

WORKSHOP zaměřený na specifika rodinných firem 25.6.2020

T A
Č R

Program na podporu aplikovaného společenského a humanitního výzkumu, experimentálního vývoje a inovací ÉTA

Projekt: TL02000434

Doba řešení: 01/2019 – 12/2022

**Rodinné podniky: generátory hodnoty a určování hodnoty
v procesu nástupnictví**



WORKSHOP zaměřený na specifika rodinných firem 25.6.2020



Program

18,00 – 18,10 Představení výstupů výzkumu RODINNÉ FIRMY A RESTART HOSPODÁŘSTVÍ (AMSP ČR)

18,10 – 18,20 Představení principu registrace a etický kodex jako nehmotné aktivum rodinného podnikání, prezentace značky Rodinný podnik ČR (AMSP ČR)

18,20 – 18,30 RODINNÉ PODNIKY: určování hodnoty v procesu nástupnictví (Projekt TAČR č. TL02000434) – představení cílů projektu

18,30 – 18,40 Preference užití vlastního a cizího kapitálu v jednotlivých generacích při řízení RP

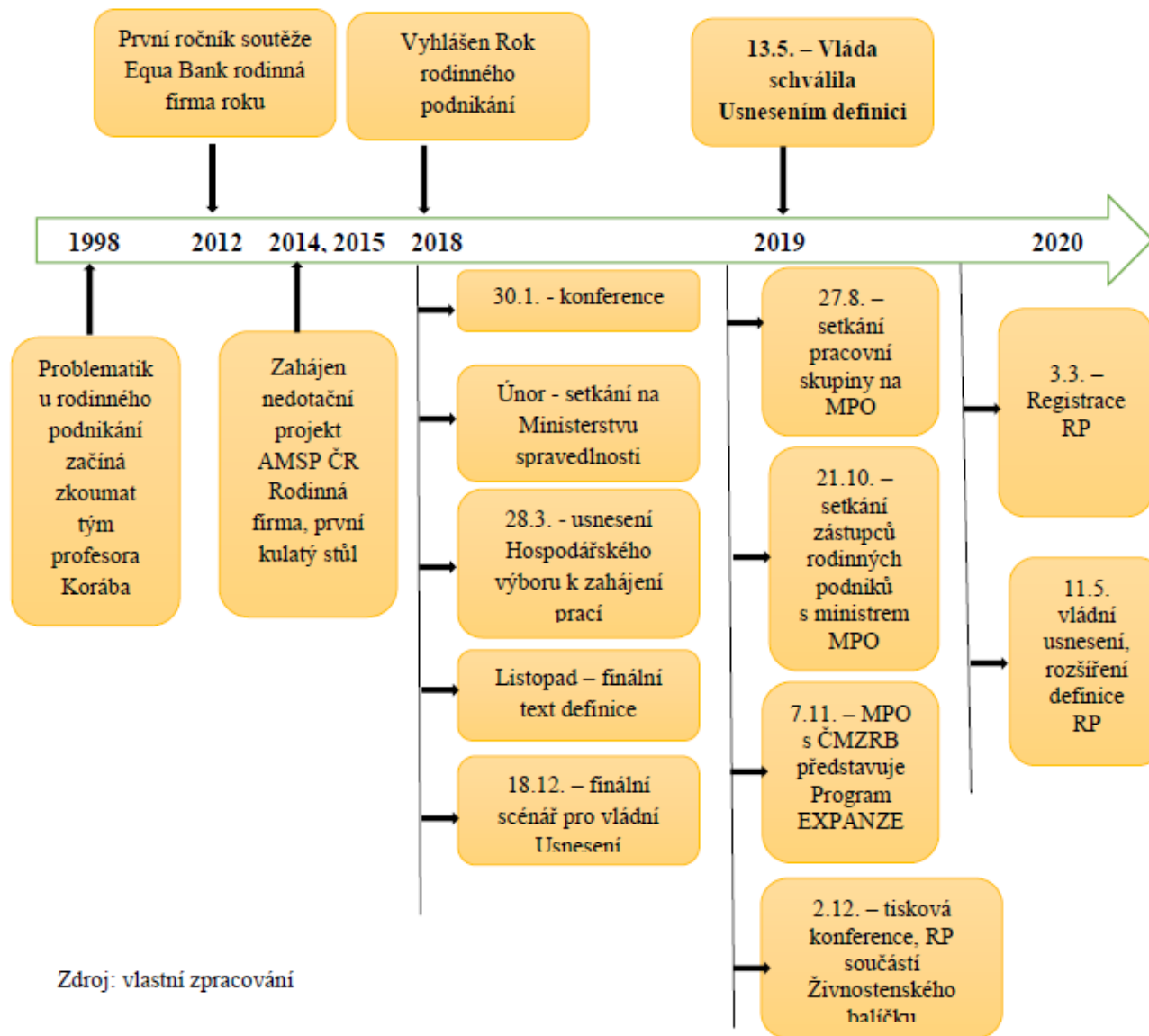
18,00 – 19,00 SEW – socioemocionální bohatství RP, zdroje hodnot a konkurenční výhody

19,00 – 19,30 Diskuse, networking



VYSOKÁ ŠKOLA
FINANČNÍ A SPRÁVNÍ

Časová osa Definice RP v ČR



Zdroj: vlastní zpracování

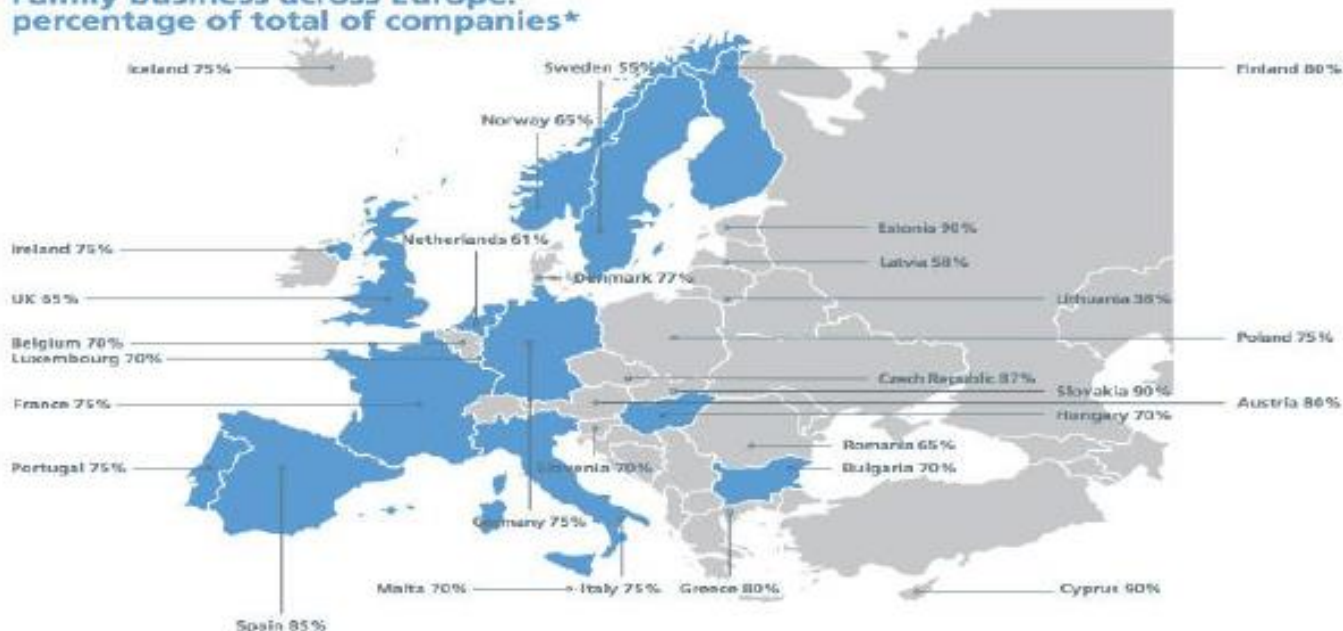


Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.

<https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/>

Obrázek 2: % vyjádření podílu RP na aktivních podnikatelských subjektech v zemích EU

Family business across Europe:
percentage of total of companies*



Zdroj: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>

Představení výstupů výzkumu RODINNÉ FIRMY A RESTART HOSPODÁŘSTVÍ (AMSP ČR)



JAK REAGOVALY RP NA KRIZI?

90 % muselo na krizi reagovat **zavedením opatření na zvýšení výnosů nebo snížení nákladů**. 60 % přistoupilo na omezení provozu, ale nepropouštěly zaměstnance nebo naopak restrukturalizovaly stávající HR, zaměstnaly členy rodiny.

JAKÁ OPATŘENÍ FIRMY PROVEDLY, ABY SNÍŽILY SVÉ NÁKLADY?



N=190 (Pouze ti, kteří opatření provedli)

Za přednost RP lze považovat flexibilitu, s jakou přistoupily k okamžitým opatřením, Samotná povaha RP generuje hodnotu vůči rodinným příslušníkům, zaměstnancům, zákazníkům ...

Kroky ke zvýšení výnosů

JAKÁ OPATŘENÍ FIRMY PŘEVEDLY, ABY ZVÝŠILY SVÉ VÝNOSY?



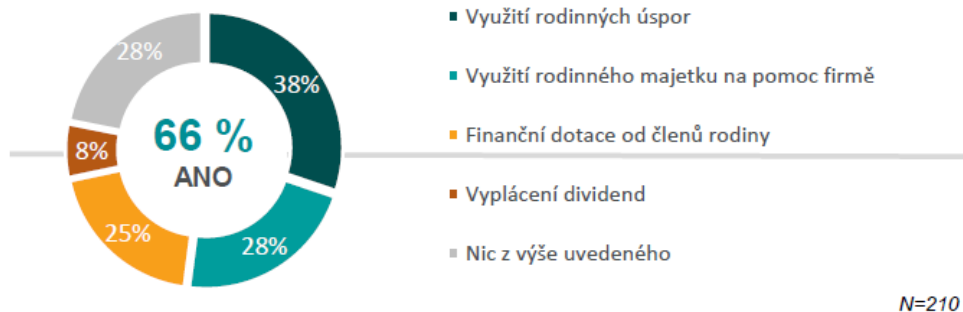
N=190 (Pouze ti, kteří opatření provedli)

Klíčem je zviditelnění podniku, podpora obchodních aktivit než propouštění zaměstnanců.

Obchodní výsledky ovlivní finanční hodnotu RP

Komentář AMSP ČR: Velkou výhodou rodinného podnikání je jeho odolnost v době krize. Dokážou si sami se svou situací poradit a mají rezervy. Tím se diferencuje a snižuje nebezpečí hlubokého úpadku pro celý stát.

MUSELY FIRMY VYUŽÍT I RODINNÝCH ZDROJŮ?



K **využití rodinných úspor** se nejčastěji uchýlovaly nejmenší **firmy do 20 zaměstnanců**.

62 % těch, kteří rodinné zdroje využili, si pro jejich čerpání stanovili hranici, přes kterou by pro překonání krize nešli.

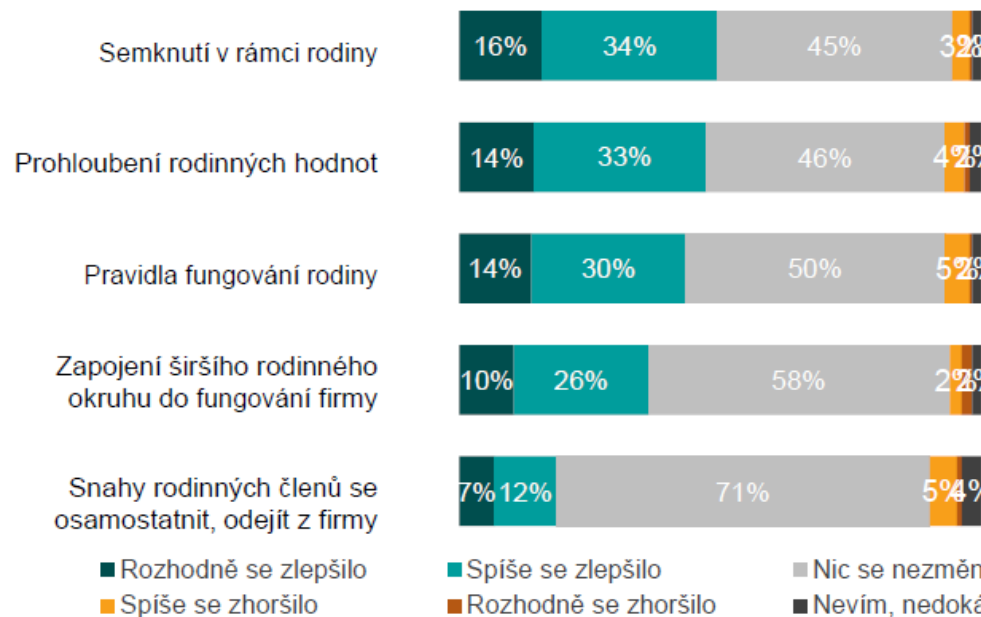
N=152 (Pouze ti, kteří využili rodinné zdroje)

Rodinní příslušníci se semknou – jsou ochotní pracovat za minimální mzdu, podpořit podnikání rodinnými úsporami - hodnotou je sounáležitost.

Komentář AMSP ČR: v době krize jdou odstředivé tendence a osobní zájmy stranou. Rodina se semkne, aby firmu ochránila. Krize je příležitostí pro novou generaci českých podnikatelů (nástupníků) k otestování schopností zvládat ekonomický pokles. Zakladatelé to vítají.



DOŠLO K NĚJAKÝM ZMĚNÁM V RODINNÝCH VZTAZÍCH?



18 % firem se rozhodlo předat firmu dříve v důsledku koronavirové krize. Naopak **13 %** se v důsledku krize **rozhodlo předání firmy oddálit**. Na 62 % to však nemělo žádný vliv.

N=210

Komentář AMSP ČR: Většina firem si uvědomuje svoji povinnost investovat a tím pomoci obnově. Je zde velký prostor pro vládu využít tohoto odhodlání a dobrými investičními pobídkami posílit úlohu našich firem v naší zemi.

KDO BY MĚL BÝT INVESTIČNÍM
TAHOUNEM OBNOVY HOSPODÁŘSTVÍ
ČR?

- 51 %** Hlavně české rodinné firmy
- 10 %** Hlavně zahraniční firmy a kapitál
- 11 %** Hlavně veřejnost
- 21 %** Firmy a veřejnost nemohou táhnout obnovu, to musí dělat především vláda, kraje a města
- 7 %** Jiný návrh

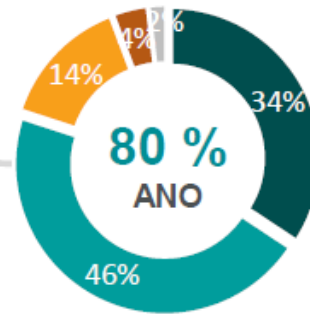
N=210

**České RP nemohou
zavřít, nemohou firmu
přestěhovat do mateřské
země**

**Majitelé jsou si vědomi
své role při obnově
ekonomiky - hodnotou je
národní hrdost**

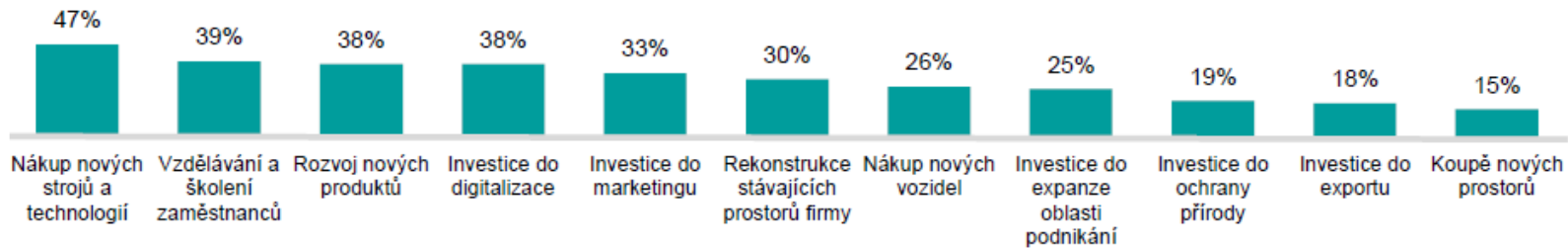
**České RP, které jsou zastoupeny
jako OSVČ, MSP, ale i velké
firmy, se podílejí na tvorbě HDP v
ČR, odvádějí daně – tzn. že se
spolupodílí na hodnotách
makroekonomických agregátů**

PLÁNUJÍ V NÁSLEDUJÍCÍ DOBĚ INVESTOVAT DO ROZVOJE FIMY?



- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím nedokážu říct

DO JAKÝCH OBLASTÍ PLÁNUJÍ INVESTOVAT?



N=168 (Pouze ti, kteří hodlají investovat)

Komentář AMSP ČR: Částky, které chtějí firmy investovat, jsou příslibem k oživení ekonomiky. Firmy firmám – stát firmám – firmy státu. Pomoc adresovaná českým rodinným firmám zůstane „doma“.

Představení principu registrace a etický kodex jako **nehmotné aktivum rodinného podnikání**, prezentace značky



 **Rodinný Podnik**
Česká Republika



*Otevíráme nové možnosti pro
rodinné podniky a živnosti v ČR*

Registr rodinných podniků ČR u AMSP ČR splňujících definici dle Usnesení vlády, příjem žádostí od 1. března 2020.

Primárním cílem je zviditelnění RP ČR, hrdost na to, že jsme majiteli RP, že jsme zaměstnanci RP, že nakupujeme od RP, že dodáváme RP.

Firemní hodnoty definované tímto kodexem jsou základem veškerých rozhodnutí a všech aktivit směřujících k trvalému rozvoji rodinného podniku. Tyto hodnoty tvoří nedílnou součást firemní kultury a obchodní strategie rodinného podniku. Firemní kulturu rodinného podniku je nutné pěstovat jako otevřenou, inovativní a orientovanou na dosahování výsledků.

Program EXPANZE

RP se od 1. ledna 2020 v rámci programu EXPANZE přesunuly mezi tzv. zvláštní podporované aktivity, díky čemuž budou moci získat bankovní záruky a úvěry za ještě výhodnějších podmínek, než tomu bylo doposud.

Expanze-úvěry: úvěry v rozmezí od 1 do 40 mil. Kč, a to až do jejich 80% výše, a s dobou ručení na 12 let.

Expanze-záruky 2015 až 2023: umožní získat záruku k úvěru od komerčních bank na **aktivity související s převodem či prodejem obchodního podílu rodinného podniku, který je zároveň malou či středně velkou firmou. Záruky budou poskytovány až do výše 80 % jistiny úvěru, maximálně však 30 mil. Kč, a až na období 8 let.**

Záměrem je zajištění posloupnosti RP s cílem udržení a rozvoje finanční hodnoty podniku, nefinančních SEW rodinného podnikání

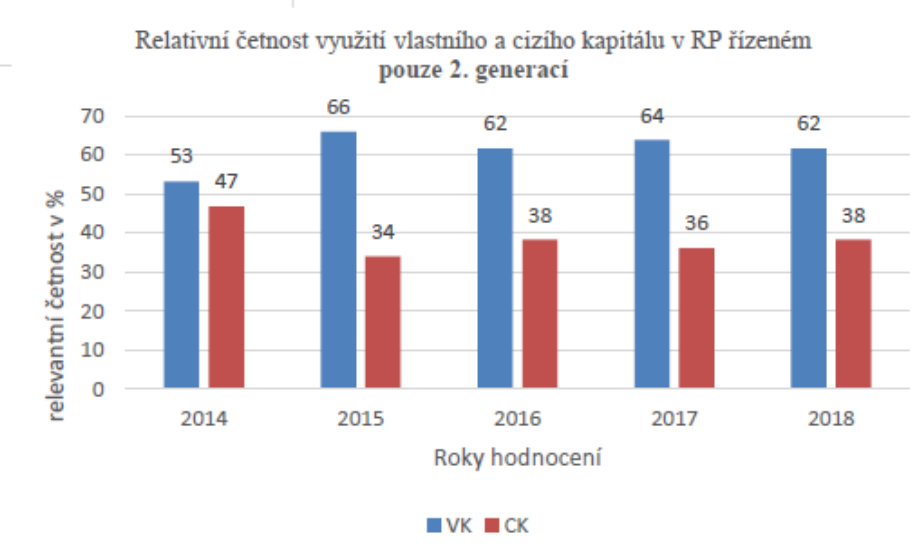
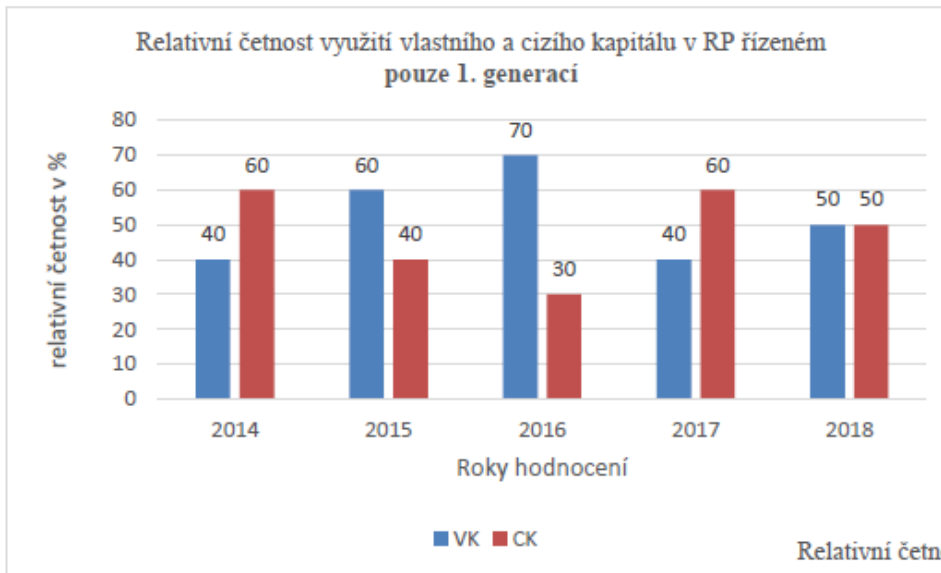
RODINNÉ PODNIKY: určování hodnoty v procesu nástupnictví (Projekt TAČR č. TL02000434) – představení cílů projektu

Cílem projektu je vytvoření prakticky využitelné metodiky určování hodnoty rodinných malých a středních podniků.

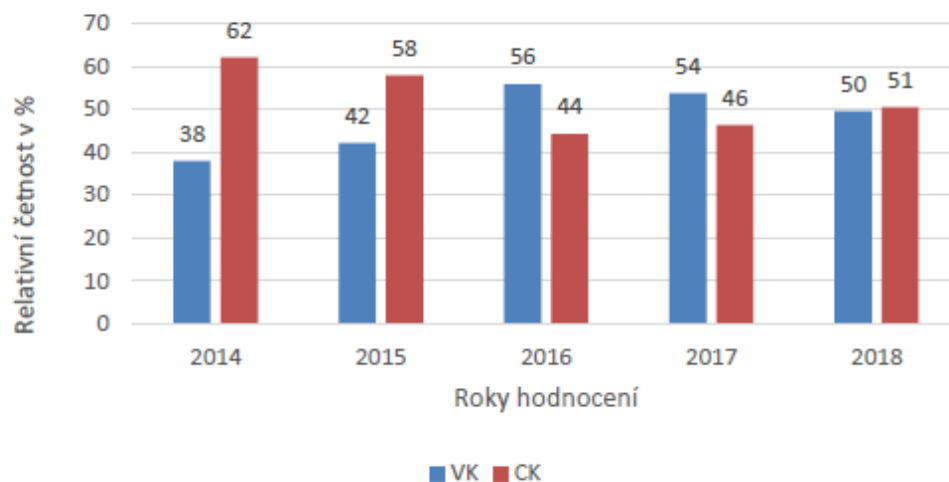
Východiskem tvorby metodiky bude definice generátorů hodnoty rodinných podniků, akceleračních a inovačních postupů jako nástrojů pro řízení jejich hodnoty.

Metodika bude podpořena manuálem, který bude dán k dispozici majitelům rodinných podniků prostřednictvím AMSP ČR.

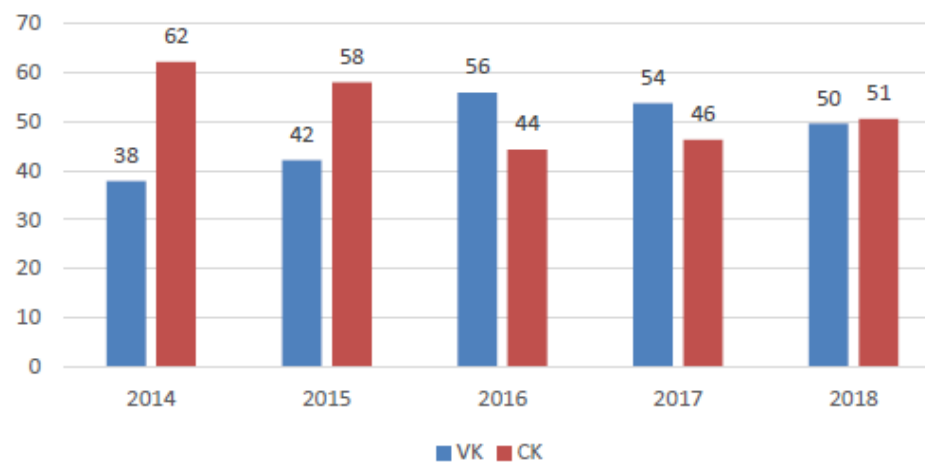
Preference užití vlastního a cizího kapitálu v jednotlivých generacích při řízení RP v letech 2014-2018.



Relativní četnost využití vlastního a cizího kapitálu v RP řízeném společně 1. a 2. generací



Relativní četnost využití vlastního a cizího kapitálu v RO řízeném 1., 2. a 3. generací





Na základě průměrného vyhodnocení preference užití kapitálu dle zastoupení generací lze konstatovat, že **VK je preferován samotnou 1. g. a samotnou 2. g. a při participaci 2. g. a 3. g. Oproti tomu CK je preferován při participaci 1. g. a 2. g. a také při participaci tří generací**

Souvislost s určováním hodnoty v procesu nástupnictví lze spatřovat v ochotě nastupující generace užít cizí kapitál k vyplacení zakladatelů (odkoupení si RP)

Tím mladší generace vyjadřuje ochotu pokračovat v rodinné tradici.



SEW – socioemocionální bohatství RP, zdroje hodnot a konkurenční výhody



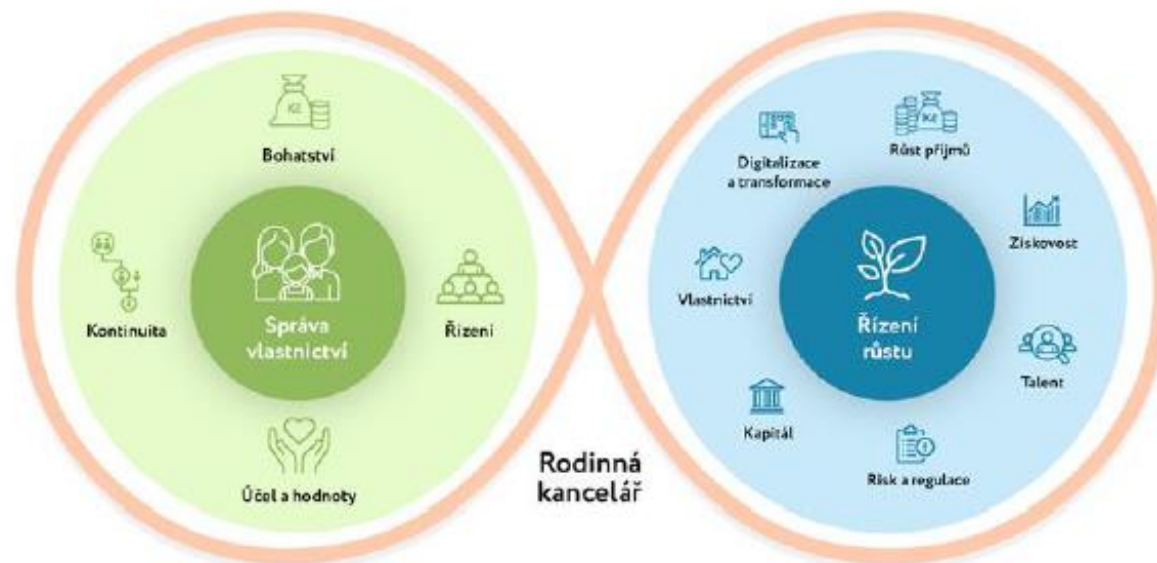
Poprvé byl pojem představen v roce 2007, kdy autoři Gómez-Mejía et al., (2007) definovali SEW jako **nefinanční (emocionální) aspekty** firmy, které splňují **citové potřeby rodiny** a jako zásobu hodnot, souvisejících se životem v rodině a ovlivňujících chod podniku.

Různé oblasti výzkumu SEW sdílejí společné přesvědčení o tom, že rodinné cíle a emoční podtext ovlivňují jednotlivé aspekty organizační struktury a konkurenceschopnosti rodiny i podniku. V tomto ohledu **SEW existuje uvnitř členů rodiny, motivuje rodinu k jedinečným rozhodnutím a ke specifickému chování rodinných podniků.**

Tyto faktory (sociální, motivační, kognitivní, citové a behaviorální) zachycují podstatu toho, co tvoří fenomén rodinného podnikání a co jej odlišuje od jiných organizačních forem (Berrone et al., 2010).



Obrázek 15: Interakce rodiny a podnikání, „nekonečná smyčka“



Zdroj: PwC.com. [online]. Služby pro rodinné firmy. Pomáháme rodinám a jejich podnikání dosáhnout jejich dlouhodobých cílů. 2019. [Cit. 2020-05-10]. Dostupné z <https://www.pwc.com/cz/cs/sluzby/family-business.html>

Nastupující generace si je velmi dobře vědoma skutečnosti, že bude úspěšná pouze tehdy, pokud se jí podaří získat rovnováhu mezi rodinou, profesionálním managementem a zodpovědným vlastnictvím.

- Podle klasických ekonomických teorií by měla být konkurenceschopnost soukromých podniků podmíněna racionálním chováním, snahou o maximální efektivitu všech podnikových činností, které následně zajistí zisk a další ekonomický růst.
- Na trhu ale působí stovky let RP, které se nechovají čistě racionálně, a přesto jsou úspěšné.
- Teorie SEW se pokouší vysvětlit proč, v jakých situacích, kdy, kde a jak se RP nerozhodují pouze na základě tvrdých ekonomických kritérií. **Proč, v jakých situacích, kdy, kde a jak jsou pro jejich působení důležité vztahy a hodnoty, pocit sounáležitosti, vzájemná podpora rodinných příslušníků úzké i širší rodiny, péče o dobré jméno rodiny a rodinné značky, rodinného know-how, tradice, zajištění nástupnictví.**

Berrone et al. (2012) identifikovali **pět rozměrů**, které jsou spojeny s uplatněním SEW v prostředí rodiny a businessu. Pojmenovali je akronymem **FIBER**:

- **Řízení rodiny a její vliv** - schopnost rodinných příslušníků uplatnit osobní autoritu, charisma, status, zahrnuje vliv rodiny na řízení RP.
- **Úzká identifikace rodiny s podnikem** - Úspěch RP je zároveň osobním úspěchem a naopak. Být součástí RP je čest, umožňuje seberealizaci, hrdost, jméno rodiny je svázáno se značkou podniku.
- **Pevné příbuzenské vztahy a další sociální vazby** se zúčastněnými stranami, s loajálními dodavateli, jsou postaveny na důvěře.
- **Emocionální spojení členů rodiny** Udržet pevné rodinné vztahy je mnohdy důležitější, než ekonomické cíle. Pevnost vztahů udržuje optimismus, víru v úspěch.
- **Pokračování v rodinné tradici a zachování jejího odkazu**



Apel na vnímání vysoké hladiny důvěry, efektivní komunikaci hodnot RP, má pozitivní vliv na rodinnou harmonii i na úspěch obchodní kontinuity (Merwe et al., 2012). V mnoha publikacích je konstatováno, že RP mají tendenci být společensky odpovědné.

Kromě posílení pozitivního rodinného image podporují rozvoj svého regionu, sounáležitost, sociální identitu (Vazquez, 2018, Wisker et al., 2019), což jsou ve svém principu sociální faktory.



Sociální (SOC)	Vztahy, sociální podpora, sounáležitost, hodnocení cizími lidmi, sociální identita, sdílená skupinová identita, pověst, sociální legitimita, sociální očekávání, sociální vazby, společenství, závazky, vztahy se zúčastněnými stranami apod.
Motivační (MOT)	Cíle, potřeby, motivace, motivy, konflikty cílů, cíl následování, nitro, touha udržovat, konec sám o sobě, vedený motivy, divergentní motivy, socio emotivní odměna, řídit a pobízet, získat benefit apod.
Kognitivní (KOG)	Kognitivní, rozhodovací procesy, strategická rozhodnutí, strategické volby, význam, pozornost, bod rozhodnutí, reference, rozhodovací rámec, ohraničení problémů, orientace, vnímání, volba mezi postojem, vizí, zaujatostí a ztrátou averze apod.
Afektivní (citové) (AF)	Náklonnost, cit, emoce, emocionální oddanost, pozitivní mocenství, negativní mocenství, emocionálně devastující, afektivní vazby, emoční podpora, láska, nenávisť, hněv, radost, štěstí, smutek, hrdost, citová hodnota apod.
Behaviorální (BEH)	Chování, jednání, reakce, fungování, přijmutí opatření, benevolentní chování, principiální chování rodiny, chování jako správcovské, chování jako zmocněnec, normy chování, společensky odpovědné chování, altruistické chování apod.



Tabulka 23: Testování hypotézy H₅

	TYP RP		SOC	BEH	MOT	AF	KOG
2019	MALÉ	Pozorovaný výskyt	32,55	26,14	18,55	13,15	9,61
	STŘEDNÍ	Pozorovaný výskyt	32,03	31,37	15,69	10,46	10,46
	MALÉ + STŘEDNÍ	Pozorovaný výskyt	32,44	27,21	17,96	12,60	9,79
2018	MALÉ	Pozorovaný výskyt	8,93	11,48	15,05	38,52	26,02
	STŘEDNÍ	Pozorovaný výskyt	12,88	6,06	10,61	37,12	33,33
	MALÉ + STŘEDNÍ	Pozorovaný výskyt	9,92	10,11	13,93	38,17	27,86
		Rovnoměrný očekávaný výskyt	20	20	20	20	20

Zdroj: JURASEK, Miroslav, PETRŮ, Naděžda. (2020). Values of family businesses in the Czech Republic in the context of socioemotional wealth.

Psychosociální faktory spoluvytváří socioemocionální vnitřní zdroje RP; toto poznání má význam pro pochopení specifických rysů tohoto typu podnikání v ČR.

Lze se domnívat a mnohé výstupy zahraničních výzkumů to potvrzují, že SEW mají nesporný vliv (ať již v pozitivním či negativním slova smyslu) na rozhodování podnikajících rodinných příslušníků, internacionalizaci podniku či ekonomickou výkonnost.

SEW jsou jednoznačně konkurenční výhodou, odlišují jeden RP od druhého.



Rodinné podniky: generátory hodnoty a určování hodnoty v procesu nástupnictví



Diskuse

Děkujeme za Váš zájem o problematiku rodinného podnikání