

Vzdělávání v rodinných podnicích

Studie k průzkumu kvality rodinného podnikání

Souhrnná výzkumná zpráva



Liberec, listopad 2022



VZDĚLÁVÁNÍ V RODINNÝCH PODNICÍCH - SOUHRNNÁ VÝZKUMNÁ ZPRÁVA

STUDIE mezi rodinnými podniky zaměřená na VZDĚLÁVÁNÍ ve vazbě na průzkum kvality rodinného podnikání

Zadavatel: MPO, Rada kvality ČR, Sekce Kvality v rodinném podnikání a AMSP ČR

„Studie byla zpracována s podporou Rady kvality ČR“



Autoři:

doc. Ing. Petra Rydvalová Ph.D. – EF TUL, koordinátorka studie

doc. Ing. Naděžda Petrů, Ph.D. – VŠFS a.s.

Ing. Eliška Valentová, Ph.D. – EF TUL

Zadání:

Průzkum zaměřený na kvalitu procesů řízení firmy, rodiny a vlastnictví v rodinných firmách. Oblasti průzkumu budou shodné s kritérii posouzení kvality rodinného podnikání tak, jak je připravuje univerzitní platforma pro rodinné podnikání AMSP ČR.

Kvalita bude posuzována hloubkovými rozhovory školeným tazatelem na reprezentativním vzorku 8 firem rozvržených od mikro, přes malé, střední až po velké rodinné podniky.

*Témata budou upřesněna do konce září 2022 ve spolupráci s univerzitní platformou pro rodinné podnikání, lze předpokládat porovnání výstupů hodnocení kvality v rodinném porovnání v časových řadách uplynulých třech let, navazující nosné téma **potřeb vzdělávání dle třech oblastí hodnocení kvality rodinného podnikání**.*

© EF TUL, v listopadu 2022

Obsah

Seznam obrázků.....	4
Seznam tabulek.....	4
Úvod.....	5
1. Představení tématu – literární rešerše.....	6
2. Metodický postup	9
2.1. Hodnocení úrovně kvality rodinného podnikání	9
2.2. Kvalitativní průzkum v oblasti vzdělávání v rodinných podnicích	10
3. Agregované údaje z hodnocení kvality rodinných podniků zapojených do soutěže NCK RP	11
3.1. Hodnocení kvality rodinných podniků – agregované údaje za rok 2022	11
3.2. Porovnání průměrné hodnoty kvality za jednotlivé moduly s předchozími ročníky	16
4. Struktura řízeného rozhovoru ve vazbě na kvantitativní průzkum vzdělávání v rodinných firmách 2022	20
4.1. Shrnutí pro návrh otázek řízeného rozhovoru	25
5. Průběh kvalitativního šetření – studie	26
6. Shrnutí klíčových poznatků a jejich interpretace.....	29
6.1. Základní přístup ke zjištěním	29
6.2. Interpretace zjištění	32
Závěr – náměty a doporučení pro podporu rozvoje rodinného podnikání	34
Zdroje:	36
Příloha A Dotazník hodnocení kvality – NCK RP.....	39

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hodnocení I. Modulu – ADMINISTRATIVNĚ PRÁVNÍ OBLAST – ROK 2022	11
Obrázek 2: Hodnocení II. Modulu – MANAŽERSKÁ OBLAST – ROK 2022	14
Obrázek 3: Hodnocení III. Modulu – EKONOMICKO-FINANČNÍ OBLASTI – ROK 2022	15
Obrázek 4: Porovnání hodnocení I. modulu za období 2020 až 2022	17
Obrázek 5: Porovnání hodnocení II. modulu za období 2020 až 2022	18
Obrázek 6: Porovnání hodnocení III. modulu za období 2020 až 2022	19
Obrázek 7: Porovnání hodnocení kompozitního indexu za období 2020 až 2022	19
Obrázek 8: Odpovědi na otázky z průzkumu 92/2022 zaměřené na vzdělávání	21
Obrázek 9: Odpovědi na důvod nezajištění vzdělávání nad rámec zákona	22
Obrázek 10: Externí dodavatelé vzdělávání v rodinných firmách.....	22
Obrázek 11: Vymezení zaměření vzdělávání v RP	23
Obrázek 12: Důležitost vzdělávání v oblasti řízení rodinné firmy	23
Obrázek 13: Jaké vzdělávání by rodinné firmy uvítaly z hlediska zaměření	23
Obrázek 14: Využité pobídky a dotace na vzdělávání.....	24
Obrázek 15: Charakteristika respondentů studie dle velikosti obrátu v roce 2021	26
Obrázek 16: Charakteristika respondentů studie dle počtu zaměstnanců v roce 2022	27

Seznam tabulek

Tabulka 1: Respondenti pro řízený rozhovor v rámci studie k hodnocení NCK RP 2022.....	28
--	----

Úvod

Souhrnná výzkumná zpráva obsahuje shrnutí studie k tématu vzdělávání v rodinných podnicích. Klíčový pojem „rodinný podnik“ byl v českém prostředí vymezen v rámci [Usnesení Vlády čj. 1146/21](#) ze dne 18. 10. 2021 – „Vymezení rodinného podniku v České republice“ (aktualizovaná definice).

Předkládaný dokument tematicky doplňuje každoroční samostatný nezávislý kvantitativní průzkum Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) prováděný mezi rodinnými firmami napříč všemi regiony České republiky. V roce 2022 se jednalo o téma vzdělávání v rodinném podnikání [92. průzkumu AMSP ČR v roce 2022](#) (AMSP ČR, 2022).

Cílem této výzkumné studie je vymezit rámec pro přístup k podpoře vzdělávání rodinného podnikání, a to na základě došetření stávajícího stavu poznání pomocí kvalitativního průzkumu. Vymezení přístupu je postaveno na konfrontaci zjištění z kvantitativního průzkumu č. 92/2022 (AMSP ČR, 2022) s kvalitativním výzkumem a to pomocí řízených rozhovorů u vybraných rodinných podniků, které prokázaly vysoké hodnocení v rámci [Národní ceny ČR za kvalitu v rodinném podnikání](#). Záměrem bylo zjistit způsoby vzdělávání, oborové zaměření vzdělávacích aktivit, formy spolupráce rodinných podniků se vzdělávacími institucemi, zájem o stáže jako formy vzdělávání pro nástupníky, stávající způsoby financování vzdělávacích aktivit a jejich hodnocení, atd.

Souhrnná výzkumná zpráva je členěna do šesti kapitol, tak jak probíhalo vlastní zpracování výzkumné studie. Nejprve je téma vzdělávání v rodinných podnicích představeno pomocí odborné rešerše, na kterou navazuje popis metodického postupu výzkumu. Podstatnou částí je představení výsledků hodnocení kvality v rodinném podnikání a následně první zjištění z kvantitativního průzkumu k tématu vzdělávání v rodinných podnicích zveřejněné na webovém portálu AMSP ČR (2022). Na základě toho je ve čtvrté kapitole uveden návrh otázek pro kvalitativní průzkum formou řízeného rozhovoru. Tyto otázky byly následně diskutovány v rámci [Univerzitní platformy](#) pro rodinné podnikání. Následovalo odborné sestavení okruhů dotazů, sestavení detailního dotazníku, výběr respondentů. Sběr dat proškoleným moderátorem/tazatelem proběhl v říjnu 2022 a následovalo podrobné zpracování dat. V šesté kapitole jsou sumarizována zjištění a jejich interpretace. Na závěr jsou předloženy náměty a doporučení.

1. Představení tématu – literární rešerše

Evropa patří mezi oblasti s celosvětově významným počtem rodinných podniků. Jejich dlouholetý výzkum potvrzuje, že bezkonfliktní podnikání rodiny vzhledem k povaze osobních vztahů není jednoduché. Nicméně pozitivní vztahy mezi rodinnými příslušníky umožňují podniku jednat rychle, flexibilně, kreativně, méně přátelské vztahy mohou rozhodnutí zpomalit a zdržovat. Velmi záleží na schopnosti komunikace mezi členy rodiny i na komunikaci napříč generacemi. Této schopnosti je nutno se naučit. PricewaterhouseCoopers (PwC) provedl průzkum rodinného podnikání Global Family Business Survey 2021 (2 801 respondentů) s následujícími výstupy:

- 86 % rodinných firem očekává růst v roce 2022,
- 65 % rodinných firem má nastaven dlouhodobý cíl, kterým je zajistit, aby podnik zůstal v rodině,
- 85 % respondentů souhlasí s tvrzením, že vztahy jsou nejdůležitější hodnotou v rodinné firmě,
- průběžné vzdělávání není v rodinných firmách hlavní prioritou, ale sebevzdělávání nebo jiné formy získávání informací jsou nedílnou součástí profesionálního růstu rodinných i nerodinných zaměstnanců (PwC, 2021).

Problematické vzdělávání v rodinných firmách se věnuje řada zahraničních autorů. Aktuální průzkumy se začínají soustředit na kvalitu lidských zdrojů a její vliv na řízení rodinných firem Wiatt et al (2022) hodnotí význam vzdělávání pro dva procesy nástupnictví - převod vlastnictví a převod řízení - jako dvě rozdílné, ale zároveň propojené tematiky, ve kterých je vzdělání zakladatele i nástupníka extrémně důležité. Studie Wiatt et al. (2022) hodnotí, které znalosti jsou důležité pro majitele a které znalosti jsou důležité pro nástupníka v rámci mezigeneračního předání podniku. Vzájemné vztahy v rodinných firmách sehrávají důležitou roli. Bell, Pham (2021) se věnují problematice přenosu znalostí mezi zakladatelem a nástupcem rodinných podniků. Lu et al. (2022) upozorňují na skutečnost, že potřeba vzdělávání se odvíjí od životního cyklu rodinného podnikání, je pozitivně spojena s plánováním nástupnictví. Na základě výzkumu Dyer a Handler (1994) bylo prokázáno, že většina budoucích podnikatelů byla vystavena určitému druhu odpovědnosti za rodinnou společnost již ve velmi nízkém věku.

Vzdělávání v rodinných firmách lze považovat za stěžejní nejen v Evropě, ale celosvětově. Např. výsledky studie v Indonésii ukázaly, jak důležitou roli hraje motivace rodiny k dalšímu vzdělávání, jelikož díky tomu byl následně ovlivněn budoucí podnikatelský směr a postoj nástupníků (Risca Fitri Ayuni, 2018). Mary et al. (2022) vyzdvihli schopnost rodinných příslušníků naučit se v poměrně krátké době pracovat s informačními a komunikačními technologiemi (např. práce z domova, telekonference, e-learning, e-commerce atd.) Rovněž Cao (2022) potvrzuje, že důležitou součástí rodinného podnikání je vzdělaný člověk. Jeho schopnosti a vědomosti následně ovlivní všechny aspekty strategického směřování a organizační struktury podniku. Další autoři se věnují konkrétním tématikám pro vzdělávání v rodinných firmách:

- Musa et al. (2016) zkoumali význam vzdělávání pro schopnost podniku efektivně komunikovat značku v prostředí sociálních médií, sledovat a vyhodnocovat postoje zákazníků ke značce.

- Alessia et al. (2022) vyzdvihují význam znalostí ohledně shromažďování dat, zpracování informací a procesů spojených se správou a ochranou informací.
- Ramadas, Satis (2021) upozorňují na vhodnost vzdělávání majitelů firem i zaměstnanců pro řízení konkurenční strategie prostřednictvím zavádění modelů Six Sigma, TQM či tzv. Lean managementu neboli štíhlého řízení. Toto se dá charakterizovat jako filozofie, jež si dává za cíl zvyšovat přidanou hodnotu všech činností a procesů ve firmě. Zároveň se snaží zamezovat zbytečnému plýtvání - finančními prostředky, lidskými zdroji, časem, materiálem, prostorem v pracovním prostředí apod. Díky minimalizaci plýtvání se pak může zvýšit přidaná hodnota pro firmu nebo se dají snížit její náklady.
- Katibe (2022) se zabývá oblastí matematického vzdělávání, úzkým vztahem mezi matematickou a finanční gramotností se zabývá Ozkale, Emel (2022).
- Trendovým tématem je energetická gramotnost (Damigos et al., 2021) a schopnost majitelů rodinných firem řídit a spravovat finance – investiční zkušenost (např. s kryptoměnami) a investiční gramotnost (Zhao, Zhang, 2021).
- Pro rodinné firmy, které se chtějí etablovat na zahraničním trhu, je vhodné vzdělávání v oblasti jazykových kompetencí. Toto prošlo díky novým technologiím významnými změnami. K výuce jazyků jsou využívány aplikace v chytrých telefonech, instruktážní weby, výuka formou hry, personalizované učení apod. (Avan, 2021).

Abun et al. (2022) prozkoumali vliv rodinného podnikání a vzdělávání v oboru podnikání na budoucí uplatnění na trhu práce zaměřeném na byznys. Výzkumným vzorkem byli studenti čtvrtého ročníku střední školy. Výsledky studie naznačují, že účast na rodinném podnikání a podnikatelské vzdělání významně koreluje s podnikatelským záměrem studentů. Ti, kteří procházejí obojím, mají vyšší cíle, ambicióznější podnikatelské záměry ve srovnání s těmi studenty, kteří nemají obojí.

Konopaski et al. (2015) se zabývají otázkou, za jakých podmínek je rodina schopna vydržet a přežít napříč generacemi. Tato studie ukazuje, že vzdělávání v kontextu rodinného podnikání je jako proces učení se nerovnoměrný, nelineární, a nepředvídatelný. Oproti tomu Srisathan (2022) prokázal průběžnou existenci přenosu znalostí založenou na spolupráci mezi více generacemi. Definoval víceskupinové modely strukturální invariance s ohledem na čtyři generační kohorty podle věku: generace Z, generace Y, generace X a Baby Boomers. Empirické výsledky naznačují, že generace Y a baby boomers pozornost ve vzdělávání věnuje spíše inovacím, strategické agilitě. Generace Z, generace Y a generace X mají tendenci implementovat pro vzdělávání strategii vyhledávání témat, partnerů a poté vytvoření plánu spolupráce (byť většinou neformálního). Rezaei et al. (2022) se zaměřují na přístup rodinných firem ke sdílení znalostí a jejich přenosu na další generace. Je logické, že s přibývajícím věkem přibývají znalosti a zkušenosti, které se pak v rodinném podnikání stávají zdrojem socioemocionálního bohatství. Řízení znalostí je mnohostranný, komplexní proces, zabývající se shromažďováním a používáním dat, informací, zkušeností, znalostí generovaných

skupinou (rodinnými příslušníky) i jednotlivci. Primárním cílem výzkumu Sigal et al. (2022) bylo porozumět faktorům, které ovlivňují vývoj organizační kultury podporující inovace, sdílení znalostí, ochotu k jejich otevřenému přenosu a poskytování. Lze usoudit, že v několikagenerační rovině úspěšného rodinného podnikání je tato ochota součástí rodinných hodnot. Nělikagenerační rodiny poskytují významnou emocionální a instrumentální podporu vzdělávání svých členů v průběhu celého života (Taylor et al., 2022).

Konkurenceschopnost rodinných podniků může být dána i jejich přístupem ke vzdělávání, k pochopení skutečnosti,



že je zdrojem jejich růstu. Lze předpokládat, že je potažmo i zdrojem růstu ekonomiky dané země. Proto je vhodné na otázku vzdělávání nahlížet i prostřednictvím alokace veřejných prostředků do vzdělávání, do dosažení pokroku, inovací, implementace trendových technologií, ekonomického rozvoje. Kvalitní vzdělávání je zárukou společenské stability - podporuje blahobyt, stejně jako osobní, profesní a sociální rozvoj. Vše výše uvedené lze dle Abuselidze (2022) dosáhnout efektivním využitím vládních finančních zdrojů. Studie Matějů et al. (2009) upozorňují na vhodnost propojení systémů finanční pomoci ve vysokoškolském vzdělávání k přístupu k vyššímu vzdělání osob s nižším socioekonomickým postavením. Propracovaný systém finanční pomoci studentům v takové šíři je jen jedním z řady faktorů, které ovlivňují šance člověka na vysokoškolské studium, jeho role je při rozhodování zásadní. Pro majitele a zaměstnance rodinných podniků je důležité zajistit financování celoživotního vzdělávání. Kurzy v rámci celoživotního vzdělávání na vysokých školách, orientované jednak na výkon povolání, jednak zájmově, jsou poskytovány bezplatně nebo za úplatu. Financování podnikového vzdělávání je záležitostí zaměstnavatele, v případě rodinných firem je hrazeno ze zisku. Rekvalifikační kurzy jsou financovány z různých zdrojů. Pokud rekvalifikaci organizuje podnik pro vlastní zaměstnance, hradí náklady zaměstnavatel, v případě dohody s Úřadem práce se úřad může na jejím financování spolupodílet. Určité prostředky na další vzdělávání plynou ze zahraničí, především z Evropského sociálního fondu (Eurydice, online, 2022).

Ve vztahu ke vzdělávání majitelů rodinných firem, rodinných příslušníků a zaměstnanců lze diskutovat nástroje stimulace k vyšším výdajům/investicím do vzdělávání, včetně nástrojů veřejné podpory umožňujících účast na vzdělávání co nejširšímu okruhu osob. Jsou jimi např.

- Daňové úlevy, které mohou mít formu odpočtu ze základu daně nebo slevy na dani z příjmů.
- Účelové dotace, granty nebo příspěvky z veřejných rozpočtů. Tyto mohou být přidělovány na základě různých kritérií, např. podle studijních výsledků, nebo pro různé účely (nákup učebnic, cestovní granty, stipendia a příspěvky na ubytování), příspěvky ve formě poukazek, kuponu apod.
- Využití placeného volna po dobu vzdělávání refundovaného zaměstnavateli státem.
- Veřejné půjčky zájemcům o vzdělávání, splatné jednorázově nebo po částech. Garance státu na bankovní půjčky, dotace na úroky z půjček poskytované z veřejných rozpočtů (Slintáková, 2021).

Výše uvedený rešeršní text může být rozdělen do dvou hlavních témat. **Význam a trendy vzdělávání** v rodinných firmách, **možnosti financování a nástroje podpory vzdělávání** veřejným sektorem prostřednictvím stimulace k vyšším výdajům na vzdělávání. Neoddiskutovatelný je fakt, že firmy mohou díky vzdělávání získat „náskok“ před konkurencí. Trendem ve vzdělávání bude jeho flexibilita a dostupnost. Klíč je v tom, že zaměstnanci nebudou chodit na školení, ale školení přijde za nimi. Studium si budou dávkovat podle svých časových možností, krátké lekce si budou moci pustit, vyslechnout či procvičit v on-line prostoru kdykoliv budou mít čas a chuť. Bude vyhodnocována efektivita vzdělávání a jeho reálný přínos pro majitele, rodinné příslušníky i zaměstnance (Seduo.cz, 2022). Kontinuální vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se stane nedílnou součástí každého rodinného podniku, budou podstatným nástrojem dosažení konkurenční výhody. Je však nutné tuto činnost nepodcenit a věnovat jí náležitou pozornost. Význam lidských zdrojů v podniku s ohledem na jejich znalosti a důraz na neustálé vzdělávání a rozvoj zaměstnanců dobře vystihuje světoznámé tvrzení Tomáše Bati: „Vezměte mi mé stroje, ale nechte mi mé lidi. Do roka postavím novou továrnu. Vezměte mi mé lidi a nechte mi stroje a z toho už se nevzpamatuju.“ (Urbancová, 2018).

2. Metodický postup

Studie se zaměřuje na kvalitativní šetření v oblasti **vzdělávání v rodinných podnicích**, a to ve vazbě na hodnocení v rámci Národní ceny České republiky za kvalitu v rodinném podnikání v roce 2022 (dále také NCK RP – 2022), viz statut rady kvality (NCK, 2022). Na základě této evaluace rodinných podniků v rámci NCK RP – 2022 byly vybrány rodinné podniky s nejvyšším hodnocením, u kterých následně proběhl audit. Jeho součástí byl kvalitativní průzkum realizovaný formou řízeného rozhovoru s otázkami zaměřenými na vzdělávání v rodinných podnicích.

2.1. Hodnocení úrovně kvality rodinného podnikání

Postup hodnocení kvality rodinného podnikání vychází z metodické příručky Jáč et al. (2017), dále je rámcově vymezen ve statutu rady kvality (NCK, 2022). Hodnocení úrovně kvality rodinného podnikání je rozděleno do čtyř oblastí:

- Obecné informace o rodinném podniku (příhláška) – vyhodnocení rodinnosti dle definice v souladu s usnesením vlády ČR v aktualizovaném znění ze dne 18. října 2021 č. 899.
- Modul ADMINISTRATIVNĚ PRÁVNÍ OBLAST.
- Modul MANAŽERSKÁ OBLAST.
- Modul EKONOMICKO-FINANČNÍ OBLAST.

Nejprve je realizována kontrola obecných informací a splnění kritérií rodinnosti podniku dle definice MPO (2021). Následně účastníci hodnocení provedou sebe evaluaci svého rodinného podnikání, kdy zvolenou úroveň hodnocení doplní komentářem popisujícím stav hodnoceného jevu. Úroveň vyspělosti rodinných podniků z hlediska kvality posoudí v první fázi po vyplnění dotazníku odborní hodnotitelé.

V každé ze tří oblastí/modulů je hodnoceno 10 kritérií vymezujících konkrétní vlastnost, tedy specifikum rodinného podnikání. Pro měření vlastnosti daného parametru byl zvolen přístup od nuly k limitu, konkrétně v intervalu <0 až 5>, tj. na škále 0 (není realizováno) až 5 (ano, plně realizováno). Pro vyhodnocení vitality rodinného podnikání z hlediska jeho vnitřního prostředí bylo vytvořeno systémové zázemí, do kterého lze zaznamenat odpovědi respondentů, a ve vazbě na váhu kritéria v rámci daného modulu následně výsledek hodnocení. Váhy každého kritéria byly stanoveny na základě šetření 30 vybraných rodinných podniků pilotního šetření v roce (Jáč et al., 2017). Stupeň hodnocení je vyhodnocován za každý modul zvlášť a dále souhrnně. Souhrnný (kompozitní) index je váženým součtem za všech 30 kritérií hodnoceného subjektu. Ve druhé fázi u vybraných RP probíhá audit na místě.

2.2. Kvalitativní průzkum v oblasti vzdělávání v rodinných podnicích

Pro hodnocení aktivit rodinných podniků v oblasti vzdělávání byly vybrány rodinné podniky s nejvyšším hodnocením v rámci NCK RP – 2022, viz bod 2.1. U vybraných podniků proběhl audit v místě jejich sídla prostřednictvím řízených rozhovorů pro získání podkladů pro zpracování studie o vzdělávání v rodinných podnicích. Záměrem bylo zjistit, jak probíhá vzdělávání v rodinných podnicích, které mají nejvyšší hodnocení kvality svého podnikání. Pro zjištění byl využit kvalitativní průzkum.

Metoda sběru dat: řízený strukturovaný rozhovor (Pen and paper interview)

Vstupními podklady pro stavbu dotazníku: výzkum č. 92/2022 AMSP ČR (2022)

Období realizace průzkumu: říjen 2022

Výzkumné otázky: vycházejí z odborné rešerše a zjištění z realizovaných průzkumů NCK RP 2022 a AMSP ČR (2022).



3. Agregované údaje z hodnocení kvality rodinných podniků zapojených do soutěže NCK RP

Po zpracování obecných informací a ověření statusu rodinnosti podniku dle definice MPO (2021) lze konstatovat, že se hodnocení NCK RP v roce 2022 zúčastnilo 23 rodinných podniků. Úroveň vyspělosti rodinných podniků z hlediska kvality posoudili v první fázi po vyplnění dotazníku odborní hodnotitelé. Kvalita rodinných podniků byla realizována ve třech modulech (viz kapitola 2.1). Otázky z dotazníku hodnocení kvality jsou dostupné v příloze A.

3.1. Hodnocení kvality rodinných podniků – agregované údaje za rok 2022

V kapitole jsou nejprve představeny agregované výsledky hodnocení kvality rodinných podniků v roce 2022.

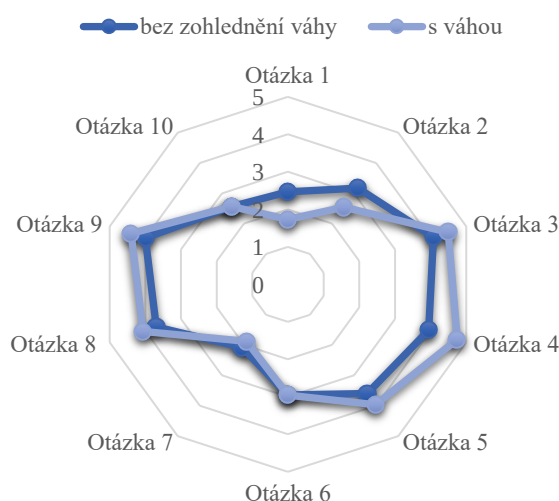
I. Modul: ADMINISTRATIVNĚ PRÁVNÍ OBLAST

„Cílem modulu je vymezit rodinné podnikání z hlediska administrativně-právních aspektů v České republice a vymezení jeho specifík, která jsou psychologického charakteru. Tato specifika jsou dána vstupem rodinných vztahů do podnikatelského procesu, a to od založení, zahájení, plánování, řízení až po generační výměnu. Dalším typickým znakem rodinného podnikání je větší zájem o rozvoj obce, ve které žijí a podnikají.“ (Jáč, et al., 2017, s. 28).

Výsledky hodnocení jsou uvedeny na obrázku 1.

Obrázek 1: Hodnocení I. Modulu – ADMINISTRATIVNĚ PRÁVNÍ OBLAST – ROK 2022

Hodnocení I. modulu za rok 2022



Zdroj: vlastní zpracování

Kromě sebe evaluace naplnění sledovaného jevu na škále:

- 0 - není realizováno,
 - 1 – řešeno nahodile,
 - 2 – řešeno dle intuice, zkušenosti,
 - 3 - je naplánováno, ale zatím neřešeno,
 - 4 - ano, částečně realizováno,
 - 5 - ano plně realizováno,
- mohli zástupci rodinných podniků svoji volbu okomentovat.

Příklad takové odpovědi lze ukázat u hodnocení charakteristiky 5. otázky I. Modulu ve znění: **Nástupnictví je chápáno jako fáze rozvoje podniku.** Je na něj nahlíženo z pohledu předání řízení podniku (např. předání řízení určité části, divize, celého podniku, předání ředitelské funkce a odpovědnosti), předání vlastnictví (vypořádání majetku) a z pohledu dopadu na rodinné vztahy a vazby (partnerství sourozenců...).

Např. u jednoho z rodinných podniků bylo uvedeno „Ano, přesně takto je to vnímáno i komunikováno mezi celou rodinou i zaměstnanci. Lidé vědí, že např. dcery se posunou do vedení firmy, nyní prochází „Baťovským kolečkem“ a učí se rozumět všem procesům ve firmě“.

Mezi otázky/hodnocenými výroky, na které byla ze strany rodinných podniků slabší reakce, patří v I. Modulu otázky: 1, 2, 7 a 10.

Otázka 1: V rodinném podniku jsou nastaveny vztahy mezi rodinnými příslušníky, následně byl zpracován písemný dokument (např. v podobě rodinné dohody, rodinného statutu, rodinné ústavy, apod.), který vyjadřuje rodinné hodnoty a pravidla chování v rodině i v podnikání. Někteří respondenti jsou přesvědčeni o tom, že stačí, když se na tom nějak ústně dohodnout. Nicméně je třeba si uvědomit, že nejcennější na tvorbě uvedených písemných dokumentů je diskuze daného tématu napříč generacemi, rozbor stavu a následná shoda na stanovených hodnotách a pravidlech. Tento dokument je vhodné připravit v okamžiku, kdy zakladatelé předali řízení, druhá generace už nějakou dobu vykonává pozici CEO a třetí generace vyrůstá v tzv. „podnikatelském inkubátoru“. Pro příští generace jsou tak formulovány rodinné hodnoty a pravidla chování v rodině i v podnikání.

Otázka 2: V RP jsou stanoveny/určeny osoby odpovědné za nastavení pravidel komunikace a řešení případných konfliktů (kromě běžných podnikatelských činností také např. mezigenerační spory aj.). V závislosti na právní formě podnikání jsou za tím účelem ustanoveny „orgány“ (např. rodinné setkání, rodinné shromáždění, rodinná rada, výkonná rada, apod.). Některé RP vůbec nevidí důvody pro nastavení systému řešení konfliktů, nějak se vyřeší. Je nutné si uvědomit, že konflikty mohou ohrozit nejen rodinný podnik, zájem mladé generace o jeho převzetí, ale i soudržnost rodiny.

Opakem jsou pak RP, které své hodnocení okomentují např. slovy:

„Ano, máme pravidelná setkání s rodinou (babička je zároveň společník ve firmě), s ostatními jsou pravidelné týdenní porady (generální ředitel – tatínek, a jeho dcery, strýc a bratranec a budoucí zeť). Na možné mezigenerační spory, konflikty, ... má naše firma zaměstnaného firemního etika - je to nezávislá osoba zodpovědná za pravidla, komunikaci a řešení sporů – proto funguje i pro rodinné příslušníky jako mediátor.“

Otázka 7: Při předávání rodinného podniku lze zohlednit skutečnost, že ji může řídit najatý profesionál. Je evidentní, že v některých rodinných podnicích je tato varianta „tabu“. Jedná se o situaci, kterou nechťejí připustit. V případě nedostatku manažerských dovedností např. v případě rodinných nástupců tak může vzniknout poměrně zásadní problém.

Jako příklad lze uvést odpovědi jako:

„I o této možnosti rodinní příslušníci ví, v současné situaci se po jasném vyhodnocení talentu rodinných příslušníků na řízení firmy nezvažuje najmout profesionála“, nebo „O tom jsme neuvažovali“.

Otázka 10: RP má úzkou vazbu na místo/sídlo svého podnikání, má např. uzavřenou smlouvu s obcí o spolupráci, je zviditelňován na webovém portálu obce, má sjednané partnerství v rámci mikroregionu aj. Nicméně z doplňkových odpovědí a sekundárního průzkumu spíše vyplývá, že se rodinné firmy v hodnocení podceňují a neumějí význam svého působení v lokalitě docenit. Region rozvíjejí prostřednictvím aktivit CSR a nemají potřebu na to sepisovat smlouvu.

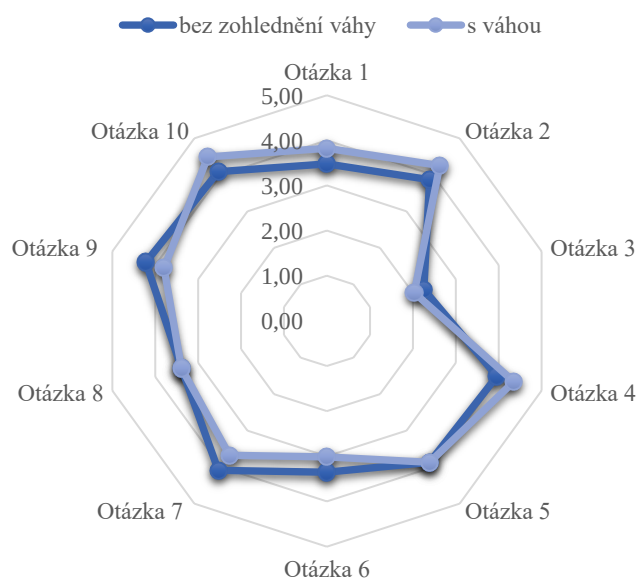
II. Modul: MANAŽERSKÁ OBLAST

„Cílem modulu je vymezit specifika rodinného podnikání z hlediska manažerských funkcí a rolí. Zaměřuje se na tvorbu plánu rozvoje se zohledněním odlišností v interních procesech rodinného podnikání, řešení vztahů rodinných a nerodinných příslušníků v rodinném podniku a společenské odpovědnosti.“ (Jáč, et al., 2017, s. 29).

Výsledky hodnocení jsou uvedeny na obrázku 2, stejně jako u předchozího modulu mohli zástupci rodinných podniků doplnit komentáře o hodnoceném jevu.

Mezi otázky, na které byla slabší reakce, patří v II. Modulu otázky: 3 a 6

Hodnocení II. modulu za rok 2022



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 3: RP má zpracován strategický/rozvojový plán zahrnující rovněž fáze nástupnictví, který zohledňuje aktuální situaci v podniku i v rodině. Je evidentní, že tato zásadní oblast řízení podniku je postavena často na intuici zakladatelů, která se jako tzv. tacitní znalost velice špatně předává nástupníkům. Je to rozhodně oblast pro zlepšení.

V komentářích této otázky se objevovaly odpovědi typu:

„Jsme dohodnutí. Formální stránku plánujeme.“, nebo „Řídíme se intuicí a zkušenostmi.“, nebo „Prozatím jen ústní formou“.

Otázka 6: V RP je zpracována otázka zapojení/zaměstnanosti rodinných příslušníků, jsou definovány očekávané znalosti, dovednosti, kvalifikace. Průběžné vzdělávání je plánováno. Tato otázka měla lepší hodnocení než předchozí.

Nicméně v doplňujících komentářích jsme se setkali s názory jako např., že *„Průběžné vzdělávání není plánováno...“*, nebo *„Neřešil jsem. Průběžně se zapojují všichni příslušníci rodiny.“*, či *„Není řešeno, při rozsahu společnosti zatím není nutné.“*

Celoživotní vzdělávání zakladatelů, nástupníků i zaměstnanců lze řadit do kategorie „dalšího vzdělávání“ a obsahuje takové druhy vzdělávání, které doplňují, prohlubují, obnovují nebo rozšiřují znalosti, vědomosti, dovednosti a kvalifikaci, umožňují jejich další odborný rozvoj. Trendem vzdělávání, kterému by měla být v rodinných podnicích věnována pozornost, je oblast digitalizace, udržitelnosti a environmentu (ESG), finanční a investiční gramotnosti, komunikaci se zákazníky prostřednictvím sociálních sítí, e-commerce apod.

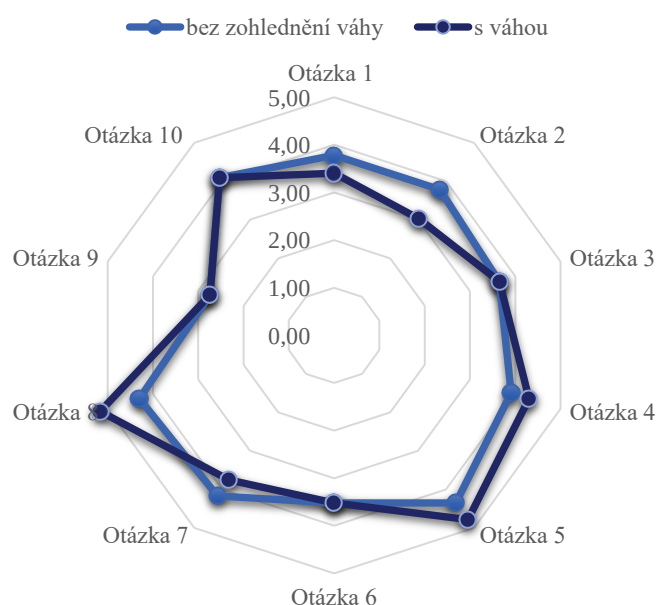
III. Modul: EKONOMICKO-FINANČNÍ OBLAST

„Cílem modulu je vymezit pravidla pro rovnováhu mezi zájmy rodiny a rodinného podniku v oblasti financí. Návrh a příprava strategického finančního plánu podniku je vždy zodpovědnou a náročnou prací a kvalita takového plánu může v budoucnosti významně ovlivnit hospodářské výsledky podniku. Mohou nastat nežádoucí komplikace s vyústěním do ohrožení existence firmy a životní úrovně celé rodiny.“ (Jáč, et al., 2017, s. 30).

Výsledky hodnocení jsou uvedeny na obrázku 3.

Obrázek 3: Hodnocení III. Modulu – EKONOMICKO-FINANČNÍ OBLASTI – ROK 2022

Hodnocení III. modulu za rok 2022



Zdroj: vlastní zpracování

Mezi otázky, na které byla slabší reakce, patří v III. Modulu otázky: 6 a 9

Otázka 6: V případě rozdělení zisku mezi rodinné příslušníky jsou předem stanovena objektivní pravidla. U této otázky stavu hodnocení je patrný jen mírný pokles naplnění. Spíše výjimečně se objevila odpověď typu „zatím neřešeno, tato situace ještě nenastala“. Ve většině rodinných podniků je zisk většinou reinvestován do dalšího rozvoje podniku nebo je ukládán do rezervního fondu a prostředky jsou následně využity ke krytí ztrát v době krize nebo v období, kdy se firmě tolik nedaří.

Objevovalo se zde např. konstatování:

„Zisk byl zatím vždy ponechán ve firmě, rodinní příslušníci mají svoji výplatu.“

„Zisk je rozdělován rovným dílem.“

„Pravidla jsou zakotvena v našich společných smlouvách, zisk je vyplácen podle podílů jednotlivých rodinných

V rodinných podnicích, které již mají holdingové uspořádání, je zisk převáděn na zakládající společnost holdingu.

Otázka 9: Pro případ sporu o realizaci investice, viz bod 3.8 (příloha A), je v RP nastaven kontrolní systém řízení financí (rozhodnou osoby odpovědné za danou oblast a/nebo většina na základě hlasování v (např. v rámci rodinné, správní rady, apod.). U této otázky bylo hodnocení stavu výrazně slabší. 12 RP z 23 uvedlo hodnocení nižší než průměrné (tj. 0-2). Lze usoudit, že předností rodinného podnikání je flexibilita rozhodování i v případě záměru či realizace investic. Hlasování je logické v případě zapojení několika generací nebo rodinných „větví“ podnikajících v různých odvětvích.

Příklady komentářů:

„V těchto případech je rozhodnutí vždy v kompetenci vrcholového vedení společnosti, do kterého patří i členové rodiny.“

„Rozhodnu sám po předešlé debatě s rodinou.“

„Podnik ani rodina nemá tolik příslušníků, aby se mohli rozdělit do tolika oblastí. Jako kontrolní systém slouží diskuze s pro a proti, po jejím vyhodnocení je přijato rozhodnutí rodiny.“

„Zodpovídá pouze majitel firmy.“

3.2. Porovnání průměrné hodnoty kvality za jednotlivé moduly s předchozími ročníky

V podkapitole 3.2 je předloženo porovnání hodnocení kvality rodinných podniků v rámci jednotlivých ročníků soutěže od roku 2020. Rodinné podniky byly hodnoceny dle stejného metodického postupu. Nicméně lze konstatovat následující limity, na základě kterých nelze výsledky pouze jednoduše zobecnit:

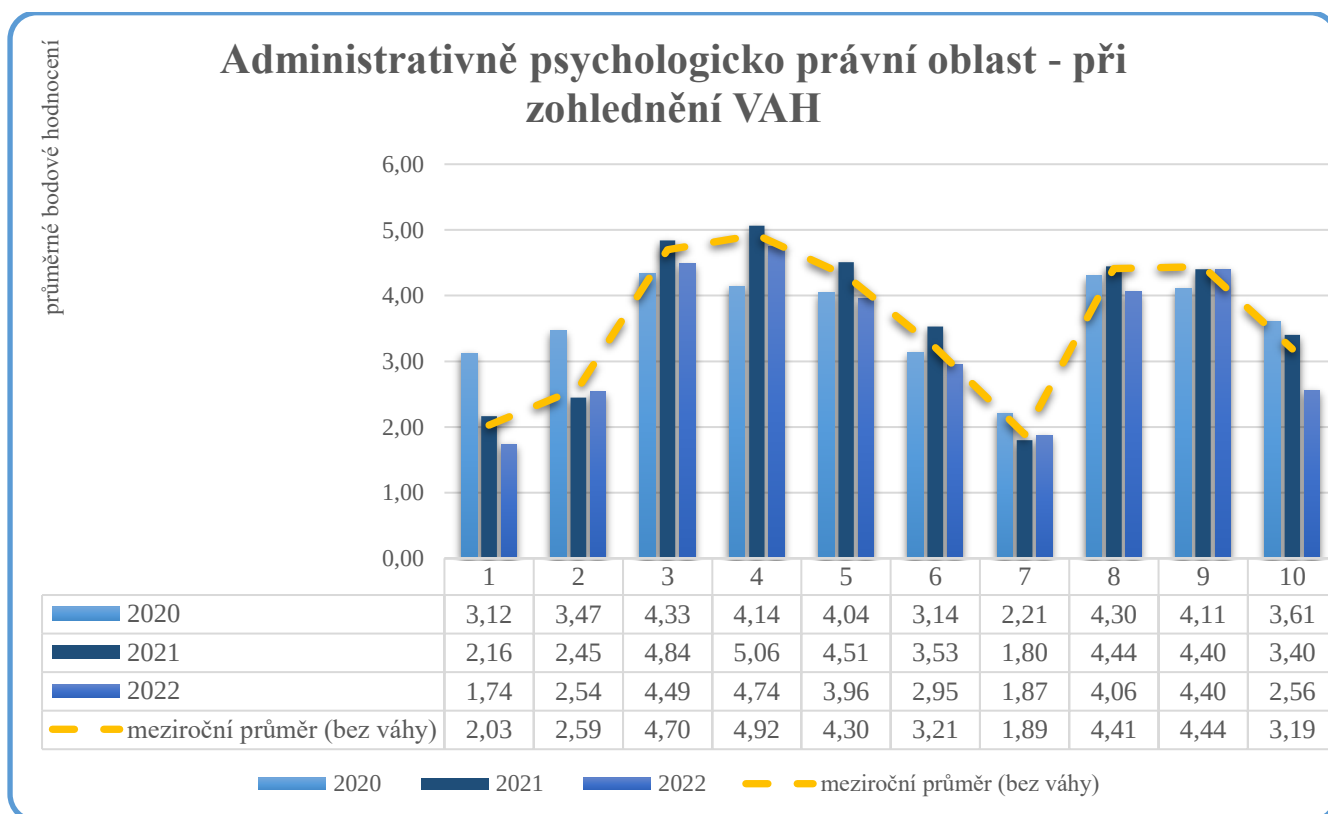
- Rodinné podniky se do hodnocení hlásí samy, dobrovolně. Nejedná se o náhodný výběr.
- Při hodnocení rozhoduje preciznost prováděné sebe evaluace včetně vlastních doplňujících komentářů.
- V jednotlivých ročnících byl různý zájem z hlediska počtu zapojených firem.
 - V roce 2020 se jednalo o 42 respondentů,
 - V roce 2021 se zapojilo 43 respondentů a
 - v roce 2022 proběhlo hodnocení kvality u 23 rodinných podniků.

Na obrázku 4 je představeno hodnocení I. Modulu, jedná se o agregované výsledky za období let 2020 až 2022. Lze konstatovat, že:

- Výsledky nelze jednoduše zobecnit, důvodem je skutečnost, že každý rok se zapojil jiný vzorek rodinných podniků co do počtu zaměstnanců, oboru podnikání, počtu provozoven apod. Nicméně, vždy se jednalo o jejich rozhodnutí, že jejich rodinné podnikání je adepthem pro hodnocení kvality.
 - Výraznější propad v hodnocení je patrný v roce 2022 oproti 2020. Konkrétně stav pod meziročním průměrem je evidentní u otázek 1, 2 (ale zlepšení v roce 2022 oproti 2021) a 10.

- Zlepšení oproti r. 2020 došlo v roce 2022 u otázek 3, 4, 9.
- Podnětem pro řízené rozhovory je snaha zjistit, zda uvedené problémové oblasti firmy vnímají jako podstatné pro vzdělávání.
- Dále je třeba dávat důraz na otázky, které mají významný dopad z hlediska váhy na celkový index, což jsou otázky 4, 3, 8 a 9. Jak je patrné právě u otázek 4, 3, a 9 dosahují RP v roce 2022 spíše lepších výsledků oproti meziročnímu průměru.

Obrázek 4: Porovnání hodnocení I. modulu za období 2020 až 2022

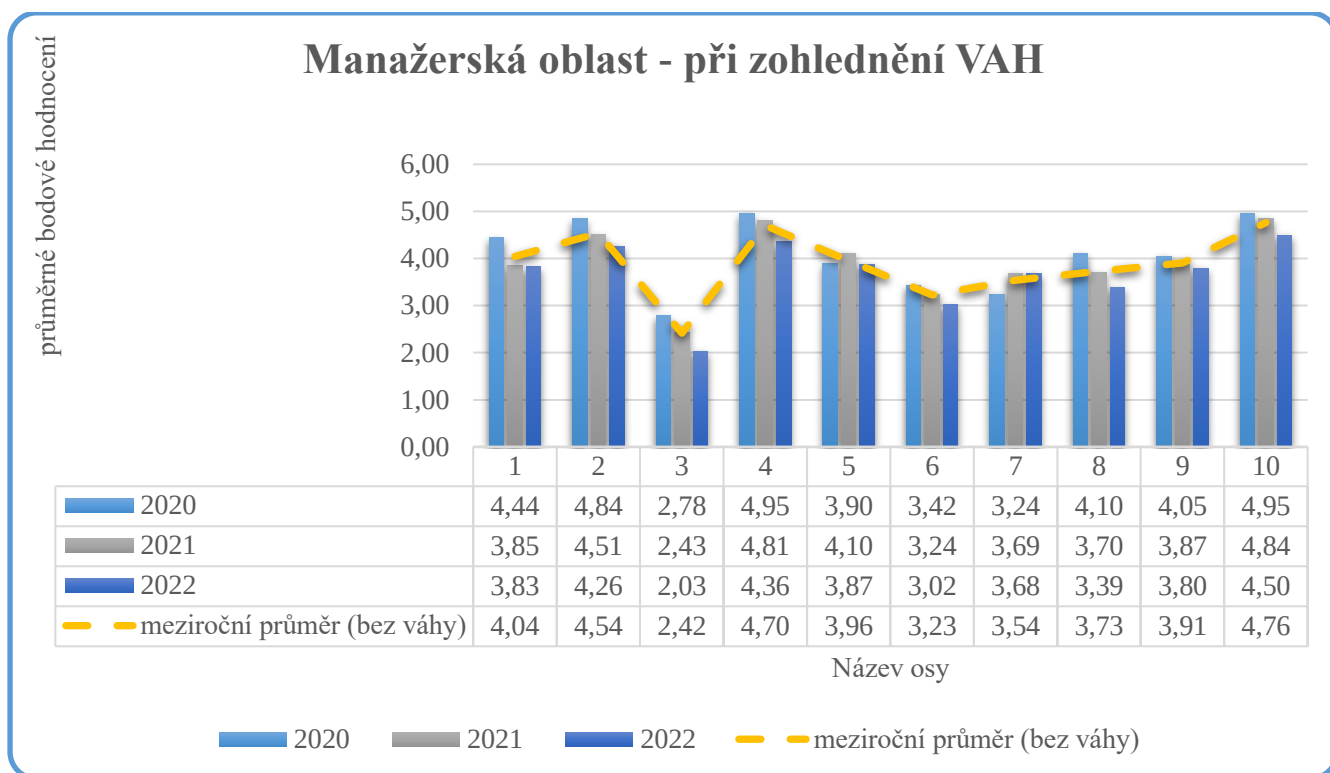


Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 5 je představeno hodnocení ve II. Modul za období let 2020 až 2022, lze konstatovat několik následujících poznatků:

- je třeba klást důraz na otázky, které mají významný dopad z hlediska váhy na celkový index (tj. 1, 2, 4, 10).
- V rámci agregace dat je důležité sledovat spíše zlomové otázky meziročního průměru:
 - v roce 2022 došlo oproti roku 2020 ke zlepšení v otázkách 5, 7, otázka 1 je na shodné úrovni s rokem 2021.
 - Výraznější propad v roce 2022 oproti roku 2020 je evidentní u otázek 3, 4, 8. Podnět pro řízené rozhovory je, zda uvedené problémové oblasti firmy vnímají jako podstatné pro vzdělávání.
- Limitou je opět to, že každý rok se zapojil do soutěže jiný počet respondentů, jiné velikosti co do počtu zaměstnanců, oboru podnikání, počtu provozoven apod.

Obrázek 5: Porovnání hodnocení II. modulu za období 2020 až 2022



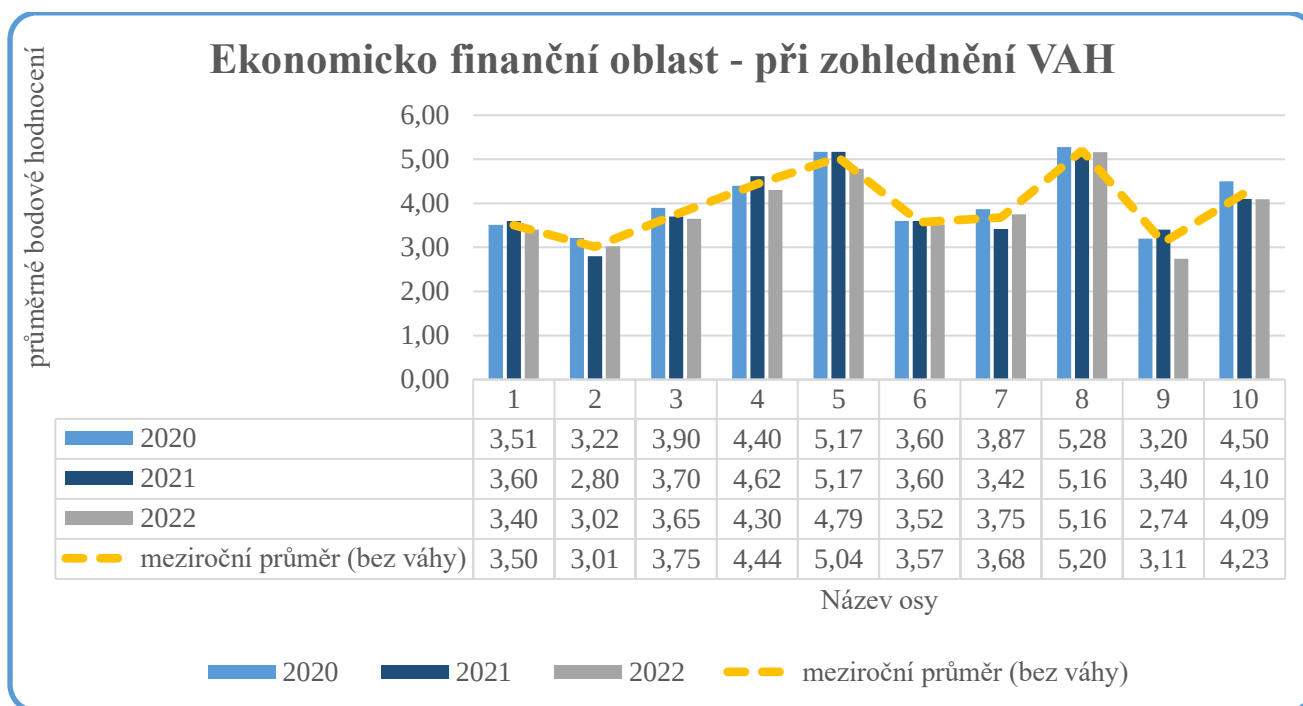
Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 6 je představeno hodnocení v III. Modul, jedná se o agregované výsledky za období let 2020 až 2022. Lze konstatovat, že:

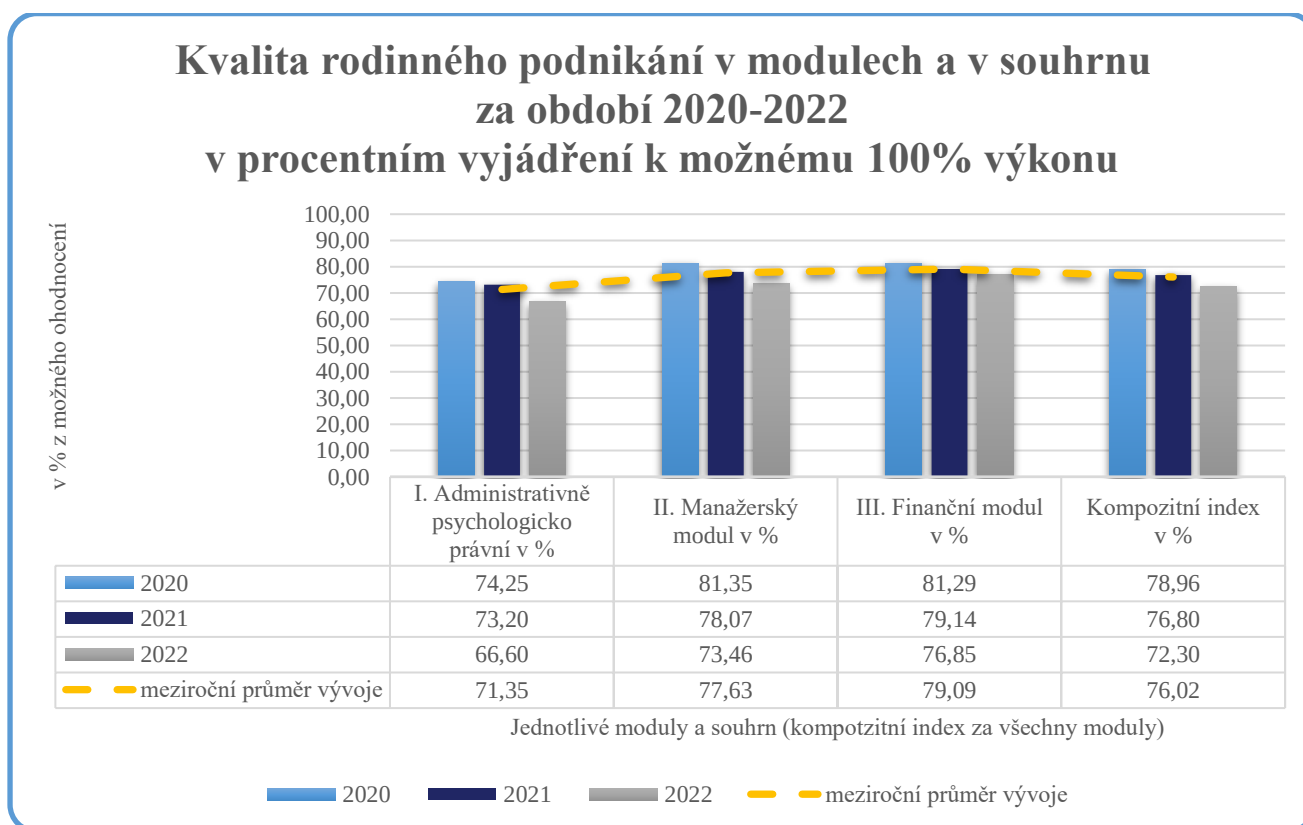
- je třeba klást důraz na otázky, které mají významný dopad z hlediska váhy na celkový index (tj. otázky 4, 5, 8).
- V rámci agregace dat je důležité sledovat spíše zlomové otázky meziročního průměru
 - o Výraznější propad v r. 2022 oproti 2020 je u otázek 3, 5, 10.
 - o Poměrně vyrovnané hodnoty jsou u otázek 1, 6, 8.
- Limitou je, že každý rok se zapojil jiný vzorek firem a jiného rozsahu.

Na obrázku 7 je předloženo shrnutí modulů mezi jednotlivými lety doplněné údaji kompozitního ukazatele. Jak je z obrázku patrné, nejvíce výsledné hodnocení ovlivňuje stav právního modulu, který je následován manažerským modulem. Otázky s nízkým hodnocením jsou adepty na bližší průzkum a nabídku vzdělávání.

Obrázek 6: Porovnání hodnocení III. modulu za období 2020 až 2022



Obrázek 7: Porovnání hodnocení kompozitního indexu za období 2020 až 2022



Zdroj: vlastní zpracování

4. Struktura řízeného rozhovoru ve vazbě na kvantitativní průzkum vzdělávání v rodinných firmách 2022

Jak bylo uvedeno, řízené rozhovory navazují na zjištění z kvantitativního průzkumu, který v dubnu 2022 realizoval IPSOS pro AMSP ČR (2022). V kapitole je uvedeno krátké shrnutí realizovaného průzkumu.

Hlavní závěry z 92. průzkumu AMSP ČR v roce 2022 (dále také průzkum 92/2022): „Vzdělání je mezi zástupci firem považováno za důležité. Proto, i přes překážky způsobené pandemií covid 19, zorganizovala více než polovina firem alespoň jednu vzdělávací aktivitu nad rámec těch, co jsou ze zákona povinné. Rodinné firmy se nejčastěji v rámci vzdělávacích aktivit soustředí na jazykové znalosti, ale také na řízení vztahů se zákazníky a manažerské dovednosti. 62 % firem využilo nějakou formu finančního příspěvku k pokrytí nákladů na vzdělávací aktivity.“ (AMSP ČR, 2022, s. 5).

Tento průzkum proběhl na základě zjištění, že „V celosvětovém měřítku zatím není vzdělávání ve firmách mezi top 15 prioritami pro následující dva roky. Nejčastěji chtějí firmy expandovat na nové trhy (55 %).“ (PWC, 2021).

Šetření se zúčastnilo: 262 respondentů, zástupců vedení rodinných firem, registrovaných při AMSP ČR.

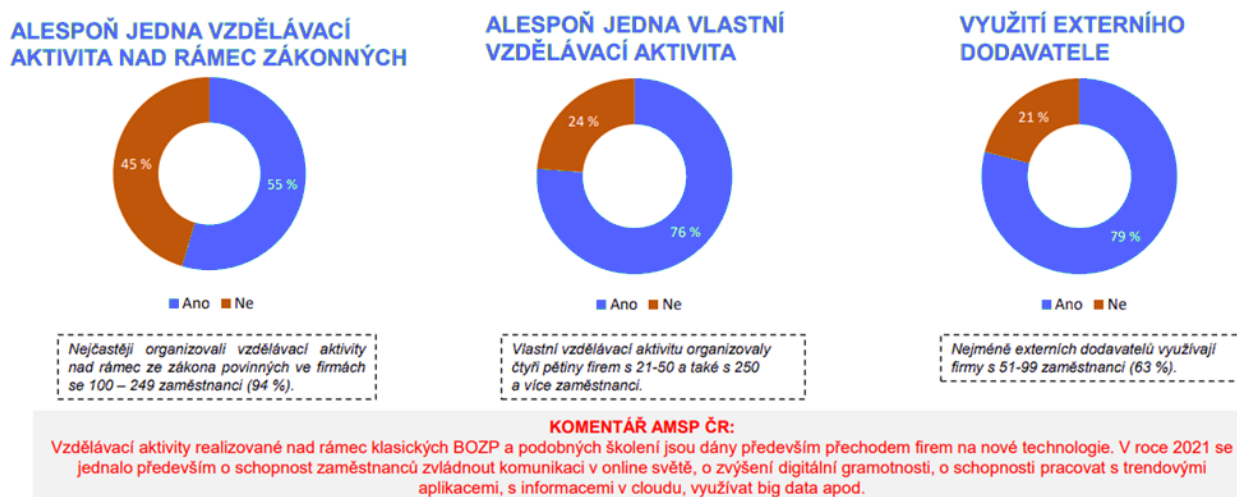
Realizovalo: IPSOS

Ve vazbě na předkládanou studii se v rámci popisu výsledků dále zaměříme jen na následující vybrané otázky z průzkumu 92/2022.

- 1) Organizovali jste v roce 2021 pro své zaměstnance alespoň jednu vzdělávací aktivitu nad rámec ze zákona povinných vzdělávacích aktivit (báze 262 respondentů)? ANO=55 % (143 respondentů), NE=45 % (119 respondentů)
- 2) Jestliže byla na 1. otázku odpověď
 - a. ANO (báze 143 respondentů), prosím, organizovali jste v roce 2021 nějakou vlastní vzdělávací aktivitu pro vaše zaměstnance? Využili jste externího poskytovatele pro organizaci vzdělávacích aktivit pro vaše zaměstnance? Na uvedené otázky odpovídali všichni respondenti, viz obrázek 8.
 - b. NE (báze 119 respondentů), uveďte, z jakého důvodu jste v roce 2021 nezajišťovali další vzdělávání pro své zaměstnance formou kurzů či školení? Na uvedenou otázku odpovídalo 119 respondentů, viz obrázek 9.
- 3) Jak je patrné z obrázku 1, 143 (79 %) respondentů uvedlo, že v rodinné firmě využili externího dodavatele vzdělávání. Tito byli dotázáni dále na to, kdo byli hlavní poskytovatelé těchto vzdělávacích aktivit? Odpovědělo 113 respondentů, viz obrázek 10.

- 4) Zaměření vzdělávání v rodinných firmách dle šetření pro AMSP ČR je uvedeno na obrázku 11. Byly zde položeny otázky: Na které znalosti a dovednosti se tyto vzdělávací aktivity zaměřovaly? Na které znalosti a dovednosti plánujete zaměřit vzdělávací aktivit v následujících dvou letech? *Žlutě jsou vyznačeny hodnoty za rok 2021, tyrkysově plány na vzdělávání v následujících dvou letech. Zastoupeny jsou pouze relevantní hodnoty, tzn. více než 7% alespoň v jedné kategorii (AMSP, 2022).* Jak je z obrázku 11 patrné, nejčastěji se rodinné firmy v roce 2021 zaměřily na vylepšování jazykových schopností svých zaměstnanců. Na rozdíl od minulého roku se do budoucna chtějí podniky více zaměřit na vzdělávání v oblasti legislativy, a v tématech digitalizace, robotizace, datové inteligence a e-commerce.
- 5) Vzdělávání v oblasti řízení firmy bylo rozděleno na dva úhly pohledu. Viz obrázek 12.
 - a. Důležitost vzdělávání či praxe u nástupce vedení/řízení rodinné firmy (odpovídalo 145 respondentů).
 - b. Vzdělávání zaměřené na specifika, situaci rodinné firmy (odpovídalo 262 respondentů).
- 6) Jakým oblastem by se vzdělávání zaměřené na rodinné podnikání mělo věnovat? Otázka cílila na specifické zaměření vzdělávání pro RP, odpovědi jsou uvedeny, na obrázku 13.
- 7) Ti co realizovali vzdělávání (báze 143 respondentů) dále odpovídali na otázku: Využívali jste některý z více druhů příspěvků na úhradu vzdělávání svých zaměstnanců? Pokud ano, které? Dle odpovědí, viz obrázek 14, lze konstatovat, že 38 % respondentů nevyužilo externí financování pro vzdělávání. Nejčastěji tomu tak je u malých firem. Nejčastějším zdrojem příspěvků na úhradu vzdělávání jsou dotace z fondů EU, daňové pobídky, kolektivní fondy a dotace ze státního rozpočtu ČR.

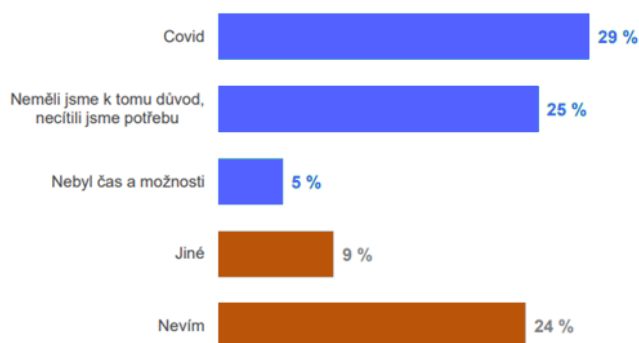
Obrázek 8: Odpovědi na otázky z průzkumu 92/2022 zaměřené na vzdělávání



Zdroj: AMSP ČR, 2022

Obrázek 9: Odpovědi na důvod nezajištění vzdělávání nad rámec zákona

DŮVODY PRO NEZAJIŠTĚNÍ VZDĚLÁVÁNÍ:



PŘÍKLADY KONKRÉTNÍCH ODPOVĚDÍ:

„Nebylo potřeba. Zaměstnanci jsou odborníci ve svých pozicích.“

„Šikovní zaměstnanci bez nutnosti dalšího vzdělání.“

„Nebylo potřeba, firma v posledních dvou letech (v důsledku Cov-19) vykazovala sníženou aktivitu.“

„Finance.“

„Nebyl k tomu aktuálně žádný důvod.“

„Už tak máme hodně práce. Chybí kvalitní lidi a Covid moc nepomohl. Nechceme zaměstnancům ještě vymýšlet školení navíc, které akorát znamená, že budou ve skluzu s prací.“

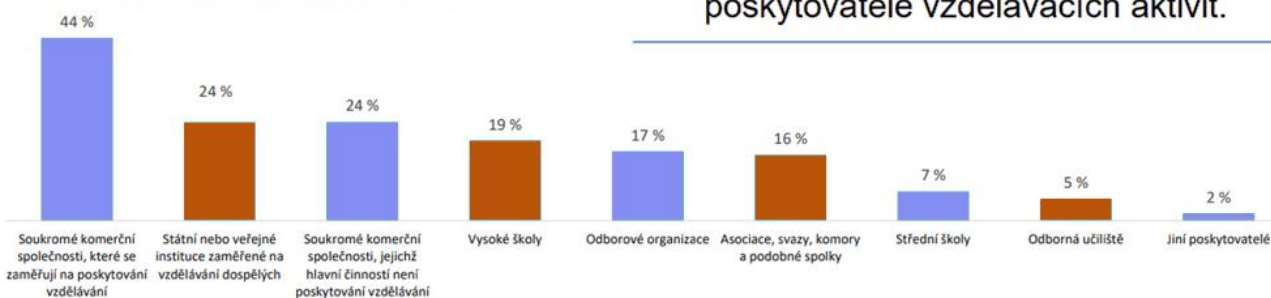
KOMENTÁŘ AMSP ČR:

Vzhledem k výzkumnému vzorku (64 % firem do 10ti zaměstnanců) lze předpokládat, že každý ve firmě ví, co má dělat a pokud je potřeba naučit se něco navíc, tak nevolí formu oficiální vzdělávací aktivity, ale samostudium, sebevzdělávání nebo přenos mezigeneračních zkušeností na pracovišti. Významnou roli zde hraje i tzv. opatnostní přístup k financování vzdělávacích aktivit, kdy někteří z majitelů upřednostňují interní mentoring či koučing, asistování či praktické demonstrování, rotaci práce apod.

Zdroj: AMSP ČR, 2022

Obrázek 10: Externí dodavatelé vzdělávání v rodinných firmách

HLAVNÍ POSKYTOVATELÉ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT:



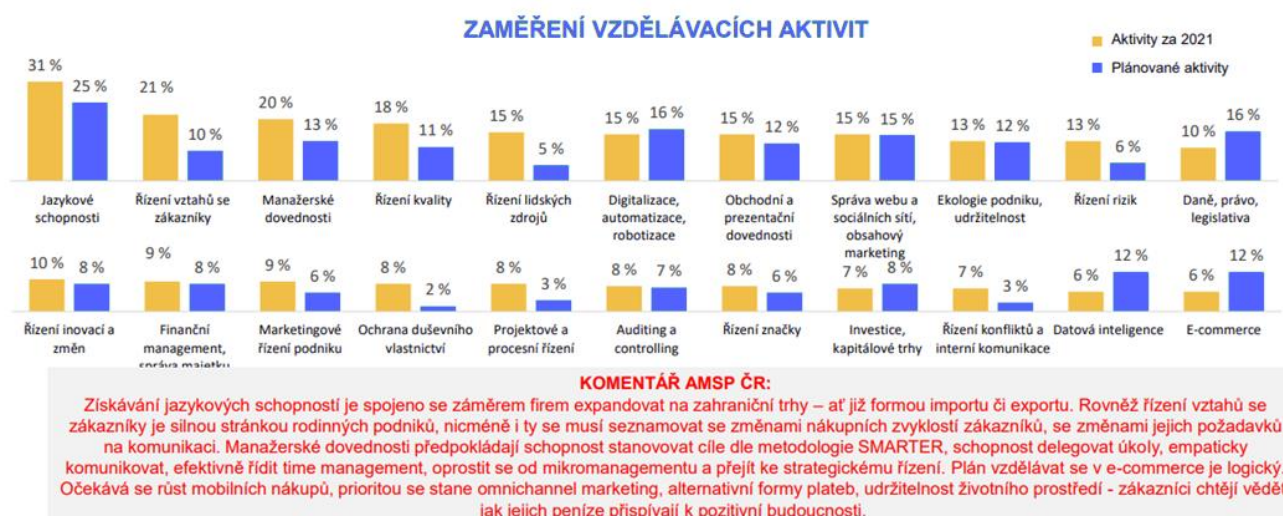
79 % firem využilo externího poskytovatele vzdělávacích aktivit.

KOMENTÁŘ AMSP ČR:

V případě rodinných firem většinou majitelům nejde o to, aby zaměstnanec získal nějaký oficiální certifikát či diplom. Usilují o to, aby se opravdu něco naučil. Soukromé vzdělávací instituce mohou poskytovat vzdělávací služby na komerční bázi, ve většině případů „ušijí“ vzdělávací aktivitu přesně na míru osobním potřebám vzdělávaných. Rychlé zastarávání dosud získaných znalostí a dovedností, potřeba stále získávat nové informace, zvyšuje i tlak na soukromé vzdělávací instituce. Tyto v roce 2021 přesunuly nabízené edukační aktivity do on-line prostoru, využily trendy typu personalizace, výuky pomocí videí, učení se prostřednictvím interaktivních prvků apod.

Zdroj: AMSP ČR, 2022

Obrázek 11: Vymezení zaměření vzdělávání v RP



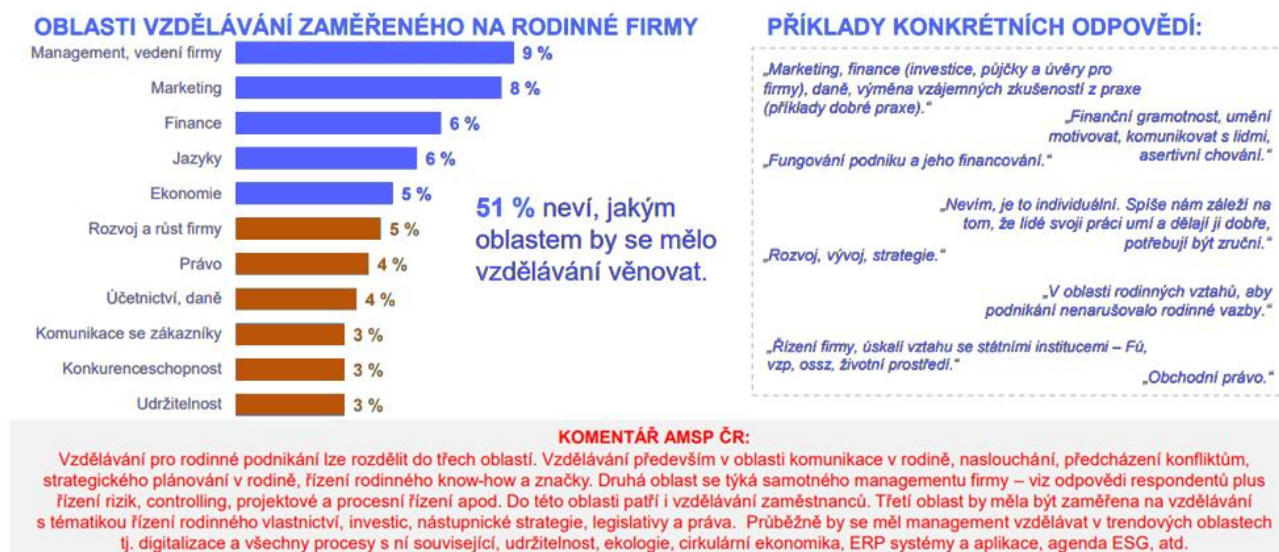
Zdroj: AMSP ČR, 2022

Obrázek 12: Důležitost vzdělávání v oblasti řízení rodinné firmy



Zdroj: AMSP ČR, 2022

Obrázek 13: Jaké vzdělávání by rodinné firmy uvítaly z hlediska zaměření



Zdroj: AMSP ČR, 2022

Obrázek 14: Využití pobídky a dotace na vzdělávání



Zdroj: AMSP ČR, 2022

4.1. Shrnutí pro návrh otázek řízeného rozhovoru

Návrh otázek šetření pomocí řízeného rozhovoru v rámci této STUDIE vychází z průzkumu AMSP 92/2022 a z provedené odborné rešerše. Na základě toho bylo respondentům položeno 7 otázek shodných s průzkumem, ale s požadavkem na doplnění a uvedení příkladů. V důsledku se respondenti vyjadřovali ke 12 otázkám, což umožnilo prohloubení poznání sledovaného tématu.

1. Realizovali jste a plánujete v letech 2021, 2022 a 2023 vzdělávací aktivity nad rámec stanovený zákonem?
2. Jaké aktivity nad rámec zákona byly realizovány?
3. Jakou formu školení upřednostňujete?
4. Využíváte veřejné finance (např. dotace) na úhradu vzdělávacích aktivit?
5. Spolupracujete v rámci svých vzdělávacích aktivit s nějakou VŠ, uvažujete o pokračování, popřípadě uvažovali byste o zahájení takové spolupráce?
6. Uvažovali byste o stáži v jiném rodinném podniku, myslíte, že by to pro Vás mohla být přínosná?
7. Byly vzdělávací aktivity ve Vašem rodinném podniku ovlivněny pandemií covid?
8. Jaké je zaměření vzdělávacích aktivit Vaší rodinného podniku?
9. Vzděláváte se v oblasti, ve které Vám vyšlo nejnižší skóre v dotazníku vitality?
10. Jaký důraz je kladen na nejvyšší dosažené vzdělání nástupců Vaší rodinného podniku?
11. Je vzdělávání mezi zaměstnanci hodnoceno kladně?
12. Kdo ze zaměstnanců se nejčastěji vzdělávacích aktivit účastní?



5. Průběh kvalitativního šetření – studie

Předmětem předložené studie je na vzorku vybraných osmi rodinných podniků prezentovat odpovědi na výzkumné otázky týkající se vzdělávání v rodinných podnicích. Výběrový vzorek byl tvořen osmi rodinnými podniky, které byly vybrány díky svému hodnocení dosaženému v rámci NCK RP v roce 2022 (kapitola 3). Výsledky této studie jsou následně konfrontovány s výsledky průzkumu zaměřeného na vzdělávání v rodinných firmách, který byl v dubnu roku 2022 proveden společností IPSOS pro AMSP ČR (č. 92/2022).

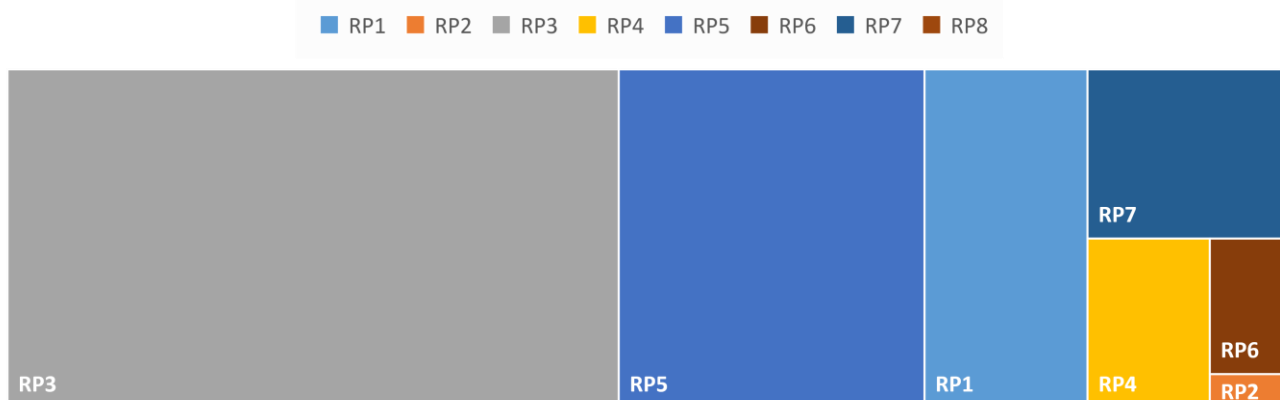
Výzkumné otázky byly vymezeny ve vazbě na výsledky odborné rešerše (kapitola 1) a zjištění s průzkumu IPSOS pro AMSP ČR č. 92/2022 (kapitola 4) následovně:

- Rodinné podniky se budou oblastí vzdělávání zabývat nepřetržitě, pandemie COVID-19 ani nestabilní ekonomická situace na to nebude mít výraznější vliv.
- Rodinné podniky budou svým zaměstnancům nabízet širokou škálu vzdělávacích aktivit, např. semináře, e-learning, atd.
- V rodinných podnicích bude kladem velký důraz na vzdělávání nástupců rodinných firem.

V návaznosti na uvedený metodický postup (kapitola 2) byly řízené rozhovory pro studii realizovány u 8 ekonomických subjektů, které se v roce 2022 úspěšně zapojily do hodnocení NCK RP. Tyto podniky byly následně podrobeny auditu, v rámci kterého byl zjišťován jejich přístup ke vzdělávání v podmínkách rodinného podnikání. Dotazníkové šetření probíhalo formou osobního pohovoru, přičemž ale stěžejní část dotazníku byla předem strukturovaná tak, aby následně bylo možné odpovědět na výše zmíněné výzkumné otázky. Vybrané firmy pro studii jsou uvedené v tabulce 1 a jsou označeny kódem RP1 až RP8. Pro porovnání velikosti rodinných podniků byla zvolena stromová mapa, tj. graf poskytující hierarchické zobrazení dat. Viz obrázky 15 a 16 s porovnáním velikosti RP dle obrátu a dle počtu zaměstnanců. Pro hodnoty byly zvoleny buď přesné údaje, když byly známy, nebo středové hodnoty intervalu z veřejně dostupných údajů (ARES, MagnusWeb, Merk, apod.).

Obrázek 15: Charakteristika respondentů studie dle velikosti obrátu v roce 2021

Velikost RP respondentů studie dle obrátu za rok 2021



Zdroj: vlastní zpracování

Pozn.: Aktuální údaje byly dostupné za rok 2021

Obrázek 16: Charakteristika respondentů studie dle počtu zaměstnanců v roce 2022

Velikost RP respondentů dle počtu zaměstnanců za rok 2022



Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 1 je zřejmé, že dva RP mají za hlavní předmět podnikání silniční a nákladní dopravu, dva velkoobchod se dřevem a stavebními materiály, další podnik nabízí sportovní služby a ostatní vzdělávání. Dalšími jsou výrobní podnik brašnářských a sedlářských výrobků, podnik zpracovávající dřevo a nabízející truhlářské práce. Poslední oslovený RP se zabývá jak terciárním, tak si sekundárním sektorem a jeho hlavní náplní je výroba strojů a opravy a údržba motorových vozidel.

Z obrázku 15 znázorňujícím obrát za rok 2021 jasně plyne dominance RP3 s více než 1 500 mld. Kč. Dále byly osloveny dva podniky s obrátem v rozmezí 100 až 500 mil a dva s obrátem 500 až 1000 mil Kč. Zbylé dva podniky vykázaly v roce 2021 obrát nižší než 100 milionů Kč a u FO nebyla velikost obrátu zveřejněna, jen rámcově odhadnuta. Je tedy zřejmé, že co se velikosti podniků týká, byly respondenti variabilní. Další kvantitativní údaj pro srovnání RP je počet zaměstnanců, kde je z obrázku 16 opět evidentní dominance RP3 s 500 – 999 zaměstnanci. Dva podniky disponovaly v době šetření 100 – 200 zaměstnanci a zbylé čtyři měly pod 50 zaměstnanců. FO byla v době šetření bez zaměstnanců, zde byla aktivita započítána na vlastníka.

Ze sedmi oslovených právnických společností šest vlastní 100% podíl rodiny na celkovém majetku podniku a pouze jedna vlastní 50 %. Dále je zde v průměru 5 zaměstnaných členů rodiny a v jedné oslovené společnosti se ve vedení aktuálně střídá 2. s 3. generací, u dvou probíhá předání z první generace na druhou, dva RP aktuálně řídí druhá generace a ve dvou pak je podnik ve vlastnictví a správě generace první. V případě fyzické osoby se jedná o druhou generaci ve věku cca 70 let, avšak zatím s nejistým předáním na generaci další (tj. na vnuka, kterému je 10 let).

Všechny oslovené RP se zúčastnily dotazníkového šetření vitality rodinných podniků v roce 2022, z výsledků právnických osob jsou zřejmá velmi vysoká skóre téměř ve všech zkoumaných oblastech. FO nelze s oslovenými právnickými osobami v některých parametrech srovnávat.

V I. modulu NCK-právo mělo pět oslovených společností skóre větší než 90 %, jedna společnost měla 89 % a jedna 74 %, což jsou všechna čísla nadprůměrně vysoká. V modulu týkajícím se managementu bylo opět u pěti oslovených společností skóre vyšší než 90 % a pouze u dvou bylo 86 a 72 %. V modelu finančním bylo skóre ještě vyšší, kdy 6 oslovených společností mělo více než 92 % a z toho tři společnosti dosáhly skóre 100 %.

Tabulka 1: Respondenti pro řízený rozhovor v rámci studie k hodnocení NCK RP 2022

Označení	RP1	RP2	RP3	RP4	RP5	RP6	RP7	RP8
Hlavní CZ NACE	Velkoobchod se dřevem, stavebními materiály a sanitárním vybavením a výroba konstrukčních kovových výrobků	Sportovní činnosti a ostatní vzdělávání	Silniční nákladní doprava	Výroba ostat.strojů, opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů	Velkoobchod se dřevem, stavebními materiály a sanitárním vybavením, výroba jinde neuvedeno	Výroba brašnářských, sedlářských a podobných výrobků	Silniční nákladní doprava	Zpracování dřeva a truhlářské práce
služby(S)/ výroba (V)	S/V	S	S	S/V	S/V	V	S	V
Velikost obrátu v mil. Kč (interval)	300 – 500	10 – 30	1 500	100 – 200	500 – 1 000	60 – 100	200 – 300	neuvedeno
Velikost obrátu v mil. Kč (střed intervalu)	400	20	1 500	150	750	80	250	0,1
Sídlo společnosti	Most	Praha	Jihlava	Kropáčova Vrutice	Domažlice	Jaroměř	Brno	Vsetín
Počet zaměstnanců interval z RES (přesně z přihlášky)	25–49 (37)	20–24	500–999	25–49 (24)	100–200 (140)	25–49 (37)	100–200 (112)	(1 OSVČ)
Počet zaměstnanců (přesně z přihlášky/střed intervalu z RES)	37	22	800	24	140	37	112	1
Počet zaměstnaných členů rodiny	4	7	4	5	5	5	6	0 (1 OSVČ)
Generace aktuálně ve vedení společnosti	2.	1.	1. a 2.	2.	1. a 2.	1.	2. a 3.	2.
% podíl rodiny na celk. majetku podniku	100	100	100	100	100	50	100	100
NCK-modul Právo V %	96	96	100	89	94	74	90	FO => nelze srovnávat s PO
NCK-modul Management v %	96	94	94	93	86	72	100	FO => nelze srovnávat s PO
NCK-modul Finance v %	98	100	94	100	92	83	100	FO => nelze srovnávat s PO
NCK Souhrn%	97	97	96	94	91	77	97	FO => nelze srovnávat s PO
Dostupná výroční zpráva či účetní závěrka	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ano	ne

Zdroj: vlastní zpracování, pro zveřejnění studie byly odstraněny identifikační údaje ekon. subjektů

6. Shrnutí klíčových poznatků a jejich interpretace

V kapitole jsou představeny výsledky studie, nejprve předložen základní přístup k zjištěným datům (podkapitola 6.1) a uvedeny interpretace poznatků (podkapitola 6.2). Před zahájením řízených rozhovorů na téma vzdělávání v rodinných podnicích a způsoby jeho financování proběhla s majiteli rodinných podniků krátká diskuze na téma rozvoje jejich podnikání ve vazbě na zázemí v podnikatelském prostředí České republiky.

6.1. Základní přístup ke zjištění

Nejprve je vždy uvedena otázka a následně shrnutí odpovědí.

1. Realizovali jste a plánujete v letech 2021, 2022 a 2023 vzdělávací aktivity nad rámec stanovený zákonem?

Všechny oslovené ekonomické subjekty realizovaly vzdělávací aktivity nad rámec stanovený zákonem a lze tak říci, že v rodinných podnicích je kladem velký důraz na tuto oblast. Úspěšné rodinné podniky si uvědomují potřebu jít neustále dopředu, přestože situace není jednoduchá. Například v době pandemie bylo upuštěno od osobních setkávání a většina vzdělávacích aktivit probíhala online formou.

2. Jaké aktivity nad rámec zákona byly realizovány?

Více než polovina (6) oslovených rodinných podniků preferuje vlastní vzdělávací aktivity. Hlavním důvodem je, že mají s touto formou vzdělávání lepší zkušenosti, dokáží se soustředit na aktuální potřeby a reagovat na aktuální situaci ve firmě i na trhu. Mezi časté odpovědi patřila také snaha o vzdělávání veřejnosti, například zřízení školicího centra či školení zaměřená na specifickou oblast, která na trhu absentuje.

Všechny oslovené RP – právnické osoby (7) také spolupracují s externími vzdělávacími společnostmi a jejich prostřednictvím školí především prodejce či pracovníky vyššího a středního managementu. Lze říci, že pro řadové zaměstnance je často vzdělávání poskytováno samotnou firmou, která detailněji ví, s čím je chce seznámit, a pro manažerské pozice jsou využívány externí společnosti. V případě jedné zapojené fyzické osoby lze doložit pravidelné sebevzdělávání se.

3. Jakou formu školení upřednostňujete?

Otázka byla doplňující. Všechny ve studii oslovené rodinné podniky (dále také RP) uvedly jako možnou formu vzdělávacích aktivit seminář. Dva RP (25 %) dále disponují vlastním e-learningovým portálem, kde se zaměstnanci nejen vzdělávají, ale také například plní kontrolní testy související s výkonem jejich pracovní pozice. Většina oslovených firem preferuje osobní setkávání před online formou vzdělávání. Hlavním důvodem je především možnost si například danou technologii, poznatek, postup vyzkoušet a okamžitě reagovat na případné dotazy.

4. Využíváte veřejné finance (např. dotace) na úhradu vzdělávacích aktivit?

Šest z oslovených RP nemá o veřejné financování vzdělávací aktivity zájem, a to především z následujících důvodů:

- složitá a časově velmi náročná legislativa;

- nízká kvalita školení pořádaných veřejnými institucemi, často příslušným úřadem (dále také veřejná školení či vzdělávání), přičemž často panuje názor, že takto organizovaná školení jsou jen ztráta času;
- následná udržitelnost, která je spjata s další legislativou i po ukončení vzdělávacích aktivit a nezbytnost hodnocení možného přínosu, který ze vzdělávací aktivity pro rodinný podnik plyne.

Dva oslovené RP (právnícké osoby) využily veřejné prostředky na úhradu vzdělávacích aktivit, přičemž v jednom případě byly využity příspěvky od Úřadu práce a ve druhém prostředky krajského úřadu.

5. Spolupracujete v rámci svých vzdělávacích aktivit s nějakou VŠ, uvažujete o pokračování, popřípadě uvažovali byste o zahájení takové spolupráce?

Jedná se o doplňující otázku k č. 2. Všechny oslovené RP spolupracují s nějakou vzdělávací institucí. Pět z nich spolupracuje s vysokými školami, tři se střední školou, přičemž fyzická osoba spolupracuje s učilištěm, ale většinou i tyto RP uváděly, že spolupráce s vysokou školou by se nebránila. Jako možná forma spolupráce se jeví především:

- hostující přednáška,
- účast na kulatém stole,
- umožnění praxe v rodinném podniku,
- umožnění realizace a konzultace studentské závěrečné práce,
- spolupráce v rámci projektů.

6. Uvažovali byste o stáži v jiném rodinném podniku, myslíte, že by pro Vás mohla být přínosná?

Všechny ve studii oslovené RP vidí možnost absolvovat stáž v jiné rodinné firmě jako přínosnou, obzvláště pokud by se jednalo o podnik se stejným nebo podobným odvětvovým zaměřením. Ve většině případů by tuto možnost volili majitelé především pro mladší generaci, ale často by se nebránilo ani současné vedení. Dvě společnosti uvedly, že by uvítaly spíše stáž v zahraničním RP.

7. Byly vzdělávací aktivity ve Vaší společnosti ovlivněny pandemií covid?

Zde se odpovědi oslovených respondentů lišily podle toho, jak byla otázka chápána, respektive jak sami chápou pojem vzdělávací aktivita. 100 % oslovených uvedlo, že vzdělávací aktivity musely být přemístěny do online prostředí. Více jako polovina oslovených (5) přesto nebere tento fakt jako skutečnost, která by vzdělávací aktivity ovlivnila, a na otázku odpověděly NE, jelikož množství vzdělávacích aktivit a potřeba financí zůstala na před-pandemické úrovni.

8. Jaké je zaměření vzdělávacích aktivit ve Vašem rodinném podniku?

Všechny ve studii oslovené rodinné podniky si uvědomují potřebu správné diverzifikace vzdělávacích aktivit. Jedná se především o vzdělávací aktivity v následujících oblastech:

Právo – většina oslovených RP řeší právníckou situaci externě, tj. nemá interního právníka, ale jedna z oslovených společností (RP3) navštívila například kvůli rodinné ústavě odborníka v Německu.

Daně a finance – dva RP uvedly tuto oblast jako důležitou oblast vzdělávání a to především pro oddělení financí a mezd.



Manažerské dovednosti – více jak polovina (4) RP uvedla oblast manažerských dovedností jako stěžejní oblast svých vzdělávacích aktivit. Účastníky přitom nejsou pouze zástupci vrcholového či středního managementu, ale často jsou řadoví zaměstnanci školeni např. v komunikačních dovednostech, v práci s IT systémy apod.

Jazykové znalosti – více jak polovina (4) oslovených RP se vzdělává také v jazykových znalostech, které je posouvají dále na zahraniční trhy a umožňují tak rozšířit oblast jejich působení.

Kromě vzdělávacích oblastí uvedených v dotazníku se RP vzdělávají také v oblasti informačních technologií – IT (č. RP4, RP8, viz označení RP tabulce 1), digitalizace (č. RP2, viz označení RP v tabulce 1), marketing a ostatních softskills dovedností (č. RP 5, viz označení RP v tabulce 1).

9. Vzděláváte se v oblasti, ve které Vám vyšlo nejnižší skóre v dotazníku vitality?

Více než polovina oslovených právnických osob (4) se primárně soustředí na oblasti, ve kterých v rámci dotazníkového šetření kvality RP zaznamenala nejnižší skóre. U těchto RP je evidentní zájem o problematiku nejen dovedností obecně, ale také o získání hlubších znalostí ohledně managementu v rodinném podnikání. Jako příklad lze uvést návštěvu významného právního poradce ohledně tvorby rodinné ústavy, četbu odborných knih zaměřených na rodinné podnikání a především na správné předání RP. Řešením je i zapojení speciálního mentora, jehož úkolem je vzdělávat třetí generaci, předcházet případným mezigeneračním konfliktům. RP, které se v oblastech s nejnižším skóre nevzdělávají, jako nejčastější důvod uváděly, že sami za sebe mají pocit, že se v dané oblasti dostatečně orientují a nemají tak potřebu se dále vzdělávat.

10. Jaký důraz je kladen na nejvyšší dosažené vzdělání nástupců ve Vaší rodinné firmě?

Kromě jednoho osloveného RP uvedli všichni oslovení respondenti, že je pro ně velmi důležité, jaké vzdělání si vybere budoucí generace a jakým směrem se bude již na střední škole ubírat. Většina RP tak přistoupila k určitým motivačním nástrojům, které mají budoucí generaci nasměrovat tím správným směrem. Kromě středních škol, které se nějakým způsobem týkají přímo vybraného oboru podnikání, vidí současná generace ekonomické vzdělání jako nutnost pro úspěch budoucího CEO. Dva z oslovených respondentů (nástupníci) dokonce uvedli, že se ve své vysokoškolské závěrečné práci zabývají oblastí rodinného podnikání.

Dále bylo zjištěno, že děti se na svou budoucí úlohu v RP připravují již od útlého věku. Společně s rodiči chodí do RP, vykonávají brigády, samostatně řídí e-shop nebo komunikaci prostřednictvím sociálních sítí, účastní se podnikových setkání se zaměstnanci i zákazníky či dodavateli.

11. Je vzdělávání mezi zaměstnanci hodnoceno kladně?

Všechny právnické osoby uvedly, že vzdělávací aktivity vnímají zaměstnanci kladně. Zaměstnanci se těchto RP sami dobrovolně hlásí na odborné kurzy, mají zájem o další vzdělávání a zvyšování kvalifikace i nad rámec své současné pracovní pozice. Kromě zaměstnanců je velký důraz v oblasti vzdělávání kladen také na majitele RP a jejich potenciální nástupníky. Kromě pasivní účasti na vzdělávacích aktivitách uvedla více než polovina dotázaných také aktivní přístup ke vzdělávání, kdy sami vzdělávají nejen vlastní zaměstnance, ale také laickou veřejnost, žáky středních škol, či poskytují odborné přednášky na vysokých školách.

12. Kdo ze zaměstnanců se nejčastěji vzdělávacích aktivit účastní?

Více než polovina oslovených RP uvedla, že vzdělávacích aktivit se účastní všichni zaměstnanci ve společnosti bez ohledu na svou pracovní pozici a to i nad rámec stanovený zákonem. Je tedy evidentní snaha realizovat vzdělávací kulturu napříč celým rodinným podnikem. Pokud se vzdělávacích aktivit neúčastní celá společnost, jsou nejčastěji zaměřeny na vrcholový management či produktové manažery. Velký důraz ve vzdělávacích aktivitách je kladen na jazykové, obchodní a komunikační dovednosti.

6.2. Interpretace zjištění

Z výsledků průzkumu IPSOS pro AMSP ČR č. 92/2022 vyplynulo, že 55 % respondentů z rodinných firem realizovalo v roce 2021 alespoň jednu **vzdělávací aktivitu nad rámec zákonných povinností**. Z výše uvedeného textu vyplývá, že oslovené rodinné podniky pomocí řízeného rozhovoru v rámci této studie si mnohem více uvědomují potřebu vzdělávat sebe i své zaměstnance. Lze předpokládat souvislost s hodnocením kvalitního řízení rodinného podniku (kapitola 3).

Z výzkumu IPSOS pro AMSP ČR č. 92/2022 vyplynulo, že **vlastní vzdělávací aktivitu** organizovaly čtyři pětiny podniků, které zařadily v roce 2021 do svého portfolia alespoň jednu vzdělávací aktivitu nad rámec těch zákonných. Z toho plyne, že pokud si rodinná společnost uvědomuje potřebu vzdělávat pravidelně, velmi často volí možnost vlastní vzdělávací aktivity. Téměř 80 % pak volí možnost také využití externího dodavatele, přičemž bylo zjištěno, že nejméně tuto možnost využívají firmy s počtem zaměstnanců v intervalu od 51 do 99 dle registru ekonomických subjektů (dále také RES). To znamená, že velké společnosti si zřejmě vzdělávací aktivity raději organizují samy. Pokud však přistoupí k externímu poskytovateli, nejčastěji volí soukromé a komerční vzdělávací společnosti (42 %), dále v pořadí jsou státní a veřejné vzdělávací instituce (24 %), soukromé nevzdělávací společnosti (24 %) či vysoké školy (19 %).

Ve výsledcích průzkumu IPSOS AMSP ČR č. 92/2022 je uvedeno, že 38 % oslovených respondentů/rodinných podniků nevyužilo žádné **finanční příspěvky** (veřejné dotace, kolektivní fondy, aj.), přitom nejméně dané příspěvky využily RP s počtem zaměstnanců do 10, tj. drobné rodinné podniky. Jedním z hlavních důvodů je složitá a časově náročná administrativa, což byl také hlavní důvod u oslovených RP v rámci naší došetrovací studie. Z obou výzkumů je proto patrné, že rodinné podniky by o tento typ finanční podpory měly zájem, ale za předpokladu, že by se administrativa zjednodušila a přínos těchto prostředků by převážil nad časem, který je potřeba k vyplnění žádosti a získání příspěvku a časem během, kterého „práce stojí“, jelikož se zaměstnanci vzdělávají. Dále je třeba eliminovat dogma, které mezi oslovenými rodinnými podniky rezonovalo, a sice nízká kvalita typu veřejného vzdělávání. Pokud již byly nějaké prostředky využity, z 27 % se jednalo o dotace z EU, z 23 % o daňové pobídky, 17 % využilo příspěvky z kolektivních fondů a pouze 15 % vládní dotace.

Ve výzkumu IPSOS pro AMSP ČR č. 92/2022 uvedlo téměř 30 % respondentů **pandemii COVID jako důvod pro nezajišťování vzdělávacích aktivit**. V případě námi oslovených RP nebylo covidové období pro nikoho překážkou, pouze byly vzdělávací aktivity přemístěny do online prostředí. Opět zde lze předpokládat propojení s vysokým hodnocením kvality řízení rodinného podniku. Mezi další časté důvody pro ne-realizaci vzdělávání patří například nedostatek času či absence potřeby se dále vzdělávat.

Což se u řízených rozhovorů neprojevilo. Je tedy zřejmé, že pro úspěšné rodinné podniky neexistuje v tuto chvíli překážka, která by jim bránila v tom se dále vzdělávat. Výsledky výzkumu IPSOS pro AMSP ČR (č. 92/2022) byly ale nejspíše ovlivněny vybraným vzorkem respondentů, kdy 64 % ekonomických subjektů bylo do 10 zaměstnanců.

Dle výzkumu IPSOS pro AMSP ČR č. 92/2022 **se vzdělávací aktivity týkají nejčastěji** jazykových schopností (31 %), řízení vztahů se zákazníky (21 %) a manažerské dovednosti jsou až na třetím místě s 20 %. Z výsledků navštívených RP plyne, že úspěšné rodinné podniky se více věnují vzdělávání v manažerské oblasti a uvědomují si tak potřebu vzdělávat své CEO v oblastech jako je například komunikace, projektové řízení, řízení změn či financí.

Dále z výzkumu IPSOS pro AMSP ČR č. 92/2022 vyplynulo, že $\frac{3}{4}$ oslovených firem by uvítaly **vzdělávací aktivity zaměřené na rodinné firmy**. Je tedy zřejmé, že pro rodinné podniky jsou podstatné nejen všeobecné znalosti, ale také specifické znalosti týkající se přímo rodinného podnikání. Dle výsledků AMSP (č. 92/2022) by se mělo jednat především o management a vedení firmy (9 %), marketing, (8 %), finance (6 %) či jazyky (6 %).

Z výsledků výzkumu IPSOS pro AMSP ČR č. 92/2022 vyplynulo, že než na vzdělávání, kladou oslovené rodinné podniky (41 %) větší **důraz na praxi** v daném či příbuzném oboru. Pro téměř polovinu je pak stejně velký důraz kladen jak na praxi, tak také na vzdělávání. Větší důraz na vzdělávání klade pouhá 3 % dotázaných. Z výsledků námi oslovených rodinných podniků vyplývá, že praxe a chod podniku je nástupníkům intuitivně a nenásilně, přirozeně vštěpován již od útlého dětství. Také obor vzdělávání je pro současnou generaci důležitý a rodiče se snaží nástupníky motivovat k vystudování příbuzného či ekonomického oboru. 86 % všech dotázaných ve výzkumu IPSOS pro AMSP (č. 92/2022) uvedlo, že je pro ně důležité, aby nástupce získal vzdělání v oblasti řízení podniku, lze tak konstatovat, že výsledky se se závěry AMSP ČR shodují.

Shodně s výsledky výzkumu IPSOS pro AMSP ČR č. 92/2022 lze konstatovat, že RP mají o vzdělávání zájem. Důraz je kladen na vzdělávání ve specifických oblastech spojených s rodinným podnikáním v manažerské oblasti a dále vzdělávání v problematice nástupnictví (propojení psychologie a práva).

Rodinné podniky také nepříliš využívají veřejné finance k pokrytí výdajů spojených se vzdělávacími aktivitami. Přičemž jedním z významných důvodů je složitá administrativa, která je s tímto procesem spjata. Ve studii oslovené rodinné podniky si více uvědomují potřebu vzdělávat sebe i zaměstnance a tento proces nepodcenily ani v období pandemie, ani ekonomické krize a předpokládají podobný stav i v případě energetické krize. Zastávají totiž názor, že vzdělávání je posouvá dále a umožňuje jim otevírat nové možnosti. Často si také díky vzdělávací aktivitě potvrdí, že svou podnikatelskou činnost dělají dobře a že zvolily ten správný směr. Získané znalosti jim pak dále umožňují vykonávat vlastní vzdělávací aktivity a to nejen v rámci rodinného podniku, ale také pro širokou veřejnost. Oslovené právnické osoby plánují či provozují vlastní školicí centra, natáčejí videa, která pak dále sdílejí na internetu či přednáší své znalosti v rámci expertních přednášek na vysokých školách.



Závěr – náměty a doporučení pro podporu rozvoje rodinného podnikání

Nejen podle nezávislého průzkumu agentury IPSOS pro AMSP ČR z dubna 2022, ale i na základě rozhovorů v rámci auditů NCK RP – 2022 v říjnu 2022, plánují dvě třetiny respondentů v budoucích třech letech do podnikání investovat. Pro rodinné podnikání je typické, že rodinní příslušníci, ale i jejich zaměstnanci a zákazníci se dokáží semknout a odolávat krizím. Což je patrné nejen z nedávné situace způsobené pandemií COVID 19, ale i z odolnosti vůči současným dopadům válečného konfliktu na dodavatelské řetězce, volatilitě cen surovin, vysoké inflaci, energetické krizi, růstu mzdových nákladů. RP chtějí udržet majetek a hodnoty rodinného podnikání, dále se rozvíjet. V mnoha případech již investovaly do různých opatření (např. do fotovoltaiky), každodenně, stejně jako jiné ekonomické subjekty, řeší dostupnost kvalifikovaných zaměstnanců. Je zde ale potřeba upozornit na riziko typické pro rodinné podnikání, které je spojené se závislostí často široké rodiny na stejném zdroji příjmů pro její členy. Na druhou stranu díky své flexibilitě jsou rodinné podniky schopny rychle diversifikovat produktové portfolio a efektivně řídit finance, byť museli majitelé často sáhnout do rezervních fondů či osobních, rodinných prostředků.

V rámci diskuze nad plánovaným rozvojem zástupci RP uvedly, že by ocenily větší podporu ze strany státu, než která se jim nyní dostává. Především v rámci zviditelňování jejich úspěchů, jejich snahy o podporu regionu a společensky odpovědného chování. Majitelé RP nechtějí být závislí na pomoci státu, ale mají zájem o odbourávání překážek pro svůj byznys. Přivítali by snížení byrokracie, zjednodušení všech možných žádostí či administrace dotačních titulů a větší veřejnou informovanost. Mezi návrhy pro zatraktivnění RP lze uvést možnost daňových úlev, jako je např. zvýhodněné odpisování majetku u RP či nastavení limitu pro osvobození dividend od srážkové daně. RP by uvítaly také zrovnoprávnění investic z vlastních zdrojů s úvěrovým financováním. Podle výzvy Evropského parlamentu je doporučeno státům, které přijmou definici rodinného podnikání, zvážit možnost uplatnit určitou úrokovou sazbu jako odečitatelnou položku, tzv. finanční náklad, jako motivaci investování vlastního kapitálu.

RP mají unikátní vlastnosti, které jsou velkým přínosem pro naši celou společnost. Znalosti a zkušenosti, jejich mezigenerační přenos se v rodinných podnicích stává zdrojem odolnosti a socioemocionálního bohatství. V povědomí odborné i široké veřejnosti je rodinné podnikání spojeno s emocemi a rodinnými vztahy či vazbami, s hodnotami typu čest, důvěra, odpovědnost, kontinuita, láska, mezigenerační moudrost apod. Rodinná identita, rodinné hodnoty, otevřená a každodenní osobní neformální komunikace je smysluplným zdrojem, který usnadňuje rozvoj lepších vztahů se zákazníky i se zaměstnanci. To vše je považováno za zdroj konkurenční výhody rodinného podnikání a je rovněž zdrojem jejich odolnosti. RP jsou transparentní a v případě ekonomických potíží se rodina ještě více semkne s cílem udržet firmu – jak zmiňují často jejich zakladatelé – „z rodinného podniku se totiž neodchází“. Na druhou stranu procházejí nyní RP velmi komplikovaným obdobím generační výměny a zde se jasně rysuje potřeba podpory vzdělávání. Pro nástupníka je důležité vzdělání v oblasti, ve které podnik působí, ale o jeho úspěchu v roli CEO rozhodnou konkrétní znalosti, schopnosti a dovednosti v managementu vyžadující další rozměr vzdělávání, např. v oblasti psychologie a jiné. Nejde „jen“ o řízení financí, obchodu, marketingu,

HR, projektové a procesní řízení, řízení inovací a změn, vstupu firmy na zahraniční trhy, řízení rizik, controlling apod.

V České republice se specifickým managementu RP věnují především Vysoká škola ekonomická, Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci a Vysoká škola finanční a správní, a.s. Tyto školy jsou připraveny vzdělávat majitele i zaměstnance RP v rámci kurzů celoživotního vzdělávání, připravovat jim e-learning apod. Nicméně by přivítaly např. finanční podporu formou voucherů na vzdělávání, vypsanych cílených dotačních programů apod.

Klíčovou a neocenitelnou zkušeností jsou dále pro nástupníky v rodinných podnicích zahraniční praxe, stáž v jiném rodinném podniku, samostudium a postupné přebírání jednotlivých oblastí managementu. V tomto ohledu má podpora vzdělávání značné rezervy. Ke zvážení je např. iniciace rozšíření možností programu [ERASMUS pro mladé podnikatele](#), jeho doplnění o prostředí rodinného podnikání. Navrhujeme vyšší míru podpory státu ve vzdělávání minimálně těch rodinných podniků, které prokázaly naplnění [definice rodinného podnikání](#) dle usnesení vlády ČR registrací v Rejstříku rodinných podniků na portálu Ministerstva průmyslu a obchodu.



Zdroje:

- Abun, D., Sylvia Lalaine Grace L. Foronda, Julian, F. P., Quinto, E. A., & Magallanes, T. (2022). Business intention of students with family business and entrepreneurial education background. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 4(2), 1-12. doi:<https://doi.org/10.36096/ijbes.v4i2.316>.
- Abuselidze, G. (2022). Financing higher education: New challenges, incentives and opportunities. *IOP Conference Series. Earth and Environmental Science*, 1026(1), 012066. doi:<https://doi.org/10.1088/1755-1315/1026/1/012066>.
- Alessia Maria, R. T., Pasquale, V. D., & Iannone, R. (2022). A maintenance maturity model for assessing information management practices for small and medium enterprises. *Applied Sciences*, 12(18), 9282. doi:<https://doi.org/10.3390/app12189282>.
- AMSP. (2022). 92. průzkum AMSP ČR: Vzdělávání a finanční podpora v Rodinných firmách [online]. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR: Dostupné z: https://amsp.cz/wp-content/uploads/2022/05/Pruzkum_rodinne-firmy_05052022.pdf.
- Avan, A. (2021). The use of digital technology for the success of learning english as a foreign language. *Trends in Education*, 14(2), 101-106.
- Bell, R. & Pham, T.T. (2021). Modelling the Knowledge Transfer Process between Founder and Successor in Vietnamese Family Businesses Succession. *Journal of Family Business Management*, 11 (4), 479-495.
- Cao, J. (2022). An analysis of the optimal allocation of core human resources in family enterprises based on the markov model. *Journal of Mathematics*, doi:<https://doi.org/10.1155/2022/7619293>.
- Cordova, S., Orly, N. & Benis, A. (2022). Intergenerational knowledge management in a cutting-edge israeli industry: Visions and challenges. *PLoS One*, 17(7) doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269945>.
- Damigos, D., Kontogianni, A., Tourkolias, C., & Skourtos, M. (2021). Dissecting subjective discount rates and investment literacy for energy-efficient investments. *Energy Efficiency*, 14(3) doi:<https://doi.org/10.1007/s12053-021-09941-4>.
- Dyer, W. G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71–83. <https://doi.org/10.1177/104225879401900105>.
- eurydice. [Online]. Financování vzdělávání a odborné přípravy dospělých. 2022. [Cit. 2022-11-07]. Dostupné z: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/cs/national-education-systems/czech-republic/financovani-vzdelavani-odborne-pripravy-dospelych>.
- Jáč, Ivan, et al. (2017). Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání. EDICE EF TUL, svazek: 4. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-348-5.
- Katibe, G. Y. (2022). Research trends in mathematics education: A quantitative content analysis of major journals 2017-2021. *Journal of Pedagogical Research*, 6(3).
- Konopaski, M., Jack, S., & Hamilton, E. (2015). How family business members learn about continuity. *Academy of Management Learning & Education*, 14(3), 347.
- Lu, F., Kwong, K. H., & Ma, B. (2022). Carry the past into the future: The effects of CEO temporal focus on succession planning in family firms: APJM. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(2), 763-804. doi:<https://doi.org/10.1007/s10490-020-09748-4>.
- Mary Celin, S., Bhanot, P., & Kalsi, A. (2022). Resource management: Ways to sustain the environmental gains of COVID-19 lockdown. *Environment, Development and Sustainability*, 24 (11), 12518-12541. doi:<https://doi.org/10.1007/s10668-022-02228-3>.

Matějů, P., Konečný, T., Weidnerová, S., & Vossensteyn, H. (2009). Financování studia a vývoj v nerovnostech v přístupu k vysokoškolskému vzdělávání v České republice a Nizozemsku. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, 45(5), 993–1031.

MPO. (2021). Definice rodinného podniku [online]. V aktualizovaném znění usnesení vlády České republiky č. 899, [2021-10-18]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/>.

Musa, H., Rahim, N. A., Azmi, F. R., Shibghatullah, A. S., & Othman, N. A. (2016). Social media marketing and online small and medium enterprises performance: Perspective of malaysian small and medium enterprises. *International Review of Management and Marketing*, 6(7).

NCK. (2022). Národní cena ČR za kvalitu v rodinném podnikání [online]. Oficiální portál Rady kvality ČR. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/narodni-a-krajske-ceny/narodni-cena-kvality-cr/narodni-cena-cr-za-kvalitu-v-rodinnem-podnikani/>.

Ozkale, A., & Emel, O. E. (2022). An analysis of the interaction between mathematical literacy and financial literacy in PISA. *International Journal of Mathematical Education in Science and Technology*, 53(8), 1983–2003. doi:<https://doi.org/10.1080/0020739X.2020.1842526>

PwC.com. (2021). Building trust for today and tomorrow 2021. [online]. [Cit. 2022-11-07]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/gx/en/family-business-services/family-business-survey-2021/pwc-family-business-survey-2021.pdf>.

Ramadas, T., & Satish, K. P. (2021). Identification and modeling of process barriers: Implementing lean manufacturing in small-and medium-size enterprises. *International Journal of Lean Six Sigma*, 12(1), 61–77. doi:<https://doi.org/10.1108/IJLSS-09-2016-0044>.

Rezaei, M., Giovando, G., Rezaei, S., & Sadraei, R. (2022). What are the fundamental knowledge-sharing drivers of small family businesses in the restaurant and fast-food industry? *British Food Journal*, 124(7), 2149–2178. doi:<https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2021-0948>.

Risca Fitri Ayuni. 2018. The Role of Family Business and Education in Forming Actual Entrepreneurs. *ICOI-2018*. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3384>.

Seduo.cz. (2022). Náskok díky vzdělávání [online]. [Cit. 2022-11-07]. Dostupné z https://www.seduo.cz/pro-zamestnavatele?gclid=CjwKCAiA9qKbBhAzEiwAS4yeDeuyZLlfKTjDE5rZWzJLVpt59hISPVgdRpS6avyf1usC4DmlvWoAPxoC-rUQAvD_BwE.

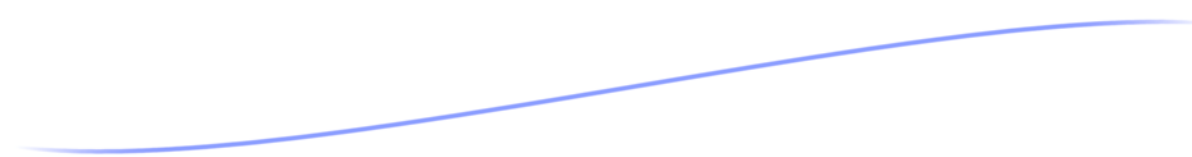
Slintáková, B. (2021) Autorská studie č. 21, Financování rozvoje lidských zdrojů [online]. Praha: VŠE. [Cit. 2022-11-07]. Dostupné z http://old.nvf.cz/rozvoj_lz/dokumenty/studie21.pdf.

Srisathan, W. A., Ketkaew, C., Jitjak, W., Ngwiphrom, S., & Naruetharadhol, P. (2022). Open innovation as a strategy for collaboration-based business model innovation: The moderating effect among multigenerational entrepreneurs. *PLoS One*, 17(6) doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265025>.

Taylor, R. J., Skipper, A. D., Cross, C. J., Taylor, H. O., & Chatters, L. M. (2022). Racial/ethnic variation in family support: African americans, black caribbeans, and non-latino whites. *Journal of Marriage and Family*, 84(4), 1002–1023. doi:<https://doi.org/10.1111/jomf.12846>.

Urbancová, H. (2018). Vzdělávání zaměstnanců v českých organizacích [online]. [Cit. 2022-11-07]. Dostupné z <https://www.praceamzda.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu-v-ceskych-organizacich>.

Wiatt, R. D., Marshall, M. I., & Musselman, R. (2022). Management and ownership transfer in small and medium family farms. *Agricultural Finance Review*, 82(3), 505–521. doi:<https://doi.org/10.1108/AFR-04-2021-0046>.



Zhao, H., & Zhang, L. (2021). Financial literacy or investment experience: Which is more influential in cryptocurrency investment? [Cryptocurrency investment] The International Journal of Bank Marketing, 39(7), 1208-1226. doi:<https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2020-0552>.

Právní upozornění:

Za názory, postřehy, závěry či doporučení uvedená v tomto dokumentu nesou výlučnou odpovědnost autoři. Tyto názory, postřehy, závěry či doporučení nemusí nutně představovat oficiální postoj všech zástupců univerzitní platformy, odborníků z praxe, podnikatelské veřejnosti, členů AMSP ČR, státních municipalit, zástupců poradenských firem, advokátních kanceláří, apod.

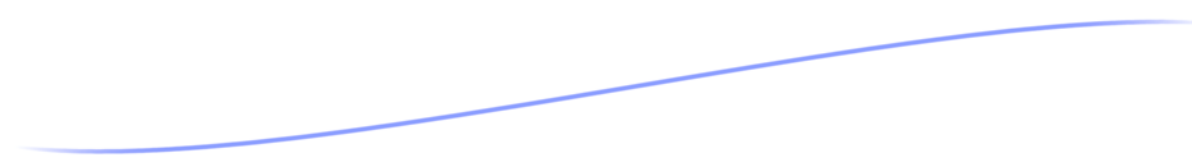
Vzor citace:

RYDVALOVÁ, Petra, Naděžda PETRŮ & Eliška VALENTOVÁ. Vzdělávání v rodinných podnicích. Studie k průzkumu kvality rodinného podnikání. Souhrnná výzkumná zpráva. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2022.

Dedikace:

Průzkum navázal na projekt „Optimalizace controllingových procesů HR ke stabilizaci podniku“ s využitím účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum Vysoké školy finanční a správní, a.s., číslo projektu 7427/2022/05.





Příloha A Dotazník hodnocení kvality – NCK RP

NÁRODNÍ CENA ČESKÉ REPUBLIKY ZA KVALITU V RODINNÉM PODNIKÁNÍ – DOTAZNÍK

Na škále 0 - není realizováno, 1 – řešeno nahodile, 2 – řešeno dle intuice, zkušenosti, 3 - je naplánováno, ale zatím neřešeno, 4 - ano, částečně realizováno, 5 - ano plně realizováno vyhodnoťte stav uvedeného jevu ve Vašem rodinném podniku (dále také RP).

Svoji JEDNU volbu hodnocení každého kritéria zvýrazněte, následně slovně okomentujte odpověď (popis, příklady, důkazy, opatření a výsledky)

ADMINISTRATIVNĚ – PSYCHOLOGICKO – PRÁVNÍ OBLAST								
Cílem oblasti je vymezit rodinné podnikání z hlediska administrativně-právních aspektů v České republice a upřesnit jeho specifika, která jsou psychologického (socioemocionálního) charakteru. Tato specifika jsou dána vstupem rodinných vztahů do podnikatelského procesu, a to od založení, zahájení, plánování, řízení až po generační výměnu. Dalším typickým znakem rodinného podnikání je větší zájem o rozvoj obce, ve které žijí a podnikají. Oblast hodnotí aspekty spojené s komunikací v rodinném podniku, s přípravou nastupující generace na převzetí podniku, apod.								
Číslo	Otázka	0	1	2	3	4	5	Odpověď (popis, příklady, důkazy, opatření a výsledky)
1.1	V rodinném podniku jsou nastaveny vztahy mezi rodinnými příslušníky, následně byl zpracován písemný dokument (např. v podobě rodinné dohody, rodinného statutu, rodinné ústavy, apod.), který vyjadřuje rodinné hodnoty a pravidla chování v rodině i v podnikání.							
1.2	V RP jsou stanoveny/určeny osoby odpovědné za nastavení pravidel komunikace a řešení případných konfliktů (kromě běžných podnikatelských činností také např. mezigenerační spory aj.). V závislosti na právní formě podnikání jsou za tím účelem ustanoveny „orgány“ (např. rodinné setkání, rodinné shromáždění, rodinnou radu, výkonnou radu, apod.).							
1.3	Členové rodiny pravidelně a otevřeně, formálně i neformálně diskutují o problematikách spojených s chodem rodiny a chodem podniku, s vlastnictvím, vůdcovstvím a následnictvím.							
1.4	V rodině (může být zvažována širší rodina) je mladší generace připravována na budoucí roli nástupníků (např. formou her u malých dětí, typováním jejich reálných schopností a zájmů, brigád, stáží, výběrem studia, apod.).							
1.5	Nástupnictví je chápáno jako fáze rozvoje podniku. Je na něj nahlíženo z pohledu předání řízení podniku (např. předání řízení určité části, divize, celého podniku, předání ředitelské funkce a odpovědnosti), předání vlastnictví (vypořádání majetku) a z pohledu dopadu na rodinné vztahy a vazby (partnerství sourozenců...).							

1.6	V RP jsou zvažovány právní aspekty předání podniku další generaci, např. vhodnost právní formy podnikání, vazba na daňové aspekty, atd.							
1.7	Při předávání rodinného podniku lze zohlednit skutečnost, že ji může řídit najatý profesionál.							
1.8	Zakladatel/ka nebo předávající generace má představu o svém aktivním životě v penzi/rentě (tzn., že bude „umět odejít“ z rodinného podnikání), čímž se nevylučuje pozice mentora, poradce, zakladatele rodinné nadace, angažmá v regionální politice, ve veřejných činnostech aj. (např. jako mentor či poradce, zakladatel rodinné nadace, podnikání v jiném oboru, angažmá v regionální politice, sportovní volnočasové aktivity, atd.)							
1.9	Podnik se záměrně (např. on-line prezentace, sociální sítě, tištěné materiály, reklamní předměty, veletrhy a výstavy, osobní komunikace, atd.) prezentuje jako rodinný , apeluje na socioemocionální pozitiva rodinného podnikání (např. na soudržnost, hodnoty, odpovědnost, stabilitu, tradici, důvěru, etiku, jistotu, dlouhodobost existence, kvalitu, vztahy se zákazníky, zaměstnanci, dodavateli, know-how....).							
1.10	RP má úzkou vazbu na místo/sídlo svého podnikání , má např. uzavřenou smlouvu s obcí o spolupráci, je zviditelňován na webovém portálu obce, má sjednané partnerství v rámci mikroregionu aj.							

MANAŽERSKÁ OBLAST

Cílem oblasti je vymezit specifika rodinného podnikání z hlediska manažerských funkcí a rolí. Zaměřuje se na tvorbu plánu rozvoje (např. vzdělávání, inovací, expanze na zahraniční trhy, apod.) se zohledněním odlišností v interních procesech rodinného podnikání, řešení organizační struktury a politiky zaměstnanosti, odměňování, vztahů rodinných a nerodinných příslušníků, společensky – odvětvového uznání a prezentace a společenské odpovědnosti.

Číslo	Otázka	0	1	2	3	4	5	Odpověď (popis, příklady, důkazy, opatření a výsledky)
2.1	V rodině i v podniku jsou specifikovány dlouhodobé rodinné a podnikové cíle, které jsou vzájemně sladěny a formulovány tak, aby bylo možno sledovat jejich dosažení.							
2.2	Nejen majitel/ka podniku, ale i ostatní rodinní příslušníci jsou zapojeni do rozhodování o strategickém záměru rodinného podnikání, resp. o cestě/způsobech, jakými bude dosahováno stanovených rodinných a podnikových cílů.							
2.3	RP má zpracován strategický/rozvojový plán zahrnující rovněž fáze nástupnictví, který zohledňuje aktuální situaci v podniku i v rodině.							
2.4	V RP je nastavena jasná organizační struktura, jsou vymezeny úkoly a odpovědnosti. Jejich plnění je pravidelně vyhodnocováno.							
2.5	Konflikty v rodině jsou přísně oddělovány od konfliktů v podniku, komunikace v rámci řešení konfliktů je otevřená a efektivní.							
2.6	V RP je zpracována otázka zapojení/zaměstnanosti rodinných příslušníků, jsou definovány očekávané znalosti, dovednosti, kvalifikace. Průběžné vzdělávání je plánováno.							
2.7	V RP jsou zapojeny/zaměstnány i osoby, které nejsou jejími rodinnými příslušníky. Podnik má připraveny nástroje k tomu, aby nedocházelo k protěžování rodinných příslušníků na úkor těchto osob. Nedochází např. k nižším nárokům na kvalifikaci rodinných příslušníků, upřednostnění jejich názorů, automatické obsazování pracovních pozic rodinnými příslušníky, aj.							
2.8	RP je pro obec významným subjektem, protože např. nabízí možnost pracovního uplatnění lidem z obce/místa svého působení, osob se zdravotním postižením či jiným handicapem, umožňuje stáže studentům, má vlastní výukové středisko, poskytuje jedinečné produkty (výrobky a služby) či napomáhá k udržování tradic aj.							
2.9	Rodinný podnik se snaží o získání společensky/odvětvově uznávaného certifikátu (BIO, ISO, Cena za kvalitu, Exportér roku, Ocenění z místní výstavy, Regionální potraviny, Rodinná farma/firma roku, Odolná rodinná firma, Best managet companies, soutěž EY Podnikatel roku, Zaměstnavatel roku, aj.)							
2.10	Rodinný podnik usiluje o svůj inovativní rozvoj (např. inovace produktové, procesní, technologické, organizační, marketingové komunikace či aktivity související s trendem 4.0, expanzi na zahraniční trhy apod.) společně se zachováním pozitivních rodinných vztahů a jejich pokračováním i přes změny, které s inovacemi přicházejí. V rodině i v podniku panuje shoda v náhledu na budoucnost.							

EKONOMICKO-FINANČNÍ OBLAST

Cílem oblasti je vymezit pravidla pro rovnováhu mezi zájmy rodiny a rodinného podniku v oblasti financí. Návrh a příprava finančního plánu podniku je vždy zodpovědnou a náročnou prací a kvalita takového plánu může v budoucnosti významně ovlivnit hospodářské výsledky podniku. V kvalitně řízeném podniku je diskutováno o finančních nástrojích, možnostech využití vlastních i cizích zdrojů v případě větších investic, je hledána jejich optimální struktura. V případě neřešení této problematiky mohou nastat nežádoucí komplikace s vyústěním do ohrožení existence podniku a životní úrovně celé rodiny.

Číslo	Otázka	0	1	2	3	4	5	Odpověď (popis, příklady, důkazy, opatření a výsledky)
3.1	Majetek rodinného podniku a privátní majetek majitelů a rodinných příslušníků je striktně oddělován.							
3.2	Průběžně je sestavován finanční plán . Ten je dále vyhodnocován a aktualizován ve vazbě na potřeby rodiny i podniku.							
3.3	Pro zahájení a při realizaci významných změn v rámci rozvoje RP jsou použity převážně vlastní finanční zdroje podniku .							
3.4	V případě využití jiných forem financování provozu a rozvoje podniku než z vlastních zdrojů (např. leasingu, bankovních úvěrů a záruk, faktoringu, dotačních programů, programů ČMZRB - Záruka 2015 až 2023, EXPANZE, spolupráce v projektech TA ČR, apod.) jsou tyto možnosti srovnávány a je vybírána ta nejvhodnější varianta či kombinace.							
3.5	V rodinném podniku je zisk z větší části znova investován do jeho dalšího rozvoje.							
3.6	V případě rozdělení zisku mezi rodinné příslušníky jsou předem stanovena objektivní pravidla.							
3.7	V rodinném podniku jsou jasné stanoveny pravidla odměňování včetně spravedlivého přidělení dalších motivačních faktorů / benefitů (služební automobil, stravenky, poukázky na nákup, týden dovolené navíc, benefity v oblasti zdravotní péče, kulturního vyžití, umožnění vzdělávání, sportovních a rekreačních aktivit, kafeterie, příspěvek na penzijní připojištění, pružná pracovní doba, atd.)							
3.8	V případě pořizování většího majetku (investice do dražší technologie, nákup strojů, zařízení v rámci trendu Průmysl 4.0, Obchod 4.0, Zemědělství 4.0, fúze či akvizice, nákup nemovitostí, investice do vědy a výzkumu, patentů, atd.) jsou v rodině i v podniku diskutována a vyhodnocována související finanční rizika těchto záměrů a jejich možný vliv na stabilitu rodiny a podniku.							
3.9	Pro případ sporu o realizaci takové investice, viz bod 3.8, je v RP nastaven kontrolní systém řízení financí (rozhodnou osoby odpovědné za danou oblast a/nebo většina na základě hlasování v (např. v rámci rodinné, správní rady, apod.).							
3.10	RP sponzoruje či jinak podporuje vybrané zájmové (např. sportovní, společenské, kulturní, vzdělávací) aktivity v místě svého podnikání, je pozitivním podnikatelským příkladem, angažuje se v péči o životní prostředí, v recyklační cirkulární ekonomice, apod.							