



ASOCIACE  
RODINNÝCH  
FIREM



Odolná rodinná  
firma 2024

# Studie mezi rodinnými firmami, průzkum odolnosti rodinného podnikání – souhrnná výzkumná zpráva

Říjen 2024

# Obsah

Obsah .....	2
Metodologie výzkumu .....	4
Jak je definována organizační odolnost? .....	4
V čem vidí majitelé, nástupníci či manažeři parametry odolnosti? .....	5
Hlavní závěry dle jednotlivých oblastí dotazníkového šetření.....	6
1. Sociodemografická data .....	7
1.1 Rok založení rodinné firmy .....	7
1.2 Počet zaměstnanců rodinné firmy .....	7
1.3 Věková skupina osoby (CEO), která firmu řídí .....	8
1.4 Pohlaví osoby (CEO), která firmu řídí .....	9
1.5 Úroveň dosaženého vzdělání CEO Vaší firmy.....	10
1.6 Právní forma podnikání dle číselníku forem podnikatelských subjektů podle obchodního zákoníku a jiných právních předpisů platných v ČR.....	10
2. Rodinnost a nástupnictví .....	13
2.1 Počet rodinných příslušníků aktivně se podílejících na podnikání.....	13
2.2 Došlo nebo dochází u vás aktuálně k předání Vaší rodinné firmy (myšleno management i majetek) z generace na generaci? .....	13
2.3 Pokud ano, komu předáváte nebo jste již předali vedení Vaší rodinné firmy? .....	14
2.4 Pokud ano, komu předáváte nebo jste již předali, převedli, prodali vlastnictví Vaší rodinné firmy? .....	15
2.5 Formalizace rodinných vztahů, rodinné instituce.....	17
2.6 Co považujete za silné stránky Vaší rodinné firmy? .....	18
2.7 Co považujete za slabé stránky Vaší rodinné firmy? .....	19
2.8 Co považujete za příležitosti Vaší rodinné firmy?.....	21
2.9 Co považujete za hrozby pro Vaše rodinné podnikání?.....	23
3. Stav budování obchodní odolnosti .....	25
4. Ohodnocení důležitosti a osobní přiměřenosti dovedností, které ovlivňují přežití podniku během turbulentních období.....	28
4.1 Obecné dovednosti .....	28
4.2 Odborné/profesní dovednosti .....	34
4.3 Bezpečnost a ochrana zdraví .....	39
4.4 Vlastnosti, postoje a hodnoty .....	41
4.5 Strategie odolnosti .....	44
4.6 Souhrnné výsledky .....	47
5. Názor na potřebnost vzdělávacích aktivit, které by respondenti přivítali pro získání vědomostí, dovedností, znalostí k vytvoření a realizaci Plánu podnikové odolnosti.....	50

<b>6. Výsledné hodnocení odolnosti</b> .....	52
<b>6.1 Představení oceněných firem</b> .....	52
<b>Soupis zdrojů</b> .....	55
<b>Seznam tabulek</b> .....	56
<b>Seznam grafů</b> .....	57
<b>Příloha – porovnání výstupů výzkumu se zahraničními výsledky</b> .....	58

## Metodologie výzkumu

Výzkum probíhal v on-line prostředí. Po dobu jeho zviditelnění jej otevřelo 636 potenciálních respondentů.

**METODA SBĚRU DAT** – kvantitativní výzkum, strukturovaný dotazník o délce vyplnění cca 30 - 40 minut.

**VELIKOST VZORKU** - 222 respondentů.

**CÍLOVÁ SKUPINA** – majitelé a nástupníci rodinných firem.

**SBĚR DAT** – 1. 1. 2024 - 30. 6. 2024

---

Odolnost rodinného podnikání lze definovat jako schopnost rodinných podniků zvládat, přizpůsobovat se a prosperovat navzdory výzvám, které mohou zahrnovat ekonomické krize, generační přechody, změny v tržních podmínkách a jiné nepředvídatelné události.<sup>1</sup> Klíčovými prvky, které přispívají k odolnosti rodinných podniků, jsou silné rodinné hodnoty, dlouhodobé plánování, flexibilita v rozhodování a podpora inovací. Odolnost se zaměřuje na schopnost udržet stabilitu a kontinuitu rodinného podniku přes různé krize a změny, přičemž podniky často uplatňují měkké dovednosti, využívají své rodinné vazby a sociální kapitál jako zdroj síly a adaptability.<sup>2</sup> Odolnost nabyla na důležitosti kvůli nedávným četným krizím, počínaje pandemií koronaviru, po níž následovala vysoká inflace, energetická krize atd. Tyto četné krize ovlivňují rodinu, rodinný business, obchodní vztahy, dodavatelské a logistické řetězce, finanční zdraví firem i formy správy rodinného bohatství. Proto je nezbytně nutné se tématikou odolnosti rodinného podnikání zabývat na každodenní i strategické úrovni.<sup>3</sup>

### Jak je definována organizační odolnost?

Organizační odolnost je dle normy ISO 22316 schopnost absorbovat a přizpůsobovat se neustále se měnícímu prostředí tak, aby podnik splnil své cíle a dlouhodobě prosperoval. Odolnost souvisí s tím, jak se jednotlivci, organizace, podniky, komunita, celá společnost vyrovnává s poruchami, neočekávanými událostmi, se změnami a krizemi. Odolnost znamená efektivní reakci na nepříznivé situace (události) a to nejen po události, ale také před ní, v jejím průběhu a po jejím doznění. Organizační odolnost zahrnuje dva různé pohledy: jeden souvisí se schopností přežít a další souvisí s rozvojem nových schopností, se zkoumáním nových příležitostí a s následnými inovacemi.

Odolnost organizace nelze měřit ex-ante. Adaptace vyžaduje připravenost, flexibilitu, odhodlání a velký soubor dalších dovedností, schopností a hodnot, které pomáhají přežít krizová období a vést podnik k udržitelnosti (kontinuitě). Dynamické schopnosti nelze vyhodnotit jejich množstvím, ale prostřednictvím binární proměnné – **firma buď má, nebo nemá**, osvědčený postup, proces, rutinu, intuici získanou řízením předchozích krizí, měkké či tvrdé dovednosti, schopnosti apod. Přesného měření odolnosti organizace pravděpodobně nelze dosáhnout. Lze pouze odhadnout kapacitu odolnosti před událostí. Odolnost ovlivňují dynamické schopnosti většinou nehmotné povahy (vlastnosti, dovednosti, znalosti, vztahy atd.).

---

<sup>1</sup> YILMAZ, Y et al. (2024). Resilience in Family Businesses: A Systematic Literature Review. Family Business REview. 37(1), 60-88. <https://doi.org/10.1177/08944865231223372>

<sup>2</sup> DASPIT, J. J. et al. (2024). Advancing Family Firm Research: The Importance of Multilevel Considerations. Family Business REview. 37(1), 4-17. <https://doi.org/10.1177/08944865241232455>

<sup>3</sup> BOERS, B. (2024). Entrepreneurial Resilience (ER) and Family Business: A Perspective Article. Journal of Family Business Management. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2023-0228>

## V čem vidí majitelé, nástupníci či manažeři parametry odolnosti?

Na základě čeho usuzujete, že Vaše rodinná firma byla doposud úspěšná a odolná vůči tlakům měnícího se globálního prostředí? Komentáře respondentů byly dle četnosti odpovědí přiřazeny k následujícím oblastem:

Tabulka 1: Parametry dosavadní odolnosti

Oblast	Popis	Četnost odpovědí
SEW	Flexibilita, adaptabilita, vytrvalost, odbornost, pečlivost, spolehlivost, etika, dodržování hodnot, osobní přístup, pružnost, vztahy, kreativita, předvídatost, přizpůsobivost, houževnatost, poctivost, rodinná podpora, respekt, pokora, úcta, vstřícnost, vysoké pracovní nasazení, slušnost, zodpovědnost apod.	155
Kvalita	Kvalita produktu, služeb, komunikace, vztahů, zaměstnanců, pracovního prostředí, pořádaných akcí, softwarů, manažerů a leaderů, kolektivu, týmů, připravenosti strategií, motivačního systému apod.	96
Stabilita	Stabilita tržní pozice, obratu, zisku, rentability (finanční stabilita), stabilita dodavatelů, zaměstnanců na klíčových pozicích, stabilní obsah transparentní komunikace, stabilní firemní kultura, stabilní podpora profesního rozvoje, stabilní procesy a postupy, stabilita rovnováhy mezi pracovním a osobním životem apod.	63
Zákazník	Spokojenost, přízeň, vztahy, péče o zákazníky, vazby, důvěra, loajalita, osobní přístup, osobní komunikace, hodnota pro zákazníka, znalost očekávání a potřeb zákazníka, spolupráce na důležitých inovacích se zákazníkem apod.	48
Zaměstnanci	Kvalifikovaní, loajální, tvořiví, kreativní, spolehliví, angažovaní, motivovaní, ochotní se učit novým věcem, schopní pracovat v týmu a akceptovat hodnoty rodinné firmy, zdravě sebevědomí, hrdí na úspěch rodinné firmy, odolní vůči stresu,	45
Inovace, technologie	Inovace produktů, procesů, služeb, pracovního prostředí, technologií, organizační struktury, logistického systému, komunikačních kampaní, softwarů a práce s daty apod.	38
Znalosti, dovednosti, vzdělávání	Celoživotní vzdělávání, rekvalifikace, sebevzdělávání, účast na setkávání s ostatními majiteli RP, výsledky zákaznických (zaměstnaneckých) výzkumů, odborné veletrhy, semináře, workshopy apod.	29
Rodinné know-how	Historie, tradice, značka, receptura, patent, certifikát, cena, dobrá pověst, průběžná příprava nástupnické generace, důvěra v mladou generaci, pohodové rodinné zázemí, umění naslouchat a argumentovat apod.	21

Zdroj: zpracováno autory



## Hlavní závěry dle jednotlivých oblastí dotazníkového šetření

Ize shrnout následujícím způsobem:

Tabulka 2: Závěry k jednotlivým oblastem dotazníkového šetření

<b>SOCIODEMOGRAFICKÁ DATA</b> <p>Cca 42 % rodinných firem navázalo na tradici nebo <b>bylo založeno</b> v letech 1989 – 2000.</p> <p>Podle <b>počtu zaměstnanců</b> převažuje podíl mikropodniků (0–9 zaměstnanců, 44 %).</p> <p><b>Ve funkci CEO</b> působí všechny věkové kategorie (18 – 65 a více), nejsilnější zastoupení má věková skupina 46 – 55 let (32 % CEO).</p> <p>Struktura <b>CEO dle pohlaví</b> vykazuje výraznou převahu mužů (68 %).</p> <p>CEO v 37 % dosáhli magisterské <b>formy vzdělání</b>.</p> <p>Dle <b>právní formy</b> tvoří 79% zastoupení Společnosti s ručením omezeným.</p> <p>Rodinné firmy jsou zastoupeny ve všech <b>podnikatelských odvětvích</b>, nejvyšší počet firem (27 %) podniká v oblasti 4 - stavebnictví, velkoobchod a maloobchod, pozemní doprava.</p>	<b>RODINNOST A NÁSTUPNICTVÍ</b> <p>V <b>počtu rodinných příslušníků, aktivně se podílejících na podnikání</b>, je převaha firem s 1–2 rodinnými příslušníky (59 %).</p> <p>31 % rodinných firem již bylo <b>předáno</b> nastupující generaci.</p> <p>V 59 % těchto firem bylo <b>vedení převzato</b> jedním potomkem.</p> <p>V 37 % těchto firem je však <b>majetek vlastněn</b> společně zakladateli a nástupníky, ve 27 % majetek zůstal ve vlastnictví zakladatelů.</p> <p>Preferovanou formou <b>rodinných „institucí“</b> je rodinné setkání (85 %).</p> <p>Mezi <b>silné stránky</b> rodinného podnikání patří uplatnění socioemocionálního bohatství, apel na kvalitu a loajální zaměstnanci.</p> <p>Za <b>slabé stránky</b> rodinného podnikání majitelé považují práci s lidskými zdroji, některé parametry konkurenceschopnosti vůči velkým firmám, zdroje.</p> <p><b>Příležitosti</b> vidí majitelé rodinných firem ve výzvách trhu, zákazníků, technologií a v možnosti expanze.</p> <p><b>Hrozbou</b> je jednoznačně obecná ekonomická situace, dále nestabilní podmínky podnikatelského prostředí, legislativy, vládních rozhodnutí, byrokracie a administrativy.</p>
<b>STAV BUDOVNÍ OBCHODNÍ ODOLNOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Výsledek 7,96 bodu na desetibodové škále naznačuje, že <b>respondenti mají představu o tom, co pro firmu znamená obchodní, provozní a reputační odolnost</b>.</li><li>• Aktuálně respondenti <b>hodnotí obchodní odolnost své firmy průměrnou hodnotou 7,09 bodu</b>. Pouze 10 firem z celého zkoumaného vzorku je přesvědčeno o tom, že je 100% obchodně odolných.</li><li>• Průměrné hodnocení 7,42 bodu na desetibodové škále naznačuje, že firmy <b>přikládají získávání obchodních dovedností prostřednictvím vzdělávání a školení zaměstnanců obchodního oddělení vysokou důležitost</b>, a to zejména ve vztahu k jejich schopnosti udržet se na trhu a růst</li><li>• <b>Připravenost firmy</b> z obchodního, dodavatelského, provozního, finančního hlediska na další krizi, využívání proaktivního a holistického přístupu k budování odolnosti a řízení rizik, <b>připravenost infrastruktury</b>, ekosystému zákazníků, dodavatelů atd. na různé události dosáhla průměrného bodového hodnocení cca 6,48. Výsledek naznačuje, že firmy vnímají svou připravenost a připravenost spolupracujících subjektů jako <b>relativně dobrou, ale nikoliv optimální</b>.</li></ul>	
<b>SCHOPNOST VYUŽÍVAT MĚKKÉ DOVEDNOSTI PRO ZVYŠOVÁNÍ ODOLNOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mezi deset nejlépe hodnocených dovedností (schopností), které respondenti v reálné praxi používají, patří: orientace na zákazníka, spolehlivost, zajištění BOZP při práci, vytrvalost, zajištění veřejného zdraví a ochrany spotřebitele, pracovní morálka, spolupráce, týmová práce, schopnost otevřené komunikace, iniciativa a akceschopnost, rozhodování, adaptabilita včetně flexibility.</li><li>• Největší rozdíl mezi vnímáním potřebnosti dané dovednosti a jejím reálným využíváním – tedy oblasti, na které by se měli manažeři primárně zaměřit, je v: analýze dopadů potenciálních rizik, v jejich vnímání, schopnosti je identifikovat a systematicky jim předcházet (plánovat opatření), v přístupu a práci s big daty, v jejich vytěžování, zpracování a relevantní využití pro racionální rozhodování, v komunikaci v digitálním prostředí.</li></ul>	

# 1. Sociodemografická data

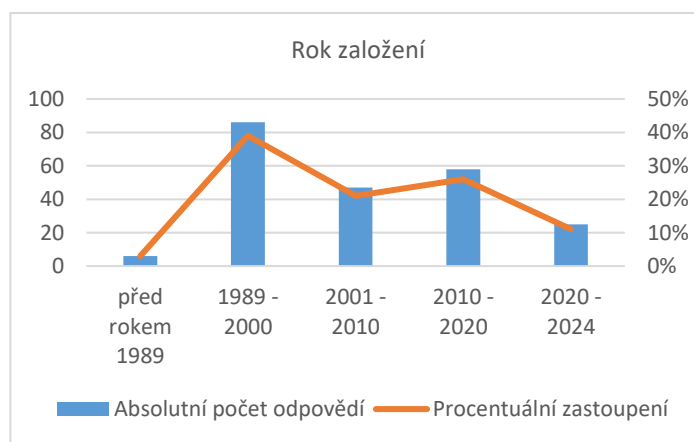
## 1.1 Rok založení rodinné firmy

Cca 42 % rodinných firem bylo založeno před cca 35 lety. Některé navazují na tradici, jiní zakladatelé začínali jako OSVČ, následně transformovali svoji právní formu podnikání na s.r.o., a.s. nebo holdingovou společnost. Lze předpokládat, že právě tyto firmy jsou odolné, protože uřídily krize v uplynulých desetiletích. Aktuálně řeší problematiku nástupnictví, ve většině případů již došlo k předání managementu. Nyní je řešeno vlastnictví, správa majetku - jsou nastavovány vztahy mezi jednotlivými generacemi, rodinnými příslušníky (většinou ve formě písemného dokumentu). Je potěšitelné, že vznikají i nové firmy.

Tabulka 3: Rok založení firmy

Graf 1: Rok založení firmy

Rok založení	Absolutní počet odpovědí	Procentuální zastoupení
před rokem 1989, navazujeme na rodinnou tradici	6	3 %
<b>1989 - 2000</b>	<b>86</b>	<b>39 %</b>
2001 - 2010	47	21 %
2010 - 2020	58	26 %
2020 - 2024	25	11 %
Σ	222	100 %



Zdroj: zpracováno autory

## 1.2 Počet zaměstnanců rodinné firmy

Strukturu rodinných podniků v ČR podle počtu zaměstnanců, lze vysvětlit následujícími faktory:

- 1. Převažující podíl mikropodniků (0–9 zaměstnanců, 44 %).** Rodinné podnikání často začíná jako menší projekt s minimálními investicemi. Mikropodniky jsou často zaměřeny na místní trhy, kde mohou rodiny uplatnit své dovednosti, známosti a vztahy, zároveň minimalizovat náklady. Mikropodniky jsou flexibilní a snadno se přizpůsobují změnám na trhu. Rodinní podnikatelé mohou rychle měnit strategie, přesměrovat svou činnost nebo reagovat na poptávku bez složité administrativy a změny stávajících procesů. V mnoha případech funguje rodinný podnik jako forma samo-zaměstnanosti, kde majitelé nechtějí či nepotřebují zaměstnávat větší počet lidí. Často se jedná o malé obchody, restaurace, řemeslné služby apod., kde hlavními pracovními silami jsou členové širší rodiny.
- 2. Silný podíl malých podniků (10–49 zaměstnanců, 34 %).** Rodinné firmy, které začínají jako mikropodniky, postupně rostou, expandují či rozšiřují produktové portfolio. Mnoho malých podniků zůstává v této velikostní kategorii. Důvodem je skutečnost, že je rodiny (zakladatelé) stále chtějí mít pod přímou, každodenní, operativní kontrolou. Expanze nad tento rámec často vyžaduje profesionálnější řízení, složitější a formalizovanější organizační struktury, popis procesů a jejich průběžné zefektivňování (k tomuto kroku aktuálně dochází s nástupem druhé generace). Firmy této velikosti často obsluhují regionální nebo lokální trhy, kde nepotřebují rozsáhlý tým zaměstnanců. Navíc rodinní podnikatelé často volí strategii postupného růstu bez přehnaného rizika.
- 3. Menší podíl středně velkých podniků (50–249 zaměstnanců, 13 %).** Jakmile firma dosáhne této velikosti, stává se její řízení složitější a rodinný model začíná být limitující. Management vyžaduje zavedení profesionálnější struktury - předání řízení do rukou profesionálních, loajálních nečlenů rodiny

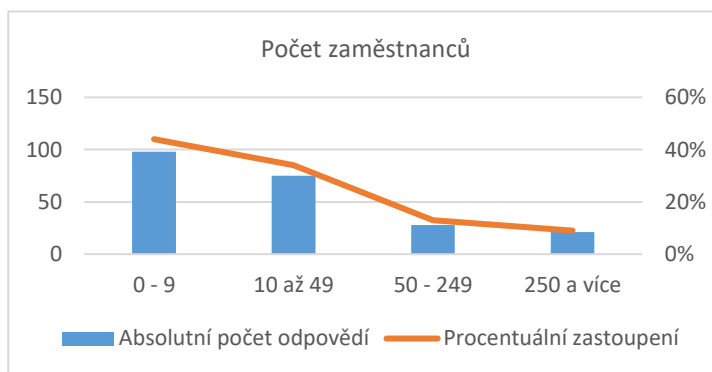
je často obtížné, souvisí s ním nastavení motivačních faktorů a orientace na vyhodnotitelný výkon (KPI – klíčových ukazatelů výkonnosti). Středně velké podniky mají často vyšší nároky na finanční kapitál a investice. Zakladatelé mohou mít obavy z toho, že s růstem počtu zaměstnanců ztratí svou rodinnou kulturu a identitu.

- 4. Nízký podíl velkých podniků (250+ zaměstnanců, 9 %).** Rozvoj a růst vyžaduje značné investice, profesionální řízení a expanzi na mezinárodní trhy, což je pro rodinné podniky velká výzva. Na rozdíl od západních zemí, kde některé rodinné firmy existují po generace a dosáhly obrovských rozměrů, české rodinné podniky nemají tak dlouhou tradici. Mnoho z nich bylo založeno po roce 1989 (viz předchozí údaje 1.1) a expanze je očekávána s nástupem druhé či třetí generace.

Tabulka 4: Počet zaměstnanců

Graf 2: Počet zaměstnanců

Počet zaměstnanců	Absolutní počet odpovědí	Procentuální zastoupení
<b>0 – 9</b>	<b>98</b>	<b>44 %</b>
10 – 49	75	34 %
50 – 249	28	13 %
250 a více	21	9 %
Σ	222	100 %



Zdroj: zpracováno autory

### 1.3 Věková skupina osoby (CEO), která firmu řídí

Věková struktura CEO rodinných podniků v ČR nabízí zajímavý pohled na to, jak věk ovlivňuje vedení rodinných firem a jak se různé generace zapojují do řízení těchto podniků. Když porovnáme souvislosti mezi věkovou strukturou a strukturou velikosti rodinných firem (které jsou převážně malé až střední), můžeme najít několik důvodů, proč jsou jednotlivé věkové kategorie zastoupeny tímto způsobem:

- 1. Věková skupina 18–25 let (4 % CEO).** V tomto věku lidé přicházejí na trh práce, získávají vzdělání nebo první manažerské zkušenosti - což snižuje pravděpodobnost, že budou vykonávat pozici CEO. Mladí lidé ve věku 18–25 let mají obvykle méně příležitostí či zdrojů k založení vlastního podnikání, často ještě studují nebo cestují nebo vykonávají ve firmě „kolečko“ na různých postech.
- 2. Věková skupina 26–35 let (24 % CEO).** Aktuálně dochází k postupnému předávání řízení mladším generacím. Druhá generace má již potřebné vzdělání a zkušenosti, je často lépe vybavena pro implementaci nových technologií a modernizaci firemních procesů v návaznosti na rychle se měnící trendy digitální ekonomiky.
- 3. Věková skupina 36–45 let (24 % CEO).** Je ideální pro řízení rodinného podniku, má dostatek pracovních a manažerských zkušeností, má dostatek energie pro další rozvoj podnikání.
- 4. Nejsilnější zastoupení - Věková skupina 46–55 let (32 % CEO).** Naznačuje, že ve firmách dochází k manažerskému předání kompetencí. Nástupníci přebírají roli hlavních rozhodovatelů spojenou s konkrétními zodpovědnostmi za výkonnost a rozvoj firmy.
- 5. Věková skupina 56–65 let (14 % CEO), věková skupina 65+ let (3 % CEO).** Pokles zastoupení v těchto skupinách naznačuje, že v tomto věku dochází k předávání vedení firmy mladším generacím. Zakladatelé vykonávají aktivity spojené se správou majetku, činností představenstva či dozorčí rady, se strategickým řízením, s mentoringem, koučingem, vytvářením rodinných ústav apod.



Tabulka 5: Věková skupina CEO

Věková skupina CEO	Absolutní počet odpovědí	Procentuální zastoupení
18 – 25 let	8	4 %
26 – 35 let	53	24 %
36 – 45 let	54	24 %
<b>46 – 55 let</b>	<b>70</b>	<b>32 %</b>
56 – 65 let	30	14 %
65 a více let	7	3 %
Σ	222	100 %

Graf 3: Věková skupina CEO



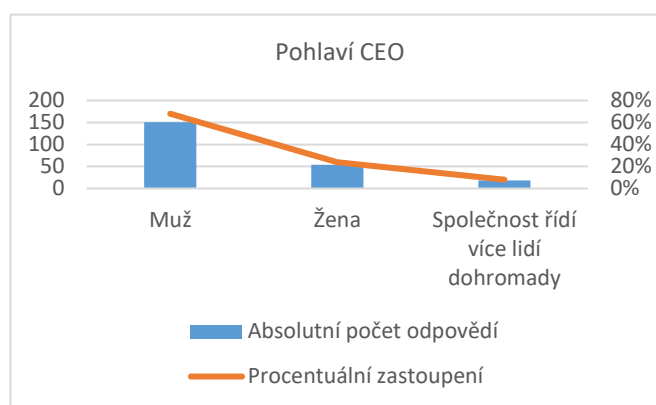
Zdroj: zpracováno autory

#### 1.4 Pohlaví osoby (CEO), která firmu řídí

Tabulka 6: Pohlaví CEO

Pohlaví	Absolutní počet odpovědí	Procentuální zastoupení
<b>Muž</b>	<b>151</b>	<b>68 %</b>
Žena	54	24 %
Společnost řídí více lidí dohromady	18	8 %
Σ	222	100 %

Graf 4: Pohlaví CEO



Zdroj: zpracováno autory

Struktura CEO dle pohlaví vykazuje výraznou převahu mužů. To lze vysvětlit několika faktory, které jsou zakořeněny v historii, kulturních zvyklostech, společenských normách a podnikatelském prostředí v ČR.

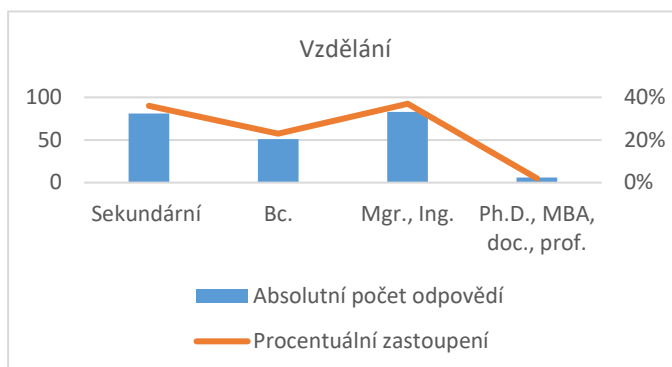
- 1. Převaha mužů ve vedení firem (68 %). Tradiční historická role a kulturní očekávání** - v tradiční rodinné struktuře jsou muži považováni za hlavní živitele rodiny a vedoucí osobnosti v byznysu. Historicky bylo podnikání vnímáno jako oblast, kde dominují muži, zejména v oborech jako je průmyslová výroba, stavebnictví, zemědělství, technické služby, logistika a doprava apod. Muži vykazují racionální management, jsou odolnější vůči stresu, časově flexibilnější apod.
- 2. Podíl žen ve vedení rodinných firem (24 %).** Ukazuje na posun ve společenských normách. Ženy jsou považovány za schopné manažerky a nositelky rodinných hodnot. Rodinné firmy poskytují ženám flexibilitu ve vztahu ke sladění pracovního a osobního života – to umožňuje jejich zapojení se do vrcholového managementu. Rodinné firmy poskytují ženám větší flexibilitu při sladění pracovního a osobního života. To umožňuje, aby se více žen zapojilo do vedení. Doménou žen je spíše emocionální přístup, měkké dovednosti jako empatie, komunikační dovednosti apod.
- 3. Společné vedení firmy více osobami (8 %).** Ve většině rodinných firem se rozhodování provádí kolektivně, často v rámci širší rodiny. Tento model umožňuje, aby se více členů rodiny podílelo na vedení a každý měl svou specifickou roli (např. finance, výroba, obchod). V tomto modelu může být pohlaví méně důležité, protože hlavní důraz je kladen na rodinné vazby a sdílenou odpovědnost. Často se stává, že firma je řízena manželskými páry nebo sourozenci.

## 1.5 Úroveň dosaženého vzdělání CEO Vaší firmy

Tabulka 7. Úroveň dosaženého vzdělání

Úroveň vzdělání CEO	Absolutní počet odpovědí	Procentuální zastoupení
Sekundární	81	36 %
Terciální (Bc.)	51	23 %
<b>Magisterské (Mgr., Ing....)</b>	<b>83</b>	<b>37 %</b>
Doktorát a další (Ph.D., MBA, doc., prof....)	6	2 %
Σ	222	100 %

Graf 5: Úroveň dosaženého vzdělání



Zdroj: zpracováno autory

Úspěch rodinného podnikání není zaručen pouze dosaženou úrovní vzdělání CEO. Vyšší vzdělání však poskytuje širší spektrum znalostí, jak efektivněji řídit a rozvíjet podnik, zejména v dnešním komplexním, globalizovaném a digitalizovaném světě.

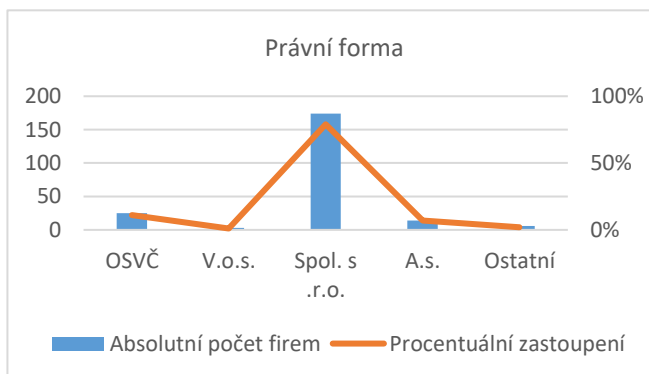
- 1. Sekundární vzdělání (36 %).** Lidé se středoškolským vzděláním často vycházejí z rodinné tradice, kde bylo podnikání založeno na praktických zkušenostech, znalosti oboru a osobním zapojení do denního chodu firmy. V rodinných firmách mohou tito podnikatelé přinášet hluboké znalosti daného odvětví, získané dlouholetou praxí.
- 2. Terciární vzdělání (Bc.) – 23 %.** Bakalářské vzdělání obvykle vybavuje podnikatele základními nástroji pro analýzu trhu, plánování a řízení, což je užitečné při expanzi, modernizaci a zavádění nových technologií do podniku.
- 3. Magisterské vzdělání (37 %).** Lidé s magisterským vzděláním mají často hlubší znalosti o managementu, financích a strategii. To jim umožňuje efektivněji plánovat a řídit podnik, což je nezbytné pro jeho dlouhodobý růst a úspěch, zejména v konkurenčnějším prostředí.
- 4. Doktorát a další (2 %).** Firmy vedené takto vzdělanými podnikateli se mohou zaměřovat na technologický vývoj nebo využití vědeckých poznatků v praxi. Tyto firmy mají vyšší potenciál pro spolupráci s akademickými institucemi nebo výzkumnými centry.

## 1.6 Právní forma podnikání dle číselníku forem podnikatelských subjektů podle obchodního zákoníku a jiných právních předpisů platných v ČR

Tabulka 8: Právní forma podnikání

Číselník	Forma	Absolutní počet firem	Procentuální zastoupení
101	OSVČ	25	11 %
111	v.o.s.	3	1 %
<b>112</b>	<b>spol. s .r.o.</b>	<b>174</b>	<b>79 %</b>
121	a.s.	14	7 %
113, 161, 706	Ostatní	6	2 %
Σ		222	100 %

Graf 6: Právní forma podnikání



Zdroj: zpracováno autory

Struktura rodinných firem podle právní formy naznačuje, jaké typy firem jsou v rámci rodinného podnikání v ČR nejčastější.

1. **Společnost s ručením omezeným (79 %).** Tento výsledek je očekávaný, protože s.r.o. je v České republice nejpoužívanější formou podnikání pro menší a středně velké firmy, které chtějí omezit osobní odpovědnost zakladatelů. Právní forma s.r.o. umožňuje snadné převádění podílů na potomky nebo jiné nástupce, což je vhodné pro případy, kdy je vedení přebírá jedním nebo více potomky (56 % a 23 % firem, viz 2.3, popř. 2.4).
2. **Živnostník - fyzická osoba (11 %).** Je typické pro menší rodinné podniky, řemeslníky apod. Na rozdíl od s.r.o. zde není ochrana osobního majetku před dluhy a závazky podnikání, což může představovat vyšší riziko pro rodiny. U živnostníků může být předávání podnikání složitější, protože majetek a podnikání často nejsou formálně odděleny od osobního majetku zakladatele.
3. **Akciová společnost (7 %).** Akciové společnosti jsou často využívány firmami s větším počtem zaměstnanců a vyššími kapitálovými požadavky, vyžadující formálnější struktury řízení a správy. Umožňuje snadné rozdělení podílů mezi více vlastníků, což je výhodné v případě, kdy je majetek rozdělen mezi několik potomků nebo když je firma částečně vlastněna nerodinnými subjekty (2 % firem, viz 2.4). Tento model je také vhodný pro firmy, které zvažují přechod k externím investorům nebo profesionálnímu vedení (13 % firem s externím manažerem, viz 2.3).

## 1.7 Oblast podnikání dle klasifikace ekonomických činností CZ NACE

Tabulka 9: Oblast podnikání

Kód	Oblast CZ NACE	Absolutní počet firem	Procentuální vyjádření
0	rostlinná a živočišná výroba, těžba surovin;	13	6 %
1	potravinářství, obuv, oděvy, dřevozpracující průmysl;	36	16 %
2	těžba dřeva, chemický a farmaceutický prům., výroba stavebních materiálů, hutnictví a zpracování kovů, elektrická zařízení a elektronika, motory a stroje, motorová vozidla;	31	13 %
3	lodě, letadla, lokomotivy a ostatní dopravní prostředky, nábytek, ostatní zpracující průmysl, výroba a rozvod - elektřiny, plynu a tepla, vodohospodářství, odpady;	13	6 %
4	<b>stavebnictví, velkoobchod a maloobchod, pozemní doprava;</b>	<b>58</b>	<b>27 %</b>
5	vodní a letecká doprava, skladování, ubytování, stravování a pohostinství, vydavatelství;	21	9 %
6	rozhlas, televize, telekomunikace, IT, bankovníctví, pojišťovnictví, nemovitosti;	20	9 %
7	řízení podniků, inženýrské činnosti, výzkum a vývoj, propagace, speciální služby, veterina, leasing, agentury;	13	6 %
8	bezpečnost, úklid, zprostředkování, veřejná správa a obrana, vzdělávání, sociální péče, ambulantní služby;	6	3 %
9	umělecké činnosti, knihovnictví, herny a kasina, profesní organizace a svazy, opravy, domácí činnosti, těžařský a podpůrný průmysl.	11	5 %
Σ		222	100 %

Zdroj: zpracováno autory

Lze konstatovat, že rodinné firmy jsou zastoupeny ve všech podnikatelských odvětvích.

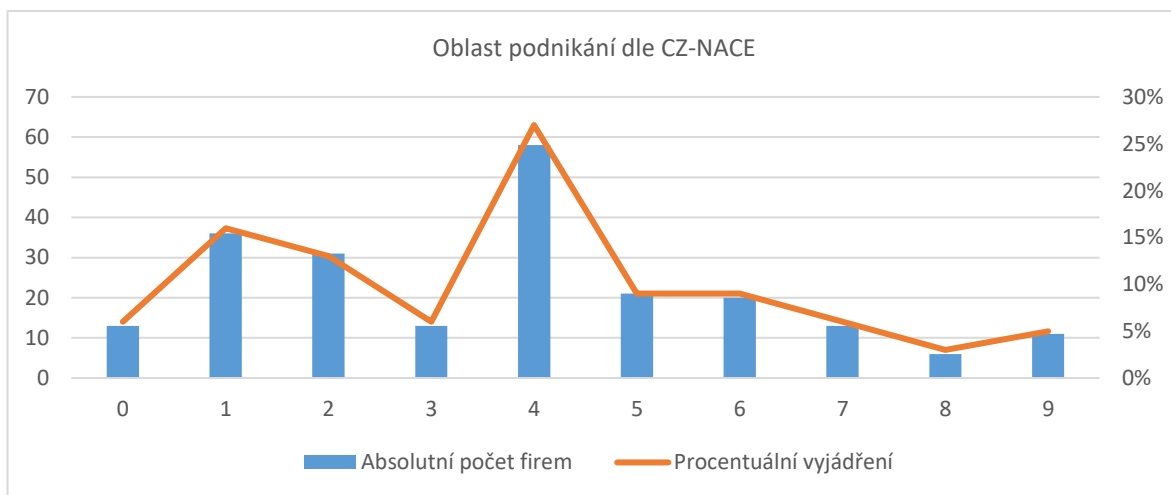


**1. Dominantní odvětví: Stavebnictví, velkoobchod, maloobchod a doprava (27 %).** Podíl reflektuje skutečnost, že rodinné firmy mají tradičně silné zastoupení v malých a středních podnicích zaměřených na služby a obchod, oblasti, kde je vysoká míra flexibility a kde jsou nižší bariéry vstupu. Obecné statistiky o podnikání v ČR ukazují, že **stavebnictví** a **obchod** patří mezi dominantní sektory i mimo rodinné firmy.

**2. Potravinářství, oděvy a dřevozpracující průmysl (16 %).** Toto odvětví zahrnuje řemeslné firmy, místní výrobce a tradiční rodinné podniky, které se zaměřují na lokální trhy nebo mají dlouhodobou historii výroby v těchto oborech. Potravinářství je v ČR relativně stabilní sektor, často přetrvává v rodinách po generace.

**3. Výroba stavebních materiálů, chemický a farmaceutický průmysl, zpracování kovů (13 %).** Toto odvětví zahrnuje firmy s technickým zaměřením a často s vyššími požadavky na kapitál. V obecném podnikatelském sektoru ČR tato odvětví hrají významnou roli, zejména chemický a farmaceutický průmysl a výroba automobilů, které jsou páteří české ekonomiky.

Graf 7: Oblast podnikání



Zdroj: zpracováno autory



## 2. Rodinnost a nástupnictví

### 2.1 Počet rodinných příslušníků aktivně se podílejících na podnikání

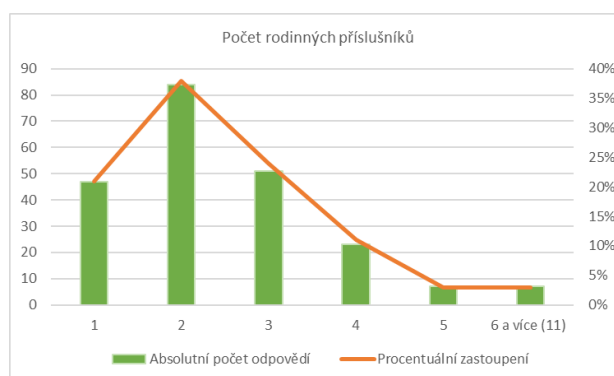
Vzhledem k předchozím informacím o velikosti firem, vzdělání CEO, věkové a pohlavní struktuře atd. můžeme analyzovat souvislosti následujícím způsobem:

- 1. Převaha firem s 1–2 rodinnými příslušníky podílejícími se na podnikání (59 %).** Tato informace souvisí s faktem, že 78 % rodinných podniků v ČR má méně než 50 zaměstnanců. U menších firem může být pro efektivní provoz dostačující zapojení jednoho nebo dvou členů rodiny - menší struktury nevyžadují složitější organizační model. Firmy s jedním členem (21 %) pravděpodobně spoléhají na silnou osobnost CEO (zakladatele), ale i přesto je firmu možno považovat za rodinnou, protože ostatní členové rodiny se nějakým způsobem podílejí na chodu firmy. Zapojení dvou rodinných členů (38 %) může být typické pro rodinné firmy, kde například zakladatel pracuje společně se svým potomkem či partnerem.
- 2. Zapojení 3–4 členů rodiny (35 %).** Může se jednat o větší nebo rozvinutější podniky, které mohou mít do 250 zaměstnanců (13 % firem). Tento počet členů umožňuje vytvoření jasnějších kompetencí v řízení např. financí, provozu, obchodu nebo marketingu. Firmy s větším počtem zapojených členů rodiny aktuálně zapojují více generací, což může být pozitivní pro kontinuitu a stabilitu firmy. Starší generace může dohlížet na dlouhodobé hodnoty, strategie, finanční zdraví, firemní kulturu, mladší generace přináší inovace a implementaci trendů především v oblasti digitalizace, robotizace, umělé inteligence.
- 3. Zapojení 5ti a více členů rodiny (6 %).** Tento model vyžaduje jasně definované role a hierarchickou strukturu. Zapojení většího počtu rodinných příslušníků do vedení může v situaci, kdy nejsou role správně rozděleny a komunikovány, vést k možným konfliktům. Ne vždy se však jedná o zapojení všech členů do managementu, někdy mohou být i klasickými zaměstnanci na nižších manažerských pozicích.

Tabulka 10: Počet rodinných příslušníků

Počet rodinných příslušníků	Absolutní počet odpovědí	Procentuální zastoupení
1	47	21 %
<b>2</b>	<b>84</b>	<b>38 %</b>
3	51	24 %
4	23	11 %
5	7	3 %
6 a více (11)	7	3 %
Σ	222	100 %

Graf 8: Počet rodinných příslušníků



Zdroj: zpracováno autory

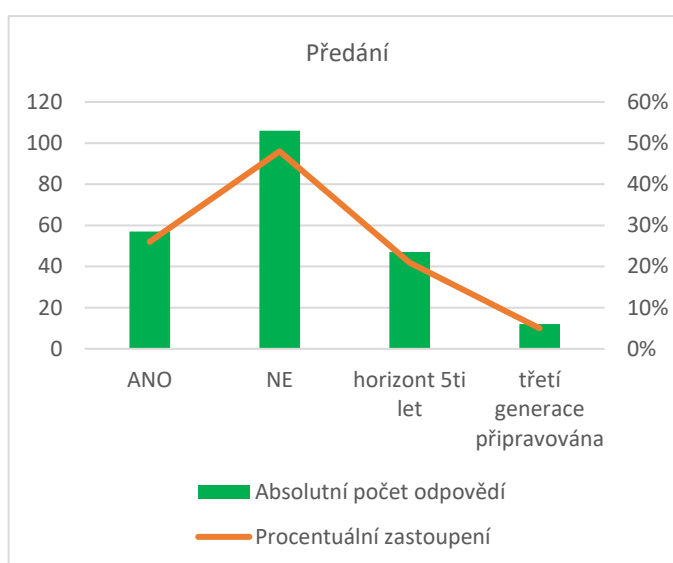
### 2.2 Došlo nebo dochází u vás aktuálně k předání Vaší rodinné firmy (myšleno management i majetek) z generace na generaci?

Firmy, které byly založeny před několika dekadami (60 % - viz 1.1), se nacházejí ve fázi nástupnictví. Z údajů o předání rodinných firem vyplývá, že 31 % firem již prošlo tímto procesem (z první na druhou, z druhé na třetí), 21 % je ve fázi přípravy a 48 % tento proces ještě čeká. Rodinné firmy v ČR se tedy nacházejí ve fázi, kdy musí pečlivě plánovat a řídit rozvoj a expanzi (předané firmy), všechny fáze předání (management, majetek, postavení zakladatele apod.) proto, aby zajistily dlouhodobou stabilitu a pokračování úspěšného rodinného podnikání.

Tabulka 11: Předání firmy

Předání firmy	Absolutní počet odpovědí	Procentuální zastoupení
ANO	57	26 %
NE	106	48 %
Budeme řešit v horizontu 5 let	47	21 %
Firma byla druhé generaci předána, třetí generace je ve školním věku, ale je vedena k podnikatelství a jsou jí vštěpovány rodinné hodnoty.	12	5 %
Σ	222	100 %

Graf 9: Předání firmy



Zdroj: zpracováno autory

### 2.3 Pokud ano, komu předáváte nebo jste již předali vedení Vaší rodinné firmy?

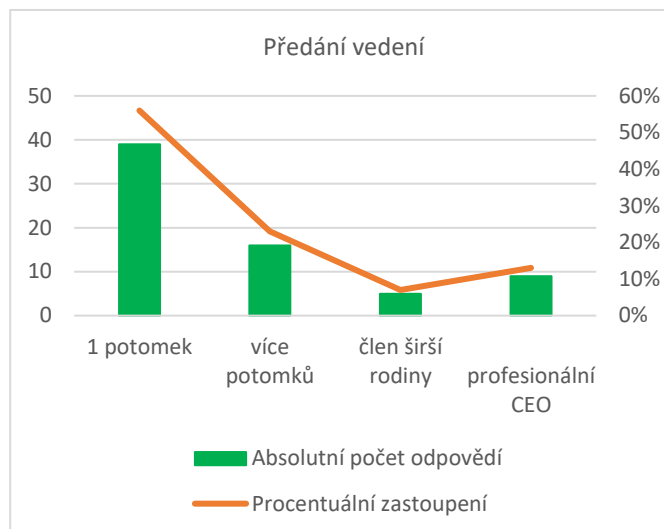
1. **Více než polovina předaných rodinných firem (56 %) do vedení integrovala pouze jednoho potomka.** Tento model je klasickým příkladem rodinného podnikání mikropodniků a malých firem, kde hlavní roli při nástupnictví hraje pokračování rodinné linie a soustředění moci do rukou jednoho člena. Z údajů vyplývá, že většina rodinných podniků v ČR má méně než 50 zaměstnanců, což odpovídá tomu, že stačí jeden člověk na vedení podniku. Výhodou tohoto modelu je jednoduchá a jasná struktura řízení, což může firmě přinést stabilitu a efektivní rozhodování. Na druhou stranu, pokud jeden potomek není dostatečně připravený nebo nemá dostatečné schopnosti, může firma čelit výzvám při managementu udržitelnosti.
2. **Vedení si rozdělilo více potomků (23 %).** Tento model bývá častější v případech, kdy firma roste a vyžaduje více vedoucích pozic, popř. když jsou v rodině dva členové schopni řídit různé části podniku, popř. chce být zakladatel spravedlivý a neupřednostňovat jednoho potomka před druhým/třetím.... Rozdělení vedení mezi více potomků může firmě přinést větší odbornou diverzitu a rozložení odpovědnosti, což může podpořit růst, inovace, expanzi, udržitelnost. Na druhou stranu tento model vyžaduje jasné rozdělení kompetencí a efektivní komunikaci mezi vedoucími členy, aby nedocházelo k vnitřním konfliktům.
3. **Vedení se ujal nejschopnější člen širší rodiny, jiný než přímý potomek (7 %).** Tento model bývá častější v případech, kdy žádný z přímých potomků neprojevil zájem nebo schopnosti pro vedení podniku, nebo když rodina preferuje někoho s větší zkušeností a odborností. Zapojení širší rodiny může být udržitelným řešením zejména u firem, které chtějí zachovat rodinný charakter podniku, ale nemají vhodného přímého nástupce.
4. **Vedení převzal profesionální manažer mimo rodinu (13 %).** Tento model bývá častější u větších firem, které vyžadují odborné řízení na vysoké úrovni, což může přesahovat schopnosti rodinných členů nebo v případě, že nikdo z úzké ani širší rodiny není ochoten podnik vést (což nevylučuje situaci, že může být členem představenstva a spoluvlastníkem) a majitel chce značku dále rozvíjet, popř. podnik zamýšlí předat třetí generaci. Tento model vyžaduje důvěru rodiny v manažera, jasně nastavené smluvní podmínky, cíle, které jsou průběžně aktualizovány a vyhodnocovány.

Tabulka 12: Komu je předáváno vedení

Komu je předáváno vedení?	Absolutní počet odpovědí	Procentuální zastoupení
<b>Vedení převzal jeden potomek</b>	<b>39</b>	<b>56 %</b>
Vedení si rozdělilo více potomků	16	23 %
Vedení se ujal nejschopnější člen širší rodiny, jiný než přímý potomek	5	7 %
Vedení převzal profesionální manažer (CEO) mimo rodinu	9	13 %
Σ	69	100 %

Zdroj: zpracováno autory

Graf 10: Komu je předáváno vedení



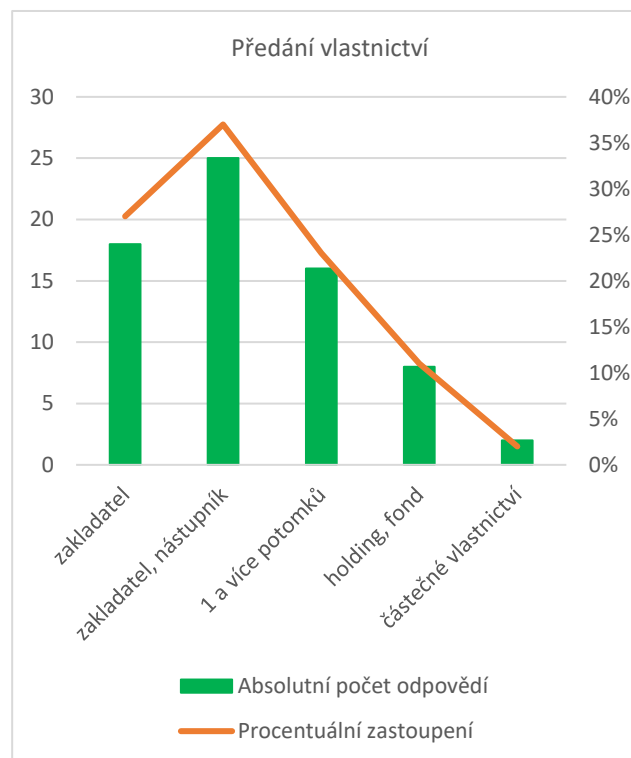
## 2.4 Pokud ano, komu předáváte nebo jste již předali, převedli, prodali vlastnictví Vaší rodinné firmy?

Tabulka 13: Komu je předáno vlastnictví

Komu je/bylo předáváno vlastnictví?	Absolutní počet odpovědí	Procentuální zastoupení
Majetek zůstal ve vlastnictví zakladatelů	18	27 %
<b>Majetek je vlastněn společně zakladateli a nástupníky</b>	<b>25</b>	<b>37 %</b>
Podíl na majetku byl rozdělen mezi jednoho nebo více potomků (nástupníků)	16	23 %
Majetek je spravován holdingovou společností nebo svěřenským fondem	8	11 %
Firma je částečně vlastněna rodinou a částečně nerodinnými příslušníky (organizacemi, fondy, jiným rodinným podnikem, apod.).	2	2 %
Σ	69	100 %

Zdroj: Zpracováno autory

Graf 11: Komu je předáno vlastnictví





Údaje o tom, jak je vlastnictví rodinných firem předáváno, ukazují různé přístupy k udržení rodinného majetku v rámci rodinných podniků. Tyto výsledky odrážejí dynamiku rodinného podnikání a preference, jak majitelé a jejich nástupci chtějí nakládat s vlastnictvím firmy.

- 1. Majetek zůstal ve vlastnictví zakladatelů (27 %).** Tento přístup může být odrazem toho, že si zakladatelé chtějí zachovat kontrolu nad podnikem, i když již přímo nevykonávají výkonnou roli. Mají potřebu být finančně nebo strategicky propojeni s podnikem, snahu chránit firmu před riziky spojenými s předčasným předáním podílu na majetku
- 2. Majetek je vlastněn společně zakladateli a nástupníky (37 %).** Tento přístup odráží snahu o plynulé předání vlastnictví a postupnou integraci nové generace do rozhodování o firmě. Kombinované vlastnictví umožňuje zakladatelům zůstat zapojenými do strategického rozhodování a zároveň připravit nástupce na převzetí plné odpovědnosti. Sdílení vlastnictví také může sloužit jako nástroj pro motivaci mladší generace k aktivnímu zapojení se do managementu a zodpovědnému přebírání odpovědností za řízení rodinného majetku.
- 3. Podíl na majetku byl rozdělen mezi jednoho nebo více potomků (23 %).** Tento model je běžný v případech, kdy již došlo k plnému předání nejen manažerského řízení, ale i vlastnictví firmy, což naznačuje vyšší stupeň důvěry zakladatelů v nástupníky. Obvykle se tak děje u firem, kde potomci prokazují schopnosti a ochotu vést podnik samostatně (např. ve věkové skupině CEO 36–45 let nebo starší).
- 4. Majetek je spravován holdingovou společností nebo svěřenským fondem (11 %).** Tento model je častější u větších firem s najatým profesionálním managementem nebo tam, kde zakladatelé chtějí zajistit dlouhodobou stabilitu a ochranu majetku před rozdělením mezi „nezvedeným“ potomky. Svěřenské fondy mohou také sloužit jako nástroj k zajištění kontinuity firmy v rodině, aniž by došlo k nechtěnému prodeji nebo zániku firmy.
- 5. Firma je částečně vlastněna rodinou a částečně nerodinnými příslušníky (2 %).** Tento model bývá častější u větších nebo rychleji rostoucích firem, které vyžadují externí kapitál nebo strategické partnery proto, aby mohly expandovat. Taková rozhodnutí mohou také znamenat, že rodina hledá cesty, jak firmu profesionalizovat a zároveň si udržet kontrolu nad klíčovými rozhodnutími.

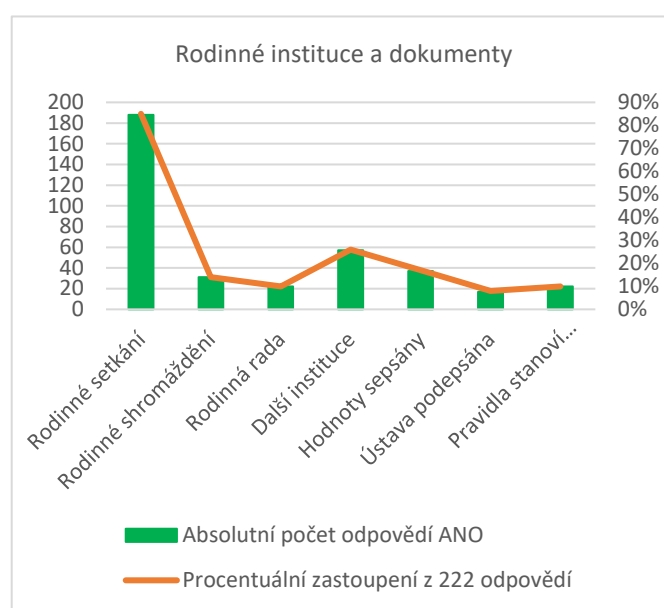


## 2.5 Formalizace rodinných vztahů, rodinné instituce

Tabulka 14: Formalizace rodinných vztahů

Instituce a dokumenty	Absolutní počet odpovědí ANO	Procentuální zastoupení z 222 odpovědí
<b>Rodinné setkání</b>	<b>188</b>	<b>85 %</b>
Rodinné shromáždění	31	14 %
Rodinná rada	22	10 %
Další instituce valná hromada	57	26 %
Rodinné hodnoty jsou sepsány a veřejně deklarovány	37	17 %
Rodinná ústava je podepsána	17	8 %
Pravidla stanoví svěřenský fond	22	10 %

Graf 12: Formalizace rodinných vztahů



Zdroj: zpracováno autory

Výstupy výzkumu ohledně formalizace rodinných vztahů v rodinných firmách v ČR poskytují zajímavé možnosti k vyhodnocení v návaznosti na dříve uvedená data, jako jsou rok založení firmy, věková struktura CEO a přenos vlastnictví mezi generacemi. Souvislosti a interpretace mohou být následující:

- Rodinné setkání (85 %).** Rodinné setkání je typické pro rodinné firmy, kde dochází k **průběžné neformální komunikaci** mezi členy rodiny. Tato komunikace je jednoduchá a efektivní, zejména pro firmy v **první nebo druhé generaci**, kdy vztahy nejsou příliš složité a není potřeba složitějších pravidel či formálních struktur. Menší rodinné firmy (s 0–9 zaměstnanci) často využívají právě tento neformální způsob řízení a diskuse o důležitých záležitostech. Rodiny v těchto firmách zpravidla fungují na základě vzájemné důvěry, což snižuje potřebu formalizovaných dokumentů a institucí.
- Rodinné shromáždění (14 %) a rodinná rada (10 %).** Tyto instituce jsou více formální. Častěji se objevují ve **vícegeneračních firmách** nebo u firem s větším počtem rodinných členů zapojených do řízení. Například firmy, kde je zapojeno **3 nebo více rodinných členů** (24 % firem, viz 2.1), mají tendenci využívat formálnější struktury proto, aby zajistily jasná pravidla a rozdělení odpovědností. Firmy, které se nacházejí v **procesu předávání řízení a vlastnictví** (např. 18 % firem, kde již došlo k předání, viz 2.2, 2.3), pravděpodobněji využívají rodinné shromáždění nebo rodinnou radu. Tyto struktury pomáhají předcházet konfliktům a zajišťují, že následníci mají jasnou představu o svých rolích, zodpovědnostech a úlohách.
- Valná hromada akcionářů či společníků (26 %).** Je běžná zejména u **větších firem** (s více než 50ti zaměstnanci) nebo u firem, které jsou formálněji strukturovány jako **společnosti s ručením omezeným** nebo **akciové společnosti**. Tyto právní formy vyžadují formální rozhodovací struktury a zapojení více lidí, což je důvod, proč 26 % rodinných firem využívá tuto instituci. Jedná se o formální rozhodovací platformu, kde jsou probírány důležité záležitosti týkající se podnikání i rodiny.
- Rodinná ústava (8 %).** Představuje nejvyšší míru formalizace vztahů mezi rodinnými členy. Pouze 8 % rodinných firem má podepsanou rodinnou ústavu, což naznačuje, že jde o složitější strukturu, která je typická pro **větší firmy** s více generacemi zapojenými do řízení nebo pro firmy, kde se řeší komplexní otázky přenosu majetku a řízení.

## 2.6 Co považujete za silné stránky Vaší rodinné firmy?

Silné stránky byly shrnuty do konkrétních oblastí, v textu dále nejsou uvedeny odpovědi, které se vyskytovaly ojediněle a jsou specifickými faktory konkrétních firem v konkrétním odvětví.

Tabulka 15: Silné stránky

SILNÉ STRÁNKY	Výskyt odpovědí
<b>SEW</b> - aktivní zapojení rodiny, mezigenerační propojení, tradice, rodinné vazby, loajalita rodinných zaměstnanců, společný cíl, předávání zkušeností, rodinné investování, přehled majitelů, důvěra, spolehlivost, pracovitost, odpovědnost, důvěryhodnost, preciznost, poctivost, flexibilita, vztahy – všechna pozitivita...	427
<b>Kvalita</b> - práce, produktů, služeb, materiálů, personálu, vedení...	137
<b>Zaměstnanci</b> - profesionalita, tým, spolehlivost, stabilní kádr, soudržnost kolektivu, zapálení pro věc, obětavost, důvěra, vzájemná úcta, respekt, pokora, přátelské prostředí, celoživotní vzdělávání, spolupráce...	125
<b>Inovace, VaV, patenty</b> - inovativní produkty, vlastní vývojové oddělení, spolupráce s VŠ, inspirace, kreativita, certifikace, <b>využívání umělé inteligence, automatizace, robotizace, digitalizace...</b>	95
<b>Značka</b> - know-how, design výrobků, jedinečnost, výjimečnost, <b>udržitelnost...</b>	91
<b>Znalost</b> - konkurence, oboru, odvětví, PPO, digitalizace, technologií, výroby, jazyků, vzdělání, schopnosti, profesionalita managementu, dlouholetá zkušenost, intuice...	60
<b>Přístup k zákazníkům</b> - CRM, jejich spokojenost, reference <b>vzájemná loajalita...</b>	59
<b>Komunikace</b> - individuální přístup, vztahy, rodinná atmosféra, <b>firemní kultura...</b>	44
<b>Ostatní</b> - dostupnost produktů na internetových tržištích, dostupnost informací, e-shop, www.stránky, vlastní kapitál, zdravé produkty, nízké náklady, reinvestice, konkurenceschopnost, počet poboček, umístění provozoven...	35
<b>Stabilita</b> - ekonomická, organizační, finanční, diverzifikace portfolia, diverzifikace produktových řad, zahraniční obchod...	27
<b>Management</b> - řízení čehokoli, efektivní rozdělení pravomocí, procesní řízení, výběr zaměstnanců, selský rozum, intuice...	12
<b>Cena</b> - dostupná, přiměřená, její fixace, individuální...	7

Zdroj: zpracováno autory

Výsledky výzkumu mohou být zasazeny do širšího kontextu literatury o rodinném podnikání.<sup>4</sup> **Silné stránky**, které rodinné firmy identifikovaly, jsou častým tématem v odborné literatuře o rodinném podnikání, zejména ve vztahu k jejich jedinečným kvalitám, které je odlišují od nerodinných firem.

- **SEW (Socio-Emotional Wealth)** – obdobně jako v roce 2022 - jsou uváděny na prvním místě. Koncept SEW popisuje nefinanční hodnoty, které jsou pro rodinné firmy zásadní. SEW zahrnuje emoce a dlouhodobé cíle rodinných podniků, např. aktivní zapojení rodiny, mezigenerační propojení, tradice, rodinné vazby, loajalita, rodinné vazby, tradice, předávání zkušeností mezi generacemi, flexibilita, důraz na důvěru, loajalitu a vztahy.
- **Kvalita** - rodinné firmy bývají často známé svou snahou o udržení **vysoké kvality**, což jim pomáhá budovat a udržovat důvěru zákazníků. Rodinné firmy se také snaží o to, aby **pověst** spojená s kvalitou byla zachována napříč generacemi. Odborné zdroje zdůrazňují, že vysoká úroveň odpovědnosti a přehled o celkovém chodu firmy umožňuje majitelům rodinných firem přísně kontrolovat standardy kvality.
- **Zaměstnanci** - rodinné firmy obecně vnímají své zaměstnance jako součást rodiny a mají silný zájem na tom, aby si udržely loajální pracovní sílu. Rodinné firmy často vykazují nižší fluktuaci zaměstnanců, dlouhodobě budují loajální tým, což přispívá ke stabilitě podniku. Zaměstnanci v rodinných firmách často oceňují přátelskou atmosféru a možnost podílet se na dlouhodobých projektech, což přispívá k vyšší pracovní morálce.

## 2.7 Co považujete za slabé stránky Vaší rodinné firmy?

Slabé stránky byly shrnuty do konkrétních oblastí, v textu dále nejsou uvedeny odpovědi, které se vyskytovaly ojedinelé a jsou specifickými faktory konkrétních firem v konkrétním odvětví

Tabulka 16: Slabé stránky

SLABÉ STRÁNKY	Výskyt odpovědí
<b>Lidské zdroje</b> - málo klíčových zaměstnanců, jejich vysoké zatížení, nízká úroveň zastupitelnosti, nízká motivace zaměstnanců se zdravotním postižením, nedostatek kvalitních zaměstnanců, fluktuace, nezastupitelnost klíčových osob, nezájem zaměstnanců o osobní rozvoj, nedostatek pracovníků, vysoký podíl žen, vzdělání...	160
<b>Konkurenceschopnost</b> - závislost na dominantním partnerovi, velikost firmy limitující větší zakázky, závislost na výkonnosti chráněné dílny, nižší produktivita, malý podíl exportu, pomalý růst, nízká přidaná hodnota, bezpečnost dat...	79
<b>Management, osobnosti manažerů</b> - ne/nastavení procesů, střední management, organizace, delegování odpovědnosti, neochota delegovat, time management... Ego, obava z neúspěchu, chybí tah na branku, neprůbojnost, málo zkušeností odjinud, malá zainteresovanost na strategii, emoce, malá angažovanost při řešení větších obchodních případů...	72
<b>Zdroje</b> - omezené finance, omezená výrobní kapacita, členitý výrobní prostor, pracovní podmínky v provozu, opotřebená zařízení...	71
<b>Marketing</b> – neexistence, neznalost...	68

<sup>4</sup> FasterCapital. (2024). The Power of Collaboration: How Multi-Generational Family Businesses Leverage Their Strengths. <https://fastercapital.com/content/The-Power-of-Collaboration--How-Multi-Generational-Family-Businesses-Leverage-Their-Strengths.html>

<b>SEW</b> - neshody v rodině, konflikty mezi rodinnými příslušníky, přílišné čerpání prostředků firmy rodinou, více potomků – špatně se dělí kompetence a zisk, závislost rodiny na prosperitě firmy, rodinné problémy zasahují do podnikání, vzdělání...	43
<b>Inovace, vývoj</b> – nedostatečné, slabé, pomalé, finančně náročné ...	41
<b>Ostatní</b> - jazyková nevybavenost, zastoupení v zahraničí, omezené parkování, vybavení ...	30
<b>Náklady</b> - vysoké vstupní náklady, náklady na dopravu, plýtvání, ekologie...	15
<b>Nástupnictví</b> - nezájem potomků o převzetí, nástupnictví přímých rodinných příslušníků, direktivní přístup zakladatele, závislost na jeho přítomnosti...	12

Zdroj: zpracováno autory

Četnost odpovědí ohledně slabých stránek je v souladu s odbornou literaturou<sup>5</sup> o výzvách, kterým rodinné firmy čelí.

- **Lidské zdroje** – dlouhodobý problém trhu práce nejenom v rodinných firmách. Odborné studie potvrzují, že nezastupitelnost a nedostatek kvalifikovaných pracovníků je častým problémem v rodinných firmách, kde klíčové role bývají tradičně obsazovány členy rodiny nebo dlouholetými zaměstnanci. Tento problém může být zvláště akutní u malých a středních rodinných podniků, které nemají dostatečné zdroje pro vzdělávání a nábor nových zaměstnanců, nemohou konkurovat finanční nabídkou nadnárodních firem. Někteří zaměstnanci mimo rodinu mohou mít pocit, že nemají stejnou příležitost růst nebo se zapojit do strategických rozhodnutí, což může vést k nízké motivaci a angažovanosti. Důraz na rodinné hodnoty může být pro některé zaměstnance výhodou, pro některé nesplnitelným požadavkem.
- **Konkurenceschopnost** – odborná literatura často zmiňuje, že MSP mají větší problémy s konkurenceschopností kvůli omezeným zdrojům na inovace, marketing a export. Závislost na dominantním dodavateli může zvýšit jejich zranitelnost vůči tržním výkyvům. Rodinné firmy často operují s nižší přidanou hodnotou a pomalým růstem.
- **Management, osobnosti manažerů** - odborné studie ukazují, že rodinné firmy často bojují s nastavením procesů a delegováním úkolů, což omezuje jejich efektivitu. Tato neochota může být způsobena nedostatkem důvěry ve schopnosti zaměstnanců mimo rodinu nebo obavou ze ztráty kontroly nad podnikem. Tento problém je často spojen s nejasně definovanými organizačními strukturami a nedostatkem procesního řízení. Rodinní podnikatelé bývají často příliš zapojeni do každodenní operativy, což omezuje jejich schopnost zaměřit se na strategické otázky.

<sup>5</sup> FasterCapital. (2024). Evaluating the Strengths and Weaknesses of Your Family Business. <https://fastercapital.com/topics/evaluating-the-strengths-and-weaknesses-of-your-family-business.html>

## 2.8 Co považujete za příležitosti Vaší rodinné firmy?

Příležitosti byly shrnuty do konkrétních oblastí, v textu dále nejsou uvedeny odpovědi, které se vyskytovaly ojedinelé a jsou specifickými faktory konkrétních firem v konkrétním odvětví.

Tabulka 17: Příležitosti

PŘÍLEŽITOSTI	Výskyt odpovědí
<b>Trh – zákazníci</b> - zájem o ekologické technologie, spalování biomasy, vegetariánství, účetní a administrativní služby, spolupráce, přizpůsobení požadavkům zákazníků, nový segment, dlouhodobé smlouvy, zákazníci z různých sektorů, loajalita, navýšení obratu u stávajících, získání nových, rychlost a snadnost komunikace, zájem o životní prostředí...	176
<b>Technologie</b> - IT, robotizace, digitalizace, automatizace, inovace produktů, inovace postupů, umělá inteligence ...	118
<b>Expanze</b> - nejenom do zahraničí, rozšíření prodejního portfolia, rozvoj odvětví, e-shop, infrastruktura ...	75
<b>Legislativa</b> - green deal, výměna kotlů, životní prostředí, dotace, podpora ESG ...	74
<b>Dodavatelé, externí spolupráce</b> – vztahy, diverzifikace, řetězce, externí spolupráce, sdílení zkušeností prostřednictvím internetu, synergie nabízených služeb...	36
<b>Ostatní</b>	35
<b>Marketing</b> - možnost využití, rozvíjející se sociální sítě, WOM ...	13
<b>Zaměstnanci</b> – kvalifikovaní odborníci na trh práce, zaměstnávání národnostních menšin ...	10
<b>Přístup ke vzdělávání</b>	7

Zdroj: Zpracováno autory

Identifikované příležitosti pro rodinné firmy v ČR výborně odrážejí současné trendy v podnikání a ekonomice.<sup>6</sup> Rodinné firmy mají velký potenciál k růstu a konkurenceschopnosti, pokud se dokáží adaptovat na nové technologické a ekologické výzvy a zároveň zůstanou věrné svým tradičním hodnotám, jako je **důvěra, dlouhodobé myšlení, loajalita a další charakteristiky SEW.**

- **Trh – zákazníci a poptávka po trendových technologiích.** Příležitost spojená s růstem zájmu o ekologické technologie a udržitelnost je v souladu s globálním trendem, kdy se zvyšuje tlak na firmy, aby přijímaly environmentálně šetrné postupy. Zákazníci a investoři se stále více zaměřují na firmy, které jsou ohleduplné k životnímu prostředí a implementují udržitelné strategie. Flexibilita a osobní přístup rodinných firem k zákazníkům jsou považovány za jejich klíčové výhody. Odborná literatura potvrzuje, že rodinné firmy často staví na dlouhodobých vztazích se zákazníky a jejich schopnost rychle reagovat na nové požadavky trhu jim poskytuje konkurenční výhodu. Rodinné firmy, které investují do technologií a digitalizace, mají vyšší šanci uspět na globalizovaných trzích. Technologie, jako je automatizace a umělá inteligence, zlepšují nejen provozní efektivitu, ale také umožňují firmám rychleji reagovat na změny na

<sup>6</sup> ARORA, R. (2024). All in the Family Business: The Pros and Cons of a Familial Company. <https://www.forbes.com/sites/rohitarora/2024/07/10/all-in-the-family-business-the-pros-and-cons-of-a-familial-company/>

trhu a snižovat náklady. Studie ukazují, že firmy, které integrují digitální nástroje do svých podnikových procesů, dosahují vyššího růstu a mají větší šanci na dlouhodobou udržitelnost.

- **Expanze** - je často náročná pro menší a střední rodinné firmy, které mají omezené zdroje. Nicméně díky digitalizaci a novým distribučním kanálům, jako jsou např. e-shopy, mohou rodinné firmy překonat geografická omezení a oslovit širší okruh zákazníků. Studie ukazují, že úspěšné rodinné firmy, které investují do expanze a rozšiřování portfolia, dosahují rychlejšího růstu a mají větší šanci uspět na globalizovaných trzích. Rodinné firmy jsou často dobře připraveny těžit z růstu odvětví, kde působí dlouhodobě a disponují podrobnou znalostí místních trhů. Infrastrukturní investice, zejména v oblasti logistiky a e-commerce, umožňují rodinným firmám přizpůsobit se novým zákaznickým očekáváním a rozšířit své působení.

## 2.9 Co považujete za hrozby pro Vaše rodinné podnikání?

Hrozby byly shrnuty do konkrétních oblastí, v textu dále nejsou uvedeny odpovědi, které se vyskytovaly ojediněle a jsou specifickými faktory konkrétních firem v konkrétním odvětví.

Tabulka 18: Hrozby

HROZBY	Výskyt odpovědí
<b>Ekonomika obecně</b> - důsledky inflace, růst cen celkově, hrozba nedostatku energií, ekonomická nejistota, externí financování, odliv investorů, migrace, válka...	220
<b>Politika, legislativa, administrativa</b> - různé sazby DPH např. na biomasu v zemích EU, vysoké poplatky za úvěr, PRIBOR, nestabilní, chaotická, byrokracie, neočekávaná rozhodnutí vlády, MPSV a důchodová „reforma“, postup úředníků na různých úřadech, měnová politika, časté změny zákonů, neprofesionalita politiků, nestálý kurz koruny vůči euru, nekonceptnost a nespolutpráce ministerstev, opatření EU, green deal, odvody, ekoterroristi, nepřiměřené množství kontrol, komunikace se státním aparátem...	167
<b>Konkurence</b> - nekalá soutěž, konkurence přeplácí zaměstnance, zahraniční konkurence, cenové strategie konkurence...	103
<b>Trh práce</b> - chybí kvalifikovaní řemeslníci, nefunkční školství – nejsou kvalifikovaní zaměstnanci, nechtějí mladých pracovat ve výrobě, obecně situace na trhu práce, neadekvátní mzdové požadavky...	53
<b>Technologie</b> - hrozba ovlivnění trhu práce díky umělé inteligenci, technologické a kybernetické hrozby...	37
<b>Zákazníci</b> - požadavky zákazníků na změny, změna preferencí, nepravidelnost zakázek, nutnost navázání nových vztahů, platební ne/schopnost, kupní síla, nízká odbornost zákazníků...	35
<b>Ostatní</b> – nespolutpráce s místní samosprávou, tlak okolí a vnímání podnikatelů jako „podvodníků“, nepřehlednost a složitost dotačních fondů...	29
<b>Dodavatelé</b> - ukončení činnosti, problémy, spolehlivost, cenové strategie ...	8

Zdroj: zpracováno autory

Hrozby identifikované rodinnými firmami v ČR odrážejí reálné problémy, kterým čelí podnikatelské prostředí<sup>7</sup> v ČR.

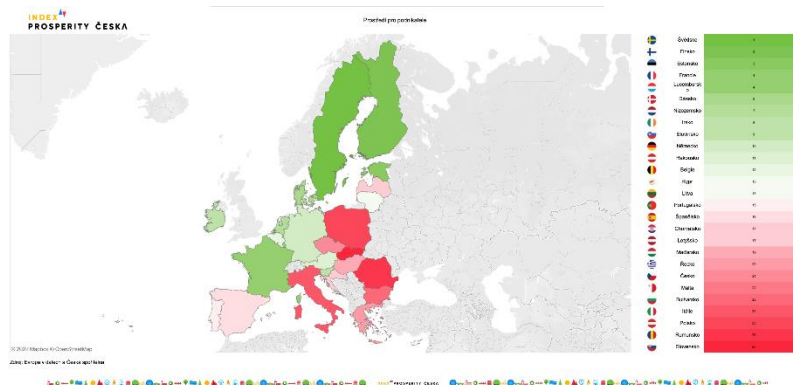
- **Ekonomika obecně.** V odborné literatuře a ekonomických zprávách se potvrzuje, že vliv inflace a krize na energetickém trhu představují jedny z největších výzev pro podniky v ČR. Makroekonomické analýzy poukazují na kombinaci několika faktorů: pandemií vyvolaný růst cen surovin, následky války na Ukrajině atd. ČNB zavedla zvýšení úrokových sazeb jako jeden z nástrojů ke snížení inflace, ale to zároveň zdražilo externí financování podniků, což komplikuje přístup k úvěrům. Energetická krize byla jedním z hlavních faktorů zpomalení evropské ekonomiky v roce 2022 a 2023. Podniky v ČR čelí nejen vysokým cenám energií, ale také nejistotě ohledně dostupnosti plynu a elektřiny v nadcházejících letech. Přechod k zelené energetice (Green Deal) nutí firmy více investovat do energetických úspor a obnovitelných zdrojů energie, což vyžaduje nemalé investice.

<sup>7</sup> Bradley. (2024). Top risks for businesses in 2024.

<https://www.bradley.com/insights/publications/2024/01/top-risks-for-businesses-in-2024>

- **Politika, legislativa, administrativa** - podle zpráv Světové banky a dalších mezinárodních studií je podnikatelské prostředí v ČR zatíženo velkou mírou byrokracie a častými legislativními změnami. Například neustálé změny v daňových sazbách (včetně DPH) a neprůhledné administrativní procesy vedou ke zvýšení nákladů na compliance. Tento problém je dále umocněn nejednotným výkladem předpisů ze strany úřadů. Byrokratická zátěž v ČR je nadprůměrná v porovnání s jinými evropskými zeměmi - v eurounijním srovnání podnikatelského prostředí (Index prosperity) obsadila ČR 21. místo.

Obrázek 1: Index prosperity



Zdroj: Businessinfo.cz. [online]. Index prosperity: České podnikatelské prostředí patří k nejhorším v Evropě. 12.10.2022. [Cit. 2024-07-09]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/clanky/index-prosperity-ceske-podnikatelske-prostredi-patri-k-nejhorsim-v-evrope-zalozeni-firmy-muze-trvat-az-25-dni-nejdele-z-cele-eu/>



### 3. Stav budování obchodní odolnosti

Obchodní odolnost rodinných podniků se týká jejich schopnosti přizpůsobit se situaci na trhu, zotavit se z nepřízně osudu, využít své jedinečné vlastnosti (SEW) k překonání krizí a nejistoty, ztráty zákazníků, změnám zákaznických preferencí apod.<sup>8</sup> (viz silné, slabé stránky ve vztahu k zákaznické základně, 2.7, 2.8). Obchodní odolnost je definovaná jako proces neustálého přizpůsobování nástrojů marketingového mixu (produktové, cenové, distribuční, komunikační strategie, přístupu ke společenské odpovědnosti a udržitelnosti, k řízení vztahů se zákazníky, k obchodním strategiím apod.). Umožňuje rodinným podnikům udržet nebo znovu získat stabilitu v náročných časech. Na rozdíl od nerodinných podniků rodinné firmy často vykazují větší odolnost díky emocionálním, sociálním a finančním vazbám, které zlepšují rozhodování a přizpůsobivost vůči turbulentním tržním podmínkám. K této obchodní odolnosti přispívá několik klíčových prvků:

- Podnikatelská odolnost: rodinné podniky často využívají krizi jako příležitost pro inovace. Silné rodinné vazby a sladěné cíle umožňují rychlé rozhodování, rychlou implementaci změn inovací.
- Emoční odolnost: rodinné firmy mají tendenci integrovat emocionální faktory do obchodních rozhodnutí, podporovat silný smysl pro účel a kontinuitu napříč generacemi. Obchodní odolnost v rodinných firmách v podstatě vychází z kombinace silných osobních vazeb, sdílených cílů a schopnosti přizpůsobit se prostřednictvím inovací.

Čísla v tabulce představují % zastoupení odpovědí z jejich celkového počtu (n=222).<sup>9</sup>

Tabulka 19: Parametry obchodní odolnosti

Parametr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	celkem %	průměrné hodnocení parametru dle bodové škály n=222
Získání obchodních dovedností prostřednictvím vzdělávání a školení umožní zaměstnancům obchodních oddělení a firmě zůstat na trhu aktivní a růst?	1%	1%	3%	3%	14%	9%	11%	25%	12%	21%	100	7,42

<sup>8</sup> PONT, A. A SIMON, A. (2024). Nurturing family business resilience through strategic supply chain management. Journal of Family Business Management. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2023-0272>

<sup>9</sup> Hodnocení (Váš názor) uvedených parametrů probíhalo na škále 1 (není důležité, nepodstatné) - 10 (považujete za velmi důležité). Hodnotu na škále můžeme upřesnit následujícím způsobem: **1 - Není důležité, zcela nepodstatné:** Tento parametr nehraje žádnou roli, jeho absence by neměla mít žádný vliv na hodnocenou aktivitu. **2 - Téměř nepodstatné:** Velmi malá důležitost, málo ovlivňuje aktivitu, výsledek. **3 - Nepřilíši důležité:** Je jen mírně relevantní, ale lze jej snadno ignorovat. **4 - Spíše nedůležité:** Sice malý, ale nepodstatný vliv. **5 - Středně důležité:** Tento parametr je relevantní, ale není klíčový, má vyváženou váhu. **6 – Spíše důležité:** Hraje roli, kterou nelze zcela přehlížet, ale stále není zcela zásadní. **7 - Důležité:** Tento parametr je významný a měl by být brán v úvahu. **8 - Velmi důležité:** Výrazně ovlivňuje výsledek, patří mezi klíčové faktory. **9 - Téměř rozhodující:** Téměř zásadní parametr, jeho vliv je značný. **10 - Velmi důležité, rozhodující:** Kritický parametr, na jehož významu záleží většina výsledku hodnocených aktivit.

Představa o tom, co pro firmu znamená obchodní, provozní a reputační odolnost	0%	0%	0%	1%	10%	9%	11%	26%	20%	23%	100	7,96
Připravenost firmy z obchodního, dodavatelského, provozního, finančního hlediska na další krizi	2%	3%	3%	4%	19%	10%	23%	21%	8%	7%	100	6,61
Využívání proaktivního a holistického přístupu k budování odolnosti a řízení rizik	3%	3%	7%	8%	20%	10%	21%	20%	5%	3%	100	6,08
Připravenost infrastruktury, ekosystému zákazníků, dodavatelů atd. na různé události	0%	0%	5%	3%	14%	16%	27%	22%	9%	4%	100	6,76
Aktuální obchodní odolnost firmy	0%	1%	2%	2%	9%	14%	29%	28%	11%	4%	100	7,09
<b>Σ</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>14%</b>	<b>12%</b>	<b>20%</b>	<b>24%</b>	<b>11%</b>	<b>10%</b>	<b>100</b>	<b>6,98</b>

Výsledek 7,96 bodu na desetibodové škále naznačuje, že **respondenti mají představu o tom, co pro firmu znamená obchodní, provozní a reputační odolnost**. Tento vysoký průměr se blíží hodnotě 8. Ve firmách patrně probíhá diskuse o významu odolnosti, stává se pro většinu firem klíčovým faktorem, ale přitom ne zcela rozhodujícím. Majitelé firem pochopili, že by mělo být budování odolnosti zásadní součástí jejich dlouhodobého plánování a úspěchu. Důvody pro toto hodnocení mohou být následující:

- Principem od počátku Covid 19 dosud panuje zvýšená nejistota v podnikatelském prostředí: firmy, zejména rodinné, čelí rostoucím ekonomickým, politickým, legislativním, technologickým a dalším výzvám, což zvyšuje potřebu odolnosti. Během první vlny pandemie se ukázalo, že krizi dokáží čelit odolné firmy, které zvládnou základní věci, od toho, že mají dostatek hotovosti, dokáží zaměstnance poslat na home office a na dálku efektivně řídit všechny procesy až po fakt, že si dokáží zajistit u banky prostředky na svou činnost, uřídí vztahy se zákazníky, dodavatele a logistické řetězce.<sup>10</sup>
- Důraz na dlouhodobou stabilitu: rodinné podniky tradičně kladou důraz na dlouhodobý růst a předávání podniku mezi generacemi. Provozní odolnost je klíčová pro zachování hodnot firmy a jejího postavení na trhu.
- Reputace jako základ úspěchu: pro rodinné podniky je dobrá pověst často spojována s kvalitou a spolehlivostí, ztráta reputace kvůli nízké odolnosti by měla velký vliv na jejich konkurenceschopnost a vztahy se zákazníky.



Aktuálně respondenti **hodnotí obchodní odolnost své firmy průměrnou hodnotou 7,09 bodu**. Pouze 10 firem je přesvědčeno o tom, že je 100% obchodně odolných.

<sup>10</sup> Deloitte, d.Report.cz. [online]. Téma pro CFO: Jak zajistit odolnost firmy v době nejistoty? 27.1.2021. [Cit. 2024-09-02]. Dostupné z <https://www.dreport.cz/blog/tema-pro-cfo-jak-zajistit-odolnost-firmy-v-dobe-nejistoty/>

Průměrné hodnocení 7,42 bodu na desetibodové škále naznačuje, že firmy **přikládají získávání obchodních dovedností prostřednictvím vzdělávání a školení zaměstnanců obchodního oddělení vysokou důležitost**, a to zejména ve vztahu k jejich schopnosti udržet se na trhu a růst. Dále z hodnocení vyplývá, že ačkoliv firmy považují obchodní dovednosti za velmi důležité, mohou existovat i další faktory (např. technologické inovace nebo strategie), které považují za ještě zásadnější pro svůj růst. Přestože hodnocení nedosahuje nejvyšší úrovně, ukazuje na výrazný souhlas s tím, že investice do rozvoje obchodních schopností přináší firmám konkurenční výhodu. Možné důvody pro toto hodnocení jsou následující:

- Důležitost školení pro růst: firmy si uvědomují, že obchodní dovednosti, jako je vyjednávání, zákaznický servis a strategické plánování, jsou klíčové pro růst. S moderním a dynamickým trhem se musí obchodní oddělení neustále zlepšovat.
- Konkurenční výhoda: vzdělaní a zkušení obchodníci mohou firmě pomoci udržet krok s konkurencí, adaptovat se na změny v poptávce a efektivněji získávat nové zákazníky.
- Nepřímý vliv na firmu: školení nejenže zvyšuje obchodní dovednosti jednotlivých zaměstnanců, ale také zlepšuje celkovou efektivitu a inovativnost firmy, což podporuje její aktivitu a růst na trhu.



**Připravenost firmy** z obchodního, dodavatelského, provozního, finančního hlediska na další krizi, využívání proaktivního a holistického přístupu k budování odolnosti a řízení rizik, **připravenost infrastruktury**, ekosystému zákazníků, dodavatelů atd. na různé události dosáhla průměrného bodového hodnocení cca 6,48. Výsledek naznačuje, že firmy vnímají svou připravenost a připravenost spolupracujících stakeholderů jako **relativně dobrou, ale nikoliv optimální**. Tento výstup koreluje s požadavky na obsah budoucích školících aktivit zaměřených především na systém a celý proces budování firemní odolnosti, na detailní znalost nástrojů řízení rizik.<sup>11</sup>



<sup>11</sup> MONLLOR, J. et al. Chapter 6: Family Business Resilience: A Multilevel Process Approach. In *Research Handbook on Entrepreneurship and Innovation in Family Firms* (pp. 107-126). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800889248.00011>

## 4. Ohodnocení důležitosti a osobní přiměřenosti dovedností, které ovlivňují přežití podniku během turbulentních období

Seznam dovedností zahrnuje 5 obecných kategorií měkkých dovedností a 36 specifických dovedností a vlastností. Hodnocení (Váš názor) uvedených parametrů probíhalo na škále 1 (není důležité, nepodstatné) - 10 (považujete za velmi důležité) – podrobněji viz podkapitola 3. 5 kategorií dovedností je následujících:

- obecné dovednosti,
- odborné/profesionální dovednosti,
- zdraví a bezpečnost,
- vlastnosti, postoje a hodnoty,
- řízení rizik.<sup>12</sup>

V prvním kroku vždy respondenti vyjadřovali své stanovisko k **potřebnosti** dané dovednosti. Ve druhém k **realitě využití dané dovednosti** ve firmě.

### 4.1 Obecné dovednosti

Tabulka 20: Vyhodnocení a porovnání potřebnosti versus reality obecných dovedností

Kategorie	Subkategorie	Měkké dovednosti	Absolutní četnost výskytu odpovědí										průměrné hodnocení parametru dle bodové škály n=222	Rozdíl mezi potřebností a realitou	
			potřebnost realita	1	2	3	4	5	6	7	8	9			10
Obecné dovednosti	Kognitivní vyšší úroveň	Stanovení cílů	potřebnost	1	0	2	1	2	5	10	40	31	130	9,09	
			realita	2	0	3	6	13	27	38	64	27	42	7,67	-1,42
		Schopnost se neustále učit	potřebnost	1	0	2	1	3	6	27	37	36	109	8,73	
			realita	1	2	1	3	16	31	52	52	27	37	7,56	-1,17
		Kritické myšlení	potřebnost	0	2	3	2	9	9	33	60	35	69	8,27	
			realita	1	2	2	5	22	33	54	52	20	31	7,31	-0,96
	Tvořivost a kreativita	potřebnost	0	3	4	2	17	8	29	46	34	79	8,22		
		realita	2	6	6	6	29	29	46	25	33	40	7,18	-1,04	
	Socioemocionální úroveň	Schopnost otevřené komunikace	potřebnost	0	0	3	0	5	6	16	31	36	125	9,08	
			realita	0	1	2	3	18	20	36	52	32	58	7,95	-1,13

<sup>12</sup> Při sestavení seznamu dovedností vycházeli výzkumníci (KOTSIOS, P. 2023 Business resilience skills for SMEs. Journal of Innovation and Entrepreneurship, <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00304-0>) z přehledu literatury o podnikatelské odolnosti, z Rámce podnikatelských kompetencí Evropské komise EntreComp (Bacigalupo et al., 2016), z typologie „mixu dovedností“ IME GSEVEE (Litzeris, 2019), z Evropské klasifikace dovedností/kompetencí Evropské komise, Kvalifikace a povolání — ESCO (2020), z Evropského indexu dovedností CEDEFOP (2020), ze zkušeností spolupracujících mentorů a poradců podnikatelům.

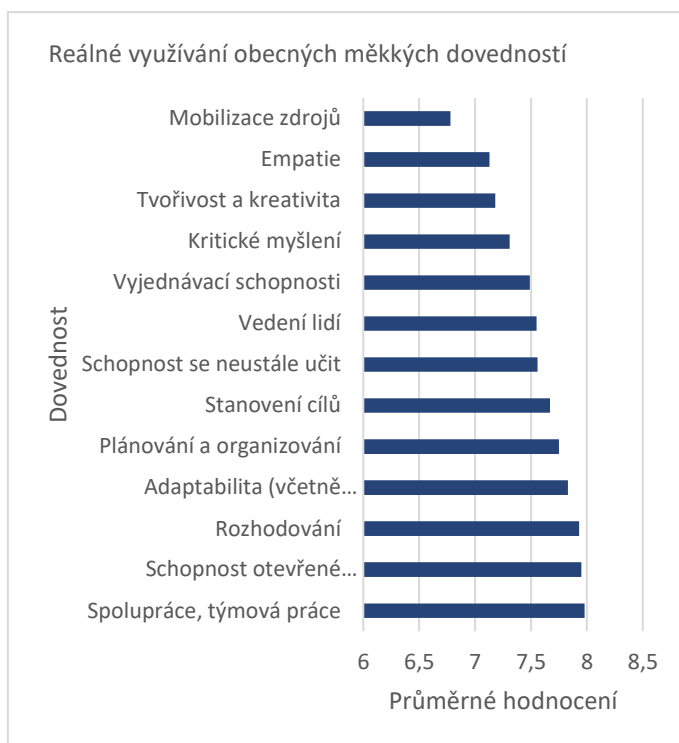
		Empatie	potřeba	0	1	7	2	14	14	26	53	34	71	8,13	
			realita	1	3	10	6	32	24	43	44	24	35	7,13	-1
Systematický přístup	Spolupráce, týmová práce	potřeba	0	0	3	0	6	5	6	30	40	132	9,17		
		realita	0	0	3	8	10	23	32	49	43	54	7,98	-1,19	
	Adaptabilita (včetně flexibility)	potřeba	0	0	0	0	8	6	18	36	35	119	8,97		
		realita	0	0	1	7	15	22	39	60	32	46	7,83	-1,14	
	Plánování a organizování	potřeba	0	0	0	1	2	4	9	37	34	135	9,24		
		realita	0	0	1	6	19	24	42	52	34	44	7,75	-1,49	
	Vyjednávací schopnosti	potřeba	0	1	4	3	3	4	14	51	42	100	8,77		
		realita	3	3	4	2	21	20	45	54	37	33	7,49	-1,28	
	Rozhodování	potřeba	1	0	1	0	3	3	13	47	39	115	9,03		
		realita	1	1	0	4	7	20	52	59	28	50	7,93	-1,1	
	Vedení lidí	potřeba	1	0	1	2	5	5	18	21	42	127	9,04		
		realita	3	0	3	8	11	23	53	54	32	35	7,55	-1,49	
	Mobilizace zdrojů	potřeba	1	0	1	7	14	10	45	60	29	55	7,96		
		realita	5	2	7	8	31	33	52	47	18	19	6,78	-1,18	
Průměr	potřeba	0	1	2	2	7	7	20	42	36	105	8,75			
	realita	1	2	3	6	19	25	45	51	30	40	7,55	-1,20		

Zdroj: zpracováno autory

V kontextu rodinných firem jsou **měkké dovednosti kognitivní vyšší úrovně** obzvláště důležité, protože často podporují budování dlouhodobých vztahů (se zákazníky, zaměstnanci, dodavateli, v rodině...), napomáhají efektivnímu řízení napříč generacemi, ovlivňují odolnost rodinného podnikání.

Tabulka 21: Vyhodnocení reálného využití obecných měkkých dovedností, Graf 13: Vyhodnocení reálného využití obecných měkkých dovedností

Dovednost	průměrné hodnocení parametru dle bodové škály n=222
Spolupráce, týmová práce	7,98
Schopnost otevřené komunikace	7,95
Rozhodování	7,93
Adaptabilita (včetně flexibility)	7,83
Plánování a organizování	7,75
Stanovení cílů	7,67
Schopnost se neustále učit	7,56
Vedení lidí	7,55
Vyjednávací schopnosti	7,49
Kritické myšlení	7,31
Tvořivost a kreativita	7,18
Empatie	7,13
Mobilizace zdrojů	6,78



Zdroj: zpracováno autory

- **Stanovení cílů** (strategických, taktických, operativních) - je zásadní pro úspěšné řízení jakékoli firmy, je součástí plánování, tvorby strategie. Cíle by měly být měřitelné a vyhodnotitelné. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti stanovení cílů je 9,09** – tedy se jedná o zásadní parametr, nicméně **v reálné praxi** je průměrné hodnocení 7,67 – jedná se o oblast, která vyžaduje pozornost pro budování odolnosti.
- **Schopnost se neustále učit** - je klíčovou dovedností v moderním podnikatelském světě. Umožňuje jednotlivcům zůstat relevantními a konkurenceschopnými ve svých oborech, přizpůsobovat se změnám, protože trhy, technologie, potřeby zaměstnanců i zákazníků atd. se neustále vyvíjejí. Manažeři, kteří se průběžně vzdělávají, jsou lépe vybaveni k tomu, aby tyto změny pochopili, adaptovali své strategie a vždy byli o krok napřed před konkurencí. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti** schopnosti se neustále učit je **8,73** – tedy se jedná o velmi důležitý parametr, nicméně **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **7,56** – jedná se o oblast, která vyžaduje pozornost pro budování odolnosti.
- **Kritické myšlení** - je další z klíčových dovedností potřebných v dnešním rychle se měnícím a informacemi přesyceném světě. Pomáhá lépe se rozhodovat a efektivněji vyhodnocovat protichůdné informace, utvářet si vlastní názory. Bez něj můžeme být náchylní k zaujatým názorům nebo k manipulaci pomocí chytrých přesvědčovacích technik. Rozvoj kritického myšlení také pomáhá lépe si uvědomovat sebe sama, svoje vlastní myšlenky a pocity.<sup>13</sup> Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti kritického myšlení je 8,27** – tedy se jedná o velmi důležitý parametr, nicméně **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **7,31** – jedná se o oblast, která vyžaduje pozornost pro budování odolnosti.
- **Tvořivost a kreativita** – je v dnešní době AI výsadou člověka, pro manažery opět klíčová dovednost v mnoha odvětvích, je nástrojem inovací (v marketingové komunikaci, v obchodních strategiích, v HR, zásadní roli hraje ve Startupech či v prostředí rychle rostoucích technologických firem apod.). Je nosným zdrojem konkurenceschopnosti a odolnosti. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti tvořivosti a kreativity je 8,22** – tedy se jedná o velmi důležitý parametr, nicméně **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **7,18** – jedná se o oblast, která vyžaduje pozornost pro budování odolnosti.

<sup>13</sup> <https://orangeacademy.cz/clanky/kriticke-mysleni/>



**Socioemocionální úroveň** - sociální dovednosti se projevují ve způsobu, jakým na pracovišti (ale i v soukromí) komunikujeme s kolegy, řešíme problémy a organizujeme si práci svou i práci svých podřízených. Emoční inteligence je schopnost člověka vyznat se ve svých citech, pocitech, náladách a schopnost využívat tyto znalosti ve prospěch sebe i ostatních. Je známo pět polí emoční inteligence: sebevnímání, sebeovládání, sebemotivace, empatie, sociální kompetence. V rodinných podnicích, kde se často překrývají osobní a profesní vztahy, jsou socioemocionální dovednosti nejen užitečné, ale často nezbytné pro zajištění hladkého chodu podniku a jeho dlouhodobého úspěchu a spokojenosti (štěstí) rodiny. Tyto dovednosti umožňují nejen efektivní řízení každodenních operací, ale také pomáhají udržet rodinnou harmonii a řešit vztahy, které jsou základem rodinného podnikání.

- **Schopnost otevřené komunikace** – umožňuje předcházet nedorozuměním a potenciálním konfliktům, vyjádřit vlastní myšlenky, obavy apod. Otevřený dialog podporuje sdílení nápadů, může inspirovat inovace, je nezbytný pro budování odolnosti. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti schopnosti otevřené komunikace** je **9,08** – tedy se jedná o téměř rozhodující, zásadní parametr, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **7,95** – respondenti si uvědomují jeho důležitost a významnost.
- **Empatie** - umožňuje manažerům lépe pochopit a přizpůsobit se emocionálním potřebám zaměstnanců a dalších členů rodiny. Vzájemná důvěra je klíčová pro interní soudržnost a celkovou spokojenost v rodinném podniku. Empatický přístup pomáhá manažerům lépe zvládat období změn nebo krizí. Počínaje předáním podniku na další generaci, přes adaptaci na externí ekonomické výkyvy a zvládání obav ze změn, k většímu porozumění pro očekávání všech zainteresovaných stran. Empatie napomáhá k vytvoření pozitivní pracovní kultury, k podpoře otevřenosti, respektu, loajality apod. Je pro odolnost firmy nezbytná. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti empatie** je **8,13** – tedy patří mezi klíčové faktory, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **7,13** – jedná se o oblast, která vyžaduje pozornost pro budování odolnosti.

**Systematický přístup** – je v management rodinného podnikání klíčový pro efektivní řízení, udržitelnost, dlouhodobou stabilitu, úspěch a odolnost. Tento přístup zahrnuje použití strukturovaných metod a procesů ve všech oblastech podnikání, od finančního plánování a řízení rodinného bohatství, přes základní funkce managementu (plánování, rozhodování, kontrola, komunikace, zpětná vazba, organizování atd.), řízení inovací a změn, marketing, obchod, expanzi na zahraniční trhy, až po řízení lidských zdrojů, nástupnictví apod. Rodinné podniky mohou být náchylné k subjektivnímu rozhodování založenému na rodinných vztazích nebo emocích. Systematický přístup pomáhá zajistit, že rozhodnutí jsou založena na racionalitě, datech, objektivních kritériích a nejlepších obchodních praktikách, profesionalitě, efektivitě, což zvyšuje celkovou odolnost firmy.

- **Spolupráce, týmová práce** - jsou základními pilíři úspěchu jakéhokoli podnikání, ale pro rodinné firmy mají zvláštní význam. Přímo ovlivňují nejen obchodní výkonnost, ale i rodinné vztahy, rodinnou soudržnost. Společné cíle a týmová spolupráce rodinných členů i nerodinných zaměstnanců na projektech mohou přinést bližší vztahy a vzájemnou podporu, což je zásadní atribut pro dlouhodobou stabilitu rodinného podniku a jeho odolnost. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti spolupráce, týmové práce** je **9,17** – tedy zásadní parametr, jehož vliv je značný a na jehož významu záleží, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **7,98** – respondenti jej chápou jako téměř klíčový faktor, který významně ovlivní odolnost a výsledky nejenom v businessu.
- **Adaptabilita včetně flexibility** – jsou faktory spadající do SEW, tvoří výraznou konkurenční výhodu rodinného podnikání (viz silné stránky 2.6), jsou zdrojem odolnosti. V rodinných podnicích jsou důležitými dovednostmi, protože mnohdy může být těžké vyvážit tradice, rodinné know-how a inovace. Tyto schopnosti nejen že pomáhají rodinným firmám přizpůsobit se a přežít v nepředvídatelných podmínkách, ale také podporují přijímání nových technologií a podnikatelských modelů, které jsou klíčovými pro dlouhodobý úspěch, prosperitu a odolnost. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti adaptability včetně flexibility** je **8,97** – tedy zásadní parametr, jehož vliv je značný a na jehož významu záleží, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **7,83** – respondenti jej chápou jako významný a měl by být brán v úvahu při budování odolnosti.
- **Plánování a organizování** – jsou dvě základní funkce managementu, které hrají klíčovou roli v úspěchu rodinných podniků. Funkce plánování umožňuje definovat vize, mise, hodnoty, cíle, vytvářet a

implementovat strategie, efektivně využívat zdroje k jejich dosažení. Organizování znamená uspořádávání, vytváření řádu a systému. Zahrnuje organizování lidí, dalších zdrojů, procesů, služeb, struktur a systémů uvnitř organizace. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti plánování a organizování** je **9,24** – tedy zásadní parametr, jehož vliv je značný a na jehož významu záleží, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **7,75** – respondenti jej chápou jako téměř klíčový faktor, který významně ovlivní odolnost a výsledky nejenom v businessu. Vzhledem ke struktuře výzkumného vzorku tvořené především mikro a malými podniky je výsledek předvídatelný (všichni dělají všechno ...).

- **Vyjednávání schopnosti** - s vyjednáváním se setkáváme tam, kde se jeden druhého snažíme ovlivnit, přesvědčit, kde dochází ke vzájemné výměně informací a následně k rozhodování. Jsou definovány jako schopnost otevřeně a efektivně komunikovat, přesvědčovat a dosáhnout dohody s ostatními (ideálně win win - kooperativní metoda. Strany usilují o vzájemný prospěch tak, aby uspokojily své potřeby, snaží se nacházet řešení, které není v přímém konfliktu s požadavky druhé strany). Cílem vyjednávání je dosáhnout vzájemně přijatelného výsledku. Tyto dovednosti zahrnují pochopení potřeb a zájmů druhé strany, použití různých taktik a strategií pro vyjednávání a schopnost řízení emocí a stresu během diskuse. Vyjednávací schopnosti jsou zvláště důležité v rodinném podnikání při řešení např. interních mezigeneračních konfliktů (rodinné podniky často zahrnují členy rodiny s různými názory, potřebami a zájmy). Vyjednávací dovednosti pomáhají řešit tyto rozdíly hladce a efektivně, což podporuje celkovou odolnost rodinného podnikání. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti vyjednávacích schopností** je **8,77** – tedy zásadní parametr, jehož vliv je značný a na jehož významu záleží, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **7,49** – respondenti jej chápou jako významný a měl by být brán v úvahu při budování odolnosti.
- **Rozhodování** - je proces, při kterém jedinec (zakladatel) či kolektiv, tým (společně s rodinnými příslušníky, vrcholovým managementem apod.) vybírá nejlepší variantu ze všech možných řešení dané problematiky. Jedná se o takovou volbu, která nejlépe naplní dané očekávání, možnosti, preference apod. Význam rozhodování (jeho jednoduchost/složitost, doba, nutnost relevantních informací, prognóz apod.) se současně odvíjí i od rozsahu zdrojů (nejenom finančních prostředků), které jsou na rozhodování vázány, resp. o kterých se rozhoduje. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti rozhodování** je **9,03** – tedy zásadní parametr, jehož vliv je značný, na jehož významu záleží většina výsledku hodnocených aktivit, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **7,93** – respondenti jej chápou jako významný a měl by být brán v úvahu při budování odolnosti.
- **Vedení lidí** – je v praxi rodinného podnikání součástí firemní kultury a „každodenním chlebem“ zakladatele, manažerů, leaderů. Jedná se o schopnost a dovednost otevřeně komunikovat, vést, usměrňovat a motivovat spolupracovníky i rodinné příslušníky za účelem plnění daných cílů, úkolů a strategií. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti vedení lidí** je **9,04** – tedy zásadní parametr, jehož vliv je značný, na jehož významu záleží většina výsledku hodnocených aktivit, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **7,55** – respondenti jej chápou jako významný a měl by být brán v úvahu při budování odolnosti.
- **Mobilizace zdrojů** - usiluje o disponování správnými zdroji (finančními, lidskými, informačními, technologickými, materiálními apod.) ve správný čas, za správnou cenu a za podmínky zajištění jejich optimálního využití. Je významnou dovedností a ovlivňuje odolnost rodinného podnikání. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti mobilizace zdrojů** je **7,96** – respondenti jej chápou jako významný a měl by být brán v úvahu při budování odolnosti. Nicméně **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **6,78** – což svědčí o podcenění tohoto parametru pro budování odolnosti a potřebě vzdělávání v této specifické oblasti manažerských dovedností.



Tabulka 22: Rozdíl mezi hodnocením potřebnosti a realitou obecných měkkých dovedností

Dovednost	Rozdíl potřebnost oproti reálné praxi
Plánování a organizování	-1,49
Vedení lidí	-1,49
Stanovení cílů	-1,42
Vyjednávací schopnosti	-1,28
Spolupráce, týmová práce	-1,19
Mobilizace zdrojů	-1,18
Schopnost se neustále učit	-1,17
Adaptabilita (včetně flexibility)	-1,14
Schopnost otevřené komunikace	-1,13
Rozhodování	-1,10
Tvořivost a kreativita	-1,04
Empatie	-1,00
Kritické myšlení	-0,96

Zdroj: zpracováno autory

Rozdíl mezi vnímáním měkkých dovedností a jejich aktuální aplikací v praxi může být v rodinných firmách způsoben především neformálním řízením (obzvláště u mikro a malých firem). Rodinné firmy často fungují na základě osobních vztahů a důvěry, které mohou převládat nad formálními manažerskými dovednostmi, jako je plánování, organizování nebo stanovování cílů. Manažeři v rodinných firmách mohou předpokládat, že tyto formální procesy nejsou tak nezbytné, protože mnoho rozhodnutí se dělá na základě intuice nebo neformálních diskusí.

## 4.2 Odborné/profesionální dovednosti

Tabulka 23: Vyhodnocení a porovnání potřebnosti versus reality odborných profesionálních dovedností

Absolutní četnost výskytu odpovědí

Kategorie	Subkategorie	Měkké dovednosti	potřebnost realita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	průměrné hodnocení parametru dle bodové škály n=222	Rozdíl mezi potřebností a realitou	
Odborné profesionální dovednosti	Všeobecné odborné dovednosti	Time management	potřebnost	0	0	0	1	5	8	21	44	30	113	8,87		
			realita	0	0	6	6	13	34	48	49	31	35	7,51	-1,36	
		Orientace na zákazníka	potřebnost	0	0	0	0	6	2	5	23	33	153	9,4		
			realita	0	0	0	1	6	11	24	52	43	85	8,65	-0,75	
		Vytváření sítí (networking)	potřebnost	0	2	4	2	21	18	32	49	34	60	7,92		
			realita	4	3	14	15	36	37	37	36	15	25	6,47	-1,45	
		Digitální dovednosti	Komunikace v digitálním prostředí	potřebnost	1	0	3	3	19	11	21	53	35	76	8,23	
				realita	4	8	11	8	39	26	40	53	12	21	6,56	-1,67
			Bezpečnost a ochrana dat	potřebnost	1	3	3	3	15	9	10	25	25	128	8,7	
				realita	1	12	7	5	25	18	25	30	27	71	7,5	-1,2
			Správa dat a informací a jejich transformace do manažerských rozhodnutí	potřebnost	3	1	2	3	9	18	29	44	34	79	8,22	
				realita	9	3	7	14	28	28	40	44	23	26	6,75	-1,47
		Management dat a informací	Přístup k (big) datům, vytěžování a zpracování informací do přehledných souborů (schopnost práce s výstupy z manažerských programů a aplikací apod.)	potřebnost	6	3	8	10	18	15	33	61	25	43	7,43	
				realita	21	11	21	20	38	33	31	19	17	11	5,43	-2
			Analýza a syntéza, hodnocení validity informací a dat	potřebnost	7	3	6	8	22	13	29	64	18	52	7,42	
				realita	15	10	27	19	34	28	33	38	6	12	5,58	-1,84

	Další odborné dovednosti	Dovednost vyhodnocovat finanční a ekonomická data, na jejich základě řídit zdroje	potřebnost	0	1	2	1	8	3	11	38	40	118	8,96	
		realita	0	2	5	6	18	19	37	52	39	44	7,71	-1,25	
		Schopnost učit se, podporovat a vést ostatní lidi k průběžnému vzdělávání se	potřebnost	1	2	1	0	5	11	19	50	34	99	8,68	
			realita	2	6	0	11	18	36	34	50	31	34	7,3	-1,38
Průměr			potřebnost	2	2	3	3	13	11	21	45	31	92	8,38	
			realita	6	6	10	11	26	27	35	42	24	36	6,95	-1,44

Zdroj: zpracováno autory

V rámci výstupů akademické literatury o rodinném podnikání bylo prokázáno, že všeobecné odborné měkké dovednosti mají významný vliv na úspěch, udržitelnost a odolnost rodinných firem.<sup>14</sup>

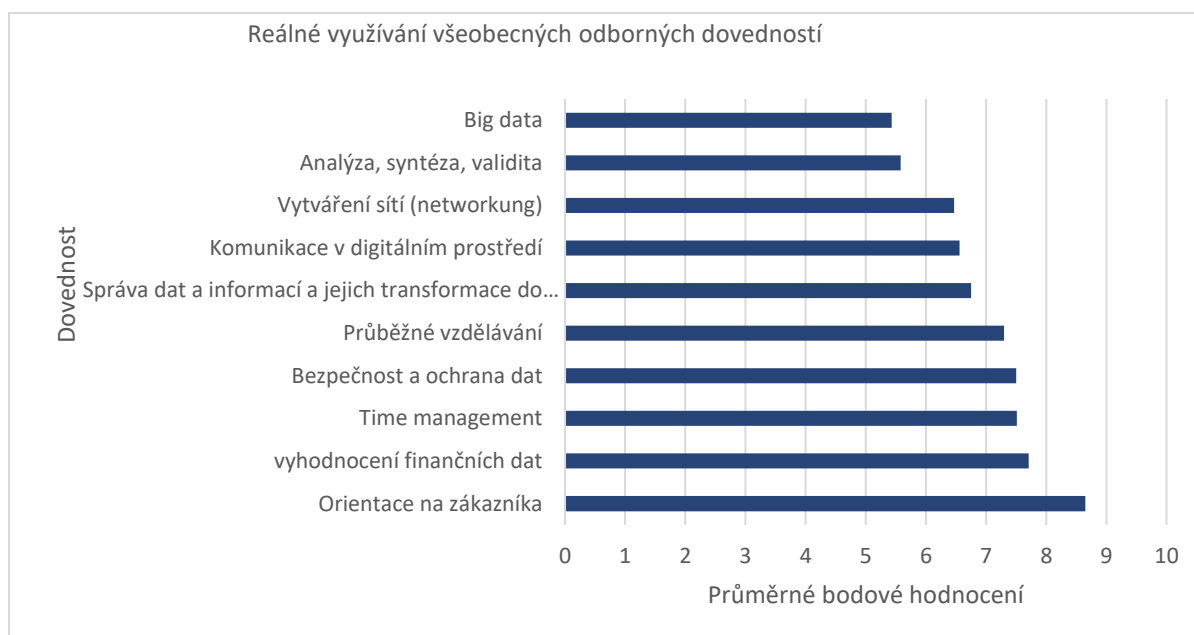
Tabulka 24: Vyhodnocení reálného využití odborných/profesionálních dovedností

Dovednost	průměrné hodnocení parametru dle bodové škály n=222
Orientace na zákazníka	8,65
Dovednost vyhodnocovat finanční a ekonomická data, na jejich základě řídit zdroje	7,71
Time management	7,51
Bezpečnost a ochrana dat	7,50
Schopnost učit se, podporovat a vést ostatní lidi k průběžnému vzdělávání se	7,30
Správa dat a informací a jejich transformace do manažerských rozhodnutí	6,75
Komunikace v digitálním prostředí	6,56
Vytváření sítí (networking)	6,47
Analýza a syntéza, hodnocení validity informací a dat	5,58
Přístup k (big) datům, vytěžování a zpracování informací do přehledných souborů (schopnost práce s výstupy z manažerských programů a aplikací apod.)	5,43
<b>Celkový průměr</b>	<b>6,94</b>

Zdroj: zpracováno autory

<sup>14</sup> Např. BOYD. B. et al. (2023). Narratives of survival: how entrepreneurial families narrate their longevity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 29(4). DOI:10.1108/IJEBR-11-2022-1012

Graf 14: Reálné využívání všeobecných odborných dovedností



Zdroj: zpracováno autory

- Time management** - je sadou postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivity jeho využití (v pracovním i osobním životě). V současnosti zahrnuje širokou škálu aktivit, mezi které patří plánování, přidělování, stanovení cílů, delegování, analýza stráveného času, monitorování a stanovení priorit apod., které je možno zpracovávat prostřednictvím aplikací (např. Freelo, MyLifeOrganized apod.) a AI.<sup>15</sup> Efektivní řízení času je klíčové v rodinných firmách, kde prolíná pracovní a osobní život. Manažeři v rodinných podnicích musí balancovat mezi operativními činnostmi a strategickým plánováním, a zároveň často plní více rolí najednou. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti time managementu** je **8,87** – respondenti jej chápou jako zásadní a rozhodující, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **7,51** – což svědčí o skutečnosti, že je považován za významný.
- Orientace na zákazníka** – pomáhá udržovat dlouhodobé obchodní vztahy. Orientace na potřeby a požadavky zákazníků je klíčovým faktorem úspěchu každé firmy, včetně rodinných podniků. Tento přístup zahrnuje nejen plnění aktuálních potřeb, ale také proaktivní snahu firmy předvídat jejich budoucí očekávání. Konkurenční výhodou a zdrojem odolnosti je osobní (vztahový) přístup k zákazníkům. Silná orientace na komunikaci se zákazníkem, rodinnou atmosféru, spolehlivost a další charakteristiky SEW zvyšuje pravděpodobnost, že zákazníci budou spokojeni, loajální a věrní značce rodinného podniku. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti orientace na zákazníka** je **9,40** – respondenti jej správně chápou jako zásadní a rozhodující, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **8,65** – což svědčí o skutečnosti, že se rodinné firmy péči o zákazníka věnují velmi intenzivně.

<sup>15</sup> <https://www.getclockwise.com/blog/ai-time-management>

- **Vytváření sítí (networking)** - je důležité nejen pro rozšiřování obchodních příležitostí, ale také pro získávání nových dodavatelů, nápadů, know-how a přístupů, které mohou pomoci rodinným firmám růst a inovovat. Do networkingu patří i setkávání se s ostatními majiteli rodinných firem, účast na odborných seminářích, akcích, workshopech apod., při kterých dochází k výměně zkušeností, navazování osobních kontaktů. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti vytváření sítí** je **7,92** – respondenti jej patrně chápou jako automatický, významný parametr, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **6,47** – tato dovednost hraje roli, kterou nelze zcela přehlížet, ale stále není zcela zásadní.



**Digitální dovednosti** jsou souborem schopností, znalostí a technických kompetencí, které umožňují jednotlivcům a firmám efektivně využívat digitální technologie v pracovním a osobním životě. Tyto dovednosti se pohybují od základního užívání digitálních zařízení a aplikací až po pokročilé znalosti, jako je programování, správa digitálních projektů, kybernetická bezpečnost, analýza dat, digitální marketing, aktivní využívání nástrojů AI (nejenom modely GPT – průzkumy, analýzy, generátory obrázků, textů<sup>16</sup> apod., ale i např. AZURE AI Vision Studio<sup>17</sup>, YOLOv8 v notebooku, Google ViT pro klasifikaci v notebooku, Florence 2 atd.)

- **Komunikace v digitálním prostředí** – rodinné firmy sice pro vytváření a budování vztahů se zákazníky, dodavateli i zaměstnanci upřednostňují osobní kontakt, ale mnoho stakeholderů využívá komunikaci v digitálním prostředí a tuto rovněž od svých dodavatelů vyžaduje. Komunikace v digitálním prostředí zahrnuje různé technologie, které umožňují efektivní výměnu informací, spolupráci a interakci mezi jednotlivci a organizacemi prostřednictvím digitálních kanálů. Zahrnuje širokou škálu nástrojů (klasickou e-mailovou komunikaci, chatovací aplikace, videokonference a webináře, sociální sítě, sdílení dokumentů pro projektové řízení a týmovou spolupráci, e-learningové a vzdělávací platformy, blogy a webové stránky, digitální podpisy a dokumenty, nástroje pro tvorbu obsahu, online ankety, dotazníky a řadu dalších). Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti komunikace v digitálním prostředí** je **8,23** – respondenti jej řadí do významných parametrů, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **6,56** – tato dovednost hraje roli, kterou nelze zcela přehlížet, ale není respondenty považována za zcela zásadní.
- **Bezpečnost a ochrana dat** - je v dnešním digitálním světě stále důležitější, zejména vzhledem k nárůstu kybernetických útoků. Rodinné firmy musí chránit citlivá data před neoprávněným přístupem a ztrátou nejen z důvodu právních předpisů, jako je GDPR, ale také k ochraně své reputace a důvěry zákazníků. GDPR klade důraz na ochranu osobních údajů, ale celkově je bezpečnostní strategie zásadní pro prevenci proti útokům, jako jsou phishing, ransomware nebo hackování. Pravidelná aktualizace a zálohování dat, školení zaměstnanců, plán reakce na incident apod. je součástí budování odolnosti. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti bezpečnosti a ochrany dat** je **8,7** – respondenti jej řadí do významných parametrů, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **7,5** – patří mezi klíčové faktory.
- **Správa dat a informací a jejich transformace do manažerských rozhodnutí** - je klíčovou složkou efektivního rozhodování v managementu. Manažeři využívají aktuální, pravdivá, relevantní atd. data k získání hlubšího porozumění fungování firmy, trhu, chování zákazníků, konkurentů apod. Jejich prostřednictvím dospějí k promyšleným a odůvodněným rozhodnutím, která jsou opřena o konkrétní a přesné informace. Tento přístup podporuje vyšší míru jistoty a zvyšuje šanci na dosažení stanovených cílů, zajištění udržitelnosti a odolnosti. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti správy dat a informací a jejich transformace do manažerských rozhodnutí** je **8,22** – respondenti jej řadí do významných parametrů, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **6,85** – tato dovednost hraje roli, kterou nelze zcela přehlížet, ale není respondenty považována za zcela zásadní.

<sup>16</sup> <https://chatgpt.com/gpts>

<sup>17</sup> <https://portal.vision.cognitive.azure.com/gallery/featured>

**Management dat a informací** - zahrnuje systematický přístup ke shromažďování, ukládání, zpracování, ochraně a využívání dat a informací v rodinné firmě. Jeho cílem je dosáhnout toho, aby data byla přesná, dostupná a relevantní pro rozhodovací procesy na různých úrovních managementu (vrcholový, střední...).

- **Přístup k (big) datům, vytěžování a zpracování informací do přehledných souborů (schopnost práce s výstupy z manažerských programů a aplikací apod.)** - je pro rodinné firmy, které jsou většinou mikro nebo malé, rovněž klíčovou dovedností a schopností pro zlepšení efektivity, odolnosti a konkurenceschopnosti. Tyto dovednosti umožní přesnější, rychlejší rozhodování, optimalizaci procesů, mohou ovlivnit úspěch obchodních transakcí apod. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti vytěžování a zpracování dat** je **7,43** – respondenti jej řadí do významných parametrů, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **5,43** – respondenti považují tuto dovednost za relevantní, nikoli za klíčovou a patrně by bylo vhodné na tuto oblast zaměřit pozornost.
- **Analýza a syntéza, hodnocení validity informací a dat** – cílem analýzy je identifikovat podstatné a nutné vlastnosti elementárních částí konkrétní problematiky (analýza SWOT, finanční analýza apod.), poznat její podstatu a zákonitosti. Syntéza je proces (myšlenkový postup) skládání jednotlivých částí do celku a následně vytvoření např. podnikatelského plánu na vstup firmy na zahraniční trh. Validita dat se týká přesnosti výsledků získaných např. z analýzy, z konkrétního výzkumného nástroje (např. zákaznického dotazníku). Dovednost a schopnost efektivně analyzovat, syntetizovat a validovat data umožňuje rodinným firmám lépe rozumět svému podnikání, zákazníkům, krokům konkurence, rychleji reagovat na změny v tržním prostředí - tím dosahovat lepších výsledků, udržitelnosti a odolnosti. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti analýzy, syntézy a hodnocení validity** je **7,42** – respondenti jej řadí do významných parametrů, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **5,48** – respondenti považují tuto dovednost za relevantní, nikoli za klíčovou a patrně by bylo vhodné rovněž na tuto oblast zaměřit pozornost.
- **Další odborné dovednosti - Dovednost vyhodnocovat finanční a ekonomická data, na jejich základě řídit zdroje** - vyhodnocování finančních a ekonomických dat je klíčová manažerská dovednost, která zahrnuje schopnost podrobně analyzovat finanční výkazy (výkaz zisků a ztrát, rozvahu, cash flow apod.). Tento proces zahrnuje schopnost a dovednost porozumět a interpretovat finanční ukazatele (rentabilita, likvidita, zadluženost, obrát aktiv apod.). Umožňuje manažerům identifikovat finanční zdraví podniku, odhalit potenciální problémy, navrhnout příležitosti k ekonomickému růstu a alokaci zdrojů. V praxi rodinných firem znamená i schopnost efektivně řídit rodinné bohatství, spravovat rodinný majetek. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti vyhodnocovat finanční a ekonomická data** je **8,96** – respondenti jej řadí do téměř zásadních parametrů, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **7,71** – tedy dovednost, která výrazně ovlivní výsledek a úspěch, odolnost rodinné firmy.



- **Schopnost učit se, podporovat a vést ostatní lidi k průběžnému vzdělávání se** – tato dovednost primárně zahrnuje osobní příklad - manažeri, kteří sami aktivně vyhledávají nové znalosti, motivují ostatní k učení se a k rozvoji. Průběžné vzdělávání se stává klíčovým v éře rychlého vývoje umělé inteligence (AI), digitalizace, robotizace a dalších (např. komunikačních) technologií. Pro jednotlivce, zaměstnance, majitele, rodinné příslušníky i celé organizace je důležité se neustále adaptovat na tyto změny proto, aby zůstaly konkurenceschopné a aby byly připraveny na budoucí výzvy nejenom na trhu práce.

Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti podpory a vedení lidí k průběžnému vzdělávání** je **8,68** – respondenti jej řadí do téměř zásadních parametrů, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **7,30** – tedy dovednost, která výrazně ovlivní výsledek a úspěch, odolnost rodinné firmy.

Tabulka 25: Rozdíl mezi hodnocením potřebnosti a realitou odborných/profesionálních měkkých dovedností

Dovednost	Rozdíl potřebnost oproti reálné praxi
Přístup k (big) datům, vytěžování a zpracování informací do přehledných souborů (schopnost práce s výstupy z manažerských programů a aplikací apod.)	<b>-2,00</b>
Analýza a syntéza, hodnocení validity informací a dat	<b>-1,84</b>
Komunikace v digitálním prostředí	<b>-1,67</b>
Správa dat a informací a jejich transformace do manažerských rozhodnutí	<b>-1,47</b>
Vytváření sítí (networking)	<b>-1,45</b>
Schopnost učit se, podporovat a vést ostatní lidi k průběžnému vzdělávání se	<b>-1,38</b>
Time management	<b>-1,36</b>
Dovednost vyhodnocovat finanční a ekonomická data, na jejich základě řídit zdroje	<b>-1,25</b>
Bezpečnost a ochrana dat	<b>-1,20</b>
Orientace na zákazníka	<b>-0,75</b>

Zdroj: zpracováno autory

Rozdíl mezi vnímanou potřebností odborných/profesionálních měkkých dovedností a reálným využíváním dané dovednosti v každodenní praxi může být způsoben intuitivním stylem řízení v rodinných firmách, nedůvěrou ve využití aplikací a trendových technologických manažerských nástrojů. Dále skutečností, že majitelé, manažeři, zaměstnanci mohou považovat výše vedené za důležité a potřebné, ale nemají v dané problematice dostatek zkušeností, znalostí, bojí se nového, nepoznaného či odmítají změnu. Firmy mohou mít i omezený přístup k moderním datovým systémům, k zajištění vzdělávacích kapacit či k externím zdrojům pro zajištění inovací v této oblasti.

### 4.3 Bezpečnost a ochrana zdraví

Tabulka 26: Vyhodnocení a porovnání potřebnosti versus reality dovedností spojených s bezpečností a ochranou zdraví

Absolutní četnost výskytu odpovědí

Kategorie	Subkategorie	Měkké dovednosti	potřebnost realita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	průměrné hodnocení parametru dle bodové škály n=222	Rozdíl mezi potřebností a realitou
				potřebnost	realita										
Zdraví a bezpečnost	Bezpečnost a ochrana zdraví ve vztahu k případné další pandemii	Zajištění BOZP při práci	potřebnost	2	0	1	3	9	3	10	28	16	150	9,04	
		realita	5	5	3	0	6	6	22	33	32	110	8,32	<b>-0,72</b>	
		Zajištění veřejného zdraví a ochrany spotřebitele	potřebnost	5	2	0	2	12	3	14	22	18	144	8,83	
		realita	10	4	2	3	14	11	16	28	27	107	8,15	<b>-0,68</b>	
Průměr			potřebnost	4	1	1	3	11	3	12	25	17	147	8,94	
			realita	8	5	3	2	10	9	19	31	30	109	8,24	<b>-0,14</b>

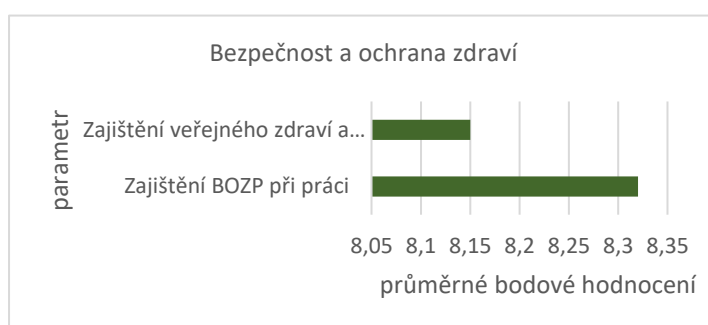
Zdroj: zpracováno autory



BOZP je soubor preventivních opatření, jehož cílem je zajistit bezpečné pracovní prostředí a minimalizovat rizika spojená s pracovními aktivitami. Zahrnuje nejen celková a duševní zdraví zaměstnanců, ale také ochranu zdraví, včetně prevence pracovních úrazů, nemocí z povolání apod. BOZP je zakotvena v národních zákonech a mezinárodních normách (např. ISO 45001), které specifikují povinnosti zaměstnavatelů v oblasti prevence rizik. V době pandemie COVID-19 byla zavedena specifická opatření, která podporovala a rozšiřovala stávající rámec BOZP. Tato opatření reagovala na nová zdravotní rizika spojená s šířením viru SARS-CoV-2, a to s cílem chránit zaměstnance, zákazníky i chod firem (zajištění ochranných pomůcek, organizační opatření, zvýšená hygiena a sanitace, testování a sledování zdraví zaměstnanců, školení a informovanost, psychosociální podpora, zvláštní postupy pro nemocné osoby – izolace, očkování krizové řízení apod.).

Tabulka 27: Vyhodnocení reálného využití dovedností spojených s bezpečností a ochranou zdraví, Graf 15: Vyhodnocení reálného využití dovedností spojených s bezpečností a ochranou zdraví

Dovednost	průměrné hodnocení parametru dle bodové škály n=222
Zajištění BOZP při práci	8,32
Zajištění veřejného zdraví a ochrany spotřebitele	8,15
<b>Celkový průměr</b>	<b>8,23</b>



Zdroj: zpracováno autory

- Bezpečnost a ochrana zdraví ve vztahu k případné další pandemii – zajištění BOZP při práci.** Všechna opatření během pandemie COVID-19 posloužila ke zvýšení bezpečnosti na pracovišti a zároveň chránila zdraví zaměstnanců. Tento přístup rozšířil tradiční rámec BOZP a zahrnul nové aspekty, jako jsou hygienické standardy, psychosociální podpora, krizové řízení apod. Z dlouhodobého hlediska pandemie kladla důraz na pružnost a adaptabilitu pracovních procesů, což vedlo k integraci trvalých změn v oblasti BOZP i po skončení její akutní fáze. Trendová témata v oblasti BOZP reflektují měnící se pracovní podmínky, nové technologie a sociální trendy (psychosociální rizika a duševní zdraví – stres, vyhoření, kyberšikana, práce na dálku a flexibilní pracovní doba, rizika spojená s technologickými inovacemi, změna klimatu a udržitelnost – extrémní pracovní podmínky, udržitelné pracovní prostředí, mikroklimatické a fyzikální faktory – hluk, kvalita vzduchu, intenzita světla, teplo, inkluze a genderová rovnost na pracovišti, vytváření kultury bezpečnosti a angažovanosti zaměstnanců apod.). Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti BOZP** je **9,04** – respondenti jej řadí do téměř zásadních parametrů, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **8,32** – tedy dovednost, která výrazně ovlivní výsledek a úspěch, odolnost rodinné firmy.
- Zajištění veřejného zdraví a ochrany spotřebitele** - ochrana spotřebitele je v ČR upravena několika zákony a předpisy, které majitelé firem, včetně rodinných podniků, musí dodržovat proto, aby svými aktivitami neohrozili veřejné zdraví a zároveň ochránili práva spotřebitelů. Hlavním právním předpisem je Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele apelující primárně na bezpečnost výrobků a služeb, poskytování pravdivých informací apod. Pokud se rodinná firma zabývá výrobou nebo distribucí potravin, vztahuje se na ni legislativa týkající se hygieny potravin, včetně nařízení Evropské unie. Průměrné bodové hodnocení **potřebnosti zajištění veřejného zdraví a ochrany spotřebitele** je **8,83** – respondenti jej řadí do klíčových parametrů, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **8,13** – tedy dovednost, která výrazně ovlivní výsledek a úspěch, odolnost rodinné firmy.



Tabulka 28: Rozdíl mezi hodnocením potřebnosti a realitou dovedností spojených s BOZP

Dovednost	Rozdíl potřebnost oproti reálné praxi
BOZP při práci	<b>-0,72</b>
Zajištění veřejného zdraví a ochrany spotřebitele	<b>-0,68</b>

Zdroj: zpracováno autory

Rozdíl mezi vnímáním potřebnosti BOZP oproti reálným dovednostem uplatňovaným v podnikové praxi je téměř zanedbatelný. Důvodem může být i skutečnost, že v ČR existuje několik klíčových úřadů a institucí, které dohlíží na dodržování předpisů v oblasti BOZP (SÚIP, krajské hygienické stanice, ČOI, Úřad pro ochranu osobních údajů, Státní zemědělská a potravinářská inspekce apod.) a majitelé firem se svými opatřeními snaží předejít případným konfliktům či pokutám. Vedle kontroly ze strany úřadů hraje stále větší roli vnímání kvality a bezpečnosti ze strany zákazníků, kteří tato témata diskutují zejména na sociálních sítích. Dnes Word of Mouth (WOM) významným způsobem ovlivňuje pověst (reputaci) firem, produktů i značek. Spotřebitelé se často rozhodují na základě recenzí a hodnocení ostatních zákazníků a negativní zkušenosti mohou velmi rychle získat velkou pozornost. Rovněž zaměstnanci vyhledávají zaměstnavatele, kteří nabízí nadstandardní pracovní podmínky – nejenom finanční a nefinanční benefity, ale i work-life balance, firemní kulturu a péči o zaměstnance.

#### 4.4 Vlastnosti, postoje a hodnoty

Tabulka 29: Vyhodnocení a porovnání potřebnosti versus reality vlastností, postojů a hodnot

Absolutní četnost výskytu odpovědí

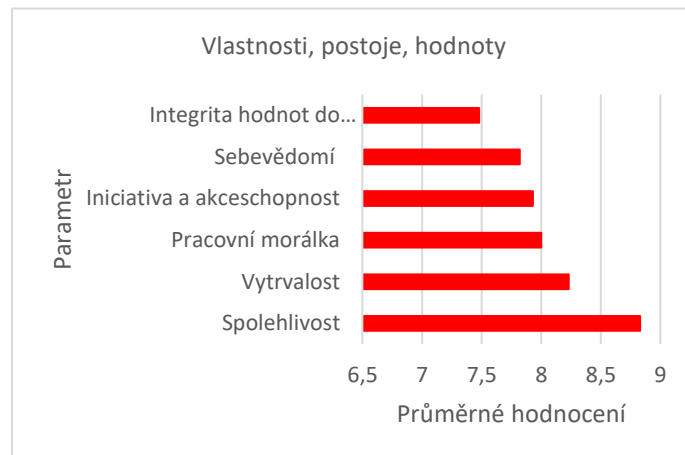
	Subkategorie	Měkké dovednosti	potřebnost realita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	průměrné hodnocení parametru dle bodové škály n=222	Rozdíl mezi potřebností a realitou	
Vlastnosti, postoje, hodnoty	Osobní vlastnosti, postoje	Spolehlivost	potřebnost	0	0	0	0	2	1	4	18	24	173	9,61		
			realita	0	0	0	2	4	1	18	61	47	89	8,83	-0,78	
		Iniciativa a akceschopnost	potřebnost	0	0	0	1	2	2	13	48	51	105	9,05		
			realita	0	1	1	2	11	18	38	70	51	30	7,93	-1,12	
		Sebevědomí	potřebnost	0	0	0	1	7	9	23	51	48	83	8,66		
			realita	0	1	1	3	14	23	43	60	38	39	7,82	-0,84	
		Vytrvalost	potřebnost	0	0	0	0	3	4	17	41	37	120	9,05		
	realita		0	0	0	3	7	21	32	60	39	60	8,23	-0,82		
		Hodnoty	Integrita hodnot do každodenního jednání	potřebnost	0	1	1	0	10	5	27	62	38	78	8,47	
				realita	0	2	2	7	24	24	33	60	41	28	7,48	-0,99
			Pracovní morálka	potřebnost	0	0	0	1	2	3	18	37	31	130	9,11	
				realita	0	1	1	3	8	18	38	65	44	44	8,00	-1,11
		Průměr		potřebnost	0	0	0	1	4	4	17	43	38	115	8,99	
				realita	0	1	1	3	11	18	34	63	43	48	8,05	-0,94

Zdroj: zpracováno autory

Hodnocení odolnosti rodinného podnikání, zejména pokud jde o osobní vlastnosti, postoje a hodnoty majitelů, je důležitým tématem v oblasti managementu rodinných firem. SEW je pro rodinné podniky významnou konkurenční výhodou, mimo jiné sem patří i rodinná identita, důvěra, vztahy a spolupráce, snaha o zachování rodinné tradice, udržitelnost a dlouhodobou orientaci, podpora vůči komunitě atd.

Tabulka 30: Vyhodnocení reálného využití vlastností, postojů a hodnot, Graf 16: Vyhodnocení reálného využití vlastností, postojů a hodnot

Dovednost	průměrné hodnocení parametru dle bodové škály n=222
Spolehlivost	8,83
Vytrvalost	8,23
Pracovní morálka	8,00
Iniciativa a akceschopnost	7,93
Sebevědomí	7,82
Integrita hodnot do každodenního jednání	7,48
<b>Celkový průměr</b>	<b>8,04</b>



Zdroj: zpracováno autory

**Osobní vlastnosti a postoje** - osobní vlastnosti (nebo také osobnostní rysy) jsou jedinečné charakteristiky jednotlivce, které ovlivňují způsob, jakým se chová, myslí a cítí v různých situacích, včetně pracovního prostředí (např. temperament, komunikační dovednosti, schopnost týmové práce apod.). Postoje jsou složeny z myšlenek, pocitů a hodnot, které ovlivňují způsob, jakým jednotlivci reagují na určitou situaci, lidi apod. Jsou ovlivněny motivací, přístupem k práci, vztahem k autoritám, otevřeností ke změnám apod.

- **Spolehlivost** – spočívá ve stabilitě chování a jednání, v souladu slov a činů, ve vyrovnanosti, odolnosti atd. Projevuje se schopností manažera plnit závazky a sliby. Spolehlivý manažer buduje důvěru v týmu, dodržuje termíny, snižuje stres a nejistotu mezi členy týmu - když zaměstnanci vědí, že se mohou na svého vedoucího spolehnout, zvyšuje se jejich motivace a angažovanost. Spolehlivost zahrnuje také transparentnost a otevřenost v komunikaci. Spolehlivý manažer přijímá odpovědnost za svá rozhodnutí a činy. Tato vlastnost podporuje kulturu odpovědnosti v rodinné firmě a motivuje ostatní, aby se chovali podobně. Průměrné bodové hodnocení potřebnosti **spolehlivosti** je **9,61** – respondenti jej řadí do zásadních, důležitých, rozhodujících parametrů, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **8,83** – tedy dovednost, schopnost, která výrazně ovlivní výsledek a úspěch, odolnost rodinné firmy.
- **Iniciativa a akceschopnost - iniciativa** je schopnost jednotlivce nebo týmu aktivně využívat a vyhledávat příležitosti a přijímat aktivní kroky bez potřeby vnějšího podnětu. Znamená to nejen aktivně reagovat na situace, ale také je předvídat a aktivně se zapojit do hledání jejich řešení. Iniciativa podporuje kreativitu a inovativní myšlení, což je klíčové pro adaptaci na měnící se tržní podmínky. Manažeři, kteří podporují iniciativu, motivují zaměstnance, aby se aktivně zapojovali do procesů a přispívali k rozvoji firmy. **Akceschopnost** je schopnost rychle a efektivně reagovat na situaci a výzvy, a to jak v normálních, tak krizových podmínkách. Zahrnuje flexibilitu a schopnost mobilizovat potřebné zdroje. Obě schopnosti, iniciativa a akceschopnost, jsou nezbytné pro úspěšné řízení rodinné firmy, napomáhají jejímu rozvoji, stabilitě, dlouhodobé udržitelnosti a odolnosti. Průměrné bodové hodnocení potřebnosti **iniciativy a akceschopnosti** je **9,05** – respondenti jej řadí do zásadních, důležitých, rozhodujících parametrů, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **7,93** – tedy dovednost, schopnost, která je velmi důležitá.
- **Sebevědomí** – je osobní přesvědčení o vlastních schopnostech, hodnotě a kompetencích. V kontextu manažerské role se jedná o důvěru manažera ve své dovednosti, rozhodovací schopnosti a vize. Sebevědomý manažer si je jistý svou schopností řešit problémy, vést tým a dosahovat stanovených cílů. Sebevědomí neznamená aroganci, ale zdravé a realistické vnímání svých silných stránek a také svých omezení. Sebevědomý manažer má schopnost rychleji a účinněji rozhodovat. Sebevědomí v rozhodování vychází z důvěry v analytické schopnosti, zkušenosti a intuici. Manažer, který věří svým rozhodnutím, dokáže lépe reagovat na krizové situace. Sebevědomí se buduje skrze sebereflexi,

zkušenosti, vzdělávání a správné zacházení s neúspěchy. Je to klíčový faktor při budování odolnosti firmy, protože sebevědomý manažer lépe čelí změnám a výzvám, což firmě pomáhá zůstat silnou a flexibilní. Průměrné bodové hodnocení potřebnosti **sebevědomí** je **8,66** – respondenti jej řadí do velmi důležitých rozhodujících parametrů výrazně ovlivňujících výsledky, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **7,82** – tedy dovednost, schopnost, která je významná a měla by být brána v úvahu v každodenní manažerské praxi.

- **Vytrvalost** - lze definovat jako schopnost jedince udržet úsilí a odhodlání po dlouhou dobu, a to i tváří v tvář obtížím, nezdarům a překážkám. Vytrvalý manažer se nevzdává snadno a je ochoten pokračovat ve své práci, i když je cesta k úspěchu náročná a dlouhá. Vytrvalost zahrnuje disciplínu, odolnost a odhodlání dotáhnout věci (projekty, záměry ...) do konce. Je často poháněna jasnou vizí a cílem. Když má majitel rodinné firmy jasně definované dlouhodobé cíle, je snazší udržet motivaci, i když čelí výzvám. Je důležité, aby majitel věděl, proč dělá to, co dělá, a čeho chce dosáhnout. Vytrvalost se rozvíjí skrze psychickou odolnost - to znamená být schopen přijímat neúspěchy jako příležitosti k učení se a růstu, místo aby vedly k frustraci nebo rezignaci. Pozitivní přístup a schopnost vidět neúspěchy jako dočasné překážky, nikoli jako konec cesty, jsou klíčem k vytrvalosti. Průměrné bodové hodnocení potřebnosti **vytrvalosti** je **9,05** – respondenti ji právem řadí do rozhodujícího parametru, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **8,23** – tedy dovednost, schopnost, která je zásadním parametrem úspěchu firmy.

**Hodnoty** - rodinné hodnoty v kontextu rodinného podnikání představují základní principy, morální normy a etické standardy, které jsou sdíleny členy rodiny a které formují řízení rodinného podniku, ale i vztahy v rodině. Jsou často zakořeněny v historii rodiny a předávány z generace na generaci. Mají vliv na rozhodování, strategii a kulturu firmy, a výrazným způsobem odlišují rodinné podniky od ne-rodinných firem. Ovlivňují nejen interní chod firmy, ale také vztahy se zaměstnanci, zákazníky, partnery a komunitou, ve které podnik působí. Jednou z klíčových hodnot rodinných firem je zaměření na dlouhodobou perspektivu, na udržitelnost podniku pro budoucí generace. Loajalita mezi členy rodiny a vůči firmě je rovněž silnou hodnotou., protože rodinní příslušníci vnímají podnik jako součást rodinné identity. Podnikání rodiny je založeno na etickém jednání a společenské odpovědnost. Respekt k ostatním, férovost v obchodních vztazích a dodržování slibů jsou hodnoty, které rodinné podniky často kladou na první místo.

- **Integrita hodnot do každodenního jednání** - je zásadním faktorem úspěchu rodinných podniků. K integritě dochází tehdy, když jsou rodinné hodnoty přirozeně implementovány do každodenních rozhodovacích procesů, do řízení firmy, komunikace s týmem, zákazníky i dodavateli, do celkového přístupu k podnikání. Např. integrita hodnot typu loajalita, péče a férovost vůči zaměstnancům se projevuje v tom, že zaměstnanci rodinných podniků jsou často vnímáni jako součást "rozšířené rodiny". Firma poskytuje svým zaměstnancům spravedlivé mzdy, dbá na pracovní prostředí, podporuje jejich osobní a profesní růst, flexibilní pracovní dobu apod. Průměrné bodové hodnocení potřebnosti **integrity hodnot do každodenního jednání** je **8,47** – tedy dovednost, schopnost, která je zásadním parametrem úspěchu firmy, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **7,48** – tedy dovednost, schopnost, která je velmi důležitá.
- **Pracovní morálka** - lze ji definovat jako soubor postojů, hodnot, zvyků a návyků, které majitelé, manažeři i zaměstnanci přinášejí do pracovního prostředí, a které ovlivňují jejich přístup k práci, produktivitu, vztahy s kolegy a odpovědnost za plnění pracovních úkolů. Vysoká pracovní morálka znamená, že jsou motivováni, disciplinovaně a ochotně, svědomitě a s nadšením plní své povinnosti. V rodinných firmách hraje pracovní morálka zásadní roli, protože je úzce propojena s výše uvedenými rodinnými hodnotami, firemní kulturou a způsobem vedení. Průměrné bodové hodnocení potřebnosti **pracovní morálky** je **9,11** – tedy dovednost, schopnost, která je velmi důležitá a rozhodující pro úspěch a odolnost firmy, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **8,00** – tedy dovednost, schopnost, která je velmi důležitá.

Tabulka 31: Rozdíl mezi hodnocením potřebnosti a realitou vlastností, postojů a hodnot

Dovednost	Rozdíl potřebnost oproti reálné praxi
Iniciativa a akceschopnost	-1,12
Pracovní morálka	-1,11
Integrita hodnot do každodenního jednání	-0,99
Sebevědomí	-0,84
Vytrvalost	-0,82
Spolehlivost	-0,78

Zdroj: zpracováno autory

Výsledky naznačují, že potřebnost vlastností, postojů a hodnot je v rodinných firmách vysoká, ale realita mírně zaostává za očekáváním v několika klíčových oblastech. Největší rozdíly se projevují u iniciativy a pracovní morálky, což pravděpodobně signalizuje, že firmy pocítují potřebu větší proaktivity ze strany manažerů a zaměstnanců, že od nich očekávají více návrhů nových nápadů, rychlejší realizaci plánů a rozhodnutí. Obecně mohou výše uvedené dovednosti, respektive jejich neakceptování zaměstnanci brzdit růst a odolnost rodinného podnikání.

#### 4.5 Strategie odolnosti

Tabulka 32: Vyhodnocení a porovnání potřebnosti versus reality řízení rizik

Absolutní četnost výskytu odpovědí

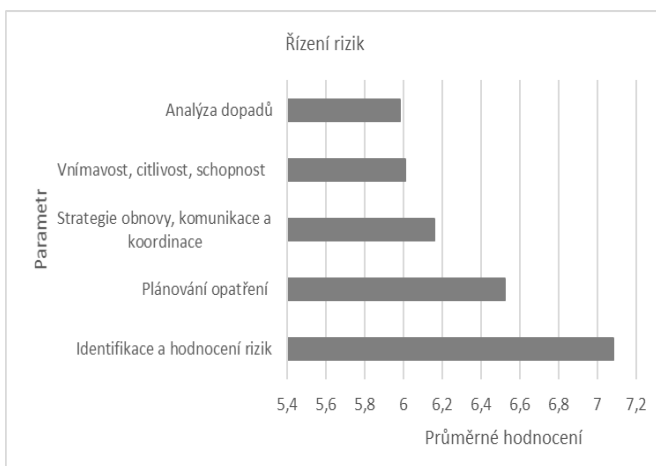
	Subkategorie	Měkké dovednosti	potřebnost realita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	průměrné hodnocení parametru dle bodové škály n=222	Rozdíl mezi potřebností a realitou
Strategie odolnosti	Řízení rizik	Identifikace a hodnocení rizik	potřebnost	0	0	0	1	7	5	22	48	40	99	8,00	
			realita	2	2	6	6	33	24	36	66	34	13	7,08	-0,92
		Plánování opatření	potřebnost	0	1	0	2	13	11	30	57	41	67	8,31	
			realita	2	4	8	13	50	32	25	59	16	13	6,52	-1,79
		Analýza dopadů	potřebnost	1	0	1	3	22	9	31	69	33	53	8,00	
			realita	5	7	11	26	43	39	27	47	12	5	5,98	-2,02
		Strategie obnovy, komunikace a koordinace	potřebnost	0	0	1	4	22	18	31	54	27	65	8,01	
			realita	4	5	11	28	43	31	31	40	18	11	6,16	-1,85
Vnímavost, citlivost, schopnost	potřebnost	0	0	1	2	18	12	47	61	28	53	7,98			
	realita	1	3	14	27	44	41	39	25	14	13	6,09	-1,89		
Průměr			potřebnost	0	0	1	2	16	11	32	58	34	67	8,06	
			realita	3	4	10	20	43	33	32	47	19	11	6,37	-1,69

Zdroj: zpracováno autory

Řízení rizik je průběžný, systematický proces identifikace, analýzy, hodnocení a zvládnání potenciálních rizik, která mohou negativně ovlivnit fungování rodinné firmy. Cílem řízení rizik je minimalizovat negativní dopady rizikových událostí a maximalizovat příležitosti, které by mohly vyvstat. Zahrnuje preventivní opatření, která mají zabránit vzniku rizik, stejně jako připravenost na jejich řešení v případě, že nastanou.<sup>18</sup>

Tabulka 33: Vyhodnocení reálného využití dovednosti řízení rizik, Graf 17: Vyhodnocení reálného využití dovednosti řízení rizik

Dovednost	průměrné hodnocení parametru dle bodové škály n=222
Identifikace a hodnocení rizik	7,08
Plánování opatření	6,52
Strategie obnovy, komunikace a koordinace	6,16
Vnímavost, citlivost, schopnost	6,01
Analýza dopadů	5,98



Zdroj: zpracováno autory

V rodinných podnicích je řízení rizik obzvláště důležité, protože rodinné firmy čelí nejen klasickým (obchodním, finančním, zaměstnaneckým atd.) rizikům, ale také rizikům spojeným se vztahy mezi rodinnými členy, nástupnictvím a udržením rodinných hodnot. Externí rizika jsou navíc čím dál méně předvídatelná – od ekonomických krizí, změn v legislativě, přes geopolitické změny až po tlak technologických nebo environmentálních faktorů. Tyto často vyžadují vysokou míru flexibility a připravenosti. Proces řízení rizik má několik fází.

- **Identifikace a hodnocení rizik** - identifikace rizik je první a kritickou fází v procesu řízení rizik. V tomto kroku jde o systematické zkoumání všech potenciálních rizik, která by mohla negativně (z krátkodobého, ale i z dlouhodobého pohledu) ovlivnit chod rodinné firmy. Pro úspěšnou identifikaci rizik je nutné, aby manažeři, členové rodiny i zaměstnanci rozuměli všem vnitřním (lidské zdroje, finanční, provozní rizika, rodinné vztahy apod.) i vnějším (ekonomickým, legislativním, dodavatelským, technologickým, sociálním, environmentálním apod.) faktorům, které mohou podnik ovlivnit. Po identifikaci rizik následuje jejich hodnocení. Hodnocení rizik zahrnuje posouzení pravděpodobnosti, že riziko nastane, a závažnosti jeho dopadu na firmu. Tato fáze pomáhá rozhodnout, která rizika si zaslouží okamžitou pozornost a která jsou méně kritická. Průměrné bodové hodnocení potřebnosti **identifikace a hodnocení rizik** je **8,00** – tedy dovednost, schopnost, která je velmi důležitá pro úspěch a budování odolnosti firmy, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **7,08** – tedy dovednost, schopnost, která je považována za důležitou.
- **Plánování opatření** - v této fázi firma rozhoduje o konkrétních strategiích a krocích, jak rizika minimalizovat, eliminovat nebo s nimi efektivně pracovat, pokud nastanou. Tato fáze se zaměřuje na aktivní předcházení rizikům a na vytvoření plánů, jak je zvládnout v případě jejich realizace. Proces plánování opatření by měl být týmovou záležitostí. Rodinní majitelé, manažeři a další klíčoví zaměstnanci by měli spolupracovat na návrhu opatření. Spolupráce a různorodost pohledů, názorů, návrhů zohlední různé perspektivy a zajistí, že navrhovaná opatření jsou realistická a proveditelná. Pokud je třeba, mohou být zapojeni externí odborníci (např. právníci, pojišťovací agenti, konzultanti v oblasti kybernetické bezpečnosti apod.), kteří pomohou s identifikací specifických opatření, která jsou v souladu s nejlepšími a aktuálními praktikami. Průměrné bodové hodnocení potřebnosti **plánování opatření** je **8,31** – tedy dovednost, schopnost, která je velmi důležitá pro úspěch a budování odolnosti firmy,

<sup>18</sup> FasterCapital. (2024). Family business crisis management: The power of adaptation. <https://fastercapital.com/content/Family-business-crisis-management--The-Power-of-Adaptation--How-Family-Entrepreneurs-Overcome-Business-Crises.html>

**v reálné praxi** je průměrné hodnocení **6,52** – tedy dovednost, schopnost, která je považována za spíše důležitou, nelze ji přehlížet, ale pro respondenty není zcela zásadní. Toto hodnocení bohužel odpovídá reálné praxi v rodinných firmách, problém flexibilně řeší, až nastane.

- **Analýza dopadů** - je klíčovou součástí řízení rizik, která se zaměřuje na identifikaci a posouzení potenciálních důsledků rizikových událostí na různé aspekty, činnosti, úseky atd. rodinného podniku (finanční zdraví, provoz, reputace, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, kvalita, rodinné vazby a vztahy apod.) Cílem této analýzy je kvantifikovat a kvalifikovat dopady rizik (finanční ztráty, provozní ztráty, ztráty zaměstnanců, zákazníků apod.) tak, aby podnik mohl lépe porozumět jejich závažnosti a připravit adekvátní reakce a opatření. Analýza dopadů pomáhá rodinné firmě rozhodnout, která rizika jsou kritická a zaslouží si nejvyšší prioritu v plánu opatření. Průměrné bodové hodnocení potřebnosti **analýzy dopadů** je **8,00** – tedy dovednost, schopnost, která je velmi důležitá pro úspěch a budování odolnosti firmy, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **5,98** – tedy dovednost, schopnost, která je považována za středně důležitou, relevantní, nikoli klíčovou. Toto hodnocení opět odpovídá reálné praxi v rodinných firmách, majitelé se spoléhají na svoji intuici a případnou operativu.
- **Strategie obnovy, komunikace a koordinace** - správně nastavená strategie (obchodní, finanční, marketingová, výrobní, IT, HR apod.) může pomoci nejen k obnově stability firmy, ale také k vybudování větší odolnosti do budoucna. V dnešním turbulentním podnikatelském prostředí je třeba kombinovat flexibilitu s pečlivým plánováním. Je nezbytné provést podrobnou analýzu toho, jak se trh změnil v důsledku krize či neočekávané události. Mohlo dojít k posunu v poptávce, ke změně spotřebitelského chování, k potřebnosti zavádění technologických trendů apod. Firmy musí zvážit, zda jejich dosavadní modely a strategie (obchodní, výrobní, finanční ...) jsou stále relevantní a zda není nutné je přizpůsobit novým podmínkám a budoucím trendům (využití AI apod.). Po krizi je důležité přehodnotit a optimalizovat náklady. To může zahrnovat přehodnocení dodavatelského řetězce, snížení fixních nákladů nebo investice do technologií, které mohou zlepšit efektivitu. Namísto statického dlouhodobého plánování by firmy měly přejít na kontinuální plánování a přizpůsobování strategií podle aktuálních podmínek. Tento přístup umožňuje pravidelně přehodnocovat situaci a aktualizovat plány v reakci na nové informace. Rodinné firmy by měly obnovit a posílit komunikaci, vztahy s klíčovými partnery, jako jsou dodavatelé, zákazníci nebo investoři. Silné a důvěryhodné vztahy jsou základem pro stabilní růst, zajištění dlouhodobé spolupráce a odolnosti vůči dalším změnám tržního prostředí. Průměrné bodové hodnocení potřebnosti **strategie obnovy, komunikace a koordinace** je **8,01** – tedy dovednost, schopnost, která je velmi důležitá pro úspěch a budování odolnosti firmy, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **6,18** – tedy dovednost, schopnost, která je považována za spíše důležitou.
- **Vnímavost, citlivost, schopnost předvídat krize** - vnímavost a citlivost lze definovat jako schopnost manažerů sledovat a interpretovat signály z vnitřního i vnějšího prostředí rodinného podniku, které naznačují změny, hrozby nebo příležitosti. Tyto signály mohou být jemné a nejednoznačné, proto je klíčové, aby majitelé rodinných firem byli citliví na trendy a změny, které mohou ovlivnit jejich podnikání. Schopnost předvídat krize se týká schopnosti identifikovat a analyzovat potenciální rizika a krize, které by mohly ohrozit firmu - ještě předtím, než se plně projeví. Zahrnuje schopnost analyzovat data, sledovat trendy a předvídat události, které by mohly vést k ohrožení firmy. Vnímaví majitelé rodinných firem jsou schopni rychle identifikovat změny na trhu, predikovat ekonomické výkyvy, požadavky zákazníků nebo provozu na technologické inovace, změny v chování zákazníků nebo důsledky nových legislativních požadavků. To jim umožňuje připravit se na budoucí vývoj a zaujmout proaktivní postoj. Průměrné bodové hodnocení potřebnosti **vnímavosti, citlivosti a schopnosti předvídat krize** je **7,98** – tedy dovednost, schopnost, která je důležitá pro úspěch a budování odolnosti firmy, **v reálné praxi** je průměrné hodnocení **6,09** – tedy dovednost, schopnost, která je považována za spíše důležitou, není zcela zásadní.

Tabulka 34: Rozdíl mezi hodnocením potřebnosti a realitou dovednosti řídit rizika

Dovednost	Rozdíl potřebnost oproti reálné praxi
Analýza dopadů	-2,02
Vnímavost, citlivost, schopnost	-1,89
Strategie obnovy, komunikace a koordinace	-1,85
Plánování opatření	-1,79
Identifikace a hodnocení rizik	-0,92

Zdroj: zpracováno autory

Výsledky ukazují, že rodinné firmy v oblasti řízení rizik významně zaostávají za tím, za jak důležité tyto schopnosti považují. Spoléhání se na intuici, operativní flexibilitu a osobní vztahy může být efektivní ve stabilním prostředí, ale v dnešním turbulentním světě je tento přístup nedostatečný a sám o sobě velmi rizikový. Největší rozdíly jsou v oblastech analýzy dopadů, předvídání krizí a strategie obnovy. Tento neuspokojivý výsledek naznačuje, že by se management rodinných firem měl více zaměřit na vytváření systematických a dlouhodobých plánů pro řízení odolnosti svého podnikání a na tuto aktivitu zaměřit vzdělávání. Budování odolnosti rodinných firem bude vyžadovat větší důraz na strukturované řízení rizik, včetně zlepšení schopností předvídat krize, vytvářet strategie obnovy a detailně plánovat opatření k minimalizaci dopadů rizik. Lze předpokládat, že zavedení těchto změn pomůže rodinným firmám zvýšit jejich odolnost a schopnost efektivně zvládat budoucí nejistoty a krizové situace.

#### 4.6 Souhrnné výsledky

Tabulka 35: Souhrn hodnocení měkkých dovedností

Parametr	průměrné hodnocení parametru dle bodové škály
Orientace na zákazníka	8,65
Spolehlivost	8,83
Zajištění BOZP při práci	8,32
Vytrvalost	8,23
Zajištění veřejného zdraví a ochrany spotřebitele	8,15
Pracovní morálka	8,00
Spolupráce, týmová práce	7,98
Schopnost otevřené komunikace	7,95
Iniciativa a akceschopnost	7,93
Rozhodování	7,93
Adaptabilita (včetně flexibility)	7,83
Sebevědomí	7,82
Plánování a organizování	7,75
Dovednost vyhodnocovat finanční a ekonomická data, na jejich základě řídit zdroje	7,71
Stanovení cílů	7,67
Schopnost se neustále učit	7,56

Vedení lidí	7,55
Time management	7,51
Bezpečnost a ochrana dat	7,50
Vyjednávací schopnosti	7,49
Integrita hodnot do každodenního jednání	7,48
Kritické myšlení	7,31
Schopnost učit se, podporovat a vést ostatní lidi k průběžnému vzdělávání se	7,30
Tvořivost a kreativita	7,18
Empatie	7,13
Identifikace a hodnocení rizik	7,08
Mobilizace zdrojů	6,78
Správa dat a informací a jejich transformace do manažerských rozhodnutí	6,75
Komunikace v digitálním prostředí	6,56
Plánování opatření	6,52
Vytváření sítí (networking)	6,47
Strategie obnovy, komunikace a koordinace	6,16
Vnímavost, citlivost, schopnost	6,01
Analýza dopadů	5,98
Analýza a syntéza, hodnocení validity informací a dat	5,58
Přístup k (big) datům, vytěžování a zpracování informací do přehledných souborů (schopnost práce s výstupy z manažerských programů a aplikací apod.)	5,43

Zdroj: zpracováno autory

Tabulka 36: Souhrn rozdílů mezi hodnocením potřeby parametru a realitou

Parametr	Rozdíl potřebnost oproti reálné praxi
Zajištění veřejného zdraví a ochrany spotřebitele	-0,68
BOZP při práci	-0,72
Orientace na zákazníka	-0,75
Spolehlivost	-0,78
Vytrvalost	-0,82
Sebevědomí	-0,84
Identifikace a hodnocení rizik	-0,92
Kritické myšlení	-0,96
Integrita hodnot do každodenního jednání	-0,99
Empatie	-1,00
Tvořivost a kreativita	-1,04



Rozhodování	-1,10
Pracovní morálka	-1,11
Iniciativa a akceschopnost	-1,12
Schopnost otevřené komunikace	-1,13
Adaptabilita (včetně flexibility)	-1,14
Schopnost se neustále učit	-1,17
Mobilizace zdrojů	-1,18
Spolupráce, týmová práce	-1,19
Bezpečnost a ochrana dat	-1,20
Dovednost vyhodnocovat finanční a ekonomická data, na jejich základě řídit zdroje	-1,25
Vyjednávací schopnosti	-1,28
Time management	-1,36
Schopnost učit se, podporovat a vést ostatní lidi k průběžnému vzdělávání se	-1,38
Stanovení cílů	-1,42
Vytváření sítí (networking)	-1,45
Správa dat a informací a jejich transformace do manažerských rozhodnutí	-1,47
Plánování a organizování	-1,49
Vedení lidí	-1,49
Komunikace v digitálním prostředí	-1,67
Plánování opatření	-1,79
Analýza a syntéza, hodnocení validity informací a dat	-1,84
Strategie obnovy, komunikace a koordinace	-1,85
Vnímavost, citlivost, schopnost	-1,89
Přístup k (big) datům, vytěžování a zpracování informací do přehledných souborů (schopnost práce s výstupy z manažerských programů a aplikací apod.)	-2,00
Analýza dopadů	-2,02

Zdroj: zpracováno autory

Výsledky naznačují, že rodinné firmy jsou v praxi silně orientované na klíčové hodnoty a dovednosti, které podporují jejich dlouhodobou odolnost a úspěch. Orientace na zákazníka, spolehlivost, zajištění BOZP, vytrvalost atd. jsou faktory, které nejen pomáhají rodinným firmám zvládat náročné situace, ale také posilují jejich pozici na trhu. Rodinné firmy prokazují schopnost postavit se „výzvam čelem“ prostřednictvím důvěryhodnosti, silných vztahů se zákazníky a zaměstnanci a dlouhodobého přístupu k podnikání. Tyto firmy chápou, že úspěch není pouze o zisku, ale také o udržení hodnot, stability a kvality. Tento přístup jim umožňuje být odolnější vůči krizím a zajišťuje jejich dlouhodobou prosperitu.

## 5. Názor na potřebnost vzdělávacích aktivit, které by respondenti přivítali pro získání vědomostí, dovedností, znalostí k vytvoření a realizaci Plánu podnikové odolnosti.

Oblasti, které by respondenti prioritizovali pro vzdělávací aktivity (seřazeno dle abecedy), jsou následující:

- Analýza rizik a zranitelnosti,
- Aplikace nástrojů AI,
- Aserktivní chování a komunikace,
- Databázové systémy a práce s nimi, informační systémy,
- Daně a jejich uplatnitelnost v nástupnictví či změně uspořádání společnosti např. do holdingu,
- Delegování,
- Digitální gramotnost,
- Dopad legislativních změn na rodinné podniky,
- Finanční plánování, finanční strategie,
- Ekonomická data a jejich využívání v rámci manažerské ekonomiky,
- Efektivita... digitalizace, robotizace, řízení zásob, logistických systémů ...,
- Evropské dotační programy a možnosti jejich využití,
- ESG a udržitelnost,
- Jazykové kurzy,
- Klíčové indikátory efektivity (financí, lidských zdrojů, obchodu, komunikace ...),
- Komunikace na sociálních sítích,
- Krizový management,
- Kybernetická bezpečnost,
- Lean management,
- Makléřské dovednosti,
- Marketing a jeho trendy,
- Měkké dovednosti, empatie,
- Nábor zaměstnanců a tvorba HR strategie, nastavení motivačních faktorů, personalistika,
- Nástroje marketingové komunikace nejenom v on-line prostředí,
- Obsah a struktura Plánu podnikové odolnosti,
- Obchodní strategie a obchodní odolnost,
- Procesní řízení,
- Prodejní a nákupní dovednosti,
- Propagace a vytváření, komunikace značky,
- Řízení rizik,
- Řízení investic,
- Řízení projektů,
- Strategický management,
- Time management,
- Trendy v ... zemědělství, stavebnictví, školství ... ,
- Vedení týmů,
- Vyjednávací schopnosti.

Vzdělávání zaměstnanců je klíčovým nástrojem pro rozvoj dovedností, zvýšení produktivity a podporu inovací v rodinných firmách.<sup>19</sup> Existují tradiční formy vzdělávání, které jsou používány po desetiletí, a zároveň se objevují nové, trendové formy, které reagují na technologický pokrok a změny ve způsobu, jakým lidé pracují a učí se. Respondenti navrhovali různé formy vzdělávání, např. školení na pracovišti (ve výrobě, v technických oborech...), mentoring a koučink, odborné semináře a workshopy, účast na konferencích, externích specializovaných kurzech a školeních apod. Za trendové formy vzdělávání považují e-learning, mikro-učení (krátké, cílené lekce nebo moduly zaměřené na specifické dovednosti a znalosti konkrétní problematiky dostupné na mobilních zařízeních

---

<sup>19</sup> NÚÑEZ-CACHO UTRILLA, P.V. , GRANDE-TORRALEJA, F.A., MORENO ALBARRACÍN, A.L. A ORTEGA-RODRÍGUEZ, C. (2023), Advance employee development to increase performance of the family business. Employee Relations: The International Journal. 45 (7), 27-45. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0151>

- videa, krátké texty nebo kvízy). Gamifikaci - vzdělávací programy, které využívají herní prvky (body, odměny, soutěže) k motivaci zaměstnanců k učení. Tato forma vzdělávání zvyšuje angažovanost a motivaci zaměstnanců prostřednictvím zábavy a soutěže. Uvádějí i virtuální a rozšířenou realitu k simulaci pracovních situací, kde si zaměstnanci mohou bezpečně vyzkoušet různé dovednosti. Sociální učení využívající digitální platformy (fóra, diskuzní skupiny, sociální sítě) k podpoře vzájemného sdílení znalostí mezi zaměstnanci, webináře a online workshopy apod. tradiční i trendové formy vzdělávání mají své místo, přičemž kombinace obou přístupů může zvýšit efektivitu vzdělávacích programů a přizpůsobit se potřebám zaměstnanců i podniků v dnešním rychle se měnícím světě.





## 6. Výsledné hodnocení odolnosti




Po vyhodnocení odpovědí, založeném na statistickém zpracování dat, byly firmy přiřazeny do kategorií:

Kategorie	Průměrné bodové hodnocení	Počet firem v dané kategorii
Firma s <b>excelentním</b> předpokladem odolnosti vůči tlakům měnícího se tržního prostředí	10 - 8 bodů	<b>0</b>
Firma s <b>vysokým</b> předpokladem odolnosti vůči tlakům měnícího se tržního prostředí	8 – 6 bodů	<b>65</b>
Firma s <b>dostatečným</b> předpokladem odolnosti vůči tlakům měnícího se tržního prostředí	5,99 – 5 bodu	<b>108</b>
Firma se <b>středním</b> předpokladem odolnosti vůči tlakům měnícího se tržního prostředí	4,99 – 4 body	<b>45</b>
Firma s <b>nízkým</b> předpokladem odolnosti vůči tlakům měnícího se tržního prostředí	3,99 – 1 bod	<b>2</b>
Σ		<b>220</b>

### 6.1 Představení oceněných firem

Odbornou porotou byly na základě jednotných parametrů statistického hodnocení dotazníkového šetření vyhodnoceny následující firmy s **vysokým** předpokladem odolnosti vůči tlakům měnícího se tržního prostředí. Do výsledného hodnocení byly zařazeny firmy s nejvyšším bodovým ziskem. V těchto firmách proběhla osobní návštěva členů hodnotitelské komise a respondent prokázal, že údaje uvedené v dotazníkovém šetření odpovídají reálné situaci ve firmě.

Firma	Krátké představení	www kontakt
<b>GUMEX, spol. s r.o.</b>  	<p>Firma GUMEX, spol. s r.o. je rodinný podnik, který byl založen v roce 1994 v České republice. Od roku 2022 je jednou z firem holdingu GUMEX CENTRAL. Na tuzemský i zahraniční trh dodává těsnění, průmyslové hadice, plastové i pryžové podlahoviny a rohože. V pobočkách ve Strážnici, v Brně, v Praze, v Hradci Králové, v Plzni a na Slovensku zaměstnává přes 170 lidí a pečuje o více než 15 000 zákazníků z řad firem a živnostníků. Roční obrat firmy činí 0,56 miliardy Kč.</p> <p>Letos již počtvrté za sebou obhájila titul Czech Best Managed Companies a získala ocenění Gold. GUMEX se tak zařadil mezi 29 nejlépe řízených firem Česka za rok 2024.</p>	<a href="http://www.gumex.cz">www.gumex.cz</a>
<b>HIT OFFICE s.r.o.</b>  	<p>HIT OFFICE je český výrobce archivačních potřeb a kancelářských potřeb jako jsou například pořadače, odkládací mapy, spisové desky nebo archivní krabice. A také výrobce papírových obalů na potraviny jako jsou tácky, talíře, misky, menu boxy, včetně výroby papírových kelímků a papírových víček.</p> <p>HIT OFFICE je ryze česká, rodinná firma s více než 30letou tradicí a je součástí holdingu HIT OFFICE GROUP, a.s.,</p>	<a href="http://shop.hitoffice.cz">shop.hitoffice.cz</a>

	<p>kteřá zaštiřuje celkem 10 obchodnřích značek. Výraz uznání za kvalitu výrobků a spolehlivost dokazuje spokojenost zákazníků z celého světa. V roce 2023 jsme získali Cenu Hejtmana Ústeckého kraje pro společenskou odpovědnost a ocenění od Deloitte pro nejlépe řizené firmy ČR.</p>	
<p><b>NAVEL, spol. s r.o.</b></p> 	<p>Nabízí neuvýkonnější modely obráběcích nástrojů z TK, PKD, CBN a HSS materiálů. Díky svým zkušenostem a nejmodernějšímu technickému vybavení se ale neomezuje pouze na prodej sériových produktů. Ráda navrhne a vyrobí jakýkoli obráběcí nástroj na míru. Firma zajiřtuje také kompletní renovaci a broušení obráběcích nástrojů, které jsou již delší dobu v provozu. Nebrousí však pouze frézy nebo vrtáky NAVEL. S využitím bezdotykového optického CNC zařizení dokáže během chvíle přesně zjistit původní geometrické parametry jakéhokoli nástroje. Ke každému nástroji dodává navíc speciální měřicí protokoly.</p> <p>Kromě kompletního servisu obráběcích nástrojů nabízí také nadstandardní služby, jako jsou úpravy břitových destiček, výměny VBD, povlakování nástrojů a laserové popisování nástrojů (laserové gravírování).</p> <p>Zákazníci si také nemohou vynachválit svoz nástrojů. Firma dále nabízí profesionální nářadí pro firmy a repase AKU baterií.</p>	<p><a href="http://www.navel.cz">www.navel.cz</a></p>
<p><b>RECRA Czech Republic s.r.o.</b></p> 	<p>Mezinárodní holdingová společnost, položená na rodinných základech, zabývající se lidským kapitálem a jeho uplatněním v praxi. Poskytujeme všem našim klientům prvotřídni servis v rámci zajiřtění jejich potřeb a flexibilních individuálních požadavcích. Jsme tím, koho hledáte -&gt; profesionálové, kteří dokážou pomoci. Vše na jednom místě, v prvotřídni kvalitě poskytovaných služeb a s lidským přístupem.</p>	<p><a href="http://www.recra.cz">www.recra.cz</a></p>
<p><b>SATTURN HOLEŠOV spol. s r.o.</b></p> 	<p>SATTURN HOLEŠOV spol. s r.o. je rodinná firma Zlínského kraje s tradicí od roku 1992. Působí v oboru elektronických komunikací a informačních technologií ve spojení s projekty v oblasti ochrany životního prostředí. Tyto projekty kladou důraz na zadržování vody v krajině a sniřzování jejího znečiřtění nekontrolovaným vypouštěním odpadních vod z bodových zdrojů.</p> <p>Za dlouhodobé inovační aktivity firma získala řadu ocenění: „Inovace roku 2019“, „Vizionář 2019“, „Egovernment – The best 2020“ nebo „Quality</p>	<p><a href="http://www.satturn.cz">www.satturn.cz</a></p>

	<p>Innovation Award 2020“. Zároveň je také držitelem značky kvality CZECH MADE.</p> <p>V roce 2021 firma zvítězila v soutěžích „IBM Firma roku 2021 Zlínského kraje“ a „Equa bank Rodinná firma roku 2021“ v kategorii „Malá firma“.</p> <p>Nejprestižnějším oceněním je cena „Strait of Magellan Award“ za inovace a průzkum s globálním dopadem, kterou udělila chilská vláda, jako jediné firmě v ČR.</p> <p>V roce 2022 SATTURN HOLEŠOV získal ocenění „Odolná firma roku 2022“ a také se zařadil mezi českých 100 nejlepších firem za rok 2022 v oborové kategorii „Životní prostředí“.</p>	
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

## Soupis zdrojů

- ARORA, R. (2024). All in the Family Business: The Pros and Cons of a Familial Company. <https://www.forbes.com/sites/rohitarora/2024/07/10/all-in-the-family-business-the-pros-and-cons-of-a-familial-company/>
- BOERS, B. (2024). Entrepreneurial Resilience (ER) and Family Business: A Perspective Article. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2023-0228>
- BOYD, B. et al. (2023). Narratives of survival: how entrepreneurial families narrate their longevity. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 29(4). DOI:10.1108/IJEER-11-2022-1012
- Bradley. (2024). Top risks for businesses in 2024. <https://www.bradley.com/insights/publications/2024/01/top-risks-for-businesses-in-2024>
- Businessinfo.cz. [online]. Index prosperity: České podnikatelské prostředí patří k nejhorším v Evropě. 12.10.2022. [Cit. 2024-07-09]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/clanky/index-prosperity-ceske-podnikatelske-prostredi-patri-k-nejhorsim-v-evrope-zalozeni-firmy-muze-trvat-az-25-dni-nejdele-z-cele-eu/>
- DASPIT, J. J. et al. (2024). Advancing Family Firm Research: The Importance of Multilevel Considerations. *Family Business Review*. 37(1), 4-17. <https://doi.org/10.1177/08944865241232455>
- Deloitte, d.Report.cz. [online]. Téma pro CFO: Jak zajistit odolnost firmy v době nejistoty? 27.1.2021. [Cit. 2024-09-02]. Dostupné z <https://www.dreport.cz/blog/tema-pro-cfo-jak-zajistit-odolnost-firmy-v-dobe-nejistoty>
- FasterCapital. (2024). Evaluating the Strengths and Weaknesses of Your Family Business. <https://fastercapital.com/topics/evaluating-the-strengths-and-weaknesses-of-your-family-business.html>
- FasterCapital. (2024). Family business crisis management: The power of adaptation. <https://fastercapital.com/content/Family-business-crisis-management--The-Power-of-Adaptation--How-Family-Entrepreneurs-Overcome-Business-Crises.html>
- FasterCapital. (2024). The Power of Collaboration: How Multi-Generational Family Businesses Leverage Their Strengths. <https://fastercapital.com/content/The-Power-of-Collaboration--How-Multi-Generational-Family-Businesses-Leverage-Their-Strengths.html>
- <https://chatgpt.com/gpts>
- <https://orangeacademy.cz/clanky/kriticke-mysleni/>
- <https://portal.vision.cognitive.azure.com/gallery/featured>
- <https://www.getclockwise.com/blog/ai-time-management>
- KOTSIOS, P. 2023 Business resilience skills for SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00304-0>
- MONLLOR, J. et al. Chapter 6: Family Business Resilience: A Multilevel Process Approach. In *Research Handbook on Entrepreneurship and Innovation in Family Firms* (pp. 107-126). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800889248.00011>
- NÚÑEZ-CACHO UTRILLA, P.V. , GRANDE-TORRALEJA, F.A., MORENO ALBARRACÍN, A.L. A ORTEGA-RODRÍGUEZ, C. (2023), Advance employee development to increase performance of the family business. *Employee Relations: The International Journal*. 45 (7), 27-45. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0151>
- PONT, A. A SIMON, A. (2024 ). Nurturing family business resilience through strategic supply chain management. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2023-0272>
- YILMAZ, Y et al. (2024). Resilience in Family Businesses: A Systematic Literature Review. *Family Business Review*. 37(1), 60-88. <https://doi.org/10.1177/08944865231223372>

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Parametry dosavadní odolnosti .....	5
Tabulka 2: Závěry k jednotlivým oblastem dotazníkového šetření .....	6
Tabulka 3: Rok založení firmy .....	7
Tabulka 4: Počet zaměstnanců .....	8
Tabulka 5: Věková skupina CEO .....	9
Tabulka 6: Pohlaví CEO .....	9
Tabulka 7: Úroveň dosaženého vzdělání .....	10
Tabulka 8: Právní forma podnikání .....	10
Tabulka 9: Oblast podnikání .....	11
Tabulka 10: Počet rodinných příslušníků .....	13
Tabulka 11: Předání firmy .....	14
Tabulka 12: Komu je předáváno vedení .....	15
Tabulka 13: Komu je předáno vlastnictví .....	15
Tabulka 14: Formalizace rodinných vztahů .....	17
Tabulka 15: Silné stránky .....	18
Tabulka 16: Slabé stránky .....	19
Tabulka 17: Příležitosti .....	21
Tabulka 18: Hrozby .....	23
Tabulka 19: Parametry obchodní odolnost .....	25
Tabulka 20: Vyhodnocení a porovnání potřebnosti versus reality obecných dovedností .....	28
Tabulka 21: Vyhodnocení reálného využití obecných měkkých dovedností, .....	30
Tabulka 22: Rozdíl mezi hodnocením potřebnosti a realitou obecných měkkých dovedností .....	33
Tabulka 23: Vyhodnocení a porovnání potřebnosti versus reality odborných profesních dovedností .....	34
Tabulka 24: Vyhodnocení reálného využití odborných/profesních dovedností .....	35
Tabulka 25: Rozdíl mezi hodnocením potřebnosti a realitou odborných/profesních měkkých dovedností .....	39
Tabulka 26: Vyhodnocení a porovnání potřebnosti versus reality dovedností spojených s bezpečností a ochranou zdraví .....	39
Tabulka 27: Vyhodnocení reálného využití dovedností spojených s bezpečností a ochranou zdraví, .....	40
Tabulka 28: Rozdíl mezi hodnocením potřebnosti a realitou dovedností spojených s BOZP .....	41
Tabulka 29: Vyhodnocení a porovnání potřebnosti versus reality vlastností, postojů a hodnot .....	41
Tabulka 30: Vyhodnocení reálného využití vlastností, postojů a hodnot, .....	42
Tabulka 31: Rozdíl mezi hodnocením potřebnosti a realitou vlastností, postojů a hodnot .....	44
Tabulka 32: Vyhodnocení a porovnání potřebnosti versus reality řízení rizik .....	44
Tabulka 33: Vyhodnocení reálného využití dovednosti řízení rizik, .....	45
Tabulka 34: Rozdíl mezi hodnocením potřebnosti a realitou dovednosti řídit rizika .....	47
Tabulka 35: Souhrn hodnocení měkkých dovedností .....	47
Tabulka 36: Souhrn rozdílů mezi hodnocením potřebnosti parametru a realitou .....	48
Tabulka 37: Porovnání výstupů výzkumu se zahraničními výsledky .....	58



## Seznam grafů

Graf 1: Rok založení firmy.....	7
Graf 2: Počet zaměstnanců.....	8
Graf 3: Věková skupina CEO .....	9
Graf 4: Pohlaví CEO.....	9
Graf 5: Úroveň dosaženého vzdělání.....	10
Graf 6: Právní forma podnikání .....	10
Graf 7: Oblast podnikání.....	12
Graf 8: Počet rodinných příslušníků .....	13
Graf 9: Předání firmy .....	14
Graf 10: Komu je předáváno vedení.....	15
Graf 11: Komu je předáno vlastnictví .....	15
Graf 12: Formalizace rodinných vztahů.....	17
Graf 13: Vyhodnocení reálného využití obecných měkkých dovedností .....	30
Graf 14: Reálné využívání všeobecných odborných dovedností .....	36
Graf 15: Vyhodnocení reálného využití dovedností spojených s bezpečností a ochranou zdraví .....	40
Graf 16: Vyhodnocení reálného využití vlastností, postojů a hodnot .....	42
Graf 17: Vyhodnocení reálného využití dovednosti řízení rizik.....	45
Graf 18: Porovnání obecných dovedností v realitě .....	60
Graf 19: Porovnání odborných dovedností v realitě .....	61
Graf 20: Porovnání dovedností spojených se zajištěním BOZP při práci v realitě.....	61
Graf 21: Porovnání parametru charakteristika, postoje, hodnoty v realitě.....	62
Graf 22: Porovnání dovedností spojených s řízením rizik v realitě .....	62

### Právní upozornění:

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

Neočíslované fotografie v textu byly čerpány z interního fotoarchivu Asociace rodinných firem a naznačují možnosti, místa, aktivity, které slouží k setkávání, vzájemné výměně informací, navazování osobních i businessových kontaktů.

STUDIE odolnosti rodinného podnikání – závěrečná výzkumná zpráva je jedním z výstupů v rámci řešení studentského projektu „Controlling 4.0 - business future“ s využitím podpory specifického univerzitního výzkumu Vysoké školy finanční a správní, a.s.

### Vzor citace:

PETRÚ, Naděžda & PAVELKA, Jan. Průzkum Asociace rodinných firem - STUDIE odolnosti rodinného podnikání – závěrečná výzkumná zpráva. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s. 2024. s. 59

## Příloha – porovnání výstupů výzkumu se zahraničními výsledky

Tabulka 37: Porovnání výstupů výzkumu se zahraničními výsledky

Kategorie	P	Otázka	ČR n = 222 Průměr	ČR oproti Polsku	Polsko n = 101 Průměr	ČR oproti Řecku	Řecko n = 165 Průměr
Obecné dovednosti	P	Stanovení cílů	9,09	0,75	8,34	0,54	8,55
	R	Stanovení cílů	7,67	0,73	6,94	0,34	7,33
	P	Schopnost se neustále učit	8,73	0,11	8,62	0,11	8,62
	R	Schopnost se neustále učit	7,56	0,24	7,32	0,49	7,07
	P	Kritické myšlení	8,27	0,69	7,58	-0,55	8,82
	R	Kritické myšlení	7,31	0,52	6,79	-0,64	7,95
	P	Tvořivost a kreativita	8,22	-0,29	8,51	-0,63	8,85
	R	Tvořivost a kreativita	7,18	-0,17	7,35	-0,69	7,87
	P	Schopnost otevřené komunikace	9,08	0	9,08	-0,22	9,3
	R	Schopnost otevřené komunikace	7,95	0,81	7,14	-0,08	8,03
	P	Empatie	8,13	0,42	7,71	-0,52	8,65
	R	Empatie	7,13	-0,19	7,32	-0,66	7,79
	P	Spolupráce, týmová práce	9,17	0,63	8,54	0,33	8,84
	R	Spolupráce, týmová práce	7,98	0,6	7,38	0,15	7,83
	P	Adaptabilita (včetně flexibility)	8,97	0,32	8,65	-0,14	9,11
	R	Adaptabilita (včetně flexibility)	7,83	0,17	7,66	0,07	7,76
	P	Plánování a organizování	9,24	0,62	8,62	0,09	9,15
	R	Plánování a organizování	7,75	0,59	7,16	0,09	7,66
	P	Vyjednávací schopnosti	8,77	0,81	7,96	0,09	8,68
	R	Vyjednávací schopnosti	7,49	0,69	6,80	0,11	7,38
P	Rozhodování	9,03	0,07	8,96	-0,04	9,07	
R	Rozhodování	7,93	0,17	7,76	0	7,93	
P	Vedení lidí	9,04	0,57	8,47	0,05	8,99	
R	Vedení lidí	7,55	0,52	7,03	-0,41	7,96	
P	Mobilizace zdrojů	7,96	-0,62	8,58	-0,8	8,76	
R	Mobilizace zdrojů	6,78	-0,34	7,12	-0,5	7,28	
Odborné dovednosti	P	Time management	8,87	0,65	8,22	-0,12	8,99
	R	Time management	7,51	0,9	6,61	0,21	7,3
	P	Orientace na záákazníka	9,4	0,84	8,56	0,28	9,12
	R	Orientace na záákazníka	8,65	1,41	7,24	1,12	7,53
	P	Vytváření sítí (networkung)	7,92	-0,34	8,26	-1,17	9,09
	R	Vytváření sítí (networkung)	6,47	-0,25	6,72	-0,83	7,3
	P	Komunikace v digitálním prostředí	8,23	-0,13	8,36	-0,68	8,91
	R	Komunikace v digitálním prostředí	6,56	-0,49	7,05	-0,84	7,4
	P	Bezpečnost a ochrana dat	8,7	0,18	8,52	0,39	8,31
	R	Bezpečnost a ochrana dat	7,5	-0,02	7,52	0,13	7,37
	P	Správa a transformace dat a informací	8,22	0,31	7,91	0,16	8,06
	R	Správa a transformace dat a informací	6,75	-0,02	6,77	-0,28	7,03
P	Přístup k informacím (big data), jejich získávání a zpracování	7,43	-0,09	7,52	-0,71	8,14	

	R	Přístup k informacím (big data), jejich získávání a zpracování	5,43	-1,08	6,51	-1,6	7,03
	P	Analýza a syntéza, hodnocení validity informací a dat	7,42	-0,59	8,01	-1,03	8,45
	R	Analýza a syntéza, hodnocení validity informací a dat	5,58	-1,04	6,62	-1,65	7,23
	P	Vyhodnocení finančních a ekonomických dat, na jejich základě řídit zdroje	8,96	-0,02	8,98	0,02	8,94
	R	Vyhodnocení finančních a ekonomických dat, na jejich základě řídit zdroje	7,71	0,02	7,69	0,23	7,48
	P	Učení, podpora a vedení ostatních lidí	8,68	0,19	8,49	0,08	8,6
	R	Učení, podpora a vedení ostatních lidí	7,3	0,18	7,12	-0,08	7,38
Zdraví a bezpečnost	P	Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	9,04	1,05	7,99	0,04	9
	R	Zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci	8,32	0	8,32	0,15	8,17
	P	Zajištění veřejného zdraví a ochrany spotřebitele	8,83	0,92	7,91	-0,16	8,99
	R	Zajištění veřejného zdraví a ochrany spotřebitele	8,15	0,38	7,77	-0,27	8,42
Charakteristiky, postoje a hodnoty	P	Spolehlivost	9,61	0,18	9,43	0,08	9,53
	R	Spolehlivost	8,83	0,26	8,57	-0,13	8,96
	P	Iniciativa a akceschopnost	9,05	0,1	8,95	-0,04	9,09
	R	Iniciativa a akceschopnost	7,93	0,07	7,86	-0,42	8,35
	P	Sebevědomí	8,66	0,39	8,27	-0,44	9,1
	R	Sebevědomí	7,82	0,56	7,26	-0,53	8,35
	P	Vytrvalost	9,05	-0,05	9,10	-0,05	9,1
	R	Vytrvalost	8,23	0,19	8,04	-0,22	8,45
	P	Integrita hodnot do každodenního jednání	8,47	-1,16	9,63	-0,9	9,37
	R	Integrita hodnot do každodenního jednání	7,48	-2,03	9,51	-1,59	9,07
	P	Pracovní morálka	9,11	-0,36	9,47	-0,23	9,34
	R	Pracovní morálka	8	-1,2	9,20	-1,29	9,29
Řízení rizik	P	Identifikace a hodnocení rizik	8	-0,95	8,95	-0,99	8,99
	R	Identifikace a hodnocení rizik	7,08	-0,15	7,23	-0,62	7,7
	P	Plánování opatření	8,31	0,21	8,10	-0,43	8,74
	R	Plánování opatření	6,52	-0,01	6,53	-0,82	7,34
	P	Analýza dopadů	8	0,03	7,97	-0,65	8,65
	R	Analýza dopadů	5,98	-0,72	6,70	-1,2	7,18
	P	Strategie obnovy, komunikace a koordinace	8,01	-0,35	8,36	-0,93	8,94
	R	Strategie obnovy, komunikace a koordinace	6,16	-0,68	6,84	-1,17	7,33
	P	Vnímavost, citlivost, schopnost	7,98	-0,47	8,45	-0,82	8,8
	R	Vnímavost, citlivost, schopnost	6,09	-0,95	7,04	-1,33	7,42
Souhrn	P	Průměr	8,60	0,11	8,49	-0,29	8,89
	R		7,34	-0,01	7,35	-0,41	7,75

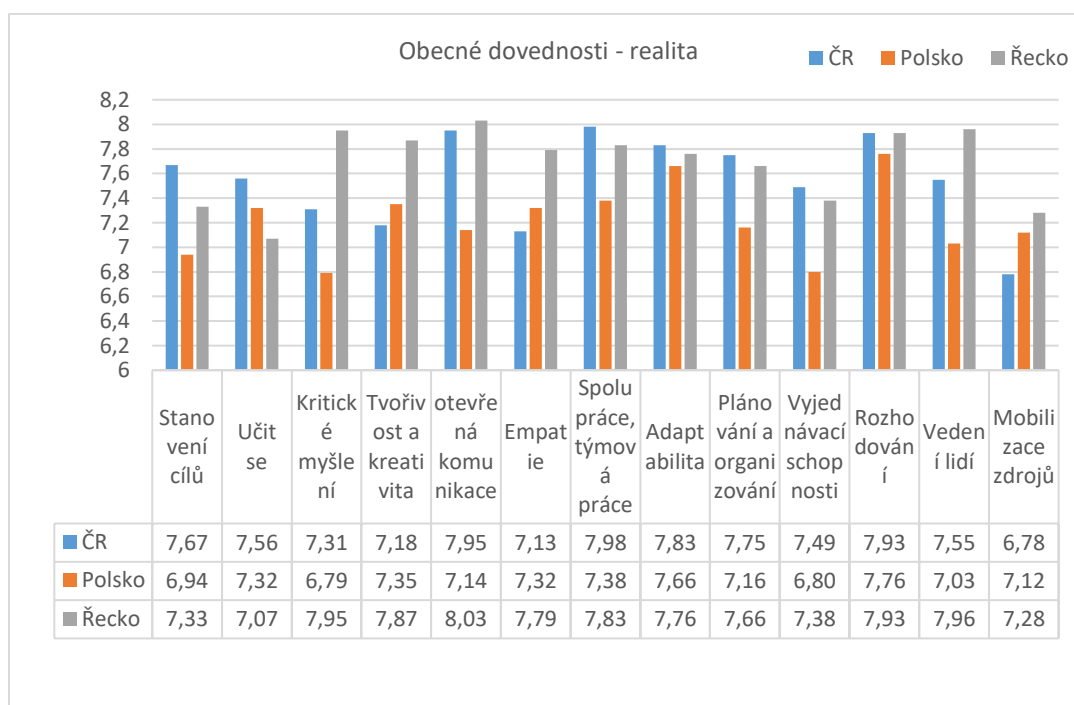
Zdroj: zpracováno autory

Data z tabulky ukazují zajímavé rozdíly v reálném využití měkkých dovedností mezi Českou republikou, Polskem a Řeckem. Zde jsou některé klíčové postřehy:

- **Stanovení cílů:** Česká republika vykazuje vyšší hodnocení (7,67) oproti Polsku (6,94) i Řecku (7,33), což naznačuje lepší schopnosti v této oblasti.
- **Učení:** Podobně je hodnocení v ČR mírně vyšší (7,56) oproti Polsku (7,32) a výrazně vyšší oproti Řecku (7,07).
- **Kritické myšlení:** Zde je naopak hodnocení v ČR (7,31) vyšší než v Polsku (6,79), ale výrazně nižší než v Řecku (7,95), což naznačuje, že Řecko se v této oblasti jeví jako silnější.
- **Tvořivost a kreativita:** Polsko (7,35) i Řecko (7,87) překonávají Českou republiku (7,18), což by mohlo ukazovat na slabší stránku českých manažerů.
- **Otevřená komunikace:** Zde Česká republika (7,95) vykazuje lepší výsledky než Polsko (7,14), ale téměř vyrovnané s Řeckem (8,03).

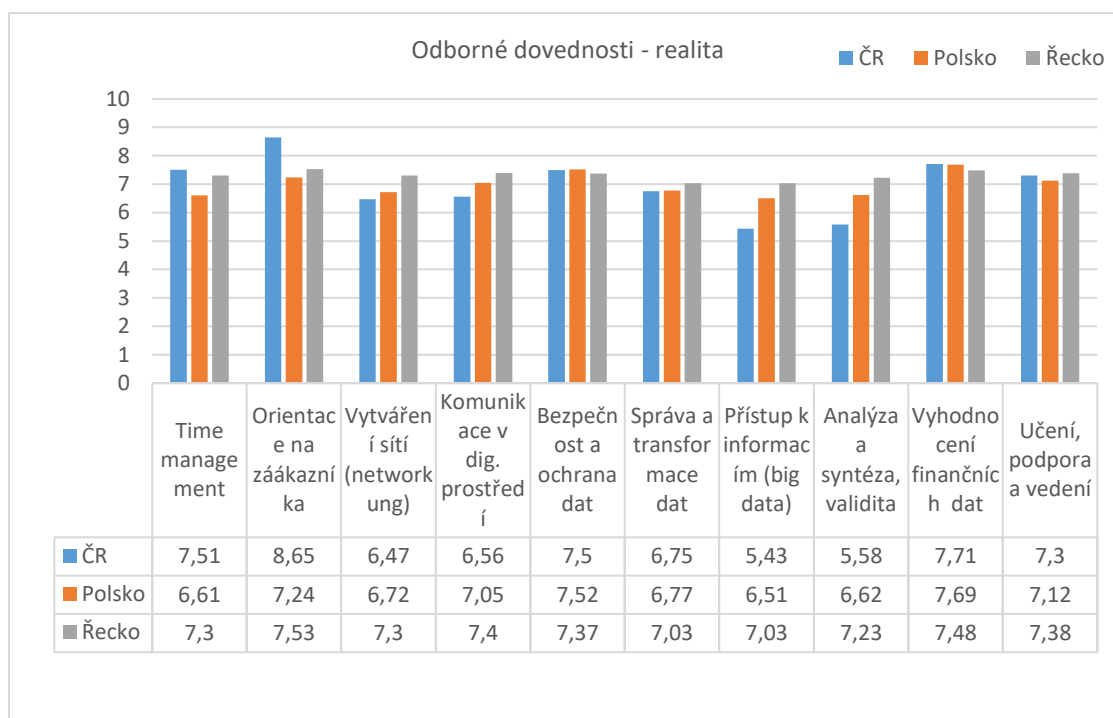
Na základě výše uvedených dat lze říci, že Česká republika je silnější v některých klíčových oblastech, jako je stanovení cílů a otevřená komunikace, zatímco Řecko vykazuje lepší výsledky v kritickém myšlení a tvořivosti. Polsko se pohybuje mezi těmito dvěma zeměmi, ale ve většině oblastí má nižší hodnocení. Nicméně v průměrném dosaženém bodovém hodnocení dosáhlo ČR a Polsko téměř shody v reálném využití měkkých dovedností (ČR 7,34, Polsko 7,35), Řecko dosáhlo vyššího hodnocení 7,75. Respondenti všech zemí shodně zařazují měkké dovednosti do skupiny **Důležité:** Tento parametr je významný a měl by být brán v úvahu při budování firemní odolnosti.

Graf 18. Porovnání obecných dovedností v realitě



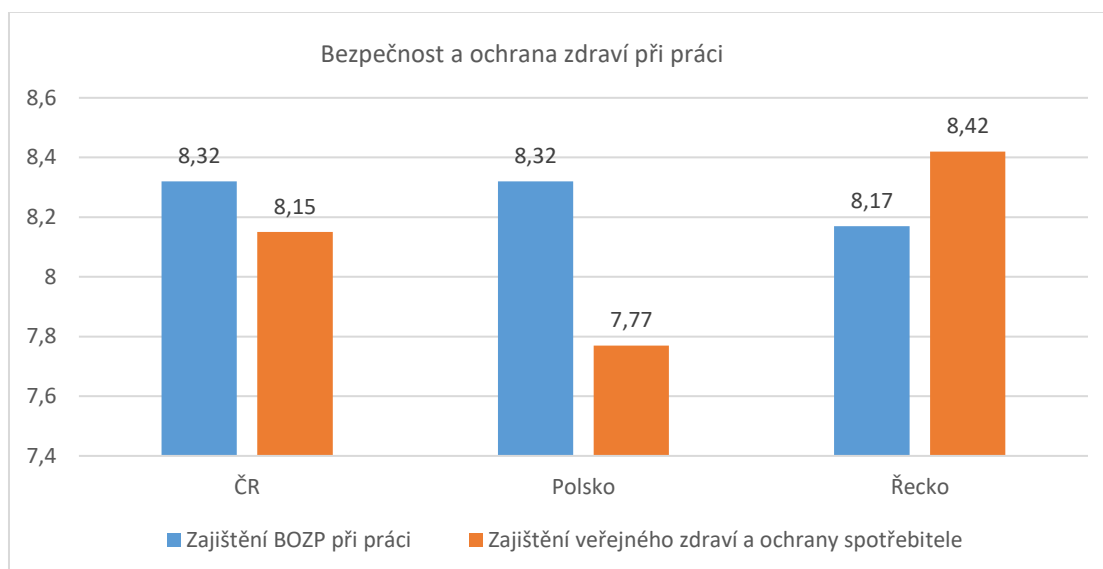
Zdroj: zpracováno autory

Graf 19: Porovnání odborných dovedností v realitě



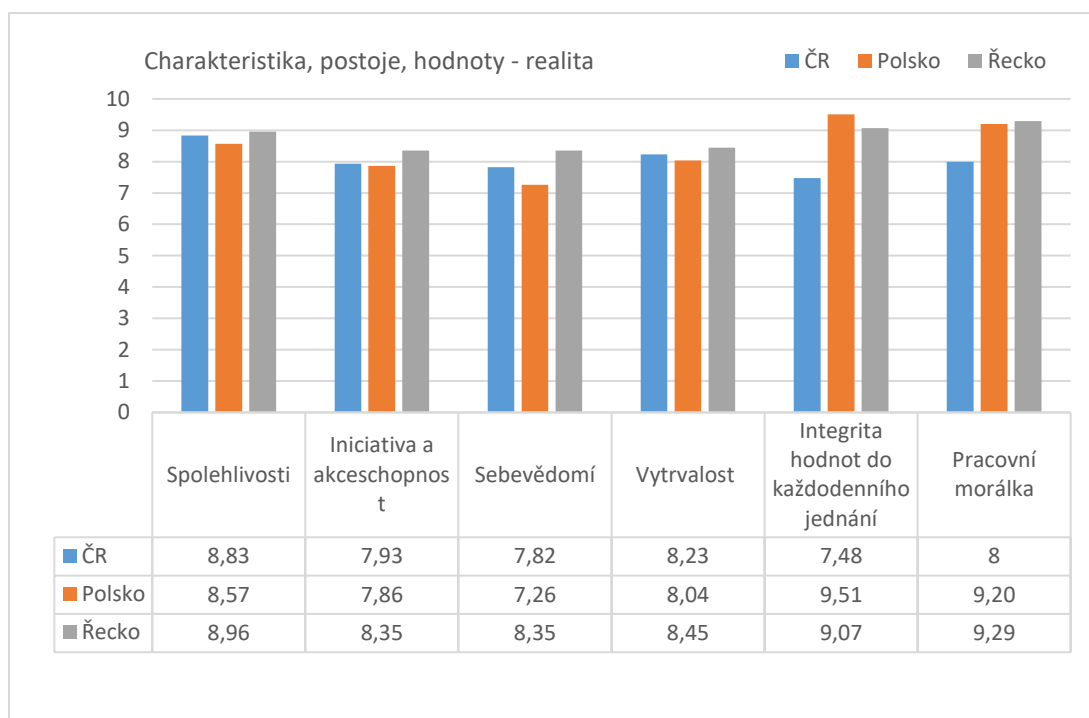
Zdroj: zpracováno autory

Graf 20: Porovnání dovedností spojených se zajištěním BOZP při práci v realitě



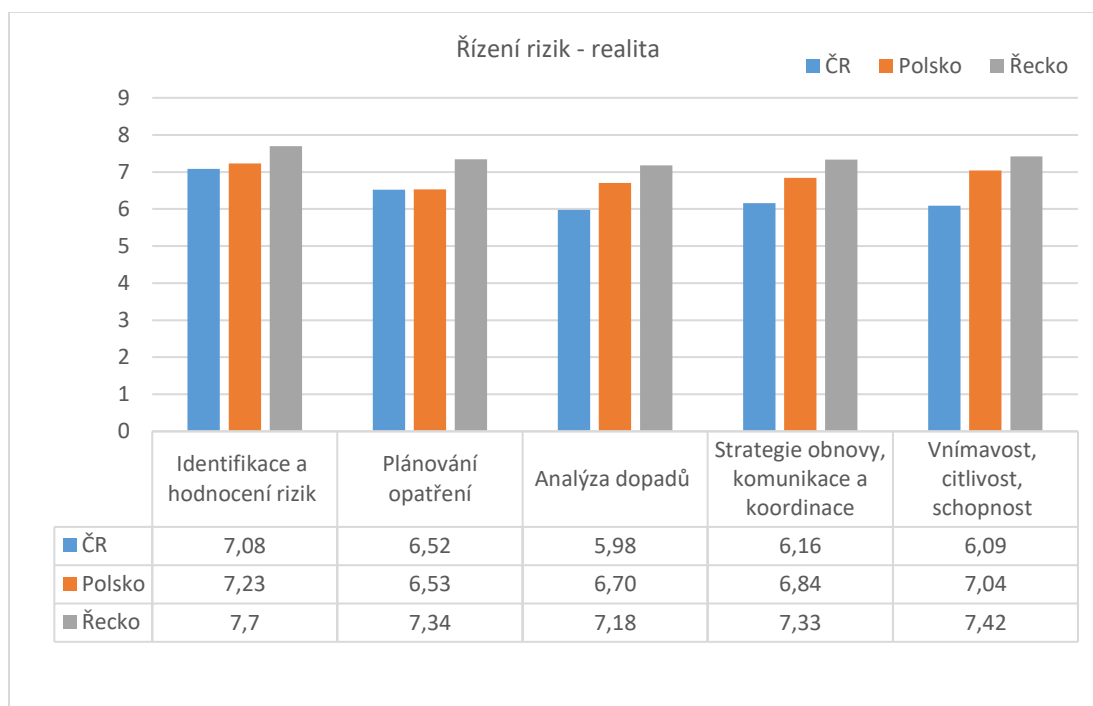
Zdroj: zpracováno autory

Graf 21: Porovnání parametru charakteristika, postoje, hodnoty v realitě



Zdroj: zpracováno autory

Graf 22: Porovnání dovedností spojených s řízením rizik v realitě



Zdroj: zpracováno autory