

PŘÍBĚHY NÁSTUPNICTVÍ ČESKÝCH RODINNÝCH PODNIKŮ STORIES OF SUCCESSION OF CZECH FAMILY BUSINESS

Aleš Kubíček¹, Petra Štamfestová²

¹ Ing. Aleš Kubíček, Ph.D., Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, ales.kubicek@vse.cz

² Ing. Petra Štamfestová, Ph.D., Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, petra.stamfestova@vse.cz

Abstract: The article deals with the intra-family succession in family businesses. The aim of this article is to focus on this urgent issue of the Czech family businesses and to describe specifics of family firm succession and to identify which are the key factors for successful succession. The impact of family businesses on national economies is often overlooked despite the fact that they create the vast majority of businesses in the most countries of the world and thus they have, besides others, a significant share of GDP or employment. In the theoretical part of this article the differences between family and non-family businesses, succession process and selected factors of family business success are discussed. In the research part four cases of the Czech family businesses are presented and distinctive features of succession process are highlighted. We found that for successful succession is crucial that the successors possess specific knowledge of the field and are gradually socialized within the family business in order to develop necessary skill set. Equally important is the strong emotional ties and the shared family values.

Keywords: family business, restitution, succession

JEL Classification: G30, M10

ÚVOD

Tento článek se zabývá zmapováním přístupu českých rodinných podniků k procesu nástupnictví. Rodinné podniky poskytují specifické přínosy pro společnost a jejich fungování je odlišné od nerodinných podniků. Je zřejmé, že hlavní rozdíly mezi rodinným a nerodinným podnikem pramení z vlivu rodiny na podnik, z přítomnosti emocí, vztahů, rodina klade důraz na kvalitu, protože reprezentuje vlastní jméno a tradici, je motivována úspěšností rodinného podnikání v dalších generacích (Sharma, 2004). Kachaner, Stalk a Bloch (2012) vyzvedli sedm hlavních výhod rodinných podniků. Jsou jimi: hospodárnost v dobrých i špatných časech, opatrnost kapitálových výdajů, bezdlužnost, snadnější organizace, pestrost nabídky, mezinárodnost, schopnost udržet talenty.

Dalším výrazným rozdílem je dvojznačnost uvnitř rodinných podniků - například Tagiuri a Davis (1996) identifikovali bivalentní atributy rodinného podniku, které se mohou stát jeho výhodou či nevýhodou. Mezi výhody rodinných

podniků patří mimo jiné silná firemní kultura, rodinné hodnoty či úzké vztahy mezi rodinou a podnikem, které jsou někdy vnímány i jako nevýhoda, jak je zmíněno dále v článku. Silné rodinné interakce a komplexní síť vztahů mezi jednotlivými rodinnými členy a suma skutečných a potenciálních zdrojů z těchto sítí, tvoří koncept sociálního kapitálu rodinného podniku. Sociální kapitál ovlivňuje procesy přístupů ke zdrojům, jejich tvorbu a kombinaci, což vede k odlišným strategickým záměrům, které se následně promítnou nejen do tvorby hodnoty podniku, ale i akumulace bohatství rodiny (Daspit et al., 2016).

Proto je nejprve více než aktuální vůbec vydefinovat, co rodinný podnik je. Rodinné podniky nelze jednoznačně vymezit dle jejich velikosti, jak se o to některé země v Evropě pokouší. Nejdůležitějším kritériem definovatelnosti jsou aspekty vlastnictví (Family Business Statistics, 2012). Nejinná situace je v České republice, kde vymezení rodinných podniků prozatím neexistuje, nicméně diskuze na toto téma probíhají již i mimo akademické

kruhy (např. AMSP ČR v rámci projektu Rodinná firma). Nový Občanský zákoník, účinný od ledna 2014, zavádí termín rodinný závod. Podle § 700 zákona č. 89/2012 rodinný závod reprezentuje všechny podnikatelské aktivity, kde manželé nebo alespoň jeden z manželů a jejich příbuzní pracují společně a podnik je ve vlastnictví jednoho z nich. Rodinný závod není právní osobou, jedná se pouze o rozdělení odpovědností a zisků z podniku mezi členy rodiny. České podniky nemají žádnou zákonnou povinnost zveřejňovat, zda jsou či nejsou rodinným podnikem. Zásadním problémem pro české rodinné podniky je tedy absence jejich ukotvení v české legislativě, která by usnadnila potencionální čerpání finanční podpory z národních i evropských peněz či lepší zacílení následné specifické legislativy určené pouze pro rodinné podniky. Což dokládá nezbytnost rodinné podniky obecně vymezit tak, aby se na jednotném pojetí shodli politici, akademici i podnikatelé.

Vliv rodinných podniků do národních hospodářství je velmi často přehlížen, i přesto, že tvoří většinu podnikatelských subjektů ve většině zemí světa a mají tak významný podíl na HDP a zaměstnanost. Hrubé odhady uvádí, že celosvětově rodinné podniky vytváří 50 % až 80 % pracovních míst a vytváří 70 % až 90 % světového HDP (Family Business Statistics, 2012). Otázce jejich obecné výkonnosti je v literatuře věnována široká pozornost. O tom svědčí i meta analýza 380 studií na toto téma (Wagner et al., 2015), která konstatuje, že rodinné podniky jsou v dlouhodobém horizontu více ziskové, více investují do komunity, ve které žijí, mají dlouhodobý pohled, používají méně cizích zdrojů, a proto jsou více stabilní. Na druhé straně skutečnost, že sféra rodiny proniká do sféry podnikání, může být zároveň slabým místem tohoto typu podniku (Brockhaus, 2004). Velmi zranitelné jsou ve fázi předávání jak vedení, tak vlastnictví další generaci. Statistika ukazuje, že pouze 30 % rodinných podniků zvládne předání ze zakladatele do druhé generace, 10 % - 15 % z druhé na třetí generaci a jen 3 % - 5 % z třetí na čtvrtou generaci (Family Business Statistics, 2012).

V článku jsou diskutovány čtyři příběhy rodinných podniků, přičemž dva jsou charakteristické přerušenu kontinuitou existence během období komunismu a dva případy patří mezi rodinné podniky založené po roce 1989. Cílem článku je seznámení čtenáře s přístupem k nástupnictví ve čtyřech českých rodinných podnicích a hledání podobností a odlišností mezi výše zmíněnými skupinami rodinných podniků v České republice. Vědecká studie na danou problematiku v tomto kontextu víceméně chybí a jedná se z akademického hlediska o neprobádané prostředí. Je proto nutné generovat aktuální poznatky, k čemuž chce přispět i tento článek. Je nutné hledat, jaké mají rodinné podniky záměry v otázce budoucího vedení, jak přistupují k předávání a s jakými mechanismy jsou spojeny.

1. RODINNÉ PODNIKY A NÁSTUPNICTVÍ

Nástupnictví je svou podstatou proces řízení změn. Před každým projektem změny, a tedy i nástupnictví, je třeba porozumět šanci na úspěch a faktorům, které by mohly zapříčinit selhání. Je nutné si zejména uvědomit, jak se nástupnictví dotkne konkrétních zapojených členů rodiny i podniku a důležité je také reflektování skutečnosti, že každý má omezenou kapacitu se se změnami vyrovnat. O tomto musí rodinné podniky začít přemýšlet již v prvopočátcích plánování nástupnictví.

Jako nezbytný pro úspěch zejména rodinných podniků na konci první generace se ukazuje specifický lidský kapitál, kdy se jedná o znalost určitého druhu podnikání či odvětví a nikoliv o úroveň vzdělání a všeobecné pracovní zkušenosti. Specifický lidský kapitál může být nejméně zaměnitelný, protože představuje tacitní znalost (postupy, rutiny), která je těžko replikovatelná a ukazuje se jako nejdůležitější determinant růstu. Bez relevantních zkušeností bude úspěch obtížný (Mallon, Klinger, Lanivich, 2015). Přenášení tacitních znalostí probíhá zejména v raných fázích rodinného podnikání, jakožto jsou v tomto období zvláště důležité silné rodinné vazby pro generování cenných zdrojů. Čím jsou uzavřenější vazby mezi členy rodiny a větší důvěra, tím je generována vyšší úroveň lidského kapitálu využitelného

pro strategické kombinace zdrojů (Danes et al., 2009, Salvato, Melin, 2008). Jak se rodinný podnik stává větší a komplikovanější, jeho strategie se stávají soustředěnější a jemnější. Interně generované zdroje a přenášené tacitní znalosti již už nestačí u složitějších konkurenčních výzev, a tak se rodiny musí více soustředit na externí lidský kapitál než na tacitní znalosti předchozích generací (Salvato, Melin, 2008).

Lidský kapitál příští generace (nabyté vědomosti, dovednosti) je tedy podporován úrovní vnitřních rodinných vazeb. Silné sociální vazby jsou někdy vnímány jako potíže při rozhodování o přelévání tohoto kapitálu z důvodu citové vazby a závazku k rodinným hodnotám. Jak bylo zmíněno výše, výzkum Salvata a Melina přinesl důkazy o pozitivní vazbě silných rodinných vazeb a významu přenášení tacitních znalostí. Čím je větší uzavřenost a důvěryhodnost v rodině, tím více normy, povinnosti a očekávání generují rodinnou soudržnost. Čím je větší rodinná soudržnost, tím mají rodinné podniky větší schopnost přístupu k externím zdrojům a generování interního lidského kapitálu, a to i v nouzi rodiny nebo za nepředvídatelných okolností v rodinných podnicích (Salvato, Melin, 2008). Tato skutečnost je z pohledu nástupnictví důležitá zejména v momentě vstupu nových členů do rodinného podniku, kteří se tak automaticky již na začátku těší velké důvěře a jsou jim předeny plné odpovědnosti za svěřené oblasti.

Belenzon et al. (2015) poukázal na to, že v rozvojových zemích mladé rodinné podniky řízené zakladatelem vykazují nadprůměrnou finanční výkonnost, ale problém nastává v období nástupnictví, kdy je často schopný zakladatel, který podnik i řídí, nahrazen méně schopným nástupcem. Ředitelé rodinných podniků se postupně stávají méně výkonní, když podnik roste. S každou další generací se vlastníci mohou stávat rozptýlenější a frakce v manažerských rodinných týmech může snížit výkonnost. Identita vlastníka je klíčový determinant výkonnosti. Více vlastníků může vytvořit více rodinnou orientaci rodinného podniku než jen jeden vlastník, kde rodina není zapojena, jelikož jsou vystaveny svým

potřebám navzájem a jsou v blízkosti sobě navzájem. Mohou vyvinout konzervativní logiku zachování bohatství další generaci. Často si mezi sebou mohou připomínat, že cílem je uchovat bohatství, zachování rodinné harmonie, kompromisu a jednomyslnosti mezi vlastníky, ale to může také činit změny obtížnější a brzdit investice a růst (Berent-Braun, Uhlaner, 2012). Shodu mohou podporovat i silné vazby mezi členy, což vede ke konzervativnějším strategiím vyznačujícím se nižšími investicemi či konzervativním hospodařením s peněžními prostředky (Belenzon et al., 2015).

Hodnoty jsou stanoveny v rámci rodiny a obvykle přesahují do hodnoty a kultury podniku (Gersick et al., 1997). Dyer (1988) ve svém klíčovém dokumentu o kultuře a kontinuitě zdůrazňuje, že je to opravdu kultura rodinného podniku, která hraje nezastupitelnou úlohu při rozhodování o tom, zda podnik provede úspěšné předání z první na druhou generaci. Proto je to především zakladatel, kdo je odpovědný za stanovení hodnot rodinného podniku, které poté mohou být přenášeny na další generace (Dyer, 1986). Význam přenosu hodnot z generace na generaci nemůže brát na lehkou váhu, neboť může přinášet řadu konkurenčních výhod. Někteří autoři se domnívají, že sdílení hodnot, přesvědčení a vize dokonce patří k největším výhodám rodinných podniků (Ibrahim a Ellis, 2006). Závazek k rodinným hodnotám slouží nejen jako zdroj pro styl řízení a ovlivňování ostatních, ale také podporuje dlouhodobý pohled a zlepšování strategického plánování (Aronoff, Ward, 2001).

2. KONTEXT ČESKÝCH RODINNÝCH PODNIKŮ

V České republice byl vývoj rodinných podniků komplikovaný a vzhledem k politické situaci jim byl na dlouhou dobu znemožněn přirozený rozvoj a růst. Před druhou světovou válkou bylo Československo dobře fungující tržní ekonomikou, která se řadila mezi deset nejlepších v Evropě a mezi top patnáct zemí na celém světě, přičemž celá byla postavena na silném průmyslovém základě (Benáček, 2011). V této době bylo zakládáno velké

množství rodinných podniků a představovaly páteř proexportně orientované československé ekonomiky. Mezi takové podniky a dokonce mezinárodně známé patří například Baťa, Petrof, Budweiser či Tatra. Období prosperity bylo postupem času přerušeno obdobím války, avšak proces obnovy byl překvapivě rychlý. Rok 1948 přinesl zvýšení produkce o 10 % ve srovnání s předválečnými lety (Jirásek, 1993). Slibný vývoj byl v následujícím období (1948 – 1989) přerušen příchodem komunistické strany k moci.

Pouze malé skupině rodin bylo po roce 1989 v restituci vráceno rodinné dědictví, tak aby mohly navázat na tradici původních majitelů. V těchto podnicích rodina získala zpět vlastnickou kontrolu a řízení, avšak musela začít v podstatě od začátku. Z pohledu teorie rodinných firem se dá argumentovat, že tyto firmy se v té době nacházely ve fázi zakladatele. Avšak nejde o první generaci rodiny, která společnost skutečně založila, neboť rodina rostla i během přerušování a v době pádu komunismu již šlo o několikátou generaci rodiny. Pozice těchto podniků byla zřejmě horší než nově založených. Po desetiletí období komunismu byl jejich původní majetek většinou v dezolátním stavu, v důsledku privatizace se řada nových majitelů musela zadlužit, aby podnik znovu rozběhla, a legislativa se teprve tvořila. Zároveň majitelé postrádali manažerské dovednosti a vzdělání, nezbytné k řízení takového podniku.

Předpokládá se, že většina stávajících rodinných podniků v ČR byla založena až po pádu komunismu a ti úspěšní je dovedli až do dnešních dnů. Podnikají cca 27 let, často jsou řízeny a vlastněny první rodinnou generací. Vzhledem k tomu, že v našem regionu byla tradice rodinných podniků na dlouhá desetiletí přerušena, rodinné podniky nemají k dispozici zkušenosti předchozích generací a většina z nich řídí nástupnickou strategii poprvé (Duh, 2008).

3. METODIKA A DATA

V případě výzkumu rodinných firem, vyznačujícího se svou různorodostí teoretických přístupů a empirických postupů, má kvalitativní výzkum, pomocí něhož byl proveden výzkum

v tomto článku, již své ustálené místo, o čemž svědčí i řada metodologických článků (např. Massis a Kotlar, 2014; Reay, 2014).

Sběr dat probíhal prostřednictvím rozhovorů. Sběr dat probíhal 22. 6. 2016, 21. 11. 2016 a u dvou případů 12. 12. 2016. na základě předem připravených otázek pomocí explorativní případové studie ve vybraných rodinných podnicích. Tento typ studie je určený k pochopení daného jevu a obzvláště vhodný v případě slabého dosavadního stavu poznání (Yin, 2013). Rozhovory byly zaznamenávány a na základě těchto záznamů hledány jejich podobnosti a odlišnosti uvedené níže v textu.

U první skupiny rodinných podniků bylo obsahem rozhovorů primárně zjistit, jak se podnikům podařilo navázat přerušenu kontinuitu existence a za druhé, zda a jak se dnes připravují na nástupnictví. Konkrétně jsme tedy zjišťovali například to, v jakém stavu byl podnik po navrácení, s čím bylo nejtěžší se vyrovnat, zda a jak se změnil vztahy v rodině, jak je nastaveno řízení a vlastnická správa dnes. Ohledně nástupnictví jsme zjišťovali, zda stávající majitel plánuje podnik předat další generaci. Pokud ano, tak zda tento proces obnáší nějaké speciální přípravy v rodině a v podniku, zda je nástupce zřejmý či nikoliv, zda jsou očekávány konflikty či rozpory v důsledku řešení nástupnictví v rodině či jaká existují další rizika spojená s procesem nástupnictví. U druhé skupiny podniků byly zjišťovány stejné skutečnosti, přirozeně vyjma navázání na tradici předchozí generace, jelikož se jedná o rodinné podniky založené až po roce 1989.

3.1 Rozhovory

Do první kategorie rodinných podniků, tedy těch s přerušenu kontinuitou existence, patří podnik „A“ a „B“. Na začátku rozhovoru s paní jednatelkou rodinného podniku A se potvrdilo, že největším problémem restituentů byl nedostatek specifického lidského kapitálu a zkušeností získaných od předchozích generací. Majitelka tvrdí: „rodinné firmy se velmi často rozvíjejí pomalu a jsou založeny na tradici, kdy se snaží nějakým způsobem obnovit kořeny, které tady v historii byly a proto ta dynamika toho rozvoje je pozvolná, pokud se vůbec rozvíjí, protože tady je ještě jeden

aspekt, že většina těch restituentů v tom oboru, ve kterém pracovali ti jejich předchůdci, nepracovala. A u nás v rodině skutečně nikdo v tom oboru nepracoval, ani můj otec. Můj dědeček založil firmu.“

Dále nás zajímalo, co tedy vlastně tatínka paní jednatelky rodinného podniku A přimělo pokračovat v rodinné tradici, když s daným oborem v podstatě po celý svůj život neměl vůbec žádné zkušenosti. Dostalo se nám následující odpovědi: „To je otázka, my jsme tehdy tohle poměrně hodně probírali. My s manželem jsme se spíš klonili k tomu, protože jsme tak intenzivně necítili kořeny, že bychom firmu měli po restituci prodat. Tehdy teta i otec byli zásadně proti, protože dědeček by se v hrobě obracel.“

Podobný příběh poskytla i současná jednatelka podniku B, kterou restituoval její otec. V obou případech rodiče současných žen ve vedení zakládali své jednání na entusiasmu a z toho, že rodina dostala zpátky firmu, než na odborných znalostech v daném oboru. Pokud jde o stav navráceného majetku, rodině A byl majetek navrácen kompletně, za to rodina B musela majetek od státu z velké části odkoupit na dluh.

Co se týče přípravy na předání u podniků, které navazují na přerušenu tradici, vidíme v obou případech jasný dopad nepřipravenosti restituentů na budoucnost firmy, kdy ani jedna dcera u podniku A nebo B neměla zájem ani průpravu na to, aby rodinné podnikání převzala. U podniku A vzešlo předání vlastnictví a řízení samo ze situace, kdy tatínek v pokročilém věku „už nebyl schopen dělat jednoznačná manažerská rozhodnutí a vyplynulo ze situace, že jsem to řízení převzala po něm já.“ Nutno podotknout, že paní jednatelka zároveň neměla předchozí zkušenosti z daného oboru, jelikož studovala humanitní obor. Byl to zejména pocit odpovědnosti, který ji donutil k tomu, postavit se do čela firmy. Nikdo jiný z rodiny se k tomu neměl. I v podniku B to byl právě pocit závazku rodině pomoci a převzít rodinnou tradici, ačkoliv měla o své budoucnosti jiné představy, čemuž odpovídal i zvolený obor studia. Přestože cítila obavu z předání, neboť postrádala znalosti a zkušenosti z daného oboru, naléhavost situace ji donutila jednat. Sestra, která patřila

mezi možné kandidáty k předání, je se situací spokojena.

Po zkušenostech a problémech, které obnášel jejich nástup do čela společnosti, by se dalo očekávat, že obě majitelky budou velice pečlivé a opatrné v otázce předání - budoucnosti firmy do rukou další generace. V podniku A o předání další generaci občas vedou rozhovory, ale nijak pravidelně a řízeně. Dcera v uvažování o nástupci nevystupuje, jelikož vystudovala jiný obor a chce se mu plně věnovat. V úvahu tedy připadá pouze syn, který v současné době externě v podniku vypomáhá, má své zaměstnání ekonomického charakteru a v současné době neuvažuje, že by se zapojil rodinný podnik řídit, nicméně časem není nic vyloučeno, v současné době to ale není aktuální. Syn má charakterové i kvalifikační předpoklady rodinný podnik vést. U rodinného podniku B nyní případní nástupci studují či mají studia před sebou, nicméně současná většinová majitelka připouští pocit řady nejistot o správnosti učiněných kroků v případném nástupnictví. Nejenom v tomto rodinném podniku pozorujeme, že jsou děti majitelů většinou spokojeni ve svém zaměstnání a často tam mají také vyšší příjem a je pro ně problémem, aby toto lukrativní zaměstnání opustili a plně se zapojili do rodinného podniku. Zároveň si v podniku A majitelka uvědomuje, že není pro podnik žádoucí, aby zde setrvala do co nejpozdějšího věku, neboť „zatímco otec by klidně dál zůstal ve firmě, kdy mu stačilo nadšení, já dneska vidím, že ta firma nemůže uspět, pokud vedení nebude dostatečně odborné a nebude mít dostatek zkušeností.“

Do druhé kategorie rodinných podniků, tedy založených až po roce 1989, patří podnik C a D. V těchto rodinných podnicích probíhá či bude probíhat manažerské nástupnictví poprvé. Na rozdíl od výše diskutovaného rodinného podniku A, a v podstatě i od rodinného podniku B, kdy tam otec možnost prodeje alespoň zmínil v diskusi s dcerou, zde u podniku C dle majitele nikdy nepřicházela v úvahu varianta prodeje. Otec-zakladatel vnímá firmu jako svoje další dítě a zároveň nechce přijít o spolupracovníky kolem sebe. Otec své dvě děti, dceru a syna, systematicky na zapojení do rodinného podniku a případné vlastnické předání nijak

systematicky nepřipravoval, děti postupem času přirozeně začaly toužit pokračovat v tom, co rodiče vybudovali. Děti již svá studia, diplomové práce a praxi směřovaly tak, že do rodinného podniku časem nastoupí. Začínaly na nižších pozicích a na vysoké se musely vypracovat. Dcera uvádí, že se o nástupnictví v rodině občas mluví, ale nijak výrazně a doplňuje, že „otec bude dělat mašiny, dokud bude živ. A bude se o to starat. Nám nechává volnou ruku v obchodu a marketingu, což ho nikdy moc nebavilo, vždy to bral jako nutnost, i když jinak s lidmi výborně komunikuje.“ Jako nástupce se spíše rýsuje syn, zejména z titulu jeho stejného odborného zaměření jako je otec. Dcera s jejím manželem budou pravděpodobně nadále zastávat současné pozice.

V rodinném podniku D otec své děti (také dceru a syna) taktéž na nástupnictví záměrně nepřipravoval a nechal je věnovat se tomu, co si vyberou. Děti šly studovat do zahraničí zcela jiné obory, ale po návratu začaly pracovat v rodinné firmě a zalíbilo se jim to. Dcera zmiňuje, že jí práce v zahraničí pomohla v tom, že tam pracovala ve dvou podnicích, přitom jeden byl řízen dobře a druhý špatně. Podle svých slov z toho může čerpat, neboť pochopila, co znamená řídit podnik dobře a špatně. Pokud jde o přípravu k pracovní kariéře v rodinném podniku, dcera tvrdí, „rodiče vůbec nevěděli, co dělají, když mne poslali do Ameriky studovat hotelový management, když mají strojírenskou firmu“. Syn od 18 let, tedy po návratu ze studia střední školy v zahraničí, pracuje v rodinném podniku, jelikož po jejím úspěšném ukončení si chtěl dát nějaký čas volna před studiem na vysoké škole, ale rychle mu došly peníze, neboť v jejich rodinném podniku „se předává práce, nikoliv peníze“. Stejně jako děti v podniku C začal na nižších pozicích a musel se postupem času vypracovat. Uvádí, že to, že jinde nepracoval, mu občas chybí. Ohledně nástupnictví dle majitele také nikdy nepřicházela v úvahu varianta prodeje. Zdůrazňuje, že přijde ten den, kdy bude muset udělat plán, „kdy z firmy vypadneme – děcka to musejí vědět a chci jim tuto možnost dát, dokud jsou ještě mladí“.

Vidíme tak, že uvedené rodinné podniky s přerušenou existencí, po revoluci trpěly

dodatečnými problémy nad rámec těch, které musely řešit nově vznikající firmy v transformující se ekonomice. Ohledně budoucnosti jsou v podniku A otevřeny dvě varianty – buď podnik převezme syn, nebo se prodá. Obě varianty jsou stejně možné, jelikož paní majitelka nechce na děti (resp. syna) tlačit, či je do něčeho nutit. V žádném případě na nás z rozhovoru nepůsobilo, že by varianta prodeje byla vnímána jako méněcenná nebo by byla zklamáním pro jednu či druhou stranu. Obdobně v podniku B současná generace u kormidla netlačí na budoucí generaci. Dá se předpokládat, že špatné zkušenosti s předáváním do jejich rukou, kdy se musely na úkor rodinného podnikání vzdát svých snů a plánů, se odrazily do jejich benevolentního přístupu k otázce nástupnictví.

4. DISKUZE

Většina rodinných podniků v České republice je mladších než 25 let a bude muset v nejbližších letech řešit poprvé generační obměnu jak z hlediska manažerského, tak vlastnického. Avšak roky volného podnikání zakladatele nepřipravily na klíčový krok v životě rodinné firmy – předání řízení a předání vlastnictví další generaci. Ze dvou příběhů podniků, které si prošly procesem restituce, vyplývá, že tyto rodiny řeší ohledně manažerského nástupnictví obdobné problémy.

Jako nezbytná pro úspěch manažerského předání se ukazuje specifická znalost určitého druhu podnikání či odvětví ve smyslu znalosti využívaných technologií a trendů v odvětví, což svým způsobem vyplynulo ze všech čtyř rozhovorů. Pro přenášení tohoto druhu znalostí se ukazují jako velmi důležité silné rodinné vazby, ochota nositele tacitních znalostí tyto předat nastupující generaci a zároveň ochota nastupující generace tacitní znalosti převzít. Tento druh znalostí se také ukazuje důležitější v raných fázích rodiny a rodinného podniku, ve které se většina rodinných podniků v České republice nachází.

Významnou roli v úspěšném nástupnictví hraje také role citové vazby a závazku k rodinným hodnotám. U obou rodinných podniků s přerušenou kontinuitou existence jsme se dozvěděli, že to byl právě pocit odpovědnosti

a závazku pokračovat v rodinné tradici, který přiměl současné majitelky se nevěnovat práci ve svém oboru a splnit si jiné sny, které měly. Zároveň obě postrádaly zkušenosti z daného oboru, avšak pocit závazku k pokračování rodinného podniku toto převýšil. V současné době, kdy se u podniku A stává otázka řešení dalšího předávání aktuální, se ukazuje, že se v rodině nelpí na tom, že děti musí v každém případě převzít vlastnictví a řízení, ale připadá do úvahy i varianta prodeje, pokud se syn rozhodne jít jinou cestou, ačkoliv by osobnostní i odborné předpoklady pro pokračování v rodinné tradici měl. U rodinného podniku B je otázka řešení dalšího předávání vzdálenější, případní nástupci jsou v mladším věku a teprve studují, nicméně zde bude asi důraz na úspěšné mezigenerační předání větší, jelikož se jedná již o několikátou generaci a rodinný podnik s poměrně silnou tradicí. Možná i právě proto současná většinová majitelka uvádí, že cítí řadu nejistot ohledně dalšího nástupnictví. Je však patrné, že nedostatek socializace současných majitelů s rodinnou firmou během jejich mládí vedl k tomu, že necítí silnou vazbu k podniku, jakožto spíše závazek k pokračování rodinné tradice?

U obou rodinných podniků založených po roce 1989 dle názoru majitelů nepřichází v úvahu varianta jeho prodeje, ale je v plánu uskutečnit manažerské a vlastnické nástupnictví dětí. Hlavní roli hrají citové vazby zakladatelů k podniku, kdy ho vnímají jako další svoje dítě a nechtějí o něj přijít. Děti obdobně jako u obou rodinných podniků s přerušenu kontinuitou existence nijak nebyly systematicky připravovány na předání, byla jim nechána volná cesta výběru toho, co je baví, ale postupem času samy zatoužily pokračovat v rodinné tradici. V souvislosti s tím poté děti u podniku C začaly samy volit odpovídající obor svého studia a praxe, u podniku D děti studovaly zcela jiné obory a dcera měla v jiném oboru i praxi, nicméně uvádí, že i z toho se dá čerpat, minimálně na té úrovni, že ví, co znamená řídit podnik dobře a špatně.

ZÁVĚR

Cílem tohoto článku bylo seznámení čtenáře s přístupem k nástupnictví ve čtyřech českých rodinných podnicích a hledání podobností a odlišností mezi definovanými skupinami rodinných podniků v České republice, které charakterizují řízení jejich generační obměny a pohled do budoucnosti. Dva ze zkoumaných podniků byly mladé podniky založené po roce 1989 a dva byly podniky, kterým bylo v restituci vráceno rodinné dědictví. Rodinné podniky v současné době ještě nejsou v ČR legislativně ukotveny. Lze pouze předpokládat, že jsou významnými zaměstnavateli, se spolupodílejí na rozvoji místa, ve kterém podnikají a dále, že je jejich záměrem předat firmu nastupující generaci a prohlubovat rodinnou tradici. Významnou měrou se podílejí na DPH a jsou plátcí daně v ČR, čímž poskytují specifické, zejména dlouhodobé, přínosy pro společnost a dle odhadů významně podílejí na výkonu všech ekonomik světa. Proto politici a akademici potřebují vědět, jak jsou velké, kolik jich je, v jaké jsou generaci a podobně, aby pro ně mohly být navrženy vhodné politiky a programy.

V současné době je u rodinných podniků v České republice velmi aktuálním tématem řízení procesu nástupnictví, neboť velká část současné generace zakladatelů (majitelů) se chystá na generační výměnu nebo je již v procesu předávání a cílem většiny z nich je zachovat podnik v rukou rodiny. Velká většina z nich při budování podniku proces nástupnictví neřídila, ale v brzkých letech se pro všechny z nich rozhodnutí o tom, zda podnik předat nebo prodat, stane nevyhnutelné. Pro úspěšné předání je nezbytné, aby nástupci disponovali specifickými znalostmi daného oboru, jakožto měli osobnostní předpoklady pro pokračování v rodinné tradici, aby nástupnictví probíhalo postupně a oni se měli možnost seznámit s prací a řízením podniku. Neméně důležité pro ochotu podnik převzít jsou silné citové vazby a sdílení rodinných hodnot, kde se ukazuje, že pocit závazku k pokračování rodinného podniku dokáže převýšit absenci specifického lidského kapitálu.

Nejen výrazné rozdíly mezi rodinnými podniky, ale často i odlišné názory dvou generací

zapojených do procesu nástupnictví v jednotlivých podnicích, naznačují, že téma nabízí řadu výzev pro budoucí vědecké bádání. Přínosem akademických prací věnovaných českým rodinným podnikům je v prvé řadě zachycení institucionálního a kulturního kontextu, který dosavadní literatura k tématu žalostně postrádá. Pro svoji relativní novost a malou celosvětovou pozornost věnovanou rodinným podnikům, obor nadále potřebuje kvalitativní, explorativní studie. Klíčovým faktorem při zkoumání rodinných podniků na úrovni jednotlivce je potřeba zachytit pohledy obou stran. Jen v takovém případě mohou vyjít na světlo leckdy odlišné představy o svém místě ve sféře rodiny i podniku. Česká republika vzhledem ke své krátké historii svobodného podnikání nabízí unikátní kontext, kdy můžeme sledovat předávání ze zakladatelské generace, kde nezbytné znalosti nahrazovala chuť podnikat, generaci, která již měla možnost se socializovat s rodinným podnikáním a dle svého uvážení (často za přispění vlivu rodiny) se připravit na zapojení či budoucí vedení. Z tohoto důvodu nejen rodinné podniky jako celek, ale již samotná otázka nástupnictví nabízí přehřel možností pro další vědecké bádání.

Grantová podpora

Tento článek vznikl za podpory Interní grantové agentury VŠE (projekt F3/77/2016).

ZDROJE

- Aronoff, C. E., Ward, J. L. (2001). Family business values: How to assure a legacy of continuity and success. Family Enterprise Publisher.
- Belenzon, S., Pataconi, A., Zarutskie, R. (2015). Married to the firm? A large-scale investigation of the social context of ownership. *Strategic Management Journal*, 37, 2611-2638.
- Benáček, V. (2001). History of Czech economic and political alignments viewed as a transition. In *Small countries in a global economy*. Palgrave Macmillan UK. 133-154.
- Berent-Braun, M. M., & Uhlauer, L. M. (2012). Responsible ownership behaviors and financial performance in family owned businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 20-38.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family business succession: Suggestions for future research. *Family Business Review*, 17(2), 165-177.
- De Massis, A., Kotlar, J. (2014) The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22(3), 199-215.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: a multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64.
- Duh, M. (2008). Overview of Family Business Relevant Issues: Country Fiche Slovenia. Project conducted on behalf of European Commission in the Framework of the study Overview of Family Business Relevant Issues.
- Dyer, W. G. (1986). Cultural change in family firms. Jossey-Bass.
- Family Business Statistics. (2012). In *European Family Businesses*. (2012) Retrieved February 18, 2017, from <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/>
- Gersick, K. E. et al. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Harvard Business School Press.
- Ibrahim, A. B., Ellis, W. H. (2006). *Family Business Management: Concepts and practice*. Kendall Hunt
- Jirásek, J. (1993). *Transformační řízení*. Praha. Grada.
- Kachaner, N., Stalk, G., & Bloch, A. (2012). What you can learn from family business. *Harvard Business Review*, 90(11), 102-106.
- Mallon, M., Klinger, R. L., Lanivich, S. E. (2015). Configurations of human, social, and financial capital as predictors of new family firm success. *Academy of Management Proceedings*.
- Reay, T. (2014). Publishing Qualitative Research. *Family Business Review*, 2014

Salvato, C., Melin, L. (2008). Creating Value Across Generations in Family-Controlled Businesses: The Role of Family Social Capital. *Family Business Review*. 21(3), 259-276.

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.

Tagiuri, R., Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*. 9(2), 199-208.

Wagner, D., Block, J. H., Miller, D., Schwens, C., & Xi, G. (2015). A meta-analysis of the financial performance of family firms: Another attempt. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 3-13.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

Nový občanský zákoník 2014: rejstřík: redakční uzávěrka 26. 3. 2012. (2012). Ostrava: Sagit.