

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE  
FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

Obor: Mezinárodní obchod



**Rodinný podnik ve světě globalizace**

diplomová práce

Autor: Bc. Jan Klimeš

Vedoucí práce: Ing. Alena Filipová, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Rodinný podnik ve světě globalizace“ vypracoval samostatně. Veškeré zdroje jsem uvedl v poznámkách pod čarou a v závěru této práce.

.....

Jan Klimeš

V Praze dne 19. května 2013

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Aleně Filipové, Ph.D. za pozitivní a optimistický přístup, cenné rady a připomínky, které přispěly ke zkvalitnění této diplomové práce.

Jan Klimeš

## **Abstrakt**

Počátek 21. století se nese v duchu hospodářských turbulencí. Jednou z příčin je akcelerující informační a komunikační doba. Hledání stability je jedním z elementárních úkolů současnosti pro politiky, ekonomy a jiné jednotlivce či organizace. Rodinné podniky jsou stabilizátorem domácích ekonomik díky své dlouhodobé orientaci. Bývají více averzní k riziku a spekulativnímu kapitálu. Podstatný podíl rodinných podniků tvoří spíše malé firmy, které jsou nejvíce ohroženy velkými nadnárodními společnostmi. A tak je úkolem této diplomové práce se podívat na jejich budoucnost ve světě ostré konkurence respektive globalizace. Navzdory nadprůměrně vysokému podílu rodinných firem na celkovém světovém počtu podniků i světovém produktu, je tento druh podnikání málo podporován ze strany vlády či jiných organizací. Na jedné straně zdůraznění kladných stránek a přínosů, na straně druhé jmenování slabých stránek, které jsou zdrojem ohrožení, je součástí teoretické části. Praktická část se zaměřuje na vybraný mikropodnik a hledá cesty, jak zefektivnit vnitropodnikové procesy a formulovat budoucí strategii udržitelného růstu. Firma je v tomto bodě na rozcestí, zda zvolit cestu globalizace nebo expanze na zahraniční trhy nebo kombinaci obou dvou možností k posílení stávající pozice.

## **Klíčová slova**

Rodinný podnik, rodinná firma, globalizace, globalizace, nástupnictví, expanze, B2B

## **Abstract**

The beginning of the 21<sup>st</sup> century is floating in a spirit of economical turbulences. One of the cause is the accelerating information and communication era. Searching for stability is one of the key tasks for politicians, economists and other individuals or organizations. Family businesses are stabilizers of economies thanks to the long term orientation. They tend to avoid speculative capital and they use to be more averse to taking risks. Substantial share of family enterprises form rather small companies, which are threatened by big multinational corporations. The mission of this diploma thesis is to look at their future in a world of tough competition, in another words in a world of globalization. Despite the above-average share of family firms on a total number of enterprises and world product, this kind of entrepreneurship lacks support from government or other organizations. On one hand emphasizing strengths and contributions, on the other hand naming weaknesses, which are the source of threats, is a part of the theoretical chapter. Practical chapter focuses on selected microenterprise and searches for possible ways, how to make processes more effective and formulate strategy of sustainable growth. The firm is at this point at a crossroads, whether to select a way of glocalization or expansion on foreign markets or combination of both options to strengthen the current position.

## **Keywords**

Family business, family firm, globalization, glocalization, succession, expansion, B2B

# Obsah

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| ÚVOD.....                                                  | 1  |
| A) TEORETICKÁ ČÁST .....                                   | 4  |
| 1. Globalizace .....                                       | 4  |
| 1.1 Současný stav globalizace .....                        | 4  |
| 1.2 Perspektivy globalizace .....                          | 7  |
| 1.2.1 Glokalizace .....                                    | 9  |
| 2. Rodinný podnik .....                                    | 11 |
| 2.1 Definice rodinných podniků .....                       | 11 |
| 2.2 Podíl rodinných podniků na světovém produktu .....     | 16 |
| 2.3 Pozitivní a negativní stránky rodinného podnikání..... | 17 |
| 2.3.1 Nástupnictví a mezigenerační úskalí .....            | 23 |
| 2.4 Tradice rodinných podniků.....                         | 25 |
| 2.4.1 Česká republika.....                                 | 26 |
| 2.4.2 Německo a Rakousko .....                             | 33 |
| 2.4.3 Švýcarsko .....                                      | 36 |
| 2.4.4 Itálie .....                                         | 38 |
| 2.4.6 Jižní Korea .....                                    | 39 |
| 2.4.5 USA a Čína .....                                     | 40 |
| 2.5 Organizace rodinných podniků ve světě .....            | 42 |
| B) PRAKTICKÁ ČÁST .....                                    | 44 |
| 3. Firma v konkrétním prostředí .....                      | 44 |
| 4. Návrhová část.....                                      | 45 |
| 4.1 Analýza firmy.....                                     | 45 |
| 4.2 Vnitropodnikové procesy .....                          | 48 |
| 4.2.1 Komunikace .....                                     | 48 |
| 4.3 Expanze firmy do zahraničí .....                       | 57 |
| 4.3.1 Výběr konkrétního trhu a formy vstupu na trh .....   | 64 |
| ZÁVĚR.....                                                 | 69 |

|                          |    |
|--------------------------|----|
| SEZNAM ZDROJŮ .....      | 71 |
| KNIŽNÍ ZDROJE .....      | 71 |
| ČASOPISY .....           | 72 |
| INTERNETOVÉ ZDROJE ..... | 72 |
| SEZNAM PŘÍLOH .....      | 79 |
| PŘÍLOHY .....            | 80 |

## SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABULKA 1: EKONOMICKÉ SUBJEKTY PODLE POČTU ZAMĚSTNANCŮ V KRAJÍCH ČESKÉ REPUBLIKY K 31.12.2008.... | 14 |
| TABULKA 2: VYBRANÉ ZEMĚ DLE PODMÍNEK PRO RODINNÉ PODNIKÁNÍ .....                                  | 26 |
| GRAF 1: STRUKTURA VELIKOSTI RODINNÝCH PODNIKŮ VE VYBRANÝCH ZEMÍCH.....                            | 15 |
| GRAF 2: EXPORT RODINNÝCH FIREM V JEDNOTLIVÝCH ZEMÍCH SVĚTA A PODLE REGIONŮ .....                  | 17 |
| GRAF 3: RODINNÉ PODNIKY VNÍMAJÍ ROLI VLÁDNÍ PODPORY VE VĚTŠINĚ ZEMÍ NEGATIVNĚ .....               | 30 |
| GRAF 4: JAKÉ POŽADAVKY MAJÍ NĚMECKÉ RODINNÉ PODNIKY NA SPOLKOVÉ VLÁDĚ?.....                       | 35 |
| GRAF 5: VNÍMÁNÍ DŮLEŽITOSTI RODINNÝCH FIREM VLÁDOU VE VYBRANÝCH ZEMÍCH.....                       | 37 |
| GRAF 6: VÝVOJ KURZŮ EUR/CZK A USD/CZK .....                                                       | 59 |
| GRAF 7: ÚROVEŇ HOSPODÁŘSKÉHO PROSTŘEDÍ Z HLEDISKA EKONOMICKÝCH SVOBOD .....                       | 67 |
| OBRÁZEK 1: JAK ZOBRAZUJE ČÍNA MAPU SVĚTA .....                                                    | 8  |
| OBRÁZEK 2: STRUKTURA VELIKOSTI EVROPSKÝCH RODINNÝCH PODNIKŮ V EVROPSKÉM HOSPODÁŘSTVÍ .....        | 14 |
| OBRÁZEK 3: GEOGRAFICKÉ ROZMÍSTĚNÍ NEJVĚTŠÍCH NĚMECKÝCH RODINNÝCH PODNIKŮ.....                     | 34 |
| OBRÁZEK 4: MASLOWOVA PYRAMIDA LIDSKÝCH POTŘEB.....                                                | 53 |
| OBRÁZEK 5: ORIENTAČNÍ MAPA STŘEDNÍ A VÝCHODNÍ EVROPY .....                                        | 60 |

## ZKRATKY

|            |                                                                                 |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| AMSP.....  | Agentura malých a středních podniků                                             |
| BRIC.....  | Velké ekonomiky s hospodářským růstem (Brazílie, Rusko, Indie, Čína)            |
| ČR.....    | Česká republika                                                                 |
| ČSR.....   | Československá republika                                                        |
| EU.....    | Evropská unie                                                                   |
| G7.....    | Skupina 7 hospodářsky vyspělých národů reprezentována ministry financí          |
| HDP.....   | Hrubý domácí produkt                                                            |
| IFC.....   | International Finance Corporation, Mezinárodní finanční společnost              |
| ISO.....   | International Organization for Standardization, Mez. org. pro standardizaci     |
| IT.....    | Informační technologie                                                          |
| MNC.....   | Multinacionální korporace                                                       |
| MSP.....   | Malé a střední podniky                                                          |
| N-11.....  | Next eleven, Budoucích jedenáct                                                 |
| NDR.....   | Německá demokratická republika                                                  |
| OSN.....   | Organizace spojených národů                                                     |
| PC.....    | Personal computer (osobní počítač)                                              |
| PR.....    | Public relations, Vztahy s veřejností                                           |
| RP.....    | Rodinný podnik                                                                  |
| SCM.....   | Supply chain management, Management dodavatelského řetězce                      |
| SEO.....   | Search engine optimization, Optimalizace internetového vyhledávače              |
| SWOT.....  | Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats                                   |
| UN.....    | United Nations, Organizace spojených národů (OSN)                               |
| UNDPA..... | UN Department of Political Affairs, Oddělení OSN pro politické záležitosti      |
| WB.....    | The World Bank, Světová banka                                                   |
| ZIM.....   | Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand, Centrální inovační prog. Mittelstand |

# ÚVOD

Nacházíme se v rychlé době, kdy je společenská atmosféra protkána hospodářskou nejistotou. Každá etapa lidstva přináší svá úskalí i nové možnosti. Na uvedenou rychlost pohlížím z politického i ekonomického hlediska. Domnívám se, že v rámci evropského kontinentu prostupuje panika z oslabení pozice ve světové ekonomice až do jádra Evropské unie, která by měla být jasným, zřetelným a vzorovým vodítkem pro další vývoj. Existují dvě fakta, která považuji v kontextu EU za velmi negativní. Jednak nedodržování Maastrichtských kritérií respektive veřejného dluhu ve výši 60 % a jednak selhání při přijetí Řecka do eurozóny. Oba problémy jsou velmi zásadní a bylo by možné o nich napsat desítky následujících stránek. Vytvoření EU a další rozvoj v souladu s kladením důrazu na princip subsidiarity je bezesporu přínosem, ale nemělo by se zacházet s některými rozhodnutími s větší opatrností a důsledností? Vlastní cesta zdobila Evropu v minulosti, v současnosti se příliš srovnáváme například s dynamicky se rozvíjejícím regionem jihovýchodní Asie a může se stát, že uděláme ještě několik neuvážlivých kroků, které mohou být fatální. Výše uvedená rychlost, na kterou nahlížím z politické roviny, se přesouvá i do roviny ekonomické. Globalizace není v dnešním světě neznámým pojmem, ba naopak můžeme sledovat stálý nárůst počtu nadnárodních společností a zánik tradičních malých a středních podniků.<sup>1</sup> Bývalý režim na našem území zapříčinil, že dnes neexistuje mnoho tradičních českých značek či podniků, a tak jejich kvalita a ani kvantita není na požadované úrovni. Budování českých hodnot, respektive podniků by mělo být jedním z hlavních cílů současné doby. Pokud tak nebudeme činit, tak za několik desítek let, možná i mnohem méně, nebude na území České republiky jediný silný podnik s českým kapitálem. Vidím naši budoucnost v kladení důrazu na malé a střední podniky, respektive rodinné firmy, které budou konkurenceschopné na zahraničních trzích a budou budovat naší zemi dobré jméno.

Sám jsem vyrůstal a pracuji v rodinném podniku. Na jedné straně osobní pozitivní zkušenosti a na straně druhé nespokojenost značné části přátel i spolužáků pracujících pro transnacionální korporace jsou impulsem a energií, díky kterým jsem se rozhodl pro zpracování diplomové práce na téma „Rodinný podnik ve světě globalizace“. Důležité je, aby lidé dělali to, co chtějí a cítili se být činností naplněni. Moji odhodlanost podporuje silná historická pozice českých zemí v době od 2. poloviny 19. století po první republiku,

kdy můžeme kladně hovořit o našich předcích ve spojitosti s vývojem průmyslu, vědy a techniky. Nebuďme skeptičtí, i v dnešní době můžeme v České republice pozorovat několik úspěšných českých firem a vyzdvihnout vývoj v perspektivní oblasti nanotechnologií. Věřím, že toto jsou důkazy naší schopnosti i potenciálu a představa některých zahraničních zemí o nás jako o zemi líných nepracovitých lidí, není na místě. Pouze se nacházíme v neuspořádané hektické době, kdy se snažíme během 20 let dostat na stejnou úroveň, jakou dosáhli naši západní sousedé Rakousko a Německo, kteří na rozdíl od nás prošli jiným vývojem v průběhu druhé poloviny 20. století. Opět se dotýkám mnou výše zmíněné rychlosti, která je v tomto kontextu výsledkem nadprůměrné výše korupce a negativní atmosféry napříč společnostmi. Dle názoru politologů trvá přetváření společnosti dvojnásobně dlouhou dobu. Jedním z dirigentů přechodu může být demokraticky zvolený prezident, který je v přímé volbě značným obrazem společnosti. Poslední prezidentská volba ukázala značné rozdíly mezi velkými městy a venkovem na území naší země. Věřím, že právě rodinné podniky a jejich podpora mohou přispět ke zmírnění případného nesouladu a sblížení obou táborů.

Metodika diplomové práce vypadá následovně. V teoretické části budu vycházet ze sekundárních dat. Základním zdrojem je odborná knižní literatura, která bude zejména kvůli aktuálním datům doplňována články z časopisů a internetovými zdroji. Středobodem budou případové studie a průzkumy nadnárodních poradenských společností, které byly zaměřeny přímo na rodinné podniky. Praktická část bude vedle sekundárních zdrojů obohacena o primární zdroje v podobě osobních zkušeností a interních dat vybraného podniku. Nejprve bude analyzován současný stav firmy a posléze budou deduktivně navrhovány konkrétní kroky k zefektivnění stávajících procesů. Cílové zahraniční trhy v části věnované expanzi firmy budou srovnávány z různých úhlů pohledu a na základě komparace bude navržena strategie vstupu firmy na vybraný trh.

Cílem práce je navrhnout strategii expanze firmy na zahraniční trh, kterou shledávám jako základní bod pro dlouhodobé upevnění pozice tuzemského rodinného mikropodniku s dlouholetou tradicí. Mají rodinné podniky ve světě globalizace své místo na trhu? Je expanze vybrané firmy na zahraniční trhy jedinou možností dlouhodobého upevnění pozice na trhu? A má rodinný podnik předpoklady uspět s expanzí na zahraniční trhy za podmínky vyšší míry specializace? Na tyto a další otázky se pokusím nalézt odpovědi.

---

<sup>1</sup> BUSINESSDICTIONARY.COM. *Impact of Globalization on Small Businesses* [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/article/583/impact-of-globalization-on-small-businesses/>

V diplomové práci se věnuji problematice rodinných podniků a jejich místu v globalizovaném světě. Budu sledovat vývoj mezinárodního obchodu a nastíním perspektivy dalšího vývoje v globalizovaném prostředí a zaměřím se na rodinný mikropodnik s působností na tuzemském trhu.

První část diplomové práce bude věnována teoretické části, kde vysvětlím pojem rodinný podnik, zdůrazním jejich podíl na světovém produktu a zohledním pozitivní a negativní stránky tohoto typu podnikání. Dále se ohlédnu na jejich tradici v českých dějinách, kterou srovnám i s jinými zeměmi. Poslední podkapitolou této části bude způsob organizace rodinných podniků ve světě.

Praktická část bude věnována vybrané obchodní společnosti, kde nejprve definuji pozici této firmy na daném trhu. Soustředím se na zefektivnění vnitropodnikových procesů, kde se zaměřím komplexně na komunikaci, která souvisí s daným typem podnikání a je tím zlomovým bodem, který rozhoduje o úspěchu či neúspěchu firmy. V rámci vnitropodnikových procesů se dále zaměřím na finanční řízení a strategie podniku s ohledem na mezinárodní prostředí. Zejména celá praktická část bude zdrojem pro vypracování strategie expanze na vybraný zahraniční trh.

Každá podnikatelská činnost musí mít své poslání a každý dobrý podnikatel by měl mít určitou vizi, o kterou bude svou činnost opírat. Moje vize při psaní této práce o rodinném podniku ve světě globalizace vychází z předpokladu, že národní ekonomiky budou vzkvétat a s tím i celkový blahobyt obyvatelstva díky produktivní a poctivé práci rodinných podniků, které nebudou nutně považovat za jediný cíl maximalizaci zisku.

# A) TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Globalizace

### 1.1 Současný stav globalizace

Stejně, tak jako většina jiných věcí i globalizace má své klady a zápory. Často slýcháme hovořit lidi, kteří mnoho negativních vlivů současnosti přikládají právě globalizaci a jejím důsledkům. Slýcháme slovní spojení, kterými lidé hledají záminku jako „v dnešní době“ a vzápětí dodávají například „je korupce všude“ nebo „se lidé neumějí chovat“. Odkazujeme se na „staré dobré časy“ let našich předků. Otázkou je, jestli je zmiňovaná dnešní doba tak špatnou periodou v dějinách lidstva. Jsem přesvědčen, že opak je pravdou. Již první československý prezident Tomáš Garrigue Masaryk se při vánočním projevu roku 1934 zmínil v jednom ze svých novoročních projevů o problému mravním. Jeho slova zněla: „Nerozčilujme se otázkami hospodářskými a politickými, problém dneška není jen hospodářský a politický, nýbrž především mravní“.<sup>2</sup> V kontextu 30. let byla uvedená slova především reakcí na všeobecnou hospodářskou situaci i náladu po krachu na newyorské burze, politické vítězství nacistické strany NSDAP v německých volbách a budoucí hrozbu propuknutí řešení politických konfliktů násilnou cestou. Kandidát na prezidenta republiky Vladimír Franz se také během kampaně pozastavil nad epicentrem současných hospodářských a finančních krizí, které počíná jednáním jednotlivců, a sice mravní krizí současné společnosti.

V minulosti byli lidé vystaveni válkám a neshody se řešily násilím a dnes řeší jedinci „pouze“ finanční situaci. Nově zvolený papež František řekl, že kult peněz musí skončit a že považuje finanční spekulace za nesprávné.<sup>3</sup> Mimo ekonomickou stránku je bezpečnost navzdory teroristickým útokům na dobré úrovni díky nevládním organizacím typu OSN, které řeší například prevenci konfliktů zejména pomocí oddělení UNDPa, které monitoruje a snižuje množství konfliktů pomocí mediace a preventivní diplomacie. Mnoho dalších globalistických problémů vedle mírové problematiky a odzbrojení má svá specializovaná střediska na demografické, potravinové, surovinové, ekologické a

---

<sup>2</sup> YOUTUBE.COM. *Tomáš Garrigue Masaryk - 1. prezident Československa na Vánoce 1934* [online]. 2013 [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.youtube.com/watch?v=STIb7K3pIYI>

<sup>3</sup> IDNES.CZ. *Uctíváme zlaté tele, burcuje papež František proti diktatuře peněz* [online]. 2013 [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/papez-frantisek-a-ekonomicka-krize-dtq-/zahranicni.aspx?c=A130517\\_111916\\_zahranicni\\_ert](http://zpravy.idnes.cz/papez-frantisek-a-ekonomicka-krize-dtq-/zahranicni.aspx?c=A130517_111916_zahranicni_ert)

energetické problémy. Dále fungují organizace věnující pozornost řešení pomyslných rozšiřujících se nůžek mezi rozvojovými a vyspělými zeměmi. Proces globalizace urychluje mezinárodní integraci, výměnu znalostí, názorů a myšlenek. Jednou ze stinných stránek je utváření globální společnosti lidí, ve které se stírají kulturní rozdíly a tradice. Díky rozdílným kulturním zvykům je mnohdy náročné spolupracovat ve světě stále se zvyšující interdependence. Právě globalizace díky celkově vylepšené infrastruktuře, technologiím a rychlému přenosu dat umožňuje tato úskalí řešit. V úvodu práce jsem uvedl, že se nacházíme v rychlé době. Je důležité, aby nebyla rychlost zdrojem upřednostňování kvantity před kvalitou a abychom se nestali zajatci urychlování procesů a neustálé touze po inovacích. Globalizace vytváří pomocí informačních technologií novou etapu, která s sebou přináší změnu paradigmatu. Již ekonom Schumpeter definoval tzv. 3 Kondratěvovy<sup>4</sup> vlny. Období uhlí a páry probíhalo v období let 1770 – 1840, následovala dvě padesátiletá období železnic a mechanizace výroby (1840 – 1890), respektive doba elektřiny (1890 – 1940). Po úmrtí Schumpetera definoval čtvrtou vlnu další ekonom Foster jako období elektroniky a mikroelektroniky (1940 – 1990). Původní čtyři vlny můžeme shrnout pod pojem „průmyslová společnost“. Stávající vlna bývá nazývána jako „informační společnost“ či „období informačních a komunikačních technologií“.<sup>5</sup> Již nelze předpokládat, že délka Kondratěvových vln bude stále probíhat na padesátiletých cyklech. Soubor předpokladů a vzorec myšlení se posouvá za hranice státních útvarů, svět začíná být propojeným celkem. Stále se zlepšující technická a dopravní infrastruktura, snižování obchodních bariér, důraz například v evropské integraci na čtyři základní ekonomické svobody<sup>6</sup> a snaha o vyšší míru mezinárodní politické spolupráce přispívají ke stále se zvyšující vzájemné závislosti zemí. Z hlavní hodnoty průmyslové doby, kterou byl boj za nezávislost států a jednotlivců, se stává v informační době interdependence.<sup>7</sup> Vyšší míra propojení světa za poslední dvě dekády umožnila díky fragmentaci výroby, aby si člověk mohl pořídit například mobilní telefon nebo osobní počítač za relativně nízkou cenu.

---

<sup>4</sup> Nikolaj Kondratěv byl sovětský ekonom, který navrhl model cyklů kapitalistické ekonomiky, tzv. Kondratěvovy vlny a je považován za zakladatele „Nové ekonomické politiky“. Soudil, že kapitalistické hospodářství prochází cykly trvajících 50-60 let. Rozděloval cyklus do tří částí: růst, stagnace, recese. Nové přelomové objevy či vynálezy způsobí růst, poté ekonomika stagnuje kvůli nadvýrobě a dostává se do krize. Kondratěv obhajoval ekonomiku malých, tržně řízených podniků. Upadl v nemilost Sovětů a byl v roce 1938 popraven.

Zdroj: Nikolaj Kondratěv. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2013, 9.5.2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Nikolaj\\_Kondrat%C4%9Bv](https://cs.wikipedia.org/wiki/Nikolaj_Kondrat%C4%9Bv)

<sup>5</sup> INTERVAL.CZ. *Nová ekonomika a globální informační společnost* [online]. 2005 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://interval.cz/clanky/nova-ekonomika-a-globalni-informacni-spolecnost/>

<sup>6</sup> Volný pohyb zboží, osob, služeb a kapitálu

<sup>7</sup> COVEY, Stephen R. *The 7 habits of highly effective people: wisdom and insight from Stephen R. Covey*. Miniature ed. Philadelphia: Running Press, 2000, 95 p. ISBN 07-624-0833-2.

Někdo může namítnout, že globalizace dělá z dříve ojedinělých věcí dnes všední produkty. Firmy hledají vysokou nákladovou efektivitu, a tak přemísťují výrobu do vzdálených koutů světa. Bylo by značně zjednodušující, kdybychom uvěřili, že se celý svět točí pouze kolem vyhledávání nejnižších mzdových nákladů. Faktorů výběru místa produkce je několik, jako například politická stabilita a právní prostředí, fyzická infrastruktura, daňový režim a v neposlední řadě znalosti pracovníků, se kterými se přímo pojí produktivita práce.

Česká republika se účastní procesu globalizace již od počátku navzdory 40 rokům, kdy byla mýjena vlna elektroniky a mikroelektroniky. Do stále probíhající páté vlny informačních technologií jsme se zařadili na počátku. V současnosti jsou úhlavním nepřítelem české společnosti základní předpoklady týkající se etického chování a nedostatečné organizace ve smyslu řádu. Studenti nevědí co studovat, jelikož nemají jasno, co chtějí dále v životě dělat. Pokud vědí, tak bývají na pochybách, jestli to je ten směr, který bude zdrojem finančního zajištění. Na jednu stranu méně rentabilní obory, které jsou na druhou stranu i méně rizikové, bývají devalvovány fenoménem, který je pojmenován jako „fetišizace přeživších“<sup>8</sup>. Masmédia zviditelňují nejúspěšnější investory, podnikatele, modelky a sportovce, kteří překonali všemožná úskalí a nástrahy. Již je ale málo psáno o milionech neúspěšných, a tak panuje atmosféra dokonalosti, která je příčinou nemorálního jednání, nespokojenosti a chaosu. Pokud chceme budovat vyspělou společnost občanů země, tak musí malá země, jakou je Česko, klást důraz na intenzivní růst (kvalifikovaná pracovní síla, kvalita, technologie, výzkum a vývoj). Díky kvalifikovanosti se můžeme zapojit do procesu globální fragmentace výroby. Jelikož se stále více přesouvá hospodářství od zemědělství přes průmyslový sektor k oblasti služeb, tak považuji za elementární prvek úspěšného podnikání profesionální a optimistické jednání se zákazníky plné elánu. Jak uvedl předseda AMSP Karel Havlíček: „V roce 1990 jsme nevěděli o podnikání téměř vůbec nic, ale byli jsme plni elánu, dnes se studenti učí na školách léčky podnikání, ale jsou pohodlnější“<sup>9</sup>. Svět produkuje sofistikované věci, ale není na světě jedince, který by uměl například kompletně vytvořit PC.<sup>10</sup> Globalizace umožňuje vytvářet věci, kterým nerozumíme. Technologie a specializace práce umožňují jít za kapacitu lidské mysli. Za vrchol současné vyspělé společnosti považuji jeden okamžik. Ve Švýcarsku probíhalo v březnu roku 2012 referendum o délce dovolené, která mohla být prodloužena

---

<sup>8</sup> TÝDEN.CZ. *6 nerozumů, jež nás připravují o peníze II* [online]. 2010 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://kovanda.blog.tyden.cz/clanky/4062/6-nerozumu-jez-nas-pripravuji-o-penize-ii.html>

<sup>9</sup> ČESKÁTELEVIZE.CZ. *Do podnikání se mladým nechce* [online]. 2013 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/223952-do-podnikani-se-mladym-nechce-boji-se-konkurence/>

ze stávajících čtyř týdnů na šest. Výsledkem byly dvě třetiny voličů proti novému návrhu.<sup>11</sup>

## 1.2 Perspektivy globalizace<sup>12</sup>

Po rozboru dosavadního vývoje globalizace se budu zabývat otázkou budoucího vývoje světové ekonomiky. Celková akcelerace současného tempa se odráží v hospodářsko-politických vztazích. Například pojem „dvourychlostní Evropa“ je slýchán často z úst politiků. Všeobecně se do budoucna předpokládá oslabování role menších států a občané těchto zemí si budou muset zvyknout na nutnost multilaterální spolupráce. Vysoce strategické zdroje v podobě vody, potravin a energie budou hrát významnou roli v mezinárodní agendě. V souvislosti s očekávaným růstem populace a zvyšováním absolutního počtu bohatých se zvýší nároky na potraviny do roku 2030 o 50 %. Pozitivním očekáváním je obraz multipolárního světa přinášející minimalizaci pravděpodobnosti vypuknutí světového konfliktu typu první nebo druhé světové války.

Současní hospodářští hegemoni USA, Čína a Evropská unie jsou pronásledováni rostoucími zeměmi BRIC (Brazílie, Rusko, Indie, Čína). Během období 2040-2050 předstihnou tyto země velikostí svého HDP většinu zemí současné skupiny G7 (USA, Japonsko, Německo, Velká Británie, Francie, Kanada, Itálie). Hodnocení banky Goldman Sachs uvádí, že by se mohly stát země BRIC čtyřmi nejsilnějšími ekonomikami světa. Sama Čína demonstruje vlastní vnímání světa tak, že zobrazuje Evropu a Severní Ameriku symbolicky na okrajích mapy světa.

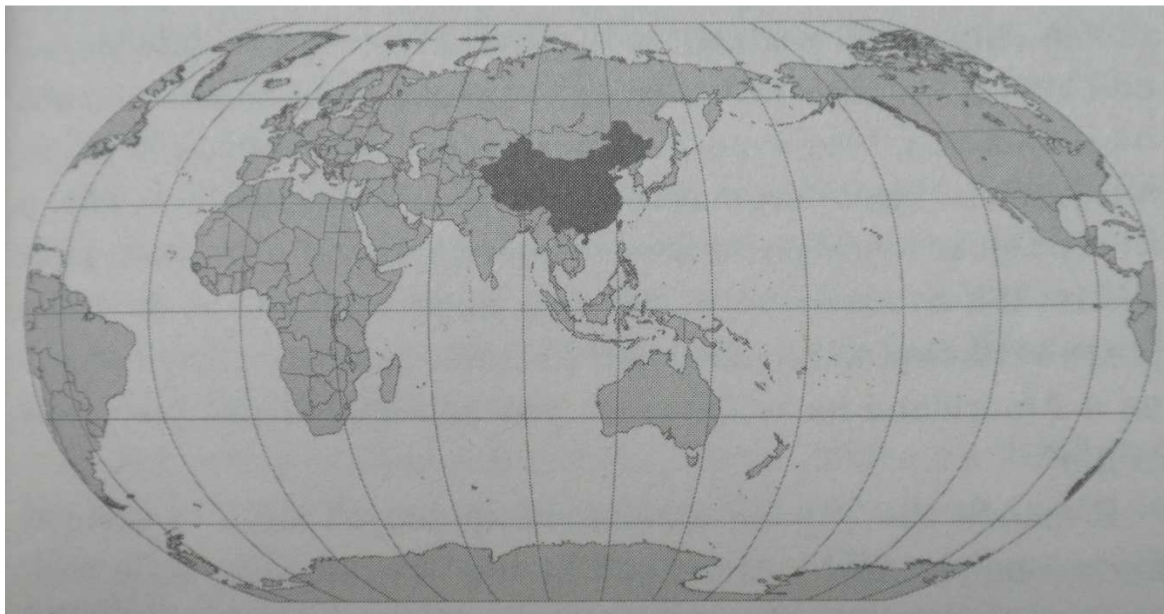
---

<sup>10</sup> TED.COM. *Matt Ridley: When ideas have sex* [online]. 2010 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: [http://www.ted.com/talks/matt\\_ridley\\_when\\_ideas\\_have\\_sex.html](http://www.ted.com/talks/matt_ridley_when_ideas_have_sex.html)

<sup>11</sup> IDNES.CZ. *Švýcaři v referendu odmítli o dva týdny delší dovolenou* [online]. 2012 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/svycari-v-referendu-odmitli-o-dva-tydny-delsi-dovolenou-p2j-zahranicni.aspx?c=A120311\\_154240\\_zahranicni\\_jan](http://zpravy.idnes.cz/svycari-v-referendu-odmitli-o-dva-tydny-delsi-dovolenou-p2j-zahranicni.aspx?c=A120311_154240_zahranicni_jan)

<sup>12</sup> *Perspektivy globalizace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-807-3678-463.

**Obrázek 1: Jak zobrazuje Čína mapu světa**



**Zdroj: Perspektivy globalizace. Vyd. 1. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-807-3678-463.**

Vliv Evropy a Spojených států bude klesat. Jedním důvodem je demografický vývoj obyvatelstva, ze kterého vyplývá stále menší základna pracujících. Aktivně ekonomicky činní jedinci musí stále více přispívat na nejstarší část obyvatel, nebo po uskutečnění důchodových reforem se musí více starat o svoji vlastní finanční budoucnost, jelikož stát už nemá dostatečné prostředky. Dalším důvodem je přílišné zpohodlnění zejména Evropanů, kteří nejen plně využívají výtěžků v podobě volných víkendů, ale i délkou pracovního týdne pod 40 hodin (Belgie, Dánsko, Francie).<sup>13</sup> Ve světě, kde vládne vzájemné propojení a závislost, se již člověk nemůže porovnávat pouze v rámci určité oblasti. Konkurenceschopnost Evropy je ohrožena východní Asií i USA. Sociální výhody zaměstnanců a rigidita legislativy trhu práce jsou hlavními důvody relativního zaostávání za ekonomikami těchto regionů. Ve Spojených státech lidé pracují v průměru mnohem déle. V Asii pracují jednak déle a jednak nemají asijské země problém se stárnutím obyvatelstva. Pro srovnání ve Francii odpracuje člověk v průměru ročně pod 1500 hodin, v asijských zemích jako Japonsku, Malajsii, Thajsku nad 2000 hodin a vítězí v počtu odpracovaných hodin jsou Korejci atakující hranici 2400 hodin v práci. Průměrný Korejec pracuje o 60 % hodin více než průměrný Francouz. Jediným způsobem, jakým můžeme tomuto nepoměru čelit, je, kromě navýšení pracovních hodin, extrémně vysoká produktivita práce. Dle propočtů OSN by měla Evropská unie ročně přijmout 1,6 milionů

<sup>13</sup> MĚŠEC.CZ. *Pracovní doba v Česku a ve světě* [online]. 2006 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/pracovni-doba-v-cesku-a-ve-svete/>

přistěhovalců k udržení kvantity pracovní síly. Spojené státy se budou muset více zaměřovat na podporu svých spojenců na evropském kontinentě. Jedním z prvních významných náznaků prohloubení spolupráce mezi EU a USA je vytvoření zóny volného obchodu. Tento názor vyslovil i současný premiér České republiky RNDr. Petr Nečas: „*Můžeme mít různé názory na mnoho věcí, ale volný trh neomezený hranicemi států musí být náš společný cíl.*“<sup>14</sup> John Kerry a Guido Westerwelle, ministři zahraničí USA a Německa se shodují, že zóna volného obchodu bude mít pro obě strany velký přínos.<sup>15</sup> Vedle pozitivně vyhlížejícího projektu ještě doplním informace, které zmírní dojem o všemohoucí Číně. Více než polovina exportů z nejlidnatější země světa je realizována zahraničními firmami, které přispívají 71% podílem na tvorbě čínského absolutního produktu.<sup>16</sup> Pokud má být stávající systém země udržitelný, musí se zlepšovat i výše produktu na hlavu. S vyšším blahobytem se bude vytvářet střední třída, která bude mít patřičné nároky na adekvátní mzdy. Navíc s vyšší mzdou poroste cena práce.

Poroste ekonomický význam i dalších zemí označovaných jako „Budoucích jedenáct“ N-11. Radíme mezi ně Indonésii, Jižní Koreu, Vietnam a Turecko, ale i Írán, Bangladéš, Egypt, Mexiko, Nigérii, Pákistán a Filipíny. Za další zemi s potenciálem bych označil Jihoafrickou republiku. Problematickým regionem bude stále více Subsaharská Afrika sužovaná politickou nestabilitou, konflikty občanských válek a růstem populace.

### 1.2.1 Glokalizace

Svět si začíná pomalu zvykat na pojem „glokalizace“<sup>17</sup> vznikající sloučením slov globalizace a lokalizace. Postupně proces globalizace a internacionalizace naráží na různá úskalí a ukazuje se, že jeden produkt nelze, až na výjimky produktů typu Coca-Cola, prodávat po celém světě bez zaměření na konkrétní trh a jeho specifika. Překážkou bývají zejména rozdílnosti mezi kulturami. Například projekt integrace v Evropě je politickým příkladem, jak je náročné spolupracovat s větším množstvím malých státních útvarů, kdy Rumunsko je velmi odlišné od Francie, která zase má velké kulturní rozdíly oproti

---

<sup>14</sup> PARLAMENTNÍLISTY.CZ. *EU a USA musí vytvořit zónu volného obchodu* [online]. 2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/politici-volicum/Necas-EU-a-USA-musi-vytvorit-zonu-volneho-obchodu-269533>

<sup>15</sup> PATRIA.CZ. *Německo: Zóna volného obchodu mezi USA a EU bude přínosem* [online]. 2013 [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2275895/nemecko-zona-volneho-obchodu-mezi-usa-a-eu-bude-prinosem.html>

<sup>16</sup> JOHNSON.CORNELL.EDU. *China's Economic Transformation: The Past, Present and Future Professor Xiang Bing talks about China's Economy at Johnson* [online]. 2013 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.johnson.cornell.edu/About/News-Publications/Article-Detail/ArticleId/6498/China-s-%20Economic%20-Transformation-The-Past-Present-and-Future-Professor-Xiang-Bing-talks-about-China-s.aspx>

Švédsku, ale i sousednímu Německu. Ještě větší problém nastává v případě „střetu civilizací“, jak i stejnojmenně nazval svou knihu Samuel Huntington<sup>18</sup>, pokud dojde ke konfrontaci rozdílných náboženství. Klíčem k úspěchu k dlouhodobě efektivnímu řešení problematiky procesu evropské integrace je důraz na princip subsidiarity<sup>19</sup>. V obchodě je situace obdobná. Firmám již mnohdy nestačí vstoupit na zahraniční trhy a prodávat svůj produkt stejnou cestou jako na domácím trhu. Musí se myslet globálně a jednat lokálně. Je nutné vypořádat jednotlivá specifika místních trhů a posléze produkt upravit přesně dle potřeb trhu. Rodinný podnik se nenachází pouze ve světě globalizace, ale zároveň v prostředí, ve kterém je kladen důraz na lokální úroveň. Globálně lze využívat technologie, nápady, myšlenky a informace, ale je žádoucí jednat lokálně.

---

<sup>17</sup> BUSINESSDICTIONARY.COM. *Glocalization* [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/glocalization.html>

<sup>18</sup> HUNTINGTON, Samuel P. *Střet civilizací: boj kultur a proměna světového řádu*. Vyd. 1. Praha: Rybka, 2001, 447 s. ISBN 80-861-8249-5.

<sup>19</sup> Subsidiarita je definována jako proces rozhodování a zodpovědnosti ve veřejných záležitostech, který se má odehrávat na nejnižším stupni veřejné správy nejbližší občanům

## 2. Rodinný podnik

Světové hospodářství se v současnosti vyznačuje nestabilitou. Ekonomiky světa se vyvíjejí rozdílným způsobem, ale jedno mají společné, a sice že podniky usilují ve velkém konkurenčním boji zejména o krátkodobý zisk. Na druhé straně jsou lidé součástí rodin vytvářejících základ státu. Rodina působí jako sociální instituce, kde se utváří základní jádro chování člověka a člověka samotného. Díky, v úvodu uvedené všeobecné akceleraci, akcelerují i rodinné vztahy, kdy mám na mysli stále vysokou míru rozvodovosti, a tak dnes rodina již nenaplňuje svoji funkci takovým způsobem jako v minulosti. Spojením pojmů podnik a rodina, vzniká sousloví „rodinný podnik“.

### 2.1 Definice rodinných podniků

Finský profesor Matti Koiranen uvádí<sup>20</sup>, že prvním rodinným podnikem byla firma Ráj vlastněná Adamem a Evou, kteří si vybrali špatného konzultanta, a firma zbankrotovala. Koiranen dále popisuje vznik rodinných firem začínající již od dědečka, který měl v mládí vizi. Založil společnost a prvotní potřebné finance získal od rodičů či příbuzných. Postupem času nebyl schopen stíhat komplexní činnost vyžadující podnikání a začal zapojovat na různé činnosti členy rodiny. Společnost se stala úspěšnou a dospívající potomci začali být zasvěcováni do chodu rodinného byznysu. Po nějaké době nadešel čas, kdy musel být vybrán nejvhodnější, mnohdy nejstarší nástupce, který bude zastávat nejvyšší řídicí funkce. Profesor Koiranen dodává, že správný majitel by se měl cítit jako dočasný správce a vydělané peníze reinvestovat do podniku tak, aby byla firma budována pro další generace.

Pojem rodinné podnikání vypadá zdánlivě velmi jasně a zřetelně. Přesto existují různé názory a pohledy na tento druh podnikání. V různých zemích je rodinné podnikání vnímáno velmi pozitivně a bývá spojováno s vysokou kvalitou a stabilitou. Není výjimkou, že se člověk může setkávat i s opačnými reakcemi, které korelují s vysokou hladinou míry korupce či negativního vnímání určitých slov či slovních spojení. Pojem „rodina“ může být v Itálii spojována s nelegálními praktikami mafiánských seskupení.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> FINANCE.CZ. *Rodinné firmy jsou páteří ekonomiky* [online]. 2007 [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/106251-rodinne-firmy-jsou-pateri-ekonomiky/>

<sup>21</sup> LIVESICILIA.IT. *Caputo sui sequestri a Partinico: "Misure efficaci contro la mafia"* [online]. 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: [http://livesicilia.it/2013/03/20/caputo-sui-sequestri-a-partinico-misure-efficaci-contro-la-mafia\\_284249/](http://livesicilia.it/2013/03/20/caputo-sui-sequestri-a-partinico-misure-efficaci-contro-la-mafia_284249/)

V médiích se setkáváme zejména s pojmy „malé a střední podniky“ a „velké podniky“. Podniky dělí dle velikosti rovněž Evropská unie.<sup>22</sup> Zaprvé je to mikropodnik, kde pracuje méně než 10 osob a roční obrat nepřesahuje 2 miliony EUR. Zadruhé malý podnik zaměstnává méně než 50 osob a jeho roční obrat dosahuje maximálně výše 10 milionů EUR. Zatřetí střední podnik zaměstnává do 250 osob a jeho roční obrat opět představuje pětinu počtu zaměstnaných osob, což znamená 50 milionů EUR. Pokud podnik nelze zařadit pod výše uvedené parametry, tak se jedná o velký podnik. Zajímavostí je stanovení poměru počtu zaměstnanců vůči obratu, ze kterého můžeme vyčíst, že všeobecně můžeme hovořit o velmi úspěšném podniku v případě, kdy se obrat na pracovníka pohybuje okolo 0,2 milionu EUR, respektive 5 milionů CZK (5 115 000 CZK)<sup>23</sup> za rok. Dále je často zmiňován nejen hospodářský, ale také rostoucí politický význam nadnárodních společností či transnacionálních korporací, které bývají často i díky své globální působnosti zařazovány jako velké podniky.

Mohlo by se zdát, že rodinný podnik či pojem „family business“ není vůbec zohledňován. Tímto se dostávám k bodu, kdy zdůrazňuji, že se nemusí jednat pouze o mikropodnik či malý podnik s několika pracovníky, kteří pochází výhradně nebo alespoň ze značné části přímo z rodiny. Ve světě je mnoho velkých významných firem, které mají rodinnou vlastnickou strukturu.

Rodinný podnik není omezen velikostí a může fungovat v jakémkoli odvětví pod libovolnou právní formou. Není jednoduché nalézt či formulovat přesnou definici, která by byla jednotně přebírána. Jelikož žijeme v zemi, která je členem Evropské unie, tak uvádím definici, kterou vypracovala expertní skupina Evropské komise v roce 2007, mimo jiné ve spolupráci se „Stiftung Familienunternehmen“ jako oficiálním zástupcem Německa. Definice<sup>24</sup> zní následovně:

*„Podnik libovolné velikosti je rodinným podnikem pokud:*

- 1) většina rozhodovacích práv je v držení přirozených osob, které podnik založily, osob, které nabyly kapitál společnosti nebo se nachází v držení jejich manželských partnerů, rodičů, dětí nebo přímých dědiců jejich dětí a*
- 2) většina rozhodovacích práv jsou přímá nebo nepřímá a/nebo*

---

<sup>22</sup> STRUKTURÁLNÍ-FONDY.CZ. *Pomůcka pro určení velikosti podniku* [online]. 2009 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013/Operacni-programy-Praha/OP-Praha-Adaptabilita/Novinky/Pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku>

<sup>23</sup> Přepočteno dle aktuálního devizového kurzu CZK/EUR dne 16. 03. 2013; ČNB.CZ. *Kurzy vyhlášené ČNB* [online]. 2013 [cit. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

<sup>24</sup> FAMILIEUNTERNEHMEN.DE. *Definition Familienunternehmen* [online]. [cit. 2013-02-05]. Dostupné z: <http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/definition-familienunternehmen/definition-familienunternehmen.pdf>

*3) nejméně jeden zástupce rodiny nebo příbuzní se oficiálně účastní vedení respektive kontroly podniku.*

*Podniky kótované na burze odpovídají definici rodinného podniku, když osoba, která podnik založila nebo nabyla kapitál společnosti nebo jejíž rodiny nebo potomci drží na základě podílu na kapitálu společnosti rozhodovací práva ve výši 25 %.*

*Tato definice obsahuje rovněž rodinné podniky, které ještě neprovedly generační obměnu. Dále obsahuje podnikatele jednotlivce a živnostníky.“*

S uvedenou definicí souhlasím kromě jednoho bodu. Domnívám se, že držení pouhých 25 % rozhodovacích práv v podniku je velmi málo na to, abychom jej označovali za rodinný podnik. Představoval bych si, že i v tomto případě bude podíl nadpoloviční většinou v rukách rodiny. Můj názor se shoduje s definicí Institutu pro výzkum malých a středních podniků v Bonnu, který stanovuje minimální hranici podílu rodinných příslušníků na 50 % a zároveň tyto osoby patří do vedení společnosti.<sup>25</sup>

V diplomové práci budu věnovat svoji pozornost více menším rodinným podnikům (mikropodnik a malý podnik). Jednak se domnívám, že pro relativně malou zemi s krátkou novodobou historií jakou má Česká republika, jsou menší firmy relevantnějším tématem, a jednak se zaměřím v praktické části diplomové práce na konkrétní mikropodnik. Data Českého statistického úřadu ukazují rozložení ekonomických subjektů dle počtu zaměstnanců na území České republiky. Nejaktuálnější data<sup>26</sup> z 31. 12. 2008 viz Tabulka 1 níže. Struktura rozložení je zachována dlouhodobě v podobném trendu. Pouze v letech 2004 a 2005 jsem zaznamenal výraznější výkyvy v údajích pro celou Českou republiku, kdy v roce 2004 byli lidé zaměstnání ve 254 563, respektive o rok později pouze ve 204 864 mikropodnicích. To může být příčinou vstupu do EU, která definuje velikost podniků jinak, a tak se reálný počet nejspíš příliš nezměnil.

---

<sup>25</sup> IFM-BONN.ORG. *Familienunternehmen-Definition def IfM Bonn* [online]. 2010 [cit. 2013-02-04]. Dostupné z: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-familienunternehmen/>

<sup>26</sup> CZSO.CZ. *Ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců v krajích* [online]. 2013 [cit. 2013-02-04]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislatab=ORG6042PU\\_KR&voa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas\\_1\\_25=20081231](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislatab=ORG6042PU_KR&voa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_1_25=20081231)

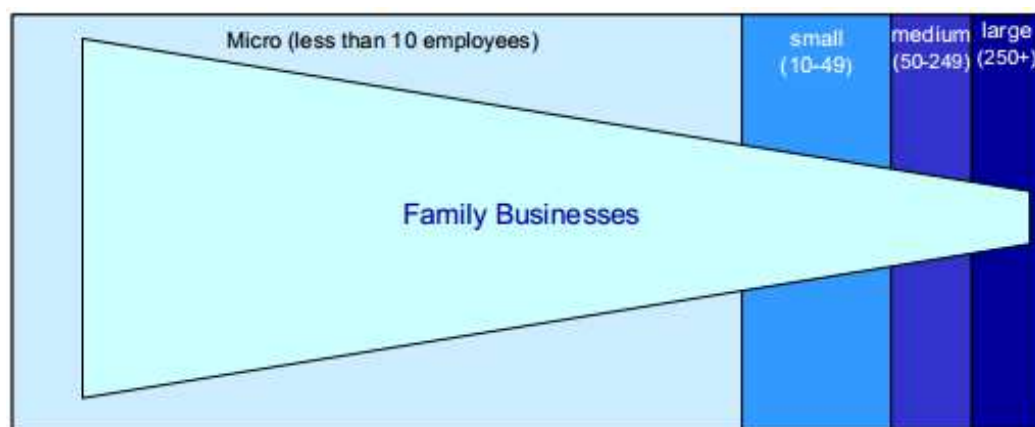
**Tabulka 1: Ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců v krajích České republiky k 31. 12. 2008**

|                      | Počet registrovaných jednotek | v tom           |                                  |                                      |                                          |                                          |
|----------------------|-------------------------------|-----------------|----------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------|
|                      |                               | bez zaměstnanců | s 1-9 zaměstnanci - mikropodniky | s 10 - 49 zaměstnanci - malé podniky | s 50 - 249 zaměstnanci - střední podniky | s 250 a více zaměstnanci - velké podniky |
| Česká republika      | 2 552 149                     | 793 951         | 223 995                          | 49 467                               | 12 426                                   | 2 210                                    |
| Hlavní město Praha   | 471 183                       | 133 034         | 46 757                           | 9 557                                | 2 442                                    | 573                                      |
| Středočeský kraj     | 293 024                       | 100 858         | 23 357                           | 5 002                                | 1 174                                    | 192                                      |
| Jihočeský kraj       | 151 989                       | 50 136          | 12 733                           | 2 770                                | 696                                      | 121                                      |
| Plzeňský kraj        | 136 698                       | 43 347          | 10 723                           | 2 490                                | 664                                      | 127                                      |
| Karlovarský kraj     | 80 802                        | 23 215          | 5 825                            | 1 311                                | 336                                      | 49                                       |
| Ústecký kraj         | 175 521                       | 48 999          | 14 662                           | 3 122                                | 804                                      | 143                                      |
| Liberecký kraj       | 114 491                       | 34 103          | 8 613                            | 1 861                                | 469                                      | 73                                       |
| Královéhradecký kraj | 130 544                       | 45 769          | 11 136                           | 2 473                                | 623                                      | 83                                       |
| Pardubický kraj      | 109 524                       | 36 064          | 9 336                            | 2 251                                | 610                                      | 89                                       |
| Vysočina             | 101 703                       | 35 949          | 8 754                            | 2 060                                | 641                                      | 84                                       |
| Jihomoravský kraj    | 276 783                       | 87 719          | 26 171                           | 6 127                                | 1 373                                    | 249                                      |
| Olomoucký kraj       | 135 028                       | 41 018          | 11 738                           | 2 752                                | 696                                      | 93                                       |
| Zlínský kraj         | 134 373                       | 43 512          | 11 927                           | 2 867                                | 731                                      | 103                                      |
| Moravskoslezský kraj | 240 486                       | 70 228          | 22 263                           | 4 824                                | 1 167                                    | 231                                      |

**Zdroj: CZSO.CZ. Ekonomické subjekty podle počtu zaměstnanců v krajích [online]. 2013 [cit. 2013-02-04]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=ORG6042PU\\_KR&voa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas\\_1\\_25=20081231](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?vo=null&cislotab=ORG6042PU_KR&voa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&cas_1_25=20081231)**

Podniky menšího typu jsou největší základnou rodinných podniků, jak zobrazuje Obrázek 2 níže.

**Obrázek 2: Struktura velikosti evropských rodinných podniků v evropském hospodářství<sup>27</sup>**

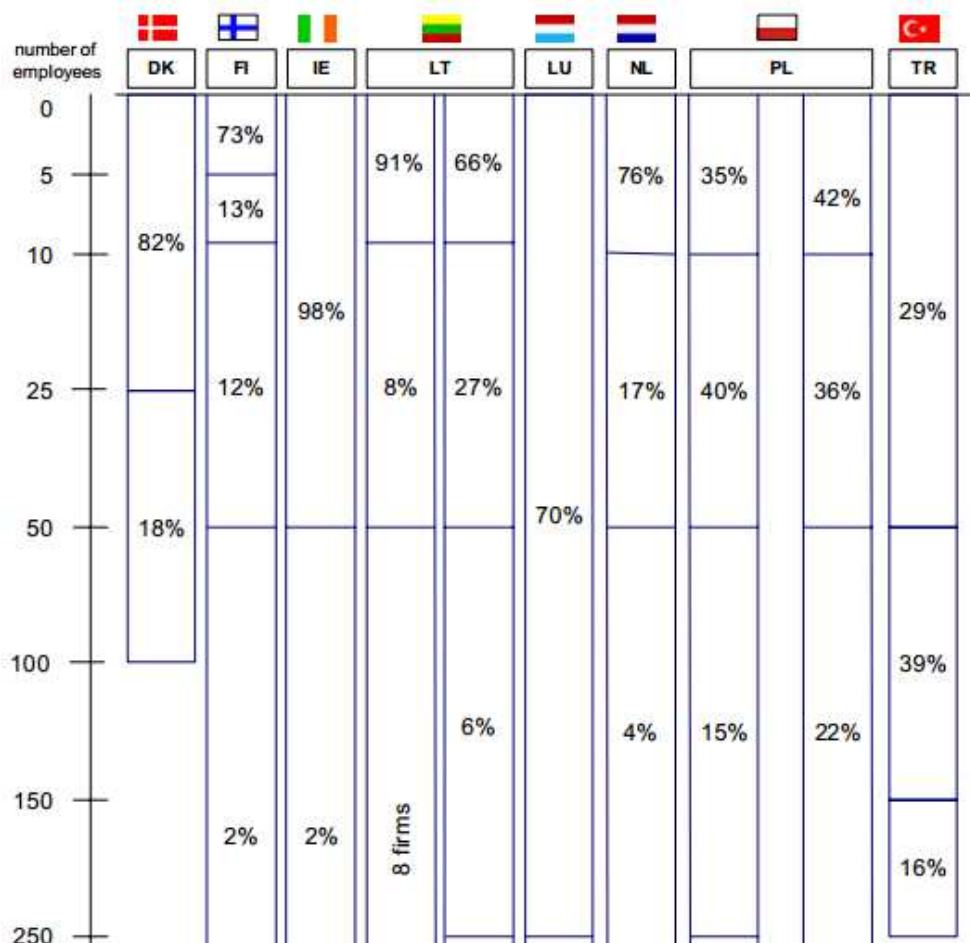


**Zdroj: EC.EUROPA.EU. Overview of Family Business Relevant Issues [online]. 2008 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_study\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf)**

<sup>27</sup> Komentář k Obrázku 2: „less than 10 employees = méně než 10 zaměstnanců“, „small = malý“, „medium = střední“, „large = velký“, „family business = rodinné podnikání“

Například v Itálii je 98 % podniků o velikosti do 50 zaměstnanců. Ve velmi vyspělém Nizozemsku rovněž více než každý devátý podnik z deseti zaměstnává do 50 pracovníků a ze 76 % se jedná dokonce o mikropodniky. Ve Finsku takřka tři čtvrtiny (73 %) podniků zaměstnávají 5 a méně zaměstnanců.

**Graf 1: Struktura velikosti rodinných podniků ve vybraných zemích**



Zdroj: EC.EUROPA.EU. Overview of Family Business Relevant Issues [online]. 2008 [cit. 2013-05-05].  
Dostupné z: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_study\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf)

## 2.2 Podíl rodinných podniků na světovém produktu

Ačkoli nejsou rodinné podniky (dále RP) intenzivně zmiňovány v masmédiích či jiných informačních kanálech a nepanuje tak o nich patřičné povědomí, tak jsou právě tyto podniky tahounem<sup>28</sup> a „páteří ekonomiky“<sup>29</sup>, zároveň zdrojem stability a základním<sup>30</sup> stavebním kamenem pro „restart ekonomiky“<sup>31</sup>. RP se podílí 80 % na registrovaných společnostech ve světě.<sup>32</sup> Údaje pro Českou republiku jsou těžce kvantifikovatelné, ale ekonomický server Našepeníze.cz uvádí, že na chodu českého hospodářství se firmy v rodinném vlastnictví podílejí zhruba z jedné třetiny.<sup>33</sup> Jiný zdroj hovoří o tomto podílu v intervalu od 80 % do 95 %, což je pravděpodobnější.<sup>34</sup> Zajímavý údaj nabízí Dánsko, které na základě více definic určilo podíl na podnicích od 35,6 % do 94,6 %. Uvedená nižší relativní hodnota se týká kontroly a managementu společnosti, kdy šéf a minimálně jeden člen managementu musí být z rodiny.<sup>35</sup> Z kvantitativního pohledu pozorujeme významný vliv na rozložení podnikání, který podporuje i relativně významný podíl na hrubém domácím produktu jednotlivých zemí ležící v intervalu 40 až 60 %.<sup>36</sup> Podložkou HDP je také export a nejvíce vývozu z celkových tržeb realizují RP v Singapuru, Hongkongu, Tchaj-wanu, Rakousku a Itálii.<sup>37</sup> Graf 2 ukazuje vysoký podíl exportu na tržbách, zároveň predikce do roku 2017 ukazuje další nárůst tohoto podílu.

---

<sup>28</sup> NAŠEPENÍZE.CZ. *Kdo táhne českou ekonomiku? Rodinné firmy (1/2)* [online]. 2012 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.nasepenize.cz/kdo-tahne-ceskou-ekonomiku-rodinne-firmy-10624>

<sup>29</sup> FINANCE.CZ. *Rodinné firmy jsou páteří ekonomiky* [online]. 2007 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/106251-rodinne-firmy-jsou-pateri-ekonomiky/>

<sup>30</sup> INVESTUJEME.CZ. *Rodina základ ekonomiky* [online]. 2012 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/rodina-zaklad-ekonomiky/>

<sup>31</sup> IHNED.CZ. *Rodinné firmy jsou nadějí pro restart* [online]. 2012 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-58360780-rodinne-firmy-jsou-nadeji-pro-restart-ekonomiky>

<sup>32</sup> EURO.E15.CZ. *Rodinné firmy v bodě zlomu* [online]. 2012 [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/archiv/rodinne-firmy-v-bode-zlomu-948755>

<sup>33</sup> NAŠEPENÍZE.CZ. *Kdo táhne českou ekonomiku? Rodinné firmy (1/2)* [online]. 2012 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.nasepenize.cz/kdo-tahne-ceskou-ekonomiku-rodinne-firmy-10624>

<sup>34</sup> EC.EUROPA.EU. *Overview of Family Business Relevant Issues* [online]. 2008 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_study\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf)

<sup>35</sup> tamtéž

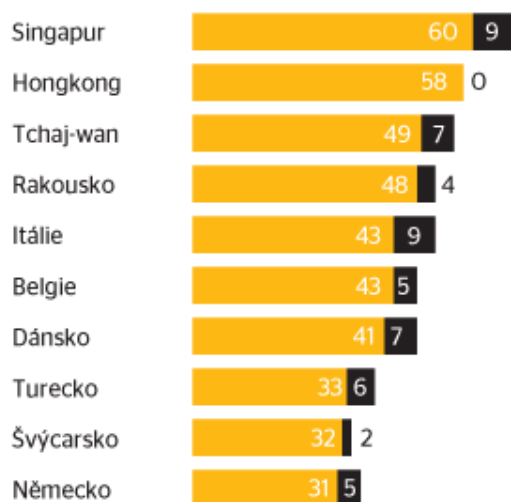
<sup>36</sup> IHNED.CZ. *Rodinné firmy jsou nadějí pro restart* [online]. 2012 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-58360780-rodinne-firmy-jsou-nadeji-pro-restart-ekonomiky>

<sup>37</sup> IHNED.CZ. *Stačilo by neházet rodinným firmám klacky pod nohy* [online]. 2012 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-58339990-stacilo-by-nehazet-rodinnym-firmam-klacky-pod-nohy>

**Graf 2: Export rodinných firem v jednotlivých zemích světa a podle regionů**

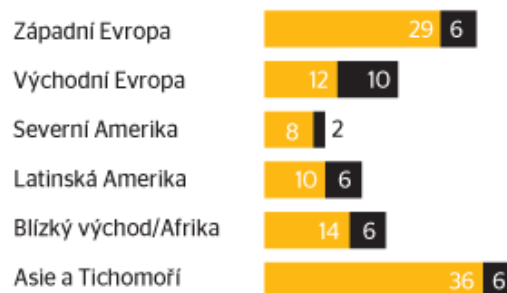
### Export rodinných firem v jednotlivých zemích světa

(v procentech z celkových tržeb dnes a za pět let  
a odhad nárůstu v % v období do roku 2017)



### Export podle regionů

(v % z tržeb, odhad nárůstu v %  
v období do roku 2017)



**Zdroj:** IHNED.CZ. Stačilo by neházet rodinným firmám klacky pod nohy [online]. 2012 [cit. 2013-04-23].  
**Dostupné z:** <http://byznys.ihned.cz/c1-58339990-stacilo-by-nehazet-rodinnym-firmam-klacky-pod-nohy>

Navzdory významnému vlivu na hospodářský blahobyt světových ekonomik se RP shodují na malé státní podpoře. Průzkum v ČR ukázal, že 80 % majitelů rodinných firem v ČR se shoduje na nedostatečné státní podpoře a uvítali by tak větší podporu tohoto modelu podnikání, například formou finančních dotací.<sup>38</sup>

## 2.3 Pozitivní a negativní stránky rodinného podnikání

Každý typ podnikání s sebou přináší výhody i nevýhody. Již samotný pojem „rodinné podnikání“, jak jsem uvedl výše, bývá vnímán naprosto odlišně. Volání po finančních dotacích a po větší náklonnosti státu všeobecně je podloženo nejen významností výše uvedených makroekonomických dat, jako například podíl na HDP.

Mezi pozitivní stránky rodinných podniků můžeme počítat konzervativnější firemní politiku, která je zdrojem stability v národních ekonomikách. Určitá „staromódnost“ bývá také často jednou z charakteristik a dohromady s konzervativní politikou jsou dobrým základem zdravého hospodářství. Udržitelnost bývá jedním z hlavních principů. Jelikož není jediným motivem pouze udržení firmy za jakoukoli cenu, ale i udržení dobrého jména rodiny, které je spjato s podnikem, tak se rodinné podniky snaží být například více ekologicky i sociálně zaměřené. Jsou zaváděny „zelené“ technologie, definovány

<sup>38</sup> NAŠEPENÍZE.CZ. Kdo táhne českou ekonomiku? Rodinné firmy (1/2) [online]. 2012 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.nasepenize.cz/kdo-tahne-ceskou-ekonomiku-rodinne-firmy-10624>

podnikové hodnoty, hodnocení pracovníci i vnější spolupracovníci za lidský a zároveň profesionální přístup.

Vyšší zaměření na dlouhodobou perspektivu a dlouhodobé cíle místo okamžitých zisků se odráží v osobním přístupu k zákazníkům. Motivací k vybudování trvalé hodnoty, která bude moci být předávána z generace na generaci, je samotné finanční zajištění celé rodiny. Tradice je významným pojítkem mezi generacemi a každý potomek nese velkou osobní odpovědnost. S každou novou generací roste důvěra ve značku. S vědomím zodpovědnosti a dlouhodobé orientace jsou RP více averzní k riziku, což silně koreluje se stabilitou, kterou podtrhuje reinvestice vydělaných peněz a vyšší návratnost investovaného kapitálu.<sup>39</sup>

Především v menších RP můžeme pozorovat silnější mezilidské vztahy v rámci pracovního týmu, které mohou být lákadlem pro příchod nových talentovaných spolupracovníků do společnosti. Lidé zde nejsou pouze čísla. O vyšším důrazu na lidský faktor respektive na vytváření pracovních míst je přesvědčeno 77 % z 2 000 respondentů průzkumu společnosti PWC z roku 2012.<sup>40</sup>

Důslednost, poctivost, zodpovědnost a osobní přístup jsou základem pro vysokou kvalitu služeb či výrobků konkrétní rodinné společnosti. Kvalita je důsledkem velmi dobrých technických znalostí v daném oboru, které vedly k vybudování samostatného podnikatelského modelu. Je důležité, aby bylo zachováno know-how. Flexibilita je dalším pojmem, který není tomuto typu podnikání neznámý. Soukromě vlastněná nezávislá společnost je schopna činit rozhodnutí mnohem rychleji, bez zbytečně zdlouhavých rozhodování.

Další pozitivní stránky rozvedu pomocí studie společnosti Ernst&Young, která se zaměřila na udržitelný růst rodinných firem.<sup>41</sup> Dozvíme se, jaké jsou jednotlivé příčiny pozitivního růstu navzdory stále neutěšené hospodářské situaci po celém světě. Ve zkoumaném období od července 2011 do června 2012 si vedly RP dobře. Průzkumu se účastnilo 280 podniků ve 33 zemích. Téměř 80 % respondentů uvedlo, že byl jejich relativní výsledek v uvedeném období pozitivní či stejný jako v minulých obdobích. Celých 30 % firem si polepšilo o 10 a více procent.

---

<sup>39</sup> IDNES.CZ. *Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past* [online]. 2007 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-1u6-/podnikani.aspx?c=A071109\\_162543\\_firmy\\_rady\\_amr](http://finance.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-1u6-/podnikani.aspx?c=A071109_162543_firmy_rady_amr)

<sup>40</sup> PWC.COM. *Family firm: A resilient model for the 21st century* [online]. 2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/pwc-family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/pwc-family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012.pdf)

<sup>41</sup> EY.COM. *Built to last: Family businesses lead the way to sustainable growth* [online]. 2012 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Built\\_to\\_Last/\\$FILE/Built\\_to\\_Last.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Built_to_Last/$FILE/Built_to_Last.pdf)

Hlavním důvodem stálé prosperity a udržitelného růstu je dlouhodobá orientace. Nejčastější odpovědí na otázku týkající se faktorů, které přispívají nejvíce úspěšnému vývoji, zaškrtnla více než polovina respondentů<sup>42</sup> faktor „dlouhodobé manažerské perspektivy“. Můžeme to přičíst tomu, že vedení společnosti, respektive mnohdy samotná jedna rodina má zřetelně vytyčenou strategii a cíle, které manažeři naplňují. Druhým nejvýznamnějším faktorem je zakotvení osvědčené značky a loajalita zákazníků. Aby byly výsledky co nejvíce směřovatné a odpovídaly realitě, tak se rozdělily podniky na vysoko a nízko výkonné. Jak dlouhodobost, tak značka byly na prvních dvou příčkách i ve stejném pořadí, ale firmy s vyšším výkonem upřednostňovaly (55 %) dlouhodobou orientaci a značku zvolilo „pouze“ 30 %, naopak u méně výkonných firem se výsledek takřka shodoval, kdy oba faktory obdržely přibližně 45 % hlasů. Další faktory jsou seřazeny od nejdůležitějšího po nejméně důležitý:

- soustředění se na jádro byznysu spíše než na diverzifikaci
- kladení důrazu na vysokou kvalitu produktu
- unikátnost produktu, inovace
- sjednocení zájmů vlastníka a managementu
- vynikající talent management
- flexibilní a soustředěné vedení
- soustředění se na udržitelnost a sociální zodpovědnost
- náklady leadershipu
- snadný přístup k financím

Zaujalo mě relativně nízko umístěné sjednocení zájmů vlastníka a managementu, které může být právě důvodem naopak nejvýše umístěné dlouhodobé orientace managementu spojené s jasně stanovenou strategií. Zdá se, že nemusí být vynaloženo velké úsilí na problematiku morálního hazardu<sup>43</sup>. Jednání manažerů vůči vlastníkům je právě z hlediska udržitelného vývoje firmy zásadní. Existuje mnoho nerodinných společností, kde jde především o aktuální zisk. Díky takové atmosféře, kdy je vše orientováno krátkodobě, se snáze zvětšuje prostor pro morální hazard. V RP je mnohdy vlastník současně manažerem, nebo je management tvořen alespoň z části rodinnými příslušníky, a tak je řízení synchronizováno. V tomto bodě zdůrazňuji další důležitou výhodu rodinného podnikání, kdy se hladina morálního hazardu ve vztahu vlastník – manažer blíží nižší hodnotě. Soulad

---

<sup>42</sup> Dotazovaní mohli vybrat vždy více než jednu odpověď

<sup>43</sup> Situace, kdy informovaný subjekt (manažer) maximalizuje svůj užitek (osobní profit) a přitom nepředá všechny získané informace neinformovanému subjektu (vlastníkovi) a navíc za to nenese plné následky

na nejvyšších pozicích je stejně důležitý, jako například soulad mezi vrcholnými představiteli státu k otázce zahraniční politiky. Pokud si budou prezident, premiér a ministr zahraničních věcí státu názorově blízcí a budou se vzájemně informovat, tak musí být výsledek logicky lepší, než kdyby jednal každý za zády druhého a s rozdílnými úmysly. Stejně tak je tomu v podnikání. Loajalita je velmi obtížně vyčíslitelná či vysledovatelná vlastnost, ale dovoluji si říci, že je právě jednou z nejdůležitějších vlastností, ne-li tou úplně nejvýznamnější. Pokud není manažer vědomě ochoten plně dodržovat závazky stanovené nadřízeným, tak je nutné přistoupit k opatřením, aby se předešlo případným fatálním následkům z protichůdného jednání. Každý člověk má jiné preference, a tak je důležité komunikovat, vyslechnout zpětnou vazbu, poučit se z ní a poté stanovit podmínky tak, aby firma jako celek vyzískala co nejvíce. Každý dělá nějakou činnost, protože má svoji osobní motivaci. Problematice motivace jednotlivce se dále budu věnovat v praktické části v kapitole věnované vnitropodnikovým procesům.

Svět, který je ovládán globalizačními procesy, je světem nejistot, turbulencí, měnících se podmínek a nové reality. Adaptace RP na výkyvy a změny nemůže být generalizována. Výše uvedená pevná firemní struktura a filozofie by měla napomáhat přizpůsobení se novým výzvám. Jedna věc je zásadní, a sice že nejrychleji a nejefektivněji se uskuteční adaptace, když budou na svých místech odborníci. Zejména ve velkých podnicích nesmí být tato skutečnost zanedbávána. Neznamená, že synonymem pro specialistu je dogmaticky člověk mimo rodinu. Většina respondentů považovala globální finanční situaci za nejrizikovější faktor způsobující změnu ekonomického prostředí.

Vyjmenoval jsem a popsal několik pozitivních stránek, ale na druhé straně, stejně jako ve všem v životě, je i mnoho negativních<sup>44</sup> stránek, které tento typ podnikání sužují.

Prvním úskalím jsou finanční prostředky. Financování bývá omezeno na aktiva a bohatství rodiny, což může vystavovat firmu nebezpečí, kdy nebude schopna přetrvat například těžké doby hospodářských krizí či ekonomických výkyvů. Průzkum ukázal zdroje financování sestupně dle oblíbenosti:

- vlastní zachované výděvky = reinvestované zisky
- banka
- rodina
- syndikované úvěry<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> FINANCE.CZ. *Rodinné firmy jsou páteří ekonomiky* [online]. 2007 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/106251-rodinne-firmy-jsou-pateri-ekonomiky/>

Externí financování je až na samém konci žebříčku po vlastních zdrojích a bankovních službách. Přesto může být při správném dojednání i externí financování velmi efektivním způsobem. Pokud nechťejí být RP omezovány finančně, musí využívat celé spektrum finančního světa. Firmy využívají dodatečné finance k vývoji produktů a inovování, následuje podpora investic na nových trzích, dále investice na fúze a akvizice a posledním významným místem alokování zdrojů je podpora růstu na současném trhu.

Druhým problémem může být přílišný důraz na členy rodiny. Uvedl jsem výše v pozitivních stránkách mezilidské vztahy na pracovišti. Otázka vztahů může být nahlížena jako negativní, jelikož se mohou lidé zvenku domnívat, že jsou v rodinném podnikání důležité role zastávány rigidně rodinnými příslušníky, a to může demotivovat potenciální personál k příchodu do společnosti. Faktory, které lákají vzdělané a odborné výkonné pracovníky, jsou například větší zapojení do rozhodování, balíčky s motivem snížení daní, nefinanční benefity a zacházení s nimi jako s rodinnými příslušníky. Členové rodiny jsou základem každého skutečného rodinného podniku, ale měli by zastávat funkce, na kterých mohou být přínosem pro samotnou firmu. Světový průměrný podíl nerodinných členů ve vedení je 64 %, ale existují velké odlišnosti.<sup>46</sup> Například v Dánsku nebo v Indii je podíl nad 90 % a významným protipólem je Velká Británie se Spojenými státy americkými, kde byla zjištěna pouze 49% hodnota. Upřednostňování členů rodiny s průměrným až nedostatečným předpokladem pro danou roli je prvním krokem k neúspěchu. Know-how, znalost určitého řemesla a láska k samotnému produktu se přenáší z generace na generaci jednodušeji, než znalosti v oblasti právního, finančního a marketingového vzdělání. Většinu těchto sofistikovaných oborů lze zajistit externí organizací a je možné tyto služby „outsourcovat“. Dle mého názoru je outsourcing efektivní u právnických otázek. Finanční a marketingové oddělení, případně pouze jednotlivce v rámci menších společností považují za velmi důležité a podstatné součásti firmy. Například marketing je dennodenní aktivitou, která vytváří obraz o společnosti, respektive jejím produktu a mnohdy ze značné části rozhoduje o úspěchu či neúspěchu podniku. Pod pojmem finance se skrývá mnoho podsložek (například daňová optimalizace, investování, ochrana před kurzovým rizikem v mezinárodním prostředí, finanční plánování, oceňování jednotlivých pracovníků aj.), které významně přispívají ke zdravému chodu podniku. Pokud se firma není z jakéhokoli důvodu schopna orientovat ve výše uvedených otázkách, tak je důležité tyto služby

---

<sup>46</sup> specifický druh půjčky, kdy jedna osoba na základě pověření formuje skupinu věřitelů, kteří financují dlužníka, kterým je zpravidla velká firma s kvalitním ratingem a hodnocením

využívat externě. Menší RP navzdory velmi kvalitně a spolehlivě odvedené práci opomíjejí díky nedostatečným znalostem mnohé služby, které je připravují nejen o vyšší zisky, ale i v horším případě ve vysoce konkurenčním světě globalizace o podíl na trhu, který je může vést dlouhodobě na cestu k bankrotu. Proto je důležité, aby vedoucí rodinných podniků nejednali pouze paternalisticky a nepotisticky<sup>47</sup>.

Třetím důvodem, který může vést k potížím, jsou vztahy mezi jednotlivci na pracovišti. Protože se na rozdíl od nerodinných podniků setkávají členové RP často i mimo práci a mají hluboké rodinné vazby, tak nelze případné neshody řešit jednoduše propuštěním pracovníka. Navíc hrozí, že když mají lidé k sobě bližší vztah, tak si dovolí během neshod říci i to, co by neznámému kolegovi nebo nadřízenému nikdy neřekli. Aby se konfliktům předcházelo, tak je zásadní, aby se častěji komunikovalo jak o současných cílech, tak o budoucím vývoji společnosti. Všichni by měli být včas seznámeni s filozofií, firemní kulturou a směřováním firmy. Milan Bláha, odborník KPMG na rodinné společnosti, doporučuje zahrnout do základních pravidel řízení společnosti určité oblasti (viz základní pravidla od KPMG psaná kurzívou níže)<sup>48</sup>, aby se pravděpodobnost neshod minimalizovala:

- *„Definice vize rodinného podniku.*
- *Definice zásad vedení rodinného podniku (rozhodování, způsoby řízení, zaměstnanecká politika, etický kodex, sankce).*
- *Definice odpovědností jednotlivých členů rodiny, které souvisejí s držbou vlastnických podílů v podniku.*
- *Definice postavení a úkolů jednotlivých členů rodiny v rámci podniku.*
- *Ustanovení dozorčích orgánů, jejich složení, odměňování a určení odpovědnosti jejich členů.*
- *Ustanovení vedení podniku, jeho složení, odměňování a určení odpovědnosti jeho členů.*
- *Metoda stanovení zisku a způsob jeho rozdělení.*
- *Možnosti převodu vlastnických podílů a způsobu vystoupení z vlastnické struktury.*
- *Metoda oceňování vlastnických podílů při jejich převodech.*

---

<sup>46</sup> PWC.COM. *Family firm: A resilient model for the 21st century* [online]. 2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/pwc-family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/pwc-family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012.pdf)

<sup>47</sup> Nepotismus = preferování rodinných příslušníků před mnohdy lépe kvalifikovanými jedinci

<sup>48</sup> KPMG.COM. *Základní pravidla pro řízení rodinné firmy* [online]. 2013 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.kpmg.com/cz/cs/industry/family-business/stranky/family-business-management.aspx>

- *Jednomyslné písemné schválení základních pravidel pro řízení rodinného podniku.*“

Zmiňované propouštění pracovníků je v našem případě specifické i z jiného úhlu pohledu. Když se firma dostane do finančních potíží, tak se obvykle začínají snižovat mzdové náklady, které mívají za následek propuštění vybraných kolegů, což by mohlo v RP vést ke snížení životní úrovně celé rodiny. Na jednu stranu je firma více omezena, na druhou stranu je mnohem stabilnějším prvkem v ekonomice.

Za čtvrté nastává dilema při generační obměně.

### **2.3.1 Nástupnictví a mezigenerační úskalí**

Nástupnictví bývá velmi dramatickým momentem pro většinu RP, které jsou orientovány dlouhodobě. Při rozhodování o předání firmy další generaci je důležitá osobní motivace potenciálních nástupců, kteří by měli být přesvědčeni o své touze prodloužit rodinnou tradici a předat vytvořenou hodnotu i dalším potomkům. V opačném případě majitelé RP zvažují prodej do cizích rukou. Nejjednodušší cesta k získání vztahu k rodinné firmě je začleňování potomků do pracovních procesů již od mládí, kdy je jedinečná možnost pro vyzkoušení všech pozic od nejnižších až postupně k nejvyšším.

V České republice počítá s předáním a pokračováním rodinné tradice pouze přibližně jedna pětina<sup>49</sup> RP. Na jedné straně je tento podíl ve světě dvou třetinový (ca. 66 %), ale na druhé straně musíme vzít v potaz dějiny 20. století na našem území. Na začátku 90. let většina českých RP nemohla jistě znát jejich vývoj, a tak i dnes pouze 40 % majitelů má plán, jak naložit s firmou do budoucna. Přejít z první generace na druhou generaci se podaří 30 % RP, z druhé generace na třetí již jen 12 % a ze třetí generace na čtvrtou pouze 3 % původních rodinných podniků.<sup>50</sup> Ředitel AMSP ČR Karel Havlíček považuje takřka třetinový podíl úspěšného předání a pokračování za pozitivní výsledek, jelikož upozorňuje na všeobecně nízkou míru přežití malých a středních podniků v Evropě, kdy celých 90 % MSP nepřežije pátý rok od založení.<sup>51</sup>

<sup>49</sup> IHNED.CZ. Stačilo by neházet rodinným firmám klacky pod nohy [online]. 2012 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-58339990-stacilo-by-nehazet-rodinnym-firmam-klacky-pod-nohy>

<sup>50</sup> IDNES.CZ. Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past [online]. 2007 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-1u6-/podnikani.aspx?c=A071109\\_162543\\_firmy\\_rady\\_amr](http://finance.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-1u6-/podnikani.aspx?c=A071109_162543_firmy_rady_amr)

<sup>51</sup> AMSP.CZ. Rodinné firmy na křižovatce [online]. 2012 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: [http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty/Rodinne\\_firmy\\_na\\_krizovatce.pdf](http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty/Rodinne_firmy_na_krizovatce.pdf)

Zajímavá data a závěry přináší případová studie od globální firmy Ernst & Young, která se ve svém průzkumu z roku 2012 zaměřila na problematiku nástupnictví v RP.<sup>52</sup> Kladná korelace existuje mezi sklonem k nástupnictví potomků a počtem zaměstnanců ve firmě, respektive počtem podniků, které rodina vlastní. Průměrný počet zaměstnanců v dotazovaných firmách byl 16, a čím více pracovníků v dané firmě bylo, tím spíše byli potomci rozhodnutí pro pokračování v rodinné tradici. Dále byly pozitivně korelovány následující znaky: důležitost tradice rodiny, výše Hofstedeho<sup>53</sup> indexu vyhýbání se nejistotě. Naopak překvapivým zjištěním byl vztah soudržnosti a nástupnictví. Čím lepší byly vztahy v rámci rodiny, tím menší byla pravděpodobnost nástupnictví. Dalším negativním příkladem je orientace společnosti v určité zemi na individualismus či kolektivismus, kdy více individualistická společnost má nižší procento pokračování podnikové tradice. Pouze 7 % dotazovaných studentů má v úmyslu převzít podnik rodičů ihned po absolvování studia, dalších 13 % až po 5 letech po ukončení studia a dalších 22,7 % sebe vidí jako potenciální nástupce. Můžeme vidět, že nástupnictví není jednoduchým a už vůbec ne samozřejmým procesem tak, jak by se mohlo zdát. Dle různých specialistů a ekonomů jsme se mohli výše dočíst, že rodinné podniky jsou páteří hospodářství, ale na druhé straně můžeme pozorovat velmi nízké procento potomků, kteří jsou rozhodnutí ihned po získání vědomostí během studií nastoupit do vybudované firmy. Politici a ekonomové by se měli na tento podíl zaměřit a snažit se jednat strategicky tak, aby se míra úspěšného předání z první generace na druhou zvýšila o reálných 10–20 %, respektive přibližně o 5 procentních bodů. Ihned dodávám, že je naprosto důležité, aby se absolventi rozhodovali sami a nebyli k rozhodnutí žádným způsobem nuceni. Příkladem úspěšného nástupnictví v České republice je firma SYNOT Holding založená roku 1991 Miroslavem Valentou a jeho syny Miroslavem a Ivem. Po úmrtí otce roku 2008 oba synové pokračují v řízení impéria, které zaměstnává několik stovek lidí a je činné v diverzifikovaných aktivitách, jako jsou loterie, reality, prodej automobilů a IT.<sup>54</sup>

Název knihy významného ekonoma Alana Greenspana „Věk turbulencí“ jasně vystihuje současnou globální situaci. Výkyvy světových ekonomik budou stále častější, a proto vidím řešení v rozvoji rodinných podniků, které jsou jednak jistějším místem pro

---

<sup>52</sup> EY.COM. *Coming home or breaking free?* [online]. 2012 [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Coming-home-or-breaking-free/\\$FILE/Coming-home-or-breaking-free.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Coming-home-or-breaking-free/$FILE/Coming-home-or-breaking-free.pdf)

<sup>53</sup> G. Hofstedeho index vyhýbání se nejistoty (UAI, uncertainty avoidance index) ukazuje, jaký mají lidé v různých zemích vztah k nejistotě; čím vyšší UAI, tím více se lidé brání před nejistotou, respektive počítají s nástupnictvím v podniku

práci absolventů studia a jednak mohou pomalu přispívat k makroekonomické stabilizaci turbulentí.

## 2.4 Tradice rodinných podniků

Stejně tak jako má každá země svoji vlastní a většinou velmi odlišnou historii, tak i vypadá rozdílný vývoj rodinného podnikání v určitých zemích. Na jedné straně jsou země a jejich vlády přesvědčené o efektivitě tohoto typu podnikání. Například v Japonsku existuje nejstarší rodinná firma na světě. Jde o hotel založený<sup>55</sup> buddhistickým mnichem roku 786. Dodnes se o jeho prosperitu stará již 46. generace zakladatelské rodiny.<sup>56</sup> Na straně druhé si některé státy prošly obdobím centrálně plánovaného hospodářství. Totalitní nedemokratické režimy jsou nejtemnějším obdobím v historii rodinného i soukromého podnikání. Zestátnění podniků znamenalo odebrání kompetencí a rozhodovacích pravomocí od majitelů, respektive rodiny směrem k plánu vytvářenému státem. V současnosti jsou v Evropě nejprůzračnější podmínky pro rodinné podnikání ve Švýcarsku, což dokumentuje index zemí (Länderindex), který je tvořen několika faktory zahrnujícími oblast daní, práci (pracovní náklady, produktivita, lidský kapitál), státní regulace, veřejnou infrastrukturu a financování.<sup>57</sup> Nejlépe se ze 17 vybraných evropských zemí a USA umístilo Švýcarsko, které si nejen udrželo pozici z roku 2010, ale stále se relativně zlepšuje oproti druhému Finsku. Těsnými pronásledovateli jsou Dánsko, Spojené království a Lucembursko. Vyspělé ekonomiky Rakousko a Německo skončily na 10. respektive 11. místě. Prostředí v České republice není nikterak pozitivní, jelikož nám bylo po zanalyzování situace přiděleno 15. místo a na poslední místo se překvapivě zapsala s výrazným odstupem země známá malými rodinnými podniky, Itálie.

---

<sup>54</sup> AMSP.CZ. *Rodinné firmy na křižovatce* [online]. 2012 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: [http://www.ampsp.cz/uploads/dokumenty/Rodinne\\_firmy\\_na\\_krizovatce.pdf](http://www.ampsp.cz/uploads/dokumenty/Rodinne_firmy_na_krizovatce.pdf)

<sup>55</sup> MARKETPLACE.ORG. *In Japan, importance of family business opens up opportunities* [online]. 2012 [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: <http://www.marketplace.org/topics/world/bbc-world-service/japan-importance-family-business-opens-opportunities>

<sup>56</sup> BBC.CO.UK. *Adult adoptions: Keeping Japan's family firms alive* [online]. 2012 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: <http://www.bbc.co.uk/news/magazine-19505088>

<sup>57</sup> FAMILIENUNTERNEHMEN.DE. *Länderindex der Stiftung Familienunternehmen* [online]. 2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: [http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/sfu\\_studie\\_laenderindex-4\\_ebook.pdf](http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/sfu_studie_laenderindex-4_ebook.pdf)

**Tabulka 2: Vybrané země dle podmínek pro rodinné podnikání**

| <b>Země</b>               | <b>Hodnocení<br/>2012</b> | <b>Umístění<br/>2012</b> | <b>Hodnocení<br/>2010</b> | <b>Umístění<br/>2010</b> |
|---------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| <b>Švýcarsko</b>          | <b>69,4</b>               | <b>1</b>                 | <b>67,4</b>               | <b>1</b>                 |
| <b>Finsko</b>             | <b>67,9</b>               | <b>2</b>                 | <b>66,2</b>               | <b>2</b>                 |
| <b>Dánsko</b>             | <b>66,9</b>               | <b>3</b>                 | <b>64,5</b>               | <b>5</b>                 |
| <b>Spojené království</b> | <b>66,3</b>               | <b>4</b>                 | <b>64,8</b>               | <b>4</b>                 |
| <b>Lucembursko</b>        | <b>65,8</b>               | <b>5</b>                 | <b>65,7</b>               | <b>3</b>                 |
| <b>Švédsko</b>            | <b>62,2</b>               | <b>6</b>                 | <b>60,8</b>               | <b>6</b>                 |
| <b>Nizozemsko</b>         | <b>60,6</b>               | <b>7</b>                 | <b>57,2</b>               | <b>8</b>                 |
| <b>USA</b>                | <b>59,6</b>               | <b>8</b>                 | <b>59</b>                 | <b>7</b>                 |
| <b>Irsko</b>              | <b>55,8</b>               | <b>9</b>                 | <b>55,9</b>               | <b>9</b>                 |
| <b>Rakousko</b>           | <b>53,8</b>               | <b>10</b>                | <b>51,5</b>               | <b>12</b>                |
| <b>Německo</b>            | <b>53,1</b>               | <b>11</b>                | <b>52,3</b>               | <b>11</b>                |
| <b>Francie</b>            | <b>52</b>                 | <b>12</b>                | <b>51,1</b>               | <b>13</b>                |
| <b>Belgie</b>             | <b>51,6</b>               | <b>13</b>                | <b>50,8</b>               | <b>14</b>                |
| <b>Slovensko</b>          | <b>51</b>                 | <b>14</b>                | <b>53</b>                 | <b>10</b>                |
| <b>Česko</b>              | <b>50,3</b>               | <b>15</b>                | <b>50,5</b>               | <b>15</b>                |
| <b>Polsko</b>             | <b>48,4</b>               | <b>16</b>                | <b>46,1</b>               | <b>16</b>                |
| <b>Španělsko</b>          | <b>42,4</b>               | <b>17</b>                | <b>45,6</b>               | <b>17</b>                |
| <b>Itálie</b>             | <b>33,4</b>               | <b>18</b>                | <b>32,9</b>               | <b>18</b>                |

Zdroj: FAMILIENUNTERNEHMEN.DE. Länderindex der Stiftung Familienunternehmen [online]. 2013 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z:  
[http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/sfu\\_studie\\_laenderindex-4\\_ebook.pdf](http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/sfu_studie_laenderindex-4_ebook.pdf)

#### **2.4.1 Česká republika<sup>58</sup>**

V České republice nelze nahlížet díky historickému vývoji na tradici z jednoho úhlu pohledu. Dlouhou první periodu období od druhé poloviny 19. století až takřka po konec první poloviny 20. století lze označit za úspěšnou dobu, kdy české země zažily nejprve nebývalý hospodářský vývoj a staly se průmyslovým centrem Rakousko-uherské monarchie. Stát se snažil liberalizovat hospodářství a zužitkovat výtěžky průmyslové revoluce. Ani zaměstnavatelsko-zaměstnanecké vztahy nebyly regulovány. Soukromé podnikání bylo na vzestupu a výsledkem byl růst velkovýrobců, kteří pohlcovali menší podniky. Malovýrobci začínali nacházet své uplatnění v terciárním sektoru. Výrobě

dominoval nejprve textilní průmysl, dále železářství a strojírenství, kde se začínaly objevovat významné značky jako Daňkova strojírna v pražském Karlíně nebo strojírna v Plzni, jejímž majitelem se stal Emil Škoda. Cukrovarnictví, mlynářství, lihovarnictví a pivovarnictví byly prosperující obory, které hromadily český kapitál. Zřejmě nejznámějším RP té doby byla firma Baťa, založená roku 1894 sourozenci<sup>59</sup> Annou, Antonínem a Tomášem ve Zlíně. Na přelomu 19. a 20. století se začaly stavět první elektrárny, rozvíjel se počátek elektrotechniky a pokroků vědy začal využívat automobilový průmysl. Na území českých zemí fungovala moderní společnost. Firma Baťa rozšiřovala své působení zejména za první republiky a roku 1931 se z ní stala akciová společnost. Lehce ve stínu světového úspěchu obuvnické společnosti zůstali další významní jednotlivci a firmy. Jedním z významných vědců byl chemik Otto Wichterle<sup>60</sup> pocházející z prostějovské podnikatelské rodiny vlastníci továrnu na lokomobily, zemědělské stroje a malé automobily Wikov. Tato společnost je dodnes nadprůměrně úspěšnou českou firmou a existuje pod mírně pozměněným názvem Wikov Industry, který znovu založil vnuk Martin Wichterle.<sup>61</sup> Dnešním produktem je výroba průmyslových převodovek a v roce 2010 byla spuštěna první větrná elektrárna vlastní koncepce. Další významnou firmou a rodinným stříbrem byla firma Jawa, která se v současnosti nachází v existenčních potížích.<sup>62</sup> KOH-I-NOOR či významní jedinci, kterým byla udělena Nobelova cena, jako fyzik a chemik Jaroslav Heyrovský<sup>63</sup> či manželé Carl a Gerta Coriovi<sup>64</sup> původem z Prahy byli součástí rodinných firem. Výše uvedená fakta jednoznačně ukazují vyspělost a úspěchy na území českých zemí do poloviny 20. století.

Po skončení druhé světové války a několika málo letech třetí republiky přišel převrat. Únor 1948 je začátkem čtyřicetileté komunistické éry. Rodinné podnikání a vybudované úspěchy připadly do rukou státu. Každodenní život se zúžil na život v panelových sídlištích, chalupaření, sledování televize a ideologicky dirigovaných seriálů. Jediný styčný bod doby s tématem této diplomové práce byl důraz na rodinu.

---

<sup>58</sup> RANDÁK, Jan. Dějiny českých zemí. Vyd. 1. Praha: Knižní klub, 2011, 432 s. ISBN 978-80-242-3205-8.

<sup>59</sup> IHNED.CZ. *EKONOM: Rodinné firmy jsou lékem na krizi. Trápí je však otázky nástupnictví*. [online]. 2012 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-56360490-ekonom-rodinne-firmy-jsou-lekem-na-krizi-trapi-je-vsak-otazky-nastupnictvi>

<sup>60</sup> O. Wichterle: vynálezce kontaktních čoček

<sup>61</sup> *Ekonom: Týdeník Hospodářských novin*. Edice fenomén, Příběhy úspěchu, Praha: Economia, a.s. ISSN 12100714.

<sup>62</sup> NOVINKY.CZ. *Rodinné stříbro Jawu Divišov čeká konkurs, firma má jen dluhy* [online]. 2012 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/282155-rodinne-stribro-jawu-divisov-ceka-konkurs-firma-ma-jen-dluhy.html>

<sup>63</sup> J. Heyrovský získal Nobelovu cenu za chemii (polarografie)

Novodobá tradice českých rodinných podniků začíná až počátkem 90. let na zelené louce nebo z privatizačních procesů. V letech 1990–1993 se privatizovaly menší podniky, kdy bylo vydraženo 24 359 jednotek. Později začal proces složitější „velké privatizace“. Od té doby uplynulo již 20 let, což je v českých podmínkách dlouhé období, a podniky založené na začátku 90. let mohou hovořit o tradici v rámci novodobého vývoje samostatné České republiky. Dvě desetiletí je zároveň přibližná délka jedné generace, a tak se nacházíme v období, kdy mnoho nových tradičních podniků začíná aktivně řešit budoucnost firmy. Navzdory silnému vlivu zahraničního kapitálu v České republice blížícímu se 50% hranici, existují velké silné RP jako například Walmart, Ryor, Grapo, Hopi<sup>65</sup>, Messenger, Kofola, Emco nebo tzv. český „hidden champion“<sup>66</sup> GiTy budující od roku 1990 síť pro GSM pod taktovkou manželů Girstlových.<sup>67</sup>

### Podpora podnikání rodinných firem v ČR

Domácí rodinné firmy jsou více loajální k zemi původu a odvádějí daně v České republice, zatímco velké korporace je často alokují do výhodnějších zemí tzv. daňových rájů. Jedním ze stěžejních dokumentů formulující strategii podnikání MSP vytváří Ministerstvo průmyslu a obchodu. Na následující období byl zpracován dokument „Koncepte podpory malých a středních podniků na období 2014–2020“.<sup>68 69</sup>

*„Na období 2014–2020 je v Konceptu stanoveno pět hlavních cílů:*

- 1. Posílení postavení malých a středních podnikatelů v české ekonomice a růst konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů v evropském a světovém kontextu;*
- 2. Posílení inovační schopnosti a ochrany duševního vlastnictví malých a středních podnikatelů a rozvoj podnikatelské a inovační infrastruktury;*

---

<sup>64</sup> C. a G. Coriovi získali společně Nobelovu cenu za medicínu (přínos v poznání látkové přeměny sacharidů)

<sup>65</sup> Firma Hopi má jako jedna z mále uvedeno na úvodní stránce firemního webu: „Family-owned“. Hopi se stala podnikatelem roku 2012. Zdroj: HOPI.CZ. *Family-owned logistic company since 1992* [online]. 2013 [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.hopi.cz/>

<sup>66</sup> Překlad: skrytí šampióni; hidden champions jsou relativně malé, široké veřejnosti neznámé, úspěšné firmy

<sup>67</sup> IDNES.CZ. *Rodinné firmy zapouštějí v Česku kořeny* [online]. 2005 [cit. 2013-05-18]. Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/rodinne-firmy-zapousteji-v-cesku-koreny-fd9-/ekonomika.aspx?c=A050718\\_205313\\_ekonomika\\_miz](http://ekonomika.idnes.cz/rodinne-firmy-zapousteji-v-cesku-koreny-fd9-/ekonomika.aspx?c=A050718_205313_ekonomika_miz)

<sup>68</sup> BUSINESSINFO.CZ. *Koncepte podpory MSP 2014–2020* [online]. 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepte-politiky-msp-2014-2020-27913.html>

<sup>69</sup> BUSINESSINFO.CZ. *Koncepte podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020* [online]. 2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: [http://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/Executive\\_summary\\_navrhu\\_Koncepte\\_MSP\\_2014.pdf](http://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/Executive_summary_navrhu_Koncepte_MSP_2014.pdf)

3. Rozvoj podnikatelského prostředí a zvyšování kvality poradenských služeb pro MSP;
4. Zvyšování energetické účinnosti při podnikání malých a středních firem;
5. Zvýšení atraktivity technického a přírodovědného vzdělávání a posílení a rozvoj technické inteligence.

*Pro dosažení stanovených cílů je vymezeno pět strategických priorit:*

1. Kultivace podnikatelského prostředí a Rozvoj poradenských služeb pro podnikání;
2. Rozvoj podnikání založeného na podpoře výzkumu, vývoje a inovací;
3. Podpora podnikatelské a inovační infrastruktury;
4. Podpora internacionalizace MSP a Rozvoj vzdělávání pro podnikání;
5. Udržitelné hospodaření s energií a rozvoj inovací v energetice“

Hlavních 10 bodů celé koncepce navzdory všeobecné shodě důležitosti tohoto typu specifického podnikání vůbec explicitně nezmiňuje rodinné podniky. V celém, 133 strany dlouhém dokumentu je pouze dvakrát zmínka o rodinném podnikání. Pojem „rodinný podnik“ tento jinak obsáhlý text nezná. V prvním případě je v kontextu s předáváním firmy uvedeno, že právě předávání mezi generacemi v rámci rodiny je nejjednodušší a mnohdy nejpříjemnější řešením i přesto, že jsme se mohli ze specializovaných průzkumů dozvědět, že problematika předávání je jedním z palčivých problémů rodinných firem. Druhý případ byl v souvislosti s financováním a se vstupem dalšího společníka do vlastnictví společnosti, kdy „zejména pro rodinné firmy je typický negativní postoj ke vstupu dalšího společníka a omezení rozhodovacích pravomocí“. Další instituce, která se letmo zmínila o rodinném podnikání, je Ministerstvo práce a sociálních věcí ve svém dokumentu „Národní koncepce rodinné politiky“ z roku 2005. Cituji bod 5 v kapitole věnované zásadám realizace rodinné politiky: „Národní koncepce rodinné politiky bude podporovat iniciativy vedoucí k podpoře rodiny na úrovni jednotlivých resortů, krajů, obcí, zařízení služeb, organizací občanského sektoru, podniků aj.“<sup>70</sup>

Navzdory převisu pozitiv nad negativy se podnikatelé shodují, že je podpora státu nedostatečná nejen v České republice. Pro srovnání uvádím Graf 3, který zobrazuje náladu rodinných podnikatelů ve světě vůči vládní podpoře. Situace se znatelně liší, kdy v Řecku je o 97 % více lidí, kteří jsou přesvědčeni o nedostatečné státní pomoci. Na druhé straně žebříčku stojí Singapur, kde převažuje o 34 % více lidí, myslících si, že stát dělá vše, co je

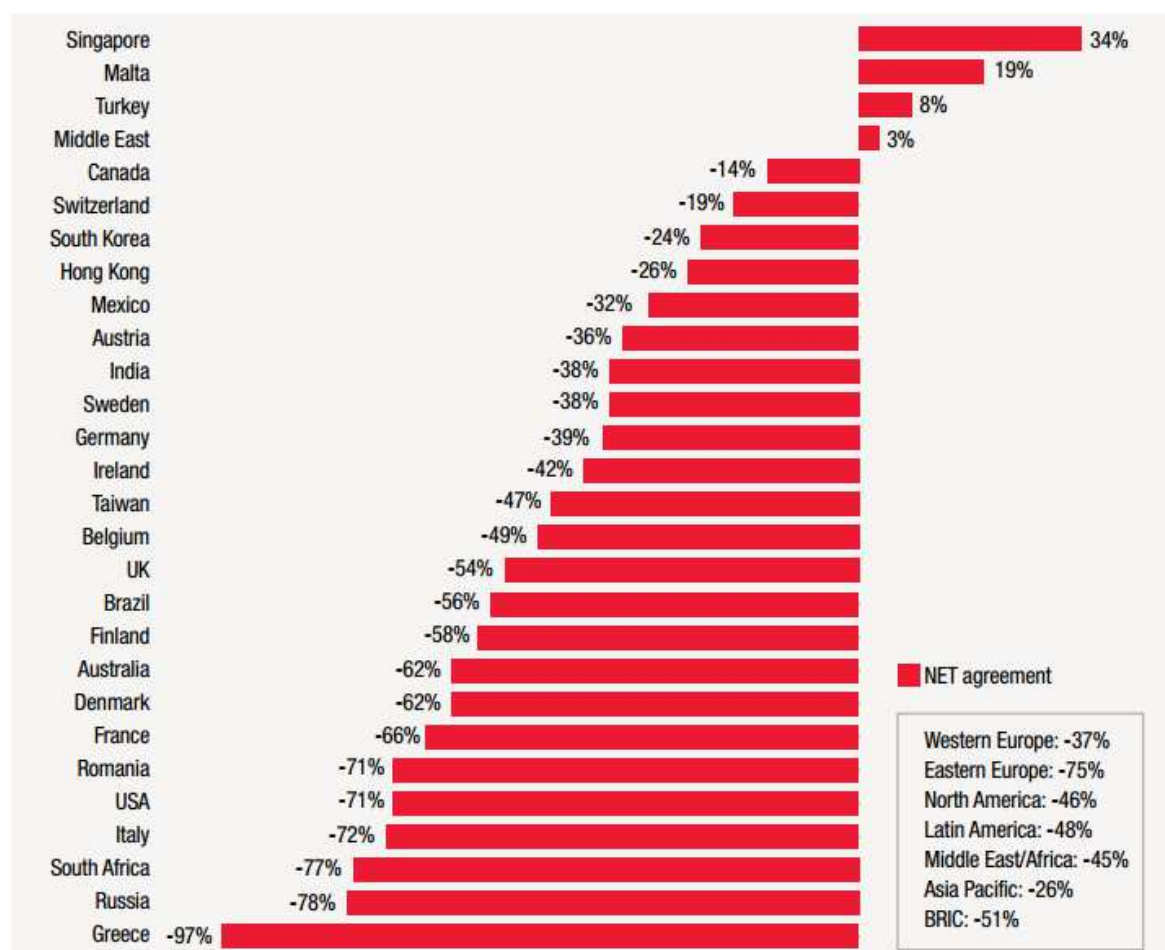
---

<sup>70</sup> MPSV.CZ. NÁRODNÍ KONCEPCE RODINNÉ POLITIKY [online]. 2005 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/2125/koncepce\\_rodina.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/2125/koncepce_rodina.pdf)

v jeho silách. Irsko a Tchaj-wan se umístily na zajímavé pozici, protože tvoří medián na hodnotách -42 % a -47 %.

Expert na rodinné podnikání, Pavel Borkovec, a partner české pobočky PWC uvádí, že názor podnikatelů v České republice i ve světě je oprávněný především proto, že jejich subjekty přispívají k rovnováze a vnášejí vyšší odpovědnost jednotlivců i kolektivu.<sup>71</sup> Na druhou stranu podotýká, že volání po státní podpoře je znatelnější v Evropě než například v Asii či Severní Americe, kde jsou lidé pracovitější a dravější. „Evropa za posledních sto let zpohodlněla“, říká Pavel Borkovec. Není potřeba žádat po státu žádné protekcionistické výdobytky, na které si řada jednotlivců i firem na evropském kontinentě zvyká. Jestli máme být konkurenceschopní, musíme se spoléhat na sebe.

**Graf 3: Rodinné podniky vnímají roli vládní podpory ve většině zemí negativně**



Zdroj: PWC.COM. Family firm: A resilient model for the 21st century [online]. 2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/pwc-family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/pwc-family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012.pdf)

<sup>71</sup> IHNED.CZ. Stačilo by neházet rodinným firmám klacky pod nohy [online]. 2012 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-58339990-stacilo-by-nehazet-rodinnym-firmam-klacky-pod-nohy>

Myslím si, že by se měly v případě podpory dělat rozdíly. Velký problém pozoruji v oblasti definice rodinného podniku. Mělo by být rozlišováno ve velikosti, protože velké rodinné podniky využívají výhod v podobě úspor z rozsahu a nemohou být srovnávány s protipólem v podobě mikropodniků spíše lokálního zaměření. Politická rozhodnutí by měla být v tomto případě rozdělena dle stanoveného rozdělení podniků v Evropské unii dle velikosti (viz kapitola 1.1 Definice rodinných podniků). Po vyhledávání různých dat jsem zjistil, že neexistuje žádná organizace, která by se věnovala tématu podpory malých rodinných podniků. Průzkumy a studie světových poradenských společností jako Ernst & Young, PWC, KPMG rovněž nedělají rozdíly a věnují svoji pozornost jejich hlavní cílové skupině v podobě transnacionálních korporací. Globalizace nabízí neohraničené možnosti, kterých ale nejvíce využívají právě velké podniky. Jestli by měl někde stát aplikovat subvence, tak to jsou RP menšího typu. Jednoduchým zdůvodněním je to, že například multinacionální korporace mohou díky vyššímu obrátu respektive zisku zaměstnávat specialisty například v oddělení vyhledávání lidských zdrojů, finančním oddělení, oddělení strategie a plánování či oddělení komunikace a marketingu. Malý RP si nemůže většinou dovolit zaměstnávat člověka například výhradně na oddělení HR<sup>72</sup> a mnohdy ani tuto službu využívat pomocí outsourcingu. Přitom je zřejmé, že firmu a její úspěch vytváří pouze samotní lidé. Automatizované procesy jsou již dnes a nejen dnes, ale už od doby průmyslové revoluce, vykonávány stroji. Proto si myslím, že dosazování správných lidí na správné místo je i v zájmu státu a měl by v tomto ohledu explicitně vynakládat úsilí, aby bylo této harmonie dosaženo.

Pozitivním faktorem je darovací daň. RP převádí v České republice majetek z generace na generaci bez poplatku. Jinde ve světě se stává, že je převod majetku zdaněn.

Pokud by někde měla začít podpora podnikání všeobecně, tak je to snížení administrativní náročnosti zahájení podnikání. Česká republika se umístila na předposledním místě z 31 zemí OECD s vysokými příjmy.<sup>73</sup> Již jen zdánlivé povědomí o strastiplné cestě k založení podniku může být demotivujícím faktorem. Zejména mladí lidé jsou plní energie a kreativních nápadů, a tak by se jejich elánu mělo využít. Předseda AMSP Karel Havlíček v pořadu *Ekonomika ČT24* uvedl, že dle studie čtvrtina vysokoškolských studentů chce po studiu zahájit vlastní byznys.<sup>74</sup> Na první pohled se

---

<sup>72</sup> HR = human resources, český překlad: lidské zdroje

<sup>73</sup> DOINGBUSINESS.ORG. *Economy Rankings* [online]. 2013 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/rankings>

<sup>74</sup> ČESKÁTELEVIZE.CZ. *Do podnikání se mladým nechce* [online]. 2013 [cit. 2013-03-12]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/223952-do-podnikani-se-mladym-nechce-boji-se-konkurence/>

může zdát tento podíl relativně nízký, ale v sousedním Německu je situace podobná, kdy 23 %<sup>75</sup> z 5 000 dotázaných studentů na vysokých školách a vyšších odborných školách si dokázalo představit, že by po studiu samostatně podnikali. Relativně nízké procento je dle průzkumu zčásti zapříčiněno také neznalostí vzorů v podnikání. V Česku je jednak málo úspěšných podnikatelů a jednak mnozí novináři vyhledávají spíše jejich neúspěšné stránky. Většina studentů uvedla jako svůj vzor rodiče a příbuzné. Od rodičů již není daleko k podpoře rodinných firem. Je otázkou, jestli je lepší pracovat pro velké zahraniční firmy, začít sám „od nuly“ nebo zkusit kombinaci obou možností. Nejčastějšími důvody proti zájmu podnikat jsou nedostatek financí, nejistota a vysoká konkurence. Nízká konkurence byla na našem území pouze začátkem 90. let. Ta doba je již pryč, a tak se musíme právě specializovat na určité užší obory, abychom mohli vyhrát nad konkurencí. Rozvinuté tržní ekonomiky fungují v mnohem vyspělejších tržních prostředích. Dnes je mnohem snazší přístup k informacím a každý jednotlivec si zvolí, jakým způsobem využije informační technologie. Někdo stráví v průměru denně 3 hodiny na sociálních sítích a zábavných serverech. 365 dní v roce krát 3 hodiny je 1 095 hodin za rok, což představuje přibližně 28 pracovních dní, které lze ročně využít ke zvýšení individuální (znalost cizích jazyků, práce s počítačem, plánování a realizace menších projektů...) i firemní konkurenceschopnosti. Během této doby si člověk může vydělat pomocí brigád desítky tisíc korun potřebných k prvnímu kroku. Nejistota je relativní pojem. Žádný zaměstnanec nemá jistotu pracovního místa, stejně tak jako podnikatel nemá jistotu dlouhodobé prosperity. Práce v nadnárodní zahraniční firmě je mnohdy velmi kvalitní a jasně strukturovaná, ale zaměstnanec přispívá svou prací k růstu zahraničního kapitálu. Ministerstvo práce a sociálních věcí v čele s ministryní Ludmilou Müllerovou podniklo zajímavý krok a sice, že mohou lidé bez práce získat po představení projektu a podnikatelského plánu před porotou až 80 000 Kč na podnikání.<sup>76</sup> Vedle toho byl zveřejněn sedmibodový plán, který zahrnuje i podporu zmiňovaných mladých lidí, kteří se mohou s největší pravděpodobností stát novými zakladateli RP typu Baťa. Zaměstnavatelé budou moci získávat za mladého zaměstnance do 30 let z úřadu práce od státu měsíční příspěvek do výše 24 000 Kč, maximálně jeden rok. Zároveň budou moci získat jednorázově finance na zřízení místa. Myslím si, že uvedené kroky od MPSV jsou dobrým pokusem, jak dosáhnout například mnou stanovené 35% hranice úspěšného přechodu RP mezi první a druhou generací.

---

<sup>75</sup> ZEIT.DE. *Optimistisch und wenig bescheiden* [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.zeit.de/campus/online/2008/37/studie-arbeitsplatz>

<sup>76</sup> ČESKÁTELEVIZE.CZ. *Nemáte práci? Podnikejte, přeje si stát. A nabízí 80 tisíc korun* [online]. 2013 [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/218959-nemate-praci-podnikejte-preje-si-stat-a-nabizi-80-tisic-korun/>

Tradice rodinných podniků je v České republice stále na počátku, což dokazuje i významná nevládní Agentura malých a středních podniků vyhlašující každoročně ceny týkající se MSP roku. Poprvé byla v minulém roce ve spolupráci s Equa bank vyhlášena také rodinná firma roku<sup>77</sup>.

#### 2.4.2 Německo<sup>78</sup> a Rakousko<sup>79</sup>

Německo a Rakousko jsou našimi nejbližšími sousedy. V obou zemích je rodinné podnikání jedním ze základů tamních ekonomik. V Německu je vlastněno rodinou 79 % podniků, kteří zaměstnávají 45 % aktivní pracovní síly a podílejí se z více než 40 % na produktu země. Z uvedených čísel můžeme vyvodit závěr, že se jedná spíše o menší společnosti, jelikož zbývající dvě desetiny firem zaměstnávají více než polovinu pracovníků. Padesát největších německých RP, mezi něž patří například lídři jako BMW a Henkel, předčilo index německé burzy DAX v letech 2003 – 2008 v průměru o 6,8 %. DAX index akciového trhu obchodovaného ve Frankfurtu je výsledkem 30 největších a nejziskovějších firem, které pravidelně vyplácejí dividendy. Mezi další firmy, které se na svých produktech pyšní nápisy typu „Familienunternehmen seit...“<sup>80</sup> se řadí producent čokolád RitterSport či automobilka založená konstruktérem pracujícím nejprve u Mercedesu, který se později osamostatnil a založil v roce 1931 firmu „Dr. Ing. h.c. F. Porsche Gesellschaft mit beschränkter Haftung, Konstruktionen und Beratungen für Motoren und Fahrzeugbau“. V Německu se klade zejména důraz na tzv. Mittelstand. Ačkoli je to jedno z nejskloňovanějších slov v tamní politice, tak pro něj neexistuje žádná všeobecně platná definice. Po průzkumu několika německých serverů věnovaných definici pojmu „Mittelstand“ se jedná z kvantitativního hlediska o malý a střední podnik a z kvalitativního hlediska jde o rodinné podniky. Spolková kancléřka Angela Merkel uvedla: „Rodinné podniky, respektive podnikatelé Mittelstandu v Německu jsou jedním z centrálních pilířů našeho blahobytu.“<sup>81</sup> Vládní server Bundesregierung.de dále uvádí, že v roce 2009, kdy zemi zasáhla největší recese od dob druhé světové války, se Mittelstand projevil v krizi jako stabilizující faktor, jelikož tento typ podniků propouštěl v porovnání s ostatními většími méně zaměstnanců. Dalším významným příspěvkem hospodářství je

---

<sup>77</sup> Rodinnou firmou roku 2012 se stala společnost LIVA Předslavice

<sup>78</sup> FFI.ORG. *Global Data Points* [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>

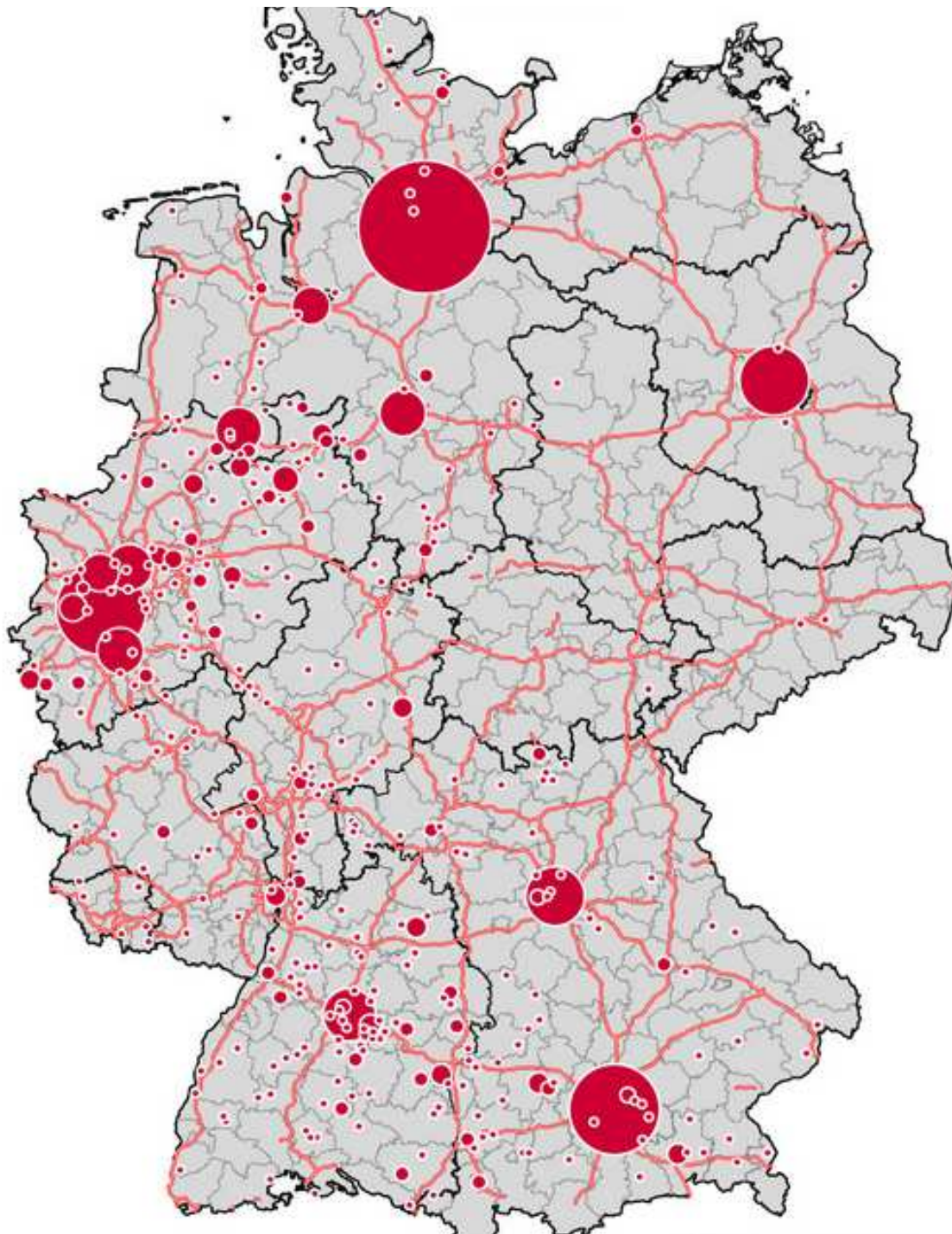
<sup>79</sup> tamtéž

<sup>80</sup> Překlad: rodinný podnik od...

<sup>81</sup> BUNDESREGIERUNG.DE. *Mittelstand - Das Herz der Deutschen Wirtschaft* [online]. 2010 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Magazine/MagazinWirtschaftFinanzen/079/s1-das-herz-der-deutschen-wirtschaft.html>

díky menší velikosti podniků akcent na inovace. Německá vláda si je vědoma této síly, a tak nabízí podporu v rámci Centrálního inovačního programu pro Mittelstand (ZIM) Na následující mapě Spolkové republiky Německo můžeme pozorovat rozmístění největších RP po celé zemi:

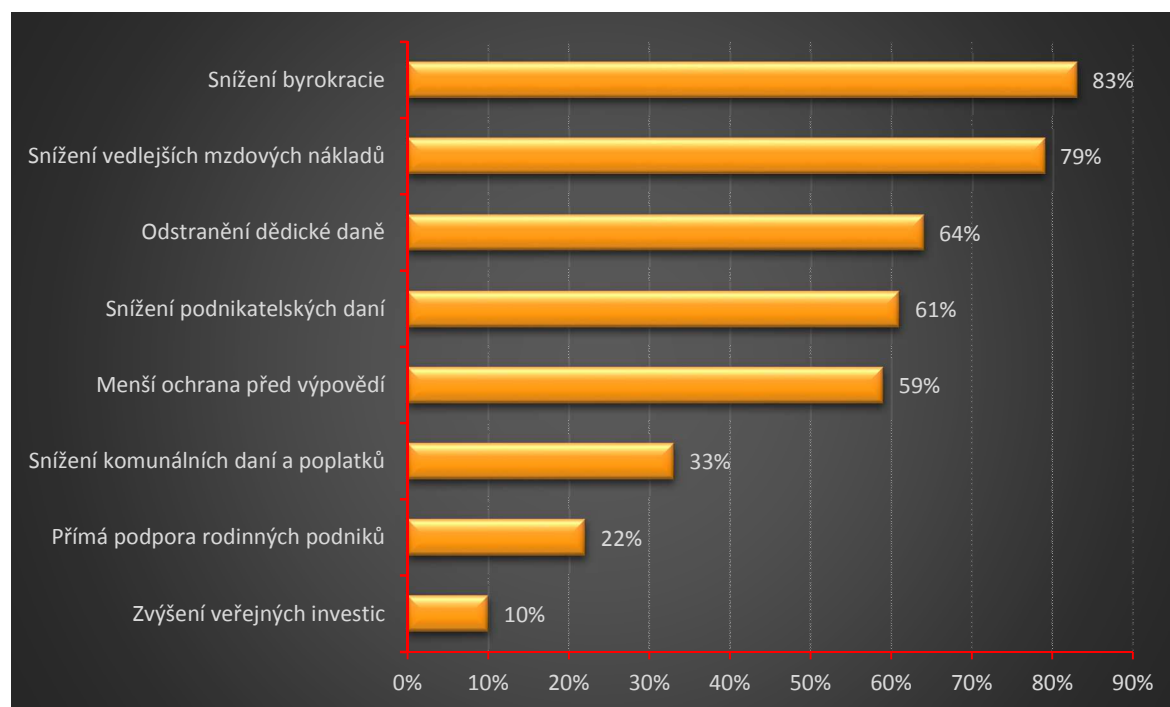
**Obrázek 3: Geografické rozmístění největších německých rodinných podniků**



Zdroj: FAMILIENUNTERNEHMEN.DE. Die größten Familienunternehmen in Deutschland [online]. [cit. 2013-05-18].

Ačkoli shledávám Německo jako jednu ze zemí, která si je velmi vědoma přínosu rodinných podniků, tak existuje vždy nějaký prostor pro zlepšení. Nadace Familienunternehmen se zeptala na otázku, co RP požadují po politické elitě. Výsledky můžeme pozorovat na níže uvedeném grafu:<sup>82</sup>

**Graf 4: Jaké požadavky mají německé rodinné podniky na spolkové vládě?**



Zdroj: FAMILIENUNTERNEHMEN.DE. Familienunternehmen und die aktuelle Weltwirtschaftskrise [online]. 2009 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: [http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/Studie\\_Familienunternehmen\\_und\\_Krise.pdf](http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/Studie_Familienunternehmen_und_Krise.pdf)

Mezi tři nejvýraznější požadavky patří odbourávání byrokracie, snižování vedlejších mzdových nákladů a odstranění dědické daně. Složitost administrativních procesů je všeobecně mnohonásobně větší než v anglosaských zemích. Relativně překvapivým zjištěním může být až na 7. místě volání po přímé podpoře rodinných podniků. Dle mého názoru se jedná o jev spojený se vzdělaností obyvatel, protože ekonomicky vzdělaný člověk ví, že různá protekcionistická opatření v podobě dotací, subvencí a jiných přímých či nepřímých podpor mají pro ekonomiku jako celek negativní dopad. Volný obchod maximalizuje blahobyt a zvyšuje životní standard. Je vždy lepší volný obchod povolit a případně kompenzovat postižené skupiny. Po odstranění ochranných opatření je

<sup>82</sup> FAMILIENUNTERNEHMEN.DE. Familienunternehmen und die aktuelle Weltwirtschaftskrise [online]. 2009 [cit. 2013-03-30]. Dostupné z: [http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/Studie\\_Familienunternehmen\\_und\\_Krise.pdf](http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/Studie_Familienunternehmen_und_Krise.pdf)

konkurence vyšší, a tak nutí k vyšší produktivitě práce, inovacím apod. Již ekonom David Ricardo vysvětlil v teorii komparativních výhod, že i země například s menší výrobní efektivností z mezinárodního obchodu těží.

V rámci našich germánských sousedů uvádím zároveň Rakousko, které je, co se rozlohy země, počtu obyvatel a společné Rakousko-uherské historie týče, ještě bližší České republice. Rakouské rodinné firmy dávají práci 70–75 % aktivně pracující populaci země. Mezi světově známé firmy se řadí zejména rakouský výrobce energetických drinků Red Bull a výrobce broušeného křišťálového skla Swarovski, založený Danielem Swarovskim, který se narodil v České republice a po setkání s Františkem Křižíkem začíná vyvíjet stroj na velkovýrobu broušených šatonů.<sup>83</sup> Akcie bez hlasovacího práva jsou povoleny pouze u rodinných podniků proto, aby byla možnost externího financování bez omezování kontroly řízení a managementu. Pozitivním krokem bylo zrušení dědické daně v roce 2008, která je jednak omezováním tohoto typu podnikání a jednak částečně zapříčiňuje nízkou míru mezigeneračního pokračování.

#### 2.4.3 Švýcarsko<sup>84 85</sup>

Švýcarsko je relativně malou zemí, která je známa finančním sektorem, válečnou neutralitou, distancování se od přímé participace na projektu Evropské unie a také díky rodinným firmám, což dokázal i „Länderindex“. Paradoxně pouze 36 % švýcarských RP věří, že je jejich pozice na trhu konkurenceschopná. Graf 5 níže ukazuje, jak vysoce si vlády váží rodinných podniků. Pokud vezmeme v potaz, že Blízký Východ je specifický region a Malta velmi malá ekonomika, tak je z vyspělých zemí nejvýše postavené Švýcarsko, a i právě proto mu budu věnovat nyní pozornost.

---

<sup>83</sup> Swarovski. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Swarovski>

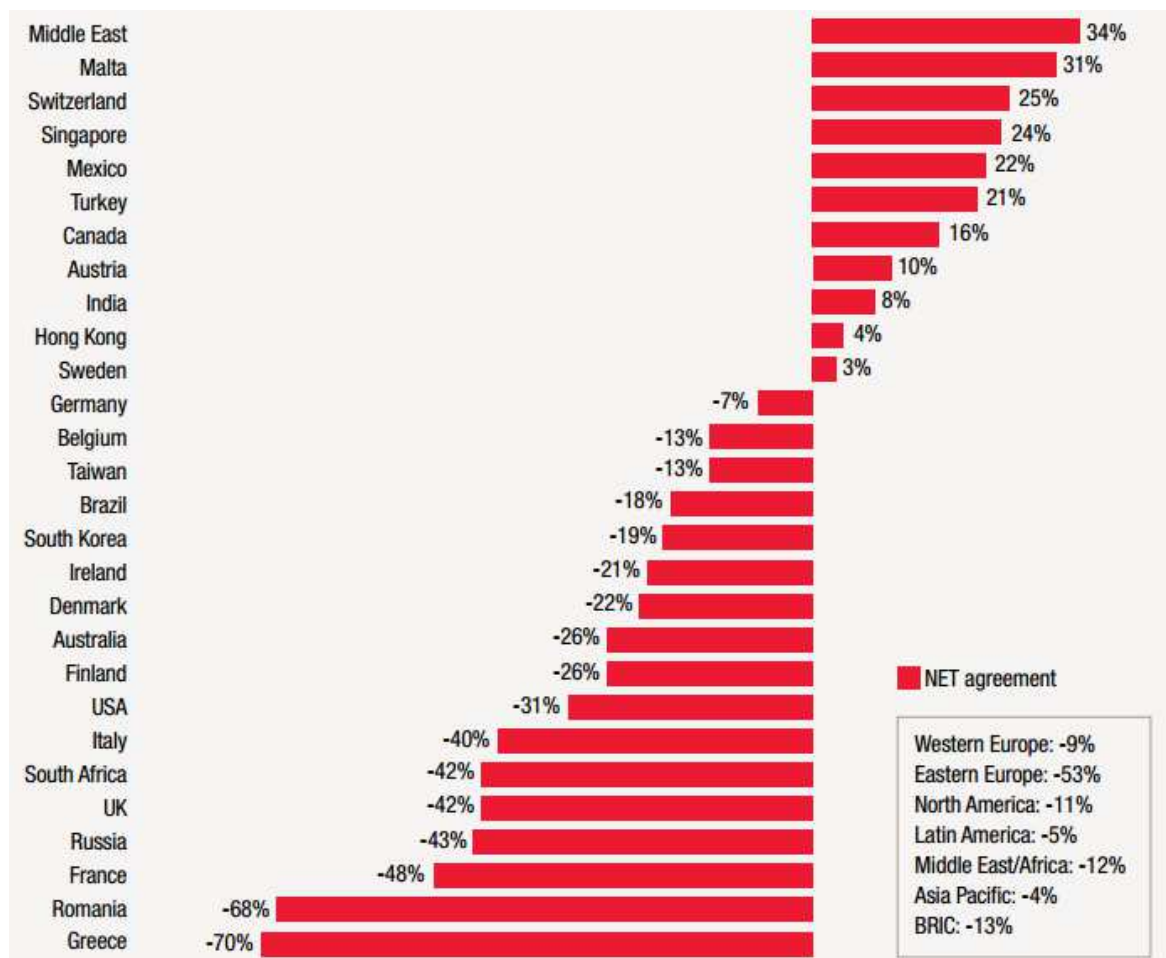
<sup>84</sup> SWISSINFO.CH. *Keeping the family silverware in business* [online]. 2013 [cit. 2013-04-22].

Dostupné z:

[http://www.swissinfo.ch/eng/business/Keeping\\_the\\_family\\_silverware\\_in\\_the\\_business.html?cid=34918576](http://www.swissinfo.ch/eng/business/Keeping_the_family_silverware_in_the_business.html?cid=34918576)

<sup>85</sup> FFI.ORG. *Global Data Points* [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>

**Graf 5: Vnímání důležitosti rodinných firem vládou ve vybraných zemích**



Zdroj: Zdroj: PWC.COM. Family firm: A resilient model for the 21st century [online]. 2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/pwc-family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/pwc-family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012.pdf)

Skoro devět z deseti podniků je ve Švýcarsku klasifikováno jako rodinný podnik. Široké veřejnosti nejznámější společností, kterou ve Švýcarsku vlastní rodina, je producent náramkových hodinek Swatch. Další významné rodinné společnosti jsou například výrobce výtahů Schindler, v jehož vedení je čtvrtá generace v čele s Alfredem Schindlerem, a privátní bankéři Lombard Odier Darier Hentsch založeni roku 1796. Každoročně musí pětina firem řešit nástupnictví, a tak je negativním zjištěním, kdy pouhých 22 % majitelů, jichž se týká v krátké budoucnosti dilema s mezigeneračním převodem, očekává zanechání firmy ve vlastnictví stávající rodiny. Specialista na RP v PricewaterhouseCoopers Marcel Widrig říká: „Ve Švýcarsku je méně interních rodinných předání v porovnání se sousedními zeměmi, jako jsou Německo nebo Itálie, kde je větší dynastická tradice“. Jedním z důvodů je současně i limitující malý domácí trh. I přesto se počet RP nesnižuje.

Důvodem jsou nové start-upy<sup>86</sup>. Průzkum trhu skupinou Dunn & Bradstreet ukázal, že se v roce 2012 zvýšil počet registrovaných firem o 10 000. Pozici Švýcarska, jako země s nejvyšší orientací na rodinné podniky, potvrzuje vznik specializovaných organizací jako International Family Business Network<sup>87</sup> vybudovaný roku 1989 v Lausanne nebo KMU Next<sup>88</sup>, soustřeďující se na nástupnictví v MSP společně s mikropodniky.

#### 2.4.4 Itálie<sup>89 90</sup>

Z vlastních zkušeností člověk pozná sílu italských rodinných podniků v oblasti gastronomie, kde servis připomíná pohodlí domova. Číšníci, servírky a všeobecně celý personál dělá svoji práci s nadšením. Je naprosto běžné, že se kromě vyřízení objednávky číšník pobaví s klienty o jiných věcech, a tak má cizinec pocit, že se každý s každým zná dlouhou dobu. Mezi nejznámější rodinné značky patří výrobce automobilů FIAT a z oblasti gastronomie cukrovinky Ferrero, káva Illy a mlékárenský gigant Parmalat. Z široké veřejnosti méně známých, ale o to více tradičních firem s historií sahající až do 18. století můžeme jmenovat výrobce střelných zbraní Beretta nebo výrobce osvětlení Barovier & Toso.

Podniky pod kontrolou rodiny tvoří podle některých zdrojů skoro tři čtvrtiny soukromého sektoru a zaměstnávají více než polovinu aktivní části obyvatel. Dlouhodobá tradice je důkazem nejvyššího zastoupení členů (12) v Hénokienské asociaci<sup>91</sup>, sdružující RP starší než 200 let stále řízené i kontrolované členy zakladatelské rodiny. Ačkoli je tento druh podnikání páteří italské ekonomiky, tak jsme mohli z výše uvedených grafů vyčíst, že je náklonnost vlády podprůměrná. Profesor Guido Corbetta na univerzitě v Bocconi vypracoval studii ve spolupráci s bankovní skupinou Unicredit, asociací RP Aidaf a Milánskou obchodní komorou. Corbetta dále sdělil, že společnosti s koncentrovaným a strukturovaným vlastnictvím, respektive leadershipem s malým počtem rodinných členů

---

<sup>86</sup> Start-up je projekt či začínající firma ve fázi tvorby podnikatelského záměru. Firma začíná nápadem, který se musí zpracovat do projektu a vrcholnou fází založení podnikání je právě start-up. Zdroj: Start-up. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2013 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Startup>

<sup>87</sup> FBN-I.ORG. *The International Family Business Network* [online]. 2013 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.fbn-i.org/fbn/web.nsf/doclu/network?OpenDocument>

<sup>88</sup> KMUNEXT.CH. *Über uns* [online]. 2013 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: [https://www.kmunext.ch/kmu/Ueber\\_uns.html](https://www.kmunext.ch/kmu/Ueber_uns.html)

<sup>89</sup> FFI.ORG. *Global Data Points* [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>

<sup>90</sup> CAMPDENFB.COM. *FAMILY BUSINESSES ARE ITALY'S ECONOMIC ENGINE BUT FACE GOVERNANCE CHALLENGE* [online]. 2011 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.campdenfb.com/article/family-businesses-are-italys-economic-engine-face-governance-challenge>

<sup>91</sup> HENOKIENS.COM. *The circle of the families* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: [http://www.henokiens.com/index\\_histo\\_gb.php](http://www.henokiens.com/index_histo_gb.php)

mají tendenci prosperovat nejlépe. Dodává, že se statisticky začne zhoršovat stav firmy, když je ve vedení více jak 8 členů rodiny, nebo se stane součástí správní sekce manažer mimo rodinu. Osm z deseti vedení je v Itálii řízeno rodinou. Zajímavým výstupem studie bylo menší postižení hospodářským propadem nerodinných společností, avšak RP se zvládly rychle zotavit a posléze pomohly velkou mírou ke tvorbě pracovních míst v posledních letech. V období nejtěžší fáze poslední finanční krize od roku 2007 do 2009 zvýšily počet míst o 12 %. Naproti tomu nerodinné soukromé společnosti propustily 14 %, státní firmy 10 % a transnacionální korporace 4 % zaměstnanců. Jednoduchý závěr je, že nejpłodnější doba pro nabírání talentovaných spolupracovníků do rodinných týmů byla v době ekonomické recese. Profesor se domnívá, že by měla být rodinným podnikům na základě výše uvedené množiny pozitivních faktorů věnována vyšší podpora jak vlády, tak bank.

#### 2.4.6 Jižní Korea

Jednou ze zajímavých nově industrializovaných zemí je asijský tygr Jižní Korea. Země s 50 miliony obyvatel a HDP per capita 32 400 USD/ 1 obyvatele a ročním růstem v jednotkách procent je společně se Singapurem a Tchaj-wanem hlavním pronásledovatelem Japonska.<sup>92</sup> Zaujal mě odstavec věnovaný vzdělávání jihokorejských studentů, který cituji:<sup>93</sup>

*„Snaha vzdělávat se je typickým znakem rozvíjejících se asijských ekonomik. Indie, Čína, Jižní Korea si v návaznosti na tamní filosofie a náboženství velmi uvědomují, že investice do vzdělání je nejlepší investicí, kterou může jakýkoliv jedinec udělat a že se mu mnohokrát vrátí. Rodiny, podniky i místní vlády vysílají studenty, manažery nebo státní zaměstnance na evropské a americké univerzity. Houževnatost a pílě, s jakou Asiaté studují, jsou ale v porovnání s anglosaským přístupem na výrazně vyšší úrovni. Nejinak je tomu i v Jižní Koreji. Konfuciánská a buddhistická filosofie podněcuje tamní obyvatele již po staletí k trvalému vzdělávání. Staré korejské rčení dokonce říká, že člověk bez vzdělání je jako divoké zvíře v obleku. Mít dnes pouze jednu univerzitu je považováno v Koreji za nedostatečné, lidé na řídicích funkcích mají běžně diplomy ze dvou až třech univerzit, pokud možno alespoň jeden z nich ze zámořské vysoké školy. Studenti jsou velmi pilní, studují až 14 hodin denně. Rodiny jsou doslova posedlé po*

<sup>92</sup> CIA.GOV. *The World Factbook - South Korea* [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ks.html>

<sup>93</sup> AMSP.CZ. *Jižní Korea - asijský tygr* [online]. 2007 [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://www.amspace.cz/jizni-korea-asijsky-tygr>

*zajištění univerzitního vzdělání pro své potomky a připravují je na vyhlášené korejské přijímací pohovory, znamenající vstupenku do světa úspěšných, již od útlého věku.“*

Můžeme vidět dle výše uvedené citace pracovitost Korejců, která je vynikajícím základem pro prosperitu země. Velká část absolventů se uplatní později v profesním životě v ohromných korporacích ovládaných rodinnými klany, které generují obraty v desítkách miliard dolarů a zaměstnávají desítky tisíc lidí. Tyto organizace vznikly po vzoru japonských zaibatsu v Koreji známých pod názvem cheabol. Jeden cheabol má silně diverzifikované portfolio a zajišťuje pracovní místa v mnoha oborech, jelikož většinou disponuje například jak developerskými a realitními společnostmi, výrobou automobilů, elektroniky, obchodními centry, logistickými společnostmi, tak i vlastními pojišťovnami a telekomunikačními podniky. Nejznámějšími jsou například Samsung, LG a Hyundai. Negativní stránkou těchto organizací je významná podpora a úzké napojení na státní instituce, takže zde vzniká velký prostor pro korupci. Japonské zaibatsu byly jedním z hlavních faktorů růstu prosperity v Japonsku, ale na rozdíl od korejských „rodinných podniků“ nebyly navázány na státní instituce, ale na bankovní sektor. Díky cheabolům je v Koreji nedostatek malých a středních podniků, které by dodávaly tržnímu prostředí stabilitu. Existují zde především buď uvedené atypické velké rodinné firmy nebo stánkaři postávající na ulicích.

#### **2.4.5 USA <sup>94</sup> a Čína <sup>95 96</sup>**

Poslední dvě země, kterým se budu věnovat, jsou Spojené státy americké a Čínská lidová republika. Již názvy zemí nám říkají něco specifického. USA je konfederací, kde funguje 50 zemí na základě kapitalismu, a na druhé straně stojí „lidová“ Čína s komunistickým režimem. Navzdory značné rozdílnosti obou státních celků se jedná právě o dvě největší mocnosti současného světového rozložení hospodářských i politických sil, kterým odpovídá i mnohonásobně větší velikost rodinných podniků, než na jakou jsme zvyklí v České republice. Mezi americké rodinné značky patří Ford Motor Company, světové hotelové řetězce Marriot Corporation a Hilton. Dále diskontní obchodní společnost Walmart, založená v roce 1962 Samem Waltonem.<sup>97</sup> Tato společnost zaměstnává

---

<sup>94</sup> FFI.ORG. *Global Data Points* [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>

<sup>95</sup> tamtéž

<sup>96</sup> CAMPDENFB.COM. *FAMILY BUSINESSES ARE ITALY'S ECONOMIC ENGINE BUT FACE GOVERNANCE CHALLENGE* [online]. 2011 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.campdenfb.com/article/family-businesses-are-italys-economic-engine-face-governance-challenge>

<sup>97</sup> WALMART.COM. *Our story* [online]. 2012 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://corporate.walmart.com/our-story/>

celosvětově na 2,2 milionu pracovníků, přičemž se její roční obrat pohybuje okolo půl bilionu amerických dolarů. Týdně navštíví jejich 10 700 poboček okolo 200 milionů zákazníků. Situace podílu firem vlastněných rodinou se ani ve Spojených státech oproti jiným zemím příliš nemění. Americké RP vytvářejí dvě třetiny HDP a zaměstnávají rovněž takřka totožné procento pracovní síly. Raymond Institute se v průzkumu zaměřil na nástupnictví, kdy bylo zjištěno, že pětina vedoucích rodinných podnikatelů učinila plánování pouze formou napsání závěti a pouze 37 % explicitně vytvořilo strategický plán. Zajímavostí je, že CEO<sup>98</sup> rodinných podniků vydělávají o desetinu méně, než jejich nerodinní protějškové. Průměrná délka vlastnění podniku rodinou je v Americe 78 let. Nejstarším rodinou organizovaným podnikem je Zildjian Cymbal Co. of Norwood, MA vyrábějící dodnes cimbály. Byl založen roku 1623 v Konstantinopoli a posléze přesunut společně s přestěhováním rodiny na území USA až v roce 1929.<sup>99</sup>

Čína je zcela atypickou zemí s jiným politickým režimem a celkově vyšším počtem pracovní síly, než USA a Evropa dohromady. Navzdory vysokému počtu obyvatel blížícímu se hranici 1,4 miliardy obyvatel, je podíl na asijském ekonomickém blahobytu vyšší než relativní podíl na populaci. Je až neuvěřitelné, že výsledek průzkumu organizace CampdenFB z roku 2010 zjistil, že 85 % čínských soukromých společností je v rodinných rukou, což není malé číslo, pokud vezmeme v potaz, že 80 % pracovních míst vytváří soukromý sektor.<sup>100</sup> Většina rodinných podniků se nachází v hospodářsky vyspělejší východní části země ve výrobním průmyslu, ačkoli více a více společností se začíná zaměřovat na velkoobchod a maloobchod. Odlišností od výše uvedených zemí je například pouze mírně nadpoloviční většina RP, která je kontrolována přímo rodinným managementem. Tradice čínských firem se blíží České republice, jelikož jejich průměrné stáří je pouze 9 let. Dle studií je jedním z nejvíce odlišujících faktorů vliv konfuciánství založeném na morálních hodnotách. Na druhou stranu se často hovoří o čínských obchodních partnerech negativně ve smyslu spolupráce, kdy čínská firma kooperuje pouze do té chvíle, do kdy je pro ni obchodní partner přínosem, respektive čerpají od něj těžce vybudované know-how. Jakmile zjistí vše, co potřebují, tak spolupráci ukončí, což by bylo v rozporu se zmiňovaným důrazem na morální hodnoty.

---

<sup>98</sup> CEO = chief executive officer; český překlad: výkonný ředitel

<sup>99</sup> ZILDJIAN.COM. *History* [online]. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://zildjian.com/About/History/Background>

<sup>100</sup> JOHNSON.CORNELL.EDU. *China's Economic Transformation: The Past, Present and Future Professor Xiang Bing talks about China's Economy at Johnson* [online]. 2013 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.johnson.cornell.edu/About/News-Publications/Article-Detail/ArticleId/6498/China-s-Economic-Transformation-The-Past-Present-and-Future-Professor-Xiang-Bing-talks-about-China-s.aspx>

## 2.5 Organizace rodinných podniků ve světě

Vidíme, že je rodinné podnikání organizováno v různých částech světa odlišně. Jižní Korea vsází na velké korporace, naopak Švýcarsko i Německo mají založené ekonomiky na velkém množství malých rodinných podniků. Všeobecně můžeme pozorovat neorganizovanost RP a nedostatečnou podporu od jednotlivých států, které například považují za synonyma pojmy malý a střední podnik a rodinný podnik. Ve stále akcelerujícím světě globalizace je z dlouhodobého hlediska podstatné, aby vlády přistupovaly zodpovědněji k této problematice.

Soukromé společnosti využívají tohoto prostoru a věnují se konzultantským a poradenským službám cíleným přímo na RP. Například KPMG má přímo divizi KPMG Family Business, respektive Family Business Czech, kde je vedoucím Milan Bláha. Poradenství je nabízeno v oblasti auditu a daní.

V roce 2006 vznikla v Německu nadace „Stiftung Familienunternehmen“, která je asi nejvýznamnějším uskupením zabývajícím se rodinnými podniky v Evropě. Ač se zaměřuje převážně na Německo, je možno přepnout jazyk serveru na angličtinu, a tak se tento zajímavý portál s přesahem za hranice spolkové země stává nepsaným ústředním bodem rodinných podniků v Evropě. Nadace má stanovené 3 cíle<sup>101</sup>. Zaprvé chce usilovat a zprostředkovávat podporu výměny a sdílení informací i zkušeností rodinných podniků, respektive podnikatelů s podnikateli, ale i se zástupci vědy, médií a politiky. Zadruhé chtějí podporovat výzkum respektive výzkumné instituce, které se budou tímto zvláštním druhem podnikání zabývat. Zatřetí usiluje o zlepšení akceptace a vnímání rodinných podniků v politice i u veřejnosti.

O rok později byla v roce 2007 vytvořena Expertní skupina pro rodinné podniky při Evropské komisi.<sup>102</sup> Skupinu tvoří 27 účastníků z členských zemí EU. Za Českou republiku byl vyslán Jiří Michovský z Ministerstva průmyslu a obchodu. Výstupem jejich práce bylo sestavení definice rodinných podniků (viz výše v kapitole 1.1 Definice rodinných podniků) a vymezení hlavních úskalí, se kterými se RP potýkají.<sup>103</sup> Jednak se jedná o nedostatečnou obeznámenost politiků s problematikou rodinného podnikání, dále

---

<sup>101</sup> FAMILIENUNTERNEHMEN.DE. *Stiftung Familienunternehmen* [online]. 2013 [cit. 2013-02-04]. Dostupné z: <http://www.familienunternehmen.de/>

<sup>102</sup> EC.EUROPA.EU. *Small and medium-sized enterprises (SMEs)* [online]. 2013 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index_en.htm)

<sup>103</sup> EC.EUROPA.EU. *Overview of Family Business Relevant Issues* [online]. 2008 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_study\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf)

finanční úskalí, důležitost včasných příprav podnikatelských transferů, respektive generační obměny jako jeden z nejvýznamnějších problémů, jelikož v bodě mezigenerační přeměny statisticky zaniká 70 % firem. Čtvrtým úskalím je firemní governance, kdy se jedná o nalezení rovnováhy mezi rodinou, vlastnictvím a podnikáním. Bylo zjištěno, že mnozí opomíjejí určitý „rodinný protokol“ neboli směrnice, které zřetelně definují firemní filozofii a kulturu. Pátým bodem je přilákání a udržení talentované pracovní síly, kdy mnohé RP musí bojovat s negativním obrazem na trhu práce vytvořeným předsudky týkajícími se nepotismu a paternalismu. Posledním výsledkem práce expertní skupiny je kladení důrazu na specifika managementu v tomto typu podnikání.

Abychom se podívali na problematiku rodinných podniků komplexněji, dále než za horizont západní civilizace, tak se na závěr druhé kapitoly zmíním o arabském světě.<sup>104</sup> Je známo, že jsou Arabové dobrými obchodníky. Arabské RP jsou typické díky lidem s vysoce ceněnými aktivy<sup>105</sup>. Tito jedinci bývají bankovním sektorem označovány za ty, kteří mají k dispozici investovatelná aktiva převyšující 1 milion dolarů.<sup>106</sup> Asi tři čtvrtiny blízkovýchodních soukromých podniků jsou pod kontrolou 5 000 rodin s vysoce ceněnými aktivy.<sup>107</sup> Tyto společnosti vytvářejí 70 % regionální zaměstnanosti. Stejně jako konfuciánství ovlivňuje chování v Číně, tak islámské RP více usilují v muslimském světě o dobročinné aktivity s cílem snížení chudoby. Všechny firmy v Perském zálivu, až na pouhých 2 %, jsou pod kontrolou rodin. Styly managementu se liší a korelují se vztahem k náboženství. Lze se setkat jak s autoritářskými, tak konzultativními typy vedení. Od roku 2006 existuje fórum arabských rodinných podniků Tharawat registrované v Dubaji.<sup>108</sup> Vizi této sítě je stát se organizovaným neziskovým zdrojem znalostí a výzkumným střediskem pro RP v arabských zemích Blízkého Východu a severní Afriky. Dále funguje server pro příští generaci rodinných podniků „Arabian Nextgen“.<sup>109</sup>

---

<sup>104</sup> FFI.ORG. *Global Data Points* [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>

<sup>105</sup> Člověk s vysoce ceněnými aktivy = high-net worth individual

<sup>106</sup> High-net-worth individual. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/High-net-worth\\_individual](https://en.wikipedia.org/wiki/High-net-worth_individual)

<sup>107</sup> FFI.ORG. *Global Data Points* [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>

<sup>108</sup> THARAWAT.ORG. *About us* [online]. 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.tharawat.org/aboutus.php>

<sup>109</sup> ARABIAN-NEXTGEN.ORG. *Arabian nextgen* [online]. 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://arabian-nextgen.org/>

## B) PRAKTICKÁ ČÁST

Teoretická část definovala současné podmínky na světových trzích se zaměřením na rodinné podnikání. Zjistili jsme, že v globalizovaném světě je důležité neopomíjet jeden pojem, a sice „glokalizace“. V praktické části se budu věnovat vybrané rodinné firmě, kterou budu dále v textu označovat jako „S.R.O.“.

### 3. Firma v konkrétním prostředí

Firma S.R.O. se pohybuje v odvětví elektroniky a mikroelektroniky na trhu business-to-business, z čehož vyplývá, že její zákazníci vycházejí z řad podniků. V kapitole věnované globalizaci jsem uvedl, že období mikroelektroniky uzavřelo, jako tzv. čtvrtá Kondratěvova vlna, věk průmyslové společnosti. Jednotková tabulka jasně říká, že po jednotkách mili a mikro následuje nano.

Vybraný mikropodnik je do elektronického odvětví zapojen v rámci Supply Chain Managementu jako dodavatel, který se nachází na konkurenčním lemu v oligopolu s cenovými vůdci. Dominantní firmy v odvětví, přebírající iniciativu při stanovování cen, pochází zejména ze Spojených států amerických a jihovýchodní Asie. S.R.O. zaměřená především na tuzemský trh disponuje konkurenční výhodou díky znalostem specifik místního trhu a dlouholeté tradici. Ač jsem uvedl model oligopolu s dominantní firmou a malou velikost podniku, vykazuje společnost S.R.O. zároveň některé prvky monopolu. Jedním z faktorů je nezávislost a dalším například možnost využívat cenovou strategii diskriminace druhého stupně stanovováním různých cen za různá množství, což je v obchodě mnohdy běžnou praxí. Vedení společnosti je v rukou rodiny. Problematika mezigeneračního úskalí, která byla uvedena v teoretické části jako jedna z hlavních nástrah rodinného podniku, je v tomto případě bez pomoci externí agentury řešena začleňováním rodinných příslušníků do firemních procesů i v průběhu studií.

## 4. Návrhová část

### 4.1 Analýza firmy

K analytickým účelům využiji nejprve SWOT analýzu, kterou doplní Porterova analýza pěti sil.

Jak již zkratky prvního uvedeného nástroje napovídají, jedná se o zohlednění silných stránek (anglicky Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a konečně hrozeb (Threats), které ohrožují budoucnost firmy.<sup>110</sup>

Základem silných stránek je nezávislá struktura rodinného podniku a tradice od začátku 90. let, která jde ruku v ruce s vybudovaným know-how a zkušenostmi v oboru. Zakotvení pozice v SCM a propracovaná síť dodavatelsko–odběratelských vztahů přispívají stabilitě firmy. Portfolio je diverzifikováno díky minimální specializaci na jednotlivé obory, stejně tak jako široký počet hlavních odběratelů či distributorů snižují riziko, které by mohlo nastat při ztrátě některých z nich. S.R.O. je díky malé velikosti velice flexibilní společností, což představuje jednu z konkurenčních výhod oproti nadnárodním lídrům na trhu. Jako sílu firmy můžeme uvést koncentraci na kvalitu služeb, zboží a včasnost dodávek. V dnešním světě, kdy existuje relativně vysoké riziko padělaných produktů z jihovýchodní Asie, je s minimálními odchylkami 100% míra kvality zboží a spolehlivosti dodávek významným prvkem úspěchu firmy. Výjimkami potvrzujícími pravidlo bývají ojedinělá zpoždění výroby přímo samotným producentem či nečekané živelné pohromy zbrzdňující plynulost procesu.

Naopak největší slabou stránkou je velikost podniku. Multinacionální korporace disponují jednak specialisty na všech pozicích od managementu, finanční divize, marketingu a obchodní sekce po technické oddělení a management kvality. Týmy lidí zpracovávají například strategie forem vstupu na zahraniční trhy a posléze jejich analýzu. Zdrojem financování bývají u MNC akcionáři, což je jednodušší způsob získání financí, než se nabízí společnosti s ručením omezeným. Velké společnosti realizují úspory z rozsahu, jelikož si mohou dovolit držet vyšší množství zásob a prodávají daleko vyšší kvantitu zboží na více trzích, a tak ve vyšší míře praktikují při tvorbě cen cenovou diskriminaci druhého stupně. Pokud se bude S.R.O. nadále soustředit na tuzemský, respektive středoevropský trh, tak nemusí být v porovnání s nadnárodními společnostmi finanční zdroje limitující.

---

<sup>110</sup> BUSINESSDICTIONARY.COM. *SWOT Analysis* [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/SWOT-analysis.html>

Informační doba nabízí velké množství příležitostí. Jednou z příležitostí je navázání užší spolupráce se zmiňovanými nadnárodními korporacemi, které disponují mnoha faktory, které by doplnily efektivnost menšího podniku. Ten naopak má vyšší znalosti na trhu a je více flexibilní. Větší společnosti jsou více rigidní v rámci hodnoty minimálního odběru. Spolupráce obou, co se velikosti týče, odlišných subjektů může slavit recipročně výhodný výstup. Otevřenost evropského trhu je výzvou pro sofistikovanou strategickou expanzi na zahraniční trhy. Budoucí cesta udržitelného vývoje Evropy je založena na kvalifikaci pracovníků, vědě a z toho plynoucí kvalitě. Standardizace managementu kvality může být v budoucnu stále častěji vyžadována. Myslet globálně a využívat dostupné technologie k zefektivnění procesů na jedné straně, jednat lokálně a budovat dlouhodobé vztahy s klienty na straně druhé, by mělo být strategií firmy. Jednou z dalších příležitostí je rozšířit portfolio svých produktů o komplementární produkty.

Stejně tak jako příležitostem, současná doba vystavuje podnikatelské subjekty i mnoha hrozbám. Mnoho uvedených faktorů v příležitostech se může jednoduše přeměnit v hrozby. Jednotný vnitřní trh EU s sebou přináší od roku 2004, kdy se Česká republika stala členskou zemí, vyšší konkurenci na tuzemském trhu. Informační technologie, jmenovitě internet, přináší zákazníkům mnohem vyšší škálu možností, kde poptávaný produkt zakoupit. Servis musí být profesionální a nadstandardní za konkurenceschopné ceny. Několik let trvající finanční krize nastavila do lidských myslí, že budoucnost je velmi nejistá, a tak se snižuje spotřeba. Mnoho podniků slepě minimalizuje náklady namísto maximalizace zefektivnění nákladů. Levné, nekvalitní produkty v sobě skrývají implicitní náklady v podobě častějšího servisu, závadnosti a trvanlivosti, které jednak mnohdy způsobí nižší zisk, a především jsou příčinou nespokojenosti zákazníka. Ekonomie hovoří o dvou druzích zisku. Jednak známe klasický účetní zisk, kde se odečítají explicitní náklady od výnosů. Jednak existuje hůře vyčíslitelný ekonomický zisk, který počítá nejen s explicitními, ale i s implicitními náklady, neboli náklady obětovanými příležitostmi. Kvalitní obchodní společnost by měla sledovat oba výpočty zisku.

Věřím, že postupně bude v Evropě převládat opětovná náklonnost k produkci kvalitních výrobků. Nejde pouze o vyhledání nejnižších nákladů, to by bylo příliš jednoduché. V informační době jde zejména o odbornost a znalosti. I přesto může být jednou z hrozeb přesun továren a výrobních úseků tuzemských firem do levnějších zemí. Výše pravděpodobnosti této hrozby silně koreluje s dlouhodobou hospodářskou stagnací, nebo v horším případě recesí. Jedinou dlouhodobě úspěšnou cestou, jak této nástraze čelit, je přítomnost podniku na zahraničních trzích s levnější cenou práce.

Porterův model z roku 1979 ukazuje, jak 5 konkurenčních sil formuje podnikatelské strategie.<sup>111</sup> Jelikož se tento model mnohdy shoduje se SWOT analýzou, budu dále uvádět pouze výsledky, které nebyly výše uvedeny.

První konkurenční fundamentální silou je **stávající konkurence**. Firma buďto může zvolit nákladovou či diferenciační strategii. Jelikož je Česká republika stále ještě v přechodném stádiu transformace, tak je zde stále upřednostňována nákladová strategie před diferenciační. Docent Karel Müller z Katedry politologie, Fakulty mezinárodních vztahů Vysoké školy ekonomické v Praze sdělil, že Ralf Dahrendorf<sup>112</sup> předpokládal dobu demokratické transformace v postkomunistických zemích střední Evropy za 60 let a Tomáš Garrigue Masaryk v roce 1918 předpokládal dosažení demokratizace v ČSR za 50 let. S příchodem dalších let větší vyspělosti země, respektive průmyslové výroby bude pravděpodobně kladen větší důraz i na diferenciaci a vyšší přidanou hodnotu.

Druhou silou je vstup **nové konkurence**, se kterým se ve větším množství setkaly podniky po vstupu do EU. V budoucnu se může jednat o asijské firmy zakládající vlastní pobočky ve střední Evropě. Velmi pravděpodobně se zvýší konkurence po uskutečnění projektu celní unie mezi USA a EU. Vstup ryze nové české konkurence není velmi pravděpodobný, zaprvé díky vysokému nasycení trhu a zadruhé díky konzervativnosti českých výrobních podniků, kteří vedle ceny zohledňují také důvěryhodnost, ověřenou spolehlivost, tradici a zkušenosti dodavatele. Navíc je nutné spojit technické, obchodní a jazykové znalosti jako základní předpoklad práce v tomto oboru.

Třetí konkurenční silou je **vliv odběratelů**, který je přiměřený. Nelze říci, že je na tuzemském trhu ani příliš mnoho, ani příliš málo odběratelů. Pokud by zde bylo nadprůměrné množství odběratelů, tak by již asijsí konkurenti působili na trhu formou vlastních poboček. Ani není množství zákazníků natolik malé, aby se blížilo monopsonu, který by si díky své pozici mohl prakticky určovat sám svou cenu. Základem úspěchu je mít takový počet větších zákazníků, aby firma nebyla závislá ze značné části pouze na jednom z nich nebo úzké skupině.

Za čtvrté je důležité analyzovat **vliv dodavatelů**, u kterého opět platí stejné pravidlo jako u zákazníků: minimalizace závislosti na jednom zdroji. Práce dodavatelů se odráží i na práci dalších článků v dodavatelském řetězci. Uvedu příklad, kdy dodavatel J udělá chybu a zašle objednané zboží se zpožděním oproti plánu. Na lokálního dodavatele K je

---

<sup>111</sup> BLIP.TV. *The five competitive forces that shape strategies* [online]. [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://blip.tv/hbr-video-ideacast/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy-1868180>

<sup>112</sup> Německo – britský sociolog, filozof, politik; Zdroj: Ralf Dahrendorf. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: [http://en.wikipedia.org/wiki/Ralf\\_Dahrendorf](http://en.wikipedia.org/wiki/Ralf_Dahrendorf)

pak tato chyba přenesena a zákazník viní jej za pochybení. Proto je důležité spolupracovat pouze se spolehlivými subjekty, které nebudou kazit pověst firmy. Menší podniky bývají tímto problémem postihnuty častěji, jelikož jsou pro globální dodavatele podružnými zákazníky.

Poslední konkurenční silou jsou **substituční produkty**. V tomto případě hrozí vznik substitutů pouze v případě zániku odvětví elektroniky.

## 4.2 Vnitropodnikové procesy

Každý člověk si může pod pojmem „firma“ představit něco jiného. Někdo si jako první představí správně promazaný stroj a někdo si představí například velkou budovu. Každý to může vidět jinak. Z mého pohledu jsou firmy organizovaným souborem lidských činností. Důležitým slovem je „lidských“. Výsledek zdánlivě „dobře naolejovaných strojů“ je výsledkem pracovních výkonů lidí a tento fakt nesmažou ani mnohdy silně nápomocné technologie. Proto se budu v této kapitole věnovat komunikaci, ve které se zaměřím na práci týmu a motivaci.

V předešlých kapitolách jsem definoval firmu a odvětví, ve kterém působí. Analýzy ukázaly současný stav a nyní se budu soustředit na vnitropodnikové procesy. Vždy lze něco udělat ještě lépe. Jelikož jsme v době informačních a komunikačních technologií, tak se budu nejprve soustředit na komunikaci z různých úhlů pohledu, na finanční řízení a strategii firmy. Informační doba nabízí širokou škálu hardware i software produktů, které pomáhají ulehčovat a zefektivňovat práci.

### 4.2.1 Komunikace

#### Pracovní tým<sup>113</sup>

Stejně jako v kolektivním sportu, tak i v práci je důležitá sehranost týmu. V menším kolektivu, jakým je S.R.O., musí být každý jednotlivec přínosem na cestě ke společnému úspěchu. Rodinná atmosféra panující ve vztazích mezi všemi členy společnosti je doplňována profesionalitou. Důraz na dovednosti každého jednotlivce, jeho samostatnost a zodpovědnost v plnění úkolů, jsou základními stavebními kameny firemní filozofie.

Počet členů týmu musí odpovídat cílům podniku a velikosti trhu. V době hledání maximální efektivnosti nákladů je důležité, aby se příjem z dodatečného produktu pracovníka, představující změnu celkového příjmu způsobenou změnou velikosti pracovního týmu o jednoho jednotlivce, rovnal nebo byl vyšší, než dodatečné náklady na

---

<sup>113</sup> IHNED.CZ. *Nové trendy v nábore zaměstnanců* [online]. 2009 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37653540-nove-trendy-v-naboru-zamestnancu>

pracovníka, představující analogicky změnu celkových nákladů způsobenou změnou použité pracovní síly. Mnohdy je náročné vyčíslit přímý efekt přijetí zaměstnance, který se nepodílí přímo na vytváření produktu, respektive není součástí obchodního oddělení. Společnost S.R.O. disponuje právě například skladníkem či technikem, kteří nenavysoužují obrát explicitně, ale jsou zdrojem vyšší efektivity a přidané hodnoty. Takový servis se pak implicitně projevuje v dlouhodobých výsledcích firmy. Efektivitu dodatečného pracovníka lze velmi přesně měřit zejména na obchodním oddělení.

Co se počtu pracovníků týče, bude nutné navýšit kapacity, pokud bude firma plánovat expanzi na zahraniční trh. Vyhrazení minimálně jednoho pracovníka na zahraniční odbyt bude základním předpokladem. Jelikož firma prozatím realizuje export v menší míře, tak si nemůže být zcela jistá zúročením jeho práce. Na druhou stranu se jedná o rizikovou investici, která ale může být začátkem nové budoucnosti ve 21. století.

Hledání vhodných pracovníků je pro menší podniky složité. Velké společnosti mají integrované HR oddělení, spolupracují s headhunterskými<sup>114</sup> společnostmi či využívají sociální sítě profesionálů na Linkedin.com. Po zaplacení poplatků může firma poptávat práci dle zvolených parametrů u internetových personálních agentur jako Jobs.cz<sup>115</sup>, Práce.cz<sup>116</sup>, Práce.Centrum.cz<sup>117</sup>, JobDnes.cz<sup>118</sup>, Qpráce.cz<sup>119</sup>, Dobrápráce.cz<sup>120</sup>, Monster.cz<sup>121</sup>, Spráce.cz<sup>122</sup>, Flek.cz<sup>123</sup> a Český-trh-práce.cz<sup>124</sup>. Další možností je spolupráce s Úřadem práce ČR, kde může zaměstnavatel získat příspěvky na mzdu zaměstnance i na zřízení tohoto místa (viz Podkapitola 2.4.1.1 Podpora podnikání rodinných firem v ČR). Firma Práce.cz nabízí například 2 balíčky firemní inzerce. Levnější inzerát „MINI“ stojí 1900 Kč bez DPH a je zveřejněn 7 dní. Dražší „STANDARD“ stojí 3500 Kč bez DPH a server jej zveřejní na 30 dní, umožňuje zvýraznění poptávky po práci a přístup k životopisům je zahrnut v ceně.<sup>125</sup> Levnější alternativou je firma Dobrápráce.cz nabízející krátkodobou inzerci na 20 dní od 500 Kč bez DPH.<sup>126</sup> Český-trh-práce.cz nabízí větší regionální zaměření skrz vlastní server Prácevpraze.cz a cena inzerátu na 2 týdny je

---

<sup>114</sup> Headhunterská firma sbližuje nabídku a poptávku po pracovnících na vrcholné pozice

<sup>115</sup> JOBS.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/>

<sup>116</sup> PRÁCE.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.prace.cz/>

<sup>117</sup> PRÁCE.CENTRUM.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://prace.centrum.cz/>

<sup>118</sup> JOBDNES.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.jobdnes.cz/>

<sup>119</sup> QPRÁCE.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.qprace.cz/>

<sup>120</sup> DOBRÁPRÁCE.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.dobraprace.cz/>

<sup>121</sup> MONSTER.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.monster.cz/>

<sup>122</sup> SPRÁCE.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.sprace.cz/>

<sup>123</sup> FLEK.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [flek.cz](http://flek.cz)

<sup>124</sup> ČESKÝ-TRH-PRÁCE.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.cesky-trh-prace.cz/>

<sup>125</sup> FIRMY.PRÁCE.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://firmy.prace.cz/>

1500 Kč bez DPH.<sup>127</sup> Internetový trh práce deníku Mladá Fronta Dnes JobDnes.cz nabízí měsíční inzerát za 2000 Kč bez DPH.<sup>128</sup> Jak můžeme vidět, na personálním trhu se pohybuje v České republice mnoho agentur. Jejich nabídky jsou různorodé a pohybují se od několika set až po několik tisíc korun.

Další možností inzerce práce je v tisku či na vlastních webových stránkách, což je opět spíše instrument pro větší známé společnosti s vysokými denními návštěvnostmi stránek. Alternativou jsou referenční programy, kdy kolegové v práci obdrží odměnu za nástup člověka, kterého sami doporučili.

Poté, co vyhledáme uchazeče a vedeme s nimi přijímací pohovory, bychom se měli zaměřit na správné doplnění stávajícího týmu. Psycholog a management konzultant Dr. Meredith Belbin ve své práci na Henley Management College identifikoval devět různých druhů chování.<sup>129</sup> Každá z devíti týmových rolí má vlastní přínosy a slabiny:

- *Tvůrčí inovátor dokáže vyřešit problémy, ale může být zaujatý vlastními myšlenkami a bránit tak efektivní komunikaci.*
- *Pozitivně naladěný vyhledávač zdrojů hledá příležitosti a pečuje o kontakty, ale jeho energie může záhy vyhasnout.*
- *Koordinátor se stará o naplňování stanovených cílů týmu a podporuje diskuzi, na druhou stranu jeho vysoká angažovanost může někdy vyznít negativně. Mnohdy si ulehčuje svoji práci.*
- *Usměrňovač nebo formovač je průbojný, dynamický a podněcuje ostatní k výkonu, ale může ostatní urážet a provokovat.*
- *Hodnotitel je vážný stratég s jasným úsudkem, ale může mu chybět schopnost inspirovat ostatní.*
- *Týmový pracovník zapadne do týmu. Je poctivým naslouchavým a zároveň nerozhodný.*
- *Disciplinovaný realizátor je orientovaný na akci a činy. Jeho slabinou je malá flexibilita.*
- *Dotahovač je pilný a svědomitý. Hledá chyby a plní termíny. Nerad nechává ostatní, aby se podíleli na jeho práci.*

---

<sup>126</sup> DOBRÁPRÁCE.CZ. *Ceník* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.dobraprace.cz/cenik.php>

<sup>127</sup> PRÁCEVPRAZE.CZ. *Ceník inzerce práce* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.pracevpaze.cz/?idl=19>

<sup>128</sup> IDNES.CZ. [online]. 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://data.idnes.cz/jobdnes\\_v3/pdf/jobdnes-cenik.pdf?rr=001](http://data.idnes.cz/jobdnes_v3/pdf/jobdnes-cenik.pdf?rr=001)

<sup>129</sup> BELBIN.CZ. *Dr. Meredith Belbin* [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: [http://www.belbin.cz/index.php?location=tym\\_meredith](http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_meredith)

- *Specialista je odborník ve své profesi. Dělí se o své vzácné vědomosti, ale je přínosem pouze v úzké oblasti.*

Neměli bychom výše uvedený přehled pochopit tak, že minimální počet pracovníků v podniku je devět. Každý člověk dokáže zastávat více rolí, ale pro 100% fungování podniku je důležité, aby byly všechny role obsazeny.

### **Lidské zdroje a motivace**

Navzdory univerzálním teoriím vyučovaných na univerzitách je prakticky každá firma unikátem. Liší se například odvětvím, velikostí a vizí. Lidé v pracovním kolektivu musí být nejprve zasvěceni do firemní filozofie a kultury. Posléze je důležité stanovit práva a povinnosti každého jednotlivce, aby každý věděl, co se od něho bude přesně očekávat a co jsou naopak oblasti, které mu nepřísluší. Firma S.R.O. využívá při zaškolování mikromanagement.<sup>130</sup> Běžně bývá začleněn do kolektivu jeden člověk, a tak se na něho s vyšší pozorností zaměřuje jeden vyčleněný kolega a předává mu zkušenosti po dobu prvních týdnů. Tzv. mikromanažer nejdříve vše přesně vysvětlí a posléze sleduje a ptá se na nekritičtější otázky týkající se samotného průběhu obchodního případu. Dle zkušenosti je důležité celý první měsíc dbát zvýšené kontroly. Následující měsíc by měl již být přechodem od zaškolování ke schopnosti individuální práce. V tomto období je žádoucí, aby nový pracovník pochopil průběh základních každodenních procesů. Kompletní zapracování člověka může trvat až půl roku. Čím je pracovní tým menší, tím je důležitější, aby se kladl důraz na zpětnou vazbu napříč podnikem. Musí se hodnotit zaprvé výkonnost firmy jako celku měřená obratem za dané období, ziskovostí, mírou dosažení stanovených cílů a efektivnosti spolupráce s dodavateli i odběrateli. Zadruhé se na měsíčních či čtvrtletních schůzích dává jednotlivým členům zpětná vazba za individuální výkon, příspěvek kolektivnímu výkonu a vliv na pracovní kolektiv.

Zvyšování kvalifikace a znalostí je nabízeno formou knižních publikací nebo internetových zdrojů vedením společnosti. Oblasti, na které je nutné klást největší důraz, jsou pravidelná školení technických znalostí, cizích jazyků a umění komunikace. Školení mohou být realizována třemi způsoby:

- Nejméně nákladnou formou je forma samostudia s adekvátním zvýšením úrovně znalostí.
- Druhá možnost není rovněž příliš finančně náročná, ale zabere spoustu drahocenného času, který by mohl být věnován činností zvyšujícím

<sup>130</sup> INVESTOPEDIA.COM. *Micro Manager* [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/m/micro-manager.asp>

produkt přímo. Pokud půjde například o technické znalosti, tak se jedná o situaci, kdy bude vyhrazený člověk předávat znalosti týmu prostřednictvím pravidelných prezentací.

- Třetí nejnákladnější alternativou je najímání externích specialistů přímo do sídla firmy S.R.O. nebo návštěvy v sídle vybrané agentury.

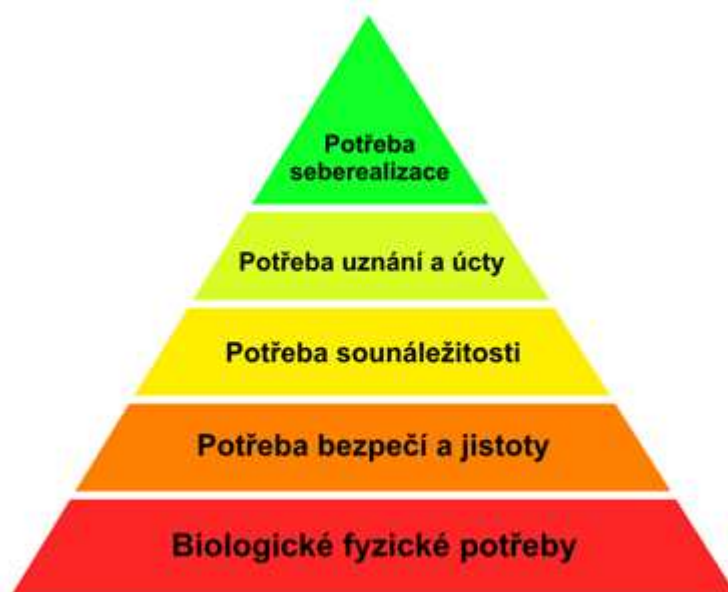
Ještě se člověk může podívat na celou problematiku z jiného úhlu pohledu a zhodnotit, zda není lepší najímat již od počátku dostatečně vzdělané lidi a na technické znalosti ponechat vyhrazeného specialistu.

Člověk není stroj a ani robot, aby stále dokola a téměř do nekonečna s konstantním úsilím plnil úkoly. Internetový server Filosofie-úspěchu.cz věnoval jeden z článků motivaci pracovníků.<sup>131</sup> Lidé většinou bohužel chodí pracovat pro peníze samotné a ne pro vyšší cíle, jako třeba ztotožnění se s posláním společnosti, jak ji například ještě povznést nad současnou úroveň. První, co člověka při pomýšlení na pracovní motivaci napadne, je právě finanční motivace. Postupem času manažeři zjišťují, že motivovat penězi dlouhodobě nelze. Lidé chtějí získávat více než pouze prostředek směny na uspokojení základních životních potřeb. Článek na uvedeném serveru dokonce uvádí ve vztahu k zaměstnancům: „Zvyšte jim plat a zvýšíte zároveň i jejich neuspokojenost“. Více peněz znamená chtíč po více a více statků. Samotné věci člověka dlouhodobě neučiní spokojeným. Stejně jako v partnerském vztahu si nelze partnera koupit, tak je to i se zaměstnanci. Vedoucí pracovník by měl být inspirativním leaderem, který jde příkladem. Takový leader působí důvěryhodně a lidé jej začnou následovat. Důležitým prvkem v motivaci lidských zdrojů je Maslowova pyramida lidských potřeb.

---

<sup>131</sup> FILOSOFIE-ÚSPĚCHU.CZ. *Jak motivovat zaměstnance* [online]. 2012 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

**Obrázek 4: Maslowova pyramida lidských potřeb**



Zdroj: FILOSOFIE-ÚSPĚCHU.CZ. *Jak motivovat zaměstnance* [online]. 2012 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

Člověka uspokojí peníze zejména na prvním stupni pyramidy. Zaměstnanec hledá bezpečné pracovní prostředí a pocit jistoty pracovního místa. Až na výjimky v podobě introvertních individualistů se lidé cítí dobře v kolektivu, kde pociťují sounáležitost. Proto mnoho firem pořádá teambuildingové aktivity mimo pracovní dobu, aby se lidé lépe poznali i mimo profesi. Většina manažerů a jiných vedoucích pracovníků především upozorňují na chyby, které jejich podřízení způsobují. Stejně jako ve většině ostatních věcí v životě je potřeba i zde nalézt rovnováhu mezi pochvalou a pokáráním, aby byli zaměstnanci povzbuzeni do dalších úkolů. Do dvou posledních stupňů pyramidy můžeme zařadit věci, kdy se lidé naučí něčemu novému a považují svoji práci za úspěšnou. Cestou k seberealizaci je nechání více volného prostoru pracovníkům. Sebenaplnění kolegy docílíme nejlépe tak, když budeme znát jeho životní hodnoty a cíle. Úspěšný český podnikatel John Vanhara všeobecně brojí proti manažerským příručkám a nabádá k odpovědnosti a doslova říká: „*Neříkáme jim, kdy mají mít přestávky nebo v kolik hodin chodit do práce.*“<sup>132</sup> Liberalizaci proklamoval i šéf společnosti 3M William L. McKnight: „*Když postavíte kolem lidí plot, začnou se chovat jako ovce. Dejte jim prostor, který potřebují.*“<sup>133</sup> Návodem, jak dosáhnout svobodného prostředí v práci, jsou následující doporučení:<sup>134</sup>

<sup>132</sup> Ekonom: Týdeník Hospodářských novin. Praha: Economia, a.s. ISSN 12100714.

<sup>133</sup> PEOPLECOMM.CZ. *Svoboda v práci* [online]. 2009 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.peoplecomm.cz/soubory/pdf/svoboda-v-praci.pdf>

<sup>134</sup> tamtéž

- *Přestat mluvit a začít naslouchat. Navodit pocit rovnocennosti.*
- *Často otevřeně hovořit o firemní vizi. Pokud se mají cíle naplňovat, musí se vizi a strategií žít denně.*
- *Překvapujícím bodem je „přestaňte motivovat“. Pokud se splní dva body, které jsem uvedl výše, tak stačí vytvořit takové prostředí, aby začali rozhodovat o sobě samých a motivovali se sami.*
- *Být stále v pozoru a střežit firemní kulturu.*

Úplné zanevření na motivaci a odměňovací systém je v evropském prostředí nemyslitelné. Anglosaská společnost je mnohem více zvyklá na vlastní iniciativu a ctižádostivost jednotlivců. Důležitou roli hraje v teoretické části výše uvedený morální hazard. Cílem je, aby zaměstnanec ve vlastním zájmu chtěl navyšovat užitek zaměstnavatele. Při stanovení systému odměn hraje významnou roli riziko. Uvažuji rozdělení mezd na fixní základ a variabilní provizní složku.

Pokud bere na svou zodpovědnost veškeré riziko zaměstnavatel, respektive nájemce, tak zaměstnanec respektive zmocněnec získá pouze fixní odměnu. V tomto bodě nastává problém, jelikož není díky absenci variabilní složky dostatečně motivován a nájemce následně získá nižší výnos. Opačný případ se v realitě příliš nevyskytuje.

Další možnosti odrážejí různé kombinace fixní (FIX) a variabilní (VRB) částky:

- Minimální FIX a vysoký VRB z obrátu nebo zisku.
- Standardní FIX a přiměřený VRB z obrátu nebo zisku.
- Třetí alternativou je udělování a vypočítávání VRB až po dosažení určité minimální hranice FIX.

### **Business-to-business marketing<sup>135</sup>**

Marketingová komunikace má mnoho podob. Jednou z forem je business-to-business (dále B2B) marketing cílící na podnikové zákazníky, jejichž nákupy jsou ve větším objemu, než je běžné u spotřebitelů na business-to-consumer trhu. Tvorba marketingových strategií závisí na kvalitě zpracování Porterova modelu pěti konkurenčních sil a marketingového mixu, který zohledňuje tzv. „4P“, tj. produkt (anglicky Product), cena (Price), distribuce (Placement), propagace (Promotion).

Mezi nejzásadnější B2B formy řadíme osobní jednání, videokonference a telemarketing, direct mail a obchodní dopis, veletrhy, webové stránky, diskuse a SEO optimalizace, sponzoring, PR a interní marketing.<sup>136</sup>

Velice rentabilní formou marketingu jsou osobní schůzky. Prodejce naváže osobní styk s potenciálním klientem a během obchodní schůzky může získat informace, které by po telefonu nebo přes e-mail nezískal. Nabídku lze poté lépe uzpůsobit přímo na míru klienta. Oproti ostatním formám osobní komunikace člověk vytváří dlouhodobý vztah se zákazníkem. Je důležité vyškolit obchodní zástupce, aby nejprve znali firemní cíl těchto návštěv. Následuje zasvěcení do umění komunikace, technik vyjednávání. V případě, že se jedná o zahraničního partnera, tak je nutné znát v dostatečné míře cizí jazyk. Většinou si obchodník vystačí se znalostí anglického jazyka, ale schopnost hovořit ve stejné řeči jako zahraniční partner je mnohdy velkým přínosem a může být i tím, co rozhodne v určitých fázích na pomyslné misce vah. Poslední částí příprav před vysláním firemního reprezentanta jsou technické znalosti. Pokud nelze skloubit všechny požadavky dohromady, lze domluvit vícečlenné obchodní jednání tak, aby všechny tři podsložky efektivní osobní komunikace byly zahrnuty.

Videokonference jsou přesně na půli cesty mezi osobním stykem a telefonickým hovorem. Technické vymoženosti již dnes umožňují tzv. videohovory, které jsou opět o něco osobnější než telemarketing. Silnou stránkou je velká podobnost s osobním setkáním. Dnešní doba není stále zcela připravena na videokonference, a tak se může stát, že není možné tento způsob komunikace uplatnit.

Klasický telemarketing je rychlým a flexibilním zdrojem potřebných informací. Lidé jsou alergičtí na pracovníky call center, kteří nabízejí rozličné a většinou neužitečné produkty, a tak si musí člověk dávat pozor, aby například během prvotního telefonického kontaktu nebyl nabízející zaměněn s člověkem z call centra. Řešením může být krátký informativní hovor s odkazem na zaslání dalších podrobnějších informací elektronickou poštou. Telemarketing se nachází na pomyslné hranici mezi setkáním obchodních partnerů a e-mailem. Oproti elektronické poště je vhodné ihned po telefonickém či osobním kontaktu sepsat nejdůležitější body a informace, jelikož nejsou jinak písemně zdokumentované.

Direct mailing se stal náhradou faxů a klasických dopisů. Výhodou je, že všechny informace zůstávají na papíře. V dnešní době bohužel zasahují do elektronické pošty

---

<sup>135</sup> *Marketing a komunikace: Časopis České marketingové společnosti a České společnosti pro propagaci a public relations - MOSPRA*. Praha: Česká marketingová společnost. ISSN 1211-5622.

<sup>136</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009, 196 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.

spamy<sup>137</sup>, a tak mohou některé zprávy skončit v nevyžádané poště. Období před internetem, čili období klasických ručně nebo na stroji psaných dopisů prakticky zcela vymizelo. Pokud vezmeme v úvahu, že na nejvyšší úrovni, tj. vrcholná státní úroveň, diplomacie, se užívá stále klasických dopisů, pozvánek a jiných dokumentů, tak si myslím, že využití dopisu v korespondenci s významnými obchodními partnery dle Paretova pravidla při situacích, kdy sdělení není naléhavé, může být velmi efektivní.

Veletrh je dobrou intenzivní a cílenou marketingovou formou komunikace, jelikož se jedná o specializované výstavy a je jisté, že značná většina návštěvníků se pohybuje v daném oboru. Opět lze zde navázat osobní styky se zákazníky. Jak u jednotlivých obchodních jednání, tak i na veletrzích je dobré disponovat různými vzorky, dárky a reklamními letáky. Úkolem dárek je nejen potěšit potenciálního zákazníka, ale také aby ihned na firmu nezapomněl. Například propiska s logem firmy je dobrou cestou, jak udržet název společnosti v povědomí klienta.

Internet je v poslední dekádě velkým fenoménem a postupně se stává rok od roku významnějším reklamním médiem. Vizitkou každého podniku jsou webové stránky, které by měly zaujmout, přehledně poskytnout relevantní informace během přiměřené doby a jednoduše ukázat zákazníkovi cestu k případné koupi produktu. Na firemním webu by neměla chybět zevrubná firemní prezentace, dále například vize a poslání společnosti a v neposlední řadě další faktory, které zvyšují prestiž podniku jako například dlouholetá tradice, spolupráce s renomovanými partnery (případně jejich reference) a certifikace managementu kontroly ISO. Na webových stránkách může být umístěno diskusní fórum, které jednak pomáhá získat zpětnou vazbu a jednak je rychlým zdrojem informací pro zákazníky. Rizikem fóra je v rámci konkurenčního boje neopodstatněné pošpiňování dobrého jména firmy. V internetovém marketingu by se nemělo zapomenout na optimalizaci webových stránek a jejich klíčových slov i obsahu pro globální i tuzemské internetové vyhledávače, jakými jsou v českých podmínkách Google a Seznam. Tzv. SEO optimalizace pomůže, aby se při vyhledávání klíčových slov požadovaná firma zobrazovala co nejvýše na prvním stránce vyhledávače.

Sponzorování sportovních celků, jednotlivců nebo kulturních a jiných akcí bývá efektivnější na trhu business-to-consumer. Přesto je to jedna z forem zvyšování povědomí o značce. V tomto případě je velmi náročné vyčíslit návratnost investice do tohoto typu propagace. Rizikem je například náhlé zranění, respektive snížená výkonnost sportovce.

---

<sup>137</sup> Masově šířené nevyžádané reklamní sdělení internetem; Zdroj: Spam. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2013 [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Spam>

Public relations dělíme na interní a externí komunikaci.<sup>138</sup> Externí typ se zaměřuje na budování dlouhodobých vztahů s okolím a díky průběžné komunikaci zejména předcházení možným konfliktům. Mezi hlavní PR aktivity se řadí články v novinách či specializovaných časopisech, pořádání akcí (rauty, větší setkání například k výročí založení firmy), řešení problémových situací, prezentace v rozhlase a účast na tiskových konferencích. Interní komunikace se naopak zaměřuje na vlastní pracovníky. Vnitropodniková komunikace buduje ze značné části firemní kulturu. Existuje opět celá řada různých nástrojů, které můžeme rozdělit ještě na formální a neformální. Mezi formální patří pravidelné schůzky, školení, nástěnky, firemní časopis i webové stránky mohou být nositelem informací směřovaných pro zaměstnance. Na druhé straně jsou neformální společné akce mimo pracovní dobu jako například teambuilding, společné rodinné víkendy manažerů a různé akce pro děti firemních pracovníků.

### 4.3 Expanze firmy do zahraničí

Úspěšná expanze do zahraničí s sebou nese vyšší obrat a především zvýšení prestiže značky díky působení na mezinárodním poli. Na druhou stranu v mezinárodním podnikání existuje mnoho různých druhů rizik.<sup>139 140</sup>

Zprv se jedná o teritoriální rizika, kam můžeme zařadit politickou stabilitu a předvídatelnost. Vedle oficiální politické moci může v hojné míře běžně fungovat šedá nebo černá ekonomika. Organizované mafie a jiná podobná uskupení nepředstavují lákavé vstupní podmínky pro potenciální příchod investic.

Komerční rizika jsou spojená s morální a etickou stránkou obchodních partnerů. Čím je v zemi vyšší řád a vymahatelnost práva, tím se snižuje pravděpodobnost nesplnění závazku a z toho plyne i nižší riziko. Může se stát, že obchodní partner nenadále odstoupí od kontraktu, dodavatel neplní kontrakt, odběratel nepřevezme zboží a dlužník nezaplatí nebo není schopen zaplatit. Těmto rizikům lze předejít pečlivou volbou potenciálního obchodního partnera a vyjednáváním výhodných platebních podmínek.

Třetím rizikem jsou změny na daném trhu, které zasahují do změny ceny zboží. Je možné sjednávat v kontraktu cenu pohyblivou v závislosti na tržním vývoji. Zajištění vůči

---

<sup>138</sup> MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009, 196 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.

<sup>139</sup> VOJÍK, Vladimír. Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí: nové trendy a reflexe změn ve světě. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 275 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7357-534-2.

<sup>140</sup> MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní obchodní operace /: Hana Machková, Eva Černohlávková, Alexej Sato a kolektiv. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 240 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3237-4.

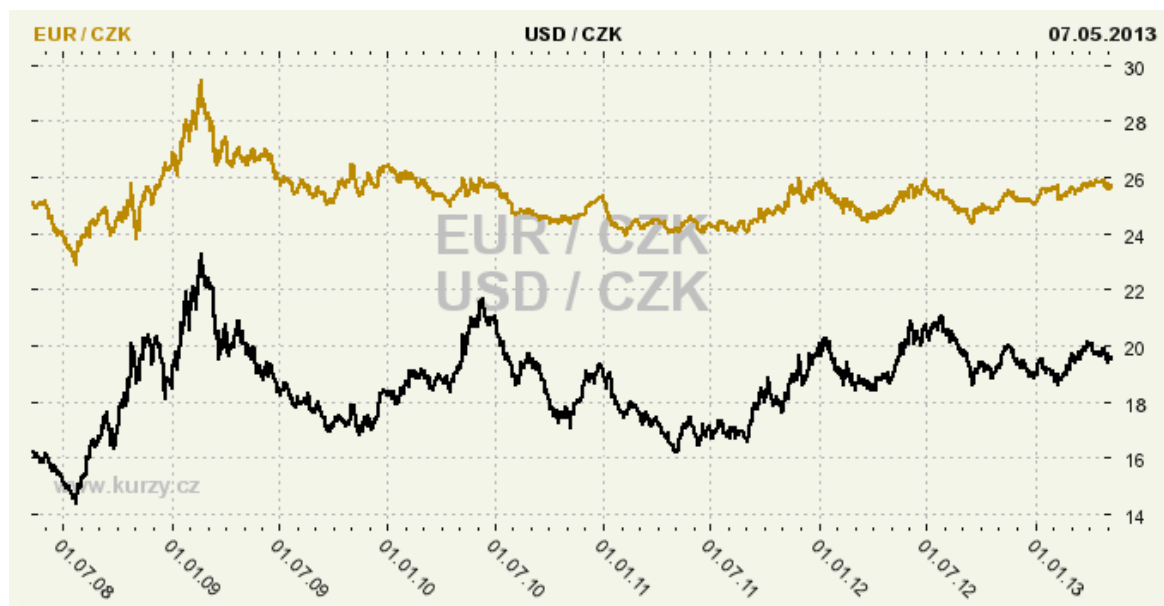
nečekaně velkému navýšení nákladů je možné pomocí klouzavých cenových doložek. Ty mohou být jednostranné eskalační, tzn., že reagují pouze na zvýšení nákladů, nebo dvoustranné flukтуаční odrážející jakoukoli změnu nákladů nahoru i dolů. Někdy může být složité, aby se obě strany dohodly na parametru, dle kterého se bude doložka řídit. V tom případě lze přistoupit k termínovým obchodům. Finanční deriváty nabízejí různé instrumenty jako forwardy, futures, swapy a opce, díky kterým se v podstatě pojistí vůči danému riziku. Tím se dostávám i k nejčastějšímu problému v mezinárodním obchodě, a sice kurzovému riziku.

Vzhledem k tomu, že Česká republika není členem eurozóny, tak obchoduje se zahraničím i v rámci Evropské unie s cizími měnami. Je nutné sledovat volatilitu daného měnového páru, aby tuzemská firma netratila například na neočekávané změně hodnoty české koruny. Pokud by firma S.R.O. vyvezla na Slovensko zboží v hodnotě 10 000 EUR při měnovém kurzu ze dne 9. května 2013 25,745 CZK/EUR<sup>141</sup> a se splatností 9. srpna 2013, tak by se obávala například zhodnocení na 22,745 CZK/EUR. Současná hodnota pohledávky je 257 450 Kč a při obavě ze znehodnocení by firma přišla o zisk ve výši 30 000 korun českých. Za podobné situace by S.R.O. vyhodnotila, jak vysoká je pravděpodobnost zhodnocení koruny a zohlednila by výši dané částky. Navzdory panující nejistotě na evropském trhu je nízká jak pravděpodobnost, tak i relativně nízká potenciální ztráta. V tomto případě by pravděpodobně firma nešla do komerční banky uzavřít měnový forward, kterým by zajistila vyplacení částky při současném kurzu ze dne 9. května po 3 měsících. Navíc podnik může uzavřením forwardu přijít o dodatečný výnos ze spekulace, kdyby koruna znehodnotila. Ochrana před přílišnou kurzovou volatilitou se týká spíše větších podniků, které dennodenně obchodují v částkách ve stovkách tisíc euro a výše. Nejjednodušší formou ochrany před kurzovými riziky je započtení předpokládaného rizika do ceny. Pro příklad uvádím graf vývoje kurzů EUR/CZK a USD/CZK, kde můžeme pozorovat výrazné zhodnocení CZK vůči oběma měnám v únoru roku 2009. Pokud by například tuzemský vývozce uskutečnil export v uvedeném měsíci se splatností v intervalu 3–6 měsíců bez využití měnových derivátů, tak by při velkém kontraktu zaznamenal znatelnou ztrátu.

---

<sup>141</sup> ČNB.CZ. *Kurzy vyhlášené ČNB* [online]. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

Graf 6: Vývoj kurzů EUR/CZK a USD/CZK



Zdroj: KURZY.CZ. Kurz CZK/EUR [online]. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/Default.asp?mf=1&af=1&ap=2+dny&mp=5+let>

Vstupem České republiky do eurozóny by ve vnitrounijsním obchodě odpadlo kurzové riziko. Je ale otázkou nejistý budoucí vývoj euroměny. Nyní je důležité, aby firma důsledně naplánovala strategii expanze na vybraný trh.

Pátým rizikovým faktorem v mezinárodním obchodě je doprava. Během přepravy může dojít k poškození nebo ke ztrátě zboží. Přechod odpovědnosti je vymezen pomocí smluvené dodací podmínky INCOTERMS (viz příloha INCOTERMS 2010).

Může se vyskytovat celé řada dalších rizik, jako například neočekávané přírodní katastrofy ovlivňující dopravní infrastrukturu. Nedostatečné jazykové znalosti mohou být příčinou nedorozumění a špatné domluvy. Na závěr ještě jmenuji riziko odpovědnosti za výrobek, kdy je výrobce zodpovědný za škody na zdraví nebo majetku. Nezbytným nástrojem ochrany je pojištění.

V úvodu diplomové práce jsem předpokládal, že jedinou možností, jak vytvořit dlouhodobě prosperující podnikatelský subjekt, je expanze na zahraniční trh. Během popisu globalizačních vlivů jsem se dostal k otázce glocalizace, která by naopak nasvědčovala tomu, že by se firma měla co nejvíce soustředit na domácí trh, kde má svoji sílu i díky dlouhodobé tradici. Z pohledu velké globální integrace je otázkou, co je myšleno jako lokální působení. Je to pouze okres, kraj, region, země, stát nebo Evropa jako celek? Odpověď je jednoznačná. Každý podnikatel je zcela svobodný, má jinou strategii a

vizi, a tak si dle svých cílů a možností stanoví sám, co bude pro něho znamenat „jednat lokálně“. Z geografického pohledu ve svém návrhu omezují potenciální trhy na středovýchodní Evropu, kam budu zahrnovat Německo, Rakousko, Polsko, Slovensko, Slovinsko, Maďarsko, Chorvatsko, Bosnu a Hercegovinu, Srbsko, Černou Horu, Makedonii, Albánii, Rumunsko, Bulharsko, a pobaltské státy Litvu, Lotyšsko, Estonsko. Rusko a Turecko zařazuji do počátečního širšího výběru také díky hospodářskému růstu obou zemí, které jsou členy BRIC, respektive N-11. Některé další země vynechávám díky zařazení do skupiny ekonomik PIGS jako například Itálii, a dále Francii, Bělorusko a Ukrajinu vzhledem ke špatným dílčím výsledkům, které vytvářejí hodnotu indexu ekonomických svobod. Průzkum je tvořen vzdělávací a výzkumnou institucí „The Heritage Foundation“ založenou roku 1973, jejímž posláním je formulace konzervativní politiky založené na základech svobodného podnikání, omezených vládních zásahů, otevřeného trhu, pravidel zákona, svobody jednotlivce aj.<sup>142</sup>

**Obrázek 5: Orientační mapa střední a východní Evropy**



Zdroj: FREEUSANDWORLDMAPS.COM. [online]. [cit. 2013-05-08]. Dostupné z: <http://www.freeusandworldmaps.com/html/WorldRegions/WorldRegionsPrint.html>

---

<sup>142</sup> HERITAGE.COM. *About Heritage* [online]. 2013 [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.heritage.org/about>

Nyní vytvořím několik skupin zemí a z každé se pokusím vybrat zástupce pro další analýzu, která bude zohledňovat SWOT analýzu trhu s akcentováním indexu ekonomických svobod.

První skupinu tvoří nejvyspělejší země. Jedná se o sousední země Německo a Rakousko. Ač jsme byli v minulosti s Rakouskem v rámci Rakouska-Uherska členy jednoho státního útvaru, nejsou obchodní vztahy na nejlepší úrovni. Stejně tak, jako se ČR v rakouském vývozu neumístila na prvních čtyřech místech, tak i pro Česko je tento trh až pátým v řadě se 4,6 %.<sup>143</sup> Pro Německo hovoří mnoho faktorů. Jedná se o jednu z nejvyspělejších zemí světa s hrubým domácím produktem na hlavu ve výši 39 100 USD pro rok 2012. Tato země vyrábí průmyslově velmi vyspělé produkty. Pro Německo dále hovoří rozdělení na západní a východní část (bývalá Německá demokratická republika), která je stále méně vyspělá, a tak se nabízí právě možnost počáteční spolupráce v tomto regionu. Východní část Německa může být vstupní branou a mezikrokem k úspěšnému vstupu na celý trh, což je jistě otázka dlouhodobé strategie a vytrvalosti.

Druhou podskupinou jsou dvě slovanské země Polsko a Slovensko. Severní soused nabízí velký trh. Navzdory 2% růstu a přibližně třikrát větší ekonomice je do Polska vyváženo pouze kolem 6 % českého zboží.<sup>144</sup> Slovensko bylo ještě před dvaceti lety součástí československého státu. Výhodou je podobnost v jazyce, národní kultuře a myšlení. Náš nejbližší východní soused vykazuje zdravé makroukazatele (například 2,6% růst HDP)<sup>145</sup> a domácí měnou je euro, což by oproti Polsku žádným způsobem nezasahovalo do složitosti obchodování v jiné měně. Vzájemná obchodní spolupráce je na vynikající úrovni, jelikož obě země se umístily na druhém místě za Německem v zahraničním obchodě, jmenovitě v ročních vývozech. Na druhou stranu právě vysoká účast českých firem na Slovensku znamená zároveň vysokou konkurenci na trhu. Polsko je trh s relativně vysokým potenciálem, a tak je v rámci sousedních zemí nejlepší volbou z pohledu nejmenší konkurence. Česká republika, Slovensko i Polsko vykazují podobná čísla, co se HDP na obyvatele i podílu sektorů AIS<sup>146</sup> na produktu týče. Většina firem volí německou či slovenskou cestu, domnívám se, že polský trh může být dobrou, ale mírně náročnější i rizikovější cestou respektive volbou kontrariána. Pro Polsko hovoří lepší

---

<sup>143</sup> CIA.GOV. *World Factbook: Exports - Partners* [online]. 2013 [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2050.html#ez>

<sup>144</sup> CIA.GOV. *The World Factbook - Poland* [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pl.html>

<sup>145</sup> CIA.GOV. *The World Factbook - Slovakia* [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sk.html>

<sup>146</sup> AIS: Agriculture, Industry, Service

postavení v indexu vnímání korupce sestaveném Transparency International, kdy Polsko se celosvětově umístilo na 41. místě, Česko na 54. a Slovensko na 62. místě.<sup>147</sup>

Třetí početnou podskupinou jsou balkánské země a Maďarsko. Uvedené Maďarsko je o třetinu menší ekonomikou než ČR (46. v indexu vnímání korupce) a opět zde panuje malý důraz na industrializaci. Další úskalí by mohla nastat při diametrálně odlišném jazyku a současné nepředvídatelné nacionalistické politice předsedy vlády Viktora Orbána.<sup>148</sup> Chorvatsko a zejména Slovinsko (37. v indexu vnímání korupce) jsou vyspělými zeměmi, ale v porovnání se Slovenskem se jedná o poloviční ekonomiky se záporným 2% poklesem vývoje domácího produktu. Navíc pouze 27,6 % se podílí průmysl na celkovém HDP ve Slovinsku.<sup>149</sup> Východní Balkán je známý politickou nestabilitou a vysokou mírou korupce. Na druhou stranu se jedná o region, který bývá navzdory postupné stabilizaci opomíjený. Je pravděpodobné, že vedle Slovinska postupně přistoupí zejména turisticky orientované Chorvatsko k projektu evropské integrace a posléze budou následovat další země v regionu. Za nejperspektivnější země regionu považují Srbsko společně s Bosnou a Hercegovinou. Srbsko je jednou ze 12 prioritních zemí pro český export.<sup>150</sup> Jedná se o nejlidnatější zemi Balkánu a zároveň jde o vstupní bránu do celého regionu.<sup>151</sup> Silnými stránkami je tradice vzájemných vztahů podpořená očekávanou intenzitou budoucího hospodářského vývoje. Naopak mezi slabé stránky patří malý růst průmyslové výroby a rovněž malý příliv zahraničních investic. Ten může být na druhou stranu považován za příležitost, jelikož v důsledku obav investorů ostrý konkurenční boj teprve začíná. Další příležitostí je možnost zapojení české menšiny žijící v Srbsku do projektů. Hrozbou je, stejně jako u většiny menších zemí mimo Evropskou unii, zdoluhavá cesta ke členství. Ač mnozí euroskeptikové vidí převahu záporů evropské integrace nad klady, tak je z mého pohledu jednoznačné, že případné členství pomůže standardizovat mnohé procesy a přinese větší řád do celého systému. Bosna a Hercegovina je protipólem k Chorvatsku díky geografické poloze, která na 20 km dlouhém pobřeží neumožňuje tak velký rozmach

---

<sup>147</sup> TRANSPARENCY.ORG. *Corruption Perception Index 2012* [online]. 2012 [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: <http://cpi.transparency.org/cpi2012/results/>

<sup>148</sup> PRESSEUROP.EU. *Maďarsko Viktora Orbána* [online]. 2013 [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: <http://www.presseurop.eu/cs/content/briefing/1359591-madarsko-viktora-orbana>

<sup>149</sup> CIA.GOV. *The World Factbook - Slovenia* [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/si.html>

<sup>150</sup> BUSINESSINFO.CZ. *Prioritní země pro export* [online]. 2009 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nove-prioritni-zeme-pro-export-3812.html>

<sup>151</sup> BUSINESSINFO.CZ. *Interaktivní profil prioritních zemí: Srbsko* [online]. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: [http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/interaktivni-exportni-profil-prioritnich-zemi-srbsko-21101.html?utm\\_source=portal&utm\\_medium=web&utm\\_campaign=clanky\\_souvisejici#!&chapter=3](http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/interaktivni-exportni-profil-prioritnich-zemi-srbsko-21101.html?utm_source=portal&utm_medium=web&utm_campaign=clanky_souvisejici#!&chapter=3)

turismu.<sup>152</sup> Paradoxně tato poloha zapříčiňuje větší proporcionální zaměření na průmysl. Růst hospodářství není ohromující, neboť se pohybuje okolo 1 %. Na druhou stranu má Bosna z balkánských zemí nejmenší problémy s korupcí, společně s Makedonií. FYROM<sup>153</sup> vykazuje nejlepší ukazatele v mnoha směrech, ale ty bývají zastíněny třemi negativy. Zaprvé se jedná o geograficky nejvzdálenější zemi. Zadruhé je Makedonie malou zemí s patnáctkrát nižším produktem než Česká republika a malým počtem pracovní síly nedosahujícím ani 1 milion. Zatřetí spor s Řeckem o oficiální název země blokuje přístupová jednání s představiteli EU. Makedonie má vynikající podmínky pro podnikání dle žebříčku Doing Business sestavovaném ve spolupráci IFC a WB.<sup>154</sup>

Čtvrtou skupinou potenciálních trhů jsou roku 2007 do Evropské unie přistouplivší Bulharsko a Rumunsko. Bulharsko je více turisticky orientovanou zemí, a tak je zastíněno větším Rumunskem, které má srovnatelný produkt ekonomiky při dvakrát větším počtu obyvatel než Česká republika. Mezi silné stránky můžeme počítat relativně technickou vzdělanost pracovníků a nárůst informačních technologií.<sup>155</sup> Slabé stránky, příležitosti a hrozby odpovídají ostatním státům východní Evropy.

Poslední evropskou skupinou jsou pobaltské země. Litva, Lotyšsko i Estonsko se vyznačují relativně vysokými meziročními růsty HDP, kdy všechny tři země se pohybují v intervalu 3–4 %. Úroveň produktu na obyvatele se pohybuje kolem 20 000 USD. Nejvíce se relativně podílí průmysl na tvorbě produktu v Estonsku, ale absolutně v Litvě. Všechny 3 pobaltské země dohromady vyprodukují HDP za rok ve stejné výši jako Slovensko. Estonsko i Litva jsou na tom lépe v korupci než Lotyšsko, které se dělí o 54. příčku s ČR. V žebříčku Doing Business se umístila Litva na 4. místě (Lotyšsko 3.) ve východoevropském, kavkazském a středoasijském regionu.

Mezi mimoevropské trhy jsem vybral Rusko a Turecko. Obě země se shodují vysokým počtem obyvatel, velkým meziročním růstem HDP, ale zároveň nejsou členy EU, takže by muselo zboží procházet celním řízením. Stejně, tak jako Rusko, i Turecko mají ohromný potenciál budoucího růstu. V obou případech je vstup na tamní trhy složitý. V Ruské federaci je hrozbou přílišné propojení státu s hospodářstvím a z toho plynoucí státní zásahy do trhu. Server Businessinfo.cz uvádí další omezení, jako nedostatečná práva k duševnímu

---

<sup>152</sup> CIA.GOV. *The World Factbook – Bosnia and Herzegovina* [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bk.html>

<sup>153</sup> Former Yugoslavic Republic of Macedonia

<sup>154</sup> DOINGBUSINESS.ORG. *Economy Rankings* [online]. 2013 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/rankings>

<sup>155</sup> BUSINESSINFO.CZ. *Interaktivní profil prioritní země: Rumunsko* [online]. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/interaktivni-exportni-profil-zeme-rumunsko-28231.html#!&chapter=3>

vlastnictví, používání pololegálních praktik ruskými firmami, nedostatek spolehlivých obchodních zástupců, a tak je nezbytná fyzická přítomnost českého zástupce na místě, což je velmi nákladné.<sup>156</sup> Ve spolupráci s Tureckem neplatí tak silné procedury v rámci celních řízení, jelikož EU s Tureckem má vytvořenou celní unii, ale harmonizační proces s právem EU stále není ukončen. Mezi slabé stránky lze právě zařadit protahování implementace pravidel celní unie. Příležitostí je mnoho zejména v západní části Turecka, kde se hojně modernizuje. Hrozbou je prostředí ve smyslu jiné kultury a jazyka.

#### **4.3.1 Výběr konkrétního trhu a formy vstupu na trh**

Pro komplexní obrázek o zahraničních trzích je dobré nahlédnout do žebříčku ekonomických svobod (viz příloha). Asi nejpřekvapivějším údajem je umístění Estonska na 13. místě. TOP 10 uzavírají následující ze sledovaných zemí: Německo (18.), Litva (22.), Rakousko (25.), ČR (29.), Slovensko (42.), Makedonie (43.), Maďarsko (48.), Lotyšsko (55.) a Polsko (57.).<sup>157</sup> Ačkoli má investor k dispozici velké množství různých dat, tak většinou není běžné, aby se podnikatel rozhodl pouze podle čísel. Konečný výběr země může být založen na zkušenostech, osobním přesvědčení, subjektivním pocitu a instinktu. Záleží na strategii firmy, a tak uvedu tři návrhy expanze firmy. Pro všechny tři strategie budou platit tyto nástroje mezinárodní marketingové komunikace:

- účast na místních veletrzích
- webové stránky v jazyce daného trhu
- diskusní fóra na internetu
- reklama na internetu a SEO optimalizace
- registrace firmy do místních oborových on-line katalogů
- direct mail
- telemarketing
- reklama v oborovém tisku

První a zároveň nejjednodušší exportní strategií je vstup na slovenský trh. Jedná se o zemi, se kterou má ČR nadprůměrné politické i obchodní vztahy. Spolupráce českých a slovenských firem je běžná, a tak lze přepokládat nulovou kulturní i jazykovou bariéru. České zboží je zde vnímáno jako kvalitní. Slovensko vstoupilo rovněž do EU roku 2004.

---

<sup>156</sup> BUSINESSINFO.CZ. *Interaktivní profil prioritních zemí: Ruská federace* [online]. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/interaktivni-exportni-profil-prioritnich-zemi-ruska-federace-19841.html#!&chapter=3>

<sup>157</sup> HERITAGE.ORG. *Country Rankings* [online]. 2013 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: <http://www.heritage.org/index/ranking>

Rozvinutost tržního prostředí je podobná úrovni ČR a velikost trhu je dostatečně velká na to, aby zde byl stále prostor pro nové příchozí podniky. Konkurenční boj bude rovněž relativně vysoký. Vstup na slovenský trh by měl být relativně málo nákladný. Oproti ostatním dvěma strategiím nemusí firma S.R.O. nutně jazykově přizpůsobovat webové stránky a zároveň může zpočátku vysílat své stávající české obchodní zástupce na Slovensko, nebo oslovovat potenciální zákazníky pouze pomocí telemarketingu a direct mailu. Postupně je z dlouhodobého udržitelného hlediska vhodné mít obchodního zástupce slovenské národnosti a zároveň web ve slovenském jazyce, aby byla přítomnost na trhu intenzivnější. Obchodní zastoupení, případně výhradní obchodní zastoupení, může být reprezentováno jak pouze jednotlivcem, tak vlastní pobočkou. Další možností je franchising, kdy by S.R.O. jako franšízer poskytla franšízantovi právo užívat obchodní jméno a své know-how. Nabyvatel by platil smluvně stanovenou částku a řídil se obchodní politikou poskytovatele.<sup>158</sup> Jelikož se jedná o český rodinný mikropodnik, tak i z tohoto pohledu je situace pozitivní. V „Länderindexu“ zohledňujícím příznivost podmínek pro rodinné podnikání se umístilo Slovensko na 14. místě, což je o stupeň lépe než Česká republika.

Druhou možnou expanzi nazývám jako „Velkou strategii“. Tato strategie míří na velký a vyspělý trh, kterým je Německo (Länderindex: 11.). Oproti Slovensku je v tomto případě žádoucí znalost německého jazyka. Německý trh se vyvíjí nepřetržitě od konce druhé světové války, a tak v našich krajinách dlouhá doba 40 let komunistické nadvlády je v porovnání znatelná. V Německu vše funguje dle stanovených pravidel a procesy mají svůj řád. Z toho plyne, že české firmy musejí disponovat certifikacemi a standardizovanými postupy. Mezinárodně uznávané certifikace ISO provádí desítky certifikačních firem jako TÜV SÜD, 3EC International, ACM, DEKRA Certification, EURO CERT a mnohé další.<sup>159</sup> Například principem normy ISO 9001 je řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů, interního auditu za účelem získání zpětné vazby a zavádění procesů komunikace se zákazníky.<sup>160</sup> Jelikož je na celoněmeckém trhu velmi vysoká konkurence, tak je vhodným prvním krokem vstup na východní část území. Pro úspěšnou spolupráci

---

<sup>158</sup> MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009, 196 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.*

<sup>159</sup> ISO.CZ. *Certifikační společnosti* [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: [http://www.iso.cz/?page\\_id=11](http://www.iso.cz/?page_id=11)

<sup>160</sup> ISO.CZ. *ISO 9001* [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: [http://www.iso.cz/?page\\_id=38](http://www.iso.cz/?page_id=38)

vypracovala agentura CzechTrade desatero pro obchodování s Německem, kterým by se měla řídit i firma S.R.O.:<sup>161</sup>

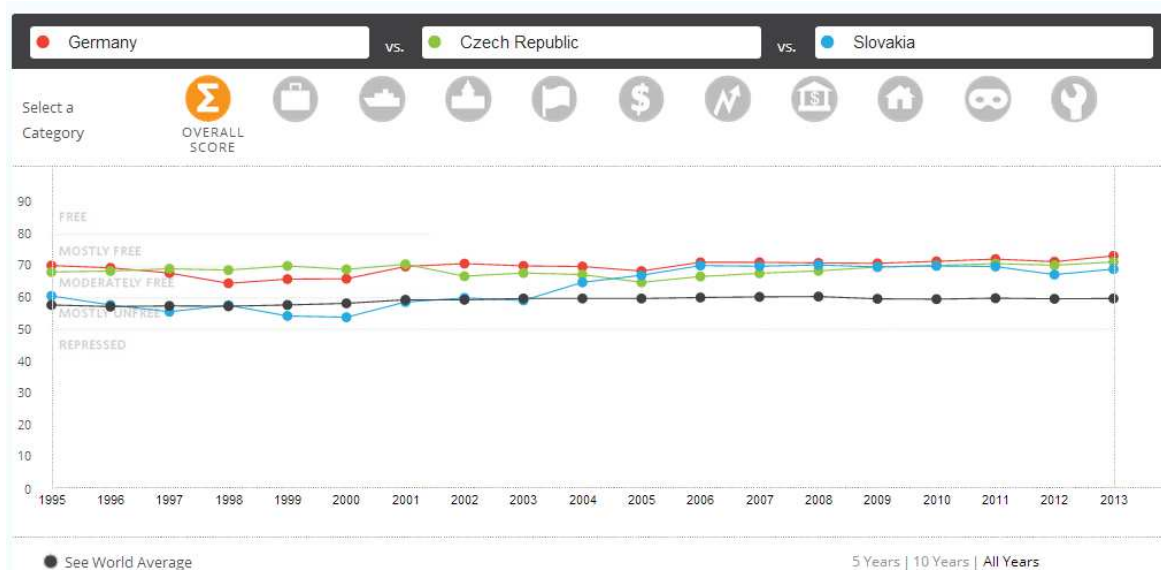
1. **„Respektujte kulturní odlišnosti a na jednání se připravte!“**  
(věcnost, přímost, argumentační vybavenost)
2. **„Komunikujte systémově!“**  
(věcná diskuse, jednat bod po bodu, strukturovanost, rozlišování priorit, neodchylovat se zbytečně k detailům)
3. **„Uplatněte schopnost improvizovat!“**  
(nevzdávat se české schopnosti improvizace, uplatnění kreativity)
4. **„Prezentujte se sebevědomě!“**  
(kvalitně a moderně zpracovaný web i propagační materiály, průběžná a aktivní profesionální marketingová komunikace)
5. **„Nebojte se telefonovat!“**  
(vzhledem k formálnímu způsobu komunikace zjistíte z telefonického rozhovoru mnohem více, než při komunikaci prostřednictvím mailu)
6. **„Nespolehejte na to, že se domluvíte anglicky!“**  
(v MPS se bez němčiny neobejdete)
7. **„Dodržujte termíny a buďte spolehliví!“**  
(při budování dlouhodobých obchodních vztahů je nutná spolehlivost, důvěryhodnost, pragmatičnost a dochvilnost)
8. **„Nepodceňujte znalost informací německého partnera!“**  
(ceny nenadsazujte, německé firmy mají perfektní informace o cenách)
9. **„Jen dobrá cena a kvalita na náročném koncentrovaném trhu nestačí!“**  
(design a inovace jsou prodejním argumentem a zdrojem konkurenční výhody, certifikace, reference)
10. **„Hledejte obchodního zástupce!“**  
(Němci jsou vynikající obchodníci, obchodní zástupce s vybudovanými distribučními kanály, provizní odměny, nejrychlejší cesta na německý trh)

Graf 7 níže zobrazuje praktickou vyrovnanost Německa, České republiky a Slovenska v oblasti ekonomických svobod. Proto by neměly být velké rozdíly mezi tržními prostředími. Tím odpadají dodatečné překážky vstupu na trh a navíc se v obou zemích obchoduje v eurech, což je vedle amerického dolaru stabilní světová měna.

---

<sup>161</sup> CZECHTRADE.CZ. Desatero pro obchodování s Německem [online]. [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: [http://www.iso.cz/?page\\_id=38](http://www.iso.cz/?page_id=38)

**Graf 7: Úroveň hospodářského prostředí z hlediska ekonomických svobod**



**Zdroj: HERITAGE.ORG. Graph The Data [online]. [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://www.heritage.org/index/visualize?countries=czechrepublic|slovakia&src=country>**

Poslední variantu vstupu na zahraniční trh nazývám „Nový trh“. Tato strategie se soustředí na největší trh na Balkáně, jakým je Srbsko. Na jednu stranu se jedná o vstup do relativně odlišného a neznámému prostředí, jelikož Srbsko není členem EU. Na stranu druhou se jedná o zemi, kde fungují dlouhodobé intenzivní česko-srbské vztahy na všech úrovních a české podniky mají kladné zkušenosti na místním trhu. Desatero pro obchod v Srbsku upozorňuje na následující body: <sup>162</sup>

**1. „Image Srbska je horší než skutečnost!“**

*(v tržním prostředí rozhoduje konkurenceschopnost výrobku; nedůvěřovat pochybným firmám a jednotlivcům, kteří dokáží zařídit vše)*

**2. „Kultura!“**

*(kulturní rozmanitost země, rozdíly mezi severem a jihem, křesťané a muslimové)*

**3. „Kriticky posuďte, zda Váš výrobek nalezne uplatnění na trhu!“**

*(nejedná se již o hladový a nenáročný trh, nabídka s možností financování zvyšuje šanci na úspěch)*

**4. „Perspektivní trh!“**

*(buďte trpěliví, největší trh na Balkáně)*

**5. „Otevřené jednání!“**

<sup>162</sup> CZECHTRADE.ORG. Desatero pro obchodování se Srbskem [online]. [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://www.czechtrade.cz/czechtrade-svet/evropa/obchodovani-srbsko/>

*(nenadsazovat ceny)*

**6. „Platební podmínky!“**

*(pozor na druhotnou platební neschopnost a dlouhou dobu splatnosti)*

**7. „Srbští partneři!“**

*(nepodceňovat, přicházejí na jednání s dobrým přehledem o Vašich výrobcích a cenách konkurence)*

**8. „Jednání!“**

*(pozdání na oběd, oplatíte)*

**9. „Oslovení potenciálních obchodních partnerů!“**

*(vhodné načasování, podpora účasti na místním veletrhu)*

**10. „Právo!“**

*(navzdory sbližování s EU je odlišné, využijte služeb srbského právníka)*

Srbská ekonomika je v podobném stavu, jako byla Česká republika kolem přelomu tisíciletí. Nachází se pravděpodobně pár let před přijetím do EU a má již víceméně vyřešené nejpálčivější politické konflikty v regionu. Český podnikatel může čerpat ze zkušeností nabytých během 90. let a navíc uplatňovat konkurenční výhodu pramenící z vyšší vyspělosti země. Expanze na srbský trh je značně riziková, a tak bude nejefektivnější vstup formou obchodního zastoupení, respektive jednotlivcem, který daný trh zná. S tlakem na nízké mzdové náklady je pravděpodobné, že se bude výroba západoevropských firem postupně přesouvat do zemí s ještě levnější pracovní silou, než je Česká republika. Proto je důležité, aby S.R.O. působila přímo na srbském trhu.

Různorodost tří výše uvedených trhů je zdrojem potřebné diverzifikace rizika, které firma podstoupí při vstupu na zahraniční trh. Exportní strategie se mohou stát základem dlouhodobé prosperity rodinné firmy.

# ZÁVĚR

Životní praxe v rodinné firmě mě přivedla k pozastavení se nad myšlenkou budoucího vývoje podobných společností. Současné období globalizace je plné velkých příležitostí, ale zároveň neméně velkých hrozeb. Hrozby a negativní stránky jsou často v dnešní společnosti mnohem více vyzdvihovány, a tak bychom se neměli nechat zavléct do všeobecně negativně naladěné atmosféry. I já jsem byl před psaním diplomové práce spíše antiglobalistou a cítil jsem, že menší podniky nemají ve světě stále se zvyšující konkurence příliš velkou naději na dlouhodobý úspěch. Nezapomínejme ale, že každá firma je pouze organizovanou skupinou lidí. Dnešní technologie usnadňují mnohé činnosti a bývají prostředkem, jak se vyrovnat vyššímu počtu pracovníků velkých silných firem. Globální myšlení a využívání zdrojů pomocí různých informačních a komunikačních technologií v kombinaci s lokálním jednáním ukazují, že mikropodnik může konkurovat i nadnárodním společnostem a má své místo na trhu. Výhodou menších podniků je flexibilita a znalost lokálních trhů, na kterých mají vybudované silné osobní vztahy s dodavateli i odběrateli. Multinacionální společnosti mají vedle úspor z rozsahu výhodu v dostatku financí, které mohou věnovat na kvalitní personální zajištění. Naproti tomu mikropodnik, ač s malým počtem pracovníků, může být opět konkurenceschopný, pokud bude kladen důraz na optimální složení týmu (napomoci může například typologie Belbinových týmových rolí) a využití schopností a dovedností všech pracovníků povede k pracovní synergii.

V první kapitole teoretické části jsem se věnoval globalizaci. Současná doba je protkána náhlými změnami a národní ekonomiky nestojí na pevných základech. Jedním z faktorů, který může přispět ke stabilizaci turbulentní doby, jsou rodinné podniky. Ty se všeobecně více soustředí na dlouhodobé cíle, vytvářejí 80 % celosvětového produktu a jsou zaměstnavatelem pro podstatnou část zaměstnanců světa. Mnoho světově známých značek je ve vlastnictví rodin, což znamená, že velikost rodinného podnikání není ohraničena. Tento druh podnikání se díky odlišnému vlastnictví potýká se specifickými problémy jako řešení nástupnictví, omezené financování a vliv osobních vztahů rodinných příslušníků na řádný běh firmy.

Navzdory makroekonomické důležitosti rodinných podniků po celém světě panuje všeobecně nedostatečná vládní nebo jakákoli jiná organizační podpora. Švýcarské, německé a rakouské vlády si uvědomují největší mírou uvedený stabilizační ekonomický prvek. V Německu je v kontextu s rodinným podnikáním hovořeno o jednom z centrálních

pilířů blahobytu. Je žádoucí, aby se začala více vyzdvihovat role rodinných firem. Není nutné, aby byly realizovány přímé podpory, stačí pouze šířit a zdůrazňovat povědomí o přínosech rodinných podniků. Dobrou budoucnost můžeme pozorovat na postupném zrodu nevládních organizací v posledních letech. V roce 2006 byla založena například německá výzkumná a poradenská nadace „Familienunternehmen“. Celosvětový význam rodinných společností potvrzuje stejného roku zrod fóra arabských rodinných podniků „Tharawat“ v Dubaji a o rok později byla vytvořena z iniciativy Evropské unie „Expertní skupina“.

Konkurenční tlaky jsou důvodem přemýšlení o udržitelném vývoji firmy. Minimální obchodní překážky v rámci Evropské unie jsou důvodem k pokusu o expanzi firmy na zahraniční trh. V praktické části jsem analyzoval několik zejména střeoevropských trhů. Přihlédl jsem k různým rizikům, na která by firma mohla na jednotlivých trzích narazit. Výběr tří různých zemí a formulace tří různých strategií expanze na trhy, kam by mohl podnik vstoupit, bylo zároveň cílem práce. Vstup na nový trh je jednak krokem ke zvýšení prestiže značky a jednak je cestou k udržitelnému růstu. Jedním z předpokladů byla vyšší specializace, pokud chce tuzemská firma na zahraničním trhu uspět. Pouze v případě vstupu na německý trh jsem uvedl návrh na regionální specializaci, jelikož východní část země je hospodářsky na srovnatelné úrovni jako Česká republika, a tak jsem doporučil realizovat prvotní kroky na dlouhé cestě k vybudování místa na tomto trhu právě přes potenciální obchodní partnery na území bývalé Německé demokratické republiky. Německo je velká ekonomika s mnoha příležitostmi, ale i nemilosrdně ostrým konkurenčním bojem. Jsem přesvědčen, že německá volba je správná za předpokladu, že je firma plně koordinována a připravena na vysoké standardy, které německý trh očekává. Slovensko jako doslova nejbližší sousední stát je díky vynikajícím politickým i obchodním vztahům nejjednodušší cestou k rozšíření působnosti firmy mimo tuzemské hranice. Kulturní blízkost a podobným jazykem odpadá mnoho dodatečných nákladů, které bývají spojené se vstupem na zahraniční trhy. V neposlední řadě Srbsko je jednou z dvanácti prioritních zemí pro export České republiky. Na jedné straně se jedná o bránu do nového regionu, respektive trh s budoucím potenciálem, ale na straně druhé je tato strategie díky politické nestabilitě a korupci nejrizikovější.

Závěrem zdůrazňuji, že by měla být rodinnému podnikání věnována vyšší pozornost. Postupně je důležité dělat také rozdíly ve velikosti rodinných firem, jelikož mikropodniky a malé podniky jsou paradoxně těmi, kteří jsou největším zdrojem práce mnoha milionů lidí po celém světě, ale díky své relativně malé velikosti jsou nejvíce zranitelné.

## SEZNAM ZDROJŮ:

### KNIŽNÍ ZDROJE

COVEY, Stephen R. *The 7 habits of highly effective people: wisdom and insight from Stephen R. Covey*. Miniature ed. Philadelphia: Running Press, 2000, 95 p. ISBN 07-624-0833-2.

GREENSPAN, Alan. *Věk turbulencí: dobrodružství ve světě globální ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2008, 551 s. ISBN 978-802-5307-557.

HUNTINGTON, Samuel P. *Střet civilizací: boj kultur a proměna světového řádu*. Vyd. 1. Praha: Rybka, 2001, 447 s. ISBN 80-861-8249-5.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 4th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, c1989, xxiv, 661 p. ISBN 01-370-5360-6.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: nové trendy a reflexe změn ve světě*. 3., aktualiz. a přeprac. vyd. Praha: Grada, c2009, 196 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2986-2.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní obchodní operace /: Hana Machková, Eva Černohlávková, Alexej Sato a kolektiv*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-3237-4.

NIERENBERG, Gerard I, Henry H CALERO a Gerard I NIERENBERG. *The new art of negotiating: how to close any deal*. Updated ed. Garden City Park, NY: Square One Publishers, c2009, ix, 194 p. ISBN 07-570-0305-2.

*Perspektivy globalizace*. Vyd. 1. Editor Václav Mezřický. Praha: Portál, 2011, 226 s. ISBN 978-807-3678-463.

RANDÁK, Jan. *Dějiny českých zemí*. Vyd. 1. Praha: Knižní klub, 2011, 432 s. ISBN 978-80-242-3205-8.

ROTHKOPF, David J. *Supertřída: jak globální mocenská elita přetváří svět*. Vyd. 1. Praha: Beta, 2009, 358 s. ISBN 978-80-7306-399-3.

*Svět do kapsy: podrobný průvodce po státech celého světa od A do Z*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ottovo nakladatelství, 2012, 448 s. ISBN 978-80-7451-239-1.

URY, Roger Fisher and William. *Getting to yes: negotiating an agreement without giving in*. New ed. London: Random House Business. ISBN 978-184-7940-933.

VOJÍK, Vladimír. *Specifika podnikání malých a středních podniků v tuzemsku a zahraničí*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010, 275 s. ISBN 978-80-7357-534-2.

## ČASOPISY

*Ekonom: Týdeník Hospodářských novin*. Edice fenomén, Příběhy úspěchu, Praha: Economia, a.s. ISSN 12100714.

*Marketing a komunikace: Časopis České marketingové společnosti a České společnosti pro propagaci a public relations - MOSPRA*. Praha: Česká marketingová společnost. ISSN 1211-5622.

## INTERNETOVÉ ZDROJE

AMSP.CZ. Jižní Korea - asijský tygr [online]. 2007 [cit. 2013-04-27]. Dostupné z: <http://www.amspace.cz/jizni-korea-asijsky-tygr>

AMSP.CZ. *Rodinné firmy na křižovatce* [online]. 2012 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: [http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty/Rodinne\\_firmy\\_na\\_krizovatce.pdf](http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty/Rodinne_firmy_na_krizovatce.pdf)

ARABIAN-NEXTGEN.ORG. *Arabian nextgen* [online]. 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://arabian-nextgen.org/>

BBC.CO.UK. *Adult adoptions: Keeping Japan's family firms alive* [online]. 2012 [cit. 2013-05-06]. Dostupné z: <http://www.bbc.co.uk/news/magazine-19505088>

BELBIN.CZ. *Dr. Meredith Belbin* [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: [http://www.belbin.cz/index.php?location=tym\\_meredith](http://www.belbin.cz/index.php?location=tym_meredith)

BLIP.TV. *The five competitive forces that shape strategies* [online]. [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://blip.tv/hbr-video-ideacast/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy-1868180>

BUNDESREGIERUNG.DE. *Mittelstand - Das Herz der Deutschen Wirtschaft* [online]. 2010 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Magazine/MagazinWirtschaftFinanzen/079/s1-das-herz-der-deutschen-wirtschaft.html>

BUSINESSDICTIONARY.COM. Globalization [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/globalization.html>

BUSINESSDICTIONARY.COM. Impact of Globalization on Small Businesses [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/article/583/impact-of-globalization-on-small-businesses/>

BUSINESSDICTIONARY.COM. SWOT Analysis [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/SWOT-analysis.html>

BUSINESSINFO.CZ. *Interaktivní profil prioritní země: Rumunsko* [online]. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/interaktivni-exportni-profil-zeme-rumunsko-28231.html#!&chapter=3>

BUSINESSINFO.CZ. *Interaktivní profil prioritních zemí: Ruská federace* [online]. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/interaktivni-exportni-profil-prioritnich-zemi-ruska-federace-19841.html#!&chapter=3>

BUSINESSINFO.CZ. *Interaktivní profil prioritních zemí: Srbsko* [online]. 2013 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: [http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/interaktivni-exportni-profil-prioritnich-zemi-srbsko-21101.html?utm\\_source=portal&utm\\_medium=web&utm\\_campaign=clanky\\_souvisejici#!&chapter=3](http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/interaktivni-exportni-profil-prioritnich-zemi-srbsko-21101.html?utm_source=portal&utm_medium=web&utm_campaign=clanky_souvisejici#!&chapter=3)

BUSINESSINFO.CZ. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020* [online]. 2012 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: [http://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/Executive\\_summary\\_navhu\\_Koncepce\\_MSP\\_2014.pdf](http://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty/Executive_summary_navhu_Koncepce_MSP_2014.pdf)

BUSINESSINFO.CZ. *Koncepce podpory MSP 2014-2020* [online]. 2013 [cit. 2013-04-16]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>

BUSINESSINFO.CZ. *Prioritní země pro export* [online]. 2009 [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nove-prioritni-zeme-pro-export-3812.html>

CAMPDENFB.COM. *FAMILY BUSINESSES ARE ITALY'S ECONOMIC ENGINE BUT FACE GOVERNANCE CHALLENGE* [online]. 2011 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.campdenfb.com/article/family-businesses-are-italys-economic-engine-face-governance-challenge>

CIA.GOV. *The World Factbook - Bosnia and Herzegovina* [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bk.html>

CIA.GOV. *The World Factbook: Exports - Partners* [online]. 2013 [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2050.html#ez>

CIA.GOV. *The World Factbook - Poland* [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pl.html>

CIA.GOV. *The World Factbook - Slovakia* [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/lo.html>

CIA.GOV. *The World Factbook - Slovenia* [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/si.html>

CIA.GOV. *The World Factbook - South Korea* [online]. 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ks.html>

CZECHTRADE.CZ. *Desatero pro obchodování s Německem* [online]. [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: [http://www.iso.cz/?page\\_id=38](http://www.iso.cz/?page_id=38)

ČESKÁTELEVIZE.CZ. *Do podnikání se mladým nechce* [online]. [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/223952-do-podnikani-se-mladym-nechce-boji-se-konkurence/>

ČESKÁTELEVIZE.CZ. *Nemáte práci? Podnikejte, přejte si stát. A nabízí 80 tisíc korun* [online]. 2013 [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/218959-nemate-praci-podnikejte-prejte-si-stat-a-nabizi-80-tisic-korun/>

ČESKÝ-TRH-PRÁCE.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.cesky-trh-prace.cz/>

ČNB.CZ. *Kurzy vyhlášené ČNB* [online]. 2013 [cit. 2013-05-09]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

DOBRÁPRÁCE.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.dobraprace.cz/>

DOBRÁPRÁCE.CZ. *Ceník* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.dobraprace.cz/cenik.php>

DOINGBUSINESS.ORG. *Economy Rankings* [online]. 2013 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: <http://www.doingbusiness.org/rankings>

EC.EUROPA.EU. *Overview of Family Business Relevant Issues* [online]. 2008 [cit. 2013-05-05]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family\\_business/doc/familybusiness\\_study\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf)

EC.EUROPA.EU. *Small and medium-sized enterprises (SMEs)* [online]. 2013 [cit. 2013-04-04]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index_en.htm)

EURO.E15.CZ. *Rodinné firmy v bodě zlomu* [online]. 2012 [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/archiv/rodinne-firmy-v-bode-zlomu-948755>

EY.COM. *Built to last: Family businesses lead the way to sustainable growth* [online]. 2012 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Built\\_to\\_Last/\\$FILE/Built\\_to\\_Last.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Built_to_Last/$FILE/Built_to_Last.pdf)

EY.COM. *Coming home or breaking free?* [online]. 2012 [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Coming-home-or-breaking-free/\\$FILE/Coming-home-or-breaking-free.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Coming-home-or-breaking-free/$FILE/Coming-home-or-breaking-free.pdf)

FAMILIENUNTERNEHMEN.DE. *Definition Familienunternehmen* [online]. [cit. 2013-02-05]. Dostupné z: <http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/definition-familienunternehmen/definition-familienunternehmen.pdf>

FAMILIENUNTERNEHMEN.DE. *Stiftung Familienunternehmen* [online]. 2013 [cit. 2013-02-04]. Dostupné z: <http://www.familienunternehmen.de/>

FBN-I.ORG. *The International Family Business Network* [online]. 2013 [cit. 2013-03-03]. Dostupné z: <http://www.fbn-i.org/fbn/web.nsf/doclu/network?OpenDocument>

FFI.ORG. *Global Data Points* [online]. [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints>

FILOSOFIE-ÚSPĚCHU.CZ. *Jak motivovat zaměstnance* [online]. 2012 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/>

FINANCE.CZ. *Rodinné firmy jsou páteří ekonomiky* [online]. 2007 [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/106251-rodinne-firmy-jsou-pateri-ekonomiky/>

FLEK.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: flek.cz

HENOKIENS.COM. *The circle of the families* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: [http://www.henokiens.com/index\\_histo\\_gb.php](http://www.henokiens.com/index_histo_gb.php)

HERITAGE.ORG. *2013 Index of Economic Freedom - Country Rankings* [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.heritage.org/index/ranking>

HERITAGE.COM. About Heritage [online]. 2013 [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.heritage.org/about>

HERITAGE.ORG. Graph The Data [online]. [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://www.heritage.org/index/visualize?countries=czechrepublic|slovakia&src=country>

High-net-worth individual. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: [https://en.wikipedia.org/wiki/High-net-worth\\_individual](https://en.wikipedia.org/wiki/High-net-worth_individual)

HOPI.CZ. Family-owned logistic company since 1992 [online]. 2013 [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: <http://www.hopi.cz/>

IDNES.CZ. [online]. 2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: [http://data.idnes.cz/jobdnes\\_v3/pdf/jobdnes-cenik.pdf?rr=001](http://data.idnes.cz/jobdnes_v3/pdf/jobdnes-cenik.pdf?rr=001)

IDNES.CZ. *Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past* [online]. 2007 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: [http://finance.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skriva-i-velkou-past-1u6-/podnikani.aspx?c=A071109\\_162543\\_firmy\\_rady\\_amr](http://finance.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skriva-i-velkou-past-1u6-/podnikani.aspx?c=A071109_162543_firmy_rady_amr)

IDNES.CZ. *Švýcaři v referendu odmítli o dva týdny delší dovolenou* [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/svycari-v-referendu-odmitli-o-dva-tydny-delsi-dovolenou-p2j-/zahranicni.aspx?c=A120311\\_154240\\_zahranicni\\_jan](http://zpravy.idnes.cz/svycari-v-referendu-odmitli-o-dva-tydny-delsi-dovolenou-p2j-/zahranicni.aspx?c=A120311_154240_zahranicni_jan)

IDNES.CZ. *Uctíváme zlaté tele, burcuje papež František proti diktatuře peněz* [online]. 2013 [cit. 2013-05-19]. Dostupné z: [http://zpravy.idnes.cz/papez-frantisek-a-ekonomicka-krize-dtq-/zahranicni.aspx?c=A130517\\_111916\\_zahranicni\\_ert](http://zpravy.idnes.cz/papez-frantisek-a-ekonomicka-krize-dtq-/zahranicni.aspx?c=A130517_111916_zahranicni_ert)

IFM-BONN.ORG. *Famlienunternehmen-Definition def IfM Bonn* [online]. 2010 [cit. 2013-02-04]. Dostupné z: <http://www.ifm-bonn.org/mittelstandsdefinition/definition-familienunternehmen/>

IHNED.CZ. *EKONOM: Rodinné firmy jsou lékem na krizi. Trápí je však otázky nástupnictví.* [online]. 2012 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-56360490-ekonom-rodinne-firmy-jsou-lekem-na-krizi-trapi-je-vsak-otazky-nastupnictvi>

IHNED.CZ. *Nové trendy v náboru zaměstnanců* [online]. 2009 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37653540-nove-trendy-v-naboru-zamestnancu>

IHNED.CZ. *Rodinné firmy jsou nadějí pro restart* [online]. 2012 [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-58360780-rodinne-firmy-jsou-nadeji-pro-restart-ekonomiky>

IHNED.CZ. Stačilo by neházet rodinným firmám klacky pod nohy [online]. 2012 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-58339990-stacilo-by-nehazet-rodinnym-firmam-klacky-pod-nohy>

INTERVAL.CZ. *Nová ekonomika a globální informační společnost* [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://interval.cz/clanky/nova-ekonomika-a-globalni-informacni-spolecnost/>

INVESTOPEDIA.COM. *Micro Manager* [online]. [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.investopedia.com/terms/m/micro-manager.asp>

INVESTUJEME.CZ. *Rodina základ ekonomiky* [online]. 2012 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/rodina-zaklad-ekonomiky/>

ISO.CZ. *Certifikační společnosti* [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: [http://www.iso.cz/?page\\_id=11](http://www.iso.cz/?page_id=11)

ISO.CZ. *ISO 9001* [online]. [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: [http://www.iso.cz/?page\\_id=38](http://www.iso.cz/?page_id=38)

JOBDNES.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.jobdnes.cz/>

JOBS.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/>

JOHNSON.CORNELL.EDU. *China's Economic Transformation: The Past, Present and Future* Professor Xiang Bing talks about China's Economy at Johnson [online]. 2013 [cit. 2013-05-01]. Dostupné z: <http://www.johnson.cornell.edu/About/News-Publications/Article-Detail/ArticleId/6498/China-s-%20Economic%20Transformation-The-Past-Present-and-Future-Professor-Xiang-Bing-talks-about-China-s.aspx>

KMUNEXT.CH. *Über uns* [online]. 2013 [cit. 2013-03-26]. Dostupné z: [https://www.kmunext.ch/kmu/Ueber\\_uns.html](https://www.kmunext.ch/kmu/Ueber_uns.html)

KPMG.COM. *Základní pravidla pro řízení rodinné firmy* [online]. 2013 [cit. 2013-04-26]. Dostupné z: <http://www.kpmg.com/cz/cs/industry/family-business/stranky/family-business-management.aspx>

LIVESICILIA.IT. *Caputo sui sequestri a Partinico: "Misure efficaci contro la mafia"* [online]. 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: [http://livesicilia.it/2013/03/20/caputo-sui-sequestri-a-partinico-misure-efficaci-contro-la-mafia\\_284249/](http://livesicilia.it/2013/03/20/caputo-sui-sequestri-a-partinico-misure-efficaci-contro-la-mafia_284249/)

MARKETPLACE.ORG. *In Japan, importance of family business opens up opportunities* [online]. 2012 [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: <http://www.marketplace.org/topics/world/bbc-world-service/japan-importance-family-business-opens-opportunities>

MĚŠEC.CZ. *Pracovní doba v Česku a ve světě* [online]. 2006 [cit. 2013-04-23]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/pracovni-doba-v-cesku-a-ve-svete/>

MONSTER.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.monster.cz/>

MPSV.CZ. *NÁRODNÍ KONCEPCE RODINNÉ POLITIKY* [online]. 2005 [cit. 2013-03-02]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/2125/koncepce\\_rodina.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/2125/koncepce_rodina.pdf)

NAŠEPENÍZE.CZ. *Kdo táhne českou ekonomiku? Rodinné firmy (1/2)* [online]. 2012 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.nasepenize.cz/kdo-tahne-ceskou-ekonomiku-rodinne-firmy-10624>

Nikolaj Kondratěv. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2013, 9.5.2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Nikolaj\\_Kondrat%C4%9Bv](https://cs.wikipedia.org/wiki/Nikolaj_Kondrat%C4%9Bv)

NOVINKY.CZ. *Rodinné stříbro Jawu Divišov čeká konkurs, firma má jen dluhy* [online]. 2012 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/ekonomika/282155-rodinne-stibro-jawu-divisov-ceka-konkurs-firma-ma-jen-dluhy.html>

PARLAMENTNÍLISTY.CZ. *EU a USA musí vytvořit zónu volného obchodu* [online]. 2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/politici-volicum/Necas-EU-a-USA-musi-vytvorit-zonu-volneho-obchodu-269533>

PATRIA.CZ. *Německo: Zóna volného obchodu mezi USA a EU bude přínosem* [online]. 2013 [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://www.patria.cz/zpravodajstvi/2275895/nemecko-zona-volneho-obchodu-mezi-usa-a-eu-bude-prinosem.html>

PEOPLECOMM.CZ. *Svoboda v práci* [online]. 2009 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.peoplecomm.cz/soubory/pdf/svoboda-v-praci.pdf>

PRÁCE.CENTRUM.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://prace.centrum.cz/>

PRÁCE.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.prace.cz/>

PRÁCEVPRAZE.CZ. *Ceník inzerce práce* [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.pracevpaze.cz/?idl=19>

PRESSEUROP.EU. *Maďarsko Viktora Orbána* [online]. 2013 [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: <http://www.presseurop.eu/cs/content/briefing/1359591-madarsko-viktora-orbana>

PWC.COM. *Family firm: A resilient model for the 21st century* [online]. 2012 [cit. 2013-04-24]. Dostupné z: [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/pwc-family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/pwc-family-business-survey/assets/pwc-family-business-survey-2012.pdf)

QPRÁCE.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.qprace.cz/>

Ralf Dahrendorf. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2013 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: [http://en.wikipedia.org/wiki/Ralf\\_Dahrendorf](http://en.wikipedia.org/wiki/Ralf_Dahrendorf)

Spam. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2013 [cit. 2013-05-04]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Spam>

SPRÁCE.CZ. [online]. [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.sprace.cz/>

STRUKTURÁLNÍ-FONDY.CZ. *Pomůcka pro určení velikosti podniku* [online]. 2009 [cit. 2013-04-03]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2007-2013/Operacni-programy-Praha/OP-Praha-Adaptabilita/Novinky/Pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku>

Swarovski. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-2013 [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Swarovski>

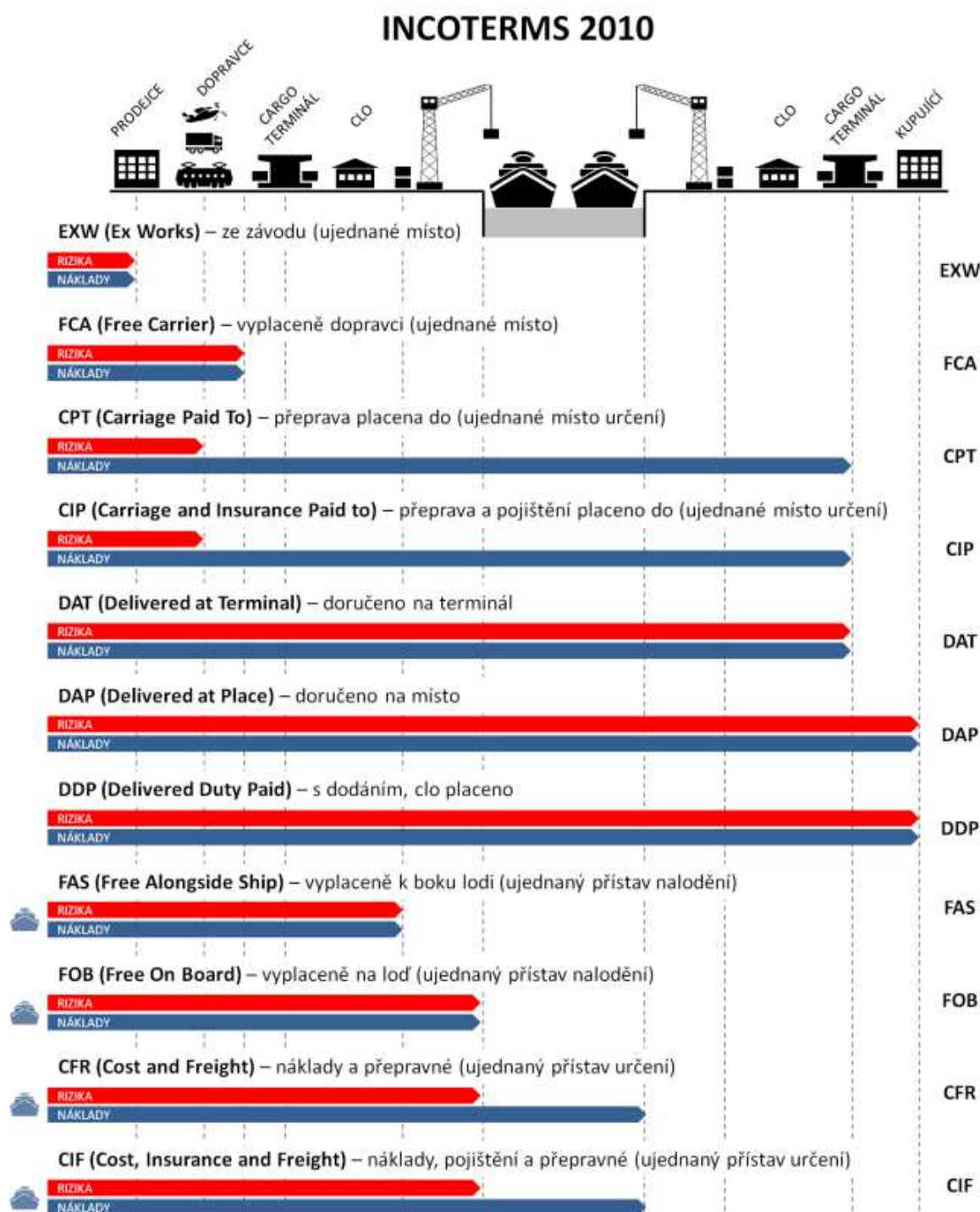
- SWISSINFO.CH. *Keeping the family silverware in business* [online]. 2013 [cit. 2013-04-22]. Dostupné z: [http://www.swissinfo.ch/eng/business/Keeping\\_the\\_family\\_silverware\\_in\\_the\\_business.html?cid=34918576](http://www.swissinfo.ch/eng/business/Keeping_the_family_silverware_in_the_business.html?cid=34918576)
- TED.COM. *Matt Ridley: When ideas have sex* [online]. [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: [http://www.ted.com/talks/matt\\_ridley\\_when\\_ideas\\_have\\_sex.html](http://www.ted.com/talks/matt_ridley_when_ideas_have_sex.html)
- THARAWAT.ORG. *About us* [online]. 2013 [cit. 2013-04-25]. Dostupné z: <http://www.tharawat.org/aboutus.php>
- TRANSPARENCY.ORG. *Corruption Perception Index 2012* [online]. 2012 [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: <http://cpi.transparency.org/cpi2012/results/>
- TÝDEN.CZ. *6 nerozumů, jež nás připravují o peníze II* [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://kovanda.blog.tyden.cz/clanky/4062/6-nerozumu-jez-nas-pripravuji-o-penize-ii.html>
- WALMART.COM. *Our story* [online]. 2012 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://corporate.walmart.com/our-story/>
- YOUTUBE.COM. *Tomáš Garrigue Masaryk - 1.prezident Československa na Vánoce 1934* [online]. [cit. 2013-03-11]. Dostupné z: <http://www.youtube.com/watch?v=STlb7K3pIYI>
- ZEIT.DE. *Optimistisch und wenig bescheiden* [online]. [cit. 2013-04-19]. Dostupné z: <http://www.zeit.de/campus/online/2008/37/studie-arbeitsplatz>
- ZILDJIAN.COM. *History* [online]. 2013 [cit. 2013-04-18]. Dostupné z: <http://zildjian.com/About/History/Background>

## SEZNAM PŘÍLOH:

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| PŘÍLOHA 1: INCOTERMS 2010 .....                 | 80 |
| PŘÍLOHA 2: INDEX EKONOMICKÝCH SVOBOD 2013 ..... | 81 |
| PŘÍLOHA 3: INDEX VNÍMÁNÍ KORUPCE 2012 .....     | 84 |

## PŘÍLOHY:

### Příloha 1: INCOTERMS 2010



Zdroj: DELTACARGO.CZ. INCOTERMS 2010 [online]. [cit. 2013-04-29]. Dostupné z: <http://deltacargo.cz/cs/preprava/prakticke-informace/incoterms-2000>

## Příloha 2: Index ekonomických svobod 2013

| FREE (100 - 80)             |                 |         |        |   |      |                      |         |        |   |
|-----------------------------|-----------------|---------|--------|---|------|----------------------|---------|--------|---|
| RANK                        | COUNTRY         | OVERALL | CHANGE |   | RANK | COUNTRY              | OVERALL | CHANGE |   |
| 1                           | Hong Kong       | 89.3    | -0.6   | ▼ | 4    | New Zealand          | 81.4    | -0.7   | ▼ |
| 2                           | Singapore       | 88.0    | +0.5   | ▲ | 5    | Switzerland          | 81.0    | -0.1   | ▼ |
| 3                           | Australia       | 82.6    | -0.5   | ▼ |      |                      |         |        |   |
| MOSTLY FREE (79.9 - 70)     |                 |         |        |   |      |                      |         |        |   |
| RANK                        | COUNTRY         | OVERALL | CHANGE |   | RANK | COUNTRY              | OVERALL | CHANGE |   |
| 6                           | Canada          | 79.4    | -0.5   | ▼ | 21   | Georgia              | 72.2    | +2.8   | ▲ |
| 7                           | Chile           | 79.0    | +0.7   | ▲ | 22   | Lithuania            | 72.1    | +0.6   | ▲ |
| 8                           | Mauritius       | 76.9    | -0.1   | ▼ | 23   | Iceland              | 72.1    | +1.2   | ▲ |
| 9                           | Denmark         | 76.1    | -0.1   | ▼ | 24   | Japan                | 71.8    | +0.2   | ▲ |
| 10                          | United States   | 76.0    | -0.3   | ▼ | 25   | Austria              | 71.8    | +1.5   | ▲ |
| 11                          | Ireland         | 75.7    | -1.2   | ▼ | 26   | Macau                | 71.7    | -0.1   | ▼ |
| 12                          | Bahrain         | 75.5    | +0.3   | ▲ | 27   | Qatar                | 71.3    | 0.0    | ▬ |
| 13                          | Estonia         | 75.3    | +2.1   | ▲ | 28   | United Arab Emirates | 71.1    | +1.8   | ▲ |
| 14                          | United Kingdom  | 74.8    | +0.7   | ▲ | 29   | Czech Republic       | 70.9    | +1.0   | ▲ |
| 15                          | Luxembourg      | 74.2    | -0.3   | ▼ | 30   | Botswana             | 70.6    | +1.0   | ▲ |
| 16                          | Finland         | 74.0    | +1.7   | ▲ | 31   | Norway               | 70.5    | +1.7   | ▲ |
| 17                          | The Netherlands | 73.5    | +0.2   | ▲ | 32   | Saint Lucia          | 70.4    | -0.9   | ▼ |
| 18                          | Sweden          | 72.9    | +1.2   | ▲ | 33   | Jordan               | 70.4    | +0.5   | ▲ |
| 19                          | Germany         | 72.8    | +1.8   | ▲ | 34   | South Korea          | 70.3    | +0.4   | ▲ |
| 20                          | Taiwan          | 72.7    | +0.8   | ▲ | 35   | The Bahamas          | 70.1    | +2.1   | ▲ |
| MODERATELY FREE (69.9 - 60) |                 |         |        |   |      |                      |         |        |   |
| RANK                        | COUNTRY         | OVERALL | CHANGE |   | RANK | COUNTRY              | OVERALL | CHANGE |   |
| 36                          | Uruguay         | 69.7    | -0.2   | ▼ | 61   | Thailand             | 64.1    | -0.8   | ▼ |
| 37                          | Colombia        | 69.6    | +1.6   | ▲ | 62   | France               | 64.1    | +0.9   | ▲ |
| 38                          | Armenia         | 69.4    | +0.6   | ▲ | 63   | Rwanda               | 64.1    | -0.8   | ▼ |
| 39                          | Barbados        | 69.3    | +0.3   | ▲ | 64   | Dominica             | 63.9    | +2.3   | ▲ |
| 40                          | Belgium         | 69.2    | +0.2   | ▲ | 65   | Cape Verde           | 63.7    | +0.2   | ▲ |
| 41                          | Cyprus          | 69.0    | -2.8   | ▼ | 66   | Kuwait               | 63.1    | +0.6   | ▲ |
| 42                          | Slovakia        | 68.7    | +1.7   | ▲ | 67   | Portugal             | 63.1    | +0.1   | ▲ |
| 43                          | Macedonia       | 68.2    | -0.3   | ▼ | 68   | Kazakhstan           | 63.0    | -0.6   | ▼ |
| 44                          | Peru            | 68.2    | -0.5   | ▼ | 69   | Turkey               | 62.9    | +0.4   | ▲ |
| 45                          | Oman            | 68.1    | +0.2   | ▲ | 70   | Montenegro           | 62.6    | +0.1   | ▲ |
| 46                          | Spain           | 68.0    | -1.1   | ▼ | 71   | Panama               | 62.5    | -2.7   | ▼ |
| 47                          | Malta           | 67.5    | +0.5   | ▲ | 72   | Trinidad and Tobago  | 62.3    | -2.1   | ▼ |
| 48                          | Hungary         | 67.3    | +0.2   | ▲ | 73   | Madagascar           | 62.0    | -0.4   | ▼ |
| 49                          | Costa Rica      | 67.0    | -1.0   | ▼ | 74   | South Africa         | 61.8    | -0.9   | ▼ |
| 50                          | Mexico          | 67.0    | +1.7   | ▲ | 75   | Mongolia             | 61.7    | +0.2   | ▲ |
| 51                          | Israel          | 66.9    | -0.9   | ▼ | 76   | Slovenia             | 61.7    | -1.2   | ▼ |

|    |                                  |      |      |   |
|----|----------------------------------|------|------|---|
| 52 | Jamaica                          | 66.8 | +1.7 | ▲ |
| 53 | El Salvador                      | 66.7 | -2.0 | ▼ |
| 54 | Saint Vincent and the Grenadines | 66.7 | +0.2 | ▲ |
| 55 | Latvia                           | 66.5 | +1.3 | ▲ |
| 56 | Malaysia                         | 66.1 | -0.3 | ▼ |
| 57 | Poland                           | 66.0 | +1.8 | ▲ |
| 58 | Albania                          | 65.2 | +0.1 | ▲ |
| 59 | Romania                          | 65.1 | +0.7 | ▲ |
| 60 | Bulgaria                         | 65.0 | +0.3 | ▲ |
| 77 | Ghana                            | 61.3 | +0.6 | ▲ |
| 78 | Croatia                          | 61.3 | +0.4 | ▲ |
| 79 | Uganda                           | 61.1 | -0.8 | ▼ |
| 80 | Paraguay                         | 61.1 | -0.7 | ▼ |
| 81 | Sri Lanka                        | 60.7 | +2.4 | ▲ |
| 82 | Saudi Arabia                     | 60.6 | -1.9 | ▼ |
| 83 | Italy                            | 60.6 | +1.8 | ▲ |
| 84 | Namibia                          | 60.3 | -1.6 | ▼ |
| 85 | Guatemala                        | 60.0 | -0.9 | ▼ |

#### MOSTLY UNFREE (59.9 - 50)

| RANK | COUNTRY                | OVERALL | CHANGE | RANK | COUNTRY                  | OVERALL | CHANGE |
|------|------------------------|---------|--------|------|--------------------------|---------|--------|
| 86   | Burkina Faso           | 59.9    | -0.7 ▼ | 116  | Senegal                  | 55.5    | +0.1 ▲ |
| 87   | Dominican Republic     | 59.7    | -0.5 ▼ | 117  | Greece                   | 55.4    | 0.0 ▬  |
| 88   | Azerbaijan             | 59.7    | +0.8 ▲ | 118  | Malawi                   | 55.3    | -1.1 ▼ |
| 89   | Kyrgyz Republic        | 59.6    | -0.6 ▼ | 119  | India                    | 55.2    | +0.6 ▲ |
| 90   | Morocco                | 59.6    | -0.6 ▼ | 120  | Nigeria                  | 55.1    | -1.2 ▼ |
| 91   | Lebanon                | 59.5    | -0.6 ▼ | 121  | Pakistan                 | 55.1    | +0.4 ▲ |
| 92   | The Gambia             | 58.8    | 0.0 ▬  | 122  | Bhutan                   | 55.0    | -1.6 ▼ |
| 93   | Zambia                 | 58.7    | +0.4 ▲ | 123  | Mozambique               | 55.0    | -2.1 ▼ |
| 94   | Serbia                 | 58.6    | +0.6 ▲ | 124  | Seychelles               | 54.9    | +1.9 ▲ |
| 95   | Cambodia               | 58.5    | +0.9 ▲ | 125  | Egypt                    | 54.8    | -3.1 ▼ |
| 96   | Honduras               | 58.4    | -0.4 ▼ | 126  | Côte d'Ivoire            | 54.1    | -0.2 ▼ |
| 97   | The Philippines        | 58.2    | +1.1 ▲ | 127  | Djibouti                 | 53.9    | 0.0 ▬  |
| 98   | Tanzania               | 57.9    | +0.9 ▲ | 128  | Niger                    | 53.9    | -0.4 ▼ |
| 99   | Gabon                  | 57.8    | +1.4 ▲ | 129  | Guyana                   | 53.8    | +2.5 ▲ |
| 100  | Brazil                 | 57.7    | -0.2 ▼ | 130  | Papua New Guinea         | 53.6    | -0.2 ▼ |
| 101  | Benin                  | 57.6    | +1.9 ▲ | 131  | Tajikistan               | 53.4    | 0.0 ▬  |
| 102  | Belize                 | 57.3    | -4.6 ▼ | 132  | Bangladesh               | 52.6    | -0.6 ▼ |
| 103  | Bosnia and Herzegovina | 57.3    | 0.0 ▬  | 133  | Cameroon                 | 52.3    | +0.5 ▲ |
| 104  | Swaziland              | 57.2    | 0.0 ▬  | 134  | Mauritania               | 52.3    | -0.7 ▼ |
| 105  | Fiji                   | 57.2    | -0.1 ▼ | 135  | Suriname                 | 52.0    | -0.6 ▼ |
| 106  | Samoa                  | 57.1    | -3.4 ▼ | 136  | China                    | 51.9    | +0.7 ▲ |
| 107  | Tunisia                | 57.0    | -1.6 ▼ | 137  | Guinea                   | 51.2    | +0.4 ▲ |
| 108  | Indonesia              | 56.9    | +0.5 ▲ | 138  | Guinea-Bissau            | 51.1    | +1.0 ▲ |
| 109  | Vanuatu                | 56.6    | 0.0 ▬  | 139  | Russia                   | 51.1    | +0.6 ▲ |
| 110  | Nicaragua              | 56.6    | -1.3 ▼ | 140  | Vietnam                  | 51.0    | -0.3 ▼ |
| 111  | Mali                   | 56.4    | +0.6 ▲ | 141  | Nepal                    | 50.4    | +0.2 ▲ |
| 112  | Tonga                  | 56.0    | -1.0 ▼ | 142  | Central African Republic | 50.4    | +0.1 ▲ |
| 113  | Yemen                  | 55.9    | +0.6 ▲ | 143  | Micronesia               | 50.1    | -0.6 ▼ |
| 114  | Kenya                  | 55.9    | -1.6 ▼ | 144  | Laos                     | 50.1    | +0.1 ▲ |

|     |         |      |      |   |
|-----|---------|------|------|---|
| 115 | Moldova | 55.5 | +1.1 | ▲ |
|-----|---------|------|------|---|

| REPPRESSED (49.9 - 0) |                              |         |        |   |
|-----------------------|------------------------------|---------|--------|---|
| RANK                  | COUNTRY                      | OVERALL | CHANGE |   |
| 145                   | Algeria                      | 49.6    | -1.4   | ▼ |
| 146                   | Ethiopia                     | 49.4    | -2.6   | ▼ |
| 147                   | Liberia                      | 49.3    | +0.7   | ▲ |
| 148                   | Burundi                      | 49.0    | +0.9   | ▲ |
| 149                   | Maldives                     | 49.0    | -0.2   | ▼ |
| 150                   | Togo                         | 48.8    | +0.5   | ▲ |
| 151                   | Sierra Leone                 | 48.3    | -0.8   | ▼ |
| 152                   | Haiti                        | 48.1    | -2.6   | ▼ |
| 153                   | São Tomé and Príncipe        | 48.0    | -2.2   | ▼ |
| 154                   | Belarus                      | 48.0    | -1.0   | ▼ |
| 155                   | Lesotho                      | 47.9    | +1.3   | ▲ |
| 156                   | Bolivia                      | 47.9    | -2.3   | ▼ |
| 157                   | Comoros                      | 47.5    | +1.8   | ▲ |
| 158                   | Angola                       | 47.3    | +0.6   | ▲ |
| 159                   | Ecuador                      | 46.9    | -1.4   | ▼ |
| 160                   | Argentina                    | 46.7    | -1.3   | ▼ |
| 161                   | Ukraine                      | 46.3    | +0.2   | ▲ |
| 162                   | Uzbekistan                   | 46.0    | +0.2   | ▲ |
| 163                   | Kiribati                     | 45.9    | -1.0   | ▼ |
| 164                   | Chad                         | 45.2    | +0.4   | ▲ |
| 165                   | Solomon Islands              | 45.0    | -1.2   | ▼ |
| 166                   | Timor-Leste                  | 43.7    | +0.4   | ▲ |
| 167                   | Republic of Congo            | 43.5    | -0.3   | ▼ |
| 168                   | Iran                         | 43.2    | +0.9   | ▲ |
| 169                   | Turkmenistan                 | 42.6    | -1.2   | ▼ |
| 170                   | Equatorial Guinea            | 42.3    | -0.5   | ▼ |
| 171                   | Democratic Republic of Congo | 39.6    | -1.5   | ▼ |
| 172                   | Burma                        | 39.2    | +0.5   | ▲ |
| 173                   | Eritrea                      | 36.3    | +0.1   | ▲ |
| 174                   | Venezuela                    | 36.1    | -2.0   | ▼ |
| 175                   | Zimbabwe                     | 28.6    | +2.3   | ▲ |
| 176                   | Cuba                         | 28.5    | +0.2   | ▲ |
| 177                   | North Korea                  | 1.5     | +0.5   | ▲ |

Zdroj: HERITAGE.ORG. 2013 Index of Economic Freedom - Country Rankings [online]. 2013 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://www.heritage.org/index/ranking>

**Příloha 3: Index vnímání korupce 2012**

| RANK | COUNTRY                          | SCORE |
|------|----------------------------------|-------|
| 1    | Denmark                          | 90    |
| 1    | Finland                          | 90    |
| 1    | New Zealand                      | 90    |
| 4    | Sweden                           | 88    |
| 5    | Singapore                        | 87    |
| 6    | Switzerland                      | 86    |
| 7    | Australia                        | 85    |
| 7    | Norway                           | 85    |
| 9    | Canada                           | 84    |
| 9    | Netherlands                      | 84    |
| 11   | Iceland                          | 82    |
| 12   | Luxembourg                       | 80    |
| 13   | Germany                          | 79    |
| 14   | Hong Kong                        | 77    |
| 15   | Barbados                         | 76    |
| 16   | Belgium                          | 75    |
| 17   | Japan                            | 74    |
| 17   | United Kingdom                   | 74    |
| 19   | United States                    | 73    |
| 20   | Chile                            | 72    |
| 20   | Uruguay                          | 72    |
| 22   | Bahamas                          | 71    |
| 22   | France                           | 71    |
| 22   | Saint Lucia                      | 71    |
| 25   | Austria                          | 69    |
| 25   | Ireland                          | 69    |
| 27   | Qatar                            | 68    |
| 27   | United Arab Emirates             | 68    |
| 29   | Cyprus                           | 66    |
| 30   | Botswana                         | 65    |
| 30   | Spain                            | 65    |
| 32   | Estonia                          | 64    |
| 33   | Bhutan                           | 63    |
| 33   | Portugal                         | 63    |
| 33   | Puerto Rico                      | 63    |
| 36   | Saint Vincent and the Grenadines | 62    |

|    |                        |    |
|----|------------------------|----|
| 37 | Slovenia               | 61 |
| 37 | Taiwan                 | 61 |
| 39 | Cape Verde             | 60 |
| 39 | Israel                 | 60 |
| 41 | Dominica               | 58 |
| 41 | Poland                 | 58 |
| 43 | Malta                  | 57 |
| 43 | Mauritius              | 57 |
| 45 | Korea (South)          | 56 |
| 46 | Brunei                 | 55 |
| 46 | Hungary                | 55 |
| 48 | Costa Rica             | 54 |
| 48 | Lithuania              | 54 |
| 50 | Rwanda                 | 53 |
| 51 | Georgia                | 52 |
| 51 | Seychelles             | 52 |
| 53 | Bahrain                | 51 |
| 54 | Czech Republic         | 49 |
| 54 | Latvia                 | 49 |
| 54 | Malaysia               | 49 |
| 54 | Turkey                 | 49 |
| 58 | Cuba                   | 48 |
| 58 | Jordan                 | 48 |
| 58 | Namibia                | 48 |
| 61 | Oman                   | 47 |
| 62 | Croatia                | 46 |
| 62 | Slovakia               | 46 |
| 64 | Ghana                  | 45 |
| 64 | Lesotho                | 45 |
| 66 | Kuwait                 | 44 |
| 66 | Romania                | 44 |
| 66 | Saudi Arabia           | 44 |
| 69 | Brazil                 | 43 |
| 69 | FYR Macedonia          | 43 |
| 69 | South Africa           | 43 |
| 72 | Bosnia and Herzegovina | 42 |

|     |                       |    |
|-----|-----------------------|----|
| 72  | Italy                 | 42 |
| 72  | Sao Tome and Principe | 42 |
| 75  | Bulgaria              | 41 |
| 75  | Liberia               | 41 |
| 75  | Montenegro            | 41 |
| 75  | Tunisia               | 41 |
| 79  | Sri Lanka             | 40 |
| 80  | China                 | 39 |
| 80  | Serbia                | 39 |
| 80  | Trinidad and Tobago   | 39 |
| 83  | Burkina Faso          | 38 |
| 83  | El Salvador           | 38 |
| 83  | Jamaica               | 38 |
| 83  | Panama                | 38 |
| 83  | Peru                  | 38 |
| 88  | Malawi                | 37 |
| 88  | Morocco               | 37 |
| 88  | Suriname              | 37 |
| 88  | Swaziland             | 37 |
| 88  | Thailand              | 37 |
| 88  | Zambia                | 37 |
| 94  | Benin                 | 36 |
| 94  | Colombia              | 36 |
| 94  | Djibouti              | 36 |
| 94  | Greece                | 36 |
| 94  | India                 | 36 |
| 94  | Moldova               | 36 |
| 94  | Mongolia              | 36 |
| 94  | Senegal               | 36 |
| 102 | Argentina             | 35 |
| 102 | Gabon                 | 35 |
| 102 | Tanzania              | 35 |
| 105 | Algeria               | 34 |
| 105 | Armenia               | 34 |
| 105 | Bolivia               | 34 |
| 105 | Gambia                | 34 |

Zdroj: TRANSPARENCY.ORG. Corruption perception index 2012 - Full table and rankings [online]. 2012 [cit. 2013-04-30]. Dostupné z: <http://cpi.transparency.org/cpi2012/results/>