

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**ANALÝZA KONKURENCESCHOPNOSTI  
REGIONÁLNÍCH RODINNÝCH FIREM NA PŘÍKLADU  
FIRMY HCS - BOHEMIA S. R. O.**

**Autor práce:** Simona Fišerová  
**Studijní obor:** Regionální studia  
**Forma studia:** Kombinovaná  
**Vedoucí práce:** Ing. Jiří Dušek, Ph.D.  
**Katedra:** Katedra společenských věd

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala Ing. Jiřímu Duškovi, Ph.D. za odbornou pomoc a cenné rady, které mi ochotně poskytoval v průběhu psaní bakalářské práce a kterými významně přispěl k jejímu vypracování.

Současně mé díky patří Ing. Františku Fišerovi za vstřícnost při poskytování informací, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. Velký dík patří i mé rodině.

## ABSTRAKT

FIŠEROVÁ, S. *Analýza konkurenceschopnosti regionálních rodinných firem na příkladu firmy HCS - Bohemia s. r. o. : bakalářská práce*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2013. 105 s. Vedoucí bakalářské práce : Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

**Klíčová slova:** Evropská unie, fondy EU, Jihočeský kraj, podpora podnikání, rodinná firma

Bakalářská práce analyzuje základní informace týkající se rodinných firem počínaje historickými souvislostmi v oblasti rozvoje podnikání v České republice, přes analýzu ekonomických subjektů, vznik a vývoj rodinných firem v ČR a EU a jejich konkurenceschopnost v obecné rovině a rovněž v regionu Jihočeského kraje.

Bakalářská práce je členěna do pěti částí. V úvodní části je řešena oblast rodinných firem z pohledu historického rozvoje. Dále navazuje analýzou ekonomických subjektů podle vybraných forem podnikání se zaměřením na nejvhodnější formu podnikání pro rodinné společnosti. Rozpracovává význam a místo malých a středních podniků v Evropské unii a analyzuje postavení rodinných podniků v České republice ve srovnání s vybranými evropskými zeměmi. Důležitou kapitolou je část zabývající se charakteristikou vybrané společnosti HCS - Bohemia s. r. o. od jejího vzniku přes vývoj podnikání, řízení a organizační strukturu až po ekonomický vývoj. Zbývající část se věnuje podpoře rodinného podnikání v České republice a Evropské unii, dále se zabývá nejčastějšími problémy rodinných firem a končí konkrétními návrhy a opatřeními ke zlepšení fungování rodinných společností.

## ABSTRACT

FIŠEROVÁ, S. *Competitiveness Analysis of Regional Family Business Explained by way of HCS - Bohemia s. r.o. Company : Bachelor thesis.* České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2013. 105 p. Supervisor : Ing. Jiří Dušek, Ph.D.

**Key words:** European Union, EU funds, South Bohemia, promotion of entrepreneurship, family business

The following bachelor thesis analyzes basic information concerning family firms from the historical context in the development of business in the Czech Republic, through the analysis of economic entities, the emergence and development of family firms in the Czech Republic and the EU and their competitiveness in general and also in the region of South Bohemia.

The thesis is divided into five parts. The first part deals with the area of family firms from the perspective of historical development. This is followed by an analysis of economic entities from a selection of business models focusing on the most appropriate form of business for the family company. Further, the thesis elaborates the significance and role of SMEs in the European Union and analyzes the status of family businesses in the Czech Republic in comparison with selected European countries. An important chapter is concerned with the characteristics of the company HCS - Bohemia s.r.o. from its inception, business development, management and organizational structure to its economic development. The remaining part is devoted to supporting family businesses in the Czech Republic and the European Union. It discusses the most common problems of family firms and ends with concrete proposals and measures on how to improve the functioning of the family company.

# OBSAH

ÚVOD.....	8
1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE.....	10
2 PODNIKÁNÍ V OBLASTI RODINNÝCH FIREM.....	13
2.1 Historické souvislosti v oblasti rozvoje podnikání v České republice.....	13
2.1.1 Historický vývoj rodinného podnikání .....	13
2.1.2 Vývoj regionální politiky a podpora malého a středního podnikání v České republice .....	15
2.1.3 Historický význam malých a středních firem .....	16
2.2 Analýza ekonomických subjektů podle vybraných právních forem .....	20
2.2.1 Přehled právních forem podnikatelské činnosti.....	20
2.2.2 Porovnání jednotlivých právních forem.....	22
2.2.3 Vhodné formy podnikání pro rodinné firmy.....	30
2.2.4 Malé a střední podniky a jejich význam a místo v Evropské unii .....	35
2.3 Vznik a vývoj rodinných firem v ČR a vybraných evropských zemích .....	36
2.3.1 Strategie vstupu do podnikání' .....	36
2.3.2 Proces strategického řízení rodinných podniků .....	37
2.3.3 Postavení rodinných firem v ČR.....	39
2.3.4 Postavení rodinných firem ve Švýcarsku, Německu a Rakousku.....	43
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HCS - BOHEMIA S. R. O. ....	46
3.1 Historie společnosti HCS - Bohemia s. r. o. ....	46
3.2 Vývoj rodinného podnikání ve společnosti HCS - Bohemia s. r. o. ....	47
3.3 Řízení a organizační struktura společnosti HCS - Bohemia s. r. o. ....	49
3.4 Ekonomický vývoj společnosti .....	51
4 PODPORA RODINNÝCH FIREM A JEJICH NEJČASTĚJŠÍ PROBLÉMY .....	57
4.1 Politika podpory malých a středních firem v České republice .....	57
4.2 Dotační programy určené pro malé a střední podnikání.....	63
4.2.1 Povstupní programy v období 2004 – 2006 a navazující aktuální operační programy na období 2007 – 2013 .....	64
4.3 Nejčastější problémy rodinných firem.....	66
5 NÁVRHY A OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ PODPORY FUNGOVÁNÍ RODINNÝCH FIREM V ČR.....	74

5.1 Rodinné podniky jako zdroj regionálního rozvoje.....	74
5.2 Návrhy a opatření představitelů rodinných firem .....	75
ZÁVĚR .....	78
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	81
SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....	85
SEZNAM ZKRATEK.....	86
SEZNAM PŘÍLOH.....	88

## ÚVOD

*„Podnikatel dneška je tvor, který je specifický tím, že za své peníze, na úkor svého času, rodiny a někdy i nervů podstupuje denní „bitvy“ o přežití, uhájení, v lepším případě rozšíření své podnikatelské existence, tedy je svým způsobem buď hrdinou, zasluhujícím uznání nebo „bláznem“, který vše zde uvedené akceptuje, a přesto jde do rizik a nejistot.“*

*Vladimír Vojík, ekonom a podnikatel*

Rodinné firmy mají tradici sahající hluboko do minulosti.<sup>1</sup> Po roce 1989 se objevují zásadní otázky týkající se podnikání. Dochází k revoluci v podnikové kultuře. Vznikají nové soukromé firmy, které však nemají možnost čerpat ze zkušeností předchozí generace.

I dnes jsou rodinné firmy zakládány z mnoha důvodů a tím zpravidla primárním je otázka důvěry: „Komu bychom mohli věřit více, než svým nejbližším?“ Na základě této skutečnosti se rodinní příslušníci pustí bez zaváhání do podnikání. Tyto firmy jsou dokonce označovány páteří a motorem evropských ekonomik.

Velkými výhodami rodinných firem opravdu může být bezmezná důvěra, oddanost k firmě, ochota obětovat i svůj volný čas ve prospěch prosperity společnosti.

Všeobecně známým faktem také je, že podnikání je zpravidla zakládáno za účelem zisku, velkou roli proto hraje materiální stránka. A právě toto je skutečnost, která může rodinné podnikání vyzdvihnout či naopak velmi ztížit.

Rodinné firmy bývají budovány s perspektivou dlouhodobé existence za hranice několika generací. Cílem rodinných firem totiž nebývá co nejrychleji zbohatnout, ale spíše vybudovat něco, co přetrvá a zajistí obživu nejen generaci současné, ale i těm následujícím. Proto rodinné podniky mnohem více než jiné investují zisky zpět do rozvoje svého podnikání.

Tyto společnosti tvoří velkou část z celkového počtu obchodních společností.<sup>2</sup> Často se střetávají se specifickými problémy a jen velmi malou část se podaří předat dalším generacím. Za rodinnou firmu lze považovat společnost, ve které rozhodující podíl vlastní členové jedné nebo několika rodin a kteří také tuto společnost řídí.

---

<sup>1</sup> FIŠEROVÁ, A. *Sociální interakce v rodinné firmě*. České Budějovice, 2011. Bakalářská práce. Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Katedra práva. Vedoucí bakalářské práce : doc. Ing. Lucie Kozlová, Ph.D.

<sup>2</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha : Management Press, s. r. o., 2007, s. 673.



V České republice však dosud není věnována problematice rodinného podnikání dostatečná pozornost, přestože představuje významnou součást národní ekonomiky a do budoucna se dá očekávat, že význam rodinných firem bude stoupat stejně tak, jako je tomu ve vyspělých státech světa.

Rodinným firmám by měla být pomocí vládních či nevládních organizací nabízena podpora zaměřená zejména na způsoby financování, poradenství, na pomoc při hledání kontaktů či na nabídku prostor v podnikatelských inkubátorech. Tyto společnosti mohou působit jako stabilizační prvek v národních ekonomikách EU, v některých zemích tvoří až 90 % všech podnikatelských subjektů.

Podle finského profesora University of Jyväskylä Matti Koiranena<sup>3</sup> uznávaného praktika a předního odborníka na problematiku podnikání a rodinných podniků jsou „rodinné firmy páteří ekonomiky“. Dle Matti Koiranena se první rodinná firma na světě jmenovala Ráj a vlastnil ji Adam a Eva. Tato firma si dle Koiranena bohužel vybrala špatného konsultanta a zkrachovala.

Rovněž jeho přesvědčení, že právě kreativní průmysl<sup>4</sup> (podnikání, ve kterém se tvoří duševní vlastnictví) je příležitostí pro Evropu, jak nezůstat pozadu za zeměmi s levnou pracovní silou a výrobním průmyslem. Evropa touto cestou může vytvořit svou konkurenční výhodu. Tuto podporu by měly zajistit evropské instituce prostřednictvím podpory podnikání i vzdělávání. Pro Evropu je kreativní průmysl velkou výzvou, protože na rozdíl od méně rozvinutých zemí má problém se stárnutím obyvatel a potřebuje taková odvětví, která zajistí dlouhodobé zisky. Podle Koiranena je důležité dobře zužitkovat nezaměstnanost mladých, protože jsou kreativnější a nadšení pro nová odvětví. Je třeba více podobných „podniků“, jako byla a je například švédská skupina ABBA. Platby za práva duševního vlastnictví (ochranné známky, patenty a značky) tvoří 15 % světového obchodu. Ani fastfoodový řetězec McDonald's dnes již nevydělává na prodeji hamburgerů, ale na licencích, receptech a značce.

---

<sup>3</sup> ŠINDELKA, V. *Rodinné firmy jsou páteří ekonomiky* [online]. Brno : Finance media a.s., 2007, 17.4.2007 [cit. 2013-01-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/106251-rodinne-firmy-jsou-pateri-ekonomiky/>>.

<sup>4</sup> ŠMIKÁTOR, J. *Prof. Matti Koiranen: McDonald žije z licencí, receptů a značky, ne z prodeje hamburgerů* [online]. Brno : MARCO reklamní agentura, spol. s r.o., 2012, 2.2.2012 [cit. 2013-01-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.tiskovky.info/tiskove-zpravy/prof-matti-koiranen-mcdonald-zije-z-licenci-receptu-a-znacky-ne-z-prodeje-hamburgeru/>>.

# 1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je celková analýza problematiky vzniku a působení regionálních rodinných firem v ČR na příkladu rodinné firmy HCS - Bohemia s. r. o. Dílčím cílem práce bude posouzení konkurenceschopnosti této skupiny firem a případné návrhy ke zvýšení jejich zapojení do ekonomiky České republiky.

Bakalářská práce je členěna do 5 kapitol. V teoretické části seznamuje obecně s historií vzniku a vývoje rodinných společností až do současnosti. Analyzuje vybrané právní formy a odkazuje se na porovnání rodinných firem v ČR a EU. Praktická část bakalářské práce se zabývá charakteristikou společnosti HCS - Bohemia s. r. o. a jejím vývojem. V závěrečné části práce je nastíněna problematika podpory rodinných firem a jejich nejčastější problémy a plynule navazuje na předchozí zpracování návrhy a opatřeními ke zlepšení podpory fungování rodinných firem v České republice.

Úvodní kapitola „Cíl a metodika bakalářské práce“ charakterizuje cíl a metodický postup práce.

V druhé kapitole „Podnikání v oblasti rodinných firem“ bakalářská práce popisuje historický vývoj rodinných firem s odkazem na význam malých a středních firem. Je zde rovněž nastíněna problematika vývoje regionální politiky v ČR. Nalezneme zde zpracovanou analýzu ekonomických subjektů podle vybraných právních norem a srovnání postavení rodinných společností v ČR a vybraných evropských zemích.

Praktická část v třetí kapitole popisuje charakteristiku společnosti HCS - Bohemia s. r. o. počínaje historií společnosti a pokračuje vývojem rodinného podnikání, řízením a organizační strukturou a je zakončena ekonomickým vývojem výše uvedené společnosti.

Čtvrtá kapitola nastiňuje problematiku politiky podpory malých a středních firem v České republice a dotačních programů rodinných firem, a to se zaměřením na oblast malého a středního podnikání, kde se vyskytuje největší množství rodinných firem. Dále zde nalezneme podkapitulu s odkazem na programy po vstupu do Evropské unie v období 2004 – 2006 a navazující aktuální operační programy (OP) na období 2007 – 2013. Neopomenutelnou součástí je zpracování nejčastějších problémů rodinných firem.

Pátá kapitola se zabývá konkrétními návrhy a opatřeními vedoucími ke zlepšení podpory fungování rodinných firem.

V praktické části autorka v měsíci září roku 2012 zamýšlela distribuovat dotazník (k nahlédnutí v příloze č. 1 bakalářské práce) prostřednictvím Asociace rodinných firem se sídlem v Praze (ARF). Tato cesta byla zvolena z toho důvodu, protože je velmi nesnadné určit, která ze stávajících společností pohybujících se na trhu je rodinná. Přes veškerou snahu a pomoc projektové koordinátorky ARF paní Bohumily Voříškové byla návratnost odpovědí na tento dotazník nulová. Dle vyjádření paní Bohumily Voříškové mají rodinné firmy v této době, která je neustále propojena s ekonomickou krizí (počátek ekonomické krize je datován od konce roku 2008), velké ekonomické a finanční problémy. Některá data jsou rovněž požadována Českým statistickým úřadem (dále ČSÚ). Z tohoto důvodu nejsou ochotny svůj čas věnovat jiné činnosti, než zabezpečení chodu své společnosti. Toto je pochopitelné i ze zaměření těchto společností. Rodinná firma zabezpečuje ekonomickou a finanční jistotu téměř vždy celé rodině. Z tohoto důvodu autorka posléze zvolila jiný postup, a to získávání dat ze své dlouhodobé zkušenosti s prací v rodinné společnosti, dále získávání dat komunikací s Asociací rodinných firem a v neposlední řadě využití elektronických zdrojů týkající se oblasti rodinného podnikání

V průběhu zpracování bakalářské práce bylo využito několik základních metod. V teoretické části práce byla použita metoda popisná. Na základě získaných informací je nastíněn rozvoj, vznik a typy rodinných firem.

V práci byla využita rovněž metoda single case study, tzv. případová studie zaměřená na jednu společnost, jedná se tedy o analýzu jedné konkrétní společnosti. Teoretické poznatky, uváděné v této bakalářské práci autorka aplikovala na společnost HCS - Bohemia s. r. o.

V praktické části bakalářské práce je použita metoda analyticko-statistická<sup>5</sup> a při srovnání postavení rodinných firem v ČR a vybraných evropských zemích autorka využila metodu komparativní.

Vzhledem k tématu bakalářské práce bylo využito odborných materiálů, statistických údajů, fotografií a dalších dokumentů, které byly vydány nebo zpracovány pro potřeby společnosti HCS - Bohemia s. r. o. Pro doplnění aktuálních informací, zvláště v oblasti regionálního rozvoje a regionálních institucí podporující malé a střední podniky, bylo využito i elektronických zdrojů. Podstatné získané informace jsou v práci prezentovány formou grafického zobrazení (tabulky, grafy, mapy, fotografie).

---

<sup>5</sup> PÁNA, L., SOMR, M. *Metodologie a metody výzkumu*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007, s. 42.

Velkým problémem při zpracování bakalářské práce byla nedostupnost oficiálních statistik, ze kterých by se daly zjistit potřebné údaje z hlediska důležitosti podnikání rodinných firem pro národní ekonomiku v České republice (podíl na HDP, podíl na celkové zaměstnanosti atd.).

Některé uvedené poznatky a závěry vycházejí z mnohaleté praxe autorky bakalářské práce ve firmě, která je zde analyzována.

## 2 PODNIKÁNÍ V OBLASTI RODINNÝCH FIREM

### 2.1 Historické souvislosti v oblasti rozvoje podnikání v České republice

#### 2.1.1 Historický vývoj rodinného podnikání<sup>6</sup>

V období před II. světovou válkou patřila naše republika v oblasti rodinného podnikání mezi nejrozvinutější na světě. Politický systém měl silnou demokratickou tradici a otevřená a stabilní tržní ekonomika patřila mezi deset vedoucích zemí v Evropě, kde zaujímala patnácté místo na světě.

Soukromý sektor se skládal z množství rozvíjejících se malých i velkých firem. Naše země byla silně proexportně zaměřená. Nejvýznamnějšími obchodními partnery byly Německo, Francie, Velká Británie a Rakousko a rovněž vysoce kvalifikovaná síla tvořila jeden z podstatných zdrojů ekonomické prosperity.

Příznivý vývoj byl přerušen II. světovou válkou v letech 1939-1945. Tato skutečnost zařadila na dobu 45 let Československo do skupiny států východního bloku, ke kterým dříve nikdy nenáležela, ať už z kulturního, politického nebo ekonomického hlediska. Do této doby rozvíjející se soukromý sektor byl téměř celý znárodněn a demokratický systém zcela zničen. Podniky byly odebrány původním majitelům a vlastnictví bylo převedeno do rukou státu.

Jednotlivá kritéria, dle kterých se postupovalo při znárodnění, doporučovala přihlížet k výši základního kapitálu, bilančním ukazatelům podniku, jeho hodnotě, výši obratu, počtu zaměstnanců, případně i jeho zvláštnímu významu.<sup>7</sup>

Nejvíce sporů při projednávání osnovy dekretu o znárodnění klíčového průmyslu vyvolávalo výše uvedené vymezení kritérií pro znárodnění – zpochybňována byla zejména opodstatněnost jednoho z nich, a to počtu zaměstnanců. Charakteristické bylo, že komunističtí ministři prosazovali snížení v osnově dekretu o znárodnění definované hranice pro znárodnění podle počtu pracovních sil.<sup>8</sup>

Otevřenou tržní ekonomiku nahradila ekonomika centrálně plánovaná, která se opírala o centrální plány sestavované na pět let, tzv. pětiletky. Tyto plány nařizovaly,

<sup>6</sup> HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. *Rodinné firmy : zdroj regionálního rozvoje*. 1. české vyd. Zeleneč : Profess Consulting, 2008, s. 103 - 105.

<sup>7</sup> BALÍK, S., FAJMON, H., HLOUŠKOVÁ, K. *Dusivé objekty: historické a politologické pohledy na spolupráci sociálních demokratů a komunistů*. Brno : Centrum pro studium demokracie a kultury, 2006, s. 101.

<sup>8</sup> BALÍK, S., FAJMON, H., HLOUŠKOVÁ, K. *Dusivé objekty: historické a politologické pohledy na spolupráci sociálních demokratů a komunistů*. Brno : Centrum pro studium demokracie a kultury, 2006, s. 107.

jaké výrobky a v jakém množství se mají vyrobit, ceny byly řízeny centrálně. Veškeré tržní principy byly na mnoho let potlačeny a rovněž se změnila orientace v obchodování. Úspěšné obchodování se západními zeměmi bylo potlačeno a novým exportním cílem se staly východní země.

Pro majitele rodinných podniků znamenalo znárodnění osobní i ekonomickou tragédií. Tím, že rodina přišla o svou firmu, ztratila tak nejen zdroj a způsob obživy, ale také tradici v podnikání, na které se rodinní předkové podíleli mnoho let, často i několik generací. Toto bylo ještě umocněno politickým pronásledováním a vězněním původních majitelů rodinných podniků, kteří nevyhovovali komunistickému režimu.

Takovéto osudy rodinných firem se týkaly mnoha československých rodin, které vybudovaly podniky se zvuchým jménem nejen v Československu, ale i v zahraničí. Mezi tyto rodinné podniky patří například výrobce obuvi Baťa nebo Kolben a Daněk, kteří vybudovali Českomoravskou Kolben Daněk (ČKD), slavnou průmyslovou firmu, která byla největší strojírnou v tehdejším Československu. Za povšimnutí stojí i Petrof, zakladatel největšího vývozce pianin v Evropě a mnoho dalších.

Výrazná změna nastala v listopadu roku 1989, kdy v Československu po pádu východního bloku proběhla sametová revoluce. Tato významná událost znamenala pro rodinné podniky nové možnosti. Hlavní změny, které se dotkly zejména rodinných podniků, byly nastartovány v oblasti vlastnických vztahů, tržní deregulace, liberalizace cen, eliminace státních dotací. Nejvýznamnější z mnoha politických, sociálních a ekonomických změn byl pro majitele rodinných firem proces restituce a privatizace, který umožnil návrat tradičních rodinných podniků zpět svým původním majitelům.

Prvotní nadšení lidí, kteří znovu nabyli svůj majetek a svoje podnikání však vystřídalo roztrpčení. Navracený podnik již nebyl tím, čím býval před znárodněním. Komunistický režim většinou neinvestoval po celou dobu do technologií a stroje, které se rodinám vrátily, byly značně zastaralé.

Finanční situace rodin byla velmi komplikovaná a výjimku netvořila ani zadluženost. Dlouhá absence nsvobody v podnikání způsobila to, že rodinám chyběly schopnosti, znalosti a vzdělání, které by usnadnily vést jejich podniky. Situace byla navíc zhoršena ekonomickými a politickými podmínkami, které byly nestálé důsledkem probíhajícího ekonomického a transformačního procesu.

## 2.1.2 Vývoj regionální politiky a podpora malého a středního podnikání v České republice<sup>9</sup>

Regionální politika se v České republice začala postupně vyvíjet a formovat jako nedílná součást hospodářské politiky státu již od počátku devadesátých let minulého století. Koncem roku 1990 vznikl dokument „Zásady zákona ČNR o regionální politice“. Dokument se orientoval na podporu rozvoje, ale nezasahoval do pravomoci obcí nebo jiných orgánů.

Po roce 1989 převzal nový stát na jedné straně nevykonnou ekonomiku, na druhé straně byly meziregionální rozdíly v porovnání s evropskými poměry velmi malé. Regionální politika tak nehrála v první polovině 90. let v České republice tak významnou roli, jako ve většině zemí Evropské unie. Tuto situaci způsobily dva hlavní důvody:

- Vlády České republiky věnovaly v této době hlavní pozornost řešení transformačních problémů na úrovni celého státu, protože tyto problémy měly převážně makroekonomickou podstatu zasahující plošně celé území.
- Meziregionální socioekonomické rozdíly v České republice i přes jejich postupné prohlubování po zahájení transformace nebyly zpočátku tak velké jako ve většině zemí Evropské unie.

V roce 1992 bylo přijato usnesení vlády k zásadám regionální hospodářské politiky, které byly předloženy ministerstvem hospodářství v dané době zodpovědným za regionální politiku. Regionální politika byla tímto usnesením zúžena na podporu malého a středního podnikání v hospodářsky problémových regionech. V souvislosti s transformací přešla od roku 1997 zodpovědnost za regionální politiku na ministerstvo místního rozvoje.

Hlavním a dosud aktivně využívaným nástrojem regionální politiky je podpora malého a středního podnikání (MSP) v hospodářsky problémových oblastech. Tyto programy prošly od svého vzniku v roce 1993 určitým vývojem, nicméně vždy jsou zaměřeny na podporu založení a rozvoje malých a středních podniků na území České republiky. Každoročně jsou aktualizovány tak, aby odpovídaly měnícím se potřebám, ale reagovaly i na pozitivní či negativní zkušenosti s realizací jednotlivých programů. V souvislosti s přípravou našeho vstupu do Evropské unie, se začala pozornost

---

<sup>9</sup> DUŠEK, J. *Faktory regionálního růstu a rozvoje: (se zaměřením na spolupráci měst a obcí ve Středočeském kraji)*. 1. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2011, s. 28 - 31.

věnovaná regionální politice zvětšovat. V roce 1997 byly zpracovány nové zásady regionální politiky zohledňující základní principy regionální politiky Evropské unie.

V roce 1998 přijala vláda České republiky svým usnesením č. 235 Zásady regionální politiky. Zásadním strategickým dokumentem regionální politiky je však Strategie regionálního rozvoje České republiky, který vláda přijala usnesením č. 682 v roce 2000. Na tento dokument navazují Programy rozvoje krajů České republiky vypracováváné na úrovni krajů - regionů NUTS 3. Z nich bývají odvozovány operační programy na úrovni regionů NUTS 2. Všechny tyto výše uvedené skutečnosti vedly na počátku milénia k zásadnímu obratu i v regionální politice České republiky.

Díky vstupu do Evropské unie má nyní Česká republika možnost využívat prostředky EU věnované na politiku hospodářské a sociální soudržnosti v zaostávajících regionech Unie s cílem zvýšit konkurenceschopnost těchto regionů. V této souvislosti je třeba chápat programové období EU (2007 – 2013) jako zcela ojedinělou šanci, neboť Česká republika bude mít poprvé, a zřejmě i naposledy možnost využít skutečně obrovský objem finančních zdrojů na základě určených cílů a priorit „Národního rozvojového plánu České republiky (NRP) pro období 2007-2013“. Blíže viz také kapitola 4 „Podpora rodinných firem a jejich nejčastější problémy“.

### **2.1.3 Historický význam malých a středních firem<sup>10,11,12</sup>**

Malé podniky se zaměřují většinou na jednu oblast trhu nebo na omezený počet oblastí s omezeným množstvím výrobků nebo služeb. Není pravděpodobné, že by malé podniky měly centrální oddělení k provádění komplexní analýzy a výzkum trhu. Osobami s přímým kontaktem s trhem a zkušenostmi jsou tedy manažeři, nebo sám zakladatel firmy. V malých firmách jsou přitom velmi důležité hodnoty a očekávání pracovníků, kteří mohou být v pozici vlastníků.

Malé firmy jsou většinou soukromými, neboli rodinnými společnostmi, kdy „každý malý podnik má jenom jeden druh zboží – sebe sama. Nezáleží na tom, jestli jste čistič oken nebo účetní, na konci dne k vám někdo přijde a všechno, co mu můžete nabídnout, jste vy sám. Tutěž kvalitu zboží mohu za stejnou cenu dostat kdekoliv jinde. Jediná věc, která vám zbývá, je vaše vlastní zaujetí pro věc.“

---

<sup>10</sup> BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha : Grada, 1992, s. 38 - 42.

<sup>11</sup> VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 21 – 23.

<sup>12</sup> JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000, s. 25 - 26.



Malé firmy jsou nazývány „štikou v ekonomice“ a to z několika důvodů:

- citlivost ke změnám,
- zdroj inovace,
- vytváření pracovních příležitostí.

V osmdesátých a devadesátých letech hledají téměř všechny státy způsoby a cesty, jak stimulovat růst počtu drobných firem vstupujících do ekonomiky. Důvody, proč o to usilují, jsou následující:

#### **a) Citlivost ke změnám**

Malé firmy jsou skutečně malé, mají omezené zdroje, a tudíž jsou vydány na milost a nemilost výkyvům trhu. Pokud se změní ekonomické podmínky, musí se změnit i samotné firmy. Velké firmy nejsou tak mrštné a často pokračují vývojovým směrem, který ekonomika nenaznačuje nebo nevyžaduje. Trvá jim určitý čas, než si uvědomí potřebu změny. Zde se jedná o již výše zmíněnou citlivost ke změnám.

Například v průběhu sedmdesátých let se ve Velké Británii mělo za to, že drobné obchůdky s potravinami jsou odsouzeny k zániku a jsou přežitkem doby. Grafy ukazovaly ostrý nárůst likvidovaných obchůdků a jejich nahrazování velkými a mnohem vzdálenějšími a efektivnějšími supermarkety. Hlavní dodavatelé potravinářského zboží byli přesvědčení, že se všechno potravinářské zboží bude prodávat v supermarketech na okrajích měst. Tento názor byl podporován nárůstem počtů osobních aut a mrazáků.

Na konci sedmdesátých a na počátku osmdesátých let se tento trend náhle zvrátil. Důvody tohoto jevu jsou sporné. Populární je spekulace o přílivu Asiatů, který zvrátil ekonomickou rovnováhu. Tito lidé byli odhodlaní tvrdě pracovat po mnoho hodin. Najímali výhradně své rodinné příslušníky a přátele, kteří byli připraveni pracovat za velmi nízké mzdy.

Existuje však jeden nevyvratitelný fakt. Trh si žádal hustou místní síť obchodů s potravinami. Velké obchody však tyto signály ignorovaly. Velké obchodní firmy byly schopny, vzhledem ke svým rozsáhlým zdrojům a nepružným postojům, sledovat vlastní strategii déle než deset let.

Malé a střední podniky v porovnání s velkými korporacemi rovněž reagují mnohem citlivěji na potřeby trhu a změny ekonomických podmínek. Nemají tzv. ekonomickou setrvačnost.

## b) Hlavní zdroj inovace

Drobné podnikání sehrává rozhodující roli při vzniku nových technologií a výrobků. V několika posledních desetiletích vychází vývoj nových technologií v malých a velkých podnicích z rozdílné podstaty. Velké podniky jsou se vši pravděpodobností nositelem „procesu“ inovace. Vyvinou-li nový výrobek, jeho vznik je výsledkem drobných zlepšení nebo propracovanější technologie. Malé podniky se s daleko větší pravděpodobností pokoušejí o technologický skok v inovaci výrobku.

Ve dvacátém století byli autory 60 % všech velkých vynálezů nezávislí vynálezci nebo malé firmy. Vezmeme-li v úvahu, že v historii představovaly malé firmy asi 20 % výroby, je zcela jasné, že jsou v oblasti inovace zhruba třikrát efektivnější než velké firmy. Jako příklady vynálezů můžeme uvést letadlo, vrtulník, fotokopírovací proces, automatickou převodovku, posilovač řízení automobilů, klimatizační zařízení, zdrhovadlo a tak dále. *Studie 310* vynálezů z let 1973 až 1975 ukazuje, že 24 % bylo podáno firmami s počtem zaměstnanců menším než 100. Dalších 24 % vyvinuly firmy s počtem zaměstnanců 100 až 999. Více než polovina dnešních vynálezců pracuje mimo vývojová pracoviště velkých průmyslových podniků.

Malé firmy poskytují větší prostor pro inovace, protože je v nich méně restriktivních organizačních prvků a větší individuální iniciativa. Uvádějí se ještě další čtyři důvody:

1. V malých technologicky zaměřených firmách je inovace nezbytnou podmínkou přežití, zatímco velké firmy mají spíše tendenci udržovat pozici svého výrobku na trhu.
2. Manažeři malých technologicky zaměřených firem (ve kterých často vlastní určité procento akcií) jsou mnohem více zainteresovaní na realizaci inovace.
3. Pro velké firmy může být z obchodních důvodů výhodné provádět minimální technologické inovace.
4. Výzkumní pracovníci a vynálezci ve velkých firmách mají tendenci se specializovat. V malých firmách mají tendenci k univerzálnosti. Specializace může inovaci omezovat.

Z výše uvedeného lze učinit závěr, že malé firmy jsou podstatným zdrojem technologických inovací. Jejich příspěvek k technologickým změnám je mnohem efektivnější a méně nákladný ve srovnání s velkými firmami.

### c) Vytváření pracovních příležitostí

Do poloviny sedmdesátých let převládala představa, že velké podniky vytvářejí většinu nových pracovních příležitostí. Výzkumy prováděné ve Spojených státech v letech 1969 až 1976 potvrzují, že:

- Malé podniky do dvaceti zaměstnanců vytvářely 66 % nových pracovních příležitostí v zemi.
- Středně velké a velké podniky se na vytváření nových pracovních příležitostí podílely jen nepatrně.

Americká studie dokazuje, že nové malé podniky, zabývající se vyspělými technologiemi, vytvářejí nové pracovní příležitosti mnohem větším tempem než starší a větší podniky.

Současné francouzské studie potvrzují, že malé firmy byly v sedmdesátých letech hlavním tvůrcem pracovních příležitostí. Téměř se jim dařilo absorbovat pracovníky propouštěné při redukci počtu zaměstnanců ve velkých firmách.

Malé firmy jsou rovněž odolnější vůči vlivům hospodářské recese. Musíme však zdůraznit, že malé firmy nejsou vůči hospodářské recesi imunní. Dopadají na ně stejné vlivy jako na velké firmy. Spíše můžeme předpokládat, že kromě působení obvyklých negativních vlivů hospodářské recese na ně působí také kladné vlivy, které se u velkých firem projevují v menší míře, nebo se neprojevují vůbec. Jedním z těchto faktorů může být to, že se velké firmy zbavují méně ziskových aktivit, čímž poskytují malým firmám nástupní prostor pro poskytování specializovaného zboží a služeb, nebo možnost působení na místně ohraničeném trhu. Velké firmy se mohou rovněž zaměřit na dodávky pro podnikatele působící na periferii formou podílu na zisku a investování podnikání. Tím mohou vytvářet podmínky pro zahájení činnosti a expanzi malých firem. Dalším významným faktorem může být skutečnost, že značný počet zaměstnanců velké firmy se stává nadbytečný, nebo se to alespoň domnívá. Na základě této skutečnosti se pouští do podnikání na svůj vlastní účet.

Turbulence, nejistota a chaos na trhu se nemohly neprojevit v podnicích. Motiv těchto změn je jediný – přežít, a přežít znamená být úspěšný a dosahovat zisku.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> KOŠTURIÁK, J., GREGOR, M. *Podnik v roce 2001 - revoluce v podnikové kultuře*, Praha : Grada, 1993, s. 28.

## 2.2 Analýza ekonomických subjektů podle vybraných právních forem

### 2.2.1 Přehled právních forem podnikatelské činnosti<sup>14,15</sup>

Již v úvodu podnikatelských aktivit je třeba se rozhodnout pro vhodný typ právní formy. Tato volba však není nezvratná, což může být pro fungování rodinné firmy výhodou. V pozdější době lze zvolený typ transformovat na jiný. Přináší to ale další komplikace a náklady, kterým je možné se vyhnout právě dobrou počáteční volbou. Obchodní zákoník připouští následující právní formy podnikání:

- podnikání fyzických osob,
- podnikání právnických osob.

#### Podnikání fyzických osob

- osoby podnikající na základě živnostenského oprávnění, tj. vlastníci živnostenský list nebo koncesní listinu,
- osoby zapsané v obchodním rejstříku,
- osoby podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštního předpisu,
- soukromě hospodařící zemědělci zapsaní v evidenci.

Fyzické osoby se zapisují do obchodního rejstříku buď na vlastní žádost, nebo povinně, podle podmínek stanovených obchodním zákoníkem. V praxi se často vyskytuje forma smluvní podnikatelské spolupráce fyzických osob upravená nikoliv obchodním, ale občanským zákoníkem – sdružení fyzických osob.

V souvislosti s podnikáním fyzických osob se setkáme s pojmem „osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ)“. Jedná se o termín používaný v českých zákonech o dani z příjmů, v zákonech o sociálním zabezpečení a zdravotním pojištění pro fyzickou osobu, která má příjmy z podnikání nebo jiné samostatné výdělečné činnosti. Typická OSVČ je například živnostník, samostatný zemědělec, samostatně výdělečný umělec, soudní znalec a podobně.

Fyzická osoba, která chce podnikat, musí získat živnostenské, nebo jiné oprávnění k provozování podnikatelské činnosti. Nejdříve musíme zjistit, do které skupiny živností patří činnost, kterou chceme vykonávat. *Podle požadavků na odbornou způsobilost se živnosti dělí následovně:*

---

<sup>14</sup> SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., et al. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010, s. 67.

<sup>15</sup> VEBER, J., SRPOVÁ, J., et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2008, s. 73 - 74.

- Ohlašovací živnosti – vznikají a jsou provozovány na základě ohlášení. Tyto živnosti jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku a dělíme je následujícím způsobem:
  - Řemeslné živnosti – pro jejich získání a provozování je třeba výuční list, nebo maturita v oboru, nebo diplom v oboru, nebo šestiletá praxe v oboru. Příkladem jsou řeznictví, zednictví, klempířství a oprava karosérii, hostinská činnost, montáž a opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení a další.
  - Vázané živnosti – pro jejich získání a provozování je podmínkou prokázání odborné způsobilosti, kterou stanoví příloha živnostenského zákona. Příkladem jsou masérské služby, vedení účetnictví, provádění staveb, jejich změna a odstraňování, provozování autoškoly atd.
  - Volná živnost – pro získání nepotřebuje podnikatel žádnou odbornou způsobilost. Tato živnost má název „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“. Podnikatel si rozsah této živnosti vymezení tím, že si ze seznamu osmdesáti činností vybere ty, které bude provozovat. Příkladem oborů je velkoobchod a maloobchod, zprostředkování obchodu a služeb, ubytovací služby, fotografické služby aj.
- Koncesované živnosti – vznikají a jsou provozovány na základě správního rozhodnutí. Tyto živnosti jsou také osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku. Kromě splnění odborné způsobilosti je podmínkou získání této živnosti (koncese) i kladné vyjádření příslušného orgánu státní správy. Příkladem jsou provozování pohřební služby, cestovní kanceláře, silniční motorová doprava, taxislužba a další.

Podmínky pro získání živnostenského oprávnění:

- minimální věk 18 let,
- způsobilost k právním úkonům,
- bezúhonnost,
- zvláštní podmínky – odborná a jiná způsobilost, vyžaduje-li to živnost.

### **Podnikání právnických osob**

Obchodní zákoník definuje následující právnické osoby (všechny typy právnických osob musí být zapsány do obchodního rejstříku):

- osobní společnosti,

- kapitálové společnosti,
- družstva.

U *osobní společnosti* se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Patří sem:

- veřejná obchodní společnost, zkratka veř. obch. spol. nebo v. o. s.,
- komanditní společnost, zkratka kom. spol. nebo k.s.

U *kapitálové společnosti* mají společníci – zakladatelé pouze povinnost vnést vklad, jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené, nebo žádné. Kapitálové společnosti jsou:

- společnost s ručením omezeným, zkratka spol. s r. o. nebo s. r. o.,
- akciová společnost, zkratka akc. spol. nebo a. s.

Méně častá v podnikatelské praxi je další právnická osoba upravená v obchodním zákoníku, a to jsou *družstva*.

### 2.2.2 Porovnání jednotlivých právních forem

Existuje celá řada kritérií, podle nichž lze volit právní formu podnikání (například i v oblasti rodinného podnikání). Některá jsou všeobecnějšího rázu a některá výrazně specifická podle druhu činnosti, které se chceme věnovat. Standardně se vhodnost právní formy posuzuje podle řady kritérií. Důležitou roli může hrát minimální velikost základního kapitálu, která je vyžadována zákonem:

- u komanditní společnosti je minimální vklad komanditisty 5 tis. Kč,
- u společnosti s ručením omezeným 200 tis. Kč,
- u akciové společnosti 2 mil. Kč.

Při výchozích úvahách je třeba zvážit i další skutečnosti:

- počet osob potřebných k založení – chci podnikat samostatně nebo uvažuji o dalších společnících (toto je velmi důležitá skutečnost pro rodinné podnikání),
- obtížnost založení – potřebné formální náležitosti, výdaje spojené se založením,
- míru právní regulace činnosti – nejvíce v akciové společnosti, nejméně u samostatných fyzických osob,
- zastupování podnikatelského subjektu navenek, případně povinně vytvářené orgány společnosti, v tomto případě se také jedná o významný faktor v rodinných firmách,
- ručení podnikatele za závazky vzniklé podnikatelskou činností.

## **Fyzická osoba podnikající samostatně na základě živnostenského nebo jiného oprávnění<sup>16</sup>**

Jde o formu podnikání vhodnou pro začínající podnikatele a rovněž pro ty, kteří nespátřují hlavní zdroj svých příjmů v podnikatelské činnosti. U této formy podnikání je velmi jednoduché zahájení činnosti a lze ji kombinovat s výhodami plynoucími například se sdružením fyzických osob. Tato forma podnikání se u typu rodinných firem objevuje například v zemědělství.

### *Výhody:*

- Minimum formálně-právních povinností (pokud nemusí být zapsán do obchodního rejstříku, odpadá procedura zápisu a povinnosti zveřejňování některých údajů).
- Velmi nízké výlohy nutné pro založení.
- Podnikatelské činnosti lze zahájit ihned po ohlášení (s výjimkou koncesovaných živností nebo činností vyžadujících zvláštní povolení).
- Případné změny probíhají rychle.
- Není nutný počáteční kapitál.
- Samostatnost a volnost při rozhodování.
- Jednoduché přerušování či ukončení činnosti.
- Lze zvolit daňovou evidenci nebo podvojný účetnictví (pokud není podnikatel zapsán do obchodního rejstříku).
- Možnost uplatnit výdaje pro zjištění dílčího základu daně z podnikání paušální částkou, je-li to pro podnikatele výhodnější.
- Za určitých podmínek lze požádat o stanovení daně paušální částkou.
- Zisk z podnikání je zdaněn progresivní daní z příjmu fyzických osob, je možno uplatnit nezdánitelné částky a jiné odpočitatelné položky.
- Lze přizvat osobu žijící ve společné domácnosti s podnikatelem jako spolupracující osobu a přerozdělit na ni kromě pracovních povinností také část příjmů a výdajů z podnikání, a využít tak možnost daňové úspory.

### *Nevýhody:*

- Vysoké riziko vyplývající z neomezeného ručení majetkem podnikatele (riziko lze omezit změnou podílu na společném jmění manželů).
- Možné finanční problémy v podnikání se mohou projevit v rodině podnikatele.

---

<sup>16</sup> VEBER, J., SRPOVÁ, J., et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2008, s. 76 - 77.

- Podnikatel většinou zastává jak vlastní podnikatelskou činnost, tak nezbytnou administrativu spojenou s podnikáním.
- Omezený přístup k bankovním úvěrům.
- V obchodních kontraktech může působit jako malý či méně důvěryhodný partner.
- Sazba daně z příjmů je v nevyšším pásmu vyšší než u právnických osob.
- Ze zisku z podnikání se platí i pojistné sociálního pojištění, a tak při vysokém zisku jsou odvody vysoké.
- Nemusí být zaručena kontinuita podnikání.

**Zahraníční fyzické osoby** s trvalým pobytem mimo území České republiky mohou podnikat téměř za stejných podmínek jako osoby české. Nepodniká-li však v zahraničí, musí mít k účelu podnikání povolen pobyt v České republice. Tato povinnost se však nevztahuje na občany členského státu Evropské unie a na občany státu, se kterým má Česká republika uzavřenou dohodu, která takové omezení nepřipouští.

### **Sdružení fyzických osob bez právní subjektivity<sup>17</sup>**

Na základě smlouvy o sdružení fyzických osob nevzniká samostatný právní subjekt a sdružení nemůže vstupovat do žádných obchodních ani právních vztahů. Členové by měli jednat svým vlastním jménem nebo jako zmocněnci ostatních účastníků.

*Výhody:*

- Jednoduchost vzniku – smlouva nemusí být písemná.
- Nezapisuje se do obchodního rejstříku.
- Využití efektu „víc hlav víc ví“.
- Rovnoprávné postavení členů.
- Jednoduché vystoupení člena – nic se neohlašuje.
- Sdružování finančních prostředků a podnikatelských zkušeností.
- Možné úspory režijních nákladů – nájem, vybavení apod.
- Příjmy a výdaje z podnikání lze na účastníky sdružení přerozdělovat v dohodnutém poměru.

---

<sup>17</sup> VEBER, J., SRPOVÁ, J., et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 77 - 78.



*Nevýhody:*

- Problematické vlastnické vztahy a společně nabytého majetku.
- Mohou vznikat neshody při změnách osob účastníků nebo při ukončení smlouvy.
- Založeno na důvěře a solidaritě mezi účastníky - možný střet zájmů.
- Možnost střetu se zákonem na ochranu hospodářské soutěže.
- Snadné překročení limitu pro povinné plátcovství daně z přidané hodnoty - obrat se sčítá u všech členů sdružení.

### **Tiché společenství**

Na základě smlouvy o tichém společenství nevzniká právní subjekt. Tichý společník se tímto zavazuje poskytnout podnikateli určitý vklad a podílet se jím na podnikání a podnikatel se zároveň zavazuje k vyplacení části zisku (jedná se o čistý zisk po odečtení přídělu do rezervního fondu). Rodinné společnosti tichého společníka mohou využít například v případě finanční výpomoci, neřeší-li tuto situaci formou půjčky, která je smluvně řešena mimo tiché společenství.

*Výhody z pohledu tichého společníka:*

- Tichý společník se nezapisuje do obchodního rejstříku.
- Není omezen počet tichých společníků ani účastí na tichém společenství.
- Může nahlížet do účetních knih.
- Nemusí se účastnit ztráty z podnikání nebo jen do výše svého vkladu.
- Podíl na zisku tvoří samostatný základ daně (nevstupuje do celkového základu daně).

*Nevýhody z pohledu tichého společníka:*

- Tichý společník nemá oprávnění podílet se na řízení.
- Zveřejněním jména tichého společníka ručí tímto za závazky podnikatele v plné výši.
- Podíl je zdaněn (na čistém zisku) srážkovou daní 15 %, přičemž zisk je již jednou zdaněn.

## **Veřejná obchodní společnost<sup>18,19</sup>**

Veřejná obchodní společnost je osobní obchodní společností, která patří z historického hlediska k nejstarším formám těchto společností. Jejími zakladateli jsou nejméně dvě osoby. Maximální počet osob není omezen. Specifickým znakem této společnosti je, že společníci ručí za závazky společnosti celým svým majetkem společně a nerozdílně. Po společnosti s ručením omezeným se jedná o druhou nejčastěji se vyskytující formu podnikání malých a středních firem. Zisk se dělí mezi společníky rovným dílem a statutárním orgánem jsou všichni společníci (společenskou smlouvu však lze upravit i jinak). Tato forma podnikání není pro rodinné společnosti velmi vhodná. Důvodem může být například to, že jednotliví společníci podávají daňová přiznání k dani fyzických osob sami za sebe (tedy nezávisle na sobě). Tento rozdíl je viditelný ve srovnání se společností s ručením omezeným, kdy tato společnost vykazuje hospodaření ve všech oblastech jako celek.

### *Výhody:*

- Není nutný počáteční kapitál.
- Neomezené ručení společníků zaručuje image společnosti.
- Jednoduché vystoupení společníka ze společnosti.
- Dobrý přístup k cizímu kapitálu.
- Zisk společnosti nepodléhá dani z příjmu právnických osob, ale je rozdělen mezi společníky a zdaněn daní z příjmu fyzických osob.

### *Nevýhody:*

- Neomezené ručení společníků.
- Vysoké osobní riziko může snadno vyvolat konflikt při řízení společnosti.
- Musí být minimálně dva společníci.
- Pro společníky platí zákaz konkurence.
- Společnost lze založit pouze za účelem podnikání.
- Problémy při zániku společníka.
- V případě vysokých zisků jsou značné odvody na pojistné sociálního pojištění a na daň z příjmů fyzických osob.

---

<sup>18</sup> SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., et al. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010, s. 70, vlastní zpracování.

<sup>19</sup> VEBER, J., SRPOVÁ, J., et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2008, s. 78., vlastní zpracování.

## **Komanditní společnost<sup>20,21</sup>**

Tato společnost má své počátky ve středověku. Umožňovala podnikání osobám, jako byli kněží, důstojníci, šlechtici a to prostřednictvím dalších osob. Tyto osoby vzhledem ke svému povolání nemohly být obchodníky. S nástupem společnosti s ručením omezeným dochází k úpadku této formy. Jedná se o málo frekventovanou formu podnikání. Komanditní společnost je právnickou osobou, kde společník nebo více společníků *ručí za závazky společnosti do výše svého nesplaceného vkladu zapsaného v obchodním rejstříku (komanditisté)* a jeden nebo více společníků *ručí celým svým majetkem (komplementáři)* Komanditní společnost může být zajímavou formou podnikání pro kapitálově slabého podnikatele se zajímavým know-how a investora, hledajícího investiční příležitost. Z výše uvedených důvodů se pro rodinné podnikání nejeví jako nevhodná alternativa.

### *Výhody:*

- Počáteční kapitál není nutný, komanditista musí vložit minimálně 5.000,- Kč.
- Pro komanditisty neplatí zákaz konkurence.
- Zisk je dělen dle podmínek společenské smlouvy.
- Komanditista je oprávněn nahlížet do účetních knih a zmocnit auditora ke kontrole účetní závěrky.
- Zisk se dělí podle společenské smlouvy mezi komanditisty a komplementáře. Zisk komplementářů – fyzických osob podléhá dani z příjmu fyzických osob a pojistnému sociálního pojištění.
- Za určitých podmínek se může společnost změnit bez likvidace na veřejnou obchodní společnost.

### *Nevýhody:*

- Administrativně náročnější vznik – nutné sepsání společenské smlouvy. Neomezené ručení komplementářů.
- Podíl na zisku je u komanditistů zdaněn daní z příjmu právnických osob a při vyplácení je ještě zdaněn srážkovou daní.
- Možnost vzniku rozporů mezi prioritami komanditistů a komplementářů – každý nese jinou míru rizika.
- Změna společenské smlouvy se souhlasem komplementářů i komanditistů.

---

<sup>20</sup> SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., et al. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010, s. 72.

<sup>21</sup> VEBER, J., SRPOVÁ, J., et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2008, s. 78 - 79, vlastní zpracování.

## **Společnost s ručením omezeným<sup>22</sup>**

Z historického pohledu je společnost s ručením omezeným jednou z nejmladších právních forem společností. Není však pouze kapitálovou společností, ale vyznačuje se i znaky společností osobních (částečné osobní ručení společníků, právo společníků přijímat rozhodnutí i mimo valnou hromadu). Společníky této společnosti mohou být jak právnické, tak fyzické osoby. Jedna fyzická osoba může být jediným společníkem nejvýše u tří společností s ručením omezeným. Jedná se o nerozšířenější formu podnikání právnických osob. Základní kapitál je tvořen vklady společníků, kteří ručí za závazky společnosti ve výši nesplacených vkladů, dokud není splacení vkladů realizováno a zapsáno v obchodním rejstříku. Společnost může být založena jednou osobou, nevyše však může mít 50 společníků. Základním dokumentem je společenská smlouva a nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Statutární orgán tvoří jednatelé jmenovaní valnou hromadou. Tento způsob podnikání se jeví jako nejvhodnější forma rodinného podnikání.

### *Výhody:*

- Omezené ručení společníků.
- Zákaz konkurence platí pro jednatele (společenskou smlouvou jej lze rozšířit na společníky).
- Pro přijetí velké části rozhodnutí není nutný souhlas všech společníků.
- Do společnosti lze vložit i nepeněžitý vklad.
- Vklad lze splatit ve lhůtě pěti let.
- Lze ustanovit dozorčí radu.
- Vyplacené podíly na zisku společníkům nepodléhají pojistnému sociálního pojištění.
- Polovinu daně sražené z vyplácených podílů na zisku lze uplatnit jako slevu na dani společnosti.

### *Nevýhody:*

- Nutný počáteční kapitál.
- Administrativně náročnější založení a chod společnosti.
- Z pozice obchodních partnerů méně důvěryhodná než osobní obchodní společnosti či akciové společnosti.
- Zisk je zdaněn daní z příjmů právnických osob, vyplacené podíly na zisku jsou dále zdaněny srážkovou daní.

---

<sup>22</sup> SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., et al. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010, s. 74.

## Akciová společnost<sup>23,24</sup>

Vznik akciových společností byl podnícen rozvojem zámořského obchodování v důsledku zeměpisných objevů. Zakládá se zpravidla za účelem podnikání. Jedná se o jednu z nejstarších kapitálových forem. Mezi malými nebo středními firmami se pro svou náročnost často nevyskytuje. Kapitál společnosti je rozvržen na určitý počet akcií se stanovenou hodnotou. Za porušení závazků společnost odpovídá celým svým majetkem. Základním dokumentem jsou stanovy. Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, statutárním orgánem je představenstvo, jehož členy volí a odvolává valná hromada. Na výkon působnosti představenstva a na podnikatelské činnosti dohlíží dozorčí rada. Stejně jako v případě společnosti s ručením omezeným se akciová společnost hodí pro rodinné podnikání.

### Výhody:

- Akcionáři neručí za závazky společnosti.
- Obchodními partnery vnímána jako solidní a stabilní společnost.
- Dobrý přístup ke kapitálu.
- Polovinu daně sražené z vyplácených dividend lze uplatnit jako slevu na dani společnosti.
- Vyplacené dividendy nepodléhají pojistnému sociálního pojištění.

### Nevýhody:

- Vysoký základní kapitál.
- Komplikovaná a omezující právní úprava.
- Administrativně náročné založení a řízení společnosti.
- Nelze založit jednou fyzickou osobu.
- Nutnost ověření účetní závěrky auditorem.
- Zákaz konkurence pro členy představenstva.
- Povinné sestavování výroční zprávy společnosti.
- Povinné zveřejňování údajů z ověřené účetní závěrky.
- Zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob, vyplacené dividendy ze zisku jsou zdaněny srážkovou daní.
- Komplikovanější daňová úprava příjmů z převádění akcií.

---

<sup>23</sup> SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., et al. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010, s. 78.

<sup>24</sup> VEBER, J., SRPOVÁ, J., et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 80.

## **Družstvo<sup>25,26</sup>**

Jedná se o právnické osoby, které některými svými rysy připomínají obchodní společnosti. Hlavní rozdíl mezi družstvy a obchodními společnostmi nalezneme v rozdílném účelu těchto právnických osob. Obchodní společnosti jsou zakládány se záměrem maximalizovat svůj zisk a zaměřit se na hospodářskou expanzi. U družstev jsou tato hlediska do jisté míry potlačena. Základním účelem zakládání družstev je svépomoc a vzájemná podpora členů. Z tohoto důvodu se v činnosti družstev prolínají aspekty sociální a hospodářské. Družstvo je společenství neuzavřeného počtu osob. Zakládá se za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb členů družstva. Družstvo odpovídá za porušení závazků celým svým majetkem. Jeho členové za závazky neručí. Orgány družstva jsou členská schůze, představenstvo a kontrolní komise. Základním dokumentem jsou stanovy družstva. Družstvo je z pohledu rodinných firem pro rodinné podnikání nevhodnou formou.

### *Výhody:*

- Členové neručí za závazky.
- Jednoduché přijetí nového člena, nemění se stanovy, stačí přihláška.
- Jednoduché vystoupení člena z družstva.
- Nízký základní kapitál.
- Rovné postavení členů.
- Z vyplacených podílů na zisku se neplatí pojistné sociálního pojištění.

### *Nevýhody:*

- Konkurence pro členy představenstva a kontrolní komise je zakázána.
- Vytváření nedělitelného fondu.
- Zisk družstva je zdaněn daní z příjmů právnických osob, vyplacené podíly na zisku jsou zdaněny srážkovou daní.

## **2.2.3 Vhodné formy podnikání pro rodinné firmy<sup>27</sup>**

Na základě předchozí analýzy a osobních zkušeností autorky lze konstatovat, že rodinný podnik se v ČR vyskytuje převážně ve dvou formách:

---

<sup>25</sup> SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., et al. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010, s. 81.

<sup>26</sup> VEBER, J., SRPOVÁ, J., et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2008, s. 81.

<sup>27</sup> HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. *Rodinné firmy : zdroj regionálního rozvoje*. 1. české vyd. Zeleneč : Profess Consulting, 2008, s. 111, vlastní zpracování.

1. První z nich je podnikání fyzické osoby na základě živnostenského oprávnění, kdy tato osoba podniká vlastní, podniká pod vlastním jménem a ručí za závazky firmy veškerým svým majetkem. V této formě podnikání často pracují i ostatní členové rodiny. Pro jejich pracovní poměr platí stejná ustanovení zákona jako pro ostatní pracovníky, kteří nepatří do rodiny. Existuje však jedna výjimka, a tou je manžel nebo manželka podnikatele – pracující v režimu spolupracující osoby. Charakteristickým rysem rodinného podnikání zde charakterizuje především pracovněprávní vztah majitele a členů rodiny.
2. Druhou formou rodinného podniku je obchodní společnost. Tato společnost je založena členy rodiny a jsou pro ni závazná ustanovení Obchodního zákoníku a Občanského zákoníku. V Občanském zákoníku je upraveno ručení manželů, kteří mají společný podnik s jedním obchodním jménem.  
Tyto dvě formy podnikání nejsou jedinými možnostmi. Existují další méně četné varianty, například pokud jsou členové rodiny společníky větší obchodní společnosti, nebo manželé tvoří dva samostatné podniky.
3. Ostatní uvedené formy podnikání uvedené v předchozí analýze se nejeví jako vhodné k rodinnému podnikání.

Tuto skutečnost autorka ověřila na základě poskytnutých informací z Asociace rodinných firem. Členové asociace jsou rozděleny v tabulce č. 1 na jednotlivé formy podnikání. Výsledkem je rozdělení na dvě základní kategorie, a to na společnost s ručením omezeným (zastoupená ve větším počtu, tj. 68,75 %) a akciovou společnost (31,25 %). Tato tabulka jasně dokládá vhodnost formy podnikání pro rodinné firmy, která je rovněž v tomto smyslu zmíněna ve výše uvedeném textu.

**Tabulka č. 1: Rozdělení rodinných firem v ARF dle právní formy podnikání<sup>28</sup>**

<b>Rozdělení rodinných firem dle formy podnikání</b>			
<b>Akciové společnosti</b>	<b>IČO</b>	<b>Společnosti s ručením omezeným</b>	<b>IČO</b>
KANZELSBERGER a.s.	256 93 654	PASSION CHOCOLAT s.r.o.	278 72 602
HANÁK NÁBYTEK, a.s.	262 31 573	NOVOSAD, spol. s.r.o.	255 27 975
RAVAK a.s.	256 12 492	Boty J HANÁK R, s.r.o.	292 64 472
RYOR a.s.	267 46 042	JaJa Pardubice s.r.o.	288 29 573
SAPELI, a.s.	469 82 086	JAPEK, s.r.o.	472 83 939
		K A M A spol. s.r.o.	452 81 637
		Nábytek Říha, s.r.o.	629 06 810
		NOVOTECH, spol s.r.o.	147 99 367
		PETROF, spol s.r.o.	620 28 634
		REJOICE s.r.o.	269 71 241
		Antonín Kolinger ASON, spol s.r.o.	112 78 528

**Typy rodinných podniků v ČR<sup>29</sup>**

Rodinné firmy v České republice lze rozdělit do čtyř základních skupin. Kritériem pro rozdělení je použita velikost a stáří rodinného podniku.

První kategorií jsou tradiční rodinné firmy. Jedná se o střední nebo velké podniky s historií více jak 100 let. Tyto podniky byly znárodněny po roce 1948 a vráceny až v roce 1989 původním majitelům. Rodinné podniky se vyznačují silnou kulturou a vyznávají rodinné hodnoty, které pronikají do podnikání. Takové firmy, které se nacházejí například ve své 4. a vyšší generaci, považujeme za „rodinný podnik“. K této kategorii patří známé podniky jako Baťa, Jelínek, Petrof nebo Moser.

Druhým typem restituovaných firem tvoří společnosti založené na řemeslné tradici a ostatní mikro podniky, jako jsou například rodinné hospody a restaurace, malé obchůdky nebo pekařství. Charakteristické jsou tradicí předávání z jedné generace na druhou. U těchto typů je základní postavou živnostník, kterému s podnikáním pomáhají členové rodiny. Vyznačují se především podnikatelskou tradicí, které si váží a uchovávají si ji.

Do zbylé kategorie můžeme zařadit malé a velké firmy založené po roce 1989. Tyto společnosti mají některé ze znaků rodinných podniků. Někteří z členů rodiny firmu vlastní nebo zde pracují, ale přesto se jako rodinné nepovažují. Často je nacházejí ve své první generaci a obvykle nemají žádnou specifickou firemní kulturu.

<sup>28</sup> Interní materiály ARF. Praha : Asociace rodinných firem, 2013, vlastní zpracování.

<sup>29</sup> HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. *Rodinné firmy : zdroj regionálního rozvoje*. 1. české vyd. Zeleneč : Profess Consulting, 2008, s. 111 - 113.



Do této skupiny můžeme zařadit společnost HCS - Bohemia s. r. o., která rovněž vznikla v tomto období a vykazovala rysy popsané ve výše uvedeném odstavci. Tato společnost bude blíže analyzována v této práci (viz kapitola 3 „Charakteristika společnosti HCS - Bohemia s. r. o.“).

**Tabulka č. 2: Typy rodinných podniků v ČR<sup>30</sup>**

Ukazatel	Typ podniku	Stáří rodinného podniku	
		Vysoké	Nízké
Velikost podniku	Velký	I. Znovu založené tradiční české firmy	III. Nově založené české firmy
	Malý	II. Znovu založené tradiční řemeslné podniky a jiné mikro podniky	IV. Nově založené řemeslné podniky a jiné mikro podniky

### Počet rodinných podniků<sup>31</sup>

V České republice není znám přesný počet rodinných podniků. Podle odhadů Sdružení podnikatelů ČR minimálně sto čtyřicet tisíc českých živností registrovaných jako fyzické osoby lze charakterizovat jako rodinné podniky. Stejně tak asi i pětinu společností s ručením omezeným. Po roce 1991 byla v České republice založena více než čtvrtina všech rodinných společností. V České republice je v roce 2012 statistikami Živnostenského rejstříku evidováno 2 615 945 živnostenských oprávnění pro fyzické osoby. Z tohoto vyplývá, že v procentuálním srovnání rodinné podniky tvoří 5,35 % z celkového počtu těchto společností. Stejně tak asi i pětinu společností s ručením omezeným.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. *Rodinné firmy : zdroj regionálního rozvoje*. 1. české vyd. Zeleneč : Profess Consulting, 2008, s. 112.

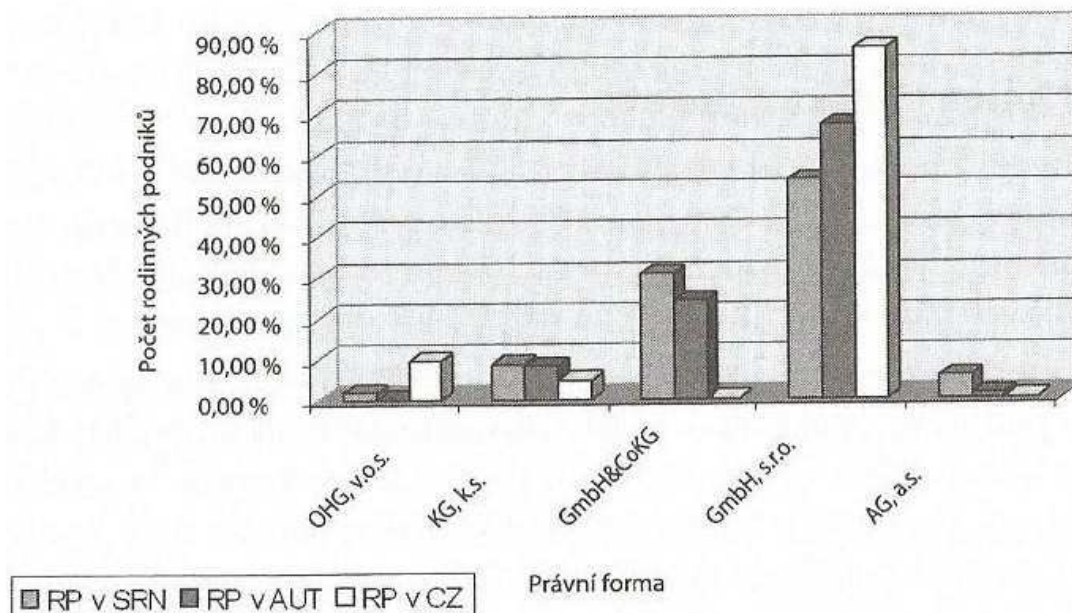
<sup>31</sup> HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. *Rodinné firmy : zdroj regionálního rozvoje*. 1. české vyd. Zeleneč : Profess Consulting, 2008, s. 113, vlastní zpracování.

<sup>32</sup> *Statistické údaje v živnostenském rejstříku* [online]. Praha : Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2012 [cit. 2013-01-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.rzp.cz/statistiky.html>>.

## Porovnání právní formy rodinných podniků v České republice, Rakousku a Německu<sup>33</sup>

Nejoblíbenější právní formou mezi rodinnými podniky ve všech třech srovnávaných zemích je společnost s ručením omezeným. V České republice působí pod hlavičkou této právní formy více než 85 % rodinných podniků, ve Spolkové republice Německo téměř 54 % a v Rakousku 66,9 %. Další oblíbenou právní formou je tzv. smíšená obchodní společnost GmbH&CoKG, která se vyskytuje poměrně často jak v rodinných podnicích ve Spolkové republice Německo, tak v Rakousku, konkrétně 31 %, respektive 24 % rodinných podniků, V České republice tato právní forma nemá ekvivalent. Důvodem může být dostatečné množství stávajících právních forem zastoupených v České republice. Poměrně vyrovnané je využití právní formy komanditní společnosti, která je rodinnými podniky v Spolkové republice Německo a v Rakousku využívána asi v osmi procentech případů, v České republice je to necelých pět procent. Jednoznačně nejméně využívanými právními formami jsou veřejná obchodní společnost a akciová společnost.

**Graf č. 1: Porovnání právních forem rodinných podniků v ČR, Rakousku a Německu<sup>34</sup>**



<sup>33</sup> HANZELKOVÁ, A., KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2008, s. 43.

<sup>34</sup> HANZELKOVÁ, A., KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2008, s. 43.

## 2.2.4 Malé a střední podniky a jejich význam a místo v Evropské unii<sup>35</sup>

Malé a střední podniky (dále jen „MSP“) hrají ve vyspělých tržních ekonomikách důležitou ekonomickou a s ní zákonitě i politickou a stabilizační roli. Demokratické vlády na celém světě zaměřují svou pomoc k MSP a rovněž naše exekutiva věnuje těmto začínajícím společnostem zvýšenou pozornost. Podpora z prostředků státního rozpočtu nebo z dotací Evropské unie (dále jen EU) je zprostředkována příslušnými fondy. Tyto fondy spravují polovládní organizace nebo i soukromé firmy, na něž byla správa fondů delegována vládou.

Toto předpokládá přesně definovaná kritéria pro získání podpory, udržení stanovených pravidel po celou dobu fungování programů a rovněž účinný systém kontroly procesu rozdělování a čerpání z těchto fondů.

Smlouva o EU se opírá o 3 pilíře v těchto oblastech:

- ekonomické,
- zahraničněpolitické a bezpečnostní,
- justice a vnitřních věcí a občanství EU.

Evropská unie zavedla jednotné vymezení MSP Doporučením Komise ze 3. Dubna 1996 č. 96/280/EC. Cílem bylo sjednotit vymezení MSP v členských zemích EU a umožnit srovnání ukazatelů týkajících se této oblasti. Hlavním kritériem je počet zaměstnanců a doplňujícím pak výše ročního obratu, celková hodnota aktiv a nezávislost. Česká republika rovněž akceptuje tato pravidla a stále více se ukazuje, že se jedná o dobrý poměrový ukazatel.

*Mikropodnik:*

- zaměstnává méně než 10 zaměstnanců,
- roční obrat anebo roční bilanční suma do 2 mil. EUR (v Kč podle platného kurzu k EURu),
- nezávislost.

*Malý podnik:*

- zaměstnává méně než 50 zaměstnanců,
- roční obrat anebo roční bilanční suma nepřesahuje 10 mil. EUR,
- maximálně 25 % kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku, který splňuje MSP.

---

<sup>35</sup> VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 21 - 23, vlastní zpracování.

*Střední podnik:*

- zaměstnává méně než 250 zaměstnanců,
- roční obrat nepřesahuje 50 mil. Eur nebo roční bilanční suma nepřesahuje 43 mil. Eur,
- maximálně 25 % kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku, který nesplňuje definici MSP.

Existují ještě další definice, které se používají například v orgánech státní správy nebo i orgánech EU.

*Podle České správy sociálního zabezpečení:*

- malé organizace – do 25 zaměstnanců,
- velké organizace – nad 25 zaměstnanců.

*Podle Eurostatu:*

- malé podniky – do 20 zaměstnanců,
- střední podniky – do 100 zaměstnanců.

MSP jsou dle autorky nejvhodnější velikostí pro podnikání rodinných firem a též se zde při porovnání firem EU dostáváme k závěru, že MSP nejsou sjednocené.

## **2.3 Vznik a vývoj rodinných firem v ČR a vybraných evropských zemích**

### **2.3.1 Strategie vstupu do podnikání<sup>36,37</sup>**

„Podnikání je soustavná činnost prováděná samostatně, vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost, kterou provádí podnikatel, jenž poskytuje své zboží a služby zákazníkům a jehož cílem je vytváření zisku.“

Na samém počátku každého podniku existuje přesvědčení zakladatele, že objevil příležitost, nebo že dovede něco udělat lepším způsobem než ostatní podnikatelé.

Jedním z rysů podniků, zahajujících činnost v osmdesátých letech 20. století, byl velký počet úpadků v prvních letech podnikání. Mnoho lidí investovalo vysoké sumy, získané z předchozího podnikání. Ti, kteří mají více peněz, často pocházejících z předchozího podnikání, jsou vystaveni menšímu tlaku bank a investorů. Nejsou nuceni dostatečně prozkoumat svůj podnikatelský zájem, jako ti, kteří nemají dostatečnou hotovost, a musí tedy navštívit banku a hledat radu a pomoc. Pomoc banky je založena

---

<sup>36</sup> VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 102.

<sup>37</sup> BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 1992, s. 99 - 100.

na průzkumu trhu před zahájením podnikání. Profesionálně provedený průzkum trhu před zahájením podnikání dá jasnou odpověď, zda nový podnik uspěje, nebo ne.

K ověření podnikatelských plánů používají podnikatelé některé praktiky, jež můžeme dělit do dvou skupin podle způsobu realizace:

- Zahájení podnikání na svůj vlastní náklad a svým způsobem.
- Převzetím podniku nebo stylu podnikání od někoho jiného.

Nejobvyklejší pohnutkou, proč chceme začít podnikat, jsou naše osobní zkušenosti v určité oblasti podnikání.

Předpokladem úspěchu podnikatele jsou získání motivace a odhodlání podnikat, nápad a jeho realizace na trhu, schopnosti, dovednosti, znalosti a zkušenosti včetně lidských finančních, materiálních a informačních zdrojů.

Podnikatelský záměr představuje konkrétní záměr podnikatele, který se rozhodl rozšířit svou firmu, nebo začít podnikat. Jedná se o dokument, který prezentuje záměry, jichž má firma dosáhnout v určitém období. Slouží jako programový podklad jak pro sestavení podnikatelského i strategického plánu.

Úspěšný podnikatelský plán se musí orientovat na trh, prokázat prodejnost výrobků nebo služby z hlediska konkurence, ceny, kvality produktu, pověsti a dbát na to, aby vše bylo podloženo objektivními údaji. Neexistují žádná univerzální kritéria pro výběr společníka.

### **2.3.2 Proces strategického řízení rodinných podniků<sup>38</sup>**

Zahraniční studie i výzkum rodinného podnikání v Jihočeském kraji prokázaly, že slabým místem je problematika strategického řízení. Často se strategické řízení v těchto společnostech zaměřuje pouze na řešení problémů aktuální generační výměny.

Rodinný podnik musí mít jasně nastavenou strategii vycházející z reálně stanovených cílů. Vlastníci rodinné firmy se méně či více účastní celého procesu strategického řízení od návrhu strategie až po její realizaci. V rodinných společnostech, jejichž akcie jsou obchodovány na burze, prosazují majitelé své zájmy nepřímo, zatímco u soukromě vlastněných je vliv na strategické řízení prováděn vlastníky přímo. Tímto se rodinné podnikání může lišit od nerodinného, protože kontrola rodinného vlivu, hodnot a zájmů mají hlavní význam a důležitost.

---

<sup>38</sup> HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. *Rodinné firmy : zdroj regionálního rozvoje*. 1. české vyd. Zeleneč : Profess Consulting, 2008, s. 47 - 49.

Ke strategickému plánování rodinných firem existují různé přístupy. Jedním je tzv. „racionalistický přístup“ k řízení rodinného podnikání, ale nalezneme i názor, že je nutné oddělit rodinné myšlení od systému podnikání. Tj. profesionalizovat řízení rodinné firmy. Rodina a na straně druhé podnikání jsou natolik odlišné, že nemohou vedle sebe existovat kromě některých situací. V praxi se nejlépe osvědčuje propojení rodinných zájmů a hodnot s firemními cíli a hodnotami. Například předání firmy další generaci může být dalším kritériem (základní strategií), které určí životnost firmy.

Autorka se z vlastní zkušenosti se přiklání k přístupu oddělení rodinného myšlení od vlastního běhu podnikání. Je třeba na rodinnou firmu nahlížet s určitým nadhledem a profesionalitou a nenechávat se ovlivnit potřebami a požadavky jednotlivých členů rodiny. Vždy by vlastníkům v první řadě mělo jít o rozvoj a vývoj rodinné firmy jako celku. Mít stabilně podchycena jednotlivá centra řízení, avšak společnost musí vystupovat jednotně, jako jeden celek. Tzn. stabilní, profesionálně vedená a jednotná rodinná firma, která poskytuje práci a životní jistotu všem zaměstnancům, potažmo jejím vlastníkům a navenek je její image nezpochybnitelná. Rovněž umění delegovat práci je uměním a důležitou schopností manažera a charakteristickým rysem dobrého vedoucího.<sup>39</sup>

Rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni řízení podle odborníků ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80 procent.<sup>40</sup> Rodinné firmy však tento způsob řízení nepoužívají v dostatečné míře a oproti firmám, které nejsou rodinné, strategicky plánují podstatně méně. Důvodem je většinou neochota rodinných firem odhalovat interní informace nerodinným příslušníkům, neochota vlastníků rodinné firmy sdílet informace posilující jejich neoficiální moc ve firmě či neochota rodiny diskutovat nad tématy, které by mezi členy rodiny mohly způsobit otevřený konflikt. Nedostatek dlouhodobějšího plánování však bohužel většinou končí bankrotem společnosti. Pokud se tedy jedná o rodinnou firmu a strategické řízení zatím není používáno, v rámci zajištění stabilního vývoje firmy a velkého snížení rizika bankrotu toto je rozhodně doporučováno.

---

<sup>39</sup> JAY, R., TEMPLAR, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006, s. 493.

<sup>40</sup> ŠINDELKA, V. *Rodinné firmy jsou páteří ekonomiky* [online]. Brno : Finance media a.s., 2007, 17.4.2007 [cit. 2013-01-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/106251-rodinne-firmy-jsou-pateri-ekonomiky/>>.

### 2.3.3 Postavení rodinných firem v ČR<sup>41</sup>

Situace rodinných firem v České republice v porovnání s vyspělými tržními ekonomikami je rozdílná a to v následujících ohledech:

- Rodinné firmy dosud nejsou uznány jako forma podnikání na vládní ani na akademické úrovni. Z tohoto důvodu neexistují žádné oficiální statistiky, profesionální poradenství a vzdělávací programy.
- Rodinné firmy jsou reprezentovány několika různorodými typy podniků (historický a ekonomický vývoj).
- České rodinné firmy čelí většímu množství těžkostí než rodinné podniky ve vyspělých ekonomikách. Toto je spojeno s těžkostmi ekonomické transformace po roce 1980.
- Neexistují odpovídající statistické informace o stavu českého rodinného podnikání.

Problematika rodinných firem je opomíjena rovněž na akademické půdě. Žádná z českých univerzit nemá samostatně zařazeno téma rodinného podnikání ve svých studijních programech, a nenabízí ani takto zaměřené programy nebo kurzy.

Soukromé vlastnictví je však vymahatelným právem demokracie. Přerušení tohoto práva desetiletími totality poznamenalo kulturu českého podnikání. Odborníci ze soukromé vysoké školy Brno International Business School a.s. (dále jen B. I. B. S., a. s.) se v rámci své výzkumné činnosti zabývali analýzou podnikatelského prostředí na úrovni českých rodinných firem.<sup>42</sup>

Tento okruh vlastníků hraje podstatnou roli v národních ekonomikách. V České republice tomu tak není. V období totality byla zpřetrhána vlastnická pouta, a tak se tradiční český rodinný podnik buduje prakticky od základů.

Ve vyspělých tržních ekonomikách představují rodinné firmy strategicky ovládané, vlastněné, nebo řízené příslušníky jedné rodiny, značnou ekonomickou sílu. Tvoří nezanedbatelný podíl na registrovaných firmách, HDP a tvorbě zaměstnanosti v národních ekonomikách. Je velmi pravděpodobné, že trend rostoucího významu rodinných firem, bude stále výraznější i v české ekonomice.

---

<sup>41</sup> HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. *Rodinné firmy : zdroj regionálního rozvoje*. 1. české vyd. Zeleneč : Profess Consulting, 2008, s. 110.

<sup>42</sup> NESEJT, P. *České rodinné firmy se potýkají s problémy* [online]. Brno : Finance media a.s., 2004, 8.12.2004 [cit. 2013-01-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/43175-ceske-rodinne-firmy-se-potykaji-s-problemy>>.

Zahraniční zkušenosti by měly být zdrojem poznatků, inspirací k tvůrčímu využití v praxi vlastního podniku. Nedoporučuje se však slepé kopírování, protože naše i zahraniční podniky pracují v rozdílných podmínkách.<sup>43</sup>

**Tabulka č. 3: Podíl rodinných firem na tvorbě HDP, zaměstnanosti a počet registrovaných firem<sup>44</sup>**

Země	Podíl na celkovém počtu	Podíl na	Podíl na tvorbě
Portugalsko	70%	N/A	N/A
Velká Británie	75%	N/A	N/A
Španělsko	80%	N/A	N/A
Švýcarsko	85%	N/A	N/A
Švédsko	> 90 %	N/A	N/A
Itálie	> 95 %		
Spojené státy	> 95 %	90%	60%
Německo	N/A	N/A	75%
Austrálie	N/A	N/A	50%
EU	N/A	90%	N/A

V rámci své výzkumné činnosti se soukromá vysoká škola B. I. B. S., a.s. zabývala analýzou podnikatelského prostředí na úrovni českých rodinných firem. V rámci této činnosti odborníci výše uvedené vysoké školy dospěli k názoru, že tradiční české rodinné firmy se potýkají četnými problémy, mezi které můžeme zařadit:

- externí problémy plynoucí z podnikatelského prostředí,
- interní problémy spojené s řízením firem,
- problémy specifické pro rodinné firmy (do řízení firmy vstupují psychodynamické procesy rodiny, vztahy, konflikty aj.),
- problémy spojené s tzv. „podnikatelskými“ dovednostmi a znalostmi.

*1. Mezi externí problémy rodinných firem řadíme:*

- neefektivitu státního sektoru, byrokracii a diskriminační tendence státních orgánů vůči firmám s českým kapitálem,
- nedostatečné a opožděné toky informací mezi státem a podnikatelskou sférou a zcela nedostatečnou podporu podnikání,
- nepřehlednou a nesrozumitelnou legislativu a velmi špatnou vymahatelnost práva,

<sup>43</sup> TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha : Professional Publishing, 2004, s. 293.

<sup>44</sup> NESEJT, P. *České rodinné firmy se potýkají s problémy* [online]. Brno : Finance media a.s., 2004, 8.12.2004 [cit. 2013-01-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/43175-ceske-rodinne-firmy-se-potykaji-s-problemy>>.



- vysoké zdanění, které neumožňuje reinvestovat a obnovovat zastaralé technologie,
- vysokou kriminalitu a časté neetické jednání, nízkou důvěru mezi podnikateli a z toho plynoucí problémy,
- špatná image českých podnikatelů,
- špatnou platební morálku,
- nečinnost vlády při pomoci českým exportérům,
- velmi těžká dostupnost investičních úvěrů a externích zdrojů financování,
- nestabilitu českého podnikatelského prostředí,
- nízkou ochranu před silícími tlaky levných asijských výrobců.

2. *Mezi nejvýraznější interní problémy patří:*

- omezené výrobní portfolio v důsledku ztráty (zrušení nebo převedení na jiné podniky) tradičně bohatých produktových řad během socialismu; ztráta tradičního rodinného podnikatelského know-how a konkurenčních výhod (např. tradiční vysoké kvality),
- zastaralé výrobní řady, ideově i technologicky, vysoké výrobní náklady, nízké marže a nízká ziskovost,
- zastaralé strojní vybavení, které potřebuje značné re-investice,
- vysoká zadluženost v důsledku vysokých re-investičních nároků i skutečnosti, že původní rodiny musely zcela zásadní části svých podniků, v důsledku diskriminační kalkulace ceny při restituci, odkoupit (např. formou úvěrů),
- chybějící re-investiční zdroje (interní i externí),
- výrobní i skladové kapacity (zděděné po socialistických podnicích) nevyhovující stávající produkci,
- nejasně definované nebo zcela chybějící strategie,
- v některých regionech nedostatek kvalifikované pracovní síly, zejména některých vysokoškolských profesí a manažerů,
- nízká pracovní morálka zaměstnanců, neochota přijímat odpovědnost za vlastní práci, chybějící chápání vazby mezi vlastním výkonem, celkovou úspěšností podniku a z toho plynoucího vlastního ohodnocení, vysoká fluktuace pracovní síly, vysoká míra absencí, neefektivní nebo chybějící systémy motivace,
- špatný přístup k informacím,
- nepochopení významu marketingu a jeho zanedbávání na úkor řízení výrobní části firmy.

Tyto problémy jsou částečně shodné pro restituované rodinné firmy, ale i pro ostatní postsocialistické podniky (zastaralé technologie) i nové firmy (podceňování marketingu a strategického plánování). Velkou nevýhodou restituovaných rodinných firem je skutečnost, že tyto zastaralé technologie musely rodiny, často za nevýhodných podmínek, odkoupit. To vedlo k výraznému zadlužení rodin a k nutnosti odčerpání značných finančních prostředků rodinných úvěřů. Toto podstatně utlumilo investiční aktivity a rozvoj těchto firem.

3. *Zvláštní množinu tvoří problémy typické pro rodinné a české tradiční rodinné firmy:*

- zajištění kontinuity firmy, tedy nalezení členů rodiny další generace ochotných firmu převzít, což je u těchto firem obtížnější vzhledem k padesátileté odmlce v podnikatelské tradici a odcizení některé z větví rodiny firmě,
- postupná re-koncentrace vlastnictví, které je v současné době značně rozdrobeno mezi mnoho členů vzdálených rodinných větví,
- obnovení tradiční kultury a hodnot ve firmách, které jsou považovány za jednu z klíčových konkurenčních výhod rodinných firem,
- dodržování dobrých vztahů mezi členy rodiny – vlastníky, zejména s ohledem na fakt, že tito mají od firem často rozdílná očekávání,
- ztížené podmínky pro nalezení investorů, což je typické pro rodinné firmy,
- negativní pocit závazku k předchozí generaci a z toho plynoucí ztížené prosazování změn,
- tendence porevolučních zakladatelů k autoritativnímu stylu řízení,
- zaměňování rolí členů rodiny v rodině a v práci.

V této kategorii čelí české tradiční rodinné firmy jak problémům specifickým pro jejich kategorii (např. přerušované vlastnictví, odcizení některých členů rodiny firmě a zajištění kontinuity), tak i problémy obecně identifikované u rodinných firem.

4. *Poslední kategorií problémů představují problémy spojené s chybějícími podnikatelskými dovednostmi a znalostmi:*

- nedostatek zkušeností s podnikáním,
- nedostatečné schopnosti řízení a plánování vlastního času, přetíženost,
- neschopnost nalézat podnikatelské příležitosti,
- averze k riziku,
- pomalé rozhodování,
- podceňování networkingu,
- podceňování učení se,

- schopnost vyrovnávat se se stresem,
- vůdčí schopnosti.

V této oblasti však firmy vykazují značné rozdíly. Některé společnosti tyto schopnosti nejen mají, ale jsou jejich výraznou předností.

Výzkum ukázal, že tradiční české rodinné firmy čelí mnoha problémům. I když můžeme toto konstatovat o českých firmách obecně, u tradičních českých rodinných firem je jejich šíře rozsáhlejší. Na druhé straně výzkum u těchto firem identifikoval i celou řadu výrazných silných stránek, typických pro rodinné firmy obecně. Zejména obrovské podnikatelské nasazení, budování firmy s perspektivou dlouhodobé existence za hranice několika generací, silný hodnotový systém, vnímání firmy jako rodinné hodnoty, a s tím spojenou silnou motivaci firmu znovuobnovit a rozvíjet dobré rodinné vztahy, vztah k předkům a rodinnou hrdost jako silný motivátor firmu znovuobnovit a rozvíjet, silné tendence ke společensky odpovědnému chování.

Vzhledem k tomu, že lze právě tuto kategorii firem považovat za pokračovatele původní české podnikatelské tradice, kultury, etiky, a tedy pevný základ českého podnikání, zaslouží si tyto firmy více pozornosti a podpory, zejména pak ze strany státu a vlády, než jim doposud patřilo.

#### **2.3.4 Postavení rodinných firem ve Švýcarsku, Německu a Rakousku<sup>45</sup>**

V odborné literatuře můžeme nalézt mnoho definic, které pro definování toho, co je rodinný podnik využívají rozmanitá kritéria. Mezi nejčastější kritéria patří procento podniku, které rodina vlastní, počet generací, které byly a jsou v podniku zainteresovány (ať již jako vlastníci nebo zaměstnanci), počet členů rodiny, kteří ve firmě pracují, velikost firmy, míra vlivu rodiny na chod společnosti, ale například i úmysl rodiny předat podnik další generaci. Takovéto množství různých definic působilo v praxi mnoho problémů, ať se jednalo o srovnatelnost výsledků různých výzkumů, které se zabývají „rodinnými podniky“, ale zejména o srovnatelnost statistických údajů v oblasti rodinného podnikání v různých zemích. Z tohoto důvodu se přistoupilo k využívání tří definic rodinných podniků, které se od sebe liší mírou zapojení rodiny v podnikání. Jedná se o následující definice:

- Široká definice: Rodinný podnik je takový, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku a kde existuje záměr stávajících vlastníků udržet podnik v rodině.

<sup>45</sup> HANZELKOVÁ, A., KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2008, s. 20 – 23.

- Středně široká definice: Rodinný podnik je takový, kde zakladatel či jeho potomci podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu.
- Úzká definice: Říká, že za rodinný podnik lze považovat takový podnik, kde se angažuje více rodinných generací, rodina podnik přímo řídí a také vlastní a více než jeden člen rodiny v něm má významné manažerské postavení.

Tento pokus v praxi však příliš neuspěl a zazněl i názor, že rozdělit podniky do dvou extrémů neodpovídá realitě. V roce 2002 vznikl zcela nový koncept, který v jakémkoliv podniku dovoluje měřit míru takzvané rodinnosti.

Rodinné podniky v evropských zemích jako například Švýcarsko, Spolková republika Německo a Rakousko mají dlouholetou tradici. Rodinné podnikání je zde rozvinuté, tato problematika se vyučuje ve speciálních studijních programech na univerzitách (například na univerzitě v St. Gallen existuje magisterský studijní program „Management der Familienunternehmen“) a nalezneme zde i různá výzkumná centra, která svoje aktivity zaměřují právě na specifickou skupinu rodinných podniků.

### **Definice rodinného podniku – Švýcarsko**

„Rodinný podnik je takový podnik, na který vyvíjí rozhodující a určující vliv rodina. O rozhodujícím vlivu rodiny se dá hovořit tehdy, pokud rodina zcela dominuje v jednom z určujících faktorů, kterými jsou vlastní kapitál nebo členství ve statutárním orgánu, nebo pokud je menší vliv jednoho faktoru vyrovnán odpovídajícím vlivem faktoru druhého. Nutnou podmínkou je ovšem podíl rodiny na vlastním kapitálu.“

### **Definice rodinného podniku – Německo**

Zde neexistuje žádná závazná, jednotná nebo všeobecně platná definice pro rodinný podnik. Rodinné podniky mohou být určeny mnoha faktory, z nichž rozhodující jsou:

- Úzké spojení rodiny s podnikem, a to přes vlastnickou, popřípadě řídicí zodpovědnost.
- Rozhodující vliv má rodina, tj. že podnik se nachází ve vlastnictví jedné rodiny nebo svazku, která ovlivňuje směr vývoje podniku.
- Vůle udržet podnik jako rodinné vlastnictví a dosáhnout vývoje podniku přesahující jednotlivé generace. Toto znamená, že kapitál se nachází v rukou několika poskytovatelů kapitálu, z nichž minimálně jeden řídí podnik s vůlí uchovat ho úzkému okruhu osob.

Další výzkumný institut ve Spolkové republice Německo definuje rodinný podnik konkrétněji:

- Alespoň dvě fyzické osoby se přímo podílí na řízení tohoto podniku a tyto osoby dohromady nebo jejich rodiny vlastní minimálně 50 % podíl v dotyčném podniku.

### **Definice rodinného podniku – Rakousko**

Pojetí rodinného podniku je omezeno na obchodní společnosti. Obchodní společnost je rodinným podnikem, pokud splňuje následující kritéria:

- Osoby majetkově zainteresované na daném podniku musí být členy jedné rodiny.
- Jednotliví členové rodiny nebo celá rodina musí být v takové pozici, že daný podnik ovládají.
- Management rodinného podniku je tvořen členy rodiny, kteří musí mít pevnou vůli řídit daný podnik tak, aby sloužil dané rodině k zajištění živobytí.

Všechny definice rodinného podniku ve výše uvedených zemích mají společný základ, a to dominantní postavení rodiny týkající se vlastnictví kapitálu a určujícím vlivu na směřování rodinné společnosti. Toto samozřejmě vychází ze skutečnosti, že rodinný podnik slouží rodině k zajištění živobytí. Pouze Rakousko vybočuje v tom smyslu, že omezuje rodinné firmy na formu podnikání obchodní společnosti. Ostatní body ve srovnání s Německem a Švýcarskem jsou v základu velmi podobné.

## **3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI HCS - BOHEMIA S. R. O.**

### **3.1 Historie společnosti HCS - Bohemia s. r. o.**

V této části bakalářské práce je představena rodinná firma HCS - Bohemia s. r. o., která byla založena 9. září roku 1997 třemi společníky, Ing. Františkem Fišerem, Jaroslavem Láfem a Josefem Sokolíkem, původně jako obchodní společnost.

Pan Jaroslav Láf a pan Ing. František Fišer byli blízcí rodinní příslušníci (tchán a zeť). Pan Josef Sokolík byl vzdálený příbuzný pana Láfa, se kterým do vzniku výše uvedené společnosti rodina neudržovala kontakt. V této firmě byli rovněž zaměstnání syn a snacha pana Láfa (pan Láf Jaroslav mladší a paní Petra Láfová). Zaměstnankyní byla rovněž dcera pana Láfa a manželka pana Ing. Františka Fišera, paní Simona Fišerová (autorka této práce). Již z tohoto nastínění vyplývá, že se jednalo o firmu ryze rodinnou.

Do roku 2000 měla jen pět zaměstnanců. V tomto roce došlo také k ukončení členství a jednateleství jednoho ze společníků, pana Sokolíka z důvodu nedodržení sjednaných podmínek týkajících se zastoupení hydraulických ruk.

Od roku 1997 do roku 2002 byly veškeré montáže a servis prováděny společností Agama a. s. jako partnerskou firmou s provozovnou v Nových Hradech. Roku 2001 však tuto společnost převzal rakouský vlastník, který nastolil novou filozofii ve vedení společnosti, a to zachování sídla a prodej vedlejších provozů.

Roky 2000, 2001 byly pro společnost velmi významné. Společnost koupila nemovitost v Českých Budějovicích, z níž bylo vytvořeno sídlo společnosti. Zde byla plánována výstavba prodejny hydraulických komponentů.

V roce 2002 probíhala rekonstrukce této nemovitosti. Rekonstrukce byla dozorována jedním z rodinných příslušníků a jednatelů společnosti a to panem Ing. Františkem Fišerem. Jedno podlaží sloužilo k pronájmu. Zde měli sídlo společnosti REAL CB, realitní společnost, dále PF Atelier, architekt a společnost zabývající se likvidací odpadů, PURUM. Druhé patro bylo obsazeno sídlem společnosti.

V roce 2002 společnost koupila areál v Nových Hradech společně s částí kvalifikovaných zaměstnanců. Tento krok byl velmi přínosný, protože montáže a servis byly od této chvíle prováděny ve vlastní režii.

Nemovitost v Českých Budějovicích byla uvedena do provozu jako administrativní budova a sídlo společnosti v lednu roku 2003 a následovně byla v roce 2007 uvedena do provozu plánovaná prodejna hydrauliky, jako součást areálu.

Všechny výše uvedené kroky směřovaly k rozšíření společnosti. Koupí nemovitosti, převzetím lidí od partnerské společnosti a otevřením prodejních prostor se počet zaměstnanců vyšplhal z původních 25, tj. malé organizace, na 35 zaměstnanců.

Ke konci roku 2008 dochází k pomalým náznakům ekonomické krize, která plnou silou dolehla na výše uvedenou společnost začátkem roku 2009. Toto období bylo pro společnost velmi těžké z toho důvodu, že nastřádané problémy a nedostatek komunikace ve vedení společnosti spolu s tlakem ekonomické krize dalo vystoupit problémům, které vyústily v roce 2010 v odchod paní Simony Fišerové (dcery jednatele pana Láfa st. a manželky jednatele pana Ing. Františka Fišera) a odchod pana Ing. Františka Fišera, jednoho z jednatelů společnosti. Přesto že se ekonomická krize společnosti dotkla velmi citelně, v případě, že by vedení bylo synchronní a pevné, nedošlo by k výše uvedené situaci. Lze říci, že vedení nemělo sociálně přirozenou pozici, ale pouze hierarchickou.<sup>46</sup>

Tato skutečnost umožnila jednatelem společnosti panu Láfovi staršímu uskutečnit svůj záměr, a to převést rodinnou firmu do vlastnictví pana Jaroslava Láfa mladšího. Došlo k prodeji nemovitosti v Českých Budějovicích a převedení sídla společnosti z Českých Budějovic na Nové Hrady, kde byla provozovna firmy.

V současné době rodinná společnost disponuje přibližně osmi až deseti zaměstnanci a nenachází se v optimální situaci.

### **3.2 Vývoj rodinného podnikání ve společnosti HCS - Bohemia s. r. o.**

Firma HCS - Bohemia s. r. o. byla od svého vzniku obchodní společností. Až od roku 2002 (koupí montážního areálu viz výše uvedený text) se stala rovněž společností zabývající se opravami a montážemi zařízení. Zpočátku byly prodávány hydraulické jeřáby značky PM a PENZ, nosiče kontejnerů TAM a hydraulické komponenty pro mobilní hydrauliku značky Hydrocar. Pod výrobky společnosti Hydrocar si můžeme představit čerpadla, pohony, ovládání a například i teleskopické válce a příslušenství, kam řadíme hydraulické rotátory a drapáky. K výše uvedenému zboží byl poskytován prodej, montáž i servis.

V roce 2000 došlo k výše zmiňovaným změnám, a to ukončení členství a odchod společníka z důvodu nesplnění původních dohod v zastoupení zahraničního výrobce pro

---

<sup>46</sup> NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha : Academia, 2009, s. 232.

prodej jeřábů, značky PM, pro Českou i Slovenskou republiku. Díky této změně byla přijata náhradní značka, ale pouze v regionálním zastoupení, italského výrobce Fassi. Spolupráce trvala do roku 2005. Významným okamžikem se pro společnost stalo odstoupení výše uvedeného společníka. Tímto krokem se firma stala výhradně rodinnou společností.

V průběhu roku 2005 společnost získala výhradní zastoupení hydraulických jeřábů významného německého výrobce značky TEREX - ATLAS.

V roce 2007 dochází k otevření prodejny hydrauliky a pneumatiky. Firma HCS - Bohemia se stala zastupující společností světového výrobce hydrauliky a pneumatiky, firmy Parker. Design prodejny byl podroben požadavkům odpovídajícím standardům, značky Parker, který je prosazován po celém světě.

V zájmu většího zviditelnění společnosti, a také zvýšení prodejů, se společnost HCS - Bohemia s. r. o. účastní též strojírenských výstav a veletrhů. Například v roce 2004, 2006 a 2008 v Brně.

**Obrázek č. 1: Expozice společnosti HCS - Bohemia s. r. o. roku 2004 v Brně<sup>47</sup>**



<sup>47</sup> Archiv jednatele společnosti Ing. Františka Fišera.



### **3.3 Řízení a organizační struktura společnosti HCS - Bohemia s. r. o.**

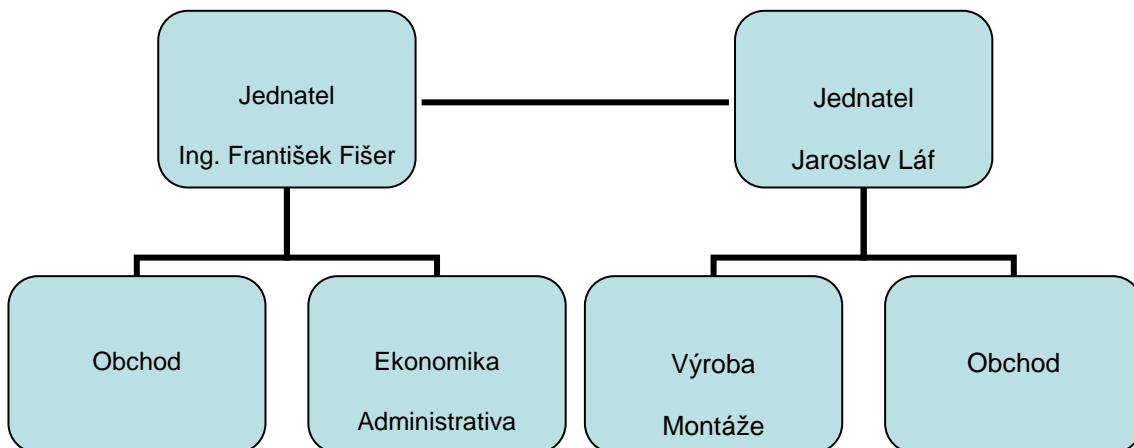
Vedení společnosti HCS - Bohemia s. r. o. se od roku 2000 do roku 2010 sestávalo ze dvou jednatelů, kteří, podle pracovní smlouvy, zastávali funkce výrobního a obchodního ředitele. Jejich odpovědnost ve společnosti byla rozdělena rovným dílem, tj. 50 : 50.

Jednatel Ing. František Fišer byl zodpovědný za obchod a ekonomiku společnosti, která úzce souvisela s vedením administrativy výše uvedené společnosti. Obchod zde byl zastoupen prodejem zboží značky Hydrocar a rovněž řízením a obchodním vedením prodejny hydrauliky. Prodejna hydrauliky disponovala pěti zaměstnanci. Jednalo se o prodavače prodejny hydrauliky. Dále se staral o spolupráci s externí účetní firmou BDO. Zaměstnankyně účetní firmy docházela do společnosti na čtrnáct dní v měsíci, a to konkrétně před dvacátým dnem měsíce zpracování DPH a v období zpracování mezd.

Jednatel Jaroslav Láf odpovídal za řízení výroby, montáží a oprav, které se převážně odehrávaly v provozovně v Nových Hradech. S tímto souvisel i obchod. Obchod zde byl zastoupen prodejem hydraulických ruk značek Penz, Terex – Atlas a sklápěčů Cantonni. Pod jeho vedením pracovalo dvacet zaměstnanců, včetně dvou mistrů, kteří se mu zodpovídali. Tito mistři zodpovídali za zadávání úkolů dělníkům, kontrolu a předání zakázek, navíc jeden z těchto mistrů zajišťoval servisní a opravářenskou činnost.

Společnost HCS - Bohemia s. r. o. byla rozdělena místně. Sestávala se ze sídla společnosti v Českých Budějovicích, kde pracoval jednatel Ing. František Fišer, a provozovny v Nových Hradech, která byla řízena jednatelem Jaroslavem Láfem. Díky tomuto rozdělení bylo zřejmé působení a zodpovědnost jednatelů.

**Graf č. 2: Organizační struktura společnosti HCS - Bohemia s. r. o.**<sup>48</sup>



### **Sídlo společnosti HCS - Bohemia s. r. o. v Českých Budějovicích**

Sídlo v Českých Budějovicích lze označit za reprezentativní, zde ve většině případů docházelo ke všem jednáním vedeným za společnost HCS - Bohemia s. r. o. Součástí areálu byla také prodejna hydrauliky, kde si zákazníci kupovali potřebný spotřební materiál, opatřili si nové zboží a mohli si zde vybrat z většího sortimentu. Zajišťovány byly také poradenské služby kvalifikovanou obsluhou, nebo si zákazníci sami mohli vyhledat zboží dle svých požadavků. Prodejna se nacházela na velmi dobře situovaném místě s možností vlastního parkoviště. Tato prodejna byla vlastněna výše uvedenou společností do roku 2010.

**Obrázek. č. 2: Interiér prodejny společnosti HCS - Bohemia s. r. o.**<sup>49</sup>



<sup>48</sup> FIŠEROVÁ, A. *Sociální interakce v rodinné firmě*. České Budějovice, 2011. Bakalářská práce. Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Katedra práva. Vedoucí bakalářské práce : doc. Ing. Lucie Kozlová, Ph.D.

<sup>49</sup> *Archiv jednatele společnosti Ing. Františka Fišera.*

## **Provozovna Nové Hrady**

Ve městě Nové Hrady se nacházela provozovna společnosti HCS - Bohemia s. r. o., která byla servisním a montážním zázemím společnosti se sklady. V této provozovně se uskutečňovalo předání objednávek zákazníkům, ale záleželo na smluvním ujednání. Pokud bylo smluvně, mohlo se předávat i v sídle společnosti nebo přímo u zákazníka, kde byla zakázka předána a doplněna předvedením a seznámením se s obsluhou a zaškolením obsluhy.

### **3.4 Ekonomický vývoj společnosti**

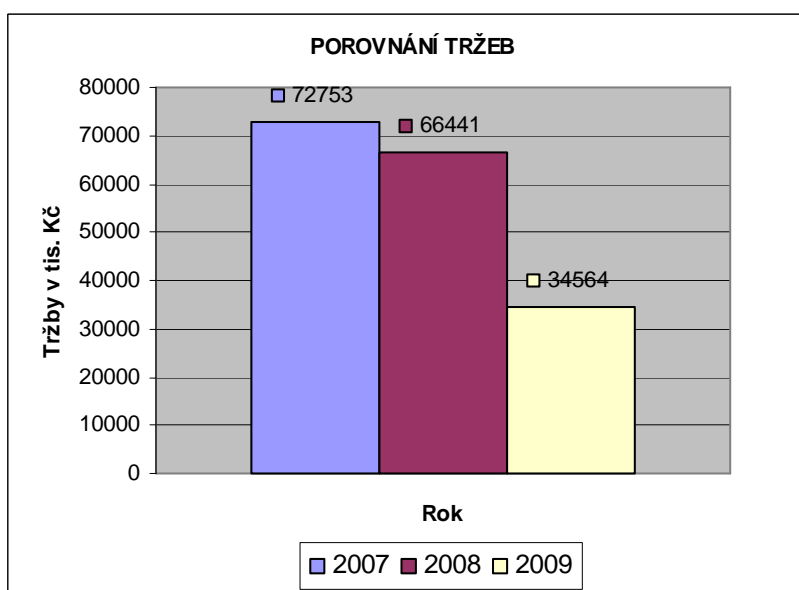
Ekonomický vývoj společnosti je zdokumentován pouze na datech, která byla pro autorku dostupná (tj. poslední roky, kdy ve společnosti pracovala), a to v letech 2007, 2008 a 2009. Roku 2010 autorka rodinnou firmu opustila a další data se pro ni tedy stala nedostupnými. Data nebyla v následujících letech zveřejněna ani na oficiálním serveru českého soudnictví Justice.cz.

Níže uvedená tabulka ukazuje vývoj tržeb v jednotlivých letech. Snižování tržeb můžeme objasnit tím, že v roce 2007, kdy měla společnost tržby nejvyšší, převládá prosperita, díky stabilní pozici společnosti na trhu a loajalitě zákazníků. V roce 2008 společnost vykazuje nižší tržby, což může být způsobeno zvýšenou opatrností zákazníků investovat, díky hrozbě nastávající krize. Ekonomická krize však na společnost plně doléhá začátkem roku 2009, kdy dochází k výraznému poklesu proti předchozím rokům. Nalezneme zde i meziroční pokles jednotlivých hodnot vyčíslených v %, ze kterého je jasně zřetelná klesající tendence výkonnosti společnosti ve všech zmíněných oblastech. Rovněž níže přiložený graf ilustruje průběh vývoje tržeb v jednotlivých letech.

**Tabulka č. 4: Vývoj ukazatelů v jednotlivých letech<sup>50</sup>**

Rok		2007	2008	Δ 07/08 %	2009	Δ 08/09 %
Tržby	v tis. Kč	72753	66441	-8,68	34564	-47,98
Zisk/ztráta	v tis. Kč	1612	534	-66,87	-745	-139,51
Počet zaměstnanců		33	36	+9,09	29	-19,45
osobní N/ZAMCE	v tis. Kč	6873	9038	+31,50	5941	-34,27
z toho členů stat. orgánu	v tis. Kč	1227	1198	-2,37	460	-61,60

**Graf č. 3: Porovnání tržeb v jednotlivých letech<sup>51</sup>**

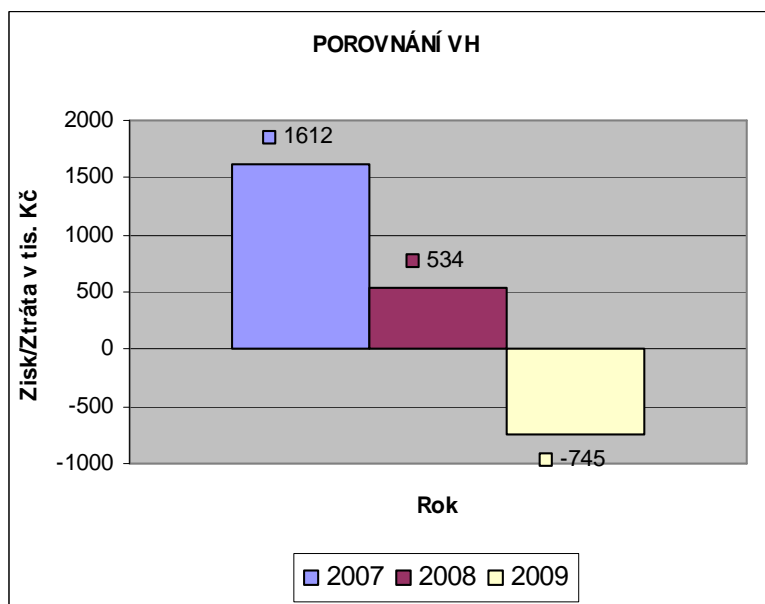


Podobný vývoj, jaký zaznamenaly tržby společnosti v jednotlivých letech, vykazuje také výsledek hospodaření. Roku 2009 společnost dosahuje ztráty. Tento stav zobrazuje graf uvedený níže.

<sup>50</sup> FIŠEROVÁ, A. *Sociální interakce v rodinné firmě*. České Budějovice, 2011. Bakalářská práce. Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Katedra práva. Vedoucí bakalářské práce : doc. Ing. Lucie Kozlová, Ph.D., vlastní zpracování.

<sup>51</sup> FIŠEROVÁ, A. *Sociální interakce v rodinné firmě*. České Budějovice, 2011. Bakalářská práce. Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Katedra práva. Vedoucí bakalářské práce : doc. Ing. Lucie Kozlová, Ph.D., vlastní zpracování.

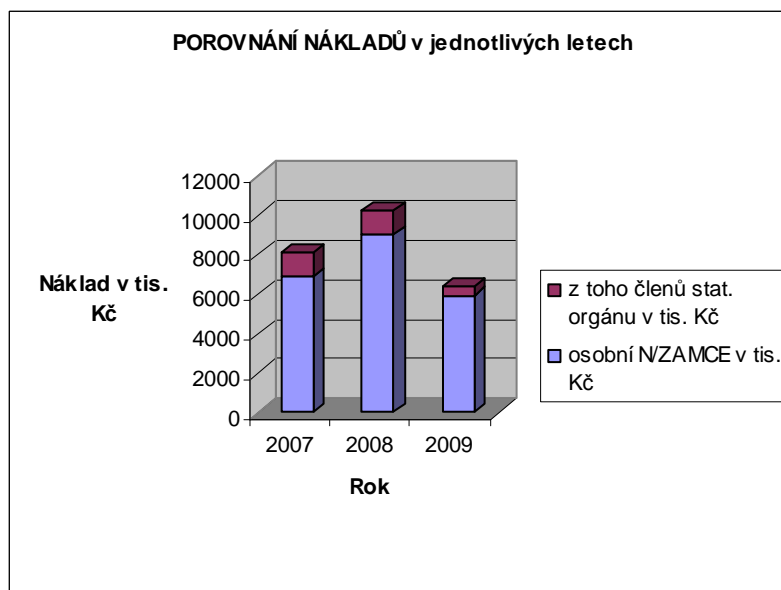
**Graf č. 4: Vývoj výsledku hospodaření v jednotlivých letech<sup>52</sup>**



Tabulka č. 4 zaznamenává, kolik zaměstnanců společnost zaměstnává. V roce 2007 společnost zaměstnává 33, v roce 2008 zaměstnává 36 a v roce 2009 zaměstnává 29 zaměstnanců. Z této situace vyplývá i snížení o sedm pracovníků v roce 2009, kdy na společnost doléhají důsledky ekonomické krize. V roce 2008 došlo k navýšení počtu zaměstnanců o tři. Tato skutečnost je důsledkem předcházejícího úspěšného roku a tudíž i předpokladem budoucího množství zakázek do roku následujícího. Výše osobních nákladů na zaměstnance je závislá na počtu pracovníků v určitém roce a také na podílu statutárního orgánu, tj. jednatelů, na těchto nákladech. Ty se snižují s ohledem na zisk a tržby společnosti. Významným ukazatelem rodinné společnosti je i to, že se v době ekonomické krize jednatelé snižují své náklady na minimum, aby společnost nezatěžovali a uchránili své zaměstnance před větším propouštěním a snižováním platů. Snížení nákladů se též týkalo manželky jednatele společnosti, která v této době ve firmě pracovala jako zaměstnanec. Tento postoj nezastával však další člen rodinné firmy, který rovněž byl zaměstnancem. Jednalo se o syna druhého jednatele společnosti, který v tomto případě nadřadil své osobní zájmy a potřeby nad potřebami rodinné firmy.

<sup>52</sup> FIŠEROVÁ, A. *Sociální interakce v rodinné firmě*. České Budějovice, 2011. Bakalářská práce. Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Katedra práva. Vedoucí bakalářské práce : doc. Ing. Lucie Kozlová, Ph.D., vlastní zpracování.

**Graf č. 5: Porovnání nákladů a podílu statutárního orgánu na osobních nákladech<sup>53</sup>**



Jedním ze základních pilířů rodinné společnosti HCS - Bohemia s. r. o., bez kterého by žádná společnost nemohla existovat, jsou dodavatelé a odběratelé. Pro každou společnost jsou zásadní dlouhodobí, stabilní dodavatelé a odběratelé s pevnou vazbou na společnost a osoby, které zde pracují. Počet a rozsah nákupů či prodejů zboží je různý, také klientela se obměňuje, proto je uvedeno deset největších od každé skupiny v každém roce. Společnost Hydrocar je dodavatelem, který ve všech letech obsazuje první či druhé místo v rozsahu prodejů. V první pětici se každým rokem drží firma TEREX GMBH. Významným odběratelem je rovněž společnost Pavel Jílek Truck Servis s. r. o., dále SERVIS PLUS a. s., který obsadil první místo v nákupech roku 2009 a v neposlední řadě se v roce 2008 stává „odběratelskou jedničkou“ společnost Milan Král s. r. o. Tabulka názorně vyobrazuje spektrum dodavatelů a odběratelů výše uvedené společnosti.

<sup>53</sup> FIŠEROVÁ, A. *Sociální interakce v rodinné firmě*. České Budějovice, 2011. Bakalářská práce. Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Katedra práva. Vedoucí bakalářské práce : doc. Ing. Lucie Kozlová, Ph.D., vlastní zpracování.

**Tabulka č. 5: Odběratelé a dodavatelé společnosti HCS - Bohemia s. r. o.**<sup>54</sup>

<b>Dodavatelé 2007</b>	<b>V Kč</b>	<b>Odběratelé 2007</b>	<b>V Kč</b>
Název dodavatele	Roč. nákup [Kč]	Název odběratele	Roč.prodej [Kč]
AGAMA a.s.	5 855 457	Pavel Jílek - Truck Servis s. r. o.	10 880 089
HYDROCAR s.r.l.	5 256 745	ČSOB Leasing, a.s.	5 653 083
ROCHUS	5 038 235	AUTO HELUS s.r.o.	3 957 916
TEREX GMBH	4 852 654	SERVIS PLUS a. s.	3 501 281
Parker Hannifin s.r.o.	3 456 846	INTERFORST GmbH	3 112 767
ROCHUS PENZ GmbH KRANBAU	2 766 278	KOHLSCHEIN spol. s r.o.	2 405 179
DONAU TRADING s.r.o.	2 531 412	AGRIO MODERNÍ ZEMĚDĚLSKÉ SLUŽBY s.r.o.	2 356 828
Pavel Jílek - Truck Servis	2 158 596	DAJA WOOD s.r.o.	2 255 949
Manuli Fluiconnecto Sp. z o.o.	2 016 623	Scania Czech Republic s. r. o.	2 006 402
TAM s.r.l.	1 822 261	Jihočeské lesy České Budějovice a.s.	1 840 606
<b>Obrat celkem</b>	<b>35 755 107</b>	<b>Obrat celkem</b>	<b>37 970 100</b>
<b>Dodavatelé 2008</b>	<b>V Kč</b>	<b>Odběratelé 2008</b>	<b>V Kč</b>
Název dodavatele	Roč. nákup [Kč]	Název odběratele	Roč.prodej [Kč]
TEREX GMBH	9 012 715	Milan Král s. r. o.	6 135 176
HYDROCAR s.r.l.	6 092 215	INTERFORST GmbH	5 546 447
Auto Liftech Srl	3 502 874	Pavel Jílek - Truck Servis s. r. o.	4 782 535
ROCHUS PENZ GmbH KRANBAU	3 463 256	ČSOB Leasing, a.s.	3 017 483
AGAMA a.s.	3 241 547	SERVIS PLUS a. s.	2 957 461
Manuli Fluiconnecto Sp.	1 772 000	NAVARA Novosedly a.s.	2 455 348
Parker Hannifin s.r.o.	1 649 151	LESOTRACK Peřina Antonín	1 835 915
Manuli Fluiconnecto s.r.o.	1 259 931	Clearmont, spol. s r.o.	1 683 124
Flaška Miloslav - FAMAX	1 248 875	AUTO HELUS s.r.o.	1 640 805
TRANS-TECHNIK	1 074 681	SETO, spol. s r.o.	1 393 635
<b>Obrat celkem</b>	<b>32 317 245</b>	<b>Obrat celkem</b>	<b>31 447 929</b>
<b>Dodavatelé 2009</b>	<b>V Kč</b>	<b>Odběratelé 2009</b>	<b>V Kč</b>
Název dodavatele	Roč. nákup [Kč]	Název odběratele	Roč.prodej [Kč]
TEREX GMBH	6 571 855	SERVIS PLUS a. s.	1 916 132
HYDROCAR s.r.l.	2 863 119	Regner & LŮ Hydraulik GmbH	1 914 743
CANTONI &C.S.p.A.	1 428 626	AGAMA a.s.	1 465 127
Parker Hannifin Czech Republic s. r. o.	968 219	MAN užitková vozidla Česká republika, sp	1 328 560
Hypress East Europe s.r.o.	961 432	HCS-Bohemia SK, s.r.o.	1 153 766
AGAMA a.s.	657 616	Autodoprava Hanzalík s. r. o.	1 138 053
Auto Liftech Srl	528 429	Clearmont, spol. s r.o.	1 059 918
EMILIANA SERBATOI s.r.l.	387 315	NAVARA Novosedly a.s.	1 019 989
TAM s.r.l.	324 137	INTERFORST GmbH	955 958
Parker Hannifin s.r.o.	291 243	Správa a údržba silnic Jihočeského kraje	936 856
<b>Obrat celkem</b>	<b>14 981 991</b>	<b>Obrat celkem</b>	<b>985 518</b>
<b>Dodavatelé 2010</b>	<b>V Kč</b>	<b>Odběratelé 2010</b>	<b>V Kč</b>
Název dodavatele	Roč. nákup [Kč]	Název odběratele	Roč.prodej [Kč]
HYDROCAR s.r.l.	236 978	Clearmont, spol. s r.o.	244 509
Parker Hannifin Czech Republic s. r. o.	106 545	AUTO HELUS s.r.o.	125 000
CANTONI &C.S.p.A.	94 417	NAVARA Novosedly a.s.	117 465
Sunfab Hydraulics Italia srl	76 536	HARTEP, s.r.o.	103 089
TEREX GMBH	71 610	Neznámý partner*	83 217
EverLift spol.s.r.o.	27 349	AGAMA a.s.	71 396
KAMIL LENC AUTO-LENC	26 554	Autodoprava Hanzalík s. r. o.	68 869
HYDROCOM, spol. s r.o.	19 100	JH TRUCK s.r.o.	59 800
AGAMA a.s.	13 148	FORNÁL TRADING s. r. o.	58 773
asa hydraulik GmbH	11 816	Technické služby Kaplice spol. s r. o.	53 400
<b>Obrat celkem</b>	<b>684 053</b>	<b>Obrat celkem</b>	<b>985 518</b>

\*Poznámka: neznámý partner = prodej fyzickým osobám

<sup>54</sup> Interní materiály firmy HCS – Bohemia s. r. o.

Rodinná společnost HCS - Bohemia s. r. o. byla výhradně českou firmou a nedisponovala žádným zahraničním kapitálem. Výhodou společnosti je ta skutečnost, že nabízí, prodává a montuje výrobky renomovaných evropských firem. Ekonomická krize rodinnou společnost zasáhla se zpožděním, ale ne v takovém rozsahu jako například Německo, Itálii či Francii.

Stabilita výše uvedené společnosti byla velmi dobrá. Její existence nestála na jednom nabízeném výrobku nebo službě, ale jejich rozsah byl velmi široký. Určitá roční období jsou závislá na určitém zboží, tedy projevuje se zde prvek sezónnosti. Důležité tedy bylo přizpůsobit se situaci a nabízet příbuzné komodity nebo takové, které měly stejný okruh odběratelů. Výhodou bylo pro společnost poskytování servisu. Zákazníci potřebují pravidelnou obměnu opotřebovávaných komponentů, což se projevilo jako významný zdroj získávání finančních prostředků v období ekonomické krize. V této době nikdo nechtěl investovat své finanční prostředky do nových celků a raději zvolil cestu oprav starých nebo nákup opotřebovaných strojů.

Nejdůležitějším faktorem, který v konečném důsledku ovlivnil stabilitu rodinné společnosti, nebylo pouze období krize, ale rozdílnost názorů a nejednotnost v řízení top managementu společnosti.

Dle autorky byl dalším důvodem rozpadu společnosti HCS - Bohemia s. r. o. rozdílný přístup k hospodaření. V knize *Rodinné podnikání*<sup>55</sup> je vyjádřen názor, že podnikatel musí být nejen myslitelem, ale i obchodníkem s dobrou vyřídilkou a v neposlední řadě také finančníkem. Autorku zde zaujal jasný postoj k financím společnosti, který ve výše uvedené společnosti nebyl ze strany jednoho z jednatelů dodržen. Tento postoj byl vyjádřen následovně: „když má podnikatel štěstí, tak se možná odněkud dozvěděl, že by už čistý zisk měl rozdělit na tři hromádky – jednu pro další rozvoj firmy, jednu do rezervy a tu poslední střídmou a skromnou možná pro rodinu a sebe.“ Pokud dokázal rodinu a sebe takto udržet „na uzdě“ a ještě jim dodávat chuť a energii vlastním příkladem do dalšího podnikání i v nepohodě, mohl by mít téměř zaručeno, že svou firmu udrží, tj. že přečká i špatné časy, které v různých dobách zákonitě přicházejí.

---

<sup>55</sup> HANZELKOVÁ, A., KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2008, s. 3.



## **4 PODPORA RODINNÝCH FIREM A JEJICH NEJČASTĚJŠÍ PROBLÉMY**

### **4.1 Politika podpory malých a středních firem v České republice<sup>56</sup>**

Žádná podnikatelská, veřejná ani správní organizace není absolutně, ale jen relativně izolovaným systémem. Ke své činnosti potřebují společnost, tak jako společnost potřebuje je.<sup>57</sup>

MSP mají velký ekonomický význam pro rozvoj národního hospodářství, vytváření pracovních míst a jsou důležité pro rozvoj jednotlivých obcí, měst a regionů. Mezi tuto kategorii lze zařadit největší část rodinných podniků včetně zde analyzované společnosti HCS - Bohemia s. r. o.

Svou dynamičností vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí a schopností pojmout podstatnou část pracovních sil uvolňovaných z velkých podniků při strukturálních změnách přispívají ke stabilizaci ekonomického systému. Kromě ekonomického významu má tento sektor podnikání i význam politický v tom smyslu, že podnikatelé patří ve společnosti k tzv. střední třídě, jejíž existence překlenuje extrémní vrstvy bohatých a chudých, a přispívá tak k zachování sociálního smíru.

MSP v České republice je srovnatelný se zakladatelskými zeměmi EU v podílu této kategorie firem na celkovém počtu podniků, na jejich výkonech i zaměstnanosti. Rovněž podíl MSP na tvorbě hrubého domácího produktu, který činí více než 40 % je možno už srovnávat například s Německem nebo Švédskem.

Využívání potenciálu MSP v národní ekonomice závisí i na stavu podnikatelského prostředí, a proto je nezbytné, aby vláda usnadňovala zakládání MSP a svou politickou a ekonomickou silou upevňovala jejich postavení.

### **System podpory malého a středního podnikání<sup>58</sup>**

Napomáhat a urychlovat rozvoj střední vrstvy společnosti, tedy i MSP v České republice má velký význam a je nejvyšším státním zájmem. Nejvíce opatření na ochranu a podporu drobných podniků existuje v Nizozemsku, Belgii a SRN. Prostředky vynaložené tímto směrem jsou velmi dobře zhodnoceny zvyšováním stability a výkonnosti ekonomiky, zvyšováním zisků a tedy i daňových příjmů zpět do státního rozpočtu. Prosperující podnikatelé platí v místě svého působení daně

---

<sup>56</sup> VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 62.

<sup>57</sup> DYTŘT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha : Alfa Publisching, 2006, s. 99.

<sup>58</sup> VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 63.

a poplatky, kterými disponuje obec ve prospěch všech zde žijících občanů. V České republice toto dosud neexistuje a daně z podnikatelské činnosti se odvádí v místě registrace subjektu podnikání, které však většinou není shodné s místem činnosti.

Významným vládním počinem v oblasti malého a středního podnikání bylo přijetí zákona České národní rady č. 299/1992 Sb., o státní podpoře malého a středního podnikání, který byl v roce 2002 nahrazen zákonem č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a o změně zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky. Tento zákon je pilířem státní politiky v oblasti podnikání. Dále se jedná o zákony č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, a č. 215/2004 Sb., o úpravě některých vztahů v oblasti veřejné podpory a o změně zákona o podpoře výzkumu a vývoje.

Vstupem do EU se přizpůsobil systém podpory poskytované MSP v České republice systému podpory uplatňovanému v EU. Z kompetenčního hlediska problematika MSP je v kompetenci Ministerstva průmyslu a obchodu a regionální podpora pak spadá do kompetence Ministerstva pro místní rozvoj. Tímto rozdělením a vznikem zákonů je usnadnění zakládání MSP a upevnění jejich ekonomického postavení prostřednictvím k tomu určených institucí.

Výše uvedené a zákonem vymezené státní podpory se nevztahují na následující podniky, které:

- nemají sídlo na území ČR,
- mají více než 250 zaměstnanců (původně byla hranice 500 zaměstnanců a v orgánech EU se uvažuje o její vrácení na původní hranici),
- na podniky zemědělské a lesnické prvovýroby.

Na základě zákona 299/1992 Sb., byla v roce 1992 jako instituce pro rozvoj MSP založena Českomoravská záruční a rozvojová banka, v současnosti největší poskytovatel státní podpory.

Třetí ze čtyř částí, do kterých je zákon rozdělen, obsahuje oblasti podpory. Legislativně je v ČR stanovena podpora MSP pro tyto oblasti:

- kapitálového posílení podniků,
- zvyšování odbornosti,
- podnikového poradenství,
- aplikovaného výzkumu a technického rozvoje,
- vytváření nových pracovních míst,
- hospodářského rozvoje oblastí,
- spolupráce se zahraničím a účasti na výstavách,

- výsledků výzkumu o malém a středním podnikání.

Na rok 2013 byla stanovena Ministerstvem průmyslu a obchodu politika malého a středního podnikání s tím, že dlouholetým cílem této politiky je umožnit fungování MSP takovým způsobem, aby tento sektor s pomocí státu přispíval ke zvyšování výkonnosti národního hospodářství, konkurenceschopnosti, technologické úrovně a ke snižování nezaměstnanosti a k regionální a sociální a ekonomické diferenciaci.

Měřítkem plnění tohoto cíle je vývoj podílu MSP na výstupech ekonomiky a na nezaměstnanosti ve srovnání s nejméně úspěšnými státy světa a Evropy.

### **Formy podpory malých a středních podniků jsou následující:<sup>59</sup>**

- Přímá finanční podpora
  - Poskytnutí záruky, tj. placená bankovní služba a ČMZRB ji poskytuje cenově výhodněji než jiné banky.
  - Finanční příspěvky institucím, které poskytují své služby za zvýhodněných podmínek.
  - Příspěvky na úhradu úroků, tzn. podnikatel získá od banky úvěr, požádá o podporu ČMZRB a ta mu poskytne příspěvek na úhradu části úroků z úvěru, čímž se úvěr stane pro podnikatele levnější.
  - Konkrétní finanční příspěvky, tato podpora není obvyklá, tedy se poskytuje velmi málo.
  - Poskytování výhodně úročených úvěrů do limitované výše, tj. nejnovější forma. Tato podpora se objevila v roce 1997 jako reakce na největší problém podnikatelů – získat od banky úvěr, nejlépe do 1 mil. Kč.
- Nepřímá finanční podpora
  - Pro finanční hospodaření firmy – v oblasti informací a poradenství.

Nefinanční pomoc v podobě poskytování informací, poradenství, respektive poskytování a realizací určitých činností nabízí například Agentura pro podporu podnikání a investic Czechinvest mimo jiné i provozováním Regionálních poradenských a informačních center.<sup>60</sup> Dále se jedná o Informační místa pro podnikatele řízené Hospodářskou komorou České republiky. Placené i neplacené informace poskytuje rovněž agentura CzechTrade. Mezi další patří Unie malých a středních

---

<sup>59</sup> VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 65.

<sup>60</sup> NOVOTNÝ, J., et al. *Činitelé podnětující a tlumící zakládání a rozvoj malých a středních podniků v České republice jako členské zemi Evropské unie*. Plzeň : Aleš Čeněk s. r. o., 2008, s. 83.

podniků – podnikatelské občanské sdružení, jehož činností vedle informační podpory, spočívá v zastupování zájmů této skupiny podnikatelů, pořádání seminářů či školení týkajících se témat MSP, Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR a Sdružení podnikatelů a živnostníků České republiky. Problematikou malých a středních podniků se zabývá rovněž Svaz průmyslu a dopravy, Svaz obchodu a cestovního ruchu a Národní politika podpory jakosti.

### **Formy programů podpory malého a středního podnikání<sup>61</sup>**

V roce 1991 byl vyhlášen Program podpory rozvoje a průmyslové výroby, na který bylo vyčleněno 500 mil. Kč. Podnikatelé mohli získat bezúročnou půjčku na čtyři až pět let k pokrytí až 30 % investičních nákladů. O podporu byl velký zájem a schváleno bylo přibližně 120 projektů.

Od roku 1992 vláda ČR v souladu se zákonem č. 299/1992 Sb., každoročně schvaluje a vyhlašuje programy podpory MSP. Tímto způsobem poskytuje podnikatelům finanční prostředky vyčleněné ze státního rozpočtu. Kritéria pro poskytnutí jsou stanovena konkrétně pro každý program. Základem je však kvalitní podnikatelský plán. Tato praxe pokračuje i v současnosti, i když dostupnost podpor od vládních míst se značně zmenšila.

Programy jsou rozděleny do dvou skupin:

- plošné programy pro celé území ČR,
- regionální programy pro celé území vybraných regionů.

Mezi plošné programy podpory podnikání v ČR řadíme:

- Záruka - cílem programu je pomocí zvýhodněných bankovních záruk k bankovnímu úvěru, leasingu, rizikovému a rozvojovému kapitálu usnadňovat realizaci podnikatelských projektů zaměřených na investice a pomocí záruk za návrhy do obchodních veřejných soutěží a záruk za provozní úvěry zvyšovat konkurenceschopnost podniků.
- Kredit - cílem programu je umožnit pomocí zvýhodněných investičně zaměřených úvěrů realizaci podnikatelských záměrů malých podnikatelů na území ČR.
- Start - cílem programu je umožnit pomocí zvýhodněných úvěrů vstup do podnikání a jeho rozvoj v počáteční fázi pro podnikatele vstupující poprvé

---

<sup>61</sup> VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 65 - 71.

do podnikání. Podpora se vztahuje na podnikatele, kteří splňují kritéria jako u programu Kredit.

- Trh - cílem programu je zvýšení konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelů na domácích i zahraničních trzích. Tato podpora je určena MSP k přípravě podmínek vstupu podniku na jednotný trh EU.
- Kooperace - tento program podporuje spolupráci a vytváření kooperačních sdružení a sítí malých a středních podnikatelů k posílení jejich postavení na trhu.
- Speciál - jedná se o doplňkový program k ostatním programům podpory malých a středních podnikatelů podporující vytváření nových pracovních míst pro občany se změněnou pracovní schopností a pro občany společensky nepřizpůsobivé.
- Marketing - cílem tohoto programu je usnadnění přístupu malých a středních podnikatelů na zahraniční trhy a snížení rozdílů v objemu a kvalitě informačních, poradenských a vzdělávacích služeb ve srovnání s podobnými podniky v působnosti EU.
- Malé půjčky - tento program je zaměřen na rozvoj malých podniků poskytnutím potřebného kapitálu, kde podpora je účelově poskytována na financování:
  - pořízení hmotného nebo nehmotného investičního majetku (min. 60 % poskytované podpory),
  - nákupu know-how (maximálně 40 % podpory),
  - nákupu provozního materiálu (maximálně 40 % podpory),
  - řešení přechodného nedostatku likvidity (maximálně 40 % podpory).

### **Instituce podporující a realizující půjčky pro malé a střední podnikání<sup>62</sup>**

Na základě zákona byla v roce 1992 založena Českomoravská záruční a rozvojová banka (dále ČMZRB). Úkolem této instituce je zprostředkovávat půjčky finančních prostředků ze státního rozpočtu na podporu MSP. Akcionáři této instituce jsou Ministerstvo průmyslu a obchodu (majoritní vlastník) a největší peněžní ústavy jako jsou Česká spořitelna, a. s., Komerční banka a ČSOB, a. s.

Roku 1994 byl založen Národní vzdělávací fond. Hlavním úkolem této instituce je podpora rozvoje, přípravy a restrukturalizace lidských zdrojů prostřednictvím nových vzdělávacích programů, vzdělávacích kurzů pro rozvoj managementu v podnicích nebo zahraničních stážích.

---

<sup>62</sup> VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009, s. 71 - 72.

Příspěvkovou organizací Ministerstva průmyslu a obchodu ČR je Agentura pro rozvoj podnikání (dále ARP). Cílem její činnosti je podpora rozvoje MSP v oblastech inovačního podnikání, zvyšování kvalifikace a konkurenceschopnosti, koordinace poradenských, informačních a vzdělávacích služeb a realizace programů Evropské komise pro MSP.

Počáteční fázi rozvoje financování růstových projektů formou přímé majetkové účasti nebo nezajištěného úvěru umožňuje Fond rizikového kapitálu. V zahraničí (např. v USA) je rizikový kapitál jedním z nejvýznamnějších zdrojů financování MSP, v podmínkách ČR se tato forma finanční pomoci příliš neosvědčila a v průběhu světové krize se šance této formy pomoci snížila na minimum.

V turbulentním prostředí evropské i české ekonomiky se některá ustanovení Zákona o podpoře malého a středního podnikání dostávala do nesouladu s reálným vývojem v ekonomické praxi. Z tohoto důvodu došlo k přijetí zcela nového zákona č. 47/2002 Sb., ze dne 11. 1. 2002. Tento zákon nabyl účinnosti dnem 1. 1. 2003 a zavedl nové kategorie, jako například mikropodnikatel (s méně než 10 zaměstnanci), kritérium čistého obratu žadatele, a rozšířil oblast podpor o zvyšování kvality produkce a řízení podniků a investice spojené s ochranou životního prostředí.

Od 1. 1. 2005<sup>63</sup> musí žadatelé o podporu v programech MSP jako příjemci veřejné podpory splňovat definici Evropské unie pro MSP. Tato definice je obsažena jak v Doporučení Evropské komise (REC 2003/361/EC), je rovněž součástí Nařízení Komise (ES) č. 361/2004. Česká republika ji implementovala do své legislativy novelou zákona 47/2002 Sb., která vešla v platnost 1. 1. 2005.

Je věcí státního zájmu napomáhat a urychlovat rozvoj vrstvy podnikatelů MSP, jak ve vyspělém demokratickém světě, tak i v ČR.

---

<sup>63</sup> NOVOTNÝ, J., et al. *Činitelé podněcující a tlumící zakládání a rozvoj malých a středních podniků v České republice jako členské zemi Evropské unie*. Plzeň : Aleš Čeněk s. r. o., 2008, s. 57.

## 4.2 Dotační programy určené pro malé a střední podnikání<sup>64</sup>

Evropská unie (tehdejší Evropské společenství) si uvědomovala potřebu sjednocování politických a hospodářských principů v Evropě. Proto v roce 1989 byly schváleny programy Phare, ISPA a SAPARD.

Česká republika měla od roku 1990 až do svého vstupu do Evropské unie v roce 2004 možnost čerpání předvstupní pomoci Evropské unie. V prvním období se většina pomoci čerpala prostřednictvím programu Phare, zaměřeného zejména na přípravu zemí ucházejících se o členství v klubu zemí Evropské unie. V druhém období se program Phare zaměřil na přípravu kandidátských zemí na čerpání finančních prostředků ze Strukturálních fondů EU.

Tedy již před vstupem České republiky do Evropské unie, byly čerpány prostředky ze Strukturálních fondů. Program Phare a SAPARD byly „nejpřímější“ dotační programy. Program ISPA je částečně zaměřen na infrastrukturu a jedná se tedy o čistě nepřímou podporu.

V letech 2001 až 2003 se program Phare soustředil na podporu klíčových oblastí přípravy na vstup České republiky do Evropské unie. V oblasti životního prostředí se jedná především o oblast ochrany vod, integrované prevence znečištění, nakládání s odpady, ochrana ovzduší a dopady na životní prostředí. Ministerstvo životního prostředí se snaží prostřednictvím programu Phare podpořit krajské úřady v oblasti školení, nákupu výpočetní techniky a podobně. Posledním rokem programu Phare byl rok 2003, jehož projekty byly ukončeny v roce 2004 až 2005, kdy tento program zanikl.

Od roku 2000 se zaměřila pozornost EU při pomoci deseti kandidátským zemím střední a východní Evropy na dva nově vytvořené programy ISPA a SAPARD. Evropská unie také vyčlenila rezervu ve výši čtyřiceti miliard Eur na předpokládané strukturální náklady kandidátských zemí po jejich vstupu do EU.

Hlavním přínosem všech tří předvstupních programů byla možnost osvojit si náročná pravidla strukturálních fondů EU a principů programování, vybudování potřebných institucí v rámci státní správy, připravení legislativního rámce a podmínek pro monitorování programů jednotlivých strukturálních fondů v České republice a vytvoření specializovaných pracovišť (agentur, poradenských center), které budou schopny kvalifikovaně poskytovat pomoc žadatelům při zpracovávání jednotlivých žádostí o čerpání ze strukturálních fondů. Bližší informace o předvstupních programech jsou k nahlédnutí v příloze č. 2.

<sup>64</sup> NOVOTNÝ, J., et al. *Činitelé podněcující a tlumící zakládání a rozvoj malých a středních podniků v České republice jako členské zemi Evropské unie*. Plzeň : Aleš Čeněk s. r. o., 2008, s. 58 - 60.

#### 4.2.1 Povstupní programy v období 2004 – 2006 a navazující aktuální operační programy na období 2007 – 2013<sup>65</sup>

V období 2004 – 2006 tj. těsně po vstupu do Evropské unie, bylo z pohledu EU pokládáno za období zkušební. Toto dotační období ověřilo schopnosti administrativně zpracovat prostředky plynoucí z rozvojových a podpůrných programů. Díky dobrým zkušenostem z programů Phare, SAPARD a ISPA bylo alokováno mnohem větší množství prostředků, než v předstupních fondech.

Základní změnou v systému přidělování dotací bylo vytvoření programových skupin, které odpovídají oblastem národního hospodářství – tzv. Operační programy:

- OP Průmysl a podnikání – spadá pod Ministerstvo průmyslu a obchodu.
- Společný regionální operační program (SROP) – spadá pod Ministerstvo pro místní rozvoj.
- OP Rozvoj lidských zdrojů – spadá pod Ministerstvo práce a sociálních věcí.
- OP Infrastruktura – spadá pod Ministerstvo dopravy ČR a Ministerstvo životního prostředí.
- OP Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství – spadá pod Ministerstvo zemědělství.

Operační program Průmysl a podnikání a Společný regionální operační program lze zařadit dle podpory MSP jako programy přímé. Jako nepřímé můžeme označit programy zbývající, tedy OP Rozvoj lidských zdrojů, OP Infrastruktura a OP Zemědělství.

Na základě definovaných cílů a priorit Národního rozvojového plánu České republiky pro období 2007-2013 a Národního strategického referenčního rámce připravila Česká republika pro využívání fondů Evropské unie v letech 2007-2013 celkem dvacet čtyři operačních programů pro nově koncipované tři cíle Politiky hospodářské a sociální soudržnosti EU.

Česká republika vyčerpala z evropských strukturálních fondů a z Fondu soudržnosti od začátku současného programového období 233,9 miliard Kč, což představuje 29,8 % celkové národní alokace. I přesto, že do konce programového období zbývá necelý rok, rezort pro místní rozvoj hodnotil plnění cílů v rámci kohezní politiky České republiky jako uspokojivý. Tak je tomu v případě příspěvku evropských fondů ke konkurenceschopné české ekonomice, tzv. měkkých projektů, které mají zajistit kvalifikovanou a flexibilní pracovní sílu, zvyšovat vzdělání společnosti

---

<sup>65</sup> NOVOTNÝ, J., et al. *Činitelé podněcující a tlumící zakládání a rozvoj malých a středních podniků v České republice jako členské zemi Evropské unie*. Plzeň : Aleš Čeněk s. r. o., 2008, s. 72 - 81.



a zefektivňovat systém veřejné správy a služeb, či v případě zkvalitňování životního prostředí, environmentální infrastruktury či dopravní dostupností území.

Hodnocení „bez výraznějších problémů“ se dostalo plnění cíle, který má vést k vyváženému rozvoji území a k němuž přispívají především regionální operační programy. Jedná se o programy pro hlavní město Prahu (OP Praha-Konkurenceschopnost, OP Praha-Adaptabilita) a o Integrovaný operační program či tematicky zaměřený OP Doprava.<sup>66</sup>

Vládou České republiky byl schválen materiál předložený ministerstvem pro místní rozvoj, který představuje základní stavební kámen pro příští programové období 2014-2020. Jde o podklad pro přípravu Dohody o partnerství pro programové období – Vymezení programů a další postup při přípravě České republiky pro efektivní čerpání fondů Společného strategického rámce (Podklad pro přípravu dohody).

Na základě praxe z období 2004 - 2006 a 2007 - 2013 byly pro budoucí programové období definovány čtyři základní principy:

- Princip strategického zaměření a propojování.
- Princip podpory fungujícího trhu.
- Princip podpory kvalitních projektů.
- Princip snadnější přípravy a realizace projektů.

Tyto principy jsou klíčové pro cílenější a efektivnější čerpání podpory z EU v příštím programovacím období a účelně vynaložené prostředky by tak měly zlepšit kvalitu života občanů a zvýšení konkurenceschopnosti České republiky.<sup>67</sup>

Bližší informace a zpracování povstupových programů v období 2004 – 2006 a navazujících operačních programů na období 2007 – 2013 jsou k nahlédnutí v příloze č. 3.

---

<sup>66</sup> ČR vyčerpala téměř 30 procent národní alokace ve fondech EU [online]. Praha : EU Office ČR a.s., 2013, 11.2.2013[cit. 2013-03-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cr-vycerpala-temer-30-procent-narodni-alokace-ve-fondech-eu-29185.html>>.

<sup>67</sup> Schváleny základní obrysy budoucího programového období 2014-2020 [online]. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2013, 3.12.2012[cit. 2013-03-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/schvaleny-zakladni-obrysy-budouciho-programoveho-obdobi-20142020-26410.html>>.

### 4.3 Nejčastější problémy rodinných firem na příkladu firmy HCS - Bohemia

Problémy zasahující rodinné podnikání, se kterými se transformovaná ekonomika potýkala, můžeme shrnout do tří oblastí:<sup>68</sup>

- Makroekonomické – inflační tlaky, kdy reálné mzdy rostly rychleji než produktivita práce. Později se vyskytly další problémy jako zahraniční zadluženost a obchodní deficit, neboť vývozy do zahraničí značně poklesly, ale dovozy dramaticky vzrostly. Jako výsledek ekonomického transformačního procesu a bankrotu mnoha státem vlastněných podniků vzrostla nezaměstnanost.
- Mikroekonomické – tyto problémy jsou spojovány s kriminalitou, která se objevila jako výsledek nedostatečného právního systému a neefektivního vymáhání práva. Státní správa se vyznačovala byrokracií a daňový systém neposkytoval příznivé podmínky malým a středním podnikům. Výsledkem změn byla rychle se měnící konkurence.
- Specifické problémy – jsou spojené s podmínkami v konkrétním odvětví, historií společnosti, velikostí podniku a podobně. Po revoluci se mnoho firem potýkalo s nízkou morálkou svých pracovníků. Přes relativně nízké pracovní a výrobní náklady nebyly podniky konkurenceschopné na světových trzích z důvodu zastaralé technologie a zařízení, které jim byly navráceny spolu s podnikem. Vyskytovaly se i problémy odborných znalostí a vážné problémy manažerského charakteru, plánování, marketingu a obchodní stránky podniku. V neposlední řadě rodinné podniky pocítily problémy s řízením těchto podniků způsobené změnami vlastnické struktury.

Některé z těchto problémů přetrvávají dodnes a vytváření riskantní a obtížné podmínky pro podnikání. Mezi nejzávažnější problémy tradičních českých rodinných firem patří různé příčiny, které je možné shrnout do následujících kategorií.

- Neefektivita státního sektoru a byrokracie, jež zneužívá čas podnikatelů, nedostatečné a opožděné toky informací mezi podnikatelskou sférou a zcela nedostatečnou podporou podnikání.
- Nepřehledná a nesrozumitelná legislativa a špatná vymahatelnost práva. Překážkou je vysoké zdanění, které neumožňuje reinvestovat a obnovovat zastaralé technologie.

---

<sup>68</sup> HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. 1. české vyd. Zeleneč : Profess Consulting, s.r.o., 2008, s. 105 - 108.

- Vysoká kriminalita a neetické jednání společně s nízkou důvěrou mezi podnikateli, špatná image českých podnikatelů, posilované výběrem negativních podnikatelských zpráv v médiích.
- Špatná platební morálka, nedostatečné externí zdroje financování, posilující koruna. České podnikatelské prostředí se celkově považuje za nestabilní.
- Vstup do EU, zejména v přizpůsobení se rodinným podnikům evropským normám.

*Členění externích a interních problémů:*

1. Externí problémy jsou špatný přístup k bankovním úvěrům, legislativní problémy a špatná podnikatelská etika, slabá podpora rodinných podniků ze strany státu, vysoké daňové zatížení, státní byrokracie, silná konkurence a problémy s odběrateli a dodavateli.
2. Interní problémy jsou nezdravé produktové portfolio, zastaralé výrobní řady jak technologicky, tak ideově, vysoké výrobní náklady, nízké marže s nízkou celkovou ziskovostí. Reinvestice do zastaralého strojního vybavení, které jsou problémem z důvodu vysoké zadluženosti rodinných podniků.
3. Za hlavní interní faktory negativně ovlivňující rodinné podnikání jsou považovány problémy se zaměstnanci, chybějící motivační systém, špatná komunikace majitele s rodinou a nevhodné prolínání rodinných a pracovních vztahů, nedostatečná kvalifikace majitelů, krátkodobé cíle majitele podniku, chybějící delegování podniku, nevyjasněné kompetence, generační problémy, neoddělení financí rodiny a podniku, tlak ostatních příbuzných, nedostatek kapitálu a vysoké zadlužení podniku.

Téměř se všemi výše jmenovanými problémy se potýkala i rodinná společnost HCS - Bohemia s. r. o. Například díky vysoké konkurenci byly vyráběné celky prodávány téměř bez zisku, jenom proto, aby si firma udržela obrat a byla zajímavá pro dodavatele, odběratele a v neposlední řadě pro banku, v případě, že by potřebovala získat překlenovací úvěr. Ostatní problémy, které vyplývají z vysokého daňového zatížení, rozsáhlé administrativy, nemožnosti reinvestovat a rozšiřovat rodinné podniky, zasahují téměř všechny společnosti. Tyto a rovněž problémy vstupující do podnikání v souvislosti s rodinou jsou popsány a okomentovány níže, dalšími podnikateli prostřednictvím Asociace rodinných firem.

Rodinné firmy tvoří velkou část z celkového počtu obchodních společností. Velmi často se střetávají se specifickými problémy a jen malou část z nich se podaří úspěšně předat dalším generacím.<sup>69</sup>

Ze vztahu mezi rodinou a firmou vyplývá řada zvláštních situací. Rodinné tradice, převládající postoje a hodnoty, které členové rodiny vyznávají, vytvářejí ducha společnosti a pomáhají upevnit identifikaci s firmou. Zvláštní roli zde hraje problematika zaměstnávání členů rodiny jak z hlediska působení na spolupracovníky, tak pokud jde o oceňování jejich práce. V některých, spíše menších firmách jde i o skutečnost, že například dlouhodobí zaměstnanci se cítí být členy rodiny, ačkoliv z ní nepocházejí. Tento znak je na jedné straně příjemný pro samo podnikání, na druhou stranu to v těchto zaměstnancích vzbuzuje pocit, že mohou očekávat podíl na budoucím řízení společnosti.

Právě pro rodinné firmy je otázka předání rozhodujícího vlivu ožehavým tématem. Někdy i obtížně řešitelným problémem. S velikostí firmy roste pravděpodobnost, že jak podnikatel, tak jeho potomek budou mít na předání firmy a následném pokračování její činnosti zájem.

Během konfliktů v rodinných podnicích se členové rodiny zřídka dohadují o věcech, o kterých tvrdí, že způsobily konflikt. Konflikty jsou často spojené s jinými dlouhodobě nastřádanými problémy, které způsobují emocionální napětí v rodinném podniku. Emocionalita s sebou přináší, že standardní metody pro řešení konfliktu selhávají.<sup>70</sup>

Hlavní skupina konfliktů pochází z rozdílů ve způsobu, jakým funguje rodinný podnik a vlastní systém rodiny. Disproporce nastane, když se jedna strana konfliktu dívá na problém z pohledu rodiny a druhá z pohledu podnikání.

Rodinné konflikty se často přenášejí na pracoviště a tato skutečnost zhoršuje rodinný konflikt a zpomaluje jeho vyřešení. Externí pracovníci, kteří nejsou příslušníky rodiny, zde bývají bráni jako „figurky“ nebo mohou vlastními silami stimulovat konflikt tím, že se přikloní k jedné nebo druhé straně.

Jak je již výše uvedeno, mezi běžné konflikty v rodinných podnicích patří také ty, které jsou způsobeny generačními problémy a neshodami plynoucími z rozdílů ve věku nebo pohlaví. Starší generace se spíše vyhýbají konfliktům a jsou méně ochotni omezit svoji moc a vybudované postavení v rodinném i podnikatelském systému. Toto

---

<sup>69</sup> BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha : Management Press, s. r. o., 2007, s. 673.

<sup>70</sup> HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. 1. české vyd. Zeleneč : Profess Consulting, s.r.o., 2008, s. 82 - 83.

vede k častým neshodám a ztěžuje to i ve spojitosti s nástupnictvím. Toto tvrzení podporuje i fakt, že 42 % řídicích členů společnosti, kteří očekávají, že půjdou do důchodu v následujících pěti letech, nemají vybraného nástupce.

Klasifikace vnitřních tlaků působících na rodinný podnik<sup>71</sup> se zakládá na jejich původu a vede k rozčlenění na tlaky emocionální a podnikové.

Zdrojem emocionálních tlaků jsou konflikty vyplývající ze spoluúčinkování rodinného a podnikového systému. Oba systémy jsou vybudovány na odlišných základech. Pro rodinné prostředí je charakteristická silná emocionálnost, převažuje v něm loajalita a ochranná tendence. Podniková sféra je založena na povinnostech a úkolech a její hlavní snaha se soustřeďuje na splnění stanovených úkolů a dosažení očekávaných zisků. Prolínání těchto dvou institucí a jejich vzájemná součinnost poskytuje podniku potenciál k dosažení vyšší výkonnosti, avšak snadno může přerůst ve zdroj vážných těžkostí, které přerůstají do silných vnitřních bojů. Mezi nejzávažnější případy řadíme:

- Nepřátelství mezi rodiči a dětmi.
- Rivalita mezi sourozenci.

## **VZTAHY OTEC - SYN**

Otec, jako zakladatel rodinné firmy, vnímá podnik jako pokračování sebe sama, způsob seberealizace a symbol svého hrdinského činu. Podnik je však i jakýmsi prodloužením domácnosti v tom smyslu, že vztahy existující uvnitř rodiny se obvykle přenášejí do prostředí podniku.

Otec často považuje osoby, které pracují s ním a pro něj, za své nástroje. Projevuje se to v tom, že si přisvojí veškerou moc a přestane být schopen postoupit alespoň část pravomoci druhým. Vědomě si sice přeje, aby syn vstoupil do podniku, aby mu časem mohl předat nad ním kontrolu, podvědomě si však potřebuje dokazovat, že je silnější nebo schopnější. Proto zakladateli připadá, že odevzdat podnik svému nástupci se rovná rezignaci a pozbytí moci.

Ve společnosti HCS - Bohemia s. r. o. byl výše analyzovaný problém přenesen na otázku vztahů otce – dcery. Syn, který pracoval ve firmě, byl o deset let mladší než dcera. Z rodinného prostředí se přenesl ochranný vztah u otce směrem ke svému synovi.

---

<sup>71</sup> HANZELKOVÁ, A., KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2008, s. 64 - 75.

#### **a) Vztah otec – syn ve společnosti HCS - Bohemia s. r. o.**

- syn byl prvním dítětem, které bylo vychovááno svými rodiči,
- velký význam v kontextu k utužení vztahu otec – syn měly zdravotní problémy, které syna provázely od dětství,
- matka odešla pracovat do zahraničí v období synova studia na střední škole a většinu času strávil v této době otec se synem,
- od ukončení studia, syn nastoupil do společnosti svého otce a do svých třiceti let stále žil ve společné domácnosti s rodiči,
- otec zaměstnává v rodinné společnosti přítelkyni a budoucí manželku svého syna, pro kterou se práce v rodinné společnosti stává „dobře placenou dovolenou“<sup>72</sup>,
- založili společně se synem novou obchodní a výrobní společnost na Slovensku s tím, že tato firma bude výhradně otce a syna,
- založili společně další společnost v České republice, bez vědomí dalších členů rodiny, pracujících ve společnosti,
- zakazují komunikaci pracovníků ve společnosti HCS - Bohemia, s. r. o. v Nových Hradech s jednatelem společnosti panem Ing. Františkem Fišerem a jeho manželkou (dcerou druhého jednatele pana Láfa st. a sestrou pana Láfa ml.), tímto rozhodnutím dochází ke komplikované situaci nejen pro rodinné příslušníky, ale i pro ostatní zaměstnance společnosti,
- v období krize v rodinné firmě otec prohlásil, že „vše co dělá, dělá pro svého syna“ a vše směřoval k rozdělení výše uvedené společnosti.

#### **b) Vztah otec – dcera ve společnosti HCS - Bohemia s. r. o.**

- po narození dcery otec trávil dva roky mimo rodinné prostředí,
- dcera se svou matkou žily ve společné domácnosti s prarodiči, dochází k utužení vztahu vnučka – babička,
- dcera velmi brzy odchází z rodinného prostředí a osamostatňuje se,
- od začátku nepracuje v rodinné společnosti, získává zkušenosti v jiném prostředí a do firmy vstupuje až později,
- po odchodu matky za prací do zahraničí, přibírá ke starosti o své dvě děti a domácnost i starost o otce a syna a jejich domácnost,
- otec na dceru klade vysoké nároky jak v soukromém, tak pracovním životě,

---

<sup>72</sup> HANZELKOVÁ, A., KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2008, s. 70.

- v období krize v rodinné firmě se stává komunikačním můstkem mezi otcem a svým manželem ve výše uvedené společnosti (velmi nevděčná pozice),
- po založení společností otce a syna na Slovensku a v České republice dochází k vyostření situace v rodinné firmě a dcera z rodinné firmy odchází,
- matka se přiklání na stranu otce a syna a zpřetrhává kontakt se svou dcerou a jejími dětmi.

## **RIVALITA MEZI SOUROZENCI**

Soupeření mezi sourozenci je normální a v rodinném prostředí může být chápáno jako užitečná soutěživost. Toto však předpokládá, že až sourozenci dospějí, každý z nich se vydá svou vlastní životní cestou. V rodinném podnikání je tento nezávislý růst omezen a sourozenci se ocitají v pozici, kdy bojují proti sobě.

Tato rivalita má však negativní vliv na vedení podniku, ochromuje rozhodovací proces a v případě, že se vymkne kontrole, může dokonce dojít tak daleko, že rozloží celý podnik.

Ať už je příčina vzniku těchto emocionálních problémů jakákoliv, je nutno ji řešit. V opačném případě by to pro rodinný podnik mohlo mít vážné důsledky:

- Propuknou vnitřní boje o nadvládu.
- Podnik přichází o příležitosti, ignorují se rizika.
- Bitvy vyčerpávají podnik, nejlepší jednotlivci podnik opouštějí.
- Konkurence se snaží využít situace.

### **a) Vztah bratr – sestra**

Mezi sourozenci pracujícími ve výše uvedené společnosti byl desetiletý věkový rozdíl. Tento věkový rozdíl a rodinné prostředí utvořilo ochranný vztah sestry ke svému bratrovi. Sestra měla vybudovanou vlastní rodinu a její manžel byl jeden z jednatelů společnosti. Z tohoto důvodu byl vztah k rodinné firmě, k bratrovi i k rodině jako takové ze strany sestry velmi pevný.

Bratr si teprve v průběhu budování rodinné firmy své rodinné zázemí vytvářel. Řešil otázku partnerky, dětí, bydlení a vytvoření svého rodinného zázemí. Toto vše kladlo na bratra nemalé nároky. Rodina však vždy byla připravena pomoci.

Bratr si však uvědomoval své postavení ve společnosti. Otec v té době byl jednatelem společnosti a on, jako jeho syn, byl jeho nástupcem. Nástupnictví však předpokládalo odchod otce do důchodu, nebo předčasné vzdání se jednatelemství. K tomuto však nedošlo. Bratr tedy zvolil jiný způsob, jak se rychleji propracovat ke kýženému postavení ve společnosti. Svůj vztah se sestrou nepovažoval za tak pevný

a důležitý. Záleželo mu velmi na svém postavení a na životní úrovni jeho vlastní rodiny, kterou budoval. Rodiče, protože věděli, že bratr bude v osobním i profesním životě potřebovat více podpory, se přiklonili na jeho stranu. Otec s matkou ukončili všechny kontakty s dcerou a jejím manželem, otec po odchodu dcery a jejího muže ze společnosti převedl rodinnou firmu na svého syna a do dnešního dne zde aktivně pracuje bez veškerých nároků.

Je třeba si uvědomit, že neřeší-li se vzniklé problémy, má to negativní vliv nejen na pocit uspokojení z práce, ale i celkovou osobní spokojenost všech, kterých se to týká.

Velmi zajímavá diskuse na výše uvedené téma proběhla i v rámci setkání ARF dne 20. 6. 2012, kde bylo položeno několik klíčových otázek,<sup>73</sup> které se týkaly fungování rodinných firem a jejich pohledu na některá aktuální ekonomická témata.

„První otázkou byla mezigenerační spolupráce, neboli jaké to je pracovat s otcem. Zástupci rodinných firem mají dobré zkušenosti v oblasti spolupráce mezi rodiči a dětmi. Děti jsou pokračovatelé myšlenek rodinného podniku. To dokládají i některé výpovědi, kdy nejdříve začal otec, poté se přidal syn a později dcera a dva vnukové. V jiném případě začínal nejdříve otec a poté se přidali švagrové.

Většina přítomných se shodla také na tom, že v rámci svého podnikání přímo spolupracují se svými příbuznými. Již na začátku je ale potřeba si říci, kdo bude hlavou firmy i rodiny (*Je důležité mít hlavu rodiny, která rozhoduje, jeden musí být zodpovědný za celou rodinu a rozhodovat. Každý z bratrů má svou oblast.*). V případě, že vzniknou konflikty, snaží se vždy domluvit na řešení daného problému, k tomu jim pomáhají společné hodnoty, cíle. (*Protože však máme podobné cíle a hodnoty, tak se nakonec vždy domluvíme*). Zajímavý je také fakt, že na rodinné příslušníky se vždy vyvíjí větší tlak a platí přísnější pravidla, než na ostatní zaměstnance. Totéž platí při zaměstnávání kamarádů. Je potřeba zvažovat, zda jej opravdu zaměstnat a čím jej pověřit. Nastavit si hned na začátku systém a pravidla, které je nutno respektovat.

Při přijímání nových zaměstnanců z řad příbuzných či kamarádů se účastníci shodují na tom, že si „člověk musí důkladně zvážit, proč chce toho člověka vzít - jestli ho chce vzít, aby mu pomohl, nebo jestli pomůže firmě a udělá dobře svou práci.“ Pokud vezmete někoho blízkého, tak ostatní zaměstnanci velice pečlivě sledují, jak je to spravedlivé. Je nutné si nastavit pravidla. Zvážit, proč ten člověk s vámi chce spolupracovat.

---

<sup>73</sup> *Další pracovní setkání ARF* [online]. Praha : Asociace rodinných firem, 2012, 20.6.2012 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.rodinnefirmy.eu/news/dalsi-pracovni-setkani-arf/>>.



A jaké je financování rodinných firem? Většina z přítomných uvádí, že k financování svého podnikání využívají vlastní finanční prostředky, které reinvestují do rozvoje rodinného podniku. Pozitivní zkušenosti také zaznamenali v oblasti úvěrů. Naopak negativně se zástupci rodinných firem staví k financování z evropských fondů. Jako největší překážky uvádějí přílišnou administrativní náročnost a neprůhlednost celého systému získávání prostředků z evropských fondů. V této oblasti se jim jeví jako schůdnější cesta spolupráce s universitami, které získávají prostředky z EU.

Poznatek pana Hanáka (společnost NÁBYTEK HANÁK, a.s.) k rodinnému podnikání a ekonomice: *„Rodinné firmy vytáhly ekonomiku v ČR, protože jsou to firmy, které dbají na dobré jméno své firmy, na kvalitu služeb a výrobků a netunelují svůj majetek.“*

## **5 NÁVRHY A OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ PODPORY FUNGOVÁNÍ RODINNÝCH FIREM V ČR**

### **5.1 Rodinné podniky jako zdroj regionálního rozvoje<sup>74</sup>**

Rodinné společnosti se výrazně podílejí na prorůstové strategii sloužící k procesům diverzifikovaného rozvoje regionů ve vybraných oblastech v souladu s dokumentem „Strategie regionálního rozvoje ČR“.

#### **Využití přírodního a kulturního potenciálu**

- V této oblasti se rodinné firmy mohou podílet na obnovení regionálních tradic a jejich využívání jako zdroje hospodářského růstu například v oblasti cestovního ruchu nebo ekonomizace kulturního dědictví.

#### **Zdroj inovací**

- Rodinné podniky svým charakterem patří do skupiny malých a středních podniků, které mohou flexibilně využívat rozvojový potenciál daného regionu a uvádět na trh inovace s ekonomickým efektem pro celý region.

#### **Využití komparativních výhod**

- Motivace rodinných příslušníků zapojených do společného podnikání a jejich orientace na dlouhodobou prosperitu společnosti se může projevit jako jedna z komparativních výhod tohoto typu podnikání.

#### **Diferencovaný rozvoj lidských zdrojů v regionech**

- Velký význam pro rozvoj rodinných firem má organizování sítě poradenské činnosti, speciálních vzdělávacích kurzů zaměřených na podporu rodinného podnikání v návaznosti na zahraniční poznatky.

#### **Přeshraniční a meziregionální spolupráce**

- Pro Jihočeský kraj je přínosné využívání možností přeshraniční spolupráce s Rakouskem a Německem.

---

<sup>74</sup> HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. 1. české vyd. Zeleneč : Profess Consulting, s.r.o., 2008, s. 121 – 123.

## Zvýšení sociální soudržnosti

- Rodinné firmy mohou pomoci svým charakterem k dosažení vysoké míry sociální soudržnosti sídel, založené na ekonomické a občanské participaci jednotlivých skupin obyvatel a jejich identifikaci s daným územím.
- Podle dokumentu „Strategie regionálního rozvoje ČR“ je vhodné stanovit konkrétní úkoly:
  - Obnova venkova a periferních území krajů, rehabilitace venkovského bydlení.
  - Rozvoj multifunkčního zemědělství a podpora jeho mimoprodukčních funkcí.
  - Podpora diverzifikace ekonomických činností na venkově a v periferních územích krajů (rozvoj ekofaremu, údržba krajiny, péče o lokality Natura 2000, budování středisek agroturistiky atd.).
  - Podpora živnostenského podnikání na venkově zejména v oblasti služeb poskytovaných veřejnosti.
  - Podpora malých a středních podnikatelů na venkově, podpora obnovy tradičních řemesel a produkčních odvětví.

Orientace rodinných firem na vytčené cíle ve výše zmíněném dokumentu je předpokladem pro podporu z příslušných grantových programů.

## 5.2 Návrhy a opatření představitelů rodinných firem<sup>75</sup>

Dvě třetiny (65 %) rodinných firem po celém světě zaznamenaly v roce 2011 růst tržeb a ještě více z nich (81 %) očekává růst i v následujících pěti letech. K tomuto potřebují získat a udržet si schopné a zkušené zaměstnance. Právě nedostatek talentů považují za jednu ze dvou největších hrozeb pro své podnikání. Druhou hrozbou je, zda se jim podaří předat svou firmu, ať už v rámci rodiny, či někomu zvenčí. Téměř polovina (47 %) vlastníků se obává, že příští generace nebude dostatečně připravená převzít firmu.

Rodinným firmám se celosvětově daří. Růst tržeb hlásí za uplynulý rok 65 % z nich. Výrazný růst tržeb v letošním průzkumu zaznamenaly zejména rodinné firmy z východní Evropy, Jižní Ameriky a Blízkého východu. Pokles tržeb zaznamenala jen necelá pětina (19 %) firem, v předloňském roce to bylo 34 %. Vyhledky firem zůstávají

---

<sup>75</sup> *Dvě třetiny rodinných firem hlásí za uplynulý rok růst tržeb* [online]. Praha : Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2012, 12.9.2012 [cit. 2012-02-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dve-tretiny-rodinnych-firem-hlasi-za-uplynuly-rok-rust-trzeb-25089.html>>.

dobré i do budoucna. Více než čtyři pětiny z nich (81 %) očekávají v následujících pěti letech rychlý či agresivní růst.

Řadu příkladů úspěšných rodinných firem máme i v České republice. Navzdory své relativně krátké novodobé historii zhruba dvacet let se naučily přistupovat k podnikání zodpovědně a s dlouhodobou perspektivou. Těží ze své flexibility a schopnosti rychle reagovat na nenadálé tržní příležitosti i rizika.

Získat schopné zaměstnance s odpovídající kvalifikací patří mezi největší výzvy, jimž momentálně rodinné firmy čelí. Podíl firem, které pociťují nedostatek talentů, vzrostl na 43 % z 38 % v roce 2010. Téměř 60 % společností se potýká s problémem najít klíčové zaměstnance s požadovanou kvalifikací jejich udržením ve firmě.

Zásadním tématem pro majitele rodinných firem zůstává stabilně otázka nástupnictví. Ta je provázána s tématem rodinných konfliktů, „politik“ a potřebou získat a motivovat zaměstnance, kteří nejsou členy rodiny. Vlastníci dnešních rodinných firem mají v polovině případů uzavřenou tzv. dohodu mezi akcionáři (shareholders' agreement) a v 21 % nemají dokonce žádnou proceduru, jak řešit případné konflikty mezi majiteli.

Rodinné firmy považují svou vlastnickou strukturu za konkurenční výhodu. Díky ní jsou pružnější a těží ze své kontinuity a dlouhodobé perspektivy. Svou významnou roli hrají při tvorbě pracovních míst a stabilizující funkci, kterou mají v ekonomice. Majitelé firem jsou přesvědčeni, že fungují na základě silnějšího souboru hodnot než jiné typy firem. Například 81 % z nich věří, že i v těžkých ekonomických časech bojují daleko více za udržení každého pracovního místa a mnohem více se věnují otázkám týkajícím se zaměstnanosti a dalších problémů regionu, kde působí. Na druhou stranu jsou ale velmi nespokojené s tím, že necítí dostatečnou podporu ze strany státu.

V zemích jako je Rakousko, Kanada, Hongkong, Indie, Malta, Mexiko, Singapur, Švédsko, Švýcarsko, Turecko nebo na Blízkém Východě rodinné firmy věří, že vláda dostatečně oceňuje jejich význam. Většina rodinných firem po celém světě je však přesvědčena, že by stát mohl dělat více, aby jim ulehčil jejich cestu k úspěchu.

#### **Představitelé rodinných firem by uvítali zejména tato opatření:**

- Zlepšení a zjednodušení daňového aspektu nástupnictví.
- Finanční pobídky pro začínající rodinné firmy.
- Zvláštní daňové úlevy, např. pro dlouhodobé zaměstnávání anebo reinvestice do podnikání.
- Zjednodušení přístupu k financování.

- Granty a pobídky pro výzkum a vývoj a investice do nových technologií.
- Školení a podpora zaměřená na rodinné podnikání, např. plánování nástupnictví, mezinárodní expanze, řešení sporů či otázku profesionálního řízení firmy.
- Zřízení sítě mentorů pro rodinné firmy.

Profesor Matti Koiranen (Finsko)<sup>76</sup>, který pracoval patnáct let jako manažer, dále jako obchodní atašé pro Skotsko a Severní Irsko, pomáhal finským firmám, hlavně malým a středním rodinným firmám, při pronikání na zahraniční trhy a získávání zákazníků se po návratu do Finska stal profesorem v oboru podnikání rodinných firem.

Jeho názor na podporu rodinných firem v Evropě se rozchází s výše uvedeným vyjádřením představitelů rodinných firem, protože na otázku „Jaká je podpora rodinných firem v Evropě?“ odpověděl, že už i politici začínají chápat, že národní ekonomiky žijí z rodinných firem. Rozhodnutí „přátelská“ k rodinným firmám začínají být na programu dne i na úrovni Evropské unie. Také na akademické půdě se začíná této oblasti dařit ve výzkumu i ve vzdělávacích programech. Musíme totiž zajistit, že pro rodinné firmy vychováváme jak dobré vůdce – manažery, tak zodpovědné vlastníky.

Autorka se přiklání se svým názorem na stranu představitelů rodinných společností. Z vlastních zkušeností v oblasti rodinného podnikání zjistila, že je velmi náročné při každodenní práci v této firmě sledovat a najít správnou podporu ze strany státu nebo Evropské unie. Většina rodinných firem neví, jak se v této oblasti pohybovat, a při zaměření na chod společnosti, která zajišťuje finanční prostředky téměř vždy celé rodině, není možné toto vše obsáhnout. Informovanost není dostatečná a snadno přístupná, což je základní problém. Dalším je komplikovanost procesu dosažení podpory z konkrétních operačních programů. V případě, že společnosti o tuto podporu usilují, ve většině případů musí oslovit odborníka a připravit se na čas a výdaje s tím spojené.

Přesto všechna tato omezení, která se rodinným firmám dostávají, se autorka domnívá, že jsou vhodnou formou podnikání.

Mají před sebou období renesance, protože předválečná historie dokazuje, že jako národ máme na to, abychom byli podnikatelsky úspěšní. Viditelné jsou, i přes jisté překážky, pokroky po roce 1989. Budoucnost se však musí aktivně tvořit, nepřichází sama a vše záleží na tom, do jaké míry chceme podpořit růst nových podniků pro nové generace.

---

<sup>76</sup> HANZELKOVÁ, A., KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2008, s. 152, vlastní zpracování.

## ZÁVĚR

Rodinné podnikání představuje specifickou formu podnikání, ke které je třeba takto přistupovat. Propojuje několik vzájemně se prolínajících systémů. Nejvíce zřetelné je propojení rodiny a podnikání. Na rozdíl od ostatních forem podnikání je zde přítomná rodinná dynamika, která ovlivňuje samotné podnikání. Vztahy v rodině, rodinné dysfunkce, rodinná psychodynamika, rodinná komunikace vytvářejí prostředí typické pro podnikání rodin. Stejně tak i kultura podniku je ovlivněna kulturou rodiny.

Právě vztahy v rodině bývají jednou z hlavních příčin, proč rodinné podniky nefungují tak, jak by měly. Vztahy mezi členy rodiny potřebují být udržovány, v opačném případě vznikají konflikty, které mají potenciál zničit rodinný podnik.

Tato skutečnost se projevila i v rozdělení společnosti HCS - Bohemia s. r. o. Situace, kterou nastolilo podnikání ve spojení s rodinnými vazbami, nebyla jednoduchá. Společnost fungovala a prosperovala, ale s nástupem ekonomické krize v kombinaci s rodinnými problémy se začaly projevovat první náznaky zhoršení celkové situace, Jasně viditelné snížení jak v oblasti tržeb, zisku/ztráty nebo počtu zaměstnanců nastoupilo v roce 2007. Snížení se zásadně prohloubilo v meziročním srovnání let 2008 a 2009. Tržby v roce 2007 činily 72 753,- tis. Kč, a v roce 2008 se snížily na částku 66 441,- tis. Kč. Zásadní propad však nastal v roce 2009, kdy tržby klesly na hodnotu 34 564,- tis. Kč. V procentuálním srovnání se tržby v těchto letech snížily o 47,98 %, ztráta dosáhla hodnoty 139,51 % a počet zaměstnanců se snížil o 19,45 %. Z tohoto porovnání je patrné sociální cítění rodinné společnosti, protože i když firma v tomto období dosáhla citelné ztráty, došlo k nejmenšímu snížení v oblasti počtu zaměstnanců a zásah byl proveden pouze do snížení pracovní doby. Slibný vývoj rodinné společnosti byl rovněž ohrožen neschopností udržovat komunikaci mezi řídicími články společnosti a jiným pohledem na směr rozvoje a hospodaření společnosti. Problémem byl rovněž rozdílný postoj k rodinné společnosti, kdy jeden z jednatelů věnoval veškerou snahu a energii rozvoji společnosti HCS - Bohemia s. r. o. Na straně druhé starší z jednatelů a jeho syn založili nejprve svou společnost se stejným zaměřením jako stávající podnik na Slovensku a následně novou firmu v České republice. Z tohoto jednostranného postoje jasně vyplývají vazby a komplikace, které tento krok přinesl. Vnesl do rodinné společnosti roztržštěnost, finanční oslabení a nedůvěru nejen mezi členy rodiny, ale rovněž mezi jejími zaměstnanci. Ekonomická krize pouze tyto interní problémy umocnila.

V roce 2008, kdy vydala svou knihu „*Rodinné firmy zdroj regionálního rozvoje*“<sup>77</sup> paní doc. Ing. Marie Hesková, CSc., neexistovala v České republice žádná asociace rodinných podniků. V této oblasti nastal posun k lepšímu, protože autorka této bakalářské práce spolupracovala při její tvorbě s Asociací rodinných firem, která od roku 2011 sdružuje rodinné společnosti a nabízí členství, inspirace a novinky, informuje v blogu „stalo se“ o akcích, setkáních, vydaných publikacích týkajících se rodinného podnikání a v neposlední řadě uskutečňuje setkání zástupců rodinných společností. ARF je velice účinným nástrojem, který pozvedl povědomí o rodinných podnicích a pomáhá jim řešit jejich specifické problémy. Působí v České republice pouze dva roky, a tudíž členská základna se postupně rozrůstá. Nyní čítá přibližně čtyřicet rodinných společností a stále pracuje na zvýšení propagace. Ze strany ARF je velmi ceněno pozvání předsedkyně Poslanecké sněmovny Miroslavy Němcové, která ocenila v pondělí 18. února 2013 na setkání „Živnostníci a rodinné firmy – sůl české ekonomiky“ třicet drobných podnikatelů z různých koutů celé České republiky. Toto je dalším krokem, který by měl napomoci rodinným společnostem nejen k jejich zviditelnění, ale rovněž k posílení sebevědomí a pocitu, že jsou zapojeni jak v ekonomickém i sociálním dění.

V oblasti vzdělávání oproti datům ve výše zmíněné knize nastal také obrat k lepšímu. Obchodní vzdělání je v naší zemi dostupné a nabízí možnost získání odborných znalostí v oblasti strategického managementu, marketingu, práva účetnictví, řízení lidských zdrojů, managementu informací a jiných oblastí významných pro plynulý chod rodinného podniku. Nyní však již nechybí ani návaznost na specifickou oblast rodinného podnikání. Jedná se o vysokou školu B.I.B.S., a. s. (Brno International Business School) s působením v Praze, Brně, Ostravě, Bratislavě a Nitře. Tato soukromá vysoká škola spolupracuje s odborníkem na problematiku rodinného podnikání profesorem Matti Koiranenem z partnerské finské Univerzity of Jyväskylä.

V oblasti poradenství pro rodinné podnikání v České republice však autorka nezjistila žádné zlepšení. Chybí zde odborníci, kteří by měli dostatečné odborné vzdělání, aby se dané problematice mohli věnovat. Velkým problémem však je uzavřenost rodinných podniků, které nemají tendenci řešit své problémy s cizím člověkem, i když jde o odborníka. Mnoho z nich shledává poradenství jako finančně

---

<sup>77</sup> HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. 1. české vyd. Zeleneč : Profess Consulting, s.r.o., 2008.

náročné a nemůže si jej dovolit, přestože právě poradenství v oblasti rodinného podnikání by mohlo mnoha rodinným podnikům pomoci a mnohdy je i zachránit před zánikem.

Úroveň rodinného podnikání v ČR nelze aktuálně porovnat z hlediska důležitosti pro národní ekonomiku. Chybějí zde oficiální statistiky, ze kterých by se daly zjistit potřebné údaje (podíl HDP, podíl na celkové zaměstnanosti atd.).

V současné době vytváří nové výzvy rodinným podnikům vyvíjející se globalizace. Avšak i rodinné firmy mohou být globální (jako například firma BAŤA). Potřebují však být schopné čelit těmto globálním tlakům, a proto je nutné, aby začaly strategicky plánovat a své firmy strategicky řídit.

Přes všechna tato omezení a specifické problémy týkající se rodinného podnikání je tato forma podnikání velmi významná a politici jednotlivých států i Evropské unie začínají chápat, že národní ekonomiky žijí z rodinných firem.



# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Literární zdroje

1. BALÍK, S., FAJMON, H., HLOUŠKOVÁ, K. *Dusivé obětí: historické a politologické pohledy na spolupráci sociálních demokratů a komunistů*. Brno : Centrum pro studium demokracie a kultury, 2006. 151 s. ISBN 80-732-5095-0.
2. BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 1992. 198 s. ISBN 80-716-9232-8.
3. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., et al. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha : Management Press, s. r. o., 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. DUŠEK, J. *Faktory regionálního růstu a rozvoje: (se zaměřením na spolupráci měst a obcí ve Středočeském kraji)*. 1. vyd. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2011. 100 s. ISBN 978-80-87472-13-2.
5. DYTRT, Z. *Dobré jméno firmy*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2006. 137 s. ISBN 80-86851-45-1.
6. HANZELKOVÁ, A., KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno : Computer Press, a. s., 2008. 159 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
7. HESKOVÁ, M., VOJTKO, V. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. 1. české vyd. Zeleneč : Profess Consulting, s.r.o., 2008. 138 s. ISBN 978-80-7259-062-9.
8. JAY, R., TEMPLAR, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 514 s. ISBN 80-247-1279-2.
9. JOHNSON, G., SHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
10. KOŠTURIÁK, J., GREGOR, M. *Podnik v roce 2001 - revoluce v podnikové kultuře*, Praha : Grada, 1993. 320 s. ISBN 80-7169-003-1.
11. NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha : Academia, 2009. 491 s. ISBN 978-80-200-1679-9.
12. NOVOTNÝ, J., et al. *Činitelé podněcující a tlumící zakládání a rozvoj malých a středních podniků v České republice jako členské zemi Evropské unie*. Plzeň : Aleš Čeněk s. r. o., 2008. 206 s. ISBN 978-80-7380-092-5.
13. PÁNA, L., SOMR, M. *Metodologie a metody výzkumu*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2007. 164 s. ISBN 978-80-86708-52-2.
14. SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., et al. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

15. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha : Professional Publishing, 2004. 310 s. ISBN 80-86419-67-3.
16. VEBER, J., SRPOVÁ, J., et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
17. VOJÍK, V. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009. 264 s. ISBN 978-80-7357-467-3.

## Elektronické zdroje

1. *ČR vyčerpala téměř 30 procent národní alokace ve fondech EU* [online]. Praha : EU Office ČS a.s., 2013, 11.2.2013 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cr-vycerpala-temer-30-procent-narodni-alokace-ve-fondech-eu-29185.html>>.
2. *Další pracovní setkání ARF* [online]. Praha : Asociace rodinných firem, 2012, 20.6.2012 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.rodinnefirmy.eu/news/dalsi-pracovni-setkani-arf/>>.
3. *Dvě třetiny rodinných firem hlásí za uplynulý rok růst tržeb* [online]. Praha : Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2012, 12.9.2012 [cit. 2012-02-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/dve-tretiny-rodinnych-firem-hlasi-za-uplynuly-rok-rust-trzeb-25089.html>>.
4. NESEJT, P. *České rodinné firmy se potýkají s problémy* [online]. Brno : Finance media a.s., 2004, 8.12.2004 [cit. 2013-01-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/43175-ceske-rodinne-firmy-se-potykaji-s-problemy>>.
5. *Oblasti (NUTS 2) a kraje (NUTS 3) České republiky* [online]. Praha : Český statistický úřad, 2013, 1.2.2013 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z WWW: <[https://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/oblasti\\_\(nuts\\_2\)\\_a\\_kraje\\_\(nuts\\_3\)\\_ceske\\_republiky](https://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/oblasti_(nuts_2)_a_kraje_(nuts_3)_ceske_republiky)>.
6. *Operační program Doprava* [online]. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2012, 3.2.2012 [cit. 2013-02-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/operacni-program-doprava-3708.html>>.
7. *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost* [online]. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2009, 23.11.2009 [cit. 2013-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/operacni-program-lzz-13319.html>>.
8. *Operační program Podnikání a inovace* [online]. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2010, 13.12.2010 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z WWW:

- <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/op-podnikani-a-inovace-oppi-2007-13-3671.html>>.
9. *Program rozvoje venkova* [online]. Praha : Ministerstvo zemědělství ČR, 2012 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/zdroje-financovani-z-eu/program-rozvoje-venkova.html>>.
  10. *Schváleny základní obrysy budoucího programového období 2014-2020* [online]. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2013, 3.12.2012 [cit. 2013-03-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/schvaleny-zakladni-obrysy-budouciho-programoveho-obdobi-20142020-26410.html>>.
  11. *Statistické údaje v živnostenském rejstříku* [online]. Praha : Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2012 [cit. 2013-01-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.rzp.cz/statistiky.html>>.
  12. ŠINDELKA, V. *Rodinné firmy jsou páteří ekonomiky* [online]. Brno : Finance media a.s., 2007, 17.4.2007 [cit. 2013-01-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/106251-rodinne-firmy-jsou-pateri-ekonomiky/>>.
  13. ŠMIKÁTOR, J. *Prof. Matti Koiranen: McDonald žije z licencí, receptů a značky, ne z prodeje hamburgerů* [online]. Brno : MARCO reklamní agentura, spol. s r.o., 2012, 2.2.2012 [cit. 2013-01-13]. Dostupné z WWW: <<http://www.tiskovky.info/tiskove-zpravy/prof-matti-koiranen-mcdonald-zije-z-licenci-receptu-a-znacky-ne-z-prodeje-hamburgeru>>.
  14. *Velké srovnání Regionálních operačních programů* [online]. Praha : EU Office ČS a.s., 2010, 20.9.2010 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velke-srovnani-rop-629.html#!&chapter=1>>.
  15. *Velké srovnání Regionálních operačních programů* [online]. Praha : EU Office ČS a.s., 2010, 20.9.2010 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velke-srovnani-rop-629.html#!&chapter=3>>.
  16. *Velké srovnání Regionálních operačních programů* [online]. Praha : EU Office ČS a.s., 2010, 20.9.2010 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velke-srovnani-rop-2629.html#!&chapter=4>>.
  17. *Základní informace o programu rozvoje venkova* [online]. Praha : Ministerstvo zemědělství ČR, 2012 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z WWW:

<<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2007/zakladni-informace/>>.

### **Ostatní zdroje**

1. FIŠEROVÁ, A. *Sociální interakce v rodinné firmě*. České Budějovice, 2011. Bakalářská práce. Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Katedra práva. Vedoucí bakalářské práce : doc. Ing. Lucie Kozlová, Ph.D.

# SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

## Seznam grafů

Graf č. 1: <i>Porovnání právních forem rodinných podniků v ČR, Rakousku a Německu</i> ..	34
Graf č. 2: <i>Organizační struktura společnosti HCS - Bohemia s. r. o</i> .....	50
Graf č. 3: <i>Porovnání tržeb v jednotlivých letech</i> .....	52
Graf č. 4: <i>Vývoj výsledku hospodaření v jednotlivých letech</i> .....	53
Graf č. 5: <i>Porovnání nákladů a podílu statutárního orgánu na osobních nákladech</i> .....	54

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: <i>Expozice společnosti HCS - Bohemia s. r. o. roku 2004 v Brně</i> .....	48
Obrázek. č. 2: <i>Interiér prodejny společnosti HCS - Bohemia s r. o</i> .....	50
Obrázek č. 3: <i>Rozdělení alokace OP v ČR mezi cíle regionální politiky</i> .....	97
Obrázek č. 4: <i>Priority jednotlivých ROP v % celkové alokace</i> .....	98

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: <i>Rozdělení rodinných firem v ARF dle formy podnikání</i> .....	32
Tabulka č. 2: <i>Typy rodinných podniků v ČR</i> .....	33
Tabulka č. 3: <i>Podíl rodinných firem na tvorbě HDP, zaměstnanosti a počet registrovaných firem</i> .....	40
Tabulka č. 4: <i>Vývoj ukazatelů v jednotlivých letech</i> .....	52
Tabulka č. 5: <i>Odběratelé a dodavatelé společnosti HCS - Bohemia s. r. o</i> .....	55
Tabulka č. 6: <i>Oblasti (NUTS 2) a kraje (NUTS 3) České republiky</i> .....	92
Tabulka č. 7: <i>Nejvíce žádané oblasti podpory v ROPech</i> .....	99

## SEZNAM ZKRATEK

ABBA	Název švédské pěvecké skupiny
ARF	Asociace rodinných firem
ARP	Agentura pro rozvoj podnikání
B. I. B. S. a. s.	Brno International Business School
CAP	Common Agriculture Policy
ČKD	Českomoravská Kolben Daněk
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka
ČNR	Česká národní rada
ČSOB	Československá obchodní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
EAFRD	Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
EK	Evropská komise
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
ES	Evropské společenství
HCS	Hydraulic centre systems
HDP	Hrubý domácí produkt
MD ČR	Ministerstvo dopravy ČR
MMR ČR	Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
MPSV ČR	Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR
MSP	Malé a střední podnikání
MZe ČR	Ministerstvo zemědělství ČR
NRP	Národní rozvojový plán

NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek
OP	Operační program
OPPI	Operační program Podnikání a inovace
OPPP	Operační program Průmysl a podnikání
OPRLZ	Operační program Rozvoj lidských zdrojů
OPLZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PRV	Program rozvoje venkova
ROP	Regionální operační program
SROP	Společný regionální operační program

# SEZNAM PŘÍLOH

## Příloha č. 1 – Dotazník na téma analýza rodinných firem



### Dotazník

Jmenuji se Simona Fišerová a jsem studentkou 3. ročníku Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích, obor Regionální studia.

Obracím se na Vás se žádostí o spolupráci na mé bakalářské práci s názvem „*Analýza konkurenceschopnosti regionálních rodinných firem na příkladu firmy HCS - Bohemia s. r. o.*“ Cílem práce je posouzení konkurenceschopnosti rodinných firem a jejich zapojení do ekonomiky.

Za tímto cílem si dovoluji předložit dotazník s prosbou o jeho vyplnění.

Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji Vám za spolupráci.



**1. Dala by se Vaše společnost zařadit mezi rodinné firmy?**

- a) ano
- b) ne

*Pokud označíte „ano“, prosím pokračujte dále ve vyplňování dotazníku.*

*Pokud označíte „ne“, již dále nepokračujte ve vyplňování dotazníku. Předmětem mého zkoumání jsou pouze rodinné firmy. Děkuji.*

**2. Forma podnikání:**

- a) OSVČ (fyzická osoba)
- b) s. r. o.
- c) jiná

**3. Celkový počet zaměstnanců:**

- a) 1 – 10
- b) 10 – 25
- c) 25 – 50
- d) 50 a více

**4. Počet rodinných příslušníků z celkového počtu zaměstnanců:**

.....

**5. Místo podnikání:**

.....

**6. Obor podnikání:**

.....

**7. Jak dlouho vaše rodinná firma působí na trhu?**

.....

**8. Jaké důvody vás vedly k založení rodinné firmy?**

.....  
.....

**9. V čem vidíte výhody rodinné firmy?**

.....

**10. V čem vidíte nevýhody rodinné firmy?**

.....

**11. Jakým způsobem se na Vašem podnikání projevila ekonomická krize?**

- a) neprojevila se žádným způsobem
- b) nevím, nedokáži posoudit
- c) projevila se negativně a jak?

.....

- d) projevila se pozitivně a jak?

.....

**11. Jak vysoký je roční obrat Vaší společnosti?**

- a) do 3 000 000,- Kč
- b) 3 000 000,- Kč – 5 000 000,- Kč
- c) 5 000 000,- Kč – 10 000 000,- Kč
- d) 10 000 000,- Kč – 30 000 000,- Kč
- e) 30 000 000,- Kč – 50 000 000,- Kč
- f) 50 000 000,- Kč a více

**Mnohokrát Vám děkuji za vyplnění tohoto dotazníku.**

## **Příloha č. 2 – Předvstupní programy Phare, ISPA, SAPARD**

### **Phare**

Program Phare byl prvním z nástrojů finanční a technické spolupráce Evropských společenství pro země střední a východní Evropy po pádu totalitních režimů na konci osmdesátých let. Phare znamená ve francouzštině maják – obrazné vyjádření charakteru pomoci EU.

Česká republika začala čerpat prostředky z Phare v roce 1990. Zpočátku mělo charakter podpory přechodu zemí střední a východní Evropy k demokracii a tržní ekonomice a bylo založeno na potřebách dané země.

Program Phare nebyl jako současné povstupní programy určen pro všechny regiony NUTS 2 (mimo hlavního města Prahy) najednou, ale byl používán v oblastech nejvíce postižených úpadkem průmyslu, strukturálními a sociálními problémy.<sup>78</sup>

*Phare lze rozdělit do čtyř oblastí:*

- Národní programy Phare.
- Programy přeshraniční spolupráce.
- Mnohonárodní programy.
  
- Mnohonárodnostní programy implementované Evropskou komisí – např. Sokrates/Erasmus

---

<sup>78</sup> *Oblasti (NUTS 2) a kraje (NUTS 3) České republiky* [online]. Praha : Český statistický úřad, 2013, 1. 2. 2013 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z WWW: <[https://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/oblasti\\_\(nuts\\_2\)\\_a\\_kraje\\_\(nuts\\_3\)\\_ceske\\_republiky](https://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/oblasti_(nuts_2)_a_kraje_(nuts_3)_ceske_republiky)>.

## Tabulka č. 6: Oblasti (NUTS 2) a kraje (NUTS 3) České republiky<sup>79</sup>

### Oblasti (NUTS 2) a kraje (NUTS 3) České republiky



### ISPA<sup>80</sup>

Finanční nástroj ISPA (Nástroj předvstupních strukturálních politik) se zaměřil na financování infrastrukturálních projektů v oblastech životního prostředí a dopravy. Úkolem bylo usnadnit implementaci „acquis communautaire“ (práva EU) v kandidátských zemích, v období od roku 2000 do okamžiku jejich vstupu do EU a přispět k udržitelnému rozvoji těchto zemí. Program je zmíněn jen okrajově díky svému částečnému nepřímému vlivu na konkurenceschopnost českých MSP.

### SAPARD

Program SAPARD je jeden z programů, ze kterých mohly přímo čerpat MSP v oblasti zemědělství. Rovněž napomáhal kandidátským zemím při řešení konkrétních úkolů při zavádění acquis vztahujícího se ke společné zemědělské politice Common Agriculture policy (CAP), strukturálním změnám v jednotlivých zemědělských sektorech a na venkově. Tento program mohl být kandidátskými zeměmi využíván v rozmezí let 2000 – 2006, maximálně však do vstupu do Evropské unie.

<sup>79</sup> Oblasti (NUTS 2) a kraje (NUTS 3) České republiky [online]. Praha : Český statistický úřad, 2013, 1.2.2013 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z WWW: <[https://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/oblasti\\_\(nuts\\_2\)\\_a\\_kraje\\_\(nuts\\_3\)\\_ceske\\_republiky](https://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/oblasti_(nuts_2)_a_kraje_(nuts_3)_ceske_republiky)>.

<sup>80</sup> NOVOTNÝ, J., et al. *Činitelé podněcující a tlumící zakládání a rozvoj malých a středních podniků v České republice jako členské zemi Evropské unie*. Plzeň : Aleš Čeněk s. r. o., 2008, s. 68.

### **Příloha č. 3 – Povstupní programy v období 2004 – 2006 a navazující aktuální operační programy na období 2007 – 2013**

Nejdůležitějším operačním programem zaměřeným na podporu podnikání je **OP Průmysl a podnikání**. Jeho prioritou je rozvoj a prosperita malých a středních podniků, zvyšování konkurenceschopnosti firem a podpora inovací formou nákupu nových technologií. Sám program se dělil do několika podprogramů dle jejich priority a zaměření:

- Priorita 1 – Rozvoj podnikatelského prostředí.
  - Infrastruktura pro průmyslový výzkum, vývoj a inovace – PROSPERITA.
  - Rozvoj podnikatelské infrastruktury – REALITY.
  - Infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů v průmyslu a podnikání – ŠKOLÍCÍ STŘEDISKA.
  - Rozvoj informačních a poradenských služeb – KLASTRY.
- Priorita 2 – Rozvoj konkurenceschopnosti podniků.
  - Zakládání a rozvoj malých a středních podniků – zahrnující podprogramy START, KREDIT, ROZVOJ a MARKETING.
  - Podpora inovací výrobků, technologií a služeb – INOVACE.
  - Snižování energetické náročnosti a vyšší využití obnovitelných zdrojů energie – ÚSPORY ENENRIE a OBNOVITELNÉ ZDROJE.
- Priorita 3 – technická pomoc.
  - Technická pomoc při řízení a implementaci programu.
  - Ostatní technická pomoc.

Rodinná firma HCS - Bohemia s. r. o. několikrát uvažovala o nákupu strojů v rámci tohoto operačního programu. Oslovila odborníka v oblasti zprostředkování dotací, nikdy však tento projekt nebyl zrealizován.

**Operační program Podnikání a inovace (OPPI)**<sup>81</sup> je hlavním programovým dokumentem realizace politiky hospodářské a sociální soudržnosti v oblasti průmyslu a významným nástrojem realizace Koncepce rozvoje malého a středního podnikání na období 2007 – 2013. Navazuje na výše zmíněný OP Průmysl a podnikání (OPPP).

---

<sup>81</sup> *Operační program Podnikání a inovace (OPPI)* [online]. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2010, 13.12.2010 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/op-podnikani-a-inovace-oppi-2007-13-3671.html>>.

Ministerstvo průmyslu a obchodu představuje v rámci Operačního programu Podnikání a inovace celkem 15 programů podpory. Finanční prostředky z nich budou moci žadatelé využít na spolufinancování podnikatelských projektů ve zpracovatelském průmyslu a souvisejících službách. Bude realizován v rámci cíle „Konvergence“ a vztahuje se na celé území České republiky s výjimkou hlavního města Prahy. Spolufinancován bude z Evropského fondu pro regionální rozvoj (ERDF).

Globálním cílem OPPI je zvýšit do konce programovacího období konkurenceschopnost české ekonomiky a přiblížit inovační výkonnost sektoru průmyslu a služeb úrovni předních průmyslových zemí Evropy.

Specifické cíle:

- Zintenzivnit aktivitu malých a středních podniků.
- Zvýšit inovační činnost v průmyslu.
- Zintenzivnit zavádění inovací, technologií, výrobků a služeb.
- Zvýšit účinnost užití energií v průmyslu a využití obnovitelných, příp. i druhotných zdrojů energie (vyjma podpory spaloven).
- Povzbudit spolupráci sektoru průmyslu s výzkumem a vývojem.
- Zefektivnit využití lidského potenciálu v průmyslu.
- Zkvalitnit podnikatelskou infrastrukturu.
- Zintenzivnit rozvoj poradenských služeb pro podnikání.
- Zintenzivnit rozvoj informačních služeb pro podnikání.

Prioritní osy a oblasti podpory jsou následující:

- Prioritní osa 1 – Vznik firem.
  - Podpora začínajícím podnikatelům.
  - Využití nových finančních nástrojů.
- Prioritní osa 2 – Rozvoj firem.
  - Bankovní nástroje podpory malých a středních podniků.
  - Podpora nových výrobních technologií, ICT a vybraných strategických služeb.
- Prioritní osa 3 – Efektivní energie.
  - Úspory energie a obnovitelné zdroje energie.
- Prioritní osa 4 – Inovace.
  - Zvyšování inovační výkonnosti podniků.
  - Kapacity pro průmyslový výzkum a vývoj.
- Prioritní osa 5 – Prostředí pro podnikání a inovace.

- Platformy spolupráce.
- Infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů.
- Infrastruktura pro podnikání.
- Prioritní osa 6 – Služby pro rozvoj podnikání.
  - Podpora poradenských služeb.
  - Podpora marketingových služeb.
- Prioritní osa 7 – Technická pomoc.

Tento operační program nebyl společností HCS - Bohemia s. r. o. nikdy využit, i když byl vhodný pro tuto rodinnou společnost.

**Společný regionální operační program** lze z pohledu MSP chápat jako jeden z nejdůležitějších. Prakticky zastřešoval veškeré operační programy a bylo na něj vyčleněno nejvíce prostředků ze strukturálních fondů. Využíván byl nejen MSP, ale také živnostníky. Byl rozdělen na následující priority a jejich zaměření:

- Priorita 1 – Regionální podpora a podnikání.
  - Podpora podnikání ve vybraných regionech.
- Priorita 2 – Regionální rozvoj infrastruktury.
  - Rozvoj dopravy v regionech.
  - Rozvoj informačních a komunikačních technologií v regionech.
  - Regenerace a revitalizace vybraných měst.
- Priorita 3 – Rozvoj lidských zdrojů v regionech.
  - Infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů v regionech.
  - Podpora sociální integrace v regionech.
  - Posílení kapacity místních a regionálních orgánů při plánování a realizaci programů.
- Priorita 4 – Rozvoj cestovního ruchu.
  - Rozvoj služeb pro cestovní ruch.
  - Rozvoj infrastruktury pro cestovní ruch.
- Priorita 5 – Technická pomoc.
  - Technická pomoc pro SROP.
  - Technická pomoc pro CSF.

Od nového programovacího období 2007 - 2013 se uskutečnila v tuzemské implementaci finančních nástrojů regionální politiky EU významná inovace. Dřívější Společný regionální operační program (viz výše), spravovaný centrálně, byl nahrazen sedmičkou individuálních **Regionálních operačních programů**, které jsou řízeny samosprávami jednotlivých krajů, respektive celých regionů soudržnosti.<sup>82</sup>

Hlavním důvodem této změny je ten, že o projektech s regionálním významem má být rozhodováno na úrovni regionů, tj. tam, kde jsou projekty bezprostředně řešeny (princip subsidiarity).

Přínosem ROPů oproti předchozímu SROPu je možnost zapojení místních aktérů v souladu s principy partnerství a více ovlivnit budoucí ekonomický a sociální rozvoj vlastního regionu. Celý systém programování zhmotněný regionálním operačním programem tak přestává být pouze nutným, z Bruselu nadiktovaným prostředkem pro distribuci a přerozdělování evropských dotací, ale stává se nástrojem provádění regionální politiky, která má ambici fungovat i po ukončení podpory z fondů EU.

Stinnou stránkou ROPů jsou však zvýšené náklady na administrativu. Řízení sedmi regionálních operačních programů sedmi regionálními radami je náročnější než v případě jednoho Společného regionálního OP.

Regionální operační programy pokrývají několik tematických oblastí, které spadají do působnosti obcí nebo krajů, s cílem zvýšení konkurenceschopnosti regionů, urychlení jejich rozvoje a zvýšení atraktivity regionů pro investory.

Vedle ROPů jsou v rámci Konvergence pro tuzemské subjekty k dispozici dotace z tzv. Tematických operačních programů (TOP), kterých bylo v současném programovacím období vyjednáno celkem 8:

- OP Podnikání a inovace.
- OP Životní prostředí.
- OP Doprava.
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost.
- OP Výzkum a vývoj pro inovace.
- OP Lidské zdroje a zaměstnanost.
- Integrovaný operační program.
- OP Technická pomoc.

---

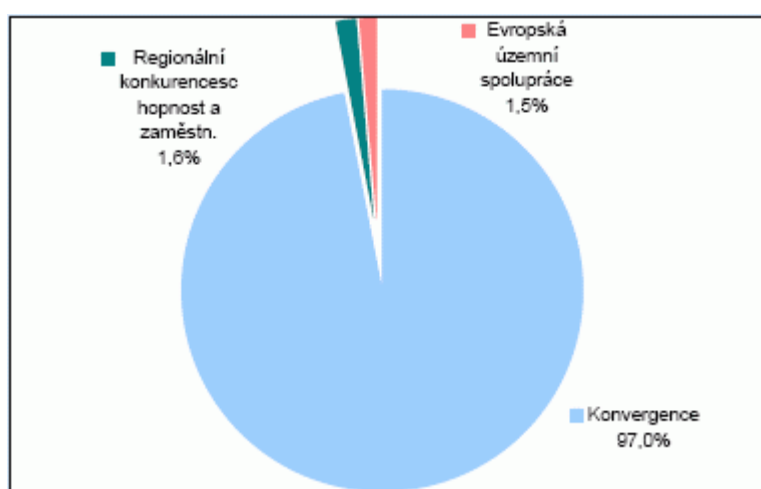
<sup>82</sup> *Velké srovnání Regionálních operačních programů* [online]. Praha : EU Office ČS a.s., 2010, 20.9.2010 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velke-srovnani-rop-2629.html#!&chapter=1>>.



Cíle Evropské regionální spolupráce v období 2007 – 2013 jsou rozděleny mezi tři následující:

- Konvergence - tento cíl bude realizován prostřednictvím osmi tematických operačních programů a sedmi regionálních operačních programů.
- Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost – tento cíl bude realizován prostřednictvím těchto dvou programů:
  - OP Praha Konkurenceschopnost.
  - OP Praha Adaptabilita.
  - Evropská územní spolupráce.

**Obrázek č. 3: Rozdělení alokace OP v ČR mezi cíle regionální politiky<sup>83</sup>**



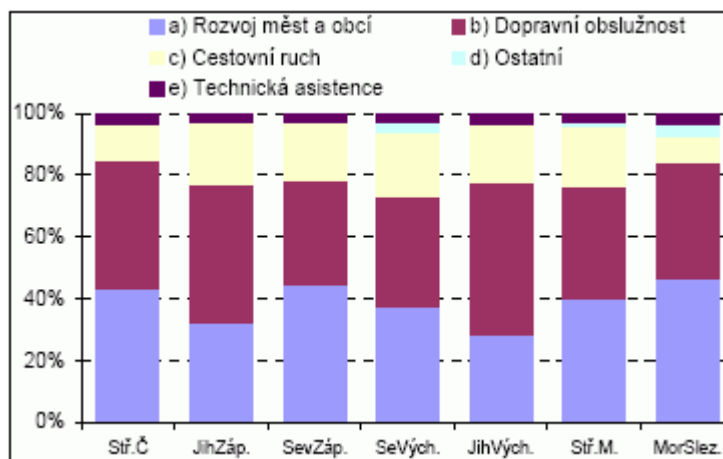
Rozdělení ROPů do prioritních os je následující:

- Rozvoj měst a obcí.
- Dopravní obslužnost.
- Cestovní ruch.
- Ostatní.
- Technická asistence.

Podíl výše uvedených pěti prioritních oblastí se v jednotlivých ROPech příliš neliší. Nejvýznamnější položkou ve většině programů je rozvoj měst a obcí, v některých ROPech pak dopravní obslužnost.

<sup>83</sup> Velké srovnání Regionálních operačních programů [online]. Praha : EU Office ČS a.s., 2010, 20.9.2010 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velke-srovnani-rop-2629.html#!&chapter=1>>.

**Obrázek č. 4: Priority jednotlivých ROP v % celkové alokace<sup>84</sup>**



Třetí největší podíl prostředků ROPů je ve všech regionech alokován ve prospěch podpory cestovního ruchu s podílem na rozpočtu programu od 8,5 % v případě Moravskoslezska až po 20,3 % u regionu soudržnosti Severovýchod. Nezařazené intervence jsou identifikovány jako ostatní.

Jednotlivé regionální operační programy se ve svých prioritách a následných oblastí podpory zvláště neliší. To svědčí o poměrné vyrovnanosti regionů České republiky, která i vzhledem k tuzemské geografické poloze, přírodním podmínkám či městskému rozvoji není velmi překvapivá.

Zajímavé je také zpracování níže uvedené tabulky<sup>85</sup>, kde jsou uvedeny nejžádanější oblasti podpory mezi všemi ROPy. Největší zájem vyjádřený poměrem podaných žádostí o podporu byl ve sledovaném období zaznamenán u ROP Střední Čechy u oblasti podpory Podnikatelská infrastruktura a služby cestovního ruchu.

Pro rodinnou firmu HCS - Bohemia s. r. o. nemá podpora „Podnikatelská infrastruktura a služby cestovního ruchu“ a rovněž „Dopravní obslužnost“ přímý účinek. Sekundárním účinkem v oblasti dopravy je například oprava hydraulických komponentů, jako jsou čerpadla, pomocné pohony, hydraulické hadice, nebo opravy sklápěcích zařízení atd.

<sup>84</sup> Velké srovnání Regionálních operačních programů [online]. Praha : EU Office ČS a.s., 2010, 20.9.2010 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velke-srovnani-rop-2629.html#!&chapter=3>>.

<sup>85</sup> Velké srovnání Regionálních operačních programů [online]. Praha : EU Office ČS a.s., 2010, 20.9.2010 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velke-srovnani-rop-2629.html#!&chapter=4>>.

**Tabulka č. 7: Nejvíce žádané oblasti podpory v ROPech<sup>86</sup>**

ROP	Oblast podpory	Podané žádosti o podporu	
		mil. Kč	% alokace
Střední Čechy	2.1 Podnikatelská infrastruktura a služby cestovního ruchu	2 456,80	620,7 %
Severozápad	2.2 Investice pro zlepšení fyzické infrastruktury	5 063,20	588,5 %
Jihozápad	2.3 Revitalizace částí měst a obcí	3 552,10	582,1 %
Jihozápad	2.4 Rozvoj infrast. základního, středního a vyššího odborného školství	5 432,80	568,3 %
Jihovýchod	3.3 Rozvoj a stabilizace venkovských sídel	4 729,90	420,0 %
Jihozápad	1.5 Rozvoj místních komunikací	4 656,80	411,0 %
Jihozápad	2.5 Rozvoj infrastruktury pro sociální integraci	2 932,20	395,0 %
Severozápad	1.2 Podpora revitalizace a regenerace středních a malých měst	8 225,10	364,0 %
Jihozápad	3.1 Rozvoj infrastruktury cestovního ruchu	8 705,00	352,9 %
Severovýchod	2.3 Rozvoj venkova	5 394,50	332,9 %

I když, se jednotlivé ROPy nijak výrazně neliší, přesto jsou patrné drobnější rozdíly v jejich struktuře, které odrážejí odlišné problémy a potřeby jednotlivých regionů. Většina se zaměřuje na prioritu rozvoje měst a obcí, další na podporu dopravní obslužnosti krajů a podporu cestovního ruchu v regionech.

Regionální operační programy patří v porovnání s ostatními operačními programy v ČR mezi ty nadprůměrně úspěšné. Distribuce dotací z fondů EU prostřednictvím ROPů funguje efektivně, jak vyplývá ze závěrů studie EU Office ČS. Tato studie poukazuje na to, že z pohledu úspěšnosti ROPů by bylo kontraproduktivní, kdyby se současné návrhy na úspory v systému veřejných rozpočtů dotkly i částek národního spolufinancování k ROPům, což by mohlo narušit celý úspěšný systém.

<sup>86</sup> Velké srovnání Regionálních operačních programů [online]. Praha : EU Office ČS a.s., 2010, 20.9.2010 [cit. 2013-02-02]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/velke-srovnani-rop-2629.html#!&chapter=4>>.

## **Operační program Rozvoj lidských zdrojů<sup>87</sup>**

OP Rozvoj lidských zdrojů pro roky 2004 – 2006 je brán jako jedna z nepřímých dotací. Určitý vliv na MSP však existuje díky podpoře vnitropodnikového vzdělávání a vzdělávání všeobecně. Toto umožňuje MSP nalézt kvalifikovanou pracovní sílu, kterou by z finančních důvodů na svou stranu převzala řada velkých podniků.

Tento operační program se zaměřuje na aktivní politiku zaměstnanosti, rozvoj celoživotního vzdělávání, sociální integraci a rovnost příležitostí. Program řídí Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Priority a jejich zaměření jsou následující:

- Priorita 1 – Aktivní politika zaměstnanosti.
  - Posílení aktivní politiky zaměstnanosti při zaměstnávání uchazečů a zájemců o zaměstnání.
  - Modernizace veřejných služeb zaměstnanosti.
- Priorita 2 – Sociální integrace a rovnost příležitostí.
  - Integrace specifických skupin obyvatelstva ohrožených sociální exkluzí.
  - Rovné příležitosti pro ženy a muže na trhu práce.
  - Posílení kapacity poskytovatelů sociálních služeb.
- Priorita 3 – Rozvoj celoživotního učení.
  - Zkvalitňování vzdělávání ve školách a školských zařízeních a rozvoj podpůrných systémů ve vzdělávání.
  - Podpora terciálního vzdělávání, výzkumu a vývoje.
  - Rozvoj dalšího profesního vzdělávání.
- Priorita 4 – Adaptabilita podnikání.
  - Zvýšení adaptability zaměstnavatelů a zaměstnanců na změny ekonomických a technologických podmínek, podpora konkurenceschopnosti.
  - Specifické vzdělávání.

Autorka ze své vlastní zkušenosti může potvrdit, že tento operační program ze strany rodinných firem, které spadají do MSP, není téměř využíván. Většinou se do tohoto OP zapojují velké podniky, které vynakládají na vzdělání zaměstnanců dostatek financí a potřebný čas, čehož je v rodinných společnostech nedostatek.

---

<sup>87</sup> NOVOTNÝ, J., et al. *Činitelé podněcující a tlumící zakládání a rozvoj malých a středních podniků v České republice jako členské zemi Evropské unie*. Plzeň : Aleš Čeněk s. r. o., 2008, s. 77.

## **Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost<sup>88</sup>**

(OP LZZ) je jedním ze tří programů pro realizaci podpory z Evropského sociálního fondu v oblasti rozvoje lidských zdrojů v České republice na období 2007-2013.

Globálním cílem operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost na období 2007-2013 je "Zvýšit zaměstnanost a zaměstnatelnost lidí v ČR na úroveň průměru 10 nejlepších zemí EU". Tento cíl zajišťuje realizaci Strategických cílů Národního rozvojového plánu 2007-2013 "Otevřená, flexibilní a soudržná společnost" a "Konkurenceschopná česká ekonomika" a je plně v souladu se třetí obecnou zásadou Politiky soudržnosti pro podporu růstu a zaměstnanosti (Strategické obecné zásady Společenství, 2007-2013) - Více a lepších pracovních míst a se Strategií hospodářského růstu ČR.

Mezi specifické cíle tohoto programu patří:

- Zvýšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů.
- Zlepšení přístupu k zaměstnání a prevence nezaměstnanosti.
- Posílení integrace osob ohrožených sociálním vyloučením nebo sociálně vyloučených.
- Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy a veřejných služeb.
- Zintenzivnění spolupráce v lidských zdrojích a zaměstnanosti.

Prioritní osy tohoto programu jsou následující:

- Prioritní osa 1 – Adaptabilita.
- Prioritní osa 2 – Aktivní politiky trhu práce.
- Prioritní osa 3 – Sociální integrace a rovné příležitosti.
- Prioritní osa 4 – Veřejná správa a veřejné služby.
- Prioritní osa 5 – Mezinárodní spolupráce.
- Prioritní osa 6 – Technická pomoc.

V rodinných podnicích se zaměstnanost odvíjí od aktuální situace, která se řeší velmi rychle a flexibilitně. Oblast zaměstnanosti si zde lze naplánovat velmi těžko.

---

<sup>88</sup> *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost* [online]. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2009, 23.11.2009 [cit. 2013-02-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/operacni-program-lzz-13319.html>>.

## **Operační program Infrastruktura<sup>89</sup>**

Operační program infrastruktura je nepřímý nástroj podpory. Pro rok 2004 – 2006 bylo obsahem modernizace a rozvoj celostátně významné infrastruktury, snížení negativních důsledků dopravy na životní prostředí, zlepšování kvality a ochrany životního prostředí, podpora budování ochranných opatření před povodněmi, rekultivace a sanace starých ekologických zátěží, podpora recyklace odpadů. Program řídí Ministerstvo životního prostředí ČR a Ministerstvo dopravy ČR.

Z hlediska MSP lze podporu chápat ve smyslu zlepšení infrastruktury, ať již jde o silnice, železnice nebo vodní cesty. Jako použitelná se jeví také priorita 3, kdy bylo asistováno při zavádění technologií k odsíření provozů atd.

Priority OP Infrastruktura jsou následující:

- Priorita 1 – Modernizace a rozvoj dopravní infrastruktury celostátního významu.
- Priorita 2 – Snížení negativních důsledků dopravy na životní prostředí.
- Priorita 3 – Zlepšování environmentální infrastruktury.
- Priorita 4 – Technická pomoc.

Tento operační program pro rodinnou společnost HCS - Bohemia s. r. o. lze považovat za sekundární například v oblasti opravy nákladních automobilů.

## **Operační program doprava<sup>90</sup>**

Operační program Doprava je zaměřený na zkvalitnění infrastruktury a vzájemné propojenosti železniční, silniční a říční dopravy v rámci tzv. transevropských dopravních sítí (TEN-T). Jedná se tedy o infrastrukturu celostátního významu, v případě silniční infrastruktury jde o dálnice, rychlostní komunikace a silnice I. třídy. Z programu je také podporován rozvoj a modernizace pražského metra.

Finanční podpora z fondů Evropské unie pro sektor dopravy v České republice je v období 2007-2013 realizována zejména prostřednictvím Operačního programu Doprava. Tento program je největší operační program v České republice - připadá na něj 5,821 mld. EUR, tj. zhruba 22 procent ze všech prostředků pro ČR z fondů EU pro období 2007-2013.

Specifickými cíli OP Doprava jsou:

- výstavba a modernizace sítě TEN-T a sítí navazujících,
- výstavba a modernizace regionálních sítí drážní dopravy,

<sup>89</sup> NOVOTNÝ, J., et al. *Činitelé podněcující a tlumící zakládání a rozvoj malých a středních podniků v České republice jako členské zemi Evropské unie*. Plzeň : Aleš Čeněk s. r. o., 2008, s. 78 - 79.

<sup>90</sup> *Operační program Doprava* [online]. Praha : Ministerstvo pro místní rozvoj, 2012, 3.2.2012 [cit. 2013-02-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/operacni-program-doprava-3708.html>>.

- výstavba a rozvoj dálniční sítě a sítě silnic I. třídy mimo TEN-T,
- zlepšování kvality dopravy a ochrany životního prostředí z hlediska problematiky dopravy,
- výstavba a modernizace důležitých dopravních spojení na území hl. m. Prahy.

Podpora z EU pro sektor dopravy prostřednictvím OP Doprava přímo navazuje na podporu realizovanou v období 2004 - 2006, kdy byla a stále ještě je (až do roku 2010) pro sektor dopravy poskytována podpora z fondů EU zejména prostřednictvím Fondu soudržnosti 2004-2006 a Operačního programu Infrastruktura 2004-2006. Řídícím orgánem Fondu soudržnosti pro období 2004 - 2006 je Ministerstvo pro místní rozvoj. Řídícím orgánem OP Infrastruktura je Ministerstvo životního prostředí. Jak pro Fond soudržnosti, tak i pro OP Infrastruktura vykonává Ministerstvo dopravy roli Zprostředkujícího subjektu pro projekty z oblasti dopravy.

Přehled prioritních os v rámci OP Doprava:

- Prioritní osa 1 – Modernizace železniční sítě TEN-T.
- Prioritní osa 2 – Výstavba a modernizace dálniční a silniční sítě TEN-T.
- Prioritní osa 3 – Modernizace železniční sítě mimo síť TEN-T.
- Prioritní osa 4 – Modernizace silnic I. třídy mimo TEN-T.
- Prioritní osa 5 – Modernizace a rozvoj pražského metra a systémů řízení silniční dopravy v hlavním městě Praze.
- Prioritní osa 6 – Podpora multimodální nákladní přepravy a rozvoj vnitrozemské vodní dopravy.
- Prioritní osa 7 – Technická pomoc.

Pro rodinnou společnost HCS - Bohemia s. r. o. se tento program se sekundárním významem jeví jako velmi důležitý. Je však podmínkou, aby rozvoj dopravy byl řešen regionálně, tedy v případě výše uvedené společnosti nejlépe v oblasti Českokudějovicka. Vzhledem k malému využívání OP v jižních Čechách se toto na chodu firmy nijak neprojevilo.

### **Operační program Rozvoj venkova a multifunkční zemědělství<sup>91</sup>**

Tento operační program v letech 2004 – 2006 zajišťoval dostupný kapitál pro oblasti venkova a zemědělství, zlepšení marketingu a zemědělské produkce a zlepšování technického vybavení. Spadá do působnosti Ministerstva zemědělství ČR a byl přímým

---

<sup>91</sup> NOVOTNÝ, J., et al. *Činitelé podněcující a tlumící zakládání a rozvoj malých a středních podniků v České republice jako členské zemi Evropské unie*. Plzeň : Aleš Čeněk s. r. o., 2008, s. 80 - 81.

pokračovatelem programu SAPARD a dále pokračoval v podpoře MSP v oblasti zemědělské produkce.

Program byl zaměřen tak, aby většina prostředků byla vyčleněna na zemědělství, tj. prioritu 1.

Priority a jejich zaměření:

- Priorita 1 – Podpora zemědělství, zpracování zemědělských produktů a lesnímu hospodářství.
  - Investice do zemědělského majetku / zemědělských podniků.
  - Zlepšení zpracování zemědělských výrobků a jejich marketing.
  - Lesní hospodářství.
- Priorita 2 – Rozvoj venkova, rybářství a odborné vzdělávání.
  - Posílení přizpůsobivosti a rozvoje venkovských oblastí.
  - Odborné vzdělávání.
  - Rybářství.
- Priorita 3 – Technická pomoc.

Operační program rozvoje venkova a multifunkční zemědělství je směřován i k rodinným společnostem. Z autorčiny zkušenosti většina samostatně podnikajících zemědělců řeší své podnikání v rámci rodiny.

### **Program rozvoje venkova<sup>92</sup>**

Program rozvoje venkova, který zajišťuje působení Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova, blíže specifikuje v souladu s nařízením Rady (ES) 1698/2005 čl. 15 strategie v jednotlivých osách stanovených Národním strategickým plánem rozvoje venkova do prováděcí úrovně a zajišťuje tak jeho efektivní realizaci.

Program rozvoje venkova České republiky<sup>93</sup> (dále jen PRV) je nástrojem pro získání podpory poskytované Evropskou unií z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova (EAFRD). PRV na roky 2007 až 2013 byl schválen 23. května 2007 a řídicím orgánem PRV je Ministerstvo zemědělství ČR. Zprostředkujícím subjektem PRV je Státní zemědělský intervenční fond.

Základní struktura Programu má 4 osy a jejich zaměření je následující:

---

<sup>92</sup> *Program rozvoje venkova* [online]. Praha : Ministerstvo zemědělství ČR, 2012 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cs/dotace-a-financovani/zdroje-financovani-z-eu/program-rozvoje-venkova.html>>.

<sup>93</sup> *Základní informace o programu rozvoje venkova* [online]. Praha : Ministerstvo zemědělství ČR, 2012 [cit. 2013-02-09]. Dostupné z WWW: <<http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/program-rozvoje-venkova-na-obdobi-2007/zakladni-informace/>>.



- Osa I – je zaměřena na zlepšení konkurenceschopnosti zemědělství, potravinářství a lesnictví.
- Osa II – má společný cíl zvýšit biologickou rozmanitost, chránit vodu a půdu a zmírnit klimatické změny.
- Osa III – směřuje ke zkvalitnění života ve venkovských oblastech a diverzifikaci hospodářství venkova.
- Osa IV – má napomoci místním obyvatelům venkovských mikroregionů principem „zdola-nahoru“ vypracovat vlastní strategii rozvoje území, ve kterém žijí a podpořit projekty pro jeho rozvoj.

Autorčin praktický poznatek týkající se informovanosti a získávání finančních prostředků z dotačních programů zaměřených na MSP, tedy oblast, ve které se vyskytuje nejvíce rodinných firem je takový, že ne každý příslušník rodinné společnosti je natolik zdatný, aby sám osobně byl schopen zajistit dotace pro svou firmu. Rovněž jej tato složitá agenda obírá o čas, který je nutno vynaložit na bezproblémový chod společnosti a v neposlední řadě hraje velkou roli nedostupnost informací. Vypadá to, jako kdyby administrace byla hlavním záměrem projektu, a tudíž si podnikatel raději finanční obnos půjčí, než aby se pouštěl do těchto pro něj nepřehledných složitostí.