

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

NÁSTUPNICTVÍ V RODINNÝCH FIRMÁCH

Bakalářská práce

Autor: Monika Filáková

Vedoucí: Mgr. et Mgr. Jan Stoklasa, Ph.D.

Olomouc 2018

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „Nástupnictví v rodinných firmách“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce panu Mgr. et Mgr. Janu Stoklasovi, Ph.D. za jeho čas, trpělivost, vstřícnost a cenné rady, které mi dopomohly dokončit tuto práci. Dále bych chtěla poděkovat za cenné informace panu Mgr. Davidu Neveselému a všem rodinným firmám, které věnovaly svůj čas a poskytly potřebné informace pro vznik této práce. Poslední díky patří mým přátelům, a především rodině za jejich bezmeznou podporu.

Obsah

I. TEORETICKÁ ČÁST	6
1. Vymezení rodinných firem.....	7
1. 1. Definice rozdělené podle involment criteria a essence kriteria.....	7
1. 2. Definice podle A. Goehlera.....	9
1. 3. Definice vydaná Evropskou komisí	10
1. 4. F-PEC model	11
1. 5. Co to je rodina	12
1. 6. Shrnutí a vymezení pojmů používaných v práci	12
1. 6. 1. Pojmy užívané v práci	13
2. Význam rodinných firem.....	14
2. 1. Studie na téma rodinného podnikání	14
2. 2. Důležitost rodinných firem na trhu	16
2. 3. Aktuálnost tématu v České republice	17
2. 4. Shrnutí	17
3. Charakteristika rodinných firem.....	18
3. 1. Model tří kruhů.....	18
3. 2. Socioemocionální bohatství (SEW)	19
3. 3. Averse k riziku a iracionální rozhodnutí v rodinných firmách	21
3. 4. Dlouhodobá orientace.....	21
3. 5. Silné a slabé stránky rodinného podniku.....	22
3. 6. Dlouhodobě stejné vedení rodinné firmy	24
3. 7. Shrnutí	24
4. Nástupnictví v rodinných firmách	25
4. 1. Úspěšnost předání dalším generacím	26
4. 2. Motivace vedoucí k plánování nástupnictví.....	26

4. 3. Fáze procesu nástupnictví	28
4. 3. 1. Fáze podle Kenyon-Rouvinezové a Warda	28
4. 3. 2. Fáze podle Murrayové	31
4. 3. 3. Fáze podle Gersicka a kol.	32
4. 4. Postup při výměně generací	33
4. 5. Výběr následníka	34
4. 5. 1. Překážky při výběru následníka.....	34
4. 5. 2. Výběr následníka	35
4. 5. 3. Když není rodinný podnik komu předat	37
4. 6. Shrnutí faktorů ohrožující proces nástupnictví	38
4. 7. Doporučení pro zajištění úspěšného nástupnictví	40
4. 8. Role poradenských společností	40
4. 9. Shrnutí	40
5. Úvod do problematiky rodinných firem v České republice	42
5. 1. Historie rodinného podnikání na území České republiky	43
5. 2. Rodinné podnikání v České republice nyní a první vlna generační obměny	45
5. 3. AMSP ČR a rodinné firmy	46
5. 3. 1. Výsledky výzkumu AMSP ČR.....	46
5. 4. Definice rodinných firem v ČR a legislativa.....	47
5. 5. Rozhovor s poradenskou společností	48
5. 6. Shrnutí	51
II. PRAKTICKÁ ČÁST	52
6. Výzkumná část práce.....	53
6. 1. Výběr respondentů	53
6. 2. Metoda získávání dat.....	54
6. 3. Cíle výzkumu	54
6. 4. Případová studie č. 1	55

6. 5. Případová studie č. 2	60
6. 6. Případová studie č. 3	65
6. 7. Případová studie č. 4	70
6. 8. Shrnutí a komentář autorky	75
Závěr.....	78
Summary.....	80
Seznam pramenů a literatury	83
Seznam zkratk.....	89
Seznam obrázků a grafů	90
Seznam tabulek.....	91

Úvod

Rodinné firmy tvoří více než 60 % všech firem v Evropě, a tím tak hrají významnou roli v ekonomice Evropy a Evropské Unie (Evropská komise, 2009), ovšem pouze 30 % rodinných firem přežije generační obměnu (Stalk a Foley, 2012). V České republice nyní probíhá první generační obměna v rodinných firmách a řada z nich na tento proces není připravena (AMSP ČR, 2018b). Tvrzení, která ve mně vyvolala otázky – na základě jakých kritérií se určí, jestli jsou firmy rodinné či nerodinné? Proč je generační obměna tak problémová? A čím je zapříčiněna nepřípravenost českých rodinných firem? Posledním důvodem mého zvýšeného zájmu o tuto problematiku je ten, že sama pocházím z rodiny, kde existují rodinné firmy, a proto jsem se chtěla o nástupnictví v rodinných firmách dozvědět co nejvíce. O toto téma jsem se již zajímala v prvním ročníku vysokoškolského studia, kde nám na předmětu manažerské psychologie bylo řečeno, že problematika nástupnictví je v České republice velmi aktuální téma, avšak jeho zpracování je složité vzhledem k nedostatečnému počtu dostupných zdrojů v češtině. I proto jsem se rozhodla psát bakalářskou práci na téma nástupnictví v rodinných firmách, neboť mimo předmět manažerské psychologie jsem se s tématem rodinných firem a nástupnictvím v nich nesetkala a já jsem se o této problematice chtěla dozvědět víc – jak z teoretické, tak i praktické stránky.

V bakalářské práci si tedy kladu následující cíle:

- Shrnout teoretické poznatky v oblasti nástupnictví v rodinných firmách.
- Představit kontext tématu rodinných firem a nástupnictví v nich v České republice.
- Ukázat příklady reálných českých rodinných firem a jejich přístup k nástupnictví, ilustrovat na těchto příkladech proces nástupnictví a srovnat jeho průběh s průběhem, který popisuje teorie nástupnictví v rodinných firmách.

Práce je rozdělena do šesti hlavních kapitol a každá má svoje podkapitoly. Prvních pět kapitol tvoří teoretickou část a poslední šestá kapitola je částí praktickou.

Na začátku teoretické části se v první kapitole uvedou definice rodinných firem a bude vybrána jedna pro účely praktické části a jasně se uvedou a vysvětlí pojmy používané v práci. Druhá kapitola se zabývá aktuálností tématu a doloží důležitost

rodinných firem. Třetí kapitola uvádí charakter rodinných firem a jejich specifika oproti firmám nerodinným. Čtvrtá kapitola se zabývá procesem nástupnictví, jeho úspěšností, fázemi, postupy žádaného průběhu a možnými komplikacemi, které mohou nastat. Poslední kapitola teoretické části vyobrazí historický kontext rodinných firem v České republice, doloží aktuálnost tématu rodinných firem a nástupnictví v rodinných firmách v České republice a bude doplněna o informace s konzultantskou společností. Praktická část je výzkumnou částí práce, kde jsou představeny čtyři případové studie českých reálných firem – jako metoda pro získávání dat je zvolen polostrukturovaný rozhovor s majitelem a (potenciálním) nástupcem. Ve firmách bude ilustrován a analyzován proces nástupnictví a přístup k otázce nástupnictví jednotlivých firem, který bude porovnán s teoretickými poznatky nabytými v teoretické části práce a součástí bude i diskuze nad jejich stavem. V závěru práce dojde ke shrnutí získaných informací jak z teoretické, tak z praktické části a vyhodnocení vytyčených cílů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Vymezení rodinných firem

Na začátku celé práce je důležité určit, co to vůbec rodinná firma je. První kapitola se tedy zabývá vymezením a definicemi rodinné firmy, poukazuje na problémy, které nastávají pro vymezení přesné definice rodinných firem. Dále jsou představena kritéria, na jejichž základech jsou definice založené, budou ukázány jednotlivé definice a jejich znění a následně se zvolí jedna definice pro účely praktické části. Další podkapitola ukáže, kdo se chápe jako rodina. Na konci kapitoly budou podstatné poznatky shrnuty a jasné se vymezení používané pojmy a jejich význam.

Jak v následující podkapitole uvidíme, je velmi složité shodnout se na jedné definici, která by vymezila rodinnou firmu, neboť pro každého autora je důležité jiné kritérium, na jehož základě definici založit – pro někoho je důležité jenom jedno kritérium (například většinové vlastnictví), jiní kritéria kloubí dohromady.

Jak poukazuje Machek (2017, str. 11), odborníci a autoři se prozatím neshodli na jedné definici, která by přesně vymezila rodinné podnikání, na druhou stranu lze vymezit kritéria, která slouží jako základ pro založení definice rodinného podnikání, jako například:

- podíl/procento podniku, který rodina vlastní
- počet zaměstnaných rodinných členů
- vliv rodiny na řízení podniku
- již proběhnuté (dokončené) nástupnictví
- počet generací v rodině, které byly součástí řízení podniku

V následujících podkapitolách si představíme několik definic vymezujících rodinné podnikání.

1. 1. Definice rozdělené podle involment criteria a essence kriteria

Podle Machka (2017, str. 11) Chrisman a kolektiv v roce 2005 určili dvě skupiny definic podle toho, která kritéria jsou pro jednotlivé definice nejdůležitější:

- 1) Definice založené na zapojení rodiny do různých oblastí správy v rodinném podniku – *involment criteria*.

2) Definice založené na podstatě rodinného podnikání – *essence criteria*

Do první skupiny *involment criteria* tedy patří definice, které zkoumají míru zastoupení rodiny v různých oblastech správy společnosti (vlastnictví, správní orgány a management), jedná se například o tyto definice:

- „*V rodinné firmě je většina vlastnických nebo kontrolních práv vykonávána jedinou rodinou a do podnikání jsou zapojeni alespoň dva členové rodiny (Rosenblatt, 1985)*
- *Za rodinnou firmu je považován takový podnik, v němž členové rodiny vlastní nejméně 50 % (Leach, 2007).*
- *(...) Klein (2000) vytvořil definice firem zvanou SFI (substantial family influence), která sčítá procentuální zastoupení rodiny v managementu, vlastnictví a správních orgánech společností. Je-li tento součet procent větší než 100, je firma klasifikována jako rodinná.“ (Machek, 2017, str. 11)*
- *„Rodinné firmy jsou takové firmy, ve kterých se vyskytuje více členů jedné rodiny, kteří jsou zároveň většinoví podílníci anebo většinově zastupují manažerské pozice, a to buď ve stejný okamžik anebo v průběhu času.“ (Family Firm Institute, 2018)*
- Definice podle A. Goehlera (viz další podkapitola)
- Definice vydaná Evropskou komisí (viz další podkapitola)
- Definice vydaná AMSP ČR (viz podkapitola 5. 4.)

Do druhé skupiny, tedy skupiny *essence criteria*, patří definice, které se opírají o myšlenku toho, že „*propojení rodiny a podnikání povede k tomu, že firma bude vykazovat určité kvalitativní znaky (Habberson & Williams, 1999)*“ (Machek, 2017, str. 12). Příklady kritérií:

- nástupnické záměry – v rodinné firmě musí existovat záměr firmu předat následující generaci
- sebeidentifikace – rodinná firma musí sama sebe považovat za rodinnou

Profesor Alfredo De Massis, působící na Lancaster University Management School, který je i mimo jiné editorem vědeckého časopisu *Family Business Review*¹, přichází se zjištěním, že definice z první skupiny, čili definice založené na zapojení

¹ Odborný časopis zabývající se rodinným podnikáním, založen roku 1988

rodiny do různých oblastí správy v rodinném podniku (*involment criteria*), jsou více používanější v definování rodinných firem než definice ze skupiny *essence criteria* (De Massis a kol., 2012, str. 10 – 13). Na základě analýzy 238 definic identifikovali 6 nejpoužívanějších kritérií a jejich procentuální zastoupení ve zkoumaných definicích. Výsledky jsou zobrazeny v tabulce č. 2:

Tabulka 1: Procentuální zastoupení kritérií definic rodinných firem v akademické literatuře

Definiční kritérium	Podíl
Zastoupení rodiny ve vlastnictví	79 %
Zastoupení rodiny v managementu	53 %
Zastoupení rodiny ve správních orgánech	28 %
Sebeidentifikace	15 %
Více generací ve firmě	9 %
Záměr předat firmu budoucí generaci	7 %

Zdroj: Alfredo de Massis a kol. (2012, str. 13)

Jak můžeme vidět, nejčastějším kritériem v definicích je zastoupení rodiny ve vlastnictví – upozorňuji, že pro toto kritérium není důležité, jaký podíl rodina ve firmě má, důležitý je pouze fakt, že se toto kritérium ve zkoumaných 238 definicích objevuje v 79 % bez ohledu na to, jaké požadavky na zastoupení rodiny ve vlastnictví jsou. Shledávám zajímavé, že první tři příčky obsadily kritéria zastoupení rodiny (ať už ve vlastnictví, managementu, nebo správě), kdežto záměr předání firmy budoucí generace se objevuje až na posledních příčkách. Osobně si myslím, že v tom hraje roli to, že pouze 30 % rodinných firem přejde do druhé generace (viz podkapitola 4. 1. Úspěšnost předání dalším generacím), proto se tedy kritérium o záměru předat firmu budoucí generaci objevuje pouze v 7 % zkoumaných definic – ovšem souvislost mezi kritériem záměru předat rodinnou firmu budoucí generaci a úspěšností předání firmy druhé generaci je pouze má domněnka.

1. 2. Definice podle A. Goehlera

Dle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008, str. 21), je podle prací A. Goehlera rozhodující vliv rodiny na daný podnik, přičemž shrnutí jeho tvrzení vytváří tuto definici: „*Rodinný podnik je takový podnik, na který vyvíjí rozhodující a určující vliv rodina. O rozhodujícím vlivu rodiny se dá hovořit tehdy, pokud rodina zcela dominuje v jednom*

z určujících faktorů, kterými jsou vlastní kapitál nebo členství ve statutárním orgánu, nebo pokud je menší vliv jednoho faktoru vyrovnán odpovídajícím vlivem faktoru druhého. Nutnou podmínkou je ovšem podíl rodiny na vlastním kapitálu.“ (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, str. 22). Čili o rodinný podnik se jedná například tehdy, pokud rodina vlastní 100 % vlastního kapitálu ve společnosti. Pokud by rodina vlastnila méně než 100 % vlastního kapitálu, musí zbývajících rozdíl do 100 % doplnit procentuální zastoupení rodiny mezi jednatelem či jinými statutárními orgány (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, str. 22).

Definici podle A. Goehlera shledávám sice za zajímavou, ale je podle mého názoru příliš přísná v požadavku, že rodina musí zcela dominovat buď ve vlastnictví základního kapitálu, nebo členství ve statutárním orgánu. Dále by mohla být pro některé čtenáře matoucí, a dokonce i těžko srozumitelná (co se týče dopočítávání procentuální zastoupení rodiny). Otázkou také je, jak je chápáno dominování – jestli sto procentuálně, nebo pouze nadpoloviční většinou. Pokud ji porovnáme s definicí Evropské komise (viz následující podkapitola), není dle mého názoru tak jasná a přehledná.

1. 3. Definice vydaná Evropskou komisí

Evropská komise (2009, str. 9–10) vydala v roce 2009 finální zprávu o přehledu situace rodinného podnikání. Podle expertů, kteří se na výzkumu podíleli, je důležité, aby byla definice jasná, srozumitelná a jednoduše přijatelná. Podle této zprávy je firma jakékoliv velikosti rodinnou, pokud současně splňuje následující 4 body:

- 1) většinu rozhodovacích práv má v rukou: zakladatel firmy nebo fyzická osoba, která získala základní kapitál společnosti (dále pouze nabyvatel), nebo manžel/manželka, rodiče, děti nebo vnoučata;
- 2) tato většina rozhodovacích práv je přímá nebo nepřímá²;
- 3) je alespoň jeden představitel rodiny nebo příbuzný formálně zařazen do správy podniku;
- 4) v případě veřejných obchodovaných společností má v držení jejich zakladatel nebo nabyvatel, nebo manžel/manželka, partner, děti nebo vnoučata alespoň 25 % rozhodovacích práv.

² Nepřímým rozhodovacím právem se rozumí takové rozhodovací právo v rodinné firmě, která je ovládána jinou firmou (např. řízení rodinné firmy přes holding)

- Je třeba říct, že tato definice se týká také podniků, ve kterých ještě neproběhlo generační nástupnictví. Dále zahrnuje vlastníky a také OSVČ.

Pro účely praktické části práce je zvolena tato definice. Pokud ji například porovnáme s předcházející definicí podle A. Goehlera, tak zjistíme, že je tato definice mnohem přehlednější a jasnější a čtenáři by pak podle ní mělo být jasné, která firma je tedy rodinná. Dále, pokud se zpětně podíváme na definice uvedené ve skupině *involment criteria* (viz podkapitola 1. 1.), tak dle mého názoru zjistíme, že tato definice oproti jiným kloubí více požadavků a je jasnější.

1. 4. F-PEC model

Doposud jsme se setkali s typy teorií, na jejichž základě se dá určit, jestli je firma rodinná nebo nerodinná. Existuje ovšem další definiční přístup, který říká, jak moc je firma rodinná, a to na základě měření vlivu rodiny ve firmě. Jeden z takových modelů vytvořil Astrachan a kol. (2002, str. 47) – jmenuje se F-PEC model. Název je akronymem pro anglická slova *Family – Power, Experience, Culture*. Model je složen ze tří komponentů:

- 1) Moc (*power*) – zkoumá míru zastoupení rodiny v:
 - a. Podílu na vlastním kapitálu
 - b. Správní struktuře firmy
 - c. Managementu a řídicí struktuře firmy
- 2) Zkušenosti (*experience*) – měřitelnými projevy jsou:
 - a. Generace zakladatele
 - b. Generace aktivní ve vedení podniku
 - c. Generace aktivní v organizaci podniku
 - d. Počet členů rodiny aktivně působících ve firmě
- 3) Kultura (*culture*) – oddanost rodiny firmě:
 - a. Překrývání hodnot rodiny a podniku
 - b. Firemní kultura rodinného podniku

Tento model je dle mého názoru velmi zajímavý, avšak obtížně aplikovatelný v praxi – jednak zodpovězení otázek by mohlo rodinným firmám činit potíže, a jednak shledávám obtížné následné zpracování dat.

1. 5. Co to je rodina

Během vyhledávání definic rodinné firmy jsem zjistila, že se sice definuje, co to rodinná firma je, ovšem součástí definice už není uvedené to, koho za součást rodiny můžeme považovat. Jsou to jenom děti? Nebo i manželka? A co vnoučata? Pokud se podíváme do Psychologického slovníku (Hartl a Hartlová, 2015), zjistíme, že rodina je: „*spol. skupina spojená manželstvím n. pokrevními vztahy a odpovědností a vzájemnou pomocí.*“. Ovšem v pojetí této problematiky to tak jednoduché není. Tak například Kenyon-Rouvinezová a Ward (2016, str. 70) uvádějí, že není jednotná a správná odpověď na to, koho můžeme považovat za rodinné členy v rodinné firmě, upozorňují ovšem, že se jedná o sílu vztahů. Dále například kulturní a sociální antropolog Jaroslav Skupnik uvádí (2010, str.287), že rodina, jakožto běžně používané slovo, označuje rozdílné fenomény, například i „*společně žijící skupinu lidí, z nichž nutně ne všichni musí být příbuzní.*“ Dále uvádí, že se za rodinu dá považovat skupina kolem osoby, se kterou má daná osoba nejbližší vztahy, jako například emoční vztahy.

Nechci se tady pouštět do psychologických či sociálních diskuzí o tom, co je rodina, protože to není předmětem práce. Jakožto autorka práce chci pouze poukázat na to, že rodinný člen nemusí být nutně osoba s pokrevní příbuzností. Za podstatné považuji sílu vztahů, které v rodině jsou – například mezi nesezdanými partnery či jejich dětmi, kteří se za rodinu, dle mého názoru, právě kvůli síle jejich vzájemných vztahů, považují.

1. 6. Shrnutí a vymezení pojmů používaných v práci

První kapitola se zabývala definováním rodinných firem. Ukázalo se, že není jednoduché přesně vymezit a definovat rodinnou firmu, neboť pro různé autory jsou důležitá různá kritéria. Jak se dozvíme v následující kapitole, rodinné firmy zaujímají na trhu významnou roli – i přes tento významný fakt nedošlo k usnesení jedné jednotné definice rodinné firmy. Nicméně po prozkoumání různých definic jsem došla k závěru, že většina definic se týkala toho samého – vlastnický podíl, podíl rodinných členů v organizačních strukturách a počet zaměstnaných rodinných členů. Pořádek a směr ve vymezení rodinných firem poté udává závěrečná zpráva Evropské komise (viz podkapitola 1. 3.), která dle mého názoru shrnuje nejpodstatnější kritéria pro status rodinný podnik/rodinnou firmu. Jako důležité shledávám i fakt, že zpráva Evropské

komise také dodává, že uvedená kritéria se týkají i firem, ve kterých ještě nedošlo k nástupnictví a zahrnuje také i OSVČ. Z výše zmíněných důvodů si vybírám tuto definici pro praktickou část práce.

1. 6. 1. Pojmy užívané v práci

V práci se budou objevovat pojmy rodinná firma, rodinné podnikání a rodinný podnik – význam těchto pojmů je pro účel práce stejný. Dále upozorňuji, že pokud nebude přesně řečeno, o jaké definice rodinné firmy se autoři opírali, mají termíny rodinná firma, rodinné podnikání a rodinný podnik význam takový, jak jim rozumí samotní autoři.

Další pojmy, které se budou v práci objevovat (a zejména pak ve čtvrté kapitole), jsou následník a nástupce – pro účely této práce je jejich význam je stejný (osoba, která má převzít rodinný podnik, potažmo klíčové role ve firmě). To samé platí u termínů nástupnictví a následnictví (bližší přiblížení významu těchto pojmů viz kapitola 4.).

Pod pojmy majitel, zakladatel, otec/matka, rodič se rozumí osoba, která současně vlastní rodinný podnik, jsou to české ekvivalenty pro anglické slovo *incumbent*. Synem/dcerou, potomkem se poté rozumí (možný) nástupce v rodinné firmě.

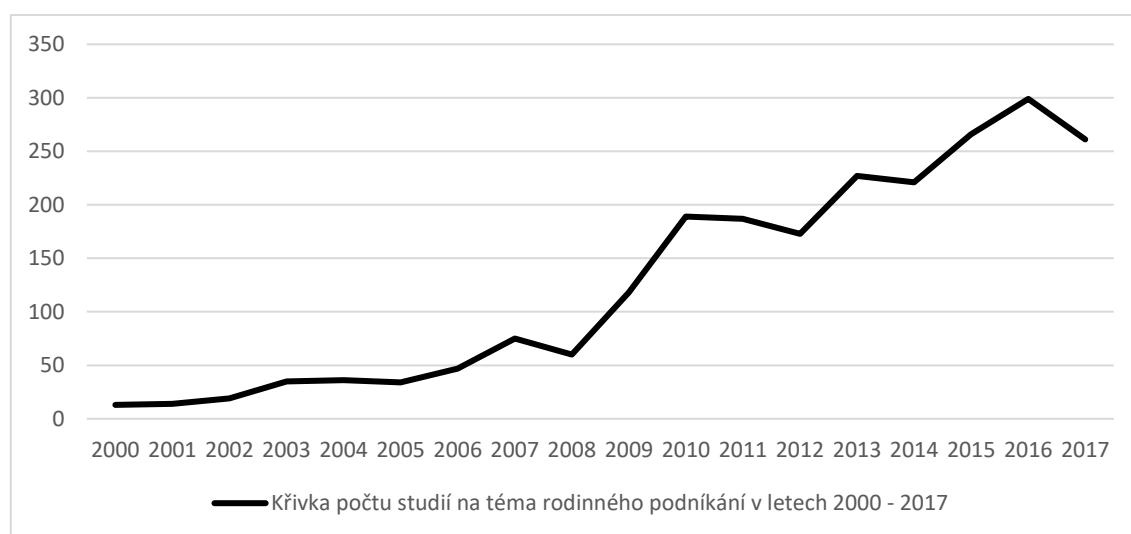
2. Význam rodinných firem

Ve druhé kapitole se seznámíme s tématem rodinných firem, jeho aktuálností a důležitostí. Na počtu zveřejněných studií s tématem rodinného podnikání si ukážeme, jak stoupá zájem o jejich vědecké zkoumání, dále se zaměříme na důležitost rodinných firem v některých ekonomikách a na konci kapitoly zjistíme aktuálnost problematiky v České republice.

Rodinný podnik je nejběžnější a nejrozšířenější formou podnikání napříč historií ekonomiky – i přes tento fakt si až do nedávna svět neuvědomoval důležitost rodinných podniků, ani jejich odlišností a charakteristických rysů (Kenyon-Rouvinezová a Ward, 2016, str. 23). To se však změnilo na přelomu tohoto tisíciletí.

2. 1. Studie na téma rodinného podnikání

Zájem o téma rodinného podnikání od počátku 3. tisíciletí značně stoupl. Na následujícím grafu 1 lze vidět vývoj počtu studií na téma rodinného podnikání v letech 2000-2017 bez ohledu na to, jakou definicí rodinného podnikání se autoři řídili (ukázka definic a následně zvolená definice pro účely této práce viz kapitola 2). Jak lze z grafu vidět, zájem o téma se velmi zvýšil – mezi lety 2000 a 2017 je nárůst studií 23násobný (299 prací ku 13), přičemž v roce 2017 počet prací mírně klesl (na 261):



Graf 1: Křivka počtu studií na téma rodinného podnikání v letech 2000 - 2017

Zdroj: Autorka, na základě databáze Scopus (2018)

Graf je vytvořen na základě dat z databáze Scopus (k datu 20. 10. 2018) – vyhledávání proběhlo na základě následujících kritérií:

- Rozšířené vyhledávání
- Vyhledávací termín: KEY(family business) OR KEY(family firms) OR KEY(family owned) OR KEY(family enterprise) AND SUBJAREA(MULT OR ARTS OR BUSI OR DECI OR ECON OR PSYC OR SOCI)³
- Následné limitování
 - o Roky: 2000 – 2017⁴
 - o Oblast vyhledávání: Arts and Humanities; Business, Management and Accounting; Decision Sciences; Economics, Econometrics and Finance; Psychology; Social Sciences
- Typy zdrojů
 - o Journals; Conference proceeding; Books; Book Series; Trade Publication

Zajímavé je také pozorovat země, ve kterých se zkoumá rodinné podnikání. Na to, jak databáze Scopus připisuje vydaná díla dané země, upozorňuje Machek (2018, str. 6). Tabulka 2 ukazuje deset zemí, ve kterých bylo dle afiliací⁵ autorů zveřejněno nejvíce prací zabývajících se rodinným podnikáním, tzn. studie, které se řadí do sloupce „počet studií“, jsou provedené takovými autory, kteří jsou afilováni v dané instituci, a ta instituce má sídlo v určité zemi (v grafu sloupec „země“). V případě spoluautorství je výsledek započítán do více zemí.

Tabulka 2: Pořadí zemí dle počtu studií na téma rodinného podnikání v letech 2000 - 2017

POŘADÍ	ZEMĚ	POČET STUDIÍ
1.	USA	534
2.	Španělsko	259
3.	Velká Británie	244
4.	Itálie	195

³ Klíčová slova jsou napsána pouze v angličtině, neboť i studie, které jsou napsány v jiném jazyce, obsahují anglická klíčová slova. Ty, které neobsahují klíčová slova v angličtině, nejsou zahrnuty do Grafu 1 a Tabulky 2.

⁴ Jako konečný je zvolen rok 2017, neboť shledávám za důležité, aby počet vydaných studií byl pouze z dokončeného roku, proto jsem jako kritérium nedala rok 2018.

⁵ Afiliací se rozumí náležitost autora ke své „mateřské“ instituci.

5.	Německo	159
6.	Kanada	157
7.	Čína	117
8.	Austrálie	111
9.	Tchaj-wan	81
10.	Švédsko	78

Zdroj: Autorka, na základě databáze Scopus (2018)

Na prvním místě se umístila USA – jak se dozvíme v následující podkapitole (viz 2. 2. Důležitost rodinných firem na trhu), rodinné firmy na trhu Spojených států hrají významnou roli. Zajímavý je i fakt, že pět zemí z tabulky jsou z Evropy a jak se opět dozvíme v následující podkapitole (viz 2. 2. Důležitost rodinných firem na trhu), také na území Evropy jsou rodinné firmy velmi důležité. Není proto divu, že právě pět evropských zemí se vyskytuje v této tabulce.

2. 2. Důležitost rodinných firem na trhu

Rodinné podnikání hraje na trhu významnou roli. To dosvědčují následující informace z různých zdrojů:

- 1) Kenyon-Rouvinezová & Ward (2016, str. 23) uvádějí, že rodinné podnikání tvoří 50–90 % HDP ve všech volnotržních ekonomikách (ovšem toto tvrzení není doloženo definicí, která by vymezovala, co to rodinné firmy jsou).
- 2) Podle průzkumu Family Firm Institute (dále už jen FFI)⁶ (2018) je podíl rodinných firem v ročním globálním HDP 70–90 %, přičemž se FFI opírala o tuto definici: *„Rodinné firmy jsou takové firmy, ve kterých se vyskytuje více členů jedné rodiny, kteří jsou zároveň většinou podílčníci anebo většinově zastupují manažerské pozice, a to buď ve stejný okamžik anebo v průběhu času.“*⁷
- 3) Evropská komise (2018) uvádí, že rodinné podniky tvoří více než 60 % všech podniků v Evropě, a to od malých jednočlenných podniků po velké obchodní společnosti – na základě definice vydané Evropskou komisí (viz podkapitola 1. 3. Definice vydaná Evropskou komisí). Nezávisle na jejich velikosti tvoří

⁶ Mezinárodní členská organizace v oblasti rodinného podnikání zabývající se jeho zkoumáním.

⁷ Originální znění definice: *Family Firms are those in which multiple members of the same family are involved as a major owners or managers, either contemporaneously or over time.*

významnou roli v ekonomice Evropské Unie. Evropská komise si je vědoma významu rodinných podniků, a proto vytváří vhodné prostředí pro podporu jejich růstu a rozvinutí (Evropská komise, 2018).

Z předcházejících informací lze tedy tvrdit, že rodinné podniky jsou důležité ve světových ekonomikách. Kromě toho, že rodinné podniky hrají významnou roli ve tvorbě HDP, jsou důležité i ve tvorbě pracovních míst. Například v USA dle Family Enterprise USA (2018) vytvářejí rodinné firmy 60 % pracovních míst.

2. 3. Aktuálnost tématu v České republice

Situací rodinných firem v České republice se sice budu podrobně zabývat v 5. kapitole, ovšem na začátku celé práce, kde se dokládá aktuálnost a důležitost tématu, považuji za vhodné zmínit, že rok 2018 je v České republice rokem rodinného podnikání (AMSP ČR, 2018d). Podle AMSP ČR (2018d) je rok 2018 „*milníkem společenského, ekonomického a legislativního vnímání rodinných firem, živností a farem.*“ V letošním roce tedy probíhá historicky největší kampaň pro podporu rodinného typu podnikání a největší snahou AMSP ČR je ukotvit definici rodinného podnikání do legislativy České republiky.

2. 4. Shrnutí

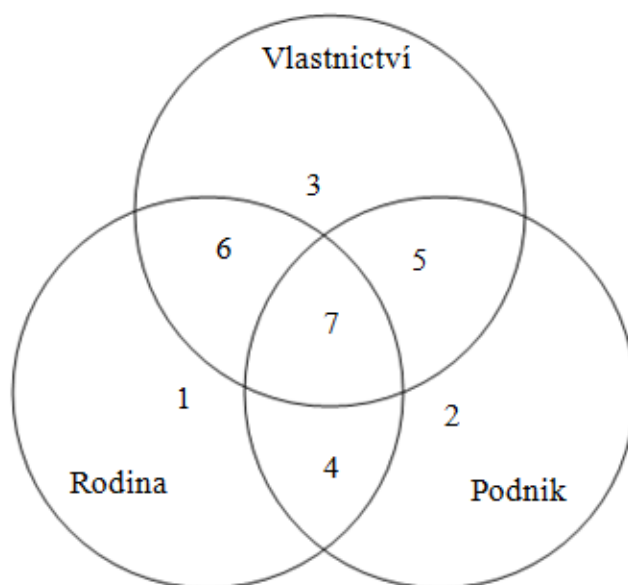
V této kapitole bylo dokázáno, že zájem o zkoumání oblasti rodinného podnikání roste. Dále byla prokázána významná role rodinných firem na trzích a významnost tématu byla potvrzena i tím, že v České republice je rok 2018 vyhlášen rokem rodinného podnikání.

3. Charakteristika rodinných firem

Třetí kapitola se zaměří na znaky rodinných firem a jejich specifika oproti firmám nerodinným, aby bylo lépe pochopeno, jaký je rozdíl mezi firmou rodinnou a nerodinnou a aby byla čtenářům přiblížena jedinečnost a odlišnost rodinných firem.

3. 1. Model tří kruhů

Renato Tagiuri a John Davis z Harvardské univerzity vytvořili poprvé v roce 1978 nástroj pro identifikaci jednotlivých rolí, které se mohou v rodinné firmě vyskytnout. Model pracuje se třemi vzájemně provázanými a překrývajícími se skupinami v rodinných firmách – rodina, podnik a vlastnictví. Díky němu je možno identifikovat jednotlivé role ve firmě a také možné konflikty. Letos tento model slaví 40leté výročí a v literatuře se stále používá. Jmenuje se model tří kruhů, anglicky *Three-circle model* a byl oficiálně publikován až v roce 1982 (J. A. Davis, 2018).



Obrázek 1: Model 3 kruhů

Zdroj: Podle J. A. Davise (2018), Tagiuri a Davis 1982, upraveno autorkou

Model dodnes slouží jako nástroj při odborném pojednání o rodinných firmách. Jak je na první pohled zřejmé, tak se tento model dá použít pouze pro rodinné firmy, neboť v nerodinných by nešel aplikovat. Levý spodní kruh představuje rodinu, pravý

spodní kruh představuje podnik a prostřední horní vlastnictví. Tyto kruhy se vzájemně překrývají a tím vzniká následujících sedm podmnožin, které představují různé role či funkce rodinných a nerodinných členů vzhledem k rodinnému podniku (číslo z obrázku 1 a vysvětlení role vzhledem k rodině a podniku):

- 1) Členové rodiny – nejsou součástí podniku ani nemají podíl na vlastnictví.
- 2) Nerodinní zaměstnanci – jsou zaměstnanci, kteří nejsou členy rodiny ani nemají podíl na vlastnictví.
- 3) Nerodinní spoluvlastníci bez pracovní účasti v podniku – jsou spoluvlastníci firmy, kteří v podniku nepracují a ani nejsou součástí rodiny.
- 4) Rodinní zaměstnanci – členové rodiny, kteří jsou ve firmě zaměstnaní, nemají však podíl na vlastnictví.
- 5) Nerodinní zaměstnanci s podílem na vlastnictví – zaměstnanci podniku s podílem na vlastnictví, kteří nejsou součástí rodiny.
- 6) Rodinní podílníci – rodinní příslušníci s podílem na vlastnictví, kteří ve firmě nepracují.
- 7) Rodinný zaměstnanec s podílem – zaměstnanci, členové rodiny a zároveň spoluvlastníci (například zakladatel/é).

Na základě vymezení jednotlivých rolí, které mohou v rodinné firmě vzniknout, se dají identifikovat možné konflikty, které mohou ve firmě nastat – například konflikt mezi rodinnými členy, kteří nejsou součástí firmy a rodinnými členy, kteří jsou součástí firmy.

3. 2. Socioemocionální bohatství (SEW)

Pojem socioemocionální bohatství (z anglického *socioemotional wealth* -> zkratka SEW) vysvětluje L. R. Góméz-Mejía a kol. (2007, str. 106) jako „*nefinanční aspekty podniků, které naplňují rodinné emoční potřeby jako identita, schopnost posilovat rodinný vliv a zachování rodinné dynastie.*“⁸. Dále autoři uvádějí příklady forem SEW, jako:

- a) Posílení autority
- b) Uspokojení potřeby sounáležitosti a citů

⁸ Originální znění: By socioemotional wealth we refer to non-financial aspects of the firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty.

- c) Udržování rodinných hodnot v podniku
- d) Zachování rodové linie v podniku
- e) Altruistické chování vůči rodině

Pro přehlednost v této problematice identifikoval Berrone s kolektivem (2012, str. 10) pět základních dimenzí socioemocionálního bohatství, které pojmenovali akronymem FIBER:

1) Řízení rodiny a její vliv (*Family Control and Influence*)

- Referuje o řízení a vlivu rodiny v podniku. Většinu vlastnických práv spravuje právě rodina, která je zároveň i ve správních orgánech podniku. Je důležité, aby řízení podniku bylo v rukou rodiny, včetně jmenování manažerů z mimo rodinného kruhu do funkce.

2) Svázanost rodiny s firmou (*Identification of Family Members With the Firm*)

- Rodinní příslušníci jsou citově s firmou svázaní, cítí, že úspěch firmy se rovná osobnímu úspěchu. Být součástí rodinné firmy je pro ně seberealizace, jsou hrdí, že mohou být její součástí. Týká se i mimo jiné jména rodiny, protože je svázaná se jménem společnosti.

3) Pevné sociální vztahy (*Binding Social Ties*)

- V rodinné firmě je důležité mít pevné sociální vazby, vzájemné vztahy jsou postaveny především na důvěře – je důležité mít dobré vztahy se stakeholdery (např.: s nerodinnými zaměstnanci je zacházeno jako s rodinnými členy).

4) Emocionální spojení členů rodiny (*Emotional Attachment of Family Members*)

- Emocionální spojení členů, které je v podniku velmi pevné, mnohdy ovlivňuje rozhodovací procesy ve firmě. Udržet si pevné rodinné vztahy je často důležitější než samotný ekonomický cíl. Pevné vztahy také udržují pozitivní nadhled.

5) Obnovení rodinných pout skrze nástupnictví (*Renewal of Family Bonds Through Dynastic Succesion*)

- Pokračování v rodinné tradici a zachování jejího odkazu je důležitým cílem v podniku, stejně jako to, že v rodinný podnik se předá dalším rodinným generacím.

Touha naplnění SEW je tedy jedna z charakteristik, která odlišuje rodinné firmy od nerodinných.

3. 3. Averze k riziku a iracionální rozhodnutí v rodinných firmách

Byť by se mohlo zdát, že získání SEW je pro rodinný podnik výhodné, opak je mnohdy pravdou – upozorňuje na to Gómez-Mejía a kol. (2017, str. 106-109): pro dosažení socioemocionálního bohatství dělají firmy často iracionální rozhodnutí a také mohou mít averzi k riziku – obojí je pro budoucnost firmy riskantní a může vést ke ztrátovosti firmy.

Pro vysvětlení uvádím příklad: Rodina touží po zachování rodové linie podniku a zastoupení rodinných příslušníků v managementu. Mají i vhodnější, kompetentnější uchazeče mimo rodinný kruh, to však rodina nechce připustit. Zároveň podnik musí učinit těžké rozhodnutí o velké a riskantní investici do inovace. Tato situace má různá řešení, pro účely vysvětlení této kapitoly však uvádím dva závěry:

- 1) Iracionální rozhodnutí: kvůli udržení SEW (zachování rodinné linie v managementu) udělala rodina iracionální rozhodnutí, když do managementu obsadila rodinného příslušníka, který není tak výkonný nebo kvalifikovaný, jako nerodinný uchazeč.
- 2) Averze vůči riziku: Dle Machka (2017, str. 19) Le Breton-Miller a kol. uvádějí, že na averzi vůči riziku je i psychologický vliv. Je-li například podnik zdrojem živobytí rodinných členů, tak se rodina zaměřuje na maximalizaci vlastního bohatství, aby si udržela životní úroveň – proto vykazují větší averzi k riziku, aby nedošlo k ohrožení jejich životní úrovně. Čili v našem případě, kdy se má rodina rozhodnout o velké a riskantní investici do inovace, bude mít rodina averzi k riziku z toho důvodu, že může dojít k ohrožení jejich zdroji obživy, protože si nemohou být jistí, jestli bude investice účinná nebo ne.

3. 4. Dlouhodobá orientace

Rodinné firmy jsou obecně více dlouhodobě orientované než firmy nerodinné. Je to právě dlouhodobá orientace (*long-term orientation* -> LTO), která pravděpodobně úzce souvisí s nefinančními cíli, jako například záměr předat firmu rodinným nástupcům,

anebo snaha o kladnou firemní reputaci – právě realizace takových cílů vyžaduje dlouhodobé plánování. (Gómez-Mejía a kol., 2007, str. 106; Machek, 2017, str. 20)

Přestože budoucnost je klíčovým atributem LTO, není to její jediný rys. Dlouhodobá orientace se dá tedy rozdělit do tří dimenzí (Lumpik a Brigham, 2011, str. 1152 – 1154):

- 1) *Futurity* (volně přeloženo jako výhled do budoucna) – Aktivita jako prognózování, plánování (včetně plánování nástupnictví v rodinných firmách) a odhadování dlouhodobých důsledků současných aktivit jsou zdrojem ekonomického užitku.
- 2) *Continuity* (kontinuita) – Tato dimenze je založena na přesvědčení toho, že zdrojem hodnoty je trvalost (zachování-stálost-trvanlivost). Také klade důraz na to, že aktivity z minulosti mají dopad na situaci budoucí. Příkladem pro udržení kontinuity jsou například dlouhodobé vztahy se zákazníky či B2B vztahy (Ganesan, 1994 cit. podle Lumpik a Brigham, 2011, str. 1153). V této dimenzi se také klade důraz na kontinuitu rodinného podnikání.
- 3) *Perseverance* (vytrvalost) – Založeno na víře v to, že úsilí vynaložené dneska se vyplatí v budoucnu. Vytrvalost není zapotřebí pouze k přežití, ale je důležitá pro svou vlastnost kumulování efektu, neboť až časem věci získají na hodnotě. V praxi to znamená, že vytrvalost umožňuje překonat problémy v prvotních fázích podnikání (Hisrich a Brush, 1986 cit. podle Lumpik a Brigham, 2011, str. 1154). Jejím zdrojem je rodinná hrdost a tradice (Borckhaus, 2004 cit. podle Lumpik a Brigham, 2011, str. 1154).

3. 5. Silné a slabé stránky rodinného podniku

Rodinný podnik, ostatně jako každý jiný, má své silné a slabé stránky. Silné stránky, které mohou být v každé rodinné firmě odlišné, může podnik právem považovat za svou konkurenční výhodu, naopak slabé stránky přinášejí do podniku mnoho překážek, které komplikují jeho existenci. Tabulka 3 z výzkumu Taguiriho a Davise (1996, str. 207) přináší přehledné shrnutí potenciálních (v podniku se mohou či nemusí objevit) silných a slabých stránek rodinného podniku, kde lze vidět, že určitá vlastnost může přinášet rodinné firmě výhodu a zároveň nevýhodu – vše samozřejmě záleží na podmínkách konkrétního rodinného podniku.

Prostřední sloupec v tabulce představuje určitou vlastnost rodinného podniku. V levém sloupci vidíme, jak tato vlastnost může podnik ovlivnit negativně (představuje nevýhodu pro RP), v pravém sloupci zase vidíme pozitivní ovlivnění (představuje výhody pro RP).

Tabulka 3: Potencionální výhody a nevýhody pro rodinný podnik (RP) vzhledem k jednomu atributu

Nevýhody pro RP	Atribut/vlastnost	Výhody pro RP
- Nedostatek podnikatelské objektivity - Nežádoucí směřování rodinných záležitostí, rodinného podnikání a vlastnictví	Simultánní/ současně probíhající/ zdvojené role	- Zvýšená loajalita k podniku a rodině - Rychlé a efektivní rozhodování
- Svazující pocit v důsledku těsné blízkosti a úzkých osobních vztahů - Pocit trpkosti a rozhořčení na rodinnou firmu	Sdílená identita	- Zvýšená loajalita k podniku a rodině - Silný pocit poslání - Více objektivní rozhodování v podniku
- Členové rodiny mohou poukazovat na slabosti. - V důsledku zklamání v dětství se redukuje důvěra v budoucích pracovních vztazích	Celoživotní společná historie členů rodiny	- Příbuzní mohou vzájemně využívat své silné stránky a zároveň kompenzovat slabé stránky - Silné vztahy mohou pomoci při překonávání překážek
- Nedostatek objektivity v komunikaci - Pracovní vztahy komplikují pocit viny a odpor - Může se objevit skrytá nenávist	Emoční zapojení a ambivalence	- Vyjádření kladných emocí vytváří loajalitu a zároveň napomáhá k posílení důvěry
- Může spustit citlivé reakce, které mohou poškodit komunikaci a vytvořit podmínky pro vznik konfliktů	Soukromý jazyk	- Umožňuje efektivnější komunikaci s větší mírou důvěrnosti
- Členové rodiny mají pocit úzkosti a svázanosti	Vzájemná znalost soukromého života	- Efektivnější komunikace a podniková rozhodnutí, která podporují rozkvět rodinného podniku, vlastníku a rodiny
- Rozdílné vnímání rodinné společnosti může vést ke vzájemným konfliktům	Smysl rodinného podniku	- Symbol rodinného podniku může rozvinout a vypěstovat silný pocit poslání zaměstnanců

Zdroj: Taguiri a Davis (1996, str. 207), úprava: autorka

3. 6. Dlouhodobě stejné vedení rodinné firmy

Jednou z dalších odlišností mezi rodinnými a nerodinnými firmami je délka jednoho stejného vedení ve firmě. Stalk a Foley (2012) uvádějí, že průměrná délka stejného CEO je v rodinných firmách 20–25 let, zatímco v nerodinných 6 let, což může rodinným firmám přinést značné problémy. Dlouhodobě stejně zastoupeného CEO totiž reaguje na změny na trhu pomaleji než častěji obměňované CEO. Carlock a Ward (2001, str. 3) upozorňují na proměnlivost trhu (jako například na technologické pokroky způsobující eliminaci potřeby některých produktů či služeb) a jeho vliv na rodinnou firmu: pokud změna trhu ovlivní rodinnou firmu, a ta nebude dlouhodobě tuto situaci zvládat, firma nejspíše skončí (zkrachuje, nebo se rozprodá) – Stalk a Foley (2012) tvrdí, že pokud se CEO ve společnosti obměňuje častěji, bude tak společnost schopna pružněji reagovat na změny trhu, neboť do vedení společnosti přichází nová krev, která vnáší jiný pohled na věc a možná řešení potenciálních problémů. Je tedy potřeba, aby se vedení rodinných firmách neustále vzdělávalo ve svém oboru a mělo případně nachystané plány pro krizové situace.

3. 7. Shrnutí

Ve třetí kapitole byly ukázány charakteristiky rodinných firem, specifika oproti firmám nerodinným a odlišnosti mezi rodinnými a nerodinnými firmami. Z podkapitol této třetí kapitoly vyplývá, že právě skutečnost, že je podnik rodinný, dokáže podnik ovlivnit jak negativně, tak i pozitivně.

4. Nástupnictví v rodinných firmách

V předchozích kapitolách bylo vysvětleno, co to jsou rodinné firmy, jejich charakteristika, specifika a problémy, které v nich mohou nastat. Zmínění všech předchozích informací shledávám za nutné pro usnadnění pochopení problematiky nástupnictví v rodinných firmách. V této kapitole bude rozebrán celý proces nástupnictví přes jednotlivé fáze, problémy, možnosti, rady apod.

Než se vůbec pustíme do rozebírání nástupnictví, je třeba si vyjasnit, co to nástupnictví v rodinných firmách je:

- Machek (2017, str. 59) definuje nástupnictví v rodinných firmách takto: *„Nástupnictví se obecně zabývá otázkou, jakým způsobem nahradit osoby na klíčových pozicích ve firmě. Nejčastěji je tento proces spojován s procesem plánování nástupnictví, které zahrnuje identifikaci a rozvoj zaměstnanců s potenciálem uvolněné klíčové pozice obsadit.“* Navíc autor upozorňuje, že celý proces je ovlivněný neekonomickými cíli rodiny.
- Společnost KPMG (2011, str. 7) definuje nástupnictví v rodinných firmách zase takto: *„Nástupnictví v rodinných firmách je proces přechodu managementu a vlastnictví firmy následující generaci rodinných členů“*⁹
- Kenyon-Rouvinezová a Ward (2016, str. 107–109) vysvětlují nástupnictví jako déle trvající proces rozdělený do tří fází (viz podkapitola 4. 3. 1.), přičemž odlišují nástupnictví vlastnictví (správa) a nástupnictví vůdcovství (managementu).

Jak uvádí Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 127), generační obměna, respektive předávání rodinného podniku, je jednou z nejtěžších strategických záležitostí v životě firmy. Jak bude uvedeno v následujících podkapitolách, nejedná se o jednorázový akt předání majetku a jmenování potomka do manažerské pozice, ale je to komplexní záležitost, která vyžaduje dlouhodobou pozornost, péči a důkladnou přípravu, má-li být výsledek podle představ původní generace, přičemž doba takové

⁹ Originální znění: Family business succession is the process of transitioning the management and the ownership of the business to the next generation of family members.

přípravy je individuální vzhledem ke společnosti. Je třeba vyřešit mnoho otázek, které si klade jak zakladatel, tak i následovník. Zakladatel si může pokládat otázky typu:

- Kdo je způsobilý k následnictví?
- Kdy je ten správný okamžik pro předání společnosti?
- Jakým způsobem mám společnost předat?

Na druhou stranu si i následovník klade spoustu otázek:

- Chci převzít rodinný podnik?
- Mám potřebnou kvalifikaci?
- Jakým způsobem mám převzít a vést podnik po mých předcích, aby neztratil svou tvář a nepoškodil jsem jeho pověst?

Problematika generační obměny nabývá na svém významu, je to poslední zkouška manažerských dovedností generace, která podnik opouští. Zároveň pro budoucnost podniku je nezbytně nutné, aby obměna proběhla v pořádku a správně. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, str. 127)

4. 1. Úspěšnost předání dalším generacím

Předání společnosti následující generaci je složitá operace. Uvádí se, že 70 % rodinných firem se před předáním druhé generaci rozprodá nebo zkrachuje. A pouze 10 % přetrvá až do třetí generace (Stalk a Foley, 2012). Machek (2017, str. 59) uvádí, že jedním z primárních důvodů neúspěchu je právě neúspěšné nástupnictví (byť už není řečeno, z jak velké míry je 70 % zapříčiněno právě špatným nástupnictvím).

4. 2. Motivace vedoucí k plánování nástupnictví

Podle Machka (2017, str. 60) se odborná literatura obecně shoduje na tom, že k plánování nástupnictví čili předání rodinné společnosti další generaci, vede zakladatele touha po rodinné kontinuitě (např. zajištění rodinného blahobytu), ale zároveň i snaha o udržení rodinné harmonie, tedy mít kladné vztahy se členy rodiny. Gilding a kol. (2013) uvádí, že proti zajištění rodinné kontinuity a harmonie mnohdy stojí egoistické chování zakladatele, které dokáže zničit veškeré snahy o úspěšné předání rodinné firmy.

Gilding a kol. (2013, str. 3-11) na základě poznatků z existující literatury vytvořili typologii motivací zakladatelů k plánování nástupnictví a pomocí dvou os (představující rodinnou harmonii a kontinuitu rodinné firmy) vymezili 4 typy motivací:

Rodinná harmonie	silná	4. INDIVIDUALIZACE Slabá kontinuita Silná harmonie	1. INSTITUCIONALIZACE Silná kontinuita Silná harmonie
	slabá	2. IMPLOZE Slabá kontinuita Slabá harmonie	3. IMPOZICE Silná kontinuita Slabá harmonie
		slabá	silná
Kontinuita rodinné firmy			

Obrázek 2: Typologie motivací zakladatelů k plánování nástupnictví

Zdroj: Gilding a kol. (2013, str. 4), úprava: autorka

Na základě této typologie se rozlišují 4 stavy pro nástupnictví:

1) Silná kontinuita a silná harmonie

Jedná se o nejvhodnější stav pro úspěšné nástupnictví, neboť majitel rodinné firmy je motivován jak rodinnou harmonií, tak kontinuitou rodinné firmy. Tento stav se dá podpořit strategickým plánováním, programem pro posílení vzájemných vztahů, ujasnění si vzájemných očekávání, určení si jasných pravidel, efektivní komunikace apod. Důsledek je institucionalizace rodinné firmy.

2) Slabá kontinuita a slabá harmonie

Velmi nežádoucí pro úspěšné nástupnictví. Majitel má slabou motivaci v rodinnou harmonii i kontinuitu rodinné firmy. Má dvě možné příčiny: první je již zmíněná neochota

majitele vzdát se kontroly nad rodinnou firmou (*struggle to let go*) - například z důvodu velké investice do společnosti. Druhá jsou špatné vztahy s rodinnými příslušníky/potomky nebo neschopnost předat jim odpovídající znalosti a dovednosti (*inability to let go*). Pokud se situace nezlepší, nebo nezasáhne někdo z vnější, společnost pravděpodobně zanikne. Tento stav se nazývá imploze rodinné firmy.

3) Silná kontinuita, slabá harmonie.

Tento stav není příliš prozkoumaný a literatura se jím obecně moc nezabývá, často bývá spojován s druhým stavem. Je to situace, kdy majitel plánuje nástupnictví bez ohledu na rodinnou harmonii. Důsledek toho stavu je impozice čili vnucení a prosazení vlastního plánu bez ohledu na ostatní členy rodiny.

4) Slabá kontinuita, silná harmonie.

Pokud nastane tento stav, tak jsou v rodině dobré vztahy, avšak je nezáměr o kontinuitu firmy. Rodina se tak může dohodnout na prodeji firmy za dobrou částku, která je pro rodinu vyhovující. Dalším příkladem by byla situace, kdy potomek nemá zájem ve firmě pokračovat. Tento stav nakonec vede k individualizaci -> konec rodinné firmy, přičemž jsou zachovány dobré rodinné vztahy.

4. 3. Fáze procesu nástupnictví

Různí autoři uvádějí odlišné fáze procesu nástupnictví. V následujících podkapitolách budou představeny různé typy fází podle tří autorů. Podrobněji bude rozebrán pouze první typ podle autorů Kenyon-Rouvinezové a Warda (2016, str. 109–118).

4. 3. 1. Fáze podle Kenyon-Rouvinezové a Warda

Podle těchto autorů je proces nástupnictví rozdělen do tří fází: 1) přednáslednická fáze, 2) horká fáze, 3) postnáslednická fáze (Kenyon-Rouvinezová a Ward, 2016, str. 109–118).

1) Přednáslednická fáze

Přednáslednická fáze je období, kdy probíhá příprava na následnictví. Následnictví znamená v podniku změnu, ta přirozeně značí nejistotu a vyvolává obavy – proto se mnoho zakladatelů rodinných firem raději nástupnictvím nezabývá. I přes jejich neochotu je to však nevyhnutelný proces, který dřív nebo později přijde (v nejhorším případě jej spustí smrt kontrolního vlastníka bez předcházející přípravy následníka). Příprava rodiny na následnictví je celoživotní proces začínající již od výchovy dětí. Je důležitá pořádnost a poctivost procesu přípravy následníka, aby poté rodina v horké fázi byla připravena a vyhnula se tak hrozbám a nepříjemnostem. V přednáslednické fázi se proto doporučuje splňovat tyto body:

- Informovanost členů rodiny o tom, jak mají vypadat jejich vzájemné vztahy a jak se navzájem respektovat.
- Členové rodiny se navzájem znají, znají rodinnou historii.
- Členové rodiny jsou obeznámeni s problematikou vlastnictví a vůdcovství a ví, co proces následnictví představuje.
- Členové rodiny znají společnost jako takovou.
- Členové rodiny mají představu o evoluci vlastnictví rodinného podniku.
- Rodina musí porozumět své odpovědnosti za dosazování kompetentních vůdců podniku -> odpovědní vlastníci se učí poznávat základní kvality vedení a vůdcovství.
- Nastupující generace ví, jaké výrobky či služby firma nabízí, je obeznámena s prostředím trhu, zná klíčové dodavatele, zákazníky a konkurenci.

Pokud je proces následnictví spuštěn v období, kdy předchůdce nebo následník prochází bouřlivým obdobím života (např. puberta), bude tento proces problematičtější. Dále je třeba připravit na následnictví samotný podnik – jedná se například o vymezení nejlepší právní struktury společnosti, úprava interních pravidel, tvorba vzorců upravující výši příjmů z vlastnických podílů, změna správní rady apod. Doporučuje se, aby tyto změny byly předem zpracovány a naplánovány před tím, než nastupující generace převezme vedení společnosti. S přípravu podniku na následnictví samozřejmě mohou pomoci externí poradci (Kenyon-Rouvinezová & Ward, 2016, str. 112–113).

2) Horká fáze

Horká fáze v nástupnictví začíná zvýšením tlaku na rodinnou firmu, který má například tyto podoby:

- Klienti vyjadřují obavy o kontinuitu společnosti
- Nastupující generace si klade vážné otázky ohledně vlastní kariéry
- Manažeři, kteří nejsou rodinnými příslušníky, se začínají obávat o své jistoty v případě změny vedení

Nastává období, kdy směr různých vlivů vyvolává napětí – čím více napětí stoupá, tím více se zvyšuje pravděpodobnost objevení spouštěče, který by měl napětí uvolnit.

- Spouštěč může být buď záměrný nebo náhodný, přičemž záměrné spuštění zajišťuje větší kontrolu, než kdyby se nechaly věci náhodě.
- Spouštěcí událostí může být například i jenom prosté rozhodnutí proaktivně řešit problémy spojené s nástupnictvím (například s pomocí externího konzultanta).
- Jako náhodný spouštěč může být například hádka v rodině

Následuje období, kdy se společnost a rodina odpoutává od starých pravd, neboť se společnost připravuje na nahrazení staré generace za novou – ve společnosti i v rodině tedy dochází ke změně. Se změnou přichází i hledání nové vize – to by mělo trvat pouze chvíli, neboť jak členové rodiny, tak manažeři i zaměstnanci nechtějí setrvat dlouho v nejistotě. Diskuze o nové vizi by se měla zakládat na sdílených hodnotách a cílech zainteresovaných členů rodiny:

- Na jedné straně jsou očekávání a obavy nastupující a odcházející generace
- Na druhé straně je ekonomická realita, které musí společnost čelit v rámci nové strategie a vize

Diskuze a zkoumání nové vize obsahuje taktéž analýzu postavení společnosti na trhu. Aby hledání nové vize proběhlo bez problémů, je potřeba, aby mezi sebou zainteresovaní členové rodiny komunikovali a většinou se na nové vizi shodli. V případě protahování horké fáze může dojít k poškození rodinné harmonie. (Kenyon-Rouvinezová a Ward, 2016, str. 113–116)

Kenyon-Rouvinezová a Ward (2016, str. 114-115) dále upozorňují, že podmínkou zdravého přechodu k následnictví je správně načasovaný převod vlastnictví. V zemích,

kde jsou nízké dědické daně (nebo kde nejsou žádné), se majitelé rodinných firem nechtějí vzdát svého majetku, a proto si jej drží celý život – to je však špatný přístup, neboť jak pro podnik, tak i pro rodinu je lepší, když noví vůdci mají vlastnickou kontrolu během několika let, kdy přejímají zodpovědnost za provoz společnosti – tedy hned poté, kdy starší generace ukončí zkoušku (o kompetenci řídit podnik) mladší generaci. Pokud k převodu vlastnictví nedojde, tak mohou mít stakeholderi zmatek v tom, kdo společnost vlastně řídí. Z hlediska rodiny by takové upření znamenalo omezit schopnost následující generaci jednat jako dospělí, protože by stále zůstali jako podřízení předcházející generaci, což by nadále vytvářelo mezigenerační napětí.

Stručně řečeno: horká fáze je takovou fází procesu následnictví, která začíná určitým spouštěčem, který rodinu donutí aktivně jednat a jak celou firmu, tak i rodinu začne připravovat na generační výměnu.

3) Postnáslednická fáze

V této fázi probíhá přechod společnosti od předcházející generace k nadcházející. Při převodu vlastnictví by měla rodina diskutovat o životě podniku a rodiny po převzetí společnosti a vzít v úvahu finanční a jiné potřeby odcházející generace. S převodem vlastnictví stoupá autorita nové generace, kdežto autorita předcházející generace může sice přetrvávat další léta, celkově ale bude postupně klesat. Úkolem nové generace vzhledem k té odcházející je proto finanční zajištění starší generace na jedné straně a uznávat je za jejich úspěchy ve společnosti na straně druhé. V některých případech se vlastnická smlouva sestaví tak, aby předcházející generace dostávala finanční odměny z budoucích úspěchů firmy. (Kenyon-Rouvinezová a Ward, 2016, str. 115)

4. 3. 2. Fáze podle Murrayové

Murrayová (2003) představuje jinak strukturovaný model procesu nástupnictví. Fáze jejího modelu jsou následující:

- 1) Přípravenost rodinné firmy na změnu – staré vlastnické, řídicí a správní uspořádání firmy se připravuje na změnu, což zapříčiňuje akumulaci tlaků.
- 2) „Trigger-in“ – Spouštěč, který uvolňuje prvotní napětí a připravuje firmu na nadcházející změny, zároveň začíná období chaosu.

- 3) Odpočinkové období – Po objevení se spouštěče následuje období, kdy je ve firmě potřeba opět upevnění pořádku a zmírnění chaosu, který spouštěč vyprodukoval.
- 4) Období explorace – období, kdy zainteresovaní účastníci nástupnictví sdílejí mezi sebou své sny, vize a hodnoty a následně diskutují o jejich konfrontaci s realitou. Výsledkem tohoto období je, že buď účastníci zjistí, že je vše v pořádku a je vše na správné cestě, nebo může naopak dojít ke konfrontaci mezi účastníky.
- 5) „Trigger-out“ – spouštěč, který ukončuje období explorace a akceleroje firmu k tomu, aby padlo rozhodnutí.
- 6) Volba a přijetí závazků – Dochází k volbě nejlepší varianty a její uskutečnění. Začíná tak nové uspořádání rodinné firmy.

Pokud bych měla model porovnat s prvním zmíněným modelem, řekla bych, že první krok koresponduje přednáslednické fázi, 2–5 krok horké fázi a 6. krok je mezi horkou fází a postnáslednickou fází.

4. 3. 3. Fáze podle Gersicka a kol.

Podobný model jako tomu od Murrayové (2003) představuje i Gersick a kol. (1999), je ale poměrně jednodušší a jasnější.

Model se skládá ze třech hlavních fází, prostřední fáze je rozdělena do třech podkroků:

- 1) Počáteční přípravná fáze a akumulace tlaků – na rodinu a na firmu působí vlivy, které vytvářejí potřebu změny, a tato změna se stane brzy nevyhnutelnou. Postupem tedy vzniká napětí a potřeba ho uvolnit. Vlivy jsou buď:
 - Vliv času: stárnutí, psychologické a rodinné změny
 - Vliv prostředí: ekonomické či politické změny
- 2) „Trigger“ – spouštěč, který uvádí změny do pohybu. Spouštěč může mít podobu změny přicházející s časem (důchodový věk, různé právní předpisy), anebo podobu změny v prostředí (ekonomické nebo politické události či neočekávané incidenty, jako například hádka v rodině). Jakmile je spouštěč aktivován, nastává samotné nástupnictví:
 - I.) Vyproštění se: Veřejné oznámení toho, že budou nastávat změny
 - II.) Explorace: Období plánování budoucího uspořádání správních, vlastnických a řídicích struktur rodinné firmy

- III.) Volba: Přijetí té správné a vhodné varianty
- 3) Přijetí závazku – realizace změn

Tyto 3 typy rozdělení fází podle odlišných autorů se od sebe sice liší, ovšem mají jednu věc společnou, a to je tzv. spouštěč (*trigger*), který iniciuje počátek nástupnictví, přesněji řečeno předání vedení a vlastnictví podniku.

4. 4. Postup při výměně generací

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 137–138) na druhou stranu neuvádějí fáze nástupnictví, ale představují postup, který by se měl dodržet, pokud si rodina přeje bezproblémovou výměnu generací v podniku:

- 1) **Vystihnout vhodný okamžik pro začátek plánování** – Výměna generace není jednorázová akce, ale dlouhodobý promyšlený proces. Bylo by ideální, kdyby se majitel postupně schovával do ústraní, zatímco následník bude rozvíjet své schopnosti. Získávat si respekt a důvěru nejen majitele, ale i stakeholderů. K celé této operaci by měla přihlížet i rodina a majitel by měl naslouchat jejich názorům.
- 2) **Náčrt plánů výměny generací** – Součástí tohoto plánu by měly být informace o řízení a stylu vedení, záležitosti finanční a právní, předem nadefinované cíle, prostředky a lhůty. Existence plánu redukuje potenciální problémy, které by mohly v budoucnu nastat. Samozřejmostí je seznámení plánu s rodinou. Na důležitost hotového plánu ještě narazíme v kapitole páté. Také Machek (2017, str. 65) je stejného názoru jako Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008), že existence plánu je pro nástupnictví velmi důležitá – je to jeden z faktorů úspěšného nástupnictví.
- 3) **Poskytnutí vzdělání a zajištění zkušeností pro potomky, kteří se chtějí podílet na vedení podniku** – Určení úkolů, které mají potomci splnit, a také jejich lhůt – to slouží ke kontrole toho, jak se potomci vyvíjejí a jaké dělají pokroky.
- 4) **Vyjasnit a regulovat vztahy rodina-podnik** – Zamezit střetu zájmů mezi rodinou a podnikem.
- 5) **Důležitost účasti všech členů rodiny při zpracování plánu výměny generací** – Majitel by měl dát příležitost všem zainteresovaným rodinným členům, aby mohli vyjádřit své názory, mínění, očekávání a obavy – to redukuje potenciální negativní emocionální odezvu ze strany rodinných členů.

- 6) **Přidělení odpovídajících funkcí rodinným členům** – Utvořit rozdíly mezi vlastníkem, vedoucím nebo zaměstnancem.
- 7) **Zaručení finanční jistoty odcházejícímu vedoucímu/majiteli a plnit plány spojené s jeho odchodem** – Jednou z překážek v procesu předání podniku druhé generaci je to, že majitel podniku nemá představu o tom, co bude dělat, až z podniku definitivně odejde – je důležité, aby se pro tento odchod cítil emočně a finančně připraven. Pokud už má představu o své nadcházející budoucnosti, ulehčí to celý proces předávání vedení. S tímto krokem také souvisí finanční zabezpečení odcházející generace, o kterém byla řeč v podkapitole 4. 3. 1. Fáze podle Kenyon-Rouvinezové a Warda.

4. 5. Výběr následníka

Pro majitele rodinného podniku je výběr svého následníka snad nejsložitější volba. Pro ideální proces nástupnictví je důležité, aby byl nástupce vybrán co nejdříve – čím dříve padne rozhodnutí, tím více času pak je k dispozici pro přípravu následníka, který se pak ujme podnikání ve chvíli, kdy nastane rozhodující okamžik. Pokud se ale nezačne s dostatečným předstihem, může nastat situace, že následník nebude plně připravený – např. v případě náhlé smrti majitele (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, str. 134).

4. 5. 1. Překážky při výběru následníka

Bohužel i do tak mimořádně důležité záležitosti zasahuje mnoho překážek, které celý tento proces nabourávají. Na základě Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008, str. 134-135), Kenyon-Rouvinezové a Warda (2016, 27–28) a Martelové (2017, str. 45) byly vybrány následující překážky:

- 1) **Ego zakladatele** – Pro mnoho podnikatelů je hnacím motorem jejich ego a jejich smysl života je práce. Předání společnosti pro ně znamená „konec smyslu života“, v krajních případech to znamená přípravu na smrt, a to je něco, co si nedokážou přiznat. Pro tyto osobnosti je těžké přijmout, že se o podnik nemohou starat věčně a že nastane doba, kdy ani nebudou nejvhodnější osobou pro řízení podniku. Proto je pro ně nesmírně těžké vůbec vést debaty na téma nástupnictví.

- 2) Podnik = symbol – Pro mnoho majitelů je společnost určitý symbol a vlastník má potřebu ztotožňovat sám sebe se společností, považuje ji za pokračování sama sebe a za svůj osobní úspěch. Proto by majitelé pociťovali odchod ze společnosti jako ztrátu vlastní identity. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko 2008, str. 134-135)
- 3) Nedůvěra v následující generaci – Často mají majitelé strach, že následující generace nezvládne společnost spolehlivě vést. Martelová (2017, str. 45) tvrdí, že nastávají také situace, kdy si zakladatelé nechtějí přiznat, že následující generaci nevěří a místo toho hledají jiné důvody, proč jim podnik nechtějí předat.
- 4) Obava z výběru následovníka
 - a. Výběr mezi vícero potomků: majitelé mívají z plánování generační obměny strach, protože si musí vybrat ze svých potomků – bojí se, že jejich rozhodnutí vyvolá konflikt, který by narušil rodinnou harmonii. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko 2008, str. 135)
 - b. Výběr mezi rodinnou harmonií, anebo úspěšným podnikáním: Na konflikt, který je vyvolán tím, že kroky pro splnění cílů rodinné harmonie a cílů úspěšného podnikání jsou jiné, také upozorňuje Kenyon-Rouvinezová a Ward (2016, str. 28): například považme situaci, že má otec syna, kterému by rád v rámci zachování rodinné harmonie předal podnik. Není ovšem natolik kompetentní, aby zvládl podnik vést. Proto by pro dosažení úspěšného podnikání bylo lepší, kdyby si otec vybral jiného následníka.
- 5) Obava z reakce stakeholderů – Zaměstnanci pohlíží na nováčky v čele se značnou nedůvěrou (mimo jiné i proto, že mladá krev často ráda dělá hluboké změny, a to zaměstnanci mnohdy nechtějí, chtějí stálý řád). Z řad klientů zase může vyzařovat nedůvěra v novou generaci. (Koráb, Hanzelková a Mihalisko 2008, str. 135)

4. 5. 2. Výběr následníka

Výběr toho správného následníka je jedním z nejtěžších úkolů majitele rodinného podniku. Při hledání vhodného nástupce se můžeme například rozhodnout mezi následujícími variantami (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, str. 131–132):

- 1) **Prvorozený potomek** – Volba nástupce na základě prvorození má značnou výhodu v tom, že mezi sourozenci přestane panovat nejistota (v krajních případech i rivalita). Značnou nevýhodou však je, že jako nástupce by byla vybrána osoba, která nemusí být tak kompetentní, jako jiní kandidáti.
- 2) **Systém střídavého řízení podniku** – Tento systém je založený na pravidelném střídání řízení podniku (např. střídání se v řízení každý rok). Na řízení společnosti by se podíleli všichni potomci bez rozdílu. Tento systém má však značné nevýhody – především tu, že pokud se jednomu z potomků začne v řízení společnosti velmi dařit, záhy mu jeho období řízení podniku končí.
- 3) **Systém společného řízení podniku** – Způsob vedení, kdy o všech záležitostech rozhodují všichni potomci společně, nemá podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008, str. 131–132) naději na úspěch.
- 4) **Výběr mezi snachami a zeti** – při této volbě je třeba pečlivě zvážit, jaké by měl následky pro budoucí vývoj společnosti potenciální rozvod těchto uvažovaných následníků.
- 5) **Řízení rodinného podniku profesionály** – V případě, že majitel nenachází vhodného nástupce, který by společnost řídil, mělo by se uvažovat o řízení (ne převodu vlastnictví) společností profesionálem, který není členem rodiny. Toto řešení může být v určitých situacích pro dobro jak podniku, tak i samotné rodiny – v tom případě dojde k oddělení osobních životů členů rodiny a řízení společnosti. Při zvolení této možnosti se pak předejde eventuálním škodám, které by podniku vznikly, kdyby jej řídil nekompetentní potomek. Proti těmto racionálním důvodům se však mnohdy staví zakladatel společnosti – nechce „svoje dílo“ předat do vedení nějakého „vetřelce“ - rodinné podniky totiž usilují o to, aby se následující generaci předalo jak vlastnictví, tak i řízení. V takovém případě by se však měl zakladatel společnosti zachovat jako podnikatel, oddělit role ředitele rodinného podniku a hlavy rodiny a dbát na jedinou prioritu: zachovat podnik a nadřadit zájmy podniku nad bezprostřední přání rodiny
- 6) **Nejkompetentnější potomek** – Tento způsob není přímo řečený autory, avšak pro účely práce jsem ho zařadila jako 6. typ zvolení následovníka, neboť i samotní autoři (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, str. 132) upozorňují,

že je důležité, aby se při výběru následovníka braly v úvahu je vlastnosti, osobnost a zkušenosti.

Dále se doporučuje, aby rozhodnutí o výběru následovníka nebylo pouze v rukou majitele, ale aby se poradil s rodinnými příslušníky a svolal rodinnou radu – například proto, že při volbě následníka může být majitel zaslepen rivalitou, kterou s určitou osobou v minulosti měl; závazky, které k podniku má, mohou oslepit jeho úsudek apod. (Koráb, Hanzelková & Mihalisko, 2008, str. 132).

4. 5. 3. Když není rodinný podnik komu předat

Nastávají i situace, kdy není podnik komu předat: nebyl nalezen žádný následník, který by buď stál o to společnost řídit a vlastnit, nebo nemá potřebné předpoklady. Jak již bylo vysvětleno, je kontraproduktivní předat společnost potomku jenom proto, aby byla společnost stále v rodině, i když zakladatel předem ví, že nesplňuje předem dané podmínky. Pokud tedy taková situace nastane, má majitel podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008, str. 146) následující možnosti, jak tuto situaci vyřešit:

- 1) Prodat podnik** – Pokud se majitel rozhodne pro tuto variantu, měl by tak učinit tehdy, kdy je ve společnosti vše pod kontrolou a funguje tak, jak má. Měl by to být promyšlený, klidně déle trvající proces – od pečlivého promýšlení nabídek po finální prodej. Pokud majitel společnosti bude postupovat rozvážně, bude výdělek z prodeje podniku větší, než jaký by získal při jiném, pro tuto situaci (kdy není podnik komu předat) nevhodném, postupu. Navíc mu finance nabyté z prodeje pomohou finančně zabezpečit rodinu.
- 2) Určení prozatímního správce** – Tato možnost se nabízí v případě, kdy k výměně generací brání skutečnosti, které se mohou postupem času změnit (například když jsou potenciální následníci ještě mladí nebo nezkušení). Dočasný ředitel se může zároveň stát školitelem následující generace a připravit je na jejich budoucnost.
- 3) Profesionální řízení** – Do společnosti nastoupí řídící pracovník, který však nepatří do řad vlastníků (viz podkapitola 4. 5. 2. Výběr následovníka). Nastane tedy oddělení vlastnictví a řízení.
 - Vlastnictví – správní rada zůstane v rukou rodiny (dědiců).

- Řízení – v rukou profesionálního manažera (manažerů), který nepatří do řad vlastníků (rodiny).

Při oddělení vlastnictví a řízení je důležité, aby se budoucí dědicové kontrolních funkcí náležitě v této oblasti vzdělávali – jen tak se dá zajistit, že svou funkci budou vykonávat zodpovědně. Organizační schéma a správní rada jsou navzájem dva propojené organismy a pro prosperitu podniku je důležité, aby oba byli zastoupeni zodpovědnými a kompetentními jedinci.

4. 6. Shrnutí faktorů ohrožující proces nástupnictví

Z výše uvedených informací vyplývá, že proces nástupnictví ohrožuje mnoho faktorů. Pro přehled ohrožujících faktorů vytvořil De Massis a kol. (2008, str. 187) tabulku, která přehledně shrnuje faktory ohrožující proces nástupnictví jak ze strany následníka, zakladatele, tak nerodinných zaměstnanců. V levém sloupci je název kategorie faktorů, které proces následnictví ohrožují, v prostředním je tato kategorie rozdělená na možné podkategorie a v pravém sloupci jsou už jednotlivé faktory, které proces nástupnictví ohrožují.

Tabulka 4: Faktory ohrožující proces nástupnictví

KATEGORIE	PODKATEGORIE	FAKTOR
Individuální faktory – Vlastnosti a motivace jedince	Následník	- Nízké schopnosti následníka - Nespokojenost/nedostatek motivace následníka - Nenadálá ztráta následníka (v případě smrti či nemoci)
	Zakladatel	- Pocit osobního propojení zakladatele s firmou. - Nenadálá ztráta následníka (v případě smrti či nemoci) - Náhlá svatba, rozvod, či narození nového potomka
Vztahové faktory – vztahy mezi rodinnými a nerodinnými zaměstnanci	Členové rodiny	- Konflikty mezi rodiči a dětmi - Konflikty mezi rodiči a dětmi - Rizika, která plynou z potřeby širší shody v rodinném podniku - Nedostatek důvěry v potenciálního následníka - Neochota přijmout potenciálního následníka

	Nerodinní zaměstnanci firmy	- Konflikty mezi nerodinnými zaměstnanci a zakladatelem/následníkem - Nedostatek důvěry v potenciálního následníka - Neochota přijmout budoucího následníka
Finanční faktory – nedostatečné interní financování a nadmíra možných nákladů spojená s růstem externího financování		- Neschopnost překonání daňové zátěže spojená s dědickou daní při předávání podniku - Neschopnost nalezení finančních prostředků pro vyrovnání s potomky, kteří nebudou součástí podniku - Nedostatek prostředků pro najmutí kvalitního managementu
Faktory prostředí podniku – spojené s politicko-ekonomickým prostředím podniku		- Změny ve výkonnosti podniku - Pokles výkonnosti podnikání - Ztráta klíčových zákazníků nebo dodavatelů; zhoršení vztahů mezi potenciálním nástupcem a zákazníky nebo dodavateli
Faktory procesů – spojené s nedostatkem správného jednání či přítomností špatného jednání způsobující neobsazení role následníka	Příprava na nástupnictví	- Nejasné definování rolí zakladatele/majitele a potenciálního následníka - Nedostatek komunikace a sdílení rozhodnutí v procesu nástupnictví jak s rodinou, tak i se stakeholdery
	Rozvoj následníka/ů	- Špatné vyhodnocení rozdílů mezi potřebami a schopnostmi potenciálního následníka - Selhání ve vzdělávání následníka - Pozdní nebo nedostatečné zapojení následníka do rodinné firmy - Absence zpětné vazby o postupu nástupnictví
	Výběr následníka	- Nedostatečné stanovení racionálních a objektivních kritérií pro výběr následníka - Nedefinování složení týmu, který by ohodnotil potenciálního následníka

Zdroj: De Massis a kol. (2008, str. 187), úprava: autorka práce

4. 7. Doporučení pro zajištění úspěšného nástupnictví

Podle Machka (2017, str. 67) Stavrou zdůrazňuje potřebu komunikace mezi rodiči a potomky. Komunikace mezi nimi je pro úspěšné nástupnictví důležitá, neboť se tak eliminuje nedorozumění na poli vzájemných očekávání. To, jestli je následník ochotný převzít podnik, závisí na tom, jaké má následník osobní plány do budoucna a jakou má představu o své budoucí kariéře. Na důležitost komunikace také upozorňuje Kenyon-Rouvinezová a Ward (2016, str. 81–84) – správná komunikace v rodině je důležitá pro zamezování konfliktů. Goldberg (1996) uvádí, že pro úspěšné nástupnictví je důležité mít dobré vztahy mezi majitelem a následníkem. Také poukazuje na to, že pokud následník ve firmě pracuje před tím, než ji převezme, tak to má pozitivní následky na celé nástupnictví, neboť firmu lépe pozná. Le Breton-Miller a kol. (2004) poukazují na důležitost nabytí pracovních zkušeností mimo firmu, které dají nástupci nové znalosti a zkušenosti.

4. 8. Role poradenských společností

Majitelé rodinných firem se mohou dostat do situací, kdy si v procesu nástupnictví neví rady – v takovém případě se mohou obrátit na poradenské společnosti, které jim pomohou. Podle Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (2018b; dále už jen AMSP ČR) uvádí Miroslav Svoboda z Deloitte, že 32 % českých rodinných firem hledá pomoc s generační výměnou u poradenských společností. Tyto společnosti jim pomáhají jak v otázkách právních, tak i rodinných. O důležitosti konzultantských společností mluví i Kenyon-Rouvinezová a Ward (2016, str. 112–117) – například uvádějí pomoc právníků při řešení vymezení nejlepší právní struktury, na druhou stranu upozorňují, že proces nástupnictví mnohdy ztroskotá kvůli špatnému návrhu externích poradců, protože lidé zvenčí nemusí porozumět rodinným hodnotám a rodinným vztahům.

4. 9. Shrnutí

Tato kapitola se zabývala otázkou nástupnictví v rodinných firmách. V podkapitole 4. 2. jsme se dozvěděli, jaké mají majitelé RF motivace pro předání firmy, přičemž nejideálnější stav je tehdy, když ji chce majitel předat z toho důvodu, aby firma pokračovala v rodině a aby byla zachována rodinná harmonie. Dále byly uvedeny 3 typy

fází nástupnictví, které, byť můžou vypadat celkem jasně, mi činí problémy pochopit, protože si nemyslím, že by se daly tak jednorázově aplikovat na každý proces nástupnictví v rodinné firmě. Nejobecnější z nich mi přijde poslední uvedený typ fází podle Gersicka a kol. (1999) – na jednom se ale všechny typy fází shodují, a to je existence spouštěče, který startuje předání vedení a vlastnictví podniku. V podkapitole 4. 5. bylo ukázáno, jak by měl vypadat postup při výměně generací podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008). Jejich uvedený postup se zdá být logický, byť například část o poskytnutí vzdělání bych uvedla na první pozici. Jako nejzásadnější vnímám vybrání nástupce, a to z toho důvodu, že tehdy si majitel firmy uvědomí, jestli má firmu komu předat, nebo ne. Pokud zjistí, že firmu nemá komu předat, bude moci s dostatečným předstihem tuto situaci řešit – může například vyhledat odbornou pomoc v podobě poradenských společností, anebo se začít smířovat s tím, že svou vybudovanou firmu prodá. Další důvod, proč vybrání nástupce vnímám jako klíčový bod, je ten, že pokud se nástupce vybere s dostatečným předstihem, bude mít majitel jednak dostatečně mnoho času nástupce připravit na převzetí jeho role, ale také budoucí nástupce bude mít více času se připravit na novou roli a naučit se vše podstatné pro tuto novou funkci. Jako důležitou vnímám samozřejmě i komunikaci – věřím, že právě komunikace je důležitá proto, aby si zakladatel a nástupce vyjasnili, co sami od sebe očekávají. Za velmi přínosnou považuji roli poradenských společností – s jednou z nich jsem provedla rozhovor, který bude uveden v následující kapitole.

Jak tedy ze čtvrté kapitoly vyplývá, nástupnictví je velmi složitý a dlouhý proces – nejedná se o jednorázovou záležitost. Je to déle trvající proces, který pro hladký průběh potřebuje především promyšlenou představu, plán a – co jako autorka práce shledávám za stěžejní – komunikaci mezi oběma stranami.

5. Úvod do problematiky rodinných firem v České republice

Tato kapitola představí kontext tématu rodinných firem a nástupnictví v nich v České republice a vysvětlí tak, proč je důležité se tímto tématem, právě v České republice a právě teď, v druhém desetiletí 21. století, zabývat. V České republice představují rodinné firmy novou a poměrně neprozkoumanou oblast. K pochopení toho, proč tomu tak je, bude třeba vysvětlit spojitost mezi podnikáním a komunistickým režimem, následně budou ukázána procenta vydaných studií na téma rodinného podnikání v zemích bývalého Východního bloku a jejich porovnání se zbytkem Evropy. Pro pochopení problematiky českých rodinných firem a nástupnictví v nich bude stručně vymezen historický kontext k celé otázce. Dále bude představena AMSP ČR, která v otázce rodinných firem v Česku hraje velkou roli, a její výzkum na téma rodinných firem a také její snaha o zakotvení definice rodinného podnikání v české legislativě. Celá pátá kapitola bude uzavřena doplňujícími informacemi o problematice nástupnictví v ČR, které byly nabyty po rozhovoru s konzultantskou společností.

Rodinné podnikání a vůbec podnikání bylo zakázáno během totalitního režimu, který na našem území trval od roku 1948 do roku 1989. Mohlo se tedy svobodně podnikat až od začátku 90. let, což způsobilo chybějící data a výzkumy na téma rodinné podnikání, neboť doba od 90. let po současnost je relativně krátká pro jejich početnější provedení. Postupem času se ukázalo, že nástupnictví v rodinných firmách není jednoduchá záležitost – v ČR chybí patřičná praxe či zkušenosti předchozích generací, proto se tedy i čeští autoři pustili do zkoumání tématu rodinných firem a jejich nástupnictví. (Machek, 2017, str. 93)

Na rodinných firmách se totalitní režim podepsal nejen na českém území, ale ve všech zemích bývalého Východního bloku. Pokud se podíváme na již zmíněné vyhledávání na databázi Scopus (2018, podrobnější informace o kritériích vyhledávání viz podkapitola 2. 1.), zjistíme, že:

- Celkový počet studií na téma rodinného podnikání v letech 2000–2017 byl v Evropě 1486
- Z toho pouze 68 studií bylo v zemích bývalého Východního bloku, což činí pouze 4,4 %, a to v zemích (země – počet studií):
 - o Česká republika – 24

- Polsko – 19
- Rusko – 10
- Rumunsko – 5
- Slovensko – 3
- Bulharsko – 2
- Maďarsko – 2
- Litva – 2
- Ukrajina – 1
- Zbytek zemí – nenalezena ani jedna studie

Jak lze vidět, země bývalého Východního bloku tvoří malé procento zemí s počtem studií na téma rodinného podnikání. Příjemné překvapení alespoň je, že Česká republika je na prvním místě a zastává tak 35% podíl počtu vydaných prací na téma rodinného podnikání v zemích bývalého Východního bloku.

5. 1. Historie rodinného podnikání na území České republiky

Historii rodinného podnikání na našem území přehledně popisuje Ing. Pavla Odehnalová, Ph.D., následující informace jsou čerpány z její disertační práce (Odehnalová, 2010). Jedná se o stručné shrnutí rodinného podnikání na českém územím, avšak pro účel této práce dostačující.

Rodinné podnikání je v naší zemi spjato s dlouholetou tradicí (tato tradice byla ovšem přerušena totalitním režimem) – jeho počátky můžeme najít již v pospolitě společnosti, v pozdější době lze za rodinné podnikání označit činnost šlechtitelských rodů. Svou roli v rodinném podnikání hrají i cechovní organizace – řemeslo se dědilo z otce na syna. Postupem času se v zemi rozšířil manufakturní způsob výroby. S průmyslovou revolucí přišla výroba tovární – továrny postupně přebírali potomci po svých otcích. K tehdejšímu rozvoji rodinného podnikání přispívalo jak stále silnější ekonomické prostředí, tak i pojetí rodiny – tehdy totiž podnik zpravidla dědil nejstarší syn, tudíž se majetek nerozdroboval na menší části – dědic se však musel finančně postarat o zbytek rodiny. Po období první a druhé fáze průmyslové revoluce vznikají rodinné firmy jako:

- Továrna Tylex Letovice, zal. 1832
- Petrof, zal. 1865

- Baťa, zal. 1894
- Sklářny Moser, zal. 1857
- Škodovy závody, zal. 1859

V meziválečném období byl rozvoj rodinného podnikání podporován mimo jiné i kvalitními učilišti na území ČSR, kde řemeslníci získali kvalitní vzdělání a následně si zakládali vlastní rodinné firmy. Krátce po skončení druhé světové války začal komunistický režim a s ním znárodnění veškerých továren, potlačení soukromého podnikání, likvidace soukromého řemesla, maloobchodu a živností a nahrazení tržního hospodářství za centrálně plánované. Kromě již zmíněného představoval totalitní režim likvidaci rodinného podnikání mimo jiné i z následujících důvodů:

- Deformace struktury pracovních sil
- Učební obory studenty vychovávaly k práci ve státních podnicích
- Centrálně plánované hospodářství zapříčinilo deformaci morálky u vyučených pracovníků

Po sametové revoluci nastala změna v české ekonomice – přešlo se z centrálně řízeného hospodářství na tržní, jehož klíčovým prvkem byla privatizace rozdělená do tří etap – restituce, malá privatizace, velká privatizace. Transformace se však neobešla bez problémů – rozmach ekonomické kriminality, nedostatečně připravené právní prostředí, neefektivní finanční sektor, neschopnost konkurence na světovém trhu, nízká pracovní morálka. (Odehnalová, 2010, 10–16)

Po sametové revoluci se vytvořilo prostředí pro novou generaci českých rodinných firem. Nabízí se čtyři varianty vývoje rodinných firem po roce 89 (Machek, 2017, 94):

- 1) Firmy, které byly odkoupeny či zrestituovány původní rodinou – byť mnohdy s potížemi, ale nakonec obnoveny a navázány na rodinnou tradici, např.: Petrof nebo Porkert.
- 2) Rodinné firmy převzaty novou rodinou – jedná se o rodinné firmy, které byly před druhou světovou válkou na českém území, ale po převratu si je převzaly jiné, nové rodiny, jako např.: Koh-i-noor nebo Pivovar Svijany.
- 3) Původně nerodinné firmy převzaty po převratu rodinou – jedná se o tzv. socialistické národní podniky, které byly v 90. letech úspěšně konsolidovány a staly se firmami rodinnými, jako např. Kofola.

- 4) Nově vytvořené rodinné firmy po r. 89 – společnosti, které vznikly v novém tržním hospodářství a dnes jsou z nich úspěšné a velké rodinné firmy, jako např.: Grund, Siko nebo Auto Jarov.

K předcházejícím variantám se dá nepřímo připojit i varianta pátá, tudíž rodinné firmy, které nejsou českého ani československého původu, ale působí na území České republiky, jako je například Hyundai.

5. 2. Rodinné podnikání v České republice nyní a první vlna generační obměny

Jak bylo ukázáno v kapitole 2. 2., rodinné firmy tvoří 60 % HDP na trhu Evropy. V České republice kvůli historickému dění v druhé polovině 20. století tvoří, jak odhaduje AMSP ČR (2018e) pouze necelou čtvrtinu HDP.

Obecně lze ale říct, že se rodinným firmám na trhu daří. Například oproti roku 2018 jim vzrostl obrát o 6–25 %. (Businessinfo, 2018).

Velký problém představuje pro rodinné firmy generační obměna. Od sametové revoluce uplynulo 29 let – v rodinných firmách, které vznikly v 90. letech, nyní probíhá generační obměna, anebo nastává období, kdy by se měly řešit otázky generační obměny. Z hlediska historie České republiky je nyní vůbec první období, kdy rodinné firmy čelí generační obměně (Karniš, 2014) – jedná se o první vlnu generační obměny a většina českých firem na ni není dostatečně připravená (AMSP ČR, 2018b).

Není proto překvapením, že firmy neví, jak mají postupovat – jak v otázkách lidských vztahů, tak v právních otázkách. Absence rodinných podniků na území České republiky (a z toho plynoucí chybějící zkušenosti s danou věcí) po tak dlouhou dobu zapříčinila, že nyní, při první generační obměně, podniky jednoduše neví, jak mají postupovat. Proto například shledávám existenci poradenských společností (viz podkapitola 4. 8.) za velmi důležitou, neboť mohou rodinným firmám v celé otázce generační obměny pomoci.

5. 3. AMSP ČR a rodinné firmy

Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky je reprezentantem nejširšího podnikatelského segmentu v ČR. Tato asociace prosazuje zájmy malých a středních firem a živnostníků vůči vládě a ostatním institucím. Hlavní aktivity směřuje asociace do deseti skupin, přičemž jedna z nich jsou právě rodinné firmy. (AMSP ČR, 2018f)

Jedna z jejich činností jsou i výzkumy, které AMSP ČR provádí každý rok, tudíž může výsledky porovnávat – některé informace z Výročního průzkumu k trendům rodinného podnikání z květnu roku 2018 a z roku 2016 budou ukázány v následující podkapitole.

5. 3. 1. Výsledky výzkumu AMSP ČR

AMSP ČR dělá pravidelně výzkumy mezi rodinnými firmami v České republice. Jeden z nich vydala v květnu roku 2018 mezi 331 rodinnými firmami (dále už jen RF) a některé výsledky považují za velmi zajímavé (AMSP, 2018a):

- 57 % RF plánuje předat firmu rodinnému příslušníkovi, 37 % nechce předat RF rodinnému příslušníkovi, 6 % neví.
 - o Z 57 % respondentů, kteří plánují předat firmu rodinnému příslušníkovi, 47 % respondentů již ví, komu RF předá, 30 % má určité tipy na nástupce, 20 % nemá vybraného nástupce a 1 % nemá žádného nástupce nebo uvažují o prodeji firmy.
- Pouze 5 % má písemně vypracovaný časový plán předání RF, 24 % chce takový plán vytvořit a 65 % takový plán nemá a ani nad ním neuvažuje. Zbytek neví.

Průzkumy dělá AMSP ČR každý rok, při jejich studování mě zaujal ještě jeden průzkum, z roku 2016 (kdy se účastnilo 400 respondentů), kde zkoumali dvě informace, které se neobjevily v průzkumu z roku 2017 ani 2018, a to (AMSP ČR, 2016b):

- Při otázce, jestli je cílem RF předání rodinnému příslušníkovi, odpovědělo 65 % že ano, 8 % ne 25 % neví. Přičemž z těch 65 % je již jedna třetina v procesu předávání a zbytek to má teprve v plánu.
- V otázce, proč není cílem předání RF rodinnému příslušníkovi, odpovídali takto:

- 41 % majitel RF nechce nutit svého potomka pro převzetí společnosti, proto to není jeho cílem
- 23 % rodinní příslušníci mají zcela jiné cíle
- 10 % RF věří, že je výhodnější firmu prodat
- 7 % majitelů tvrdí, že rodinní příslušníci nemají dostatek zkušeností pro řízení RF
- 32 % uvádí jiné důvody

Z výsledků mě překvapilo to, že pouze 57 % RF plánuje předat firmu rodinnému příslušníkovi. O to více je překvapující, že 37 % majitelů nechce předat RF rodinnému příslušníkovi. Naopak mě mile překvapil fakt, že 77 % respondentů ví nebo má tušení, komu firmu předají, na druhou stranu i to, že 41 % respondentů, kteří uvedli, že cílem RF není její předání následující generaci, odpovědělo, že pouze nechtějí své potomky k převzetí firmy nutit. Za alarmující však považuji to, že pouze 5 % RF má vypracovaný písemný časový plán předání a že 65 % respondentů o takový plán nemá zájem. Vzhledem k tomu, co jsme si o důležitosti plánu řekli v teorii (viz podkapitola 4. 4. Postup při výměně generací), to považuji za velký problém.

5. 4. Definice rodinných firem v ČR a legislativa

Český právní řád neobsahuje žádnou definici toho, co to jsou rodinné firmy, rodinný podnik, rodinné podnikání apod. – v českém právu je vymezen pouze právní institut rodinného závodu, který je zakotvený v občanském zákoníku v §700 - §707 (Zákon č. 89/2012 Sb). AMSP ČR (2016a) tvrdí, že pro podporování rodinných firem s cílem sledovat jejich výkonnost je důležité, aby byly rodinné firmy jasně zakotvené v českém právním řádu – zakotvení rodinného závodu není podle AMSP ČR (2016a) dostatečné. Dále AMSP ČR (2018c) poukazuje na to, že pokud by bylo rodinné podnikání jasně definované v právním řádu (jako je tomu například v rámci EU ve Španělsku, Finsku, Itálii a Rumunsku), mohlo by dojít k podpoře rodinného podnikání – ne však na bázi dotační, nýbrž na úrovni nepřímé formy (například vylepšení právní podmínek pro předávání rodinného podniku další generaci). AMSP ČR (2018c) tedy navrhuje následující definici rodinného podnikání:

- „Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.

- *Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet neomezeně ručících společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je jejím statutárním orgánem nebo obchodní korporace, v níž členové jedné rodiny drží nadpoloviční podíl na základním kapitálu a alespoň jeden člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, jejíž podíly z nadpoloviční většiny drží nebo vlastní ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský fond, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace nebo svěřenským správcem.*
- *Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové rodiny a nejméně jeden z členů rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění.*
- *Členové rodiny pro účely tohoto zákona jsou příbuzní v přímé linii anebo sourozenci anebo manželé. Členem rodiny v rodinném podniku může být fyzická osoba ode dne, kdy dovršila 15. roku věku.*
- *Rodinnou obchodní korporací může být jen obchodní korporace sídlící na území ČR. Fundací podle odstavce 2 může být jen fundace sídlící na území ČR. Svěřenským fondem podle odstavce 2 může být jen svěřenský fond zřízený podle českého práva“ (AMSP ČR, 2018c)*

Nápad AMSP ČR podpořil ku příležitosti zahájení Roku rodinného podnikání 2018 i premiér Andrej Babiš, který mimo jiné tvrdí, že rodinné firmy budou mít v příštích letech vládní prioritu (AMSP ČR, 2018c). K ukotvení definice rodinné firmy do českého právního řádu zatím ale nedošlo.

5. 5. Rozhovor s poradenskou společností

O poradenských společnostech již byla řeč v podkapitole 4. 8. Vzhledem k tomu, že nyní je období, kdy v ČR probíhá první generační obměna, je tedy přirozené, že mnoho firem neví, jak ji má provést, proto považuji existenci poradenských společností za významnou.

Při čtení knihy Judy Martelové (2017) jsem narazila na předmluvu českého právníka, pana Mgr. Davida Neveselého, který je partnerem kanceláře Havel & Partners. Dle jeho slov si podnikatelé začínají uvědomovat, že pro pokračující firemní úspěch je

nutné mít důkladně naplánovaný proces předání firmy. Neváhala jsem tedy dlouho a pana Veselého jsem kontaktovala s prosbou, jestli by mi neodpověděl na otázky týkající se problematiky nástupnictví v rodinných firmách v ČR, neboť osobní zkušenosti konzultantské společnosti považuji za zajímavé zpestření celé práce.

Mgr. David Neveselý působí jako partner v právnické společnosti Havel & Partners, kde se zaměřuje např. na oblast fúzí, akvizic, práva obchodní společnosti, poskytuje komplexní daňové poradenství pro privátní klientelu, mimo jiné (jak mi blíže upřesnil v rozhovoru) právě v oblasti rodinných firem. (Havel & Partners, 2018)

Rozhovor probíhal formou emailové komunikace, kdy jsem panu Neveselému představila sebe i svou bakalářskou práci a následně mu zaslala seznam otázek týkajících se právě nástupnictví v rodinných firmách. První vlnu otázek jsem doplnila o druhou, abych se doptala na další podrobnosti. Jak jsme na začátku práce viděli, tak definice rodinných firem jsou značně nejednotné, proto mě jako první otázka zajímala, co je pro ně rodinná firma a současně s tím mě zajímalo, jestli jako rodinu považují i jiné než pokrevní pouto. Dále mě zajímalo, co vede rodinné firmy k tomu, že poradenskou společnost oslovují. Nejvíce mě ovšem zajímalo, co pan Neveselý vnímá jako největší překážku při úspěšném nástupnictví a jeho osobní rady rodinným firmám, které se na nástupnictví chystají. Zde je tedy přepis komunikace (E-mailová komunikace s Davidem Neveselým, 1. 11. 2018; 30. 10. 2018):

Otázka 1: Jak prosím určíte, že se jedná o rodinnou firmu?

Mgr. Neveselý: *Pro nás je rodinnou firmou taková, kde aktivně působí více členů téže rodiny, tedy pokrevně či obdobně spřízněné osoby, přičemž za takovou považujeme též takovou firmu, kde je pravděpodobné působení další generace v aktivnější formě, přestože v současnosti se jedná o firmu jednoho muže/ženy.*

Otázka 2: Považoval byste jako rodinnou firmu takovou, kde působí majitel, jeho partnerka/snoubenka a její děti, přičemž jejich citové vazby jsou velmi pevné?

Mgr. Neveselý: *Ano, myslím, že rodina by měla mít obecně širší výklad než prosté pokrevní pouto.*

Otázka 3: Co vede rodinné firmy k tomu, aby vás oslovily? Jedná se například o věci právní (např. jak převést vlastnictví) nebo třeba dlouhodobá bezvýchodná situace?

Mgr. Neveselý: *Je to jednoduché. Pokud chcete renovovat byt, zvládnete kvalitně jen zlomek – koupíte v obchodě nábytek. Pokud to však s renovací myslíte vážně a chcete mít byt opravený poctivě, trvale a aby to pěkně vypadalo, vyberete si odbornou firmu pro realizaci, protože to dělala stokrát, má vychytané postupy, zná rizika, úzká místa, doporučí jak a kudy. Nás si klienti vybírají proto, že jsme u rodinných firem hodně viditelní, rodiny dají na reference, nabízíme nad rámec běžného právního poradenství něco navíc – daňovou expertízu, servis, obecnou správu, účetnictví etc.*

Otázka 4: Oslovují vás rodinné firmy pro vyřešení aktuálního problému (jednorázovou pomoc) nebo se jedná spíše o déletrvající spolupráci?

Mgr. Neveselý: *Málokdo přijde s problémem – většina si pod dojmem okolí, situace doma, ve firmě uvědomí, že jejich nastavení není optimální. Tedy ve většině případů je to preventivní opatření.*

Otázka 5: V čem vidíte největší problém nástupnictví v rodinných firmách Vy?

Mgr. Neveselý: *Především v komunikaci v rodině, neschopnost nechat vyrůst nástupce, neochota svěřit odpovědnost do rukou členů rodiny, víra v „nesmrtelnost“ otců zakladatelů.*

Otázka 6: Máte nějaké rady pro zamezení vzniku problémů při procesu nástupnictví?

Mgr. Neveselý: *Hlavně nějak začít. Majitel by neměl otálet, měl by začít učit sebe i ostatní, číst a nechat se inspirovat.*

Z odpovědí mě překvapilo, že při definování rodinných firem se pan Neveselý vůbec nezmínil o podílu na vlastnictví, ale o počtu členů rodiny ve firmě a současná nebo budoucí přítomnost následující generace. Mile mě překvapilo i to, že rodinné firmy

oslovují konzultantskou společnost spíše pro preventivní opatření než pro vyřešení jednorázových problémů. Naopak mě nepřekvapilo, v čem vidí pan Neveselý největší problém při nástupnictví – především komunikace a ego zakladatele (právě jedny z faktorů, které jsou uvedené v tabulce v podkapitole 4. 9.), jakožto autorka práce se s jeho názorem ztotožňuje, neboť jsem se již vícekrát setkala s tím, že špatná komunikace hatí celý proces nástupnictví.

5. 6. Shrnutí

Pátá kapitola měla za úkol představení kontextu tématu rodinných firem a nástupnictví v nich v České republice. Dozvěděli jsme se, že komunistický režim přerušil kontinuitu rodinných firem a že se rodinné firmy začaly v České republice zakládat až v 90. letech. To zapříčinilo, že rodinné firmy nemají zkušenosti s generační obměnou a teprve nyní je období, kdy probíhá první vlna generační obměny. Dále jsme se dozvěděli o AMSP ČR, kdy jednou z jejich disciplín jsou právě rodinné firmy – jejich přítomnost v České republice vnímám jako velmi přínosnou, neboť jak rodinné firmy, tak i nadšenci o toto téma (jako já) mají díky nim přístup ke kvalitním a aktuálním informacím. O aktuálnosti tématu rodinných firem v ČR také vypovídá snaha AMSP ČR o zakotvení definice rodinného podniku do českého právního řádu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6. Výzkumná část práce

Třetím cílem mé bakalářské práce je ukázat příklady českých reálných rodinných firem a jejich přístup k nástupnictví, ilustrovat na těchto příkladech proces nástupnictví a srovnat jeho průběh s průběhem, který popisuje teorie nástupnictví v rodinných firmách. Jak již bylo řečeno v úvodu, jeden z důvodů napsání této práce byl i ten, že sama pocházím z rodiny, kde se nachází rodinné firmy, nicméně v ani jedné z nich se zatím nástupnictví neřeší. Také proto mě zajímá, jak probíhá proces nástupnictví v reálných firmách.

Jak jsme se dozvěděli v páté kapitole, v České republice nyní probíhá první generační obměna. Na základě průzkumů AMSP ČR (2016b; 2018a) tedy docházím k závěru, že jsou firmy, které již prošly generační obměnou, které jsou v procesu předávání a které do něho teprve vkročí, s tím, že je následník již vybraný a jsou takové firmy, které neví, komu podnik předají. Proto jsem se rozhodla udělat výzkum ve čtyřech různých českých rodinných firmách, přičemž se každá nachází v jiné fázi situace v otázce nástupnictví.

V šesté kapitole jsou tedy představeny čtyři případové studie, které se skládají z úvodního popisu firmy, přepisu polostrukturovaného rozhovoru se zakladatelem a s (potenciálním) nástupcem a ilustrací/analýzou přístupu k procesu nástupnictví, která je doplněná o můj komentář a následné potvrzení nebo vyvrácení teorie.

6. 1. Výběr respondentů

Pro mé případové studie jsem si záměrně vybrala rodinné firmy, o kterých jsem předem věděla, jestli už prošly generační obměnou nebo jestli obměna teprve probíhá, či se na ni chystají. Tento záměrný výběr je z toho důvodu, abych v práci ukázala různé situace, které při procesu nástupnictví a při řešení otázky nástupnictví mohou nastat. Jak bylo řečeno v teoretické části, rodinné firmy jsou velmi specifické tím, že do celého podnikání zasahují rodinné vztahy, a ty mnohdy bývají velmi křehké a složité jak z postoje zakladatele, tak i potenciálního nástupce (viz začátek kapitoly 4) – z tohoto důvodu jsem se rozhodla vést rozhovor zvlášť se zakladatelem a zvlášť s (potenciálním) nástupcem.

Předtím, než jsem rodinné firmy oslovila, jsem tedy věděla, v jaké fázi zhruba jsou, nicméně detaily celého nástupnictví mi známé nebyly. Při oslovování firem jsem dostala jednu negativní odpověď o účasti v mé práci, protože samotná firma nyní prochází problémy a také rodinné vztahy jsou kvůli tomu velmi křehké, proto si o nástupnictví nepřáli hovořit. U zbývajících firem jsem ovšem dostala kladné odpovědi o účasti na případových studiích, bylo mi však zdůrazněno, že se jedná o velmi citlivou záležitost. Proto si dvě z nich přály zachovat anonymitu. Samozřejmostí je, že před začátkem rozhovoru došlo k ověření, jestli se vůbec jedná o rodinné firmy, a to tedy na základě definice vydanou Evropskou Komisí (viz podkapitola 2. 3.)

6. 2. Metoda získávání dat

Pro tuto část práce byla zvolena kvalitativní metoda, přesněji ve formě polostrukturovaného rozhovoru, kdy jsem měla předem stanovené otázky, na které jsem se chtěla zeptat a dle nutnosti či zajímavosti dané věci jsem se doptávala na další doplňující informace. Další potřebné informace pro představení firmy jsem případně čerpala z jejich webových stránek. V každé firmě proběhly dva rozhovory – zvlášť se zakladatelem firmy a zvlášť s (potenciálním) nástupcem. Tím, že jsem si záměrně vybrala RF, které jsou každá v jiné fázi, tak se otázky samozřejmě od sebe lišily, byť některé byly pro všechny firmy stejné.

Zvolení formy polostrukturovaného rozhovoru se zakladatelem a (potenciálním) nástupcem, má své důvody: zajímá mě pohled na věc z obou stran – tím zjistím, jak na problematiku nástupnictví pohlíží obě tyto generace, neboť, jak již bylo řečeno v úvodu šesté kapitoly, si obě generace kladou mnoho otázek v případě nástupnictví. Posledním důvodem zvolení polostrukturovaného rozhovoru se zakladatelem a (potenciálním) nástupcem zvlášť je ten, že v rodinných firmách mé rodiny mi přijde, že zakladatel firmy má odlišnou představu ohledně nástupnictví než (potenciální) nástupce.

6. 3. Cíle výzkumu

Cílem tohoto výzkumu je ilustrovat, jak probíhá proces nástupnictví ve vybraných RF, a to z pohledu zakladatele a z pohledu (potenciálního) nástupce, aby byl popis situace rodinné firmy vyvážený a byl zohledněn jak pohled zakladatele, tak i pohled nástupce.

Dále bude následovat porovnání s teorií a vše bude zakončeno mým komentářem. Jelikož nyní probíhá první vlna generační obměny, zajímá mě, jak moc majitelé firem, u kterých v nástupnictví nedošlo, přemýšlí nad předáním firmy.

Z pohledu zakladatele mě zajímá:

- jestli firmu zakládal s tím, že by ji chtěl předat a jaké byly případné jeho kroky k tomu, aby k tomu došlo;
- jestli má/měl firmu komu předat a jaké jsou/byly jeho možnosti;
- jestli má/měl zhotovený plán nástupnictví;
- zbytek otázek závisí na aktuální situaci společnosti

Z pohledu (potenciálního) nástupce mě zajímá:

- jestli má RF vliv na výběr jejich studia či profesního zaměření;
- jestli se odjakživa cítili být součástí RF;
- zbytek otázek závisí na aktuální situaci společnosti

První otázka položená zakladateli a nástupci má své důvody: pokud by majitel odpověděl, že při zakládání společnosti již měl myšlenku toho, že by ji rád předal, tak mě zajímá, do jaké míry mělo jeho rozhodnutí vliv na výběr studia či směřování kariéry u jeho (potenciálních) nástupců.

Z teoretické stránky chci ověřit a zjistit:

- motivaci pro (plánování) nástupnictví;
- existenci plánu nástupnictví;
- zdali došlo/dochází/dojde k předání vedení i vlastnictví;
- existenci a podobu spouštěče;
- jaké byly/jsou/budou kroky k zajištění úspěšného nástupnictví.

6. 4. Případová studie č. 1

První případová studie je rodinná firma, která si přála zachovat anonymitu. Její náplní práce je sériová výroba nerezových ohřívačů vody, bojlerů a zásobníků vody. Firma vznikla v 90. letech jako OSVČ. Postupem času se začala firma zvětšovat a také do ní postupně nastoupili tři synové. Posléze se z firmy stala společnost s ručením

omezeným a v roce 2018 přešla společnost z rukou otce zakladatele do rukou jeho synů. Nyní je tedy společnost rozdělena mezi tři společníky.

Na přání zakladatele a syna proběhl rozhovor z důvodů nedostatku času přes emailovou komunikaci, některé informace byly doplněny po telefonickém rozhovoru. Před položením samotných otázek jsem představila sebe a svou práci a oba respondenti byli upozorněni, že jimi vyřčené informace budou v práci použity.

Rozhovor s otcem, zakladatelem:

1) Představte firmu, stručně popište, čím se zabývá, kdy firma vznikla a jakou funkci jste ve firmě zastával a jakou funkci zastáváte nyní

„Strojírenskou firmu na výrobu nerezových ohřívačů vody a bojlerů jsem založil cca v roce 1993. Zúročil jsem tak své dlouholeté zkušenosti z průmyslového provozu bývalého strojírenského podniku Tesla, kde jsem pracoval více jak 20 let na úseku vývoje a výroby technologických zařízení. Firmu jsem letos k 1.10. 2018 předal svým třem synům a dále již nejsem ve firmě nijak zaměstnán. Synům vždy velmi rád poradím a jsem jejich psychickou oporou.“

2) Zakládal jste firmu s myšlenkou, že byste ji rád předal rodině? Svou odpověď zdůvodněte.

„Ano, mým postupným přáním bylo, aby v mých krocích jednou pokračovali i všichni tři synové, což se nakonec podařilo a jsem za to velmi rád.“

3) Jaké byly vaše kroky k tomu, aby firma pokračovala v rodině?

„Zasvěcoval jsem postupně všechny tři syny do chodu řízení firmy. Nejprve tedy ve firmě pracovali na pozicích manuální výroby a později jsem je začal seznamovat s řízením firmy.“

4) Jak jste si své nástupce vybral a jak vaši volbu přijal zbytek rodiny?

„Výběr nebyl složitý – mí tři synové u mě byli zaměstnaní, firmu jsem tedy předal do rukou mých třech synů a mé rozhodnutí bylo v rodině přijato v plné míře.“

5) Kdy jste se rozhodl ze společnosti odejít a co vás k tomu vedlo? Měl jste zhotovený plán nástupnictví?

„K nástupnictví došlo přirozeným vývojem a mým nástupem do penze zhruba před dvěma lety. Synové tedy přebrali kontrolu nad firmou včetně veškerých vlastnických práv.“

6) Jak hodnotíte generační obměnu, proběhla podle vašich představ? Nastaly nějaké komplikace?

„Generační obměnu hodnotím velmi pozitivně, proběhla podle mých představ. Doba se posunula velmi rychle dopředu – nastal tedy pravý čas odejít a předat firmu mladším. Vše proběhlo přirozeně a bez komplikací.“

Rozhovor s jedním ze synů:

1) Jakou roli ve firmě nyní zastáváte? Popište prosím, jak se vaše role ve firmě měnila postupem času.

„V současné době jsem jedním ze tří jednatelů společnosti, společně se svými bratry. Momentálně zastávám funkci obchodního ředitele. Ve firmě mého otce jsem začínal jako dělník, izolatér. Postupem času, kdy přibývalo práce, jsem se s otcem dohodl, že mu pomůžu v řízení firmy, kde těch starostí přibývalo víc a víc a on sám na vše již nestačil. Nakonec jsem si vzal na starost celý obchod, což mně zůstalo dodnes.“

2) Cítil jste odjakživa (resp. od té doby, co společnost existuje), že budete součástí rodinné firmy?

„Necítil. Strojařina mně dříve nebyla blízká. Vydal jsem se úplně jinou cestou a vyučil jsem se řezníkem-uzenářem, pak jsem asi od roku 2000 zhruba pět let pracoval v supermarketu. Můj nástup do firmy se tedy vyvinul až postupem času, kdy mi otec nabídnul, jestli bych to nechtěl zkusit u něho ve firmě. Řekl jsem si, proč ne, práce jako každý jiná, a šel jsem to zkusit.“

3) Měla rodinná firma vliv na zaměření vašeho budoucího vzdělání (SŠ či VŠ)?

„Neměla, jak jsem již řekl, strojařina mi nebyla blízká. Chtěl jsem se vyučit řezníkem a má rodina mě v tom plně podpořila.“

4) Jak jste nastoupil do firmy, to již víme. Teď by mě zajímalo, kdy jste zjistil, že vám (tedy vám a vašim bratrům) chce otec předat firmu a jak jste to přijal?

„Otec má ve svých letech již odpracováno a zaslouží si odpočinek. Navíc zhruba před dvěma lety nastoupil do penze. My všichni tři synové pracujeme ve firmě již několik let a bylo nám jasné, že nám otec jednoho dne firmu předá. Jedná se tedy o přirozený vývoj nástupnictví a naše pokračování ve vedení firmy. Pro nás je to obrovská čest, ale i samozřejmě velký závazek pokračovat v dobře rozdělané práci našeho otce. Jsme mu za to moc vděční.“

5) Váš otec tedy nyní ve firmě nepracuje. Oslovujete ho někdy o případnou pomoc?

„Samozřejmě, pokud si nevíme s něčím rady, rádi si jeho názor vyslechneme. Ale jinak už není součástí společnosti a řízení firmy už nechal kompletně na nás.“

6) Co hodnotíte jako nejtěžší věc celého nástupnictví?

„Především přebrání veškerých závazků a zodpovědnosti vůči zaměstnancům, zákazníkům, obchodním partnerům a tak dále.“

7) Cítil jste se někdy pod tlakem? Pokud ano, popište proč.

„Pod dennodenním tlakem je určitě každý majitel firmy či jednatel společnosti. Vyplývá to z jeho všeobecných práv a povinností.“

8) Pokud se zpětně ohlédnete na celý proces nástupnictví – je něco, co byste změnil a proč?

„Věcí, které by se daly změnit je spousta. Je však nutné dělat všechno s rozvahou a řídit se přirozeným instinktem. Je důležité, abychom se všichni tři bratři (jednatelé) na všech změnách společně domluvili.“

Shrnutí a diskuze případové studie č. 1: První firma mých případových studií je dle mého názoru ukázková pro všechny společnosti, kde má nastat generační obměna. Byť otcovým postupným přáním bylo předání firmy, nijak na svého syna netlačil, aby své zaměření směřoval ke strojařině. Syn do firmy nastoupil na návrh otce s tím, že řezničinu zkusil, tak proč nezkusit něco jiného. Syn (i jeho bratři) do firmy tedy nastoupili a nejprve zastávali nižší, manuální pozice. S růstem společnosti začali synové otcovi pomáhat a postupem času nastoupili do manažerských pozic. Otcovým odchodem do penze nastalo předání vůdcovství, k 1. 10. 2018 i předání vlastnictví. Obě strany hodnotí nástupnictví jako přirozený proces.

Otec chtěl firmu předat rodině a do předání společnosti nikoho nenutil, jeho volba byla přijata – motivací pro předání firmy hodnotím jako 1. – silná kontinuita a silná harmonie a nastává institucionalizace rodinné firmy. Otec plán nástupnictví zřejmě zhotovený neměl, nicméně nástupnictví vnímal jako přirozený proces (nejprve seznámit syny s firmou a pak postupně zaučovat), což se jako plán dle mého názoru považovat dá. Jeho synové ve společnosti figurovali delší dobu, kde začínali u nižších pozic – jeden z předpokladů pro úspěšné nástupnictví. Jeden ze synů před vstupem do společnosti nabyl pracovní zkušenosti mimo rodinnou firmu, což je také jeden z předpokladů úspěšného nástupnictví. Přípravná fáze nástupnictví tedy proběhla v pořádku – synové se před předáním společnosti seznámili s provozem a okolím firmy a postupně se zasvěcovali do řízení společnosti. Spouštěčem celého nástupnictví bylo otcovo stárnutí a odchod do penze. Po aktivování spouštěče došlo k ohlášení změny rodině a otcova volba byla rodinou přijata. Následovalo převzetí vlastnictví, což je podle Keynon-Rouvnezové a Warda (2016, viz podkapitola 4. 3. 1.) jeden z předpokladů úspěšného nástupnictví, protože kdyby k předání vlastnictví nedošlo, mohli by mít stakeholderi zmatek, kdo společnost ve skutečnosti řídí. Navíc, tím, že došlo k předání vlastnictví, necítí se synové podřízeni svému otci, byť jim doteď slouží jako psychická opora. Komunikace mezi generacemi proběhla zjevně v pořádku, neboť dle jejich slov všechno probíhalo přirozeně – otec syny postupně na převzetí firmy připravoval, synové si byli vědomi převzetí firmy, neboť se jednalo o přirozený proces.

Celý proces nástupnictví v této firmě vnímám jako opravdu povedený. Otcovi se splnilo přání předat firmu svým synům bez vynaložení jakéhokoliv nátlaku. Syn nabídku otce přijal, nástupnictví považuje za přirozený proces, je to pro něj obrovská čest. Jako výborné hodnotím splnění předpokladů pro naplnění úspěšného nástupnictví

(synova pracovní zkušenost v jiné firmě, začínání pracovní kariéry v RF na nižší pozici). Také otcův postup při předávání firmy chválím – nejprve syny zaučoval do manažerských pozic, později předal úplně vedení, a nakonec i přepsal celou společnost. Nenapadá mě jediná věc, kterou bych v této společnosti vytkla nebo případně doporučila.

6. 5. Případová studie č. 2

Jako druhá společnost, která byla pro tuto práci oslovena, je olomoucká společnost Střechy – Malíček s. r. o. Majitel a jediný jednatel společnosti, p. Malíček, momentálně předává společnost svému nevlastnímu synovi Davidovi. P. Malíček také, jako jeden z mnoha, vycítil v 90. letech příležitost a začal podnikat. Jeho firmě se začalo velmi dařit, v pořádku přečkala období krize v roce 2009. Nyní však p. Malíček cítí, že již nezvládá a také nechce vést společnost v tak velké míře, proto se rozhodl, že ji postupně předá svému nevlastnímu synovi.

Následující polostrukturované rozhovory proběhly osobně, byly nahrány a následně přepsány. Na začátku každého rozhovoru jsem představila sebe a svou práci. Zakladatel i nástupce poté souhlasili se zpracováním vyřčených dat.

Rozhovor se zakladatelem, p. Malíčkem:

1) Představte firmu, stručně popište, čím se zabývá, kdy firma vznikla a jakou funkci jste ve firmě zastával a jakou funkci zastáváte nyní.

„Náplní naší práce je výstavba střech. Firma vznikla v roce 1991, kdy jsem se rozhodl po revoluci podnikat. Nejprve jsem se začal živit jako klempíř na stavbách, později jsem začal dělat celé střechy. Vývojem situace, kdy se firma zvětšovala, jsem začal nabírat víc a víc lidí pod sebe a z firmy jsem udělal s. r. o. Z počátku jsem dělal klempířské manuální práce, s růstem firmy jsem ale přešel do řídicí manažerské pozice, kdy jsem přijímal zakázky a zadával práci mým zaměstnancům. V této pozici jsem v podstatě i nyní, ovšem s tím, že zaučuji Davida, který rozhoduje o menších zakázkách. Já nyní řídím velké stavby – rozhoduji o těch největších zakázkách, sháním lidi na práci, řeším finanční záležitosti, ale vrátil jsem se i k fyzické práci na stavbě, protože ji mám rád a chtěl bych u ní následně i zůstat.“

2) Zakládal jste firmu s myšlenkou, že byste ji rád předal rodině? Svou odpověď zdůvodněte.

„Ne, začal jsem podnikat proto, že jsem se chtěl živit řemeslem – tím, jak jsem šel dál, firma rostla se mnou. Z komunistického režimu jsem žádné soukromé podnikání neznal, neměl jsem ponětí, co to je, tudíž mým cílem nebylo budovat nějakou firmu, kterou bych později předal.“

3) Víím, že jste se nedávno rozhodnul s podnikáním skončit nebo ho alespoň omezit. Proč tomu tak bylo? Když jste při zakládání neměl myšlenku toho, že byste firmu chtěl předat, změnilo se něco v ten moment, kdy jste se rozhodl podnikání omezit?

„Když byla zhruba před deseti lety krize, tak jsem řešil velmi vážné finanční problémy, neboť nám mnoho zákazníků nezaplatilo. V ten moment jsem si řekl, že když skončím, tak se nic nestane, samozřejmě až poté, co se splatí dluhy – tento moment vnímám jako zlomový. Rozhodl jsem se tedy podnikání pomalu omezovat, nechtěl jsem, ať ta firma roste dál, jak tomu bylo do té doby. Později do firmy nastoupila moje partnerka a její syn David. Jsem si s ním velmi blízký a viděl jsem, že ho ta práce baví. Proto jsem mu tedy navrhnul, že pokud by měl zájem, mohl by firmu převzít – tím pádem by se činnost firmy neomezovala. A David tuto výzvu přijal. Mám tedy ještě dva syny, staršímu je 15 let a ten je spíše zaměřený na přírodní vědy, a mladšímu je 8, tudíž je moc mladý, a čekat dalších 10 let na to, až vyrostе, se mi v ten daný moment nechtělo, proto jsem tu možnost tedy nabídnul Davidovi.“

4) Co byste dělal, kdyby David vaši výzvu nepřijal, měl jste náhradní plán?

„Více méně ne. Určitě bych firmu hned nezrušil, ale zmenšoval bych ji. Nepřemýšlel jsem například nad tím, že bych ji prodával.“

5) Měl jste zhotovený plán nástupnictví?

„Můj plán je Davida postupně zaučovat, aby postupně získal zkušenosti – měl by mít povědomí o té firmě jako o celku. David původně dělal manuální práce na střechách, sem tam něco pomohl v kanceláři. Rozhodl jsem se ho tedy od ledna roku 2018 zaučovat na vyšší pozici, kdy sám začal řešit menší zakázky s koncovými zákazníky. Nyní už zvládá řešit i větší zakázky sám a od příštího roku bych ho chtěl začít zasvěcovat do celého řízení společnosti, které samozřejmě souvisí i s řízením financí. Mým plánem tedy je ho učit všechno postupně, ne to na něho hodit najednou, přičemž cílem je, aby na konci celého

procesu zastával plně mou pozici včetně rozhodování o těch největších zakázkách a řízení financí. “

6) Nyní tedy spíše řešíte otázku řízení firmy. Jak budete řešit vlastnictví?

„Pokud se David správně zaučí, tak bych mu dal půlku společnosti, s tím, že druhá půlka by zůstala moje pro případ, že by mladší syn měl zájem se na firmě podílet také. “

7) Jak zatím hodnotíte celý proces nástupnictví?

„Myslím si, že všechno probíhá tak, jak má. Jsem trpělivý, vím, že se to David nemůže naučit hned.“

Rozhovor s nástupcem Davidem:

1) Jakou roli ve firmě nyní zastáváte? Popište prosím, jak se vaše role ve firmě měnila postupem času.

„Prvně jsem ve firmě dělal vyloženě manuální práce na střeších, a to asi po dobu dvou let. Nyní dělám to, co dělal předtím pan Malíček, to znamená řeším zakázky – přijímám je nebo odmítám, sháním materiály, řeším záležitosti s pracovníky na stavbě. Dá se říct, že 90 % rozhodnutí už zvládám sám. Pokud se bavíme o větších či státních zakázkách, tak o tom stále rozhoduje otčím.“

2) Popište prosím vaše rodinné vztahy – kdy jste se s p. Malíčkem seznámil a jaký měla společnost potenciální vliv na vaše vzdělávání či budoucí směřování vaší kariéry.

„P. Malíček je přítel od mojí mamky, znám se s ním asi 9 let čili ho znám od mých 19 let. Jako obor střední a nedokončené vysoké školy bylo stavebnictví, takže společnost mého otčima neměla vliv vyloženě na směr mé budoucí kariéry, tudíž jsem věděl, že budu chtít dělat něco ve stavebnictví. Otčímova firma mě pak jenom usměrnila do střech. Do firmy jsem také po nedokončení VŠ nastoupil.“

3) Kdy jste zjistil, že by vám chtěl otčím předat společnost, jaká byla vaše reakce?

„Abych to vzal od začátku. Při studiu jsem si ve firmě brigádně přivydělával. Když jsem skončil na vysoké škole, tak jsem hledal pochopitelně nějakou práci, přičemž mi ji otčím nabídnul v jeho firmě. Alespoň na chvíli, abych získal zkušenosti. No a po sléze, konkrétně

v druhé půlce roku 2017, mi teda bylo nabídnuto, že bych mohl firmu převzít, protože se otčím cítil již přepracovaný. Věděl jsem, že jsou dvě možnosti: buď bude firmu postupně zmenšovat anebo to zkusím převzít já. “

4) Necítil jste se pod tlakem?

„Vůbec ne. Bylo mi to prostě nabídnuto a já si řekl, že to chci zkusit. Kdybych řekl ne, tak by mě do toho netlačil a začal by firmu zmenšovat. Chtěl jsem to zkusit, bral jsem to jako výzvu a zkušenost. Pokud mě to nebude bavit nebo to nepůjde, tak se vrátíme k původní variantě, a to postupná redukce firmy. “

5) Můžete popsat celý proces nástupnictví?

„Jak jsem řekl, nejprve jsem tam působil jako dělník, manuální práce na střechách. Postupně jsem se tedy začal seznamovat s prostředím kanceláře, rozpočty, výpočty – figurování v kanceláři začalo na konci zimy 2017. Později jsem se začal seznamovat se zbytkem mých povinností a samozřejmě všichni zaměstnanci byli informováni o tom, že budu firmu postupně přebírat já. Celý tento proces seznamování se s mými povinnostmi trval asi 3 měsíce a také ostatní zaměstnanci firmy byli o této změně informováni. “

6) Nastaly nějaké komplikace? Například hádka s otčímem?

„Nenastala, nikdy jsme neměli nějakou roztržku. Pokud to otčím shledal za vhodné, tak mi akorát řekl, co bych měl dělat jinak a proč a já to vnímal jako radu. “

7) Co hodnotíte jako nejtěžší věc celého nástupnictví?

„Určitě papírování a řízení lidí, dále řešit problémy s protivnými zákazníky. Ale co se týče předání firmy, tak musím říct, že šlo všechno hladce. “

8) Cítil jste se někdy pod tlakem?

„Samozřejmě cítím zodpovědnost, takže se někdy kvůli tomu cítím pod tlakem, například pro dodržení termínů. Ale jinak jde všechno hladce. Jak říkám, nebyl jsem do převzetí společnosti nucen, byla to čistě má volba a pokud bych se cítil pod tlakem, tak bych do toho nešel. “

9) Pokud se zpětně ohlédnete na celý proces nástupnictví – je něco, co byste změnil a proč?

„Jelikož to nemám s čím porovnávat, tak mě nic nenapadá. Samozřejmě, vždy jde něco udělat lépe, ale nenapadá mě nic konkrétního.“

Shrnutí a diskuze případové studie č. 2: Pan Malíček nezačínal podnikat s myšlenkou, že by svou firmu chtěl někomu předat. Jeho společnost postupně rostla. Postupem času do ní nastoupila i jeho partnerka se synem. Když si pan Malíček uvědomil, že už nechce, aby se společnost dále zvětšovala a rozrůstala, měl dvě varianty – buď bude činnosti firmy omezovat, anebo postupně předá část firmy jeho nevlastnímu synovi Davidovi. David tuto výzvu přijal, necítil se nijak pod tlakem nebo snad dokonce přinucen tuto roli přijmout. Otčímova firma neovlivnila obor jeho studia a kariéry, spíše mu upřesnila konkrétní zaměření. David se nyní učí otčímově roli ve firmě a p. Malíček hodnotí celý průběh kladně, je trpělivý a ví, že se to David nemůže naučit hned. P. Malíček tedy Davida učí a postupně se stahuje do ústranní – přesně tak, jak je popisováno v podkapitole 4. 5.

Motivace p. Malíčka byla původně 4. – Slabá kontinuita a silná harmonie. Poté, co David přijal jeho návrh, se domnívám, že se motivace přesunula k 1. Silná kontinuita a silná harmonie. Spouštěčem celého procesu nástupnictví byl majitelův věk a prosté rozhodnutí toho, že už nechce nadále podnik vést ve velkém. P. Malíček má hotový plán celého nástupnictví – chce Davida nejprve zaučovat od menších závazků po úplné předání vedení firmy. Součástí plánu je budoucí postup při řešení otázky vlastnictví. Nastávající změny byly ohlášeny zbývajícím zaměstnancům a nastává období budoucího uspořádání správních a vlastnických struktur RF. V této firmě se objevují i jedny z podmínek pro úspěšné nástupnictví – David před zahájením předávání vedení firmy pracoval nejprve na nižší pozici a tím firmu a její okolí lépe poznal. Také komunikace proběhla v pořádku – obě strany jsou seznámeny s představami toho druhého. Nyní je tedy společnost uprostřed procesu předávání řízení a v budoucnu, byť termín není přesně stanovený, dojde i k částečnému předání vlastnictví s tím, že druhou půlku vlastnictví si majitel ponechá pro svého mladšího syna pro případ, že by měl o společnost zájem.

Tato společnost, stejně jako předchozí, přistupuje k procesu nástupnictví, dle mého názoru, zodpovědně. Především chválím promyšlenost, s jakou p. Malíček přistupuje k celé věci. – nejprve začal Davida seznamovat s prostředím kanceláře a vedení, pak Davidovi svěřil řízení menších zakázek a od příštího roku ho chce zasvětit

do celého řízení společnosti. Celý proces nástupnictví vnímám jako velmi dobrý, bez větších hádek či komplikací – postupné zaučování a postupné předávání zodpovědnosti, zároveň s promyšleným plánem převedení podílu vlastnictví a správná komunikace považuji za správné kroky k tomu, aby nakonec celý proces skončil dobře podle představ jak majitele, tak i nástupce. Nicméně doporučuji, aby p. Malíček, až ukončí zaučování svého nástupce, předal slíbený podíl firmy co nejdříve, aby nedošlo ke zmatení stakeholderů a taky aby se nástupce necítil jako podřízený svému otčímovi.

6. 6. Případová studie č. 3

Třetí společnost vybrána pro mou případovou studii si přála zachovat anonymitu. Jedná se o společnost s ručením omezeným zabývající se elektroinstalací a výrobou rozvaděčů, která má jednoho jednatele. Majitel, opět jako předchozí dvě společnosti, využil příležitosti, která se naskytla v 90. letech a začal podnikat. Firmě se začalo dařit a nyní o zakázky nemá nouzi. Majitel má sice dva syny, ani jeden z nich však ve firmě aktivně zatím nepracuje.

Následující polostrukturované rozhovory proběhly osobně, byly nahrány a následně přepsány. Na začátku každého rozhovoru jsem představila sebe a svou práci. Zakladatel i nástupce poté souhlasili se zpracováním vyřčených dat.

Rozhovor s majitelem:

1) Představte firmu, stručně popište, čím se zabývá, kdy firma vznikla a jakou funkci jste ve firmě zastával a jakou funkci zastáváte nyní

„V oboru jsem se vyučil jako elektrikář, a tak jsem v roce 1992 založil elektromontážní firmu, která se zabývá dodávkou elektroinstalace, výrobou rozvaděčů. Co se týká elektriky, tak děláme kompletní dodávku elektroinstalace, jak v obytných částech, tak i v průmyslových budovách. Hlavní obor podnikání je děláni elektroinstalace v čistých prostorách – to jsou prostory, kde se vyrábí léčiva nebo polovodičové prvky. Ve společnosti jsem jediným jednatelem a působím v ní jako šéf, vedu ji.“

2) Zakládal jste firmu s myšlenkou, že byste ji rád předal rodině? Svou odpověď zdůvodněte.

„Určitě. Řekl bych, že každý, kdo zakládá firmu, tak si přeje, aby fungovala co nejdéle. A pokud se jí daří, tak by byla škoda ji nepředat někomu, kdo by v tom pokračoval.“

3) Jaké byly vaše kroky k tomu, aby firma pokračovala v rodině?

„Zatím žádné, neboť ještě nejsem ve věku, kdybych měl nastoupit do důchodu – nenutí mě zatím nic k tomu, abych musel firmu někomu předat.“

4) Takže nepřemýšlíte nad tím, komu firmu předáte nebo co s ní bude v budoucnu?

„To ne, přemýšlím o tom pořád, ale zatím vůči tomu žádné kroky nevedu. Mám dva syny, jeden v oboru vyučený není a ani mu to nic neříká. Druhý syn je zaměřen jiným směrem, nicméně by teoreticky mohl firmu v budoucnu převzít. Momentálně si ale žije svůj život a dělá to, co ho zajímá a baví.“

5) Předpokládáte tedy, že váš druhý syn by firmu v budoucnu teoreticky převzal?

„Ano. Je to jedna z možností, protože je můj syn. Nicméně já jsem osobně radši, že dělá v jiném oboru, dostane přehled o tom, jak se dělá a žije v jiných firmách a taky nasbírá zkušenosti. Pravdou je, že čím víc zkušeností získá někde jinde, bude mít potom nadhled nad tím, co se pak dělá tady.“

6) Jaké je tedy zaměření vašeho syna? Má alespoň nějakou podobnost s tím, co by ve vaší firmě dělal?

„Jelikož my děláme elektroinstalace a on je IT specialista, tak to není úplně mimo mísu. Když naše firma dostane větší zakázku, musíme dělat všechno, včetně počítačových rozvodů – jsou to sice okrajové záležitosti, ale děláme teda i tyhle práce. Tudiž úplně mimo obor není.“

7) Mluvili jste spolu o tom?

„Ano, mluvili, ale zatím se k tomu nijak nevyjádřil. Neřekl ani ano ani ne, nicméně jsme se shodli na tom, že je zatím čas. Má prostor na to, aby si v hlavě srovnal, co chce dělat, a pak se ukáže, jestli do toho půjde.“

8) Víte, kdy budete chtít přestat s podnikáním, přemýšlel jste již o tom?

„Nevím. Občas sice přijde období, kdy mě to vůbec nebaví, ale nedokáži říct, jestli budu chtít přestat za pět nebo za 10 let.“

9) Máte nějaký plán nebo představu, jak by příprava a následně celé nástupnictví vypadalo?

„Plán nemám. Ale v každém případě, kdyby k tomu předávání došlo, tak bych byl rád, kdybych u toho alespoň dva roky byl, přičemž jsou dvě varianty. Buď budeme dělat spolu, do té doby, než mu řeknu, že už v tom pokračovat nebudu a on bude pokračovat sám, anebo mu to budu předávat s tím, že já už ve firmě skončím – ale vím, že takový přechod není jednoduchý, tudíž by ta druhá varianta musela trvat tak dva roky. Celé by to vypadalo tak, že by ze začátku chodil všude se mnou, postupně by začal některé věci řešit i sám a pak by to došlo do toho stádia, kdybych já byl úplně v pozadí.“

10) Týká se to pouze převzetí vaší funkce ve firmě nebo i celé společnosti, z toho vlastnického hlediska?

„Nad tím jsem ještě nepřemýšlel. Určitě by to byla ze začátku funkce a z toho právního hlediska by se uvidělo časem.“

Rozhovor s (potenciálním) nástupcem:

1) Popište prosím, co nyní děláte, čím se živíte a jestli zastáváte v rodinné firmě nějakou funkci.

„Živím se jako softwarový inženýr, vedu malý tým programátorů a primárně vyvíjíme e-shopy. Ve firmě mého otce nedělám momentálně nic.“

2) Měla rodinná firma vliv na zaměření vašeho budoucího vzdělání (SŠ či VŠ) či budoucího zaměření vaší profese?

„Neměla, šel jsem studovat úplně jiný obor než na který se zaměřuje otcova firma. Nechal mě studovat to, co mě baví a podporoval mě v tom, byť to tedy bylo v úplně jiném oboru.“

3) Cítil jste jako dítě, že byste byl součástí firmy?

„Ano, cítil. Asi od svých 13 let, kdy nás s bratrem vzal do firmy a ukazoval nám, co firma dělá a snažil se nás zapojit do nějakých malých činností, aby nás aspoň malinko zapojil do firmy. Poté, asi mezi 15 a 19 lety, jsem u něho pracoval na brigádě, kdy jsem

spíše pracoval u počítačů a pomáhal mu, než že bych dělal tu manuální práci. Chtěl jsem se o firmě dozvědět přirozeně něco víc, ale spíše jsem to bral jako přivýdělek. “

4) Jaká je situace teď? Myslíte si, že budete součástí firmy?

„Myslím si, že v nejbližších letech ne, i když si myslím, že by tatka chtěl, abych se tam pomalu začal začleňovat a pomalu mu začal pomáhat a začal s ním spolupracovat. Každopádně je možné, že se v budoucnu stanu součástí firmy. “

5) Mluvíte o budoucnosti firmy s tatškou?

„Mluvíme o tom asi jednou za rok, a to jen tak okrajově, ale jinak ne. “

6) Chcete být součástí firmy?

„Zatím nechci, protože nechci být v tom odvětví, ve kterém dělají. “

7) Znamená to tedy, že pokud firma změní odvětví, tak do ní nastoupíte?

„Ne, spíš, jak půjde to odvětví, ve kterém dělám já, dál a dál a dostane se do bodu, kdy bude mít víc společného s tím, co dělá tátova firma, a já budu schopný s mými znalostmi přijít do toho jeho odvětví a přinést tam něco nového, tak tehdy bych tam nastoupil, později potenciálně převzal. “

8) Co když se do toho bodu nedostanete?

„Nedokážu teď říct. Každopádně já teď dělám to, co mě baví a co jsem vystudoval. Vnímám to také jako zkušenost, kdy poznávám, jak to chodí v jiné firmě – tyto zkušenosti bych poté později mohl zúročit v tatkově firmě. “

9) Jste připravený na to, že byste firmu v budoucnu převzal?

„Psychicky už asi ano, vědomostně ne. Myslím si, že bych zvládl mít tu roli majitele. Jestli mi to bude chtít tatka předat, to už nechám na něm. Ale tuším, že by byl rád, kdyby mi mohl firmu předat s tím, že bych s ním musel asi pár let spolupracovat, než by mi to předal. Ale zatím to reálně nevidím, protože tatka se do důchodu nechystá a já, jak jsem již řekl, dělám v oboru, který mě baví. “

10) Kdyby ta nabídka na spolupráci, potažmo předání firmy, přišla už teď, přijal byste ji?

„Ted'ka momentálně ne. Pokud by ta nabídka přišla později, tak bych ji nejspíš přijal, nebo bych to alespoň zkusil. Určitě jsem otevřený téhle variantě.“

11) Neodrazuje vás, že to není váš obor?

„Já jsem vesměs zjistil, že je jedno, co člověk dělá, stejně se musí učit pořád nové věci, alespoň v mém oboru. Každopádně bych rád našel najít cestu k propojení obou oborů.“

Shrnutí a diskuze případové studie č. 3: Majitel společnost zakládal s myšlenkou, že by ji rád předal. Svým dětem sice firmu představil, když byly malé, ale později je podporoval v tom, čemu se chtěly věnovat a potenciální nástupce také cítil ze strany otce podporu v jeho výběru oboru na VŠ. Nyní je situace taková, že potenciální nástupce v otcově společnosti nepracuje, živí se tím, co ho baví čili je IT specialistou. Majitel sice nyní neuvažuje o odchodu z firmy, každopádně o předání firmy přemýšlí pořád – chtěl by jednoho dne předat firmu svému synovi, byť je jeho zaměření poněkud odlišné, není úplně (dle jeho slov) mimo mísu. Kdy ale na takové předání dojde, to netuší, každopádně má alespoň představu o tom, jak by tento proces měl probíhat, a to od postupného seznamování syna s celou společností, tak po následné předání, přičemž o věcech právních zatím nepřemýšlel vůbec. Svůj záměr synovi i sdělil, nicméně dle synových slov pouze okrajově. Potenciální nástupce nyní pracuje jako IT specialista, dělá práci, která ho baví a vnímá to jako zkušenost, kterou by eventuálně využil v otcově firmě. Je si vědom toho, že by si otec přál, aby do firmy postupem času nastoupil a firmu i převzal, sám ale zatím neví, kdy tak učiní. Vliv na jeho rozhodnutí o účasti ve firmě a potenciálním převzetí firmy bude mít i technologický vývoj jeho specializace i specializace firmy.

Majitel společnosti má již vybraného nástupce, a to svého nejkompentnějšího potomka. Motivace pana majitele je 1. – silná kontinuita a silná harmonie. Byť majitel ještě neuvažuje reálně o odchodu firmy, má alespoň představu o tom, jak by celé nástupnictví probíhalo, což se dle mého názoru jako plán nástupnictví považovat dá. Momentálně se firma nachází podle Kenyon-Rouvinezová a Warda (2016) v přednáslednické fázi – příprava potenciálního následníka započala už v mladém věku,

kdy se syn poprvé podíval do firmy a později si v ní i přivydělával, tudíž firmu, její prostředí i zaměstnance zná. Spouštěč se v této společnosti zatím neobjevil. Jako kroky pro zajištění úspěšného nástupnictví se dá v této společnosti považovat to, že si je syn vědom toho, že mu chce otec firmu předat a také synovo nabývání nových zkušeností v jiné firmě.

Chválím, že byt' majitel nechce ještě ze společnosti odejít, tak přemýšlí o tom, komu a jak by společnost předal. Jak již bylo řečeno, majitelova motivace pro plánování nástupnictví je 1. a v podkapitole 4. 2. je uvedeno, že tento stav lze podpořit ujasněním si vzájemných očekávání. Proto doporučuji, aby otec přesně sdělil synovi, jak by si nástupnictví představoval, a naopak, aby syn sdělil otci jeho vizi v propojení obou oborů a z toho plynoucí čekání na ten správný okamžik. I když otec nemá hotový plán nástupnictví, protože jej nepovažuje za aktuálně nutný, má určitou představu o tom, jak by to celé probíhalo – jeho představu o celém procesu seznamování syna s firmou považuji za vhodnou, neboť, jak bylo zmíněné v podkapitole 4. 9., je pro bezproblémové nástupnictví doporučeno seznámení nástupce s firmou. S jeho myšlenkou je obeznámen i jeho syn, který, pokud by mělo k nástupnictví dojít později, by otcovu nabídku na převzetí firmy přijal. Jako za znepokojující a úspěšné nástupnictví ohrožující fakt považuji synův přístup k celé věci – byt' je s otcovým záměrem ztotožněn, stále si trvá na svém, že by rád technologicky propojil svůj obor se zaměřením otcovy firmy. Mé doporučení pro tuto společnost je, aby syn svému otci sdělil to, co sdělil v rozhovoru mně, aby otec doopravdy věděl, jak na celou věc syn pohlíží a nedošlo tak k nedorozumění na poli vzájemných očekávání – své doporučení opírám o kapitolu 4. 7. Každopádně, pokud by technologický pokrok postupoval správným směrem, otec by syna začal postupně seznamovat s prostředím firmy a synovi by se podařilo najít ten správný bod propojení obou oborů, tak si myslím, že předání firmy s hladkým průběhem nástupnictví je reálné. Nástupnictví ovšem může ohrozit to, že majitel bude chtít z firmy odejít dříve, než dojde k technologickému pokroku.

6. 7. Případová studie č. 4

Čtvrtá případová studie je o firmě mého otce, PFE-Petr Filák. Jedná se o firmu, která byla založena v roce 2008 jako OSVČ a zaměřuje se na vývoj elektronických zařízení. Já i můj bratr jsme si ve firmě občas přivydělávali. Tím, že já studuji úplně jiný

obor a nejsem technický typ, tak do firmy nenastoupím, ani to nemám v plánu a stejného názoru je i můj otec. Nicméně bratr se v tomto oboru pohybuje, každopádně ve firmě nepracuje a celkově se u nás o tom, ani o nástupnictví, nemluví. Přirozeně mě tedy zajímá proč, kde je problém a jak by se dal vyřešit.

Následující polostrukturované rozhovory proběhly osobně, byly nahrány a následně přepsány. Na začátku každého rozhovoru jsem představila sebe a svou práci. Zakladatel i nástupce poté souhlasili se zpracováním vyřčených dat.

Rozhovor se zakladatelem:

1) Představ firmu, stručně popiš, čím se zabývá, kdy firma vznikla a jakou funkci v ní zastáváš.

„S podnikáním jsem chtěl začít už v 90. letech, to jsem poté ale zavrhnul. Cítil jsem zodpovědnost k rodině a nechtěl jsem riskovat, že by se mi nedařilo a tím bych se pak nemohl postarat o rodinu. Po zkušenostech, které jsem nabral v jiných mých zaměstnání, jsem si uvědomil, co bych chtěl doopravdy dělat, a tak jsem začal podnikat v roce 2008. Zabývám se vývojem a výrobou elektronických zařízení na zakázku, to znamená: zákazník si řekne, co potřebuje, já mu udělám vývoj softwaru a hardwaru, vyrobím prototyp, on si to odzkouší a buď si to bude pak vyrábět sám, anebo, a to je většinou, si objedná výrobu u mě.“

2) Zakládal jsi firmu s pocitem, že bys ji rád předal? Svou odpověď zdůvodni.

„Pokud by byl zájem, tak ano, ale to není tak jednoduché. Každopádně v ten moment, kdy jsem začal s podnikáním, jsem myšlenky na předání firmy neměl, protože jsem netušil, jestli mi to vůbec půjde a jestli se vůbec udržím.“

3) V jaké jsi teď situaci, uvažuješ, co s firmou dál?

„V tomto oboru to není tak jednoduché. Závisí na technologii a já nevím, co bude. Zatím to ale jede. Snažím se samozřejmě myslet do budoucna. Někjaké vize možná jsou, snažím se sám sebe vzdělávat, abych neztratil v tomto oboru krok, ale co bude za rok, za dva, to netuším. Závisí na poptávce a konkurenci a ta je obrovská.“

4) Pokud by se ti teda dařilo a firma by fungovala, uvažoval bys nad tím, že bys ji chtěl předat? Jaké jsou tvé možnosti?

„Pokud bude zájem, tak klidně. Mám dvě děti – dcera je úplně mimo obor, syn k tomu má blíž, protože to studuje. Také už u mě dříve pracoval jako brigádník. A jestli bude mít zájem, tak ano. Ale on musí hlavně chtít, vědět a umět, protože celé podnikání je založené na tom, že člověk musí mít vlastní invenci a musí to do toho něco vkládat – to se nikde nenaučí. On musí sám chtít, protože, jak jsem již řekl, to, co dělám, může klidně za rok za dva skončit, je nezbytné se neustále vzdělávat a posouvat se dopředu. Každopádně pokud by měl zájem, byl bych rád, kdybychom to spolu nějak zkusili.“

5) Řekl jsi mu někdy, že bys měl zájem o případnou spolupráci, potažmo předání firmy?

„Ne, nemluvili jsme o tom spolu. Je to spíše moje vize – pokud by chtěl a měl by zájem, byl bych rád.“

6) Syn teď studuje VŠ, obor IT. Změní se nějak tvůj postoj, až školu dokončí? Nabídneš mu spolupráci?

„Možná ano. Ale je dost možné, že ta firma pro dva lidi nebude na uživení, protože syn chce brzy zakládat rodinu a řešit bydlení. To by nejdříve muselo změnit to, o čem jsme mluvili – svoji invenci a snahu rozšířit své znalosti o další věci.“

Rozhovor s (potenciálním) nástupcem:

1) Popiš prosím, co nyní děláš a jestli máš ve firmě nějakou funkci.

„V současné době studuju VŠB UT v Ostravě, obor informatika a výpočetní technika, nyní jsem ve třetím ročníku. U tatky teď nepracuji a delší dobu jsem ani nepracoval. Asi před sedmi lety jsem tam vypomáhal.“

2) Měla rodinná firma vliv na zaměření tvé budoucího vzdělání (SŠ či VŠ) či budoucího zaměření tvé profese?

„Ani ne tak firma, jako spíš tátovo zaměření obecně čili tematika elektro, která mě vždy zajímala a tátovo zaměření byla pro mě jako velká inspirace.“

3) Cítil jsi jako dítě, že bys byl součástí firmy?

„Asi ano – firma se specializuje na elektrozařízení a elektro tematiku, která mi je odjakživa blízká. Čili jak tatka založil firmu, tak jsem hned necítil, že bych byl její součástí, spíše až postupem času. Ale nemluvil jsem s ním o tom.“

4) Mezi ukončení SŠ a VŠ jsi měl 5letou mezeru. Proč jsi nenastoupil k tatkově tehdy?

„V té době neměl rozhodně dostatek práce na to, aby nás uživil oba. Druhým důvodem bylo, že bych u něho dělal ty méně odborné práce, na které mě ani moc nepotřeboval, protože je z časových důvodů zvládal dělat sám a na odbornější věci jsem vůbec neměl nějaké ambice. A dalším důvodem bylo, že jsem se chtěl zaučít nějaké soběstačnosti v cizí firmě, bral jsem to jako osobní zkušenost. Pak jsem si ale po pěti letech uvědomil, že bych chtěl dostudovat VŠ.“

5) Nyní studuješ IT. Až dostuduješ, myslíš si, že bys byl součástí firmy?

„To nevím. Nemyslím si, že to je nemožné, ale moc jsem o tom neuvažoval. Když jsem přemýšlel nad budoucí kariérou, tak jsem zvažoval zaměstnání i někde jinde. Záleží samozřejmě, co se naskytne a jaká bude nabídka práce – jak už ze strany trhu nebo tatky.“

6) Mluvíš s tátou o své budoucnosti, potažmo budoucí kariéře? Byla ti někdy nabídnuta spolupráce ve firmě?

„Ne. Nemluvíme o tom vůbec. Nemyslím si, že by mi někdy přímo nabídnul spolupráci ve firmě – samozřejmě, brigády u něho nebyly nikdy problém, ale nikdy mi nenabídnul nějakou dlouhodobější spolupráci.“

7) Nebylo ti to líto?

„Ani ne. Vím, že on tu práci zvládá a pomoc nepotřebuje a v tuto chvíli by tam nebylo to naplnění. Možná do budoucna ano, třeba se změní směr vývoje firmy, třeba bude potřebovat pomoc později. Ale teď to vnímám tak, že to není nutné.“

8) Myslíš si, že pokud by sis nenašel práci, která by ti vyhovovala – nabídnul bys tátovi spolupráci?

„Uvažoval jsem nad tím. V tatkové práci souvisí manuální práce s vývojem softwaru, je to velmi propojené, spíš bych se chtěl ale zabývat tím vývojem. Byl bych i rád.“

9) Řekl jsi mu to?

„Ne. Ale je možné, že to v budoucnu udělám. Nemám zatím plán o tom, jaké by to bylo. Představuji si to tak, že bych za ním přišel s nějakou myšlenkou nebo nápadem o novém produktu, to ale zatím nemám.“

10) Chtěl by ses od něho učit? Myslíš si, že by to byla oboustranná spolupráce a učení?

„Určitě bych se chtěl od něho učit. Také si myslím, že by to bylo oboustranné, protože on zná moc dobře elektro stránku a já zase znám základy moderního programování díky škole, které vím, že on nezná. Zatím mu ale stačí to, co umí, ale může se hodit i nový pohled na technologii, který bych díky svým nově nabytým znalostem mohl nabídnout.“

Shrnutí a diskuze případové studie č. 4: Firma PFE byla založena v roce 2008 bez nějaké hlubší myšlenky jejího předání, neboť majitel neměl tušení, jestli se mu bude v podnikání dařit. Majitel i nyní o předání firmy moc nepřemýšlí, nicméně je zde potenciální následník, a to jeho syn (dcera svým zaměřením není vhodná pro tuto firmu). Postupem času si syn chodil do firmy občas přivydělávat, nicméně jeho práce ve firmě neměla dlouhého trvání a po SŠ nastoupil na do jiné firmy. Jak sám uvedl, byť má k elektronice blízko, tehdy cítil, že by v otcově firmě nenašel uplatnění a také chtěl získat osobní zkušenost v jiné firmě. Po 5 letech ale nastoupil na VŠ, kde studuje obor, který je otcově firmě velmi blízký a jak sám uvádí, je to něco nového, co otec nezná, tudíž by mohl do firmy přinést nové vědomosti. O své účasti ve firmě přemýšlel, byl by i rád, kdyby do ní vstoupil, protože má co nabídnout a rád by se i od táty učil. Neví však, jestli to budou umožňovat finanční podmínky. Každopádně, je to jedna z možností. Je ztotožněn i s tím, že by nastoupil do jiné firmy. Zakladatel uvádí, že by firmu předal, pokud by byl o to zájem. Tvrdí, že pokud bude mít syn vůli a vlastní invenci, byl by rád, kdyby spolu spolupracovali. Na druhou stranu uvádí, že jeho obor je velmi proměnlivý a nedokáže říct, jak bude trh vypadat za pár let a jestli je firma vůbec schopna uživit dva lidi.

Majitel firmu nezakládal s myšlenkou toho, že by ji rád předal, nyní nad tím ani nijak nepřemýšlí, byť nějaké vize má, nicméně, pokud by podle jeho slov byl zájem, tak by firmu předal. Čili majitelovu motivaci pro předání firmy hodnotím jako 4. – Slabá kontinuita, silná harmonie. Pokud ale dojde v budoucnu ke spolupráci, tak předpokládám, že se motivace změní na 1. – Silná kontinuita, silná harmonie. Firma se nyní nachází

v přednáslednické fázi, kde zatím došlo pouze seznámení potenciálního následníka s firmou. K objevení se spouštěče zatím nedošlo. Plán nástupnictví majitel nemá a zatím nemá ani žádnou představu. Komunikace mezi otcem a synem je takřka nulová – majitel v rozhovoru mnohokrát poukázal na to, že vše záleží na vlastní invenci syna. Syn ovšem vypověděl, že o spolupráci s otcem přemýšlí, neboť mu to je oborově blízké a myslí si, že má firmě co nabídnout. Za kroky, které by vedly k úspěšnému předání firmy, zatím shledávám synovo stejné zaměření a jeho pracovní zkušenosti v jiné firmě.

Nástupnictví v této firmě se složitě hodnotí, neboť majitelova motivace pro jeho plánování je zatím 4. Nicméně, pokud by se změnila na 1., tak doporučuji razantně vylepšit komunikaci – otec a syn by si měli vzájemně říct svá očekávání a vize, neboť syn v podstatě splňuje to, co si majitel přeje, ale ani jeden z nich o tom neví, protože o tom spolu nemluví. Pro úspěšnou spolupráci a později teoretickému předání firmy tudíž doporučuji, aby si řekli vše, co řekli do rozhovoru mně. Až k tomu dojde, tak teprve tehdy by se měl majitel firmy zabývat otázkou plánování a postupného předání firmy.

6. 8. Shrnutí a komentář autorky

Ve výzkumné části byly představeny čtyři případové studie reálných českých rodinných firem v různých fázích nástupnictví, byly provedeny rozhovory zvlášť s majiteli a zvlášť s (potenciálními) nástupci a následovala ilustrace, analýza nástupnictví, diskuze a komentář ke každé z nich. První firma mé případové studie již generační obměnou prošla, ve druhé firmě generační obměna probíhá, ve třetí generační obměna v budoucnu proběhne, byť není jisté kdy a jestli vůbec, a ve čtvrté firmě je situace nejasná, neboť majitelova motivace pro nástupnictví se zatím jeví jako 4. – slabá kontinuita, silná harmonie.

Z prvních dvou případových studií jsme se dozvěděli, že pro zajištění úspěšného předání firmy je důležité, aby budoucí nástupce nejprve ve firmě pracoval, ideálně na nižších pozicích, aby firmu lépe poznal, a až později se seznámil se správou a řízením podniku. Rozdíl mezi první a druhou firmou je takový, že v první firmě nástupci vnímali předání firmy jako přirozený proces – z nižších pozic s růstem společnosti do vyšších pozic a řízení firmy, později otec odchází do penze a nahradí se jeho pozice. Kdežto ve druhé firmě nabídka přišla asi po dvou letech práce nevlastního syna ve firmě na nižším postu – do řízení firmy začal zasahovat až tehdy, kdy se otčím rozhodl mu

firmu předat. Na druhou stranu podle kapitoly 4. 5. je zase vhodné, aby se majitel postupně schovával do ústraní, což se tedy ve druhé firmě skutečně děje. Ve třetí firmě má majitel stejnou motivaci předání jako v první společnosti, bohužel ale zatím nedochází k začleňování syna do společnosti. Jediný kladný důvod, který na tom shledávám, je nabytí nových a jiných zkušeností ve firmě, ve které syn pracuje – ostatně jako výhodu to shledává jak majitel, syn, tak i literatura (viz podkapitola 4. 9.). Jak již bylo řečeno, ve třetí firmě shledávám jako problém slabou komunikaci mezi oběma stranami, nicméně otec (alespoň okrajově) synovi řekl, že by si přál jeho nástup a převzetí firmy, a syn o jeho přání ví, byť ještě sám nedokáže s jistotou říct, jestli mu jeho přání v budoucnu splní. Zatímco ve třetí firmě by majitel firmu rád předal, ale syn se zatím k tomu nemá, ve čtvrté firmě je situace spíše obrácená – majitel zatím nepřemýšlí o předání firmy, byť by potenciální nástupce o budoucí spolupráci stál. Nicméně obě firmy názorně ukazují potřebu komunikace mezi majitelem a nástupcem.

Co se týče potvrzení nebo vyvrácení teoretických poznatků, tak na základě zjištěných informací vyvozují, že: u všech majitelů se skutečně projevil určitý typ motivace pro plánování nástupnictví – ukázalo se, že se motivace může v průběhu času a pod vlivem změny okolního prostředí firmy měnit. Každá firma také prošla či prochází určitými fázemi nástupnictví – nejlépe korespondující s 1. typem fází (viz 4. 3. 1.) čili od autorů Kenyon-Rouvinezová a Ward (2016). Co se týče plánu, tak ho majitelé vědomě nevytvářejí, nicméně měli/mají určitou představu o tom, jak by mělo nástupnictví probíhat, což se dle mého názoru jako forma plánu považovat dá. Všichni majitelé měli/mají představu o tom, komu předají/by předali podnik a výběr toho vhodného nástupce proběhl s dostatečným předstihem – čili to, co Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 134) považují za složité (viz podkapitola 4. 5.), proběhlo v mých případových studiích bez problému. V otázce předání vedení a vlastnictví firmy přistupují zakladatelé z první a druhé firmy tak, že nejprve došlo/dochází k předání vedení firmy a poté až vlastnictví, přičemž ve druhé firmě z rodinných důvodů nedojde k plnému předání vlastnictví. Ve třetí firmě majitel uvažuje zatím pouze nad předáním vedení firmy a ve čtvrté vzhledem k typu motivace zatím majitel neuvažuje nad žádným typem předání. Dále byla potvrzena existence spouštěče u první a druhé firmy, ve třetí a čtvrté firmě se dá podoba spouštěče pouze odhadnout – například ve třetí by spouštěč mohl být žádaný technologický pokrok anebo otcův pokročilý věk. Ve čtvrté firmě by mohl mít spouštěč podobu vážného uvažování syna nad svou budoucí kariérou anebo vzájemné

sdělení vizí do budoucna. Jak ze strany majitelů, tak i ze strany (potenciálních) nástupců probíhají správné kroky k zajištění úspěšného nástupnictví – postupné seznamování nástupce s prostředím firmy a následné postupné začleňování nástupce do vedení společnosti a v případě první, třetí a čtvrté firmy nástupci čerpají/čerpali pracovní zkušenosti v jiných firmách. Pokud se podíváme na kontext rodinných firem v České republice, tak tři firmy se chopily příležitosti naskytnuté po pádu totalitního režimu, čtvrtá firma vznikla až v novém tisíciletí. Proces nástupnictví se u první a druhé firmy nejvíce jeví jako problémový, u třetí by problémy postupem času mohly nastat a u čtvrté firmy vzhledem k typu motivace majitele se nedá výsledek odhadnout. Všechny čtyři firmy tak tvoří názornou ukázkou první vlny generační obměny v rodinných firmách v České republice – je zde firma, která generační obměnou již prošla, druhá jí pochází, třetí se postupně chystá a u čtvrté není ten správný typ motivace pro generační obměnu.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala tématem nástupnictví v rodinných firmách v podobě získání teoretických poznatků na dané téma, zjištění situace o rodinných firmách a nástupnictví v nich v České republice a ukázala stav reálných českých rodinných firem a ilustrovala jejich přístup k nástupnictví.

V první kapitole „*Vymezení rodinných firem*“ bylo zjištěno, že s definováním rodinné firmy to není vůbec jednoduché, neboť pro každého autora jsou důležitá jiná kritéria pro její definování. Bylo ukázáno, jak se jednotlivé definice rozdělují v tom, jaká kritéria jsou pro definice nejdůležitější a došlo k porovnání dvou definic, přičemž pro účely praktické části byla vybrána definice podle Evropské komise.

V druhé kapitole „*Význam rodinných firem*“ při doložení aktuálnosti tématu bylo zjištěno, že počet vydaných prací na téma rodinné firmy stoupl od začátku 3. tisíciletí 23násobně. Dále byla doložena důležitost rodinných firem na trhu a aktuálnost tématu v České republice tím, že rok 2018 je rokem rodinného podnikání.

Ve třetí kapitole „*Specifika rodinných firem*“ byly ukázány specifika oproti firmám nerodinným, charakteristiky a vlastnosti rodinných firem. Tato kapitola osvětlila, v čem jsou rodinné firmy tak odlišné od nerodinných firem a dopomohla tak k pochopení toho, proč je nástupnictví složitý proces.

Čtvrtá kapitola „*Nástupnictví v rodinných firmách*“ uvedla teoretické znalosti v oblasti nástupnictví. Bylo vysvětleno, že nástupnictví je odlišně vnímáno jak majitelem, tak i následníkem. Dále bylo uvedeno, že existují dva typy nástupnictví, a to jak vlastnictví, tak i řízení. Pro úvod do celého nástupnictví byly sděleny motivace majitele pro plánování nástupnictví. Dále byly ukázány fáze nástupnictví podle tří autorů, které měly společné důležitost spouštěče, který uvádí celé nástupnictví do pohybu. Poté byl stručně předveden postup, který by měl být splněn při bezproblémové výměně generací. Další podkapitola uvedla problematiku výběru nástupce a jeho možné komplikace. Následně byla uvedena tabulka, která přehledně shrnuje faktory ohrožující celý proces nástupnictví. Celá kapitola končí vybranými doporučeními pro úspěšné nástupnictví a uvedením rolí poradenských služeb. Existencí první až čtvrté kapitoly byl splněn první cíl bakalářské práce.

V páté kapitole „*Úvod do problematiky rodinných firem v České republice*“ bylo jasné vysvětleno spojení mezi problematikou rodinných firem a nástupnictvím v nich a historickým kontextem totalitního režimu v druhé půlce 20. století. Dále byla představena Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky, která hraje významnou roli v oblasti rodinných podniků v ČR – mimo jiné i díky průzkumům v této problematice, které provádějí pravidelně každý rok. Následně byla uvedena problematika definice rodinných firem v českém zákoníku a snaha AMSP ČR o její ukotvení – byť byl nápad podpořen premiérem Andrejem Babišem, tak k ukotvení stále nedošlo. Pátá kapitola je uzavřena rozhovorem s Mgr. Davidem Neveselým z poradenské společnosti, který uvádí, v čem vidí největší problém v nástupnictví právě on. Pátou kapitolou se splnil můj druhý cíl bakalářské práce.

Šestá a poslední kapitola „*Výzkumná část práce*“ se zabývá ilustrací nástupnictví u čtyřech reálných českých rodinných firem, kdy byly záměrně vybrány takové firmy, které se nacházejí v otázce nástupnictví v jiné situaci. Výzkum byl proveden formou polostrukturovaného rozhovoru, a to jak se zakladatelem, tak i (potenciálním) nástupcem. Cílem bylo zjistit, jak si firmy stojí v otázce nástupnictví, jak na danou problematiku pohlíží obě generace zvlášť a porovnat jejich proces nástupnictví s teoretickými poznatky nabytými v teoretické části práce. U firmy, která generační obměnou již prošla a firmy, která generační proměnou již prochází, nebyly vyzorovány žádné komplikace. Kdežto třetí firma, u které předání firmy synovi nejspíše proběhne, a čtvrtá firma, u které není jisté, jestli k nástupnictví dojde, byly vyzorovány možné komplikace, a to v podobě nedostačující komunikace. Porovnání průběhu nástupnictví v těchto firmách s průběhem nástupnictví popsany v teoretický část je uvedeno na konci každé případové studie. Šestou kapitolou byl splněn třetí, a tudíž poslední cíl mé bakalářské práce.

Téma nástupnictví v rodinných firmách shledávám za velmi zajímavé, avšak pro českého studenta náročné téma. Vzhledem k aktuálnosti a důležitosti tématu rodinných firem a nástupnictvím v nich je možné, dokonce i žádané, pokračovat v tomto tématu u diplomové práce, například v podobě kvantitativního výzkumu, který by zjišťoval největších problémy, které činí nástupnictví v rodinných firmách v České republice problematické.

Summary

This bachelor thesis was dealing with the theme of the successorship of family firms. The main aims of this thesis are:

- Summarize the theoretical knowledge about the successorship of the family firms.
- Show the context of the theme of the family firms and their successorship in the Czech Republic.
- Show examples of real Czech family firms and their attitude to the successorship, illustrate the process of the successorship on these examples and compare it with the theory.

The bachelor thesis is divided into the theoretical and practical part. The theoretical part contains 5 chapters and the practical part contains the sixth chapter.

The first chapter „*Definition of family firms*“ shows the difficulty of the defining the term of family firm. The first chapter shows various definitions, two of them are compared between each other and one definition made by the European Commission is chosen for the purpose of the practical part of the thesis.

In the second chapter „*The importance of family firms*“ it was proved the topicality of the theme of family firms – the number of the peer-reviewed literature about family firms is 23 times bigger now comparing to the beginning of the 3rd millennium. Then the importance of the family firms on the market was proved. It was presented the topicality of the theme of family firms in the Czech Republic - the year 2018 is the year of the family business.

The third chapter „*The specifics of family firms*“ shows the specifics, characteristic and qualities of family firms. This chapter explains the difference between family firms and non-family firms. Furthermore, it contributes to understand why the process of successorship in family firm is so complicated.

In the fourth chapter „*The successorship in family firms*“ are revealed the theoretical knowledge about the successorship. It explains that the successorship is perceived differently by the incumbent and successor. Also, it says that there two kinds of successorship: the successorship of ownership and leadership. In the beginning there are presented the types of motivation of incumbent for planning the successorship. Then it shows the phases of the successorship according to three different authors – the phases have in common the „*trigger*“ which starts the successorship. Then it shows the right procedure for the problem-free successorship. Afterwards the chapter showed the issues

of choosing the right successor and the possible complications with that. Subsequently there is a table summarizing the factors endangering the whole process of the successorship. This chapter is ended by the recommendation for the successful successorship and explication of the importance of the consulting services. By this chapter the first aim is fulfilled.

In the fifth chapter „*Introduction to the problems of family firms in the Czech Republic*” the relationship between the problems of family firms and their successorship and historical context of the totalitarian regime in the second half of the 20th century was explained. After that the Asociation of SME and self-employed in the Czech Republic was introduced. It has the important role in the area of family firms in the Czech Republic – besides other thing, every year it conducts researches in this matter. Then the problems about defining the family firms in a Czech legal code were introduced as well as the effort of the Asociation for the anchoring of the family firms in a Czech legal code – even though their effort was supported by the Czech prime minister Andrej Babiš, it hasn’t happened yet. The fifth chapter is ended by the interview with Mgr. David Neveselý who is a member of a consulting agency – in the interview he explains the biggest problems of a successorship. By this chapter the second aim is fulfilled.

The sixth and the last chapter „*The research part of the thesis*” illustrates the successorship in four real Czech family firms. The firms were intentionally selected as they are in different situations regarding the problem of successorship. The research was made by the semi-structured interview, separately with the incumbent and the potential successor.

The aim was to find out the attitude of the family firms to the question of the family firms, the attitudes of both generations and to compare the situations with the theory gained in the theoretical part of the thesis. In the first firm in which the generational change was already performed and in the second firm in which the firm is still going through the generational change there weren’t observed any complications. Whereas in the third firm which might go through the generational change and in the fourth firm in which is not clear if it will go through the generational change there were observed complications in form of bad communication. The comparison of the successorship in these firms with the successorship described in the theoretical part is placed at the end of each case study. By this chapter the third and the last aim is fulfilled.

I find the topic of successorship in family firms very interesting but very difficult for a Czech student. According to the topicality and importance of family firms and successorship is suitable and even required to continue with this theme in possible diploma thesis – for example the quantitative research of the biggest problems causing the successorship problematic.

Seznam pramenů a literatury

Literatura:

CARLOCK, Randel a WARD, John L, 2001. *Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business*. Vyd. 1. Great Britain by CPI Antony Rowe, Chippenham and Eastbourne: Palgrave, 270 s. ISBN 978-0-333-94731-9.

HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena, 2015. *Psychologický slovník*. Vyd. 3, aktualizované. Praha: Portál. 776 s. ISBN: 978-80-262-0873-0

KENYON-ROUVINEZOVÁ, Denise a WARD, John L, 2016. *Rodinná firma – jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Vyd. 1. Brno: Barrister & Principal, 135 s. ISBN: 978-80-7485-095-0

KORÁB, Vojtěch, HANZELKOVÁ, Alena a MIHALISKO, Marek, 2008. *Rodinné podnikání*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

MACHEK, Ondřej, 2017. *Rodinné firmy*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. 160 s. ISBN 978-80-7400-638-8.

MARTELOVÁ, Judy, 2017. *Rodinné firmy na rozcestí: Jak úspěšně postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN: 978-80-271-0332-4

ODEHNALOVÁ, Pavla, 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita. 144 s. ISBN: 978-80-210-5603-9

SKUPNIK, Jaroslav, 2010. *Antropologie příbuzenství*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON). 402 s. ISBN: 978-80-7419-019-3

Internetové zdroje:

AMSP ČR, 2018a. 58. průzkum AMSP ČR: Výroční průzkum k trendům rodinného podnikání. *Asociace malých a středních podniků ČR* [online]. 17. 5. 2018. [cit. 2018-10-30]. Dostupné z: <http://amsp.cz/58-pruzkum-amsp-cr-vyrocní-pruzkum-k-trendum-rodinneho-podnikani/>

AMSP ČR, 2018b. Předávání rodinných firem zadrhává. *Asociace malých a středních podniků ČR* [online]. 17. 5. 2018. [cit. 2018-10-30]. Dostupné z: <http://amsp.cz/predavani-rodinnych-firem-zadrhava/>

AMSP ČR, 2018c. Rodinné podnikání dostává zelenou. *Asociace malých a středních podniků ČR* [online]. [cit. 2018-10-30]. Dostupné z: <http://amsp.cz/rodinne-podnikani-dostava-zelenou/>

AMSP ČR, 2018d. Rok rodinného podnikání 2018. [online]. [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <http://www.rodinnafirma.net/>

AMPS ČR, 2018e. Projekt „Rodinná firma“. *Asociace malých a středních podniků ČR* [online]. [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: <http://amsp.cz/projekt-rodinna-firma/>

AMSP ČR, 2018f. Vše o asociaci AMSP ČR. *Asociace malých a středních podniků ČR* [online]. [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: <http://amsp.cz/asociace-malych-a-strednich-podniku-a-zivnostniku-ceske-republiky-amsp-cr/>

AMSP ČR, 2016a. Rodinné firmy čeká revoluční změna. *Asociace malých a středních podniků ČR* [online]. [cit. 2018-10-30]. Dostupné z: <http://amsp.cz/rodinne-firmy-ceka-revolucni-zmena/>

AMSP ČR, 2016b. 40. Průzkum AMSP ČR – Specifika rodinného podnikání. *Asociace malých a středních podniků ČR* [online]. [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: <http://amsp.cz/40-pruzkum-amsp-cr-specifika-rodinneho-podnikani/>

ASTRACHAN, Joseph H., KLEIN, Sabine B., SMYRNOIS, Kosmas X. 2002. The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*. [online]. s. 45 – 58. [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.457.480&rep=rep1&type=pdf>

BERRONE, Pascual, CRUZ, Cristina, GOMEZ-MEJÍA, L. R, 2012. Socioemotional Wealth in Family Firms : Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*. [online]. 15. 2. 2012. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/FFI_on_Friday/FBR-2012-Berrone-258-79.pdf

BUSINESSINFO.CZ, 2018. České rodinné firmy jsou ve skvělé kondici. Dvě třetiny z nich za rok výrazně zvýší obrat. *Businessinfo.cz*. [online] 20. 2. 2018. [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceske-rodinne-firmy-jsou-ve-skvele-kondici-dve-tretiny-za-rok-vyrazne-zvysily-obrat-102667.html>

DAVIS, J. A., 2018. The Three-Circle Model of the Family Business System was developed at Harvard Business School by Renato Tagiuri and John Davis in 1978. *John A. Davis*. [online]. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>

DE MASSIS, Alfredo, CHUA, Jess H., CHIRSMAN, James, J. 2008. Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*. [online]. 21(2). June 2008. s. 183 – 199. [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.862.9848&rep=rep1&type=pdf>

E-mailová korespondence s Davidem Neveselým, 1. 11. 2018. [online], David.Nevesely@havelpartners.cz

E-mailová korespondence s Davidem Neveselým, 30. 10. 2018. [online], David.Nevesely@havelpartners.cz

EUROPEAN COMMISSION, 2018. Family Business. *European commission*. [online]. [cit. 2018-11-02]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_en

EUROPEAN COMMISSION, 2009. Final report of the expert group, overview of family-business-relevant issues: research, network, policy measure and existing studies. *European commission*. [online]. November, 2009. 33 s. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10388/attachments/1/translations>

FAMILY ENTERPRISE USA, 2018. Family Businesses – Jobs, Economic Activity and Charity. *Family enterprise usa*. [online]. May 8, 2018. [cit. 2018-10-26]. Dostupné z: <https://www.familyenterpriseusa.com/estate-taxes/family-businesses-jobs-economic-activity-and-charity/>

FAMILY FIRM INSTITUTE, 2018. Global data points. *Family firm institute*. [online]. [cit. 2018-10-29]. Dostupné z: <https://www.ffi.org/page/globaldatapoints>

GERSICK, Kelin E., LANSBERG, Ivan, DESJARDINS, Michael, DUNN, Barbara, 1999. Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*. [online]. 12(4), December 1999, s. 287 – 297. [cit. 2018-11-04, Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.1999.00287.x>

GILDING, Michael, GREGORY, Sheree a COSSON , Barbara, 2013. Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Entrepreneurship Theory and Practice* [online]. [cit. 2018-10-30]. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1111/etap.12040>.

GOLDBERG, Steven D, 1996. Research Note: Effective Successors in Family-Owned Businesses: Significant Elements. *Family Business Review*. [online]. 9(2). Summer 1996. [cit. 2018-11-07]. Dostupné z:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.892.3033&rep=rep1&type=pdf>

GÓMEZ-MEJÍA, Luis R. a kol., 2007. Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. [online]. s. 106-137. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/7304/socioemotional_nunez_ASQ_2007.pdf

HAVEL & PARTNERS, 2018. [online]. [cit. 2018-11-04]. Dostupné z: <http://www.havelpartners.cz/cs/tym/partneri/12-partneri/10-david-nevesely>

KARNIŠ, Maroš, 2014. Generační výměna v rodinných firmách. *Roklen 24* [online]. [cit. 2018-10-31]. Dostupné z: <https://roklen24.cz/a/wdtSb/generacni-vymena-v-rodinnych-firmach>

KPMG, 2011. Family Business Succession – Managing the All-Important Family Component. *KPMG Enterprise*. [online]. [cit. 2018-11-05]. Dostupné z: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/07/3468-succession.pdf>

LE BRETON-MILLER, Isabelle, MILLER, Danny, STEIER, Lloyd P, 2004. Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. . *Entrepreneurship Theory and Practice*. [online]. Summer 2004. [cit. 2018-11-08]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>

LUMPKIN, G. T. a BRIGHAM, Keith H., 2011. Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. [online]. 15 November 2011. [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1540-6520.2011.00495.x>

MURRAY, Barbara, 2003. The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective. *Family Business Review* [online]. 22(1), s. 18-23, March 2003. [cit. 2018-

11-04]. Dostupné z: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2003.00017.x>

Scopus [online]. 2018 [cit. 2018-10-20]. Dostupné z: <https://www.scopus.com/search/form.uri?display=advanced&origin=searchbasic&txGid=eb2127392c117b1225a5f9a33720d2b3>

STALK, George Stalk, Jr a FOLEY, Henry. 2012. Avoid the Traps That Can Destroy Family Businesses. *Harvard Business Review* [online]. January- February, 2012. [cit. 2018-10-04]. Dostupné z: <https://hbr.org/2012/01/avoid-the-traps-that-can-destroy-family-businesses>

TAGIURI, Renato a DAVIS, John. 1996. Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review* [online]. s. 199 – 208. [cit. 2018-10-11]. Dostupné z: <https://www.sehity.com/uploads/4/2/2/4/42243697/1.pdf>

Legislativa:

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Seznam zkratek

AMSP ČR – Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR

B2B – Business to business

CEO – Chief Executive Officer – vedení společnosti, nejvýše postavený manažer

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

FFI – Family Firm Institute

IT – informační technologie

LTO – Long-term orientation, do češtiny překládáno jako dlouhodobá orientace

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná

RF – Rodinná firma

RP – Rodinný podnik

SEW - Socioemotional wealth, ci češtiny překládáno jako socioemocionální bohatství

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Model 3 kruhů	18
Obrázek 3: Typologie motivací zakladatelů k plánování nástupnictví.....	27
Graf 1: Křivka počtu studií na téma rodinného podnikání v letech 2000 - 2017	14

Seznam tabulek

Tabulka 1: Procentuální zastoupení kritérií definic rodinných firem v akademické literatuře	9
Tabulka 2: Pořadí zemí dle počtu studií na téma rodinného podnikání v letech 2000 - 2017	15
Tabulka 3: Potencionální výhody a nevýhody pro rodinný podnik (RP) vzhledem k jednomu atributu	23
Tabulka 4: Faktory ohrožující proces nástupnictví.....	38