Patří připravenost na krizi mezi klíčové indikátory aktivit podniku? Srovnání postojů rodinných a nerodinných podniků.[1]

Marie Mikušová[2]

Is crisis preparedness one of the key indicators for business activity? Comparison of attitudes of family and non-family businesses.

Abstract

The aim of the article is to find out whether family businesses are more accountable than non-family businesses in preparing for crises, i.e. in order to make their business economically sustainable. Preparedness for crises thus becomes one of the key indicators of business activity. On the basis of the questionnaire investigation in 2019, 2300 replies were received. The respondents were managers and owners of family and non-family businesses from the manufacturing industry throughout the Czech Republic. The hypotheses were tested and research questions answered by statistical data processing (t-test, chí-square). Family businesses have been found not to be more prepared for crises and experience crises as often as non-family businesses, and are no more responsible than non-family businesses in preparing for crises. Furthermore, crisis prevention has been identified as one of the key indicators that management of both types businesses takes into account when planning and deciding on the future of the business.

Key words

Family business, preparing for crises, economic sustainability, indicator

JEL Classification: M10, M21

Received: 20.1.2021 Accepted: 27.2.2021

Úvod

Předmětem článku je problematika rodinných a nerodinných podniků ve vztahu k ekonomické udržitelnosti podnikání. Udržitelnost podnikání je strategie, která upřednostňuje dlouhodobé přežití podniku (Kulhavý, 2007). Pomineme-li nenadálé situace jako např. zhroucení finančních trhů nebo pandemie ohrožující přežití podniku, lze očekávat, že podniky budou vystaveny stále rostoucímu konkurenčnímu tlaku a rostoucí potřebě přizpůsobivosti. Na trhu se objevují často a nečekaně nová nebezpečí a výkyvy, na něž musí podniky rychle reagovat, pokud si budou přát zachovat svou prosperitu a často pouhou existenci. Z výše uvedeného autoři odvodili vztah: ekonomická udržitelnost podniků je v silné kladné korelaci s připraveností na ohrožující události. Připravenost na krize se tak stává jedním z klíčových indikátorů nejen pro výkonnost, ale často pro samotné přežití podniků. Postup výzkumu byl následující:

[1] Projekt Balanced Scorecard jako metodika řízení podnikové činnosti se zaměřením na vybrané KPI v kontextu pandemické situace, SP 2021/56

[2] doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D., VŠB-Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra managementu, Sokolská tř. 33, 701 00 Ostrava, marie.mikusova@vsb.cz

Po identifikaci mezery ve výzkumu, kterou je nezmapovaná oblast rozdílů v odpovědné přípravě na krize mezi rodinnými podniky (dále RP) a nerodinnými podniky (dále NRP), byl formulován cíl výzkumu. Po vytvoření teoretické základny znalostí, formulaci výzkumných otázek a hypotéz byl vybrán vzorek respondentů, kterými byli vlastníci nebo manažeři RP a NRP působících ve zpracovatelském průmyslu ve všech regionech České republiky. Po předběžném testu a pilotním testování dotazníku byl sběr dat proveden elektronicky metodou CAWI. Od 8900 dotázaných respondentů bylo získáno 2300 odpovědí. Po statistickém zpracování údajů a ověření hypotéz byly zodpovězeny výzkumné otázky. Relevantnost stanovení výzkumných otázek a odpovědí byla předložena k diskusi. Byly také formulovány návrhy na další výzkum v této oblasti.

1 Metodika práce

Před popisem vlastní metodiky je důležité se seznámit s teoretickými východisky výzkumu.

1.1 Stručné shrnutí současných znalostí a formulace hypotéz

Nejdříve je nutno vyjasnit koncepci krize. Chápání krize je nejednoznačné (Shrivastava, 1993). Pro účely tohoto výzkumu je krize chápána (a vysvětlena respondentům) jako více či méně pravděpodobná událost s významnými důsledky, je zúčastněnými stranami vnímána jako ohrožující životaschopnost organizace, rozhodování je pod tlakem nedostatku času a neúplných informací, kde jsou zažité hodnoty, názory a předpoklady zničeny (Bertrand & Lajtha, 2012).

Pokud jde o legislativní rámec, v celé Evropě nelze uvažovat o rodinných podnicích jednotně. V některých zemích je termín rodinný podnik zmíněn v různých předpisech, aniž by však poskytl vysvětlení, jak rodinný podnik chápat. Existují dva důležité prvky, které odlišují RP od firem, které nejsou rodinnými podniky, a to vlastnictví a řízení / strategická kontrola. Pouze velmi málo z definic neodkazuje na vlastnický aspekt. V některých definicích není toto kritérium dále specifikováno, pouze je uvedeno, že podnik má být vlastněn rodinou. Většina analyzovaných definic odkazuje na dominantní vlastnické postavení tím, že vyžaduje většinu hlasovacích práv nebo vlastnictví (Mandl, 2008).

I když se definice rodinného podniku v jednotlivých zemích liší, vždy zohledňuje počet rodinných příslušníků zapojených do podnikání, výši základního kapitálu vlastněného rodinnými příslušníky, zastoupení rodiny ve vrcholovém řízení, a především záměr předat podnik nástupnické generaci. Nejdůležitějším rysem je, že podnik je založen na osobnosti zakladatele/-lky a intenzitě zapojení rodiny do podniku, což je předpokladem úspěchu v budoucích generacích (Hubler, 2018).

Případné rozdíly v přístupu vlastníků a manažerů k předcházení krizím budou vyplývat z rysů rodinných podniků a podniků, které nejsou rodinným typem. Uvnitř rodinného podniku existují specifické atributy, které mají potenciál stát se jak výhodou, tak nevýhodou, jsou patrné ve všech oblastech činnosti a pravděpodobně ovlivní také přístup

k předcházení krizím. Dle Aronoff a Ward (2016) jsou nejčastějšími oblastmi, kde existují rozdíly mezi ne/rodinnými podniky, oblast personální a ekonomická.

Pokud jde o řízení lidských zdrojů, rodinné podniky čelí složitosti způsobené integrací rodinných, podnikových a vlastnických systémů. V centru jejich pozornosti jsou rodinné hodnoty a vize (Schuman et al., 2016). Nevyváženost rodinných a podnikových zájmů se odráží prostřednictvím řízení lidských zdrojů v hospodářském výsledku (Daspit, 2018). Spravedlnost v procesu řízení lidských zdrojů zajistí součinnost mezi rodinou a podnikem. Podmínkou této spravedlnosti jsou jednotná pravidla řízení pro nerodinné i rodinné příslušníky (Sharma, 2012).

Rys rodinných podniků, který by mohl být velkou výhodou v době krize, je jejich socio-emocionální bohatství (SEW). Lze konstatovat, že kontrola a vliv rodiny, identifikace rodinných příslušníků s podnikem, sociální vazby, citové pouto, obnovení rodinných vazeb vůči podniku prostřednictvím dynastické posloupnosti jsou významnými prvky, které mohou přispět k úsilí na přípravu na krizi a které nerodinný podnik nemá (Dou et al., 2020).

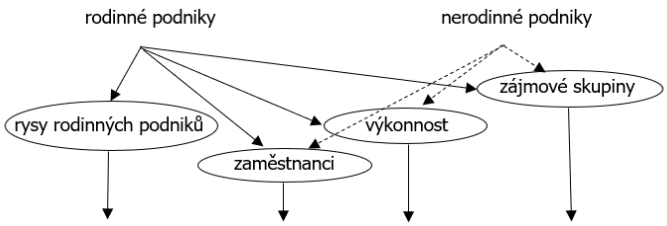
Empirické znalosti o výkonnosti rodinných podniků jsou rozdílné. Někteří autoři potvrdili vyšší výkonnost rodinných podniků ve srovnání s nerodinnými podniky (San-Martin-Reyna & Duran-Encalada, 2012). Naopak jiné studie, například Lin a Chen (2012), vykazují negativní dopad rodiny na výkonnost podniku. Další odlišný výsledek představuje Zellweger (2017), který nenašel významný vztah mezi vlivem rodiny a výkonností podniku. Skutečnost, že rodinný podnik je zdrojem živobytí rodiny, znamená, že top management složený z rodinných příslušníků nerad podstupuje rizika (Molly et al., 2010). Rodinné podniky jsou poměrně konzervativní, mají vyšší averzi k riziku (Craigh & Moores, 2017). Otázkou je, do jaké míry averze k riziku ovlivní postoj vrcholového managementu k přípravě na krize.

Někteří odborníci poznamenávají, že rodinné podniky si během hospodářské krize vedou lépe než NRP (např. Schambers, 2018; Allouche & Amann, 2008). Amann a Jaussaud (2012) však ukazují negativní dopad rodinného vlastnictví na ziskovost podniků, zejména během akutní fáze krize. Cesaroni et al. (2017) zaznamenal odpovědný přístup vlastníků rodinných podniků k investicím, když se snaží zajistit dostatek likvidních zdrojů během krize. Zhou et al., (2017) tvrdí, že díky vyšší úrovni schopnosti rodinných podniků obnovovat vlastní financování jsou tyto lépe schopny vyrovnat se s krizí a jsou schopny absorbovat šoky, jako jsou finanční poklesy. Allouche et al. (2008) také tvrdí, že rodinné podniky dosahují lepších výsledků, mají větší schopnost mobilizovat své zdroje a jsou schopny přizpůsobit své chování v době blížící se krize. S podobnou argumentací pozitivního vlivu soudržnosti rodiny a přizpůsobivosti na výkonnost podniků v období krize přichází i další výzkumníci (např. Casillas et al., 2013; Olson et al., 2003; Kepner, 1991).

Dalším prvkem ovlivňujícím připravenost na krizi je vztah podniku se zúčastněnými stranami. Poech a Kriwanek (2011) dospěli k závěru, že rodinné podniky více respektují práva zúčastněných stran, na rozdíl od podniků nerodinných, jejichž zájem je soustředěn na vlastníky. Rodinný podnik kombinuje finanční a nefinanční cíle více než podnik nerodinný. Jejich manažeři směřují k pokračování v podnikání napříč generacemi a maximalizaci dlouhodobé hodnoty podniku (McCormick, 2016). Cílem nerodinných podniků je především návratnost investic vlastníků (Nacht, 2018). Znamená to, že tyto zásadně odlišné cíle mají dopad na přípravu na krizi?

Po prostudování literárních zdrojů autoři vytvořili následující skupiny prvků, které přímo nebo nepřímo ovlivňují ochotu a schopnost připravit se na krize: lidské zdroje (nehmotný aspekt podnikání), výkonnost podniku a odolnost během krize (fyzické a finanční aspekty) a zúčastněné strany (vztahy jako nehmotný aspekt) (Obr. 1). Tyto oblasti se odrážejí v dotazníku.

Obr. 1 Faktory ovlivňující schopnost připravit se na krize a výzkumné otázky z nich vyvozené



Jsou rodinné podniky připraveny na krize lépe než nerodinné podniky, takže jim předcházejí častěji než podniky nerodinné?
Pokud zažily krizi, jsou tímto zážitkem rodinné podniky k přípravě na budoucí krize motivovány více než podniky nerodinné?
Považují rodinné podniky přípravu na krizi za důležitější než nerodinné podniky?

Zdroj: vlastní výzkum

Cílem výzkumu je zjistit, zda jsou při přípravě na krize, tedy ve snaze o ekonomickou udržitelnost svého podnikání, rodinné podniky odpovědnější než nerodinné podniky.

Autoři vyhodnotili výstupy z uvedených a dalších zde neuvedených studií a formulovali výzkumné otázky, na základě kterých byly stanoveny hypotézy:

Rodiny považují své podniky za zdroj svého živobytí. Znamená to, že se RP připravují na krize usilovněji než podniky nerodinné? Protože díky prevenci přece nemusí krize v jejich podnikání vůbec nastat:

- *Výzkumná otázka 1*: Jsou RP připraveny na krize lépe než NRP, takže jim předcházejí častěji než podniky nerodinné?

H1 Rodinné podniky čelí krizovým situacím v menší míře než nerodinné podniky.

Úspěšné přežití krize může vést k poklesu úsilí o proaktivní přístup (např. argument byli jsme úspěšní, krize se nevrátí):

- *Výzkumná otázka 2*: Pokud zažily krizi, jsou tímto zážitkem RP k přípravě na krize budoucí motivovány více než NRP?

H2 Po zkušenostech s krizovou situací jsou ke zlepšení procesu přípravy na budoucí krize RP více motivovány než NRP.

Ochrana zdroje obživy je zásadní:

- *Výzkumná otázka 3*: Považují RP přípravu na krizi za důležitější než NRP?

H3 Podniky ve vlastnictví rodiny považují přípravu na předcházení budoucím krizím za důležitější než podniky, které nejsou rodinnými.

Pro odpovědi je třeba provést vyhodnocení postojů vlastníků a manažerů rodinných a nerodinných podniků k přípravě na krizi a identifikovat potenciální rozdíly v těchto postojích. A konečně, na základě zjištěných výsledků výzkumu zjistit, zda úsilí o hospodářskou udržitelnost, tj. odpovědná příprava na krize, je u rodinných podniků intenzivnější než u podniků nerodinných.

1.2 Metodika

Mezi odvětví, v nichž jsou rodinné podniky nejčastěji aktivní, patří zemědělství, obchod, doprava, potraviny, stavebnictví a zpracovatelský průmysl (Anonymous, 2016). V prezentovaném výzkumu byl zvolen zpracovatelský průmysl, a to z důvodu jeho největšího podílu na výrobě investičních statků. V roce 2018 vytvořil 2 % hrubé přidané hodnoty a v tomto sektoru bylo zaměstnáno 27 % zaměstnanců v České republice. Podle údajů Českého statistického úřadu v roce 2018 působilo ve zpracovatelském průmyslu 179 567 podniků. K identifikaci nerodinných podniků byla použita Databáze společností v České republice. Bylo obtížné identifikovat rodinné podniky, protože v době výzkumu neexistovala žádná oficiální databáze rodinných podniků. Pro účely identifikace autoři využili obecnou definici rodinného podniku, která zahrnuje aspekt podílu rodinných příslušníků na vlastnictví a účast rodinných příslušníků na řízení a kontrole podniku. Pro tento výzkum autoři stanovili, že musí být splněna alespoň jedna z těchto podmínek: nejméně dvě osoby se stejným příjmením jsou mezi vlastníky podniku nebo jsou ve výkonných nebo kontrolních orgánech; nebo kombinace min. jednoho majitele + min. jeden ve výkonném nebo kontrolním orgánu. Respondenty jsou tedy manažeři nebo vlastníci podnikatelských subjektů působících ve zpracovatelském průmyslu. Základní soubor pro výběr vzorků byl 106 709 nerodinných podniků a 4 396 rodinných podniků, zbylé podniky nebylo možno zařadit. Osloveny byly všechny identifikované RP, z NRP byl náhodně vybrán stejný počet respondentů. Celkový počet adresátů byl 8 792. Primární kvantitativní výzkum byl proveden na jaře 2019 prostřednictvím elektronického dotazníku (CAWI).

Konečná podoba dotazníku se skládá ze 4 hlavních témat (zkušenosti s krizí, posouzení významu přípravy na krizi, proč je zbytečné připravovat se na krizi, položky pro přípravu na krize), ve kterých je celkem 21 položek. V tomto článku jsou prezentovány pouze vybrané výsledky výzkumu.

Při vytváření dotazníku byly vzaty v úvahu jeho psychometrické charakteristiky. Dotazník byl anonymní a byl implementován metodou CAWI. Tímto byla zajištěna *objektivita*. *Validita* obsahu (content validity) byla konzultována s osmi odborníky z vysokých škol. Tito hodnotili validitu každé položky ve vztahu k cíli dotazníku a následně byl vypočítán index validity obsahu na úrovni položky (Content Validity Index I-CVI). Průměr I-CVI je 0,9. Je vyšší než 0,78, čímž splňuje doporučení Lynn pro případ šesti nebo více hodnotitelů (Polit, Beck, 2006). Dostatečná *spolehlivost* je předpokladem validity dotazníku. Pro stanovení spolehlivosti metodou split-half se autoři řídili Klinovým pravidlem,

tj. reliabilita musí mít hodnotu minimálně 0,7 (Kline, 1993). Výsledná korelace byla upravena pomocí Spearman-Brown ukazatele (Eisinga, 2013). Spolehlivost překročila 0,7, z čehož vyplývá, že dotazník je způsobilý získat cenné údaje.

Dotazník byl formulován tak, aby byl co nejkratší a nejjednodušší, aby prolomil obecnou neochotu podnikatelů reagovat na podobné dotazníkové akce, a zároveň získal cenné údaje. Po návrhu dotazníku byl proveden pre-test s pěti osobami z cílové skupiny. Pro pilotní průzkum stačil vzorek třiceti respondentů z cílové skupiny.

Pro měření přístupu rodinných a nerodinných podniků k přípravě na krizi byla použita šestistupňová Likertova stupnice s následujícími úrovněmi: 1 = rozhodně ne, 2 = většinou ne, 3 = spíše ne, 4 = spíše ano, 5 = většinou ano, 6 = rozhodně ano. Účelem škálování je přiřadit specifické číselné hodnoty různým úrovním zkoumaných postojů tak, aby mohly být dále vyhodnocovány a porovnávány pomocí statistických nástrojů (Friedrich, 2017). Stupnice Likert je symetrická a obsahuje stejný počet pozitivních a negativních postojů. Vzdálenosti mezi jednotlivými hodnotami stupnice jsou respondenty vnímány jako stejné. V tomto výzkumu byla použita stupnice s 6 hodnotami, aby bylo zabráněno respondentům v neutrálních postojích k otázkám.

K porovnání postojů lze použít dva typy testů:

- parametrický dvou-výběrový t-test;
- neparametrický Pearsonův test nezávislosti chí-square.

Nulová hypotéza H_0 v obou typech testů představuje identické postoje (statisticky nevýznamné rozdíly), alternativní hypotéza H_1 odpovídá různým postojům v obou skupinách.

T-test slouží k testování statistické významnosti jednotlivých položek u rodinných a nerodinných podniků.

Je definován vzorcem

$$t = \frac{\overline{x}_1 - \overline{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}} \qquad (1)$$

kde
$\bar{x}_1$, $\bar{x}_2$ průměrné hodnoty v obou skupinách
s_1, s_2 směrodatné odchylky vzorku
n_1, n_2 velikosti vzorku

Pokud je nulová hypotéza H_0 platná, má test Studentovo t-rozložení se stupněm volnosti

$$d_f = n_1 + n_2 - 2 \qquad (2)$$

Test nezávislosti chí-square porovnává rozdělení frekvencí jednotlivých hodnot v postojích rodinných a nerodinných podniků. Je definován vzorcem

$$G = \sum_i \sum_j \frac{\left(n_{ij} - e_{ij}\right)^2}{e_{ij}} \tag{3}$$

kde

n_{ij} představuje pozorované četnosti (dány experimentem)

e_{ij} jsou čekávané četnosti (kalkulované za předpokladu platnosti H_0).

První index *i* představuje jednotlivé úrovně Likertovy stupnice (1–6), druhý index *j* rozlišuje obě porovnávací skupiny (i = 1 pro nerodinné podniky, j = 2 pro rodinné podniky).

V případě platné nulové hypotézy H_0 má statistika testu *G* Pearsonovo rozdělení s d_f = 3 stupni volnosti. Vzhledem k velkému počtu případů je "kvantitativní" přístup používající parametrický t-test legitimní (Friedrich, 2017). Jak Friedrich (2017) uvádí, výsledky obou druhů testů (parametrický a neparametrický) jsou srovnatelné. Proto výstupy obou testů jsou zde prezentovány pouze pro jedno srovnání, v dalších případech jsou prezentovány pouze výsledky dvou-výběrových t-testů.

Výsledky t-testů i chí-square jsou prezentovány podle p-hodnoty (významnosti). Hodnota $p > 0{,}05$ znamená, že nulovou hypotézu H_0 nelze odmítnout (identické postoje). Naproti tomu $p < 0{,}05$ znamená, že nulová hypotéza H_0 je odmítnuta a alternativní hypotéza H_1 je přijata (různé postoje).

Význam alternativní hypotézy lze vyjádřit pomocí znakového schématu. Označení + až +++ představuje významný rozdíl v postoji ve prospěch nerodinných podniků, zatímco - až --- naznačují významný postoj ve prospěch rodinných podniků, sign 0 nepředstavuje žádný významný rozdíl, tj. H_0 není vyloučena.

S cílem potvrdit nebo vyvrátit souvislost mezi minulou krizí a následným úsilím o zavádění preventivních opatření byl proveden test předpokladů:

Kritérium pro zjištění relativní frekvence (*U*):

$$U = \frac{\frac{m}{n} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0\left(1 - p_0\right)}{n}}} \tag{4}$$

kde

n počet podniků, které zažily krizi

m počet podniků, které následně začaly zavádět preventivní opatření

p_0 (relativní frekvence)

2 Výsledky a diskuse

Po charakteristice respondentů bude přistoupeno k výsledkům výzkumu.

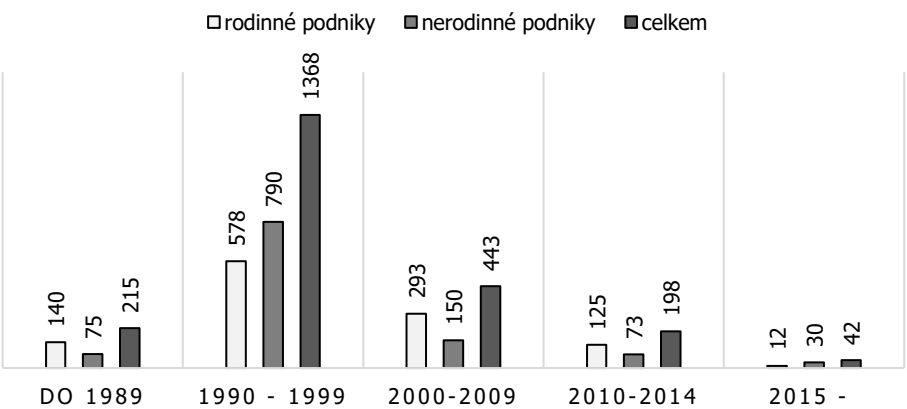
2.1 Charakteristika respondentů

Výsledky výzkumu byly získány z celkem 2 266 platných odpovědí: 1 118 (49 %) nerodinné podniky a 1 148 (51 %) rodinné podniky. Nejvíce podniků má roční obrat 5-20 milionů Kč (443 NRP a 479 RP). Pokud jde o členění podle počtu zaměstnanců, nejvíce respondentů bylo v kategorii do 50 zaměstnanců. Konkrétně se to týkalo 79 % podniků, které nejsou rodinnými podniky, a 91 % rodinných podniků. Pouze 1 % NRP uvedlo, že má více než 500 zaměstnanců. Neexistovaly žádné rodinné podniky s více než 500 zaměstnanci.

V historickém kontextu existují rysy specifické pro postkomunistické země. Prudký nárůst soukromých podniků po "sametové revoluci" v listopadu 1989 je zřejmý (Graf 1). 90. léta otevřela stavidla pro československé (později české) podnikatele a pro zakládání soukromých podniků. Prudký pokles zakládání nových podniků po roce 2010 lze připsat globální finanční krizi. Kromě dopadů finanční krize byly v roce 2015 zavedeny zvýšené administrativní požadavky na podnikatele, což rovněž přispělo ke snížení chuti k zakládání podniků. Je však třeba poznamenat, že nové administrativní požadavky odrážely požadavky již zavedené v okolních zemích.

Autoři by rádi zdůraznili, že zakladatelé podniků vytvořených po roce 2015 (a často i po roce 2010) si často nejsou jisti, zda jsou schopni označit své podnikání jako rodinné.

Graf 1 Počet založených podniků (zpracovatelský průmysl)



Zdroj: vlastní výzkum

2.2 Hypotéza 1 – prezentace výsledků

První část dotazníku byla zaměřena na zjištění, jak podniky vnímají krize: Zažili jste krizi, tedy událost, která ohrozila existenci vašeho podnikání?

Hypotéza 1: Rodinné podniky čelí krizovým situacím v menší míře než nerodinné podniky.

Pouze 13 % nerodinných podniků (147 respondentů) a 15 % rodinných podniků (178) si je jistých, že dosud nemusely čelit situaci, která by ohrozila jejich existenci. Na druhé straně 39 % nerodinných podniků (440) a 38 % rodinných podniků (434) otevřeně přiznává, že takovou krizí již prošlo. Celkově 63 % všech respondentů (rodinných i nerodinných) se rozhodně nebo spíše nesetkalo s dosud nebezpečnou obchodní situací.

Průměrné skóre (1 = rozhodně ne, 6 = rozhodně ano) a testování rozdílu mezi rodinnými a nerodinnými podniky je v Tab. 1.

Tab. 1 Zažili jste krizi, tedy událost, která ohrozila existenci vašeho podnikání?

Typ podniku			Pearson x^2 independence test		Comparison of means t-test	
	NRP	RP				
mean	2.86	2.87	Pearson Chi-Square	4.687	t statistics	0.201
std. deviation	1.08	1.09	p-value	0.196	p-value	0.841
			Sign	0	sign	0
			N of valid cases	2,266	N of Valid Cases	2.266

Zdroj: vlastní výzkum

Mezi rodinnými a nerodinnými podniky nebyl identifikován žádný významný rozdíl v četnosti prožití krize (sign = 0 u obou testů).

Hypotéza 1 se odmítá.

2.3 Hypotéza 2 – prezentace výsledků

Autoři se zajímali o to, do jaké míry prožitá krize motivovala podniky k tomu, aby zvýšily úsilí o přípravu na potenciální krize v budoucnu: *Motivovala Vás prožitá krize ke zvýšenému úsilí o přípravu na potenciální krize v budoucnu (tj. vypracováním variant rozhodnutí, rezervních plánů, krizových plánů, vytvořením krizových týmů, systémů včasného varování, monitorování hrozeb a slabých stránek, navázání kontaktů s odborníky na řešení problémů atd.)?*

Hypotéza 2: Po zkušenostech s krizovou situací jsou ke zlepšení procesu přípravy na budoucí krize RP více motivovány než NRP.

Výsledky ukázaly, že po prožití krize mají oba typy podniků tendenci zvýšit úsilí k vybudování preventivních krizových opatření (72 % NRP a 74 % RP). Je však třeba

poznamenat, že NRP jsou ve svých odpovědích méně jednoznačné než rodinné podniky. Pouze 26 % uvádí, že ve svých rozhodnutích týkajících se krizové prevence bylo prožitou krizí rozhodně ovlivněno (rozhodně ano), ve srovnání se 48 %, které odpověděly, že jsou spíše nakloněny (spíše ano) k budoucím preventivním opatřením v důsledku prožité krize. To je rozdíl od rodinných podniků, kde jsou odpovědi vyváženější. 36 % uvádí váhavější odpověď (spíše ano, většinou ano), stejně jako stejné množství odpovědí (36 %) poskytuje definitivní odpověď (rozhodně ano). Průměrné skóre a testování rozdílu jsou v Tab. 2.

Tab. 2 Motivovala Vás prožitá krize ke zvýšenému úsilí o přípravu na potenciální krize v budoucnu?

An average score (1 = definitely not, 6 = definitely yes)			Testing the difference between family and non-family companies	
	NRP	RP		
Mean	2.93	3.02	t statistics	-1.030
Std. Deviation	0.84	0.92	p-value	0.304
			sign	0
			N of Valid Cases	1,417

Zdroj: vlastní výzkum

Mezi rodinnými a nerodinnými podniky nebyl identifikován žádný významný rozdíl v přípravě na budoucí krize motivovaný prožitou krizí (sign = 0). Hypotéza 2 se odmítá.

Autoři provedli test předpokladů s cílem potvrdit nebo vyvrátit souvislost mezi minulou krizí a následným úsilím o zavádění preventivních opatření. Vzhledem k tomu, že autoři si nejsou vědomi podobného výzkumu pro srovnání, sami stanovili limit relativní frekvence p_o 0,7 a kritický obor $W = W_{0,05} = \{U \geq u_{0,95}\} = \{U \geq 1,645\}$.

H_0: Nejméně 70 % RP, které zažily krizi, je tímto motivováno k tvorbě preventivních opatření proti potenciálním budoucím krizím ($p = p_0$ předpoklad se rovná realitě)

H_1 ($p \neq p_0$ předpoklad se liší od reality)

Dosazením do vzorce bylo zjištěno, že kritérium pro zjištění relativní frekvence U = 1,647 $\{U \geq 1,645\}$.

Lze tedy konstatovat, že více než 70 % rodinných podniků, které zažily krizi, následně zavádí preventivní opatření proti potenciální krizi v budoucnu.

Stejné prohlášení lze provést pro podniky nerodinné. To odpovídá výsledkům relativní frekvence $p_0 = 0,71$ (U = 1,705). Tento rozdíl potvrzuje výše uvedenou bezvýznamnost rozdílů v přípravě na budoucí krize v důsledku krize prožité.

2.4 Hypotéza 3 – prezentace výsledků

Další část výzkumu se zaměřila na hodnocení důležitosti přípravy na krize: *Považujete přípravu na krize za důležitou?*

Hypotéza 3: Podniky ve vlastnictví rodiny považují přípravu na předcházení budoucím krizím za důležitější než podniky, které nejsou rodinnými.

Byla zjištěna úplná převaha pozitivního postoje k významu přípravy na krize. Pouze 1,6 % RP a NRP rozhodně nepovažují přípravu na krize důležitou. Průměrné skóre a testování rozdílu jsou v Tab. 3.

Tab. 3 Považujete přípravu na krize za důležitou?

An average score (1 = definitely not, 6 = definitely yes)			Testing the difference between family and non-family companies	
	NRP	RP		
Mean	3,34	3.21	t statistics	2.638
Std. Deviation	0.71	0.77	p-value	0.008
			sign	++
			N of Valid Cases	2,266

Zdroj: vlastní výzkum

Při hodnocení významu prevence krizí byl mezi rodinnými a nerodinnými podniky identifikován velmi významný rozdíl, a to ve prospěch nerodinných podniků (sign = ++).

Hypotéza 3 je odmítnuta.

2.5 Diskuse

Na výzkumu se podílel téměř stejný počet respondentů z nerodinných podniků (1 118) a z rodinných podniků (1 148). Převážná většina podniků z obou skupin vznikla v 90. letech, zaměstnávala až 50 zaměstnanců (91 % u rodinných podniků) a dosáhla ročního obratu 5–20 mil. Kč. Více než třetina respondentů v každé skupině prošla krizovou situací, která ohrozila existenci jejich podnikání. Poté více než 70 % respondentů v každé skupině bylo motivováno ke zvýšenému úsilí v prevenci krizí.

Odpovědi na otevřené otázky lze rozdělit do několika oblastí. V první oblasti, nejméně zastoupené, respondenti uvedli, že měli dostatek smluv a objednávek i přes krizi. Druhá oblast obecně zahrnuje názor, že hospodářské krize jsou výsledkem politických krizí a jsou především záležitostí sdělovacích prostředků. Třetí oblast byla nejširší. Respondenti byli toho názoru, že krize nejsou předvídatelné, jejich výskytu nelze zabránit, stejné typy krizí se nebudou znovu vyskytnout, a proto není nutné provádět preventivní

opatření nebo se jakýmkoli způsobem připravovat na krize jiným způsobem než šetřit peníze.

Nyní autoři předkládají k diskusi relevantnost svých úvah při vytváření výzkumných otázek, a tedy relevantnost zjištěných výsledků výzkumu.

- Výzkumná otázka 1: Jsou RP připraveny na krize lépe než NRP, takže jim předcházejí častěji než podniky nerodinné?

Podněty k formulaci této otázky:

Nejsilnější pozitivní argument má osobní povahu: většina rodin považuje své podniky za zdroj svého živobytí (Molly et al., 2010), jsou vázány silnými pokrevními vazbami (Aronoff & Ward, 2016), existuje snaha přenést podnik na další generaci (Schuman et al., 2016; Molly et al., 2010; Carlock & Ward, 2001). Osobní rys je spojen s finanční podporou podniku: zahájení činnosti a rozvoj jsou nejčastěji financovány z rodinných zdrojů (Aronoff & Ward, 2016; Zhou et al., 2017; Carlock & Ward, 2001). Snaha o úspěšné předání podniku nástupnické generaci je spojena se snahou o maximalizaci dlouhodobé hodnoty podniku (McCormick, 2016; Carlock & Ward, 2001). Důležitou vlastností, kterou NRP nemají, je socio-emocionální bohatství (Dou, 2020; Cleary, 2019). Pokud mají jednotlivé položky SEW vysoké hodnoty, může soudržnost a přizpůsobivost rodiny významně ovlivnit udržitelnost jejich podnikání (Casillas et al., 2013; Olson et al., 2003; Kepner, 1991).

Autoři považují některé faktory za nejednoznačné. Mohou být jak výhodou, tak nevýhodou pro přípravu na krizi:

RP mají averzi k riziku (Molly et al., 2010; Craigh & Moores, 2017). Je investice do krizového řízení vhodná k ospravedlnění útraty? Koneckonců, tato investice nevytváří hmotnou hodnotu ani nezajistí příjem pro podnik. Jaké je větší riziko: potenciální plýtvání finančními prostředky a jinými aktivy vynaloženými na budování preventivních opatření, která mohou nakonec selhat, nebo riziko krátkodobé záchrany finančních prostředků na úkor nepřipravenosti na krizi, a tedy možnosti nezmírnění potenciálního dopadu? Převáží sen o předání podnikání budoucím generacím nepříjemnosti s prováděním neproduktivních investic do preventivních opatření? Otázkou tedy je, do jaké míry averze k riziku ovlivní postoj rodinného vrcholového managementu k přípravě na krize.

Nefinanční a rodinné cíle. Nefinanční cíle mohou naznačovat větší odpovědnost vůči zájmovým skupinám. Cíle zaměřené na rodinu mohou rodině poskytnout větší zdroje nebo jiné výhody. Na druhé straně mohou mít negativní dopad na ziskovost podniků, zejména během akutní fáze krize (Amann & Jaussaud, 2012). Oba typy mohou přispět k nezodpovědnému přístupu k podnikání. Právě nevyvážené rodinné a podnikové cíle mohou být příčinou krize (Daspit et al., 2018; Carlock & Ward, 2001).

Prolínání rodiny a podnikání. Loajalitu rodinných příslušníků nelze zaručit. Rodinní příslušníci mohou mít různé zájmy (Aronoff & Ward, 2016; Mikušová, 2018), které mohou narušit ziskovost podniků (Amann & Jaussaud, 2012), výkonnost (Lin & Chen, 2012) nebo dokonce samotnou existenci podniku (Aronoff & Ward, 2016; Carlock & Ward, 2001; Mikušová, 2018).

Navzdory tomu je však obecně možné uvažovat o větším úsilí RP o hospodářskou udržitelnost, o úsilí o přežití. To znamená, že se RP lépe připravují na krize, neboť díky prevenci nemusí krize v jejich podnikání vůbec nastat.

Jaké byly výsledky výzkumu?

Byla přijata nulová hypotéza: "Rodinné podniky čelí krizovým situacím ve stejném rozsahu jako nerodinné podniky".

Odpověď na výzkumnou otázku 1: RP se nepřipravují na krize tak kvalitně a intenzivně, aby se jim vyhýbaly častěji než podniky, které nejsou rodinnými. RP aplikovaly krizové řízení a potýkaly se se závažnými problémy ohrožujícími existenci podniku ve stejném rozsahu jako podniky nerodinné (souvisí s hypotézou 1).

Autoři soudí, že navazující výzkum by měl být směřován nejen na řízení podniku, ale na rodinu, její socio-emocionální bohatství, soudržnost a s tím související případné konflikty, ať už mezigenerační nebo sourozenecké. Všechny tyto oblasti souvisí s prolínáním hodnot rodiny a podniku. Emocionální, psychologické chápání vlastního podniku jako podniku rodinného ovlivní snahu rodinných příslušníků o zachování jeho kontinuity.

- Výzkumná otázka 2: Pokud zažily krizi, jsou tímto zážitkem RP k přípravě na krize budoucí motivovány více než NRP?

Podněty k formulaci otázky:

Může nastat situace, že podnik čelí krizi, protože příprava na krizi neexistovala nebo nebyla dostatečná. Co se stane během úspěšného přežití krize a po něm? Uvědomí si majitelé hrozbu ohrožení svého podnikání do budoucna? Nebo budou říkat – přežili jsme krizi, máme vynikající stabilní podnik, nemusíme se starat o budoucnost?

Toto mylné přesvědčení může mít řada vlastníků RP (Mitroff et al., 1989). Některé výzkumy poukazují na odpovědný postoj vlastníků RP během krize při hledání likvidních zdrojů (Cesaroni et al., 2017), mobilizaci zdrojů (Allouche et al., 2008), lepší hospodářskou výkonnost během krize (Schambers, 2018; Allouche et al., 2008). Ochota vložit rodinné prostředky zvyšuje schopnost vyrovnat se s krizí (Zhou et al., 2017; Gallizo et al., 2014). Tuto šanci nerodinné podniky nemají.

Jaké byly výsledky výzkumu?

Z důvodu stejných postojů rodinných a nerodinných podniků je přijata nulová hypotéza: "Po zkušenostech s krizovou situací jsou ke zlepšení procesu přípravy na budoucí krize RP stejně motivovány jako NRP".

Odpověď na výzkumnou otázku 2: Ani konkrétní rysy, jako je vlastnictví nebo budoucnost rodiny nemají vliv na majitele RP připravovat se na budoucí krize intenzivněji než NRP. Postoje RP vůči budoucímu předcházení krizím v návaznosti na zkušenosti z krizí prožitých jsou stejné jako podniků nerodinných (souvisí s hypotézou 2).

Zde se nabízí otázka, jaký vliv má rodina na svůj podnik. Do jaké míry jsou aktivně zapojeni členové rodiny do řízení, kontroly nebo jinak do chodu podniku? Spoléhají na to, že rodina je finančně silná (má další zdroje) tak, aby mohla svůj podnik delší dobu podporovat? Nevytvořili si členové rodiny nebo top management nějaké obranné mechanismy pro přípravu na krize do budoucna?

- Výzkumná otázka 3: Považují RP přípravu na krizi za důležitější než NRP?

Podněty k formulaci otázky:

Rodinný podnik je často jediným zdrojem obživy pro celou rodinu (Molly et al., 2010). Ostatní klady a zápory jsou již uvedeny výše. Teoreticky je v zájmu celé rodiny chránit zdroj svého živobytí. Mohou však převážit jiné (osobní) zájmy (Aronoff & Ward, 2016).

Jaké byly výsledky výzkumu?

Předpoklad autorů, že rodinné podniky mají tendenci více se zajímat o to, jak snížit zranitelnost svého podnikání pro zajištění, že rodinný podnik zůstane na trhu a může být předán budoucím generacím, musel být odmítnut.

Odpověď na výzkumnou otázku 3: Ani chápání rodinného podniku jako zdroje obživy nepřinutilo jejich vlastníky, aby ohodnotili význam krizové připravenosti výše než NRP. RP považují přípravu na krizi za stejně významnou jako NRP (souvisí s hypotézou 3).

Podle názoru autorů by odpověď mohla být hledána v oblasti správcovství rodinného podniku. Do jaké míry chápou současní vlastníci RP svoji roli správce, jehož hlavním úkolem je předat podnik v dobré kondici další generaci? Úlohu může také hrát počet aktivně zapojených členů rodiny, kteří jsou existenčně závislí na svém podniku. Příčinou může být i nedostatečná úroveň top managementu, neznalost nebo podcenění strategického řízení.

Nastíněné oblasti dalšího výzkumu u jednotlivých výzkumných oblastí jsou samozřejmě orientační a mohou se prolínat. Ještě navíc musíme uvažovat se skutečností, že se příčiny krize mohou řetězit.

Závěr

Odpovědi na výzkumné otázky ukazují, že rodinné podniky nepředcházejí krizím častěji než podniky nerodinné, nepřipravují se na ně častěji a/nebo kvalitněji, nekladou vyšší důraz na důležitost přípravy na krize než podniky nerodinné. Současně je prožitá krizová situace motivuje na přípravu na budoucí potenciální krizi stejně, jako podniky nerodinné. Tento rovnovážný stav, případně pozitivní výkyv u nerodinných podniků v případě hodnocení významu prevence krizí, je dokumentován výsledky hypotéz.

Podle výsledků hypotézy dva, které ukazují, že po prožití krize mají oba typy podniků tendenci zvýšit úsilí k vybudování preventivních krizových opatření (více než 70 %), lze usuzovat, že díky této motivaci se posunuje krizová prevence mezi klíčové indikátory, které bere management v úvahu při plánování a rozhodování o další budoucnosti podniku.

Na základě odpovědí na výzkumné otázky a testovaných hypotéz lze dojít k závěru, že české rodinné podniky působící ve zpracovatelském průmyslu nejsou v oblasti krizové prevence odpovědnější než české nerodinné podniky ve stejném odvětví. Toto zjištění je odpovědí na stanovený cíl výzkumu.

Ekonomicky udržitelné podnikání je velkou výzvou pro všechny typy podniků bez rozdílu vlastníků nebo velikosti. Autory nečekané výsledky u českých RP mohou vyplývat

z následujícího omezení: Zaměření se pouze na zpracovatelský průmysl: V jiných oblastech se může zastoupení rodinných podniků lišit. Nepřesná definice rodinného podniku: Identifikace stejným příjmením nutně neznamená, že je rodinným příslušníkem nebo naopak, rodinný příslušník může mít jiné příjmení.

Příspěvek článku z praktického hlediska lze spatřovat v tom, že již pouhé zodpovězení na otázky dotazníku donutilo respondenty zamyslet se nad stavem svého podniku v oblasti připravenosti na krize a případně je motivovat ke zlepšení.

Příspěvek z teoretického hlediska lze spatřovat ve dvou výzkumných oblastech a jejich propojení. První z nich je výzkum v oblasti rodinného podnikání. Tato oblast je zatím v českém prostředí nedoceněná. Uvedený výzkum může přispět k vyplňování této výzkumné mezery. Druhou výzkumnou oblastí je krizový management. Zde již výzkumníci i praktici nasbírali z českého prostředí řadu zkušeností. Propojením rodinného podnikání a krizového managementu bylo komparací s nerodinným typem podnikání dosaženo synergického efektu, jehož výsledky mohou být inspirací pro další, hlubší zpracování jednotlivých zkoumaných oblastí (např. řízení lidských zdrojů, výkonnost atd.) a jejich komparaci v rodinných a nerodinných podnicích.

Seznam bibliografických zdrojů

Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J. & Kurashina, T. (2008). The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation. *Family Business Review*, *21*(4), 315-329. DOI: 10.1177/08944865080210040104.

Amann, B. & Jaussaud, J. (2012). Family and non-family business resilience in an economic downturn. *Asia Pacific Business Review*, *18*(2), 203-223. DOI: 10.1080/13602381.2010.537057.

Aronoff, C. & Ward, J. (2016). *Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential.* New York: Palgrave Macmillan.

Bertrand, R. & Lajtha, C. (2012). A new approach to crisis management. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, *10*(4), 181-191. DOI: 10.1111/1468-5973.00195.

Carlock, R.S. & Ward, J.L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business*. London: Palgrave MacMillan.

Cesaroni, F. M., Resta, M. & Sentuti, A. (2017. Family Businesses, Innovation and Performance During an Economic Crisis: The SOM Methodology. In *Proceedings of the European Conference on* **Innovation** *& Entrepreneurship, Paris, France, Sep 21-22 2017, pp.* 686-695.

Casillas, J. C., Barbero Navarro, J. L. & Moreno Menéndez, A. M. (2013). Turnaround Strategy and ownership structure in declining firms: diferences between family and non-family businesses. *Revista de Empresa Familiar*, *3*(1), 7-20. DOI: 10.24310/ejfbejfb.v3i1.4037.

Cleary, P., Quinn, M. & Moreno, A. (2019). Socioemotional wealth in family firms: A longitudinal content analysis of corporate disclosures. *Journal of Family Business Strategy*, *10*(2), 119-132. DOI:10.1177/1032373219881811.

Craigh, J.B. & Moores, K. (2017). *Leading a Family Business: Best Practices for Long-Term Stewardship*. Westport: Praeger.

Daspit, J.J., Madison, K., Barnett, T. & Long, R.G. (2018). The emergence of bifurcation bias from unbalanced families. *Human Resource Management Review*, *28*(1), 18-32. DOI: 10.1016/j.hrmr.2017.05.003.

Dou, J., Wang, N., Su, E., Fang, H. & Memili, E. (2020). Goal complexity in family firm diversification: Evidence from China. *Journal of Family Business Strategy*, *11*(1), 1-12. DOI:10.1016/j.jfbs.2019.100310.

Eisinga, R., Te Grotenhuis, M. & Pelzer, B. (2013). The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach or Spearman-Brown? *International Journal of Public Health*, *58*(4), 637-642. DOI:10.1007/s00038-012-0416-3.

Friedrich, V. (2017). *Postojové a hodnoticí škály v marketingu a managementu. Vybrané statistické metody a aplikace.* Ostrava: VSB – Technical University of Ostrava.

Gallizo, J. L., Moreno, J. & Sánchez, L. (2014). Quines empreses han aguantat millor la crisi, les empreses familiars o les no familiars*? Intagible Capital*, *10*(4), 766-797. DOI: 10.3926/ic.544.

Hubler, T. (2018*). The Soul of Family Business: A practical guide to family business success and a loving family.* Minneapolisa: Lilja Press.

Kepner, E. (1991). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Family Business Review*, *4*(2), 445-461.

Kline, P. (1993). *The handbook of psychological testing*. London: Routledge.

Kulhavý, V. (2007). *Strategicky na udržitelný rozvoj v podniku*. Praha: Economia.

Lin, H. & Chen, H. (2012). Family Management and Firm Value: The Moderating Influence of Founder-CEO and Outside Directorship. *International Research Journal of Finance and Economics*, *85*(4), 40-54.

Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report 2008*. [online] [cit. 2018-03-06]. Available at: <http://www.familienunternehmen.de/ media/public/pdf/projekte-veranstaltungen/ expertengruppe-familienunternehmen/stiftungfamilienunternehmen_expertengruppe-familienunternehmen_abschlussbericht.pdf>.

McCormick, D.P. (2016). *Family Inc.: Using Business Principles to Maximize Your Family's Wealth*. Hoboken: Wiley.

Mikušová, M. (2018). *Family Business*. Ostrava: VSB – Technical University of Ostrava.

Mitroff, I.I., Pauchant, T.C., Finney, M. & Pearson, C. (1989). Do (some) organizations cause their own crises? The cultural profiles of crisis-prone vs. crisis-prepared organizations. *Organization & Environment*, *3*(4), 269-283. DOI: 10.1177/108602668900300401.

Molly, V., Laveren, E. & Deloof, M. (2010). Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, *23*(2),131–147. DOI: 10.1177/089448651002300203.

Nacht, J. (2018*). Champions and Champion Families: Developing Family Leaders to Sustain the Family Enterprise*. Chicago: Family Business Consulting Group.

Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z. & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, *18*(5), 639-666. DOI: 10.1016/S0883-9026(03)00014-4.

Poech, A. & Kriwanek, F. (2011). Integrative ethics management systems in family firms: an exploratory approach. In *NeuroPsychoEconomics Conference Proceedings*, Munich, Germany, May 26-27 2011; pp. 54-54.

Polit, D. F. & Beck, C. T. (2006). The Content Validity Index: Are You Sure You Know What's Being Reported? Critique and Recommendations. *Research in Nursing & Health*, *29*, 489–497. DOI: 10.1002/nur.20147.

Ransburg, D., Sage-Hayward, W. & Schuman, A.M. (2016). *Managing the Complexity of Human Resources in Family Firms*. [on-line] [cit. 2019-03-06]. Available at: https://www.thefbcg.com/managing-the-complexity-of-human-resources-in-family-firms-/

San-Martin-Reyna, J.M. & Duran-Encalada, J.A. (2012). The Relationship among Family Business, Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from the Mexican stock Exchange. *Journal of Family Business Strategy*, *3*(2), 106-117. DOI: 10.1016/j.jfbs.2012.03.001.

Sharma, E. (2012). HR issues and intervention model for family business. *International Journal of Business Economics & Management Research*, *2*(12), 288-297.

Shrivastava, P. (1993). Crisis theory/practice: towards a sustainable future. *Industrial & Environmental Crisis Quaterly, 7*(1), 23-42. DOI: 10.1177/108602669300700103.

Schambers, A.L. (2018). Avoid unexpected surprises with self-analysis. *Grand Rapids Business Journal*, *36*(18), 15-15.

Schuman, A. & Ward, J. (2017). *Family Education For Business-Owning Families: Strengthening Bonds By Learning Together*. London: Palgrave Macmillan.

Schuman, A.M., Sage-Hayward, W. & Ransburg, D. (2016). *Human Resources in the Family Business: Maximizing the Power of Your People*. London: Palgrave Macmillan.

Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Cheltenham: Edward Edgar.

Zhou, H., He, F. & Wang, Y. (2017). Did family firms perform better during the financial crisis? New insights from the S&P 500 firms. *Global Finance Journal, 33*, 88-103. DOI: 10.1016/j.gfj.2017.01.001.