

# Obsah

<b>Obsah</b> . . . . .	<b>iii</b>
<b>Úvodní slovo Ing. Olgy Girstlové</b> . . . . .	<b>1</b>
<b>Úvodní slovo Ing. Jana Petrofa</b> . . . . .	<b>3</b>
<b>Předmluva</b> . . . . .	<b>5</b>
<b>Úvod do rodinného podnikání</b> . . . . .	<b>7</b>
<b>Rodinný podnik</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>2.1 Historie rodinných podniků</b> . . . . .	<b>9</b>
2.1.1. Historie rodinného podnikání v České republice . . . . .	10
<b>2.2 Postavení rodinných podniků v národních ekonomikách</b> . . . . .	<b>11</b>
2.2.1 Rodinné podniky v zemích bývalého východního bloku a v České republice . . . . .	14
<b>2.3 Definice rodinného podniku</b> . . . . .	<b>20</b>
2.3.1 Definice rodinného podniku – Švýcarsko . . . . .	21
2.3.2 Definice rodinného podniku – Německo . . . . .	21
2.3.3 Definice rodinného podniku – Rakousko . . . . .	22
<b>2.4 Role rodiny v řízení rodinných podniků</b> . . . . .	<b>22</b>
2.4.1 Měření vlivu rodiny na podnik pomocí modelu F-PEC . . . . .	23
<b>2.5 Životní cyklus rodinných podniků</b> . . . . .	<b>24</b>
2.5.1 Model životního cyklu rodinného podniku podle Rosenbauera . . . . .	24
2.5.2 Životní cyklus rodinného podniku podle Goehlera . . . . .	26
<b>2.6 Fáze životního cyklu rodinného podniku (model dle Rosenbauera)</b> . . . . .	<b>26</b>
2.6.1 Rodinný podnik ve fázi zavádění . . . . .	26
2.6.2 Rodinný podnik ve fázi růstu . . . . .	27
2.6.3 Rodinný podnik ve fázi zralosti . . . . .	28
<b>2.7 Řízení rodinného podniku</b> . . . . .	<b>29</b>
2.7.1. Struktura řízení v rodinných podnicích . . . . .	29
2.7.2 Organizace řízení v rodinných podnicích . . . . .	30
<b>2.7.2.1 Management vlastníků</b> . . . . .	<b>30</b>
2.7.2.1.1 Rodinný podnik jednoho vlastníka . . . . .	30
2.7.2.1.2 Rodinný podnik řízený více vlastníky . . . . .	31
<b>2.7.2.2 Rodinný management</b> . . . . .	<b>31</b>
2.7.2.2.1 Sourozenecký management . . . . .	31
2.7.2.2.2 Management se zapojením zeťů a snach . . . . .	32

2.7.2.2.3 Management „klanu“ . . . . .	33
<b>2.7.2.3 Spolupráce s externími manažery . . . . .</b>	<b>33</b>
<b>2.7.2.4 Oddělení řízení a kapitálu . . . . .</b>	<b>34</b>
2.7.3 Fáze řízení v rodinných podnicích. . . . .	34
<b>2.7.3.1 Řízení metodou „Ukaž a pomáhej“ . . . . .</b>	<b>35</b>
<b>2.7.3.2 Řízení metodou „Jít příkladem“ . . . . .</b>	<b>36</b>
<b>2.7.3.3 Řízení metodou „Utváření konceptu“ . . . . .</b>	<b>37</b>
<b>2.7.3.4 Řízení pomocí systémů . . . . .</b>	<b>37</b>
2.7.4 Integrovaný koncept řízení v rodinných podnicích . . . . .	38
<b>2.8 Převažující právní forma v rodinných podnicích. . . . .</b>	<b>41</b>
2.8.1 Právní forma rodinných podniků v Německu . . . . .	42
<b>2.8.2.1 Právní forma a velikost podniku . . . . .</b>	<b>44</b>
<b>2.8.2.2 Právní forma a odvětví . . . . .</b>	<b>46</b>
<b>2.9 Korporátní řízení rodinného podniku a rodinné instituce. . . . .</b>	<b>47</b>
2.9.1 Korporátní řízení rodinného podniku. . . . .	47
2.9.2 Rodinné instituce . . . . .	48 <sup>s</sup>
2.9.3 Rodinné shromáždění, rodinná rada a rodinný protokol . . . . .	50
2.9.3.1 Rodinné shromáždění. . . . .	50
2.9.3.2 Rodinná rada . . . . .	50
2.9.3.3 Rodinný protokol . . . . .	51
<b>Specifická problematika rodinného podniku . . . . .</b>	<b>53</b>
<b>3.1 Úskalí, jemuž musí čelit rodinný podnik. . . . .</b>	<b>53</b>
<b>3.2 Silné a slabé stránky rodinného podniku . . . . .</b>	<b>60</b>
3.2.1 Silné stránky rodinného podniku . . . . .	62
3.2.2 Slabé stránky rodinného podniku . . . . .	64
<b>3.3 Vnitřní a vnější tlaky působící na rodinný podnik. . . . .</b>	<b>64</b>
3.3.1 Vnitřní tlaky . . . . .	64
<b>3.3.1.1 Emocionální tlaky. . . . .</b>	<b>65</b>
3.3.1.1.1 Vztahy otec – syn . . . . .	65
3.3.1.1.2 Rivalita mezi sourozenci . . . . .	67
3.3.1.1.3 Další typické psychodynamické problémy rodinných podniků . . . . .	68
<b>3.3.1.2 Podnikové tlaky . . . . .</b>	<b>80</b>
3.3.1.2.1 Podnikové plánování . . . . .	80
3.3.1.2.2 Organizační činnost. . . . .	86
3.3.1.2.3 Podnikový management. . . . .	88
3.3.1.2.4 Podniková kontrola . . . . .	92
3.3.2 Vnější tlaky. . . . .	94
<b>3.3.2.1 Veřejné mínění . . . . .</b>	<b>94</b>

<b>3.3.2.2 Postoj investorů</b> . . . . .	<b>94</b>
<b>3.3.2.3 Daňová politika státu</b> . . . . .	<b>95</b>
<b>3.4 Rozvoj rodinných podniků v České republice a jeho určující faktory</b> .	<b>95</b>
3.4.1 Stanovení základních skupin determinantů . . . . .	95
3.4.2 Stanovení četností a setřídění determinantů v jednotlivých skupinách . . . . .	96
3.4.3 Základní diskuse k výzkumným výsledkům . . . . .	98
3.4.4 Vybrané citace z analyzovaných materiálů malých rodinných podniků . . . . .	100
<b>3.4.4.1 Dílčí závěry plynoucí z výzkumu</b> . . . . .	<b>104</b>
<b>Vztah rodina – podnik v oblasti financování</b> . . . . .	<b>113</b>
4.1.1 Hodnocení kvóty vlastního kapitálu podniky . . . . .	115
4.1.2 Kvóta vlastního a cizího kapitálu u rakouských malých a středních podniků . . . . .	117
4.1.3 Financování cizím kapitálem v rodinných podnicích v Rakousku . . . . .	117
<b>4.1.3.1 Bankovní úvěr</b> . . . . .	<b>118</b>
<b>4.1.3.2 Dodavatelský úvěr</b> . . . . .	<b>119</b>
<b>4.1.3.3 Další využívané formy cizího kapitálu</b> . . . . .	<b>119</b>
<b>4.2 Vztah rodinný podnik – rodina v oblasti financí.</b> . . . . .	<b>121</b>
4.2.1 Hodnocení finanční situace rodinného podniku . . . . .	122
<b>4.2.1.1 Quicktest</b> . . . . .	<b>123</b>
<b>4.2.1.2 Indikátor bonity</b> . . . . .	<b>124</b>
<b>4.2.1.3 Altmanův index finančního zdraví podniku.</b> . . . . .	<b>124</b>
<b>4.2.1.4 Posouzení stavu a vývoje vybraných ukazatelů finanční stability a výnosové situace</b> .	<b>125</b>
<b>Plánování a řízení následnictví</b> . . . . .	<b>127</b>
<b>5.1 Obvyklé problémy při generační obměně</b> . . . . .	<b>128</b>
5.1.1 Dynamika procesu předání rodinného podniku . . . . .	129
5.1.2 Možná role poradenských podniků v procesu generační obměny . . . . .	129
<b>5.1.2.1 Poradenský proces</b> . . . . .	<b>130</b>
<b>5.2 Problém následnictví v rodinném podniku.</b> . . . . .	<b>130</b>
5.2.1 Výměna generací ve vedení podniku . . . . .	131
<b>5.2.1.1 Rodinné konflikty, které mohou mít dopad na výměnu generací</b> . . . . .	<b>131</b>
<b>5.2.1.2 Kdo se stane následníkem / následníky?</b> . . . . .	<b>131</b>
<b>5.2.1.3 Kdy je třeba se zabývat otázkou výměny generací?</b> . . . . .	<b>133</b>
<b>5.2.1.4 Jakým způsobem přistupovat k výměně generací?</b> . . . . .	<b>137</b>
5.2.2 Převod vlastnictví rodinného podniku . . . . .	139
5.2.3 Plánování výměny generací ve vedení rodinných podniků – příklad ze Španělska . . . . .	141
<b>5.2.3.1 „Prodat“ podnik rodině: udržet jeho existenci.</b> . . . . .	<b>142</b>
<b>5.2.3.2 Analýzy týkající se rodiny, podnikatele a podniku</b> . . . . .	<b>143</b>
<b>5.2.3.3 Analýza rodinného podniku</b> . . . . .	<b>143</b>

<b>5.2.3.4 Analýza rodiny</b> . . . . .	<b>144</b>
<b>5.2.3.5 Podnikatel: podnikatelské cíle</b> . . . . .	<b>144</b>
<b>5.2.3.6 Ideální profil následníka</b> . . . . .	<b>144</b>
5.2.3.6.1 Ideální versus reálný profil . . . . .	146
<b>5.2.3.7 Není-li k dispozici kandidát.</b> . . . . .	<b>146</b>
<b>5.2.3.8 Pokud kandidát (kandidáti) existuje (existují): profesionální příprava.</b> . . . . .	<b>147</b>
<b>5.2.3.9 Výběr kandidáta</b> . . . . .	<b>148</b>
<b>5.2.3.10 Předávací proces</b> . . . . .	<b>148</b>
<b>Budoucnost rodinného podnikání</b> . . . . .	<b>151</b>
<b>Závěr</b> . . . . .	<b>155</b>
<b>Slovníček nejdůležitějších pojmů a anglických výrazů.</b> . . . .	<b>157</b>
<b>Seznam literatury</b> . . . . .	<b>159</b>