Odolná rodinná firma

Odolná rodinná firma 2026

Výzkum odolnosti rodinného podnikání

Souhrnná výzkumná zpráva

4. ročník longitudinálního výzkumného programu Asociace rodinných firem a Vysoké školy finanční a správní, a.s.

ASOCIACE RODINNÝCH FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA FINANČNÍ A SPRÁVNÍ

Inštitút Rodinného Biznisu

FAMILY BUSINESS CENTER

WEALTH magazín

Bite Marks Media

A11 TELEVIZE

Říjen 2026

Vzor citace:

Petrů, Naděžda; Crnadak, Oskar; Mentlík, Roman; Mihalčín, Samuel; Pavelka, Jan. *Odolná rodinná firma 2026. Výzkum odolnosti rodinného podnikání. Souhrnná výzkumná zpráva. 4. ročník longitudinálního výzkumného programu Asociace rodinných firem a Vysoké školy finanční a správní, a.s.* Praha: VŠFS, 2026. ISBN 978-80-7408-291-7.

Vydala Vysoká škola finanční a správní, a.s.,

Estonská 500, 101 00 Praha 10

Tel.: + 420 210 088 733

www.vsfs.cz

Vydavatelský redaktor Mgr. Petr Mach

Počet stran 94

První vydání, Praha 2026

© Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2026

ISBN 978-80-7408-291-7

Právní upozornění:

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího písemného souhlasu nakladatele.

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.

Prohlášení o využití asistenčního nástroje generativní umělé inteligence

Při zpracování této souhrnné výzkumné zprávy byl v omezeném rozsahu využit asistenční nástroj generativní umělé inteligence ChatGPT (chatgpt.com), a to zejména jako podpora při návrhu a tvorbě grafických prvků, infografik, vizuálních schémat a při dílčích jazykových a stylistických úpravách textu. Nástroj nebyl využíván k automatické interpretaci výzkumných dat ani k formulaci odborných závěrů. Veškeré analýzy, interpretace výsledků, závěry, doporučení i konečná podoba textu byly zpracovány, odborně posouzeny a schváleny autory, kteří nesou plnou odpovědnost za věcnou správnost, obsah i závěry této výzkumné zprávy.

OBSAH

1. Výzkumný design a cíl šetření 5
2. Rodinné podnikání a odolnost: aktuální výzkumné souvislosti 10
3. Hlavní závěry k jednotlivým oblastem dotazníkového šetření 13

Oblast 1 – Rodinnost, struktura a nástupnictví 15

1.1 Rok založení rodinné firmy 15
1.2 Počet zaměstnanců rodinné firmy 16
1.3 Věková skupina CEO (osoby, která firmu řídí) 16
1.4 Úroveň dosaženého vzdělání CEO Vaší firmy 17
1.5 Počet rodinných příslušníků aktivně se podílejících na podnikání 18
1.6 Family Governance 18

Oblast 2 – Přizpůsobování se změnám a řízení rizik 21

2.1 Co považujete za silné stránky Vaší rodinné firmy? 21
2.2 Co považujete za slabé stránky Vaší rodinné firmy? 22
2.3 Co považujete za příležitosti Vaší rodinné firmy? 22
2.4 Co považujete za hrozby pro Vaše rodinné podnikání? 23

RIZIKA A JEJICH ŘÍZENÍ 24

2.5 Co firmy považují za riziko? 24
2.6 Jak rodinné firmy procesně pracují s řízením rizik? 26
2.7 Nakolik je řízení rizik skutečně součástí každodenního řízení firmy? 29

Oblast 3 – Energetická připravenost rodinných firem 32

3.1 Současný stav využívání energetických technologií 32
3.2 Strategické ukotvení energetiky 36
3.3 Bariéry rozvoje energetických opatření a OZE 39
3.4 Motivační faktory rozvoje energetiky a OZE 41
3.5 Zdroje informací o energetice a OZE 44
3.6 Externí komunikační kanály využívané rodinnými firmami 45
3.7 Rozvojové potřeby rodinných firem v oblasti energetiky 46

4. Laureáti ocenění Odolná rodinná firma 2026 48

Soupis zdrojů 63

Seznam tabulek 64

Seznam obrázků 65

Příloha 1 – Text dotazníkového šetření 66
Příloha 2 – Metodika hodnocení odolnosti 79
Příloha 3 – Vývojové trendy rodinného podnikání v letech 2022–2026, očekávané směry dalšího rozvoje 85
Příloha 4 – Porovnání faktorů SWOT 2024–2026 87
Příloha 5 – České a slovenské rodinné firmy – společné charakteristiky a rozdíly 93

1. Výzkumný design a cíl šetření

Cílem výzkumu bylo analyzovat úroveň odolnosti rodinných firem v České a Slovenské republice a identifikovat klíčové faktory, které tuto odolnost ovlivňují v roce 2026. Výzkum byl koncipován jako kvantitativní empirické šetření realizované prostřednictvím standardizovaného dotazníku.

Výzkumný design vychází z předpokladu, že odolnost rodinné firmy je vícerozměrný konstrukt, který lze operacionalizovat pomocí dílčích indikátorů v jednotlivých oblastech řízení (např. governance, rizika, strategie, energetika, komunikace atd.).

Metoda sběru dat. Sběr dat probíhal v online prostředí prostřednictvím strukturovaného dotazníku distribuovaného mezi rodinné firmy. Dotazník byl dostupný respondentům v předem stanoveném období od 1. 2. 2026 do 30. 6. 2026. Cílovou skupinu tvořili majitelé a nástupníci rodinných firem.

- Výzkum byl založen na dobrovolné účasti respondentů.
- Dotazník byl anonymní a data byla zpracována v agregované podobě.

Použitá metoda odpovídá standardům kvantitativního výzkumu v oblasti rodinného podnikání, kde jsou strukturované dotazníky běžně využívány pro sběr dat.

Výzkumný nástroj – struktura dotazníku

Výzkumným nástrojem byl strukturovaný dotazník s průměrnou dobou vyplnění přibližně 30–40 minut. Dotazník byl koncipován tak, aby pokrýval klíčové dimenze odolnosti rodinných firem a umožnil jejich následné kvantitativní vyhodnocení. Struktura dotazníku byla rozdělena do tří hlavních oblastí:

1. Sociodemografická data, rodinnost a nástupnictví, tj. struktura rodiny, zapojení členů, fáze nástupnictví, forma vlastnictví a řízení.
2. Přizpůsobování se změnám a řízení rizik, tj. identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT), vnímání typů rizik, proces řízení rizik, míra formalizace a odpovědnosti při řízení rizik.
3. Energetická soběstačnost a připravenost na obnovitelné zdroje energie (OZE), tj. aktuální stav implementace opatření, strategické ukotvení energetiky, interní a externí bariéry a motivace, komunikační a informační prostředí.

Tato struktura reflektuje multidimenzionální charakter odolnosti a odpovídá současným výzkumným trendům propojujícím rodinné podnikání s udržitelností, digitalizací, řízením rizik a komunikací.

Metodologie hodnocení. Hodnocení je založeno na převodu odpovědí z dotazníkového šetření do bodového systému, který umožňuje kvantifikovat úroveň odolnosti jednotlivých firem, porovnávat firmy mezi sebou (benchmarking), sledovat vývoj v čase (porovnáním s hodnotami z předchozích ročníků Odolná rodinná firma). Text dotazníkového šetření viz Příloha 1, Metodika hodnocení viz Příloha 2. Celkové skóre odolnosti vzniká jako agregace bodů ze tří klíčových oblastí. Oblast 1 – Kontext a kontinuita rodinného podnikání (max. 100 bodů). Oblast 2 – Přizpůsobování se změnám a řízení rizik (max. 83 bodů). Oblast 3 – Energetická soběstačnost, strategie a komunikace (max. 100 bodů). Maximální možné skóre činí 283 bodů.

Tabulka 1: Úrovně odolnosti

Úroveň odolnosti	Bodové rozmezí	Charakteristika	Počet firem, které dosáhly výsledku
0–79 bodů	Základní úroveň odolnosti	Firma funguje převážně na základě zkušeností a operativního rozhodování. Oblasti nástupnictví, řízení rizik i energetické připravenosti jsou řešeny spíše intuitivně a bez systematického přístupu. Firma je schopna zvládat běžný provoz, avšak při významnějších změnách nebo krizových situacích může být zranitelná.	**37**
80–119 bodů	Rozvíjející se odolnost	Firma si uvědomuje význam dlouhodobé stability a začíná zavádět vybrané nástroje řízení odolnosti. Některé oblasti jsou rozpracovány na dobré úrovni, jiné však zůstávají méně rozvinuté. Přístup je aktivní, avšak zatím ne zcela provázaný a systematický.	**90**
120–159 bodů	Stabilní odolnost	Firma vykazuje vyváženou úroveň rozvoje ve většině sledovaných oblastí. Disponuje základními mechanismy řízení kontinuity, rizik i energetických výzev a je schopna reagovat na změny bez zásadních negativních dopadů na své fungování. Odolnost je součástí běžného řízení podniku.	**90**
160–199 bodů	Vysoká odolnost	Firma přistupuje k budování odolnosti systematicky a dlouhodobě. Strategické řízení, rodinná správa, řízení rizik i energetická připravenost jsou vzájemně propojeny a podporují stabilitu podniku. Firma je dobře připravena zvládat změny a aktivně využívat nové příležitosti.	**43**
200 a více bodů	Excelentní odolnost	Firma dosahuje nadprůměrných výsledků napříč všemi hodnocenými oblastmi. Odolnost je přirozenou součástí její kultury, strategického řízení i každodenního fungování. Disponuje vysokou mírou připravenosti na budoucí výzvy, dokáže efektivně zvládat změny a může sloužit jako příklad dobré praxe pro ostatní rodinné firmy.	**7**

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové hodnocení odolnosti bylo stanoveno na základě souhrnného bodového skóre dosaženého ve všech hodnocených oblastech metodiky. Do výzkumu bylo zahrnuto 267 rodinných firem, které byly následně zařazeny do pěti úrovní odolnosti.

Největší část výzkumného souboru tvoří firmy s rozvíjející se a stabilní úrovní odolnosti. V obou kategoriích se nachází shodně 90 podniků, tj. 33,7 % všech hodnocených firem. Celkem tedy více než dvě třetiny respondentů (67,4 %) dosahují středních úrovní odolnosti. Tyto podniky již disponují řadou mechanismů podporujících dlouhodobou stabilitu, současně však mají stále významný prostor pro další systematický rozvoj, zejména v oblasti strategického řízení, formalizace nástupnictví, řízení rizik a energetické připravenosti.

Vysoké úrovně odolnosti dosáhlo 43 firem (16,1 %). Tyto podniky vykazují systematický přístup k řízení rodinného podnikání, dlouhodobému plánování i budování organizační odolnosti.

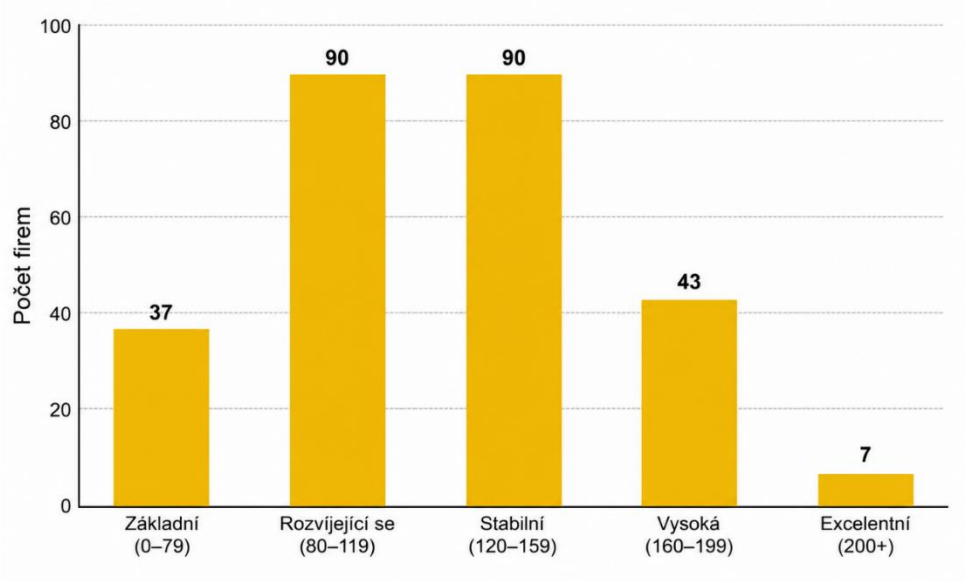
Charakteristická je jejich vyšší míra připravenosti na změny podnikatelského prostředí a schopnost efektivně reagovat na nové výzvy.

Základní úroveň odolnosti byla identifikována u 37 firem (13,9 %). Tyto podniky zpravidla fungují převážně na základě zkušeností majitelů a operativního rozhodování. Přestože úspěšně zvládají každodenní provoz, jejich připravenost na významnější změny či krizové situace je omezenější a vytváří prostor pro další rozvoj.

7 rodinných firem (2,6 %) dosáhlo excelentní úrovně odolnosti. Tyto podniky vykazují vysoce nadprůměrné výsledky napříč všemi hodnocenými oblastmi. Odolnost je u nich pevně integrována do strategického řízení, firemní kultury i každodenních procesů a představuje významnou konkurenční výhodu. Tyto společnosti mohou sloužit jako příklady dobré praxe při sdílení zkušeností s ostatními rodinnými podniky.

Celkové rozložení výsledků naznačuje, že české rodinné firmy obecně disponují solidní úrovní organizační odolnosti, avšak pouze menší část z nich zatím dosahuje skutečně excelentní úrovně systematického řízení odolnosti. Výsledky současně potvrzují, že budování odolnosti představuje dlouhodobý proces, který vyžaduje propojení strategického řízení, nástupnictví, řízení rizik, práce s lidskými zdroji i schopnosti adaptovat se na měnící se podmínky podnikatelského prostředí.

Obrázek 1: Rozložení rodinných firem podle úrovně odolnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Validita a limity výzkumu

Výzkumné šetření bylo realizováno prostřednictvím on-line dotazníku. Celkem bylo získáno **284 vyplněných dotazníků**. Před vlastním statistickým zpracováním byla provedena kontrola kvality dat, při níž byly odstraněny duplicitní záznamy (opakované odpovědi stejné firmy identifikované podle IČO), neúplné dotazníky a další nerelevantní odpovědi. Do finální analýzy tak bylo zařazeno **267 rodinných firem**, z toho **215 podniků z České republiky (80,5 %)** a **52 podniků ze Slovenské republiky (19,5 %)**. Firmy byly ověřeny ve veřejně dostupných zdrojích, bylo dohledáno IČO, CZ-NACE, právní forma podnikání a okres.

Tabulka 2: Právní forma podnikání

Právní forma	Počet	Podíl (%)
Společnost s ručením omezeným (kód 112)	207	77,5
Fyzická osoba – podnikatel (kód 101)	32	12
Akciová společnost (kód 121)	16	6
Družstvo (kód 706)	4	1,5
Ostatní právní formy	8	3
Celkem	267	100

Zdroj: vlastní zpracování[1]

Tabulka 3: Odvětví podnikání dle CZ-NACE

Odvětví (CZ-NACE)	Počet firem	Podíl (%)
Zpracovatelský průmysl	**44**	**16,5**
Velkoobchod a maloobchod	**34**	**12,7**
Stavebnictví	**26**	**9,7**
Ubytování, stravování a pohostinství	**24**	**9**
Zemědělství, lesnictví a rybářství	**10**	**3,7**
Profesní, vědecké a technické činnosti	**9**	**3,4**
Administrativní a podpůrné činnosti	**7**	**2,6**
Informační a komunikační činnosti	**6**	**2,2**
Doprava a skladování	**4**	**1,5**
Ostatní služby	**103**	**38,6**

Zdroj: vlastní zpracování[2]

Poznámka: Kategorie „Ostatní služby“ zahrnuje méně početně zastoupená odvětví (např. peněžnictví a pojišťovnictví, činnosti v oblasti nemovitostí, zdravotní a sociální péči, vzdělávání, kulturní a rekreační činnosti, energetiku a další služby), které byly z důvodu přehlednosti sloučena do jedné skupiny.

[1] Rodinné podnikání v České republice a na Slovensku je jednoznačně spojeno především se **společností s ručením omezeným**, která představuje nejčastější právní formu podnikání. Ta umožňuje vhodně kombinovat ochranu majetku vlastníků s relativně jednoduchým řízením společnosti a zároveň vytváří dobré podmínky pro postupné zapojování dalších členů rodiny do vlastnické i manažerské struktury. Vedle společností s ručením omezeným zůstává významně zastoupeno také podnikání fyzických osob, které je typické zejména pro menší rodinné firmy a podniky založené na osobní práci zakladatele.

[2] Do výzkumu se zapojily rodinné firmy působící napříč širokým spektrem odvětví české i slovenské ekonomiky. Nejvýznamnější zastoupení mají podniky z oblasti zpracovatelského průmyslu, obchodu, stavebnictví a pohostinství, významnou část souboru však tvoří také firmy z dalších služeb, zemědělství a profesních činností. Výsledky tak zachycují rozmanitost rodinného podnikání a potvrzují, že principy budování odolnosti nejsou omezeny na jedno konkrétní odvětví.

Při interpretaci výsledků je třeba zohlednit několik metodologických omezení. Výzkum vychází ze sebehodnocení respondentů, které může být ovlivněno individuálním vnímáním situace ve firmě, osobní zkušeností i tendencí prezentovat podnik příznivějším způsobem. Získané údaje proto zachycují především deklarované postoje, zkušenosti a názory respondentů.

Výběrový soubor nebyl konstruován jako statisticky reprezentativní vzorek rodinných firem, ale vznikl na principu účelového výběru respondentů. Tento přístup je ve výzkumu rodinného podnikání běžně využíván, umožňuje oslovit relevantní cílovou skupinu, avšak neumožňuje bez dalšího zobecňovat výsledky na celou populaci rodinných podniků v České republice a na Slovensku. Při interpretaci výsledků je rovněž vhodné zohlednit značnou oborovou různorodost sledovaných podniků. Některé hodnocené oblasti, zejména připravenost na energetickou transformaci a využívání obnovitelných zdrojů energie, jsou významně ovlivňovány charakterem podnikání, technologickou náročností výroby, velikostí podniku i regionálními podmínkami. Přímé porovnávání jednotlivých firem napříč odvětvími je proto třeba interpretovat s odpovídající mírou opatrnosti.

Na druhé straně představuje významnou přednost výzkumu jeho komplexní metodické pojetí. Hodnocení propojuje tradiční oblasti rodinného podnikání (rodinnou správu, nástupnictví, řízení rizik a strategické řízení) s novými tématy souvisejícími s energetickou odolností a připraveností na probíhající transformaci ekonomiky. Výsledný datový soubor současně vytváří kvalitní výchozí základnu pro longitudinální sledování vývoje odolnosti rodinných firem v dalších ročnících výzkumu.

Obrázek 2: Výzkumný design a cíl šetření



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

Praktické využití výsledků výzkumu. Souhrnná výzkumná zpráva není koncipována pouze jako prezentace výsledků dotazníkového šetření, ale současně i jako praktický metodický materiál pro vlastníky a manažery rodinných firem. Z tohoto důvodu jsou některé kapitoly doplněny o stručné checklisty, které převádějí hlavní výzkumná zjištění do podoby konkrétních doporučení využitelných v každodenní podnikové praxi. Jejich cílem není vytvářet nové metodiky řízení, ale nabídnout jednoduchý nástroj sebereflexe, který umožní firmám rychle posoudit úroveň vlastní připravenosti v jednotlivých oblastech odolnosti a identifikovat témata vhodná pro další rozvoj. Checklisty tak představují most mezi výsledky výzkumu a jejich praktickou aplikací v řízení rodinných podniků.

2. Rodinné podnikání a odolnost: aktuální výzkumné souvislosti

Odolnost rodinného podnikání je v aktuální literatuře chápána jako schopnost rodinné firmy **ustát narušení, adaptovat se na změny a zároveň zachovat dlouhodobou kontinuitu podnikání i rodinné mise**. Novější výzkum ukazuje, že rodinné firmy často čerpají odolnost z kombinace dlouhodobé orientace, silných vztahů, reputace, neformální koordinace a ochoty chránit podnik pro další generaci. Zároveň ale tyto přednosti mohou přecházet v omezení, pokud vedou k uzavřenosti, přílišné centralizaci nebo k odkládání změn. (Daskalopoulos & Machek, 2025; Hurtado González & Herrero-Chacon, 2025; El Kaddouri et al., 2025).

Současná literatura nevnímá odolnost pouze jako reakci na krizovou událost, ale jako **souhrn organizačních schopností**, které se vytvářejí dlouhodobě. Patří sem zejména včasné rozpoznání rizik, rozdělení odpovědností, schopnost učit se ze zkušeností, připravenost na nástupnictví, otevřenost k inovacím a práce s externími partnery. Právě proto dnešní výzkum stále častěji spojuje odolnost se správou rodinné firmy, digitalizací a udržitelností, nikoli jenom s krizovým managementem v užším smyslu. (Hurtado González & Herrero-Chacon, 2025; Bouncken et al., 2025; Manjúa Diogo Gavancha et al., 2026).

Jedním z nejvýraznějších zjištění novějších studií je, že odolnost rodinné firmy nevzniká pouze „přirozeně“ z rodinných vazeb, ale roste tehdy, když jsou tyto vazby alespoň částečně institucionalizovány. Studie o rodinné ústavě ukazuje, že formalizované mechanismy rodinné správy mohou posilovat schopnost firmy připravovat se na změnu, zvyšovat srozumitelnost rolí a snižovat chaos v okamžicích přechodu nebo nejistoty. To je velmi důležité zejména tam, kde podnik stojí na zakladateli a kde dosud převládají neformální rozhodovací procesy. (Hurtado González & Herrero-Chacon, 2025).

Podobně studie zaměřená na rodinné MSP potvrzuje, že organizační odolnost podporuje i **vyšší míra formalizace procesů**, a to zejména v oblastech řízení rizik a reakce na vnější změny. Z výzkumného hlediska je tedy důležité nespojovat odolnost pouze s flexibilitou, ale i s určitou mírou pravidel, odpovědností a opakovatelných postupů. Toto poznání koresponduje s dotazníkovými bloky zaměřenými na identifikaci rizik, monitoring, rozdělení odpovědností a zakotvení řízení rizik ve firmě. (El Kaddouri et al., 2025).

Novější empirické práce naznačují, že mezigenerační změna nemusí být jen hrozbou, ale může fungovat i jako strategický impuls ke změně podnikatelského směru. Studie Ren a Jiao (2026) například ukazuje, že mezigenerační nástupnictví může ovlivnit strategické rozhodování firmy, včetně jejího sklonu k expanzi a změně rizikového profilu. Podobně práce Jang a Darehshiri (2025) naznačuje, že nástupnictví ve vedení může být spojena se zlepšením ESG výsledků, zejména v environmentální a správní dimenzi. Pro výzkum odolnosti je toto poznání důležité. Dobře řízené nástupnictví může být nositelem obnovy, profesionalizace a větší připravenosti na dlouhodobé výzvy včetně realizace energetické soběstačnosti a zavádění OZE. (Ren & Jiao, 2026; Jang & Darehshiri, 2025).

Významným tématem posledních let je spojení odolnosti a digitalizace. Studie Bouncken, Covin a Schmitt (2025) ukazuje, že rodinné firmy neprocházejí digitální transformací lineárně, ale typicky řeší tři napětí: mezi interním vývojem a využíváním externích zdrojů, mezi důvěrou v tradiční partnery a otevíráním nových vazeb a mezi zachováním rodinné kontroly a delegováním pravomocí. Jinými slovy, digitalizace není pouze otázka technologií, ale také otázka správy firmy, důvěry a ochoty měnit zaběhlý způsob řízení. (Bouncken et al., 2025). Na toto téma navazuje i práce Del Vecchio, Secundo a Garzoni (2025), která ukazuje, že digitální

transformace v rodinných firmách může posilovat konkurenceschopnost, kvalitu rozhodování, viditelnost firmy i vznik nových příležitostí k tvorbě hodnoty. Zvlášť zajímavé je zjištění o roli mladší generace, která často přináší vyšší digitální připravenost a může fungovat jako interní nositel inovací v oblasti komunikace v online prostředí, ve využití nástrojů umělé inteligence pro tvorbu obsahu, personalizaci sdělení apod. (Del Vecchio et al., 2025). Současně ale literatura upozorňuje na to, že digitalizace rodinných firem naráží na bariéry spojené s omezenými kapacitami, opatrností vůči externím expertům a snahou neoslabit rodinnou kontrolu. Odolnost tedy neposiluje jakákoli digitalizace, ale taková, která je sladěna s hodnotami firmy, s její velikostí a reálnou absorpční kapacitou. (Bouncken et al., 2025; Daskalopoulos & Machek, 2025).

V letech 2025–2026 je patrný výrazný posun k tomu, aby byla odolnost rodinných firem spojována také s udržitelností a energetickou transformací. Mismetti, Miroshnychenko a De Massis (2025) ve vztahu k SDG 7 ukazují, že rodinné firmy se v oblasti „affordable and clean energy“ nechovají jednotně; významně záleží na tom, zda jsou vedeny rodinným či nerodinným managementem. Jejich zjištění naznačuje, že rodinné vlastnictví samo o sobě nezaručuje vyšší progres v oblasti čisté energie, ale vhodně nastavená správa firmy může tento progres podporovat. (Mismetti et al., 2025). Dále se ukazuje, že u rodinných firem je třeba rozlišovat mezi hodnotovou orientací na kontinuitu a skutečnou vyspělostí postupů v oblasti udržitelnosti. Werner-Lewandowska, Wiecek-Janka a Pawłowski (2025) zjistili, že rodinné firmy často dosahují spíše nižších stupňů vyspělosti postupů v oblasti udržitelnosti a že vyšší úrovně dosahují zejména větší firmy se širší zaměstnaneckou základnou. Pro malé a mikro rodinné podniky to znamená, že jejich bariéry nejsou pouze finanční, ale i organizační a kompetenční. (Werner-Lewandowska et al., 2025).

Přehledová studie Manjúa Diogo Gavancha, de Sousa Paiva a Marques Guerreiro (2026) potvrzuje, že výzkum udržitelnosti rodinných firem se dnes soustřeďuje na několik klíčových okruhů: governance, socioemocionální bohatství, mezigenerační kontinuitu, zainteresované strany, inovace a ESG. To je důležité i metodicky: energetika a OZE by neměly být ve výzkumu chápány izolovaně jako technická investice, ale jako součást širšího strategického rámce rodinné vize, mezigeneračního předání a práce s reputací. (Manjúa Diogo Gavancha et al., 2026). U menších podniků navíc platí, že přechod k nízkouhlíkovému fungování bývá komplikován specifickými bariérami. Eadson et al. (2026) upozorňují na to, že MSP jsou pro klimatickou transformaci klíčové, ale současné politiky je často posuzují příliš homogenně a nedostatečně zohledňují jejich zranitelnost, omezené zdroje a různorodé sociální role. Tato argumentace dobře vysvětluje, proč malé rodinné firmy často vnímají jako hlavní překážky vysoké vstupní náklady, nejistou návratnost, administrativní zátěž a nedostatek informací. (Eadson et al., 2026).

Pro souhrnnou výzkumnou zprávu pro rok 2026 se jako analyticky nejsilnější jeví chápat odolnost rodinného podnikání jako **vícerozměrný konstrukt**, který propojuje:

1. rodinnou a vlastnickou kontinuitu,
2. adaptační a rizikové schopnosti,
3. míru formalizace a governance,
4. digitální a komunikační připravenost,
5. udržitelnostní a energetickou orientaci.

Aktuální literatura podporuje předpoklad, že rodinné firmy mohou být vysoce odolné, pokud dokáží propojit svoji dlouhodobou orientaci s profesionalizací, včasným plánováním nástupnictví, selektivním otevíráním se externím znalostem, realistickým přístupem k energetické transformaci a schopností tuto skutečnost komunikovat jako konkurenční výhodu. Naopak rizikovými faktory jsou stagnace, přílišná závislost na zakladateli, nízká formalizace, digitální uzavřenost a odkládání strategických rozhodnutí. (Reif et al., 2025; Hurtado González & Herrero-Chacon, 2025; Bouncken et al., 2025; Mismetti et al., 2025).

Výše uvedená část představila aktuální poznatky zahraničního výzkumu o odolnosti rodinných firem. V následujícím textu proto navazujeme prezentací výsledků vlastního šetření projektu *Odolná rodinná firma 2026.* Přináší pohled na tuto problematiku v kontextu České a Slovenské republiky.

Obrázek 3: Prvky odolnosti rodinného podnikání dle odborné literatury



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

3. Hlavní závěry k jednotlivým oblastem dotazníkového šetření

lze shrnout následujícím způsobem:

Tabulka 4: Závěry k jednotlivým oblastem dotazníkového šetření

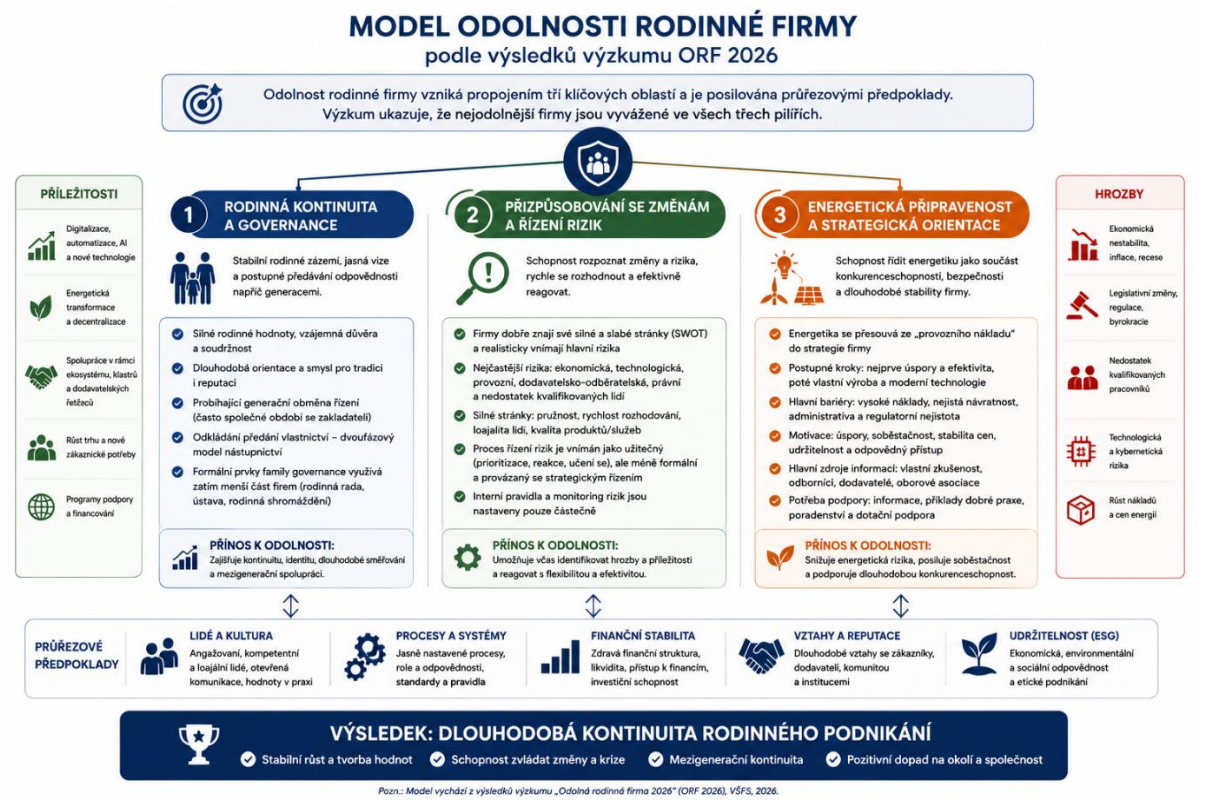
Oblast hodnocení	Hlavní zjištění
Oblast 1 – Rodinnost, struktura a nástupnictví	Rodinné firmy staví svoji odolnost především na silných rodinných hodnotách, vzájemné důvěře, dlouhodobé orientaci a vysoké flexibilitě rozhodování. Výzkum současně ukazuje, že ve značné části podniků již probíhá postupná generační obměna řízení a nástupníci se aktivně zapojují do vedení firem. Generační předávání probíhá převážně dvoufázově. Nejprve dochází k předávání manažerských kompetencí, zatímco změny ve vlastnické struktuře bývají odkládány na pozdější období. Současně se ukazuje, že formální nástroje family governance využívá zatím jen menší část rodinných firem, přestože právě jejich rozvoj může významně usnadnit dlouhodobou kontinuitu podnikání včetně mezigenerační spolupráce.
Oblast 2 – Přizpůsobování se změnám a řízení rizik	Rodinné firmy vykazují vysokou schopnost přizpůsobovat se změnám podnikatelského prostředí. Dokáží realisticky identifikovat své silné i slabé stránky. Dobře rozpoznávají klíčová podnikatelská rizika a při jejich řešení využívají především rychlé rozhodování, osobní zkušenosti a každodenní komunikaci. Výzkum současně ukazuje, že jejich adaptační schopnost je založena více na lidech než na formalizovaných procesech. Největší prostor pro další posílení odolnosti proto představuje systematičtější ukotvení řízení rizik do strategického řízení, interních pravidel a průběžného monitoringu.
Oblast 3 – Energetická připravenost rodinných firem	Rodinné firmy již nevnímají energetiku pouze jako provozní náklad, ale stále častěji jako součást dlouhodobé stability, soběstačnosti a konkurenceschopnosti podniku. Výzkum ukazuje, že energetická transformace probíhá převážně postupně: firmy nejprve realizují úsporná a ekonomicky návratná opatření a teprve následně zvažují rozsáhlejší technologické investice. Hlavními bariérami nejsou odpor ke změnám ani nedostatek motivace, ale především vysoké investiční náklady, nejistá návratnost, administrativní náročnost a regulatorní nejistota. Největší prostor pro další rozvoj spočívá ve strategickém ukotvení energetiky, v práci s kvalitními informacemi a ve využívání praktické podpory, zejména případových studií, individuálních konzultací a metodických checklistů.

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky výzkumu potvrzují, že odolnost rodinných firem není dána velikostí podniku ani ekonomickou výkonností, ale především schopností dlouhodobě propojovat rodinné hodnoty, kvalitní řízení a pružnou reakci na měnící se podmínky podnikatelského prostředí. Nejodolnější firmy dokáží využívat silné stránky rodinného podnikání, tj. důvěru, osobní odpovědnost, dlouhodobou orientaci a flexibilitu – a současně je postupně převádět do sdílených pravidel,

strategického řízení a systematicky nastavených procesů. Výzkum současně ukazuje, že mezi klíčové předpoklady budoucí odolnosti již nepatří pouze kvalitně zvládnuté nástupnictví a řízení rizik, ale stále významnější roli sehrává také strategická připravenost na energetickou transformaci. Právě propojení těchto tří oblastí vytváří předpoklady pro dlouhodobou kontinuitu a konkurenceschopnost rodinných firem.

Obrázek 4: Model odolnosti rodinné firmy podle výsledků výzkumu ORF 2026



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

Oblast 1 – Rodinnost, struktura a nástupnictví

Sociodemografická část výzkumu charakterizuje strukturu analyzovaného souboru 267 rodinných firem. Sleduje základní charakteristiky podniků i jejich vrcholového vedení a vytváří nezbytný interpretační rámec pro hodnocení rodinnosti, nástupnictví, řízení rizik i celkové odolnosti podniků. Současně umožňuje porovnání výsledků s předchozími ročníky výzkumu a identifikaci dlouhodobějších trendů ve vývoji rodinného podnikání (viz Příloha 3).

1.1 Rok založení rodinné firmy

Výzkumného šetření se zúčastnily rodinné firmy různého stáří – od podniků vzniklých v posledních letech až po společnosti s více než třicetiletou historií. Významnou část souboru tvoří firmy založené v období bezprostředně po roce 1989, které dnes představují stabilní a dlouhodobě etablované podniky. Současně je ve výzkumu zastoupena také mladší generace rodinných firem, která vznikala již v podmínkách rozvinutého tržního prostředí a rychlého technologického rozvoje.

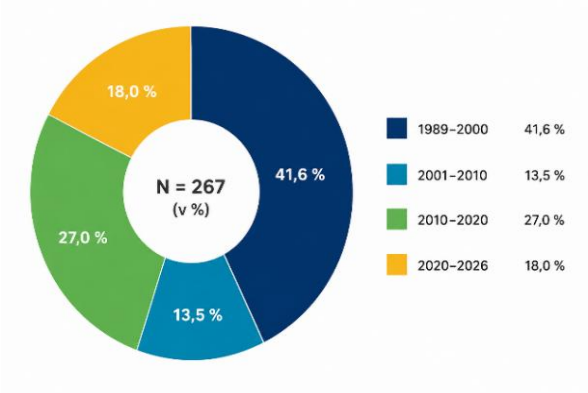
Význam pro odolnost rodinných firem: stáří firmy významně ovlivňuje charakter výzev, kterým rodinný podnik čelí. Zatímco mladší firmy se zaměřují především na stabilizaci podnikání, růst a budování vnitřních procesů, u dlouhodobě fungujících podniků nabývají na významu otázky nástupnictví, profesionalizace řízení, předávání zkušeností mezi generacemi a zachování rodinných hodnot. **Schopnost přizpůsobovat řízení těmto vývojovým etapám představuje jeden z klíčových předpokladů dlouhodobé odolnosti rodinné firmy.**

Tabulka 5: Rok založení firmy

Období založení	Počet firem	Podíl (%)
1989–2000	**111**	**41,60 %**
2001–2010	**36**	**13,50 %**
2010–2020	**72**	**27,00 %**
2020–2026	**48**	**18,00 %**
Celkem	**267**	**100,00 %**

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 5: Rok založení firmy



1.2 Počet zaměstnanců rodinné firmy

Výzkumný soubor tvoří převážně mikro a malé rodinné podniky, které společně představují téměř čtyři pětiny všech respondentů. Vedle nich jsou zastoupeny také střední a velké rodinné firmy. Tato skutečnost umožňuje porovnávat přístupy k řízení napříč různými velikostmi podniků. Výsledky tak odrážejí reálnou strukturu rodinného podnikání, které je v České republice i na Slovensku postaveno především na menších firmách.

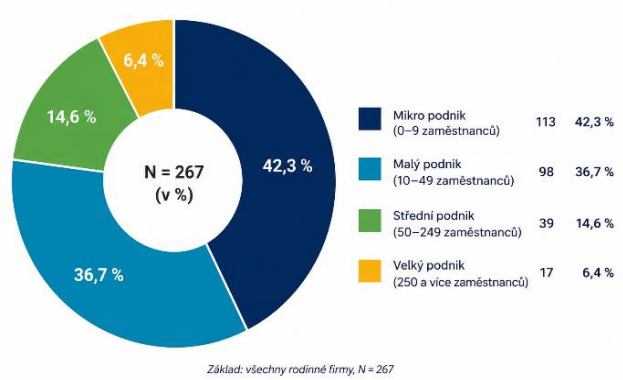
Manažerské souvislosti. Počet zaměstnanců sám o sobě neurčuje, zda bude firma úspěšná nebo odolná. Menší podniky mají výhodu v rychlém rozhodování, osobním kontaktu se zákazníky i zaměstnanci a schopnosti pružně reagovat na změny. S rostoucí velikostí firmy se naopak zvyšují nároky na organizaci práce, delegování odpovědností, komunikaci i řízení rizik. Každá velikost podniku proto přináší jiné příležitosti i výzvy. Skutečnou konkurenční výhodou není počet zaměstnanců, ale schopnost nastavit způsob řízení tak, aby odpovídal velikosti firmy a podporoval její dlouhodobou stabilitu. **Odolnost nevychází z velikosti firmy, ale z kvality jejího řízení.**

Tabulka 6: Počet zaměstnanců

Velikost podniku	Počet firem	Podíl (%)
Mikro podnik (0–9 zaměstnanců)	**113**	**42,30 %**
Malý podnik (10–49 zaměstnanců)	**98**	**36,70 %**
Střední podnik (50–249 zaměstnanců)	**39**	**14,60 %**
Velký podnik (250 a více zaměstnanců)	**17**	**6,40 %**
Celkem	**267**	**100,00 %**

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 6: Počet zaměstnanců



1.3 Věková skupina osoby (CEO), která firmu řídí

Ve vedení rodinných firem převažují osoby ve věku **36 až 55 let**, tedy ve věku, který obvykle spojuje dostatek manažerských zkušeností s aktivním rozvojem podniku. Věková struktura respondentů současně naznačuje, že české i slovenské rodinné firmy procházejí obdobím generační obměny vedení. Tento trend potvrzují i následující výsledky výzkumu věnované nástupnictví a předávání řízení.

Manažerské souvislosti. **Věk osoby, která firmu řídí, sám o sobě nerozhoduje o její odolnosti.** Podstatné je, aby se zkušenosti zakladatelů dokázaly včas propojit s energií, novými kompetencemi a odpovědností nastupující generace. Právě plánované a postupné předávání manažerských odpovědností patří mezi důležité předpoklady dlouhodobé stability rodinného podniku.

Tabulka 7: Vazba mezi rokem založení firmy × věkem CEO

Rok založení	18–25	26–35	36–45	46–55	56–65	65+
1989–2000	0	5	21	**44**	30	11
2001–2010	0	0	10	**15**	9	2
2010–2020	1	6	26	**30**	8	1
2020–2026	**5**	**12**	16	9	6	0

Zdroj: vlastní zpracování

1.4 Úroveň dosaženého vzdělání CEO Vaší firmy

Ve vedení rodinných firem převažují osoby se **středoškolským a vysokoškolským vzděláním**, nejpočetnější skupinu tvoří manažeři s magisterským vzděláním. Výsledky potvrzují, že současné rodinné podnikání stále více staví na kombinaci praktických podnikatelských zkušeností a odborného vzdělání. Tato situace odráží postupnou profesionalizaci řízení rodinných firem i rostoucí nároky na strategické rozhodování v rychle se měnícím podnikatelském prostředí.

Tabulka 8: Úroveň dosaženého vzdělání osoby (CEO), která firmu řídí

Nejvyšší dosažené vzdělání	Počet	Podíl (%)
Sekundární	**100**	**37,40 %**
Terciární (Bc.)	**46**	**17,20 %**
Magisterské (Mgr., Ing. apod.)	**111**	**41,60 %**
Doktorát (Ph.D. apod.)	**6**	**2,20 %**
Další (MBA apod.)	**4**	**1,50 %**
Celkem	**267**	**100,00 %**

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 7: Profil CEO



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

Manažerské souvislosti. Dosažené vzdělání samo o sobě neurčuje úspěch ani odolnost rodinné firmy. Významnou konkurenční výhodou je schopnost propojit odborné znalosti s praktickými zkušenostmi, znalostí oboru a dlouhodobou vizí rozvoje podniku. Právě tato kombinace umožňuje lépe reagovat na změny, využívat nové příležitosti a podporovat dlouhodobou stabilitu rodinné firmy.

1.5 Počet rodinných příslušníků aktivně se podílejících na podnikání

Výzkum naznačuje, že do řízení a fungování rodinných firem je ve většině případů aktivně zapojeno více členů rodiny. Nejčastěji se na podnikání podílí jeden až čtyři rodinní příslušníci. Toto číslo ukazuje, že rozhodování i každodenní chod podniku bývají sdílenou odpovědností, nikoli záležitostí jediné osoby. Vyšší počet zapojených rodinných příslušníků současně vytváří větší prostor pro postupné předávání zkušeností, rozdělení odpovědností i zapojování nastupující generace do řízení podniku.

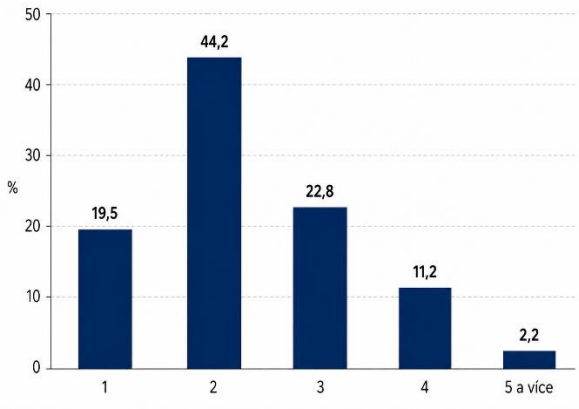
Manažerské souvislosti. Samotný počet rodinných příslušníků zapojených do podnikání není ukazatelem kvality řízení ani odolnosti firmy. Důležitější je, zda mají jednotliví členové jasně vymezené role, odpovědnosti a vzájemně sdílenou představu o budoucím směřování podniku. Právě dobře nastavená spolupráce mezi členy rodiny významně podporuje stabilitu firmy, usnadňuje předávání zkušeností a snižuje riziko konfliktů (nejenom při generační obměně). **Odolnost rodinné firmy není dána počtem zapojených členů rodiny, ale kvalitou jejich spolupráce.**

Tabulka 9: Počet rodinných příslušníků

Počet rodinných příslušníků aktivně se podílejících na podnikání	Počet firem	Podíl (%)
1	52	19,5
2	118	44,2
3	61	22,8
4	30	11,2
5 a více	6	2,2
Celkem	**267**	**100**

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 8: Počet rodinných příslušníků



Zajímavost z výzkumu

Nejvyšší počet aktivně zapojených rodinných příslušníků uvedla slovenská společnost **AGROSEV, spol. s r. o.**, kde se na podnikání podílí 12 členů rodiny. Tento model je typický především pro vícegenerační zemědělské podniky, které propojují rostlinnou a živočišnou výrobu s dalšími navazujícími činnostmi, jako je např. výroba energie z biomasy, mechanizační služby nebo zpracování dřevní hmoty.

Široké portfolio činností umožňuje rozdělit odpovědnost mezi jednotlivé členy rodiny podle jejich odbornosti. Právě propojení rodinné spolupráce, diverzifikace podnikání a dlouhodobé kontinuity představuje jeden z významných zdrojů odolnosti tohoto typu rodinných firem.

1.6 Family Governance

Výsledky výzkumu potvrzují, že se stále více rodinných firem nachází v různých fázích generačního předávání. Ve většině případů nejde o jednorázový okamžik, ale o postupný proces, během kterého zakladatelé předávají nástupníkům manažerské kompetence, zkušenosti i odpovědnost za další rozvoj podniku. Po určitou dobu přitom obě generace firmu řídí společně. Tím dochází k plynulému předávání znalostí i zachování kontinuity podnikání.

Současně je patrné, že s příchodem další generace dochází v řadě rodinných firem také k postupné profesionalizaci rodinné správy (*Family Governance*). Vedle každodenního řízení se začínají více řešit pravidla spolupráce mezi členy rodiny, dlouhodobá vize podniku, sdílené rodinné hodnoty i formální dokumenty, jako jsou rodinné ústavy nebo dohody upravující vzájemné vztahy. Výzkum tak naznačuje, že úspěšné nástupnictví není pouze otázkou výměny osob ve vedení firmy, ale především postupného budování systému, který umožní zachovat kontinuitu podnikání i v dalších generacích. Současně je patrné, že rodinné podniky nejčastěji předávají nejprve **řízení společnosti**, zatímco změny ve vlastnické struktuře probíhají později a zpravidla rovněž postupně.

Tabulka 10: Family Governance – hlavní zjištění výzkumu

Oblast	Hlavní zjištění výzkumu
Generační předání	V **69 firmách (25,8 %)** již předání proběhlo nebo probíhá. Dalších **66 firem (24,7 %)** očekává zahájení procesu během následujících pěti let. U **12 firem (4,5 %)** již byla firma předána druhé generaci a třetí generace je postupně připravována na převzetí odpovědnosti.
Předání vedení	Pokud již k předání dochází, nejčastěji přebírá vedení **jeden potomek (75 firem)**. Méně často si vedení rozděluje více potomků (**23 firem**) nebo je svěřeno profesionálnímu manažerovi mimo rodinu (**19 firem**).
Vlastnictví firmy	Nejčastějším modelem zůstává **vlastnictví zakladatelů (47 firem)** nebo **společné vlastnictví zakladatelů a nástupníků (43 firem)**. Úplné předání vlastnictví potomkům uvedlo **16 firem**.
Family Governance	Nejpoužívanějším formálním nástrojem jsou **sepsané rodinné hodnoty (43 firem)**. Rodinná shromáždění využívá **20 firem**, rodinnou radu **14 firem**, rodinnou ústavu **7 firem** a svěřenský fond zatím pouze **4 firmy**.

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 9: Profil typické rodinné firmy v roce 2026



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

Oblast 2 – Přizpůsobování se změnám a řízení rizik

Druhá oblast výzkumu ukazuje, jak jsou rodinné firmy připraveny obstát ve stále dynamičtějším podnikatelském prostředí. Zaměřuje se na jejich schopnost identifikovat vlastní silné i slabé stránky, vnímat nové příležitosti, rozpoznávat rizika a systematicky na ně reagovat. Právě kvalita řízení změn a rizik dnes představuje jeden z nejdůležitějších předpokladů dlouhodobé stability a odolnosti rodinného podnikání.

Položka	Hodnota / popis
Základ dat	267 respondentů × 5 položek v každé SWOT oblasti (4 oblasti) = 5 340 možných záznamů celkem.
Uznané položky	Věcně interpretovatelné odpovědi; krátké odpovědi byly vykládány podle pole SWOT. Např. „zaměstnanci“ ve slabých stránkách = nedostatek/kapacitní problém uvnitř firmy; v hrozbách = nedostatek pracovní síly na trhu práce.
Neuznané položky	Prázdné buňky, x, tečky, „nevím“, „nemáme“, „nebylo“ apod.
Ostatní / nezařaditelné	Věcně vyplněné, ale příliš obecné nebo jednoznačně nezařaditelné položky; zůstávají uznané, ale nejsou interpretovány jako hlavní faktor.
Poznámka	Každá položka je přiřazena právě do jedné hlavní kategorie.

2.1 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 11: Silné stránky

Kategorie	Četnost	Podíl z uznaných
Rodinný kapitál, hodnoty a důvěra	344	24,7 %
Know-how, odbornost a zkušenosti	163	11,7 %
Flexibilita, rychlost a adaptabilita	155	11,1 %
Kvalita produktů a služeb	104	7,5 %
Zákaznický přístup a vztahy	103	7,4 %
Produktové/provozní zázemí a nabídka	77	5,5 %
Značka, reputace a tržní pozice	55	4,0 %
Inovace, technologie, digitalizace a výzkum a vývoj (VaV)	49	3,5 %
Zaměstnanci, tým a firemní kultura	47	3,4 %
Management, procesy a řízení	32	2,3 %
Finanční a majetková stabilita	29	2,1 %
Ostatní / nezařaditelné	233	16,8 %

Zdroj: vlastní zpracování

2.2 Co považujete za slabé stránky Vaší rodinné firmy?

Slabé 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 12: Slabé stránky

Kategorie	Četnost	Podíl z uznaných
Personální kapacity, zastupitelnost a závislost na klíčových osobách	236	19,1 %
Marketing, značka a online komunikace	185	15,0 %
Digitalizace, technologie a inovace	161	13,1 %
Management, procesy, formalizace a strategické řízení	130	10,5 %
Finance, kapitál a investiční možnosti	114	9,3 %
Tržní, produktová a zákaznická koncentrace	59	4,8 %
Nástupnictví, generační výměna a rodinné vztahy	51	4,1 %
Náklady, cash-flow a ekonomická zranitelnost	37	3,0 %
Kapacita, prostory, provozní a technické zázemí	28	2,3 %
Dodavatelská/projektová závislost a logistika	21	1,7 %
Ostatní / nezařaditelné	211	17,1 %

Zdroj: vlastní zpracování

2.3 Co považujete za příležitosti Vaší rodinné firmy?

Příležitosti 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 13: Příležitosti

Kategorie	Četnost	Podíl z uznaných
Digitalizace, AI a nové technologie	336	26,8 %
Trh, poptávka a noví zákazníci	255	20,4 %
Partnerství, spolupráce a sítě	91	7,3 %
Udržitelnost, ESG, OZE a energetická transformace	73	5,8 %
Expanze, nové trhy a internacionalizace	63	5,0 %
Dotace, financování a veřejná podpora	58	4,6 %
E-commerce, online prodej a digitální marketing	56	4,5 %
Regionální rozvoj, cestovní ruch a komunita	35	2,8 %
Lidské zdroje, vzdělávání a nábor	22	1,8 %
Produktové a služby inovace / diverzifikace	21	1,7 %
Legislativa a regulace jako příležitost	15	1,2 %
Ostatní / nezařaditelné	227	18,1 %

Zdroj: vlastní zpracování

2.4 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 14: Hrozby

Kategorie	Četnost	Podíl z uznaných
Ekonomická nestabilita, inflace a pokles kupní síly	233	18,1 %
Konkurence a cenový tlak	211	16,4 %
Legislativa, regulace, daně a byrokracie	171	13,3 %
Růst nákladů, ceny energií, surovin a pohonných hmot	151	11,7 %
Trh práce, nedostatek pracovníků a mzdový tlak	102	7,9 %
Technologie, AI a kybernetická rizika	85	6,6 %
Zákazníci, poptávka, preference a platební morálka	79	6,1 %
Geopolitická a politická rizika	48	3,7 %
Dodavatelé, logistika a vstupy	36	2,8 %
Klima, počasí, sezónnost a environmentální rizika	23	1,8 %
Reputace, bezpečnost a morální rizika	8	0,6 %
Financování, úroky a kurzová rizika	8	0,6 %
Ostatní / nezařaditelné	135	10,5 %

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza odpovědí respondentů ukazuje, že rodinné firmy v České republice a na Slovensku staví svoji odolnost především na faktorech spojených s rodinným kapitálem, vzájemnou důvěrou, dlouhodobými vztahy a odbornými zkušenostmi. Nejčastěji uváděnými silnými stránkami byly rodinné hodnoty, důvěra mezi členy rodiny, know-how, flexibilita a schopnost rychle reagovat na změny. Významnou roli sehrává rovněž blízký vztah k zákazníkům a důraz na kvalitu poskytovaných produktů a služeb.

Na druhé straně se ukazuje, že řada rodinných firem nadále čelí omezením vyplývajícím z jejich velikosti a personálních kapacit. Mezi nejvýznamnější slabé stránky patří závislost na klíčových osobách, nedostatek zaměstnanců, omezená zastupitelnost a nedostatečné personální kapacity. Výrazně se objevují také témata digitalizace, inovací, marketingu a online komunikace, která firmy často vnímají jako oblasti vyžadující další rozvoj.

Za nejvýznamnější příležitosti považují respondenti zejména digitalizaci, umělou inteligenci a nové technologie. Významnou roli hraje také očekávaný růst poptávky, získávání nových zákazníků a rozvoj spolupráce s partnery. Výsledky naznačují, že si rodinné firmy stále více uvědomují potenciál technologických inovací jako nástroje pro posilování konkurenceschopnosti a dlouhodobé stability.

Mezi nejčastěji uváděné hrozby patří ekonomická nestabilita, inflace, růst nákladů, regulatorní změny a rostoucí konkurenční tlak. Významným tématem zůstává také situace na trhu práce, zejména nedostatek kvalifikovaných pracovníků a rostoucí mzdové náklady. Z výsledků je

patrné, že většina hrozeb je spojena především s vnějším podnikatelským prostředím, které rodinné firmy nemohou přímo ovlivnit, ale musí na něj aktivně reagovat.

Celkově SWOT analýza potvrzuje, že odolnost rodinných firem v roce 2026 stojí především na kvalitě mezilidských vztahů, odbornosti a flexibilitě. Současně však ukazuje rostoucí význam digitalizace, technologických inovací a schopnosti systematicky reagovat na ekonomické, regulatorní a personální výzvy současného podnikatelského prostředí. Výsledky SWOT analýzy ukazují, že rodinné firmy velmi dobře rozumí vlastnímu podnikání. Dokáží realisticky pojmenovat své přednosti i slabiny a současně mají poměrně jasnou představu o příležitostech i hrozbách, které přináší současné podnikatelské prostředí. SWOT analýza tak potvrzuje vysokou míru podnikatelské sebereflexe, která představuje důležitý předpoklad dlouhodobé odolnosti. Porovnání SWOT 2024–2026 viz Příloha 4.

RIZIKA A JEJICH ŘÍZENÍ

Součástí výzkumu bylo zjišťování, jaké typy rizik považují rodinné firmy za nejvýznamnější pro svoji dlouhodobou stabilitu a odolnost. Respondenti hodnotili 14 kategorií podnikových rizik na desetibodové škále, kde hodnota 1 představovala minimální význam a hodnota 10 nejvyšší význam daného rizika. Pro účely interpretace byly z procentního rozložení odpovědí vypočteny průměrné hodnoty jednotlivých rizik. Umožňují jejich vzájemné porovnání i následné analýzy.

2.5 Co firmy považují za riziko?

Výsledky ukazují, že rodinné firmy vnímají rizika velmi pragmaticky. Největší obavy nesměřují k mimořádným událostem, ale k faktorům, které mohou každodenně ovlivnit jejich schopnost vyrábět, prodávat, financovat provoz a udržet kvalitní zaměstnance. Na prvních místech se proto objevují ekonomická, personální, finanční a tržní rizika, tedy oblasti, které mají přímý dopad na stabilitu podnikání i dlouhodobou prosperitu firmy. Naopak mezi nejméně významná respondenti zařadili rizika ochrany duševního vlastnictví, environmentální rizika a rizika mezigeneračního předání. Tento výsledek však neznamená, že jsou tato témata nevýznamná. Spíše naznačuje, že řada rodinných firem řeší především aktuální provozní problémy a strategická rizika s dlouhodobými dopady zatím nepovažuje za bezprostřední prioritu.

Tabulka 15: Rizika seřazená podle významu

Pořadí	Typ rizika	Průměrné hodnocení
1	Ekonomická rizika	**6,99**
2	Personální a sociální rizika	**6,44**
3	Finanční rizika	**6,20**
4	Tržní rizika	**6,07**
5	Provozní rizika	**5,56**
6	Reputační rizika	**5,36**
7	Obchodní a marketingová rizika	**5,23**
8	Právní a regulační rizika	**5,22**
9	Politická a geopolitická rizika	**5,16**
10	Technologická a digitální rizika	**4,58**
11	Inovační rizika	**4,32**
12	Rizika mezigeneračního přechodu	**4,10**
13	Environmentální rizika	**4,03**
14	Rizika ochrany duševního vlastnictví	**3,61**

Zdroj: vlastní zpracování

Manažerská souvislost. Pořadí rizik ukazuje zajímavý paradox. Rodinné firmy si dobře uvědomují rizika, která přicházejí z vnějšího prostředí – ekonomický vývoj, situaci na trhu nebo nedostatek zaměstnanců. Výrazně menší pozornost však věnují rizikům, která mohou ovlivnit budoucnost firmy zevnitř, zejména nástupnictví, ochranu know-how nebo systematické inovace. Právě tato témata přitom často rozhodují o tom, zda rodinný podnik úspěšně přežije generační výměnu a udrží si svoji konkurenceschopnost i v dalších desetiletích.

Tabulka 16: Profil rizik podle odvětví CZ-NACE[3]

Odvětví	n	Nejsilněji vnímaná rizika
Zpracovatelský průmysl	59	ekonomická, personální, finanční
Velkoobchod a maloobchod	57	ekonomická, tržní, personální
Stavebnictví	27	ekonomická, personální, finanční
Profesní, vědecké a technické činnosti	22	ekonomická, finanční, personální
Ubytování a pohostinství	25	ekonomická, personální, finanční
Ostatní služby	55	ekonomická, personální, tržní

Zdroj: vlastní zpracování

[3] Do podrobnějšího odvětvového porovnání byla zařazena pouze odvětví s dostatečným počtem respondentů, která umožňují smysluplnou interpretaci výsledků. Menší skupiny podniků (např. zemědělství, doprava, informační a komunikační činnosti nebo administrativní služby) byly z důvodu nízkého počtu respondentů z hodnocení vyřazeny, protože jejich výsledky by mohly být významně ovlivněny jednotlivými firmami a neposkytovaly by dostatečně spolehlivý obraz celého odvětví.

Manažerská interpretace odvětvových rozdílů. Přestože ekonomická rizika patří mezi nejvýznamnější napříč všemi odvětvími, jejich konkrétní podoba se výrazně liší. Výrobní podniky jsou citlivější na růst cen energií, surovin, výpadky dodavatelských řetězců a provozní kontinuitu výroby. Obchodní společnosti vnímají především změny zákaznické poptávky, cenovou konkurenci a vývoj spotřebitelského chování. Ve stavebnictví se významně promítá nejistota investičního trhu, legislativní změny a dostupnost kvalifikovaných pracovníků. Ubytovací a gastronomické podniky jsou naopak mnohem více závislé na vývoji cestovního ruchu, kupní síle obyvatel a personální stabilitě. Profesní a odborné služby staví svoji konkurenceschopnost především na znalostech zaměstnanců, jejich udržení a schopnosti pružně reagovat na technologické změny. Výsledky potvrzují, že samotný pojem **ekonomické riziko** má v jednotlivých odvětvích odlišný obsah. Zatímco výrobní firma si pod ním představí růst cen vstupů nebo energií, obchodník pokles tržeb a změny chování zákazníků a stavební firma omezení investic nebo nejistotu veřejných zakázek. Stejně tak **finanční rizika** mají různou podobu – od problémů s cash flow a financováním provozu přes dostupnost úvěrů až po platební morálku odběratelů. Proto nelze řízení rizik stavět na jednotném modelu. **Pro budování odolnosti proto nestačí pouze určit, která rizika jsou nejvýznamnější. Stejně důležité je porozumět jejich konkrétním příčinám a dopadům v daném typu podnikání. Právě schopnost převést obecně vnímaná rizika do konkrétních preventivních opatření představuje jeden z hlavních předpokladů dlouhodobé odolnosti rodinných firem.**

Obrázek 10: Různá podoba rizik



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

2.6 Jak rodinné firmy procesně pracují s řízením rizik?

Výsledky ukazují, že rodinné firmy dokáží na vznikající rizika poměrně pružně reagovat a po jejich identifikaci přijímají konkrétní opatření. Nejvyššího hodnocení dosáhly schopnost reagovat na změny, stanovit priority a využívat získané zkušenosti pro další zlepšování. To

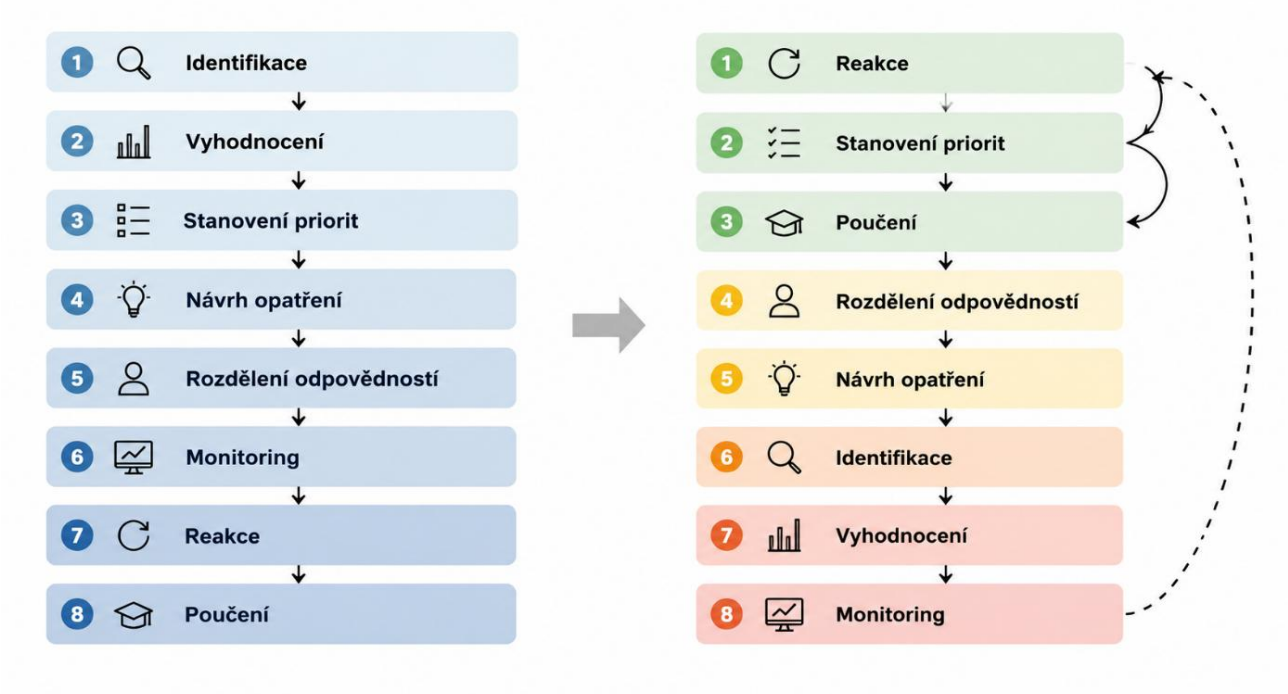
potvrzuje jednu z tradičních předností rodinného podnikání, tj. vysokou flexibilitu, rychlost rozhodování a schopnost přizpůsobit se měnícím se podmínkám. Naopak nejnižší hodnocení získal monitoring a průběžná kontrola přijatých opatření. Právě tato fáze představuje důležitou součást moderního řízení rizik, protože umožňuje ověřovat účinnost přijatých opatření, včas zachytit nové hrozby a průběžně aktualizovat celý systém řízení rizik.

Tabulka 17: Jak rodinné firmy pracují s řízením rizik?

Pořadí	Fáze procesu řízení rizik	Průměrné hodnocení
1	Reakce na změny	**6,63**
2	Stanovení priorit	**6,61**
3	Poučení a zlepšování	**6,59**
4	Rozdělení odpovědností	**6,42**
5	Návrh a realizace opatření	**6,42**
6	Identifikace rizik	**6,21**
7	Vyhodnocení rizik	**6,00**
8	Monitoring a kontrola	**5,71**

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 11: Paradox procesu řízení rizik v rodinných firmách



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

Manažerská souvislost. Výsledky naznačují, že rodinné firmy přistupují k řízení rizik převážně **operativním způsobem**. Jejich silnou stránkou je schopnost rychle reagovat na vzniklou situaci, stanovit priority a přijmout potřebná opatření. Naopak nižší důraz je kladen na systematické vyhodnocování rizik, průběžný monitoring a formální řízení celého procesu. Tento přístup dobře odpovídá charakteru rodinných firem, které často staví na osobních zkušenostech majitele, rychlém rozhodování a neformální komunikaci. Výhodou je vysoká flexibilita a schopnost pružně řešit vzniklé problémy. Nevýhodou může být skutečnost, že některá rizika jsou řešena až ve chvíli, kdy se již začínají projevovat, místo aby byla včas identifikována a systematicky řízena.

Obrázek 12: Checklist procesního řízení v rodinné firmě



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

2.7 Nakolik je řízení rizik skutečně součástí každodenního řízení firmy?

Na první pohled by se mohlo zdát, že rodinné firmy řízení rizik zvládají poměrně dobře. Ve skutečnosti ale výsledky ukazují dva odlišné světy.

- Na jedné straně stojí **lidé**. Ve firmách je většinou jasné, kdo za jednotlivá rizika odpovídá, zaměstnanci vědí, na koho se mohou obrátit, a rizika jsou běžným tématem diskuse mezi vedením firmy. To potvrzuje vysoké hodnocení odpovědností, komunikace i operativního řízení.
- Na druhé straně stojí **procesy**. Právě zde výsledky výrazně slábnou. Nejnižší hodnocení získalo zakotvení řízení rizik v interních pravidlech (4,61 bodu), následované provázáním s ostatními oblastmi řízení (5,85 bodu). To naznačuje, že řízení rizik je ve většině rodinných firem založeno především na zkušenostech majitelů a manažerů, nikoliv na formálně nastaveném systému.

Tabulka 18: Úroveň implementace řízení rizik v rodinných firmách

Oblast	Průměr
Zaměstnanci vědí, na koho se obrátit	**8,17**
Rizika jsou jasně přiřazena konkrétní osobě	**8,03**
Rizika jsou pravidelně diskutována	**7,46**
Jsou srozumitelně rozděleny odpovědnosti	**6,99**
Řízení rizik je součástí strategických rozhodnutí	**6,83**
Při změnách dochází k aktualizaci přístupu	**6,30**
Řízení rizik je provázáno s dalšími oblastmi řízení	**5,85**
Je zakotveno v interních pravidlech	**4,61**

Zdroj: vlastní zpracování

Manažerská souvislost? Rodinné firmy nestojí na procesech, ale na lidech. Právě osobní odpovědnost, každodenní komunikace a rychlé rozhodování představují jejich významnou konkurenční výhodu. Tento model velmi dobře funguje zejména u menších podniků, kde vedení firmy zůstává v úzkém kontaktu se zaměstnanci i provozem. S růstem firmy, vstupem další generace nebo zapojením externích manažerů však začíná být stále důležitější převádět zkušenosti jednotlivců do sdílených pravidel, procesů a interních dokumentů. Jinými slovy – **to, co dnes funguje díky konkrétním lidem, bude v budoucnu potřeba zajistit prostřednictvím systému řízení.**

Zjištěné výsledky potvrzují závěry současné odborné literatury. Podle ní je u rodinných podniků běžné, že vysoká flexibilita a rychlost rozhodování vycházejí z neformálních vztahů a osobní zkušenosti vlastníků, zatímco nižší míra formalizace představuje jednu z hlavních bariér dlouhodobé organizační odolnosti.

Největší rezervou rodinných firem není schopnost řídit rizika, ale jejich systematické ukotvení do firemních procesů. Dokud je řízení rizik založeno především na zkušenostech konkrétních osob, odchází společně s nimi i část firemního know-how.

Ve většině rodinných firem není řízení rizik uloženo především v interních směrnicích, ale ve zkušenostech lidí, kteří firmu dlouhodobě vedou. Budoucí výzvou proto nebude naučit firmy řídit rizika, ale převést jejich zkušenosti do sdílených pravidel, která budou fungovat i při generační obměně nebo dalším růstu společnosti.

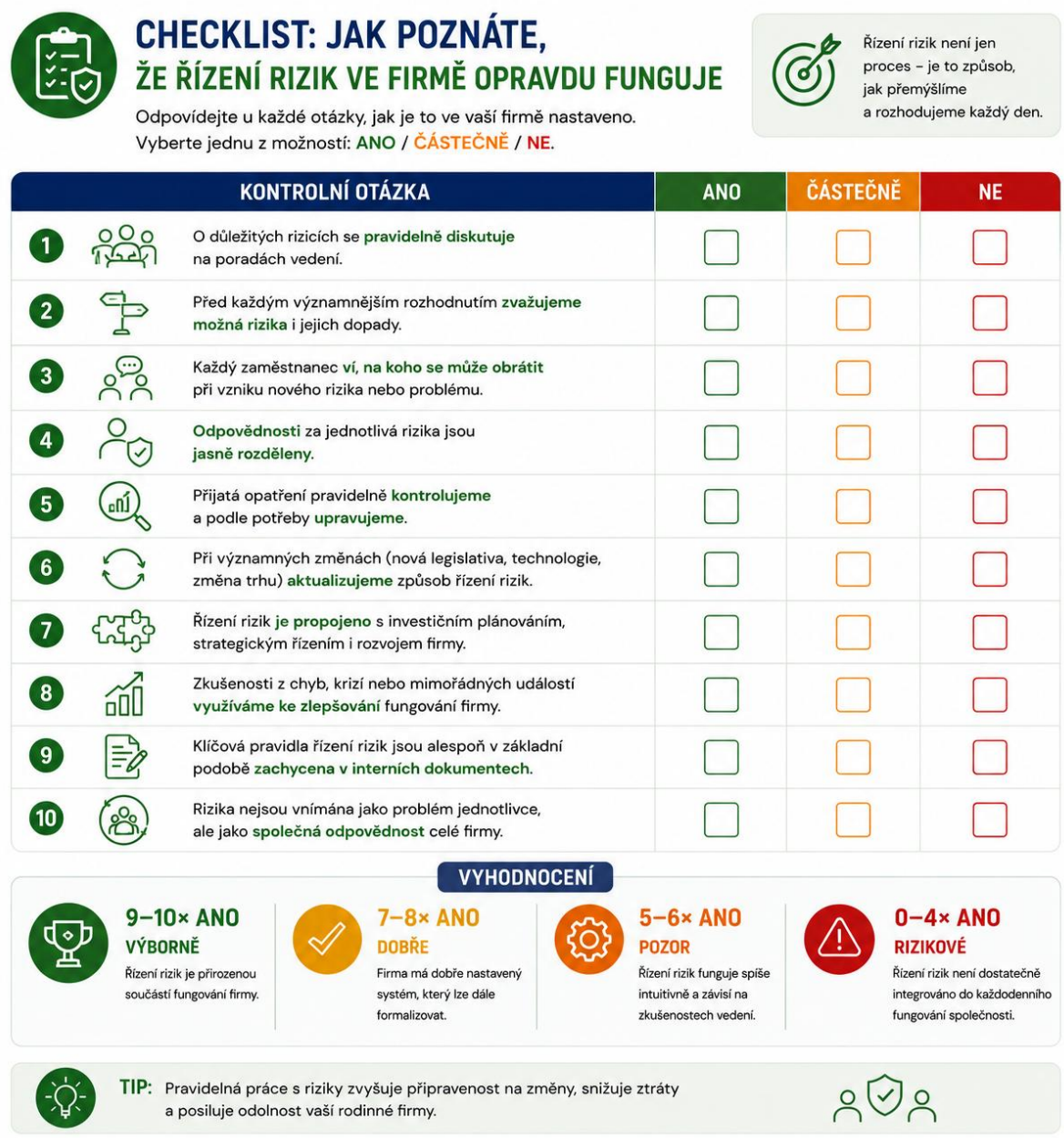
Obrázek 13: Lidé nebo procesy? Odpověď výzkumu



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

Odolnost rodinných firem vzniká propojením lidí, zkušeností a schopnosti reagovat na změny.

Obrázek 14: Checklist jak poznáte, že řízení rizik ve firmě opravdu funguje



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

Oblast 3 - Energetická připravenost rodinných firem

Energetická transformace představuje v současnosti jeden z nejvýznamnějších faktorů ovlivňujících dlouhodobou konkurenceschopnost a odolnost podniků. Rostoucí ceny energií, požadavky na dekarbonizaci, technologický rozvoj, zpřísňující se legislativa i měnící se očekávání zákazníků vytvářejí prostředí, ve kterém se energetické otázky stávají nedílnou součástí strategického řízení podniků. Schopnost reagovat na tyto změny již nepředstavuje pouze environmentální nebo ekonomické téma, ale stává se jedním z předpokladů dlouhodobé stability, adaptability a udržitelnosti podnikání.

Pro rodinné firmy mají energetická rozhodnutí navíc specifický rozměr. Jejich dlouhodobá orientace, snaha o zachování podniku pro další generace a zpravidla vyšší citlivost na provozní rizika vedou k tomu, že investice do energetických opatření nejsou vnímány pouze jako prostředek ke snižování nákladů, ale také jako nástroj posilování podnikové odolnosti, nezávislosti a schopnosti zvládat budoucí nejistoty. Současně však mohou být tato rozhodnutí limitována nedostatkem finančních zdrojů, nejistotou vývoje technologií, regulatorního prostředí nebo nedostatkem odborných informací (Chrisman et al., 2024; Daskalopoulos & Machek, 2025).

Tato část zprávy proto poskytuje komplexní pohled na připravenost rodinných firem čelit výzvám energetické transformace. Vedle aktuální úrovně zavádění jednotlivých energetických opatření analyzuje také motivace podniků, bariéry jejich realizace, strategické ukotvení energetických témat, způsob interní i externí komunikace a celkové sebehodnocení připravenosti firem na budoucí změny. Společně tyto oblasti vytvářejí obraz energetické odolnosti rodinných podniků jako významné součásti jejich celkové organizační resilience.

3.1 Současný stav využívání energetických technologií

Energetická odolnost rodinných firem se dnes neodvíjí pouze od výše spotřeby energie nebo instalace jednotlivých technologií. Stále více představuje součást dlouhodobého strategického řízení podniku, které propojuje ekonomickou efektivitu, provozní stabilitu, řízení rizik a schopnost reagovat na měnící se podmínky energetického trhu. První část analýzy proto hodnotí, jaká konkrétní energetická, technologická a environmentální opatření rodinné firmy již realizovaly a v jaké fázi energetické transformace se aktuálně nacházejí.

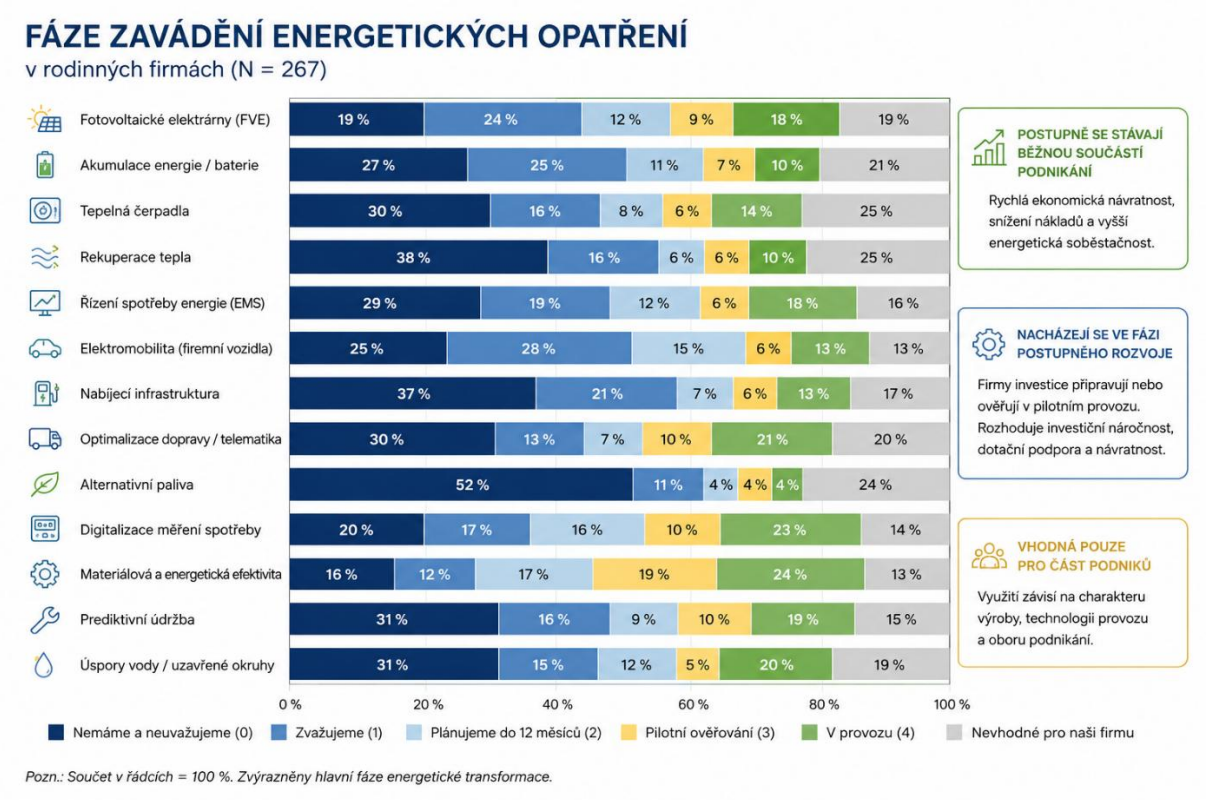
Respondenti uváděli realizaci jednotlivých opatření zaměřených na snižování energetické náročnosti, využívání obnovitelných zdrojů energie, modernizaci technologií i řízení spotřeby energií. Získané výsledky umožňují posoudit kromě četnosti jednotlivých opatření také celkovou úroveň energetické připravenosti rodinných podniků.

Tabulka 19: Fáze zavádění energetických opatření v rodinných firmách

Fáze energetické transformace	Typická energetická opatření	Manažerská interpretace
Postupně se stávají běžnou součástí podnikání	Fotovoltaické elektrárny (FVE), řízení spotřeby energie (EMS), digitalizace měření spotřeby, materiálová a energetická efektivita	Rodinné firmy již přešly od úvah k praktické realizaci. Převládají opatření s rychlou ekonomickou návratností, která snižují provozní náklady, zvyšují energetickou efektivitu a posilují dlouhodobou odolnost podniku.
Nacházejí se ve fázi postupného rozvoje	Akumulace energie, tepelná čerpadla, elektromobilita, nabíjecí infrastruktura, optimalizace dopravy a telematika	Firmy o těchto opatřeních aktivně uvažují, připravují jejich realizaci nebo je ověřují v pilotním provozu. Rozhodování je ovlivněno zejména investiční náročností, dostupností dotační podpory a očekávanou návratností investic.
Vhodná pouze pro část podniků	Rekuperace tepla, alternativní paliva, prediktivní údržba, úspory vody a uzavřené okruhy	Uplatnění těchto opatření závisí na charakteru výroby, technologii provozu a oboru podnikání. Vyšší podíl odpovědí „nevhodné“ neznamená nižší připravenost podniků, ale odráží rozdílné podmínky jednotlivých odvětví.

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 15: Fáze zavádění energetických opatření



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

Výsledky ukazují, že většina rodinných firem již zahájila proces zvyšování své energetické odolnosti. Nejčastěji jsou realizována opatření s relativně rychlou ekonomickou návratností, zejména modernizace osvětlení, úspornější technologie, zateplování budov, výměna vytápění nebo průběžná kontrola spotřeby energií. Naopak technologicky i investičně náročnější řešení, jako jsou fotovoltaické elektrárny, bateriová úložiště, inteligentní systémy řízení spotřeby nebo elektromobilita, jsou zatím zastoupena méně často.

Tato struktura potvrzuje, že energetická transformace rodinných firem probíhá převážně postupně. Podniky nejprve realizují opatření s nižší investiční náročností a teprve následně přistupují k rozsáhlejším technologickým investicím. Tempo změn je přitom ovlivňováno velikostí podniku, charakterem výroby, finančními možnostmi i očekávanou návratností jednotlivých investic.

Obrázek 16: Energetická transformace rodinných firem



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

Výsledky výzkumu ukazují, že energeticky odolné rodinné firmy nepostupují nahodile ani nečekají na „ideální okamžik" pro rozsáhlou investici. Energetickou transformaci budují postupně – od získání přehledu o vlastní spotřebě přes realizaci jednodušších opatření až po dlouhodobé strategické investice. Nejdůležitějším předpokladem úspěchu není rozsah investovaných prostředků, ale schopnost přijímat rozhodnutí na základě dat, pravidelně vyhodnocovat jejich přínosy a navazovat jednotlivé kroky do ucelené strategie rozvoje firmy. Pro většinu rodinných podniků proto představuje vhodný postup následující sled kroků:

1. ***Získejte přehled o spotřebě energie** – bez měření nelze účinně řídit náklady ani plánovat investice.*
2. ***Začněte opatřeními s rychlou návratností** – optimalizace spotřeby, energetická efektivita a digitalizace přinášejí první výsledky a vytvářejí prostor pro další rozvoj.*
3. ***Investujte pouze do technologií odpovídajících vašemu provozu** – ne každé řešení je vhodné pro každý typ podnikání.*
4. ***Budujte energetickou strategii postupně** – jednotlivá opatření by měla na sebe navazovat a podporovat dlouhodobou konkurenceschopnost firmy.*
5. ***Pravidelně vyhodnocujte dosažené přínosy** – každá realizovaná změna by měla být podkladem pro další rozhodování.*

Energetická odolnost nevzniká jednorázovou investicí. Vzniká schopností firmy systematicky řídit spotřebu energie, plánovat budoucí rozvoj a přijímat rozhodnutí, která posilují její dlouhodobou stabilitu, konkurenceschopnost i kontinuitu pro další generace.

Obrázek 17: Checklist energeticky odolné rodinné firmy



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

3.2 Strategické ukotvení energetiky

Energetika již není v rodinných firmách vnímána pouze jako provozní náklad nebo technická oblast správy budov. Postupně se stává součástí strategického řízení podniku a dlouhodobého plánování jeho rozvoje. Míra jejího ukotvení je však mezi jednotlivými firmami velmi rozdílná – od společností s jasně definovanou strategií až po podniky, které energetiku řeší převážně operativně podle aktuálních potřeb. Cílem této části výzkumu proto nebylo hodnotit pouze existenci energetických opatření, ale především zjistit, do jaké míry je energetika skutečně začleněna do dlouhodobého řízení rodinného podniku.

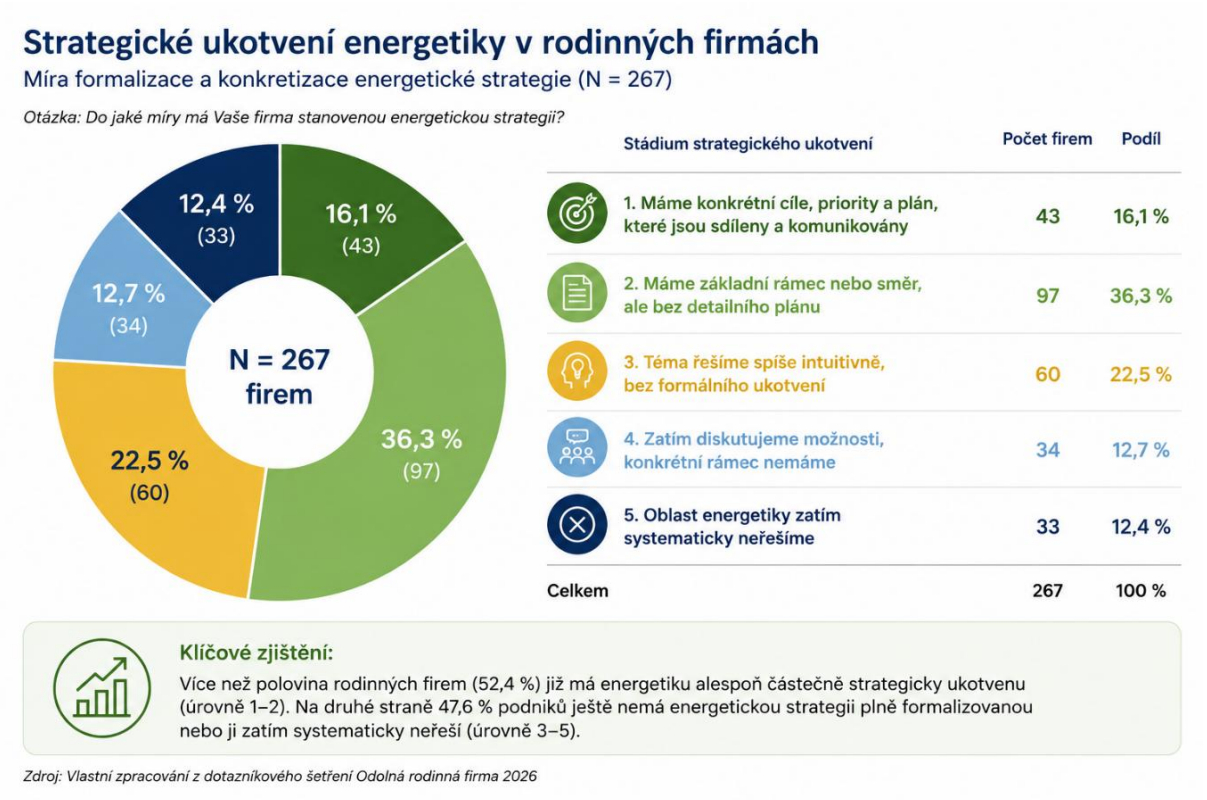
Tabulka 20: Míra strategického ukotvení energetiky v rodinných firmách

Úroveň strategického ukotvení	Charakteristika
Energetika je součástí dlouhodobé strategie	Firma má stanovené cíle, priority a konkrétní plán, který je sdílen a komunikován.
Existuje základní strategický rámec	Firma má definovaný směr, ale jednotlivé kroky nejsou detailně rozpracovány.
Energetika je řízena převážně intuitivně	Rozhodování vychází z aktuálních potřeb a příležitostí, nikoliv z dlouhodobého plánu.
Strategie se teprve vytváří	Firma diskutuje možnosti dalšího rozvoje, konkrétní rámec zatím není stanoven.
Energetika není systematicky řešena	Oblast zatím není součástí strategického řízení podniku.

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky ukazují, že energetická transformace rodinných firem postupuje rychleji než její strategické ukotvení. Řada podniků již investovala do konkrétních technologií nebo připravuje další energetická opatření, avšak pouze část z nich tato rozhodnutí opírá o dlouhodobou energetickou strategii. Ve většině případů je energetika zatím řízena pragmaticky – firmy reagují na růst cen energií, dostupné dotační programy nebo potřebu modernizace provozu. Teprve postupně se začíná stávat součástí strategického řízení podniku, jeho dlouhodobé odolnosti a mezigenerační kontinuity.

Obrázek 18: Strategické ukotvení energetiky



Samotná existence energetických opatření ještě neznamená, že je energetika skutečně řízena strategicky. Rozhodující je, zda jsou jednotlivé investice součástí dlouhodobého plánu, navazují na cíle firmy a podporují její budoucí rozvoj. Následující kontrolní seznam může majitelům rodinných firem pomoci rychle ověřit, zda je energetika skutečně integrována do strategického řízení podniku.

Obrázek 19: Checklist strategického ukotvení energetiky



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

3.3 Bariéry rozvoje energetických opatření a OZE

Přestože se energetická transformace postupně stává součástí strategického řízení rodinných firem, její tempo ovlivňuje řada ekonomických, technických i organizačních bariér. Jejich význam se přitom v posledních letech mění. Zatímco dříve dominoval především nedostatek informací nebo technologická nejistota, dnes podniky častěji řeší ekonomickou návratnost investic, dostupnost finančních zdrojů či nejistotu budoucího regulatorního prostředí. Cílem této části bylo identifikovat, které překážky považují rodinné firmy za nejvýznamnější a které naopak přestávají představovat zásadní problém.

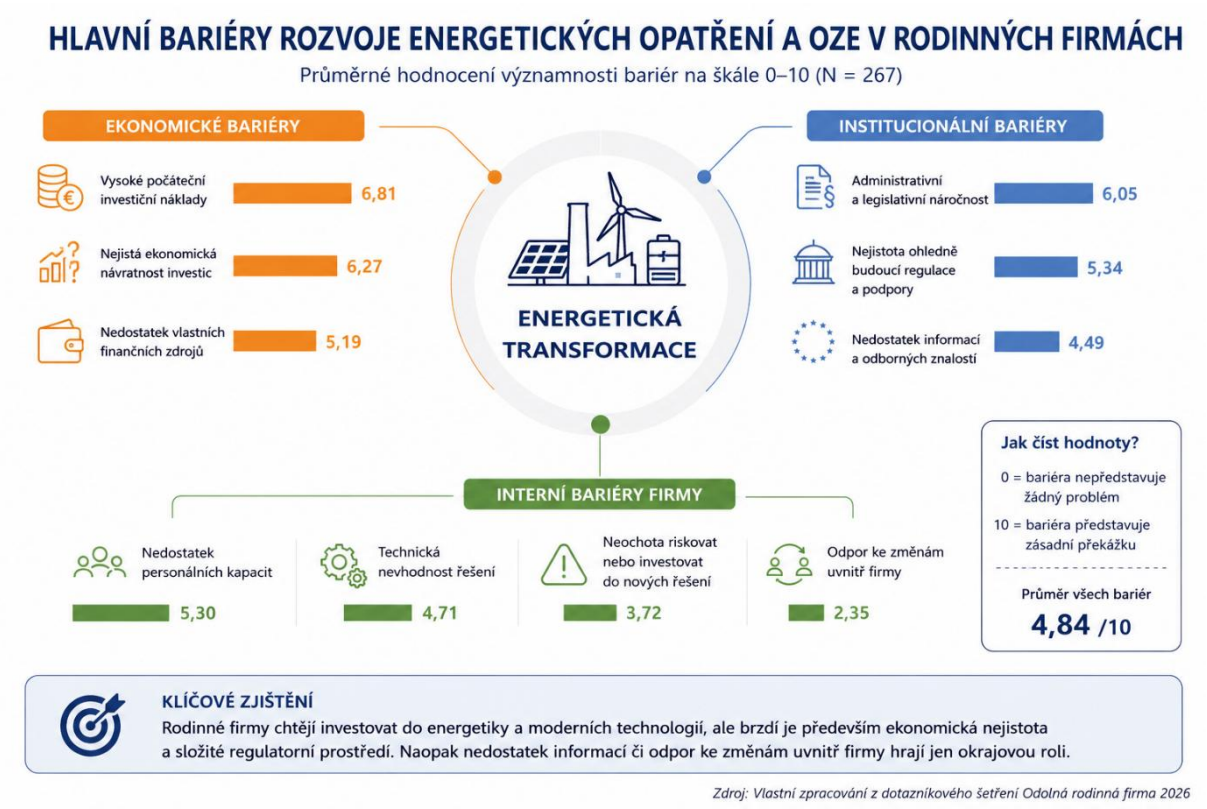
Tabulka 21: Nejvýznamnější bariéry rozvoje energetických opatření a OZE v rodinných firmách (N = 267)

Pořadí	Bariéra	Průměrné hodnocení (0–10)
1.	Vysoké počáteční investiční náklady	**6,81**
2.	Nejistá ekonomická návratnost investic	**6,27**
3.	Administrativní a legislativní náročnost	**6,05**
4.	Nejistota ohledně budoucí regulace a podpory	**5,34**
5.	Nedostatek personálních kapacit	**5,30**
6.	Nedostatek vlastních finančních zdrojů	**5,19**
7.	Technická nevhodnost řešení	**4,71**
8.	Nedostatek informací a odborných znalostí	**4,49**
9.	Neochota riskovat nebo investovat do nových řešení	**3,72**
10.	Odpor ke změnám uvnitř firmy	**2,35**

Zdroj: vlastní zpracování

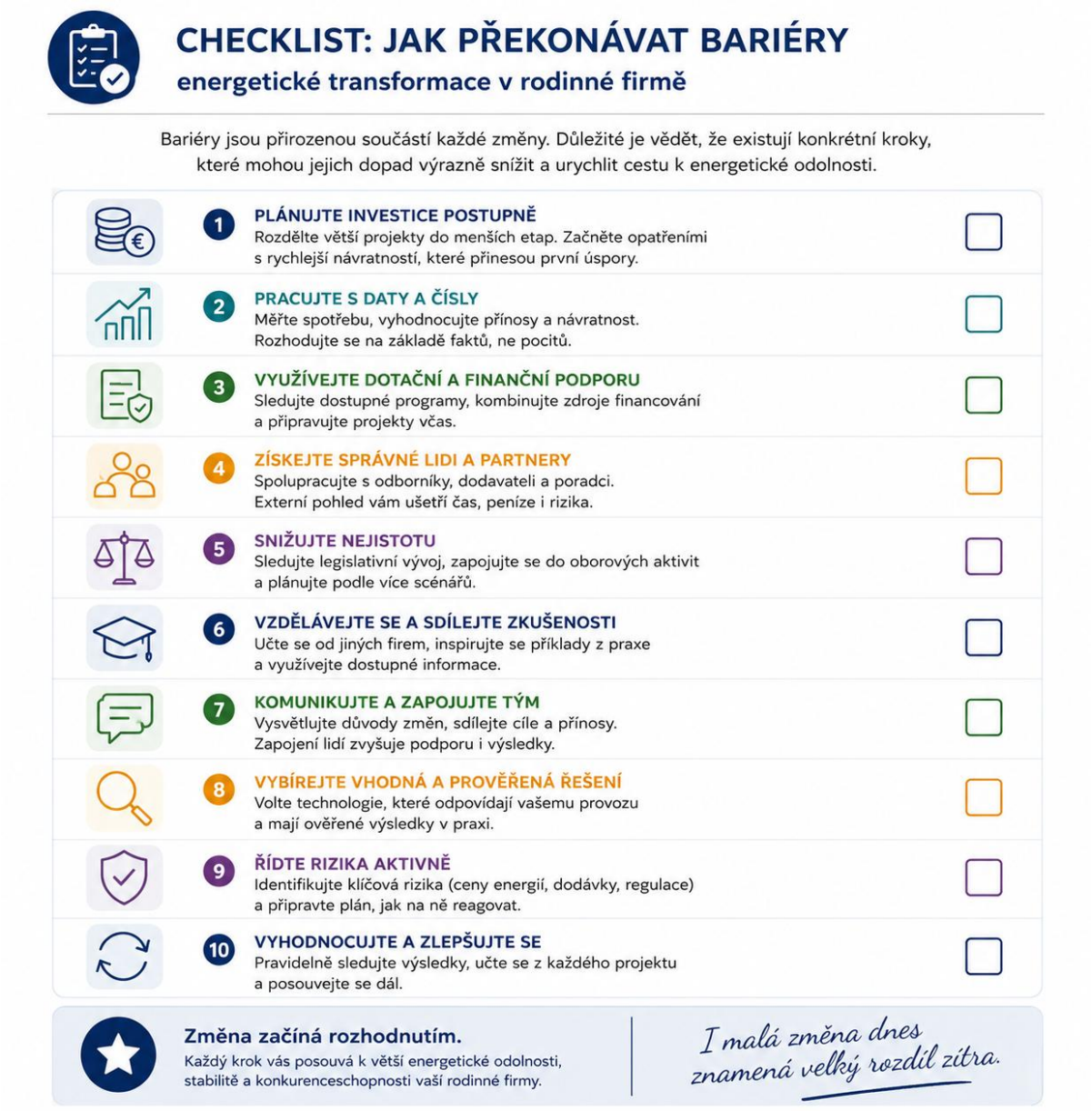
Výsledky ukazují výrazný posun ve vnímání bariér energetické transformace rodinných firem. Nejvýznamnější překážky již nespočívají v nedostatku informací ani v neochotě podniků měnit zavedené postupy. Dominují především ekonomické a institucionální faktory – vysoké investiční náklady, nejistota ekonomické návratnosti a administrativně-legislativní náročnost. Rodinné firmy tedy energetickou transformaci neodmítají, ale požadují stabilnější a předvídatelnější podmínky pro dlouhodobé investování. Skutečnost, že odpor ke změnám uvnitř firmy představuje vůbec nejméně významnou bariéru, potvrzuje relativně vysokou otevřenost rodinných podniků vůči inovacím a modernizaci.

Obrázek 20: Bariéry rozvoje energetických opatření



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření Odolná rodinná firma 2026

Obrázek 21: Checklist, jak překonávat bariéry energetické transformace



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

3.4 Motivační faktory rozvoje energetiky a OZE

Rozhodování rodinných firem o investicích do energetiky není motivováno pouze snahou o snížení provozních nákladů. Významnou roli stále častěji hrají také dlouhodobá stabilita podnikání, vyšší energetická soběstačnost, omezení závislosti na externích dodavatelích a odpovědnost vůči budoucím generacím. Výsledky této části proto ukazují, které faktory dnes představují hlavní impulzy pro rozvoj energetických opatření a jak se mění priority rodinných firem v období rostoucí ekonomické i geopolitické nejistoty.

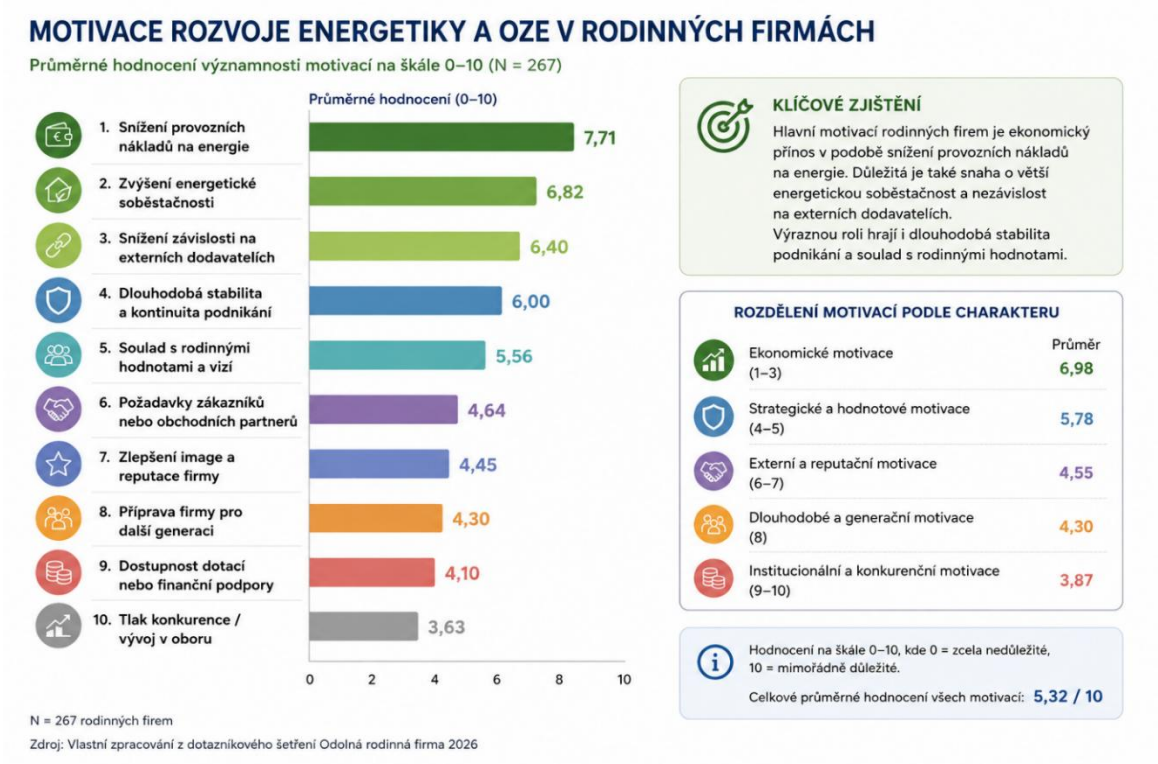
Tabulka 22: Nejvýznamnější motivační faktory rozvoje energetiky a OZE v rodinných firmách

Pořadí	Motivační faktor	Průměrné hodnocení (0–10)
1.	Snížení provozních nákladů na energie	**7,50**
2.	Dlouhodobá stabilita a kontinuita podnikání	**6,35**
3.	Zvýšení energetické soběstačnosti	**6,09**
4.	Snížení závislosti na externích dodavatelích	**5,70**
5.	Soulad s rodinnými hodnotami a vizí	**5,62**
6.	Dostupnost dotací nebo finanční podpory	**5,47**
7.	Zlepšení image a reputace firmy	**5,20**
8.	Příprava firmy pro další generaci	**4,85**
9.	Požadavky zákazníků nebo obchodních partnerů	**4,12**
10.	Tlak konkurence / vývoj v oboru	**3,78**

Zdroj: vlastní zpracování

Manažerské shrnutí. Výsledky potvrzují, že je rozhodování rodinných firem o energetických investicích založeno především na ekonomické racionalitě. Nejvýznamnější motivací zůstává snížení provozních nákladů na energie, které představuje bezprostřední a snadno měřitelný přínos pro hospodaření podniku. Druhou motivací v pořadí je zvýšení energetické soběstačnosti a na třetím místě snížení závislosti na externích dodavatelích. Výsledek dokládá, že zkušenosti posledních let posunuly energetiku z provozní oblasti do oblasti strategického řízení rizik.

Obrázek 22: Motivace pro rozvoj energetiky



Současně je patrné, že rodinné firmy nevnímají energetické investice pouze jako reakci na aktuální vývoj cen energií. Relativně vysoké hodnocení dlouhodobé stability podnikání, kontinuity a souladu s rodinnými hodnotami ukazuje, že energetická opatření jsou stále častěji chápána jako investice podporující dlouhodobou odolnost a konkurenceschopnost podniku.

Naopak mezi méně významné motivační faktory patří dostupnost dotačních programů, tlak konkurence nebo požadavky zákazníků a obchodních partnerů. Výsledky tak naznačují, že většina rodinných firem nerozhoduje o energetických investicích primárně pod vlivem vnějších tlaků, ale především na základě vlastního ekonomického vyhodnocení a dlouhodobých strategických úvah. Právě tato kombinace ekonomické racionality a dlouhodobého rodinného uvažování představuje jeden z charakteristických rysů energetické transformace rodinných podniků v České republice a na Slovensku.

Obrázek 23: Checklist, jak využít motivační faktory pro řízení energetické transformace



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

3.5 Zdroje informací o energetice a OZE

Úspěšná energetická transformace není podmíněna pouze dostupností technologií nebo finančních nástrojů, ale také kvalitou, důvěryhodností a dostupností informací. Rodinné firmy při svém rozhodování využívají široké spektrum informačních zdrojů – od médií a odborných portálů přes dodavatele technologií až po zkušenosti jiných podnikatelů nebo státních institucí. Cílem této části bylo zjistit, kterým informačním kanálům rodinné firmy skutečně důvěřují a které při rozhodování o energetických investicích nejčastěji využívají.

Tabulka 23: Nejčastější zdroje informací o energetice a OZE využívané rodinnými firmami

Pořadí	Zdroj informací	Počet firem	Podíl respondentů
1.	Média obecně (zpravodajství, internet)	**142**	**53 %**
2.	Osobní kontakty, jiné firmy, rodinné sítě	**133**	**50 %**
3.	Energetické a technologické firmy / dodavatelé řešení	**116**	**43 %**
4.	Odborná média, portály, konference	**105**	**39 %**
5.	Státní instituce (MPO, MŽP, SFŽP, ERÚ aj.)	**92**	**34 %**
6.	Konzultanti a poradci	**67**	**25 %**
7.	Informace aktivně nevyhledáváme	**32**	**12 %**
8.	Profesní asociace, komory a svazy	**30**	**11 %**
9.	Banky a finanční instituce	**27**	**10 %**

Poznámka: U této otázky bylo možné zvolit více odpovědí. Uvedené hodnoty proto představují podíl respondentů, kteří daný zdroj informací využívají, a jejich součet nepředstavuje 100 %.

Zdroj: vlastní zpracování

Význam zjištění pro budování odolnosti rodinných firem. Odolnost rodinné firmy není založena pouze na schopnosti přijímat správná rozhodnutí, ale také na kvalitě informací, ze kterých tato rozhodnutí vycházejí. Výsledky ukazují, že rodinné firmy při získávání informací preferují především praktické zkušenosti, ověřené příklady z podnikatelské praxe a přímý kontakt s lidmi, kteří již obdobnými změnami prošli. Tento způsob rozhodování odpovídá charakteru rodinného podnikání, které tradičně staví na důvěře, dlouhodobých vztazích a osobních zkušenostech.

Současně však tato preference vytváří určité riziko. Pokud podniky čerpají informace převážně z neformálních zdrojů nebo od dodavatelů jednotlivých technologií, mohou být jejich rozhodnutí ovlivněna dílčími zkušenostmi nebo obchodními zájmy, aniž by byla dostatečně zasazena do širšího strategického, ekonomického či regulatorního kontextu. Budování dlouhodobé odolnosti proto vyžaduje schopnost kombinovat praktické zkušenosti s odbornými a nezávislými informacemi.

Pro tvůrce veřejných politik představuje tento výsledek významné doporučení. Nejde pouze o vytváření kvalitních informačních materiálů, ale především o jejich efektivní distribuci prostřednictvím komunikačních kanálů, které rodinné firmy skutečně využívají a kterým

důvěřují. Právě propojení odborného obsahu s přirozeným informačním prostředím podnikatelů může významně zvýšit kvalitu jejich rozhodování a tím i dlouhodobou odolnost rodinných firem.

3.6 Externí komunikační kanály využívané rodinnými firmami

Komunikace energetických a udržitelných aktivit představuje důležitou součást budování důvěry, reputace a vztahů se zákazníky, partnery i místní komunitou. U rodinných firem je obzvlášť významná. Jejich konkurenční výhoda často stojí na osobním příběhu, dlouhodobých vztazích a důvěryhodnosti.

Výsledky této části je však třeba interpretovat opatrně. Respondenti hodnotili míru využívání jednotlivých externích komunikačních kanálů, nikoliv výhradně to, zda prostřednictvím těchto kanálů komunikují energetická opatření nebo OZE. Zjištění proto vypovídají především o tom, jaké komunikační nástroje rodinné firmy obecně využívají a nakolik jsou připraveny zapojit témata energetiky a udržitelnosti do své vnější komunikace.

Obrázek 24: Intenzita využívání externích komunikačních kanálů



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

Odolnost rodinné firmy nevzniká pouze uvnitř organizace, ale je významně ovlivňována také kvalitou vztahů s jejím okolím. Schopnost srozumitelně komunikovat své hodnoty, strategické směřování i konkrétní kroky v oblasti energetiky přispívá k posilování důvěry zákazníků, obchodních partnerů, zaměstnanců i místní komunity. Právě důvěra představuje v období nejistoty jeden z nejvýznamnějších nehmotných zdrojů odolnosti. Výsledky naznačují, že

většina rodinných firem zatím využívá externí komunikaci spíše jako běžný marketingový nástroj než jako součást strategického řízení odolnosti. Přitom systematická komunikace může významně usnadnit přijímání změn, posílit reputaci firmy a vytvořit širší podporu pro budoucí investice i transformační projekty.

Z pohledu dlouhodobé konkurenceschopnosti tak externí komunikace nepředstavuje pouze způsob prezentace firmy navenek, ale stává se součástí jejího sociálního kapitálu. Firmy, které dokáží otevřeně vysvětlovat důvody svých rozhodnutí a sdílet výsledky realizovaných opatření, si vytvářejí silnější vztahy se svými stakeholdery a současně zvyšují svoji schopnost úspěšně zvládat budoucí změny a krizové situace.

Obrázek 25: Checklist efektivní externí komunikace energetiky a udržitelnosti



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

3.7 Rozvojové potřeby rodinných firem v oblasti energetiky

Vedle mapování současného stavu bylo cílem výzkumu zjistit také, jakou formu podpory rodinné firmy skutečně potřebují pro další rozvoj energetických opatření. Respondenti mohli označit více možností, které by jim nejvíce pomohly při rozhodování, přípravě nebo realizaci energetických investic. Výsledky poskytují důležité vodítko pro tvorbu budoucích vzdělávacích, poradenských i dotačních programů zaměřených na rodinné podnikání.

Výsledky ukazují, že rodinné firmy nehledají především další obecné informace o energetice, ale podporu, která je přímo využitelná při rozhodování v jejich konkrétní situaci. Nejvyšší důvěru mají zkušenosti jiných rodinných podniků a možnost konzultovat vlastní záměr s odborníkem. To potvrzuje, že při zavádění energetických opatření hraje významnou roli sdílení zkušeností, důvěra a individuální přístup.

Tabulka 24: Preferované formy podpory při rozvoji energetických opatření (N = 267)

Forma podpory	Počet odpovědí	Podíl respondentů
Případové studie z rodinných firem	**145**	**54 %**
Individuální konzultace	**133**	**50 %**
Praktické workshopy	**97**	**36 %**
Metodické návody / checklisty	**85**	**32 %**
Online kurzy / webináře	**61**	**23 %**
Jiný typ podpory (např. odborné výstavy, dny otevřených dveří apod.)	**5**	**2 %**

Poznámka: Respondenti mohli označit více forem podpory současně, proto součet procent přesahuje 100 %.

Zdroj: vlastní zpracování

Pro instituce připravující podpůrné programy z toho vyplývá důležitý závěr: samotné zveřejnění metodik nebo dotačních podmínek zpravidla nestačí. Vyšší dopad mohou mít prakticky orientované nástroje založené na reálných příkladech, individuálním poradenství a vzájemném sdílení zkušeností mezi podniky. Právě tento typ podpory může významně urychlit zavádění energetických opatření a současně posílit dlouhodobou odolnost rodinných firem.

Co je hlavním poselstvím výzkumu Odolná rodinná firma 2026?

Výsledky letošního výzkumu ukazují, že odolnost rodinné firmy nevzniká náhodou. Vychází z promyšleného propojení rodinných hodnot, kvalitního řízení rizik, schopnosti reagovat na změny a dlouhodobého strategického uvažování. Firmy, které systematicky rozvíjejí tyto oblasti, dosahují vyšší stability, lépe zvládají krizové situace a vytvářejí lepší předpoklady pro úspěšné mezigenerační předávání podnikání. Odolnost proto není jednorázovým projektem, ale dlouhodobou manažerskou disciplínou.

4. Laureáti ocenění Odolná rodinná firma 2026

Na základě výsledků výzkumného šetření byly identifikovány rodinné firmy, které dosáhly mimořádných výsledků v oblasti dlouhodobé odolnosti, strategického řízení, kontinuity podnikání, práce s riziky a připravenosti na budoucí výzvy. Hodnocení vycházelo z jednotné metodiky aplikované na všechny zapojené firmy.

Odborná porota následně na základě výsledků výzkumu rozhodla o udělení ocenění ve třech kategoriích. Tyto kategorie reflektují různou fázi rozvoje a charakter dlouhodobě budované odolnosti rodinných podniků.

V následující části jsou představeni laureáti ocenění **Síň slávy**, **Vítěz Odolné rodinné firmy 2026** a **Vycházející hvězda odolnosti**. U každé společnosti je stručně popsán její profil, hlavní důvody ocenění vycházející z výsledků výzkumu a inspirace, kterou může nabídnout ostatním rodinným firmám.



ZM Bohemia GROUP a.s.

Síň slávy

Odolná rodinná firma 2026

ZM Bohemia GROUP a.s. představuje ryze český rodinný strojírenský holding s tradicí sahající do roku 1991. Holding sdružuje čtyři vzájemně propojené rodinné společnosti – CENTES, NAVEL, CEBA České Budějovice a SGS SK. Jejich výrobní a servisní programy vytvářejí komplexní portfolio strojírenských, obchodních a podpůrných služeb. Díky dlouhodobému rozvoji, vysoké odbornosti a vzájemné spolupráci jednotlivých společností je skupina schopna pružně reagovat na požadavky zákazníků napříč průmyslovými odvětvími v České republice i v zahraničí.

Proč byla společnost oceněna? Silné stránky potvrzené výzkumem jsou následující:

Ocenění **Síň slávy** bylo skupině ZM Bohemia GROUP a.s. uděleno na základě výsledků společností tvořících rodinný holding, které se do výzkumného šetření zapojily samostatně. Hodnocení tak odráží dlouhodobě budovaný systém řízení a společné hodnoty uplatňované napříč skupinou.

Analýza výsledků společností tvořících rodinný holding potvrdila mimořádně vysokou úroveň strategického řízení, promyšlený přístup k mezigenerační kontinuitě a systematické řízení podnikových rizik. Významným prvkem je již úspěšně realizované předání vedení další generaci při současném zachování dlouhodobé stability vlastnické struktury. Vysokého hodnocení dosáhla také připravenost skupiny v oblasti energetického managementu, dlouhodobého plánování a průběžného rozvoje technologických i organizačních procesů. Respondenti za hlavní konkurenční přednosti označili odbornou kvalifikaci, diverzifikaci rizik, dlouhodobou prosperitu, znalost trhu a stabilní odborný personál. Cenným zjištěním je rovněž schopnost kriticky reflektovat vlastní rozvojové oblasti, která vytváří předpoklady pro další dlouhodobý rozvoj celé skupiny.

Inspirace pro ostatní rodinné firmy – myslete jako skupina, ne jako jednotlivá firma.

Odolnost nemusí vznikat pouze uvnitř jedné společnosti. Významnou konkurenční výhodou může být promyšlená diverzifikace podnikatelských aktivit, které sdílejí společnou strategii, hodnoty, dlouhodobou vizi. Propojení různých oblastí podnikání, vzájemné sdílení zkušeností, know-how i zdrojů posiluje schopnost reagovat na změny, rozkládat podnikatelská rizika a vytvářet stabilní základ pro další rozvoj. Skutečně odolné rodinné podnikání proto nestojí pouze na „jedné noze“. Dlouhodobou stabilitu přináší vyvážené portfolio vzájemně propojených aktivit, které se mohou doplňovat, vyrovnávat období nejistoty a společně vytvářet pevnější základ pro budoucí rozvoj.

Web společnosti: https://zmbg.cz

SATTURN HOLEŠOV spol. s r.o.

Síň slávy

Odolná rodinná firma 2026

SATTURN HOLEŠOV spol. s r.o. je česká rodinná společnost založená v roce 1990. Dlouhodobě se specializuje na vývoj, výrobu, dodávky a servis technologií pro dopravní telematiku, inteligentní dopravní systémy, parkovací technologie, elektronické informační systémy a průmyslovou automatizaci. Díky vlastnímu vývoji, technickému know-how a dlouhodobé orientaci na kvalitu patří mezi významné české dodavatele technologických řešení pro veřejný i soukromý sektor.

Proč byla společnost oceněna? Silné stránky potvrzené výzkumem jsou následující:

Ocenění **Síň slávy** bylo společnosti SATTURN HOLEŠOV spol. s r.o. uděleno za dlouhodobě budovanou stabilitu rodinného podnikání, úspěšně realizovanou mezigenerační kontinuitu a systematický přístup k řízení společnosti. Analýza odpovědí potvrdila, že se firmě podařilo propojit zkušenosti zakladatelské generace s aktivním zapojením nástupníka při zachování kontinuity vlastnické struktury a společné dlouhodobé vize. Za své nejvýznamnější konkurenční přednosti společnost označila mezigenerační spolupráci, diverzifikované produktové portfolio, stabilní tým zaměstnanců, dlouhodobé smluvní vztahy se zákazníky a vlastní vývoj produktů. Současně otevřeně pojmenovala i rozvojové výzvy, zejména v oblasti zastupitelnosti, víceúrovňového řízení a dalšího organizačního rozvoje. Tato schopnost kriticky hodnotit vlastní fungování svědčí o vysoké manažerské vyspělosti společnosti. Pozornost si zaslouží také způsob, jakým firma přistupuje k řízení rizik. To je pevnou součástí strategického řízení společnosti – odpovědnosti jsou jednoznačně vymezeny, klíčová rizika jsou pravidelně projednávána vedením a významná pozornost je věnována ekonomickým, obchodním i geopolitickým rizikům. Vysokého hodnocení dosáhla rovněž připravenost společnosti v oblasti energetické odolnosti. Již provozuje fotovoltaickou elektrárnu, energetiku vnímá jako součást dlouhodobé rodinné strategie a průběžně připravuje další opatření podporující stabilitu podnikání i budoucích generací.

Inspirace pro ostatní rodinné firmy – dvě generace mohou být větší výhodou než jedna.

Období, kdy zakladatelé a nástupníci společně řídí rodinnou firmu, nemusí být zdrojem nejistoty ani mezigeneračních konfliktů. Naopak může představovat jedinečnou příležitost propojit zkušenosti, dlouhodobé vztahy a hodnoty zakladatelů s novými znalostmi, energií a vizí nastupující generace. Pokud je nástupník na svoji budoucí roli připravován postupně – získává vzdělání, poznává firmu od základů, přebírá odpovědnost za jednotlivé oblasti a podílí se na strategických rozhodnutích – stává se generační obměna přirozenou součástí rozvoje podniku, nikoli krizovým okamžikem. Úlohou zakladatelů již není rozhodovat o každém kroku, ale předávat zkušenosti, být oporou a mentorem nastupující generace. Právě souhra zkušeností starší generace a nové energie jejích nástupců vytváří jednu z největších konkurenčních výhod rodinného podnikání.

Web společnosti: https://www.satturn.cz/

ODOLNÁ
RODINNÁ FIRMA 2026

Ocenění pro rodinné firmy, které dlouhodobě prokazují odolnost, vizionářské řízení, generační kontinuitu a schopnost inspirovat ostatní.

OCENĚNÉ RODINNÉ FIRMY

IMS – DRAŠNAR s.r.o.

je česká rodinná společnost s více než 35letou tradicí. Vyvíjí a vyrábí plastové produkty s vysokou přidanou hodnotou určené zejména pro automobilový průmysl.

HIT OFFICE s.r.o.

je česká rodinná společnost s více než 25letou tradicí. Vyrábí archivační a kancelářské potřeby a od roku 2013 také papírové obaly pro potraviny včetně papírových kelímků.

Tefos Slaný spol. s r.o.

je ryze česká rodinná společnost s více než 25letou tradicí. Poskytuje komplexní technické, ekonomické, finanční a obchodní služby v oblasti transportní a manipulační techniky.

Barvy a Laky Hostivař a.s.

je česká společnost s více než 130letou tradicí. Věnuje se výrobě, vývoji a prodeji barev, laků, ředidel a technických kapalin.

JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o.

je česká rodinná společnost. Navazuje na dlouhou tradici výroby kvalitního masivního nábytku od roku 1897. Spojuje poctivé řemeslo, moderní technologie a mezigenerační kontinuitu rodinného podnikání.

Tyto rodinné firmy jsou příkladem dlouhodobé stability, odpovědného řízení a schopnosti vytvářet ***hodnoty pro budoucí generace.***

IMS – Drašnar s.r.o.

Odolná rodinná firma 2026

IMS–Drašnar s.r.o. je česká rodinná společnost s více než 35letou tradicí. Vyvíjí a vyrábí plastové produkty s vysokou přidanou hodnotou určené zejména pro automobilový průmysl. Díky vlastnímu vývoji, moderním technologiím a dlouhodobému důrazu na kvalitu patří mezi významné dodavatele technicky náročných plastových komponentů pro české i zahraniční zákazníky.

Proč byla společnost oceněna? Silné stránky potvrzené výzkumem jsou následující:

Ocenění **Odolná rodinná firma 2026** bylo společnosti IMS–Drašnar s.r.o. uděleno za dlouhodobě budovanou schopnost úspěšně reagovat na změny podnikatelského prostředí a systematicky rozvíjet odolnost rodinného podnikání. Výsledky výzkumu potvrdily vysokou adaptační schopnost společnosti, která sama mezi své nejvýznamnější přednosti řadí schopnost překonávat krizové situace, pružně se přizpůsobovat změnám, dlouhodobě rozvíjet vztahy se zákazníky, podporovat loajalitu zaměstnanců a zachovávat sociálně odpovědný přístup k podnikání.

Významným přínosem společnosti je rovněž promyšlený přístup k mezigenerační kontinuitě. Do podnikání je aktivně zapojeno více členů rodiny, vedení již převzal nástupce z druhé generace a vlastnictví je sdíleno mezi zakladatelskou a nástupnickou generací. Současně firma systematicky pracuje s řízením rizik, která jsou pevnou součástí strategického rozhodování, pravidelně diskutována vedením společnosti a propojena s každodenním řízením podniku. Společnost současně prokazuje vysokou připravenost v oblasti energetického managementu. Energetická opatření jsou součástí její dlouhodobé strategie, realizuje moderní technologie pro zvyšování energetické efektivity a energetickou soběstačnost chápe jako jeden z předpokladů budoucí konkurenceschopnosti a stability rodinného podnikání.

Inspirace pro ostatní rodinné firmy – odvaha podívat se do vlastního zrcadla.

Největší překážkou pro dlouhodobý rozvoj rodinné firmy nebývají její slabé stránky, ale neschopnost je pojmenovat a otevřeně o nich komunikovat. Skutečně odolné podniky se nebojí pravidelně vyhodnocovat vlastní fungování, diskutovat o oblastech, které vyžadují změnu, a v případě potřeby využít zkušeností nezávislých odborníků. Právě odvaha přiznat si, že firma nemusí mít všechna řešení pouze ve vlastních řadách, bývá jedním z nejdůležitějších předpokladů dlouhodobé odolnosti rodinného podnikání.

Web společnosti: https://www.ims-sro.cz/index.php/cs/

HIT OFFICE, s.r.o.

Odolná rodinná firma 2026

HIT OFFICE s.r.o. je česká rodinná společnost s více než 25letou tradicí. Patří mezi významné české výrobce archivačních a kancelářských potřeb a současně vyrábí papírové obaly pro potraviny včetně papírových kelímků. Své podnikání staví na kvalitě výrobků, prozákaznickém přístupu, inovacích a odpovědném přístupu k životnímu prostředí.

Proč byla společnost oceněna? Silné stránky potvrzené výzkumem jsou následující:

Ocenění **Odolná rodinná firma 2026** bylo společnosti HIT OFFICE s.r.o. uděleno za dlouhodobě budovaný systém řízení, který propojuje úspěšně realizovanou mezigenerační kontinuitu, vysokou orientaci na zákazníka a systematickou práci na rozvoji společnosti.

Významným prvkem odolnosti společnosti je schopnost propojit tradiční rodinné hodnoty s moderním způsobem řízení. Firma vytváří prostředí založené na kvalitě výrobků, odpovědnosti vůči zákazníkům i zaměstnancům a na průběžném zvyšování odbornosti. Vedle investic do technologií věnuje pozornost také rozvoji lidského kapitálu, spolupráci se školami a zavádění inovací, které podporují její konkurenceschopnost i dlouhodobou stabilitu. Analýza odpovědí potvrdila mimořádně vysokou úroveň strategického řízení rizik, promyšlené rozhodování v oblasti dlouhodobého rozvoje i schopnost pružně reagovat na změny podnikatelského prostředí. Za významnou přednost společnosti lze považovat také vysokou připravenost v oblasti energetického managementu, důsledné začleňování environmentálních principů do podnikání a odpovědný přístup k mezigenerační kontinuitě. O vysoké manažerské vyspělosti společnosti svědčí také schopnost otevřeně identifikovat vlastní rozvojové příležitosti a systematicky je promítat do dalšího rozvoje firmy.

Inspirace pro ostatní rodinné firmy – technologie nakoupíte, ale nejcennější investicí jsou lidé.

Moderní technologie mohou významně zvýšit výkonnost firmy, samy o sobě však dlouhodobou odolnost nezajistí. Tu vytvářejí především lidé – jejich odbornost, zkušenosti, motivace a ochota učit se novým věcem. Rodinné firmy, které systematicky investují do rozvoje zaměstnanců, spolupracují se školami a podporují sdílení znalostí s odborníky z praxe, vědy a výzkumu, budují konkurenční výhodu, kterou nelze jednoduše okopírovat. Současně vytvářejí pracovní prostředí, ve kterém lidé chtějí dlouhodobě pracovat, profesně růst a aktivně se podílet na dalším rozvoji firmy. Právě propojení moderních technologií se systematickým rozvojem lidského kapitálu představuje jednu z nejjistějších cest k získání dlouhodobé odolnosti a udržitelnosti podniku.

Web společnosti: https://www.hitoffice.cz/cz/spolecnost

Tefos Slaný spol. s r. o.

Odolná rodinná firma 2026

Tefos Slaný spol. s r.o. je ryze česká rodinná společnost s více než 25letou tradicí. Poskytuje komplexní technické, ekonomické, finanční a obchodní služby v oblasti transportní a manipulační techniky. Díky vlastnímu technickému know-how a individuálnímu přístupu se specializuje na návrh, dodávky a realizaci technických řešení přizpůsobených specifickým požadavkům zákazníků, včetně instalací ve složitých provozních podmínkách.

Proč byla společnost oceněna? Silné stránky potvrzené výzkumem jsou následující:

Ocenění **Odolná rodinná firma 2026** bylo společnosti Tefos Slaný spol. s r.o. uděleno za dlouhodobě budovanou odbornou kompetenci, úspěšně realizovanou mezigenerační kontinuitu a schopnost nacházet technická řešení i v podmínkách, které vyžadují vysokou míru odbornosti, kreativity a individuálního přístupu.

Analýza odpovědí potvrdila stabilní systém řízení společnosti, promyšlené předávání odpovědnosti mezi generacemi a dlouhodobou orientaci na kvalitu poskytovaných služeb. Silnou stránkou společnosti je také vysoká úroveň technického know-how, schopnost přizpůsobovat navrhovaná řešení konkrétním podmínkám zákazníků a realizovat technicky náročné projekty tam, kde standardní postupy již nestačí. Právě individuální přístup, odborná připravenost a důraz na bezpečnost představují významnou konkurenční výhodu společnosti a dlouhodobě posilují její postavení na trhu.

Pozornost si zaslouží také systematický přístup k řízení rizik, odpovědné strategické plánování i připravenost reagovat na technologické a ekonomické změny. Společnost současně prokazuje zájem o další rozvoj v oblasti energetické efektivity, moderních technologií a udržitelného podnikání, které vnímá jako přirozenou součást své dlouhodobé strategie.

Inspirace pro ostatní rodinné firmy – neprodávejte výrobky nebo služby. Řešte problémy zákazníků a získávejte si jejich důvěru.

Dlouhodobá odolnost rodinné firmy nevychází pouze z kvalitních produktů nebo služeb, ale především ze schopnosti porozumět skutečným potřebám a očekáváním zákazníků. Firmy, které dokáží navrhovat individuální řešení, pružně reagovat na nové požadavky a dlouhodobě budovat vztahy založené na odbornosti, spolehlivosti a vzájemné důvěře, vytvářejí konkurenční výhodu, kterou nelze jednoduše nahradit cenou. Právě spolehlivé partnerství, důvěra a loajalita zákazníků představují jeden z nejcennějších pilířů dlouhodobé stability a odolnosti rodinného podnikání.

Web společnosti: https://www.tefos.cz/

BARVY A LAKY HOSTIVAŘ, a.s.

Odolná rodinná firma 2026

BARVY a LAKY Hostivař a.s. je česká rodinná společnost navazující na více než 130letou tradici výroby nátěrových hmot. Skupina BARVY A LAKY patří mezi přední české výrobce barev, laků, ředidel a technických kapalin a současně provozuje rozsáhlou síť podnikových i partnerských prodejen v České republice a na Slovensku. Dlouhodobě staví na vlastním výzkumu a vývoji, kvalitním výrobním zázemí a silných tradičních značkách.

Proč byla společnost oceněna? Silné stránky potvrzené výzkumem jsou následující:

Ocenění **Odolná rodinná firma 2026** bylo společnosti Barvy a Laky Hostivař a.s. uděleno za schopnost dlouhodobě rozvíjet tradiční českou průmyslovou značku při současném zachování stability rodinného podnikání. Hodnocení společnosti potvrdilo vysokou úroveň strategického řízení, promyšlený systém řízení rizik, odborný management a schopnost propojit výrobu, vývoj, distribuci i obchod do jednoho funkčního celku.

Společnost současně prokázala schopnost průběžně investovat do vývoje nových výrobků, modernizace výrobních technologií i rozvoje obchodní sítě. Pozitivně byla hodnocena také její připravenost reagovat na technologické změny, podporovat inovace a dlouhodobě posilovat konkurenceschopnost při zachování ekonomické stability. Nedílnou součástí firemní kultury je rovněž společenská odpovědnost, kterou společnost naplňuje mimo jiné dlouhodobou podporou sportu jako generální partner fotbalového klubu Bohemians Praha 1905.

Inspirace pro ostatní rodinné firmy – život firmy je barevná mozaika příběhů. Každá generace do ní přidává svůj díl.

Dlouhá historie sama o sobě odolnost firmy nezaručuje. Skutečnou hodnotu získává tradice teprve tehdy, když ji každá generace znovu naplňuje kvalitní prací, inovacemi a odpovědným rozhodováním. U podniků působících v technologicky i environmentálně náročných odvětvích to znamená chránit dobré jméno značky, průběžně modernizovat výrobu, snižovat její dopady na životní prostředí a jednat odpovědně vůči zaměstnancům, zákazníkům, obchodním partnerům i celé společnosti. Firma, která dokáže svoji historii proměnit v závazek k budoucímu rozvoji, neuchovává tradici pouze jako vzpomínku, ale vytváří její další pokračování. Každé dnešní rozhodnutí se stává dalším kamínkem mozaiky, kterou jednou převezmou nastupující generace.

Web společnosti: https://www.bal.cz/o-nas/

JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o.

Odolná rodinná firma 2026

JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. je česká rodinná společnost z Valašského Meziříčí, která již více než tři desetiletí navazuje na tradici poctivého českého nábytkářského řemesla. Specializuje se na výrobu masivního nábytku z kvalitního dřeva a ortopedických lamelových matrací vyráběných na míru. Charakteristickým znakem společnosti je propojení tradiční ruční práce s moderními výrobními technologiemi, vysokou mírou individualizace výrobků a komplexním zákaznickým servisem od návrhu přes vlastní dopravu až po odbornou montáž a dlouhodobý servis.

Proč byla společnost oceněna? Silné stránky potvrzené výzkumem jsou následující:

Ocenění **Odolná rodinná firma 2026** bylo společnosti JELÍNEK – výroba nábytku s.r.o. uděleno za schopnost dlouhodobě rozvíjet tradiční rodinné podnikání založené na kvalitním řemeslném zpracování, důvěře zákazníků a odpovědném přístupu k mezigenerační kontinuitě. Analýza odpovědí potvrdila mimořádně silné rodinné zázemí, aktivní zapojení více členů rodiny a úspěšnou kontinuitu rodinného podnikání, které dnes pokračuje již pátou generací.

Významnou konkurenční výhodou společnosti je schopnost nabízet zákazníkům individuální řešení na míru při zachování vysoké kvality výroby i poskytovaných služeb. Firma dlouhodobě staví na vlastních zkušenostech, dobrém jménu, stabilním ekonomickém zázemí a orientaci na dlouhou životnost výrobků. Vedle samotné výroby rozvíjí také komplexní servis, který významně přispívá ke spokojenosti zákazníků a posiluje dlouhodobou reputaci značky. Současně aktivně reaguje na změny trhu, rozvíjí nové obchodní příležitosti včetně zahraničních zákazníků a připravuje další rozvoj společnosti.

Výzkum dále ukázal, že si společnost velmi dobře uvědomuje současné výzvy spojené s vývojem trhu, rostoucí konkurencí, nedostatkem kvalifikovaných pracovníků i změnami podnikatelského prostředí a aktivně je promítá do svého strategického uvažování. Vysokého hodnocení dosáhla rovněž oblast energetického managementu, realizace fotovoltaické elektrárny, řízení spotřeby energie i průběžné investice do zvyšování efektivity výroby, které podporují dlouhodobou stabilitu společnosti.

Inspirace pro ostatní rodinné firmy – největším dědictvím není firma.
Je to řemeslo.
Poctivé řemeslo nikdy nevyjde z módy.

Rodinné podnikání nepředává dalším generacím pouze budovy, technologie nebo obchodní značku. Předává především znalosti, zkušenosti, pracovní návyky a vztah k poctivě odvedené práci. Skutečná hodnota nevzniká pouze z kvalitních materiálů nebo moderních technologií, ale především z odbornosti, pečlivosti a odpovědnosti lidí, kteří svoji práci vykonávají s hrdostí. Právě poctivá řemeslná práce vytváří hodnoty s dlouhou životností. Důslednost, pokora a osobní odpovědnost za kvalitu představují jeden z pevných pilířů dlouhodobé odolnosti rodinného podnikání.

Web společnosti: https://www.jelinek.eu/o-nas

VYCHÁZEJÍCÍ HVĚZDY ODOLNOSTI

INSPIRATIVNÍ RODINNÉ FIRMY S VYSOKÝM POTENCIÁLEM

Ridera Reality a.s.

Zabývá se širokou škálou činností spojených s vlastnictvím, provozem a rozvojem nemovitostí vlastních i cizích.



HOBES, spol. s r. o.

Strojírenská firma navazuje na tradici do roku 1950. Vyrábí zámkařský sortiment, díly pro autoprůmysl. Strojírenská výroba byla v plném rozsahu zavedena v roce 2012. Nabízí spolupráci v oblasti konstrukce, obrábění a výroby samostatných dílů, malosériové výroby i kompletních nástrojů.



VK LOŽISKA s.r.o.

Není primárním výrobcem, ale působí jako významný distributor a specialista na dodávky valivých i kluzných ložisek a průmyslového sortimentu pro celou Českou republiku a Slovensko.



BILL, s. r. o.

Česká výrobní společnost s tradicí od roku 1992. Specializuje se na vakuové tvarování plastů (PET, OPS, PVC) a zakázkovou výrobu obalů z vlnité lepenky a kartonplastů. Provozuje chráněnou dílnu.



VH Steel and Construction s.r.o.

Specialisté na projektovou dokumentaci a realizace průmyslových a občanských staveb.



RIDERA REALITY, a.s.

Vycházející hvězda odolnosti

RIDERA reality a.s. je česká rodinná společnost působící v oblasti vlastnictví, správy a rozvoje nemovitostí. Zaměřuje se na komplexní správu vlastních i svěřených nemovitostí, developerské projekty, pronájem komerčních prostor a dlouhodobý rozvoj a zhodnocování nemovitostního portfolia. Charakteristickým znakem společnosti je strategický přístup k rozvoji majetku, důraz na jeho efektivní využití, kvalitní správu a vytváření dlouhodobé hodnoty pro vlastníky, nájemce i obchodní partnery.

Proč se společnost stala laureátem ocenění Vycházející hvězda odolnosti?

Společnost RIDERA reality a.s. získala ocenění **Vycházející hvězda odolnosti** za dlouhodobě promyšlený přístup ke správě a rozvoji nemovitostního portfolia, systematické řízení společnosti a schopnost vytvářet pevné předpoklady pro dlouhodobou stabilitu a udržitelný rozvoj společnosti.

Výsledky výzkumu ukázaly, že společnost staví svoji odolnost především na diverzifikaci podnikatelských aktivit, kvalitním procesním řízení, stabilních vztazích se zákazníky i zaměstnanci a důsledném řízení podnikatelských rizik. Mezi její nejvýznamnější přednosti patří také schopnost dlouhodobě rozvíjet vlastní i svěřený nemovitý majetek s důrazem na jeho efektivní využití, dlouhodobou udržitelnost a vytváření budoucí hodnoty

Za jednu z nejvýznamnějších předností společnosti lze považovat strategické uvažování vedení, které rozvíjí firmu v dlouhodobém časovém horizontu a průběžně reaguje na měnící se podmínky podnikatelského prostředí. Pozitivně byla hodnocena také orientace na energeticky úsporná řešení, průběžné investice do modernizace spravovaných objektů a odpovědný přístup k jejich dalšímu rozvoji. Tyto faktory vytvářejí pevný základ pro další posilování odolnosti společnosti a její dlouhodobou konkurenceschopnost.

Inspirace pro ostatní rodinné firmy – nehledejte rychlý zisk. Majetek není cíl. Je to závazek.

Nemovitosti, průmyslové areály ani developerské projekty nepředstavují pouze investici. Jsou dlouhodobým závazkem vůči vlastníkům, zákazníkům, nájemcům i okolnímu prostředí. Skutečně odolné rodinné firmy nepřemýšlejí pouze v horizontu příští zakázky nebo účetního období. Každé rozhodnutí posuzují také podle toho, jakou hodnotu přinese za pět, deset nebo dvacet let. Majetek nevnímají jako něco, co mají pouze vlastnit, ale jako hodnotu, o kterou je třeba dlouhodobě pečovat, rozvíjet ji a předat další generaci v lepším stavu, než v jakém ji převzaly. Právě dlouhodobá mezigenerační odpovědnost za svěřený majetek patří mezi významné pilíře odolného rodinného podnikání.

Web společnosti: https://www.riderareality.cz/

HOBES, spol. s r. o.

Vycházející hvězda odolnosti

HOBES, spol. s r. o. je česká rodinná strojírenská společnost. Navazuje na tradici výroby sahající do roku 1950. Dlouhodobě se specializuje na výrobu zámkařského sortimentu, technických komponentů a dílů pro automobilový průmysl. Významnou součástí jejího rozvoje je také vlastní konstrukce výrobků, návrh a výroba nástrojů a přípravků, moderní strojírenská výroba i uzavřený výrobní cyklus, který společnosti umožňuje pružně reagovat na požadavky zákazníků a dlouhodobě rozvíjet vlastní know-how.

Proč se společnost stala laureátem ocenění Vycházející hvězda odolnosti?

Společnost HOBES, spol. s r. o. získala ocenění **Vycházející hvězda odolnosti** za úspěšnou proměnu tradiční rodinné firmy v moderně řízený podnik, který systematicky propojuje zkušenosti zakladatelů s procesním řízením, inovacemi a dlouhodobou strategií rozvoje.

Hodnocení společnosti potvrdilo, že svoji odolnost staví na silné tradici rodinného podnikání, systematickém vedení a řízení, dlouhodobých partnerských vztazích se zákazníky, vysoké kvalitě výrobků a služeb i kontinuálních inovacích. K významným konkurenčním přednostem společnosti patří také vlastní vývoj produktů, důraz na certifikované procesy a schopnost udržet a průběžně rozvíjet spolupráci s obchodními partnery. Firma současně velmi otevřeně identifikuje své rozvojové výzvy, zejména v oblasti lidských zdrojů, další modernizace výrobních technologií a investic do výrobního zázemí.

Výzkum dále potvrdil vysokou úroveň systematického řízení rizik. Společnost pravidelně identifikuje a sleduje klíčová rizika, jasně rozděluje odpovědnosti, začleňuje řízení rizik do strategických rozhodnutí a získané zkušenosti promítá do dalšího rozvoje firmy. Obdobně promyšleně přistupuje společnost také k energetické strategii, kterou chápe jako součást dlouhodobé stability podniku a odpovědného předávání firmy dalším generacím.

Inspirace pro ostatní rodinné firmy – každá etapa růstu firmy potřebuje jiný způsob řízení.

Úspěšné rodinné firmy vyrostly díky každodennímu nasazení zakladatelů, jejich zkušenostem, osobnímu přístupu a schopnosti rychle rozhodovat. S růstem společnosti však přichází okamžik, kdy je třeba část těchto zkušeností převést do jasně nastavených procesů, pravidel a odpovědností. Procesní řízení nenahrazuje zkušenosti zakladatelů, ale umožňuje je zachovat, sdílet a dále rozvíjet. Právě schopnost propojit podnikatelskou intuici první generace se systematickým řízením nastupující generace vytváří pevné základy dlouhodobé odolnosti rodinné firmy. Zakladatelé vybudovali firmu svojí prací. Nastupující generace musí vybudovat systém, který jí umožní prosperovat i bez každodenní přítomnosti majitelů.

Web společnosti: https://hobes.cz/

VK LOŽISKA s.r.o.

Vycházející hvězda odolnosti

VK LOŽISKA s.r.o. je česká rodinná společnost s dlouholetou tradicí. Specializuje se na dodávky valivých a kluzných ložisek, lineární techniky a dalšího průmyslového sortimentu. Vedle samotné distribuce poskytuje zákazníkům také odborné technické poradenství, návrhy vhodných technických řešení a komplexní podporu při zajišťování spolehlivosti průmyslových provozů.

Proč se společnost stala laureátem ocenění Vycházející hvězda odolnosti?

Společnost VK LOŽISKA s.r.o. získala ocenění **Vycházející hvězda odolnosti** za schopnost dlouhodobě rozvíjet rodinné podnikání založené na odborném know-how, odpovědném rozhodování a promyšleném propojení technických a ekonomických kompetencí při strategickém i operativním řízení společnosti.

Analýza výsledků výzkumu ukázala, že společnost považuje za své nejvýznamnější konkurenční přednosti schopnost přijímat kvalifikovaná rozhodnutí, propojení technického a ekonomického pohledu na řízení firmy, kvalitní pracovní kolektiv, vyváženost mezi strategickým a operativním řízením a ochotu průběžně investovat do dalšího rozvoje podniku. Tyto faktory vytvářejí stabilní základ pro dlouhodobou konkurenceschopnost společnosti i její schopnost pružně reagovat na změny podnikatelského prostředí.

Neméně důležitým zjištěním bylo, že si vedení společnosti velmi dobře uvědomuje současné výzvy spojené zejména s generační obměnou zaměstnanců, nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, proměnlivým legislativním prostředím i rostoucí administrativní zátěží. Pozitivně byla hodnocena také vysoká úroveň práce s řízením rizik a odpovědný přístup k plánování budoucího rozvoje společnosti.

Inspirace pro ostatní rodinné firmy – Nejdůležitější rozhodnutí nevznikají z jednoho pohledu. Rozhoduje schopnost vzájemně je propojovat.

Ve většině rodinných firem nevznikají nejlepší rozhodnutí za pracovním stolem jediného člověka. Rodí se tam, kde se propojí technické znalosti s ekonomickým uvažováním, dlouholeté zkušenosti s novými pohledy a odvaha investovat s odpovědností za budoucnost firmy. Skutečnou odolnost získává rodinné podnikání tehdy, když dokáže spojit různé odborné kompetence do jednoho společného rozhodnutí a následně je důsledně realizovat v praxi. Právě schopnost propojovat různé odborné pohledy, rozhodovat se s rozvahou a současně myslet v dlouhodobém horizontu představuje jeden z nejvýznamnějších předpokladů dlouhodobé odolnosti a udržitelnosti rodinného podnikání.

Web společnosti: https://www.vkloziska.cz/

BILL s.r.o.

Vycházející hvězda odolnosti

BILL, s.r.o. je česká rodinná výrobní společnost s tradicí sahající do roku 1992. Specializuje se na vakuové tvarování plastů, zakázkovou výrobu obalů z plastů, vlnité lepenky a kartonplastů pro průmyslové zákazníky. Vedle moderních výrobních technologií rozvíjí také vlastní konstrukční řešení, flexibilní zakázkovou výrobu. Provozuje chráněnou dílnu, která dlouhodobě zaměstnává osoby se zdravotním postižením. Charakteristickým znakem společnosti je schopnost pružně reagovat na individuální požadavky zákazníků při zachování vysoké kvality výroby a odpovědného přístupu k zaměstnancům i okolní společnosti.

Proč se společnost stala laureátem ocenění Vycházející hvězda odolnosti?

Společnost BILL, s.r.o. získala ocenění **Vycházející hvězda odolnosti** za schopnost dlouhodobě rozvíjet rodinné podnikání založené na flexibilitě, odborných znalostech, lidských zdrojích a systematickém hledání nových příležitostí pro další rozvoj.

Z odpovědí vedení společnosti vyplynulo, že mezi její nejvýznamnější konkurenční přednosti patří vysoká flexibilita, zkušený pracovní kolektiv, dlouholeté odborné know-how, schopnost obstát v proměnlivém podnikatelském prostředí i více než třicetiletá tradice na trhu. Současně společnost aktivně hledá nové zákazníky, rozšiřuje výrobní sortiment, připravuje výrobky s vyšší přidanou hodnotou a průběžně investuje do modernizace technologií i dalšího rozvoje výrobních kapacit.

Výsledky výzkumu dále potvrdily, že si vedení společnosti uvědomuje současné výzvy spojené s rostoucí konkurencí, tlakem na snižování cen, ekonomickými riziky, administrativní zátěží i globálními změnami podnikatelského prostředí. Pozitivně byla hodnocena také vysoká úroveň řízení rizik, promyšlený přístup k dlouhodobému rozvoji společnosti a schopnost propojit ekonomické cíle podnikání se společenskou odpovědností.

Inspirace pro ostatní rodinné firmy – nehledejte dokonalé zaměstnance. Hledejte potenciál.

Nejsilnější firmy nevytvářejí svoji budoucnost tím, že hledají pouze ideální podmínky nebo bezchybné lidi. Vytvářejí ji tím, že dokáží rozpoznat schopnosti tam, kde je ostatní často přehlížejí. Rodinné podnikání stojí na důvěře, vzájemném respektu a schopnosti dát lidem příležitost růst společně s firmou. Také zaměstnávání osob se zdravotním postižením prostřednictvím chráněné dílny ukazuje, že společenská odpovědnost nemusí být pouze deklarovanou hodnotou, ale může být přirozenou součástí úspěšného podnikání. Právě různorodost zkušeností, schopností i životních příběhů vytváří pracovní kolektiv, který je odolnější, soudržnější a lépe připravený zvládat změny. Skutečná konkurenční výhoda často nevzniká z toho, koho firma zaměstnává, ale z toho, jak dokáže rozvíjet potenciál lidí, kteří jsou její součástí.

Web společnosti: www.bill-plasty.cz

VH Steel and Construction s.r.o.

Vycházející hvězda odolnosti

VH Steel and Construction s.r.o. je česká rodinná společnost specializující se na projektování, výrobu a realizaci ocelových konstrukcí pro průmyslové i občanské stavby. Společnost poskytuje komplexní služby od návrhu konstrukčního řešení přes projektovou dokumentaci až po vlastní realizaci staveb. Charakteristickým znakem společnosti je vysoká odborná úroveň technických řešení, individuální přístup ke každému projektu a důraz na kvalitu, bezpečnost a dlouhodobou spolehlivost realizovaných konstrukcí.

Proč se společnost stala laureátem ocenění Vycházející hvězda odolnosti?

Společnost VH Steel and Construction s.r.o. získala ocenění **Vycházející hvězda odolnosti** za systematické budování rodinné firmy založené na vysoké odbornosti, dlouhodobé strategii rozvoje, odpovědném řízení a důsledném rozvoji technického know-how.

Výsledky výzkumu ukázaly, že společnost staví svoji odolnost především na odborných znalostech, zkušenostech získaných dlouholetou praxí, kvalitním rodinném zázemí, stabilních obchodních vztazích a schopnosti realizovat technicky náročné projekty. Mezi významné konkurenční přednosti společnosti patří také důraz na kvalitu poskytovaných služeb, vysokou odbornost zaměstnanců, dlouhodobé partnerství se zákazníky a systematické investice do dalšího rozvoje společnosti. Výzkum dále potvrdil, že si vedení společnosti velmi dobře uvědomuje současné výzvy spojené s nedostatkem kvalifikovaných technických profesí, rostoucími požadavky na odbornost pracovníků i rychlým technologickým vývojem stavebnictví. Pozitivně byla hodnocena také vysoká úroveň řízení rizik, dlouhodobé strategické uvažování a odpovědný přístup k rozvoji lidského kapitálu.

Inspirace pro ostatní rodinné firmy – o dlouhodobé udržitelnosti firmy rozhoduje vzdělávání budoucích profesionálů v oboru.

Skutečně odolné rodinné firmy si uvědomují, že jejich budoucnost nezávisí pouze na technologiích, zakázkách nebo ekonomických výsledcích. Závisí také na tom, zda bude mít jejich obor dostatek kvalifikovaných odborníků schopných převzít odpovědnost za jeho další rozvoj. Proto podporují odborné vzdělávání, spolupracují se školami, předávají své zkušenosti, vytvářejí příležitosti pro odbornou praxi a podporují celoživotní vzdělávání i další profesní rozvoj zaměstnanců.

Podpora Nadace Františka Faltuse, připomínající odkaz zakladatele svařovaných ocelových konstrukcí v Československu, je příkladem toho, že odpovědnost za budoucnost firmy může přirozeně zahrnovat také odpovědnost za rozvoj celého oboru. Přenos odborných znalostí a podpora nové generace technických profesionálů nepředstavují pouze investici do jednotlivců. Jsou investicí do budoucnosti odvětví, jeho inovací i dlouhodobé konkurenceschopnosti českého průmyslu.

Web společnosti: https://www.vhsc.cz/

Soupis zdrojů

Bouncken, R. B., Covin, J. G., & Schmitt, F. (2025). *Family firms' digital transformation: Pathways and tensions*. *Small Business Economics*. Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s11187-025-01146-8

Chrisman, J. J., Fang, H., Kotlar, J., & Sieger, P. (2024). *Family business research in the 2020s: Progress, challenges and future directions*. *Journal of Family Business Strategy, 15*(4), Article 100612. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2024.100612

Daskalopoulos, E. T., & Machek, O. (2025). *Family slack: A catalyst for resilience and digital transformation in family businesses*. *The Journal of Entrepreneurship, 34*(2). Advance online publication. https://doi.org/10.1177/09713557251349963

Del Vecchio, P., Secundo, G., & Garzoni, A. (2025). *Digital transformation and resilience in family business: An exploratory study of generational dynamics*. *European Journal of Innovation Management, 28*(7), 2815–2844. https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2024-0137

Eadson, W., et al. (2026). *Just business? Rethinking the role of small and medium enterprise climate action through a just transition lens*. *Energy Research & Social Science*. Advance online publication. https://doi.org/10.1016/j.erss.2025.104480

El Kaddouri, M., González-Zapatero, C., & Suárez-González, I. (2025). *How do family SMEs build organizational resilience? An analysis of the agri-food supply chain*. *Journal of Risk Research, 28*(6), 649–664. https://doi.org/10.1080/13669877.2025.2539112

Hurtado González, J. M., & Herrero-Chacon, I. (2025). *Family constitution and firm resilience*. *Journal of Family Business Management*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2025-0105

Jang, D., & Darehshiri, S. (2025). *Leadership succession and corporate sustainability: International evidence from family firms*. *Social Responsibility Journal*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2025-0388

Manjúa Diogo Gavancha, I. F., de Sousa Paiva, I. C., & Marques Guerreiro, J. R. (2026). *Past, present and future of family firms and their sustainability developments: A text-mining approach*. *Asian Review of Accounting*. Advance online publication. https://doi.org/10.1108/ARA-03-2024-0093

Mismetti, M., Miroshnychenko, I., & De Massis, A. (2025). *Family firms and sustainable development goals: The role of ownership, management, and country progress*. *Review of Managerial Science*. Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00960-4

Petrů, N., & Pavelka, J. (2022). *Průzkum Asociace rodinných firem – STUDIE odolnosti rodinného podnikání, závěrečná výzkumná zpráva*. 1. vyd. Praha: Asociace rodinných firem, 47 s.

Petrů, N., & Pavelka, J. (2024). *Odolná rodinná firma 2024: studie mezi rodinnými firmami, průzkum odolnosti rodinného podnikání – souhrnná výzkumná zpráva.* 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s., 62 s.

Reif, T., Bauer, D., Junge, S., & Hossnofsky, V. (2025). *An update on family firm succession: A systematic literature review and future research directions*. *Journal of Family Business Strategy, 16*(3), Article 100671. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2025.100671

Ren, H., & Jiao, A. (2026). *The impact of intergenerational succession in family businesses on international strategy: A pre-registered report*. *Pacific-Basin Finance Journal, 96*, Article 103030. https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2025.103030

Werner-Lewandowska, K., Wiecek-Janka, E., & Pawłowski, G. (2025). Determinants of vyspělosti postupů v oblasti udržitelnosti in family businesses. Sustainability, 17(5), 1818. https://doi.org/10.3390/su17051818https://doi.org/10.3390/su17051818

Seznam tabulek

Tabulka 1: Úrovně odolnosti 6
Tabulka 2: Právní forma podnikání 8
Tabulka 3: Odvětví podnikání dle CZ-NACE 8
Tabulka 4: Závěry k jednotlivým oblastem dotazníkového šetření 13
Tabulka 5: Rok založení firmy 15
Tabulka 6: Počet zaměstnanců 16
Tabulka 7: Vazba mezi rokem založení firmy × věkem CEO 17
Tabulka 8: Úroveň dosaženého vzdělání osoby (CEO), která firmu řídí 17
Tabulka 9: Počet rodinných příslušníků 18
Tabulka 10: Family Governance – hlavní zjištění výzkumu 19
Tabulka 11: Silné stránky 21
Tabulka 12: Slabé stránky 22
Tabulka 13: Příležitosti 22
Tabulka 14: Hrozby 23
Tabulka 15: Rizika seřazená podle významu 25
Tabulka 16: Profil rizik podle odvětví CZ-NACE 25
Tabulka 17: Jak rodinné firmy pracují s řízením rizik? 27
Tabulka 18: Úroveň implementace řízení rizik v rodinných firmách 29
Tabulka 19: Fáze zavádění energetických opatření v rodinných firmách 33
Tabulka 20: Míra strategického ukotvení energetiky v rodinných firmách 37
Tabulka 21: Nejvýznamnější bariéry rozvoje energetických opatření a OZE v rodinných firmách (N = 267) 39
Tabulka 22: Nejvýznamnější motivační faktory rozvoje energetiky a OZE v rodinných firmách 42
Tabulka 23: Nejčastější zdroje informací o energetice a OZE využívané rodinnými firmami 44
Tabulka 24: Preferované formy podpory při rozvoji energetických opatření (N = 267) 47
Tabulka 25: Bodový rozsah hodnocení Oblasti 1 81
Tabulka 26: Bodový rozsah hodnocení Oblasti 2 81
Tabulka 27: Bodový rozsah hodnocení Oblasti 3 83
Tabulka 28: Vývoj odolnosti rodinných firem v České republice (2022–2026) a očekávané směry dalšího rozvoje 85
Tabulka 29: Vývoj silných stránek 2024–2026 87
Tabulka 30: Vývoj slabých stránek 2024–2026 88
Tabulka 31: Vývoj příležitostí 2024–2026 89
Tabulka 32: Vývoj hrozeb 2024–2026 90
Tabulka 33: Společné charakteristiky a rozdíly českých a slovenských rodinných firem 93

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozložení rodinných firem podle úrovně odolnosti 7
Obrázek 2: Výzkumný design a cíl šetření 9
Obrázek 3: Prvky odolnosti rodinného podnikání dle odborné literatury 12
Obrázek 4: Model odolnosti rodinné firmy podle výsledků výzkumu ORF 2026 14
Obrázek 5: Rok založení firmy 14
Obrázek 6: Počet zaměstnanců 15
Obrázek 7: Profil CEO 17
Obrázek 8: Počet rodinných příslušníků 17
Obrázek 9: Profil typické rodinné firmy v roce 2026 20
Obrázek 10: Různá podoba rizik 26
Obrázek 11: Paradox procesu řízení rizik v rodinných firmách 27
Obrázek 12: Checklist procesního řízení v rodinné firmě 28
Obrázek 13: Lidé nebo procesy? Odpověď výzkumu 30
Obrázek 14: Checklist jak poznáte, že řízení rizik ve firmě opravdu funguje 31
Obrázek 15: Fáze zavádění energetických opatření 34
Obrázek 16: Energetická transformace rodinných firem 35
Obrázek 17: Checklist energeticky odolné rodinné firmy 36
Obrázek 18: Strategické ukotvení energetiky 37
Obrázek 19: Checklist strategického ukotvení energetiky 38
Obrázek 20: Bariéry rozvoje energetických opatření 40
Obrázek 21: Checklist jak překonávat bariéry energetické transformace 41
Obrázek 22: Motivace pro rozvoj energetiky 42
Obrázek 23: Checklist jak využít motivační faktory pro řízení energetické transformace 43
Obrázek 24: Intenzita využívání externích komunikačních kanálů 45
Obrázek 25: Checklist efektivní externí komunikace energetiky a udržitelnosti 46
Obrázek 26: Struktura modelu ORF 2026 80
Obrázek 27: Vývoj rodinného podnikání 2022–2026 86
Obrázek 28: Dynamika odolnosti rodinných firem 92

Příloha 1 – Text dotazníkového šetření

Vážené majitelky, vážení majitelé rodinných firem,

tento dotazník je primárně určen Vám a Vaší rodině jako nástroj k zamyšlení nad tím, jak na tom Vaše rodinná firma aktuálně je v oblastech, které dlouhodobě ovlivňují její stabilitu, kontinuitu a schopnost obstát v proměnlivém podnikatelském prostředí. Nejde o test ani o hodnocení „správných“ či „špatných“ odpovědí. Smyslem dotazníku je vytvořit prostor pro společnou reflexi v rámci rodiny a vedení firmy, tj. otevřeně pojmenovat silné stránky, uvědomit si potenciální slabiny, rizika i příležitosti a získat celkový obraz o odolnosti Vašeho podnikání. Vyplnění dotazníku obvykle zabere přibližně 30–60 minut, v závislosti na míře diskuse v rámci rodiny.

Jednotlivé oblasti dotazníku se zaměřují na klíčové faktory odolnosti rodinných firem – od rodinného zázemí a nástupnictví přes schopnost reagovat na změny a řídit rizika, až po připravenost v oblasti energetiky a způsob práce s informacemi a komunikace. Doporučujeme, aby byl dotazník diskutován a vyplňován společně majitelem či majitelkou a dalšími členy rodiny zapojenými do podnikání, případně s vedením firmy. Právě rozdílné pohledy mohou být cenným impulzem pro další diskusi, rozhodování a plánování strategických cílů.

Výsledky dotazníku následně umožní zařazení Vaší firmy do jedné z kategorií odolnosti a poskytnou Vám srovnání s ostatními rodinnými firmami zapojenými do projektu. Zároveň budou sloužit jako podklad pro Souhrnnou výzkumnou zprávu, která nabídne anonymizovaný benchmarking a inspiraci pro další rozvoj Vašeho rodinného podnikání.

Oblast 1 – Sociodemografická data, rodinnost a nástupnictví

Sociodemografické charakteristiky rodinné firmy, struktura rodiny, způsob zapojení jejích členů a přístup k nástupnictví představují klíčové kontextové faktory, které významně ovlivňují schopnost firmy čelit nejistotám a dlouhodobě fungovat v měnícím se tržním prostředí. Tato oblast proto mapuje základní charakteristiky rodinného podnikání jako výchozí rámec pro interpretaci celkové odolnosti firmy.

1.1 Název Vaší rodinné firmy

Vyplňte, prosím, název firmy ……

1.2 Sídlo Vaší firmy

Sídlo rodinné firmy ovlivňuje její působení v konkrétním institucionálním, ekonomickém a legislativním prostředí, které vytváří odlišné podmínky pro podnikání, přístup k financování, regulaci i podporu podnikatelských aktivit. Připouštíme, že některé rodinné firmy mohou mít sídlo i mimo Českou republiku. V rámci výzkumu budou výsledky vyhodnocovány samostatně za jednotlivé země. Tato skutečnost rozšiřuje možnosti mezinárodního benchmarkingového srovnání.

( ) Česká republika

( ) Slovenská republika

( ) Jiná země (vypsat) ……

1.3 Rok založení rodinné firmy, tradice rodinného podnikání

Rodinné firmy s delší tradicí podnikání obvykle čelily opakovaným změnám tržních, ekonomických, technologických či regulačních podmínek. V průběhu času si tak vytvářely zkušenosti, rozhodovací rutiny a schopnost přizpůsobovat se proměnlivému prostředí. Tyto zkušenosti mohou přispívat k vyšší míře stability, kontinuity podnikání a schopnosti reagovat na nové výzvy, které se v podnikání objevují prakticky každoročně.

Navazujeme na tradici rodinného podnikání od roku ……

Rok založení rodinné firmy. Zvolte, prosím, rozmezí:

( ) 1989–2000

( ) 2001–2010

( ) 2010–2020

( ) 2020–2026

1.4 Počet zaměstnanců rodinné firmy

Počet zaměstnanců ovlivňuje způsob řízení rodinné firmy, její organizační strukturu i nároky na management. Menší rodinné podniky často těží z vyšší flexibility, rychlejšího rozhodování a užších vazeb mezi vedením a zaměstnanci. S rostoucím počtem zaměstnanců však narůstá složitost řízení, potřeba jasně nastavených procesů, delegování odpovědností a profesionalizace managementu. Odolnost firmy proto nespočívá primárně v samotné velikosti podniku, ale ve schopnosti vedení efektivně řídit lidi, komunikaci a změny v rámci celé organizace.

Zvolte, prosím, rozmezí

( ) 0–9 Mikro podnik

( ) 10–49 Malý podnik

( ) 50–249 Střední podnik

( ) 250 a více Velký podnik

1.5 Věková skupina CEO Vaší společnosti

Věk a délka manažerské praxe mohou ovlivňovat způsob rozhodování, práci s nejistotou i přístup ke změnám. Zkušenější generace často čerpají z dlouhodobé praxe, znalosti firmy a odvětví a z dříve získaných zkušeností s řízením složitých situací. Mladší generace naopak mohou přinášet nové pohledy, vyšší otevřenost inovacím, technologiím a jiným stylům řízení. Odolnost rodinné firmy tak není vázána na konkrétní věkovou skupinu, ale na schopnost vedení využívat silné stránky různých generací a vhodně je kombinovat v řízení firmy.

Zvolte, prosím, rozmezí

( ) 18–25 let

( ) 26–35 let

( ) 36–45 let

( ) 46–55 let

( ) 56–65 let

( ) 65 a více let

1.6 Úroveň vzdělání CEO Vaší společnosti

Úroveň formálního vzdělání představuje jeden z možných faktorů, které mohou ovlivňovat způsob řízení firmy, přístup k informacím a rozhodovací procesy. Sama o sobě však neurčuje úspěšnost ani odolnost rodinného podnikání. V praxi hrají zásadní roli zejména schopnost průběžně se učit, pracovat s novými informacemi, využívat zkušenosti vlastní i cizí a aplikovat získané poznatky do každodenní podnikové praxe. Tato otázka proto slouží k lepšímu pochopení manažerského kontextu řízení rodinných firem, nikoli k hodnocení kvality vedení.

Zvolte, prosím, variantu

( ) Primární

( ) Sekundární

( ) Terciální (Bc)

( ) Magisterské (Mgr., Ing. apod.)

( ) Doktorát (Ph.D. apod.)

( ) Další (MBA apod.)

1.7 Rodinnost, nástupnictví

Rodinné vztahy, způsob zapojení jednotlivých členů rodiny do podnikání a přístup k nástupnictví představují jeden z nejvýznamnějších specifických faktorů odolnosti rodinných firem. Transparentní vztahy, sdílené hodnoty a jasně vymezené role mohou přispívat ke stabilitě rozhodování, k dlouhodobému uvažování a k ochotě rodiny podporovat firmu i v obdobích zvýšených nároků na řízení a změnu. Zároveň platí, že nejasnosti v oblasti nástupnictví, vlastnictví či řízení mohou představovat významný vnitřní zdroj rizik. Tato část dotazníku se proto zaměřuje na mapování rodinného zapojení a připravenosti na mezigenerační kontinuitu podnikání.

1.7.1 Počet rodinných příslušníků aktivně se podílejících na podnikání

Uveďte, prosím, číslo .....

1.7.2 Došlo nebo dochází u vás aktuálně k předání Vaší rodinné firmy z generace na generaci? Zvolte, prosím, variantu.

( ) Ano

( ) Ne

( ) Budeme řešit v horizontu do 5 let

( ) Firma byla druhé generaci předána, třetí generace je ve školním věku, ale je vedena k podnikatelství a jsou jí vštěpovány rodinné hodnoty.

V rodinných firmách je klíčové rozlišovat mezi předáním řízení a předáním vlastnictví. Tyto dva procesy nemusí probíhat současně ani stejným způsobem. Jasné vymezení rolí, odpovědností a majetkových vztahů přispívá k transparentnosti rozhodování, snižuje vnitřní napětí a podporuje dlouhodobou stabilitu a kontinuitu podnikání. Následující otázky se proto samostatně zaměřují na způsob předání vedení a na uspořádání vlastnických vztahů v rodinné firmě.

1.7.3 Pokud ano, komu předáváte nebo jste již předali VEDENÍ Vaší rodinné firmy? Zvolte, prosím, variantu.

( ) Vedení převzal jeden potomek.

( ) Vedení si rozdělilo více potomků.

( ) Vedení se ujal nejschopnější člen širší rodiny, jiný než přímý potomek.

( ) Vedení převzal profesionální manažer (CEO) mimo rodinu.

1.7.4 Pokud ano, komu předáváte nebo jste již předali, převedli, prodali VLASTNICTVÍ Vaší rodinné firmy? Zvolte, prosím, všechny relevantní varianty.

( ) Majetek zůstal ve vlastnictví zakladatelů.

( ) Majetek je vlastněn společně zakladateli a nástupníky.

( ) Podíl na majetku byl rozdělen mezi jednoho nebo více potomků (nástupníků).

( ) Majetek je spravován holdingovou společností nebo svěřenským fondem.

( ) Firma je částečně vlastněna rodinou a částečně nerodinnými příslušníky (organizacemi, fondy, jiným rodinným podnikem, najatým manažerem apod.).

( ) Otázku majetku zatím neřešíme, bude řešena prostřednictvím dědického řízení.

1.7.5 Formalizace rodinných vztahů

Způsob, jakým rodinná firma pracuje s rodinnými vztahy, hodnotami a pravidly spolupráce, může významně ovlivňovat stabilitu rozhodování a schopnost předcházet nedorozuměním v průběhu podnikání. Některé rodiny volí formální instituce a písemně ukotvené dokumenty, jiné fungují na základě dlouhodobě sdílených, byť nepsaných pravidel. Neexistuje univerzálně správný model – vhodná míra formalizace se liší podle velikosti rodiny, generační fáze, vlastnické struktury a hodnotové orientace. Tato otázka proto neslouží k hodnocení „správnosti“ zvoleného přístupu, ale k pochopení toho, jakým způsobem má rodina nastaven rámec spolupráce a správy rodinného podnikání.

Které z rodinných institucí a dokumentů Vaše rodinná firma využívá?

Zvolte, prosím, varianty, pokud si nejste jisti, označte variantu, která je Vaší praxi nejbližší.

Rodinná instituce nebo dokument	Ano	Ne
rodinné setkání – nejjednodušší, neformální setkání členů rodiny, může mít i formu každodenní „provozní porady“ před nebo po ukončení pracovního dne		
rodinné shromáždění – formalizovanější orgán, v němž se pravidelně setkávají zástupci více rodinných větví/generací, které podnik řídí		
rodinná rada – formalizovaná instituce, lze dělit na rodinnou dozorčí radu a výkonný výbor		
další instituce – např. valná hromada akcionářů či společníků (svolávaná dle požadavků platné legislativy), akcionářský rodinný výbor atd		
Rodinné hodnoty jsou sepsány a veřejně deklarovány		
Rodinná ústava je podepsána		
Pravidla stanoví svěřenský fond		
Jiné:		

Oblast 2 – Přizpůsobování se změnám a řízení rizik

Schopnost rodinné firmy dlouhodobě obstát v proměnlivém tržním prostředí souvisí s tím, jak systematicky vnímá změny ve svém vnitřním i vnějším prostředí a jak s nimi dokáže pracovat. Tato oblast proto nejprve mapuje silné a slabé stránky vyplývající z interního fungování firmy a příležitosti a hrozby plynoucí z externího prostředí. Na tuto reflexi následně navazuje identifikace, vyhodnocování a řízení klíčových rizik. Odolnost rodinné firmy zde chápeme nikoli jako reakci na jednorázové události, ale jako schopnost průběžně rozpoznávat změny ve firmě, změny v tržním prostředí, přijímat informovaná rozhodnutí a přizpůsobovat se změnám tak, aby byla zachována kontinuita podnikání.

2.1 Interní silné stránky

Silné stránky představují vnitřní zdroje, schopnosti a charakteristiky rodinné firmy, které jí dlouhodobě pomáhají obstát v konkurenčním prostředí a zvládat průběžné změny. Mohou vyplývat jak z podnikatelského modelu a způsobu řízení firmy, tak z rodinných hodnot, zkušeností, kultury nebo vztahů se zaměstnanci a obchodními partnery. Jejich pravidelná reflexe umožňuje firmě vědomě stavět na tom, co funguje, a lépe se připravovat na budoucí vývoj.

Vypište, prosím:

	Interní silné stránky (rodiny i podnikání), které tvoří Vaší jedinečnou konkurenční výhodu. Uveďte, prosím, 5 nejvýznamnějších silných stránek Vaší rodinné firmy. Ideálně jedním slovem nebo velmi stručným pojmem. Seřaďte je podle významu (1 = nejdůležitější).
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

2.2 Interní slabé stránky

Slabé stránky představují oblasti vnitřního fungování rodinné firmy, které mohou v určitém období omezovat její schopnost reagovat na změny, růst nebo efektivně řídit podnikání. Nejde nutně o chyby či selhání, ale často o limity vyplývající z velikosti firmy, způsobu řízení, nedostatku kapacit, zkušeností nebo z vývojové fáze, ve které se firma nachází. Jejich pojmenování vytváří důležitý základ pro cílený rozvoj a lepší zvládání budoucích výzev.

	Interní slabé stránky (rodiny i podnikání), které by bylo vhodné zavčas eliminovat. Uveďte, prosím, 5 nejvýznamnějších slabých stránek Vaší rodinné firmy. Ideálně jedním slovem nebo velmi stručným pojmem. Seřaďte je podle významu (1 = nejvýznamnější).
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

2.3 Příležitosti vyplývající z externího prostředí

Příležitosti představují vnější faktory a trendy, které mohou rodinné firmě vytvářet prostor pro rozvoj, stabilizaci nebo posílení její pozice na trhu. Mohou vyplývat ze změn v poptávce zákazníků, technologického vývoje, legislativního prostředí, demografických trendů, regionálního rozvoje nebo širších společenských změn. Jejich průběžné sledování a vyhodnocování umožňuje firmě lépe se orientovat v proměnlivém prostředí a přijímat informovaná strategická rozhodnutí.

	Příležitosti, které je vhodné využít. Uveďte, prosím, 5 nejvýznamnějších příležitostí pro Vaši rodinnou firmu, které vyplývají z externího prostředí. Ideálně jedním slovem nebo velmi stručným pojmem. Seřaďte je podle významu (1 = nejvýznamnější).
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

2.4 Hrozby vyplývající z externího prostředí

Hrozby představují vnější faktory a vlivy, které mohou v určitém období negativně ovlivňovat stabilitu, výkonnost nebo další rozvoj rodinné firmy. Jejich povaha a význam se v čase mění v závislosti na vývoji trhu, regulace, technologií, chování zákazníků či širších společenských a ekonomických podmínek. Pravidelná identifikace a přehodnocování hrozeb umožňuje firmě včas reagovat na měnící se okolnosti a lépe se připravovat na budoucí vývoj.

	Aktuální externí faktory, které považujete za hrozbu pro kontinuitu Vašeho podnikání. Uveďte, prosím, 5 nejvýznamnějších hrozeb pro Vaši rodinnou firmu, které vyplývají z externího prostředí. **Ideálně jedním slovem nebo velmi stručným pojmem. Seřaďte je podle významu (1 = nejvýznamnější).**
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

2.5 Strategie práce s riziky v rodinné firmě

Strategie práce s riziky představuje způsob, jakým rodinná firma systematicky přistupuje k nejistotám a potenciálním ohrožením, která vyplývají z jejího vnitřního fungování i z vnějšího prostředí. Navazuje na identifikaci silných a slabých stránek a na vnímání příležitostí a hrozeb a posouvá tuto reflexi do

roviny konkrétních rozhodnutí a opatření. Odolnost rodinné firmy zde chápeme jako schopnost rizika včas rozpoznávat, vyhodnocovat jejich význam a vědomě s nimi pracovat tak, aby byla podporována stabilita, kontinuita podnikání a dlouhodobý rozvoj firmy.

2.5.1 Vnímaný význam jednotlivých typů rizik pro budování odolnosti rodinné firmy

Rizika, kterým rodinné firmy čelí, mají různou povahu a jejich význam se může lišit v závislosti na oboru podnikání, velikosti firmy, fázi jejího vývoje i aktuálním tržním prostředí. Ne všechna rizika mají v daném okamžiku stejný dopad na stabilitu a kontinuitu podnikání. Následující přehled se zaměřuje na to, jaký význam jednotlivým typům rizik přisuzujete z hlediska jejich vlivu na odolnost Vaší rodinné firmy v současném období.

Ohodnoťte, prosím, na stupnici **0–10**, jak významně jednotlivé typy rizik aktuálně ovlivňují odolnost Vaší rodinné firmy. (0 = nemá žádný význam, 10 = má zásadní význam). Není nutné, aby byla všechna rizika pro Vaši firmu významná. Hodnoťte je pouze podle Vaší aktuální situace.

Typ rizika	Stupnice hodnocení (0–10)
Ekonomická rizika – změny v poptávce, inflace, recese apod.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Finanční rizika – platební neschopnost zákazníků, cash flow, měnové kurzy, přístup k financování apod.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Tržní rizika – vstup nových konkurentů, změny preferencí zákazníků, tlak na ceny, zastarávání produktů apod.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Obchodní a marketingová rizika – nesprávné zacílení nabídky, neúspěšné kampaně, ztráta klíčových zákazníků apod.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Provozní rizika – poruchy zařízení, nedostatek surovin, selhání dodavatelského řetězce apod.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Technologická a digitální rizika – selhání IT systémů, kybernetické útoky, zastaralé technologie, nepřipravenost na digitalizaci apod.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Právní a regulační rizika – změny legislativy, compliance, soudní spory, administrativní zátěž apod.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Personální a sociální rizika – nedostatek kvalifikovaných pracovníků, fluktuace, konflikty v týmu apod.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Rizika mezigeneračního přechodu a kontinuity vedení – nepřipravenost na předání řízení či vlastnictví, nejasné role, náhlý odchod klíčové osoby, závislost na zakladateli apod.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Reputační rizika – negativní publicita, ztráta důvěry zákazníků, partnerů či veřejnosti apod.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Environmentální rizika – klimatické změny, extrémní jevy, dostupnost zdrojů, environmentální omezení apod.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Politická a geopolitická rizika – změny daňové politiky, mezinárodní napětí, sankce apod.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Rizika ochrany duševního vlastnictví – ztráta know-how, ochranných známek, patentů, dat apod.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Inovační rizika – neúspěch nových produktů, služeb nebo technologických řešení apod.	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

2.5.2 Kroky procesu řízení rizik v rodinné firmě

Odolnost rodinné firmy není dána pouze tím, jaká rizika vnímá, ale především tím, jak s nimi v praxi pracuje. Proces řízení rizik zahrnuje soubor navazujících kroků, které umožňují rizika systematicky identifikovat, posuzovat jejich význam, přijímat odpovídající opatření a průběžně sledovat jejich vývoj. Následující přehled se zaměřuje na to, do jaké míry jsou jednotlivé kroky procesu řízení rizik ve Vaší rodinné firmě skutečně uplatňovány v každodenním řízení.

Ohodnoťte, prosím, na stupnici **0–10**, do jaké míry jsou následující kroky řízení rizik ve Vaší firmě reálně využívány. (0 = vůbec neuplatňujeme, 10 = systematicky a dlouhodobě uplatňujeme).

Krok procesu řízení rizik	Stupnice hodnocení (0–10)
Identifikace rizik – pravidelné pojmenovávání rizik vyplývajících z vnitřního i vnějšího prostředí	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Vyhodnocení rizik – posuzování pravděpodobnosti a dopadu jednotlivých rizik	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Stanovení priorit rizik – určení, která rizika jsou klíčová a vyžadují okamžitou pozornost	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Návrh a realizace opatření – zavádění konkrétních kroků ke snížení nebo ošetření (eliminaci) rizik	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Rozdělení odpovědností – jasné určení osob odpovědných za řízení jednotlivých rizik	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Monitoring a kontrola rizik – průběžné sledování vývoje rizik a účinnosti přijatých opatření	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Reakce na změny – schopnost upravovat přístup k rizikům při změně vnitřních nebo vnějších podmínek	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Poučení a zlepšování – vyhodnocování zkušeností a jejich promítání do dalšího řízení	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

2.5.3 Odpovědnosti a zakotvení řízení rizik ve firmě

Funkční řízení rizik předpokládá nejen jejich identifikaci a vyhodnocování, ale také jasné zakotvení odpovědností a začlenění práce s riziky do každodenního řízení firmy. V rodinných firmách je řízení rizik často úzce spojeno s rolí majitele či úzkého vedení, přičemž míra formalizace se může výrazně lišit podle velikosti firmy, generační fáze a stylu řízení. Následující otázky se zaměřují na to, jak je řízení rizik ve Vaší firmě organizačně ukotveno, kdo za něj nese odpovědnost a do jaké míry je součástí běžných rozhodovacích procesů.

Ohodnoťte, prosím, na stupnici **0–10**, do jaké míry platí následující tvrzení pro Vaši rodinnou firmu (0 = vůbec neplatí, 10 = plně a systematicky platí).

Oblast zakotvení řízení rizik	**Stupnice hodnocení (0–10)**
Řízení rizik je jasně **přiřazeno konkrétní osobě nebo roli** (majitel, CEO, vedení, rodinná rada apod.)	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Odpovědnosti za jednotlivá klíčová rizika jsou **srozumitelně rozděleny**	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Řízení rizik je **součástí strategických rozhodnutí** (investice, rozvoj, změny)	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Rizika jsou **pravidelně diskutována** v rámci vedení nebo rodiny	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Řízení rizik je **zakotveno v interních pravidlech nebo dokumentech** (i neformálních)	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Zaměstnanci vědí, **na koho se obrátit** při identifikaci nebo eskalaci rizika	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Řízení rizik je **provázáno s dalšími oblastmi řízení** (finance, provoz, HR, IT)	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Při změnách ve firmě nebo v okolí dochází k **aktualizaci přístupu k rizikům**	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

Oblast 3 – Energetická soběstačnost a připravenost na obnovitelné zdroje energie

Energetika se v posledních letech stala jedním z klíčových faktorů ovlivňujících stabilitu nákladů, kontinuitu provozu a dlouhodobou konkurenceschopnost rodinných firem. V této oblasti se nezaměřujeme primárně na formální hodnocení ESG či reporting, ale na praktickou připravenost firem zvyšovat svoji energetickou soběstačnost, snižovat zranitelnost vůči výkyvům cen energií a posilovat kontrolu nad klíčovými provozními vstupy. Odolnost rodinné firmy zde chápeme jako schopnost strategicky přemýšlet o energetice, plánovat realistická opatření a postupně je zavádět způsobem, který dává ekonomický, technický i organizační smysl v konkrétním kontextu dané firmy. Součástí této odolnosti je také schopnost smysluplně a transparentně informovat zaměstnance, zákazníky, obchodní partnery a širší komunitu o realizovaných aktivitách, a tím posilovat důvěru, reputaci a dlouhodobou konkurenční výhodu firmy.

3.1 Aktuální stav a úroveň zapojení obnovitelných zdrojů energie

Tato část se zaměřuje na zmapování aktuálního stavu a konkrétních kroků, které rodinné firmy v oblasti energetiky a souvisejících provozních aktivit již realizují nebo zvažují. Nehodnotíme rozsah investic ani technologickou vyspělost řešení, ale úroveň připravenosti a reálného zapojení jednotlivých opatření v kontextu dané firmy. Cílem je zachytit výchozí bod, od kterého se může odvíjet další rozvoj energetické soběstačnosti a posilování odolnosti firmy.

3.1.1 Přehled realizovaných a plánovaných energetických opatření

U každé aktivity, prosím, označte možnost, která **nejlépe vystihuje aktuální stav ve Vaší rodinné firmě**. **Stupnice hodnocení (jedna volba v řádku):**

0 = Nemáme a neuvažujeme
1 = Nemáme, ale zvažujeme
2 = Plánujeme do 12 měsíců
3 = Probíhá pilotní ověřování
4 = V provozu déle než 12 měsíců
☐ = Nevhodné pro naši lokalitu / obor

3.1.1.1 Energetika a řízení spotřeby

Aktivita	0	1	2	3	4	Nevhodné
Fotovoltaická elektrárna (FVE)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Akumulace energie / baterie	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tepelná čerpadla	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rekuperace tepla	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Řízení spotřeby energie (EMS)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3.1.1.2 Doprava a logistika

Aktivita	0	1	2	3	4	Nevhodné
Elektromobilita (firemní vozidla)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nabíjecí infrastruktura	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Optimalizace tras / telematika	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Alternativní paliva	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3.1.1.3 Výroba, provoz a efektivita zdrojů

Aktivita	0	1	2	3	4	Nevhodné
Digitalizace měření spotřeby	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Materiálová a energetická efektivita	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Prediktivní údržba	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Úspory vody / uzavřené okruhy	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3.1.2 Celkové sebehodnocení aktuálního stavu

Jak byste celkově ohodnotil/a aktuální stav a úroveň *reálně realizovaných* opatření Vaší rodinné firmy v oblasti energetické soběstačnosti a využívání obnovitelných zdrojů energie? Stupnice 0–10:

0 = žádná realizovaná opatření, 10 = systematicky realizovaná a dlouhodobě fungující opatření v provozu.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

3.2 Strategické ukotvení energetiky, OZE a rodinné vize

Dlouhodobá odolnost rodinné firmy je úzce spjata s tím, zda klíčová strategická témata nejsou řešena pouze operativně, ale zda jsou vědomě ukotvena v dlouhodobé vizi, hodnotách a strategických rozhodnutích rodiny i firmy. Oblast energetiky a obnovitelných zdrojů energie se stále častěji stává součástí strategických úvah o stabilitě nákladů, kontinuitě podnikání a odpovědném předávání firmy dalším generacím. Tato část se zaměřuje na to, do jaké míry je energetika **integrována do strategického řízení, rodinné vize a dlouhodobého směřování** Vaší rodinné firmy.

3.2.1 Energetika a rodinná vize

Do jaké míry je oblast energetiky a energetické soběstačnosti v souladu s dlouhodobou rodinnou vizí a hodnotami? Stupnice 0–10: 0 = vůbec nesouvisí s rodinnou vizí 10 = je přirozenou součástí rodinné vize.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

3.2.2 Dlouhodobý horizont uvažování

Při rozhodování o energetických investicích a opatřeních zohledňujeme dlouhodobý horizont (10 let a více). Stupnice 0–10: 0 = rozhodujeme se pouze krátkodobě, 10 = systematicky uvažujeme dlouhodobě.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

3.2.3 Zapojení rodiny a nástupníků

Do jaké míry jsou do strategických úvah o energetice a OZE zapojeni členové rodiny a nástupníci? Stupnice 0–10: 0 = nezapojujeme, 10 = aktivně a systematicky zapojujeme.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

3.2.4 Energetika jako součást řízení rizik a kontinuity

Do jaké míry vnímáte oblast energetiky jako součást řízení rizik a zajištění kontinuity podnikání Vaší rodinné firmy? Stupnice 0–10: 0 = vůbec ji s řízením rizik nespojujeme, 10 = je klíčovou součástí řízení rizik.

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

3.2.5 Míra formalizace a konkretizace energetické strategie

Jakým způsobem má Vaše rodinná firma uchopeno plánování a konkretizaci rozvoje v oblasti energetiky a OZE?

( ) Máme **konkrétní cíle, priority a plán**, které jsou sdíleny a komunikovány
( ) Máme **základní rámec nebo směr**, ale bez detailního plánu
( ) Téma řešíme **spíše intuitivně**, bez formálního ukotvení
( ) Zatím **diskutujeme možnosti**, konkrétní rámec nemáme
( ) Oblast energetiky zatím **systematicky neřešíme**

3.3 Bariéry a motivace v oblasti energetiky a OZE

Rozhodování o energetických opatřeních a využívání obnovitelných zdrojů energie je ovlivněno řadou vnitřních i vnějších faktorů, které mohou rozvoj těchto aktivit podporovat, nebo naopak brzdit. Tyto faktory se v čase mění v závislosti na ekonomických podmínkách, technologickém vývoji, regulačním rámci i na situaci konkrétní rodinné firmy. Tato část se zaměřuje na identifikaci hlavních bariér a motivačních faktorů, které ovlivňují rozhodování rodinných firem v oblasti energetiky, a tím i jejich schopnost dlouhodobě posilovat odolnost a stabilitu podnikání.

3.3.1 Bariéry rozvoje energetických opatření a OZE

Do jaké míry představují následující faktory bariéru pro rozvoj energetických opatření a využívání OZE ve Vaší rodinné firmě? Stupnice 0–10: 0 = nepředstavuje žádnou bariéru, 10 = představuje zásadní bariéru.

Bariéra	**0–10**
Vysoké počáteční investiční náklady	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Nejistá ekonomická návratnost investic	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Nedostatek vlastních finančních zdrojů	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Nedostatek informací a odborných znalostí	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Administrativní a legislativní náročnost	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Technická nevhodnost (budovy, provoz, lokalita)	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Nedostatek personálních kapacit	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Neochota riskovat nebo investovat do nových řešení	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Nejistota ohledně budoucí regulace a podpory	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Odpor ke změnám uvnitř firmy	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

3.3.2 Motivační faktory rozvoje energetiky a OZE

Do jaké míry Vás následující faktory motivují k rozvoji energetických opatření a využívání OZE ve Vaší rodinné firmě? Stupnice 0–10: 0 = vůbec nás nemotivuje, 10 = je pro nás zásadním motivem.

Motivace	**0–10**
Snížení provozních nákladů na energie	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Zvýšení energetické soběstačnosti	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Snížení závislosti na externích dodavatelích	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Dlouhodobá stabilita a kontinuita podnikání	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Soulad s rodinnými hodnotami a vizí	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Požadavky zákazníků nebo obchodních partnerů	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Zlepšení image a reputace firmy	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Příprava firmy pro další generaci	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Dostupnost dotací nebo finanční podpory	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10
Tlak konkurence / vývoj v oboru	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

3.4 Komunikace a informační prostředí v oblasti energetiky a OZE

Schopnost rodinné firmy posilovat svoji odolnost v oblasti energetiky nespočívá pouze v technických opatřeních, ale také v tom, jakým způsobem pracuje s informacemi a jak své aktivity komunikuje směrem dovnitř i navenek. Zdroje informací, jejich důvěryhodnost a způsob interpretace ovlivňují rozhodování majitelů i vedení firmy. Současně platí, že smysluplná interní a externí komunikace energetických aktivit může přispívat k většímu zapojení zaměstnanců, posílení důvěry zákazníků a vztahů s místní komunitou a v konečném důsledku i k vytvoření dlouhodobé konkurenční výhody rodinné firmy.

3.4.1 Zdroje informací o energetice a OZE

Odkud Vaše rodinná firma nejčastěji čerpá informace o energetice a obnovitelných zdrojích energie? *(možné označit více odpovědí)*

☐ Státní instituce (MPO, MŽP, SFŽP, ERÚ apod.)
☐ Energetické a technologické firmy / dodavatelé řešení
☐ Profesní asociace, komory, svazy
☐ Banky a finanční instituce
☐ Odborná média, portály, konference
☐ Konzultanti a poradci
☐ Osobní kontakty, jiné firmy, rodinné sítě
☐ Média obecně (zpravodajství, internet)
☐ Informace aktivně nevyhledáváme
☐ Jiné (uveďte): ……

3.4.2 Interní komunikace (rodina → management → zaměstnanci)

Jak často ve Vaší rodinné firmě interně komunikujete informace a novinky související s energetikou, OZE a souvisejícími aktivitami? (např. newsletter, porady, nástěnka, intranet atd.). Označte, prosím, jednu možnost (1–5):

1 ☐ Nikdy / ad hoc (≤ 1× ročně)
2 ☐ Občas (1–2× ročně)
3 ☐ Pravidelně (1× za čtvrtletí)
4 ☐ Často (1× měsíčně)
5 ☐ Velmi často (1× týdně nebo častěji)

3.4.3 Externí komunikace (zákazníci → partneři → komunita)

Jak často využíváte následující komunikační kanály pro sdílení informací o energetických a souvisejících aktivitách Vaší firmy? Stupnice četnosti:

1 = Nikdy / ad hoc (≤ 1× ročně)
2 = Občas (1–2× ročně)
3 = Pravidelně (1× za čtvrtletí)
4 = Často (1× měsíčně)
5 = Velmi často (1× týdně nebo častěji)

Komunikační kanál	1	2	3	4	5
Web – sekce „Udržitelnost / energie“	☐	☐	☐	☐	☐
Blog / případové studie/ vyprávění příběhu	☐	☐	☐	☐	☐
Sociální síť – LinkedIn	☐	☐	☐	☐	☐
Sociální síť – Facebook	☐	☐	☐	☐	☐
Sociální síť – Instagram	☐	☐	☐	☐	☐
Sociální síť – YouTube	☐	☐	☐	☐	☐

Sociální síť – TikTok	☐	☐	☐	☐	☐
Výroční / ESG zpráva	☐	☐	☐	☐	☐
Tiskové zprávy / odborná média	☐	☐	☐	☐	☐
Místní média / regionální tisk	☐	☐	☐	☐	☐
Rozhovory / podcasty	☐	☐	☐	☐	☐
Dny otevřených dveří / exkurze	☐	☐	☐	☐	☐
Veletrhy / konference / webináře	☐	☐	☐	☐	☐
Spolupráce s obcí / školami / komunitní projekty	☐	☐	☐	☐	☐

3.4.4 Rozvojová otázka

Jaký typ podpory nebo vzdělávacích aktivit by pro Vás byl v oblasti podnikové odolnosti a energetiky nejpřínosnější? *(můžete označit více možností)*

☐ Praktické workshopy
☐ Případové studie z rodinných firem
☐ Individuální konzultace
☐ Online kurzy / webináře
☐ Metodické návody / checklisty
☐ Jiný typ podpory: ……

Vážená paní, vážený pane,

děkujeme Vám za Váš čas a za otevřený přístup při vyplňování tohoto dotazníku. Vaše odpovědi jsou pro nás cenným zdrojem poznatků, které přispějí k lepšímu pochopení toho, jak rodinné firmy vnímají a rozvíjejí svoji odolnost v proměnlivém podnikatelském prostředí. Věříme, že výsledky šetření Vám zároveň poslouží jako inspirace pro další rozvoj Vaší firmy a pro srovnání s přístupy jiných rodinných podniků.

Rádi Vám nabídneme individuální zpětnou vazbu k výsledkům Vašeho dotazníku. Prosíme, uveďte, zda o tuto zpětnou vazbu máte zájem a jakou formu preferujete:

( ) Osobní setkání v sídle Vaší firmy (přijedeme k Vám)
( ) Osobní setkání v sídle Asociace rodinných firem (Palác Valdek, Jugoslávská 620/29, 120 00 Vinohrady - Praha 2)

( ) Osobní setkání v sídle Vysoké školy finanční a správní, a.s. (Estonská 500, 101 00 Praha 10)

( ) Nemám zájem o poskytnutí zpětné vazby

Těšíme se na další setkávání v rámci akcí ARF (více viz https://www.asociacerf.cz/akce-a-workshopy/) i na pokračování spolupráce v rámci projektu **Odolná rodinná firma.** https://www.asociacerf.cz/akce-a-workshopy/

Mgr. Jan Pavelka, LL.M., předseda ARF

doc. Ing. Naděžda Petrů, Ph.D., předsedkyně hodnotitelské komise

Příloha 2 – Metodika hodnocení odolnosti

METODIKA HODNOCENÍ ODOLNOSTI RODINNÝCH FIREM

Model ORF 2026

Hodnocení rodinnosti, řízení rizik a energetické připravenosti rodinných podniků

Projekt: Odolná rodinná firma 2026



Zpracovala: doc. Ing. Naděžda Petrů, Ph.D.

Vysoká škola finanční a správní, a.s.

Praha, červen 2026

1. Úvod do metodiky

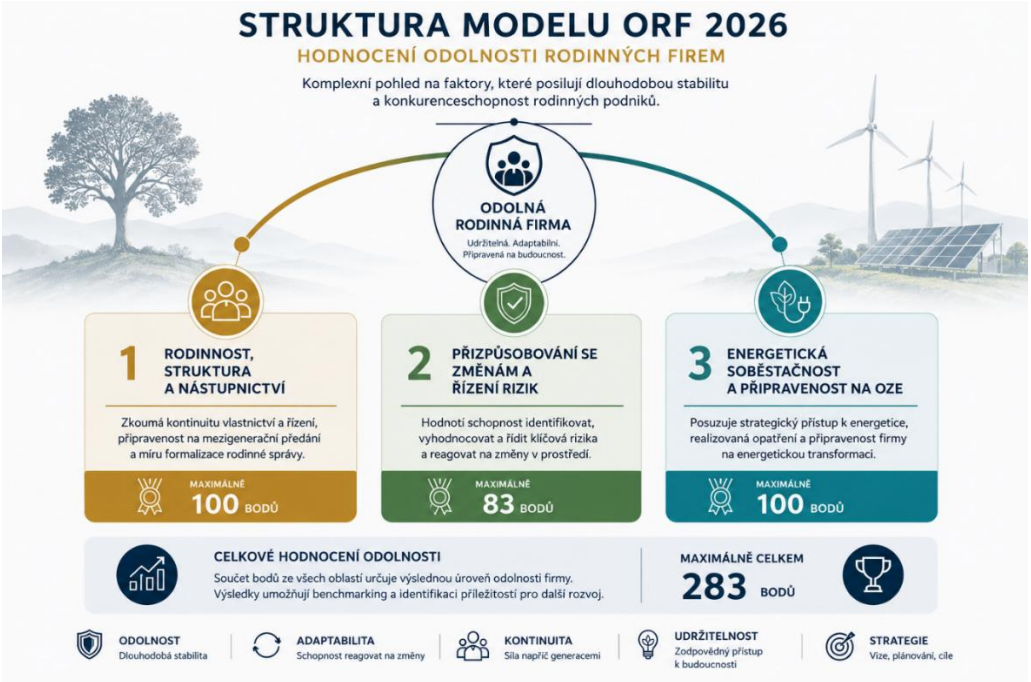
Odolnost rodinné firmy představuje schopnost dlouhodobě zachovávat kontinuitu podnikání, přizpůsobovat se změnám vnějšího i vnitřního prostředí, zvládat rizika a současně vytvářet podmínky pro stabilní rozvoj napříč generacemi. V prostředí rostoucí ekonomické nejistoty, technologických změn, demografických výzev a energetické transformace se odolnost stává jedním z klíčových předpokladů dlouhodobé prosperity rodinných podniků.

Metodika hodnocení odolnosti rodinných firem (ORF 2026) byla vytvořena jako nástroj umožňující systematicky posoudit úroveň připravenosti rodinné firmy čelit současným i budoucím výzvám. Vychází z multidimenzionálního pojetí podnikové odolnosti, které propojuje specifika rodinného podnikání s principy strategického řízení, řízení rizik a dlouhodobé udržitelnosti.

Hodnocení je založeno na kombinaci strukturované sebereflexe respondentů a standardizovaného bodového systému. Jednotlivé odpovědi jsou prostřednictvím předem definovaných hodnoticích pravidel převáděny do kvantifikovatelného skóre, které umožňuje objektivnější posouzení dosažené úrovně odolnosti a vzájemné porovnání firem.

Metodika se nezaměřuje na velikost firmy, její ekonomickou sílu ani na míru formální vyspělosti jednotlivých procesů. Hodnotí především to, zda firma vědomě, systematicky a přiměřeně pracuje s faktory, které ovlivňují její dlouhodobou stabilitu, kontinuitu a schopnost reagovat na změny. Zohledňuje přitom specifické charakteristiky rodinného podnikání, zejména propojení rodiny, vlastnictví a řízení, stejně jako rozdílné vývojové fáze jednotlivých podniků.

Obrázek 26: Struktura modelu ORF 2026



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

Model ORF 2026 je postaven na třech vzájemně propojených oblastech:

- Oblast 1 – Rodinnost, struktura a nástupnictví. Posuzuje kontinuitu vlastnictví a řízení, připravenost na mezigenerační předávání firmy a míru formalizace rodinné správy.
- Oblast 2 – Přizpůsobování se změnám a řízení rizik. Hodnotí schopnost firmy identifikovat, vyhodnocovat a řídit klíčová rizika, reagovat na změny v podnikatelském prostředí a systematicky budovat svou odolnost.

- Oblast 3 – Energetická soběstačnost a připravenost na obnovitelné zdroje energie. Posuzuje úroveň energetické připravenosti firmy, realizovaná opatření, strategický přístup k energetice a schopnost reagovat na výzvy spojené s energetickou transformací.

Výsledkem hodnocení je celkové bodové skóre, na jehož základě je firma zařazena do odpovídající úrovně odolnosti. Metodika však neslouží pouze ke klasifikaci. Jejím cílem je rovněž poskytnout rodinným firmám strukturovanou zpětnou vazbu, identifikovat jejich silné stránky a upozornit na oblasti s potenciálem dalšího rozvoje. Hodnocení tak představuje praktický nástroj podpory dlouhodobé stability, konkurenceschopnosti a udržitelného rozvoje rodinných podniků.

Oblast 1 – Rodinnost, struktura a nástupnictví

Tato oblast hodnotí připravenost rodinné firmy na dlouhodobou kontinuitu vlastnictví a řízení, mezigenerační předávání a využívání nástrojů rodinné správy.

Tabulka 25: Bodový rozsah hodnocení Oblasti 1

Oblast hodnocení	Otázka	Maximální počet bodů
Mezigenerační přechod	1.7.2	20
Způsob předání vedení	1.7.3	25
Struktura vlastnictví	1.7.4	25
Formalizace rodinné správy	1.7.5	30
Celkem		**100**

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet skóre oblasti 1
OBLAST 1 = (1.7.2) + (1.7.3) + MAX(1.7.4) + SUM(1.7.5)
Maximální hodnota oblasti: 100 bodů

Vyšší bodové hodnocení vyjadřuje vyšší míru připravenosti rodinné firmy na dlouhodobou kontinuitu vlastnictví, řízení a mezigenerační předávání podniku.

Oblast 2 – Přizpůsobování se změnám a řízení rizik

Tato oblast hodnotí schopnost rodinné firmy identifikovat, vyhodnocovat a řídit rizika, reagovat na změny v podnikatelském prostředí a systematicky budovat svou dlouhodobou odolnost.

Tabulka 26: Bodový rozsah hodnocení Oblasti 2

Oblast hodnocení	Otázka	Maximální počet bodů
SWOT analýza	2.1–2.4	20
Vnímání a význam rizik	2.5.1	15
Proces řízení rizik	2.5.2	24
Governance řízení rizik	2.5.3	24
Celkem		**83**

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet skóre oblasti 2
OBLAST 2 = SWOT + (2.5.1) + (2.5.2) + (2.5.3)
Maximální hodnota oblasti: 83 bodů

Pravidla bodového hodnocení

SWOT analýza (2.1–2.4). Hodnotí se počet relevantních položek uvedených v rámci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Každá relevantní položka = 1 bod, maximálně 20 bodů

Vnímání a význam rizik (2.5.1). Průměrná hodnota hodnocení rizik je převedena na bodové skóre:

Průměr hodnocení	Body
méně než 3	0
3,00–4,99	5
5,00–6,99	10
7,00 a více	15

Proces řízení rizik (2.5.2). Jednotlivé kroky procesu řízení rizik jsou hodnoceny na škále 0–10.

Hodnotí se identifikace rizik, vyhodnocení rizik, stanovení priorit, návrh a realizace opatření, rozdělení odpovědností, monitoring a kontrola, reakce na změny, poučení a zlepšování. Maximálně 24 bodů.

Hodnota	Body
0–2	0
3–5	1
6–8	2
9–10	3

Governance řízení rizik (2.5.3). Jednotlivé prvky governance jsou hodnoceny na škále 0–10.

Hodnotí se zejména vymezení odpovědností, rozdělení kompetencí, zapojení řízení rizik do strategického řízení, komunikace o rizicích, interní pravidla, informovanost zaměstnanců, provázanost s ostatními oblastmi řízení, schopnost reagovat na změny. Maximálně 24 bodů.

Hodnota	Body
0–2	0
3–5	1
6–8	2
9–10	3

Oblast 3 – Energetická soběstačnost a připravenost na obnovitelné zdroje energie

Tato oblast hodnotí úroveň energetické připravenosti rodinné firmy, realizovaná opatření, strategický přístup k energetice a schopnost reagovat na výzvy spojené s energetickou transformací. Současně zohledňuje bariéry, motivační faktory a komunikaci témat souvisejících s energetikou, energetickými úsporami a obnovitelnými zdroji energie.

Tabulka 27: Bodový rozsah hodnocení Oblasti 3

Oblast hodnocení	Otázka	Maximální počet bodů
Aktuální stav a realizovaná opatření	3.1	20
Strategický přístup k energetice	3.2.1–3.2.4	20
Bariéry energetické transformace	3.3 – bariéry	20
Motivační faktory energetické transformace	3.3 – motivace	20
Externí komunikace v oblasti energetiky a udržitelnosti	3.4.3	20
Celkem		**100**

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet skóre oblasti 3
OBLAST 3 = (3.1) + (3.2) + (3.3 Bariéry) + (3.3 Motivace) + (3.4.3)
Maximální hodnota oblasti: 100 bodů

Vyšší bodové hodnocení vyjadřuje vyšší úroveň energetické připravenosti, strategického řízení energetiky a schopnosti firmy využívat příležitosti spojené s energetickou transformací a obnovitelnými zdroji energie.

Pravidla bodového hodnocení

Aktuální stav a realizovaná opatření (3.1). Hodnocení vychází ze součtu realizovaných energetických, technologických a environmentálních opatření ve firmě. Vyšší součet vyjadřuje vyšší úroveň energetické a technologické připravenosti firmy. Maximálně 20 bodů.

Součet hodnot	Body
0–9	0
10–19	5
20–29	10
30–39	15
40 a více	20

Součet hodnot	Body
0–9	0
10–19	5
20–29	10
30–39	15
40 a více	20

Strategický přístup k energetice (3.2.1–3.2.4)

Hodnocení vychází ze součtu odpovědí zaměřených na energetickou vizi firmy, dlouhodobý horizont plánování, zapojení rodiny a nástupníků a propojení energetiky s řízením kontinuity a rizik. Maximálně 20 bodů.

Bariéry energetické transformace (3.3.1 – bariéry). Hodnocení vychází z průměrné intenzity vnímaných bariér energetické transformace. Bodování je inverzní – nižší míra bariér znamená vyšší počet bodů. Maximálně 20 bodů.

Průměr bariér	Body
0–1,99	20
2–3,99	15
4–5,99	10
6–7,99	5
8–10	0

Motivační faktory energetické transformace (3.3.2 – motivace). Hodnocení vychází z průměrné intenzity faktorů podporujících realizaci energetických opatření ve firmě. Maximálně 20 bodů.

Průměr motivace	Body
0–1,99	0
2–3,99	5
4–5,99	10
6–7,99	15
8–10	20

Průměr externí komunikace	Body
1,00–1,49	0
1,50–1,99	5
2,00–2,49	10
2,50–2,99	15
3,00 a více	20

Externí komunikace v oblasti energetiky a udržitelnosti (3.4.3). Hodnocení vychází z průměrné intenzity využívání externích komunikačních kanálů pro komunikaci energetických a udržitelných aktivit firmy. Maximálně 20 bodů.

2. Celkové bodové hodnocení a zařazení firmy

Celkové hodnocení odolnosti rodinné firmy je stanoveno jako součet bodů dosažených ve třech hlavních oblastech: CELKOVÉ SKÓRE = OBLAST 1 + OBLAST 2 + OBLAST 3.

Bodové rozmezí	Úroveň odolnosti
0–79 bodů	Základní úroveň odolnosti
80–119 bodů	Rozvíjející se odolnost
120–159 bodů	Stabilní odolnost
160–199 bodů	Vysoká odolnost
200 a více bodů	Excelentní odolnost

Kategorizace byla stanovena na základě empirického rozložení výsledků výzkumného souboru rodinných firem. Cílem není posuzovat firmy vůči teoreticky dosažitelnému maximu, ale umožnit jejich vzájemné porovnání a identifikaci úrovně organizační odolnosti v reálných podmínkách podnikatelské praxe. Vyšší bodové skóre vyjadřuje vyšší míru připravenosti firmy zvládat změny, rizika a dlouhodobé rozvojové výzvy.

Výsledky hodnocení mohou sloužit jako podklad pro strategické rozhodování vlastníků a managementu rodinných firem, identifikaci prioritních rozvojových oblastí i sledování vývoje odolnosti v čase. Metodika současně vytváří prostor pro benchmarking mezi rodinnými firmami a umožňuje objektivnější posouzení jejich připravenosti na mezigenerační předávání, řízení rizik a energetickou transformaci. Její využití tak přispívá k posilování dlouhodobé stability, konkurenceschopnosti a udržitelnosti rodinného podnikání v podmínkách dynamicky se měnícího prostředí.

Příloha 3 – Vývojové trendy rodinného podnikání v letech 2022–2026, očekávané směry dalšího rozvoje

Vývoj výzkumného nástroje. Projekt Odolná rodinná firma nepředstavuje opakování identického dotazníkového šetření, ale postupně rozvíjený longitudinální výzkumný program zaměřený na sledování vývoje odolnosti rodinných podniků. S každým dalším ročníkem byly na základě odborné literatury, výsledků předchozích šetření i aktuálních výzev rodinného podnikání doplňovány nové oblasti výzkumu, například systematické řízení rizik, energetická připravenost, strategická komunikace nebo benchmarking odolnosti. Přímé meziroční srovnání jednotlivých ukazatelů je proto třeba interpretovat s určitou opatrností. Postupně se měnila struktura dotazníku, rozsah sledovaných oblastí i velikost výzkumného souboru. Cílem této přílohy proto není statisticky porovnávat všechny indikátory, ale identifikovat hlavní dlouhodobé vývojové trendy, které charakterizují proměnu českých rodinných firem v období let 2022–2026.

Výzkumy realizované v letech 2022[4], 2024[5] a 2026 zachycují vývoj rodinného podnikání od období doznívajících dopadů pandemie COVID-19 přes energetickou a inflační krizi až po současnou etapu charakterizovanou digitalizací, rostoucím důrazem na řízení rizik, udržitelnost a postupující generační obměnu. Současně se v roce 2026 výzkum poprvé rozšířil také na Slovenskou republiku, tím získal širší česko-slovenský rozměr. V roce 2022 se šetření zúčastnilo 105 respondentů, v roce 2024 již 222 respondentů a v roce 2026 bylo do finální analýzy zahrnuto 267 rodinných firem.

Tabulka 28: Vývoj odolnosti rodinných firem v ČR (2022–2026) a očekávané směry dalšího rozvoje

Oblast	2022	2024	2026	Očekávaný vývoj (2027–2030)
Pojetí odolnosti	Schopnost zvládnout krizi	Adaptace na změny	Strategicky řízená odolnost	Integrované řízení odolnosti jako součást strategie
Rodina a nástupnictví	Otevírá se téma nástupnictví	Aktivnější zapojení nástupníků	Předávání řízení, pomalejší předávání vlastnictví	Rozvoj family governance a mezigeneračního řízení
Řízení firmy	Převážně intuitivní	Profesionalizace procesů	Systémové řízení rizik a benchmark	Vyšší formalizace, práce s daty a AI
Digitalizace	Konkurenční výhoda	Nutná podmínka rozvoje	Součást každodenního řízení	AI, automatizace, datová analytika
Energetika	Reakce na růst cen	Investice do úspor	Strategická součást odolnosti	Energetická soběstačnost a flexibilita
Vnímání rizik	Pandemie, inflace	Energie, trh práce	Kybernetická, reputační, geopolitická rizika	Komplexní Enterprise Risk Management
Charakter výzkumu	Mapování fenoménu	Rozšíření oblastí	Metodika ORF a benchmarking	Longitudinální sledování trendů

Zdroj: vlastní zpracování

[4] PETRŮ, Naděžda a Jan PAVELKA. *Průzkum Asociace rodinných firem – STUDIE odolnosti rodinného podnikání, závěrečná výzkumná zpráva*. 1. vyd. Praha: Asociace rodinných firem, 2022, 47 s.

[5] PETRŮ, Naděžda a Jan PAVELKA. *Odolná rodinná firma 2024: studie mezi rodinnými firmami, průzkum odolnosti rodinného podnikání – souhrnná výzkumná zpráva.* 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2024, 62 s.

Vývoj v letech 2022–2026 ukazuje, že rodinné podnikání prochází postupnou profesionalizací. Zatímco první ročníky výzkumu byly ovlivněny především schopností firem reagovat na bezprostřední krizové situace, současné výsledky potvrzují posun směrem ke strategickému řízení dlouhodobé odolnosti. V následujících letech lze očekávat další rozvoj family governance, systematického řízení rizik, využívání digitálních technologií včetně umělé inteligence a rostoucí význam energetické soběstačnosti jako součásti dlouhodobé konkurenceschopnosti rodinných firem.

Obrázek 27: Vývoj rodinného podnikání 2022–2026



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

Odolnost rodinných firem se během čtyř let neposunula od hodnot ke strategiím, ale od hodnot postavených na intuici k hodnotám opřeným o systematické řízení.

Příloha 4 – Porovnání faktorů SWOT 2024–2026

Rodinné firmy bývají spojovány s dlouhodobou stabilitou, kontinuitou a silnou hodnotovou orientací. Současně však působí v dynamickém podnikatelském prostředí, které je ovlivňováno ekonomickými cykly, technologickým vývojem, změnami na trhu práce, regulatorními zásahy i rostoucími požadavky na udržitelnost podnikání. Schopnost rodinných firem dlouhodobě prosperovat proto nezávisí pouze na jejich stabilitě, ale také na jejich schopnosti včas rozpoznávat nové příležitosti, reagovat na vznikající hrozby a průběžně přizpůsobovat své strategie měnícím se podmínkám.

Porovnání výsledků SWOT analýz z let 2024 a 2026 umožňuje identifikovat, jak se v čase proměňuje vnímání silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb rodinného podnikání. Cílem není hodnotit jednotlivé roky izolovaně, ale zachytit vývoj priorit, obav a očekávání rodinných firem v širším ekonomickém a společenském kontextu.

Výsledky současně poskytují cenný pohled na faktory, které rodinné firmy považují za klíčové pro svoji dlouhodobou odolnost. Změny ve struktuře SWOT faktorů mohou signalizovat nové trendy, vznikající rizika i oblasti, kterým firmy věnují zvýšenou pozornost. Analýza tak doplňuje hlavní výsledky studie a umožňuje lépe porozumět tomu, jak se rodinné podnikání v České republice a na Slovensku přizpůsobuje aktuálním výzvám a příležitostem.

Tabulka 29: Vývoj silných stránek 2024–2026

Harmonizovaná kategorie	2024	2026
Rodinný kapitál, hodnoty a důvěra	427	344
Know-how, odbornost a zkušenosti	151*	163
Flexibilita, rychlost a adaptabilita	součást SEW	155
Kvalita produktů a služeb	137	104
Zákaznický přístup a vztahy	103**	103
Zaměstnanci, tým a firemní kultura	169***	47
Inovace, technologie, digitalizace a výzkum a vývoj (VaV)	95	49
Značka, reputace a tržní pozice	91	55
Management, procesy a řízení	12	32
Finanční a majetková stabilita	27	29
Produktové/provozní zázemí a nabídka	součást ostatních kategorií	77

Zdroj: vlastní zpracování

* Znalosti, odbornost, zkušenosti a část položek původně zařazených do kategorie „Značka“.
** Součet kategorií „Přístup k zákazníkům“ a části položek z oblasti komunikace.
*** Součet kategorií „Zaměstnanci“ a části položek z oblasti komunikace a firemní kultury.

Silné stránky rodinných firem: porovnání let 2024 a 2026. Porovnání výsledků SWOT analýzy potvrzuje vysokou stabilitu základních pilířů rodinného podnikání. V obou sledovaných obdobích představují nejvýznamnější silnou stránku rodinných firem především rodinné hodnoty, důvěra, dlouhodobé vztahy a aktivní zapojení rodiny do podnikání. Rodinný kapitál tak i nadále tvoří jeden z hlavních zdrojů odolnosti a konkurenční výhody rodinných podniků.

Významnou roli dlouhodobě sehrává také odbornost, know-how a praktické zkušenosti získané v průběhu podnikání. Výsledky současně potvrzují, že rodinné firmy staví svoji konkurenceschopnost na

kvalitě produktů a služeb, na blízkém vztahu k zákazníkům a schopnosti vytvářet dlouhodobé obchodní vztahy založené na důvěře a osobním přístupu.

Ve srovnání s rokem 2024 je v roce 2026 výrazněji identifikována oblast flexibility, rychlosti rozhodování a adaptability. Zatímco v předchozím šetření byly tyto charakteristiky často součástí širších kategorií spojených s rodinným kapitálem a hodnotami, aktuální výsledky ukazují, že respondenti je stále častěji vnímají jako samostatný a významný zdroj své odolnosti. Tento posun lze interpretovat jako reakci na rostoucí dynamiku podnikatelského prostředí a potřebu rychle reagovat na ekonomické, technologické a společenské změny.

Výsledky rovněž potvrzují význam kvalitního lidského kapitálu, inovací, technologického rozvoje, dobrého jména firmy a efektivního řízení. Přestože se četnost některých kategorií mezi jednotlivými roky liší, je třeba zohlednit úpravy metodiky třídění odpovědí a vyšší míru detailu při jejich kategorizaci v roce 2026.

Silné stránky rodinných firem zůstávají založeny především na kombinaci rodinných hodnot, odbornosti, kvality, důvěry a flexibility. Právě propojení těchto faktorů vytváří předpoklady pro dlouhodobou stabilitu a schopnost úspěšně reagovat na měnící se podmínky podnikatelského prostředí.

Tabulka 30: Vývoj slabých stránek 2024–2026

Harmonizovaná kategorie	2024	2026
Personální kapacity, zastupitelnost a závislost na klíčových osobách	160	236
Marketing, značka a online komunikace	68	185
Digitalizace, technologie a inovace	41	161
Management, procesy, formalizace a strategické řízení	72	130
Finance, kapitál a investiční možnosti	71*	114
Tržní, produktová a zákaznická koncentrace	79	59
Nástupnictví, generační výměna a rodinné vztahy	55**	51
Náklady, cash-flow a ekonomická zranitelnost	15	37
Kapacita, prostory, provozní a technické zázemí	součást kategorie „Zdroje“	28
Dodavatelská/projektová závislost a logistika	součást kategorie „Zdroje“	21

Zdroj: vlastní zpracování

* Kategorie „Zdroje“ – finanční omezení a investiční možnosti.

** Součet kategorií „SEW“ a „Nástupnictví“.

Slabé stránky rodinných firem: porovnání let 2024 a 2026

Porovnání výsledků SWOT analýzy ukazuje, že mezi nejvýznamnější slabé stránky rodinných firem dlouhodobě patří personální oblast. Již v roce 2024 firmy upozorňovaly na nedostatek kvalifikovaných pracovníků, omezenou zastupitelnost a vysokou závislost na klíčových osobách. V roce 2026 tento

trend dále zesílil, potvrzuje rostoucí význam lidských zdrojů jako jednoho z hlavních limitů dalšího rozvoje rodinného podnikání.

Výrazný posun je patrný také v oblasti marketingu, značky a online komunikace. Zatímco v roce 2024 byla tato oblast zmiňována spíše okrajově, v roce 2026 se zařadila mezi nejčastěji identifikované slabé stránky. Rodinné firmy si stále více uvědomují význam digitální komunikace, budování značky a aktivní práce se zákazníky v online prostředí, současně však vnímají nedostatek kapacit, znalostí nebo zkušeností potřebných pro efektivní využití těchto nástrojů.

Podobný vývoj lze sledovat v oblasti digitalizace, technologií a inovací. Výsledky naznačují, že technologický rozvoj již není vnímán pouze jako příležitost, ale také jako oblast, ve které řada firem pociťuje určité zaostávání. Rostoucí význam digitalizace, automatizace, využívání dat a umělé inteligence vytváří tlak na průběžné zvyšování kompetencí a investic do moderních technologií.

Ve srovnání s rokem 2024 vzrostl rovněž význam témat souvisejících s managementem, procesním řízením a formalizací postupů. Rodinné firmy si stále více uvědomují potřebu systematického řízení, jasného rozdělení odpovědností a dlouhodobého strategického plánování. Současně se zvyšuje citlivost na otázky financování, investičních možností a ekonomické stability podniku.

Naopak relativně stabilní zůstává význam témat spojených s nástupnictvím, generační výměnou a rodinnými vztahy. Přestože tato oblast představuje jedno ze specifik rodinného podnikání, výsledky naznačují, že firmy ji vnímají jako dlouhodobou výzvu, jejíž význam se v čase zásadně nemění.

Zatímco v roce 2024 byly slabé stránky rodinných firem spojovány především s personálními, provozními a organizačními omezeními, v roce 2026 se do popředí dostávají témata související s digitalizací, marketingem, profesionalizací řízení a schopností adaptovat se na technologické a tržní změny. Výsledky tak naznačují postupný posun od řešení každodenních provozních problémů k otázkám dlouhodobé konkurenceschopnosti a strategického rozvoje.

Tabulka 31: Vývoj příležitostí 2024–2026

Harmonizovaná kategorie	2024	2026
Trh, poptávka a noví zákazníci	176	255
Digitalizace, AI a nové technologie	118	336
Expanze, nové trhy a internacionalizace	75	63
Udržitelnost, ESG, OZE a energetická transformace	74*	73
Partnerství, spolupráce a sítě	36	91
Dotace, financování a veřejná podpora	součást legislativy	58
E-commerce, online prodej a digitální marketing	13	56
Lidské zdroje, vzdělávání a nábor	17**	22
Produktové a službové inovace / diverzifikace	součást technologií a expanze	21
Regionální rozvoj, cestovní ruch a komunita	okrajově zastoupeno	35

Zdroj: vlastní zpracování

* Část původní kategorie „Legislativa“ byla v roce 2024 spojena zejména s environmentálními regulacemi, dotačními programy a podporou ekologických řešení.

** Součet kategorií „Zaměstnanci“ a „Přístup ke vzdělávání“.

Příležitosti rodinných firem: porovnání let 2024–2026

Porovnání výsledků ukazuje, že rodinné firmy vnímají budoucí rozvoj především prostřednictvím růstu trhu, technologických inovací a schopnosti reagovat na měnící se potřeby zákazníků. V obou sledovaných obdobích patřily mezi nejvýznamnější příležitosti nové tržní příležitosti, získávání zákazníků a rozvoj podnikatelských aktivit.

Nejvýraznější změnou mezi roky 2024 a 2026 je významný nárůst příležitostí spojených s digitalizací, umělou inteligencí a novými technologiemi. Zatímco v roce 2024 byly technologie vnímány především jako nástroj automatizace a zvyšování efektivity, v roce 2026 se stávají dominantním tématem budoucího rozvoje. Rodinné firmy stále častěji spojují svoji konkurenceschopnost s využíváním digitálních technologií, dat, automatizace a umělé inteligence.

Výrazně vzrostl také význam partnerství, spolupráce a síťování. Firmy si více uvědomují přínosy spolupráce s obchodními partnery, profesními organizacemi, vzdělávacími institucemi i dalšími podnikatelskými subjekty. Tento trend může souviset s rostoucí komplexností podnikatelského prostředí a potřebou sdílení znalostí a zdrojů.

Stabilní význam si zachovávají příležitosti spojené s udržitelností, energetickou transformací a využíváním obnovitelných zdrojů energie. Oproti roku 2024 jsou však tyto faktory vnímány konkrétněji a častěji spojovány s energetickou efektivitou, ESG principy a dlouhodobou konkurenceschopností podniků.

Ve srovnání s předchozím šetřením se rovněž výrazněji objevují příležitosti spojené s elektronickým obchodem, digitálním marketingem a online komunikací. Výsledky naznačují, že digitální prostředí již není vnímáno pouze jako doplňkový komunikační kanál, ale jako integrální součást podnikatelského modelu.

Zatímco v roce 2024 byly příležitosti rodinných firem spojovány především s růstem trhu a technologickým rozvojem, v roce 2026 se do popředí dostávají témata digitální transformace, umělé inteligence, spolupráce a udržitelnosti. Rodinné firmy tak stále více vnímají budoucnost jako prostor pro aktivní inovace a strategický rozvoj, nikoliv pouze jako reakci na vnější změny.

Tabulka 32: Vývoj hrozeb 2024–2026

Harmonizovaná kategorie	2024	2026
Ekonomická nestabilita, inflace a pokles kupní síly	220	233
Legislativa, regulace, daně a byrokracie	167	171
Konkurence a cenový tlak	103	211
Trh práce, nedostatek pracovníků a mzdový tlak	53	102
Technologie, AI a kybernetická rizika	37	85
Zákazníci, poptávka, preference a platební morálka	35	79
Dodavatelé, logistika a vstupy	8	36
Geopolitická a politická rizika	součást ekonomických a politických hrozeb	48
Růst nákladů, ceny energií, surovin a pohonných hmot	součást ekonomických hrozeb	151
Klima, počasí, sezónnost a environmentální rizika	okrajově zastoupeno	23
Financování, úroky a kurzová rizika	součást ekonomických a legislativních hrozeb	8
Reputace, bezpečnost a morální rizika	okrajově zastoupeno	8

Zdroj: vlastní zpracování

Hrozby rodinných firem: porovnání let 2024 a 2026

Porovnání výsledků ukazuje, že rodinné firmy dlouhodobě vnímají nejvýznamnější hrozby především ve vnějším podnikatelském prostředí. V obou sledovaných obdobích dominují ekonomické faktory, regulatorní nejistota a rostoucí konkurenční tlak, tedy oblasti, které podniky mohou ovlivňovat pouze omezeně.

Nejvýznamnější hrozbou zůstává ekonomická nestabilita spojená s inflací, růstem cen a oslabováním kupní síly zákazníků. Přestože se ekonomické podmínky od roku 2024 postupně stabilizovaly, respondenti i nadále považují ekonomickou nejistotu za jeden z hlavních faktorů ovlivňujících jejich budoucí rozvoj.

Významnou pozici si zachovávají také legislativní a regulatorní rizika. Rodinné firmy dlouhodobě upozorňují na vysokou administrativní zátěž, časté změny legislativy, regulatorní nejistotu a složitost komunikace se státní správou. Výsledky naznačují, že tato oblast představuje trvalý zdroj nejistoty napříč různými odvětvími.

Ve srovnání s rokem 2024 výrazně vzrostl význam konkurenčního tlaku. Firmy stále častěji upozorňují na rostoucí intenzitu konkurence, tlak na ceny, snižování marží a potřebu odlišovat se prostřednictvím kvality, inovací nebo specializace. Současně se zvýšily obavy související s nedostatkem pracovníků, rostoucími mzdovými náklady a celkovou situací na trhu práce.

Výrazněji, než v předchozím šetření se objevují také hrozby spojené s technologickými změnami, umělou inteligencí a kybernetickou bezpečností. Rodinné firmy si stále více uvědomují, že technologický vývoj sice představuje příležitost pro růst, ale také potenciální zdroj nových rizik a nároků na investice, znalosti a ochranu dat.

Nově se v roce 2026 samostatně profilují také témata růstu cen energií, surovin a pohonných hmot, geopolitických rizik a environmentálních faktorů. Výsledky tak potvrzují, že rodinné firmy vnímají podnikatelské prostředí jako stále komplexnější a více ovlivňované globálními ekonomickými, technologickými a politickými procesy.

Mezi lety 2024 a 2026 nedošlo ke změně základní struktury vnímaných hrozeb, ale spíše k jejich větší diferenciaci a konkretizaci. Zatímco v roce 2024 dominovaly obecně formulované ekonomické a politické obavy, v roce 2026 firmy přesněji identifikují konkrétní zdroje nejistoty a rizik, které mohou ovlivnit jejich budoucí fungování a konkurenceschopnost.

Souhrnné vyhodnocení vývoje SWOT faktorů mezi lety 2024 a 2026

Porovnání výsledků SWOT analýz naznačuje, že základní charakteristiky rodinného podnikání zůstávají v čase relativně stabilní. Rodinné firmy i nadále staví na důvěře, dlouhodobých vztazích, odbornosti a kvalitě poskytovaných produktů a služeb. Tyto faktory představují dlouhodobé zdroje jejich stability a konkurenceschopnosti.

Významnější změny lze naopak pozorovat ve způsobu, jakým firmy vnímají své budoucí směřování a rozvojové výzvy. Ve srovnání s rokem 2024 se výrazněji prosazují témata digitalizace, umělé inteligence, technologických inovací, online komunikace a profesionalizace řízení. Rodinné firmy si stále více uvědomují, že jejich budoucí konkurenceschopnost nebude založena pouze na tradičních hodnotách a zkušenostech, ale také na schopnosti systematicky rozvíjet nové kompetence, využívat moderní technologie a reagovat na měnící se očekávání zákazníků.

Výsledky současně ukazují posun od obecného vnímání nejistot k přesnější identifikaci konkrétních rizik a rozvojových příležitostí. Rodinné firmy tak vykazují vyšší míru strategického uvědomění a schopnosti reflektovat faktory, které mohou ovlivnit jejich budoucí fungování. **SWOT analýza proto potvrzuje, že odolnost rodinných firem není statickou vlastností, ale dynamickou schopností průběžně vyhodnocovat změny v okolním prostředí a přizpůsobovat jim své podnikatelské strategie.**

Obrázek 28: Dynamika odolnosti rodinných firem



Zdroj: vlastní zpracování s využitím nástroje ChatGPT

Příloha 5 – České a slovenské rodinné firmy – společné charakteristiky a rozdíly

Protože byl výzkum Odolná rodinná firma 2026 realizován současně v České republice i na Slovensku, byla provedena orientační komparace základních charakteristik obou souborů respondentů. Přestože slovenské rodinné firmy tvoří menší část výzkumného souboru (n = 52), jejich zařazení umožňuje orientačně porovnat základní charakteristiky rodinného podnikání v obou zemích. Záměrem nebylo hodnotit, která skupina dosahuje lepších či horších bodových výsledků, ale identifikovat případné rozdíly ve způsobu řízení rodinných firem, jejich připravenosti na rizika a přístupu k energetické transformaci.

Tabulka 33: Společné charakteristiky a rozdíly českých a slovenských rodinných firem

Oblast	České rodinné firmy	Slovenské rodinné firmy
Rodinnost, nástupnictví a governance	Postupně probíhá generační předávání řízení, vlastnictví však zůstává častěji v rukou zakladatelů. Family governance se teprve postupně formalizuje.	Obdobný důraz na kontinuitu rodinného podnikání. Ve větší míře se objevují prvky postupného zapojování nástupníků do řízení i rozhodovacích procesů.
Přizpůsobování se změnám a řízení rizik	Silnou stránkou je schopnost rychle reagovat na změny a operativně řešit vzniklé situace. Rezervy přetrvávají zejména v systematickém monitoringu a formalizaci procesů řízení rizik.	Přístup k řízení rizik vykazuje velmi podobný charakter. Rodinné firmy staví především na zkušenostech majitelů, osobní odpovědnosti a flexibilním rozhodování.
Energetická připravenost	Energetická opatření jsou stále častěji součástí strategického řízení, přesto většina firem postupuje postupnými investicemi podle aktuálních možností.	Energetická transformace je rovněž vnímána jako dlouhodobé strategické téma. Firmy obdobně kombinují úsporná opatření s postupnou modernizací energetického hospodářství.
Celkový profil odolnosti	Rodinné firmy vykazují vyváženou úroveň odolnosti založenou na rodinných hodnotách, kvalitním řízení a schopnosti přizpůsobovat se změnám.	Celkový profil odolnosti je velmi podobný českým firmám a potvrzuje společné charakteristiky rodinného podnikání v obou zemích.

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavní zjištění. Výsledky neukazují na zásadní rozdíly mezi českými a slovenskými rodinnými firmami. V obou zemích představují hlavní zdroj odolnosti především silné rodinné vztahy, dlouhodobá orientace podnikání, vysoká míra osobní odpovědnosti vlastníků a schopnost pružně reagovat na měnící se podmínky podnikatelského prostředí.

V obou souborech respondentů se současně potvrzuje obdobná vývojová tendence – postupná profesionalizace řízení, rostoucí význam systematického řízení rizik, příprava na generační obměnu a

stále významnější role energetické transformace jako součásti dlouhodobé konkurenceschopnosti rodinných firem.

Přestože lze v některých dílčích ukazatelích pozorovat drobné rozdíly, jejich rozsah není natolik výrazný, aby svědčil o odlišném modelu rodinného podnikání. Výsledky naopak potvrzují, že české a slovenské rodinné firmy vycházejí ze společných historických, kulturních i podnikatelských tradic a čelí velmi podobným výzvám spojeným s nástupnictvím, řízením rizik, digitalizací i energetickou transformací.

První česko-slovenské srovnání v rámci projektu ORF 2026 potvrzuje, že metodiku hodnocení odolnosti lze úspěšně využívat v obou zemích. Vytváří se tak předpoklady pro dlouhodobý česko-slovenský benchmarking rodinných firem a systematické sledování vývoje jejich odolnosti v dalších ročnících výzkumu.