

MASARYKOVA UNIVERZITA
EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Přednosti a meze rodinného podnikání

Pavla Odehnalová

Brno 2011

Vědecká redakce MU:

prof. RNDr. Jana Musilová, CSc.
Mgr. Iva Zlatušková
prof. RNDr. Zuzana Došlá, DSc.
Mgr. Michaela Hanousková
prof. PhDr. Mgr. Tomáš Knoz, Ph.D.
doc. JUDr. Josef Kotásek, Ph.D.
Mgr. et Mgr. Oldřich Krpec, Ph.D.
prof. PhDr. Petr Macek, CSc.
Mgr. Josef Menšík, Ph.D.
Mgr. Petra Polčáková
doc. RNDr. Lubomír Popelínský, Ph.D.
prof. MUDr. Anna Vašků, CSc.
prof. PhDr. Marie Vítková, CSc.
Mgr. Martin Zvonař, Ph.D.
PhDr. Alena Mizerová

Recenze: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

© Pavla Odehnalová, 2011
© Masarykova univerzita, 2011

ISBN 978-80-210-5319-9

Věnováno mojí rodině, díky jejíž podpoře jsem mohla dizertační práci zpracovat.

OBSAH

1 ÚVOD	6
2 K PROBLEMATICE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ	7
2.1 Význam rodinného podnikání v České republice a ve světě.....	7
2.2 Historie rodinného podnikání	10
2.3 Definiční vymezení rodinného podnikání	18
2.4 Zainteresovanost rodiny a škála F-PEC	19
2.5 Modely kruhů	20
2.6 Rozvojové fáze podniku.....	28
3 PŘEDPOKLADY EMPIRICKÉHO VÝZKUMU	42
3.1 Předmět a cíle publikace.....	42
3.2 Postup práce a použité metody	44
3.2.1 <i>První fáze: Simulace rodinných a nerodinných podniků v jednotlivých fázích Greinerovy teorie růstu podniku s využitím poznatků ze zahraničních zdrojů</i>	45
3.2.2 <i>Druhá fáze: Ověření poznatků ze zahraničí a zjištění jejich přenositelnosti do českého prostředí</i>	49
3.2.3 <i>Třetí fáze: Simulace rodinných a nerodinných podniků v jednotlivých fázích Greinerovy teorie růstu podniku na základě výsledků empirického šetření</i> 50	
3.2.4 <i>Identifikace hlavních odlišností vývojových etap rodinných a nerodinných podniků v rámci Greinerovy teorie růstu podniku</i>	52
4 PŘEHLED HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ	53
4.1 První fáze metodického postupu: Simulace rodinných a nerodinných podniků v jednotlivých fázích Greinerovy teorie růstu podniku s využitím poznatků ze zahraničních zdrojů	53
4.1.1 <i>Definování základních předpokladů multiagentního modelu na mikroúrovni – teoretické modely</i>	53
4.1.2 <i>Scénář simulace multiagentních simulací na úrovni teoretických předpokladů</i>	60
4.1.3 <i>Výstup první fáze modelování – teoretické modely</i>	63
4.1.4 <i>Závěry o simulaci na úrovni teoretických modelů</i>	69
4.2 Druhá fáze: Ověření poznatků ze zahraničí a zjištění jejich přenositelnosti do českého prostředí	72
4.2.1 <i>Analýza případových studií</i>	73
4.2.2 <i>Scénář simulace multiagentních simulací na úrovni pilotního šetření</i>	94
4.2.3 <i>Výstup modelování druhé fáze</i>	94
4.3 Třetí fáze: Simulace rodinných a nerodinných podniků v jednotlivých fázích Greinerovy teorie růstu podniku na základě výsledků empirického šetření. .	103
4.3.1 <i>Definice agentů</i>	104

4.3.2	<i>Obecné charakteristiky zkoumané skupiny podniků</i>	105
4.3.3	<i>Scénář simulace multiagentních simulací na úrovni empirického šetření</i>	122
4.3.4	<i>Výstup modelování</i>	123
4.4	Identifikace hlavních odlišností vývojových etap rodinných a nerodinných podniků v rámci Greinerovy teorie růstu podniku.....	127
4.4.1	<i>Výsledky simulací</i>	127
4.4.2	<i>Srovnání teoretického konceptu a praktických zjištění</i>	132
5	ZÁVĚR	135
5.1	Teoretické a implementační nedostatky současného řešení a možný postup jejich odstranění	136
5.2	Využití poznatků práce a návrhy dalšího výzkumu	138
5.3	Informace o podmínkách zpracování	139

1 ÚVOD

Publikace „Přednosti a meze rodinného podnikání“ vznikala v letech 2006–2009. Motivací k realizaci mi byly vlastní zkušenosti z rodinného podnikání. Ve světě je rodinnému podnikání přikládán poměrně velký význam, v České republice zůstává rodinné podnikání nedoceněno. Cílem publikace je tedy poukázat na fakt, že rodinné podniky jsou významnou součástí národních ekonomik. Pochopení podstaty chování rodinných a nerodinných podniků je prvním krokem vedoucím k podpoře a pomoci rodinným podnikům vytvářet stabilní, dlouhodobě udržitelné podnikatelské prostředí.

Modelem zajišťujícím srovnatelnost organizačního chování v rámci vývoje rodinných a nerodinných podniků v čase je Greinerova teorie růstu podniku. Vývoj podniků je sledován v rámci prvních tří fází Greinerovy teorie růstu podniku – fáze kreativity, krize vedení a profesionální řízení.

Práce je rozdělena do tří metodických částí. První část se zabývá analýzou výzkumů ze zahraničí a tvoří tak ucelený exkurz do teoretického zázemí rodinného podnikání ve světě.

Druhá část ověřuje přenositelnost výsledků zahraničních výzkumů do českého prostředí. V rámci druhé části jsou prostřednictvím případových studií zkoumány existující rodinné podniky, které lze pro účely prezentovaného výzkumu považovat za typické rodinné podniky odpovídající stanovené definici.

Poslední, třetí část analyzuje skupinu rodinných podniků zpracovatelského průmyslu a stavebnictví. Pro účely zpracování třetí části je využito empirického výzkumu konkurenceschopnosti podniků, který proběhl v roce 2007 na Masarykově univerzitě¹.

Na základě srovnání jednotlivých metodických částí jsou vyvozeny poznatky o vývoji rodinných podniků v čase. Stěžejní metodou práce, pomocí které byl modelován vývoj podniků v čase, je metoda multiagentní simulace. Metoda je použita k simulaci podniků rodinného a nerodinného charakteru. Multiagentní simulace tak, jak jsou použity, se opírají o ryze manažerský přístup a jsou využity k popisu chování rodinných a nerodinných podniků z důvodu měnících se vnitřních charakteristik podniků a přizpůsobovacích mechanismů, které v rámci vývoje v podniku působí.

Závěry publikace jsou určeny jak majitelům a zaměstnancům rodinných podniků, tak i akademickým pracovníkům zabývajícím se uvedenou tematikou. Význam pro osoby zainteresované přímo v rodinném podnikání je zejména v uvědomění si vlastní existence a svých předností oproti nerodinným podnikům a dále popis a řešení omezení, které rodinné podnikání přináší. Akademickým pracovníkům předložená práce otevírá postup k dalším rešeršům a bližšímu rozpracování nastíněné problematiky.

¹ Více viz Blažek a kol., 2007

2 K PROBLEMATICE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ

2.1 Význam rodinného podnikání v České republice a ve světě

Ve srovnání s ostatními evropskými, ale i mimoevropskými zeměmi zůstává rodinné podnikání v České republice nedoceněno. Existuje jen málo výzkumů zabývajících se situací rodinných podniků u nás. Většina výzkumů na toto téma bylo prováděno v USA a západní Evropě. Výzkumy ve východní části Evropy jsou spíše ojedinělé. Legislativní rámec, který by rodinnému podnikání dal určitý řád, chybí úplně.

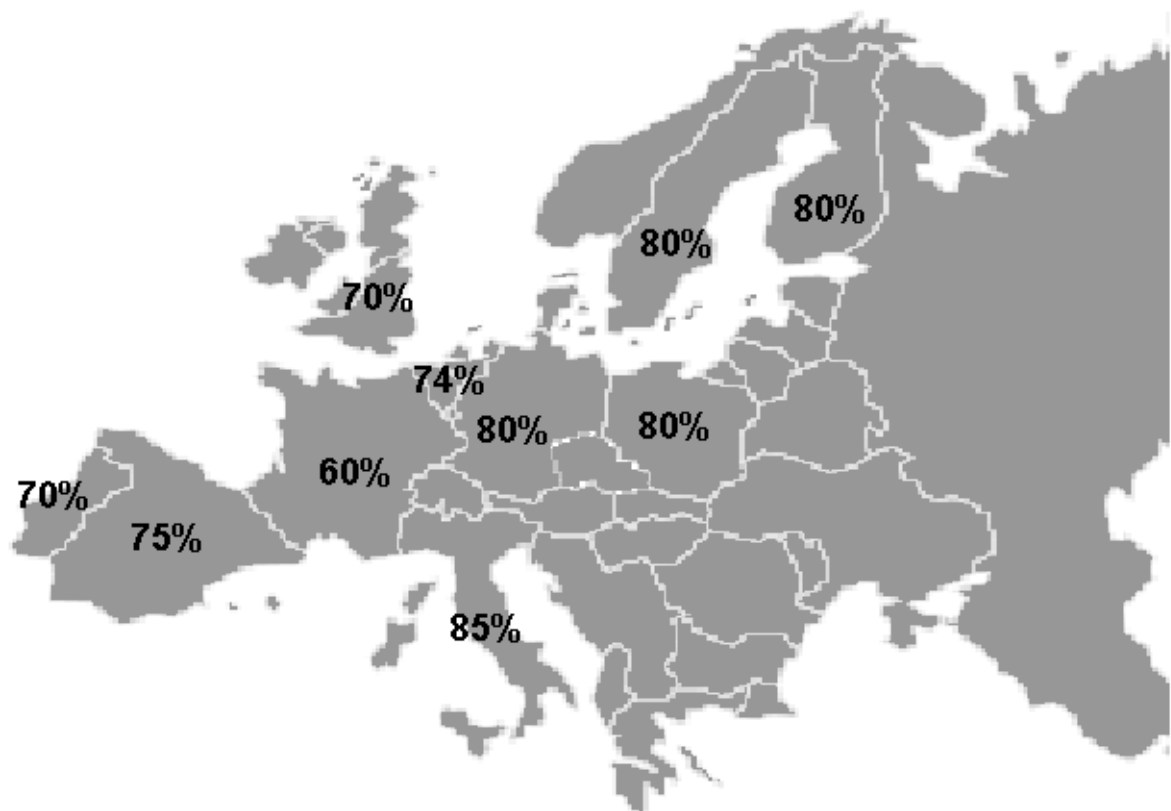
Rodinné podnikání lze považovat za velmi důležitou součást národních ekonomik. Rodinné podniky se významně podílí na tvorbě HDP jednotlivých států (viz tabulka č. 1) a také na zaměstnanosti. International Enterprise Research Academy uvádí, že rodinné podniky tvoří až 85 % veškerých podniků v EU. Koiranen (2007) označuje rodinné podniky za „páteř evropské ekonomiky“. Největší zastoupení rodinných podniků má Itálie, kde je 95 % veškerých podniků rodinného charakteru. Nelze říci, že by rodinné firmy spadaly pouze do kategorie malého a středního podnikání. Mezi rodinnými podniky najdeme i takové, které spadají do kategorie velkých podniků, tedy těch, které zaměstnávají více než 500 zaměstnanců. Následující tabulka ukazuje přehled podniků rodinného charakteru v jednotlivých zemích světa.

Tabulka č. 1: Přehled rodinných podniků

Země	% rodinných podniků	GNP	Zaměstnanost
USA	96 %	40 %	60 %
Francie	60 %	60 %	45 %
Finsko	80 %	40–45 %	N/A
Německo	60 %	55 %	58 %
Nizozemí	74 %	54 %	43 %
Polsko	50–80 %	35 %	N/A
Portugalsko	70 %	60 %	N/A
Španělsko	75 %	65 %	N/A
Austrálie	75 %	50 %	50 %

Zdroj: International Family Enterprise Research Academy, 2008, upraveno autorkou

Obrázek č. 1: Přehled rodinných podniků v Evropě



Zdroj: International Family Enterprise Research Academy, 2008, upraveno autorkou.

V České republice lze k rodinnému podnikání najít údaje jen výjimečně. Přesná čísla chybí. Jediným statistickým údajem v oblasti rodinného podnikání je „počet podnikatelů včetně spolupracujících rodinných příslušníků“, který za rok 2007 udává 786,2 tis. osob z celkového počtu 937 tisíc podnikatelských subjektů (www.czso.cz). Více než polovina uvedených podnikatelů včetně spolupracujících rodinných příslušníků pak působí v oblasti služeb.

Tabulka č. 2: Počet podnikatelů včetně spolupracujících rodinných příslušníků za 1. čtvrtletí 2008

Sektor – vybrané odvětví	Počet podnikatelů včetně spolupracujících rodinných příslušníků (v tisících)
Celkem	796,5
Zemědělství	37,4
Průmysl	285
Služby	473,9
Stavebnictví	171,2
Obchod a opravy motorových vozidel	155,8
Nemovitosti a pronájem	124,8
Zpracovatelský průmysl	107,2

Zdroj: Český statistický úřad, 2008, upraveno autorkou

Význam rodinných podniků lze vyjádřit nejen kvantitativně, tj. jejich počtem, ale také kvalitativně. Výzkumy (Strážovská, 2004, Hanzelková, 2006, Koráb a kol., 1998) ukazují, že rodinné podniky jsou například více než na krátkodobý zisk orientovány do budoucna, jde jim spíše o dlouhodobou orientaci. Daleko více než nerodinné podniky jsou schopny obětovat zisky k dalšímu zajištění chodu firmy, čímž se stávají odolnější vůči kritickým situacím. Rodinné firmy se tak stávají poměrně spolehlivým obchodním partnerem. Také progresivita rodinných podniků spočívá ve skutečnosti, že poskytují pracovní místa rizikovým skupinám obyvatel. V některých zemích je zcela běžné, že podnikatelé zakládají firmu již jako rodinnou např. Japonsko, Finsko, Německo, USA atd. (Koráb a kol., 1998, Koiranen, 2007).

Rodinné podniky se tak stávají jednou z možností řešení problému nezaměstnanosti. Většinou vykazují větší schopnost vytvářet nová pracovní místa. Tato schopnost zřejmě souvisí s jejich vysokým smyslem pro sociální zodpovědnost. Právě zde se ukazuje otevřenost rodinných firem vůči např. mladým členům rodiny, absolventům, lidem bez praxe, kteří představují jednu z rizikových skupin. Obdobným způsobem řeší rodinný podnik problematickou situaci na trhu práce v oblasti dlouhodobě nezaměstnaných, jako jsou osoby ve vyšším věku, popř. osamělí rodiče, tedy samoživitelé. Zkušenosti z předchozího zaměstnání jsou tak využity ve prospěch rodinné firmy, která na oplátku dokáže usnadnit životní situaci svému zaměstnanci (Odehnalová, 2007, Koráb a kol., 1998).

2.2 Historie rodinného podnikání²

Rodinné podnikání je v naší zemi spjato s dlouholetou tradicí a historií. Začátky rodinného podnikání, začínají již v počátcích pospolité společnosti, kdy rodinní příslušníci obstarávali základní potřeby nutné k přežití.

Budeme-li hledat stopy rodinného podnikání v pozdější době, lze za rodinné podnikání označit činnost šlechtických rodů. Příslušníci jednotlivých rodů vlastnili půdu a pozemky, k jejichž obhospodařování si najímali čeled' a sezónní dělníky. Jak uvádí Čornej (1992), problémem šlechtických rodů bylo především špatné hospodaření, které vedlo ke krachu většiny panství. Zisk, který z obdělávání půdy získali, zřídka kdy reinvestovali zpět do podnikání, a tak většina rodů skončila s velkými dluhy.

Největších úspěchů v podnikání dosáhl na přelomu 16. a 17. stol. rod Smiřických. Smiřickým se povedlo vybudovat dva rozsáhlé bloky velkostatků v severovýchodních Čechách, které neměly obdoby v celé Evropě. Za podporu stavovského povstání byl ovšem jejich majetek po roce 1620 zkonfiskován a připadl frýdlantskému vévodovi a vojevůdci Albrechtovi z Valdštejna (<http://web.sten.cz/smirice/plsek/sm.htm>)

Na statcích a polnostech rodu Smiřických hospodařili poddaní, kteří měli příznivé sociální postavení, jehož důkazem bylo nevelké zatížení robotami, a i roboty byly často nahrazovány náhradním plněním. Hlavní hospodářský význam dvorů spočíval ve výrobě naturálií pro obživu obyvatelstva a surovin pro průmysl. V čele podniků, u nichž byl kladen důraz na finanční výnosnost, stály pivovary. Největší finanční přínos pro celé panství měl Smiřický pivovar. Výroba piva zde byla zastavena až v roce 1948. Smiřičtí se převážně orientovali na obilnou produkci určenou nejen pro pivovary, ale i pro zemědělsky nevýhodné oblasti. Právě v tomto období došlo k rozlišení regionů na úrodný, převážně obilnářský, a dobytkařský. Významnou součástí tehdejšího rodinného podnikání se tak staly rukodělné práce jako tkalcovství, soukenictví, sklářství a jiné, které umožňovaly poddaným rozmnožit zisky i v neúrodných oblastech (Čornej a kol., 1992, <http://web.sten.cz/smirice/plsek/sm.htm>).

Poměrně významné statky vlastnili v 17. století i Trčkové z Lípy, zatímco Rožmberkové a Pernštejnové se potýkali s dluhy. Poměrně dobře si vedli i šlechtici v hradeckém a litoměřickém kraji, těžící z dobré polohy svých statků. Naopak nižší šlechta v zemědělsky nepříliš příznivých oblastech, odloučených od hlavních komunikací, chudla a musela svůj majetek rozprodávat. Sociální diference probíhala také mezi poddanými. Zámožné vesnické vrstvy dokázaly zvyšovat svůj blahobyt především odbytem zemědělských výrobků. K vesnickým boháčům patřili zejména hospodští a mlynáři (Čornej a kol., 1992).

² Odehnalová, 2007

Ve městech od 13. století existovaly cechovní organizace (<http://cs.wikipedia.org/wiki/Cech>). Cechy, které nejprve existovaly pouze ve velkých městech, se postupem času rozšířily i do menších městských lokalit. Cechovní organizace představovaly společenství výrobců stejného odvětví a plnily především ochranné poslání. Hlídkaly ceny a pokoušely se regulovat i množství výrobků a počet mistrů v oboru. Řemeslo se tak dědilo z otce na syna, cechy zajišťovaly i vyučení nových pracovníků, a tím plnily i funkci sociální.

Postupně se v českých zemích prosadil manufakturní způsob výroby. Nejdříve byla manufaktura plně využita v oboru plátenictví. Výrobky přadláků a tkalců vykupovali tzv. faktoři, kteří je dodávali do velkých skladů zejména v Lužici a ve Slezsku. Plátenictví bylo příkladem rozptýlené manufaktury, kdy výroba nebyla soustředěna na jedno místo. V centrálních dílnách se prováděla až konečná úprava plátna, tedy bělení, barvení atd. Plátenictví se nejvíce rozvíjelo ve východních Čechách a v podhůří. V tamních oblastech vznikaly plátenické manufaktury, které se sdružovaly do cechů. Plátenictvím vynikaly zejména rody Harrachů a Valdštejnů. (<http://www.hory-krkonose.cz/Jilemnice/>)

Dalším velmi úspěšným odvětvím podnikatelské činnosti se stalo sklářství a železářství. Prvním, kdo začal sklářství v lokalitě Lužických hor podporovat a patrně je sem i přivedl, byl zřejmě mocný rod Ronovců, později jejich větev Berkové z Lipé (Dubé). Sklářství v 16. století pak pozvedl zejména rod Schucherů. (<http://www.luzicke-hory.cz/historie/index.php?pg=clskloc>)

Průmyslová revoluce

Průmyslová revoluce v českých zemích probíhala o něco později než v okolních státech. První fáze revoluce probíhala ve 20. až 70. letech 19. století. Šlo o přechod od manufakturní výroby k výrobě tovární. Průmyslová revoluce se nejdříve projevila v textilním průmyslu, následoval průmysl strojírenský a těžký průmysl (<http://prumyslova-revoluce.navajo.cz/>).

Rodinné manufaktury založené otcem se rozvíjely na tovární výrobu, kterou postupně převzali potomci. K udržení rodinného majetku tehdy přispívalo nejen ekonomické prostředí, které nahrávalo zejména rozvoji výroby, ale také tehdejší pojetí rodiny. Základem tehdejší rozvětvené rodiny byl právě její majetek. Po smrti zakladatele podniku zdědil dům a veškerý majetek zpravidla nejstarší syn. Tento model rodiny má původ v severním Německu. Rodinné jmění tak zůstávalo v rukou jednoho jedince, který měl povinnost ostatní členy rodiny nejen uživit, ale také je podporovat při vzdělání a vybavení (Možný, 1999). V textilním průmyslu tak vznikají továrny jako Tylex Letovice, kterou založila a spravovala rodina Faberů v roce 1832, nebo továrna na bavlněné a lněné nitě, založená rodinou Grohmannů v roce 1800. V Brně byla uvedena do chodu továrna na textil bratří Schoellerů. Továrna zaznamenala rozmach v 70. letech 19. století, kdy dochází k mechanizaci výroby. V této souvislosti nelze opomenout další rodinné podniky jako Pilnáčková továrna na mýdlo založená v roce 1812, První Vizovická pálenice Karla Singera založená v roce 1812,

továrna na hudební nástroje Petrof založená v roce 1865. Z dalších významných továren jmenujme např. Baťa – továrna na obuv založená v roce 1894, továrna na bylinné likéry Becher založená již v roce 1794, továrna na cukrovinky Fiedor z roku 1840, továrna na výrobu nábytku Thonet založená v roce 1841. V bankovníctví vynikala rodina Guttmannů a Petschků. (Čornej a kol., 1992, Průcha a kol., 2004)

V podhorských méně úrodných oblastech se udržela tradice sklářství. Mezi nejznámější rodinné sklárny u nás patří Sklárny Kavalier Bohemia, založené v roce 1837, Sklárny Moser (1857) a dále Riedlovy sklárny z roku 1863. (Čornej a kol., 1992, Průcha a kol., 2004).

V pozdějších letech se průmyslová revoluce projevuje i v těžším průmyslu. V roce 1859 vznikají Škodovy závody, které zaujaly v tomto období první místo ve zbrojařském průmyslu v monarchii a jedno z předních míst na světě (Průcha a kol., 2004). V roce 1852 byly založeny Ringhofferovy závody na výrobu vagónů. V roce 1872 je založena První brněnská strojírna nebo Královopolská strojírna, která vznikla v roce 1890. Koncem 19. století a počátkem 20. století dochází vlivem převažující liberalizace v sociologickém pojetí rodiny k postupné změně modelu rodiny a s tím souvisejícího dědictví. V návaznosti na Code civil, který zrovnoprávňoval sourozence v dědickém řízení, dochází k rozdělení velkých majetků v podobě továren na menší subjekty (Možný, 2006). S rozrůstajícím se průmyslem a konkurencí se řada rodinných podniků potýkala s nedostatkem kapitálu. Proto se do výroby stále častěji zapojovaly banky. Většina podniků pak byla později převedena na akciovou společnost. Rodinní příslušníci tak vlastnili většinový popř. významný podíl akcií.

První světová válka

Podle Průchy (2004) bylo po Rakousko-uherském vyrovnání na území ČSR soustředěno kolem 60 % průmyslu habsburské monarchie. Při sčítání živnostenských závodů v roce 1910 dominovalo v českých zemích ve struktuře průmyslové výroby (podle počtu činných osob) textilní odvětví s téměř 21 %, následované průmyslem oděvním a obuvnickým. Metalurgicko-strojírenské obory soustřeďovaly 14,4 %, báňský průmysl tvořilo 5,4 %. Přestože podíl lehkého a těžkého průmyslu podle činných osob byl přibližně 70 : 30, dynamika růstu byla před světovou válkou vyšší v průmyslu těžkém. Stejně tomu tak bylo i u roční míry zisku. Vyšší dynamika růstu těžkého průmyslu byla způsobena militarizací hospodářství, ze které české podnikatelské kruhy profitovaly. Přestože dynamika těžkého průmyslu byla nepoměrně vyšší, i nadále vznikají rodinné podniky zabývající se lehkým průmyslem. Ještě před vypuknutím 1. světové války vzniká v roce 1902 rodinná firma Waldes a spol. Její majitel Jiří Waldes byl přezdíván „Baťou knoflíků“. Společnost proslula výrobou stiskacích kovových knoflíků tzv. patentků Koh-i-noor. V těžkém průmyslu profitují zejména již zavedené společnosti, přesto se odvětví rozrůstá o další podniky. V roce 1915 vznikají Bächerovy závody na výrobu pluhů. Společnost vedla

rodina Bächerů a Bächerovy závody se postupem času staly největším producentem zemědělských strojů u nás (Průcha a kol., 2004).

První republika

Po první světové válce dochází nejen k poklesu průmyslové výroby, ale i k deformaci ve výrobcích spojených s militarizací průmyslu v období války. Zatímco Škodovy závody zaměstnávaly 30 000 pracovníků, textilní výroba poklesla o 98 %. Chaotický stav českého průmyslu se podařilo urovnat v roce 1921, kdy Československo prošlo řadou reforem jak finančních a sociálních, tak i pozemkových. K nápravě přispěl návrat vojáků do podniků, zabezpečení domácích a dovážených surovin a obnova plynulosti železniční dopravy a dodávek uhlí (Průcha a kol., 2004).

Podle Hanzelkové (2004) se československá ekonomika stala moderní, otevřenou, silně proexportně orientovanou ekonomikou. Export surovin se týkal zejména v první řadě textilního, oděvního a obuvního průmyslu a dále průmyslu potravinářského. Největší rozmach zaznamenala společnost Baťa, která svoji cenovou politikou, která spočívala ve snížení cen veškerého zboží na polovinu, dokázala získat množství nových zákazníků a tím náskok nad konkurenty (Pokluda, 2004). Z oděvního průmyslu jmenujme továrnu na klobouky v Novém Jičíně, kterou založili synové J. Hückela. V letech 1921–1923 rozšířili svoji činnost o pobočné závody v zahraničí. V roce 1927 měl podnik skoro 2000 zaměstnanců a stal se jedním z nejvýznamnějších exportérů oděvního průmyslu.

Oporou tehdejšího československého průmyslu byla pracovní síla. Učňovské školství tehdy poskytovalo kvalitní řemeslné vzdělání, které bylo velmi uznávané a srovnatelné se vzděláním vysokoškolským. Řemeslníci zakládali i své vlastní malé rodinné firmy, které představovaly důležitý zdroj ekonomické prosperity dvacátých let.

Mnoho továren si své zaměstnance vychovávalo prostřednictvím řemeslných učilišť. Příkladem může být společnost Baťa (Pokluda, 2004). Učiliště byla součástí továrny, budoucí zaměstnanci měli možnost, získat vzdělání v obuvnickém oboru. Mladí lidé měli zajištěnou nejen výuku potřebných řemesel, ale i jisté pracovní místo v budoucnu. V současnosti se s podobným modelem vzdělávání setkáme u společnosti Škoda auto, a.s. (<http://new.skoda-auto.com/cze/company/contacts/Pages/Contacts.aspx>).

Druhá světová válka

Československý předválečný rozvoj byl ukončen v roce 1939, tedy počátkem druhé světové války. Opět dochází k militarizaci průmyslu. Na lehký průmysl tak připadá pouze 26 % pracovníků. Nejvíce ohroženým odvětvím byl průmysl stavebních hmot, na který připadlo pouze 7 % zaměstnanců. Odvětví lehkého průmyslu bylo zasaženo umělým snížením kvalifikace pracovníků zařazených do jiných výrobních oborů. Společnost Baťa posunula svůj výrobní program z obuvnického odvětví na odvětví strojírenské. V průběhu druhé světové války produkovala společnost součásti letadel a raket, pneumatiky pro wehrmacht a lafety pro námořní děla. Největší rozmach zaznamenal zbrojní průmysl, zejména v podnicích jako Škodovy závody, Zbrojovka Brno (Průcha a kol., 2004).

Přes posun výroby směrem k těžkému průmyslu zaujímal protektorát v rámci Německé říše relativně významnější postavení v lehkém průmyslu. Z jednotlivých odvětví byl jeho podíl na celoněmecké výrobě nejvyšší v cukrovarnictví, pozadu však nezůstával ani průmysl kožedělný, pivovarský, sklářský a konfekční.

Období let 1945–1989

Po druhé světové válce se tehdejší Československo dokázalo vrátit na předválečnou úroveň výroby poměrně rychle. „Průmyslový zázrak“ však netrval příliš dlouho. S nástupem socialismu byly veškeré továrny znárodněny. Tržní hospodářství bylo nahrazeno centrálně plánovaným a soukromé podnikání bylo zcela potlačeno. Bělina (1993) uvádí, že na konci roku 1948 pracovalo ve státním sektoru 95 % zaměstnanců. Následovala masová likvidace soukromého řemesla, maloobchodu a živností. Stát se stal monopolním pánem nad československou ekonomikou.

Komunismus znamenal likvidaci rodinného podnikání u nás. Tradice rodinných firem byla zpřetrhána zestátněním majetku. V průběhu socialismu došlo k deformaci struktury pracovních sil. Učební obory, které dříve vychovávaly samostatné řemeslníky, byly orientovány na výchovu zaměstnanců pro státní podniky. Soukromí řemeslníci, kteří byli symbolem rodinného podnikání, zanikli úplně. Morálka vyučených pracovníků byla deformována centralizací hospodářství. Nelze ovšem říci, že by komunismus nijakým způsobem charakter rodinného podnikání u nás neformoval. Období nepříznivé pro soukromé podnikání, charakteristické centrálním plánováním doprovázeným nedostatkem zboží a produktů, se projevilo zejména na povaze českého člověka, který byl nucen improvizovat³. Improvizace se po té v 90. letech projevila jako jedna z podstatných výhod při podnikání (Hanzelková, 2004). Vznikala řada malých

³ Improvizace je v kontextu disertační práce chápána jako projev, výkon, výtvar přednášený nebo tvořený bez předběžné konkrétní, důkladnější přípravy a bez kompozičního plánu na základě inspirace [18], popř. improvizace je lidská činnost konaná bez náležité přípravy [17].

drobných živnostníků, kteří postavili své podnikání právě na dobrém nápadu a na znalosti improvizace.

Sametová revoluce

Hanzelková (2004) uvádí, že rodinné podniky jsou v porevoluční době faktorem, který umožnil rozvoj ekonomického prostředí u nás a stal se průkopníkem malého a středního podnikání v porevoluční době. Vznikaly jak malé podniky zejména v rukou drobných podnikatelů, tak i střední a větší podniky. Společnosti se musely potýkat s řadou problémů interních i externích. Mezi nejzávažnější problémy patřila pracovní morálka, neschopnost řízení, neznalost finančního prostředí, neschopnost konkurovat světovým firmám či nezralost legislativního prostředí. Mnoho problémů spojených s podnikáním se podařilo časem překonat, jiné ovšem přetrvávají.

Transformace české ekonomiky

„Sametová revoluce“ znamenala pro Českou republiku významný převrat. Situace v České republice byla odlišná ve srovnání s Polskem či Maďarskem. Soukromý sektor u nás prakticky neexistoval, pouze 1,2 % pracovních sil a 2 % majetku byly v soukromém vlastnictví (Fuchs, 2002, Tošovský, 2000). Počátkem 90. let se tak objevila potřeba změny hospodářského systému z centrálně plánované ekonomiky na tržní ekonomiku. Klíčovým prvkem přeměny se stala privatizace. Privatizace v České republice byla rozdělena do tří etap – restituce, malá privatizace, velká privatizace (Kočenda, 2003, Fuchs, 2002, Earle, 1997). Od roku 1990 probíhaly restituce majetku zabaveného po roce 1948. Kočenda (2003) uvádí, že celkové množství restituovaného majetku lze odhadnout jen s obtížemi. Restituce totiž probíhaly formou přímého jednání mezi restituenty a stávajícími vlastníky. Kočenda a Lízal (2003) dále uvádějí, že bylo vzneseno více než 200 000 požadavků na vrácení zemědělské půdy a že okolo 7000 obytných domů bylo vráceno svým původním majitelům.

Dalším stupněm transformačního procesu byla tzv. malá privatizace. Její podstatou byl prodej majetku v aukcích, a to tuzemským fyzickým osobám nebo tuzemským soukromým podnikům bez zahraniční účasti. Zahraniční osoby, popřípadě osoby se zahraniční účastí, se aukce mohly zúčastnit, pouze pokud majetek nebyl v aukci prodán domácím subjektům. Žídek (2004) uvádí, že do roku 1994 se podařilo zprivatizovat 80 % majetku. Jednalo se především o malé a střední podniky působící v oblasti obchodu a služeb (Fuchs, 2002, Švarcová, 2002) výrobních podniků bylo méně než 2 % (Fuchs, 2002).

Tabulka č. 3: Privatizace malých a středních podniků (1991–1993)

	1991	1992	1993
Podniky zprivatizované – celkem	14 155	22 487	24 359
– v dražbě	12 492	20 182	21 093
– prodáno nájemci	1 521	2 090	3 036
– navraceno původnímu majiteli	142	472	582

Zdroj: Holub, 1996, upraveno autorkou

V roce 1991 byla zahájena tzv. velká privatizace. Jejím úkolem byla přeměna klíčových podniků na soukromé subjekty. Velké privatizace se zúčastnily podniky, které nebyly zrestituovány a neprošly malou privatizací. Velká privatizace byla rozdělena do několika vln. Kočenda a Lízal (2003) ve své knize popisují velkou privatizaci jako kombinaci několika metod. Malé podniky byly vydraženy v aukci nebo prodány v tendru, středně velké podniky byly prodány v tendru nebo v přímém prodeji a velké podniky byly transformovány na akciové společnosti, jejichž akcie byly prodány buď v kuponové privatizaci, nebo za hotové, anebo byly zdarma převedeny na obce. Výjimkou nebyly ani kombinace několika metod. Jen v první vlně proběhla privatizace zhruba 50 % všech firem k privatizaci určených (Urban, 2005). Celková účetní hodnota akcií privatizovaných metodou kuponové privatizace tvořila zhruba 10 % celkového národního bohatství České republiky té doby (Urban, 2005, Kočenda, Lízal, 2003).

Transformace majetku formou privatizace měla svá pro i proti. Pozitiva byla spíše politického než ekonomického rázu. Jedním z nich bylo rovnoměrné rozdělení bohatství (Urban, 2005) a spravedlivé navrácení majetku zabaveného po roce 1948 (Earl, 1997).

Problémem, který uvádí Urban (2005), byl méně výkonný management a méně efektivní restrukturalizace v rámci kuponové privatizace ve srovnání s metodou veřejné aukce. Neméně významným se ukázal i problém nedostatečného dohledu nad managementem zprivatizovaných společností, který vedl k nedostatečnému zájmu o podnik. Omezenost kontroly tak vedla k technickému zastarávání, zadluženosti a postupnému úpadku podniků.

Sami majitelé rodinných podniků restituci vnímali v ne příliš pozitivním světle. Restituce se týkala pouze pozemků a budov, které byly po 50 letech v kritickém stavu. Zásoby, technologie a meziprodukty si museli restituenti za nemalé prostředky odkoupit od stávajících majitelů. Příklad lze najít u společnosti Porkert. Majitelé společnosti Porkert uvádějí, že bylo nutné vynaložit 40 milionů korun na odkoupení částí podniku nepodléhajících restituci (Hanzelková, 2004). Podobně tomu bylo i u společnosti Jelínek – výroba nábytku, s.r.o., kdy majitelé

museli vydat nemalou finanční částku na rekonstrukci budovy, která byla zničena za komunismu a která jim byla v rámci restitučního řízení navrácena.

Rodinné podniky v České republice jsou od ostatních evropských rodinných podniků odlišné zejména prostředím, které formovalo jejich vývoj. Rodinné podnikání mělo v České republice bohatou historii, která byla přerušena obdobím komunismu. Podnikání spojené se soukromým vlastnictvím vzniklo znovu až v 90. letech 20. století. Podniky začaly v tomto období opět od začátku, tedy od fáze kreativity, tak jak je definována Greinerovou teorií růstu podniku. Je proto účelné zkoumat vývoj podniků v kontextu Greinerovy teorie od doby, kdy u nás opět vzniklo soukromé podnikání, tj. od 90. let.

2.3 Definiční vymezení rodinného podnikání

V současné literatuře lze nalézt celou řadu definic rodinného podnikání. Zajímavé je, že se od sebe definice víceméně liší. Právě definiční různorodost rodinného podnikání má za následek fakt, že v řadě zemí se rodinnému podnikání nevěnuje zasloužená pozornost, případně chybí i statistiky, které by podaly ucelený obraz o situaci v daném státě. Definovat rodinné podnikání konkrétně je problematické. Lze uvést několik málo příkladů poměrně odlišných definic.

Jednou z nejobsáhlejších definic je definice Shankera a Astrachana (1996). Rodinné podnikání definují ve třech úrovních.

- „Širší“ definice popisuje rodinné podnikání jako efektivní kontrolu strategického řízení a zájem o podnikání ze strany rodiny;
- „střední“ definice je založena na faktu, že zakladatel, popřípadě jeho následovník, vedou podnik a vlastní akcie podniku, které jim umožňují hlasovat na valných hromadách;
- „úzká“ definice vymezuje rodinné podnikání jako podnikání, ve kterém je zainteresováno více generací, rodina přímo řídí a vlastní podnik a jeden, popřípadě více členů rodiny, má rozhodující řídicí pravomoci.

Další poměrně širokou definicí je definice Massachusetts Mutual Life Company z roku 1997. Za rodinný podnik lze podle této definice považovat takový podnik splňující alespoň jedno z následujících kritérií:

- majitel považuje svůj podnik za rodinný podnik;
- majitel má v úmyslu předat svůj podnik blízkému příbuznému;
- kromě majitele je v podniku zaměstnán i jiný člen rodiny, který je součástí každodenního řídicího procesu.

Autoři jako (Koráb, Kalouda a kol., 1998, Strážovská, 2004, Lukeš, Nový a kol., 2005) definují rodinné podnikání konkrétněji. Definice již zahrnují skutečnost, že podnik je ovládán členy rodiny.

Lukeš, Nový a kol. (2005): „Za rodinnou firmu považujeme společnost, ve které rozhodující podíl vlastní členové jedné nebo několika rodin a kteří tuto společnost řídí.“

Strážovská (2004): „Za rodinný podnik lze označit podnik, který zahrnuje několik generací a kde faktor rodiny zasahuje do života a chodu podniku.“

Koráb, Kalouda a kol. (1998) uvádí definici z roku 1991 vytvořenou Institutem pro rodinné podnikání ve Španělsku: „Rodinné firmy jsou firmy s největším nebo alespoň důležitým podílem kapitálu, který je držen v rukou několika lidí nebo firem z jedné rodiny, jestliže se podílejí na řízení a vedení orgánů firmy a nezáleží na tom, v jakém ekonomickém sektoru se firma nachází.“

2.4 Zainteresovanost rodiny a škála F-PEC

Výše uvedené definice poukazují na širší pojmu rodinné podnikání. I v rámci skupiny charakterizované jako rodinné podnikání, lze najít řadu rozdílů (Sten, 2007). Rozdíly v rodinném podnikání se projevují zejména mírou zainteresovanosti jedince do rodinného podniku (Sten, 2007, Astrachan, Klein a Smyrnios, 2002). Rozdělením podniků podle míry zainteresovanosti jejich členů lze vysvětlit rozdíly v rámci oblasti rodinného podnikání, které mají za následek definiční různorodost. Řada autorů proto využívá i jiné terminologie. Pro rodinné podnikání tak můžeme nalézt řadu synonym jako rodina zainteresovaná do podnikání (Chua, Chrisman a Sharma, 1999), rodina vlastníci podnik (Handler, 1989), rodiny v podnikání (Carlock a Ward, 2001), rodinný systém (Poutziouris a Chittenden, 1996), podnik rodiny (Sten, 2007), podnik vlastněný rodinou (Dunn, 1999) atd.

Chua, Chrisman a Sharma (1999) uvádějí, že právě zájem rodiny o podnikání je to, co má za následek odlišnosti rodinného a nerodinného podnikání. Na základě tohoto tvrzení lze přijmout i definici Massachusetts Mutual Life Company z roku 1997, kdy i podnik, který jeho majitel považuje za rodinný, je rodinným podnikem. Jako příklad lze uvést podnik jednotlivce, ve kterém sice nepracuje žádný další člen rodiny, ale majitel podniku diskutuje své záměry se svými rodinnými příslušníky (manžel, partner, syn, ...), kteří tím pádem mají určitý podíl na řízení podniku. Sten (2007) uvádí, že zakladatel podniku vykonávající funkci manažera i vlastníka zároveň je osoba zainteresována do podnikání ze všech nejvíce. Sten (2007) dále rozlišuje 3 stupně zainteresovanosti rodinných členů v rodinném podniku:

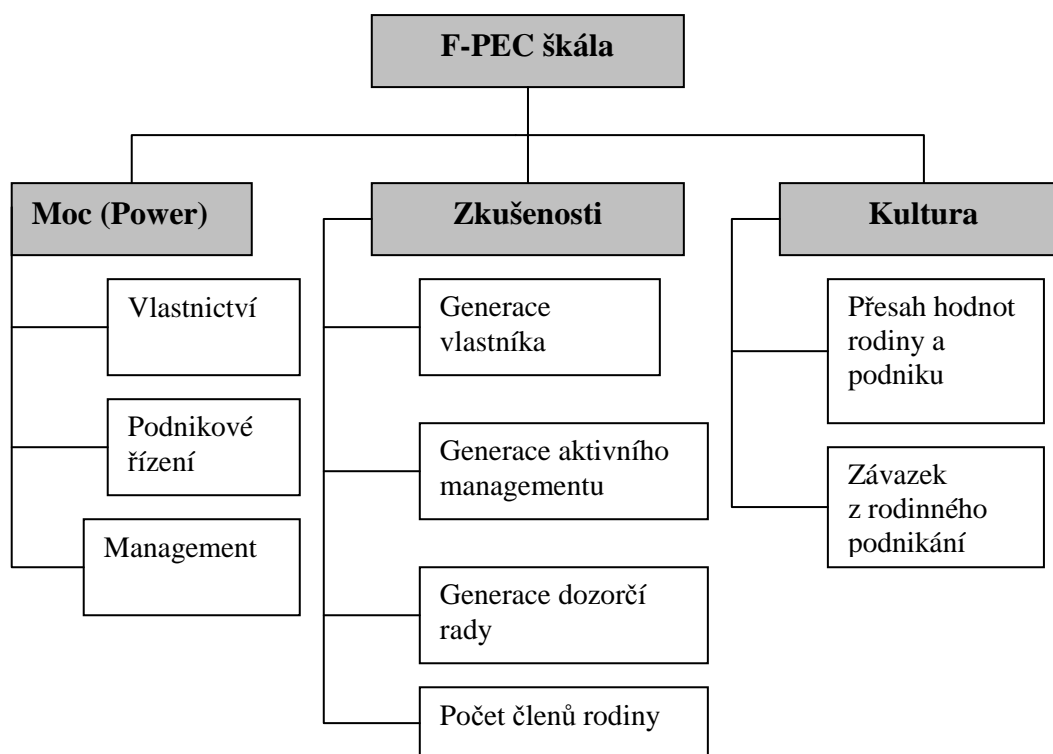
Prvním stupněm je formální zainteresovanost. V rámci této zainteresovanosti jsou členové rodiny zaměstnanci podniku bez ohledu na pracovní pozici v podniku.

Druhým stupněm je neformální zainteresovanost. Typickým příkladem neformálně zainteresovaných členů rodiny do podniku jsou manželé, kteří podporují formálně zainteresované členy rodiny v podniku.

Třetím stupněm jsou členové rodiny, kteří nejsou formálně ani neformálně zainteresováni do podnikání. Jejich zájem je směřován jinam.

Nástrojem k rozlišení rodinných podniků je škála F-PEC (Astrachan, Klein a Smyrnios, 2002). F-PEC škála pracuje se třemi faktory – moc (power), zkušenost (experience), kultura (culture). Síla těchto třech faktorů pak ukazuje míru zainteresovanosti rodiny v podnikání. Tři uvedené faktory pak Astrachan, Klein a Smyrnios (2002) dále dělí. Síla moci je dána – vlastnictvím, vládou, managementem. Síla zkušenosti je dána generací vlastníka, generací aktivního managementu, generační aktivitou statutárních orgánů a počtem zúčastněných členů rodiny. Síla kultury je dána průnikem rodinných a podnikových hodnot, závazkem rodinného podnikání.

Obrázek č. 2: Škála zainteresovanosti F-PEC



Zdroj: Astrachan, Klein, Smyrnios, 2002, upraveno autorkou

2.5 Modely kruhů

Rodinné podnikání je charakteristické vlastností, kdy se na jedné platformě podniku potkává několik faktorů, které jsou více či méně protichůdné. Platformou je rodinný podnik, jednotlivými faktory je pak dilema mezi rodinou a podnikem. K popisu výše uvedené charakteristiky slouží modely kruhů. Jednoduchý dvoukruhový model zavedl Leach v roce 1996, na něj navázali Taguiry a Davis také v roce 1996 ovšem modelem o třech kruzích. Míra, o kterou se kruhy vzájemně kryjí, determinuje odlišnost rodinného a nerodinného podnikání (Habbershon, 2003). Modely následně doplnili o dynamiku také Gersick, Davis, Hampton, Lansberg v roce 1997.

Model dvou kruhů (Leach, 1996)

Rodina podobně jako podnik je charakterizována určitými rysy a úkoly. Mezi rysy rodiny lze zařadit zejména:

- emoční hledisko
- orientace směrem dovnitř
- málo změn.

Mezi rysy podniku řadíme:

- konkrétní hledisko,

- orientace směrem ven,
- hodně změn.

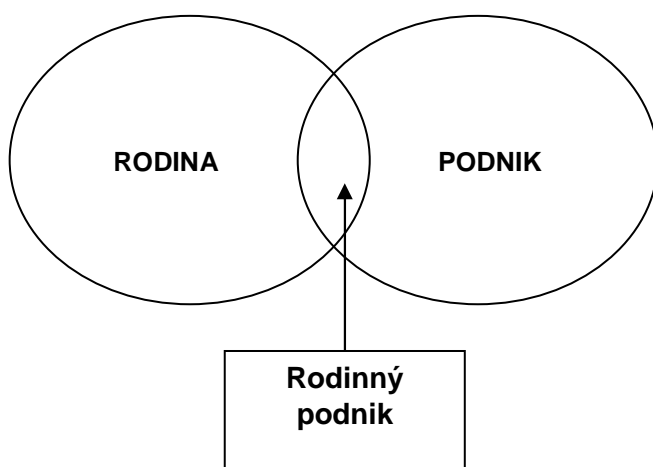
Úkoly rodiny:

- povzbuzování
- rozvoj a sebeoceňování
- výchova k dospělosti

Úkoly podniku:

- dosahování zisků
- rozvíjení dovedností

Obrázek č. 3: Model dvou kruhů



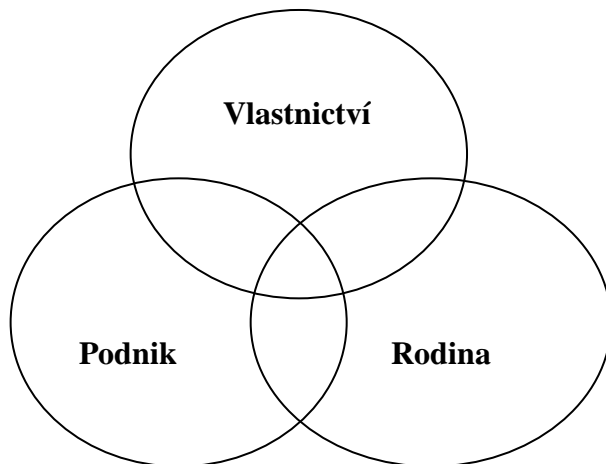
Zdroj: Koráb a kol., 1998, upraveno autorkou

Výše uvedené předpoklady se v rámci rodinného podniku překrývají. Daný průnik je prostorem rodinného podniku, kde vznikají jedinečné charakteristiky rodinných podniků plynoucích z víceméně konkurenčních faktorů.

Model tří kruhů Taguiry a Davis, (1996)

Podrobněji popisuje rodinný podnik Taguiry a Davis (1996). Faktor „podnik“ uvedený v předešlém modelu rozdělují dále na „vlastnictví a management“. Toto rozdělení se zdá být příhodnější vzhledem k vlastnostem rodinných podniků. Nevýhodou modelu dvou kruhů je fakt, že popírá dvojakost vlastníka podniku, který se ocitá v roli podnikatele i člena rodiny zároveň.

Obrázek č. 4: Model tří kruhů



Zdroj: Taguiry, Davis 1996, upraveno autorkou

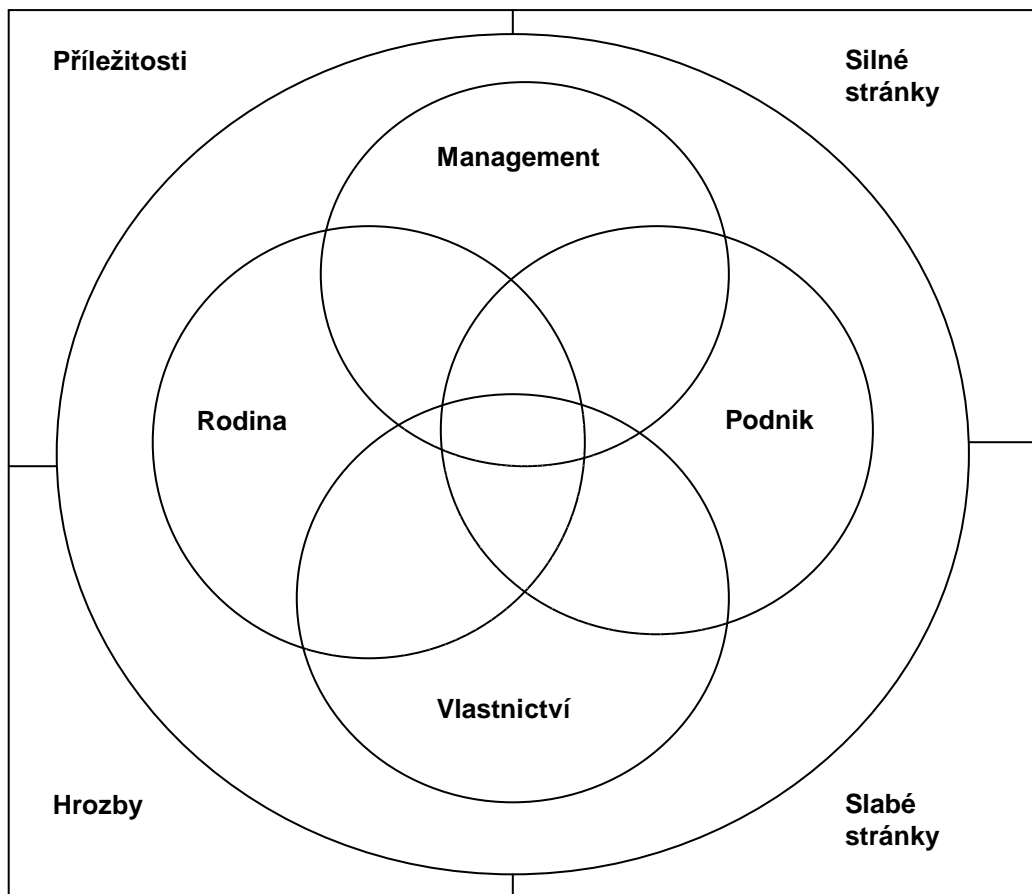
Model tří kruhů popisuje rodinné podnikání podrobněji. Z modelu vyplývá, že neexistuje pozice, která by byla „neutrální“ (Koráb, Kalouda a kol., 1998), tzn. neovlivněná rodinou, podnikem či vlastníkem. Členové rodiny pracující v rodinném podniku mohou zastávat tři typy rolí: příbuzní, vlastníci, manažeři. Všichni jednotlivci v rodinném podniku spadají do jednoho ze tří sektorů v kruzích (Taguiry Davis, 1996).

Model více kruhů – holistický model Donckelse a Fröhlichea (1991)

Model Donckelse a Fröhlichea z roku 1991 byl vytvořen na základě výzkumu STRATOS (strategic orientations of small and medium sized enterprises) rodinných a nerodinných podniků v 8 evropských zemích.

Model se skládá ze 4 kruhů – rodina, management, podnik, vlastnictví, které existují v rámci kultury rodinného podniku (Donckels, Fröhlich, 1991). Kruhy jsou dále rozděleny podle metodiky SWOT analýzy na silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Zakladatel podniku stojí přímo v centru modelu kruhů. Zvláštní postavení v modelu má také management podniku, který zasahuje do kruhů „rodiny“ a „podniku“ a je umístěn nad kruhem „vlastnictví“; tím jsou naznačeny vzájemné závislosti a případné priority (Donckels, Fröhlich, 1991). Holistický model Donckelse a Fröhlichea (1991) oproti předchozím modelům odděluje podnik a management.

Obrázek č. 5: Model více kruhů



Zdroj: Donckels, Fröhlich, 1991, upraveno autorkou

Vlastnictví

Vlastnictví ve své podstatě definuje Koiranen 2007 (podle Grunebauma 1987) jako vztah mezi subjektem (nazývaným vlastníkem) a objektem (nazývaným předmětem vlastnictví). Koiranen (2007) rozlišuje 5 konceptů vlastnictví – právní, ekonomické, psychologické, sociopsychologické a socio-symbolické.

1. Právní – věc, která mi náleží podle práva.
2. Ekonomické – také spojeno s právním vlastnictvím. Navíc se zde vyskytuje i ekonomický dopad z vlastnictví dané věci.
3. Psychologické – vlastnictví dáno emocemi, pocity – afektivní a individualistické.
4. Sociopsychologické – dané emocemi – afektivní a kolektivní.
5. Socio-symbolické – dáno například statusem, rolí, identitou, mít znamená být.

Vlastnictví typu 3, 4, 5 může existovat i bez právní opory, je založeno pouze na emocích a interpretaci vlastnictví jako takového.

Vlastnictví rodinného podniku může pro majitele nabývat všech pěti rolí. Ve všech podobách spojeno s problémem odpovědnosti a iniciativy (viz Říkovský podle Misese, 2002). Hlavním atributem podnikatele jakožto majitele rodinného podniku je jeho vysoký stupeň odpovědnosti, který je bezprostředně spojen s podstatou soukromého vlastnictví. Této odpovědnosti se majitel podniku nemůže zbavit tak, jak je tomu například u manažerů podniku. Manažeři podniku se na rozdíl od majitelů podniku mohou zbavit odpovědnosti za ztráty, které podnik utrpí případným ztrátovým hospodařením ze strany manažerů. Manažer podniku tak může být hnán k odpovědnosti za relativně malou část celkových ztrát, protože se ztráta netýká jeho vlastního majetku.

Uvědomění si „vlastnictví“ podniku s sebou nese určitá práva a odpovědnosti (Koiranen, 2007). Právě odpovědnost za firmu, kterou cítí zakladatel zejména vůči rodině, motivuje zakladatele k dlouhodobě efektivnímu jednání orientovanému na dlouhodobou budoucnost, která se projevuje zejména stanovováním dlouhodobých cílů. Vlastníci jakožto majitelé podniku jsou zainteresovaní zejména na rentabilitě investic (ROI) a na udržení podniku. (Taguiry, Davis 1996). Říkovský, (2002, podle Misese, 1966) zdůrazňuje, že manažer obchodní společnosti vykonává pouze „manažerské funkce“, které jsou pouhou podporou pro podnikatele a vztahují se tedy jen k podružným záležitostem. Manažer podle něj nemůže nikdy převzít úlohu podnikatele. Tímto mechanismem Říkovský (2002, podle Misese, 1966) popisuje i vztah podnikatele k riziku. Averse k riziku podnikatele je dána jeho odpovědností za podnik, jeho podílem na případných ztrátách společnosti. Manažer podniku, může být hnán k odpovědnosti pouze za relativně malou část celkových ztrát, protože ztráta podniku se netýká jeho vlastního majetku. Manažeři tedy budou ochotni vstupovat do riskantnějších operací než podnikatelé.

Emoce typické pro systém rodiny, tak jak jsou naznačeny v modelu dvou kruhů, se projevují i ve vztahu k vlastnictví podniku. Vlastnictví Koráb, Kalouda a kol. (1998) popisuje jako vlastnost rodinného podniku založenou na důvěře a osobním hodnotovém systému majitele podniku. V rodinném podniku se ovšem projevuje i konkrétní hledisko⁴, které je typické spíše pro nerodinné podniky. Na společné platformě se tak setkávají dva protichůdné aspekty, které jsou ve své podstatě konfliktní. Rodinné podniky se musí naučit, jakým způsobem korigovat míru obou hledisek tak, aby neohrozily systém podniku ani systém rodiny (Koráb, Kalouda a kol., 1998).

Rodina

Taguiry a Davis (1996) uvádí, že zájem členů rodiny se projevuje zejména v prospěchu, blahu rodiny a také v její jednotnosti a svornosti. Možný (2006) rodinu charakterizuje jako nenápadný, ale velmi významný stabilizující prvek, který zaručuje určitou koherenci. Koncept rodiny (Koiranen, 2007, Hautala, 2001 podle Parsonse) lze rozdělit na dvě oblasti. První oblastí je rodina

⁴ Konkrétní hledisko – Koráb, Kalouda a kol. (1998) chápe jako opak k emočnímu hledisku.

nukleární. Nukleární rodinu lze definovat jako sociální skupinu skládající se z jednoho nebo dvou rodičů a jejich dětí. Tito lidé sdílejí společné hodnoty a cíle a mají vzájemné dlouhodobé závazky (Koiranen, 2007). Hautala (2001) Koiranenův koncept rozšiřuje o členy rodiny jako například zeť, snaha, manželka, ex-manželka.

Druhou oblastí je tzv. širší rodina, kterou Koiranen (2007) definuje jako sociální skupinu založenou na příbuzenství nebo sňatku, která obklopuje jádro rodiny. Hautalovo upřesnění udává, že do širší rodiny spadají i bratři a sestry, bratřanci, sestřenice, synovci, neteře, tety, strýcové. Vývoj rodiny se odráží ve vývoji rodinného podniku. Stejně jako rodina prochází i rodinný podnik evolucí, která determinuje strategie podniku. Vzájemné ovlivnění rodiny a podniku se tak projevuje i navenek (Verser, 1994).

Podnik

Taguiry a Davis (1996) uvádí, že podnik se skládá z manažerů a zaměstnanců. Práce manažerů se orientuje zejména na provozní efektivnost. Naproti tomu rodina se orientuje na dlouhodobé udržení a jednotnost. Zde vzniká nevyhnutelný konflikt mezi manažerským přístupem a přístupem vlastníka, jak jej popisuje Říkovský (2002 podle Misese, 1966). Stejně jako rodina prochází vývojovými stadii, prochází vývojem i podnik. Podle Greinera (1994) lze popsat vývoj podniku jako střídání etap evoluce a revoluce. Greinerova teorie byla poprvé publikována v roce 1974. Koncept Greinerovy teorie vychází z fází, kterými prochází organizace při svém vývoji.

V rámci teorie Greiner rozebírá fáze vývoje, kterými firma v čase prochází. Stěžejními etapami vývoje jsou evoluce a revoluce⁵.

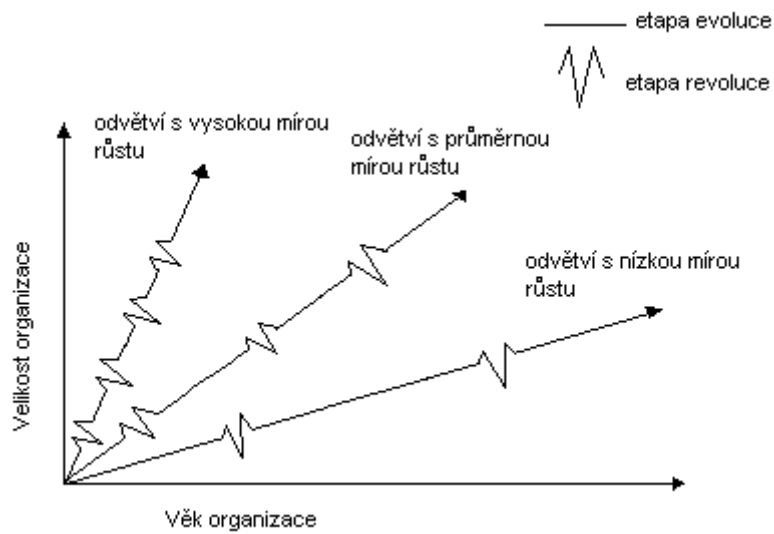
Teorie dále vymezuje pět fází, které jsou klíčové pro rozvoj každé organizace:

- Věk organizace
- Velikost organizace
- Etapy evoluce
- Etapy revoluce
- Míra růstu odvětví

Výše uvedené faktory pak Greiner koncentruje do „Modelu organizačního vývoje“.

⁵ Evoluci definuje Greiner (1994) následovně: „Evoluce představuje delší období růstu, ve kterém se neobjevují větší otřesy v praktické činnosti instituce.“ Revoluci pak definuje jako: „období, ve kterých probíhají podstatné změny v životě instituce.“

Obrázek č. 6: Model organizačního vývoje

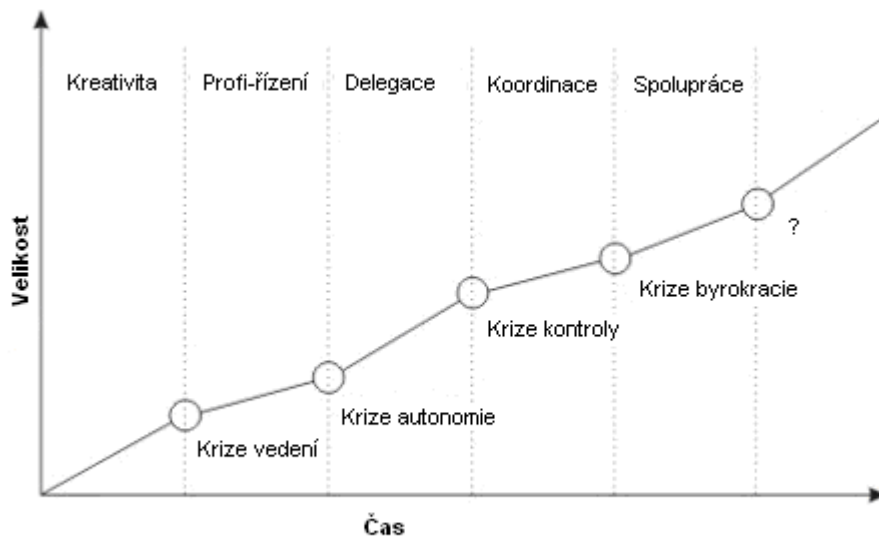


Zdroj: Greiner, 1994, upraveno autorkou

Každá z pěti fází evoluce je charakterizována hlavním manažerským stylem. Fáze revoluce jsou pak charakteristické krizí, která musí být vyřešena, aby mohl vývoj pokračovat.

Jednotlivé fáze vývoje velikosti podniku v čase lze konkretizovat v následujícím modelu.

Obrázek č. 7 : Fáze vývoje podle Greinerovy teorie



Zdroj: Greiner, 1994, upraveno autorkou

Rodinný podnik

Jak bylo uvedeno výše, rodina i podnik jako samostatné systémy procházejí určitými stádii vývoje. Rodinný podnik jako systém, který integruje obě tyto složky, tedy také prochází vývojem. Jak uvádí Habbershon (2003), míra odlišnosti rodinného a nerodinného podnikání je dána prostorem, kterým zasahuje kruh rodiny do kruhu podniku a naopak. Přesah jednotlivých kruhů lze nazvat zainteresovaností rodiny v podnikání (Sten, 2006), která se dá změřit pomocí F-PEC škály (Astrachan, Klein, a Smyrnios, 2002). Taguiry a Davis (1996) uvádí, že právě rozdíly vznikající z přesahu vlastnictví, managementu a rodiny jsou zdrojem předností a mezí rodinných podniků, které jsou příčinou dynamiky rodinného podnikání. Dynamika rodinného podnikání je tedy odlišná od dynamiky nerodinného podnikání, a to z důvodu zapojení prvku „rodiny“ do podnikání. Rodinný charakter podniku má tedy vliv na růst podniku v čase. Vzhledem k výše uvedeným zjištěním (Taguiry a Davis, 1996, Astrachan, Klein, a Smyrnios, 2002, Gersick, Davis, Hampton, Lansberg, 1997) lze říci, že velikost rodinného podniku v čase se mění jinak, než je tomu u podniku nerodinného. Důsledkem je, že průběh funkce popisující vývoj rodinných podniků se může lišit od průběhu funkce vývoje nerodinných podniků, podobně jako se liší průběhy funkcí vývoje podniků v rozdílných odvětvích. Dynamika rodinných podniků se také projevuje změnou kruhů v čase (Gersick, Davis, Hampton, Lansberg, 1997), danou vývojem rodinného podniku. Vzhledem ke skutečnosti, že identifikace míry zainteresovanosti rodiny do podnikání je poměrně náročný proces, je výzkum založen na zjednodušeném definičním předpokladu rodinného podnikání. Pro účely výzkumu byla identifikace rodinného podniku zúžena na skupinu odpovídající prvnímu stupni formální zainteresovanosti rodinných členů v podniku v kombinaci s definicemi Lukeše,

Nového a kol. z roku 2005: „Za rodinnou firmu považujeme společnost, ve které rozhodující podíl vlastní členové jedné nebo několika rodin, a kteří tuto společnost řídí.“ Sten (2007): „Zainteresovanost rodiny v podnikání předpokládá, že v podniku pracují alespoň dva členové rodiny.“ Okruh zkoumaných rodinných podniků lze tedy definovat jako podniky, ve kterých pracují alespoň dva členové jedné rodiny, kteří mají přímý vliv na řízení podniku⁶. Definice umožní nejsnadněji identifikovat rodinné podniky na základě dostupných informací o podnicích v České republice.

2.6 Rozvojové fáze podniku

Vývojové modely rodinných podniků, které uvádí Gersick a kol. (1997), Peiser a Wooten (1983), Rosenbauer (1994), Goehler, (1999) se orientují spíše na fáze růstu dané generační obměnou. Zásadní změny v rodinných podnicích jsou zde spojovány spíše s generační obměnou než s velikostí podniku v čase. Většina modelů se snaží upozornit na skutečnost, že právě změna vedení způsobená generační obměnou je příčinou progresivity rodinných podniků v přístupu k vedení společnosti. Lussier (2004) ovšem ve svém výzkumu dokazuje, že zásadní změny v rodinných podnicích jsou spíše než na generaci vedení závislé na době existence a velikosti rodinného podniku. Závěry Lussierova výzkumu, tedy podporují myšlenku koncepce práce studovat vývoj rodinného podniku v kontextu Greinerovy teorie evoluce a revoluce. Změny velikosti v čase dané vlastnickými charakteristikami podniku (rodinný vs. nerodinný) se projeví změnou průběhu funkce popisující vývoj podniku podobně jako je tomu u změn způsobených charakteristikami odvětví.

V rámci modelu organizačního vývoje, jak jej uvádí Greiner, lze identifikovat pět vývojových stádií podniku:

- Fáze kreativity
- Krize vedení
- Fáze profesionálního řízení
- Krize decentralizace
- Fáze delegace
- Krize kontroly
- Fáze koordinace
- Krize byrokracie
- Fáze spolupráce
- Krize

⁶ Podobný způsob identifikace rodinných podniků využili při svém výzkumu Taguiry a Davis v roce 1996. Za rodinné podniky považovali takové podniky, které zaměstnávaly dva a více členů, kteří byli součástí jedné rodiny, která podnik vlastnila, popřípadě členy vlastníků, popřípadě managementu (Taguiry, Davis, 1996).

Každá z pěti fází evoluce je charakterizována hlavním manažerským stylem. Fáze revoluce jsou pak charakteristické krizí, která musí být vyřešena, aby mohl vývoj pokračovat.

Fáze kreativity

První fází evolučního vývoje je fáze kreativity. Greiner (1994) ji popisuje následovně: „Fáze je charakteristická tvůrčím a inovátorským přístupem vedení. Zakladatelé podniku jsou technicky či podnikatelsky orientovaní a klasickými organizačními a manažerskými praktikami spíše pohrdají. Jejich fyzická i mentální energie se soustřeďuje na výrobu nových výrobků a jejich prodej. Komunikace mezi zaměstnanci je častá a neformální. Fáze je také charakteristická vysokým pracovním nasazením zaměstnanců pracujících za poměrně nízkou mzdu s vidinou budoucích vysokých zisků z prodeje nových výrobků na trhu. Kontrola podnikatelských aktivit je zajištěna bezprostřední zpětnou vazbou trhu a manažeři reflektují přání zákazníků.“

S konceptem úvodní „zakladatelské“ fáze podniku pracují i výše zmíněné modely Goehlera a Rosenbauera (podle Koráb a kol., 2008). Goehler (podle Koráb a kol., 2008) chápe fázi založení podniku ne jako akt samotného založení zápisem do obchodního rejstříku, ale za fázi založení považuje okamžik, kdy podnik začne nabývat na významu. (Koráb a kol., 2008). Naproti tomu Rosenbauer (podle Koráb a kol., 2008) chápe fázi založení podniku jako fázi faktického založení, a to i v případě, že je podnik založen jako nerodinný. V návaznosti na výzkumnou otázku bude tedy koncept počáteční fáze podniku inklinovat ke konceptu Goehlera, tzn. fáze kreativity je fáze, kdy je podnik již fakticky rodinný. Za rodinný podnik je tedy považován podnik, ve kterém pracují alespoň dva členové jedné rodiny, kteří mají přímý vliv na řízení podniku.

V návaznosti na charakteristiku první fáze Greinerovy teorie lze z výzkumů provedených na rodinných podnicích⁷ vymezit charakteristiky odlišné pro rodinné a nerodinné podniky.

Jde zejména o přístupy k řízení, riziku, zisku, stakeholderům a další. Níže uvedené charakteristiky mohou mít vliv na vývoj rodinných podniků v čase, tak jak je charakterizován Greinerovou teorií růstu podniku. Je tedy účelné tyto charakteristiky blíže zkoumat. Možnými důsledky těchto specifíků je zejména fakt, že rodinné podniky mohou setrvávat v jednotlivých etapách, tak jak jsou definovány Greinerovou teorií, déle než je tomu u nerodinných podniků.

Předpokládané odlišnosti rodinných podniků uvádí shrnutí v následující tabulce.

⁷ Výše uvedené předpoklady rodinných podniků jsou založeny na rešerši výzkumů ze Spojených států a Evropy, a to konkrétně: American business survey, 2007, The Pricewaterhouse Coopers, 2007/2008, Tyee, 2007

Tabulka č. 4: Fáze kreativity

Rodinný podnik	Nerodinný podnik
Vztah k zaměstnancům – pozitivní, vyšší investice do zaměstnanců	Vztah k zaměstnancům – neutrální, nižší investice do zaměstnanců
Rodinné financování	Úvěrové financování
Důraz na kvalitu	Menší důraz na kvalitu

Zdroj: zpracováno autorkou

Vztah k zaměstnancům

Fáze kreativity podniku je charakteristická poměrně malým počtem zaměstnanců (Greiner, 1994). Zaměstnance rodinných podniků lze zařadit podle příslušnosti k rodině na:

- Rodinné příslušníky
- Nerodinné příslušníky

Obě výše zmíněné skupiny mohou v podniku zastávat různé funkce. Ve fázi kreativity lze předpokládat, že zakladatel podniku je zároveň rodinným příslušníkem. K tomu, aby podnik splňoval předem stanovený požadavek rodinného podniku, je třeba, aby v podniku zastával alespoň jednu strategickou funkci také rodinný příslušník (Sten, 2006, Taguiry, Davis, 1996). Ostatní zaměstnanci mohou i nemusejí být rodinnými příslušníky.

Způsob, jakým Greiner popisuje styl řízení pracovníků v první fázi rozvoje podniku, lze označit za direktivní styl řízení. Direktivní řízení zaměstnanců je zaměřeno na orientaci na zadaný úkol (Bělohlávek, Košťat, Šuleř, 2006). Někteří autoři (Koráb a kol., 2008 podle Klein, 2004) popisují styl řízení zakladatelů rodinných podniků za autoritativní až patriarchální.

Vztah k rodinným příslušníkům

Zaměstnání člena rodiny v podniku může pro rodinný podnik představovat jak pozitiva, tak i negativa, a to jak pro podnik, tak i pro rodinu. Pozitiva vyplývající ze zaměstnání člena rodiny v podniku (Kets de Vries, 1996, Koráb a kol., 2008, upraveno autorkou):

- vzájemná shoda mezi osobami
- angažovanost
- znalost
- flexibilita a rychlost přijímání rozhodnutí
- stabilní podniková kultura
- hrdost a důvěryhodnost

Koráb a kol. (2008) uvádí, že díky vzájemné shodě mezi osobami vznikají mezi členy rodiny, kteří pracují v rodinném podniku, a mezi vlastníky společné

zájmy. Je to dáno zejména společnými hodnotami, které sdílí rodina jako celek a které jsou přenášeny do podnikového prostředí (Álvarez, Sintaz, 2001) buď formálně pomocí podnikových dokumentů (Donnelley, 1964), nebo neformálně prostřednictvím existující podnikové kultury (Schein, 1995). Jde zejména o stabilitu, vnitřní uspořádání, jistotu. Rodina představuje pro podnik stabilizující prvek, který brání rodinný podnik před vnějším chaosem (Možný, 2006). Rodinné podniky tak oproti nerodinným podnikům lépe dosahují konsensu v zásadních podnikových otázkách.

Angažovanost napomáhá dosažení společných cílů, jde zejména o míru iniciativnosti a participace členů organizace (Koráb a kol., 2008, Lukášová, Nový a kol., 2004, podle Denisona 1990). Vyšší míře angažovanosti v rodinných podnicích také napomáhá uvědomění si vlastnictví podniku a s tím spojená odpovědnost za podnik (Koiranen, 2007, Říkovský, 2002 podle Misese, 1966, Koráb a kol., 2008).

Flexibilita rodiny při řízení rodinného podniku vyplývá zejména z charakteru organizace rodinných podniků. Angažovanost, která je pro rodinné podniky charakteristická, je podle Lukášové, Nového a kol. (2004 podle Denisona, 1990) indikátorem flexibility podniku. Tato tvrzení lze podpořit zjištěním Tagiury a Davise (1996), kteří uvádějí, že významný podíl na rychlém a efektivním rozhodnutí má také vzájemné překrývání se rolí členů rodiny, vlastníků a managementu.

Znalost podnikového prostředí je značnou konkurenční výhodou rodinných podniků. Členové rodiny, kteří jsou v podniku zaměstnaní, často znají podnikové prostředí velmi dlouho. V návaznosti na Stena (2007) lze tedy předpokládat, že čím lépe znají rodinní příslušníci podnikové prostředí rodinné společnosti, tím více budou zainteresovaní na jejím chodu, a tedy tím více budou angažovaní na prosperitě podniku. Tagiury a Davis (1996) navíc uvádějí, že právě znalost podnikového prostředí vede k lepší komunikaci a rychlejším podnikatelským rozhodnutím, která podporují podnik, vlastníky i rodinu.

Stabilní podniková kultura je dána zejména tím, že zakladatelé rodinných podniků zůstávají ve vedoucích funkcích poměrně dlouhou dobu. Průměrná délka setrvání zakladatele ve vedení podniku je 24 let (Kets de Vries, 1996). Po tuto dobu zůstává podniková kultura ovlivněna zejména hodnotami zakladatele podniku a jeho rodinou. Lze tedy říci, že čím více rodinných příslušníků je v podniku zaměstnáno, tím stabilnější je podniková kultura rodinného podniku (Sten, 2007).

Hrdost na rodinný podnik a důvěryhodnost rodinných příslušníků je úzce spjata se založením rodinného podniku, který dokázala rodina vybudovat (Koráb a kol., 2008). Řada rodinných podniků také nese jméno rodiny, což představuje pro rodinné příslušníky určitý závazek vůči svému okolí. Bude-li poškozeno jméno podniku, bude poškozeno i jméno rodiny. Je to jeden z důvodů, proč jsou

rodinné podniky také více orientovány na udržení pozitivního vztahu se svými stakeholderskými skupinami⁸.

Vztah k ostatním zaměstnancům

V úvodní fázi růstu rodinného podniku lze hovořit o direktivním řízení zaměřeném na pozitivní vztah se zaměstnanci. Skutečnost, že zaměstnanci jsou pro podnik jednou z nejdůležitějších součástí, byla prokázána šetřením provedeným Family Firm Institute (2007). Výsledky šetření dokazují vysokou sociální odpovědnost rodinných podniků a důraz na etické chování. Hodnoty vyznávané rodinou jsou přenášeny do podnikání a odráží se zejména v přístupu k zaměstnancům. Etické standardy jsou široce komunikovány mezi zaměstnanci a zaměstnavateli⁹. Koráb a kol. (1998) uvádí, že systém osobních hodnot zakladatele proniká do rodinné firmy. Rodinné firmy jsou charakteristické stabilní a silnou podnikovou kulturou, což vede k vysoké angažovanosti. Samotná podniková kultura rodinného podniku je nejvíce ovlivněna právě zakladatelem podniku, jeho představou o pravdě, spravedlnosti, realitě a pracovitosti (Schein, 1995). V úvodní fázi zakládání podniku je podniková kultura rodinných podniků vystavěna především na hodnotách zakladatele, které se poté odráží i v normách a v některých podnicích i artefaktech podnikové kultury. Álvarez a Sintas (2001) uvádějí, že jednou z nejčastěji projevovaných hodnot v rodinných podnicích je právě orientace na rodinu a rodinné chování. Rodina je charakteristická právě orientací na udržení, na jednotu a angažovanost. Hodnoty rodiny jsou spjaty s jistotou a zázemím. Přenos rodinných hodnot do podniku má vliv i na zaměstnance podniku. Čím déle jsou zaměstnanci podniku zaměstnáni, tím více jsou s danými hodnotami podniku a potažmo i s rodinou spjati. Smysl připisovaný rodinnému podniku má pak vliv i na posílení pocitu poslání u zaměstnanců (Taguiry a Davis, 1996).

Dalším faktorem, který má významný vliv na zaměstnance podniku, je uvědomění si vlastnictví podniku zakladatelem podniku. Vlastnictví v rukou rodiny představuje pro členy rodiny zejména odpovědnost za podnik, a to nejen za majetek podniku, ale i za zaměstnance. Hlavním atributem podnikatele jakožto zakladatele rodinného podniku je jeho vysoký stupeň odpovědnosti, který je bezprostředně spojen s podstatou soukromého vlastnictví (Říkovský, 2002 podle Misese, 1966). Souvisí to zřejmě i s jednou z významných rodinných vlastností, kterou je vzájemná důvěra, posilující vazby mezi jednotlivými členy zapojenými do podnikání. Síla vzájemných vztahů pak může motivovat jedince k vyšší odpovědnosti za čin, kterým je v tomto případě práce v rodinném podniku.

⁸ American business survey, 2007, The Pricewaterhouse Coopers, 2007/2008, Tye, 2007

⁹ Tvrzení o zaměření rodinných podniků na pozitivní vztah se zaměstnanci dokládá i výzkum provedený společností Pricewaterhouse Coopers v roce 2007. Výzkum uvádí, že 73 % rodinných podniků považuje za nejdůležitější právě investice do rozvoje lidských zdrojů.

Financování rodinných podniků

Dalším znakem rodinných podniků, typickým zejména pro fázi kreativity, je rodinné financování podnikání resp. sloučení rodinných a firemních financí (viz Koráb a kol., 1998). Rodina, která zastává strategii udržení společnosti, vede podnik, který není tak kapitálově náročný jako podnik, který se orientuje na zisk a expanzi. Také zdroje financování v úvodních fázích rozvoje podniku pocházejí u rodinných firem spíše z interního prostředí rodiny než z externího prostředí finančních institucí (Lussier, 2004), proto se investice spíše omezují. Vliv má projevený konservatismus, orientace na udržení společnosti a s tím související odklon od financování rizikových aktiv, které souvisí s rychlým růstem podniku, a se zásadním zvýšením počtu zaměstnanců. Většina prostředků potřebných k podnikání je získávána přímo z rodiny. Financování je tak poměrně snadné a rychlé na rozdíl od bankovního úvěrového financování. Spojení rodinných a podnikových financí přináší i řadu omezení, která mohou ve svém důsledku znamenat pro rodinnou firmu velké riziko. Koráb a kol. (1998) uvádí jako typické problémy financí a finančního řízení následující:

- Nedostatek odborného finančního vzdělání, především v oblasti rozlišování finanční hotovosti a zisku a řízení rozvoje podniku (nedostatek hotovosti).
- Ztotožnění rodinných a firemních financí.
- Omezené vlastní zdroje.
- Omezený přístup k cizím finančním zdrojům (závislost na kapitálu vlastníka a vlastních finančních zdrojích).
- Příliš nákladné zahájení podnikání.
- Neschopnost rozeznat hotovost od zisku a uvědomit si rozdíl mezi nimi.
- Použití hotovosti proudící do podniku na vylepšení životního standardu majitelů a řídicích pracovníků v jedné osobě.
- Neschopnost řídit toky hotovostí v rozvíjejícím se podniku.
- Nedostatek hotových peněz.
- Řádně vedené účetnictví chybí.
- Následky ze ztráty rodinného podniku bývají fatální.

Výše uvedené odlišnosti rodinných a nerodinných podniků vedou k situaci, kdy čas strávený v první vývojové fázi podle Greinera může být podstatně delší oproti podniku nerodinnému. Důvodem je vliv výše stanovených charakteristik na velikost podniku v čase.

Důraz na kvalitu

Rodinné podniky jsou více orientovány na kvalitu. Kladou důraz na vztah kvality a ceny, tak aby byla pro zákazníka optimální (Koráb a kol., 2008). Souvislost lze najít i s důrazem na odpovědnost, která pramení z vlastnictví rodinného podniku (Koiranen, 2007). Řada rodinných podniků nese jméno rodiny, což pro majitele podniku znamená závazek nejen vůči zaměstnancům, ale i vůči své rodině. Poškozením jména podniku by poškodil i rodinu. Majitelé rodinných podniků se často se svými výrobky velice ztotožňují a vyžadují to

i od svých zaměstnanců (Koráb a kol., 2008). V rodinných podnicích dochází k přenosu hodnot rodiny do podnikového prostředí, což má pozitivní vliv na kvalitu produktu (Schein, 1995, Taguiry a Davis, 1996).

Nerodinné podniky jsou na rozdíl od rodinných podniků orientovány více na zisk a růst podniku (Taguiry a Davis, 1996, Huovinen, Tihula, 2008, Romano, Tanewski, Smyrnios, 2001).

Krize vedení

Krize vedení je při vývoji společnosti přirozeným důsledkem fáze kreativity. Příčinou je rostoucí počet zaměstnanců vyžadující formální přístupy (Greiner, 1994). Specifika rodinných firem se projevují i v rámci krize vedení. Typickou charakteristikou odlišující rodinné podniky od nerodinných je emoční hledisko (Leach, 1996). Emoce se projevují i ve vztahu k vlastnictví podniku. Vlastnictví Koráb a kol. (1998) popisuje jako vlastnost rodinného podniku založenou na důvěře a osobním hodnotovém systému majitele podniku. V rodinném podniku se ovšem projevuje i konkrétní hledisko¹⁰, které je typické spíše pro nerodinné podniky. Na společné platformě se tak setkávají dva protichůdné aspekty, které jsou ve své podstatě konfliktní. Rodinné podniky se musí naučit, jakým způsobem korigovat míru obou hledisek tak, aby neohrozily systém podniku ani systém rodiny.

Tabulka č. 5: Krize vedení

Rodinný podnik	Nerodinný podnik
Upřednostnění rodinného příslušníka ve vedení společnosti	Hledání profesionálního manažera
Přírůstek zaměstnanců – malý	Přírůstek zaměstnanců – velký

Zdroj: zpracováno autorkou

Upřednostnění rodinného příslušníka ve vedení společnosti

Averze k zaměstnancům z nerodinného kruhu, zejména na pozicích středního a top managementu, byla prokázána výzkumem, který provedli Romano, Tanewski, Smyrnios v roce 2001. Toto tvrzení lze podpořit teorií kruhů, kterou publikoval Leach v roce 1996 a uvádí, že zaměstnáním rodinného příslušníka v rodinném podniku dojde ke střetu dvou prostředí – rodinného a podnikového, které jsou víceméně protichůdné. Do racionálního prostředí podniku orientovaného na změnu a otevřenost vůči změnám se dostává emoční hledisko jedince s projevenou averzí vůči změně a orientované směrem dovnitř. Střet dvou odlišných prostředí má často za následek tzv. psychodynamické problémy. Mezi typické psychodynamické problémy patří například nepotismus,

¹⁰ Konkrétní hledisko – Koráb (1998) chápe jako opak k emočnímu hledisku.

paternalismus, narcisismus a syndrom zhýčkaného dítěte (Hanzelková, 2004 podle Kets de Vriese, 1996).

Nepotismus lze definovat jako systém obsazování funkcí, v němž jsou preferováni příbuzní oproti ostatním, nezřídka lépe kvalifikovaným kandidátům (wikipedia.com). Nepotismus Kets de Vries (1996) označuje jako důsledek převahy rodinné logiky nad podnikovou racionalitou. Starší manažeři mají tendenci přivírat oči nad nezkušeností svých následníků, kteří jsou z řad rodiny. Společnosti, ve kterých se projevuje nepotismus, mají často problém s udržením schopných externích pracovníků, kteří odcházejí v důsledku neschopného vedení. Jejich nekompetence ovšem pro zaměstnance podniku, kteří nepatří k rodině, může působit značně nemotivačně. Zaměstnanci takové jednání vnímají jako nespravedlivé, což může značně ovlivnit důvěru zaměstnanců ve vedení podniku. Důsledkem je narušení podnikového klimatu, nespokojenost s prováděnou prací, snížení motivace a výkonu. Nepotismus se projevuje jak na pozici nižšího až středního managementu, tak i na pozicích nejvyšších, tzn. ve statutárních orgánech podniku, popřípadě na pozici samotného ředitele podniku. Neuvážená výměna vedení podniku ovlivněná nepotismem tak může vést až k zániku podniku. Lin a Hu (2007) svým výzkumem ovšem dokazují, že výměna vedení podniku záleží také na míře požadovaných schopností a možnostech ztráty podniku formou vyvlastnění. Pokud je podnik zaměřen více na schopnosti než na možnost vyvlastnění, upřednostňují rodinné podniky raději zaměstnání člena rodiny. Pokud ovšem hrozí, že by rodina mohla přijít o svůj majetek převodem rozhodujícího podílu na externího zaměstnance, volí rodinné podniky spíše manažera z řad rodiny. Nelton (1998) uvádí, že nepotismus s sebou přináší negativa ve formě demotivace zaměstnanců a je nutné jej proto monitorovat. Teoretické koncepty uvedené výše dokládají i výzkumy prováděné v USA a Evropě¹¹. Dokazují, že rodinné podniky upřednostňují předání podniku do rukou syna/dcery, popřípadě jiného rodinného příslušníka, a to i v případě, že nemá potřebné znalosti a zkušenosti s řízením společnosti. Strážovská (2002) píše „*Zaměstnáním rodinného příslušníka se blokuje pracovní místo, které mohlo být obsazeno kvalifikovanějším pracovníkem.*“.

Společnosti, ve kterých se projevuje nepotismus, mají často problém s udržením schopných externích pracovníků, kteří odcházejí v důsledku neschopného vedení. Nelton (1998) uvádí, že nepotismus může zásadním způsobem ovlivnit rozvoj podniku. Nepotismus může mít řadu důsledků:

- „zamrznutí podniku“ v jedné rozvojové fázi,
- návrat do předchozí vývojové fáze,
- úpadek podniku.

Negativa nepotismu se projevují, zejména pokud zakladatel firmy svého nástupce předem na nástupnictví řádně nepřipraví. Předání podniku je

¹¹ American business survey, 2007, The Pricewaterhouse Coopers, 2007/2008, Tye, 2007

dlouhodobý proces, který předpokládá předání vlastnictví, managementu a vedení (Lambrecht, 2005). Pokud se tento proces podcení, popřípadě neúměrně zkrátí, dojde tak většinou k situaci, kdy následník firmu raději opustí, popřípadě prodá z důvodu neschopnosti ji řídit. Studie věnující se rodinnému podnikání se otázkou následnictví zabývají poměrně podrobně¹². Hlavním důvodem zájmu o oblast následnictví rodinných podniků je fakt, že přechod z jedné generace na druhou přežije pouze třetina rodinných podniků¹³.

Dalším problémem, se kterým se rodinné podniky potýkají, je paternalismus. Typickým znakem paternalismu projevovaného ve vedení rodinné firmy je např. sklon k autokracii, silná potřeba kontroly, nedůvěra v ostatní spolupracovníky, potřeba uznání a neschopnost delegace (Kets de Vries, 1996, Hanzelková, 2004). V počátcích vede autokratické chování zakladatele firmy k dobrým výsledkům podniku. Pokud ovšem nastane situace, kdy má člen rodiny převzít firmu, projeví se negativní stránka paternalistického chování. Novému vedení projevuje původní zakladatel nedůvěru v podobě neustálé kontroly. Autokratické chování původního zakladatele převáží nad chováním nového vedení. Situace často vyústí ve zmatení zaměstnanců, koho to vlastně mají poslouchat. Pokud původní vedení podniku nepřijme fakt, že společnost už je řízena někým jiným, může se stát, že si nové vedení v podobě člena rodiny raději půjde hledat nový podnik, ve kterém by své schopnosti a znalosti svobodně uplatnilo.

Počet zaměstnanců

Typickým znakem pro rodinné podniky je také malý počet zaměstnanců (Ifera fact and figures, 1996, The national study of family business, 1997, Lussier, 2004). Malý přírůstek zaměstnanců souvisí s paternalistickým chováním zakladatele (Dyer, 1988, Dyer, Hilburt – Davis, 2003), charakteristickým direktivním řízením, hierarchickými vztahy, centralizací řízení a nedůvěrou v ostatní pracovníky. Právě projevené paternalistické chování s cílem udržet podnik ve „svých rukou“ vede zakladatele podniku k neochotě zaměstnávat větší množství zaměstnanců. Vyšší počet zaměstnanců vyžaduje profesionálnější přístup – zejména formalizaci postupů a delegaci vedení. Delegací úkolů dochází k přenosu části odpovědnosti za podnik na níže postavené zaměstnance. Zakladatelé podniků si ovšem velmi dobře uvědomují, že manažer nemůže plnit roli podnikatele z důvodu jiných preferencí a nízké míry odpovědnosti související s rizikem z případného nezdaru (Říkovský, 2002 podle Misese, 1966).

Dalším důvodem nízkého počtu zaměstnanců je důraz na kvalitu pracovníků a hodnoty, které odráží faktor rodiny v podnikání. Souvislost lze najít i se snahou

¹² The Pricewaterhouse Coopers, 2007/2008, Tye, 2007, Chittoor, Das, 2007, Brockhaus, 2004, Cadieux, 2007, Muray, 2003

¹³ Následnické plánování je velmi podceňovaná oblast, až 71 % rodinných podniků nemá plán následnictví (The Pricewaterhouse Coopers, 2007/2008, Tye, 2007)

rodiny o udržení jisté velikosti společnosti, která je z hlediska rodiny optimální. I upřednostnění člena rodiny na vedoucí pozici ovlivní počet přijatých zaměstnanců. Pokud nemá takto zvolený vedoucí pracovník dostatečné zkušenosti k formalizaci vedení, nedojde k rozvoji společnosti a společnost stagnuje v krizi vedení, popřípadě se vrátí do prvního stadia. Důvodů menšího nárůstu počtu zaměstnanců oproti nerodinným podnikům je několik:

- averze k riziku (Doncles, Fröhlich, 1991) a vysoký stupeň důvěry (Sundaramurthy, 2008);
- orientace na tradici a kvalitu (Doncles, Fröhlich, 1991), odpovědnost za podnik vyplývající z vlastnictví (Koiranen, 2006);
- vysoká sociální odpovědnost (American business survey, 2007) související s vysokými investicemi do lidských zdrojů¹⁴ (Pricewaterhouse Coopers, 2007) a odpovědností za svoji činnost (Říkovský, 2002 podle Misese, 1966).

Výše uvedené odlišnosti rodinných a nerodinných podniků vedou k situaci, kdy čas strávený ve fázi krize vedení může být podstatně delší oproti podniku nerodinnému. Důvodem je vliv výše stanovených charakteristik na velikost.

Profesionální řízení

Společnost, která překoná krizi vedení, přechází do fáze druhé tj. profesionální řízení. Dochází tak k formalizaci komunikace a organizace postupů v podniku (Greiner, 1994, Dědina, Malý, 2005). Odlišnosti mezi rodinnými a nerodinnými podniky, které lze zařadit do této fáze, lze na základě teoretických poznatků definovat následovně.

¹⁴ Studie Pricewaterhouse Coopers uvádí, že až 73 % majitelů rodinných podniků uvádí, že nejdůležitější jsou pro ně investice do oblasti lidských zdrojů.

Tabulka č. 6: Profesionální řízení

Rodinný podnik	Nerodinný podnik
Orientace na udržení společnosti – orientace na místní trhy	Orientace na zisk – Orientace na zahraniční trhy
Averze k riziku – nízká kapitálová intenzita	Sklon k riziku – vysoká kapitálová intenzita
Nedostatek strategického plánování	Probíhající strategické plánování
Centralizace směrem k rodině	Decentralizace
Orientace na zákazníka – péče o zákazníka, inovace, tradice	Orientace na zisk

Zdroj: zpracováno autorkou na základě rešerše sekundárních zdrojů

Orientace na udržení společnosti

Dlouhodobý záměr neboli dlouhodobá orientace je jednou ze silných stránek rodinných podniků, což představuje podstatnou konkurenční výhodu (Kets de Vries, 1996). Orientace na udržení společnosti místo na maximalizaci zisku je pro rodinné podniky typická. Úzce souvisí s averzí k riziku a důvěrou. Důvěra projevovaná v rodinných podnicích posiluje víru stakeholderů v dodržení závazků rodinných podniků. Čím důvěrnější prostředí panuje v rodinném podniku, tím dlouhodobější perspektivu rodinný podnik má (Sundaramurthy, 2008). Důvěra také posiluje vzájemnou kooperaci, vztahy mezi lidmi, snižuje nebezpečí konfliktu, snižuje transakční náklady, usnadňuje efektivní řešení konfliktů, a tím podporuje chod podniku (Sundaramurthy, 2008, podle Rousseau a kol., 1998) např. z hlediska tržeb. Dlouhodobá perspektiva rodinných podniků se projevuje zejména ve chvíli, kdy podíly na zisku získané z podnikání uspokojí potřeby rodiny a není tedy důvod k dalšímu růstu podniku (Koráb, 2005). Prioritní se tak stává namísto zisku zejména stabilita podniku, a ne dosahování maximálního zisku tak, jak je tomu u nerodinných firem. Dlouhodobá vize rodinných podniků se projevuje zejména ve stanovování dlouhodobých cílů. Záměry dlouhodobých cílů bývají v rodinných firmách mnohem účinnější (Koráb a kol., 1998). Souvisí to i se vzájemnou důvěrou, posilující vazby mezi jednotlivými členy rodiny zapojenými do podnikání. Síla vzájemných vztahů pak může motivovat jedince k vyšší odpovědnosti za čin, kterým je v tomto případě práce v rodinné firmě. Uvědomění si „vlastnictví“ podniku s sebou nese určitá práva a odpovědnosti (Koiranen, 2006). Právě odpovědnost za firmu, kterou cítí zakladatel zejména vůči rodině, motivuje zakladatele k dlouhodobě efektivnímu jednání orientovanému na dlouhodobou budoucnost, která se projevuje zejména stanovováním dlouhodobých cílů.

Říkovský (2002 podle Misesa, 1966) uvádí, že úspěch soukromého podnikání záleží na iniciativě a individuální odpovědnosti. Zdůrazňuje také roli podnikatele, která je odlišná od role manažera. Mises zdůrazňuje, že manažer obchodní společnosti vykonává pouze „manažerské funkce“, které jsou pouhou podporou pro podnikatele a vztahují se tedy jen k podružným záležitostem. Manažer podle něj nemůže nikdy převzít úlohu podnikatele. Hlavním atributem podnikatele je jeho vysoký stupeň odpovědnosti, který je bezprostředně spojen s podstatou soukromého vlastnictví (Říkovský, 2002 podle Misesa, 1966).

Orientace na místní trhy

Orientace rodinných podniků na místní trhy a orientace na zákazníka byla prokázána výzkumem, který provedli Gallo a Sveen v roce 1991. Takto pojaté strategie rodinných firem může být těžké změnit kvůli vlivu rodiny na podnikání. Zakladatelé rodinných podniků prostřednictvím hodnot přenášených do podnikání usilují o vybudování dobrých vztahů se svými stakeholdery. Kvalitní vztahy se stakeholdery úzce souvisí s kvalitou odvedené práce a přístupem zaměstnanců a rodiny jako takové. Kets de Vries (1996) dokonce uvádí, že vedení rodinného podniku se často se svými výrobky ztotožňuje, proto se snaží o jejich vysokou kvalitu. Kvalitní vztahy zakladatelé rodinných podniků vyžadují odpovědný a solidní přístup, který souvisí s časovou náročností. Proto se rodinné podniky orientují spíše na lokální trhy, kde lze takové vztahy udržet s poměrně nízkými transakčními náklady. Výsledkem je, že rodinné podniky daleko méně expandují do zahraničí než podniky nerodinné (Gallo a Sveen, 1991). Příčinou je jejich konservatismus a nízká orientace na růst (Doncles, Fröhlich, 1991), a to i v odvětvích, která jsou jinak poměrně dynamická. Souvislost lze také najít s orientací na udržení společnosti a s averzí rodinných podniků k riziku (Doncles, Fröhlich, 1991). Pronikání na zahraniční trhy je spojeno s určitou nejistotou, která je v rozporu se strategií udržení podniku.

Vztah k riziku

Vztah rodinných a nerodinných podniků k riziku je odlišný. U rodinných podniků úzce souvisí vztah k riziku také s orientací na udržení společnosti (Naldi a kol., 2007). Averze rodinných podniků k riziku byla prokázána řadou výzkumů.¹⁵ Koncept rizika a odpovědnosti podnikatele podle Říkovského a (2002) podle Misesa (1966) doplňuje Gedajlovic a kol. (2004), který uvádí, že rodiny často investují do svých rodinných podniků nemalé investice, nesou tak veškeré riziko špatné investice. Chandler (1990) také doplňuje koncepci vztahu k riziku rodinných podniků o zjištění, že koncentrace vlastnictví úzce souvisí s výběrem strategií. Podle Naldiho a kol. (2007) se v rodinných podnicích averze k riziku projevuje také v nižší míře investovaného kapitálu. Vyjdeme-li tedy ze zjištění výše uvedených autorů, lze předpokládat, že čím větší vlastnická práva má rodina k rodinnému podniku, tím méně rizikově se bude chovat.

¹⁵ Uved'me např. Donckels a Frohlich (1991), Naldi a kol. (2007) Shanker, Zahra (2005).

Donckels a Fröhlich (1991) uvádějí, že averze k riziku se v rodinných podnicích projevuje menší orientací na růst a ve všeobecné konzervativnosti v podnikání a že jsou rodinné podniky orientovány na tradici a kvalitu, což představuje podstatnou konkurenční výhodu vůči nerodinným firmám (Koráb a kol., 1998).

Důležité, ale přitom riskantní strategie jsou kvůli averzi k přijímání rizikových rozhodnutí odloženy, z důvodu zajištění jistoty a stability rodinného podniku. Jedná se zejména o mezinárodní expanzi, zavádění nových výrobků, investice do vědy a výzkumu (Naldi a kol., 2007, Schulze, Lubatkin, Dino, 2002). Orientace na místní trhy také zásadně snižuje transakční náklady na udržení kontroly a kvality na mezinárodních trzích.

Nedostatek strategického plánování

Nedostatek strategického plánování dokazují výzkumy¹⁶ jak z USA, tak i z Evropy. Rodinné podniky jsou ve svých očekáváních poměrně optimistické. Navíc mají sklon k centralizaci (Huovinen, Tihula, 2008), což zřejmě vytváří iluzi o úplné kontrole nad podnikem a zanedbávání formálního řízení, které rodinní příslušníci považují za zbytečnou byrokracii. Podcenění strategického plánování je zásadní slabinou rodinných podniků. V rodinných podnicích je strategické plánování jako součást podnikového řízení často nahrazeno spíše emočním až intuitivním hlediskem zakladatele podniku. I když se podniku podaří přejít do fáze profesionálního řízení, formální náležitosti související s řízením rodinného podniku jsou často bagatelizovány pod vlivem paternalistického vedení zakladatele podniku. Úkolem strategického plánování je poskytnout podniku prostředek, který mu umožní systematicky analyzovat okolní prostředí a zhodnotit silné a slabé stránky podniku tak, aby podnik mohl uplatnit vhodnou strategii vůči svým konkurentům (Koráb a kol., 2008). Podcenění strategického plánování znamená pro podnik značné riziko ze ztráty konkurenční výhody. Cíle rodinných podniků jsou odlišné od cílů stanovených nerodinnými podniky. V cílech rodinných podniků se odráží ekonomické, sociální, kulturní a emoční aspekty (Hall, Nordqvist, 2008 podle Shrama, 2004). Na rozdíl od podniků rodinných jsou cíle nerodinných podniků zaměřeny více na maximalizaci hodnoty podniku (Sharma, Chrisman, Chua, 1997). Trh je sám o sobě velmi dynamické prostředí a velmi rychle se mění. Strategické plánování je tedy nezbytnou součástí efektivního řízení podniku. Lussier (2004) uvádí, že strategické plánování jako formální postup řízení v rodinných podnicích úzce souvisí s profesionalizací řízení. Předpokladem profesionalizace vedení společnosti je zaměstnání profesionálních manažerů, kteří se prostřednictvím delegování úkolů na profesionály musí vzdát části moci nad podnikem. Podobně podceněnou oblastí plánování v rodinných podnicích je i plánování následnictví v podniku. Plánování následnictví v podniku (jako součást dlouhodobých strategických plánů) chybí až v 71 % rodinných podniků (Tyee, 2007, Pricewaterhouse Coopers, 2007). V návaznosti na nedostatek plánování uvádí

¹⁶ Až 46 % rodinných podniků nedělá strategické plány a až v 70 % rodinných podniků neprobíhá vůbec plánování následnictví.

Lambrecht (2005), že předání rodinné firmy je dlouhodobý proces, který předpokládá předání vlastnictví, managementu a vedení. Podcenění formálních přístupů k vedení společnosti může vést až k zániku podniku. Výzkumy (Tye, 2007, Pricewaterhouse Coopers, 2007) uvádí, že přechod z jedné generace na druhou přežije pouze 33 % rodinných podniků a z druhé generace na třetí pouze 10 % podniků. Také průměrná životnost rodinných podniků je pouze 24 let (Kets de Vries, 1996). Životnost nerodinných podniků uvádí Koráb a kol. (2008) do věku 45 let.

Centralizace řízení

Centralizace směrem k rodině je zřejmě důsledkem uvědomění si vlastnictví podniku (Koiranen, 2007). Ředitelé podniku se tak velmi neradi vzdávají moci nad podnikem, který vybudovali. Chtějí vědět o všem, co se v podniku děje, častokrát i poměrně dlouhou dobu poté, co vedoucí pozici podniku přenechali svému následníkovi¹⁷. Za podstatné překážky profesionalizace řízení v rodinných podnicích považuje Koráb a kol. (2008) nedostatek delegace úkolů, a nepotismus. O nízké autonomii rodinných podniků se zmiňuje i Huovinen a Tihula (2008). Centralizaci řízení rodinného podniku v rukou rodiny odůvodňují obavou ze ztráty moci nad podnikem a nezávislosti na ostatních manažerech. Centralizace rozhodování na rodinu je také podporována projeveným nepotismem a paternalismem, prostřednictvím nichž se moc koncentruje do rukou rodiny. Rozdělení moci v rodinném podniku předpokládá vzdání se určité míry odpovědnosti majitele podniku ve prospěch nově příchozího zaměstnance – manažera. Tento krok vyžaduje ovšem určitou míru důvěry.

Orientace na zákazníka

Orientace na zákazníka souvisí s důrazem na tradici a kvalitu, které rodinné podniky charakterizují. Pro rodinné podniky jsou zákazníci jeden z nejdůležitějších stakeholderů (Pricewaterhouse Coopers, 2007, Strážovská, 2002), proto se snaží o jejich maximální uspokojení.

Výsledky empirických výzkumů (Odehnalová, 2007) ukazují, že rodinné podniky uplatňují více strategii differentiation, tzn. zaměření na specifický charakter výrobků s možností požadovat vyšší ceny v kombinaci s širokým rozsahem výrobků a širokým okruhem zákazníků. Naproti tomu nerodinné podniky se více orientují na strategii differentiation focus, tzn. zaměření na specifický charakter výrobků s možností požadovat vyšší ceny v kombinaci s úzkým rozsahem výroby a úzkým okruhem zákazníků. Souvislost tohoto zjištění lze najít i ve výzkumu Pricewaterhouse Coopers (2007), který uvádí, že jedním z významných faktorů konkurenceschopnosti rodinných podniků je právě schopnost uspokojovat požadavky zákazníků šíří a záběrem své výrobní řady, což souvisí i se značnou inovační aktivitou rodinných podniků.

¹⁷ Přílišná upnutost k podniku má pak v některých případech za následek paternalismus projevený ze strany zakladatele k budoucímu nástupci.

3 PŘEDPOKLADY EMPIRICKÉHO VÝZKUMU

3.1 Předmět a cíle publikace¹⁸

Koncepce uvedeného výzkumu je založena na Greinerově teorii evoluce a revoluce a jejím využití při vývoji organizace. Teorie evoluce a revoluce pojednává o vývoji organizačních struktur v závislosti na čase. Čas je zde chápán jako střídání evolučních a revolučních etap (Greiner, 1994, Dědina, Malý, 2005). Greinerova teorie je postavena na předpokladu, že budoucnost firmy je determinována zejména historickým vývojem. Srovnání rodinného podnikání s podnikáním nerodinným je zaměřeno na první tři fáze Greinerovy teorie růstu podniku – na fázi kreativity, krizi vedení a fázi profesionálního řízení. Právě v těchto fázích lze pozorovat nejvýznamnější rozdíly mezi rodinným a nerodinným podnikáním, a to z toho důvodu, že soukromé podnikání v České republice bylo obnoveno až v roce 1989, většina rodinných podniků tedy zatím nepřekročila třetí fázi růstu tak, jak ji definuje Greiner (Greiner, 1994, Kets de Vries, 1996).

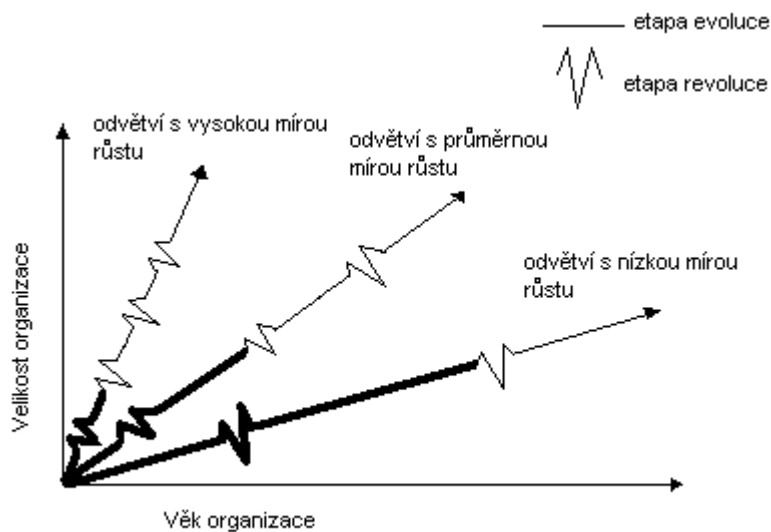
Životní cyklus podniku popisuje i řada dalších autorů, např. autorů Lippitt, Schmidt (1967), Steinmetz (1969), Churchill, Lewis (1983), Scott, Bruce (1987)¹⁹. Aktuálnost uvedených teorií je ovšem sporná, nejnovější z teorií Scotta a Bruce je z roku 1987. Z důvodu požadavku aktuálnosti je k popisu vývoje rodinných podniků použita Greinerova teorie (1974), jejíž platnost se potvrdila i mnohem později, a teorie byla v roce 1994 znovu publikována. (Greiner, 1994).

Neméně podstatným důvodem využití Greinerovy teorie růstu podniku je i fakt, že ji k objasnění životního stádia podniku používá řada českých autorů např. Koráb, Mihalisko (2005), Hesková, Pirožek (2007), Dědina, Malý (2005). Předchozí využití Greinerovy teorie v českých literárních zdrojích umožní lepší srovnání vývoje rodinných a nerodinných podniků v českých podmínkách.

¹⁸ Cíle práce a výzkumná otázka jsou uvedeny v souladu s tezemi obhájenými v rámci státní doktorské zkoušky.

¹⁹ Koncepty životního cyklu podniku jsou uvedeny v návaznosti na oponentní posudek doc. Ing. Jana Voráčka, CSc.

Obrázek č. 8: Model organizačního vývoje



Zdroj: Greiner, 1994, upraveno autorkou.

Předmětem publikace je, jak již bylo zmíněno v úvodu, charakteristika odlišností rodinného a nerodinného podniku. Obecně formulovaný předmět práce lze definovat prostřednictvím cíle, kterým je charakterizovat hlavní odlišnosti vývojových etap rodinných a nerodinných podniků v rámci Greinerovy teorie růstu podniku v podmínkách České republiky.

Samotné srovnání rodinných a nerodinných podniků je provedeno v několika mezikrocích – dílčí cíle, které umožní lépe pochopit a porozumět odlišnostem rodinných a nerodinných podniků v jednotlivých etapách vývoje.

Jednotlivé dílčí cíle lze charakterizovat následovně:

- A) První fáze metodického postupu: Simulace rodinných a nerodinných podniků v jednotlivých fázích Greinerovy teorie růstu podniku s využitím poznatků ze zahraničních zdrojů.
- B) Druhá fáze metodického postupu: Ověření poznatků ze zahraničí a zjištění jejich přenositelnosti do českého prostředí.
- C) Třetí fáze metodického postupu: Simulace rodinných a nerodinných podniků v jednotlivých fázích Greinerovy teorie růstu podniku na základě výsledků empirického šetření.
- D) Identifikace hlavních odlišností vývojových etap rodinných a nerodinných podniků v rámci Greinerovy teorie růstu podniku.

3.2 Postup práce a použité metody

Koncept předloženého výzkumu je řešen následujícím postupem prostřednictvím jednotlivých fází nazvaných jako A, B, C, D. První fáze, nazvaná jako fáze „A“, je založena na simulacích podložených teoretickými zjištěními z evropských a amerických výzkumů. Na první fázi navazuje druhá fáze „B“, jejímž úkolem je prostřednictvím metodiky použité ve fázi „A“ zaručit ověřitelnost a přenositelnost poznatků ze zahraničí do českého prostředí. Následuje třetí fáze šetření „C“, která na základě výsledků empirického výzkumu ověřuje teoretické předpoklady z prvních dvou fází šetření, tedy z fáze „A“, ověřené prostřednictvím fáze „B“. V uvedených fázích „A“, „B“, „C“ je použita stejná metoda multiagentní simulace, jejíž využití zaručí srovnatelnost mezi jednotlivými fázemi. Poslední fáze s názvem „D“ zahrnuje identifikaci odlišností mezi rodinnými a nerodinnými podniky. Fáze navazuje na výsledky multiagentní simulace fáze „C“. Fáze „D“ byla validována prostřednictvím matematicko-statistických metod, konkrétně prostřednictvím korelační analýzy kde byla sledována hodnota Pearsonova korelačního koeficientu, hladina významnosti a počet podniků, pro který byl daný výsledek platný.

Na základě kvalitativních metod budou z dostupných literárních zdrojů zjištěny charakteristiky rodinných podniků, které jsou odlišné od podniků nerodinných. Tyto charakteristiky budou následně ověřeny pomocí kvantitativní metodiky multiagentní simulace.

K řešení poslouží soubor metod z oblasti kvalitativního výzkumu a kvantitativního výzkumu. Níže uvádím jejich přehled.

- Analýza sekundárních literárních zdrojů a výzkumů (Hendl, 2005)
- Hermeneutická analýza (Hendl, 2005)
- Komparace podniků
- Multiagentní modely na mikroúrovni
- Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami (Hendl, 2005)
- Pozorování (Hendl, 2005)
- Analýza dat z rozhovorů a pozorování (Hendl, 2005)
- Vstupní proměnné z pilotního výzkumu
- Multiagentní modely na mikroúrovni – pilotní výzkum
- Analýza dat empirického šetření „konkurenceschopnost podniků“
- Multiagentní modely na makro úrovni
- Komparace výsledků multiagentního modelování

Postup výzkumu bude složen ze tří fází, které na sebe navazují. Předchozí fáze tvoří vždy základ pro fázi nadcházející. Oporou prvních dvou fází jsou kvalitativní metody, které tvoří základ pro následné kvantitativní metody multiagentní simulace. Poslední fáze je pak založena na empirickém šetření, které tvoří základ pro konečnou multiagentní simulaci.

3.2.1 První fáze: Simulace rodinných a nerodinných podniků v jednotlivých fázích Greinerovy teorie růstu podniku s využitím poznatků ze zahraničních zdrojů

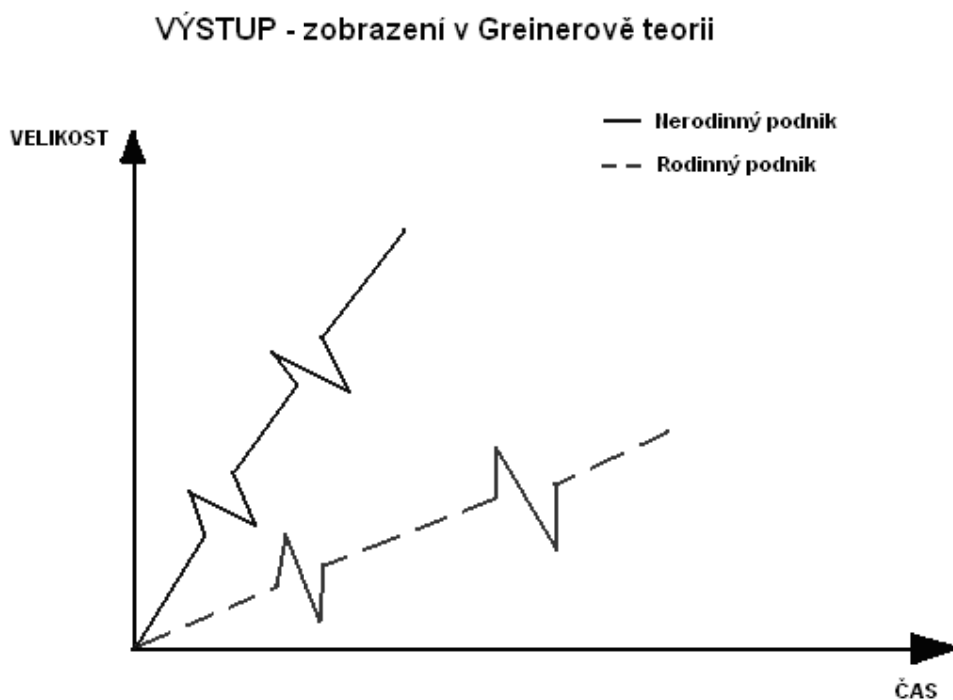
Vzhledem ke skutečnosti, že rodinné podnikání nemá v České republice dostatečnou teoretickou oporu, bude se první fáze metodického přístupu opírat o teoretické poznatky získané analýzou sekundárních zdrojů (Hendl, 2005). Analýza sekundárních zdrojů je využita zejména k analýze zahraničních zdrojů jako výzkumů a případových studií provedených v oblasti rodinného podnikání, odborných článků z impaktovaných časopisů a časopisů zabývajících se předmětnou problematikou dostupných v zahraničních elektronických databázích Masarykovy univerzity, monografií, knih a ostatních publikací zabývajících se rodinným podnikáním. Analýza sekundárních zdrojů je nadále využita ke zpřesnění hermeneutické analýzy. Metoda hermeneutické analýzy je v práci založena na základním principu, kterým je hermeneutický kruh. Metoda hermeneutické analýzy je v práci využita jak pro formulaci cíle práce, tak i pro vymezení a zpřesnění základních charakteristik rodinných a nerodinných podniků. Na základě takto získaných informací jsou naformulovány předpoklady rodinných a nerodinných podniků, které vstupují do modelu vytvořeného pomocí informačních technologií formou multiagentní simulace jako nezávislé proměnné. Závislé proměnné jsou pak definovány jako jeden z aspektů Greinerova modelu růstu podniku, tj. velikost podniku. Výše uvedené proměnné vstupují do modelu vytvořeného formou multiagentní simulace na mikroúrovni. Prostředí multiagentního modelu na mikroúrovni je charakterizováno stejně jako prostředí, ve kterém se vyvíjí organizace v Greinerově teorii růstu podniku, a to velikostí podniku v čase. Velikost podniků roste v závislosti na čase, tato vlastnost je charakteristická změnou v lineárním čase, kdy se podniky – agenti – v čase t mění – rostou, stagnují nebo upadají. Greiner (1994) ve své teorii blíže nespecifikuje obsah termínu „velikost podniku“. Zde lze najít úskalí Greinerovy teorie. Koráb a Mihalisko (2005) uvádějí, že je třeba velikost podniku definovat pro každý podnik zvlášť. Nelze říci, že když podnik zaměstnává určitý počet lidí, nachází se v určitém bodě růstu. Z tohoto důvodu bylo nutné pro účely výzkumu vymezit velikost podniku. Velikost podniku jakožto prostředí, ve kterém podniky existují, je sledována v rozdělení velikosti podniku podle počtu zaměstnanců, objemu tržeb a objemu aktiv²⁰. Tato metodika je použita v návaznosti na užívané vymezení velikosti podniku podle agentury Czechinvest. Uvedené faktory jsou sledovány u všech zkoumaných podniků. Je tak zaručena srovnatelnost vývoje jednotlivých rodinných a nerodinných podniků v čase.

Vytvořením modelu z výše uvedených teoretických předpokladů dojde ke splnění dílčího cíle.

²⁰ Podle definice: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

Na modelu jsou následně prováděny experimenty opírající se o reálné chování rodinných a nerodinných podniků. Předpokládaným výstupem modelu multiagentní simulace podrobeného experimentům je vývoj rodinných a nerodinných podniků v čase tak, jak je naznačen níže. Předpoklad uvedený na následujícím grafu je odvozen z teoretických předpokladů uvedených v teoretické části práce podle autorů: Taguiry a Davis (1996), Astrachan, Klein a Smyrnios (2002), Gersick, Davis, Hampton, Lansberg (1997).

Obrázek č. 9: Předpokládaný vývoj rodinného a nerodinného podniku v Greinerově teorii



Zdroj:

Greiner, 1994, upraveno autorkou

Metoda multiagentní simulace je použita k simulaci chování podniku v rámci jeho vývoje v čase. Podniky při svém rozhodování vycházejí zejména ze svých vnitřních pravidel nebo znalostí (typ podniku, jeho historie, strategie, velikost atd.). Vývoj podniku je determinován jeho historií. Od vnějších vlivů působících na podnik je abstrahováno, a to zejména z těchto důvodů:

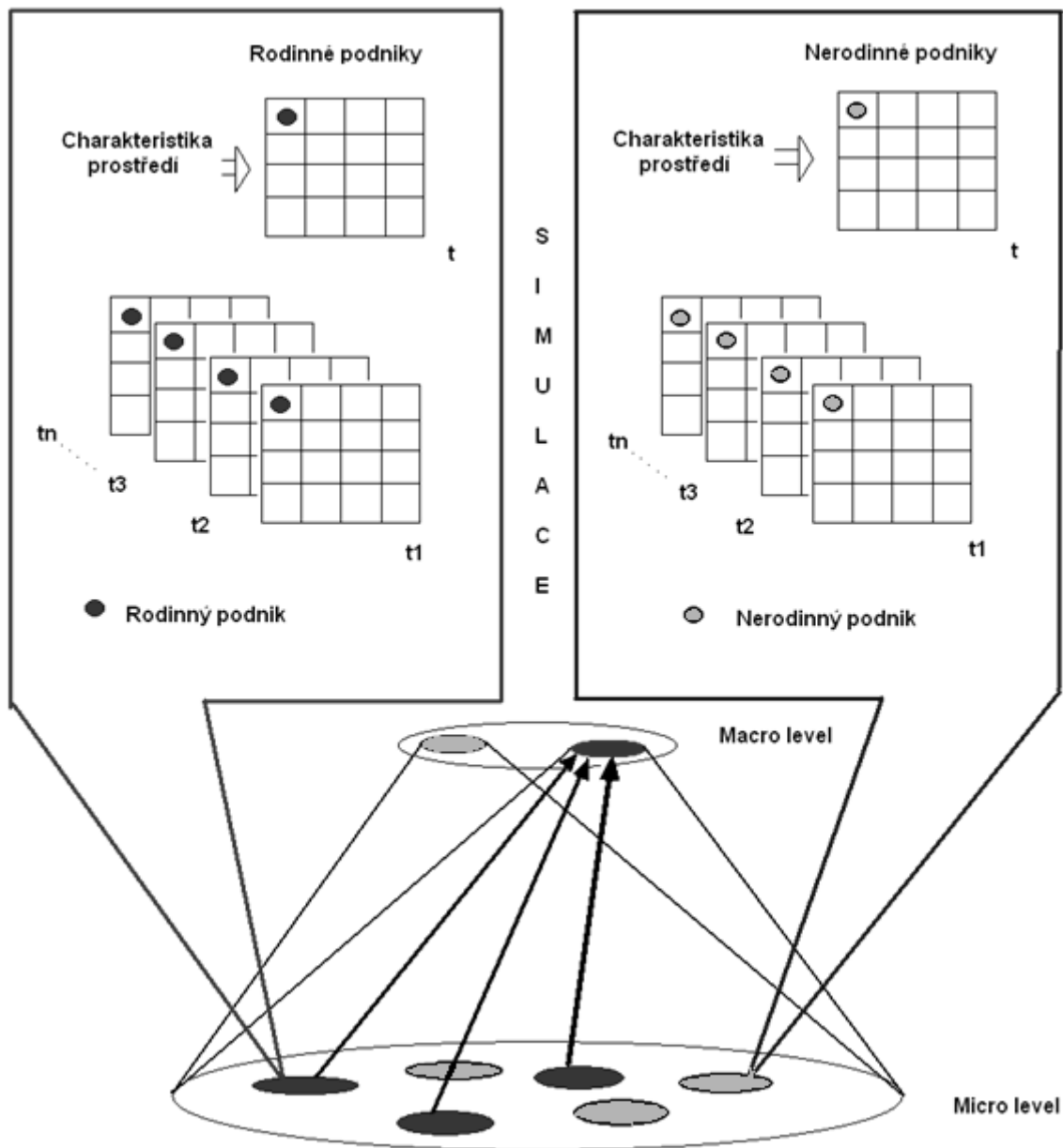
- odlišné charakteristiky rodinných a nerodinných podniků vychází z vnitřní podstaty podniku – absence či přítomnost rodiny ve vedení podniku je faktor na vnějším okolí nezávislý;
- Greinerova teorie růstu podniku je model, který popisuje vývoj podniku podle vnitřního uspořádání, evoluce i revoluce mají vnitřní příčiny a jsou determinovány více než externími vlivy historií organizace (Greiner, 1994);
- trh v ČR není pro rodinné a nerodinné podniky nijak diferencovaný.

Zdůvodnění multiagentní simulace

Metoda multiagentní simulace (Gilbert, 2008, Epstein, 2006) je použita k simulaci podniků rodinného a nerodinného charakteru. Jde o výpočetní metodu, která umožňuje výzkumníkům vytvářet, analyzovat a experimentovat s modely, sestavenými z agentů²¹, kteří fungují v daném prostředí (Gilbert, 2008, Epstein, 2006, Cederman, 2004). Multiagentní simulace, jak jsou použity v práci, se opírají o ryze manažerský přístup. Metoda multiagentní simulace je využita k popisu chování rodinných a nerodinných podniků z důvodu měnících se vnitřních charakteristik podniků a přizpůsobovacích mechanismů, které v rámci vývoje v podniku působí. Agenty jsou zde podniky rodinné a nerodinné. Podniky jsou charakterizovány vlastnostmi a prostředím, ve kterém existují. Stejně jako v reálné situaci lze prostředí podniků měnit v čase a sledovat reakce podniků podle druhu – tedy rodinné a nerodinné. Metoda umožňuje nejenom simulovat reálné prostředí podniků, ale zejména zobecnit získané výsledky na oblast rodinného a nerodinného podnikání jako celku. Tím bude dosaženo obecně platných výsledků, které umožní vymezit rodinné podnikání oproti podnikání nerodinnému.

²¹ V tomto případě agenti znamenají firmy rodinného a nerodinného charakteru.

Obrázek č. 10: Multiagentní simulace



Zdroj: Zpracováno autorkou²²

Metoda multiagentní simulace je v současnosti využívána k řešení komplexních úloh. Multiagentní systém (Multi-agent system, MAS) je možno popsat jako skupinu volně propojených autonomních systémů (agentů) spolupracujících v zájmu dosažení společného cíle. Použití těchto systémů jako technického řešení přináší podobné výhody jako u týmové práce (Netrvalová, 2008). V současné době se lze s multiagentním přístupem setkat na všech úrovních řízení a organizace podniku, tj. od řízení v reálném čase přes plánování a rozvrhování výroby až po správu dodavatelsko-odběratelského řetězce (Vrba, 2008).

²² podle Parris (2008), Cederman (2004)

Příkladem využití jsou například modely:

- Macal, C. M., North, M. J. – Simulace dodavatelsko-odběratelského řetězce
- Chang, M. H., Harrington, J. E. – Model chování organizace
- Epstein, J. M. – Model rostoucí organizace
- Bagnall, A. J., Smith, G. D. – Simulace trhu s elektřinou ve Velké Británii
- Janssen, M. a Jager, W. – Model nákupního chování

Nejčastěji využívaným programem k simulaci multi-agentních úloh je program NetLogo. Tento program je ve verzi 4.0.4. využit i k naprogramování níže uvedených simulací.

Výše uvedené přístupy naznačují, že využití multiagentní simulace pro simulaci prostředí rodinných a nerodinných podniků je účelné a využití této metody povede k naplnění dílčích cílů tak, jak jsou stanoveny v úvodu práce. Provedením první fáze simulace budou vymezeny předpoklady chování rodinných podniků na základě teoretických konceptů ze zahraničí. Vymezení předpokladů a jejich namodelování je potřebné k druhé fázi metodického postupu z důvodu neexistence teoretické opory pro rodinné podnikání v České republice. Úkolem první fáze metodického postupu je tedy vytvořit teoretický koncept, který bude ověřen následujícím pilotním šetřením v druhé fázi metodického přístupu.

3.2.2 Druhá fáze: Ověření poznatků ze zahraničí a zjištění jejich přenositelnosti do českého prostředí

Těžištěm druhé fáze metodického přístupu je pilotní šetření mezi rodinnými podniky. Objektem pilotního šetření jsou rodinné podniky splňující definiční podmínky tak, jak jsou stanoveny v teoretické části práce, tj. podniky, ve kterých pracují alespoň dva členové jedné rodiny, kteří mají přímý vliv na řízení podniku²³. Vzhledem ke skutečnosti, že většina výzkumů a publikačních materiálů použitých k analýze odlišností mezi rodinnými a nerodinnými podniky je ze zahraničí, umožní simulace v českém tržním prostředí ověřit teoretická zjištění z první fáze pro české rodinné podniky. Pilotní šetření rodinných podniků tedy ověřuje přenositelnost teoretických konceptů rodinného podnikání ze zahraničí do českého prostředí a dále ověřuje použitelnost metody multiagentní simulace k popisu rozvoje rodinných podniků prostřednictvím Greinerovy teorie růstu podniku. Pilotní šetření je provedeno formou případových studií na teoretickém vzorku typických rodinných podniků zpracovatelského průmyslu a stavebnictví. Případové studie jsou vytvořeny na základě techniky strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami, pozorování a analýzy dat z rozhovorů a pozorování (Hendl, 2005). Charakteristiky

²³ Podobný způsob identifikace rodinných podniků využili při svém výzkumu Taguiry a Davis v roce 1996. Za rodinné podniky považovali takové podniky, které zaměstnávaly dva a více členů, kteří byli součástí jedné rodiny, která podnik vlastnila popřípadě členy vlastníků popřípadě managementu (Taguiry, Davis, 1996).

rodinných nerodinných podniků zjištěné na základě výše uvedených technik pak vstupují jako nezávisle proměnné do multiagentní simulace na mikroúrovni. Závisle proměnné jsou stejně jako v první fázi definovány jako jeden z aspektů Greinerova modelu růstu podniku, tj. velikost podniku. Výše uvedené proměnné opět vstoupí do modelu vytvořeného formou multiagentní simulace na makro úrovni.

Výstupem druhé fáze bude vývoj rodinného podnikání v kontextu Greinerovy teorie růstu podniku v českých podmínkách. Úkolem druhé fáze je také vytvořit a ověřit multiagentní model pro nadcházející třetí fázi metodického přístupu.

3.2.3 Třetí fáze: Simulace rodinných a nerodinných podniků v jednotlivých fázích Greinerovy teorie růstu podniku na základě výsledků empirického šetření

Třetí fáze metodického postupu je koncipována jako ověření teoretických předpokladů z první fáze metodického postupu a dále slouží ke stanovení rozdílů a ověření poznatků z první fáze metodického postupu. Součástí třetí fáze je výzkum rodinného a nerodinného podnikání v rámci empirického šetření konkurenceschopnost podniků, provedeného v roce 2007. Výzkum rodinných a nerodinných podniků proběhne na úrovni univariační analýzy odlišností mezi rodinnými nerodinnými podniky.

Univariační analýza²⁴

Rodinné podniky byly analyzovány jako samostatná kategorie z výběrového souboru 432 podniků na základě vhodně zvoleného kritéria. Okruh zkoumaných podniků lze tedy charakterizovat jako podniky, ve kterých pracují alespoň dva členové jedné rodiny, kteří mají přímý vliv na řízení podniku. Na základě tohoto kritéria bylo vybráno 91 podniků, které byly označeny jako rodinné. Zdrojem informací o charakteru podniků jsou výsledky empirického šetření konkurenceschopnosti podniků, které uskutečnila Masarykova univerzita v roce 2007, a dále veřejně dostupné databáze (www.justice.cz, Albertina) a webové stránky jednotlivých podniků (Odehnalová, 2008). V rámci výzkumu jsou sledována zejména odvětví zpracovatelského průmyslu a stavebnictví. Tato odvětví jsou zastoupena nejvyšším počtem rodinných podniků v České republice (viz tabulka č. 2), a proto mohou podat relevantní informace o chování rodinných a nerodinných podniků.

Empirický výzkum Masarykovy univerzity obsahuje celkem cca 250 otázek, součástí jsou i otázky, prostřednictvím kterých lze popsat vývoj podniků tak, jak jej definuje Greiner (1994) ve své teorii růstu podniku. Odpovědi na tyto otázky jsou analyzovány prostřednictvím univariační analýzy, a to v rozdělení na rodinné a nerodinné podniky. Obsahem univariační analýzy je zejména četnost výskytu jednotlivých odpovědí v rozdělení na rodinné a nerodinné podniky a

²⁴ Univariační analýza použitá k výzkumu „Konkurenceschopnost podniků“ v roce 2007 (Blažek a kol., 2007).

také průměrné hodnoty odpovědí opět v rozdělení na rodinné a nerodinné podniky. Výsledky univariační analýzy v rozdělení na rodinné a nerodinné podniky pomohou v návaznosti na zjištění z prvních dvou fází metodického postupu vymežit odlišnosti rodinných a nerodinných podniků v rámci zkoumaného vzorku podniků. Uvedená zjištění vstupují jako základní charakteristiky agentů rodinných a nerodinných podniků do multiagentní simulace na makro úrovni.

Korelační analýza

Korelační analýza²⁵ je v práci využita k popsání existence vztahu mezi proměnnými a síle mezi nimi (Mareš, Rabušic, 2002). Ve zkoumaném souboru bylo využito Pearsonova koeficientu korelace r , jehož prostřednictvím lze analyzovat intervalové a poměrové proměnné a vyžaduje podmínku normality a linearity rozdělení zkoumaných proměnných (Blažek a kol., 2007). Korelační analýza byla využita zejména k zjišťování závislosti mezi závislými a nezávislými proměnnými v rámci zkoumaných skupin rodinných a nerodinných podniků. Intenzita a směr vztahu mezi závisle a nezávisle proměnnými vyjádřená Pearsonovým koeficientem korelace ukazuje sílu asociace mezi závislými a nezávislými proměnnými a vstupuje do multiagentní simulace na makro úrovni.

Prostředí pro simulaci na makro úrovni představuje vždy prostředí charakteristické pro zpracovatelský a stavební průmysl.

Výsledky univariační analýzy z výzkumu konkurenceschopnost podniků vstoupí jako nezávisle proměnné do multiagentního modelu na makro úrovni. Závisle proměnné budou definovány jako jeden z aspektů Greinerova modelu růstu podniku, tj. velikost podniku podobně jak je tomu v první a druhé fázi metodického přístupu. Závisle proměnné vystupují v modelu jako výsledek působení nezávisle proměnných v čase.

Vytvořením multiagentního modelu na makro úrovni vycházejícího z univariační a korelační analýzy a následným prováděním experimentů s modelem bude naplněn výše uvedený dílčí cíl.

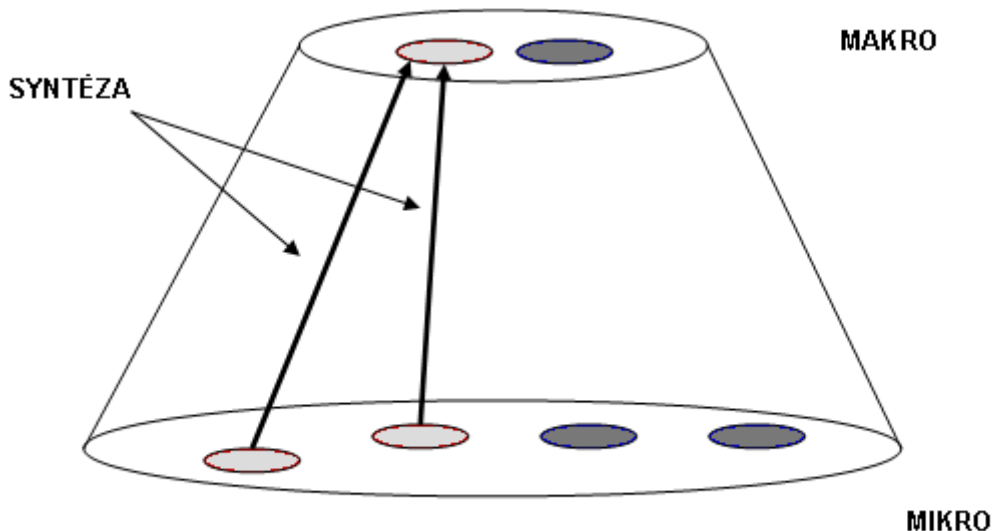
Dosažené výsledky multiagentní simulace budou díky použité metodologii obecně platné pro zpracovatelský průmysl a stavebnictví.

²⁵ Korelační analýza je v práci využita ve formě bivariační analýzy, tzn. měření síly asociace mezi dvěma proměnnými.

3.2.4 Identifikace hlavních odlišností vývojových etap rodinných a nerodinných podniků v rámci Greinerovy teorie růstu podniku

Posledním krokem k dosažení stanoveného cíle je komparace výsledků multiagentního modelování. Metoda komparace je využita ke srovnání vlastností rodinných a nerodinných podniků společných pro mikro a makro multiagentní simulaci, které jsou výsledkem jednotlivých analýz. Pomocí komparace jednotlivých výsledků budeme moci identifikovat odlišné charakteristiky rodinných a nerodinných podniků v rámci jednotlivých vývojových etap, které jsou významné pro rozvoj podniků tak, jak jsou určeny Greinerovou teorií růstu podniku. Zároveň tak budou identifikovány hlavní odlišnosti vývojových etap rodinných a nerodinných podniků v rámci Greinerovy teorie růstu podniku, což je cílem výzkumu.

Obrázek č. 11: Komparace výsledků multiagentního modelování



Zdroj: Zpracováno autorkou²⁶

²⁶ podle Parris (2008) a Cederman (2004)

4 PŘEHLED HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ

4.1 První fáze metodického postupu: Simulace rodinných a nerodinných podniků v jednotlivých fázích Greinerovy teorie růstu podniku s využitím poznatků ze zahraničních zdrojů

V rámci prvního dílčího cíle je využito metod sekundární analýzy dat a hermeneutické analýzy. Hermeneutická analýza byla východiskem ke stanovení relevantních charakteristik sloužících k vymezení odlišností mezi rodinnými a nerodinnými podniky. Stanovené charakteristiky pak byly dále popsány za pomoci analýzy sekundárních dat, z dostupných literárních zdrojů a rešerší. Následně je provedena s pomocí multiagentního přístupu simulace rodinných a nerodinných podniků na mikroúrovni.

4.1.1 Definování základních předpokladů multiagentního modelu na mikroúrovni – teoretické modely

Jako inspirace k vymezení multiagentního modelu na mikroúrovni poslouží existující modely organizací (Kuscik, Horváth, 2007, Macal, North, 2006, Tsvetovat, Carley, Sycara, 2008). Součástí multiagentní simulace na mikroúrovni jsou rodinné a nerodinné podniky, jejichž charakteristiky jsou uvedeny výše (viz část teoretická opora), které představují agenty dané simulace. Agenti v podobě rodinných a nerodinných podniků existují v prostředí²⁷, které se v čase lineárně vyvíjí. Agenti, prostředí i čas jsou definovány podrobněji v následujícím textu. Multiagentní simulace na mikroúrovni tedy vychází z teoretických předpokladů zjištěných na základě analýzy sekundární zdrojů, týkající se problematiky rodinného podnikání, dále z hermeneutické analýzy a následné komparace rodinných a nerodinných podniků. Multiagentní model na mikroúrovni je zjednodušeným modelem. V teoretickém zpracování jsou všem proměnným, které model používá, přiřazeny stejné váhy, z toho důvodu, že nelze přesně určit vliv charakteristik rodinných a nerodinných podniků jako nezávisle proměnných na výstupy modelu, tj. změnu závisle proměnných veličin v čase.

²⁷ Prostředí definována jako velikost podniku v rozdělení na počet zaměstnanců, objem tržeb a objem aktiv viz str. 15.

Definice agentů

V rámci simulace na mikroúrovni budou použity dva typy agentů. Prvním agentem je rodinný podnik, druhým z agentů je podnik nerodinný. Za základní předpoklady agentů považuje Gilbert (2008 podle Wooldridge, Jennings, 1995, Tesfatsion, Judd, 2006):

- Autonomii – agent nemá pevně stanovené úkoly zvenčí, pouze plní úkoly, na které je naprogramován.
- Společenskou přizpůsobenost – agent je schopen interakce s ostatními agenty.
- Reaktivitu – agent je schopen odpovídající reakce na stimuly z okolního prostředí.
- Proaktivitu – agent má cíl nebo cíle, které svým chováním sleduje.

Agenti jsou identifikováni v souladu s požadavky Gilberta (2008). K vytvoření agentů byla použita metoda produkčního systému pravidel (Production rule system, Gilbert, 2008 podle Nilsson, 1998, Waterman, Gates-Roth, 1978). Metoda produkčního systému pravidel umožňuje agentům vnímat stav svého okolí, přijímat informace od ostatních agentů, zvolit vhodné chování v dané situaci a předávat informace ostatním agentům. Metoda je založena na následujících předpokladech (Gilbert, 2008, upraveno):

- Stanovení pravidel chování – pravidla určují chování agentů a jsou vybírána vzhledem ke stavu daného agenta na základě manažerského přístupu. Jedná se o pravidla stanovená ve formě podmínek a následných akcí. K naprogramování níže uvedených simulací je využito systému produkčních pravidel.
- Pracovní paměť – je sestavena z proměnných, které uchovávají popis stavů agentů.
- Interpret pravidel – jedná se o program, který v závislosti na pracovní paměti vybere pravidlo chování, které se má použít, popřípadě, které nemá být použito. Použitým programem pro výběr pravidel chování je NetLogo verze 4.0.4.
- Vstupní proces – zpracovává zprávy a dojmy z okolního prostředí a uchovává je v pracovní paměti k provádění pravidel. Vstupní proces tvoří v rámci systému produkčních pravidel i nezávisle a závisle proměnné veličiny.
- Výstupní proces – předává informace okolnímu prostředí. V tomto případě se jedná o závisle proměnné, které se mění v závislosti na čase podle vstupů zadaných nezávisle proměnnými.

Agent – rodinný podnik

Vymezení agenta rodinného podniku splňuje vymezení agentů tak, jak je definováno v obecných předpokladech. Rodinný podnik je definován jako podnik, ve kterém pracují alespoň dva členové jedné rodiny, kteří mají přímý

vliv na řízení podniku²⁸. V rámci vymezení pravidel chování rodinného podniku jsou stanoveny závislé, nezávislé a pomocné proměnné (Cooper, Schindler, 2003). Nezávislé proměnné jsou stanoveny na základě komparace teoretické opory rodinných a nerodinných podniků. Jedná se tedy o vlastnosti rodinných podniků, které byly zjištěny na základě analýzy sekundárních zdrojů a hermeneutické analýzy. Závislé proměnné jsou identifikovány na základě vlastností modelu L. E. Greinera – model organizačního vývoje společnosti. (Greiner, 1994), konkrétně se jedná o velikost podniku (Greiner, 1994, Koráb 2005), která je blíže definována níže, dle obvyklých kritérií²⁹ (počet zaměstnanců, objem aktiv, objem tržeb).

Nezávislé proměnné:

- Direktivní řízení zaměřené na pozitivní vztah se zaměstnanci
- Averse k riziku
- Orientace na udržení společnosti
- Rodinné financování
- Upřednostnění rodinného příslušníka ve vedení
- Přírůstek zaměstnanců – malý
- Orientace na místní trhy
- Nízká kapitálová intenzita
- Nedostatek strategického plánování
- Centralizace směrem k rodině
- Orientace na zákazníka
- Důraz na tradici
- Důraz na kvalitu
- Důraz na inovace

²⁸ Definice vychází z předpokladů uvedených v kapitole popisující rodinný podnik.

²⁹ Definice podle: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>

Závislé proměnné:

- Počet zaměstnanců
- Objem tržeb
- Objem aktiva

Pravidla chování rodinného podniku:

- Direktivní řízení zaměřené na pozitivní vztah se zaměstnanci vede k vyšší loajalitě, a tím i k vyššímu objemu tržeb z důvodu lepší kvality práce (Sundaramurthy, 2008).
- Investice do zaměstnanců se projevují zvyšováním aktiv podniku, a to např. nákupem služebních automobilů atd. (Pricewaterhouse Coopers, 2007)
- Averse k riziku v rodinných podnicích nedovolí rodinným podnikům provádět zásadní investice, což vede k nižšímu objemu aktiv a tržeb (Donckels, Fröhlich, 1991, Naldi a kol., 2007).
- Orientace na udržení společnosti vede k nízkému počtu zaměstnanců, k nízkému +objemu tržeb (Donckels, Fröhlich, 1991).
- Rodinné financování vede k nižší expanzi podniku zejména v objemu aktiv (Lussier, 2004).
- Důraz na kvalitu zvyšuje tržby a aktiva podniku (Koráb a kol., 2008, Schein, 1995, Taguiry a Davis, 1996).
- Upřednostnění rodinného člena na místo profesionála vede k nižšímu počtu zaměstnanců a také brání v profesionálním růstu ostatních zaměstnanců (Kets de Vries, 1996, Strážovská, 2002).
- Malý přírůstek zaměstnanců vede k nízkému počtu zaměstnanců (Dyer, 1988, Dyer, Hilburt-Davis, 2003).
- Orientace na udržení společnosti se projevuje v nízkém objemu tržeb a aktiv a nízkému počtu zaměstnanců (Sundaramurthy, 2008, Donckels, Fröhlich, 1991).
- Orientace na místní trhy vede k nízkému objemu tržeb (Gallo, Sveen, 1991).
- Nízká kapitálová intenzita vede k nízkému objemu tržeb, aktiv a počtu zaměstnanců (Naldi a kol., 2007, Schulze, Lubatkin, Dino, 2002).
- Nedostatek strategického plánování vede k nízkému počtu zaměstnanců (Sharma, Chrisman, Chua, 1997, Lussier, 2004).
- Centralizace směrem k rodině vede k nízkému počtu zaměstnanců a snižování aktiv, které by bylo zapotřebí při decentralizaci řízení (Koiranen, 2007, Huovinen, Tihula, 2008).
- Důraz na inovace vede ke zvýšení aktiv (Pricewaterhouse Coopers, 2007).
- Důraz na tradici snižuje počet zaměstnanců (Donckels, Fröhlich, 1991).

Tabulka č. 7: Předpoklady teoretického modelu – rodinné podniky

	Počet zaměstnanců	Objem tržeb	Objem aktiv	Fáze
Direktivní řízení zaměřené na pozitivní vztah se zaměstnanci		zvyšuje		Kreativita
Investice do zaměstnanců			zvyšuje	
Averze k riziku		snižuje	snižuje	
Orientace na udržení společnosti	snižuje	snižuje		
Rodinné financování			snižuje	
Důraz na kvalitu		zvyšuje	zvyšuje	
Přírůstek zaměstnanců – malý	snižuje		snižuje	Krise vedení
Hledání profesionálního manažera	zvyšuje	zvyšuje	zvyšuje	
Orientace na místní trhy		snižuje		Profesionální řízení
Nízká kapitálová intenzita	snižuje	snižuje	snižuje	
Nedostatek strategického plánování	snižuje			
Centralizace směrem k rodině	snižuje		snižuje	

Orientace zákazníka	na			
Inovace			zvyšuje	
Důraz na tradici	snižuje			

Zdroj: zpracováno autorkou

Agent – nerodinný podnik

Nerodinný podnik lze vymezit oproti rodinnému podniku negativně, tzn., nesplňuje definici rodinného podniku. Jedná se tedy o všechny ostatní podniky, které nejsou definovány jako rodinné.

Nezávislé proměnné:

- Direktivní řízení zaměřené na neutrální vztahy se zaměstnanci
- Sklon k riziku
- Orientace na zisk
- Úvěrové financování
- Přírůstek zaměstnanců – velký
- Hledání profesionálního manažera
- Orientace na zahraniční trhy
- Vysoká kapitálová intenzita
- Probíhající strategické plánování
- Postupná decentralizace
- Orientace na zisk, ne na zákazníka
- Menší důraz na inovace
- Menší důraz na kvalitu
- Menší důraz na tradici

Závislé proměnné:

- Počet zaměstnanců
- Objem tržeb
- Objem aktiva

Stanovení pravidel chování nerodinného podniku:

- Direktivní řízení zaměřené na neutrální vztah se zaměstnanci vede k nižšímu objemu tržeb z důvodu nižší kvality produktů.
- Nižší investice do zaměstnanců vedou k nižšímu objemu aktiv.
- Sklon k riziku v rodinných podnicích vede k vyššímu objemu aktiv a tržeb.
- Orientace na zisk společnosti vede k vyššímu objemu tržeb.
- Úvěrové financování vede k vyššímu objemu aktiv.
- Menší důraz na kvalitu snižuje tržby a aktiva.

- Upřednostnění profesionála vede k vyššímu počtu zaměstnanců, objemu tržeb i aktiv.
- Větší přírůstek zaměstnanců vede k vyššímu počtu zaměstnanců a zvyšuje i objem aktiv.
- Orientace na zahraniční trhy vede k vyššímu objemu tržeb.
- Vyšší kapitálová intenzita vede k vyššímu objemu aktiv.
- Podpora strategického plánování vede k vyššímu počtu zaměstnanců, objemu aktiv a tržeb.
- Decentralizace vedení vede k vyššímu počtu zaměstnanců a objemu aktiv.
- Menší důraz na inovace snižuje tržby a aktiva.
- Menší důraz na tradici zvyšuje počet zaměstnanců.

Tabulka č. 8: Předpoklady teoretického modelu – nerodinné podniky

	Počet zaměstnanců	Objem tržeb	Objem aktiv	Fáze
Direktivní řízení zaměřené na neutrální vztahy se zaměstnanci		snižuje		Kreativita
Menší investice do zaměstnanců			snižuje	
Sklon k riziku		zvyšuje	zvyšuje	
Orientace na zisk		zvyšuje		
Úvěrové financování			zvyšuje	
Menší důraz na kvalitu		snižuje	snižuje	
Přírůstek zaměstnanců – velký	zvyšuje		zvyšuje	Krize vedení
Hledání profesionálního manažera	zvyšuje	zvyšuje	zvyšuje	
Orientace na zahraniční trhy		zvyšuje		Profesionální řízení

Vysoká kapitálová intenzita			zvyšuje	
Probíhající strategické plánování	zvyšuje	zvyšuje	zvyšuje	
Postupná decentralizace	zvyšuje		zvyšuje	
Orientace ne na zákazníka, ale zisk		zvyšuje		
Menší důraz na inovace		snižuje	snižuje	
Menší důraz na tradici	zvyšuje			

Zdroj: zpracováno autorkou

Definice prostředí

Prostředí, ve kterém se simulace odehrává, představuje pro agenty komunikační prostředek. Slouží jako paměť k uchování informací od agentů, dále k uchování hodnot a také jako technická podpora k usnadnění provádění akcí (Gilbert, 2008). Prostředí je definované jako soubor závisle proměnných veličin, které jsou vymezeny prostřednictvím velikosti podniku podle Greinera (1994). Velikost podniku je dána počtem zaměstnanců, objemem aktiv a objemem tržeb.

Definice času

Pro provádění experimentů na modelech rodinných a nerodinných podniků je čas sledován v měsících. Simulace multiagentních modelů začne v čase nula, tzn. založením rodinných a nerodinných podniků. Podniky se budou v čase vyvíjet lineárně stejně jako je tomu u Greinerovy teorie růstu podniku a budou sledovány odlišnosti v jejich vývoji.

4.1.2 Scénář simulace multiagentních simulací na úrovni teoretických předpokladů

Agenti – rodinné a nerodinné podniky s počáteční úrovní tržeb, aktiv a zaměstnanců.

- Tržby – 0
- Aktiva – větší jak 0
- Zaměstnanci – větší než 0

Rodinné a nerodinné podniky jsou blíže vymezeny (viz definice agentů) nezávisle proměnnými, které mají vliv na závislé a pomocné proměnné, a tím determinují jejich chování v dané situaci.

Hodnoty nezávisle proměnných jsou stanoveny na škále 0–49 % pro faktor snižující závisle proměnnou a 50–100 % pro faktor zvyšující závisle proměnnou.

Prostředí – proměnné uchovávací hodnoty jednotlivých definičních nastavení rodinných a nerodinných podniků.

Vazba prostředí a agentů – agenti, jsou vymezeni prostřednictvím nezávisle proměnných. Prostředí, ve kterém se podniky pohybují, jsou vymezena prostřednictvím závisle proměnných popisujících velikost podniků (Greiner, 1994) – tedy počet zaměstnanců, objem aktiv a objem tržeb. Podniky rodinného a nerodinného charakteru prochází v čase vývojem a jejich chování je determinováno nastavenou hodnotou nezávisle proměnných veličin.

Podniky procházejí nejprve fází kreativity a jsou ovlivněny pouze charakteristikami první Greinerovy fáze, tzn. direktivním řízením zaměřené na pozitivní či neutrální vztah se zaměstnanci, mírou investic do zaměstnanců, vztahem k riziku, orientací na zisk či udržení společnosti, způsobem financování.

Po určité době (lze individuálně nastavit) nastane potřeba najít profesionálního manažera, popřípadě nabrat nové zaměstnance, podniky tedy procházejí Greinerovou krizí vedení.

Pokud podniky krizi vedení překonají, dostávají se do třetí fáze, a tou je profesionální řízení. U podniků ve fázi profesionálního řízení lze tedy vymezit charakteristiky jako je orientace na domácí, popř. zahraniční trhy, kapitálová intenzita, strategické plánování, míra centralizace, orientace na zákazníka, popř. zisk, důraz na kvalitu inovace a tradici.

Vzhledem ke skutečnosti, že se rodinné a nerodinné podniky od sebe mohou více či méně lišit, je vztah mezi nezávisle proměnnými a závisle proměnnými vyjádřen váhou v procentech. Jelikož se jedná o teoretický model, je vliv proměnných ohodnocen stejnou vahou, tj. 1 %, důvodem je nemožnost přesného vyčíslení vlivu dané nezávisle proměnné na závisle proměnné.

Čas

Veškeré činnosti probíhají v čase měřeném v měsících, přičemž v každém kroku mohou reagovat na danou situaci oba agenti. Celkový počet kroků je stanoven na 240 – tzn., že se jedná o vývoj podniku ve 20 let jeho existence. Tato doba byla stanovena v závislosti na průměrné době existence rodinného podniku³⁰

³⁰ Kets de Vries (1996) odůvodňuje tento fakt tím, že existence většiny rodinných podniků je úzce spojena s osobou zakladatele. Rodinný podnik tedy existuje tak dlouho, dokud žije jeho zakladatel. Většina rodinných podniků totiž nepřežije přechod do druhé generace vedení (Tyee, 2007).

(Kets de Vries, 1996). Vývoj podniků v čase je sledován ve třech obdobích, proto je simulace rozdělena na tři kroky. První dva kroky jsou stanoveny na 72 kol, tzn. 72 měsíců, poslední krok je stanoven na 96 měsíců. Důvodem delšího časového úseku posledního kroku je fakt, že nerodinné podniky nemají problém s přechodem na nového vlastníka (Tyee, 2007) a pokračují tedy dále v existenci. Poslední krok tedy naznačuje vývoj podniků tak, jak by mohl vypadat dále.

4.1.3 Výstup první fáze modelování – teoretické modely

Pro popis chování rodinných a nerodinných podniků byl vytvořen model umožňující simulaci chování rodinných a nerodinných podniků v čase. K vytvoření modelu bylo použito programu NetLogo verze 4.0.4. Chování rodinných podniků a nerodinných podniků bylo naprogramováno pomocí systému produkčních pravidel s využitím předpokladů stanovených v teoretické části práce. Následně byly s modelem prováděny experimenty, jejichž výstupy ve formě výsledků jsou uvedeny níže.

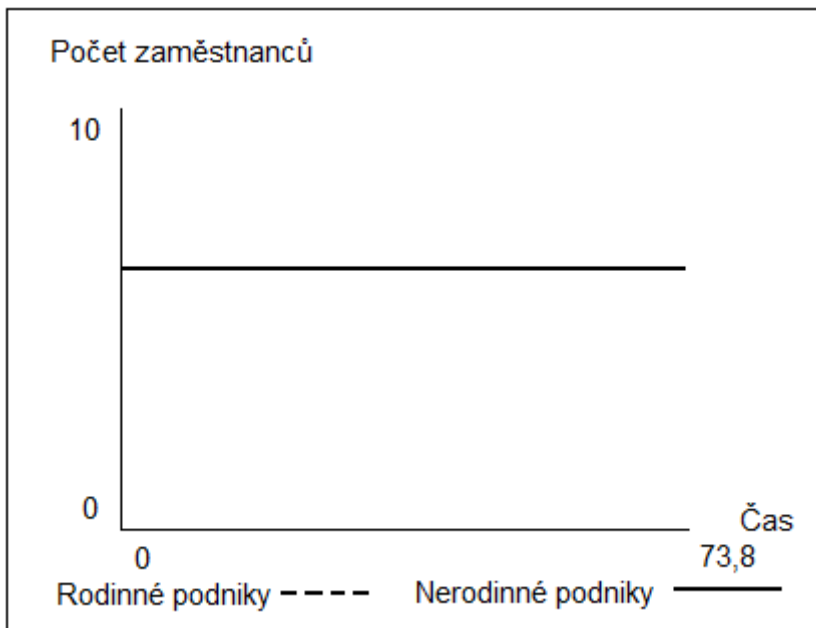
Fáze kreativity

V rámci první fáze Greinerovy teorie – kreativního řízení, lze popsat chování rodinných a nerodinných podniků dle níže uvedených grafů. Počáteční hodnoty závisle proměnných byly stanoveny stejně pro rodinné a nerodinné podniky. Důvodem byla možnost srovnatelnosti vývoje podniků v čase. Na vodorovné ose je počet kol simulace, na ose svislé je úroveň zobrazené proměnné – v procentech u objemu aktiv a tržeb a v osobách u počtu zaměstnanců. První část simulace je zastavena v 72. kole, což odpovídá 72 měsícům existence podniku.

Fáze kreativity byla vymezena pomocí charakteristik kreativního řízení pro rodinné a nerodinné podniky.

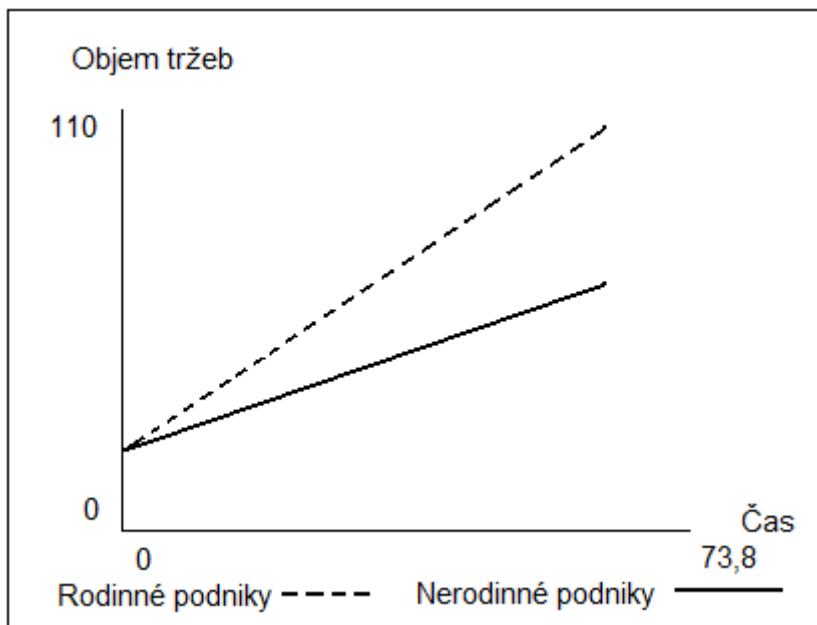
Z následujících grafů je patrné, že počet zaměstnanců se v rodinném a nerodinném podniku neliší. Velikost podniku se v počáteční fázi kreativity mezi rodinnými a nerodinnými podniky z hlediska zaměstnanců neliší. Objem tržeb v čase ovšem roste více u rodinného podniku. Objem aktiv v čase roste více u rodinného podniku.

Obrázek č. 12: Výstup modelování – fáze kreativity – počet zaměstnanců



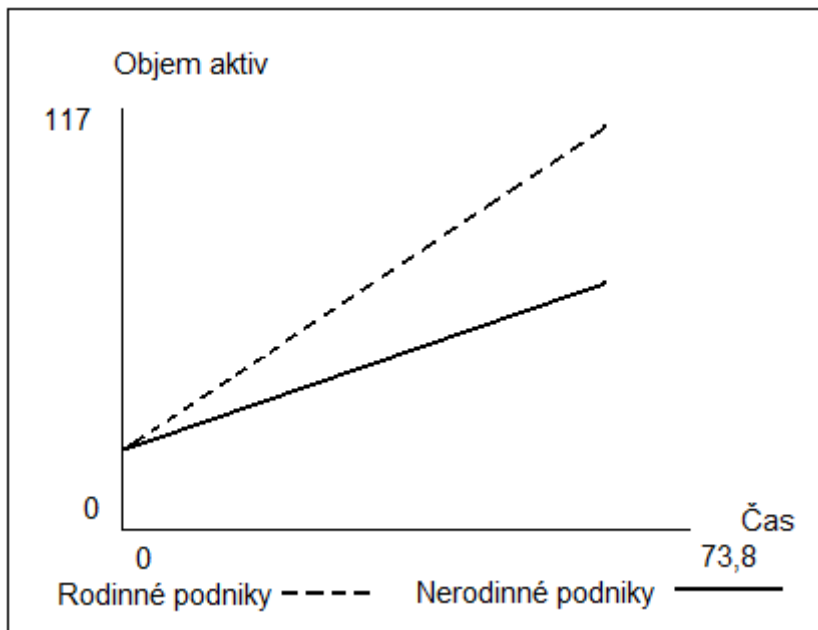
Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 13: Výstup modelování – fáze kreativity – objem tržeb



Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 14: Výstup modelování – fáze kreativity – objem aktiv



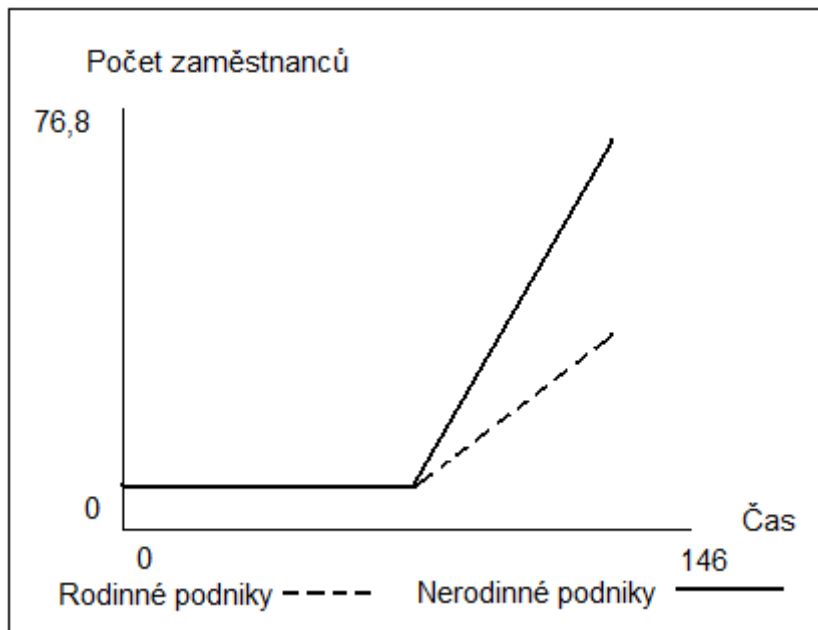
Zdroj: zpracováno autorkou

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že velikost rodinných podniků v čase roste rychleji v objemu tržeb a objemu aktiv, počet zaměstnanců zůstává stejný.

Krize vedení

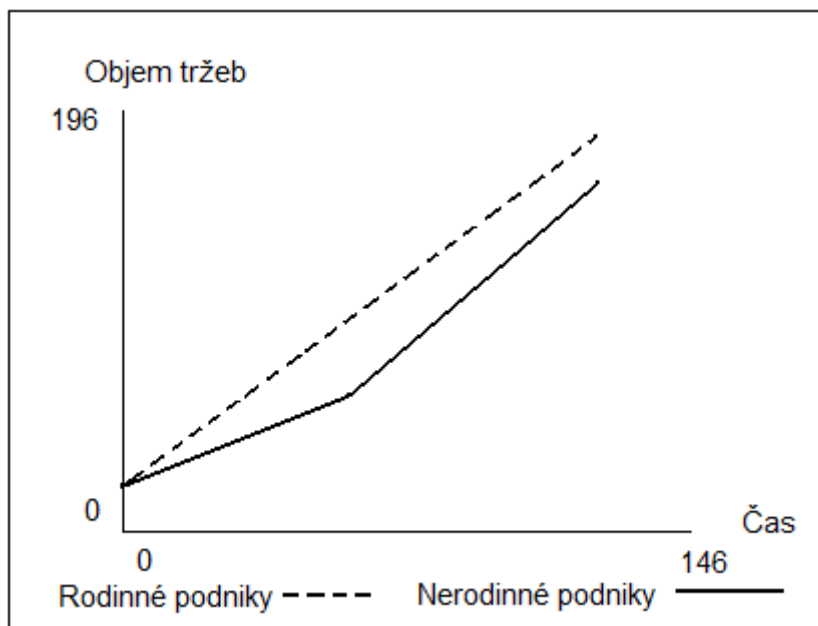
Druhá fáze Greinerovy teorie růstu podniku je pro podnik klíčová z hlediska počtu zaměstnanců. V této fázi počet zaměstnanců podniku začíná růst a nastává potřeba zaměstnání profesionálního manažera. Simulace byla zastavena po 144 kolech, tzn. po 144 měsících. Krize vedení byla vymezena prostřednictvím nezávisle proměnných, které odpovídají vývoji podniku v této fázi. Na vodorovné ose grafů je počet kol simulace, na ose svislé je úroveň zobrazené proměnné – v procentech u objemu aktiv a tržeb a v osobách u počtu zaměstnanců.

Obrázek č. 15: Výstup modelování – krize vedení – počet zaměstnanců



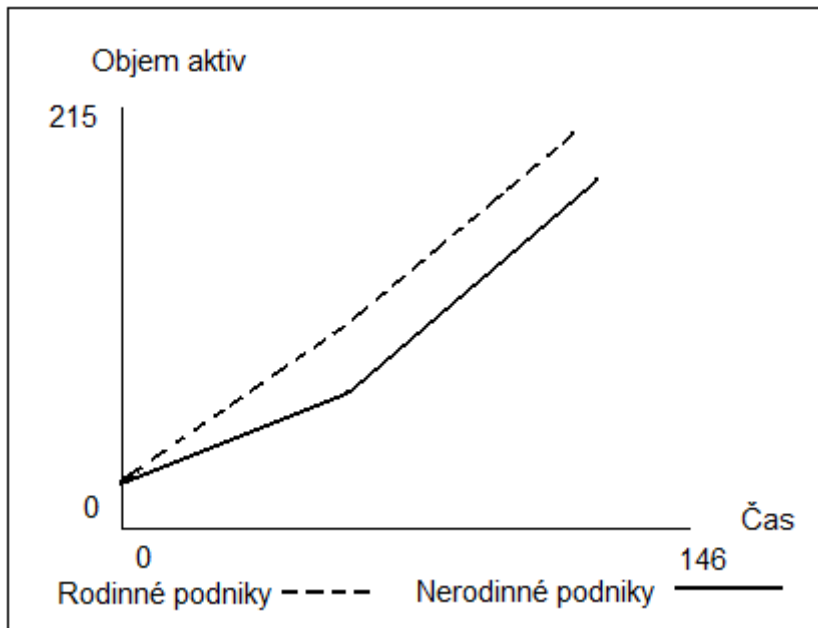
Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 16: Výstup modelování – krize vedení – objem tržeb



Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 17: Výstup modelování – krize vedení – objem aktiv



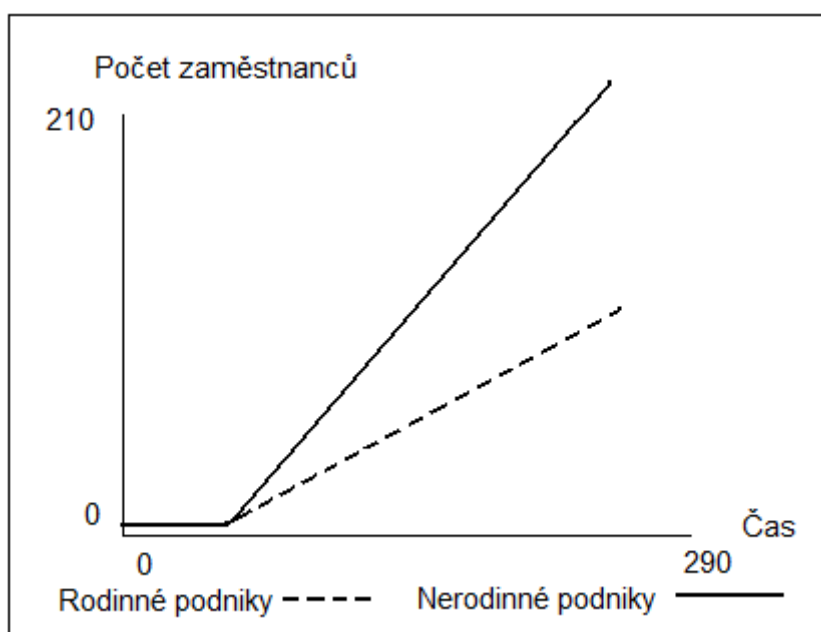
Zdroj: zpracováno autorkou

Velikost nerodinného podniku od fáze krize vedení roste rychleji co do počtu zaměstnanců stejně jako tržby a aktiva. Zlom nastává u rodinného podniku ve chvíli, kdy se dostává do krize vedení. Rodinné podniky sice udrží tempo růstu, nerodinné podniky ovšem tempo růstu zrychlují.

Profesionální řízení

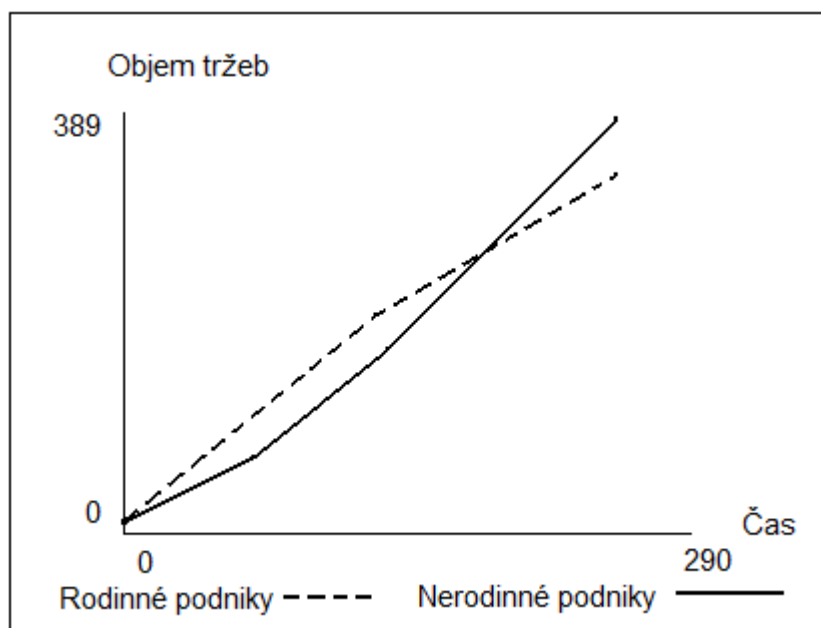
Třetí fáze Greinerova modelu vývoje je charakteristická zejména růstem velikosti podniku z hlediska počtu zaměstnanců. Tržby a aktiva v podniku rostou konstantním tempem. Simulace byla zastavena po 240. kole, tzn. po 240 měsících existence podniku. Profesionální řízení v podnicích bylo vymezeno nezávisle proměnnými příznačnými pro tuto fázi. Na vodorovné ose je počet kol simulace, na ose svislé je úroveň zobrazené proměnné – v procentech u objemu aktiv a tržeb a v osobách u počtu zaměstnanců.

Obrázek č. 18: Výstup modelování – profesionální řízení – počet zaměstnanců



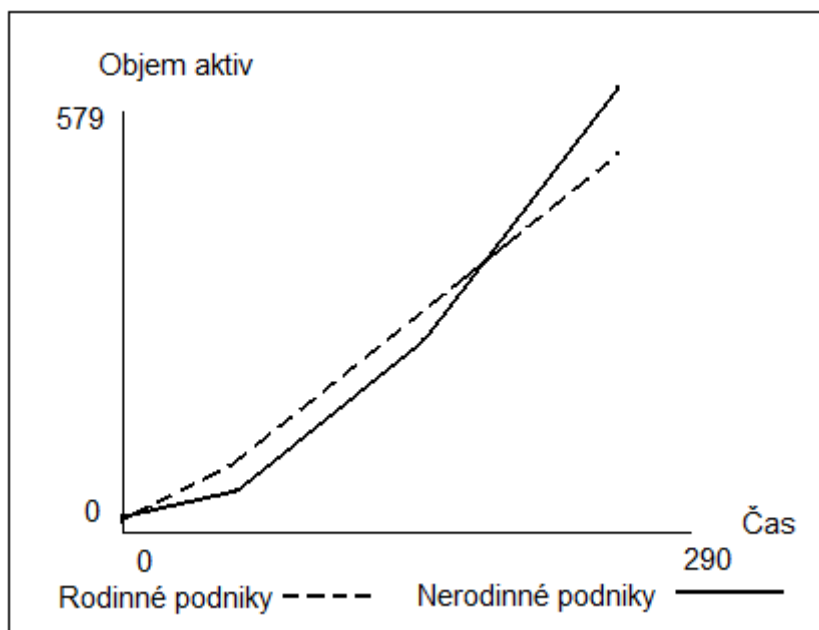
Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 19: Výstup modelování – profesionální řízení – objem tržeb



Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 20: Výstup modelování – profesionální řízení – objem aktiv



Zdroj: zpracováno autorkou

Na výše uvedených grafech je patrné, že růst rodinných podniků podstatně zpomaluje ve fázi profesionálního řízení. Rodinné podniky zaostávají v růstu v počtech zaměstnanců, objemu aktiv i tržeb.

4.1.4 Závěry o simulaci na úrovni teoretických modelů

Simulace chování rodinných a nerodinných podniků v rámci programu NetLogo 4.0.4. ukázala, že ve vývoji rodinných a nerodinných podniků v čase jsou rozdíly ovlivňující velikost podniků v čase. Jednotlivé odlišnosti ve fázích růstu podniků a jejich srovnání jsou uvedeny níže.

Fáze kreativity

Fáze kreativity se u rodinných a nerodinných podniků odlišuje zejména ve vztahu k zaměstnancům podniku ze strany vedení, investicemi do zaměstnaneckých výhod a kvalitou produktu. Provedená simulace ukázala, že tyto faktory mají vliv zejména na objem aktiv a objem tržeb podniku. V rámci těchto závisle proměnných veličin byly zjištěny odlišnosti determinující vývoj podniků v čase. Objem aktiv i tržeb v rodinných podnicích roste rychleji, než je tomu u podniků nerodinného charakteru. Tato skutečnost může být způsobena zejména vyššími investicemi rodinných podniků do svých zaměstnanců. Investice do zaměstnanců podniku považují majitelé rodinných podniků za nejdůležitější³¹ (Pricewaterhouse Coopers, 2007). Investice do zaměstnanců mohou nabývat různé formy (vybavení pracoviště, kvalitní náčiní, služební auta atd.) a odráží se v růstu aktiv podniku. Tato skutečnost je také podpořena pozitivním vztahem k zaměstnancům. Zaměstnavatelé se prostřednictvím

³¹ 73 % zkoumaných rodinných podniků označilo jako nejdůležitější právě investice do lidských zdrojů.

zaměstnaneckých výhod snaží udržet si své zaměstnance. Snaha se promítá i do vybavenosti podniku, s níž souvisí pracovní prostředí – fyzické pracovní podmínky. Kadlčík (2001) pak uvádí, že uspokojivé fyzické pracovní podmínky mají výrazný vliv nejen na výkon zaměstnanců, ale i na zlepšující se vztah mezi podnikem a zaměstnancem. Péče o pracovní podmínky se nemusí projevit okamžitě v podobě chování zaměstnanců. Rozhodně se ale projeví nezájem zaměstnavatelů o podmínky práce. Dojde ke snížení úrovně spokojenosti se všemi podstatnými důsledky. Nezájem o pracovní podmínky ze strany vedení tedy působí vždy nestimulačně, a to i tehdy, jsou-li kompenzovány vysokými odměnami (Odehnalová, 2007).

Rychlejší růst tržeb v rodinném podniku ve fázi kreativního řízení je zřejmě způsoben orientací rodinných podniků na kvalitu výrobků. Lze také předpokládat, že rodinné podniky v této fázi se snaží dosahovat značné konkurenční výhody oproti nerodinným podnikům právě kvalitou poskytovaných prací (Koráb a kol., 2008), což se pozitivně projevuje na tržbách podniku.

Počet zaměstnanců v počáteční fázi růstu podniku se v rámci simulace nemění. Tento fakt může být způsoben tím, že podnik začíná s počtem zaměstnanců, který je pro něj vyhovující. Majitelé podniků tak nabírají zaměstnance až ve chvíli, kdy pro ně mají uplatnění, tzn. s rostoucím počtem zakázek. Vzhledem k tomu, že rodinné a nerodinné podniky působí na stejných trzích, existuje předpoklad, že jsou pro ně příležitosti k získání zakázek rovnocenné.

Krize vedení

Krize vedení se v podnicích projevuje zejména potřebou přijetí nových zaměstnanců a profesionálních manažerů. Vzhledem k averzi rodinných podniků přijímat nové zaměstnance z nerodinného prostředí (Romano, Tanewski, Smyrnios, 2001, Kets de Vries, 1996), na pozice středního a top managementu, se rodinné a nerodinné podniky vyvíjí v této fázi odlišně. Zatímco nerodinné podniky přijímají s růstem tržeb a aktivují nové zaměstnance a k nim profesionální manažery, rodinné podniky jsou v přijímání nových zaměstnanců zdrženlivější. Rodinné podniky se orientují většinou na méně rizikové zakázky, u kterých není třeba vysokých nároků na výrobní faktory, proto si mohou dovolit přijímat méně zaměstnanců než podniky nerodinné. Vzhledem k faktu, že rodinné podniky předávají manažerské pozice členům rodiny, nemají potřebu najímat profesionální manažery. S averzí vůči nerodinným zaměstnancům úzce souvisí i projevený nepotismus, popřípadě paternalismus ze strany stávajícího vedení podniku (Kets de Vries, 1996). Výše uvedené simulace ukazují případ, kdy dojde k přijetí nového zaměstnance na pozici středního, popřípadě top managementu. Pokud ovšem rodinný podnik profesionálního manažera nepřijme vůbec, může dojít až k situacím, jako je zamrznutí podniku v dané rozvojové fázi, popřípadě navrácení do předchozí fáze kreativního řízení. Nejhorším scénářem je pak zánik rodinného podniku. Výše uvedená simulace ovšem počítá s přijetím profesionálního manažera, ovšem v omezené míře oproti nerodinnému

podniku. Nerodinný podnik ve fázi krize vedení totiž hledá profesionální manažery ihned. Dochází k postupné delegaci úkolů a částečné decentralizaci řízení na nově příchozí manažery. S tím je spojena i nová dělba práce a potřeba najmout nové zaměstnance (Greiner, 1994). Podnik pomalu přechází do další fáze profesionálního řízení. Ve fázi krize vedení se u vedení rodinných podniků může dostavit obava z delegace úkolů na nové zaměstnance. Vlastníci chtějí podnik udržet v rukou rodiny, a proto se snaží delegovat funkce potřebné pro další rozvoj podniku spíše na členy rodiny nežli na „cizí“ profesionální manažery. Podnikatelé si tak zřejmě uvědomují riziko, které nesou (Říkovský, 2002 podle Misese, 1966) oproti manažerům – zaměstnancům. Důvěra v nerodinné manažery je menší než v manažery z řad rodiny. To je zřejmě důvod menšího nárůstu profesionálních manažerů z řad mimo rodinu. S tím souvisí i menší nárůst zaměstnanců podpořený snahou o udržení společnosti a averzí k riziku. S nárůstem zaměstnanců rostou i aktiva podniku, větší nárůst počtu zaměstnanců v nerodinných podnicích je tedy provázen i nárůstem aktiv a tržeb. Vzhledem k většímu počtu zaměstnanců a objemu aktiv mohou nerodinné podniky přijímat větší zakázky, což zřejmě vede i k růstu tržeb.

Profesionální řízení

Pokud se podniky přenesou přes krizi vedení, podnik přechází do fáze profesionálního řízení (Greiner, 1994). V rámci profesionálního řízení rostou nerodinné podniky podstatně rychlejším tempem. Rychleji roste v čase počet zaměstnanců, objem aktiv i tržeb. U rodinných podniků tempo růstu snižuje jednak orientace na místní trhy, dále pak nízká kapitálová intenzita, nedostatečné strategické plánování, centralizace řízení směrem k rodině a orientace na spokojenost zákazníka. Pomalejší růst rodinných podniků v čase tak, jak ukazuje simulace, koresponduje se závěry výzkumů Gallo a Sveena z roku 1991. Podobně je tomu u kapitálové intenzity ve fázi profesionálního řízení. Lze předpokládat, že podnik s menším počtem zaměstnanců, orientovaný na udržení a s averzí k riziku, bude méně kapitálově intenzivní než podnik orientovaný na zisk a se sklonem k riskantnějším zakázkám. Na nedostatek strategického plánování v rodinných podnicích poukazuje řada studií (Romano, Tanewski, Smyrnios, 2001, Tyee, 2007, Pricewaterhouse Coopers 2007, Koráb, 2008 atd.). Podcenění formální stránky řízení rodinných podniků je podpořeno také centralizací řízení směrem k rodině z důvodu averze přijímání profesionálních manažerů a s tím související paternalismus a nepotismus projevený ze strany vedení podniku. Hlavní úloha strategického plánování – zvýšit konkurenceschopnost podniku – je zanedbávána (Koráb a kol., 2008). Cíle rodinných podniků se tak mohou zásadně lišit od cílů stanovených nerodinnými podniky. Podle Halla a Nordqvista (2008) se v cílech rodinných podniků odráží kromě ekonomických aspektů i aspekty, sociální, kulturní a emoční. Naproti tomu rodinné podniky kladou větší důraz na inovace a kvalitu (Kets de Vries, 1996, Pricewaterhouse Coopers, 2007, Tyee, 2007), což podporuje jejich růst. Ten je ovšem utlumen faktory, souvisejícími s předchozími vývojovými fázemi podniků.

4.2 Druhá fáze: Ověření poznatků ze zahraničí a zjištění jejich přenositelnosti do českého prostředí

Ověření poznatků ze zahraničí a jejich přenositelnost do českého prostředí je zajištěna stejným metodickým rámcem jako simulace uvedená v první fázi metodického přístupu založená na využití teoretických předpokladů na mikroúrovni.

Definice agentů

Multiagentní modelování v druhé fázi spočívá v pilotním šetření zkoumaných rodinných podniků – čtyř agentů rodinných podniků a jednoho agenta nerodinného podniku. V rámci pilotního šetření byly vytvořeny případové studie rodinných podniků, u kterých byly sledovány charakteristiky, které je odlišují od podniků nerodinných. Jednalo se následující rodinné podniky – Jelínek – výroba nábytku, s.r.o., 3V&H, s.r.o., Fluokov, s.r.o., Blata, s.r.o., (Odehnalová, 2008). Na základě analýz případových studií byly identifikovány charakteristiky, které odlišovaly rodinné a nerodinné podniky v rámci jejich vývoje v čase – nezávisle proměnné. Hodnota nezávisle proměnných byla pro rodinný podnik stanovena na základě empirického šetření v procentním vyjádření – výsledky v dotazníku a na základě analýzy případové studie. Při srovnání s nerodinným podnikem byly nezávisle proměnné vyčísleny průměrnými hodnotami nerodinných podniků (převzaté z empirického šetření – výsledky z dotazníků). Vztah mezi nezávisle proměnnými a závisle proměnnými je vyjádřen vahou v procentech. Jelikož se jedná o model pilotního šetření, je vliv proměnných ohodnocen stejnou vahou, tj. 1 %, důvodem je nemožnost přesného vyčíslení vlivu dané nezávisle proměnné na závisle proměnné.

Nerodinný podnik byl simulován na základě průměrných hodnot nezávisle a závisle proměnných vycházejících z empirického šetření konkurenceschopnosti podniků³². Model nerodinného podniku umožnil srovnání s vývojem velikosti zkoumaných rodinných podniků v čase. Zjištěné charakteristiky byly srovnány s předpoklady vymezenými v teoretické části práce a nasimulovány metodou multiagentní simulace prostřednictvím programu NetLogo verze 4.0.4. Zjištěné výstupy z první fáze pak byly srovnány s výstupy z druhé fáze a byly o nich učiněny závěry sloužící jako podklady umožňující srovnání s třetí fází metodického přístupu.

³² Průměrné hodnoty za jednotlivé parametry jsou uvedeny ve třetí fázi práce – empirický výzkum.

Definice prostředí

Prostředí, ve kterém se simulace odehrává, představuje pro agenty komunikační prostředek. Slouží jako paměť k uchování informací od agentů, dále k uchování hodnot a také jako technická podpora k usnadnění provádění akcí (Gilbert, 2008). Prostředím je definováno jako soubor závisle proměnných veličin, vymezujících velikost podniku podle Greinera (1994). Velikost podniku je dána počtem zaměstnanců, objemem aktiv a objemem tržeb.

Definice času

Definice času je pojata stejným způsobem jako v první fázi metodického postupu, tj. veškeré činnosti probíhají v čase měřeném v měsících, přičemž v každém kroku mohou reagovat na danou situaci všichni agenti. Celkový počet kroků je stanoven na 240 – tzn., že se jedná o vývoj podniku ve 20 letech jeho existence. Tato doba byla stanovena v závislosti na průměrné době existence rodinného podniku³³ (Kets de Vries, 1993). Vývoj podniků v čase je sledován ve třech obdobích, proto je simulace rozdělena na tři kroky první dva kroky jsou stanoveny na 72 kol, tzn. 72 měsíců, poslední krok je stanoven na 96 měsíců. Důvodem delšího časového úseku posledního kroku je fakt, že nerodinné podniky nemají problém s přechodem na nového vlastníka (Tyee, 2007) a pokračují tedy dále v existenci. Poslední krok tedy naznačuje vývoj podniků tak, jak by mohl vypadat dále.

4.2.1 Analýza případových studií

Vedení uvedených společností bylo podrobena napůl strukturovanému dotazování, výsledky dotazování jsou ve stručnosti uvedeny níže. Vedení společností uvedlo několik faktorů, které jsou pro podnik charakteristické.

Agent Jelínek – výroba nábytku, s.r.o.³⁴

Podnik Jelínek – výroba nábytku, s.r.o. vznikl v roce 1991. Spadá do oblasti OKEČ 36 – nábytkářství, kde je poměrně vyšší podíl rodinných podniků oproti podnikům nerodinným. Společnost založili vnuci Jindřicha Jelínka, kteří tak navázali na rodinnou tradici výroby kvalitního českého nábytku, která byla přerušena obdobím komunismu. Podnik je představitelem typické rodinné firmy. V současné době podnik řídí dva bratři Daniel a Tomáš Jelínkovi. Podnik zaměstnává 96 zaměstnanců, obrat za rok 2006 byl skoro 103 mil. korun. Sídlo společnosti je ve Valašském Meziříčí, stejně jako hlavní provozovna.

Podle slov vedení spadá podnik do fáze kreativity tak, jak je vymezena Greinerovou teorií růstu podniku. V následujícím přehledu jsou uvedeny

³³ Kets de Vries odůvodňuje tento fakt tím, že existence většiny rodinných podniků je úzce spojena s osobou zakladatele. Rodinný podnik tedy existuje tak dlouho, dokud žije jeho zakladatel. Většina rodinných podniků totiž nepřežije přechod do druhé generace vedení (Tyee, 2007).

³⁴ Celá případová studie viz Odehnalová 2008, monografie working paperů.

charakteristiky, které uvedlo vedení podniku jako ty, které je odlišují od podniků ve stejném odvětví, ovšem nerodinného charakteru.

Nezávisle proměnné

Níže jsou uvedeny charakteristiky determinující rozvoj podniku:

- Důraz na tradici
- Důraz na kvalitu
- Inovace
- Pozitivní vztah se zaměstnanci
- Vysoká péče o zákazníky
- Nízká míra decentralizace
- Orientace na místní trhy
- Orientace na udržení společnosti
- Kapitálová intenzita
- Nízký přírůstek zaměstnanců
- Dlouhodobě stabilní počet zaměstnanců
- Averse k nerodinným zaměstnancům na manažerských pozicích
- Averse k riziku

Výše uvedené charakteristiky můžeme považovat za nezávisle proměnné. Vztah k závislým a proměnným lze na základě provedeného šetření v podniku vymezit následovně:

Tabulka č. 9: Předpoklady podniku Jelínek – výroba nábytku, s.r.o.

	Objem tržeb	Objem aktiv	Počet zaměstnanců
Důraz na tradici	zvyšuje		snižuje
Důraz na kvalitu	zvyšuje	zvyšuje	
Inovace	zvyšuje	zvyšuje	
Pozitivní vztah se zaměstnanci			snižuje
Vysoká péče o zákazníky	zvyšuje		
Nízká míra decentralizace			snižuje
Orientace na místní trhy	snižuje		snižuje
Orientace na udržení společnosti			snižuje
Kapitálová intenzita		zvyšuje	
Nízký přírůstek zaměstnanců			snižuje
Dlouhodobě stabilní počet zaměstnanců			snižuje
Averze k nerodinným zaměstnancům na manažerských pozicích			snižuje
Averze k riziku	snižuje		snižuje

Zdroj: zpracováno autorkou

Výše uvedená zjištění lze blíže rozvést prostřednictvím odůvodnění jednotlivých charakteristik a jejich vlivu na závisle proměnné, zároveň tak budou nastavena pravidla pro fungování multiagentní simulace, chování agenta Jelínek – výroba nábytku, s.r.o. – rodinného podniku:

- Důraz na tradici se v rodinném podniku projevuje zejména skutečností, že rodinný podnik navázal na tradici svých předků. Jméno Jelínek nese tradici velmi kvalitního nábytku, a tím pádem usnadňuje prodej výrobků, což má vliv na zvyšování tržeb podniku a zvyšování hodnoty pro zákazníka. U svých výrobků chce podnik dosáhnout tradičního zpracování, tudíž se vyhýbá příliš velké výrobě. Z tohoto důvodu není třeba velkého počtu zaměstnanců, tradice tedy snižuje počet zaměstnanců.
- Důraz na kvalitu v podniku se projevuje zejména pozitivním vlivem na objem tržeb a vysokou hodnotu pro zákazníka. Zákazníci vyhledávají kvalitní

produkty podniku. Zároveň kvalitní zpracování vyžaduje kvalitní nástroje, což se projevuje na rostoucím objemu aktiv podniku.

- Podobně je tomu u inovací. Inovace provedené na produktech podniku velmi pozitivně ovlivňují vývoj tržeb a hodnotu pro zákazníka. Na druhou stranu bylo zapotřebí nových technologií, což zvyšuje objem aktiv.
- Na pozitivním vztahu se zaměstnanci si vedení podniku velmi zakládá. Vede ke kvalitněji odvedené práci, proto si jej snaží vedení podniku udržet. Z tohoto důvodu nechce vedení podniku zásadním způsobem zvýšit počet zaměstnanců.
- Vysoká péče o zákazníky se projevuje zejména na stabilitě zákazníků, kteří se rádi k podniku vrací pro nové produkty, což pozitivně ovlivňuje objem tržeb podniku.
- Nízká decentralizace se v podniku projevuje tím, že majitelé chtějí mít o dění v podniku kompletní přehled. Většinu úkolů řízení zastávají sami a do budoucna ani neuvažují o přijetí nových zaměstnanců, proto lze konstatovat, že nízká míra decentralizace počet zaměstnanců snižuje.
- Orientace na místní trhy vede k nižšímu objemu tržeb, než by tomu bylo při expanzi společnosti na nové trhy. Podobně je tomu u počtu zaměstnanců, není třeba zaměstnávat prodejce v jiných než lokálních trzích, což počet zaměstnanců snižuje.
- Orientace na udržení společnosti vede k počtu zaměstnanců, který je z pohledu vedení společnosti „udržitelný“. Proto vede orientace na udržení společnosti k nižšímu počtu zaměstnanců, než by tomu bylo u rozšíření společnosti.
- Kapitálová intenzita se v podniku projevuje zejména zvyšováním objemu aktiv v podniku.
- Nízký přírůstek zaměstnanců úzce souvisí s výše uvedenými faktory, proto lze konstatovat, že v podniku je nižší počet zaměstnanců, než by byl, kdyby byl přírůstek zaměstnanců větší.
- Dlouhodobě stabilní počet zaměstnanců vede k nižšímu počtu zaměstnanců, než by tomu bylo v případě zvyšování počtu zaměstnanců.
- Averze k nerodinným zaměstnancům na manažerských pozicích souvisí s nízkou mírou decentralizace podniku, a proto vede k nižšímu počtu zaměstnanců, než by tomu bylo u zaměstnávání manažerů z jiných než rodinných kruhů.
- Averze k riziku úzce souvisí s averzí k nerodinným zaměstnancům na manažerských pozicích a také s orientací na místní trhy. Důsledkem jsou nižší tržby a nižší počet zaměstnanců.

Závisle proměnné

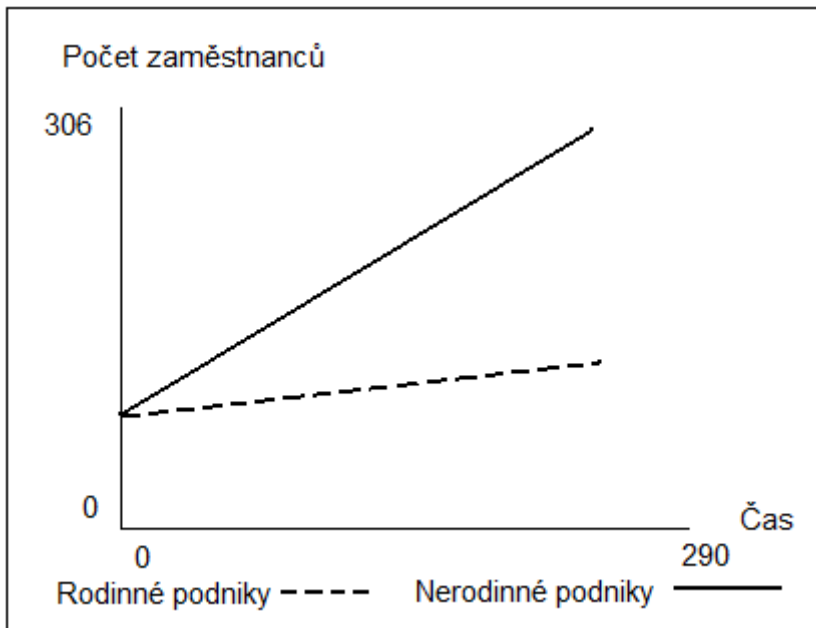
Závislé proměnné jsou u rodinného podniku vymezeny v návaznosti na Greinerovu teorii růstu podniku a jsou sledovány v rámci ukazatelů tržby, aktiva, počet zaměstnanců, to vše za rok 2006 (Zdroj: Albertina).

- Tržby za rok 2006: 102 917 000 Kč
- Aktiva za rok 2006: 106 585 000 Kč
- Počet zaměstnanců za rok 2006: 96

Závěry o simulaci – agent Jelínek – výroba nábytku, s.r.o.

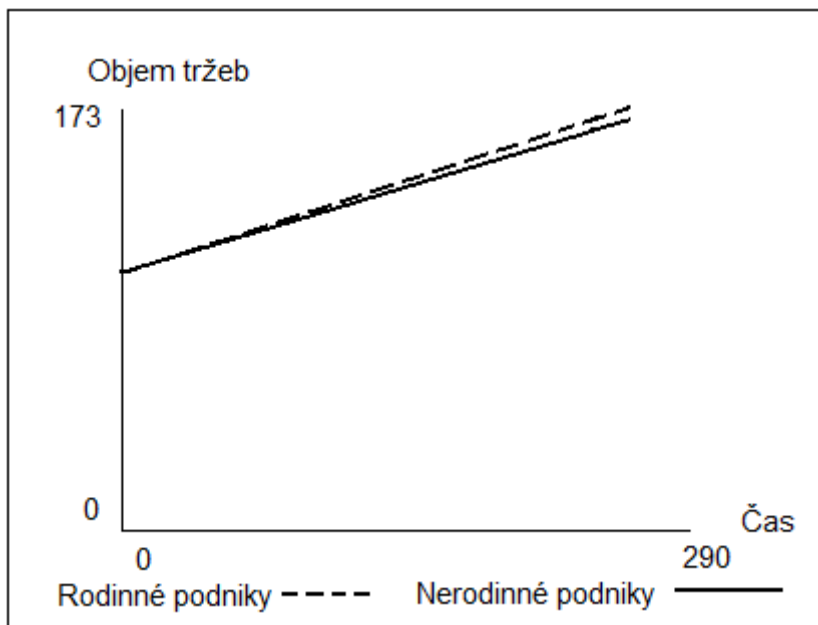
Chování podniku Jelínek – výroba nábytku, s.r.o. bylo simulováno opět pomocí programu NetLogo verze 4.0.4. Analýza případové studie ukázala, že podnik se nachází ve fázi kreativity. Níže uvádím výsledky simulace pro rodinný podnik na dalších 20 let dopředu, tj. 240 kroků. Vodorovná osa ukazuje počet kol opakování a svislá osa ukazuje úroveň zobrazené proměnné – v tisících u objemu aktiv a tržeb a v osobách u počtu zaměstnanců.

Obrázek č. 21: Výstupy simulace podniku Jelínek – výroba nábytku, s.r.o.



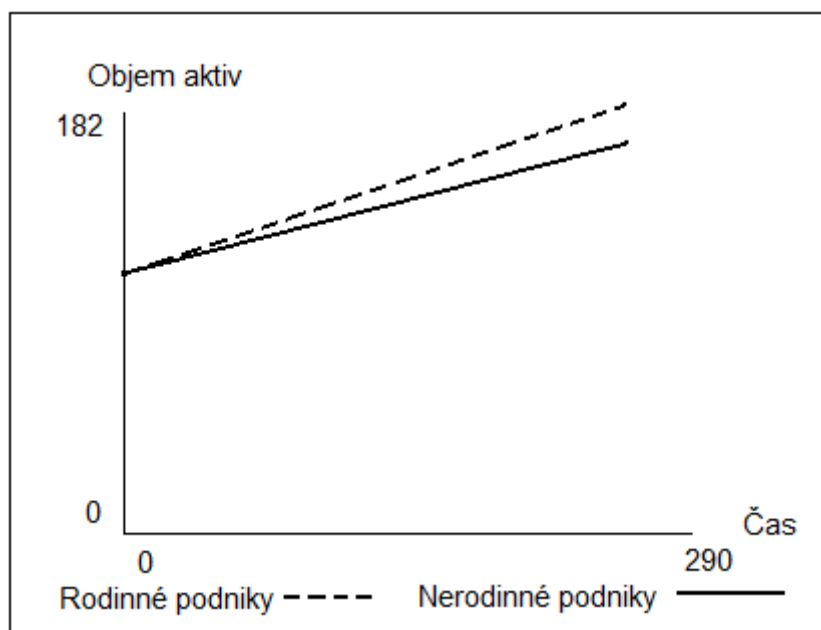
Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 22: Výstupy simulace podniku Jelínek – výroba nábytku, s.r.o.



Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 23: Výstupy simulace podniku Jelínek – výroba nábytku, s.r.o.



Zdroj: zpracováno autorkou

Z výše uvedených grafů vyplývá, že rodinný podnik sice roste rychlejším tempem z hlediska aktiv a tržeb, z hlediska zaměstnanců ovšem roste podstatně pomalejším tempem. Uvedená simulace ukazuje chování podniku začínající v roce 2007 a končící v roce 2027. V návaznosti na provedenou případovou studii lze konstatovat, že simulace poměrně přesně vymezuje vývoj podniku z hlediska záměrů vedení v zaměstnanecké oblasti. Vedení podniku uvedlo, že do budoucna se zásadnějším nárůstem zaměstnanců nepočítají. Spíše mají v úmyslu ponechat podnik, co se týče velikosti, na takové úrovni počtu zaměstnanců, kterou budou moci kontrolovat pouze v rámci rodiny, tj. bez rozšíření stávajícího managementu. Simulace ukázala, že během dvaceti let by se podnik měl rozrůst na 120 zaměstnanců ze stávajících 96. Z hlediska objemu aktiv vykazuje rodinný podnik vyšší kapitálovou intenzitu. V nedávné době se podařilo vedení podniku dostat dotaci na postavení nové výrobní haly včetně nových technologií, což se projevilo i v rychlejším růstu aktiv oproti nerodinným podnikům v rámci simulace. Vzhledem k inovační aktivitě a kvalitě výrobků, tradici a péči o zákazníka, které mají podle vedení společnosti zásadní vliv na prodej jejich výrobků, rostou i tržby podniku nepatrně rychlejším tempem, než je tomu u nerodinných podniků. Zásadní růst tržeb je ovšem zbržděn zejména orientací na domácí trhy a snahou o udržení společnosti.

Agent 3V&H, s.r.o.

Zkoumaná společnost 3V&H, s.r.o. byla založena v roce 1992 jako rodinný podnik zakladatelem Milanem Veleckým. V současné době má společnost 3 provozovny a zaměstnává 110 zaměstnanců. Obrat společnosti za rok 2006 činil 253 mil. Kč.

Oblast působení společnosti spadá do kategorie OKEČ 45 – Pozemní a inženýrské stavitelství. V této kategorii je zastoupení rodinných podniků podstatně větší než podniků nerodinných. 21 rodinných podniků z celkového počtu 91 rodinných podniků zastoupených ve výběrovém souboru spadá do oblasti OKEČ 45.

Z rozhovoru s vedením společnosti vyplynulo, že se podnik nachází ve fázi profesionálního řízení.

Níže jsou uvedeny charakteristiky determinující rozvoj podniku:

- Důraz na kvalitu
- Inovace
- Pozitivní vztah se zaměstnanci
- Vysoké investice do zaměstnanců
- Vysoká péče o zákazníky
- Nízká míra decentralizace
- Orientace na místní trhy
- Orientace na udržení společnosti
- Kapitálová intenzita
- Nízký přírůstek zaměstnanců
- Dlouhodobě stabilní počet zaměstnanců
- Averse k nerodinným zaměstnancům na manažerských pozicích
- Averse k riziku

Výše uvedené charakteristiky můžeme považovat za nezávisle proměnné. Vztah k závisle proměnným z Greinerova modelu lze na základě provedeného šetření v podniku vymezit následovně:

Tabulka č. 10: Předpoklady podniku 3V&H, s.r.o.

	Objem tržeb	Objem aktiv	Počet zaměstnanců
Důraz na kvalitu	snižuje	zvyšuje	
Inovace	zvyšuje	zvyšuje	
Pozitivní vztah se zaměstnanci			snižuje
Vysoké investice do zaměstnanců		zvyšuje	snižuje
Vysoká péče o zákazníky	zvyšuje		
Nízká míra decentralizace			snižuje
Orientace na místní trhy	snižuje		
Orientace na udržení společnosti	snižuje		snižuje
Kapitálová intenzita		zvyšuje	
Nízký přírůstek zaměstnanců			snižuje
Dlouhodobě stabilní počet zaměstnanců			snižuje
Averze k nerodinným zaměstnancům na manažerských pozicích			snižuje
Averze k riziku	snižuje		snižuje

Zdroj: zpracováno autorkou

Výše uvedená zjištění lze blíže rozvést prostřednictvím odůvodnění jednotlivých charakteristik a jejich vlivu na závisle proměnné, zároveň tak budou nastavena pravidla pro fungování multiagentní simulace, chování agenta, 3V&H, s.r.o. – rodinného podniku.

- Důraz na kvalitu se v podniku projevuje důsledností prováděných prací. Podle slov vedení je pro ně kvalita prioritní, což se projevuje jak ve zvýšení hodnoty pro zákazníka, tak i ve skutečnosti, že čím kvalitněji má být zakázka provedena, tím déle trvá, což vede k odmítání jiných zakázek, což vede ke snižování tržeb. Kvalitní práce vyžaduje kvalitní vybavení dělníků, což vede ke zvyšování hmotného investičního majetku a tím i aktiv.
- Důraz na inovace a použití nových a moderních technologií a materiálů vede k získávání nových zakázek, což má pozitivní vliv na tržby. Investice do inovací produktů se projevují přímo v investicích do hmotného investičního majetku a tím i do zvyšování aktiv.

- Pozitivní vztah se zaměstnanci se projevuje podobně jako v prvním sledovaném podniku důrazem na kvalitu odvedené práce a z tohoto důvodu vedení podniku upřednostňuje menší počet kvalitních zaměstnanců před množstvím najímaných sezónních dělníků.
- Vysoké investice do pracovníků nedovolují podniku zaměstnat velký počet zaměstnanců.
- Díky vysoké péči o zákazníky získává společnost nové zakázky, což tržby zvyšuje.
- Nízká míra decentralizace vede k centralizaci rozhodování do rukou rodiny, členové rodiny zastávají i několik funkcí najednou, což vede k nižšímu počtu zaměstnanců, než by tomu bylo u nerodinného podniku.
- Orientace na místní trhy z důvodu kontrolovatelnosti provedených prací snižuje tržby společnosti oproti orientaci na širší trh.
- Orientace na udržení společnosti ve velikosti, kterou je rodina schopna ovládat sama, má přímý vliv na nižší tržby a nízký počet zaměstnanců.
- Kapitálová intenzita se projevuje zejména ve vybavení společnosti moderními technologiemi, což vede k zvyšování aktiv.
- Nízký přírůstek zaměstnanců úzce souvisí se stabilitou stávajících zaměstnanců, což vede k nižšímu počtu pracovníků než u společností orientovaných na růst.
- Dlouhodobě stabilní počet kvalitních zaměstnanců vede k nižšímu počtu zaměstnanců podniku, než by tomu bylo u zaměstnávání sezónních dělníků.
- Averse k zaměstnávání nerodinných zaměstnanců na manažerských pozicích je dána záměrem rodiny udržet kontrolu nad společností ve svých rukou, což vede k nižšímu počtu zaměstnanců, než by tomu bylo u zaměstnání manažera z jiných než rodinných kruhů.
- Averse k riziku nedovoluje společnosti rozšířit své působení na trhy, kde by byla snížena kontrolovatelnost zakázek, což vede k nižším tržbám. Z tohoto důvodu není třeba zaměstnávat velký počet dělníků, což vede k nižšímu počtu zaměstnanců.

Závisle proměnné

Závisle proměnné jsou u rodinného podniku vymezeny v návaznosti na Greinerovu teorii růstu podniku a jsou sledovány v rámci ukazatelů tržby, aktiva, počet zaměstnanců, to vše za rok 2006 (Albertina, 2009).

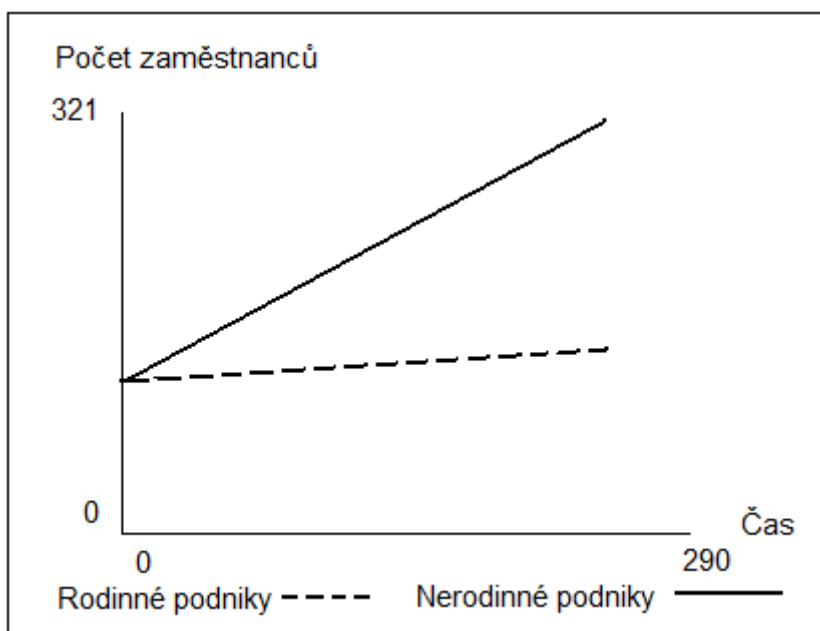
- Tržby za rok 2006: 220 682 000 Kč
- Aktiva za rok 2006: 125 839 000 Kč
- Počet zaměstnanců za rok 2006: 110

Závěry o simulaci – agent 3V&H, s.r.o.

Chování podniku 3V&H, s.r.o. bylo simulováno opět pomocí programu NetLogo verze 4.0.4. Níže uvádím výsledky simulace pro rodinný podnik na dalších 20 let dopředu, tj. 240 kroků. Vodorovná osa ukazuje počet kol

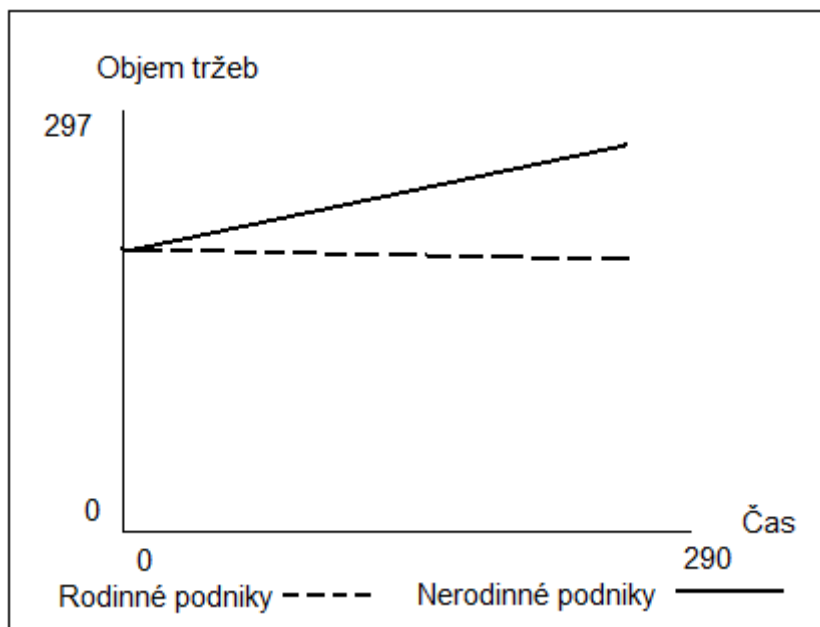
opakování a svislá osa ukazuje úroveň zobrazené proměnné – v tisících u objemu aktiv a tržeb a v osobách u počtu zaměstnanců.

Obrázek č. 24: Výstupy simulace podniku – 3V&H, s.r.o.



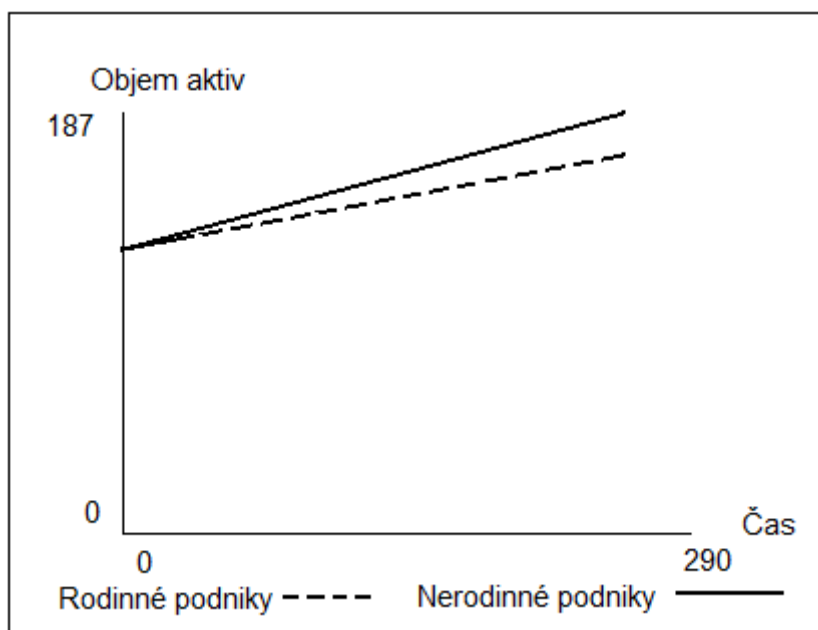
Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 25: Výstupy simulace podniku – 3V&H, s.r.o.



Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 26: Výstupy simulace podniku – 3V&H, s.r.o.



Zdroj: zpracováno autorkou

Analýza případové studie ukázala, že se podnik nachází ve fázi profesionálního řízení (Greiner, 1994). Z hlediska počtu zaměstnanců simulace ukázala, že se rodinný podnik vyvíjí pomalejším tempem, než je tomu u nerodinného podniku. Z analýzy případové studie vyplývá, že kádr zaměstnanců podniku 3V&H, s.r.o. je poměrně stabilní. Vedení společnosti nezamýšlí rozšířit řady zaměstnanců zásadním způsobem, protože jim současný počet zaměstnanců plně vyhovuje. Tento fakt je také podpořen centralizací rozhodování směrem k rodině. Vedení podniku neuvažuje o přijetí dalších zaměstnanců také z důvodu, že by dále nebyli schopni podnik řídit pouze v okruhu rodiny a bylo by nutné přijmout externí manažery. Vedení společnosti o této možnosti neuvažuje z důvodu ztráty kontroly nad podnikem.

Rodinný podnik také zaostává za nerodinným podnikem ve vývoji tržeb a aktiv. Objem tržeb je velmi ovlivněn zejména orientací na domácí trhy. Společnost 75 % všech svých zakázek vykonává v blízkém okolí sídla společnosti. Zbytek zakázek 25 %, je ve vzdálenosti do 100 kilometrů. Podle slov vedení společnosti si podnik 3V&H, s.r.o. velice zakládá na kvalitě odvedených prací a všechny zakázky osobně kontroluje každý den někdo z vedení podniku, tzn. z rodiny. Pokud by podnik expandoval do vzdálenějších teritorií, nebyla by možná kontrola zakázek a kvalita prací by se snížila, což vedení podniku nechce připustit. Simulace ukazuje dokonce na pokles tržeb v čase. Tento pokles může být zapříčiněn zejména nasycením trhu stavebnictví v blízkém okolí podniku. Dokud tedy podnik nebude expandovat dále, mohlo by dojít k poklesu tržeb.

Pomalejší růst vykazují i aktiva podniku. V současné době společnost neuvažuje o rozšíření podniku a zásadních investicích. Růst aktiv tedy bude zřejmě zapříčiněn pouze obnovou hmotného investičního majetku.

Agent Fluokov, s.r.o.

Společnost Fluokov, s.r.o. vznikla v roce 1996. Spadá do oblasti OKEČ 28 – výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků. V rámci kategorie OKEČ 28 je zastoupení rodinných podniků nižší než nerodinných podniků. Tento fakt je dán zřejmě charakterem výroby, která může být pro začínající rodinné podniky poměrně kapitálově náročná. Podnik je představitelem typické rodinné firmy. V současné době společnost fakticky řídí Michal Jech, jednatelem ovšem jsou i jeho sestra Alena Jechová a původní zakladatel podniku, otec Ivan Jech. V podniku dále pracuje i manželka Michala Jecha, Martina Jechová. Veškerá činnost podniku je soustředěna pouze do jediné provozovny se sídlem v Teplicích. V podniku pracuje 83 zaměstnanců a jeho obrat za rok 2006 činil 76 mil. Kč.

Vedení společnosti uvedlo, že fáze, ve které se podnik nachází, odpovídá fázi profesionálního řízení.

Níže jsou uvedeny charakteristiky determinující rozvoj podniku:

- Důraz na kvalitu
- Inovace
- Pozitivní vztah se zaměstnanci
- Nízká míra decentralizace
- Orientace na ověřený trh
- Orientace na udržení společnosti
- Kapitálová intenzita
- Nízký přírůstek zaměstnanců
- Dlouhodobě stabilní počet zaměstnanců
- Averse k nerodinným zaměstnancům na manažerských pozicích
- Averse k riziku

Výše uvedené charakteristiky můžeme považovat za nezávisle proměnné. Vztah k závisle proměnným z Greinerova modelu lze na základě provedeného šetření v podniku vymezit následovně:

Tabulka č. 11: Předpoklady podniku Fluokov, s.r.o.

	Objem tržeb	Objem aktiv	Počet zaměstnanců
Důraz na kvalitu	zvyšuje	zvyšuje	
Inovace		zvyšuje	
Pozitivní vztah se zaměstnanci			neutrální
Vysoké investice do zaměstnanců		zvyšuje	
Vysoká péče o zákazníky	zvyšuje		
Nízká míra decentralizace			snižuje
Orientace na ověřený trh	snižuje		snižuje
Orientace na udržení společnosti	snižuje		snižuje
Kapitálová intenzita		zvyšuje	
Nízký přírůstek zaměstnanců			snižuje
Dlouhodobě stabilní počet zaměstnanců			snižuje
Averze k nerodinným zaměstnancům na manažerských pozicích			snižuje
Averze k riziku	snižuje		snižuje

Zdroj: zpracováno autorkou

Výše uvedená zjištění lze blíže rozvést prostřednictvím odůvodnění jednotlivých charakteristik a jejich vlivu na závisle proměnné, zároveň tak budou nastavena pravidla pro fungování multiagentní simulace, chování agenta, Fluokov, s.r.o. – rodinného podniku.

- Důraz na kvalitu se projevuje zejména vybavením podniku moderními technologiemi, což vede k zvyšování aktiv podniku. Zároveň se se zvyšující kvalitou zvyšují i tržby podniku, nekvalitní výrobky by podniku podstatně snížily tržby.
- Inovace podniku na jeho produktech se projevují zejména na zvýšení tržeb a také na nákupu nových technologií, které zvyšují aktiva podniku.
- Pozitivní vztah se zaměstnanci se na počtu zaměstnanců nijak neprojevuje, a to z toho důvodu, že kvalita odvedené práce závisí více na technologiích než na lidské práci.

- Vysoké investice do zaměstnanců se projevují zejména zvyšováním objemu aktiv prostřednictvím služebních aut, mobilních telefonů a pracovních pomůcek atd.
- Vysoká péče o zákazníky se v podniku projevuje růstem tržeb.
- Nízká míra decentralizace se projevuje zejména množstvím funkcí, které zastávají členové rodiny, a tudíž není třeba zaměstnat nerodinné zaměstnance, což má vliv na snížení počtu zaměstnanců.
- Orientace na ověřený trh snižuje tržby zejména tím, že rodinný podnik nemá zájem o pronikání na nové trhy, což by zvýšení tržeb přineslo. Z těchto důvodů podnik také nepotřebuje větší množství zaměstnanců.
- Orientace na udržení společnosti více než na zisk má stejný vliv jako orientace na ověřený trh, tudíž dochází ke snižování tržeb a nízkému počtu zaměstnanců.
- Kapitálová intenzita podniku se projevuje zejména zvýšením aktiv prostřednictvím nákupu nových technologií.
- Nízký přírůstek zaměstnanců se projevuje na nízkém počtu pracovníků v podniku.
- Dlouhodobě stabilní počet zaměstnanců má na počet zaměstnanců snižující se vliv z výše uvedených důvodů orientace na udržení společnosti.
- Averse k nerodinným zaměstnancům na manažerských pozicích má na počet zaměstnanců také snižující se vliv.
- Averse k riziku se projevuje neochotou podniku proniknout na jiné než ověřené trhy, což se projevuje zejména na nižších tržbách a počtu zaměstnanců podniku.

Závisle proměnné

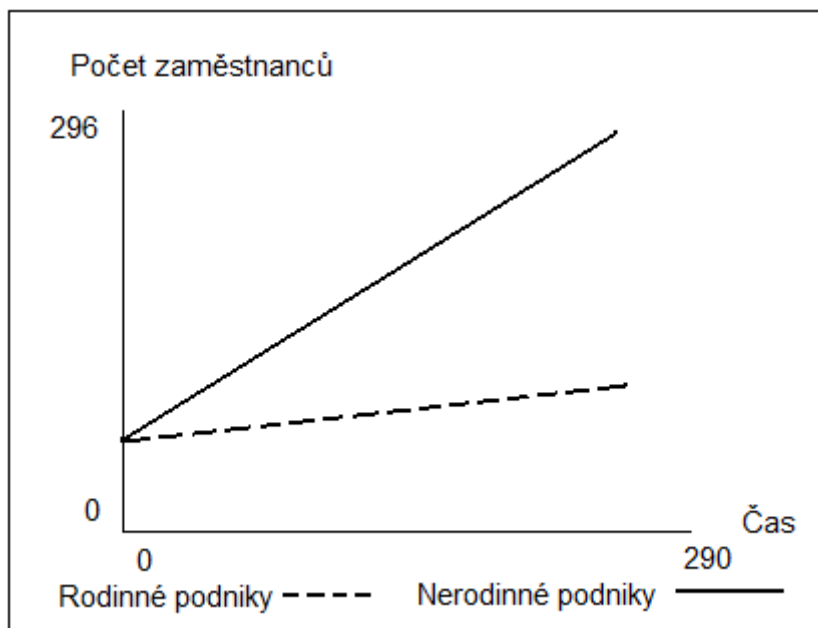
Závislé proměnné jsou u rodinného podniku vymezeny v návaznosti na Greinerovu teorii růstu podniku a jsou sledovány v rámci ukazatelů tržby, aktiva, počet zaměstnanců, to vše za rok 2006 (Albertina, 2009).

- Tržby za rok 2006: 76 325 000 Kč
- Aktiva za rok 2006: 34 048 000 Kč
- Počet zaměstnanců za rok 2006: 83

Závěry o simulaci – agent Fluokov, s.r.o.

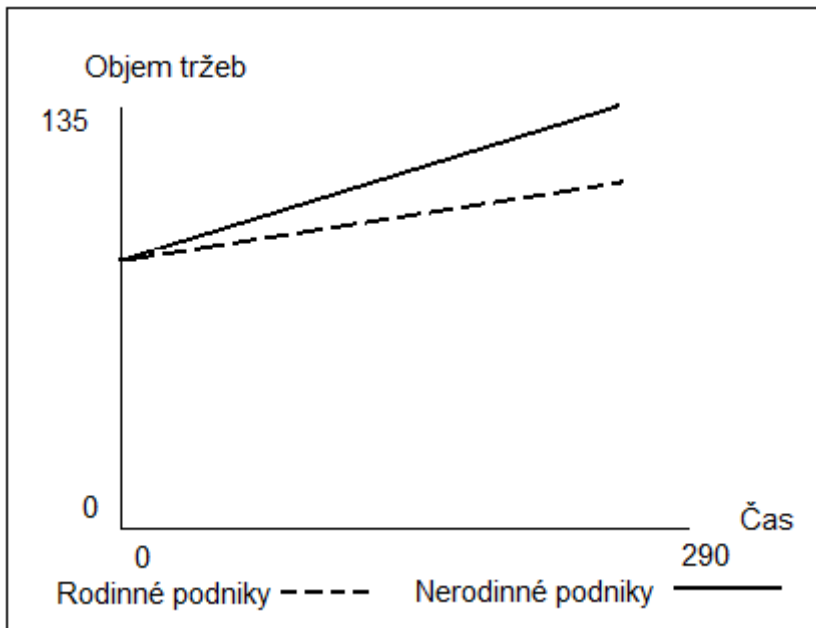
Vývoj velikosti podniku Fluokov, s.r.o. byl podobně jako v předchozích případech simulován pomocí programu NetLogo verze 4.0.4. Níže uvádím výsledky simulace pro rodinný podnik na dalších 20 let dopředu, tj. 240 kroků. Vodorovná osa ukazuje počet kol opakování a svislá osa ukazuje úroveň zobrazené proměnné – v tisících u objemu aktiv a tržeb a v osobách u počtu zaměstnanců.

Obrázek č. 27: Výstupy simulace podniku – Fluokov, s.r.o.



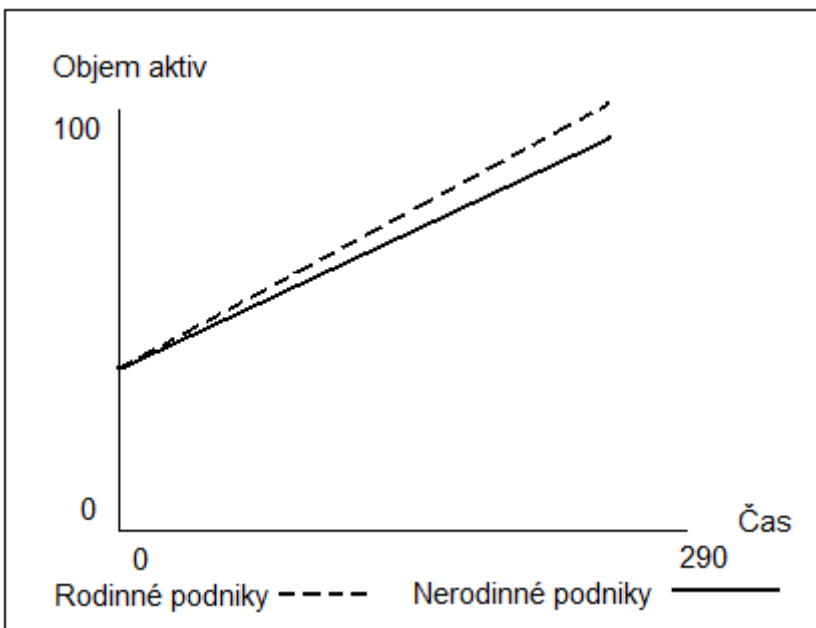
Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 28: Výstupy simulace podniku – Fluokov, s.r.o.



Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 29: Výstupy simulace podniku – Fluokov, s.r.o.



Zdroj: zpracováno autorkou

Vývoj podniku, tak jak jej ukazuje simulace, koresponduje s vývojem podniku, který byl zjištěn analýzou případové studie. Podnik je z dlouhodobého hlediska stabilní a vedení podniku neuvažuje o zásadním nárůstu zaměstnanců, zejména kvůli udržitelnosti podniku v rukou rodiny. Vývoj tedy naznačuje, že rodinný podnik bude i do budoucna udržovat stabilnější trend v růstu zaměstnanců. Z hlediska aktiv podnik do budoucna poroste rychleji než podnik nerodinný. Je to dáno tím, že v současné době podnik využívá nejmodernější laserové

technologie k řezání plechů. Do budoucna uvažuje i o obnově dalšího hmotného investičního majetku, a to z toho důvodu, že hlavním odběratelem podniku je jediná společnost, která má poměrně velikou vyjednávací sílu a klade veliký důraz na kvalitu prováděných prací. Z hlediska obnovy investičního majetku bude podnik nucen i do budoucna udržet trend růstu aktiv a s tím spojenou kvalitu prováděných prací tak, aby si udržel hlavního odběratele. Vývoj tržeb ukazuje, že právě orientace na jednoho odběratele je limitujícím faktorem podniku z hlediska rozvoje jeho tržeb. Toto zjištění koresponduje i s názorem vedení podniku, které neuvažuje o expanzi na nové trhy a hledání nového odběratele. Z dlouhodobého hlediska tedy tržby mohou růst pomaleji, než by tomu bylo v situaci, kdy by se podnik snažil o rozšíření odběratelských trhů.

Agent Blata, s.r.o.

Společnost Blata, s.r.o. vznikla v roce 1998. Předmětem její činnosti podle kategorie OKEČ je výroba motocyklů a motorových vozidel (OKEČ 35, OKEČ 34). V současné době vyrábí minimotorky, motorové koloběžky, čtyřkolky – všechny produkty z originálních a vlastně vyvinutých komponentů³⁵. V roce 2008 vyrobil podnik nový druh motocyklu, který v současné době uvádí na trh. Společnost je rodinným podnikem, ve vedení společnosti stojí manželé Pavel a Eliška Blatovi, kteří jsou zároveň jejími vlastníky. V současné době společnost zaměstnává 55 zaměstnanců. Obrat společnosti za rok 2008 byl 106 mil. korun³⁶.

Na základě analýzy řízeného rozhovoru bylo zjištěno, že se podnik nachází v krizi vedení.

Níže jsou uvedeny charakteristiky determinující rozvoj podniku:

- Důraz na kvalitu
- Inovace
- Péče o zákazníky

Výše uvedené charakteristiky můžeme považovat za nezávisle proměnné. Vztah k závisle proměnným z Greinerova modelu lze na základě provedeného šetření v podniku vymezit následovně:

³⁵ Blata: Existuje recept na dobrého šéfa?, 2008

³⁶ Účetní závěrka společnosti Blata, s.r.o., 2008

Tabulka č. 12: Předpoklady podniku Blata, s.r.o.

	Objem tržeb	Objem aktiv	Počet zaměstnanců
Důraz na kvalitu	zvyšuje	zvyšuje	zvyšuje
Inovace	zvyšuje	zvyšuje	
Vysoká péče o zákazníky	zvyšuje		
Pozitivní vztah k zaměstnancům			
Stabilní počet zaměstnanců			snižuje

Zdroj: zpracováno autorkou

Výše uvedená zjištění lze blíže rozvést prostřednictvím odůvodnění jednotlivých charakteristik a jejich vlivu na závisle proměnné, zároveň tak budou nastavena pravidla pro fungování multiagentní simulace, chování agenta, Blata, s.r.o. – rodinného podniku.

- Důraz na kvalitu se projevuje zejména důrazem na kvalitu prováděných prací. Podnik kvůli kvalitnímu vybavení svých produktů dokonce zaměstnává vlastní vývojové pracovníky, což má zvyšující vliv na počet zaměstnanců. Z důvodu velmi specifického produktu určeného k závodění má kvalita zásadní dopad na objem tržeb podniku.
- Inovace podniku na jeho produktech se projevují zejména na zvýšení tržeb a také na nákupu nových technologií, které zvyšují aktiva podniku.
- Vysoká péče o zákazníky se projevuje zejména ve zvýšení tržeb podniku
- Pozitivní vztah k zaměstnancům se na počtu zaměstnanců nijak neprojevuje.
- Stabilní počet zaměstnanců vede z důvodu úzké specializace podniku k nižšímu počtu zaměstnanců, než by tomu bylo u širší specializace.

Závisle proměnné

Závislé proměnné jsou u rodinného podniku vymezeny v návaznosti na Greinerovu teorii růstu podniku a jsou sledovány v rámci ukazatelů tržby, aktiva, počet zaměstnanců, to vše za rok 2006 (Albertina, 2009).

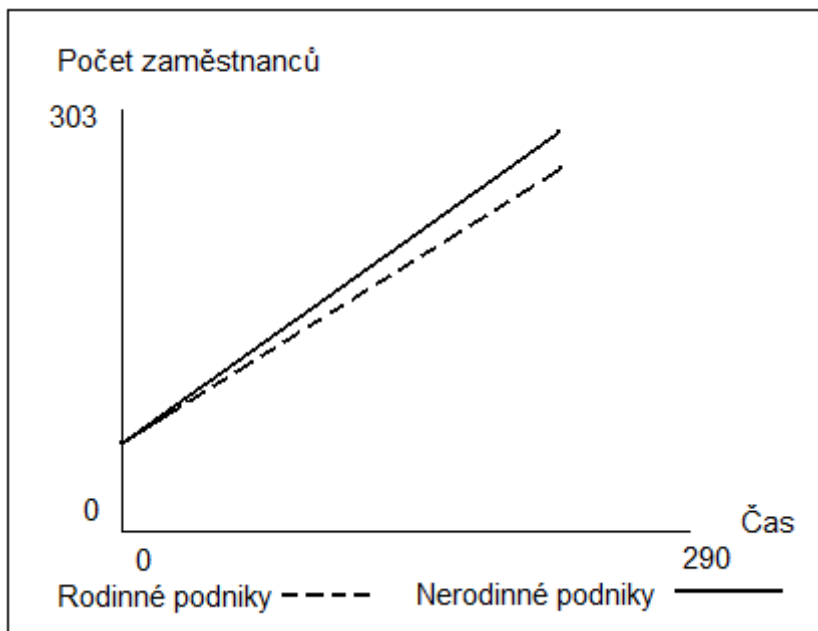
- Tržby za rok 2006: 97 357 000 Kč
- Aktiva za rok 2006: 114 029 000 Kč
- Počet zaměstnanců za rok 2006: 85

Závěry o simulaci – agent Blata, s.r.o.

Vývoj velikosti podniku Blata, s.r.o. byl podobně jako v předchozích případech simulován pomocí programu NetLogo verze 4.0.4. Hodnota nezávisle proměnných byla pro rodinný podnik stanovena na základě empirického šetření – výsledky z dotazníku – a na základě analýzy případové studie. Pro srovnání s nerodinným podnikem byly použity v nezávisle proměnných průměrné

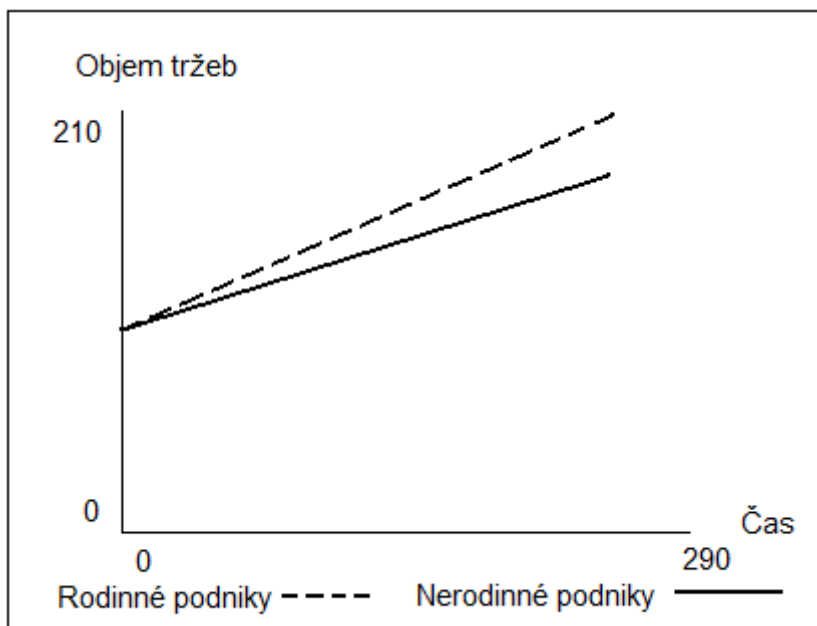
hodnoty nerodinných podniků, převzaté z empirického šetření – výsledky z dotazníků. Analýza případové studie ukázala, že podnik se nachází ve fázi kreativity. Níže uvádím výsledky simulace pro rodinný podnik na dalších 20 let dopředu, tj. 240 kroků. Vodorovná osa ukazuje počet kol opakování a svislá osa ukazuje úroveň zobrazené proměnné – v tisících u objemu aktiv a tržeb a v osobách u počtu zaměstnanců.

Obrázek č. 30: Výstupy simulace podniku – Blata, s.r.o.



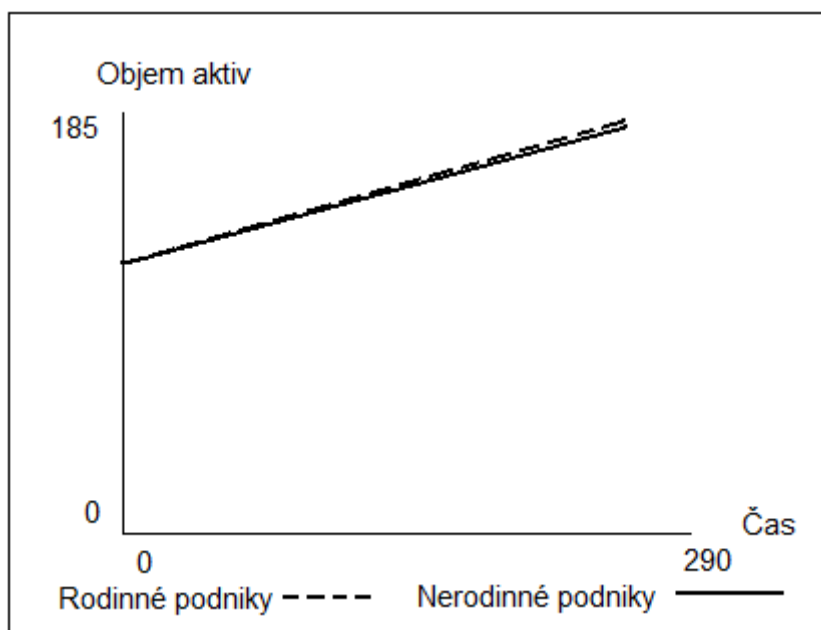
Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 31: Výstupy simulace podniku – Blata, s.r.o.



Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 32: Výstupy simulace podniku – Blata, s.r.o.



Zdroj: zpracováno autorkou

Simulace ukazuje, že vývoj podniku Blata, s.r.o. bude v následujících letech pomalejší oproti vývoji nerodinného podniku zejména z hlediska počtu zaměstnanců. Vývoj společnosti v oblasti aktiv bude podobný jako vývoj nerodinného podniku. Naproti tomu tržby společnosti Blata, s.r.o. porostou rychleji. Je to dáno zejména charakteristikou produktu společnosti Blata, s.r.o., která se zabývá výrobou závodních minimotocyklů. Tento produkt je charakteristický nároky na kvalitu provedení. Pokud je totiž motorka určena k závodění, rozhodující je kvalita jejího provedení. Bez kvalitního výrobku závodník nevyhraje. I nepatrné procento odchýlení má velký vliv na jízdní vlastnosti minibiku. Závodníci chtějí především vyhrát, a proto kvalita velmi zásadně ovlivňuje prodejnost výrobku a tím i tržby podniku. V současné době kvalita výrobku Blata, s.r.o. vysoce převyšuje ostatní výrobky podobného charakteru. Pokud tedy podnik udrží krok se současným stupněm kvality svých výrobků, porostou jeho tržby v následujících letech rychleji, než je tomu u nerodinného podniku.

4.2.2 Scénář simulace multiagentních simulací na úrovni pilotního šetření

Agenti – 4 rodinné podniky v různých fázích vývoje podle Greinerova modelu, 1 nerodinný podnik.

Tržby, aktiva i počet zaměstnancům odpovídají reálným hodnotám získaným z účetních závěrek podniků v roce 2006.

Každý rodinný podnik je vymezen (viz definice agentů) nezávisle proměnnými, které mají vliv na závislé a pomocné proměnné a tím determinují jejich chování v dané situaci.

Prostředí – proměnné uchováující hodnoty jednotlivých definičních nastavení rodinných a nerodinných podniků.

Vazba prostředí a agentů – agenti jsou vymezeni prostřednictvím nezávisle proměnných. Prostředí, ve kterých se podniky pohybují, jsou vymezena prostřednictvím závisle proměnných, popisujících velikost podniků (Greiner, 1994) – tedy počet zaměstnanců, objem aktiv a objem tržeb. Podniky rodinného a nerodinného charakteru prochází v čase vývojem a jejich chování je determinováno nastavenou hodnotou nezávisle proměnných veličin.

Podniky procházejí nejprve fází kreativity a jsou ovlivněny pouze charakteristikami první Greinerovy fáze, tzn. direktivním řízením zaměřené na pozitivní či neutrální vztah se zaměstnanci, mírou investic do zaměstnanců, vztahem k riziku, orientací na zisk či udržení společnosti, způsobem financování.

Po určité době (lze individuálně nastavit) nastane potřeba najít profesionálního manažera, popřípadě nabrat nové zaměstnance, podniky tedy procházejí Greinerovou krizí vedení.

Pokud podniky krizi vedení překonají, dostávají se do třetí fáze a tou je profesionální řízení. U podniků ve fázi profesionálního řízení lze tedy vymezit charakteristiky, jako je orientace na domácí, popř. zahraniční trhy, kapitálová intenzita, strategické plánování, míra centralizace, orientace na zákazníka, popř. zisk, důraz na inovace.

Vzhledem ke skutečnosti, že se rodinné a nerodinné podniky od sebe mohou více či méně lišit, je míra nezávisle proměnných vyjádřena škálou od 0 do 100 %. Podniky tedy nabývají dané charakteristiky – nezávisle proměnné, vyjádřené v procentech.

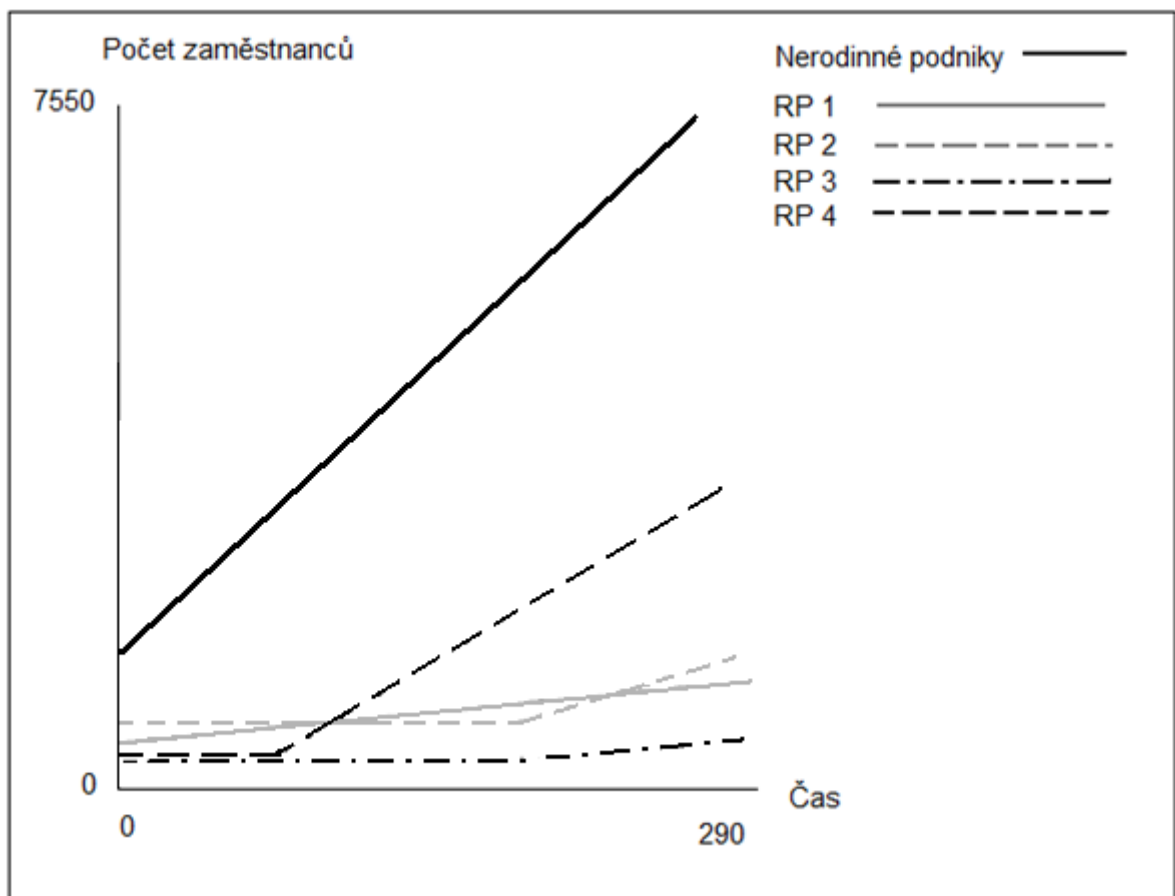
4.2.3 Výstup modelování druhé fáze

V rámci druhé fáze výzkumu bylo uskutečněno pilotní šetření v rámci rodinných podniků. Úkolem pilotního šetření a jeho simulace je ověření přenositelnosti teoretických konceptů rodinného podnikání ze zahraničí do českého prostředí a

dále ověření použitelnosti metody mutliagentní simulace k popisu rozvoje rodinných podniků prostřednictvím Greinerovy teorie růstu podniku.

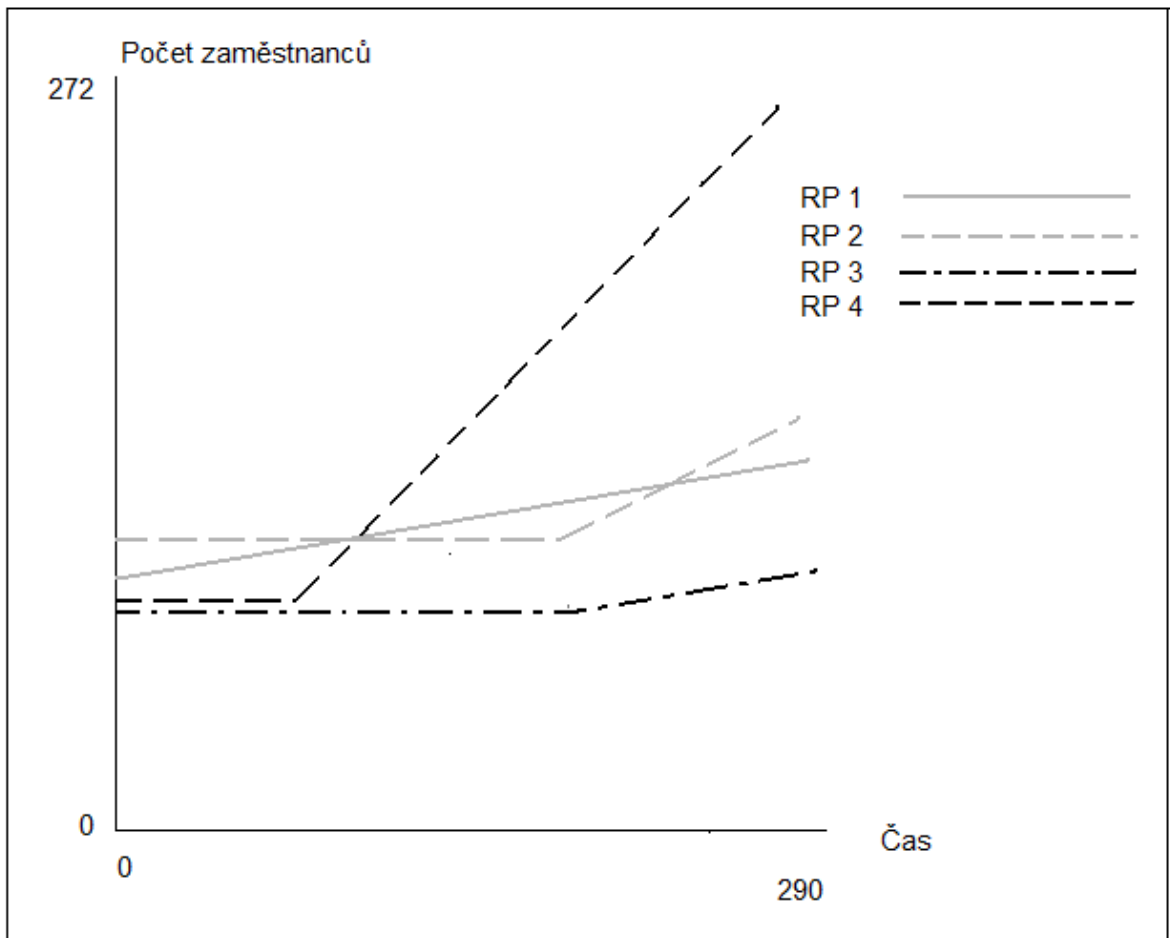
Simulace zobrazuje vývoj 4 rodinných podniků. Pro srovnání je uveden i vývoj nerodinného podniku. Základní nastavení hodnot parametrů v rámci simulace pro rodinné podniky bylo provedeno na základě odpovědí vedení podniků v rámci dotazníkového šetření „Konkurenceschopnost podniků“. Nastavení pro nerodinný podnik bylo stanoveno na základě průměrných hodnot parametrů zjištěných pro nerodinné podniky v rámci výzkumného souboru.

Obrázek č. 33: Výstupy simulace rodinných podniků



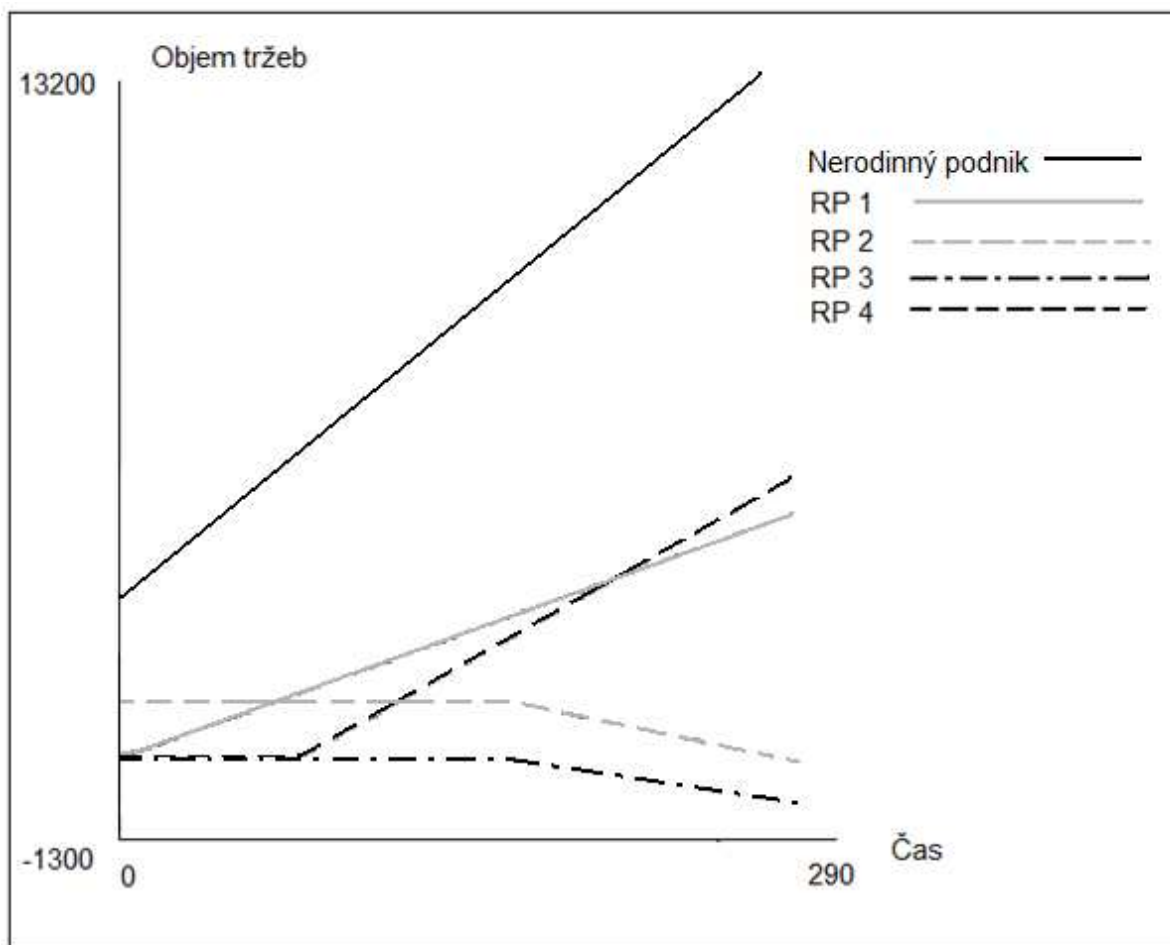
Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 34: Výstupy simulace rodinných podniků – bez nerodinného podniku



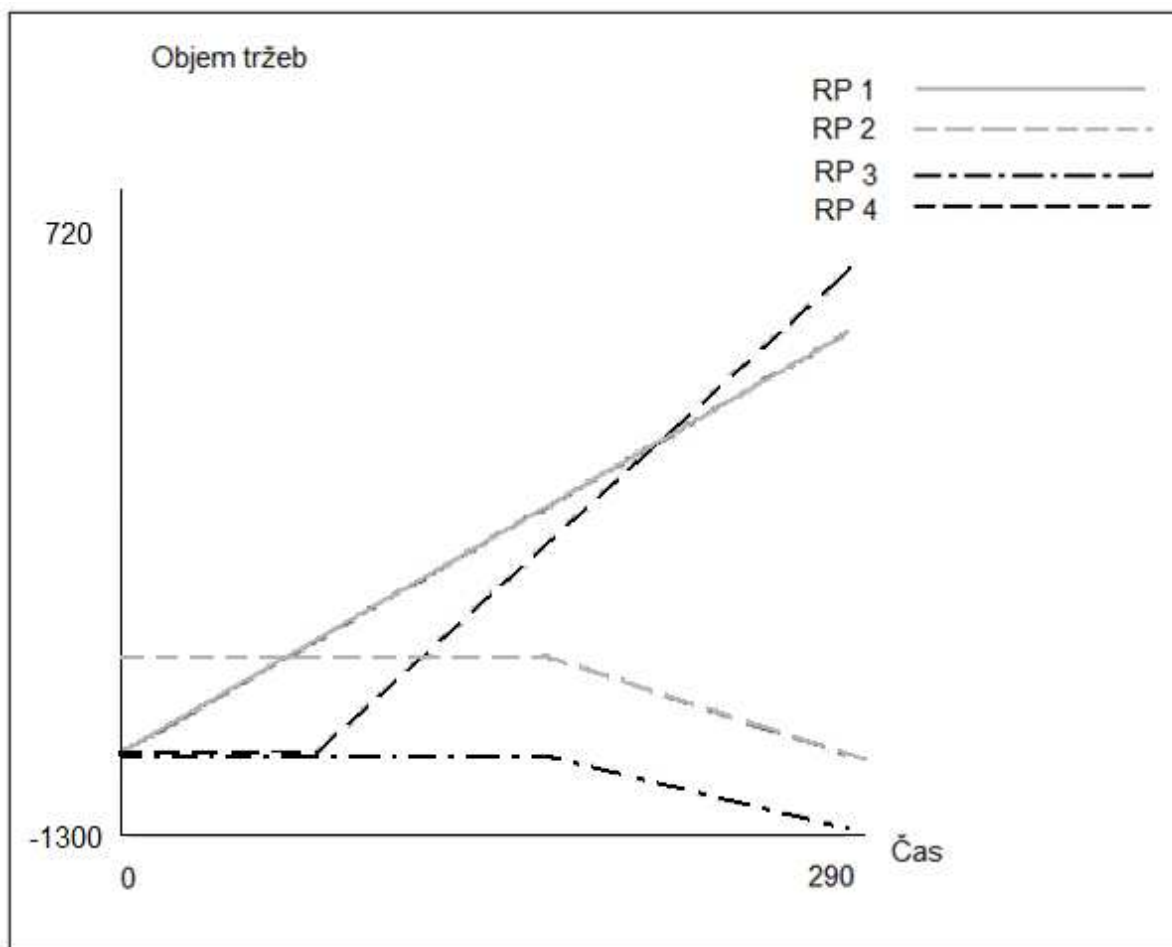
Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 35: Výstupy simulace rodinných podniků



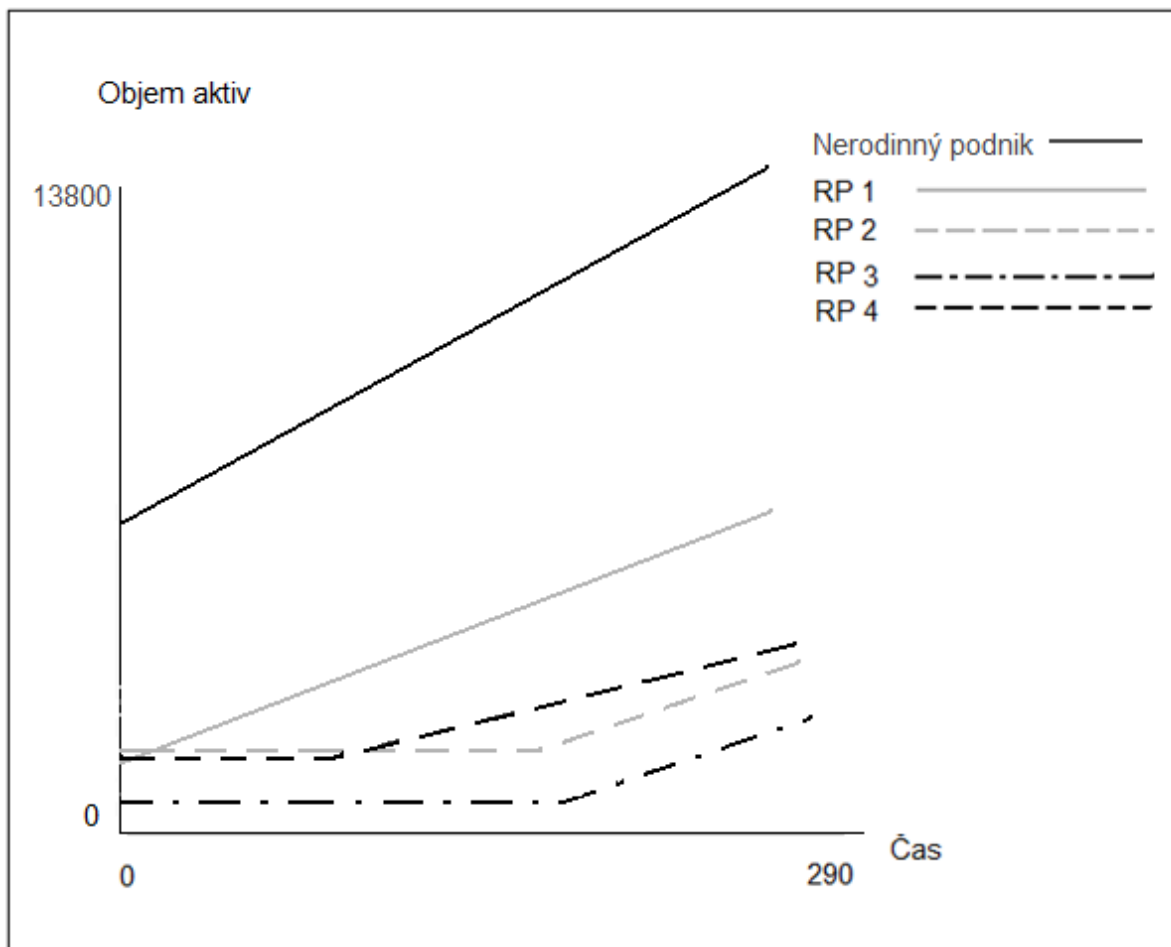
Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 36: Výstupy simulace rodinných podniků – bez nerodinného podniku



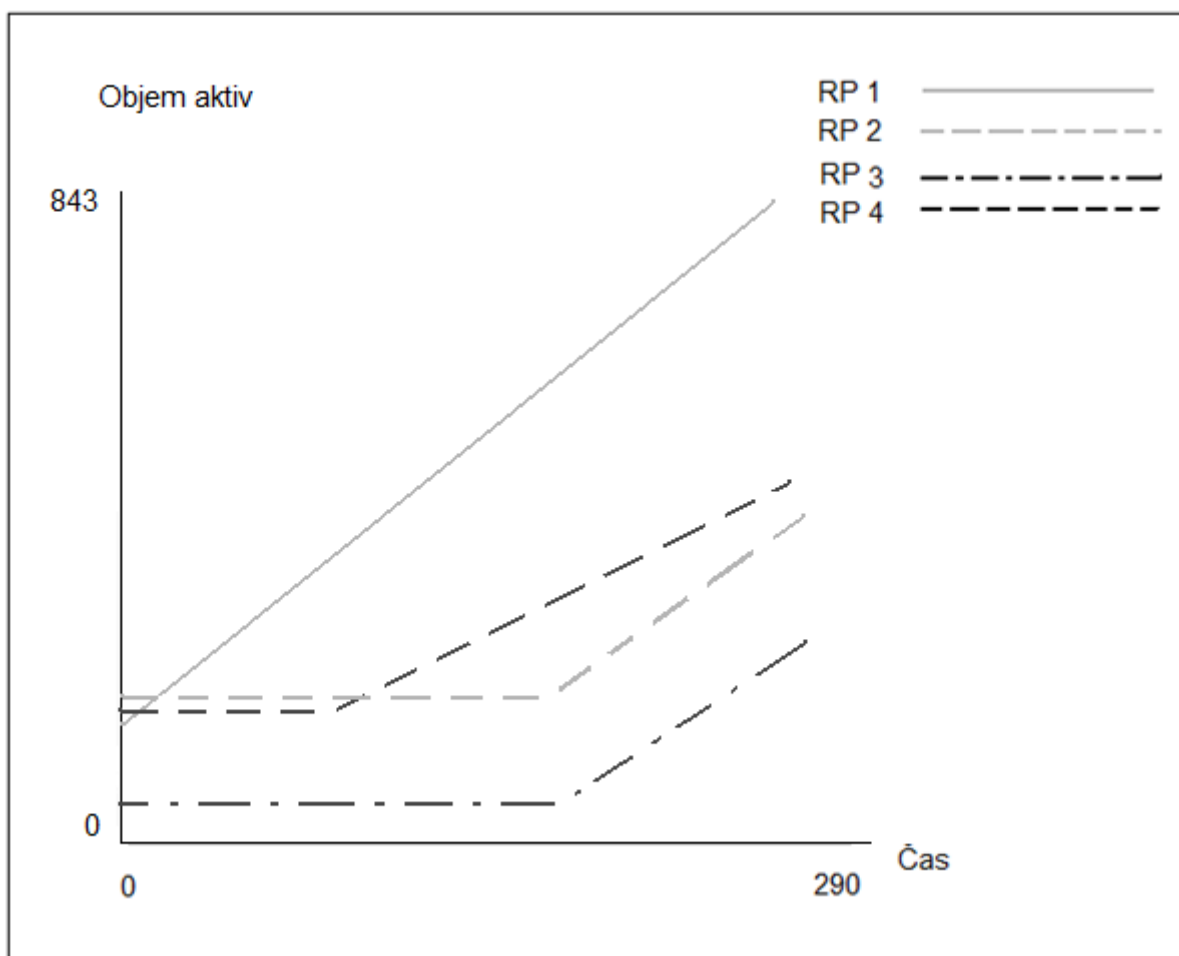
Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 37: Výstupy simulace rodinných podniků



Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 38: Výstupy simulace rodinných podniků – bez nerodinného podniku



Zdroj: zpracováno autorkou

Výše uvedené grafy ukazují skutečnost, kdy na trhu působí 4 rodinné a 1 nerodinný podnik. Vodorovná osa ukazuje počet kol opakování a svislá osa ukazuje úroveň zobrazované proměnné – v tisících u objemu aktiv a tržeb a v osobách u počtu zaměstnanců. V rámci simulace byla zohledněna i skutečnost, že se rodinné podniky nacházejí v různých fázích Greinerovy teorie růstu podniku. Podnik Jelínek – výroba nábytku, s.r.o. RP1 se nacházel ve fázi kreativního řízení, Blata, s.r.o. RP4 byl ve fázi krize vedení a podniky Fluokov, s.r.o. RP3 a 3V&H, s.r.o. RP2 se nacházely ve fázi profesionálního řízení. Jednotlivé fáze, ve kterých se podniky nacházejí, jsou zohledněny i v rámci simulace. První graf zobrazuje vývoj rodinných podniků ve vztahu k vývoji nerodinného podniku. Druhý graf pak ukazuje vývoj jednotlivých rodinných podniků bez vztahu s nerodinným podnikem.

V porovnání s nerodinným podnikem, rostou rodinné podniky podstatně pomaleji, a to ve všech třech zobrazovaných veličinách – počtu zaměstnanců, objemu aktiv i tržeb. Rodinný podnik Jelínek – výroba nábytku, s.r.o. se zatím nachází ve fázi kreativity. Vedení uvedlo, že neuvažuje o přechodu do další fáze. Pokud by si tedy udržel podnik stávající trend, je zde předpoklad, že by mohl růst co do objemu aktiv i tržeb. Z hlediska počtu zaměstnanců podnik roste

poměrně pomalým tempem. Celkový počet zaměstnanců během následujících 20 let zřejmě zásadně neporoste. Tento fakt koresponduje i se zjištěním provedeným na základě provedené případové studie. „Společnost Jelínek – výroba nábytku, s.r.o. lze označit jako poměrně kapitálově intenzivní. Největší investice jsou směřovány do rekonstrukce a výstavby nemovitostí. V současné době společnost plánuje výstavbu nového areálu, která pomůže rozšířit kapacitu výroby.“ (Odehnalová, 2008) Z hlediska počtu zaměstnanců byla v rámci případové studie zjištěna tato fakta: „Ve výrobě nábytku je potřeba velmi zkušených profesionálů, proto aby vznikl výrobek, který bude sloužit třeba i několika generacím. Kromě zkušených odborníků a velmi pracovitých zaměstnanců mají majitelé špatné zkušenosti s novými zaměstnanci. Většinou jde o jejich nízké pracovní nasazení a špatnou pracovní morálku a neschopnost se samostatně rozhodovat. Jak sám ředitel uvádí, zaměstnání nových zaměstnanců je velice nákladná věc a v konečném důsledku dochází k nepřiměřenému zdražení výrobků. Podle jeho slov by podmínka navýšení počtu zaměstnanců měla být spíše nahrazena mírou produktivity práce.“ (Odehnalová, 2008)

Další sledovaný podnik Blata, s.r.o. – RP4 se v současné době nachází v krizi vedení. V minulosti podnik zasáhla poměrně zásadní problematika plagiátorství, která donutila vedení podniku změnit portfolio a zaměření svých produktů. V současné době podnik zaznamenal velké úspěchy na poli závodních motocyklů – minimotorek. Vzhledem k tomu, že se podnik neprojevuje konzervativně vůči pronikání na nové trhy, je zde předpoklad toho, že v budoucnu poroste, a to jak z hlediska počtu zaměstnanců, tak i aktiv a tržeb. Vzhledem k tomu, že výroba minibiků je více než na kapitálové vybavenosti závislá na výzkumu a inovacích, je zde předpoklad, že aktiva porostou pomalejším tempem, než je tomu například u podniku, Jelínek – výroba nábytku, s.r.o. – RP1.

Dalšími sledovanými podniky byly Flukov, s.r.o. – RP3 a 3V&H, s.r.o. – RP2, které se podle slov vedení nacházely ve fázi profesionálního řízení. Z analýzy případové studie o podniku 3V&H, s.r.o. lze uvést: „*Díky charakteru odvětví je stabilita odběratelů poměrně nízká. Společnost se orientuje pouze na lokální trhy. Zásadnější rozšíření trhu společnost neplánuje, a to kvůli možnosti udržet kvalitu a kontrolu nad prováděnými pracemi v rámci rodiny.*“ (Odehnalová, 2008). Podobné jsou i zjištění z podniku Fluokov, s.r.o.: „*Dodavatelsko - odběratelské vztahy jsou založené na vysoké důvěře. Vedení společnosti uvádí, že zatím podnik nemá zájem orientovat se na nové odběratele. Upřednostňují stávajícího důvěryhodného odběratele.*“ (Odehnalová, 2008).

U obou sledovaných podniků lze pozorovat silnou orientaci na lokální trhy. Oba podniky uvedly, že do budoucna neuvažují o expanzi na jiné trhy. Pokud by tedy opravdu zachovaly stávající trh a nesnažily se o expanzi, lze usuzovat, že trh bude zanedlouho nasycen a tržby budou klesat z důvodu nedostatku zakázek.

Ve srovnání s výstupy první fáze metodického postupu založeného na teoretických předpokladech bylo zjištěno, že některé charakteristiky rodinných podniků tak, jak jsou uvedeny v teoretické části práce podložené výzkumy z Evropy a USA, neplatí³⁷. Jde o nedostatek strategického plánování a upřednostnění rodinného financování a vliv tradice. Rodinné podniky, které byly zkoumány v rámci pilotního šetření, uváděly, že striktně oddělují rodinné a firemní finance. Podobně je tomu u strategického plánování. Všechny zkoumané společnosti vypracovávají strategické plány. Důvodem je zejména jejich nutnost při žádání úvěrů od bankovních institucí. Vliv tradice uváděl pouze podnik Jelínek – výroba nábytku, s.r.o. v ostatních podnicích nebyla zmiňována.

Vzhledem k tomu, že výše uvedené charakteristiky nebyly potvrzeny, a tudíž přenositelnost těchto tvrzení do českého prostředí nebyla prokázána, bylo od nich v dalším výzkumu abstrahováno. Ostatní charakteristiky ovšem byly ověřeny a jejich přenositelnost byla potvrzena, a tudíž vstupovaly i do třetí fáze šetření.

³⁷ American business survey, 2007, The Pricewaterhouse Coopers 2007/2008, Tye, 2007

4.3 Třetí fáze: Simulace rodinných a nerodinných podniků v jednotlivých fázích Greinerovy teorie růstu podniku na základě výsledků empirického šetření.

Třetí fáze multiagentního modelování se opírá o výsledky empirického výzkumu konkurenceschopnosti podniků, který proběhl v roce 2007 na Masarykově univerzitě³⁸. V rámci výzkumu bylo v roce 2007 dotazováno celkem 432 podniků, u nichž byly zkoumány charakteristiky konkurenceschopnosti. Postupným šetřením v roce 2008 bylo zjištěno, že se ve skupině 432 podniků nachází 91 podniků rodinného charakteru (Odehnalová, 2008). Tyto podniky se od nerodinných podniků více či méně odlišovaly. V roce 2008 byla tedy provedena univariační analýza rodinných a nerodinných podniků ze všech dostupných informací o podnicích (Odehnalová, 2008). Na základě zjištěných odlišných charakteristik rodinných a nerodinných podniků je proveden i výzkum, který je předmětem disertační práce. Postup pro analýzu rodinných a nerodinných podniků pro účely práce je následující.

Rodinné podniky byly analyzovány jako samostatná kategorie z výběrového souboru 432 podniků na základě vhodně zvoleného kritéria. Kriterium odpovídalo požadavkům na definici rodinných podniků, tj. jedná se o podniky, ve kterých pracují alespoň dva členové jedné rodiny, kteří mají přímý vliv na řízení podniku³⁹. Na základě tohoto kritéria bylo vybráno 91 podniků, které byly označeny jako rodinné. Zdrojem informací o charakteru podniků byly veřejně dostupné databáze a webové stránky jednotlivých podniků. Výsledky univariační analýzy (Blažek a kol., 2007) vstupovaly do programu jako nezávisle proměnné. Závisle proměnnými byly parametry velikosti podniků, tj. počet zaměstnanců, objem aktiv, objem tržeb. Vztah mezi závisle a nezávisle proměnnými byl zkoumán prostřednictvím korelační analýzy konkrétně Pearsonovým korelačním koeficientem r .

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

V rámci simulace bylo abstrahováno od hladiny významnosti, na které byla asociace zjištěna. Důvodem byl zejména fakt, že pro simulaci je významná zejména síla vztahu vyjádřená v absolutní hodnotě a jeho směr vyjádřený znaménkem korelačního koeficientu. Čím blíže k nule byl Pearsonův koeficient korelace r , tím menší váhu měla daná vnitřní charakteristika pro vývoj velikosti podniků v čase. Od hladiny významnosti tedy bylo abstrahováno.

³⁸ Více viz Blažek a kol., 2007

³⁹ Podobný způsob identifikace rodinných podniků využili při svém výzkumu Taguiry a Davis v roce 1996. Za rodinné podniky považovali takové podniky, které zaměstnávaly dva a více členů, kteří byli součástí jedné rodiny, která podnik vlastnila, popřípadě členy vlastníků, popřípadě managementu (Taguiry, Davis, 1996).

K níže uvedenému výzkumu byla použita matice výsledků dotazníkového šetření (Odehnalová, 2008). Výsledky byly dále rozděleny na rodinné a nerodinné podniky, které dále podléhaly univariační a korelační analýze. K uvedeným metodickým postupům univariační a korelační analýzy bylo využito programu SPSS verze 15.0.

4.3.1 Definice agentů

Agenti rodinných a nerodinných podniků jsou vymezeni na základě odlišností zjištěných mezi skupinami podniků z výsledků empirického šetření provedeného Masarykovou univerzitou v roce 2007.

Charakteristiky skupiny rodinných podniků jsou vymezeny prostřednictvím univariační analýzy publikované v rámci specifického výzkumu v roce 2008. Vzhledem k velkému počtu sledovaných subjektů nejsou rodinné podniky a nerodinné podniky modelovány každý zvlášť, ale jejich charakteristiky jsou vymezeny prostřednictvím vah, které jsou výsledkem výše uvedené univariační analýzy provedené na zkoumaném vzorku podniků. Závislost charakteristických znaků rodinných podniků – nezávislých proměnných na závisle proměnných je dána korelační analýzou s využitím Pearsonova koeficientu korelace r . Výsledky za rodinné a nerodinné podniky jsou dále uvedeny ve formě tabulek v celé zkoumané pětibodové škále, pro větší názornost výsledků jsou použity i grafy, které ovšem zobrazují výsledky pouze ve zkrácené třibodové škále. Následuje určení rozdílů v odpovědích mezi rodinnými a nerodinnými podniky na jednotlivé otázky ve formě průměrné odpovědi. Uvedené tabulky a grafy jsou výsledkem univariační analýzy.

Zjištěné odlišnosti jsou zároveň nezávisle proměnnými. Závisle proměnné jsou stanoveny jako proměnné, determinují velikost podniku v Greinerově teorii. Vztah mezi závisle a nezávisle proměnnými je popsán silou vztahu vyjádřenou koeficientem korelace prostřednictvím Pearsonova r . Koeficient korelace nabývá hodnot od -1 do +1. Čím vyšší je hodnota koeficientů (v absolutní hodnotě), tím silnější je vztah. Znaménko určuje směr vztahu. Záporné koeficienty znamenají negativní asociaci a kladné koeficienty pozitivní asociaci. Nula má význam neexistence vztahu, resp. existence lineární nezávislosti proměnných. Hodnota 1 má význam existence perfektního vztahu. (Mareš, Rabušic, 2002, Hindls, Hronová, Seger, 2003).

Mareš a Rabušic (2002) a podobně i Hendl (2004) dále uvádějí interpretaci vyčíslení korelačního koeficientu r následovně⁴⁰:

Interval 0,1–0,3 malá asociace
Interval 0,3–0,7 střední asociace
Interval 0,7–1,1 velká asociace

⁴⁰ Uvedené rozdělení intervalů je u různých autorů pojímáno jinak. Např. Mareš a Rabušic (2002) uvádějí, že interpretace koeficientu se může odlišit. Př. střední asociace je uváděna v rozmezí 0,25–0,75.

4.3.2 Obecné charakteristiky zkoumané skupiny podniků

Obecné charakteristiky podniků popisují počet rodinných a nerodinných podniků ve výběrovém souboru, jejich rozdělení do shluků, rozdělení podle krajů, právní formy a kategorie OKEČ.

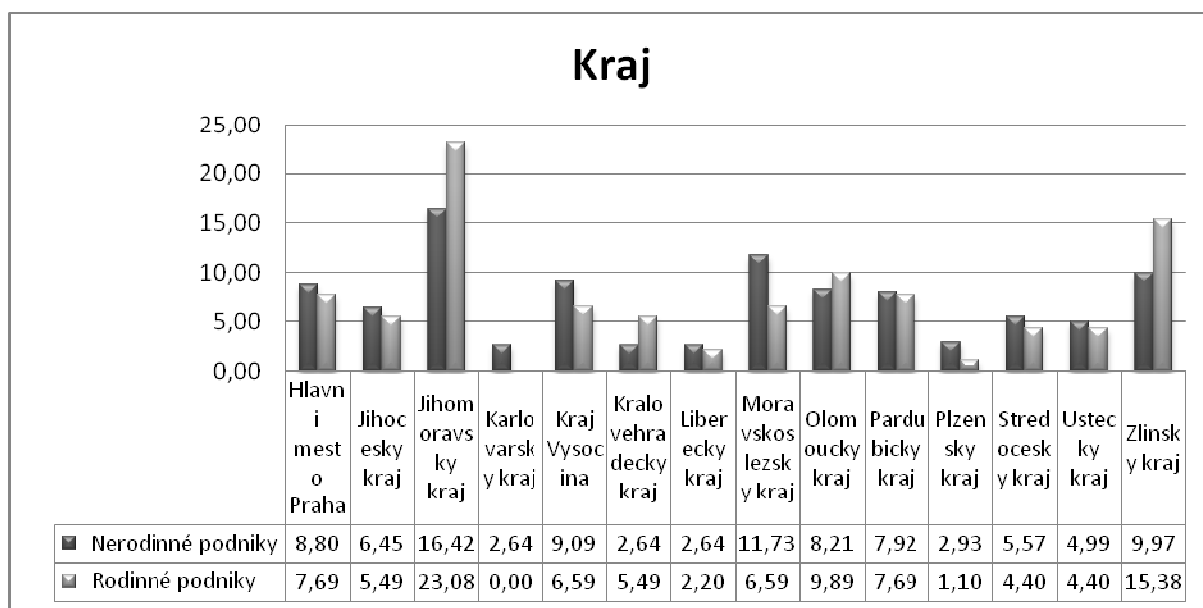
Tabulka č. 13: Počet rodinných podniků

Charakter podniku	Absolutní vyjádření	Procentuální vyjádření
Rodinný podnik	91	21,1 %
Nerodinný podnik	341	78,9 %
Celkem	432	100 %

Zdroj: zpracováno autorkou

Z výsledků vyplývá, že 21 % podniků je rodinného charakteru v absolutním vyjádření se jedná o 91 rodinných podniků.

Obrázek č. 39: Rozdělení podniků podle krajů:



Zdroj: zpracováno autorkou

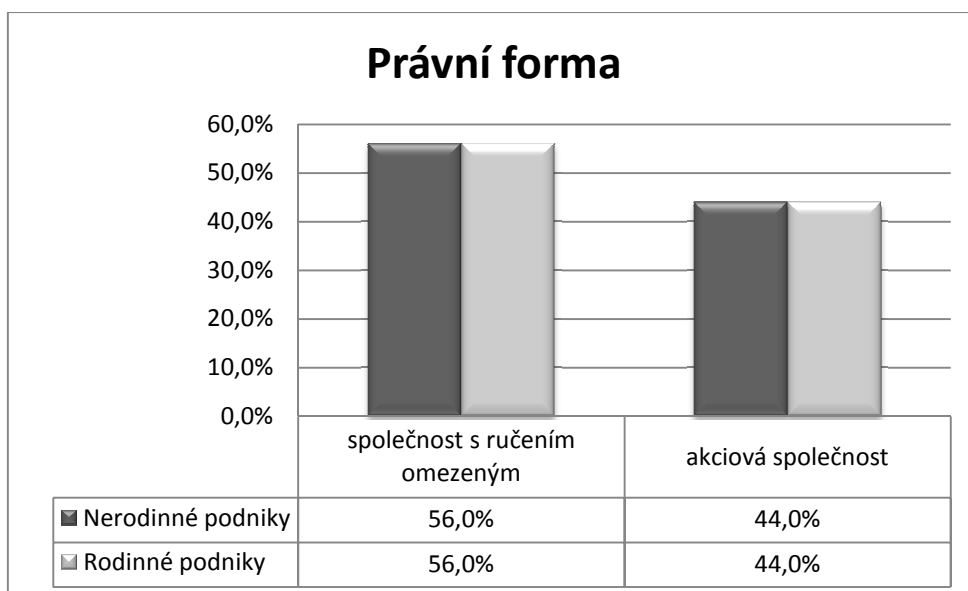
Z grafu je patrné, že nejvíce rodinných podniků působí v Jihomoravském a Zlínském kraji. Nejméně rodinných podniků je pak v kraji Karlovarském. Kraje, ve kterých dále převažuje rodinné podnikání nad nerodinným, jsou kraje Olomoucký a Královéhradecký. Naopak nerodinné podnikání dominuje nad rodinným v Moravskoslezském kraji, kraji Vysočina a Středočeském kraji.

Tabulka č. 14: Právní forma podniků

Právní forma podniků		společnost s ručením omezeným	akciová společnost
Nerodinné podniky	Absolutně	191	150
	v %	56,0 %	44,0 %
Rodinné podniky	Absolutně	51	40
	v %	56,0 %	44,0 %

Zdroj: zpracováno autorkou

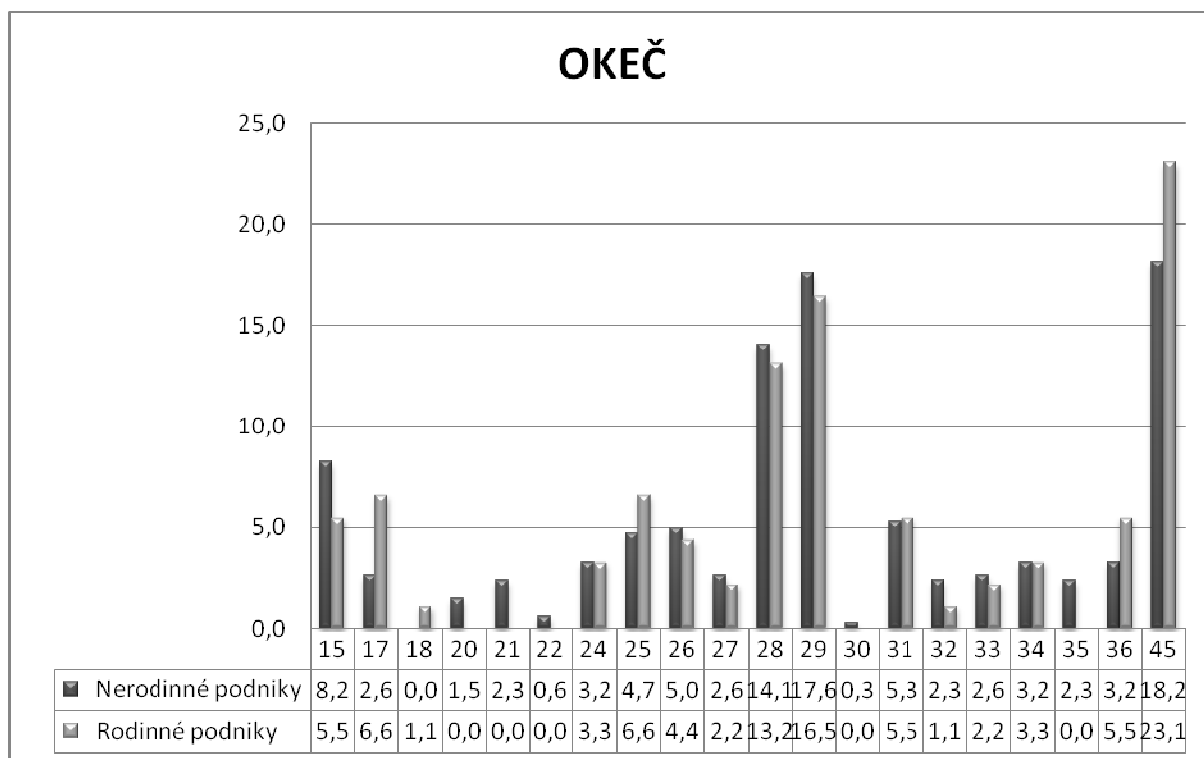
Obrázek č. 40: výsledky hodnocení na otázku Právní forma podniků



Zdroj: zpracováno autorkou

Výsledky ukazují, že rozdělení podniků podle právní formy je shodné jak u rodinných, tak u nerodinných podniků. Nejčastějším typem vlastnické struktury obou typů podniků je struktura hlavních vlastníků odpovídající několika velkým tuzemským vlastníkům. U rodinných podniků je tento typ nejvíce rozšířen. Dalším poměrně rozšířeným typem je jediný vlastník podniku - typu fyzická osoba. Oproti tomu nerodinné podniky upřednostňují právnickou osobu.

Obrázek č. 41: Rozdělení podniků podle OKEČ



Zdroj: zpracováno autorkou

Graf ukazuje, že nejvíce obou typů podniků je v rámci OKEČ – 45, tedy stavebnictví. Odvětví, která jsou z výběrového souboru pro rodinné podnikání typická, tzn. – věnuje se jim nejvyšší počet rodinných podniků (v absolutním vyjádření), jsou pak OKEČ 29 – výroba strojů a zařízení, a OKEČ 28 – výroba kovových konstrukcí. Odvětví, kde převažují rodinné podniky nad nerodinnými, jsou OKEČ 17 – výroba textilií a textilních výrobků, OKEČ 25 – výroba pryžových a plastových výrobků, OKEČ 36 – výroba nábytku.

Charakteristiky rodinných a nerodinných podniků – nezávisle proměnné

Předložená univariační analýza⁴¹ podniků představuje nejvýznamnější odlišnosti mezi rodinnými a nerodinnými podniky. Uvedené faktory byly ohodnoceny respondenty na škále od 1 do 5. Kde hodnota 1 odpovídala výrazně nižšímu ohodnocení a 5 výrazně vyššímu ohodnocení. Stupeň 3 znamenal přibližně stejné hodnocení oproti ostatním podnikům.

⁴¹ Celá Univariační analýza viz Odehnalová, 2008.

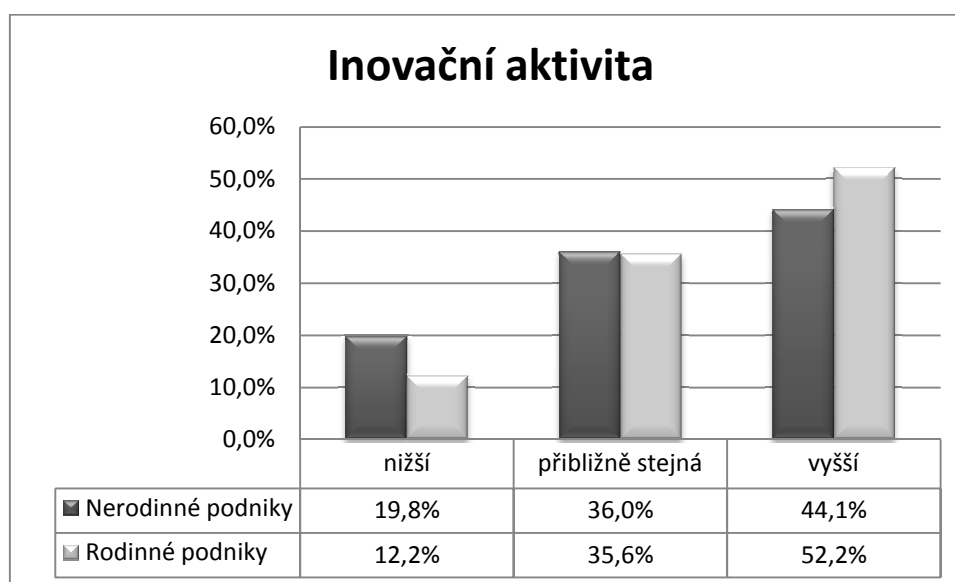
Otázka: Jak hodnotíte v porovnání s konkurenty inovační aktivitu Vašeho podniku v oblasti rozvoje svých produktů (výrobků či služeb)?

Tabulka č. 15: Inovační aktivita podniků

Inovační podniků	aktivita	výrazně nižší	mírně nižší	přibližně stejná	mírně vyšší	výrazně vyšší	Průměr
Nerodinné podniky	Absolutně	20	46	120	97	50	3,3
	v %	6,0 %	13,8 %	36,0 %	29,1 %	15,0 %	
Rodinné podniky	Absolutně	1	10	32	35	12	3,5
	v %	1,1 %	11,1 %	35,6 %	38,9 %	13,3 %	

Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 42: Inovační aktivita podniku – zkrácená škála



Zdroj: zpracováno autorkou

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že rodinné podniky jsou orientovány více na inovace než podniky nerodinné. Naopak nerodinné podniky skoro ve 20 % označily svoji inovační aktivitu jako nižší oproti rodinným podnikům.

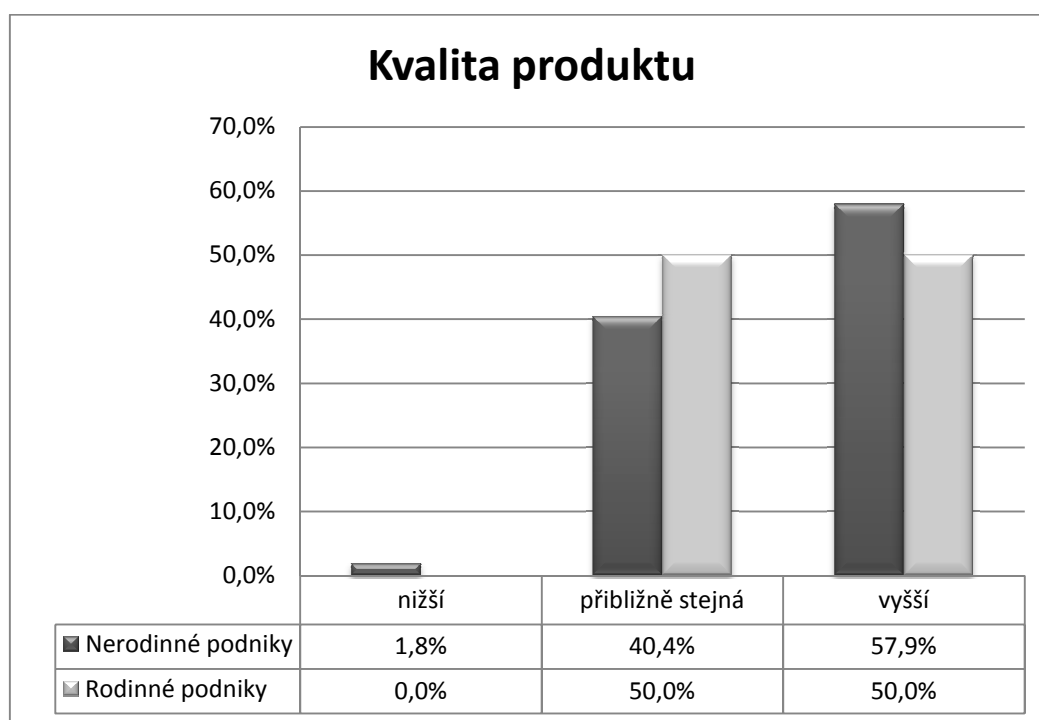
Otázka.: Jak hodnotíte v porovnání s konkurenty kvalitu produktu Vašeho podniku?

Tabulka č. 16: Kvalita produktu

Kvalita produktu		výrazně nižší	mírně nižší	přibližně stejná	mírně vyšší	výrazně vyšší	Průměr
Nerodinné podniky	Absolutně	0	6	136	131	64	3,8
	v %	0,0 %	1,8 %	40,4 %	38,9 %	19,0 %	
Rodinné podniky	Absolutně	0	0	45	29	16	3,7
	v %	0,0 %	0,0 %	50,0 %	32,2 %	17,8 %	

Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 43: Kvalita produktu – zkrácená škála



Zdroj: zpracováno autorkou

Výsledky na otázku týkající se kvality výrobků ukazují, že rodinné podniky hodnotily kvalitu svých produktů jako průměrnou a vyšší. Výrobky s nižší kvalitou u rodinných podniků neexistují. Zajímavé také je, že více rodinných podniků označilo své výrobky jako výrazně kvalitnější oproti nerodinným podnikům.

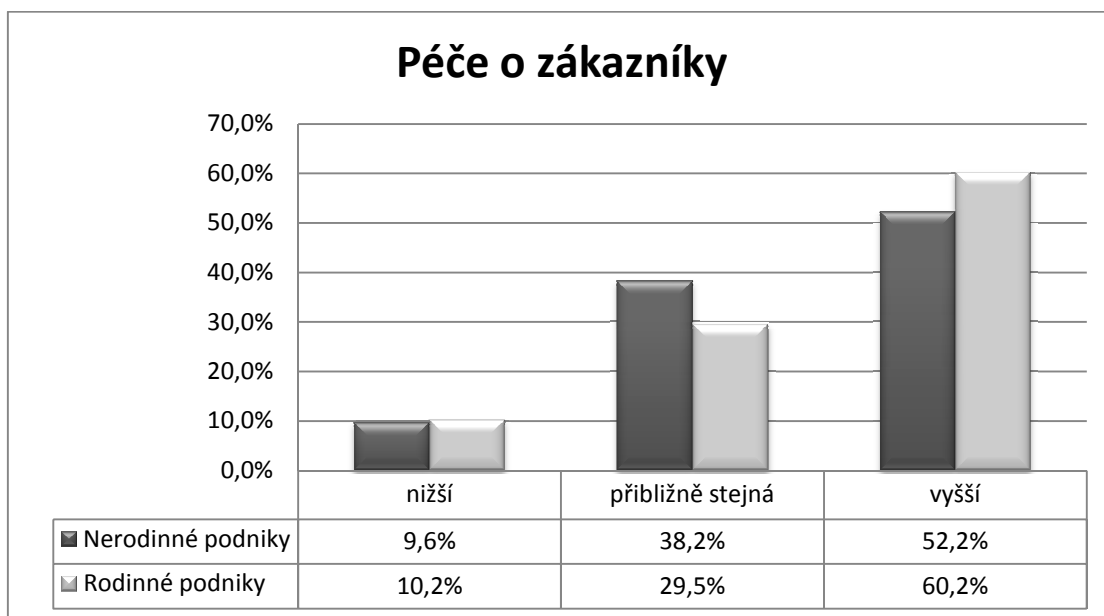
Otázka: Jaká péče je v porovnání s konkurenty věnována zákazníkům Vašeho podniku?

Tabulka č. 17: Péče o zákazníky

Péče o zákazníky		výrazně nižší	mírně nižší	přibližně stejná	mírně vyšší	výrazně vyšší	Průměr
Nerodinné podniky	Absolutně	4	28	128	120	55	3,6
	v %	1,2 %	8,4 %	38,2 %	35,8 %	16,4 %	
Rodinné podniky	Absolutně	1	8	26	39	14	3,6
	v %	1,1 %	9,1 %	29,5 %	44,3 %	15,9 %	

Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 44: Péče o zákazníky – zkrácená škála



Zdroj: zpracováno autorkou

Přes 60 % rodinných podniků označilo péči o zákazníky jako vyšší oproti podnikům nerodinným. Jako průměrnou označilo péči o zákazníky pouze 29,5 % rodinných podniků, nerodinné podniky oproti tomu označily jako průměrnou péči o zákazníka v 38,2 %.

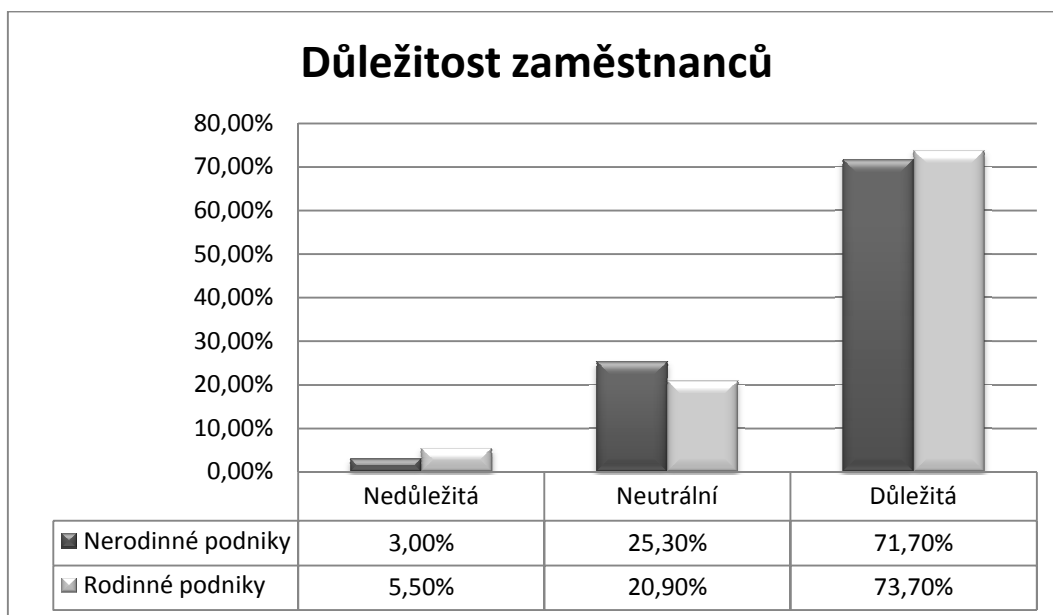
Otázka: Uveďte, jakou důležitost mají zaměstnanci pro Váš podnik.

Tabulka č. 18: Důležitost zaměstnanců

Důležitost zaměstnanců		Velmi nedůležitá	Nedůležitá	Neutrální	Důležitá	Velmi důležitá	Průměr
Nerodinné podniky	Absolutně	6	4	86	133	111	3,9
	v %	1,8 %	1,2 %	25,3 %	39,1 %	32,6 %	
Rodinné podniky	Absolutně	0	5	19	26	41	4,1
	v %	0,0 %	5,5 %	20,9 %	28,6 %	45,1 %	

Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 45: Důležitost zaměstnanců



Zdroj: zpracováno autorkou

Z výsledků vyplývá, že nepatrně větší důležitost přisuzují zaměstnancům nerodinné podniky. Naproti tomu rodinné podniky vnímají více zaměstnance jako nedůležitou zájmovou skupinu.

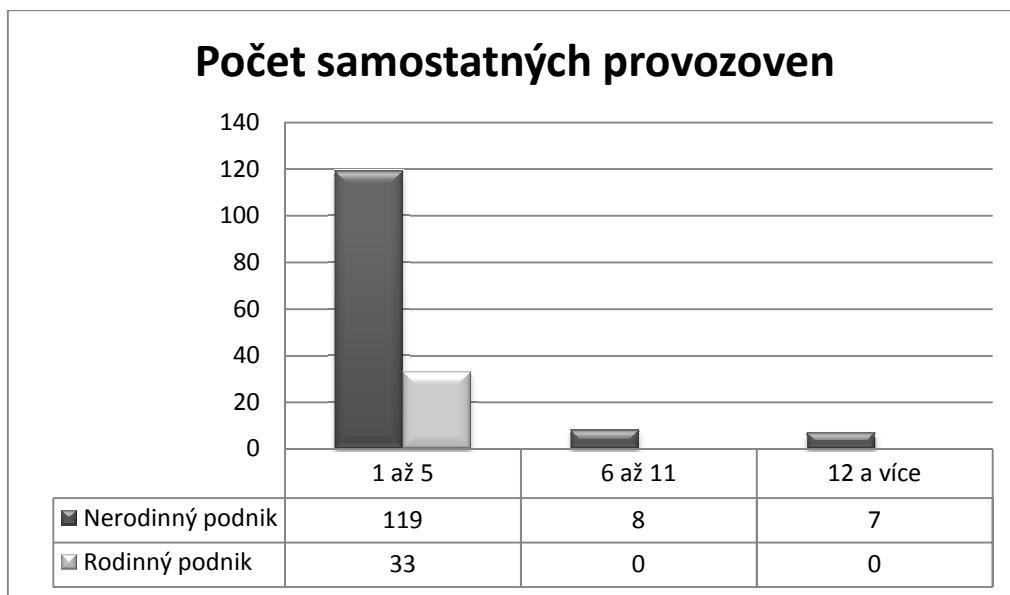
Otázka: Uveďte počet samostatných provozoven.

Tabulka č. 19: Počet samostatných provozoven

Počet samostatných provozoven	1 až 5	6 až 11	12 a více	Průměr
Nerodinný podnik	119	8	7	2,3
Rodinný podnik	33	0	0	1,8

Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 46: Počet samostatných provozoven



Zdroj: zpracováno autorkou

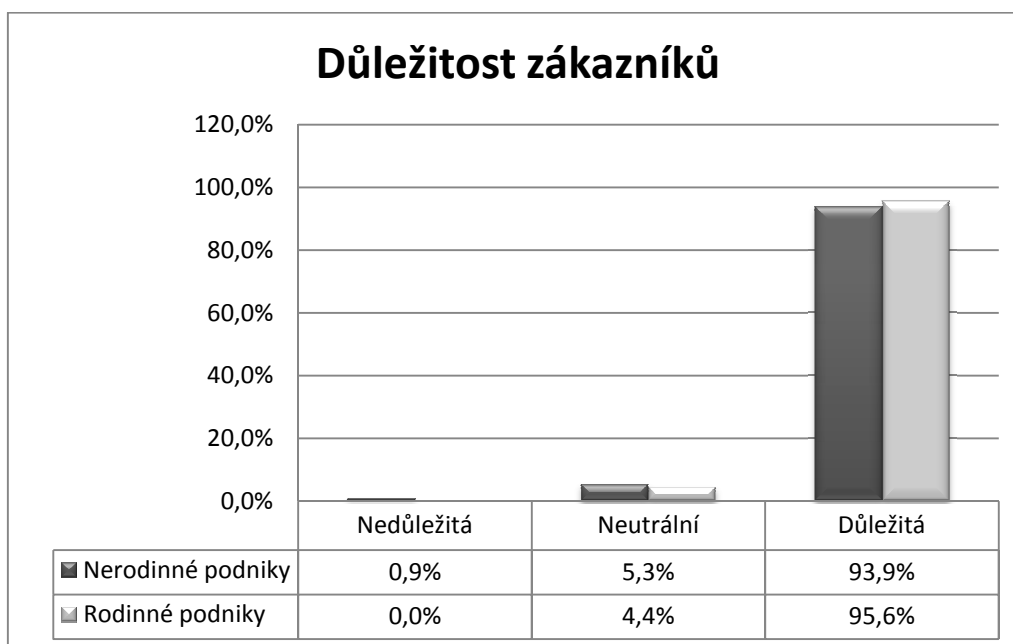
Otázka: Uved'te, jakou důležitost mají zákazníci pro Váš podnik.

Tabulka č. 20: Důležitost zákazníků

Důležitost zákazníků		Velmi nedůležitá	Nedůležitá	Neutrální	Důležitá	Velmi důležitá	Průměr
Nerodinné podniky	Absolutně	0	3	18	74	245	2,3
	v %	0,0 %	0,9 %	5,3 %	21,8 %	72,1 %	
Rodinné podniky	Absolutně	0	0	4	22	65	1,8
	v %	0,0 %	0,0 %	4,4 %	24,2 %	71,4 %	

Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 47: Důležitost zákazníků – zkrácená škála



Zdroj: zpracováno autorkou

Zájmová skupina „zákazníci“ má vysokou důležitost pro oba typy podniků. Rozdíl je jen nepatrný. Zajímavé je, že na rozdíl od nerodinných podniků rodinné podniky ani v jednom případě nespatřují své zákazníky jako nedůležitou zájmovou skupinu.

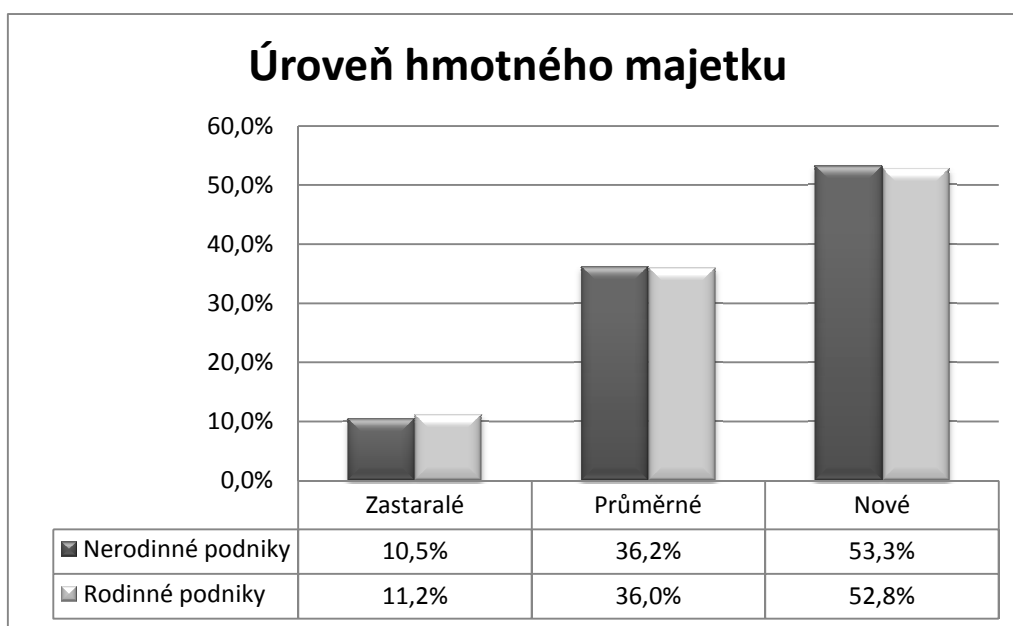
Otázka: Jaká je úroveň rozhodujících složek hmotného majetku?

Tabulka č. 21: Úroveň hmotného majetku

Úroveň majetku	hmotného	Velmi zastaralý	Zastaralý	Průměrný	Nový	Na špičkové úrovni	Průměr
Nerodinné podniky	Absolutně	4	31	121	132	46	3,6
	v %	1,2 %	9,3 %	36,2 %	39,5 %	13,8 %	
Rodinné podniky	Absolutně	1	9	32	38	9	3,5
	v %	1,1 %	10,1 %	36,0 %	42,7 %	10,1 %	

Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 48: Úroveň hmotného majetku



Zdroj: zpracováno autorkou

Vybavení hmotným majetkem je u většiny podniků na dobré úrovni. Výsledky se u rodinných a nerodinných podniků zásadně neliší.

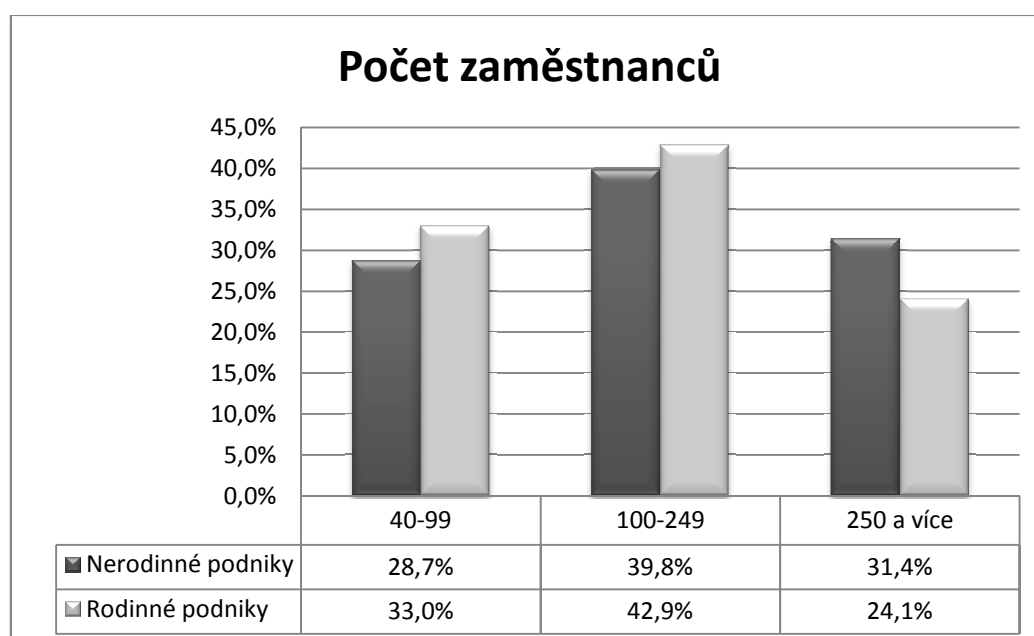
Otázka: Uveďte celkový počet zaměstnanců.

Tabulka č. 22: Počet zaměstnanců

Počet zaměstnanců	Počet	40–99	100–249	250 a více	Průměr
Nerodinné podniky	Absolutně	98	136	107	294,1
	Procentně	28,7 %	39,8 %	31,4 %	
Rodinné podniky	Absolutně	30	39	22	247,3
	Procentně	33 %	42,9 %	24,1 %	

Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 49: Počet zaměstnanců



Zdroj: zpracováno autorkou

Výsledky naznačují, že rodinné podniky spadají do skupin s menším počtem zaměstnanců oproti podnikům nerodinným.

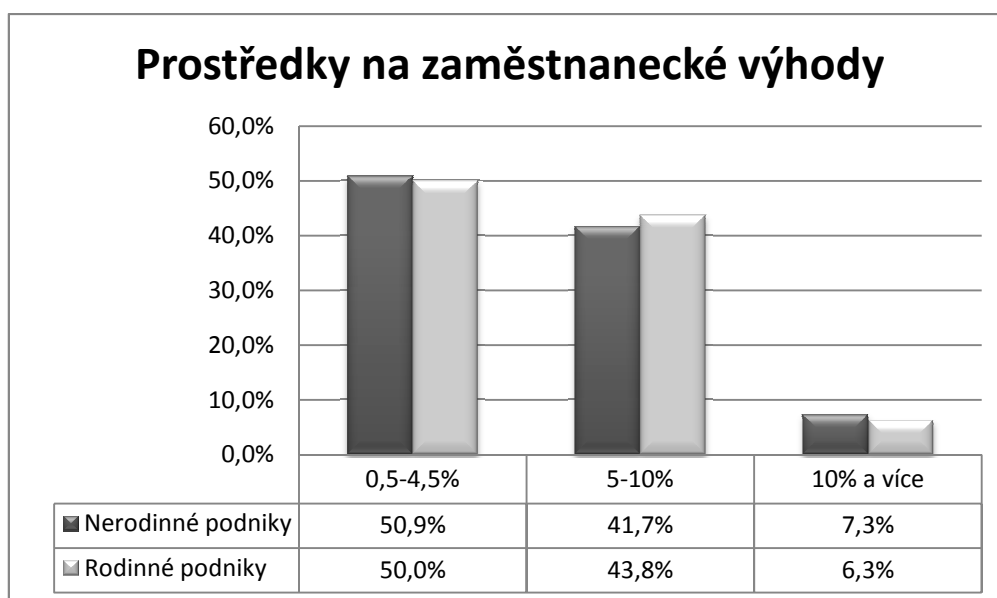
Otázka: Jaké prostředky vynakládá Váš podnik na zaměstnanecké výhody?

Tabulka č. 23: Prostředky na zaměstnanecké výhody

Prostředky na zaměstnanecké výhody		0,5–4,5%	5–10%	10% a více	Průměr
Nerodinné podniky	Absolutně	139	116	20	5,6
	Procentně	50,9 %	41,7 %	7,3 %	
Rodinné podniky	Absolutně	40	35	5	5,5
	Procentně	50 %	43,8 %	6,3 %	

Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 50: Prostředky na zaměstnanecké výhody



Zdroj: zpracováno autorkou

Z výsledků je patrné, že vyšší počet rodinných podniků dává na zaměstnanecké výhody více prostředků. Tj. 43,8 % rodinných podniků dává 5–10 % na zaměstnanecké výhody, což je v rozporu s tvrzením uvedeným respondenty v otázce týkající se nákladů na pracovní sílu, kdy respondenti rodinných podniků odpovídali více ve smyslu nižších nákladů na pracovní sílu.

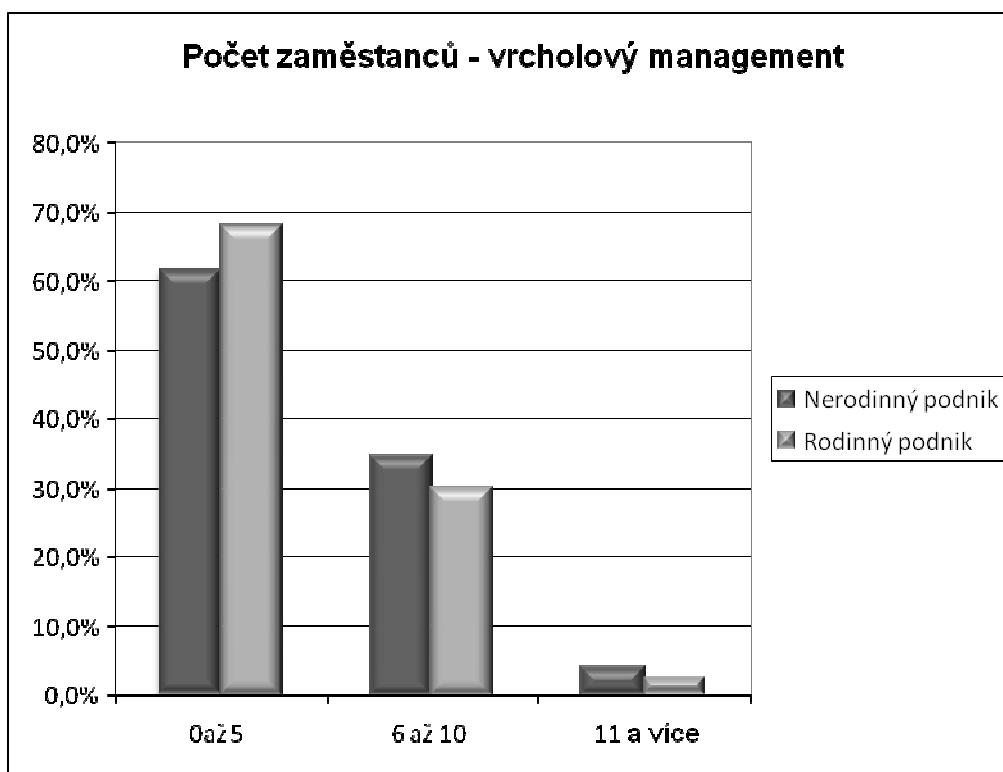
Otázka: Uved'te počet vrcholových manažerů.

Tabulka č. 24: Počet zaměstnanců vrcholového managementu – průměr

Počet vrcholových managerů	Průměr
Nerodinný podnik	5,4
Rodinný podnik	4,7

Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 51: Počet zaměstnanců – vrcholový management



Zdroj: zpracováno autorkou

Z výše uvedených výsledků vyplývá, že rodinné podniky mají tendenci k zaměstnávání menšího počtu zaměstnanců na postu vrcholových manažerů. Je to zřejmě dáno tím, že ve většině rodinných podniků je averze k zaměstnávání manažerů, kteří nejsou součástí rodiny. Dochází tak k případům, kdy jeden člen rodiny na postu vrcholového manažera zastává několik funkcí najednou.

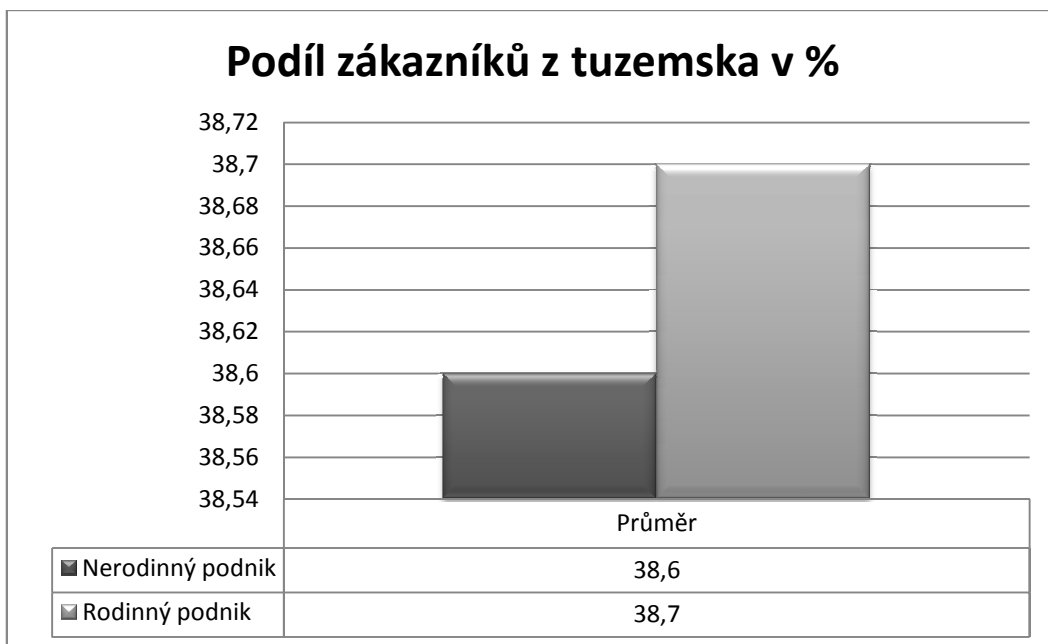
Otázka: Jaké procento Vašich zákazníků je z tuzemska?

Tabulka č. 25: Zákazníci z tuzemska

Podíl zákazníků z tuzemska	Průměr
Rodinný podnik	38,7 %
Nerodinný podnik	38,6 %

Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 52: Zákazníci z tuzemska



Zdroj: zpracováno autorkou

Shrnutí

K přenesení výsledků univariační analýzy do simulace je využito průměrné hodnoty odpovědí v rozdělení na rodinné a nerodinné podniky. Výsledná průměrná hodnota převedená na procenta je použita jako váha představující odlišnosti charakteristik rodinných a nerodinných podniků. Níže uvedené vlastnosti rodinných a nerodinných podniků tedy do simulace vstupují jako nezávisle proměnné.

Tabulka č. 26: Souhrn hodnot rodinného a nerodinného podnikání

	Rodinný podnik	Nerodinný podnik
Inovační aktivita	70,44 % 3,522	66,66 % 3,333
Kvalita	73,55 % 3,677	75,01 % 3,751
Péče o zákazníky	72,95 % 3,647	71,58 % 3,579
Zaměstnanci	82,64 % 4,132	79,94 % 3,997
Decentralizace	1,87	2,33
Kapitálová intenzita	70,11 % 3,505	71,07 % 3,553
Investice do zaměstnanců	5,53 %	5,56 %
Počet zaměstnanců – průměr	247	294
Počet zaměstnanců na pozici top managementu – průměr	3,26 %	3,31 %
Orientace na místní trhy	28,55 % 1,4275	28,04 % 1,402

Zdroj: zpracováno autorkou

Vztah mezi nezávisle a závisle proměnnými u rodinných podniků – korelační analýza

Níže uvedené výsledky korelační analýzy ve formátu Pearsonova korelačního koeficientu lze považovat za váhy jednotlivých charakteristik vstupujících do multiagentní simulace na makro úrovni. Záporný koeficient korelace znamená negativní asociaci a kladné koeficienty pozitivní asociaci. O síle vztahu vypovídá absolutní hodnota koeficientu (Mareš, Rabušic, 2002). Níže uvedené vyjádření korelačního koeficientu u rodinných a nerodinných podniků lze interpretovat dle uvedeného vymezení podle Hendla (2004) a Mareše a Rabušice (2002). Za slabou lze považovat asociaci do $r = 0,3$, střední asociaci do $r = 0,7$, silnou asociaci od $r = 0,7$ do $r = 1$.

Tabulka č. 27: Vztah mezi nezávisle a závisle proměnnými u rodinných podniků

Korelace	Počet zaměstnanců	Objem aktiv	Objem tržeb
Inovační aktivita	-0,025	0,009	-0,062
Kvalita	-0,004	0,067	0,100
Péče o zákazníky	0,011	0,062	0,064
Zaměstnanci – vztah k nim	0,014	0,074	-0,057
Decentralizace	-0,023	0,084	-0,017
Kapitálová intenzita	0,059	0,077	0,082
Investice do zaměstnanců	-0,067	-0,062	-0,012
Počet zaměstnanců – průměr	1	0,742	0,021
Počet zaměstnanců na pozici top managementu – průměr	0,466	0,416	0,042
Orientace na místní trhy	-0,242	-0,158	-0,094

Zdroj: zpracováno autorkou

Tabulka č. 28: Vztah mezi nezávisle a závisle proměnnými u nerodinných podniků

Korelace	Počet zaměstnanců	Objem aktiv	Objem tržeb
Inovační aktivita	0,111	0,097	0,118
Kvalita	-0,049	-0,042	-0,026
Péče o zákazníky	0,005	-0,047	-0,095
Zaměstnanci vztah k nim – důležitost	0,047	0,049	0,069
Decentralizace	0,245	0,770	0,786
Kapitálová intenzita	0,158	0,181	0,174
Investice do zaměstnanců	-0,045	0,012	-0,032
Počet zaměstnanců – průměr	1	0,679	0,546
Počet zaměstnanců na pozici top managementu – průměr	0,558	0,475	0,457
Orientace na místní trhy	-0,093	-0,102	-0,140

Zdroj: zpracováno autorkou

Definice prostředí

Prostředí je definováno stejně jako v první a druhé fázi, tj. v závislosti na vývoji velikosti podniku v čase, a to prostřednictvím závisle proměnných, jako jsou počet zaměstnanců, objem aktiv, objem tržeb.

Definice času

Definice času je pojata stejným způsobem jako v první a druhé fázi metodického postupu.

Závisle proměnné – definovány v závislosti na Greinerově teorii růstu podniku – počet zaměstnanců, objem aktiv, objem tržeb.

Rodinné podniky

- Tržby – 197 684 000 Kč
- Aktiva – 357 754 000 Kč
- Počet zaměstnanců – 247

Nerodinné podniky

- Tržby – 558 185 000 Kč

- Aktiva – 646 449 000 Kč
- Počet zaměstnanců – 294

4.3.3 Scénář simulace multiagentních simulací na úrovni empirického šetření

Agenti – rodinné podniky a nerodinné podniky vymezené na základě odlišností vymezených na základě empirického šetření.

Tržby, aktiva i počet zaměstnanců odpovídají průměrným hodnotám zkoumaného vzorku získaným z účetních závěrek podniků v roce 2006.

Každý rodinný podnik je vymezen (viz definice agentů) nezávisle proměnnými, které mají vliv na závislé a pomocné proměnné, a tím determinují jejich chování v dané situaci.

Prostředí – proměnné uchovávací hodnoty jednotlivých definičních nastavení rodinných a nerodinných podniků.

Vazba prostředí a agentů – agenti, jsou vymezeni prostřednictvím procentních hodnot nezávisle proměnných.

Jejich vazba na prostředí je dána hodnotou korelačního koeficientu r .

Prostředí, ve kterém se podniky pohybují, je vymezeno prostřednictvím závisle proměnných popisujících velikost podniků (Greiner, 1994) – tedy počet zaměstnanců, objem aktiv a objem tržeb. Podniky rodinného a nerodinného charakteru prochází v čase vývojem a jejich chování je determinováno nastavenou hodnotou nezávisle proměnných veličin.

Podniky procházejí nejprve fází kreativity a jsou ovlivněny pouze charakteristikami první Greinerovy fáze, tzn. direktivním řízením zaměřené na pozitivní či neutrální vztah se zaměstnanci, mírou investic do zaměstnanců, vztahem k riziku, orientací na zisk či udržení společnosti, způsobem financování.

Po určité době (lze individuálně nastavit) nastane potřeba najít profesionálního manažera, popřípadě nabrat nové zaměstnance, podniky tedy procházejí Greinerovou krizí vedení.

Pokud podniky krizi vedení překonají, dostávají se do třetí fáze, a tou je profesionální řízení. U podniků ve fázi profesionálního řízení lze tedy vymezit charakteristiky jako je orientace na domácí, popř. zahraniční trhy, kapitálová intenzita, strategické plánování, míra centralizace, orientace na zákazníka, popř. zisk, důraz na inovace.

Čas

Veškeré činnosti probíhají v čase měřeném v měsících, přičemž v každém kroku mohou reagovat na danou situaci všichni agenti. Celkový počet kroků je stanoven na 240, tzn. – že se jedná o vývoj podniku ve 20 let jeho existence. Tato doba byla stanovena stejně jako u předchozích simulací v závislosti na

průměrné době existence rodinného podniku⁴² (Kets de Vries, 1996). Vývoj podniků v čase je sledován ve třech obdobích, proto je simulace rozdělena na tři kroky; první dva kroky jsou stanoveny na 72 kol, tzn. 72 měsíců, poslední krok má 96 měsíců. Důvodem delšího časového úseku posledního kroku je fakt, že nerodinné podniky nemají problém s přechodem na nového vlastníka (Tyee, 2007) a pokračují tedy dále v existenci. Poslední krok tedy naznačuje vývoj podniků tak, jak by mohl vypadat dále.

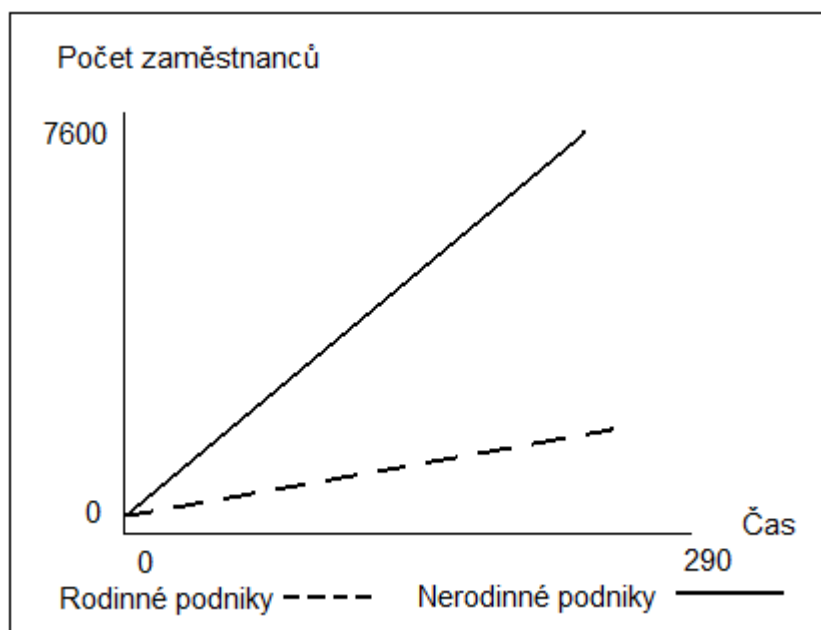
4.3.4 Výstup modelování

Simulace třetí fáze výzkumu zobrazuje výsledky podniků za celý zkoumaný vzorek. V rámci simulace bylo nasimulováno všech 432 agentů, tj. rodinných podniků (91) a nerodinných podniků (342). U těchto podniků byly sledovány charakteristiky, které odlišují rodinné a nerodinné podniky – nezávisle proměnné. Nezávisle proměnné byly definovány jako soubor 10 proměnných, které byly identifikovány na základě teoretické opory práce a dále dle univariační analýzy provedené na celkovém vzorku podniků. Závisle proměnnými pak byly veličiny popisující velikost podniku – počet zaměstnanců, objem aktiv, objem tržeb. Vzhledem ke skutečnosti, že byl sledován vývoj 432 podniků za 3 závisle proměnné veličiny, výstupem bylo 1296 grafů popisujících vývoj podniků. Vzhledem k rozsáhlému počtu grafů uvádím pouze výsledky za agregovaný soubor průměrných hodnot rodinných a nerodinných podniků, tj. 91 agregovaných agentů rodinných podniků a 342 agregovaných agentů nerodinných podniků. Níže uvedená simulace zobrazuje odlišnosti mezi rodinnými a nerodinnými podniky v rámci Greinerovy teorie růstu podniku.

Pokud byly všechny parametry nastaveny současně, tzn. na počáteční úrovni roku 2007, byly výsledky chování podniků v následujících 20 letech následující:

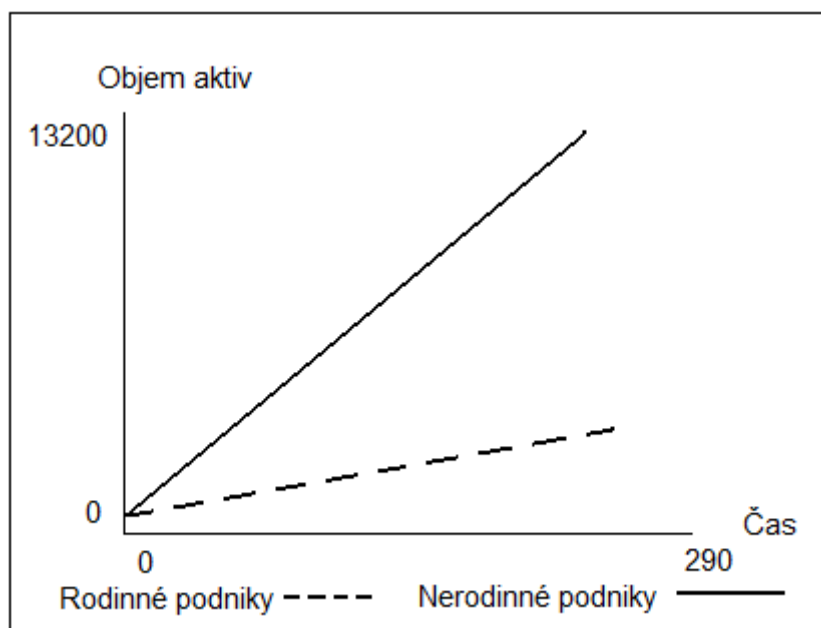
⁴² Kets de Vries (1996) odůvodňuje tento fakt, tím, že existence většiny rodinných podniků je úzce spojena s osobou zakladatele. Rodinný podnik tedy existuje tak dlouho, dokud žije jeho zakladatel. Většina rodinných podniků totiž nepřežije přechod do druhé generace vedení (Tyee, 2007)

Obrázek č. 53: Simulace bez rozlišení vývojových fází podniku



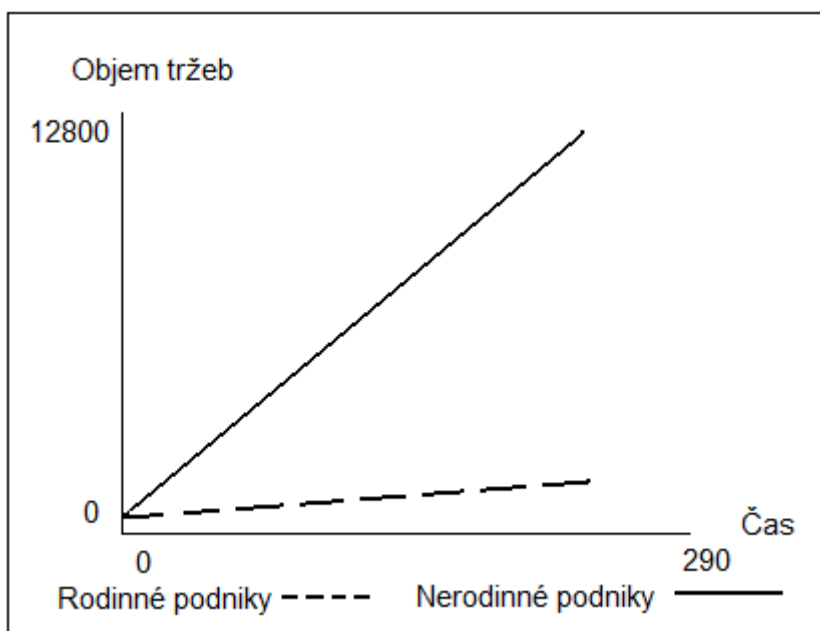
Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 54: Simulace bez rozlišení vývojových fází podniku



Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 55: Simulace bez rozlišení vývojových fází podniku

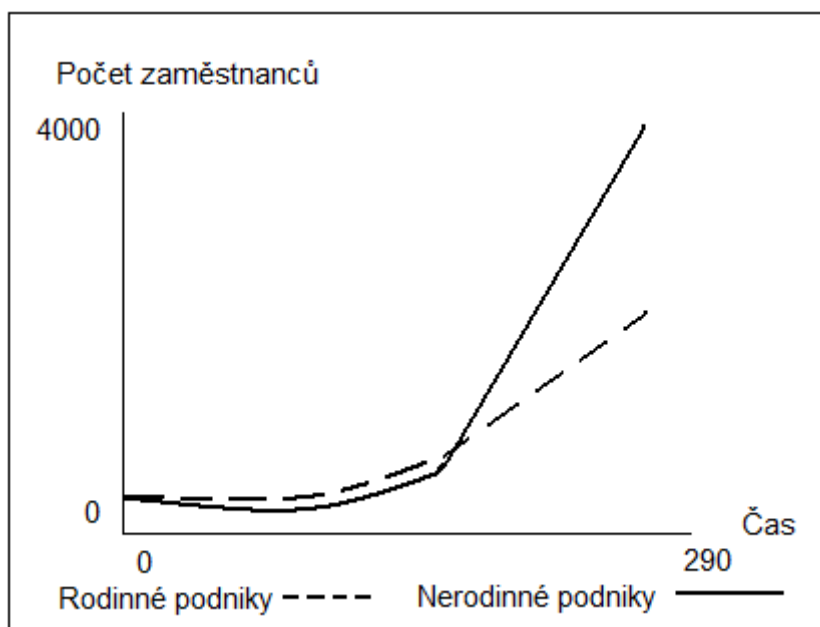


Zdroj: zpracováno autorkou

Na výše uvedených grafech představuje vodorovná osa počet kol opakování, svislá osa pak úroveň závisle proměnné veličiny. Počet zaměstnanců je vyjádřen počtem osob, objem aktiv a tržeb v tisících korunách.

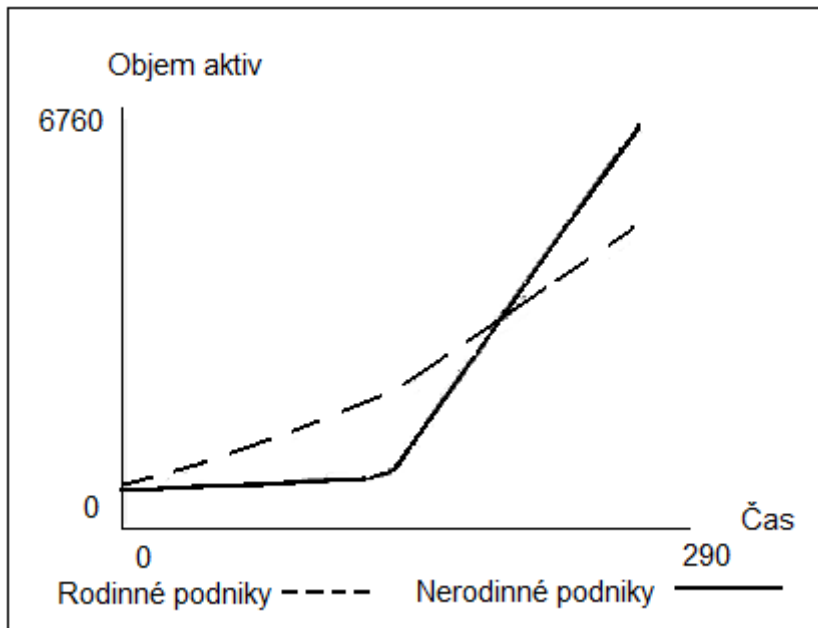
Pokud byly zohledněny fáze růstu podniku podle Greinerovy teorie růstu podniku, byly výsledky v následujících 20 letech vyobrazeny simulací takto:

Obrázek č. 56: Simulace s rozlišením vývojových fází podniku



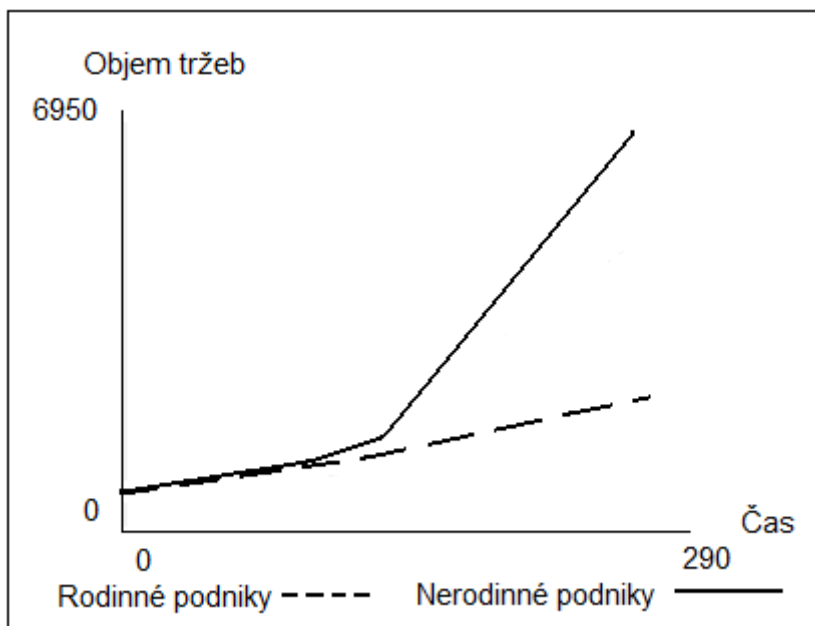
Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 57: Simulace s rozlišením vývojových fází podniku



Zdroj: zpracováno autorkou

Obrázek č. 58: Simulace s rozlišením vývojových fází podniku



Zdroj: zpracováno autorkou

Na grafech představuje vodorovná osa počet kol opakování, svislá osa pak úroveň závisle proměnné veličiny. Počet zaměstnanců je vyjádřen počtem osob, objemem aktiv a tržeb v tisících korunách. Z výše uvedených grafů je patrné, že rodinné podniky v prvních fázích rozvoje podniku rostou z hlediska objemu aktiv a počtu zaměstnanců podstatně rychleji, než je tomu u nerodinných podniků. Zlom nastává ve fázi krize vedení, kdy rodinné podniky začínají velikostně zaostávat za nerodinnými podniky. Tento fakt koresponduje se

zjištěním Romana, Tanewskiho a Smyrniose z roku 2001 a také se závěry výzkumu Donckelse a Fröhlicha z roku 1991. Ti ve svých výzkumech uvádí, že se u rodinných podniků projevuje averze k zaměstnávání nerodinných příslušníků na pozice profesionálních manažerů. Upřednostňují obsazování těchto pozic spíše rodinnými příslušníky. Tento konzervativní přístup souvisí i s orientací podniku na domácí trhy a snahou udržet velikost podniku v takové míře, kterou bude schopna rodina ovládat sama. Výše uvedené simulace ukazují případ, kdy dojde k přijetí nového zaměstnance na pozici středního, popřípadě top managementu. Pokud ovšem rodinný podnik profesionálního manažera nepřijme vůbec, může dojít až k situacím, jako je zamrznutí podniku v dané rozvojové fázi, popřípadě navrácení do předchozí fáze kreativního řízení. Nejhorším scénářem je pak zánik rodinného podniku. Simulace ovšem počítá s přijetím profesionálního manažera, ovšem v omezené míře oproti nerodinnému podniku (Romano, Tanewski a Smyrnios, 2001). Nerodinný podnik ve fázi krize vedení totiž hledá profesionální manažery ihned. Dochází k postupné delegaci úkolů a částečné decentralizaci řízení na nově příchozí manažery. S tím je spojena i nová dělba práce a potřeba najmout nové zaměstnance (Greiner, 1994). Podnik pomalu přechází do další fáze profesionálního řízení. Zároveň s nově příchozími zaměstnanci roste objem aktiv i tržeb.

4.4 Identifikace hlavních odlišností vývojových etap rodinných a nerodinných podniků v rámci Greinerovy teorie růstu podniku

Následující srovnání porovnává výsledky zjištěné na základě empirického šetření a předpoklady stanovené v teoretické části práce a ověřené pilotním šetřením. Simulací na úrovni empirického šetření byly zjištěny charakteristiky odlišující rodinné podniky od nerodinných. Tyto charakteristiky byly srovnány se zjištěním provedeným na základě teoretické části práce a z nich byly vyvozeny závěry o odlišnostech ve vývoji rodinných a nerodinných podniků v rámci Greinerovy teorie růstu podniku.

4.4.1 Výsledky simulací

U jednotlivých fází Greinerovy teorie vývoje organizace byly sledovány uvedené charakteristiky:

- Direktivní řízení zaměřené na pozitivní vztah se zaměstnanci
- Averze k riziku
- Důraz na kvalitu
- Orientace na udržení společnosti
- Upřednostnění rodinného příslušníka ve vedení
- Přírůstek zaměstnanců – malý
- Orientace na místní trhy
- Nízká kapitálová intenzita

- Centralizace směrem k rodině
- Orientace na zákazníka
- Důraz na inovace

Simulace třetí fáze ukazuje, že objem aktiv i tržeb u rodinných podniků roste v první fázi rychleji, než je tomu u nerodinných podniků. Zlom nastává v období krize vedení. Růst aktiv i tržeb zaostává. Důvodem je zřejmě snižující se menší růst počtu zaměstnanců. Uvedené výsledky z třetí fáze modelování korespondují s výsledky z první fáze modelování a odpovídají zjištěním platným pro teoretické podniky.

Korelační koeficient⁴³ ukazuje na silný vztah mezi počtem zaměstnanců a objemem aktiv, a to u 79 z celkového počtu 91 rodinných podniků. Lze tedy předpokládat, že čím větší počet zaměstnanců je v podniku, tím větší je objem aktiv. Pokud tedy rodinné podniky nabírají zaměstnance, rostou zřejmě aktiva podniků. Stejně výsledky ukazují i výsledky výzkumů z USA a Evropy (Pricewaterhouse Coopers, 2007, Tyee, 2007, Family Firm Institute, 2007), které uvádějí, že za nejdůležitější považují rodinné podniky právě investice do lidských zdrojů, které se projevují právě nárůstem aktiv podniku.

Velmi slabá korelace⁴⁴ byla zjištěna u asociace počtu zaměstnanců a objemu tržeb. Tržby s počtem zaměstnanců sice rostou, ale bližší souvislost se nepodařilo prokázat. Nárůst počtu zaměstnanců v rodinném podniku tedy zřejmě nesouvisí s nárůstem tržeb, což ukazuje na předpoklad, že nově přijatí zaměstnanci nepřinášejí rodinnému podniku požadovaný finanční efekt ve formě nárůstu tržeb. Slabý vztah mezi tržbami a zaměstnanci byl prokázán u 61 rodinných podniků z celkového počtu 91. Lze tedy předpokládat, že se tyto rodinné podniky chovají v rámci přijímání lidských zdrojů neefektivně. Tato zjištění korespondují s konceptem nepotismu, tak jak jej uvádí např. Kets de Vries (1996), Strážovská (2002), Hanzelková (2004), Koráb (2008) a další.

Střední asociace⁴⁵ byla zjištěna mezi sledovanými proměnnými počet zaměstnanců a objem aktiv u všech 341 sledovaných nerodinných podniků. Koeficient korelace sledovaných proměnných dosahuje nižší hodnoty, než je tomu u rodinných podniků. Lze tedy předpokládat, že investice projevující se v nárůstu aktiv jsou vyšší u rodinných podniků, což se může projevit i ve vnímání zaměstnanců. Zaměstnanci pak mohou vyšší investice do zaměstnanců u rodinných podniků vnímat více pozitivně.

⁴³ Korelace počtu zaměstnanců s objemem aktiv u rodinných podniků $r = 0,742$, $\alpha = 0,000$, pro $n = 79$

⁴⁴ Korelace počtu zaměstnanců s objemem tržeb u rodinných podniků $r = 0,021$, $\alpha = 0,87$, pro $n = 61$

⁴⁵ Korelace počtu zaměstnanců s objemem aktiv u nerodinných podniků $r = 0,679$, $\alpha = 0,000$ pro $n = 341$.

Na rozdíl od rodinných podniků byla u nerodinných podniků zjištěna střední asociace⁴⁶ mezi objemem tržeb a počtem zaměstnanců, a to u všech 341 zkoumaných nerodinných podniků. Lze tedy předpokládat, že nerodinné podniky více než rodinné podniky zvažují přijetí nových zaměstnanců a spíše se zaměřují na finanční efekt, který přijetí nového zaměstnance přinese.

Tabulka č. 29: Shrnutí výsledků korelace

		Objem tržeb	Objem aktiv
Rodinné podniky – počet zaměstnanců	Pearsonovo r	0,021	0,742
	Hladina významnosti α	0,87	0,000
	Počet podniků n	61	79
Nerodinné podniky – počet zaměstnanců	Pearsonovo r	0,546	0,679
	Hladina významnosti α	0,000	0,000
	Počet podniků n	341	341

Zdroj: zpracováno autorkou

⁴⁶ Korelace počtu zaměstnanců s objemem tržeb u nerodinných podniků $r = 0,546$, $\alpha = 0,000$ pro $n = 341$.

Fáze kreativity

Simulace ukazuje, že nerodinné podniky ze zkoumaného souboru rostou ve fázi kreativního řízení pomaleji než rodinné podniky, a to z hlediska objemu aktiv a počtu zaměstnanců. U sledovaných proměnných vztahujících se k fázi kreativity u rodinných a nerodinných podniků byl zjištěn pouze slabý vztah, a to pod hranicí $r = 0,3$. V kontextu zadaného cíle nelze na základě korelační analýzy jednoznačně určit rozdíly v této vývojové fázi mezi rodinnými a nerodinnými podniky. Slabá asociace mezi rodinnými a nerodinnými podniky ukazuje pouze na dílčí drobné odlišnosti mezi podniky. Provedené simulace ukazují na rozdíly mezi rodinnými a nerodinnými podniky ve fázi kreativity zejména v počtu zaměstnanců a objemu aktiv, které rostou rychleji, než je tomu u nerodinných podniků. Příčinu lineárního růstu aktiv a zaměstnanců ve fázi kreativity nelze jednoznačně určit v důsledku zjištěné slabé míry asociace u zkoumaných nezávisle a závisle proměnných.

Krise vedení

Výsledky fáze krize vedení ukazují zásadní zvrát ve vývoji rodinných a nerodinných podniků.

Velikost podniků v této fázi je ovlivněna přírůstkem zaměstnanců a počtem zaměstnanců na pozici top management.

U rodinných podniků byl vývoj podniku z hlediska počtu zaměstnanců nejvíce ovlivněn přírůstkem zaměstnanců.

Provedená korelační analýza ukázala rozdíly mezi rodinnými a nerodinnými podniky zejména v oblasti přírůtku počtu zaměstnanců a přírůtku zaměstnanců na manažerských pozicích. Rozdíly byly nalezeny u vlivu přírůtku počtu zaměstnanců na objem aktiv. U rodinných podniků byl mezi uvedenými proměnnými zjištěn silný vztah u 78 sledovaných rodinných podniků. U nerodinných podniků byl tento vztah pouze na střední úrovni asociace. Odlišnosti byly nalezeny i ve vztahu přírůtku počtu zaměstnanců a objemu tržeb. U rodinných podniků byl vztah mezi uvedenými proměnnými identifikován jako velmi slabý. U nerodinných podniků byla asociace mezi proměnnými na střední úrovni.

Korelační analýza dále zkoumala vztah mezi objemem tržeb a počtem zaměstnanců na manažerských pozicích. U rodinných podniků byl mezi uvedenými proměnnými velmi slabý vztah. Naopak u nerodinných podniků byl tento vztah na střední úrovni, a to pro 181 zkoumaných podniků.

Výsledky simulací na rodinných a nerodinných podnicích ukazují, že ve fázi krize vedení začínají rodinné podniky za nerodinnými podniky zaostávat, a to ve všech třech sledovaných veličinách popisujících velikost podniku. Právě v této fázi lze na základě výsledků modelování a na základě výsledků korelační analýzy identifikovat významné rozdíly mezi rodinnými a nerodinnými podniky determinující vývoj těchto podniků v čase.

Profesionální řízení

Pokud se podnikům podaří překonat krizi vedení, dostávají se do fáze profesionálního řízení (Greiner, 1994).

V této fázi simulace ukazuje zaostávání rodinných podniků za nerodinnými podniky. Tato zaostalost je způsobena zejména krizí vedení. Rodinný podnik si nese do budoucna oproti nerodinnému podniku „handicap“ způsobený špatnou profesionalizací podniku.

Výsledky simulace ukazují, že pokud se podnikům podaří překonat krizi vedení a dostanou se do fáze profesionálního řízení, nepodaří se rodinným podnikům udržet tempo růstu s podniky nerodinnými. I když rodinné podniky přijmou nové zaměstnance a zvýší se jim objem aktiv, nedokáží úměrně tomu zvýšit objem tržeb. Ve velikosti tak za nerodinnými podniky zaostávají. Korelační analýza podobně jako simulace ukázala ve fázi profesionálního řízení na zásadní odlišnosti mezi rodinnými a nerodinnými podniky, a to zejména v decentralizaci řízení. Na základě výsledků korelační analýzy lze předpokládat, že čím více je nerodinný podnik decentralizován, tím více rostou aktiva i tržby podniku. Toto zjištění ovšem u rodinných podniků neplatí. Lze se tedy domnívat, že rodinné podniky sice mohou decentralizovat své řízení například prostřednictvím poboček, ve skutečnosti je ale zřejmě řízení podniku včetně poboček centralizováno v rukou rodiny. S rostoucí decentralizací rodinného podniku, jehož zásadní rozhodnutí jsou centralizována na rodinu, tak nemusí docházet k růstu aktiv a tržeb. Růst rodinného podniku z hlediska aktiv a tržeb ve fázi profesionálního řízení ovlivněný decentralizací podniku je zřejmě ovlivněn i jinými faktory, než je tomu u nerodinného podniku. Takovým faktorem může být například orientace na udržení podniku, která nedovolí rodinným podnikům růst podobně jako nerodinným podnikům orientovaným na zisk.

4.4.2 Srovnání teoretického konceptu a praktických zjištění

Ve fázi kreativity byly zjištěny následující odlišnosti ve vývoji rodinných a nerodinných podniků. Simulace agregovaných výsledků za rodinné a nerodinné podniky z empirického šetření ukázala, že rodinné podniky v počáteční fázi svého vývoje nijakým způsobem nezaostávají ve vývoji oproti nerodinným podnikům. Zkoumaná skupina rodinných podniků naopak ve fázi kreativity prokazovala vyšší počet zaměstnanců a aktiv, než tomu bylo u nerodinných podniků. Tyto závěry jsou v rozporu s předpoklady uvedenými v teoretické části práce. Jedním z důvodů je zřejmě charakteristika zkoumané skupiny podniků. Do výzkumného vzorku byly zařazeny podniky o velikosti 50 a více zaměstnanců. Počet zaměstnanců podniku ovšem není determinující pro zařazení podniku do dané fáze vývoje podle Greinerovy teorie růstu podniku. Zařazení do dané fáze je dáno spíše chováním podniku a jeho vnitřními charakteristikami⁴⁷.

Rychlejší růst rodinných podniků ve fázi kreativity lze odůvodnit tím, že majitelé rodinných podniků obsazují pozice rodinnými příslušníky. Doba, během které dojde ke zvýšení počtu zaměstnanců u rodinných podniků, je tedy kratší, než je tomu u nerodinných podniků, protože se rodinné podniky vyhnout procesu hledání nových pracovníků. Řada rodinných podniků vznikala už jako rodinné a již od počátku zaměstnává více členů rodiny.

Rostoucí objem aktiv lze odůvodnit pozitivním vztahem k zaměstnancům podniku, který se projevuje zejména prostřednictvím vyšších investic do zaměstnanců. Tato zjištění korespondují s výsledky výzkumů provedených v USA a Evropě⁴⁸. Souvislost lze najít také se zaměřením rodinných podniků na dlouhodobou udržitelnost spíše než na rychlý zisk. Dlouhodobý záměr neboli dlouhodobá orientace je jednou ze silných stránek rodinných podniků, což představuje podstatnou konkurenční výhodu (Kets de Vries, 1996). Lze tedy předpokládat, že buduje-li zakladatel rodinného podniku společnost, s dlouhodobým záměrem bude investovat do nákladnějšího a kvalitnějšího vybavení, které se projeví růstem aktiv podniku.

Zajímavé je, že se u rodinných podniků nepodařil prokázat vztah mezi růstem tržeb a počtem zaměstnanců. Tržby ve fázi kreativity jsou ovlivněny zejména kvalitou produktu. Rodinné podniky jsou orientovány na kvalitu prováděných prací. Tyto závěry uvádí i (Koráb a kol., 2008). S tím také zřejmě souvisí i averze rodinných podniků k riziku a s tím související strategie udržení společnosti projevovaná menší expanzí na neznámé trhy. Tato zjištění korespondují se závěry výzkumů (Naldi, a kol., 2007, Chandler, 1990, Donckels, Fröhlich, 1991, Koráb a kol., 1998, Schulze, Lubatkin, Dino, 2002).

⁴⁷ Pro názornost uvádím podnik Jelínek – výroba nábytku, s.r.o., který uvedl, že se nachází ve fázi kreativity. Podnik existuje od roku 1991 a zaměstnává 96 zaměstnanců.

⁴⁸ The Pricewaterhouse Coopers 2007/2008, Tye, 2007

Averze rodinných podniků k riziku a strategie udržení nedovoluje rodinným podnikům expandovat na neznámé trhy, které by zajistily případné vyšší tržby. Navíc se orientují spíše na menší zakázky s důrazem na provedenou kvalitu než na rychlost a objem zakázek, jak je tomu u nerodinných podniků.

Krise vedení i společnosti je přirozeným důsledkem fáze kreativity. Příčinou je rostoucí počet zaměstnanců vyžadující formální přístupy (Greiner, 1994). Simulace chování vývoje rodinných a nerodinných podniků ukázala, že právě v této fázi dochází k zásadnímu převratu ve vývoji rodinných a nerodinných podniků. Počet zaměstnanců rodinných podniků začíná zaostávat za počtem zaměstnanců nerodinných podniků. V návaznosti na počet zaměstnanců pak zaostává i objem aktiv podniku. Vývoj uvedených závisle proměnných veličin je dán zejména averzí rodinných podniků k externím profesionálním manažerům a s tím spojený menší nárůst počtu zaměstnanců vůbec. Tato zjištění korespondují se závěry výzkumů Romana, Tanewskiho a Smyrniose z roku 2001, Leache (1996), Kets de Vriese (1996), Hanzelkové (2004) a Lussiera, (2004). Důvodem averze je nedůvěra majitelů rodinných podniků v externí profesionály (Romano, Tanewski, Smyrnios, 2001), strach ze ztráty moci nad podnikem, (Koiranen, 2007) a pocit odpovědnosti za riziko, které nesou jako podnikatelé (Říkovský, 2002 podle Misese, 1966). Menší nárůst počtu zaměstnanců souvisí s menším nárůstem objemu aktiv a dochází tak k útlumu vývoje podniku.

Objem tržeb je ovlivněn více charakteristikami první vývojové fáze než samotným počtem zaměstnanců podniku. Lze usuzovat, že rodinné podniky upřednostňují namísto profesionálních manažerů rodinné příslušníky. Na rozdíl od profesionálních manažerů v nerodinných podnicích tedy nepřinesou nově příchozí manažeři z řad rodiny požadovaný užitek v podobě nárůstu tržeb. Zřejmě se projevuje nepotismus (Kets de Vries, 1996), kdy jsou na místo profesionálních manažerů zaměstnání neprofesionální členové rodiny. Důsledkem je zásadní útlum ve vývojové fázi krize vedení oproti nerodinným podnikům.

Fáze profesionálního řízení v rodinných podnicích je determinována minulým vývojem, a to zejména stagnací ve fázi krize vedení. Počet zaměstnanců sice roste, ovšem pomalejším tempem, než je tomu u nerodinného podniku. Stejně je tomu i u objemu aktiv. Největší vliv na vývoj rodinných podniků ve fázi profesionálního řízení má orientace na místní trhy. Tato zjištění korespondují se závěry výzkumu Gallo a Sveena z roku 1991. Příčinou je dále jejich konzervatismus a nízká orientace na růst (Doncles, Fröhlich, 1991). Souvislost lze také najít s orientací na udržení společnosti a averzí rodinných podniků k riziku projevenou dále menším nárůstem počtu zaměstnanců (Doncles, Fröhlich, 1991). Další faktory, které determinují vývoj podniku v této fázi, jsou nízká decentralizace rodinných podniků, kapitálová intenzita, inovační aktivita a péče o zákazníky. Z negativní asociace mezi stupněm decentralizace v podniku, počtem zaměstnanců a objemem tržeb lze usuzovat, že rodinné podniky sice zřizují provozovny, které se mohou jevit jako autonomní, ve skutečnosti ovšem

majitelé rodinných podniků centralizují rozhodování na členy rodiny. Nedostatek delegace úkolů považuje Koráb a kol. (2008) za podstatné překážky profesionalizace řízení v rodinných podnicích. Omezená delegace úkolů tak přináší neefektivitu a těžkopádnost rozhodnutí, což se odráží i na tržbách rodinných podniků. Centralizace rozhodování a řízení v rodinných podnicích má vliv na menší počet zaměstnanců a s tím související objem aktiv v podniku. Pozitivní asociace mezi kapitálovou intenzitou a všemi závislými veličinami má vliv na rostoucí trend všech závisle proměnných.

Negativní asociace mezi inovační aktivitou a počtem zaměstnanců ukazuje na skutečnost, že s rostoucím počtem zaměstnanců inovace produktu v podniku klesají. Tento fakt je zřejmě způsoben tím, že s růstem velikosti rodinného podniku z hlediska počtu zaměstnanců se společnost stává těžkopádnější, což může být zapříčiněno projeveným paternalismem ze strany vedení podniku, které není otevřeno novým myšlenkám včetně inovace produktu. V počátcích vede autokratické chování zakladatele firmy k dobrým výsledkům podniku. Ve fázi, kdy je ovšem třeba být otevřen novým přístupům a metodám řízení, se stává autokratické vedení spíše překážkou (Kets de Vries, 1996).

Pozitivní vliv na vývoj rodinných podniků ve fázi profesionálního řízení má péče o zákazníky. Orientace na zákazníka souvisí s důrazem na tradici a kvalitu, které rodinné podniky charakterizují. Pro rodinné podniky jsou zákazníci jeden z nejdůležitějších stakeholderů (Pricewaterhouse Coopers, 2007), proto se snaží o jejich maximální uspokojení. Naproti tomu výzkum ukazuje, že nerodinné podniky se orientují spíše na expanzi na nové trhy, zisk a rychlý růst. Nejsou svázány rodinnými vztahy – paternalismem ani nepotismem, které zásadně ovlivňují vývoj podniku zejména v rámci krize vedení.

5 ZÁVĚR

Výzkum na téma „Přednosti a meze rodinného podnikání“ pojednává o odlišnostech týkajících se rodinných a nerodinných podniků v České republice z odvětví zpracovatelského průmyslu a stavebnictví. Tyto odlišnosti jsou v práci zkoumány v kontextu Greinerovy teorie růstu podniku. Jejich identifikace pomohla odhalit, které odlišnosti jsou předností a které mezí rodinných podniků v rámci jejich vývoje v čase. Práce je zaměřena zejména na rozvoj podniků v prvních třech fázích Greinerovy teorie, a to ve fázích kreativity, krize vedení a profesionálního řízení. Výsledky práce lze tedy shrnout následovně.

Ve fázi kreativity řízení nelze s ohledem na korektnost (zjištěnou prostřednictvím simulačních modelů ověřených korelační analýzou) identifikovat rozdíly mezi rodinnými a nerodinnými podniky v rámci vymezených předpokladů, a to konkrétně vztahu podniků k zaměstnancům projevovaného vyššími investicemi do zaměstnanců, rodinného financování a důrazem na kvalitu.

Ve fázi krize vedení se potvrdily teoretické předpoklady vztahující se k odlišnostem rodinných a nerodinných podniků, uvedené v teoretické části práce, a to tak, že rodinné podniky zaměstnávají méně zaměstnanců na pozici top managementu a také mají sklon k nižšímu přírůstku zaměstnanců.

V poslední fázi profesionálního řízení se na základě simulačních modelů ověřených korelační analýzou potvrdily odlišnosti mezi rodinnými a nerodinnými podniky týkající se decentralizace, která je vyšší u nerodinných podniků. Ostatní předpoklady, jako je orientace na udržení společnosti projevovaná orientací na místní trhy, averze k riziku projevovaná nízkou kapitálovou intenzitou, nedostatek strategického plánování ani orientace na zákazníka projevovaná péčí o zákazníka, inovacemi a tradicí, se s ohledem na korektnost (zjištěnou prostřednictvím simulačních modelů ověřených korelační analýzou) nepotvrdily.

5.1 Teoretické a implementační nedostatky současného řešení a možný postup jejich odstranění

Předložená práce na téma přednosti a meze rodinného podnikání se zabývá problematikou odlišností rodinného a nerodinného podnikání v České republice v rámci prvních třech fází Greinerovy teorie růstu podniku.

Za nedostatky současného řešení lze považovat zejména následující:

Výzkum byl zaměřen na rodinné a nerodinné podniky spadající do zpracovatelského průmyslu a stavebnictví, které v České republice tvoří 285 tisíc rodinných podniků z celkového počtu 796,5 tisíc rodinných podniků celkem v České republice. Poměrně více rodinných podniků v České republice ovšem spadá do sektoru služeb (473,9 tisíc v roce 2007). Z tohoto hlediska by tedy bylo účelné další šetření zaměřit na sektor služeb.

Definice použitá pro účely výzkumu: „Okruh zkoumaných rodinných podniků lze definovat jako podniky, ve kterých pracují alespoň dva členové jedné rodiny, kteří mají přímý vliv na řízení podniku.“ nezohledňuje rodinnou vazbu rodinných příslušníků ani participaci na vlastnictví podniku. Důvodem tohoto vymezení byl fakt, že zjištění uvedených charakteristik podniků na tak velkém vzorku 432 zkoumaných podniků není prakticky možné a zjištění daných atributů v samotných rodinných podnicích by dalece přesáhlo možnosti zpracování disertační práce. V rámci zmíněných požadavků by bylo jistě účelné zpracovat výzkum pro menší vzorek podniků, například formou případových studií, které by dané charakteristiky zahrnovaly.

Odlišnosti rodinného a nerodinného podnikání jsou v práci popsány pouze pro první tři fáze Greinerovy teorie, tj. fáze kreativity, krize vedení a profesionální řízení. V České republice zřejmě existují i podniky rodinného charakteru, které procházejí i dalšími fázemi, tak jak je definuje Greiner, bylo by tedy účelné výzkum rozšířit i o tyto podniky.

Vymezení Greinerovy teorie růstu velikosti podniku v čase je vymezeno prostřednictvím metodiky Czechinvestu, tj. velikost podniku je dána kombinací počtu zaměstnanců, objemu aktiv a objemu tržeb tak, aby bylo zajištěno srovnání dosažených výsledků. Koráb a Mihalisko (2005) ovšem uvádějí, že každý podnik je lépe z hlediska velikosti definovat zvlášť. Takto vymezenou velikost podniku by ovšem bylo lépe využít pro výzkum prováděný formou případových studií. Pro účely dalšího výzkumu (např. v sektoru služeb) by bylo zřejmě vhodné současné vymezení velikosti podniku rozšířit o některé další faktory.

V současném pojetí jsou do výzkumu zařazeny podniky s počtem zaměstnanců 50 a více. Současná koncepce práce ovšem nepočítá s aplikací Greinerovy teorie růstu podniku na velké rodinné podniky (tzn. 500 zaměstnanců a více). Pro účely dalšího zkoumání by bylo vhodné do výzkumu zařadit velké rodinné a

nerodinné podniky, jejichž vliv na ekonomiku České republiky je nezanedbatelný.

Disertační práce pracuje s konceptem Greinerovy teorie vycházející zejména ze svých vnitřních pravidel nebo znalostí (typ podniku, jeho historie, strategie, velikost atd.). Vývoj podniku je determinován jeho historií. Od vnějších vlivů působících na podnik je abstrahováno, což je limitujícím faktorem výzkumu uvedeného v disertační práci. Pro účely modelování by bylo vhodné vytvořit platformu obsahující i vnější vlivy působící na vývoj podniků (př. trh kupujících, trh zaměstnanců atd.).

Poslední model je proveden na souboru 432 rodinných a nerodinných podniků, který vycházel z univariační a korelační analýzy. Omezením posledního uvedeného modelu je nemožnost do simulace zahrnout hladinu významnosti, na které byly korelace prokázány, což do výsledků simulace prostřednictvím modelu může zanášet chybu. Z tohoto důvodu, byla k modelu ještě provedena dodatečná validace prostřednictvím statistických zjištění, ve kterých již byla hladina významnosti zohledněna. Závěry o simulaci na úrovni empirických zjištění tedy vycházejí ze simulačního modelu, ovšem ověřeného prostřednictvím statistického šetření zahrnujícího nejen korelační koeficient, ale také hladinu významnosti a počet podniků, pro které byla daná informace zjištěna.

5.2 Využití poznatků práce a návrhy dalšího výzkumu

Úkolem předložené práce bylo srovnání vývoje rodinných a nerodinných podniků v čase podle Greinerovy teorie růstu podniku. Vědecký přínos práce lze vymezit v rovině

1) teoretické:

- podklady pro výuku manažerského vzdělávání a v jeho rámci zaměření se na užší pojetí rodinných a nerodinných podniků;
- ucelený koncept historického vývoje rodinných podniků v České republice, který doposud nebyl zpracován;
- provedená teoretická rešerše může být námětem pro zpracování bakalářských a diplomových prací na úrovni univerzitního vzdělávání;

2) praktické:

- identifikace silných a slabých stránek rodinných podniků v jednotlivých fázích vývoje a podniku podle Greinerovy teorie (1994);
- praktický přínos pro majitele rodinných podniků zpracovatelského průmyslu a stavebnictví zejména ve smyslu sestavování plánovaných strategií rozvoje podniku v kontextu slabých a silných stránek podniků;
- podpora pro společnosti zabývající se poradenskou činností zaměřenou na rozvoj podniků zpracovatelského průmyslu a stavebnictví, a to v rámci strategického managementu, personálního managementu, managementu rizika, managementu změn a dalších;
- uvedené výsledky otevírají možnost dalšího výzkumu zejména v oblasti:
 - motivace majitelů rodinných podniků k zaměstnávání členů rodiny na strategické pozice v podniku;
 - uplatňovaných prodejních a marketingových strategií ze strany vedení rodinných podniků a jejich odlišnosti od strategií užívaných nerodinnými podniky;
 - zaměření se na odlišnosti kapitálové struktury rodinných podniků a nerodinných podniků v rámci vývoje podniku;
 - odlišnosti podnikové kultury rodinných a nerodinných podniků;
 - možnosti rozšíření daného výzkumu na oblast služeb;
 - možnosti širšího využití multiagentní simulace pro modelaci chování podniků v kontextu vzájemných interakcí samotných podniků a také v interakci zkoumaných podniků a trhu.

5.3 Informace o podmínkách zpracování

Disertační práce s názvem „Přednosti a meze rodinného podnikání“ byla zpracovávána prostřednictvím metod, které vyžadovaly spolupráci s externími pracovišti. Jednalo se zejména o následující instituce:

International Family Enterprise Research Academy – prezentace tématu a zaměření doktorské práce a následná zpětná vazba od členů akademie ve složení:

Sanjay Goel: University of Minnesota Duluth

Jess Chua: University of Calgary

Frank Hoy: University of Texas at El Paso

Ranjan Karri: University of Illinois at Springfield

Sabine Klein: European Business School

Lorraine Uhlaner: Nyenrode Business Universiteit

Matti Koiranen: University of Jyväskylä

Vienna University of Economics and Business Administration – pomoc při definici cílů práce a výzkumné otázky pro účely zpracování disertační práce – Renate Buber, Michael Meyer

Vysoká škola ekonomická – Fakulta managementu Jindřichův Hradec – konzultace zvolené metodiky postupu a její opodstatnění – doc. Ing. dr. Jan Voráček, CSc.

Univerzita Hradec Králové – fakulta informatiky a managementu – pomoc při vytváření modelů podniků v programu NetLogo 4.0.4., kódování do programovacího jazyka – RNDr. Kamila Olševičová, Ph.D.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] American business survey. Mass mutual. Kenesaw State University. Family Firm Institute.
http://www.usdce.org/fbf/downloads/2007_MM_familybusiness.pdf
- [2] ASTRACHAN, J. H., SHANKER, M. C. Family business's contribution to the US economy: A closer look. *Family business review*, 2003. 16(3), str. 211–219.
- [3] BĚLINA, P. a kol. *Dějiny zemí koruny české II.*, 2. vyd. Praha: Paseka, 1993. ISBN 80-85192-60-8.
- [4] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80- 2510- 396- X.
- [5] BLAŽEK, L. a kol. *Konkurenční schopnost podniků*. Brno: Masarykova univerzita. 2007. ISBN 978-80-210-4456-2.
- [6] BLAŽEK, L. a kol. *Konkurenční schopnost podniků*. Brno: Masarykova univerzita. 2008. ISBN 978-80-210-4734-1.
- [7] BROCKHAUS, R. H. Family business succession: Suggestion for future research. *Family Business Review*, 2004, 17(2), str. 165–177.
- [8] BUBER, R., MEYER, M. Research methodology. Vienna University of economics and business administration. 2008.
- [9] CADIEUX, L. Succession in small and medium-sized family business. Toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor. *Family Business Review*, 2007, 20(2), str. 95–100.
- [10] CARLOCK, S., WARD, J. L. *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. London: Palgrave Macmillan, 2001. ISBN 10: 0670033383
- [11] CATER, J., SCHWAB, A. Tournaround strategie in established small family firms. *Family business review*, 2008, 21(1), str. 31–50.
- [12] CEDERMAN, L. E. Principles of agent – based modeling, 2004. Centre for comparative and international studies.
<http://www.cederman.ethz.ch/teaching/archive/comppmodels/ws2004/slides/comppmodels-20041102.pdf> (cit. 2009).
- [13] CEDERMAN, L. E. Examples of agent-based models in the social science. Centre for comparative and international studies (CIS). 2004
<http://www.cederman.ethz.ch/teaching/archive/comppmodels/ws2004/slides/comppmodels-20041026.pdf> (cit. 2009)
- [14] COOPER, D. R., SCHINDLER, P. S. *Business research methods*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003. ISBN 0-07-249870-6.

- [15] ČORNEJ, P. a kol. *Dějiny zemí koruny české I.*, 2. vyd. Praha: Paseka, 1992. ISBN 80-85192-59-4.
- [16] DĚDINA, J., MALÝ, M. *Moderní organizační architektura*. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-11-7.
- [17] Definice termínu „improvizace“, Wikipedia.org, <http://cs.wikipedia.org/wiki/Improvizace>
- [18] Definice termínu „improvizace“, Wikipedia.org, <http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/52040-improvizace>
- [19] DONCLES R., FROHLICH E., „Are family business really different? Evidence from STRATOS”, *Family Business Review*, 1991, 4(2), str. 149.
- [20] DONNELLEY, R. G. The family business. *Harvard Business review*, 1964, 42(4), str. 93-105.
- [21] DYER, G. W., HILBURT-DAVIS, J. *Consulting to family business*. San Francisco: Pfeiffer, 2003. ISBN 0-7879-6249-X.
- [22] DYER, G. W., Examining the „family effect“ on firm performance. *Family business review*, 2006, 19(4), str. 253-273.
- [23] DUNN, B. The family factor: The impact of family relationship dynamics on business – owning families dutiny transitions. *Family business review*, 1999, 12(1), str. 132-138.
- [24] EARLE, J. S., SCOTT, G. G. *Mass privatization, Distributive politics and popular support for reform in the Czech Republic*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 1997. ISBN 80-85950-30-8.
- [25] EPSTEIN, J. M. *Generative social science – studies in agent-based computational modeling*. Oxfordshire: Princeton University, 2006. ISBN 0-691-12547-3.
- [26] Finanční výkazy společnosti Jelínek – výroba nábytku, s.r.o. za roky 2002, 2003, 2004, 2005, 2006. <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=155235> (cit2009)
- [27] Finanční výkazy společnosti 3V&H, s.r.o. za roky 2003, 2004, 2005, 2006. Dostupné z databáze Albertina – firemní monitor, (cit 2009).
- [28] Finanční výkazy společnosti za roky 3V&H, s.r.o. 2006. Dostupné na: http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchResults&hledani.@typ=subjekt&hledani.format.typHledani=x*&hledani.podminka.subjekt=3v+h (cit. 2009)
- [29] Finanční výkazy společnosti Fluokov, s.r.o. za rok 2006. Dostupné na: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=252059> , (cit.2009).

- [30] Finanční výkazy společnosti Fluokov s.r.o. za roky 2006. Dostupné z databáze Albertina – firemní monitor, (cit. 2009).
- [31] Finanční výkazy společnosti Blata, s.r.o., 2008. Online. Dostupné na: <http://www.justice.cz/>
- [32] FUCHS, K. Místo privatizace v procesu transformace. In Specifika transformačního procesu ČR. ESF MU: Brno, 2002. ISBN 80-210-2783-5.
- [33] GALLO, M. & SVEEN, J. Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 1991, 4(2), str. 181-90.
- [34] GARCIA-ALVAREZ, E., LOPEY- SINTAS, J. A taxonomy of founders based on values: The root of family business heterogeneity. *Family business review*, 2001,14(3), str. 209-230.
- [35] GEDAJOVIC, E., LUBATKIN, M., SCHULZE, W. S. Crossing the threshold from flunder management to professional management: A governance perspective. *Journal of management studies*, 2004, 41 (5), str. 899-912.
- [36] GERSICK, K. L, LANSBERG, I., DESJARDINS, M., DUNN, B. Stages and transitions: managing change in the family business. *Family Business review*, 1999 12 (4), str. 287–297.
- [37] GERŠLOVÁ, J., SEKANINA, M. *Lexikon našich hospodářských dějin*. Praha: Libri, 2003. ISBN 80-7277-178-7.
- [38] GILBERT, N. *Agent-based models*. Guildford: Sage Publications, 2008. ISBN 978-1-4129-4964-4.
- [39] GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*. In Mainiero, L. and Trompet, C. *Developing Managerial Skills in Organizational Behavior: Excercises, CASE, and Readings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 2d ed. 1994. str. 322–329.
- [40] GUDMUNDSON, D., HARTMAN, E. A., TOWER, C. B. Strategic Orientation, Differences. Between Family and Non-Family Firms, *Family Business Review*, 1999, 12 (1), str. 27-40.
- [41] HABBERSHON, T. G., WILLIAMS, M., MACMILLAN, I. A unified system of family firm performance. *Journal of business venturing*, 2003, 18, str. 451–465.
- [42] HALL, A., NORDQVIST, M. Professional management in family business: Toward an extended understanding. *Family business review*, 2008, 21(1), str. 51-69.
- [43] HANDLER, W. C. Methodological Issues and considerations in studying family business. *Family business review*, 1989, 2(3), str. 257–276.

- [44] HANZELKOVÁ, A. *Re-Establishing Traditional Czech Family Businesses, A Multiple Case Study on the Present Challenges* 2004. University of Jyväskylä: Jyväskylä, 2004. ISSN 1457-1986.
- [45] HAUTALA, T. *Succession in family firms*. University of Vaasa: Vaasa, 2001.
- [46] HECK, R. K. Z., STAFFORD, K. The vital institution of family business: Economic benefits hidden in plain signy. In P. Sharma, An overview of family business studies: Current status and direction for the future. *Family business review*, 2004, 17 (1), str.1–23.
- [47] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum – Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- [48] HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-820-1.
- [49] HESKOVÁ, M., PIROŽEK, P. Krizové přechody při správě a managementu rodinných firem. In Zborník z vedeckej konferencie Podnikanie a podnikateľské prostredie v SR. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislavě, [2009?]. ISBN 978-80-225-2364-6.
- [50] HINDLS, R., HRONOVÁ, S., SEGER, J. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Professional publishing, 2003. ISBN 80-86419-52-5.
- [51] Historie Jilemnice. <http://www.hory-krkonose.cz/Jilemnice/> (cit. 2009)
- [52] Historie sklářství v Lužických horách. <http://www.luzicke-hory.cz/historie/index.php?pg=clskloc> (cit. 2009)
- [53] HOFFMAN, J., HOELSCHER, M., SORENSON, R. Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family business review*, 2006, 14(2), str. 135-145
- [54] HONSOVÁ, M. Jak rozdělit rodinné impérium. *Profit*, 2008, 19(2) ISSN 1212-3498.
- [55] HOLUB, A. *Economic Transformation in the Czech Republic: General Outline and Selected Problems*, Praha:VŠE, 1996, str. 42.
- [56] HUOVINEN, J., TIHULA, S. Family business and habitual entrepreneurship: Differences and similarities. *Electronic journal of family business studies*, 2008, 1(2), str. 58-74.
- [57] CHANG, M. H., HARRINGTON, J. E. Agent based model of organizations. *Handbook of Computational Economics II: Agent-Based Computational Economics*. 2005. www.econ.jhu.edu/~wpapers/wp515harrington.pdf (cit. 2009).
- [58] CHITTOOR, R., DAS, R. Professionalization of management and succession performance – A vital linkage. *Family Business Review*, 2007, 20(1), str. 65–79.

- [59] CHRISMAN, J. J, CHUA, J. H, STEIER, L. P. An introduction to theories of family business. *Journal of business venturing*, 2003, 18, str. 441–448.
- [60] Ifera fact and figures. http://www.ifera.org/pdfs/ifera_fact_figures.pdf (cit. 2009)
- [61] Internetové stránky společnosti Škoda Auto, a.s. <http://new.skoda-auto.com/cze/company/contacts/Pages/Contacts.aspx> (cit. 2009)
- [62] Internetové stránky společnosti Jelínek-výroba nábytku, s.r.o. <http://www.jelinekvm.cz/> (cit. 2009)
- [63] Internetové stránky společnosti Blata, s.r.o. www.blata.com (cit. 2009)
- [64] Internetové stránky společnosti Fluokov, s.r.o. www.fluokov.cz (cit. 2009)
- [65] Internetové stránky společnosti 3V&H, s.r.o. www.3vah.cz (cit. 2009)
- [66] JEŽEK, T. *Privatizace české ekonomiky: její kořeny, metody a výsledky*. Praha: Oeconomica, 2006. ISBN 80-245-1069-3.
- [67] KADLČÍK, M. *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001, ISBN 80-7041-951-2.
- [68] KÁRNÍK, Z. *České země v éře první republiky (1918–1938), 1. díl – vznik, budování a zlatá léta republiky (1918–1929)*. Praha: Libri, 2003. ISBN 80-7277-195-7.
- [69] KETS de VRIES, M. F. R. The dynamics of family controlled firms. The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 1993, 21(3), str. 59–71.
- [70] KING, S. Organizational performance and conceptual capability: The relationship between organizational performance and successors capability in a family-owned firm. *Family business review*, 2003, 16 (3), str. 173–182.
- [71] KLEIN, S. B. Family business in Germany: Significance and structure. *Family business review*, 2000, 13 (3), str. 157–181.
- [72] KOČENDA, E., LÍZAL, L. *Český podnik v české transformaci 1990–2000*. Praha: Academia, 2003. ISBN 80-200-1039-4.
- [73] KOIRANEN, M. Family's collective motivation to business ownership: A review of alternative theoretical approaches. *Electronic journal od Family business*, 2007, 2(1), str. 118-136.
- [74] KOIRANEN, M. Key elements of responsible in family business. *Rodinné firmy na evropské platformě: konkurenční výhody a výzvy*. Brno: 2007.
- [75] KORÁB, V. Teoretický přístup k problematice rodinných podniků. Brno: ESF MU. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference Konkurenceschopnost podniků*. 2008. ISBN 978-80-210-4521-7.
- [76] KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.

- [77] KORÁB, V., MIHALISKO, F., SALGUEIRO, J. L. R., GARCIA, M. S. A. *Jak pracují malé rodinné firmy*. Brno: VUT, 1998. ISBN 80-214-1121-X.
- [78] KOUBOVÁ, K. Rodinné firmy zapouštějí v česku kořeny. http://ekonomika.idnes.cz/ekonomika.asp?r=ekonomika&c=A050718_205313_ekonomika_miz, (cit 2009)
- [79] KRÍŽOVÁ, A. Partneři v životě, partneři v podnikání – genderové vztahy v řízení firmy. <http://www.genderonline.cz/view.php?cislocclanku=2006011602> (cit. 2009)
- [80] KUCSIK, Z., HORVÁTH, D. Statistical properties of agent-based market area model. Univerzita P. J. Šafárika, Slovenská republika. http://arxiv.org/PS_cache/arxiv/pdf/0710/0710.0459v1.pdf (cit. 2009)
- [81] LEE, J. Family firm performance: further evidence. *Family business review*, 2006, 19(2), str. 103–114.
- [82] LEE, J. Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business. *Family business review*, 2006, 19(3), str. 175–191.
- [83] LIN, S. HU, S. A family member or professional management? The choice of CEO and its impact on performance. *Corporate governance*, 2007, 15(6), str. 1348–1362.
- [84] LAMBRECHT, J. Multigenerational transition in family business: A new explanatory model. *Family business review*, 2005, 18(4), str. 267.
- [85] LESTER, D. L., PARNELL, J. A. The complete life cycle of a family business. <http://www.sbaer.uca.edu/research/asbe/2004/PDFS/25.pdf> (cit. 2009)
- [86] LUKEŠ, M., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-125-9.
- [87] LUSSIER, R. N. Family business characteristics and management practices: an analysis of covariance study. http://findarticles.com/p/articles/mi_hb6005/is_/ai_n29153631 (cit. 2009)
- [88] MACAL, C. M., NORTH, M. J. Tutorial on agent-based modeling and simulation part2: *How to model with agent*. Proceedings of the 2006 Winter Simulation Conference. ISBN 1-4244-05017.
- [89] Making a difference. The Pricewaterhouse Coopers Family Business Survey 2007/2008 <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/2673767D9D4AD26C85257395000DBE4E> (cit. 2009)
- [90] MAREŠ, P., RABUŠIC, L. Základy multivariční analýzy. Interní podkladové materiály ke kurzu SOC108. Brno: Masarykova univerzita, 2002.

- [91] MCCONAUGHY, D. L. Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the family-controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance. *Family business Review*, 2000, 13(2), str. 121–131.
- [92] MFD, zaměstnání, 17. 8. 2006, Rodinné podnikání: Oddělte práci od soukromí. 2002.
- [93] MOLNÁR, Z. Úvod do základů vědecké práce. 2003.
- [94] MORCK, R., YEUNG, B. Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship theory and practice*, 2003, 27 (4), str. 367–382.
- [95] MOŽNÝ, I. *Rodina a společnost*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006. ISBN 80-86429-58-X.
- [96] MOŽNÝ, I. *Sociologie rodiny*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1999. ISBN 80-85850-75-3.
- [97] MURPHY, P. E., STAPLES, W. A. A modernized family life cycle. *Journal of consumer research*, 1979, 6(1), str. 12-22.
- [98] MURRAY, B. The succession transition process: A longitudinal perspective. *Family Business Review*, 2003, 16 (1), str. 17–33.
- [99] NALDI, L., NORDQVIST, M., SJÖBERG, K., WIKLUND, J. Entrepreneurial orientation, risk taking and performance in family firms. *Family business review*, 2007, 20 (1), str. 33–47.
- [100] NELTON, S. The Bright side of nepotism. *Nation's Business Washington*, 1998, 86(5) str. 72.
- [101] NESEJT, P. České rodinné firmy čelí v EU problémům, 2009. Finance.cz. <http://www.lobby.cz/2005/06-05/01.htm>. (Cit. 2009)
- [102] NETRVALOVÁ, A. Úvod do problematiky multiagentních systémů. 2008. <http://www.kiv.zcu.cz/~netrvalo/phd/MAS.pdf> (cit. 2009)
- [103] NICHOLSON, N. Familiness – fatal flaw or inimitable advantage? *Families in Business*, 2004, 13, str. 52-54.
- [104] ODEHNALOVÁ, P. *Motivace. Teorie řízení podniku III*. Brno: Masarykova univerzita. 2007. ISBN 978-80-210-4300-8.
- [105] ODEHNALOVÁ, P. Historie rodinného podnikání. *Rodinné podnikání*. In Recenzovaný sborník Mezinárodní Bařovy Doktorandské Konference. FM UTB Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. ISBN 978-80-7318-529-9.
- [106] ODEHNALOVÁ, P. Co trápí rodinné firmy? *Moderní řízení*, 2008, 4, str. 52-53.
- [107] ODEHNALOVÁ, P. Výzkum rodinného podnikání v rámci empirického šetření „Konkurenceschopnost podniků“. In *Vývojové tendence podniků IV*. Brno: Masarykova univerzita. 2008. ISBN 978-80-210-4723-5.

- [108] PARRIS, B. A very short introduction to agent based development modelling. Monash University, 2008.
<http://www.globalcollab.org/gci/ccap-projects/agent-based-modelling/workshop-presentations/Parris%20RMIT%20Presentation%208%20Feb%2008.ppt>
(cit. 2009)
- [109] PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
- [110] PETERKA, R. Rodinné podnikání dobře zvažte.
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 (cit. 2009)
- [111] Počet podnikatelů včetně spolupracujících rodinných příslušníků za 1. Q 2008 – tisková zpráva.
<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/743B00340E68> (cit. 2009)
- [112] POKLUDA, Z. *Ze Zlína do světa*. Zlín: Nadace Tomáše Bati, 2004. ISBN 80-2392-149-5.
- [113] POUTZIOURIS, P., CHITTENDEN, F. Family business of business families? Leeds institute for small business affairs. 1996
- [114] PRŮCHA, V. a kol. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992*. Brno: Doplněk, 2004. ISBN 80-7239-147-X.
- [115] Průmyslová revoluce. <http://prumyslova-revoluce.navajo.cz/> (cit. 2009)
- [116] ROMANO, C. A., TANEWSKI, G. A. SMYRNOS, K. X. Capital structure decision making: A model for family business. *Jornal of business venturing*, 2001, 16(3), str. 285–310.
- [117] ŘÍKOVSKÝ, M. Debata o socialistické kalkulaci a její vliv na vývoj rakouské školy. *Politická ekonomie*, 2002, 1, str.61–78.
- [118] SCHEIN, E. H. The role of the founder in creating organizational culture. *Family business review*, 1995, 8(3), str. 221–241.
- [119] SHANKER, A. ZAHRA. Entrepreneurial risk taking in family business. *Family business review*, 2005, 18 (1), str. 23–40.
- [120] SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 2004, 17 (1), str. 1–33.
- [121] SHARMA, P., CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H. Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family business review*, 1997, 10(1), str. 1-35.
- [122] Smiřičtí ze Smiřic. <http://web.sten.cz/smirice/plsek/sm.htm> (cit. 2007)

- [123] SOLOMON, R. M., MARSHALL, G. W., STUART, E. W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1273-X.
- [124] SOUKUPOVÁ, J., HOŘEJŠÍ, B., MACÁKOVÁ, L., SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. Praha: management press, 2003. ISBN 80-7261-061-9.
- [125] STEN, J. What is a business family? *Electronic journal of family business studies*, 2007, 2(1), str. 168-185.
- [126] STINGL, T. Profesionální rodina.
<http://www.profit.cz/archiv.php?iEd=200445&iArt=9525&iSearch=> (cit. 2009)
- [127] STRÁŽOVSKÁ, L., STRÁŽOVSKÁ, H. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint vfra, 2002. ISBN: 80-89085-00-8.
- [128] SUNDARAMURTHY, C. Sustaining trust within family business. *Family Business Review*, 2008, 21 (1), str. 89–102.
- [129] ŠVARCOVÁ, J. Stav a problémy privatizace. In *Specifika transformačního procesu ČR*. ESF MU: Brno, 2002. ISBN 80-210-2783-5.
- [130] TAGIURI, R., DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 1996, 9(2), str. 199-208.
- [131] TEFATSION, L., JUDD, K. L. *Handbook of computational economics*. Amsterdam: North – Holland, Elsevier, 2006. ISBN 978-0-444-51253-6.
- [132] The national study of family business. www.hec.ohio-state.edu/fambus/nat1study.htm (cit. 2009)
- [133] TOŠOVSKÝ, J. Po deseti letech: některé lekce z transformace. *Bankovníctví*, 2000, číslo 11.
- [134] TSVETOVAT, M., CARLEY, K., SYCARA, K. Emergence of market segmentation. CASOS and robotic institute, Carnegie:Mellon University, Pittsburgh. 2008.
www.casos.cs.cmu.edu/publications/papers/TsvetovatCarleySycara.pdf (cit. 2009)
- [135] TYEE, L. N. Family to family, Family business study, Seattle university: Oregon, 2007. <http://familybusinesssurvey.com/> (cit. 2009)
- [136] URBAN, J. *Privatizace a institucionální reformy v České republice: studie z institucionální ekonomie*. Praha: Karolinum, 2005. ISBN 80-85889-61-7.
- [137] VINTON, K. L. Nepotism: An interdisciplinary model. *Family Business Review*, 1998, 11 (4), str. 297–303.
- [138] VRBA, P. MAST-multiagentní simulační systém. 2008.
http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id_document=32335 (cit. 2009)
- [139] YIN, R. K. *Introducing the world of education: a case study leader*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. ISBN 14-12906679.

- [140] ZAHRA, A. S. Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family business review*, 2005, 18(1), str. 23-40.
- [141] ZELLWEGER, T. Time horizon, cost of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family business review*, 2007, 20(1), str. 1–15.
- [142] ŽÍDEK, L. *Česká ekonomika v 90. letech*. Masarykova univerzita: Brno, 2004. ISBN 80-210-3551-X.

SOUHRN

Úkolem předložené publikace je poukázat na odlišnosti ve vývoji rodinných a nerodinných podniků v České republice. Vývoj podniků byl sledován v rámci prvních tří fází Greinerovy teorie růstu podniku – fáze kreativity, krize vedení a profesionální řízení. Práce je rozdělena do tří metodických částí. První část se zabývá analýzou výzkumů ze zahraničí. Druhá část ověřuje přenositelnost výsledků zahraničních výzkumů do českého prostředí a třetí část analyzuje skupinu rodinných podniků z oblasti zpracovatelského průmyslu a stavebnictví. Poslední z uvedených částí vychází z výsledků empirického výzkumu "Konkurenceschopnost podniků" prováděného Masarykovou univerzitou v roce 2007.

Ve skupině 432 zkoumaných společností, byly nalezeny zajímavé charakteristiky rodinných podniků (konkrétně se jednalo o 91 podniků). Za rodinný podnik byl považován takový podnik, ve kterém pracují alespoň dva členové jedné rodiny, kteří mají přímý vliv na řízení podniku. Informace z podniků byly získány prostřednictvím dotazníkového šetření. Data byla následně převedena do programu SPSS a podrobena primární analýze a korelační analýze. Charakteristiky rodinných podniků byly použity jako vstupy pro agentní simulaci v programu NetLogo. Simulace umožňuje experimentovat s různým nastavením parametrů, tj. charakteristik (nezávislých proměnných), které zkoumané společnosti v rámci dotazování uvedly. Cílem simulace bylo zjistit rozdíly mezi rodinným a nerodinným podnikem ve smyslu Greinerovy teorie organizačního růstu. Výsledky provedených simulací byly následně ověřeny prostřednictvím matematicko - statistického aparátu. Ověřené výsledky simulací korespondovaly s poznatky z oblasti výzkumu rodinných podniků v jiných evropských zemích a v USA.

SUMMARY

The challenge presented by the publication is to highlight the differences in the development of family and non-family companies in the Czech Republic. The development of enterprises has been pursued within the first three phases of Greiner's theory of organisation growth - phase of creativity, leadership crisis and professional management. The work is divided into three methodological components. The first part deals with the analysis of research from abroad. The second part of verifying the transferability of results of foreign research in the Czech environment and the third part analyzes a group of family business of manufacturing and construction industry. The last of these parts is based on the results of empirical research "The competitiveness of enterprises" conducted by Masaryk University in 2007.

Within the group of 432 observed companies there were found interesting characteristics of family businesses (91 companies). The family business was considered to be such a company in which members of one family hold at least two strategic management functions. There were used questionnaire surveys in order to obtain detailed data from individual firms. Data were then transferred to the SPSS program, subjected to the primary analysis and correlation analysis. Characteristics of family businesses were used as inputs for the NetLogo agent-based simulation. The simulation enables experimenting with different settings of parameters (independent variables) that describe companies. The objective of the simulation was to identify the differences between the family and non-family businesses in sense of the Greiner's theory of the organization growth. The results of the simulations were subsequently verified through mathematical - statistical apparatus. Validated simulation results correspond with findings from the research of family businesses in other European countries and the USA.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Přehled rodinných podniků	7
Tabulka č. 2: Počet podnikatelů včetně spolupracujících rodinných příslušníků za 1.Q 2008	9
Tabulka č. 3: Privatizace malých a středních podniků (1991–1993).....	16
Tabulka č. 4: Fáze kreativity	30
Tabulka č. 5: Krize vedení	34
Tabulka č. 6: Profesionální řízení	38
Tabulka č. 7: Předpoklady teoretického modelu – rodinné podniky	57
Tabulka č. 8: Předpoklady teoretického modelu – nerodinné podniky	59
Tabulka č. 9: Předpoklady podniku Jelínek – výroba nábytku, s.r.o.....	75
Tabulka č. 10: Předpoklady podniku 3V&H, s.r.o.	81
Tabulka č. 11: Předpoklady podniku Fluokov, s.r.o.	86
Tabulka č. 12: Předpoklady podniku Blata, s.r.o.	91
Tabulka č. 13: Počet rodinných podniků	105
Tabulka č. 14: Právní forma podniků.....	106
Tabulka č. 15: Inovační aktivita podniků.....	108
Tabulka č. 16: Kvalita produktu.....	109
Tabulka č. 17: Péče o zákazníky	110
Tabulka č. 18: Důležitost zaměstnanců.....	111
Tabulka č. 19: Počet samostatných provozoven	112
Tabulka č. 21: Úroveň hmotného majetku.....	114
Tabulka č. 22: Počet zaměstnanců	115
Tabulka č. 23: Prostředky na zaměstnanecké výhody	116
Tabulka č. 24: Počet zaměstnanců vrcholového managementu – průměr.....	117
Tabulka č. 25: Zákazníci z tuzemska	118
Tabulka č. 26: Souhrn hodnot rodinného a nerodinného podnikání.....	119
Tabulka č. 27: Vztah mezi nezávisle a závisle proměnnými u rodinných podniků	120
Tabulka č. 28: Vztah mezi nezávisle a závisle proměnnými u nerodinných podniků	121
Tabulka č. 29: Shrnutí výsledků korelace.....	129

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Přehled rodinných podniků v Evropě	8
Obrázek č. 2: Škála zainteresovanosti F-PEC.....	20
Obrázek č. 3: Model dvou kruhů.....	22
Obrázek č. 4: Model tří kruhů.....	22
Obrázek č. 5: Model více kruhů.....	23
Obrázek č. 6: Model organizačního vývoje	26
Obrázek č. 7: Fáze vývoje podle Greinerovy teorie	27
Obrázek č. 8: Model organizačního vývoje	43
Obrázek č. 9: Předpokládaný vývoj rodinného a nerodinného podniku v Greinerově teorii	46
Obrázek č. 10: Multiagentní simulace	48
Obrázek č. 11: Komparace výsledků multiagentního modelování	52
Obrázek č. 12: Výstup modelování – fáze kreativity – počet zaměstnanců	64
Obrázek č. 13: Výstup modelování – fáze kreativity – objem tržeb.....	64
Obrázek č. 14: Výstup modelování – fáze kreativity – objem aktiv.....	65
Obrázek č. 15: Výstup modelování – krize vedení – počet zaměstnanců.....	66
Obrázek č. 16: Výstup modelování – krize vedení – objem tržeb	66
Obrázek č. 17: Výstup modelování – krize vedení – objem aktiv	67
Obrázek č. 18: Výstup modelování – profesionální řízení – počet zaměstnanců.....	68
Obrázek č. 19: Výstup modelování – profesionální řízení – objem tržeb	68
Obrázek č. 20: Výstup modelování – profesionální řízení – objem aktiv	69
Obrázek č. 21: Výstupy simulace podniku Jelínek- výroba nábytku, s.r.o.	78
Obrázek č. 22: Výstupy simulace podniku Jelínek- výroba nábytku, s.r.o.	78
Obrázek č. 23: Výstupy simulace podniku Jelínek- výroba nábytku, s.r.o.	79
Obrázek č. 24: Výstupy simulace podniku – 3V&H, s.r.o.	83
Obrázek č. 25: Výstupy simulace podniku – 3V&H, s.r.o.	83
Obrázek č. 26: Výstupy simulace podniku – 3V&H, s.r.o.	84
Obrázek č. 27: Výstupy simulace podniku – Fluokov, s.r.o.....	88
Obrázek č. 28: Výstupy simulace podniku – Fluokov, s.r.o.....	89
Obrázek č. 29: Výstupy simulace podniku – Fluokov, s.r.o.....	89
Obrázek č. 30: Výstupy simulace podniku – Blata, s.r.o.....	92
Obrázek č. 31: Výstupy simulace podniku – Blata, s.r.o.....	92
Obrázek č. 32: Výstupy simulace podniku – Blata, s.r.o.....	93
Obrázek č. 33: Výstupy simulace rodinných podniků.....	95
Obrázek č. 34: Výstupy simulace rodinných podniků – bez nerodinného podniku	96
Obrázek č. 35: Výstupy simulace rodinných podniků.....	97
Obrázek č. 36: Výstupy simulace rodinných podniků – bez nerodinného podniku	98
Obrázek č. 37: Výstupy simulace rodinných podniků.....	99
Obrázek č. 38: Výstupy simulace rodinných podniků – bez nerodinného podniku	100

Obrázek č. 39: Rozdělení podniků podle krajů.....	105
Obrázek č. 40: Výsledky hodnocení na otázku Právní forma podniků	106
Obrázek č. 41: Rozdělení podniků podle okeč	107
Obrázek č. 42: Inovační aktivita podniku zkrácená škála.....	108
Obrázek č. 43: Kvalita produktu – zkrácená škála	109
Obrázek č. 44: Péče o zákazníky– zkrácená škála.....	110
Obrázek č. 45: Důležitost zaměstnanců	111
Obrázek č. 46: Počet samostatných provozoven.....	112
Obrázek č. 47: Důležitost zákazníků – zkrácená škála.....	113
Obrázek č. 48: Úroveň hmotného majetku	114
Obrázek č. 49: Počet zaměstnanců.....	115
Obrázek č. 50: Prostředky na zaměstnanecké výhody.....	116
Obrázek č. 51: Počet zaměstnanců – vrcholový management.....	117
Obrázek č. 52: Zákazníci z tuzemska.....	118
Obrázek č. 53: Simulace bez rozlišení vývojových fází podniku.....	124
Obrázek č. 54: Simulace bez rozlišení vývojových fází podniku.....	124
Obrázek č. 55: Simulace bez rozlišení vývojových fází podniku.....	125
Obrázek č. 56: Simulace s rozlišením vývojových fází podniku.....	125
Obrázek č. 57: Simulace s rozlišením vývojových fází podniku.....	126
Obrázek č. 58: Simulace s rozlišením vývojových fází podniku.....	126

PŘÍLOHA 1 – VÝSLEDKY KORELACÍ

Fáze kreativity:

Korelace mezi počtem zaměstnanců a investicemi do zaměstnanců u rodinných podniků $r = -0,067$, $\alpha = 0,552$ pro $n = 80$.

Korelace mezi objemem aktiv a vztahem k zaměstnancům u rodinných podniků $r = 0,074$ $\alpha = 0,515$ pro $n = 79$.

Korelace mezi počtem zaměstnanců a objemem tržeb u rodinných podniků $r = 0,021$, $\alpha = 0,87$ pro $n = 61$.

Korelace mezi objemem tržeb a kvalitou produktu u rodinných podniků $r = 0,1$, $\alpha = 0,447$ pro $n = 90$.

Korelace mezi počtem zaměstnanců a kvalitou produktu u nerodinných podniků $r = -0,049$, $\alpha = 0,365$ pro $n = 337$.

Korelace objemu aktiv a vztahem k zaměstnancům u nerodinných podniků $r = 0,049$, $\alpha = 0,419$ pro $n = 272$.

Korelace mezi objemem tržeb a vztahem k zaměstnancům u nerodinných podniků $r = 0,069$, $\alpha = 0,35$ pro $n = 184$.

Krize vedení:

Korelace mezi počtem zaměstnanců a investicemi do zaměstnanců u rodinných podniků $r = -0,067$, $\alpha = 0,552$ pro $n = 80$.

Korelace mezi objemem aktiv a vztahem k zaměstnancům u rodinných podniků $r = 0,074$ $\alpha = 0,515$ pro $n = 79$.

Korelace mezi počtem zaměstnanců a objemem tržeb u rodinných podniků $r = 0,021$, $\alpha = 0,87$ pro $n = 61$.

Korelace mezi objemem tržeb a kvalitou produktu u rodinných podniků $r = 0,1$, $\alpha = 0,447$ pro $n = 90$.

Korelace mezi počtem zaměstnanců a kvalitou produktu u nerodinných podniků $r = -0,049$, $\alpha = 0,365$ pro $n = 337$.

Korelace objemu aktiv a vztahem k zaměstnancům u nerodinných podniků $r = 0,049$, $\alpha = 0,419$ pro $n = 272$.

Korelace mezi objemem tržeb a vztahem k zaměstnancům u nerodinných podniků $r = 0,069$, $\alpha = 0,35$ pro $n = 184$.

Korelace mezi počtem zaměstnanců a přírůstkem zaměstnanců u rodinných podniků $r = 1$, $\alpha = 0,000$ pro $n = 91$.

Korelace mezi objemem aktiv a přírůstkem zaměstnanců u rodinných podniků $r = 0,742$ $\alpha = 0,000$ pro $n = 78$.

Korelace mezi objemem tržeb a přírůstkem zaměstnanců na pozici top managementu u rodinných podniků $r = 0,042$, $\alpha = 0,748$ pro $n = 60$.

Korelace mezi počtem zaměstnanců a přírůstkem zaměstnanců u nerodinných podniků $r = 1$, $\alpha = 0,000$ pro $n = 341$.

Korelace mezi objemem aktiv a přírůstkem zaměstnanců u nerodinných podniků $r = 0,679$, $\alpha = 0,000$ pro $n = 273$.

Korelace mezi objemem tržeb a přírůstkem zaměstnanců u nerodinných podniků $r = 0,546$, $\alpha = 0,000$ pro $n = 185$.

Korelace mezi objemem tržeb a přírůstkem zaměstnanců na pozici top managementu u rodinných podniků $r = 0,457$, $\alpha = 0,000$ pro $n = 181$.

Profesionální řízení:

Korelace mezi počtem zaměstnanců a investicemi do zaměstnanců u rodinných podniků $r = -0,067$, $\alpha = 0,552$ pro $n = 80$.

Korelace mezi objemem aktiv a vztahem k zaměstnancům u rodinných podniků $r = 0,074$ $\alpha = 0,515$ pro $n = 79$.

Korelace mezi počtem zaměstnanců a objemem tržeb u rodinných podniků $r = 0,021$, $\alpha = 0,87$ pro $n = 61$.

Korelace mezi objemem tržeb a kvalitou produktu u rodinných podniků $r = 0,1$, $\alpha = 0,447$ pro $n = 90$.

Korelace mezi počtem zaměstnanců a kvalitou produktu u nerodinných podniků $r = -0,049$, $\alpha = 0,365$ pro $n = 337$.

Korelace objemu aktiv a vztahem k zaměstnancům u nerodinných podniků $r = 0,049$, $\alpha = 0,419$ pro $n = 272$.

Korelace mezi objemem tržeb a vztahem k zaměstnancům u nerodinných podniků $r = 0,069$, $\alpha = 0,35$ pro $n = 184$.

Korelace mezi počtem zaměstnanců a přírůstkem zaměstnanců u rodinných podniků $r = 1$, $\alpha = 0,000$ pro $n = 91$.

Korelace mezi objemem aktiv a přírůstkem zaměstnanců u rodinných podniků $r = 0,742$ $\alpha = 0,000$ pro $n = 78$.

Korelace mezi objemem tržeb a přírůstkem zaměstnanců na pozici top managementu u rodinných podniků $r = 0,042$, $\alpha = 0,748$ pro $n = 60$.

Korelace mezi počtem zaměstnanců a přírůstkem zaměstnanců u nerodinných podniků $r = 1$, $\alpha = 0,000$ pro $n = 341$.

Korelace mezi objemem aktiv a přírůstkem zaměstnanců u nerodinných podniků $r = 0,679$, $\alpha = 0,000$ pro $n = 273$.

Korelace mezi objemem tržeb a přírůstkem zaměstnanců u nerodinných podniků $r = 0,546$, $\alpha = 0,000$ pro $n = 185$.

Korelace mezi objemem tržeb a přírůstkem zaměstnanců na pozici top managementu u rodinných podniků $r = 0,457$, $\alpha = 0,000$ pro $n = 181$.

Korelace mezi počtem zaměstnanců a orientací na místní trhy u rodinných podniků $r = -0,242$ $\alpha = 0,024$ pro $n = 87$.

Korelace mezi objemem aktiv a mírou decentralizace u rodinných podniků $r = 0,084$, $\alpha = 0,67$ pro $n = 28$.

Korelace mezi objemem tržeb a orientací na místní trhy u rodinných podniků $r = -0,094$, $\alpha = 0,489$, pro $n = 57$.

Korelace mezi počtem zaměstnanců a mírou decentralizace řízení u nerodinných podniků $r = 0,245$, $\alpha = 0,004$ pro $n = 134$.

Korelace mezi objemem aktiv a mírou decentralizace u nerodinných podniků $r = 0,770$, $\alpha = 0,000$ pro $n = 102$.

Korelace mezi mírou decentralizace a objemem tržeb u nerodinných podniků $r = 0,786$, $\alpha = 0,000$, pro $n = 71$.

Přednosti a meze rodinného podnikání

Ing. Pavla Odehnalová, Ph.D.

Ediční rada: L. Bauer, L. Blažek, H. Hušková, E. Hýblová, M. Kvizda,
R. Lukášová, J. Menšík, J. Nekuda, A. Slaný, J. Šedová, V. Žítek

Vydala Masarykova univerzita roku 2011
1. vydání, 2011 náklad 100 výtisků
Tisk: Tribun EU, s. r. o., Gorkého 41, 602 00 Brno

ISBN 978-80-210-5319-9