

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

**RODINNÉ PODNIKÁNÍ – PŘÍLEŽITOST
A MEZIGENERAČNÍ VÝZVA**

Ing. Naděžda Petru

Disertační práce

k získání akademického titulu doktor

v oboru Podniková ekonomika a management

školitel: doc. Ing. Dagmar Jakubíková, Ph.D.

Katedra marketingu, obchodu a služeb

Plzeň 2017

Poděkování

Na tomto místě děkuji především své školitelce, paní doc. Ing. Dagmar Jakubíkové, Ph.D., za její nadšení pro dané téma, ochotné a odborné vedení, za poskytnuté cenné rady během zpracování disertační práce, ale také za čas, který mi věnovala v průběhu celého doktorandského studia, za publikační náměty, vstřícný přístup, trpělivost.

Poděkování patří i garantovi projektu Rodinná firma AMSP ČR Ing. Liboru Musilovi a ředitelce AMSP ČR Evě Svobodové za to, že mi umožnili účast na kulatých stolech, Dnech podnikatelů i za možnost zapojit se do průběžných aktivit projektu Rodinná firma. Panu Ing. Mgr. Václavu Šebkovi z ASZ ČR za informace k projektu Rodinná farma.

Dále děkuji všem studentům VŠFS, a.s., kteří v rámci svých zápočtových prací vyhledávali rodinné podniky, vytvářeli jejich medailonky a byli nápomocni při získávání informací o životě rodinných podniků. Pevně věřím tomu, že svůj čas a úsilí budou moci zúročit i v rámci vlastních podnikatelských aktivit.

V neposlední řadě děkuji i kolektivu profesora Ing. Ivana Jáče, CSc a paní doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D. za to, že mi umožnili stát se členem řešitelského týmu projektu TA ČR – Omega, TD03000035 s názvem Rodinný podnik – řešení sociálních a ekonomických disparit obcí.

Poděkovat musím i mnoha majitelům rodinných firem, kteří byli ochotni účastnit se dotazníkových šetření, osobních rozhovorů a podělit se o své poznatky z oblasti rodinného podnikání.

Anotace

Rodinné podnikání – příležitost a mezigenerační výzva

Předložená disertační práce se zabývá problematikou rodinného podnikání a její aplikací v podnikatelském prostředí především v České republice. Teoretická východiska práce vymezují základní pojem rodinný podnik, rodinná farma, rodinné podnikání a jeho specifika oproti podnikům nerodinného typu. Analyzují přístupy zahraničních autorů k definici rodinného podnikání, zmiňují historický vývoj a současnost rodinného podnikání v České republice, uvádějí kroky osob zainteresovaných na této problematice v ČR vedoucí k ukotvení definice rodinného podnikání v právním prostředí ČR. Dále jsou představeny zásady strategického řízení rodinného podnikání, jsou interpretovány rodinné a podnikatelské faktory ovlivňující strategické rozhodování. Je zmíněn význam paralelního procesu strategického řízení a plánování v rodinném podniku, který vyústí do řízení nástupnické strategie. Strategie nástupnictví je chápána jako vícestupňový postup, který začíná dlouho před tím, než potenciální nástupce vstoupí do řízení rodinného podniku. Empirická část práce shrnuje a vyhodnocuje poznatky získané primárním kvantitativním i kvalitativním výzkumem. Stěžejním bodem disertační práce je kvantitativní výzkum autorky, který prostřednictvím světově uznávaného modelu autorů Astrachan, Klein, Smyrnios (2002) vyhodnocuje míru rodinného vlivu respondentů zastupujících rodinné podniky v ČR. Pro řešení toho, zda je možno podnik považovat za rodinný, je v modelu F-PEC hodnocen rozsah a kvalita vlivu rodiny prostřednictvím měření třech parametrů, kterými je síla/moc/vlastnictví, zkušenost a kultura. K detailnějšímu pohledu na řízení nástupnické strategie rodinných podniků v ČR přispívá kvalitativní výzkum autorky realizovaný metodou kulatých stolů, případových studií a zobecněním diskusních příspěvků generace zakladatelů i generace nástupníků. Ze závěrů práce vyplývají doporučení pro praktickou implementaci strategického řízení a řízení nástupnické strategie rodinných podniků v českých podmínkách.

Klíčová slova: rodinné podnikání, rodinný podnik, rodinná farma, strategie, nástupnictví, zakladatel, nástupník, dotazníkové šetření, kulatý stůl

Annotation

Family Entrepreneurship – Opportunities and Intergenerational Challenges

The present dissertation focuses on the issues of family entrepreneurship and their application in the business environment, primarily in the Czech Republic. The theoretical section of the paper defines the fundamental concept of a family business, family farm, family entrepreneurship and its specifics compared to non-family businesses. It analyses the approaches of foreign authors to the definition of family entrepreneurship, mentions the historical developments and presence of family entrepreneurship in the Czech Republic, presents steps of persons interested in such issues in the Czech Republic leading to the anchoring of the definition of family entrepreneurship in the legal environment of the Czech Republic. Furthermore, the paper presents the principles of strategic management of family entrepreneurship, providing an interpretation of family and business factors influencing strategic decision-making. The importance of the parallel process of strategic management and planning in a family business, which results in the management of the succession strategy, is also mentioned. Succession strategy is seen as a multi-step process that begins long before the potential successor enters the management of the family business. The research section of the paper summarises and evaluates the information and data obtained through primary quantitative and qualitative research. The main point of the dissertation is the author's quantitative research which assesses the degree of family influence among respondents representing family businesses in the Czech Republic using the globally recognised model of Klein, Astrachan, and Smyrnios (2002). To answer the question whether a business can be considered a family business, the scope and quality of the family influence are assessed using the F-PEC model by measuring three parameters - power/ownership, experience, and culture. The author's qualitative research conducted using the method of round tables, case studies and generalisation of the discussions of the generation of founders and the generation of successors contributed to a more detailed view of the succession management strategies of family businesses in the Czech Republic. The conclusion provides recommendations for the practical implementation of strategic management and management of succession strategy of family businesses in Czech conditions.

Keywords: family entrepreneurship, family business, family farm, strategy, succession, founder, successor, questionnaire survey, round table

Anmerkung

Familienunternehmung - Chance und intergenerationelle Herausforderung

Die vorliegende Dissertation beschäftigt sich mit der Problematik der Familienunternehmung und ihrer Anwendung im unternehmerischen Umfeld insbesondere in der Tschechischen Republik. Die theoretischen Ausgangspunkte der Arbeit grenzen den Begriff Familienunternehmen, Familienfarm, Familienunternehmung und seine Spezifika im Vergleich mit Nicht-Familienunternehmen ab. Es werden die Herangehensweise ausländischer Autoren an die Definition der Familienunternehmung analysiert und die historische Entwicklung und die Gegenwart der Familienunternehmung in der Tschechischen Republik erwähnt. Es werden Schritte der an dieser Problematik in der Tschechischen Republik interessierten Personen zur Verankerung der Definition der Familienunternehmung im Rechtsumfeld der Tschechischen Republik angeführt. Weiter werden Grundsätze der strategischen Steuerung der Familienunternehmung vorgestellt und die familiären und unternehmerischen Faktoren interpretiert, welche die strategische Entscheidungsfindung beeinflussen. Erwähnt wird die Bedeutung des Parallelprozesses der strategischen Steuerung und -planung im Familienunternehmen, welcher in die Nachfolger-Strategie mündet. Die Nachfolger-Strategie wird als ein mehrstufiges Verfahren verstanden. Es beginnt, lange bevor der potenzielle Nachfolger in die Steuerung des Familienunternehmens eintritt. Im empirischen Teil der Arbeit werden die während der quantitativen und qualitativen Forschung gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und ausgewertet. Der Hauptpunkt der Dissertation besteht in der quantitativen Forschung der Autorin, die mittels des weltweit anerkannten Modells der Autoren Astrachan, Klein, Smyrnios (2002) das Maß des familiären Einflusses der Befragten auswertet, die Familienunternehmen in der Tschechischen Republik vertreten. Zur Entscheidung, ob man ein Unternehmen für Familienunternehmen halten kann, werden im F-PEC Modell der Umfang und die Qualität des Familieneinflusses mit Hilfe der Messung von drei Parametern beurteilt, die in der Kraft/Macht/Eigentum, Erfahrung und Kultur bestehen. Zu einer detaillierteren Sicht auf Steuerung der Nachfolgerstrategie in Familienunternehmen tragen die qualitative Untersuchung der Autorin in Form von runden Tischen, Fallstudien und die Verallgemeinerung von Diskussionsbeiträgen der Gründer- sowie der Nachfolgergeneration bei. Aus den Schlussfolgerungen der Arbeit ergeben sich Empfehlungen für die praktische Implementierung der strategischen Steuerung und der Steuerung der Nachfolgerstrategie in den Familienunternehmen unter tschechischen Bedingungen.

Schlüsselworte: Familienunternehmung, Familienunternehmen, Familienfarm, Strategie, Nachfolgerschaft, Gründer, Nachfolger, Fragebogenuntersuchung, runder Tisch

Prohlášení

Prohlašuji,

že jsem tuto disertační práci na téma „*Rodinné podnikání – příležitost a mezigenerační výzva*“ zpracovala zcela samostatně a veškerou literaturu a další podkladové materiály, které jsem použila, uvádím v seznamu literatury a že svázaná a elektronická podoba práce je shodná. Současně prohlašuji, že souhlasím se zveřejněním této práce podle § 47b zákona č.111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

V Plzni dne

Seznam použitých symbolů a zkratek

AMSP ČR	Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků České republiky
ASZ ČR	Asociace soukromého zemědělství České republiky
BCG	Boston Consulting Group
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
ČVUT	České vysoké učení technické
EBIT	Earnings before Interest, Taxes
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EFB	European Family Businesses
EU	Evropská unie
FAO	Food and Agriculture Organization
FBR	Family Business Review
FFI	Family Firm Institute
F-PEC	Family-Power, Experience, Culture
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Human resources
IBA	International Bar Association
IFERA	International Family Enterprise Research Academy
KDH	Křesťanskodemokratické hnutí
KPMG	zkratka jmen původních společníků Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler
MSP	Malé, střední podniky
NACE	Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes
NOZ	Nový občanský zákoník
NRSR	Národní rada Slovenské republiky
Obr.	Obrázek
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PwC	PricewaterhouseCoopers
ROA	Return on Assets
RP	rodinné podnikání, rodinný podnik
SMART	Specific, Measurable, Achievable/Acceptable, Realistic/Relevant, Time Specific/Trackable
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SRN	Spolková republika Německo
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TA ČR	Technologická agentura České republiky
Tab.	Tabulka
TU Liberec	Technická univerzita v Liberci
USA	Spojené státy americké
VŠ	Vysoká škola
VŠE	Vysoká škola ekonomická
VŠFS	Vysoká škola finanční a správní

Seznam obrázků

Obr. č. 1: DNA rodinného podnikání.....	17
Obr. č. 2: Dilema rodinného podniku.....	29
Obr. č. 3: Model tří kruhů	30
Obr. č. 4: Model úspěchu řízení rodinného podniku	31
Obr. č. 5: % podíl rodinných podniků v zemi, % podíl pracovních sil zaměstnaných v rodinných podnicích v zemi, % podíl přínosu rodinných podniků do HDP za rok 2013.....	35
Obr. č. 6: Předpokládané % rodinných podniků z celkového počtu podnikatelských subjektů v jednotlivých evropských zemích	39
Obr. č. 7: Vývoj aktivních subjektů MSP ČR 2009–2015, 1/5 podíl rodinných firem	57
Obr. č. 8: Vnitřní zdroje firmy jako systém na sebe navazujících procesů	59
Obr. č. 9: Paralelní proces strategického řízení a plánování v rodinném podniku	62
Obr. č. 10: Proces přerodu znalostí na využitelný lidský kapitál	69
Obr. č. 11: Přístupy a pojetí talentu v organizačním prostředí	70
Obr. č. 12: Model F-PEC škály	82
Obr. č. 13: Rok založení podniku (podíl v %).....	88
Obr. č. 14: Roční obrat podniku (%).....	88
Obr. č. 15: Oblasti činnosti rodinných podniků dle klasifikace ekonomických aktivit (podíl abs).....	89
Obr. č. 16: Forma podnikání	90
Obr. č. 17: Zdroje financování rodinného podnikání při zahájení podnikatelské činnosti	91
Obr. č. 18: Zdroje financování rozvoje podnikání	92
Obr. č. 19: Počet zaměstnanců	93
Obr. č. 20: Počet firem, které mají představenstvo a počet členů představenstva (abs).....	95
Obr. č. 21: Počet firem, které mají dozorčí radu a počet členů v dozorčích radách (abs).....	97
Obr. č. 22: Jak často se uskutečňují rodinná setkání (abs).....	98
Obr. č. 23: Jak často se uskutečňuje rodinné shromáždění (abs).....	98
Obr. č. 24: Odpovědi na otázku: Která generace je vlastníkem podniku?	101
Obr. č. 25: Počet členů rodiny, kteří se aktivně podílí na podnikání – podle generací (abs)	103
Obr. č. 26: Počet členů rodiny, kteří se nepodílí aktivně na podnikání, ale rodinné podnikání je zajímavá- podle generací (abs).....	103
Obr. č. 27: Počet rodinných příslušníků, kteří vůbec nemají zájem o rodinný podnik – podle generací.	104
Obr. č. 28: Průměrný souhlas s výroky vztahujícími se k hodnotovému souladu v rámci firmy	105
Obr. č. 29: Průměrný souhlas s hodnotícími výroky	106
Obr. č. 30: Rodina Musilova.....	128
Obr. č. 31: Strategie rodinné firmy LIKO-S, a.s.	129
Obr. č. 32: Rodina Matějčková	131
Obr. č. 33: Jiří Belinger – zakladatel firmy	133
Obr. č. 34: Rodina Vávrova	135
Obr. č. 35: Návrh schématu paralelní (v rodině/ve firmě) analýzy/sebehodnocení vitality rodinného podnikání	142
Obr. č. 36: Okruhy procesu plánování nástupnictví	144

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Postup zpracování disertační práce	16
Tab. č. 2: Hodnoty přispívající k mezigeneračnímu úspěchu rodinných podniků	26
Tab. č. 3: Bivalentní atributy rodinného podniku.....	28
Tab. č. 4: Prolínání aktivit majitele rodinného podniku	32
Tab. č. 5: Největší rodinné podniky světa	34
Tab. č. 6: Typy rodinných podniků v ČR.....	46
Tab. č. 7: TOP 3 největších českých rodinných podniků	47
Tab. č. 8: Zpětné názory vítězů soutěže Rodinná firma roku.....	48
Tab. č. 9: Vítězové 14. ročníku soutěže Farma roku 2015	50
Tab. č. 10: Interpretace podnikatelských a rodinných faktorů ovlivňujících strategické rozhodování	60
Tab. č. 11: Výstup výzkumu: řeší rodinná firma strategická specifika?	64
Tab. č. 12: Sídlo, místo obchodních a nákupních aktivit (abs)	92
Tab. č. 13: % podíl na vlastnictví majetku v držení rodiny.....	94
Tab. č. 14: % podíl na vlastnictví majetku v držení nerodinnými příslušníky	94
Tab. č. 15: Počet firem, které uvedly, že mají představenstvo	95
Tab. č. 16: Počet rodinných a nerodinných členů představenstva.....	96
Tab. č. 17: Podíl zkoumaných firem podle odpovědi, zda mají či nemají dozorčí radu	96
Tab. č. 18: Počet rodinných a nerodinných členů v dozorčí radě.....	97
Tab. č. 19: Využívání rodinných institucí - podíl odpovědi ano (%).....	98
Tab. č. 20: Jak často se schází rodinná rada	99
Tab. č. 21: Rozhodování je plně v kompetenci otce zakladatele /matky zakladatelky	99
Tab. č. 22: Rozhodování je plně v kompetenci najatého vrcholového managementu	99
Tab. č. 23: Vlastnictví firmy podle generací	101
Tab. č. 24: Odpovědi na otázku Která generace řídí podnik?	102
Tab. č. 25: Zastoupení generací ve správních orgánech zkoumaných firem	102
Tab. č. 26: Faktorová analýza hodnotících výroků	107
Tab. č. 27: EFA Faktor – faktorové zatížení položek – týkajících se podnikové kultury (porovnání)	108
Tab. č. 28: Specifikace účastníků kulatých stolů	113
Tab. č. 29: Zdroje dat získané pro zpracování případových studií.....	127
Tab. č. 30: Strukturované shrnutí poznatků z případových studií	138
Tab. č. 31: Zjednodušený přístup k plánování nástupnické strategie.....	146
Tab. č. 32: Návrh struktury individuálního plánu rozvoje nástupce	147
Tab. č. 33: Časová osa nástupnické strategie – předávání managementu	147
Tab. č. 34: Metody výzkumů rodinných firem.....	173
Tab. č. 35: Nejčastější kritéria používaná pro vymezení rodinného podniku v zahraničí.....	177
Tab. č. 36: Atraktivita/neatraktivita rodinné firmy pro nástupce	183
Tab. č. 37: Přístup k plánování nástupnické strategie a řešení konfliktů ve vybraných zemích dle studie PwC.....	184

OBSAH

Úvod.....	12
Cíle práce.....	15
Postup zpracování disertační práce	16
Použité metody vědeckého zkoumání	18
TEORETICKÁ ČÁST DISERTAČNÍ PRÁCE	21
1 Teoretická východiska problematiky rodinného podnikání.....	21
1.1 Definice rodinného podnikání, jeho vymezení a specifika	21
1.1.1 Analýza přístupů k vymezení rodinného podnikání, rodinného podniku.....	21
1.1.2 Specifika rodinného podnikání.....	25
1.1.3 Celosvětový ekonomický význam rodinných podniků	33
1.1.4 Rodinné podnikání pohledem Evropské unie.....	36
1.1.5 Rodinné podnikání na Slovensku	40
1.1.6 Historie a současnost rodinného podnikání v České republice	43
1.1.6.1 Vnímání problematiky rodinného podnikání akademickou sférou a ostatními zainteresovanými stranami	51
1.1.6.2 Definování a právní vymezení rodinného podnikání v ČR	55
1.2 Specifika strategického řízení rodinných podniků	58
1.2.1 Specifika strategického řízení v rodinném podnikání	60
1.2.2 Specifika strategického plánování nástupnictví v rodinných podnicích.....	66
1.2.2.1 Proces plánování nástupnictví (mezigenerační předání)	71
1.2.2.2 Kritické faktory mezigeneračního předání	76
EMPIRICKÁ ČÁST DISERTAČNÍ PRÁCE.....	80
2 Výzkum reálné situace v praxi rodinného podnikání v ČR.....	80
2.1 F-PEC škála a možnosti jejího využití pro zkoumání míry rodinného vlivu na rodinné podniky v České republice	80
2.1.1 Představení modelu F-PEC.....	80
2.1.2 Metodika výzkumu F-PEC a její použití v České republice	84
2.1.3 Výsledky empirické sondy	87
2.1.4 Vyhodnocení naplnění cílů šetření a verifikace hypotéz.....	109
2.2 Kulaté stoly	112
2.2.1 Úvod a popis využití metody kulatého stolu	112
2.2.2 Diskusní příspěvky generace zakladatelů.....	114
2.2.3 Diskusní příspěvky generace nástupníků	119
2.2.4 Shrnutí, zobecnění výsledků zjištěných v rámci diskusí u kulatých stolů.....	123

2.3 Úspěšné implementace řízení nástupnické strategie v rodinných firmách v ČR – příklady dobré praxe.....	126
2.3.1 Úvod a popis využití metody případové studie – příkladu dobré praxe.....	126
2.3.2 LIKO-S , a.s.....	128
2.3.3 KOMFI s.r.o.	131
2.3.4 BG Technik cs, a.s.....	132
2.3.5 VAVI s.r.o.	135
2.3.6 Komparace poznatků z řízení nástupnické strategie ve vybraných rodinných podnicích137	
NÁVRHOVÁ ČÁST DISERTAČNÍ PRÁCE	140
3 Návrhy a doporučení.....	140
3.1 Návrh doporučení ve vztahu ke strategickému řízení rodinných podniků	140
3.2 Návrh doporučení ve vztahu k plánování nástupnické strategie v rodinných podnicích	144
4 Diskuse závěrů a limitace výzkumů	149
Závěr.....	153
Zdroje, Publikace a odborná periodika	158
On-line zdroje.....	165
Soupis publikační činnosti autorky po dobu doktorandského studia	169
Seznam příloh.....	172
PŘÍLOHA A – Identifikace akademických směrů zkoumání rodinných podniků	173
PŘÍLOHA B: Nejčastější kritéria používaná pro vymezení rodinného podniku ve vybraných zemích EU	177
PŘÍLOHA C: Manažerské zásady podmiňující úspěch strategického řízení rodinného podnikání	179
PŘÍLOHA D: Námět pro otázky strukturovaného rozhovoru před přípravou plánu nástupnické strategie	181
PŘÍLOHA E: Vyhodnocení názorů nastupující generace na atraktivitu/neatraktivitu zapojení do rodinného podnikání.....	183
PŘÍLOHA F: Komparace výsledků veřejně dostupných průzkumů PwC a AMSP ČR.....	184
PŘÍLOHA G: Dotazník dle metodologie F-PEC s klíčem rozřazení odpovědí	186

Úvod

Předložená disertační práce se zabývá problematikou rodinného podnikání (RP), strategického řízení rodinných podniků, řízením nástupnické strategie a její realizací v praxi rodinných podniků. Teorie řízení rodinných podniků se především v zahraničí neustále vyvíjí a reaguje na změny politického, ekonomického, sociálního, technologického, environmentálního prostředí, ale i na změny nákupního a spotřebního chování zákazníků, trendy využití informačních a komunikačních technologií. Rodinné podniky tvoří páteř mnoha ekonomik na celém světě a rozvíjejí se nevídaným tempem. Jsou zdrojem hospodářského růstu a pracovních míst, ve velké míře zohledňují regionální a místní faktory, podnikají prakticky ve všech odvětvích světových ekonomik, mají podstatný vliv na investice, inovace a tvorbu kapitálu. Tvoří více než 60 % všech malých i velkých společností v Evropě a poskytují pracovní místa 40 až 50 % všech zaměstnanců.¹ Celosvětově mají rodinné podniky obrovský dopad na globální ekonomiku.

Rodinný podnik může mylně evokovat cosi malého, je spojován s představou tradiční řemeslnické dílny, místního pekařství, instalatérskou dílnou předávanou z otce a syna, apod., popřípadě se středně velkou výrobní firmou. Ano, rodinné podniky mají zastoupení v segmentu mikro podniků, malých i středních podniků, ale zastupují je i známé globální značky jako např. Wal-Mart (rodina Walton, USA, retail), Volkswagen (rodina Piëch/Porsche, Německo, automobilový průmysl), Toyota Motor (rodina Toyota, Japonsko, automobilový průmysl), Samsung Electronics (rodina Lee, Jižní Korea, elektronika), ArcelorMittal (rodina Mittalova, Lucembursko, výrobce oceli). Rodinným podnikem je hotelový řetězec Hilton Hotels Corporation, založený v roce 1919 v Beverly Hills v Kalifornii Conradem Hiltonem nebo světový koncern v oblasti chemické výroby DuPont, založený v roce 1802 Irénée du Pontem s centrálou ve Wilmingtonu, stejně jako Levi Strauss & CO, první společnost na výrobu džín, založená v roce 1853 v San Francisku Levi Straussem, atd.

¹ Evropská komise. Závěrečná zpráva skupiny odborníků: Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies. Listopad 2009.

Význam rodinného podnikání pro rozvoj podnikatelského prostředí a tvorbu HDP se odráží ve velkém počtu zahraničních vědeckých prací zabývajících se touto problematikou. Je námětem pro výzkum firem specializovaných na odborné poradenství, které podporují konkrétní klienty z řad rodinných podniků při dosahování jejich cílů (BCG, PwC, Ernst & Young, KPMG, atd.).

Rodinnému podnikání se ve světě věnují studijní obory vyučované vysokými školami - vzdělávání specializované na řízení rodinného podniku poskytuje např. Center for Family Enterprise and Ownership na Jönköping International Business School ve Švédsku; University of Jyväskylä, School of Business and Economics ve Finsku; European Business School v Německu; Family Business Centre ve Švýcarsku; Cambridge Institute for Family enterprise, atd. V roce 1984 byl Barbarou Hollander (1939-1993) v Los Angeles založen Family Firm Institute, Inc. Posláním FFI je být nejvlivnější globální sítí myšlenkových vůdců v oblasti rodinného podnikání. Profesionálové, pedagogové a vědci, stejně jako majitelé rodinných podniků z více než 88 zemí po celém světě, patří k FFI. Společně vytvářejí nejstarší a nejprestižnější multidisciplinární profesionální sdružení rodinného podnikání ve světě. V roce 1997 byla založena Federace European Family Businesses. Jejím hlavním cílem je vytvořit regulační rámec (právní, daňový, administrativní) pro podporu kontinuity rodinného podnikání, zajistit rovné podmínky pro získání (vlastního i cizího) kapitálu jako zdroje financování rodinného podniku, umožnit vzdělání a podporu nové generaci podnikatelů, zpracovávat statistiky vyhodnocující podíl rodinných podniků na hospodaření EU, předcházet nadměrné byrokracii. V roce 2001 byla v Barceloně založena nezisková organizace IFERA (*The International Family Enterprise Research Academy*). Jejím cílem je být nejlepším fórem pro vědce z celého světa v oblasti výzkumu rodinného podnikání, posunout a obohatit problematiku týkající se výzkumu rodinného podnikání, spolupracovat na celosvětové výměně výstupů výzkumů v oblasti rodinného podnikání.

Situace v zemích bývalého socialistického sektoru je složitější. Regulace a podpora rodinných podniků **se neliší** od regulace a podpory společností, které nejsou v rodinném vlastnictví. Specifické jsou až otázky týkající se oblasti spojené s právními aspekty při řešení nástupnictví a přerozdělení vlastnictví. V ČR neexistuje jednotná definice pojmu rodinné podnikání a neexistují jakékoli statistiky specifické pro rodinné podniky. Nicméně

se dá říci, že většina firem budovaných v posledních 25 letech jsou firmy rodinné. (Servus, 2016) Praxe rodinného podnikání předstihla jeho teoretické rozpracování. Majitelé rodinných podniků první generace většinou řídí rozvoj svého podnikání intuitivně, lze očekávat, že mnoho jejich zkušeností bez vědecko-teoretického podchycení zanikne s jejich odchodem ze světa businessu. Deskripce rodinného podnikání, nástroje strategického řízení včetně řízení nástupnické strategie v ČR je hlavním tématem disertační práce. Dle názoru doktorandky se jedná o téma aktuální. Proto se autorka ve svých úvahách a rozborech zaměří na implikace zkoumané problematiky do praxe rodinného podnikání.

Cíle práce

Disertační práce je zaměřena na tři hlavní vědecko-výzkumné cíle, které jsou formulovány na základě jejího zadání:

- 1. Vymežit a definovat pojem rodinný podnik.**
- 2. Vymežit specifika strategického řízení rodinných podniků s podrobnějším pohledem na řízení strategie nástupnické.**

Dílčí výzkumné otázky:

- a) Jak je vymezen a definován pojem rodinný podnik v zahraničí a v ČR?
- b) Jaký je dosavadní stav poznání problematiky rodinného podnikání akademickou sférou a osobami zainteresovanými na chodu rodinných podniků v ČR?
- c) Jak jsou definována specifika strategického řízení rodinného podnikání?

- 3. Na základě získaných informací navrhnout doporučení ve vztahu k plánování nástupnické strategie v rodinných podnicích.**

Dílčí výzkumné otázky:

- a) Jsou analyzovány postupy řízení nástupnické strategie v zahraničí a v ČR?
- b) Lze na základě diskuse u kulatých stolů navrhnout obecný postup řízení nástupnické strategie?
- c) Jsou publikovány deskriptivní případové studie (příklady dobré praxe) pro hlubší poznání průběhu a realizace úspěšné nástupnické strategie v praxi rodinných podniků v ČR?

Autorka v rámci disertační práce ověří platnost následujících **tvrzení**:

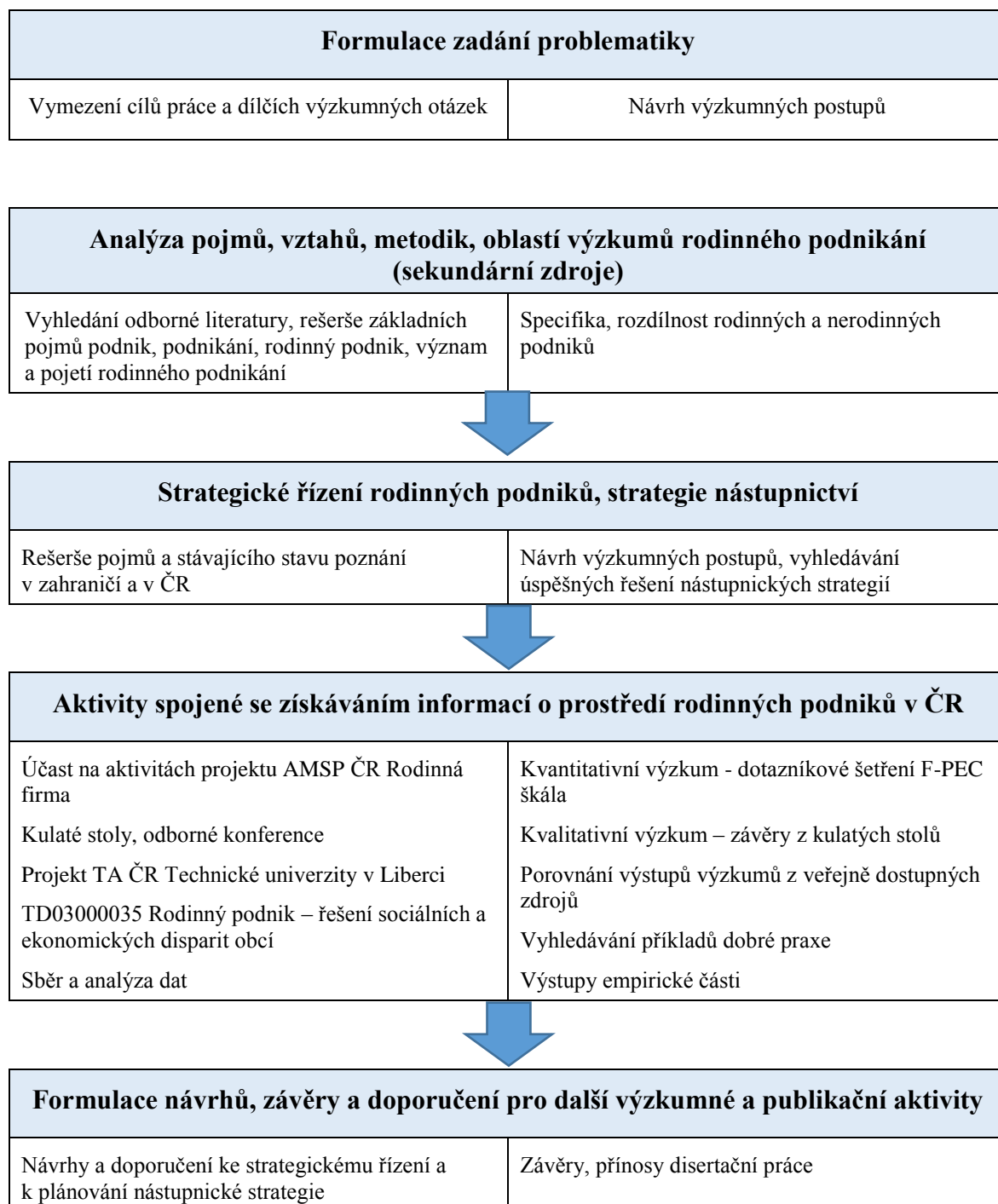
T1: Prostřednictvím vyhodnocení škály F-PEC se prokáže, že ve zkoumaném souboru jsou rodinné podniky převážně vlastněny a řízeny rodinnými příslušníky.

T2: Z výstupů diskusí majitelů rodinných firem u kulatých stolů lze zobecnit doporučení pro řízení nástupnické strategie.

Postup zpracování disertační práce

Postup zpracování disertační práce shrnuje Tab. č. 1. Je rozdělena do pěti hlavních částí, přičemž v každé části jsou ještě definovány dílčí aktivity.

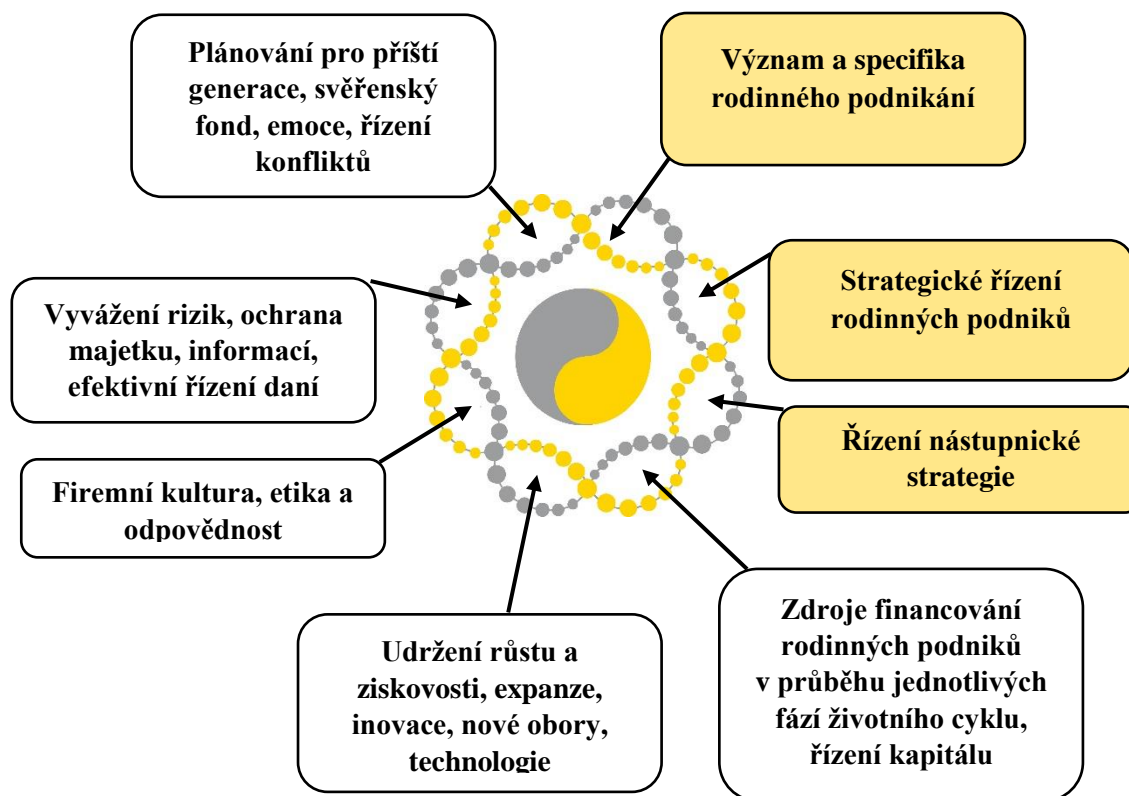
Tab. č. 1: Postup zpracování disertační práce



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Začlenění problematiky zkoumané v této disertační práci do jednoduše vyjádřené DNA (klíčových okruhů řízení, cílů a hodnot) rodinného podnikání – tedy problematik, které je nutno zahrnout do strategického řízení rodinné firmy proto, aby byla úspěšně rozvíjena a mezigeneračně předána, znázorňuje Obr. č. 1.

Obr. č. 1: DNA rodinného podnikání



Zdroj: Zpracováno dle ey.com, 2014

Na okruhy problematik, které s řízením rodinného podnikání souvisí, je nutno nahlížet pohledem osobité interní atmosféry, ve které dochází k interakci mezi hyperkonkurenčním podnikatelským prostředím a vřelými rodinnými vztahy. Každý z okruhů by mohl být samostatným tématem disertační práce. Tato disertační práce se bude týkat pouze třech oblastí, které jsou vyznačeny světlou barvou – významem a specifiky rodinného podnikání, strategickým řízením rodinného podnikání a řízením nástupnické strategie.

Použité metody vědeckého zkoumání

Disertační práce je rozdělena na teoretickou, empirickou a aplikační návrhovou část. V teoretických východiscích práce je využita metoda **desk-research** (doslovně výzkum od stolu). Vychází zejména ze zahraničních odborných zdrojů – monografických publikací, vědeckých článků uvedených v databázích Proquest, Web of Science, Ebsco, Scopus a dalších. Analýza dostupných domácích a zahraničních sekundárních zdrojů je využívána v podstatě po celou dobu zpracování disertační práce především k **deskripci** (opisu, popisu) výchozích teoretických poznatků. Pro naplnění hlavních cílů a zodpovězení dílčích výzkumných otázek disertační práce jsou využity též základní metody založené na logickém myšlení. Jsou jimi párové metody **analýza² – syntéza³, indukce⁴ – dedukce⁵, abstrakce⁶ – konkretizace⁷**. (Hendl, 2005) Prostřednictvím těchto metod je vytvořen ucelený systém soustavy pojmů, tvrzení, zákonitostí a teorií. Hlavním účelem této části práce je zachycení ekonomické významnosti rodinných podniků v zahraničí a v ČR. Protože řešení problematiky vyžaduje multidisciplinární přístup, zvyšují se nároky na zpracování teoretické části. Aby bylo předejito mělkosti a povrchnosti a současně aby byla udržena přehledná forma práce, bude uplatňován systém vysvětlivek pod čarou a vybrané statě budou umístěny do příloh.

V empirické části disertační práce je použit tzv. **smíšený výzkum**. Na výzkumné otázky je odpovězeno prostřednictvím kombinace a propojení kvalitativního a kvantitativního výzkumu. (Eger, Egerová, 2014)

² **Analýza** - dekompozičně rozkladová metoda. Je založena na rozčleňování celku na jednotlivé části. Postupným rozpoznáváním a vydělováním nedůležitého je možno proniknout k podstatám a obecnému poznání.

³ **Syntéza** - na základě výchozích zjištění je možno formulovat závěry. Umožňuje poznání předmětu zkoumání v jeho úplnosti.

⁴ **Indukce** - vyvozování obecného závěru na základě zkoumání jednotlivých faktů, událostí. Záměrem je poznání, které dospívá k obecným závěrům.

⁵ **Dedukce** - postup od obecného k jednotlivému.

⁶ **Abstrakce** - myšlenkový proces založený na eliminaci nepodstatných hodnot a vlastností zjištění obecných a podstatných vlastností a vztahů. Výsledkem jsou pojmy, teorie nebo modely, které charakterizují jevy či procesy.

⁷ **Koncretizace** – umožňuje vytvoření nových teorií nebo postupů aplikovatelných v oblasti rodinného podnikání.

- **Kvantitativní** výzkum je založen na statistickém a grafickém zpracování dat z vlastního empirického šetření autorky na základě mezinárodní metodologie zkoumání rodinnosti firem prostřednictvím F-PEC škály. Model byl vytvořen v roce 2002, ověřen a publikován výzkumníky Astrachan, Klein a Smyrniotis. Jedná se o analytickou techniku, která řeší dilema definice rodinného podnikání. Autoři navrhli uplatnění stupnice, která hodnotí rozsah a kvalitu rodinného vlivu na chod podniku prostřednictvím hodnocení třech rozměrů – **síly** (moci, vlivu, zastoupení) rodinných příslušníků ve vztahu k majetku a řízení firmy, **zkušenosti** a **kultury**. Analýza získaných dat je založena na rozdělení četnosti hodnot pro každý sledovaný znak (třídění I. stupně) s využitím programu Microsoft Excel. (Řezanková, 2007) Pro výpočet souhrnných charakteristik (faktorová analýza) je využit statistický software SPSS. Použitelnost dat pro faktorovou analýzu je testována Cronbachovým koeficientem alfa. V disertační práci provedené šetření nevykazuje pro všechna data požadovanou výši tohoto koeficientu (alespoň 0,72). Faktorová analýza je proto použita, s určitým rizikem, jen pro část testu zabývajícího se kulturou podniku. (výsledné Cronbachovo alfa = 0,62).
- **Kvalitativní** výzkum zprostředkuje hlubší pochopení problematiky řízení nástupnické strategie v praxi rodinných podniků v ČR. Je použita metoda **odborného skupinového rozhovoru** – kulatých stolů. V odborné literatuře jsou uvedeny různé pojmy – např. The Focus Group interview (Morgan, Krueger, 1997; Ritchie, Lewis, 2003) Focus Group (Kotler, Keller, 2013, s. 136), cílený skupinový rozhovor (Eger, Javorská, 2005), diskusní skupina. (Hague, 2003) Skupiny majitelů rodinných firem s budoucími nástupníky z určitého regionu diskutují pod vedením moderátora o svých zkušenostech s řízením nástupnické strategie. Cílem této metody je získat co nejvíce informací o tom, jak diskutující chápou a v praxi realizují danou problematiku, následně zobecnění diskutovaných závěrů a zkušeností. Tato setkání se konala 17. 3. 2015 v sídle AMSP ČR v Praze, 1. 5. 2015 v Brně, 30. 10. 2015 v Hradci Králové, 16. 12. 2015 v Praze, 21. 4. 2016 v Brně, 31. 5. 2016 ve Zlíně, 20. 6. 2016 v Mladé Boleslavi, 14. 9. 2016 v Jihlavě, 30. 9. 2016 v Ostravě s průměrnou účastí zástupců cca 12 rodin. Doktorandka se účastnila kulatých stolů v Praze, v Brně, v Mladé Boleslavi a v Jihlavě jako pozorovatel.

- Další metodou kvalitativního výzkumu jsou **případové studie**. Popisují, rozebírají jeden nebo několik málo případů z praxe. Tato metoda zkoumá předem zvolený jev (řízení nástupnické strategie) v rámci jeho reálného kontextu. Má primárně deskriptivní cíl: usiluje o zachycení složitosti případu, jeho komplexnosti, popisuje vztahy v jejich celistvosti. Podstatou případové studie je předpoklad, že důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným případům. (Hendl, 2005)
- Je využita i metoda porovnání sekundárních dat veřejně publikovaných výzkumů, jejich analýza, syntéza, srovnání, abstrakce, analogie, dedukce, zobecnění. Analytické postupy kombinující kvantitativní a kvalitativní analýzu dostupných dat mohou odstranit možné chyby jednoho či druhého výzkumného procesu. (Hendl, 2015)

TEORETICKÁ ČÁST DISERTAČNÍ PRÁCE

1 Teoretická východiska problematiky rodinného podnikání

Je-li jedním z cílů této disertační práce vymezit a definovat pojem rodinný podnik s ohledem na jeho pojetí v zahraničí a v ČR, pak je nezbytně nutné na základě rešerše odborných textů uvést různorodost definic pojmu, pojmenovat specifika rodinného podnikání. Následně uvést odlišnosti strategického řízení rodinného a nerodinného podniku, zaměřit se na řízení nástupnické strategie. Těmto tématům budou věnovány následující kapitoly práce.

1.1 Definice rodinného podnikání, jeho vymezení a specifika

William O'Hara v knize Staletí úspěchu připomíná: Ještě než se objevily nadnárodní korporace, byl tu rodinný byznys. Ještě než přišla průmyslová revoluce, byl tady rodinný byznys. A dokonce ještě před tím, než se objevilo řecké nebo římské impérium, byl tady rodinný byznys. (O'Hara a Mandel, 2007) Složitost definice rodinného podnikání vychází z teoretické dvojznačnosti, z nejednotného názoru výzkumníků, kteří za ústřední jednotku zkoumání považují buď podnik a podnikání nebo rodinu. Chceme-li přesně definovat pojem rodinné podnikání (*family entrepreneurship*), rodinný podnik (*family business*), je nutno upřesnit pojmy týkající se této problematiky.

1.1.1 Analýza přístupů k vymezení rodinného podnikání, rodinného podniku

Podnikavost a podnikání patří mezi základní lidské vlastnosti – proto lze samotný pojem **podnikání a podnikatel** vysledovat v daleké minulosti. Podnikatele lze vymezit jako jedince, který vlastní a vede podnik. Kdy byly v Čechách poprvé použity názvy podnik, podnikatel či podnikání, není přesně známo, nicméně slovo podnikatel bylo známo a používáno již před vydáním Ottova slovníku naučného (1893). Pod tímto pojmem si můžeme představit osobu, která vkládá své úsilí, jméno, čas, prostředky, know-how za účelem

zhodnocení vložených zdrojů a dosažení vytyčených strategických cílů. Funkcionální definici podnikatele uvádí Myška a kol. Podnikatelé jsou „jednotlivci nebo skupiny osob, kteří jsou nositeli strategických rozhodnutí uvnitř hospodářských odvětví a disponují produkčními faktory jako jejich vlastníci.“ (Myška a kol., 2003, s. 7) Poziční definici zformuloval Biermann – za podnikatele považuje „osoby, které zaujímají v podniku nejvyšší formální autoritu vybavenou pravomocí.“ (Myška a kol, 2003, s. 7) **Podnik** je plánovitě organizovaný hospodářský útvar, který je tvořen hmotnými, personálními i nehmotnými složkami. Činnost podniku spočívá v uspokojování potřeb jiných subjektů prostřednictvím zhotovení a prodeje věcných statků, poskytování služeb, popř. obchodu se zbožím. Fundamentálním cílem podniku je zisk, cílem rodinných podniků je též předání podniku dalším generacím. (Petrů, Havlíček, 2016)

Rodina je první společenský systém, který má základní celoživotní vliv na jedince. Literatura uvádí rozdílné definice na základě různých aspektů (rolí, komunikace, procesu socializace a individualizace, širě pojetí, geografie apod.). Nalézt odpovídající definici rodiny je obtížné nejen s ohledem na různé oblasti použití tohoto pojmu, ale i vzhledem k proměnlivým hodnotovým východiskům v závislosti na kulturním a civilizačním prostředí dané společnosti. V jednotlivých vědních odvětvích a jejich oborech se proto význam tohoto termínu liší v závislosti na metodologických postupech (které jsou samy o sobě variabilní). Podle psychologického slovníku je rodina „společenská skupina spojená manželstvím nebo pokrevními vztahy, odpovědností a vzájemnou pomocí.“ (Hartl, Hartlová, 2010, s. 512) Toto chápání rodinu rozlišuje na **nukleární** - ta zahrnuje pouze otce, matku, děti a rodinu **širší**, jejíž součástí je i další příbuzenstvo (prarodiče, strýcové, tety, bratřenci, sestřenice, švagři apod.) Ze sociologického pohledu můžeme rodinu definovat jako sociální celek spojený na základě příbuzenské mezigenerační vazby. V době osvícenství Chevalier de Jacourt charakterizoval rodinu jako nejpřirozenější a nejstarší ze všech společenství, které je dáno přírodou. (Možný, 1990) Za shrnující můžeme považovat následující definici „Rodina je jakýmsi nejuniverzálnějším socializačním činitelem, který poskytuje jedinci identifikační vzory, seznamuje ho s předpokládaným chováním pro mužskou a ženskou roli. Učí jedince reagovat žádoucím způsobem v procesu interakce a umožňuje mu praktické ověření získaných dovedností v rámci rodiny. Uplatňuje se jako regulátor chování jedince a poskytuje mu společensky žádoucí normy. Pod vlivem rodinného

působení se vytváří postoj k personálnímu okolí, sobě samému i společnosti obecně.“ (Výrost, Slaměník, 2008, s. 303) Z této definice lze vydedukovat, že v rodině jsou položeny základy návyků, chování, morálky, odpovědnosti, atd. prostřednictvím přirozeného přejímání vzorů a rodinné tradice.

Oddíl NOZ nazvaný Rodinné právo (ČESKO, Zákon č.89/2012, Hlava druhá) rodinu nedefinuje. Vymezuje právní normy, které upravují osobní a majetkové vztahy mezi členy rodiny. Hovoří o manželství, příbuzenství a švagrovství. Zákon č. 115/2006 Sb. Zákon o registrovaném partnerství a změně některých souvisejících zákonů upravuje osobní a majetkové vztahy mezi registrovanými partnery. (ČESKO, 2006) Nabízí se otázka, zda lze za rodinu považovat i páry nesezdané, které žijí pod jednou střechou a společně vychovávají potomky, společně podnikají.

Rodinné podnikání. V oblasti společensko – ekonomických věd, akademického výzkumu, přijímaných legislativních opatření, veřejných diskusí, atd. neexistuje jednotná definice rodinného podnikání, která by byla univerzálně aplikovatelná na všechny oblasti s rodinným podnikáním související. Sharma, Chrisman, Chua (1997) komplexně shrnuli literární zdroje, identifikovali 34 různých definic rodinného podnikání. Finská společnost The Family Entrepreneurship Working Group⁸ konstatovala, že firma je rodinným podnikem, pokud:

- většinu hlasů vlastní: fyzická(é) osoba(y), která(é) založila(y) firmu; fyzická(é) osoba(y), která(é) nabyła(y) akciový kapitál firmy nebo její (jejich) manželé, rodiče, děti nebo přímí dědicové dětí;
- nejméně jeden zástupce rodiny nebo příbuzenstva je zapojen do managementu nebo administrativy firmy;
- registrované společnosti splňují definici rodinného podniku, pokud osoba, která založila nebo nabyła firmu (akciový kapitál), její rodina nebo potomci, vlastní 25 % hlasovacích práv stanovených jejich akciovým kapitálem.

Definic rodinného podnikání existuje mnoho a jeho jednoznačná interpretace je tedy téměř nemožná. (Valentová, 2015) Astrachan a Shanker (2003) uvádějí, že kritériem pro

⁸ Byla založena v roce 2004 Ministerstvem průmyslu a obchodu za účelem definovat rodinné podnikání, zjistit počet a velikost rodinných podniků ve Finsku, analyzovat jejich průmyslovou strukturu a zjistit význam pro finskou ekonomiku.

označení firmy za rodinný podnik je procentuální podíl rodiny na majetku, strategická kontrola, zapojení více generací a úmysl setrvání podniku v majetku rodiny po několik generací. Davis (1983) nahlíží na rodinné podnikání jako na vzájemnou interakci mezi rodinou a podnikáním, které tvoří povahu rodinného podniku a vymezuje jeho jedinečnost. Podle Ayranciho (2014) je možno za rodinnou firmu považovat tu, ve které členové rodiny z více než 50 % ovlivňují obchodní rozhodnutí a vlastní více než 50 % kapitálu. Barnes, Hershon (1976) mají za to, že rodinná firma je taková, ve které je úplná kontrola firmy v rukou konkrétní rodiny. Donckels a Fröhlich (1991) stanoví, že rodinná firma je ta, ve které rodina vlastní alespoň 60% podíl na podnikání. Ward a Dolan (1998) říkají, že za rodinnou firmu je nutno považovat tu firmu, ve které má rodina většinu hlasů při podnikatelském rozhodování. Barry (1989) se naklonil směrem ke koncepci řízení zaměřenému na vícegenerační přístup.

Alternativním způsobem posuzují rodinný podnik autoři Astrachan, Klein a Smyrniotis (2002). Tvrdí, že relevantním problémem je rozsah a způsob zapojení rodiny do vlivu na podnik. Pro řešení toho, zda je možno podnik považovat za rodinný, je v modelu hodnocen rozsah a kvalita vlivu rodiny prostřednictvím měření třech parametrů, kterými je síla (*Power*), zkušenosti (*Experiences*) a kultura (*Culture*). Více viz Kapitola 2.1.

Lze dovozovat, že definováním rodinných podniků se zabývalo mnoho výzkumníků. Někteří autoři brali jako kritérium **výši vlastního kapitálu v držení jedné rodiny** (Alcorn, 1981; Landsberg, Perrow a Rogolsky, 1988), jiní identifikovali rodinnou firmu **na základě stupně zastoupení rodiny ve struktuře řízení**. (Beckhard a Dye, 1983; Kepner, 1991) Další se zaměřili na **vůli první generace předat firmu nástupníkům z řad rodiny**. (Churchill a Hatten, 1987; Ward, 2011)

Obdobně můžeme najít v odborné literatuře nejednotnou definici **rodinných farem**. Globální konference na téma „Vytvoření společné budoucnosti s rodinnými farmami“, která se konala 21. – 23. září 2015 nedaleko španělského Bilbaa, hovořila o kritériích jako je velikost farmy, umístění, příjem, administrativní činnost a pracovní aktivity, které dávají rodinným farmám rámeček. Definice, kterou uvádí Organizace OSN pro výživu a zemědělství - FAO (*Food and Agriculture Organization*), zní: „Rodinná farma je prostředkem k organizování zemědělství, lesnictví, rybolovu, pastvy a vodního hospodářství, které je spravováno a provozováno rodinou a je převážně závislé na rodinných pracovnících, jak

ženách, tak mužích. Rodina a farma jsou propojeny vývojově, ekonomicky, environmentálně, sociálně a kulturně.“ (Agris, 2015) Nicméně během jednání pracovních skupin druhý den se účastníci shodli na tom, že každá země by mohla mít svou vlastní definici rodinných farem. Stejně jako v jiných odvětvích, i podnikání na farmách předpokládá průběžnou přípravu budoucích farmářů (nástupníků) na jejich manažerskou roli, která zahrnuje nejenom odbornost v zemědělské problematice, ale i výchovu nástupníků k podnikání. Pod tímto pojmem si můžeme představit formování pozitivních postojů k podnikání, podněcování a podporu vlastností a schopností jednotlivce, které jsou rozhodující pro podnikavost: iniciativu, tvořivost, ochotu riskovat, zodpovědnost, nezávislost a mnoho dalších důležitých vlastností, dovedností a schopností. Význam rodinného podnikání v zemědělství zviditelňoval rok 2014, který byl Organizací spojených národů vyhlášen Mezinárodním rokem rodinných farem.⁹ Na Kongresu Farmářů v Bruselu bylo řečeno: „Rodinné farmy představují cenný model udržitelného rozvoje venkova, významný zdroj příjmů na venkově, kvalitních potravin, ochránce kulturních hodnot a zemědělského know-how, záruku ochrany životního prostředí a biodiverzity.“ (Viceňová, 2015)

1.1.2 Specifika rodinného podnikání

Rodinné hodnoty - v roce 2010 Ceja, Agulles, Tàpies shrnuli dosavadní poznání (Anderson a Reeb, 2003; Denison, Lief a Ward, 2004; Tàpies a Ward, 2008, atd.) z oblasti **výzkumu významu hodnot pro úspěch rodinného podnikání**. Definovali, klasifikovali a sestavili hierarchii hodnot uznávaných podnikajícími rodinami. Kromě integrity, respektu a budování vztahů se zákazníky jsou pro rodinné firmy hodnotou pokora, vstřícná komunikace, kvalita, excelence, tvořivost, podnikavost, jméno firmy, tradice, zodpovědnost, dlouhodobá perspektiva, atd. Další studie z této oblasti byly zaměřeny na porovnání hodnot uznávaných v jednotlivých kulturách. Tàpies a Fernàndes (2011) identifikovali rozdílnost

⁹ Světová organizace pro výživu a zemědělství Spojených národů (FAO UN) stanovila pro rok 2014 téma rodinných farem, což mělo vést ke zviditelnění rodinných farem a upozornění na jejich významnou roli při potírání hladu a chudoby, zajištění dodávek potravin, zlepšování životních podmínek a životního prostředí. Cílem celoroční události bylo upozornit státy na to, proč je důležité, aby začaly klást větší důraz na rodinné farmy v zemědělských, environmentálních i sociálních politikách národní agendy.

ve vnímání hodnot mezi španělskými, italskými, francouzskými a korejskými rodinnými podniky, které jsou dány tradicí, místními zvyky a národní kulturou - viz Tab. č. 2. Tuto tabulku autorka doplnila o údaje publikované 32. výzkumem AMSP ČR o hodnoty, které uznávají zástupci českých rodinných podniků.¹⁰ Z tabulky vyplývá, že se uznávané hodnoty odvíjejí od národních kultur, tradice rodinného podnikání v jednotlivých zemích. Lídři rodinných podniků myslí na úspěch v horizontu generací, kladou důraz na společenskou odpovědnost, podnik stavějí na vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky, zaměstnanci i s širokým okolím. Za rozhodující je možno považovat osobní hodnoty - respekt vůči tradici, úctu k zakladateli, pokoru, důvěru, loajalitu.

Tab. č. 2: Hodnoty přispívající k mezigeneračnímu úspěchu rodinných podniků

Španělské podniky	Italské podniky	Francouzské podniky	Korejské podniky	České podniky
Respekt	Kvalita	Kvalita	Poctivost	Stabilita
Podnikatelský duch	Poctivost	Tvrdá práce	Důvěryhodnost	Tvůrčí atmosféra
Správcovství	Transparentnost	Pokora	Dodržování zákonů	Etika
Loajalita	Etika	Vzájemný respekt	Kvalita	Přístup k zaměstnancům
Poctivost	Závazek	Naslouchání	Pracovitost a tvrdá práce	Jistota
Excelence	Integrita	Kompetence	Váženost	Tradice
Tvrdá práce	Společenská odpovědnost	Důvěra	Ohleduplnost	Pověst společnosti – kladné image
Opatrnost	Sťízlivost		Odpovědnost	
Kvalita	Skromnost		Flexibilita	
Ziskovost	Správnost		Odolnost vůči stresu	
Pokora	Vášeň pro práci		Pohoda	
Pověst	Nadšení		Inovativnost	
Sociální odpovědnost	Láska k dobře vykonané práci		Autonomie a nezávislost	
Finanční odpovědnost	Obětavost		Visionářský top management	

Zdroj: Zpracováno dle Tàpies a Fernàndes, 2012. Doplněno autorkou o závěry z 32. výzkumu rodinných firem AMSP ČR, 2015

¹⁰ 32. výzkum Situace rodinných firem Výsledky výzkumu. Metoda - CATI (*Computer-assisted telephone-interviewing*), cílová skupina - vrcholní zástupci rodinných firem do 250 zaměstnanců, velikost vzorku 505 respondentů, termín sběru dat duben 2015, výzkumný nástroj standardizovaný dotazník o délce 12 minut.

Rozdíly mezi rodinnými a nerodinnými podniky - řada publikací a výzkumů byla zaměřena na **analýzu rozdílů mezi rodinnými a nerodinnými podniky**. Rodinné podniky se odlišují od nerodinných v oblasti personální a ekonomické. Ale tím největším rozdílem je, že rodinný podnik je postaven na osobnosti otce-zakladatele/matky-zakladatelky, na hodnotách rodiny a jejím know-how, na intenzitě zapojení majitelů do podnikových procesů, na angažovanosti, díky které pracovníci z rodiny podávají mnohem větší výkon - pracují totiž takzvaně „na svém“, protože do začátku podnikání většinou investují vlastní jmění, váží si svého vlastnictví. Rodina klade důraz na kvalitu, protože reprezentuje vlastní jméno a tradici, je motivována úspěšností rodinného podnikání v dalších generacích. Ne-rodinné podniky jsou definovány jako podniky, které samy sebe nepovažují za rodinné, ve kterých rodina nemá majoritní vlastnický podíl. Jejich cílem je primárně návratnost vložené investice prostřednictvím sladění vlastnických a manažerských cílů. (Westhead, 1997).

Mnoho studií bylo zaměřeno na **definici výhod** rodinného podnikání. 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. Pokus o srovnání rodinných firem s firmami nerodinnými však byl velmi komplikovaný a bylo dosaženo různých výsledků napříč různými podnikatelskými prostředím. Na základě studií byly identifikovány rozdílnosti, které vyplynuly z **jedinečnosti zdrojů v rodinných podnicích**. Jsou jimi např.:

- **lidský kapitál** – jedinečné dovednosti různých členů rodiny, jasná dělba práce,
- **sociální kapitál** – silné vnitřní a vnější vazby, sociální síť,
- **rodinný finanční kapitál** – majetek a dluhové financování od členů rodiny,
- **touha a záměr přežít** – ochota členů rodiny pracovat za minimální výdělek a poskytnout půjčku proto, aby podnik nezkrachoval,
- **nižší náklady na kontrolu** - zaměstnanci a manažeři (kteří jsou obvykle z řad rodinných příslušníků) si mohou díky rodinným vztahům navzájem důvěřovat. (Sirmon, Hitt, 2003)

Rozdílnosti plynoucí z různých orientací na růst a přístup k exportu. Rozdílnosti mezi australskými a belgickými podniky zkoumal Smith (2008). Dospěl k závěru, že rodinné podniky jsou spíše konzervativnější, orientace rodinných podniků na export je nízká, existuje

vyšší averze k riziku a preference žít v blízkosti svých provozoven. Rodinné podniky mívají také daleko častěji sklony podřizovat svá rozhodnutí tradici vedení minulých vlastníků a co možná nejméně měnit to, co ve firmě funguje již několikátou generaci. Empirické poznatky ohledně **rozdílů ve výkonnosti rodinných podniků** jsou taktéž různorodé. Za nejčastější měřítko výkonnosti byla považována rentabilita aktiv (ROA), Tobinovo q, růst tržeb, počet zaměstnanců atd. (Machek, Brabec, Hnilica, 2013). Někteří autoři potvrdili vyšší výkonnost rodinných podniků oproti podnikům nerodinného typu (např. Aguiló a Aguiló, 2012; Reyna a Encalada, 2012), jiné studie naopak uvádějí, že v některých případech může být vliv rodiny na výkonnost podniku negativní (Lin a Chen, 2012; Lam a Lee, 2012). Žádný významný vztah mezi vlivem rodiny a výkonností podniku neshledali Schulze a kol., 2001; Chrisman, Chua, Litz, 2004.

Dalším výrazným rozdílem je **dvojznačnost uvnitř rodinných podniků**. Systematicky byla uspořádána v modelu Tagiuriho a Davise (1996). Model bivalentních¹¹ atributů rodinných podniků znázorňuje Tab. č. 3.

Tab. č. 3: *Bivalentní atributy rodinného podniku*

Nevýhody pro rodinný podnik	Vlastnost (atribut)	Výhody pro rodinný podnik
zmatky v řízení firmy nevhodné směřování zájmů rodiny firmy a vlastnictví nedostatek podnikatelské objektivity	zdvojené (respektive vzájemně se překrývající) role	zvýšená loajalita k firmě rychlé a efektivní rozhodování
svazující pocit a povinnosti v důsledku příliš úzkých a osobních vztahů	sdílená identita	zvýšená loajalita k firmě, silný pocit poslání, objektivnější rozhodování ve firemních záležitostech
členové rodiny vzájemně znají své slabé stránky, zklamání z dětství mohou vést k nedostatku důvěry v pozdějších pracovních vztazích	celoživotní společná historie členů rodiny	příbuzní mohou stavět na silných stránkách a kompenzovat navzájem případné slabiny pevné vztahy mohou pomoci při překonávání překážek
nedostatek objektivnosti v komunikaci- odpor nebo pocity viny mohou komplikovat pracovní vztahy, může se objevit skrytá nenávisť	emoční zapojení	vyjádření pozitivních emocí podporuje loajalitu a důvěru
reakce založené na pocitech, které poškozují komunikaci a vytvářejí podmínky pro vznik osobních konfliktů	neoficiální komunikace	umožňuje efektivnější komunikaci a větší míru důvěrnosti
stálá přítomnost členů rodiny může u příbuzných vést k pocitu, že jsou příliš úzce sledováni a v podnikání až „uvěznění“	vzájemná znalost soukromého života	společné cíle, lepší komunikace a podnikatelská rozhodnutí, která podporují firmu, vlastníky i rodinu
při nestejném vnímání mohou mezi členy rodiny vzniknout konflikty	smysl připisovaný rodinné firmě	firemní symbolika může vypěstovat silný pocit poslání i u zaměstnanců

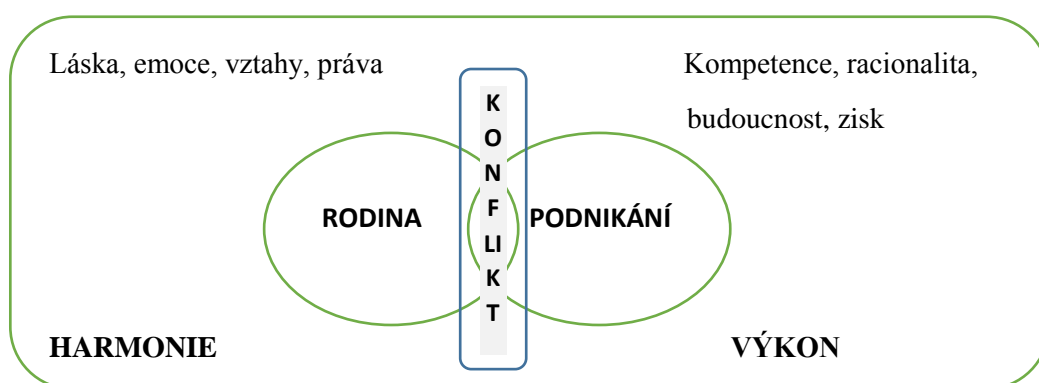
Zdroj: Zpracováno dle Tagiuri a Davis, 1996

¹¹ Bivalentní atribut – jeden atribut může být v jedné firmě nevýhodou, v jiné firmě výhodou - dvojznačný.

Model identifikuje specifické atributy rodinných podniků, které mají potenciál stát se jak výhodami, tak nevýhodami. Díky skrytému pozitivnímu a negativnímu potenciálu je autoři nazývají bivalentní atributy. Pokud jsou vzájemné vztahy, povědomí a identita správně nastaveny, mohou pro rodinný podnik tyto atributy představovat významnou konkurenční výhodu. Špatná komunikace a konfliktní vztahy mezi členy rodiny jsou však naopak velkým nebezpečím pro udržení a prosperitu rodinného podnikání.

Z teoretických základů vyplývá, že v **rodinných podnicích interakce rodiny, jednotlivých jejích členů a podnikání samo o sobě představuje složitý systém s významnými důsledky pro celkovou efektivitu a výkonnost podniku i rodiny.** Tuto složitost vyjadřuje Obr. č. 2.

Obr. č. 2: Dilema rodinného podniku



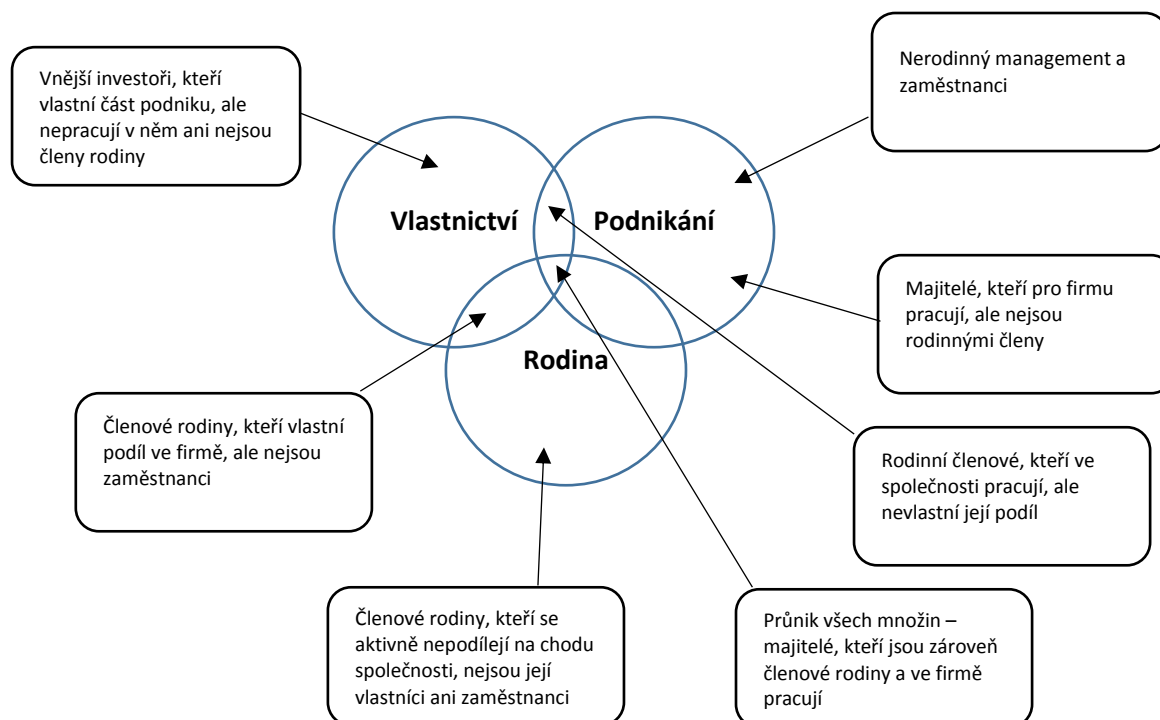
Zdroj: Zpracováno dle Rouvinez a Ward, 2005

Základem **rodiny je harmonie**, emoční a citové hledisko, vztahy, sounáležitost a komunikace směrem dovnitř, **podnikání stojí na výkonu**, konkrétních výsledcích, racionálních faktech, podložených informacích, kompetencích, dosahování zisku, otevřenosti vůči obchodním partnerům, zákazníkům, komunikaci orientuje spíše směrem ven. Úkolem rodiny je vzájemné povzbuzování, pomoc, tolerance a výchova. V podnikání je naopak více oceňována dravost, rivalita, dosahování zisků a více než na výchovu se hledí na rozvíjení profesních dovedností. Tyto na první pohled nesourodé veličiny musí být v naprosté harmonii, aby bylo zajištěno fungování rodinného podniku. (Hnátek, 2015)

I přes existenci mnoha pohledů na rodinné podnikání je toto možno spojit se třemi základními pojmy. Těmi je **rodina, podnikání a vlastnictví** ((Tagiuri, Davis, 1996; Harveston, Davis, Lyden, 1997). Základní vztahy v rodinném podniku znázorňuje tzv. *The*

Three Circle Model – viz Obr. č. 3, který byl poprvé publikován v roce 1982 ve *Family Business Review*.

Obr. č. 3: Model tří kruhů

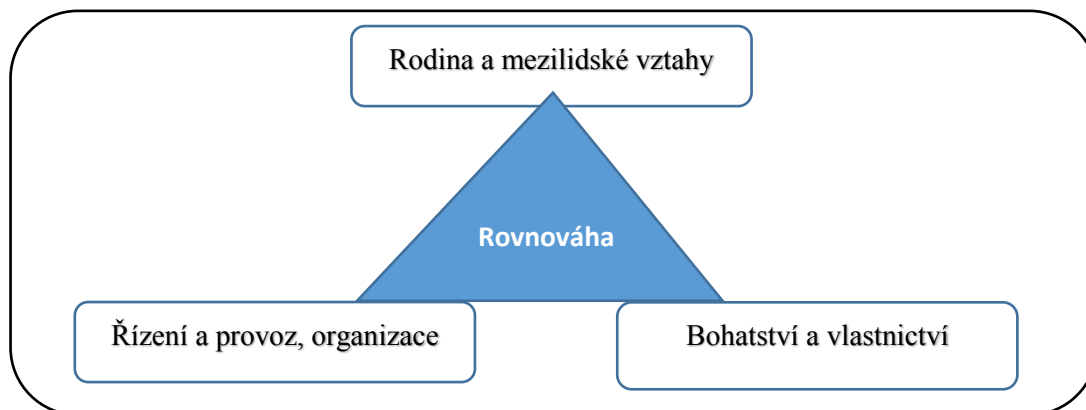


Zdroj: Zpracováno dle Tagiuri a Davis, 1996

Model popisuje sedm zájmových skupin zainteresovaných na úspěchu rodinného podnikání. Každá z uvedených skupin má svůj cíl, zájem, potřebu, požadavek a očekávání od společného fungování rodiny a podniku. Svým chováním, zapojením, znalostmi, dovednostmi, motivací a zainteresovaností ovlivní chod podniku. Fakt, že se uvedené systémy překrývají, může být pozitivním, ale i negativním jevem. Vytváří dynamiku, která vysokou měrou ovlivňuje rodinný podnik, protože každý systém zastává rozdílné zájmy, normy, hodnoty a struktury.

Na výše uvedený model z roku 1982 navazuje Model úspěchu řízení rodinného podniku, který vypracoval Family Business Institute v roce 2009 – viz Obr. č. 4. Specifika rodinného podniku spočívají v průniku faktorů, které jsou protichůdné.

Obr. č. 4: Model úspěchu řízení rodinného podniku



Zdroj: Zpracováno dle FBI, 2015

Pro správné fungování rodinného podniku je nevyhnutelné nastolit rovnováhu mezi jednotlivými dimenzemi, kterými jsou:

- **Rodina a mezilidské vztahy** mezi členy rodiny a vztahy mezi členy rodiny a zaměstnanci z nerodinného okruhu. Podstatou fungujícího systému není pouhá výroba či nabídka produktů a služeb, ale lidé, zaměstnanci, ostatní zainteresované skupiny, dodavatelé, atd. Tito musí mezi sebou komunikovat, být vedeni, motivováni. Musí směřovat ke společnému cíli, efektivně řešit operativní problémy spojené s chodem firmy, s vytvářením pozitivního pracovního prostředí, ve kterém mají všichni snahu předcházet konfliktům.
- **Řízení a provoz** se skládá z jasně definovaných organizačních struktur, rolí a odpovědností, z efektivně řízených procesů výrobního, inovačního, obchodního, marketingového, finančního managementu, ze zákaznického servisu, ze schopnosti firmy využívat technologické trendy, informační a komunikační technologie, z vytvoření jedinečné přidané hodnoty pro zákazníky i zaměstnance.
- **Bohatství a vlastnictví** je úzce spojeno s penězi a rozhodovací pravomocí. V zakládající generaci je většinou majitel a vrcholový manažer jedna a tatáž osoba. V následujících generacích však může řízení podniku zajišťovat jedna skupina rodinných i nerodinných manažerů a vlastnictví ovládat jiná skupina rodinných i nerodinných příslušníků. Vlastníci mají větší averzi k rizikům než najatí manažeři, ke konfliktům mohou vést i rozdíly mezi právy a povinnostmi obou skupin. Efektivní řízení financí musí v rodinném podniku respektovat bezpečnost, relativní

spravedlnost mezi rodinnými příslušníky, kteří se různou měrou podílejí na úspěchu podniku, mezi zaměstnanci a nerodinnými akcionáři. Za důležité je považováno i předání vlastnických práv v průběhu nástupnictví. (Tücsöková, Krošláková, 2013)

- **Rovnováha** tvoří střed tohoto trojúhelníku. Rodinní příslušníci si musí ujasnit, jaké hodnoty mezi sebou sdílí, jaké strategie týkající se rodiny a strategie týkající se podnikání budou uplatňovat – tyto mohou být zakotveny v takzvané rodinné ústavě. Je nutno najít rovnováhu mezi zdravím a fyzickou kondicí, psychikou a vnitřním nastavením, rodinou a vztahy, prací a úspěchem, produktivitou a kreativitou, životním stylem. Všechny tyto oblasti jsou mezi sebou úzce propojeny, nelze je od sebe oddělovat, nelze je zanedbávat. Prolínání aktivit znázorňuje Tab. č. 4.

Tab. č. 4: Prolínání aktivit majitele rodinného podniku

Oblast podnikatelských aktivit	Oblast soukromého života
Vize, mise, strategie, cíle, plánování podnikání, právní a organizační aspekty podnikání, účetně-daňové aspekty, toky financí, řízení pohledávek, obchodní, marketingové a komunikační aktivity, pracovní právní a personální otázky, zajištění výroby, zásobování, skladování, inovace a konkurenční výhoda, úspěch, ziskovost, investice, řízení rizik, společenská odpovědnost atd.	Společné rodinné aktivity v úzkém rodinném kruhu i v rámci širšího vnímání rodinných vztahů, volný čas a volnočasové aktivity – koníček, sport, osobní život – cestování, vzdělávání, kultura, osobní vztahy – přátelé, kamarádi.
Oblast prolínání a rovnováhy	
Mnoho času stráveného prací, v práci – málo času na rodinu a oblast soukromého života, vysoké nároky na životní standard – tlak na co nejvyšší zisk z podnikání, ambiciózní podnikatelské cíle – vysoké nároky na čas a energii, finance, vysoké pracovní tempo a nasazení – oslabená fyzická a psychická odolnost, nemoc.	

Zdroj: Zpracováno dle Serina, 2011

Z výše uvedeného textu lze vydedukovat, že se podnikatel v rodinném podniku musí vyrovnat se třemi základními skupinami prolínání aktivit – viz Tab. č. 4. Rozhodující pro získání rovnováhy je rozložení času tak, aby byly uspokojeny požadavky rodiny, oblast soukromého života i potřeby podniku. Pokud majitel firmy a rodinní příslušníci dosáhnou rovnováhy mezi podnikatelskými aktivitami a oblastí rodinného života, pak si vytvoří předpoklady pro úspěšné zvládnutí aktivit nutných pro expanzi a další rozvoj rodinného podnikání. I touto problematikou se zabývá Identifikace akademických směrů zkoumání rodinných podniků – viz Příloha A.

1.1.3 Celosvětový ekonomický význam rodinných podniků

Celosvětově jsou známy rodinné podniky s dlouhou historií - Kongo Gumu, Japonsko, rok založení 578 (stavby a opravy náboženských chrámů); Hoshi Ryokan, Japonsko, rok založení 718, rodina Hoshi; Château de Goulaine, Francie, rok založení 1000, rodina Goulaine (vinařství); Barone Ricasoli, Itálie, rok založení 1141 (zvonařství). (O'Hara, Mandel, 2003) Význam rodinného podnikání pro rozvoj podnikatelského prostředí a tvorbu HDP se odráží ve velkém počtu zahraničních vědeckých prací zabývajících se touto problematikou. Je námětem pro výzkum firem specializovaných na odborné poradenství, podporujících konkrétní klienty z řad rodinných firem při dosahování jejich cílů (BCG¹², PwC¹³, Ernst & Young, s.r.o.¹⁴, KPMG¹⁵). **Souhrnné statistiky z celého světa jsou následující:**

- odhaduje se, že 70 – 90 % světového HDP ročně je vytvořeno rodinnými podniky,

¹² **The Boston Consulting Group** – v roce 2015 publikovala články Use a Charter to Sustain a Family's Business and Legacy (J. W. de T'Serclaes, L. Gravito and Marzo S.), Managing Talent in a Family Business (V. Bhall and a J. Bratton), Succeeding with Succession Planning in Family Businesses (V Bhall and N.Kachaner) atd.

¹³ **PwC** – PricewaterhouseCoopers International Limited- síť firem s více než 208 tisíci zaměstnanci ve 157 zemích světa, poskytuje auditorské, daňové a poradenské služby. Publikace výsledků Celosvětového průzkumu rodinných firem 2012, 2014 (zástupce pro ČR – Čekal, D..a D. Borkovec)

¹⁴ **Ernst & Young, s.r.o.** - patří mezi světovou špičku v poskytování odborných poradenských služeb v oblasti auditu a daňového, transakčního a podnikového poradenství. Supporting Family Businesses (2015), Built to last Family businesses lead the way to sustainable growth (2012). Vydává EY Global Family Business ročenku – kniha představuje případové studie excelentních světových rodinných podniků. (2014, 2015)

¹⁵ **KPMG** – celosvětová síť poradenských společností poskytujících služby v oblasti auditu, daní, poradenství a práva. Publikuje Family Business Survey (2015). (Zástupce projektu Rodinné firmy v ČR Blaha, M.)

- 50 - 80 % pracovních míst ve většině zemí po celém světě je vytvořeno rodinnými podniky,
- 85 % začínajících společností je financováno z rodinných zdrojů,
- 65 % rodinných podniků očekává trvalý růst příjmů v průběhu příštích pěti let (PwC, 2014).

Celosvětově mají rodinné podniky významný dopad na globální ekonomiku. Podnikají prakticky ve všech odvětvích světových ekonomik, mají podstatný vliv na zaměstnanost, přidanou hodnotu, investice a tvorbu kapitálu. (Allouche a kol., 2008) Zastupují je známé globální značky – největší rodinné podniky světa viz Tab. č. 5.

Tab. č. 5: Největší rodinné podniky světa

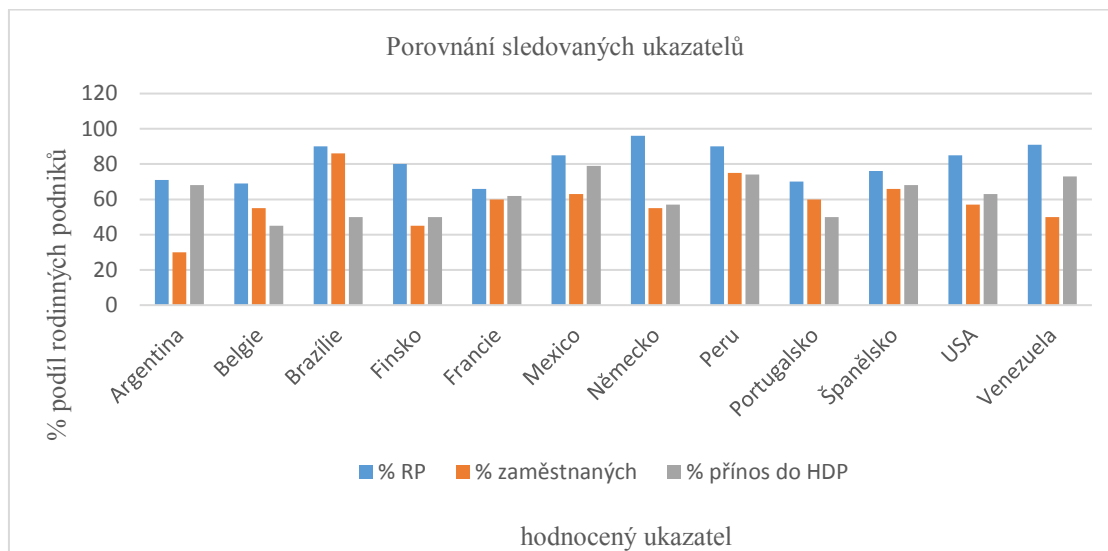
Pořadí	Podnik	Založen	Obrat (2013) miliard US \$	Počet zaměstnanců	Země	Rodina
1.	Wal-Mart Stores, Inc.	1962	476,3	2 200 000	USA	Walton
2.	Volkswagen AG	1937	261,6	572 800	Německo	Porsche
3.	Berkshire Hathaway, Inc.	1955	182,2	330 745	USA	Buffet
4.	EXOR SpA	1927	151,1	301 441	Itálie	Agnelli
5.	Ford Motor Company	1903	146,9	181 000	USA	Ford
6.	Cargill, Incorporated	1865	136,7	143 000	USA	Cargill /MacMillan
7.	Koch Industries Inc.	1940	115	100 000	USA	Koch
8.	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	1916	101	110 351	Německo	Quandt
9.	Schwarz Group	1930	89,4	335 000	Německo	Schwarz
10.	Groupe Auchan	1961	85,5	302 500	Francie	Mulliez
Celkem			1 745,7	4 576 837		

Zdroj: Zpracováno dle Global Family Business Index, 2015

Global Family Business Index zahrnuje 500 největších celosvětově působících rodinných podniků. Tento index poskytuje působivý důkaz o jejich ekonomické síle. Obrat

první desítky činí **1 745,7 miliard \$, tyto firmy zaměstnávají 4 576 837 zaměstnanců.**¹⁶ Z veřejné statistiky Family Firm Institute (Global Data Points) lze vygenerovat následující Obr. č. 5. Autorka do grafu zahrnuje země, u kterých byly dohledatelné všechny tři sledované ukazatele.

Obr. č. 5: % podíl rodinných podniků v zemi, % podíl pracovních sil zaměstnaných v rodinných podnicích v zemi, % podíl přínosu rodinných podniků do HDP za rok 2013



Zdroj: Vlastní zpracování dle Family Firm Institute, Global Data Points, 2014

Z výše uvedeného Obr. č. 5 jednoznačně vyplývá, že rodinné podniky skutečně tvoří páteř ekonomik - tento pojem poprvé použil v roce 2007 finský profesor Koiranen. (Odehnalová, 2007) Lze konstatovat, že dopad firem v rodinném vlastnictví na celosvětovou ekonomiku je zásadní. Rodinné podniky jsou významnými zaměstnavateli, tvůrci a realizátory inovačních aktivit. Jejich udržitelnost a růst má prioritu nejen pro vlastní rodiny, ale i pro bohatství ekonomik a komunit, ve kterých rodinné podniky podnikají, pro trvale udržitelný rozvoj a filantropii.

¹⁶ Index sestavuje Center for Family Business University of St. Gallen, Švýcarsko ve spolupráci s EY Global Family Business Center of Excellence. Podnik je klasifikován jako rodinný, pokud rodina ovládá více než 50 % hlasovacích práv u soukromých firem, nebo u firem veřejně obchodovatelných pokud rodina drží alespoň 32 % hlasovacích práv.

1.1.4 Rodinné podnikání pohledem Evropské unie

V roce 2008 byla zveřejněna studie Irene Mandl,¹⁷ která analyzovala data z průzkumu 28 evropských zemí. Kritéria používaná pro vymezení evropských rodinných podniků (bez zvažování váhy kritéria, byla evidována pouze četnost jeho výskytu) jsou shrnuta v Příloze B. Z výstupu šetření vyplynula pro charakteristiku rodinného podnikání dominantní kritéria v oblasti vlastnictví podniku, požadavku strategického řízení rodinou, kontroly v rukou rodiny a zaměstnaneckého poměru členů rodiny v podniku.

Generální ředitelství Evropské komise pro podnik a průmysl následně uznalo význam rodinného podnikání v sociálním a ekonomickém životě. Evropská komise proto jmenovala Expertní skupinu pro rodinné podniky, do níž se zapojili zástupci všech členských států EU. Závěrečná zpráva z listopadu 2009 zdůrazňuje, že v rodinném podnikání existuje celá řada specifík. Rodinné podniky řeší, jak správně danit reinvestované zisky, jak si zajistit přístup k financování bez ztráty kontroly nad firmou, jak převést vlastnictví v rámci mezigeneračního předání firmy nástupníkům, jak hledat a udržet kvalifikované pracovní síly, jak zavčas plánovat mezigenerační obchodní transfer, atd. (EurActiv, 2013) Tato expertní skupina se při definici rodinného podnikání zaměřila především **na aspekt vlastnictví** a z něj vyplývajícího vlivu na rozhodování rodinnými příslušníky. Podnik je rodinným, pokud většinu rozhodovacích pravomocí má fyzická osoba (osoby), která podnikatelský subjekt založila, získala nebo její sourozenci, děti, rodiče či přímí potomci dětí. Tato většinová práva mohou být přímá či nepřímá. Alespoň jeden člen rodiny je formálně zapojen do řízení firmy. Kotované společnosti splňují definici rodinného podniku v případě, pokud osoba, která založila nebo nabyła firmu, její rodina nebo potomci, vlastní 25 % hlasovacích práv stanovených jejich akciovým kapitálem. (Expertní komise, 2009, s. 9)

Jednotná legislativní evropská definice rodinného podnikání však dosud neexistuje. Její vytvoření je požadováno ve **Stanovisku Evropského a sociálního výboru** k tématu

¹⁷ Irene Mandl zastřešila práci Rakouského institutu pro výzkum malých a středních podniků – nezávislé, soukromé nevýdělečné asociace. Provádí sociální a ekonomický výzkum zaměřený na malé a střední podniky (MSP). Studie byla zpracována pro Evropskou komisi.

Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu a lepších pracovních míst. Konkrétně Evropský a sociální výbor **žádá** (nenavrhuje, nedoporučuje, nenařizuje), aby:

- byla v rámci statistiky EU (Eurostat) vytvořena kategorie „rodinné podniky“ a aby vnitrostátní statistické úřady o rodinných podnicích efektivním způsobem shromažďovaly údaje;
- byla zejména v souvislosti s daněmi zlepšena právní úprava převodu rodinných podniků na další generace, a aby tyto podniky tak byly vystavovány menším problémům v oblasti likvidity;
- byla podporována rodinná podniková atmosféra, pro níž je charakteristické dlouhodobé zaměstnávání pracovníků;
- byly v rodinných podnicích prosazovány inovace,
- bylo rozvíjeno vzdělávání a byl propagován výzkum v oblasti rodinného podnikání;
- byly podporovány rodinné farmy a bylo oživeno družstevní podnikání, a to zejména ten typ, který sdružuje rodinné podniky;
- byl zaveden odpočet reinvestované části zisku z daní¹⁸ a rodinným podnikům byly vytvářeny příležitosti zvyšovat kapitál bez nutnosti udělovat hlasovací práva;
- na úrovni EU probíhala aktivní spolupráce s organizacemi zastupujícími rodinné podniky, například v rámci stálé skupiny odborníků. (Klimek, 2015)

Dne 8. 9. 2015 schválilo **Plenární zasedání Evropského parlamentu** Zprávu o rodinných podnicích v Evropě. Zpráva uznává, že rodinné podniky jsou největším zdrojem zaměstnanosti v soukromém sektoru, že přispívají ke kontinuitě, obnově a růstu evropské ekonomiky. Upozorňuje na hlavní problémy, kterým rodinné podniky čelí, a dává konkrétní doporučení pro tvůrce legislativy. Vyzývá k efektivnějšímu hodnocení rodinného podnikání prostřednictvím zpracování statistik a dat - což předpokládá najít statisticky operativní definici rodinného podnikání a následnou spolupráci s Eurostatem. Požaduje zajištění odpovídajícího uznání a podpory rodinných podniků politiky a zákonodárci na úrovni EU i členských států, jednotné řešení specifických otázek vztahujících se ke vzdělávání, zdanění,

¹⁸ V reálné diskusi široké podnikatelské veřejnosti by patrně došlo k argumentaci toho, proč by mělo docházet ke zvýhodnění rodinných podniků vůči ostatním podnikatelským subjektům, zda by konkrétní daňové úlevy nenarušily hospodářskou soutěž, pro jakou konkrétní výši části zisku by byl zaveden odpočet, atd.

vlastnictví, podpoře inovací a úspěchu rodinného podnikání. Doporučuje členským státům, aby vytvořily dlouhodobě příznivé daňové podmínky těm rodinným firmám, které chtějí a pokračují v rodinné tradici. Podporuje vytvoření jednotného portálu, který by zprostředkoval všechny potřebné informace pro úspěšné řízení nástupnické strategie s nasměrováním na zajištění poradenských i finančních nástrojů zajišťujících úspěch nástupnictví. Apeluje na zavedení specifického vzdělávání, které by lépe připravilo budoucí majitele firem na jejich převzetí a inovativní rozvoj. (EFB, 2015)

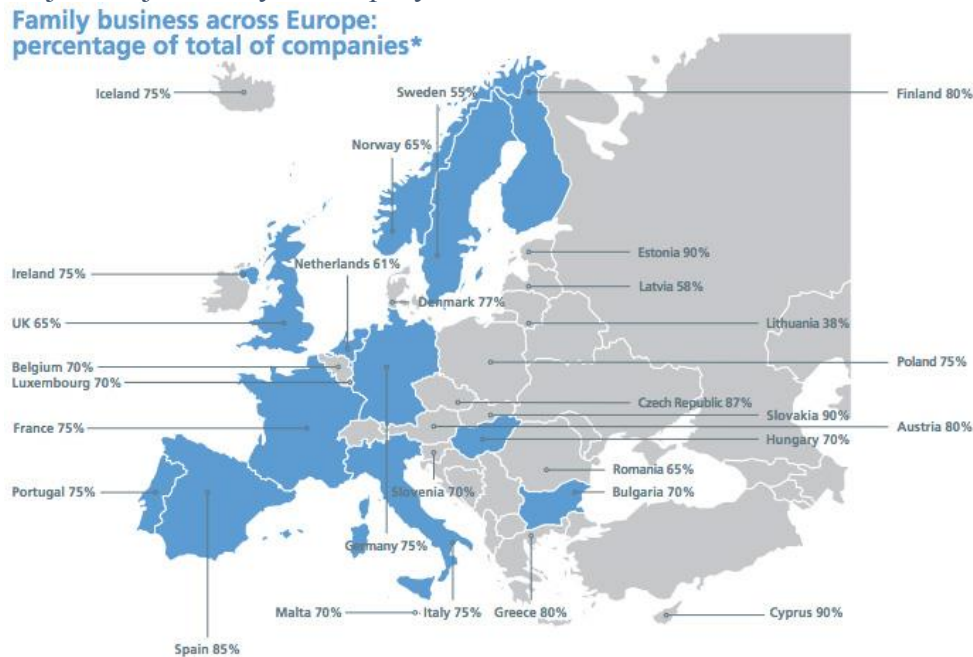
Rodinné podnikání v Evropské unii zastřešuje **federace European Family Businesses** (EFB). Byla založena v roce 1997 a jejími členy je jedenáct národních asociací (Finsko, Bulharsko, Spojené království Velké Británie, Španělsko, Portugalsko, Francie, Německo, Maďarsko, Nizozemí, Malta, Rumunsko). Jejím posláním je oslovit politiky, kteří uznávají zásadní přínos rodinných podniků pro evropskou ekonomiku a apelovat na vytvoření rovných podmínek v porovnání rodinných podniků s podniky nerodinnými. Vizí je plně uznat rodinné podnikání jako základní kámen odpovědného vlastnictví a dlouhodobého podnikání.

Ekonomický význam evropských rodinných podniků je možno doložit následujícími tvrzeními:

- Z 500 největších světových rodinných podniků je jich 243 lokalizováno v Evropě,
- za nejstarší rodinné podniky z TOP 243 v Evropě jsou považovány německá Merck KGaA, rok založení 1668, rodina Merck podnikající ve farmaceutickém a chemickém průmyslu; francouzská Wendel SA, rok založení 1704, rodina Wendel, podnikající v investičním managementu; německá Franz Haniel & Cie. GmbH, rok založení 1756, rodina Haniel, podnikající ve farmaceutických podpůrných službách; portugalská Jeronimo Martins SGPS SA, rok založení 1792, rodina Soares dos Santos, podnikající ve výrobě, distribuci a prodeji jídla a dalšího rychloobrátkového spotřebního zboží; anglická Schrodgers PLC, rok založení 1804, rodina Schroder, podnikající ve správě investičních aktiv,
- 243 rodinných evropských firem generuje 13,2 % evropského HDP a zaměstnává více než 8,9 mil. zaměstnanců,
- v průměru evropské rodinné firmy existují 88,3 roků. (Global Family Business Index, 2015)

- obrat první desítky největších rodinných podniků¹⁹ v Evropě činil v roce 2013 **1 029,2 miliard US \$, tyto firmy zaměstnávají 2 210 679 zaměstnanců.** (Zellweger, 2014)
- předpokládané % rodinných podniků z celkového počtu podnikatelských subjektů představuje Obr. č. 6.

Obr. č. 6: Předpokládané % rodinných podniků z celkového počtu podnikatelských subjektů v jednotlivých evropských zemích



Zdroj: *Evropean Family Businesses*²⁰, 2013

¹⁹ Volkswagen AG, Německo, rodina Porche; EXOR SpA, Itálie, rodina Agnelli; Bayerische Motoren Werke AG (BMW), Německo, rodina Quandt; Schwarz Group, Německo, rodina Schwarz; Groupe Auchan, Francie, rodina Mulliez; Acelor Mittal, Lucembursko, rodina Mittal; Louis Dreyfus Holding B.V. Nizozemí, rodina Louis-Dreyfus; Peugeot SA, Francie, rodina Peugeot; Casino Guichard-Perrachon, Francie, rodina Naouri; Roche Holding AG, Švýcarsko, rodina Hoffmann, Oeri and Duschmalé

²⁰ European Family Business definuje rodinné podniky následujícím způsobem. Jejich společným rysem je rodinný rozměr, kde podnikání a vlastnictví jsou vzájemně propojeny. Rodinné podniky mohou být malé, středně velké nebo velké. Rodinná firma je firma jakéhokoliv rozměru, pokud:

- Většina rozhodovacích práv je v držení fyzických osob (y), která/ založil/a firmu, nebo ve vlastnictví fyzické osoby/osob, které mají/získali základní kapitál podniku, nebo který je v držení jejich manželů, rodičů, dětí.
- Většina rozhodovacích práv je přímých nebo nepřímých.
- Alespoň jeden zástupce rodiny nebo příbuzných je formálně zapojen do řízení firmy.

Nejlepších výsledků dosahuje rodinné podnikání v Německu²¹, kde se stává pro společnost i pro zaměstnance přesvědčivým a vyhledávaným obchodním modelem. Padesátka největších tammích rodinných firem dosáhla podle časopisu Der Spiegel v roce 2013 tržeb ve výši 938 miliard eur. 90 % společností v Německu tvoří rodinné podniky, zajišťují 58 % pracovních míst podléhajících sociálnímu pojištění, 80 % učňovských oborů, 8 z 10 vynálezů pochází z rodinných podniků.(Familienunternehmer.eu, 2015)

Není pochyb o tom, že i v Evropě lze prokázat ekonomický význam rodinného podnikání. Agendou Evropského regionálního fóra Mezinárodní advokátní komory (IBA) byl zaznamenán rozmach rodinného podnikání i v zemích bývalého socialistického sektoru. Rodinné podniky v západních zemích zpravidla působí na trhu po několik generací, a to především právě díky rodinnému přístupu ke strategickému řízení a předávání firmy. V mnoha vyspělých evropských státech můžeme nalézt firmy, které v současnosti řídí čtvrtá či pátá generace majitelů. Díky své historii většinou sídlí v místě svého založení, tím přispívají ke zvýšení konkurenceschopnosti obce, regionu, k tvorbě nových pracovních míst v mnohdy méně průmyslových oblastech Evropy.

Maltská Asociace rodinných podniků v červnu 2015 oznámila, že připravuje Bílou knihu rodinného podnikání. Pokud bude schválena, bude se jednat o první právní předpis vztahující se k rodinnému podnikání.

1.1.5 Rodinné podnikání na Slovensku

Na Slovensku, v Polsku, Bulharsku, Rumunsku, Maďarsku, v Česku prošly rodinné podniky obdobným vývojem. Koncept rodinného podnikání většinou přestal existovat v roce 1939 v důsledku druhé světové války a následně nastolením komunistického režimu. (Budziak, 2012)

²¹ Příčiny úspěchu je možno hledat v daleké minulosti. Německý sociolog Max Weber (1930) v knize *The Protestant ethic and the spirit of capitalism* hledá příčiny vzniku kapitalismu a došel k závěru, že protestanté jsou ve svém konání ve srovnání s katolíky více zaměřeni na zisk a jsou v této činnosti také úspěšnější. Protestantismus Weber nepojímal jako náboženský proud, ale jako kulturní postoj individuí a skupin vůči každodennímu životu. Duch kapitalismu se nezabývá ziskem jako takovým, ale cestou k němu. Tato cesta vede jedince k ekonomickému myšlení, usilovnosti, perfekcionalismu, atd. Povinnosti v zaměstnání a v životě zavedou člověka k zisku „kapitálu“. Duch kapitalismu se podle Maxe Webera opírá o hodnoty typu práce, šetrnost, reinvestice zisku, úspěch – což jsou hodnoty vyznávané i v rodinném podnikání.

Novodobé rodinné podnikání na Slovensku se začalo rozmáhat v období po rozdělení Československa (1992), kdy byl výrazným impulsem pro jeho rozvoj začátek ekonomické transformace a vznik nových podnikatelských příležitostí, které přineslo uvolnění ekonomických vztahů a otevření hranic. Porevoluční rodinné podniky vznikaly i jako důsledek problematického zabezpečení práce a příjmů, kdy pro některé bývalé zaměstnance státních firem bylo rozhodnutí začít podnikat nevyhnutelným krokem. Důležitým znakem rodinných podniků je vytváření tradice a její udržení prostřednictvím transferu zkušeností z generace na generaci. Vytváří se tak silný základ pro kontinuitu fungování podniku a jeho budoucí prosperitu. (Katreniaková, 2014)

Definice rodinného podnikání na Slovensku dosud není legislativně stanovena. Krošláková²² navrhla vlastní definici, která zní následovně. Rodinné podnikání zahrnuje podnikatelskou činnost vykonávanou manželi, ostatními příbuznými z první generace (rodiče, děti, sourozenci) popř. jinými příslušníky rodiny, pokud minimálně 50 % podílu ve firmě vlastní příslušníci jedné rodiny buď na základě pokrevního příbuzenství, nebo jiných rodinných vazeb, např. manželství. (Krošláková, 2013) Profesorka Strážovská, H. a docentka Strážovská, Í považují podnik za rodinný, pokud je identifikovatelný dvěma generacemi rodiny, které jsou navzájem spojeny podnikatelskou politikou. (Strážovská, Strážovská, 2002). Poslanci NRSR za KDH Ján Hudacký, Ján Figel' a Pavol Zajac předložili v květnu 2015 Národní radě Slovenské republiky Návrh zákona o rodinném podnikání. Dosud nebyl schválen. Co by měl zákon přinést? Měl by:

- definovat rodinné podnikání,
- vytvořit lepší podmínky pro ekonomické zajištění rodin, stabilní a dlouhodobě udržitelný způsob zaměstnání a zajištění příjmu.
- Podnítit členy rodin k rozvoji jejich znalostí, schopností a zručností prostřednictvím podnikání s využitím důležitého fenoménu vzájemné důvěry.
- Snížit podíl šedé ekonomiky.
- Upevnit rodinné vazby a soudržnost členů rodiny.

²² **Ing. KROŠLÁKOVÁ, Monika, Ph.D.** působí na Obchodní fakultě Ekonomické univerzity v Bratislavě. Garantuje předmět Rodinné podnikání. Je spoluautorkou mnoha vědeckých publikací zabývajících se rodinným podnikáním na Slovensku. Působí jako členka představenstva a řadiel'ka Sekcie obchodu a priemyslu Inštitútu pre podporu a rozvoj vzdelávania, vedy a výskumu. Je spoluautorkou navrhovaného Zákona o rodinném podnikání.

- Zlepšit sociálně-ekonomické postavení rodiny v málo rozvinutých regionech a na venkově.
- Vytvořit lepší předpoklady pro zodpovědné a etické podnikání prostřednictvím daňových zvýhodnění, nižší administrativní zátěže a jednoduššího přístupu ke kapitálu.
- Umožnit čerpání mikro půjček ze speciálního programu pro rodinné živnosti a rodinné farmy, možnost čerpání úvěru, respektive uplatnění záruky ze speciální úvěrové a záruční linky Slovenské záruční a rozvojové banky pro rodinné podniky.

Poradenská společnost PwC ve spolupráci s Krošlákovou a deníkem Hospodářské noviny zpracovala aktuální obraz podnikání na Slovensku.²³ Je možno uvést některé poznatky:

- Za specifikum rodinného podnikání označilo 63 % respondentů větší angažovanost a osobní zájem na růstu firmy. 53 % respondentů je přesvědčeno o tom, že rodinná firma je flexibilní, je schopna využívat tržní niky, rozhodovací proces je jednodušší. 30 % respondentů potvrdilo, že v rodinném podniku panuje větší soudržnost a vzájemná důvěra v oblasti financí a kontroly. 27 % respondentů vyzdvihuje intenzitu propojení pracovního a rodinného života. Podnikatelé cítí závazek vůči zaměstnancům, zákazníkům i dodavatelům.
- Obecně lze vyhodnotit, že soukromé podnikání je na Slovensku v dobré kondici. 53 % respondentů uvedlo, že meziročně roste výše výnosu. 35 % očekává růst, 44 % majitelů plánuje v nejbližších 12 měsících nábor nových zaměstnanců.
- Majitelé firem používají relativně konzervativní způsoby, jak zabezpečit růst. Čtvrtina plánuje zvýšit svůj podíl na domácím trhu, čtvrtina bude inovovat stávající produkty a služby, další čtvrtina dokonce neplánuje žádné změny. Alternativy jako expanze do zahraničí či strategická partnerství jsou pouze na okraji zájmu. Ještě konzervativnější jsou v otázce financování dalšího růstu. Ve většině případů převládá financování z vlastních zdrojů (ze zisku firmy 89 % respondentů, z vlastních úspor 32 %), zvažují výhodnost nabízených bankovních úvěrů (54 %).

²³ Oslovení majitelé RF odpovídali prostřednictvím on-line verze dotazníku v období od 8. září do 15. října 2014. Průzkumu se zúčastnilo 77 vlastníků (28 individuálních podnikatelů a 49 majitelů rodinných firem), 67 % mužů a 33 % žen působících v různých podnikatelských odvětvích.

Vstup soukromého nebo rizikového kapitálu očekává pouze 5 %, využití zdrojů z EU 19 %.

- Za největší výzvu majitelé firem považují zabezpečení ziskovosti, kladné cash-flow, kontrolu nákladů, včasnost platby pohledávek, dostupnost kvalifikovaných pracovníků, možnost financování dalšího růstu. Technologický pokrok je jedním z globálních trendů. 72 % respondentů si uvědomuje, že se změnám, které přináší digitální éra, musí přizpůsobit interně i externě. Inovace jsou považovány za prioritu, ale zkušenosti ukazují, že rodinné firmy často nejsou vůči změnám pozitivně nakloněny.
- Polovina respondentů uvedla, že na zahraniční trhy neexportuje vůbec. Důvodem je nedostatečná časová kapacita a finanční náročnost, obava z neznalosti zahraničního prostředí a mezinárodního obchodu, obava z neschopnosti konkurovat na zahraničním trhu, jazyková bariéra.
- V rodinných podnicích nejčastěji pracuje do pěti členů rodiny. Zajímavý je pohled na počet generací, které jsou v rodinném podnikání aktivní. 62 % firem zaměstnává dvě generace, 28 % jednu generaci, tři generace aktivně působící ve firmě jsou na Slovensku pouze ojedinělé (10 %). (PwC, Krošlaková, Hospodářské noviny, 2014)

Slovenská republika byla vybrána záměrně, protože jsme před rokem 1992 tvořili se Slováký jeden stát a bylo hledáno, zda je v oblasti rodinného podnikání možno nalézt nějaké významné rozdíly. V podstatě se potvrdila skutečnost, že mezi našimi krajinami se nevyskytují výraznější rozdíly – především v řízení nástupnické strategie. (Strážovská, Strážovská, Krošlaková, 2008) Významný rozdíl je možno spatřovat v tom, že Slovenská republika již zpracovala návrh Zákona o rodinném podnikání a stanovila konkrétní stimuly pro zakládání rodinných podniků.

1.1.6 Historie a současnost rodinného podnikání v České republice

Není jednoduché určit, do které doby můžeme zařadit počátky rodinného podnikání v ČR. Podle Odehnalové (2011) je lze datovat do období středověku – podnikání šlechtických rodů. Slabinou však bylo, že vydělané peníze šlechtici zpět neinvestovali a spíše

spotřebovali, což mělo na následek krach mnoha šlechtických rodin.²⁴ Dnes bychom řekli, že se nechovali jako řádní hospodáři. (Odehnalová, 2011) Nicméně u šlechtických rodů se již tradičně předával majetek a s ním spojené povinnosti z otce na nejstaršího potomka, ať už potomek o toto dědictví stál nebo ne. Podobně tomu bylo i v případě cechů (typických od 13. do 17. století), kde bylo víceméně povinností synů věnovat se stejnému povolání jako otec a posléze jeho podnik převzít. Právě místo v cechu se dědilo z generace na generaci. (Puklová, 2016) Termín „rodinný podnik“²⁵ proto může vyvolat představu řemeslné dílny - např. Holišových, kteří již od roku 1991 vyrábějí hudební nástroje, firmy Váhala, která od roku 1933 působí v odvětví potravinářství (řeznictví, uzenářství), či rodinný podnik Kamenosochařství Romana Pánka, jehož historie sahá do období cechů v 17. století. Myška a kol. (2003) v Historické encyklopedii podnikatelů Čech, Moravy a Slezska vyjmenovali mnoho rodin průmyslníků, finančníků, velkoobchodníků, velkopodnikatelů ve všech oblastech průmyslových odvětví – např. Gutmann (finance, báňský, hutní, potravinářský, chemický, automobilový, textilní, atd. průmysl), Hardtmuth (tužkařství, keramika, kamenina), Kavalír (sklářství), Satrapa (masná výroba a uzenářství), Schoeller (vlnářství a cukrovarnictví), Ringhoffer (slévárenství, strojírenství), atd., kteří si mezigeneračně úspěšně firmu předávali. Časovým limitem historického zpracování těchto údajů je polovina 20. století - znárodnění v letech 1945 – 1948. Zmapování dějin rodinného podnikání v Čechách od jeho prvopočátků až do dnešních dnů dosud českou historiografii čeká.

Do rodinných podniků je možno zařadit i **rodinné farmy** podnikající v odvětví zemědělství. Po zrušení nevolnictví v roce 1781 postupně docházelo k oživení zemědělství, na jehož rozvoji se podílely i známé šlechtické rodiny – Černínové, Schwarzenbergové, Lobkowiczové, Kinští, Harrachové, atd. Zákonem ze dne 7. září 1848 byla v českých zemích zrušena roba. Důsledkem bylo, že se český sedlák stal skutečným vlastníkem půdy, vyrostl ve svobodného občana a mohl začít se zemědělským podnikáním - většinou rodinným. (Jindra, Jakubec a kol., 2015). Dnes úspěšné rodinné farmy – např. Rodinný statek Zapletalových, Farma Hrnčíř, atd., po roce 1989 navázaly na rodovou zemědělskou a

²⁴ Historii českých šlechtických rodů podrobně ve svých dílech zpracoval PhDr. Petr Mašek, vedoucí oddělení zámeckých knihoven.

²⁵ Též rodinná firma jako synonymum k pojmu rodinný podnik.

pěstitelskou tradici a historii, která byla přerušena procesem kolektivizace – vyvlastňování zemědělské výroby v roce 1948 a v současnosti úspěšně rozvíjejí své podnikatelské aktivity.

V oblasti rodinného podnikání byla velkým zlomem první světová válka a následný vznik Československa. První republika přinesla mnoho ekonomických změn, soukromé a rodinné podnikání kvetlo, sociální vnímání rodinného podniku obecně bylo pozitivní. (Břečková, 2016) Dařilo se malým živnostem – známá je např. prvorepubliková Erhartova cukrárna nebo cukrárna Myšák, kavárna Šlágr, krejčovství Vrva, foto-kino Vachtl, loutkář Kopecký, atd. Historické manufaktury postupně přerůstaly do úspěšných miliardářských podnikatelských klanů - např. Baťa (obuv), Odkolek (pekárna), Jelínek (palírník), Gutmann (průmyslové a finanční impérium), Mattoni (obchodník), Hlávka (stavitel, architekt), Preiss (bankéř), Rotschild (průmyslník Ostravska), Daněk (strojírenství), Podolská (módní návrhářka), Waldes (knoflíkář), Moser (sklo), Maršner (čokoláda značky ORION), Otta (mydlář) a další. Někteří z jejich majitelů se stali obětí nacistického zverství (např. Jelínkovi), ostatním byly podniky znárodněny prezidentskými dekrety Edvarda Beneše z 24. října 1945, druhá vlna znárodnování pak začala po nástupu komunistů k moci v roce 1948. Po celou dobu éry komunismu bylo prakticky nemožné založit soukromou firmu, socialismus byl příčinou přerušování tradice rodinného podnikání v ČR. (Puklová, 2016)

Novodobá historie rodinného podnikání se odvíjí od pádu komunistického režimu v Československu v roce 1989. Od 1. ledna 1993 existuje samostatná Česká republika, plně demokratický stát se stabilní politickou kulturou a rostoucí ekonomickou silou. Bylo opět zavedeno tržní hospodářství, které je oproti tomu plánovanému ke vzniku soukromého podnikání zcela vstřícné. Došlo k restitucím majetku a k několika vlnám privatizace. Některé rodinné podniky, které byly dříve znárodněny, byly vráceny původním majitelům a fungují dodnes (Petrof – výroba klavírů, Vavruškovi – limonády KOLI, Kolářovi – kukuřičný mlýn Mrzkovice, atd.) Není přesně známo, o kolik podniků se jedná. Velké množství rodinných podniků, které dnes expandují na českém trhu i v zahraničí, vzniklo záhy po sametové revoluci. 90. léta můžeme považovat za nový začátek rodinného podnikání v České republice. Jistý náskok měli ti, kteří získali zkušenosti ze západních zemí. První novodobí podnikatelé se museli spoléhat na zdravý rozum, odvahu, nápady a nezměrné pracovní nasazení. Management, řízení financí a rizik se učili za pochodu, někdy metodou pokus-omyl, využívali nástroje intuitivního marketingu. Mnozí pracovali od rána do noci,

svým firmám obětovali zdraví, stranou muselo jít i soukromí. Jejich příběhy jsou často doslova heroické. Potýkali se s tuzemskými předsudky, se zahraničními předsudky, se závistí, s předpisy a byrokracií, s korupcí. Řadu z nich odradil neúspěch či nezvládli nástrahy trhu. Ti úspěšní kladou důraz na soudržnost rodiny, na zásady typu ... mluvte vždy pravdu a buďte spravedliví, vnímejte kritiku pozitivně, snažte se inspirovat ostatní, chovejte se rozhodně, buďte zvědaví, obklopte se schopnými kolegy, nebojte se delegovat, pečujte o pozitivní atmosféru v rodině i v podniku. (Korbel, 2013).

Rodinné podniky v ČR můžeme rozčlenit podle dvou hledisek – velikosti a historie. Díky tomuto členění získáme čtyři kategorie – viz Tab. č. 6. Vedle uvedených rodinných podniků můžeme v ČR najít i restituované zemědělské farmy nebo panství bývalých aristokratických rodin.

Tab. č. 6: Typy rodinných podniků v ČR

	HISTORIE	PODNIKU
VELIKOST	Menší tradiční restituované rodinné firmy – menší živnosti, řemesla. Hlavním znakem je tradiční výroba, v minulosti děděná z generace na generaci. Tradice se udržela navzdory čtyřicetiletému odloučení od původního podniku. (klavírníci Rendlovi, zlatnictví, stříbrnictví a klenotnictví Beldovi, atd.)	Nové malé a střední podniky založené po roce 2005. Většinou podnikají v trendových oborech IT nebo v odvětví tržních výklenků (Smart Family, s.r.o. – Chodúrová - fair trade pletené ponožky, 3R service, s.r.o. – půjčovna obytných aut, Biopekárna Zemanka, s.r.o. – bio sušenky, atd.)
PODNIKU	Velké, popř. střední „prvorepublikové“ podniky. Podniky znárodněné po roce 1948, v devadesátých letech navrácené. Typickým znakem je zdůrazňování rodinné tradice. (Madeta - mlékárenství, Koh-i-nor – tužky, zdravotnické pomůcky, autosoučástky, stavební firma Podzimek a synové, s.r.o. atd.) Většina má vyřešenu nástupnickou strategii nebo je v procesu předávání firmy rodinným příslušníkům.	Nové velké (střední) podniky, založené či vzniklé po roce 1989. Podniky založené otcem-zakladatelem či vzešlé z polistopadové privatizace. Po 25 letech fungování řeší otázku nástupnictví a předávání řízení další generaci. (LINET, s.r.o. – výroba nemocničních lůžek, LIKO-S – výroba a montáž halových objektů, Jiří Bláha – pekařství a cukrářství, SIDAT – automatizace a řízení procesů a technologií, atd.)

Zdroj: Zpracováno dle Hanzelková, Koráb, Mihalisko, 2008, doplněno autorkou o konkrétní podniky, 2016

Informace o životě **velkých rodinných firem** zpracoval Mašek a kol. (2015). Ve speciálu časopisu Forbes vyhodnotil 65 největších rodinných firem roku 2015. Šedesát dva zakladatelů, 8 zakladatelek, 72 synů, 20 dcer a pět sourozeneckých byznysů. Souhrnné tržby vybrané pětadesátky jsou 229 miliard korun, marže dosahuje 6,1 procenta. Z podrobného

zkoumání 65 největších rodinných firem také vyplynulo, že většina jejich zakladatelů je stále drží pevně v rukách (60 %). Pouze v 16 procentech případů už společnost samostatně řídí (a často i vlastní) druhá generace, u necelé čtvrtiny (24 %) předávání postupně probíhá. Pro potřeby tohoto vyhodnocení byly do hodnocení zařazeny podniky, které vlastní, ovládají či společně řídí alespoň dvě generace z jedné či více rodin. Zahrnuty byly také podniky vybudované sourozenci. Pořadí určovala výše tržeb a ukazatele EBITDA (zisku před odečtením odpisů a úroků). Více viz Tab. č. 7. Z uvedených rodinných příběhů jednoznačně vyplývá, že se velké rodinné podniky zaměřují na inovace, expanzi na zahraniční trhy, diverzifikaci rizik (některé z nich jsou organizačně uspořádány do holdingových společností).

Tab. č. 7: TOP 3 největších českých rodinných podniků

Podnik	Rodinný příběh	Počet členů, rodin a	Tržba (mld. Kč)	EBITDA (mil. Kč)
Metalimex Praha 1	Firmu, kterou vybuodoval jejich otec, společně řídí sourozenci Petr a Simona Otavovi. Mateřskou společností METALIMEX a. s. je společnost MTX CZ, a.s., která je jediným akcionářem s podílem 100 % na základním kapitálu. Součástí skupiny jsou výrobní závody - AL INVEST Břidličná, a.s., Coal Mill a.s., Měď Povrly a.s., OKK Koksovny, a.s. a společnost Amex Coal Sp. z o. o.	2 Otavovi	26,2	978
Synot Holding Uherské Hradiště	Společnost tvoří Ivo Valenta, bratr - dvojče Miroslav, sestra Jitka a synovec Miroslav. Celkem Synot působí ve 13 zemích světa. SYNOT W, a.s. nabízí kompletní portfolio výherních hracích přístrojů, video loterijních terminálů a dalších herních zařízení, jejich pronájem, ale také celkové servisní služby. V ČR v současné době působí celkem 11 společností, zaměstnávajících přibližně 700 lidí.	4 Valentovi	12,4	809
Juta Dvůr Králové nad Labem	Syn stejně všechno zdědí, dědické řízení je v mém případě jasné, říká Jiří Hlavatý, jediný majitel společnosti Juta. Syn je dnes manažerem prodeje pro zemědělské výrobky pro region Německa, jeho manželka Romana je asistentkou prodeje divize netkaných textilií. JUTA a.s. - výrobce širokého sortimentu produktů pro stavebnictví a zemědělství, obalových materiálů a materiálů pro technické účely. Více než 80 % produkce je vyváženo do zemí celého světa.	2 Hlavatí	6,1	657

Zdroj: Zpracováno dle Mašek a kol., 2015

Úspěšnost **malých a střední rodinných podniků** vyhodnocuje soutěž Equa bank Rodinná firma roku. Cílem soutěže je ocenit, podpořit a motivovat firmy v rodinném podnikání. Soutěž si neklade za cíl definovat pojem rodinný podnik. Pravidla však stanovují

šest podmínek, které musí podnik splnit, aby se mohl do soutěže zapojit - obrat do 50 mil. EUR, působení na trhu déle než 5 let, počet zaměstnanců nepřesahuje počet 250, jedná se o rodinnou firmu z pohledu vlastnické struktury, do podnikání jsou zapojeni dva a více rodinných příslušníků, firma nemá delikventní úvěrovou historii. Vítěze vybírá odborná porota, která též navrhuje 10 firem pro hlasování veřejnosti. Od roku 2012 je soutěž každý rok organizována AMSP ČR za spolupráce generálních partnerů. Zda je vítězství přínosem a jak hodnotí výhru vítězové předchozích ročníků, mapuje Tab. č. 8.

Tab. č. 8: Zpětné názory vítězů soutěže Rodinná firma roku

Soutěžní rok	Rodinná firma	Rok založení	Vyjádření zástupce firmy
2012	LIVA Předslavice, spol. s r. o. Technika a technologie pro zemědělství Rodina Jungvirtových	1995	...ocenění Equa bank Rodinná firma roku si ceníme nejvíce. Máme malé logo nalepené na všech firemních vozidlech a používáme jej ve firemních materiálech. A proč? Protože rodinná firma jako taková je vždy serióznější, než bezejmenná korporace. ...ředitel společnosti Libor Jungvirt
2013	K A M A spol. s r. o. Výroba pletené módy Rodina Pertlova	1992	...Výhra nám přinesla především radost z ocenění naší práce a pětadvacetiletého úsilí o vybudování solidní firmy. Medializace soutěže pro nás jako rodinnou firmu a jako výrobce značkového sportovního oblečení KAMA přispěla ke zviditelnění, které má navíc pozitivní obchodní efekt... Zástupkyně druhé generace Klára Pertlová
2014	LIKO-S, a. s. Výroba a montáž halových objektů Rodina Musilova	1992	...byli jsme překvapeni, jakou hodnotu má tato soutěž v ČR. Po umístění v soutěži se naše firma několikrát objevila v médiích, získala lepší pozice na webu a výrazně se zvedla v povědomí hodnota naší firemní značky. Získali jsme lepší pozici jak u našich zákazníků, tak i u dodavatelů. ...Předseda představenstva Libor Musil
2015	KOMFI spol. s r. o. Výroba post-pressových strojů Rodina Matějčková	1992	...Výhra v soutěži nám bezesporu přinesla vyšší popularitu i mimo náš obor. Rodinné firmy jsou historicky dobře vnímány a zejména v zahraničí velmi ceněny, obzvláště pak rodinné firmy naší velikosti. Proto získání titulu přispělo k budování vyššího povědomí o naší firmě a má pozitivní vliv na naši spolupráci se zahraničními partnery... Jana Slováková, marketingová ředitelka společnosti
2016	Ollies dorty, s.r.o. Výroba a prodej cukrářských výrobků Rodina Gondekova	2009	... Velice si vážíme tohoto vysokého ocenění, které přináší každému našemu zaměstnanci, neboť to jsou právě oni, kteří na úspěchu našeho podnikání mají největší podíl. Na začátku to nebyla žádná plánovaná cesta, jak vybudovat rodinnou firmu. Bereme to jako živý důkaz, že je možné v dnešním světě takovýto model podnikání začít zcela z ničeho a někam dojít. Správa a rozšiřování rodinného majetku nás naplňuje i po emoční stránce. Ivo Gondek, spoluzakladatel firmy

Zdroj: Vlastní zpracování dle Aktualit projektu, 2016

Z výše uvedené tabulky lze vydedukovat, že prostřednictvím soutěže získává rodinné podnikání v ČR na popularitě, rodinné firmy si hodnocení váží a své nominace či výhry využívají pro externí komunikaci, public relations.

Problematikou rodinného podnikání se zabývá profesionálně AMSP ČR v rámci nedotačního bezplatného projektu Rodinná firma, určeného pro zakladatele i nástupníky rodinných firem. Rodinný podnik představuje jako podnik, který ovládá rodina a má přinejmenším jednu z následujících tří charakteristik:

- tři nebo více členů rodiny ve firmě aktivně působí; nebo
- podnik ovládá rodina nejméně po dobu dvou generací; nebo
- současní rodinní vlastníci mají v úmyslu předat kontrolu další generaci rodiny.

Asociace soukromého zemědělství ČR rozvíjí v podobném duchu problematiku **rodinných farem, rodinného farmářství**. Podporuje koncept rodinné farmy, který říká, že:

- Vlastnictví i výkonné vedení podniku jsou v rukou rodiny nebo blízkých rodinných příslušníků.
- Vlastnictví i výkonné vedení podniku se předává v rámci rodiny z generace na generaci.
- Většina práce podniku je prováděna vedoucím podniku a jeho rodinou.
- Většinový podíl kapitálu tvoří jeho vedoucí a jeho rodina.
- Většinový podíl příjmů rodiny pochází ze zemědělské činnosti.
- Členové rodinného podniku jsou v pokrevním příbuzenském vztahu nebo v manželství.
- Rodina žije v blízkosti farmy.

Asociace problematiku rodinných farem zviditelňuje (mimo jiné) i prostřednictvím soutěže **Farma roku**, v letošním roce probíhá již 15. ročník. Hlavním cílem soutěže je ukázat široké zemědělské i nezemědělské veřejnosti, že český sedlák hospodařící na své rodinné farmě, může být nejen úspěšným podnikatelem a spokojeným člověkem, ale i hrdým a svobodným občanem, který pozitivně ovlivňuje svou obec a region. Soutěže se účastní farmy s velice různorodou charakteristikou struktury či velikostí usedlosti. Do soutěže se přihlašují členové ASZ ČR bez ohledu na velikost farmy, výrobní zaměření či přírodní podmínky, v nichž hospodaří. Farma je hodnocena v pěti kritériích, kterými jsou celkový

vzhled farmy, organizace práce, ekonomické výsledky, zamýšlený rozvoj a zapojení rodiny do chodu farmy. Soutěž je i vhodnou příležitostí k vzájemnému kontaktu mezi sedláky a jejich veřejnými zástupci. (ASZ ČR, 2016) Vítěze 14. ročníku představuje Tab. č. 9.

Tab. č. 9: Vítězové 14. ročníku soutěže Farma roku 2015

Název farmy	Rok vzniku	Názor hodnotitelské komise
Kunclův mlýn Rodina Kunclovi	300 let rodinné tradice	<i>...ekologická rodinná farma působí svojí pohodou a klidem. Všechny aktivity (obnova vodního díla a instalace Francisovy turbíny, prostorné zimoviště pro dobytek, zprovoznění faremní bourárny se zrací komorou, prodej kvalitního bio hovězího masa, umělecké kovárství, agroturistika s jízdnou, výstavba ekumenické kaple, pořádání kulturních slavností, atd.) vyžaduje každodenní práci, um, energii a invenci, na které se podílejí všichni členové rodiny. Farma obohacuje život návštěvníků i místních obyvatel, těší se uznání svých zákazníků... Ing. Zdeněk Brožek, předseda hodnotitelské komise</i>
Statek Nový Dvůr Rodina Váňovi	1993	<i>... na okraji průmyslového areálu vybudovala rodina Vávrových moderní farmu městského typu. Součástí zemědělského areálu je 1. selský pivovárek, s vlastní značkou Sedlák, Sedláček. Hlavním zaměřením zůstává rostlinná výroba, kromě obytné části statku jsou součástí prostor i moderní hospodářské budovy. Vyzdvihnout je nutno perfektní rodinné zázemí, činnost je do budoucna připraven převzít syn Tomáš ... Jan Staněk, člen hodnotitelské komise</i>
Farma rodiny Děkanovských	Od roku 1939	<i>... sedlači zde pracovití a pořádkumilovní hospodáři. Na farmě pracují a žijí otec s matkou, jejich dva synové s rodinami a pomalu vyrůstá i třetí generace. Synové postupně přebírají zodpovědnost za prosperitu firmy, jsou aktivní v rámci obce. Farma prošla celou řadou rekonstrukcí, které nebyly dotovány z prostředků EU. Rodina úspěšně zvládá rostlinnou i živočišnou výrobu, synové jsou vzájemně zastupitelní a věří, že i v budoucnu soukromé hospodaření jejich rozrůstající se rodiny uživí... Ing. Jaroslav Bačina, člen hodnotitelské komise</i>

Zdroj: Zpracováno dle interního materiálu ASZ ČR, 2015

Lze předpokládat, že rodinné farmy se úspěšně rozvíjejí, byť sociální role rodinných farem zůstávají nezměněny v souladu s tradicí a konzervativní sociologií. Hlavou domácnosti je obvykle nejstarší muž, manželka obvykle přejímá péči o práci v domácnosti, děti, finanční záležitosti náležející k farmě. (Holátová, Krnínská, 2012) Rodinné farmy mají pozitivní vliv a přímý dopad na obec a region, ve kterém působí. (Rydvalová a kol., 2015)

Přispívají k bezpečnosti potravin, udržitelnému zacházení s přírodními zdroji a vyváženému rozvoji oblastí, ve kterých hospodaří. Priority rozvoje rodinných farem lze spatřovat ve zvýraznění hodnoty rodinné farmy jako modelu pro dosažení chytrého, udržitelného a inkluzivního růstu, ve vytvoření institucionálního rámce pro podporu rodinné farmy, v posílení pozice rodinné farmy v potravinovém řetězci v ČR. Problematikou se zabývala konference Venkov 2016, která se uskutečnila 20. – 21. 10. 2016 v Litoměřicích. Závěr kulatého stolu sekce rodinné farmy zní následovně:

- Podporovat takové typy hospodaření (podniků), které v prostoru venkova přímo žijí a podnikají.
- Podporovat takové typy podniků, které jsou vlastněny a řízeny převážně rodinnými příslušníky.
- Podporovat finalizaci produktů přímo v místě prvovýroby.
- Podporovat generační kontinuitu.
- Podporou je méně odstraňování překážek podnikání (snížení byrokracie či snížení počtu kontrol). (ASZ ČRa, 2016)

1.1.6.1 Vnímání problematiky rodinného podnikání akademickou sférou a ostatními zainteresovanými stranami

Dle Poledny a Polednové (2008) nejsou dostupná přesná statistická data o počtu rodinných firem, jejich zařazení do skupiny malých a středních či velkých podniků, oborů podnikání. Autoři Hnátek, Hnátková (2014) se na rodinné podnikání podívali jako na socioekonomický fenomén a soustředili se na zmapování a rozšíření terminologie spojené s rodinným podnikáním. Následující výzkumy vyústily v obhajobu disertační práce M. Hnátky s názvem Postavení komunikace v systému malého a středního podniku s cílem zabezpečení jeho úspěšného vícegeneračního vývoje. Bylo konstatováno, že rodinné podniky a současná obměna podnikatelských generací je v České republice celospolečenský fenomén, kterému však není ze strany státních institucí věnována dostatečná pozornost a podpora. (Hnátek, 2015).

Problematikou hodnocení vlivu zastoupení rodiny ve vlastnické a řídicí struktuře firem na jejich finanční výkonnost pomocí metody zkoumání shody párů se podrobně zabývali Machek a Hnilica z Vysoké školy ekonomické v Praze. Konstatovali, že české rodinné firmy

tvoří vyšší absolutní výši zisku, a to jak ve smyslu zisku po zdanění, tak zisku provozního (EBIT). Také potvrdili vyšší rentabilitu a produktivitu práce rodinných firem, kterou mohou ovlivnit faktory jako loajalita, důvěra a zájem na budování reputace firmy ze strany zakladatelů, kteří jsou zároveň manažery i ze strany zaměstnanců, zákazníků a dodavatelů. Rodinné firmy mají u veřejnosti zpravidla pozitivní image, jsou spojovány s pojmy jako tradice a kvalita. Za další faktory pozitivně ovlivňující rentabilitu autoři považují flexibilní rozhodování, stabilitu firem, sdílené cíle a hodnoty. Ve shodě s existujícími světovými poznatky potvrdili, že české rodinné firmy vykazují nižší míru zadluženosti než nerodinné firmy. S tím souvisí i vyšší míra likvidity, tendence využívat méně krátkodobého cizího kapitálu, která vede ke konzervativnější finanční politice. (Machek, Hnilica, 2015)

Členy Katedry strategie Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze bylo založeno **Centrum pro rodinné firmy. Jeho posláním je** propojovat rodinné firmy s akademickou sférou a sférou veřejného sektoru s cílem posilovat konkurenceschopnost českých rodinných firem. Založení Centra reflektuje rostoucí důležitost rodinného podnikání ve střední a východní Evropě a potřebu vědeckovýzkumné, pedagogické a poradenské činnosti, která se věnuje unikátním vlastnostem a výzvám rodinných firem. Oficiální zahájení činnosti Centra proběhlo dne 12. 12. 2016 v rámci konference Rodinné firmy na rozcestí. (Ctiborová, 2016)

Dlouhodobě se výzkumnými aktivitami v oblasti malých a středních podniků, zvláště pak problematikou růstu malých podniků, strategie malých podniků, bankrotů malých podniků a pokročilých metod rodinného podnikání věnuje prof. Koráb působící na Vysokém učení technickém v Brně, Fakultě podnikatelské. Závěrem vědeckého výzkumu publikovaného v odborném vědeckém časopise Trendy ekonomiky a managementu v článku Family Business in the Czech Republic: Actual Situation bylo zjištěno, že rodinné podnikání, jako motor české ekonomiky, má skutečný potenciál pro její rozvoj a je schopno zvýšit její konkurenceschopnost na světovém trhu. (Petlín, Koráb, 2015)

Aktuálně se problematikou rodinných podniků – řešení sociálních a ekonomických disparit obcí - zabývá kolektiv profesora Jáče Technické univerzity v Liberci v rámci projektu TA ČR TD03000035. Doba řešení je stanovena na období 01/2016 – 12/2017. Cílem řešení projektu je specifikovat rodinné podnikání jako nástroj rozvoje hospodářského a sociálního prostředí obcí se zaměřením na obce venkovského typu do 2000 obyvatel v České

republice. Důvodem je potřeba vytvořit rámec pro návrhy podpory (přímé i nepřímé) rozvoje hospodářského a sociálního prostředí obce ve vazbě na rodinné podniky. Dílčím záměrem je identifikace a hodnocení rodinných podniků, analýza formy jejich podpory včetně vzdělávání. Výstupem projektu by měla být SW analýza pro registraci a hodnocení zdraví rodinných podniků s vazbou na obec, na základě dotazníkových šetření zpracování specializované mapy rodinných firem s odborným obsahem, vytvoření modelu pro specifikaci a hodnocení zdraví rodinných podniků, vydání vzdělávací publikace pro rodinné podnikání (manuál pro založení a rozvoj rodinného podniku v oblasti administrativně-právní, ekonomicko-finanční a manažerské).

Slezská univerzita v Opavě, Katedra podnikové ekonomiky a managementu Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné, zaměřuje část své vědecko-výzkumné práce na problematiku rodinného podnikání v ČR v rámci Studentské grantové soutěže, grant SGS/24/2016 – Lidské zdroje v rodinných podnicích.

Na Vysoké škole finanční a správní, a.s. v Praze je průběžně problematika rodinného podnikání zařazována do výuky předmětů Moderní management, Řízení obchodu, Business model, Marketingové řízení podniku, Management napříč kulturami. Studenti zpracovávají medailonky rodinných firem, získávají informace o rodinných firmách a organizacích zaštiťujících rodinné podnikání ve světě. Autorkou byla následně publikována série článků o rodinném podnikání v Indii, Číně, Itálii, Španělsku, Německu, Peru, Chile, Bulharsku v dvoměsíčníku TRADE NEWS 2016.

Případové studie ze života nejenom českých rodinných firem zveřejňují Hospodářské noviny a Lidové noviny. Mediální dům Economia spolu s hlavními partnery J&T Family Office, a.s. a KPMG ČR pořádá setkání rodinných firem, zveřejňuje příklady dobré praxe na portálu <http://byznys.ihned.cz/tagy/rodinne-firmy-279343>. Lidové noviny ve stylovém magazínu Esprit prezentují příběhy českých podnikatelů. Časopis pro podnikatele a manažery Lobby uvádí podnikatelské příběhy v rámci odkazů Výročí firmy. S úspěchy rodinných firem se setkáme i na stránkách časopisu Moderní řízení a mnoha dalších.

Problematiku rodinného podnikání v ČR sleduje i David Krajíček z poradenské firmy Krajíček&Associates. Na zámku Štířín zorganizoval v roce 2015 a ve dnech 4. - 6. května 2016 konferenci pro rodinné firmy s názvem Family Business forum. Účastníci získali inspiraci pro úspěšné řízení průběhu předání podniku nastupující generaci, měli možnost

diskutovat se zahraničními hosty – špičkovými podnikateli z rodinných podniků s několikagenerační historií. Další ročník by měl proběhnout 4. – 5. května 2017.

Dlouhodobě se problematice rodinných podniků, jejich vedení i vlastnictví, problematice nástupnictví i problematice tzv. family business governance věnuje právník Stanislav Servus. Na dané téma pravidelně publikuje v českých médiích, přednáší na VŠE a pořádá setkání podnikatelů. Je absolventem speciálního vzdělávacího programu organizace Family Firm Institute (jejímž je členem) a držitelem Certificate in Family Business Advising a Advanced Certificate in Family Business Advising. Mnoho zajímavých článků s tematikou rodinného podnikání zveřejňuje na <http://www.majitelefirem.cz/>. Je nadšencem myšlenky podpory rodinných firem. Věří, že rodinné firmy a podnikání je a stále bude základem ekonomiky našeho státu, že úspěšný podnik a jeho předávání na další generace může být nejlepší společnou investicí rodiny. (Servus, 2016)

V televizním pořadu **Cesty k úspěchu** Marek Vašut už v jedenácté sérii ukazuje, že podnikání má své slasti i strasti. Marek vždy navštíví 12 podnikatelů, kteří dokázali z rodinné firmy nebo z nuly vybudovat firmy uznávané u nás i v zahraničí. Pořady je možno zpětně shlédnout i na www.youtube.cz

Politická garnitura má rodinné podnikání zařazeno do podnikání malých a středních podniků, zatím se k samostatné problematice rodinných podniků/farem veřejně nevyjadřuje ani nemá jejich podporu deklarovanou ve stranických programech. Za první vlašťovku – veřejnou zmínku politika o rodinném podnikání - můžeme považovat větu předsedy Hnutí ANO, vicepremiéra a ministra financí Andreje Babiše, která zazněla v pořadu Otázky Václava Moravce dne 6. 11. 2016. ... **Všichni bychom měli být rodinná firma. Rodinná firma je skvělá věc, která má jasný cíl, jasnou zodpovědnost, která funguje solidárně.** (Babiš, 2016a)

Výše uvedený výčet aktivit různých subjektů evokuje myšlenku, že se téma rodinné podnikání stává fenoménem posledních let, pozice rodinných podniků se na českém trhu stále více upevňuje a dále rozvíjí. Ve zvýšené míře je předmětem zájmu novinářů, reportérů, diskusních pořadů, asociací, odborné veřejnosti. Široká veřejnost je informována o existenci a výhodách rodinného podnikání. V České republice je rodinné podnikání zejména v rukou malých a středních firem. Ty sehrávají významnou roli pro rozvoj endogenního potenciálu jednotlivých krajů v České republice. Jsou významně podnikatelsky i společensky spjaty s

daným regionem, tvoří regionální podnikatelskou páteř a jsou základem infrastruktury regionů. Jejich úloha je tedy i v sociální oblasti. (Petrů, Havlíček, 2016) Lze očekávat, že aktivity budou směřovat k legislativnímu zakotvení, následně k získávání statistických údajů, potažmo vytváření programů konkrétní podpory. Analýzy, popis a fungování rodinných firem, jejich podíl na HDP České republiky, na počtu zaměstnanců, budou výrazným způsobem závislé na informacích, které dosud nemáme. (Kupec, 2014)

1.1.6.2 Definování a právní vymezení rodinného podnikání v ČR

V české odborné literatuře se setkáváme s pojmy **rodinný podnik, rodinné podnikání, rodinná firma, rodinný závod, rodinná společnost**. Pokud bychom chtěli hovořit jazykem platné legislativy ČR, pak bychom nesměli používat pojem PODNIK ani FIRMA. Pojem podnik byl nahrazen pojmem OBCHODNÍ KORPORACE. (Česko, Zákon č.90/2012 Sb. o obchodních korporacích), Zákonem č. 89/2012 Sb. Nový Občanský zákoník, § 700 a násl. byl také nově zaveden pojem RODINNÝ ZÁVOD. Podstatné je, že se vztahuje pouze na OSVČ, u kterých nejsou práva a povinnosti mezi členy rodiny upraveny jiným způsobem, například společenskou smlouvou, zakladatelským právním jednáním obchodní společnosti, smlouvou o tichém společenství nebo pracovní smlouvou. (Škubal, Vejsada, 2016) Byť je v textu používán obecně známý pojem rodinný podnik, rodinným podnikáním je možno mít na mysli aktivity rodiny v rámci podnikání.²⁶

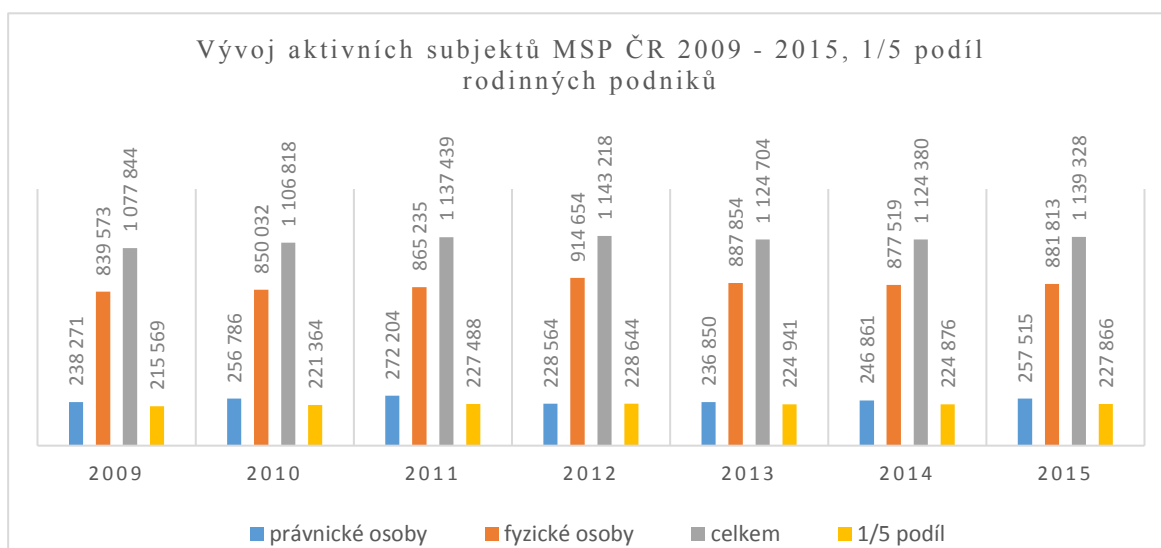
Dne 12.12.2016 byla po konferenci Rodinné firmy na rozcestí vydána AMSP ČR a VŠE tisková zpráva. **AMSP ČR po diskusi s podnikatelskou, veřejnou i akademickou sférou následuje další země EU a ve spolupráci s Ambruz & Dark Deloitte Legal předkládá definici pro tuzemské prostředí**, která splňuje jak požadavky a doporučení EU, tak odpovídá potřebám a podmínkám národním. Její znění je následující:

²⁶ Zákon č. 89/2012 Sb. Nový Občanský zákoník § 420 **podnikání** vymezuje jako výdělečnou činnost, vykonávanou soustavně, samostatně, na vlastní účet, na vlastní odpovědnost, živnostenským nebo obdobným způsobem za účelem zisku. **RODINA** - (§ 655 a dále) jsou: manželé, rodiče, sourozenci, děti, vnuci, švagři, prarodiče. **OSOBA PŘÍBUZNÁ** - vztah osob založených na pokrevním poutu nebo vzniklý osvojením. Příbuzenská linie přímá – děti, vnoučata, rodiče, prarodiče, příbuzenská linie nepřímá - sourozenci, tety, strýcové, neteře, synovci.

- 1) Rodinným podnikem je rodinná obchodní společnost, anebo rodinná živnost, anebo rodinná farma.
- 2) Rodinnou obchodní společností je společnost s ručením omezením anebo akciová společnost, ve které členové rodiny vlastní nadpoloviční většinu souhrnu peněžitých i nepeněžitých vkladů základního kapitálu společnosti a nejméně jeden z členů rodiny je členem statutárního orgánu anebo statutárním orgánem rodinné obchodní společnosti.
- 3) Rodinná živnost je živnostenským podnikáním, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové rodiny a nejméně jeden z členů rodiny je držitelem živnostenského osvědčení.
- 4) Rodinná farma je polnohospodářskou výrobou, na které se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové rodiny a nejméně jeden z členů rodiny je držitelem příslušného osvědčení.
- 5) 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. (Břeňová, 2016)

Jak již bylo naznačeno, doposud však není v ČR žádný rámeček, žádná část vědní disciplíny, žádná právní úprava, která by se zabývala rodinnými podniky, rodinným podnikáním. V této souvislosti je proto obtížné určit, jaké mají tyto podniky postavení v naší národní ekonomice. V ČR lze počet a význam rodinných podniků pouze odhadovat. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015 uvádí, že podle údajů Českého statistického úřadu vykazovalo podnikatelskou činnost k 31. 12. 2015 v České republice celkem 1 139 330 právnických a fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0-249), fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0-249) bylo 881 813 a právnických osob (s počtem zaměstnanců 0-249) bylo 257 515. Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2015 byl 99,83 %. (MPO, 2016) Pokud budeme vycházet z předpokladu AMSP ČR, že rodinné podniky zaujímají přibližně pětinový podíl (Kudrnová, 2014) na celkovém počtu aktivních malých a středních podniků, pak jich bylo v roce 2015 **227 866** – viz Obr. č. 7.

Obr. č. 7: Vývoj aktivních subjektů MSP ČR 2009–2015, 1/5 podíl rodinných firem



Zdroj: Vlastní zpracování dle MPO, 2015.

I přes výše uvedená zjištění není v koncepčních materiálech vlády ČR věnována samostatná pozornost formám podpory rodinných podniků. Usnesením vlády ČR č. 923 dne 12. 12. 2012 byla přijata koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014 až 2020. (MPO, 2012) Tato představuje zásadní strategický dokument pro oblast podnikání. V návaznosti na tuto koncepci byl dne 14. prosince 2015 na zasedání Plenární schůze Rady hospodářské a sociální dohody České republiky projednán Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2016. (MPO, 2015) Ani v tomto plánu však nejsou rodinné podniky zmíněny.

Dle slov předsedy AMSP ČR Karla Havlíčka se „z našich zákonodárců k definování rodinného podnikání již více než rok nikdo nemá, rozhodli jsme na nic nečekat a začínáme měnit legislativu týkající se definice rodinného podnikání. Během příštích týdnů představíme a věříme, že i prosadíme, revoluční změnu pojetí rodinného byznysu, což bude znamenat možnost národní i evropské podpory tomuto navýsost důležitému segmentu trhu...“ (Havlíček, 2016, s. 3)

1.2 Specifika strategického řízení rodinných podniků

Je-li dalším cílem práce deskripce a zhodnocení specifík především strategického řízení nástupnictví, pak je nezbytně nutné se v následujícím textu věnovat definici pojmu řízení, strategické řízení a jeho specifika v rodinném podnikání, řízení nástupnické strategie.

Velmi často se v českých rodinných podnicích setkáme se závislostí všech strategických rozhodnutí týkajících se konkurenceschopnosti, oblasti informačních technologií, lidských zdrojů, marketingu, obchodu, financí, řízení kvality, atd. pouze na jednom člověku. Strategická rozhodnutí jsou prováděna spíše intuitivně, nikoli analyticky a často také závisí na složitých rodinných a majetkových vazbách. (Antlová, 2009) Ve výše uvedeném textu bylo diskutováno, že k dlouhodobému růstu potřebuje rodinný podnik jak spokojenou rodinu, tak i úspěch v podnikání. Obojímu je proto nutno věnovat pečlivou pozornost v rámci strategického plánování a řízení. Dva nejdůležitější procesy, které podnikatelská rodina musí utvářet, jsou:

- systémy řízení určené pro vedení každé části celku rodinného podnikání – tzn. rodiny, vlastnictví a managementu,
- plán proaktivního nástupnictví, který převádí rodinu i podnikání do příští generace. (Rouvinez, Ward, 2016)

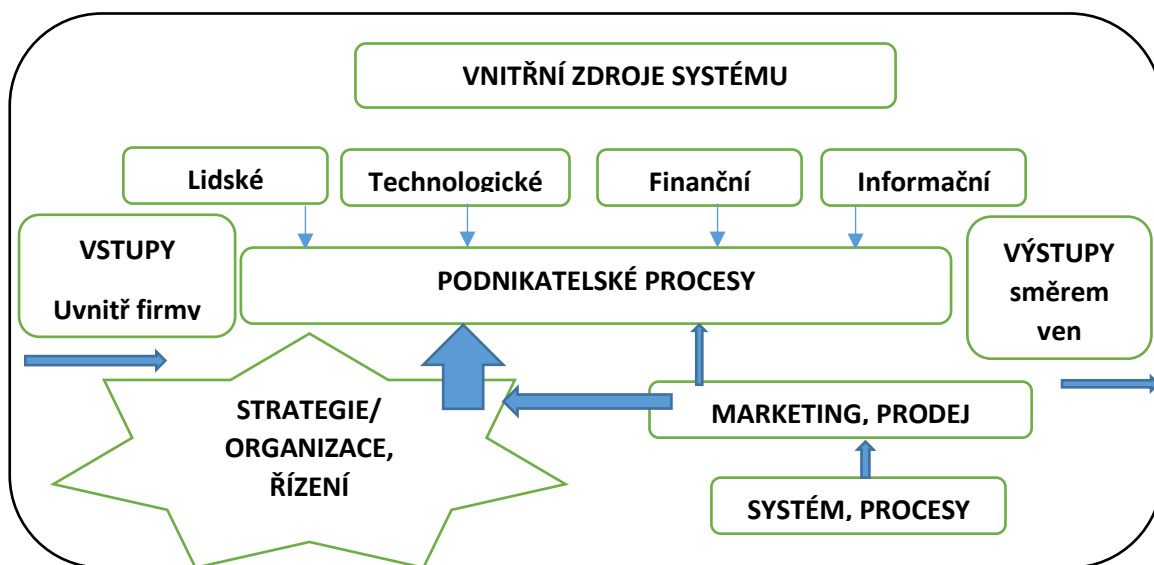
Společenský význam především strategického řízení rodinných podniků a role manažerů v rodinném podnikání roste společně s tlakem hyperkonkurence, se zvyšujícími se potřebami, přáními a očekáváními rodinných příslušníků, zaměstnanců, firemních zákazníků, dodavatelů i blízkého okolí firmy. Manažerské „řemeslo“ je v současné době zmapováno, je podrobně popsána struktura a koncepty manažerských funkcí.²⁷ K dispozici je celá řada známých postupů a příkladů dobré manažerské praxe v zahraničních korporacích, v malých a středních podnicích. Problém však spočívá ve schopnosti majitelů rodinných podniků aplikovat je na vlastní podnikání. Každý doporučený postup či každý úspěšný příklad se váže na zcela specifické vnitřní a vnější podmínky podniku, na specifika oboru podnikání, na konkrétní situaci daného trhu - proto není zcela přenositelný. Majitel/manažer rodinného podniku musí být nejen leader, obchodník, ekonom, marketér,

²⁷ Plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí, kontrola, analýza, rozhodování, implementace, řízení projektů a procesů, atd.

ale i vizionář, který je schopen vyhodnocovat možnosti budoucího technického a technologického rozvoje,²⁸ budoucích požadavků trhu. K tomu je nezbytné mít hluboké znalosti možností a nástrojů strategického řízení rodinného podnikání. Manažerské rozhodování je umění a obsahuje racionální i intuitivní komponenty. Přes všechny dílčí i obecnější prognózy vývoje fenoménu business intelligence v kontextu manažerského rozhodování je vysoce pravděpodobné, že kreativní lidský činitel, zejména pokud jde o strategické rozhodování, zůstane nenahraditelný. (Štědroň a kol., 2015)

Řízení (*Management*) je obecně proces interního působení na chování firmy tvořený několika složkami, jejichž logická provázanost musí zajistit, aby reakce firmy na vývoj v jejím okolí byla účelná a efektivní. Plánování a organizování má statický charakter, jejich smyslem je vytvořit předpoklady pro úspěšný postup k vytčeným cílům. Vedení, kontrola a řízení mají dynamický charakter, jejich úkolem je zajistit takové využití prvními dvěma složkami vytvořených předpokladů, že firma vytvořených cílů úspěšně dosáhne. K dosažení cílů je nutno řídit vnitřní zdroje – viz Obr. č. 8.

Obr. č. 8: Vnitřní zdroje firmy jako systém na sebe navazujících procesů



Zdroj: Pitra, 2007

²⁸ V dnešní době například fenomén Průmyslu 4.0

Z Obr. č. 8 jsou patrný vnitřní zdroje, které umožní rodinnému podniku reagovat na vývoj okolí výstupy transformačního procesu (nabízenými produkty, službami) prostřednictvím účelné mobilizace svých vnitřních zdrojů. Systém je otevřený, takže ze stejných vstupů může firma generovat odlišné výstupy. Proces managementu se primárně zaměřuje na lidi, působící ve firmě. „Výsledné chování firmy je výsledkem spolupráce všech lidí ve firmě, kteří přitom využívají všechny zdroje, kterými firma disponuje.“ (Pitra, 2007, s. 19) **Strategické řízení** zajišťuje, že se věci nedějí náhodně, ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů.

1.2.1 Specifika strategického řízení v rodinném podnikání

Kanaďané Sharma, Chrisman, Chua (1997) shrnuli literaturu o strategických hlediscích řízení rodinných podniků. Identifikovali klíčové nedostatky ve vzájemné závislosti mezi rodinným a podnikatelským plánováním. Basco (2014) hledal rozdíly ve strategickém chování rodinných a nerodinných podniků. Konstatoval implicitní předpoklad, že účast rodiny ve firmě plodí strategii stagnace, nicméně empirické důkazy ukázaly, že obchodní strategická orientace rodinných firem se neliší od firem ne-rodinného typu (Daily, Dollinger, 1992; Miller, Miller, Lester, 2009; Moores a Mula, 2000), a že rodinné podniky nesledují nějaké specifické strategické orientace. (Miller, Miller, 2005; Gils, Voordeckers, Heuvel, 2004) Basco zkoumal faktory, které ovlivňují strategické řízení rodinných podniků – viz Tab. č. 10.

Tab. č. 10: Interpretace podnikatelských a rodinných faktorů ovlivňujících strategické rozhodování

Oblast	Rodinné faktory	Podnikatelské faktory
Proces tvorby strategie	Formulace rodinných a obchodních cílů. Výrazné rodinné kompetence, které přispějí k úspěchu podniku. Řízení, organizace, kontrola, vztahy mezi rodinnými příslušníky. Finanční předpoklady pro udržení a rozvoj podnikání. Použití rodinných zdrojů (lidských, finančních a materiálních) po dobu realizace strategie. Souvisí se začleněním rodiny (rodinných příslušníků) do strategického rozhodování (od stanovení cílů, přes implementaci strategií a kontrolu).	Kontrola a revize strategických cílů, efektivita využití lidských, materiálních, finančních zdrojů. Volba kompetencí pro získání konkurenční výhody. Financování budoucího rozvoje. Formulace obchodních cílů, cílů případné expanze. Analýza příležitostí a hrozeb konkurenčního prostředí. Vztahy a společenská odpovědnost. Souvisí s reálným řízením rodinného podnikání, které mohou ovlivnit i ne-rodinní zaměstnanci, najatí manažeři.

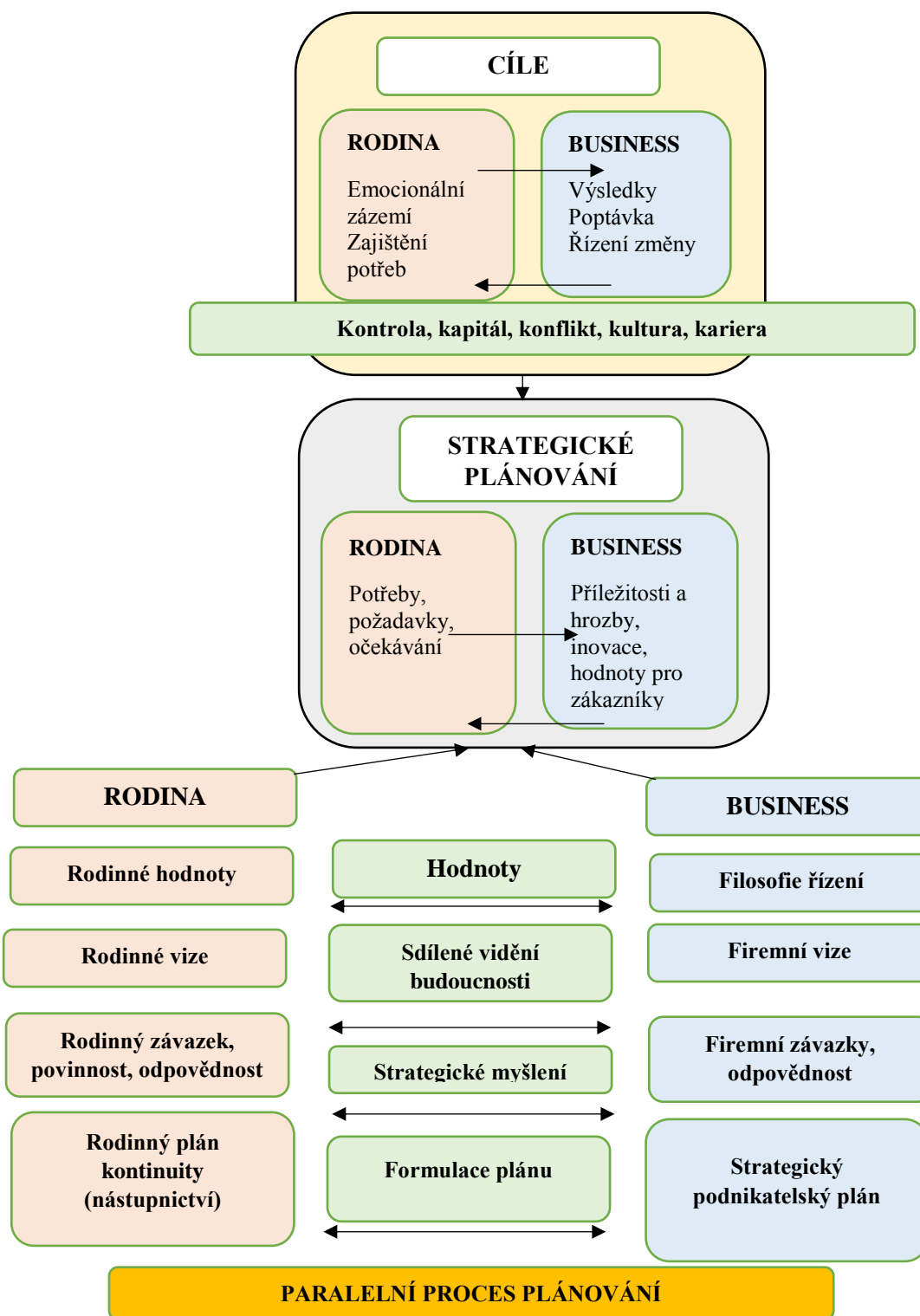
<p>Správa v rodině a v podniku. Role rodinné rady, rodinného shromáždění, představenstva, dozorčí rady, vzájemné vazby a vztahy</p>	<p>Sestavení a průběžné doplnění rodinného protokolu, rodinné ústavy. Podmínky a rozhodování o vstupu nových členů rodiny do podnikání. Poskytování poradenství v oblasti rodinných témat ovlivňujících firmu. Definování a plánování nástupnictví. Prosazování rodinných zájmů ve firmě. Aplikuje závěry rodinné rady, vztah a vliv rodiny na výkon podnikání.</p>	<p>Schvalování rozpočtů, reinvestice zisků, získávání zdrojů pro rozvoj a inovace. Definování dlouhodobé strategie. Vyhodnocení výsledků (plnění tvrdých i měkkých cílů). Hodnocení výkonu pracovníků na klíčových vedoucích pozicích. Definování hodnoty a filozofie pro řízení rodinného podnikání. Řízení vnějších vztahů a kontaktů k získání klíčových zdrojů. Zahrnuje zapojení a kompetence rodinných a ne-rodinných zaměstnanců do představenstva a dozorčí rady, kontrolních orgánů, získávání strategických zdrojů a identifikuje potřebu poradenských služeb (tzv. situační management).</p>
<p>Řízení lidských zdrojů</p>	<p>Zaměstnanost rodiny, formální politika zaměstnanosti rodinných členů, kritéria kompetence a kvalifikace. Vazby mezi rodinnými a ne-rodinnými zaměstnanci, stejné podmínky, způsob odměňování, zodpovědnost a pracovní nasazení. Plány pro vzdělávání a rozvoj kompetencí rodinných zaměstnanců. Souvisí s předcházení konfliktům ohledně pracovních pozic, se sebereflexí rodinných příslušníků, s předcházením nepotismu.</p>	<p>Nastavení parametrů pro hodnocení efektivity a výkonnosti ne-rodinných zaměstnanců, hodnocení měřitelných výsledků v návaznosti na motivační faktory. Kompetence a odpovědnosti v závislosti na znalostech, zkušenostech a dovednostech. Plány pro vzdělávání a rozvoj, karierní postup ne-rodinných zaměstnanců. Souvisí s předcházení konfliktům, se sebereflexí ne-rodinných příslušníků.</p>
<p>Úspěch, mezigenerační předání řízení podniku</p>	<p>Zpracování a realizace nástupnické strategie do časového harmonogramu a posloupnosti při získávání jednotlivých kompetencí nástupce (včetně plánu odchodu zakladatele – cca 10 let). Veřejné hodnocení výkonu nástupce, sdílení jeho nápadů a návrhů, pochvala. Vytváření příležitostí včetně odpovědnosti za svěřené úseky, finance, rozhodnutí. Zaměřuje se na vývoj a výcvik nástupce tak, aby byly podporovány dovednosti a schopnosti budoucího leadera, manažera, majitele, respektovaného vůdce a na důstojný odchod zakladatele.</p>	<p>Spolupráce s ne-rodinnými zaměstnanci při řízení jednotlivých úseků nástupnické strategie, stanovování dílčích cílů a záměrů v rámci průběhu mezigeneračního předání. Společná účast na strategickém plánování nástupnictví. Vytváření vztahů nástupce se zainteresovanými osobami, zodpovědnost vůči nim. Zvyšování úrovně vzdělávání nástupníků prostřednictvím interního školení ne-rodinnými odborníky. Zaměřuje se na vývoj vztahů v interním i externím prostředí podniku tak, aby generační výměna neohrozila chod podniku a vedla k jeho dalšímu rozvoji.</p>

Zdroj: Zpracováno dle Basco, 2014

Každý z faktorů uvedených v Tab. č. 10 předpokládá optimální kombinaci vize, cílů, strategií a kontroly v rodinném i podnikatelském prostředí, nicméně všechny mají vliv na tvorbu, implementaci strategického plánu, následně na úspěch a výkon rodinného podniku.²⁹ Strategické řízení rodinného podniku musí zahrnout pohled rodiny i podnikání – viz Obr. č. 9.

²⁹ Zapojení rodiny a její vliv na dění v podniku se může lišit v různých zemích vlivem různých kulturních kontextů, může být dáno i historií a tradicí rodinného podnikání, počtem rodinných příslušníků zapojených do podnikání, velikostí podniku a teritoria (či odvětví), ve kterém působí.

Obr. č. 9: Paralelní proces strategického řízení a plánování v rodinném podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle Carlock a Ward, 2014

Carlock a Ward (2014) shrnuli poznatky ke strategickému řízení a plánování v rodinných firmách z 94 odborných publikací. Z výše uvedené Tab. č. 10 a Obr. č. 9 vyplývá, že perspektiva a úspěch rodinného podnikání závisí na schopnosti všech zúčastněných skloubit pohled rodiny a podnikání do strategického plánu, který umožní identifikovat cíle jednotlivých zainteresovaných subjektů a zároveň vytvoří obchodní vizi a obchodní (podnikatelskou) strategii rodinného podnikání. K dosažení rovnováhy mezi osobními zájmy a úspěchem rodinného podniku je nutno identifikovat a plánovat politiky zaměřené na pět stěžejních proměnných. Jsou jimi:

- kontrola – kdo a o čem rozhoduje, komu a za co odpovídá,
- konflikt – jakým způsobem a prostřednictvím jakých rodinných orgánů (rodinná rada, rodinné setkání, rodinná ústava, atd. budou konflikty řešeny,
- kapitál – vytvoření systému a dohod tak, aby rodinní příslušníci mohli reinvestovat, popř. prodávat své investice, aniž by poškodili zájmy ostatních členů rodiny,
- kultura – v čem vidí rodinní příslušníci hodnotu, jak bude tato prezentována vůči zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům, širokému okolí,
- kariéra – dle schopností a zájmu různých rodinných příslušníků včetně stanovení odměn na základě očekávané výkonnosti.

Paralelní přístup k plánování je nástrojem pro integraci a sladění rodinného a podnikatelského myšlení a jednání. Je založen na rodinných hodnotách a obchodní filosofii, strategickém myšlení, společné budoucnosti, formulaci rodinného podnikatelského záměru. (Carlock, Ward, 2014) Strategický plán určuje rámeček, stává se komplexem podnikových plánů, jejichž šíře a rozsah je dán aktuální fází životního cyklu rodinného podniku. (Ward, 2011). Do tohoto komplexu je možno zařadit podnikatelský plán (*business plan*), který většinou vyžadují banky či investoři při žádosti o úvěr. Jednotlivé plány vycházejí ze stanovené vize, z mise, deklarovaných cílů, vzájemně se prolínají, jsou na sobě závislé. Cíle a strategie se mohou měnit v návaznosti na schopnost rodinného podniku pružně reagovat na tržní situaci. Singer a Donoho (1992) poukazují na skutečnost, že růst a rozvoj malých rodinných podniků je obvykle charakterizován metodou pokusů a omylů.

Problematiku strategického řízení v malých, středních a rodinných firmách řešily pod vedením Mendelovy univerzity v Brně švédská Jönköping International Business School,

slovenská Vysoká škola manažmentu v Trenčíně, Asociace malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR a asociace POPAI CE. V průběhu května – července 2014 byl agenturou STEM/MARK proveden sběr dat mezi majiteli a manažery více než 1 000 kvótně vybraných firem z České republiky, Slovenska, Švédska a Finska.³⁰ Výzkum vedl k závěru, že rodinné podniky, přestože přirozeně inklinují spíše k intuitivnímu a ad hoc stylu řízení, už využívají i přístupy typické pro systematické strategické řízení. U rodinných podniků výzkum hodnotil některé aspekty specifické pro tento typ podnikání. V tabulce jsou uvedeny průměry odpovědí na škále 1 – 5, respondenti vyjádřili míru souhlasu nebo nesouhlasu s prezentovanými výroky od „zcela souhlasím“ (1) po „zcela nesouhlasím“ (5). – viz Tab. č. 11.

Tab. č. 11: Výstup výzkumu: řeší rodinná firma strategická specifika?³¹

Tvrzení směřující ke zhodnocení OBLASTI 5 - Firmy rodinného typu – strategická specifika (mezigenerační předání, soulad rodiny a firmy atd.).				
Výrok	České firmy	Slovenské firmy	Finské firmy	Švédské firmy
Vážně se zabýváme tím, co uděláme s naším podnikem, když vlastník odejde.	2,6	1,8	2,3	3,2
Náš rodinný život a podnikání jsou v harmonii, neexistuje mezi nimi žádný vážný konflikt.	2,3	2,7	2,1	2,3
V podniku existují jasné standardy pro odměňování členů rodiny, kteří zde pracují, jsou definována kritéria, která musí naplnit, aby mohli získat místo v podniku apod.	2,1	2,2	1,9	2,0
Máme silné a většinou pozitivní vztahy mezi členy rodiny, neexistují mezi nimi zásadnější konflikty.	2,0	2,1	1,6	1,8

Zdroj: Hanzelková, 2015

Závažným rizikem u českých rodinných podniků je zejména to, že jen menší část z nich se systematictěji zabývá mezigeneračním předáním. Významná část rodinných firem také uvedla problémy při snaze sladit fungování rodiny s podnikáním. Rizikové může být i

³⁰ Projekt na podporu malých a středních podniků (SME) byl odstartován v prosinci 2012 a byl financován z podpory Evropské komise prostřednictvím Národní agentury pro evropské vzdělávací programy (NAEP), České republiky, Výzvy Leonardo da Vinci "Transfer inovací 2012" pod názvem Education in Strategic Management for SMEs managers/owners. Registrační číslo: CZ/12/LLP-LdV/TOI/134004

³¹ Respondenti volili odpověď na škále 1-5, a tím vyjádřili míru souhlasu nebo nesouhlasu s prezentovanými výroky, od „zcela souhlasím“ (1) po „zcela nesouhlasím“ (5). Obecně platilo, že vyšší hodnoty u výroků znamenají u daného aspektu strategického řízení problémy nebo deficity. Jako **indikátor drobných nedostatků ve strategickém řízení byly brány odpovědi na škále s hodnotou 2,0 a vyšší (v tabulce č. 11 podbarveno tmavě šedou), za výraznější nedostatky byly považovány hodnoty 2,5 a vyšší (v tabulce č. 11 podbarveno světle šedou).**

to, že často nemají ujasněná kritéria pro zapojování členů rodiny do podnikání, ani jejich odměňování. Libor Musil³² dodává: „Bez pravidel firemního chování, stanovení a jednoduchého měření úspěchů každého pracovníka, je firma v chaosu a dají se realizovat pouze jednoduché strategie. Je to potom boj o přežití ze dne na den, od výplaty k výplatě. A to lidi nebaví. Sdílenou firemní kulturu a přehledné organizační uspořádání, kde je jasně nastavená zodpovědnost každého pracovníka za výsledek, bereme jako základ pro dosažení vyšších strategických cílů. A o to v podstatě jde – klást si vysoké cíle a snažit se je dosáhnout.“ (Hanzelková, 2015)

Na základě vlastních zkušeností autorky lze potvrdit, že strategicky řídit rodinnou firmu dnes nelze bez efektivního **využívání informací**. Významnost této problematiky je zřejmá především s ohledem na fakt, že kontinuálně roste složitost řešených manažerských úkolů a zároveň dochází k permanentnímu zkracování reakční doby pro hledání adekvátních rozhodnutí. Diskrepance mezi statickými a dynamickými údaji se dá odstranit prostřednictvím nových přístupů k práci s informacemi. (Kupec, 2014) Digitální technologie umožňují sběr a vyhodnocení relevantních informací. Staly se základní infrastrukturou zprostředkovaného utváření, zpracování a přenosu informací. Schopnost rodinných podniků zpracovávat informace o trendech v odvětví, o zákaznících, dodavatelích, konkurenci, atd. vede k následnému správnému (SMART) stanovení cílů, k definování konkrétních strategií pro jejich dosažení.

Manažerské zásady podmiňující úspěch strategického řízení rodinného podnikání očima úspěšných majitelů rodinných podniků – viz Příloha C.

Pokud se chce rodinný podnik vyhnout stagnaci, je nutné, aby majitelé i rodinní příslušníci věnovali zvýšenou pozornost problematice strategického řízení a aby uvažovali perspektivně. Musí sami sebe přesvědčit, že je z pohledu budoucího úspěchu nutné věnovat dostatek času tvorbě organizačních systémů, rodinné a podnikové struktury řízení. (Krošláková, 2013a) Zda byla firma úspěšně strategicky řízena, doloží i průběh a úspěšnost jedné z nejvýznamnějších strategií - **strategie mezigenerační výměny**.

³² zakladatel a majitel úspěšné české firmy Liko-S, vítěz soutěže Rodinná firma roku 2014 a garant projektu AMSP ČR Rodinná firma

1.2.2 Specifika strategického plánování nástupnictví v rodinných podnicích

„Ihned nastoupit do vrcholového managementu je špatně. Nástupce by měl v rodinné firmě vždycky začít od píky.“ Libor Jungvirt, jednatel společnosti LIVA Předslavice

Jak bylo výše diskutováno, strategické řízení firmy (*strategic management*) je dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji. (Jakubíková, 2013) Za disponibilní zdroje lze kromě hmotného majetku, know-how firmy a finančních zdrojů považovat i zdroje lidské – v případě rodinné firmy otce - zakladatele, matku – zakladatelku a potenciálního nástupce z rodinných řad.

Specifika předávání firmy v rámci rodiny popisuje Kaneff (2011). Došel k závěru, že nastupující generace musí firmu buď milovat, nebo se nemá ani snažit ji vést. Cadieux, Lorrain, Hugron (2002) definovali nástupnictví jako dynamický proces, během kterého se role a povinnosti dvou hlavních skupin zúčastněných osob (předchůdce a nástupce) vyvíjejí ve vzájemné závislosti a jejichž konečným cílem je převod řízení a vlastnictví podniku na další generaci. Nástupnictví není jednorázová událost. Je to projekt, který by měl být hladký, přirozený a především promyšlený. (Hnátek, 2015) Podle Lukeše a Nového (2005) lze nástupnictví chápat jako bezplatné přenechání firmy svému nástupci, případně jako neziskový prodej společnosti. (Lukeš, Nový, 2005) Jako světové akademické téma se strategické plánování nástupnictví začalo podrobněji zkoumat v roce 1960 a bylo definováno jako přenos vedení z jednoho člena rodiny na jiného. Strategické plánování nástupnictví je nutno realizovat jako systematický projekt, který prostřednictvím konkrétních strategií a procesů zajistí, že je organizace ve správný čas připravena na obsazení uvolněného místa správnými lidmi, se správnými dovednostmi, znalostmi, postoji a chováním nezbytným pro vrcholový management. (Zahrani, Nikmaram, Meisam, 2014)

Lze se domnívat, že strategické plánování nástupnictví umožní identifikaci požadavků na vykonávání vrcholové manažerské práce, stanoví očekávané standardy znalostí a dovedností nástupce. Identifikuje talentované nástupce, volí nástupce a uvádí je do funkce. Nejdůležitější výhodou je to, že usnadňuje efektivní plánování lidských zdrojů, rozvoj jejich znalostí a dovedností v konkrétním čase, včetně plánu alokace konkrétních zdrojů a konkrétních zodpovědností. Samotný průběh a řízení nástupnické strategie souvisí s povahou lidských zdrojů v rodinných podnicích. Konkrétní problém představuje potenciální

nepotismus.³³ Touha zakladatelů úspěšně předat firmu nastupující generaci může v rámci firmy způsobit neefektivní distribuci manažerských a řídicích funkcí. Výkon nastupující generace může pak být slabší, než kdyby byly pozice na základě odborných a manažerských schopností přidělovány nerodinným zaměstnancům. Významnou roli tak hraje při řízení nástupnické strategie úroveň a uplatnění znalostního managementu.

Jak definovat znalostní management? Ve společnosti, kde jedinou jistotou je nejistota, jsou znalosti jediným zdrojem trvalé konkurenční výhody. (Nonaka, Takeuchi, 1995) Cílem řízení znalostí je umožnit podniku maximálně využít znalostních zdrojů, prostřednictvím kterých vyhledá a vytvoří nové hodnoty pro zaměstnance, zákazníky, dodavatele, zainteresované osoby i pro samotný podnik. Znalostní management lze chápat též jako systematický proces tvorby a sdílení znalostí, vyhledávání, výběru, organizace, koncentrace a prezentace poznatků (znalostí) způsobem, který pomáhá v podnicích zvyšovat úroveň, na jaké zaměstnanci rozumí konkrétním oblastem podnikání. Umožňuje docílit hlubšího vhledu a porozumění zejména na základě využití vlastních zkušeností. Ochraňuje duševní vlastnictví před zneužitím, intelektuální jmění podniku před zánikem, přispívá k firemní inteligenci a poskytuje podniku větší flexibilitu, schopnost vytvářet či získávat, modelovat, reprezentovat a aktualizovat složitější a interdisciplinární data a informace z nových a rozmanitých zdrojů. (Novotný, Mikulecký, 2011)

Je logické, že komplex pracovníků podniku s jejich výjimečnými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, motivacemi a emocemi představuje unikátní, výjimečný a nenapodobitelný zdroj rozvoje, který diferencuje jeden podnik od druhého. (Boučková, Viduna, 2014) Proč např. některé rodinné podniky, někteří podnikatelé naleznou vhodné příležitosti a jiní ne? Jedním z důvodů je, že tyto příležitosti jsou spojeny s tzv. tacitními znalostmi, které jsou dále rozvíjeny zkušenostmi, studiem a jsou dávány do různých souvislostí, což umožní rozpoznat příležitosti trhu, uvést své výrobky nebo služby na trh rychleji, s nižšími náklady, s marketingovou podporou založenou na rodinném jménu či rodinné tradici.

Zdroje znalostí můžeme hledat jak uvnitř, tak i vně rodinného podniku. Znalosti generované uvnitř rodinného podniku jsou obzvláště cenné, protože jsou jedinečné,

³³ Nepotismus - (z lat. *nepos* = *synovec*) označuje systém obsazování funkcí, v němž jsou preferováni příbuzní proti ostatním, nezřídka lépe kvalifikovaným kandidátům. (Maříková a kol., 1996)

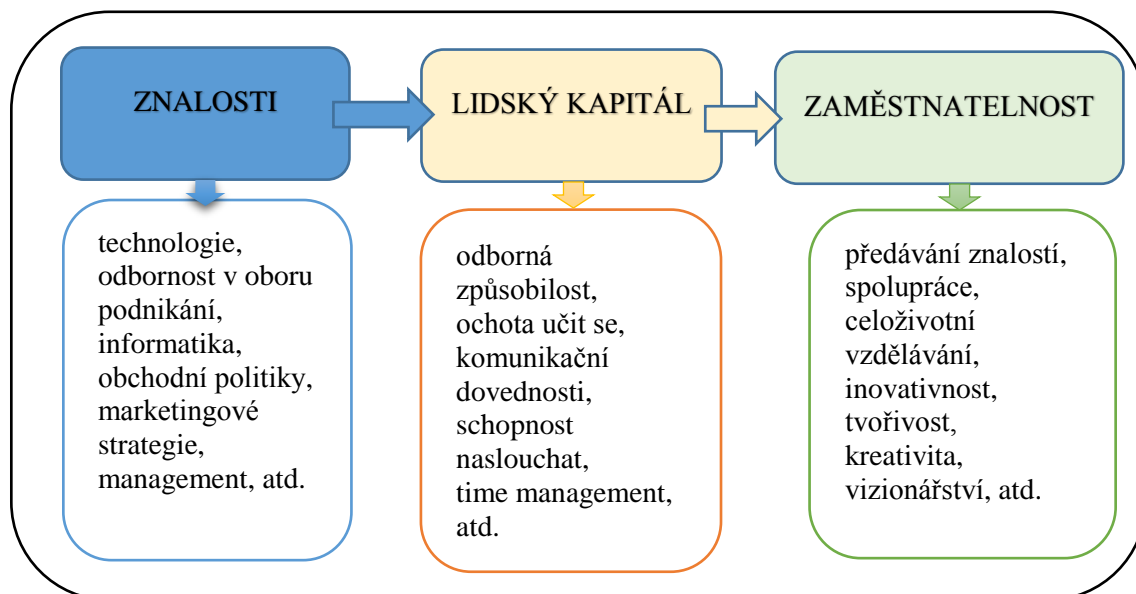
specifické. K běžným zdrojům vnějšího poznání obecně patří publikace, vzdělávací programy univerzit, poradenství vládních agentur, práce profesních sdružení, dostupnost a kvalifikace externích poradců (právních, daňových, marketingových agentur), atd. Schopnost absorbovat externí znalosti a integrovat je do vnitřního prostředí podniku může být konkurenční výhodou rodinných podniků. Právě předávání znalostí má zásadní význam při budoucím úspěchu či neúspěchu generační obměny v rodinném podniku. Proto je velmi důležité zapojení budoucího nástupce do chodu rodinného podniku co nejdříve, aby získal co nejvíce tacitních (nepřenositelných, získaných vlastních zkušeností, uložených v podvědomí zakladatele firmy), znalostí z oboru. Zároveň také musí probíhat získávání odborných explicitních (přenositelných, snadno artikulovatelných) a implicitních (uvědomělých, ale těžko přenositelných) znalostí. Pokud pod managementem znalostí obecně rozumíme systematický přístup k tvorbě, získávání, uchovávání, šíření, sdílení a aktivního využívání znalostí s cílem zvýšení výkonnosti podniku, pak v rodinných firmách lze význam řízení nástupnické strategie interpretovat jako **proces přenosu znalostí v synergickém vztahu mezi předchůdcem a nástupcem**. Není třeba vysvětlovat fakt, že vztah mezi rodičem a jeho potomkem je diametrálně odlišný od toho, jakým způsobem fungují „standardní“ vztahy mezi nadřízeným a podřízeným. Grote (2003) tvrdí, že úspěch nástupnické strategie je dán ochotou nebo odporem předchůdce, ale i nástupce k předávání/přebírání znalostí. Lansberg (1999) ukazuje, že mnozí předchůdci nejsou ochotni podpořit své potomky v řízení rodinného podniku a firmu jim předat ze strachu ze ztráty kontroly nad podnikáním.

A zde narážíme na hlavní problém. Např. v USA berou rodinné podniky a jejich důležitost opravdu vážně a při univerzitách funguje více než 100 aktivních rodinných center, které pomáhají rodinným podnikům řešit jejich problémy. (Cann, Upton, 2003) **Výzkumu rodinného podnikání, plánování nástupnictví včetně nezbytné strategie předávání znalostí není v ČR věnována externím prostředím a ani akademickou sférou dostatečná pozornost**. Dle výsledků 32. průzkumu Asociace malých a středních podniků ČR téměř 70 % českých rodinných podniků nemá žádný plán nástupnictví, se kterým přímo souvisí předávání znalostí nástupnické generaci, rodinné podniky s předáním řízení podniku otálejí. Důsledkem tohoto je, že přibližně každý třetí podnik z deseti nástupnictví nepřežije. Třetí generace pak udrží rodinné podnikání jen v jednom případě z deseti. (AMSP ČR, 2015)

„Majitelé podceňují celý proces předávání, i když si uvědomují, že to bude náročné. Z našeho pohledu jsou zahlceni operativou chodu firmy a předávání pak řeší více intuitivně a pod časovým tlakem, což může být velmi nebezpečné," říká Eva Svobodová, generální ředitelka AMSP ČR. (Kudrnová, Sýkora, 2015) Tato skutečnost by mohla vést k jejich postupnému zániku, ztrátě rodinných tradic a know-how, zvýšení nezaměstnanosti.

Zkoumání přístupů k rodinnému podnikání a nabídka možných řešení problematiky řízení nástupnické strategie prostřednictvím znalostního managementu se tak stává vyhledávaným tématem. Za podstatný faktor je možno považovat **proces přenosu** rodinných znalostí, obchodního a technologického know-how, které odlišuje rodinný podnik od konkurence. Vědomosti, praktické zkušenosti získané za roky, nebo dokonce desetiletí, po která předávající ve firmě pracoval, poskytují jedinečný a neopakovatelný základ vědomostí pro nástupce. (Carmel, 2010) Snad nejvíce obtížný úkol je převést manažerské schopnosti, komunikační dovednosti, procesní přístup, atd. na nástupce. Tento proces znázorňuje Obr. č. 10.

Obr. č. 10: Proces přerodu znalostí na využitelný lidský kapitál³⁴



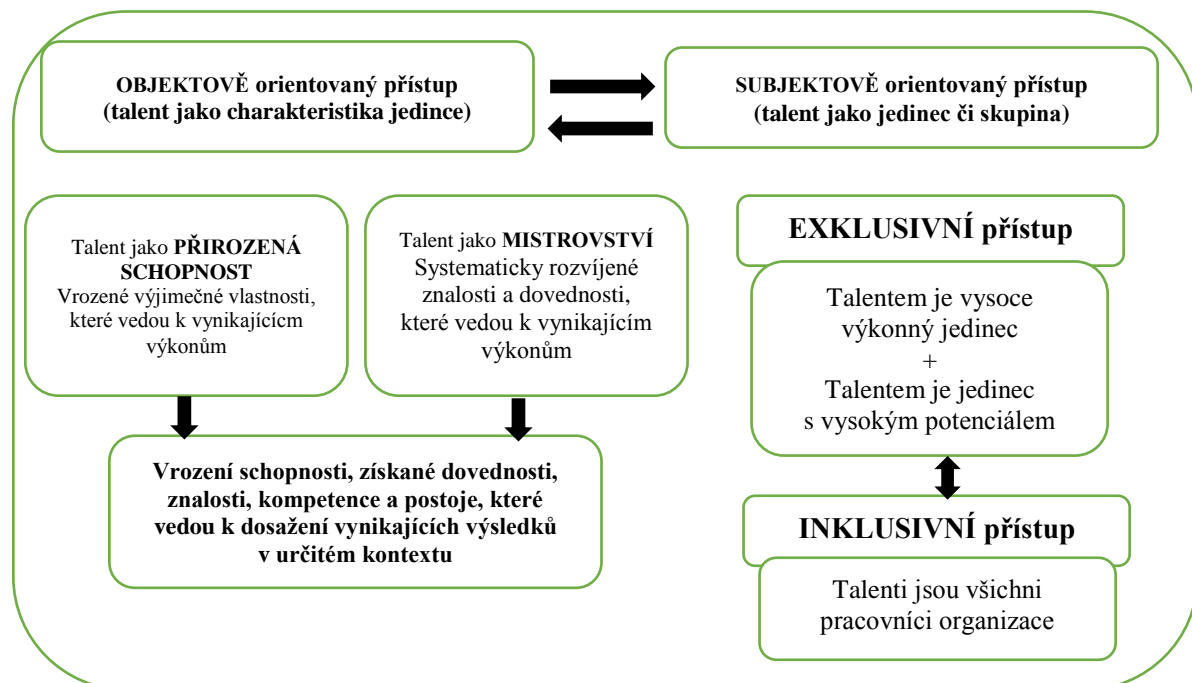
Zdroj: Marosi a Katon, 2015

³⁴ Becker lidský kapitál definuje jako: schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit. (Becker, 2009)

Proces získávání znalostí, dovedností a kompetencí vedoucí k zaměstnatelnosti musí být podporován motivací. V tréninkovém procesu musí nástupce zachycovat explicitní i implicitní znalosti, které zajistí jeho nebo její budoucí výkon v pozici top manažera. (Suárez, Pérez, Almeida, 2001). Zároveň se však musí zaměřit na kreativitu a realizaci inovací, protože právě tyto aktivity mají zásadní význam pro výkonnost rodinného podniku. (Anderson, Potočník, Zhou, 2014; Nonaka, Toyama, Konno, 2000). Podle Druckera (2014) je inovace nástroj podnikatele, kterou on/ona využívá jako příležitost pro změnu.

Za obdobně důležitou je považována i problematika **talent managementu** nástupníků. Talent management je relativně mladý pojem. Jeho podstatu však vystihl již Baťa. „Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybuďoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům, a on potom vybuďoval závod.“ (Zelený, 2005, s. 42) Podle Armstronga řízení talentů znamená „používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti.“ (Armstrong, 2007, s. 327) Problematikou řízení talentů se zabývá Egerová. Její přístupy a pojetí talentu v organizačním prostředí znázorňuje Obr. č. 11.

Obr. č. 11: Přístupy a pojetí talentu v organizačním prostředí



Zdroj: Egerová, 2015

Talent může být spojován zejména s jedincem, který má kapacitu dosahovat mimořádného výkonu nejen v současné době, ale i v budoucnu tak, že se vyrovná s novými požadavky. (Egerová, 2015) Rodinné podniky jsou, stejně jako jiné podniky, vystaveny výzvám rozvoje talentů, ty jsou však v jejich případě těsně spojeny s otázkou nástupnictví ve vedení podniku. Zda se rozvinou nejlepší talenty uvnitř rodiny, nebo se (také) najdou mimo ni, závisí na konkrétních okolnostech. V moderních rodinách již většinou odpadá nástupnictví „z donucení“ a rozhodující je motivace a talent (vrozené výjimečné schopnosti, systematicky rozvíjené znalosti, kompetence a postoje) rodinných příslušníků. (Horáková, 2015)

Za významný faktor je považována ochota nástupce převzít podnik, úroveň přípravy nástupce, vztah mezi vlastníkem-manažerem a nástupcem. Za další faktory lze považovat motivaci a očekávanou odměnu pro nástupce, důvěru otce zakladatele, matky – zakladatelky ve schopnosti a záměry nástupce, rodinnou harmonii, kulturu v daném regionu, rozdílnost vnímání nástupnického procesu lišící se mezi různými generacemi rodinných příslušníků, atd. (Venter, Boshoff, Maas, 2005)

„Nástupce do jejich nových pozic nelze nutit. Musí být sami motivováni vizí vést vlastní firmu.“ Kamil Valenta, jednatel rodinné firmy KONDOR

1.2.2.1 Proces plánování nástupnictví (mezigenerační předání)

Nástupnictví znamená změnu, je nevyhnutelným procesem. Příprava nástupnictví zahrnuje jak rodinné příslušníky, tak i podnik jako celek. Strategické řešení nástupnictví v rodinných podnicích vyvolává pozitivní očekávání a může přispět k dynamizaci vývoje podniku. Proces „předání kormidla“ zahrnuje celý podnik. Realizace nástupnictví se nesmí stát pouze záležitostí vrcholového vedení a správních orgánů. Ve hře jsou tři zásadní požadavky a to požadavky trhu na změny v podniku, přání a požadavky předávajícího podnikatele, očekávání a požadavky nástupce. Klíčovou rolí zde hraje vypracování fundované strategie dalšího rozvoje rodinného podnikání. Jejím základem je provedení

analýzy stávající a budoucí vitality³⁵ podniku. Plánování nástupnického procesu lze rozdělit na tři časové dimenze:

- *Na normativní úrovni* se začíná pracovat zhruba 10 let před předpokládaným předáním vedení podniku nástupci. Vyjasňují se hodnoty, které sdílí předávající podnikatel a potenciální nástupce.
- *Na strategické úrovni* se pozornost soustřeďuje na formování strategické pozice rodinného podniku, na řídicí a právní otázky. Jde o časový horizont 3 až 5 let. Podnikatelská strategie má mít platnost přesahující datum předání vůdcovství/vlastnictví o 2 až 3 roky. To umožní dát podniku v době předání jasný směr a všem zájmovým skupinám (zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci, atd.) zajistit jistotu v očekáváních. To se může podařit jen tehdy, jestliže je strategie v této fázi dobře komunikována a všemi zúčastněnými prožívána.
- *Na operativní úrovni* s časovým horizontem několik měsíců až jeden rok se uskuteční vlastní proces předání firmy nástupci. Na této úrovni je žádoucí, aby předávající podnikatel byl účasten tohoto procesu za předem dohodnutých podmínek. (Sedláčková, 2009)

Rozdílnosti plynoucí z výběru a zapracování budoucího vedení firmy s sebou přinášejí různé náhledy na řešení procesu nástupnické strategie v rodinných podnicích. Bhalla a Kachaner (2015) popsali deset klíčových principů, jak uspět v nástupnické strategii. Doporučují:

- začít brzy,
- předem nastavit očekávání, filozofii a hodnoty,
- pochopit individuální a kolektivní ambice,
- nezávisle posoudit, co je správné pro podnikání,
- investovat do rozvoje schopností nástupce, připravit jej na vedení podniku a z něj pramenící odpovědnosti,

³⁵ Vitalita - „Skutečnost, že něco existuje v současnosti, aniž by to svou přítomnou existencí omezovalo svou existenci budoucí na míru, jež je nezbytně nutná, můžeme označit jako vitalitu.“ (Plamínek, 2014, s. 16) V podnikatelském prostředí je potřeba, aby se jednalo o vědomé a systémové úsilí pro dlouhodobou udržitelnost. V případě rodinného podnikání se pak jedná o schopnost generačního předání systému postaveného na kvalitních vztazích.

- definovat jasné a objektivní výběrové řízení,
- hledat kreativní způsoby managementu, které by vyhovovaly obchodním potřebám a ambicím nástupníků,
- budovat důvěryhodnost a autoritu nástupce prostřednictvím naplánovaných fází přechodu do vedoucí role,
- zajistit důstojné podmínky odchodu otce - zakladatele, matky – zakladatelky, transparentnost jejich dalších rolí v řízení rodinného podniku,
- motivovat ty nejlepší zaměstnance a posílit jejich podporu nástupníka.

Koiranen a Karlsson (2002) doporučují, aby z praktického hlediska podnik plánoval mezigenerační předání na třech různých úrovních. Díky tomu by pak mělo mezigenerační předání proběhnout ve všech oblastech, které mají na jeho úspěšný průběh vliv. Jsou jimi:

- předání ŘÍZENÍ FIRMY – manažerských pravomocí a odpovědnosti, řešení přesunu manažerských kompetencí uvnitř rodinných podniků – ať už směrem na rodinného příslušníka nebo směrem na externího manažera,
- předání VLASTNICTVÍ (akcionářské podíly) firmy, přesun majetku v rámci rodiny, zachování jeho hodnoty a ochrana, plánování jednotlivých kroků směrem k podnikání a současně směrem k rodině jako takové. V této fázi je nutno umět odpovědět na otázky typu Kdo bude vlastnit tuto firmu v budoucnu? Jak bude vlastnictví převedeno? Kdy bude vlastnictví převedeno?
- To vše s hledem na konsensus³⁶ a zachování RODINNÉ HARMONIE. (Hanzelková, 2015)

Handler a Kram (1988) vztahují metodologii plánování nástupnictví k požadavku podrobné analýzy, která vyhodnocuje stávající a budoucí styl vedení, delegování pravomocí, organizační kulturu, organizační hierarchii, finanční a obchodní zdraví rodinného podniku. Analyzované faktory rozdělují do na individuální úrovni předávajícího a nástupce, na interpersonální skupinové úrovni, na organizační úrovni. Doporučují návaznost při

³⁶ Konsensus - shoda mínění rodinných příslušníků, obecně jakýkoliv vzájemný souhlas.

plánování postupu strategie na těchto třech úrovních. (Handler, Kram, 1988) Příklady aktivit vedoucích k posílení dovedností nástupců jsou následující:

- Posilování a budování zkušeností pomocí strategických, náročných, projektových záměrů.
- Stáž nástupce v zahraničí, u konkurentů, MBA programy, absolvování výukového programu.³⁷
- Dlouhodobé stínování majitele, koučink, paralelní fungování nástupce a předávajícího.
- Propojení rozvoje a požadavků na výkon s adekvátní motivací a odměňováním (podíl na zisku, další motivační faktory).
- Plánování průběhu předávací fáze.
- Rotace mezi jednotlivými útvary.
- Účast na poradách vedení, spoluúčast při tvorbě plánů (marketingový, obchodní a dalších).
- Mentoring externím členem vedení nebo jiným podnikatelem mimo organizaci.
- Řízení útvaru/divize, včetně finanční odpovědnosti. (Lewitt, 2005)

Morris a McCann (2011) apelují na stávající generaci, aby pochopila, že nová generace může přinést nový koncept rodinného podniku spojený s rychlým technickým rozvojem, s expanzí na zahraniční trhy, se změnami reagujícími na trendy internetové komunikace, s možnostmi financování investic (aurorka dodává např. z fondů EU), se zapojením se do klastrů, s možnostmi spolupráce s vědou a výzkumem (vysokými školami), atd. Aby stávající generace byla schopna tuto skutečnost pochopit a plně akceptovat, musí změnit své myšlení v oblastech:

- Inovací – jako jediného možného způsobu získání konkurenční výhody na základě uplatnění nových technologií, zefektivnění procesů.
- Konkurence - při změně trhu se mění i distribuční systém a s ním se mění i konkurenční prostředí podniku. Globalizace přináší do konkurenčního prostředí mnoho příležitostí, ale i hrozeb.

³⁷ Např. International Institute for Management Development ve Švýcarsku nabízí čtyřtýdenní modulární program zaměřený na specifika řízení rodinných firem. Více viz <http://www.imd.org/>.

- Výchovy nové generace – mladí lidé vždy byli motorem, který buď udrží a rozvine nebo zlikviduje podnik. Je nezbytně nutné se soustředit na jejich výchovu a zapojení do RP od útlého věku, předat jim zkušenosti, poskytnout jim dlouhodobou perspektivu a pomocnou ruku při zachování nezávislosti, partnerství a důvěry. Nová generace je sžita s novými technologiemi, může být inspirativním zdrojem nových nápadů a tržního rozvoje.
- Pokračování tradice a udržení kladného image RP v očích široké veřejnosti. Kromě předání jména, loga firmy, je předáván i kapitál (hodnota podniku, zkušenosti, profesionalita, finanční kapitál, atd.). Proto je důležité přemýšlet o podniku nejenom z hlediska statické jednotky, ale především z hlediska dynamiky a rozvoje rodinného podnikání. (Kluzáková, 2012)

Obě generace by měly respektovat skutečnost, že každý vůdce je jedinečný, má určité kompetence, které se dají částečně naučit, částečně je nutné je mít dané. Nástupník je vždy srovnáván s odcházejícím vůdcem, kterého nelze „naklonovat“. Nástupce bude mít jiné charakteristiky, jiný pracovní styl i jiný styl chování. Zatímco zakladatel je např. více orientován na výrobní technologie, nástupník tyto považuje za samozřejmost a orientuje se na práci s informacemi. Zakladatel je zvyklý pracovat 12 a více hodin denně, generace Y³⁸ vyžaduje svobodu, chce pracovat flexibilně podle svého rozvrhu, chce si udržet své koníčky, vztahy a kamarády. Očekává hodnocení za výsledky, nikoli za hodiny strávené v zaměstnání. Má přemrštěný pocit výjimečnosti, budoucnost vidí optimisticky, finanční problémy řeší prostřednictvím půjček a hypoték. Odborníci na řízení lidských zdrojů zdůrazňují, že firmy musí změnit systém řízení, aby byly připraveny na přítomnost mladých, ambiciózních, nadaných a náročných zaměstnanců/majitelů. Oni totiž nežijí proto, aby pracovali, ale pracují proto, aby žili a realizovali své zájmy. (Hovorková, 2013)

K finančnímu zajištění odcházející generace musí být vytvořeny plány toho, z jakých zdrojů jí bude poskytnut přiměřený a spolehlivý příjem. Starší generace po předání kontroly

³⁸ Generace Y – generace dětí narozených v letech 1986- 2000. Dětství má spojeno s rozvojem podnikání svých rodičů. Je ekonomicky aktivní, dospěla do věku, kdy může převzít řízení rodinného podniku. Požaduje vyšší životní úroveň, klade důraz na osobní uplatnění, chce naplno využít všech možností, které otevřená společnost nabízí, ale zároveň kvůli tomu odmítá obětovat osobní život. V pracovním životě požaduje flexibilní pracovní dobu, používá trendové komunikační nástroje, je otevřena novým myšlenkám. (Peterka, 2007)

nad rodinným podnikáním generaci nastupující často prožívá pocit frustrace nad ztrátou moci, identity a smyslu života. Se ztrátou požitků, které se dříve pojily k postavení podnikového vůdce, může dojít ke změně životního stylu. Výdaje, které dřív byly podnikové, se stávají osobními. Čím dříve rodina naplánuje finanční dimenze následnictví, tím více času bude mít na implementaci těchto plánů. (Rouvinez, Ward, 2016)

1.2.2.2 Kritické faktory mezigeneračního předání

Proces předání firmy v jakékoliv podobě je jednoznačně velmi rizikový v rodinných firmách i ve firmách nerodinného typu. V rodinných firmách v sobě zahrnuje rovinu podnikatelsko-organizační a rovinu psychologicko-emoční. (Lukeš, Nový, 2005) Ve světě obvykle funguje přijímaný poměr 30/13/3, což znamená, že druhé generace se dožije cca 30 procent, třetí generace cca 13, čtvrté cca 3 procenta rodinných podniků. (Mojka, Polona, Rebernik, 2009). Faktorů, které tento stav vysvětlují, lze vyjmenovat několik:

- **Rodina se s každou generací rozrůstá.** V první generaci má např. pět přímých rodinných příslušníků zapojených do řízení či aktivit firmy, ve druhé už je jich 20, ve třetí 50 atd. a ne všichni v rodinné firmě pracují, ne všichni se podílejí na jejím řízení, ne všichni mají rozhodovací kompetence či finanční podíl ovlivňující rozhodování o budoucnosti firmy. Tříští se jejich zájmy, zaměření a původní odkaz se rozmělnuje. Mantra, že firma ve druhé generaci přežije v cca 13 procentech případů, však nemusí znamenat, že je rodina neúspěšná. Prodej firmy ještě neznamená její selhání. Druhá generace vstoupí do jiného odvětví, finance z prodeje původní firmy využije k investici a rozvoji firmy v jiné oblasti podnikání - nelze ji kvůli tomu považovat za neúspěšnou. (Krajíček, 2015)
- Dalším faktorem je **situace v odvětví**, ve kterém rodinná firma podniká, ekonomická situace dané země, reálné potřeby, požadavky a očekávání zákazníků, schopnost rodinného podniku na ně po několik generací reagovat patřičnými inovacemi, technologickým pokrokem a trvalou konkurenční výhodou.
- Kritickým faktorem může být **rozdíl v přístupu k riziku** – mladší generace je zaměřena na využívání nových technologií, nových způsobů komunikace, podnikání

v trendových odvětvích, starší generace bývá konzervativnější, nechce ohrozit status quo.

- Samostatnou kapitolu může tvořit **pozice nastupující generace**, která také není snadná. Výzkumem atraktivity rodinného podnikání pro mladé lidi se zabývala Krošláková (2014). Výsledky jejího výzkumu shrnuje Příloha E. Atraktivita či neatraktivita zaměstnání v rodinném podnikání pohledem nástupníka rozhoduje o dalším životě rodinného podniku. Druhá generace je nejdůležitější v budování několikagenerační rodinné firmy. Transfer vedení, know-how a vlastnictví z první generace na druhou probíhá v ČR i na Slovensku poprvé v historii rodin. Úspěch tohoto transferu ukáže, zda budou rodinné podniky schopny přežít, růst a prosperovat i v dalších generacích. Chce-li být nastupující generace úspěšná, musí si vytvořit pocit identity a důvěryhodnosti, vykročit ze stínu svých předků. (Keyt, 2015)
- Neshody mohou nastat v **přístupu k řízení financí**. Mladší generace chce využívat cizí zdroje, část rodinných příslušníků umí využít zdrojů např. z EU, ostatní rodinní příslušníci si chtějí zachovat vysoký životní standard a nejsou ochotni riskovat ztrátu úspor.
- Další kritická situace může nastat v okamžiku, kdy **mladší generace rodinnou firmu převezme a starší generace řeší otázku, jak by se vlastně měla chovat**. Aby rodinný podnik dál řádně fungoval, musí být písemně a naprosto jasně dány podmínky jeho řízení - od majitelů, akcionářů, až po každého manažera. Pozice odcházejícího majitele musí být jasně dána. Nejhorší je varianta, kdy odstupující majitel předá svoji firmu nástupci, ale průběžně, pokud možno nekonceptně, do řízení a různých částí fungování podniku neustále zasahuje. (podnikatel.cz, 2015)
- Za rizikový faktor je považována i **reakce zaměstnanců**. Změna majitele a manažera zvyšuje nejistotu zaměstnanců, protože dostávají nového nadřízeného s odlišným stylem vedení a jinými prioritami. Nový šéf se bude pravděpodobně snažit vlastním představám přizpůsobit organizaci a řízení firmy, některé podnikové procesy a firemní kulturu. Partneři firmy a zaměstnanci by proto měli být včas informováni o všem podstatném, co hodlá nástupník změnit nebo zavést. (Frey, 2007)

V České republice je poměrně častým scénářem situace, kdy je rodičův pohled následující: Vybuďoval jsem firmu, dobře znám všechny procesy a jejich důležitost, umím firmu řídit. Syn je sice šikovný a obchodně zdatný, ale chybí mu můj rozhled, zkušenosti a zaujetí firmou. Je lehkovážný. Naproti tomu synův pohled může být následující: Firma potřebuje vizi budoucího rozvoje, expanzi do zahraničí, rozjezd vlastní výroby. Táta mi moc nevěří a příliš velkých změn se obává. A nad tím vším se line ještě potomkova jistota, že mu otec firmu předá, protože tak či tak ji nemá komu jinému dát. Otcův pohled je poznamenán nedůvěrou k synovi, kterého stále vnímá jako dítě a nedává mu dost samostatných příležitostí. Synův pohled je podvědomě zatížený budoucí jistotou a nemusí se tolik snažit, i když nedůvěru cítí. Táta si dle svých zkušeností myslí, že je univerzální manažer, který dělá vše od obchodu po výrobu. Teď je tu jeho syn, který má obchodní dovednosti, pracuje s informacemi, umí shánět kontakty i v zahraničí. Už méně se ale hodí jako ten, kdo "tlačí" provoz firmy. V důsledku rodinných vztahů se rozvoj firmy ocitá na mrtvém bodě. Bez rozumného vyřešení vztahu otec a syn se v rozhodnutí, kdo bude firmu v blízké budoucnosti řídit, nepohnou z místa. Odrazovým můstkem vpřed jsou nevyhnutelné kroky realizace strategie nástupnictví, ke kterým se musí dvojice osmělit. (Kudrnová, Sýkora, 2015)

Po provedení důkladné analýzy se může stát, že nebyl nalezen vhodný kandidát, který by projevil zájem pokračovat ve vedení rodinného podniku a zároveň by k tomu měl potřebné předpoklady. V případě, že podnik nemá k dispozici vhodného adepta, neměl by být do vedení podniku dosazen za každou cenu rodinný příslušník. Vlastník podniku by měl začít uvažovat o jiných možnostech. Jednou z nich je prodej podniku. V případě, že důvodem absence vhodného kandidáta je příliš nízký věk nebo nedostatek zkušeností, může být na ředitelskou funkci dosazen prozatímní správce, který podnik povede do té doby, než bude rodinný příslušník schopen ujmout se vedení. Poslední možností je profesionalizace řízení v podobě externích manažerů nepatřících do řad vlastníků, která se stává výhodnou zejména v odvětvích se silnou konkurencí, kde musí řídicí funkce podniku vykonávat skuteční odborníci. Tito odborníci by se do chodu podniku měli zapracovávat již v době, kdy se vlastník podniku připravuje na odchod do ústraní a v momentě, kdy podnik skutečně opouští, je řízení podniku zcela profesionalizované. Tímto momentem dochází k osamostatnění vlastnictví a řízení. (Hanzelková, Koráb a Mihalisko, 2008)

Mnoho problémů, které vznikají v rodinném podniku v návaznosti na nástupnictví, lze řešit s předstihem. Proto je důležité umět jasně a otevřeně komunikovat. Díky správné a včasné komunikaci lze vhodně upravit očekávání jednotlivých stran a předcházet tak mnoha konfliktům. Nástrojem může být sepsání rodinné ústavy, dohody společníků rodinného podniku a pořádání pravidelných setkání rodinných příslušníků. V rozvětvených rodinách se značným jměním lze rovněž uvažovat o volbě rodinné rady, která bude nápomocna při řešení případných konfliktů a strategie rozvoje rodinných záležitostí do budoucna. (Seidl, 2015)

Závěrem této části textu je možno konstatovat, že „Odchod zakladatele z aktivního řízení firmy a její převzetí další generací je komplikovaný a rizikový proces. Aby se povedl, je třeba, aby obě generace zvládly celé množství náročných a léta probíhajících změn, které se týkají jak podniku a jeho fungování, tak mnoha osobních záležitostí jeho aktérů,“ podotýká k mezigeneračnímu předání Matti Koiranen, emeritní profesor finské University of Jyväskylä, jeden z předních odborníků na řízení rodinných podniků. „Nezbytným základem je otevřená komunikace, respekt a důvěra mezi oběma generacemi,“ dodává. (Hanzelková, 2015)

Společnost EY u příležitosti zahájení nového ročníku soutěže Podnikatel roku zveřejnila v září 2015 výsledky svého výzkumu. Padesát tři procent oslovených podnikatelů plánuje předat firmu svým dětem. Snaží se jim proto vštípit zejména odvahu, trpělivost a správný odhad na lidi. Až čtvrtina podnikatelů již aktivně pracuje na tom, aby jejich děti firmu v blízké době převzaly a dál rozvíjely. Dalších 26 procent stejný krok výhledově plánuje. (idnes.cz, 2015) Lze očekávat, že to budou právě oni, kdo se podělí (např. na stránkách projektu rodinná firma) o své zkušenosti, že se budou účastnit kulatých stolů a diskusí o řízení nástupnické strategie a že na základě konkrétních průběhů nástupnických strategií bude možno za cca 5 let zpracovat akademickou sférou „protokol“ předávání rodinných firem v ČR.³⁹

³⁹ Komparace výsledků veřejně dostupných výzkumů společnosti PwC, AMSP ČR – viz Příloha F.

EMPIRICKÁ ČÁST DISERTAČNÍ PRÁCE

2 Výzkum reálné situace v praxi rodinného podnikání v ČR

Obsahem následující části disertační práce je ověřit uvedená teoretická východiska v praxi na vybraném vzorku rodinných podniků. Na jejich základě bude možno formulovat návrhy a doporučení, vyvodit závěry.

2.1 F-PEC škála a možnosti jejího využití pro zkoumání míry rodinného vlivu na rodinné podniky v České republice

2.1.1 Představení modelu F-PEC

Alternativním způsobem vůči definicím rodinného podnikání uvedeným v podkapitole 1.1.1 posuzují rodinný podnik autoři Astrachan, Klein, Smyrnios (2002), kteří měří pomocí škály F-PEC míru rodinného vlivu na podnik. Relevantním ukazatelem je vlastnictví, rozsah a způsob zapojení rodiny do fungování podniku. Pro řešení toho, zda je možno podnik považovat za rodinný, je v modelu hodnocen rozsah a kvalita vlivu rodiny prostřednictvím měření třech parametrů. Jsou jimi:

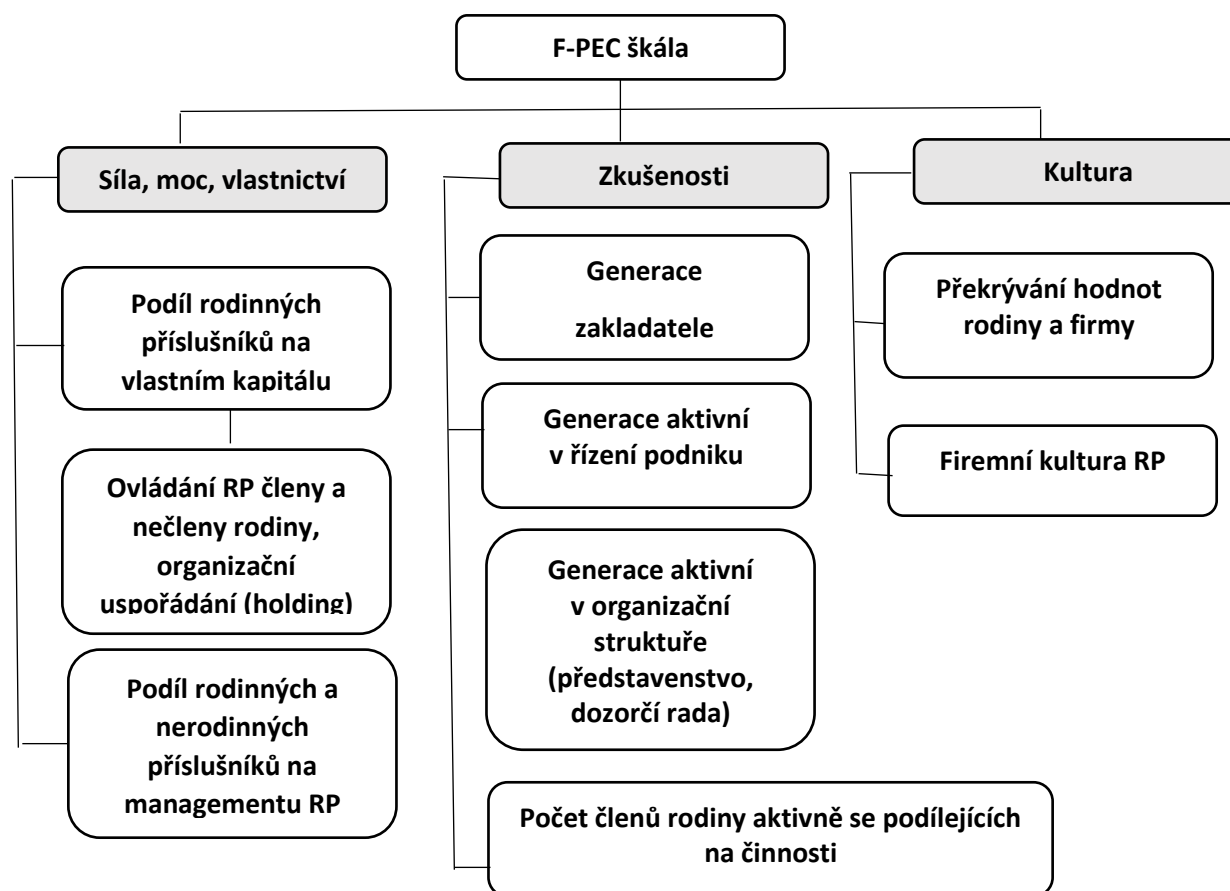
- Parametr **síla, moc, vlastnictví** (*Power*) rodiny je dán vlastnickou strukturou, počtem rodinných a nerodinných příslušníků ve správě podniku a počtem rodinných a nerodinných příslušníků podílejících se na řízení podniku. Rodina tak ovlivňuje podnikání přes podíl svého vlastnictví, účastí na správě věcí veřejných a zapojením se do vedení firmy. Cílem navrženého parametru je změřit přímý vliv rodiny a zjistit váhu nerodinných příslušníků v oblasti vlastnictví a správy podniku. Za rodinný je možno považovat takový podnik, ve kterém mají rodinní příslušníci větší než 50% podíl na rozhodování.
- Parametr **zkušenosti** (*Experience*) se týká struktury a kontinuity a počtu členů rodiny podílejících se na podnikání. Vychází z předpokladu, že obchodní, řídicí, atd. zkušenosti rodiny, která se angažuje v podniku, rostou s každou další generační výměnou. Míru zkušeností ovlivňují zkušenosti generace zakladatele, generace působící v oblasti řízení podniku, generace působící ve správě podniku a počet

rodinných příslušníků angažujících se na chodu podniku. Každá z těchto skupin značně přidává cenné zkušenosti rodině jako celku i samotnému podniku. Jejich úroveň roste s počtem úspěšných generací. Proces přenosu zkušeností probíhá především v rámci předávání podniku z jedné generace na další. První generace vytváří nové rituály, podnikovou kulturu, definuje rodinné i podnikové hodnoty. Druhá a další generace má za úkol rozvíjet podnik při respektování rodinného know-how, historie a tradice. Autoři naznačují, že působení parametru zkušenosti má povahu exponenciální funkce. Znamená to, že zkušenosti každé nové generace se nejen sečítají, ale fakticky se postupně, ve srovnání s předcházející generací, násobí. U parametru zkušenost je každé další úspěšné mezigenerační předání považováno za posloupnost, která přidá značně cenné zkušenosti rodině i podniku. To je dáno nejen praktickou činností v rámci podniku, ale také významnými vnějšími okolnostmi jako je vyšší vzdělání, jazyková vybavenost, rozšířený sociální kapitál, apod. mladé generace. Těmito vlivy se ovšem uvedený model nezabývá, ani v dalším parametru, kterým je kultura řízení a podniková kultura.

- Parametr **kultura** (*Culture*) vyhodnocuje překrývání (souhrn) rodinných a podnikatelských hodnot, interpersonální faktory související s morálkou, pýchou, harmonií a loajalitou (oddaností) vůči rodinnému podniku. Uznávané a deklarované hodnoty ukazují, co rodina považuje za důležité. Hodnoty vlastníků a jedinců podílejících se na řízení jsou zřetelné ze stylu interní i externí komunikace, ze způsobu, jakým jsou řešeny konflikty, ze stupně centralizace či decentralizace organizační struktury. Autoři modelu F-PEC vychází z předpokladu, že majitel firmy či generální ředitel je dostatečně kompetentní k tomu, aby formou odpovědí na příslušné otázky dobře vystihl úroveň podnikové kultury. Parametr úrovně kultury v podniku zahrnuje tři dílčí faktory. Těmi je:
 - osobní víra v poslání podniku a podpora jeho cílů, vize organizace,
 - ochota přispívat k rozvoji podniku,
 - potřeba vytvořit dlouhodobý vztah s podnikem. (Astrachan, Klein, Smyrnios, 2002)

Graficky model znázorňuje Obr. č. 12.

Obr. č. 12: Model F-PEC škály



Zdroj: Astrachan, Klein, Smyrnios, 2002

Cílem autorů modelu F-PEC bylo vytvořit snadno použitelný nástroj, který by sloužil i k porovnání národní úrovně fungování rodinných podniků, následně by vedl k pochopení národních zvláštností a postupně i k vzájemnému předávání zkušeností ohledně řízení rodinného podniku. Schéma uvedené na Obr. č. 12 znázorňuje možnosti, kterými může rodina zasahovat do chodu podniku a zjišťovat její vliv na kontrolu majetkového podílu, počet rodinných příslušníků podílejících se na řízení podniku. Tento model bere ve vztahu k vlastnictví za základ podíl na majetku, na hlasovacích právech, která jsou pod kontrolou rodiny. Vyhodnocuje pozici (posty obsazené členy) rodiny ve srovnatelných řídicích a kontrolních orgánech (představenstvo, dozorčí rada, vedení podniku) v porovnání s počtem postů obsazených nečleny rodiny v těchto orgánech. Je zřejmé, že hlavní roli v tomto přístupu hodnocení rodinných podniků hraje právě parametr označený jako Síla, moc, vlastnictví. U parametru Zkušenosti je možné předpokládat, že rodina ovlivňující podnik je

ve většině případů zkušenější s každou provedenou generační obměnou a že vliv rodiny díky úspěšným generačním obměnám roste. Jinými slovy je možné konstatovat, že úspěšná je ta generační obměna, která přináší posílení vlivu rodiny na řízení podniku a současně vede k alespoň stejné úrovni jeho prosperity. Je užitečné připomenout, že přednost použitého modelu F-PEC spočívá mimo jiné v tom, že není závislý na různých odlišnostech právních systémů jednotlivých zemí. (Hanzelková, Koráb, Mihalisko, 2008)

Model F-PEC byl uplatněn v několika výzkumech a zveřejněn v odborných publikacích zahraničních autorů. Vliv rodiny na soukromé drobné podnikání ve Vietnamu zkoumali na vzorku 143 podnikatelů Vu Hoang Nam, Truong Tuan Anh, Nguyen Ke Nghia z National Economics University, Vietnam (2013). Studie prokázala, že parametr **síla** je velmi významný, navíc bylo prokázáno, že většina firem byla při svém startu financována z rodinných úspor. Pilíř **zkušenosti** se rovněž jevil jako velmi významný, protože rodinné podniky jsou ve Vietnamu předávány z generace na generaci – vždy pouze jednomu následníkovi. Pilíř **kultury** prokázal vysokou míru loajality s podnikem, což je ovlivněno i tím, že společenské normy tradiční rodiny jsou ve Vietnamu významné. Studie Podnikatelská orientace rodinných podniků v Malajsii zkoumala vztah mezi rozsahem rodinného vlivu a podnikatelskou orientací rodinných podniků. Studie kromě klasických parametrů F-PEC škály analyzovala vztah rodinného vlivu s vládou podporovanými programy. Bylo zjištěno, že vládní programy jsou pro podnikatelskou orientaci rodinných podniků v Malajsii důležité. (Fakhrul, Daud, Hamizah, 2012) V odborných časopisech lze dohledat výsledky šetření prostřednictvím modelu F-PEC škály z Německa a Španělska (Jaskiewicz, González, Requejo, Schiereck, 2005), z Turecka (Ayranci, 2014), z USA (Holt, Rutherford, Kuratko, 2010) a z dalších zemí. Rodina jako podnikatelský subjekt a její vliv na fungování a chod podniku se různí podle vyspělosti země, tradice rodinného podnikání, počtu úspěšných generačních předání a národnostní kultury. V České republice model F-PEC nebyl dosud vědecky ověřen a je diskutabilní vhodnost porovnání jeho výstupů s výstupy ze zemí, ve kterých má rodinné podnikání několikagenerační historii.

2.1.2 Metodika výzkumu F-PEC a její použití v České republice

Obecný záměr a limity empirického šetření: v rámci České republiky **nejsou** statistickými zdroji evidovány podnikatelské subjekty definované jako rodinné podniky. Jak bylo uvedeno v podkapitole 1.1.6.2, pokud budeme vycházet z předpokladu AMSP ČR, že rodinné podniky zaujímají přibližně pětinový podíl (Kudrnová, 2014) na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů, pak jich bylo v roce 2015 **227 866** – viz Obr. č. 7. Tento počet podniků tvoří základní soubor, který by měl být s ohledem na následující cíle zkoumán, a měla by být získána reprezentativní data umožňující příslušná zobecnění. Uskutečnit reprezentativní výběrové šetření v potřebném rozsahu a formě přesahuje reálné možnosti autorky této práce. S ohledem na tyto limity byla zvolena metoda anketárního šetření s použitím ověřeného dotazníku modelu F-PEC. (Podrobný popis metody sběru dat v další části). Anketu autorka chápe jako výzkumnou sondu, jejíž výsledky poskytují specifické informace. Získaná data umožní posoudit stanovené hypotézy, mohou posloužit k jejich upřesnění pro potřeby dalšího, reprezentativního šetření.

Cíle šetření:

1. Na základě parametru P (*Power*) ověřit míru rodinného vlivu na fungování zkoumaného souboru rodinných podniků v ČR.
2. Na základě parametru E (*Experience*) vyhodnotit generační zastoupení rodinných příslušníků ve vztahu k vůdcovství (vedení) podniku a k vlastnictví podniku.
3. Na základě parametru C (*Culture*) zjistit, zda má rodinné podnikání v rámci rodiny převažující podporu a prestiž.

Hypotézy:

1. Prostřednictvím vyhodnocení parametru P (*Power*) bude prokázáno, že zkoumaný soubor rodinných podniků je převážně vlastněn rodinnými příslušníky.
2. S ohledem na relativně krátkou dobu obnovy soukromého podnikání po roce 1989 lze předpokládat, že se zde zatím generační návaznost významněji neprosazuje, protože kumulace podnikatelských zkušeností v rámci podnikatelských rodin je zatím soustředěna na první generaci podnikatelů.
3. Rodinné podnikání má v rámci rodiny převažující podporu a prestiž.

Uvedené hypotézy bylo možno srovnávat s daty z provedeného šetření F-PEC.

Pro potřeby tohoto šetření byl specifikován rodinný podnik (rodinná firma) jako:

- takový podnik, který je vlastněn jednou nebo více rodinami⁴⁰ či rodinnými příslušníky jedné, dvou nebo tří generací,
- většina vlastnických práv, kontrola a rozhodování probíhá v rámci rodiny (např. manželé, děti, jejich příbuzní do třetího stupně nebo osoby, které jsou s manžely sešvagřené až do druhého stupně)⁴¹,
- jeden nebo více rodinných příslušníků se podílí na řízení podniku.

Metoda shromáždění empirických dat – dotazníkové šetření. Dotazník s klíčem rozřazení odpovědí – viz Příloha G. Studenti VŠFS⁴² byli požádáni o spolupráci při vyhledávání rodinných podniků a vyplňování dotazníků. Dotazník jim byl předán v písemné formě. Celkem bylo předáno 650 dotazníků. Studenti měli za úkol vyhledat rodinný podnik ve svém okolí, společně s majitelem rodinného podniku vyplnit dotazník a odevzdat jej doktorandce. Následovala kontrola dotazníků na úplnost a logickou správnost. Z důvodu neúplnosti bylo vyřazeno 12 dotazníků. Validně vyplněných dotazníků s úplnými, konzistentními a logickými odpověďmi bylo po kontrole 196. Úspěšnost sběru dat prostřednictvím studentů jako tazatelů byla přibližně 30 %. Nejčastějším důvodem nesplnění úkolu bylo nenalezení podniku splňujícího danou definici či odmítnutí rozhovoru majitelem firmy. Velikost zkoumaného souboru a způsob výběru neopravňuje vyvozovat závěry o celém základním souboru rodinných podniků, kterých je v ČR pravděpodobně v segmentu MSP 227 866,⁴³ v segmentu velkých podniků zatím neexistuje o jejich podílu na celkovém počtu velkých firem ani expertní odhad. Provedené šetření proto autorka považuje za výzkumnou sondu, která poskytla materiál pro potřeby disertační práce. Současně sonda umožnila posouzení použitelnosti metody F-PEC a vyvození dílčích hypotetických závěrů o

⁴⁰ Definice rodiny: „Forma dlouhodobého solidárního soužití osob spojených příbuzenstvím a zahrnující přinejmenším rodiče a děti.“ (Jandourek, 2003, s. 206)

⁴¹ Podrobněji rozebírá rodinu a její ekonomické funkce Mlčoch L. v knize: *Ekonomie rodiny v proměnách času, institucí a hodnot. Všímá si změn, jimiž rodina v současné době prochází a upozorňuje, že „o dnešní rodině lze již hovořit jako o ekonomické organizaci“.* (2014, s. 26). Tento fakt se specifickým způsobem zřejmě promítá i do oblasti rodinného podnikání a vyžadoval by samostatné studium, což přesahuje záměr a možnosti této empirické sondy.

⁴² Studenti předmětů, které doktorandka vyučuje – Marketingové řízení podniku – magistři, 2. ročník studia, Moderní management – bakaláři, 1. ročník studia, Business model – bakaláři, 3. ročník studia.

⁴³ Viz odhadovaný počet rodinných podniků v ČR uvedený v Grafu 1.2

situaci rodinného podnikání v rámci ČR. Dotazník F-PEC byl po přeložení do češtiny ověřen z hlediska srozumitelnosti otázek v rámci pilotního šetření, které proběhlo v říjnu 2015 prostřednictvím osobního dotazování výzkumnice u pěti rodinných podniků. Dotazník byl shledán srozumitelným. Vlastní terénní šetření proběhlo od října 2015 do dubna 2016.

Metoda zpracování dat a hodnocení - odpovědi respondentů na otázky dotazníku byly přeneseny do datového souboru v programu Microsoft Excel. V prvním kroku byly podle jednotlivých položek dotazníku vytvořeny tabulky odpovědí (frekvenční tabulky)⁴⁴ v absolutních a relativních hodnotách. Ty také sloužily jako východisko k posouzení pracovních hypotéz o podílu rodinného vlastnictví a řízení podniků rodinnými příslušníky a o celkové podpoře podnikání ze strany rodiny. Pro otázky, které měly povahu škály (kultura rodinného podniku) byl použit výpočet průměru hodnocení, který umožnil přehlednější srovnání. Frekvence odpovědí v podobě tabulek či grafů jsou interpretovány v další části práce.

S ohledem na to, že publikované výsledky⁴⁵ použití škály F-PEC obsahují aplikaci konfirmační faktorové analýzy a pro možnost budoucího srovnání s těmito výsledky, byl datový soubor přenesen do statistického software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). V prvním kroku šlo o to posoudit použitelnost datového souboru pro konfirmační faktorovou analýzu a případné vytvoření příslušného modelu. Ukázalo se však, že některé položky testu neobsahují dostatečný počet odpovědí a nemají povahu škály. Použitý test, Cronbachův koeficient alfa,⁴⁶ vykázal hodnotu alfa = 0,620, což je pod hranicí spolehlivosti.

⁴⁴ „Frekvenční tabulky jsou základním krokem při zpracování dat z dotazníku. Představují výsledky třídění I. stupně.“ (Řezanková, 2007, s. 31)

⁴⁵ Viz podkapitola 2.1.1

⁴⁶ **Cronbachův koeficient alfa** - statistická metoda zjišťující míru, úroveň, stupeň vnitřní konzistence (např. posuzovací škály) a její reliabilitu (spolehlivost). Reliabilitou (spolehlivostí) měření se rozumí přesnost měření té vlastnosti, kterou ve skutečnosti měříme. Je všeobecně akceptovaným ukazatelem vnitřní konzistence a určuje dolní hranici spolehlivosti testu. **Koeficient reliability nabývá teoretických hodnot 0** (naprostá nespolehlivost a nepřesnost) **až 1** (naprostá spolehlivost a přesnost). Platí pro něj vzorec:

$$(1) \quad \alpha = \frac{K * C/V}{1 - (K - 1) (C/V)}$$

kde α je Cronbachův koeficient alfa, K je počet úloh v testu, C je průměrná kovariance mezi všemi položkami a V je průměrný rozptyl všech položek. „Cronbachovo alfa můžeme také interpretovat jako koeficient korelace mezi daným součtovým indexem a mezi kterýmkoliv jiným testem, jenž má stejný počet položek ze stejného univerza položek a který měří totéž. Pro studium součtových indexů existuje mnoho různých prostředků, jako jsou Guttmanovy odhady dolní hranice spolehlivosti, Kuder-Richardsonovy vzorce (speciální tvary Spearman-

Pro potřeby faktorové analýzy⁴⁷ se předpokládá hodnota tohoto ukazatele alespoň 0,75. Cronbachovo alfa ukázalo, že pro část A – rodinná síla, moc, vlastnictví a pro část B – zkušenosti **není** konfirmační faktorová analýza použitelná. Závěry testu vycházejí ze zjištěných struktur odpovědí.

2.1.3 Výsledky empirické sondy

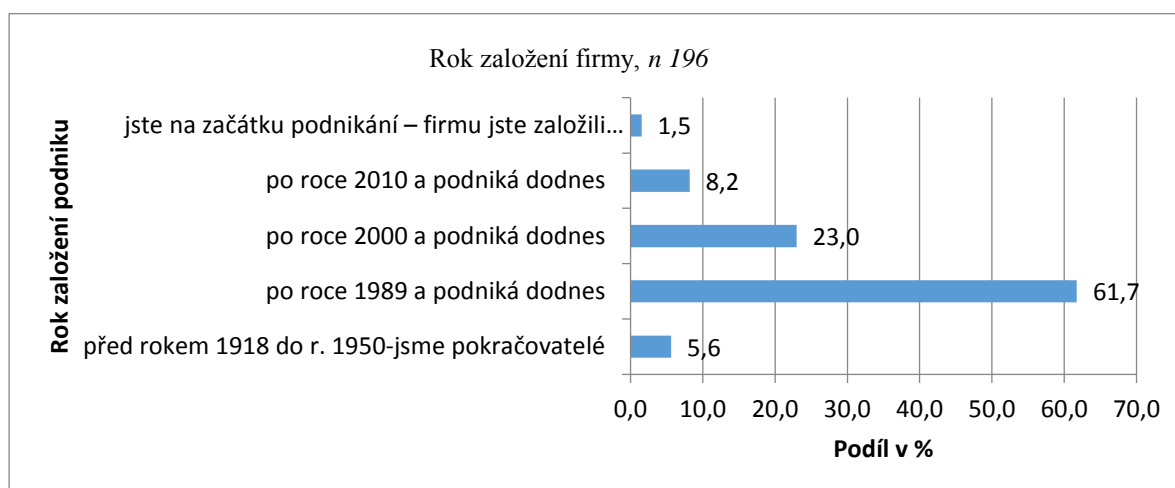
Identifikace zkoumaného souboru - v této části je uvedena charakteristika zkoumaného souboru rodinných podniků na základě vyhodnocení položek z části 2 testu F-PEC (specifikace Vašeho rodinného podnikání). Je zpracována ve formě grafů, údaje jsou vypočítány v % podílu odpovědí respondentů na konkrétní otázky. Grafy byly zpracovány v programu Microsoft Excel. Úplnost dat byla zajištěna způsobem sestavení dotazníku, jehož srozumitelnost byla ověřena pilotním výzkumem. Konzistence dat byla zajištěna jejich exportem do aplikace Microsoft Excel. Objektivnost byla dána strukturou otázek, které nebyly zavádějící, nepodsouvaly respondentům žádný názor nebo postoj.

Otázka č. 1 - Kdy byla založena Vaše firma? Obr. č. 13 potvrzuje všeobecně známý, medii prezentovaný předpoklad, že se novodobá historie rodinného podnikání v ČR začala psát až po roce 1989. U firem, které vznikly po roce 1989 lze předpokládat, že se dnes nacházejí na prahu předání z první generace na druhou. Na prahu nejsložitějšího období, které rodinná firma zažívá. Ve zkoumaném vzorku mají tyto firmy 61,7% zastoupení. Jsou ve fázi první generační výměny.

Brownovy formule pro dichotomické položky) a další. Teorie měření pokrývá velmi mnoho reálných a praktických situací.“ (Řehák, 1998, s. 58)

⁴⁷ **Faktorová analýza** – statistická metoda seskupování dat, která spolu vysoce korelují a redukce počtu původních proměnných na menší počet faktorů (kategorií).

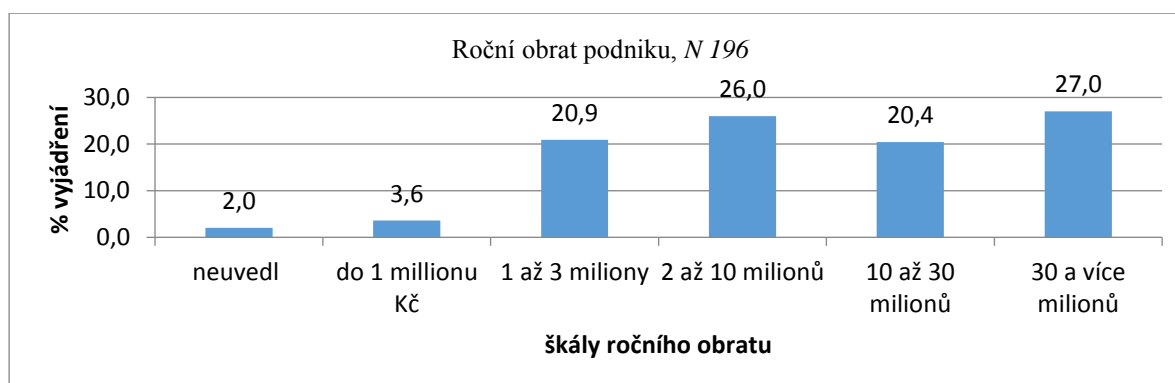
Obr. č. 13: Rok založení podniku (podíl v %)



Zdroj: Výzkumná sonda, vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 2 - Váš roční obrat se pohybuje ve výši..., byla zaměřena na základní kritérium pro posouzení velikosti podniku a jeho zařazení do konkrétní kategorie MSP dle definice malého a středního podniku používané v EU (Příloha č. 1 Nařízení komise EU č. 651/2014 ze dne 17. června 2014). Vyhodnocení viz Obr. č. 14.

Obr. č. 14: Roční obrat podniku (%)



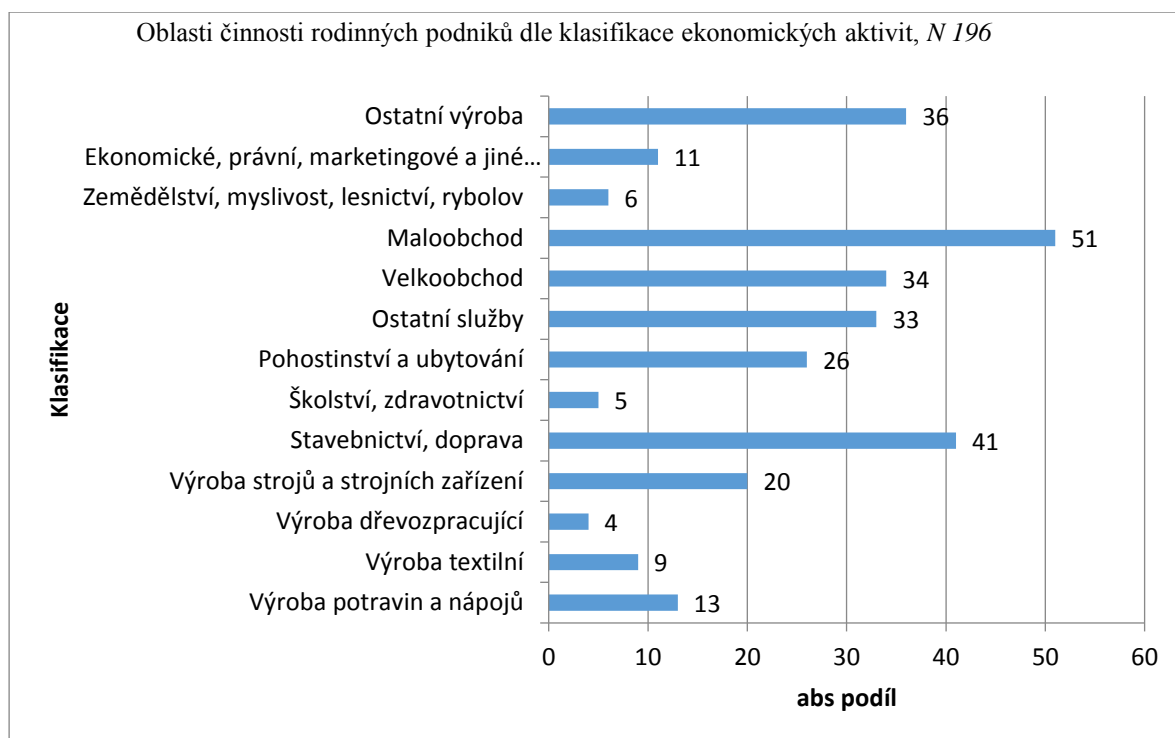
Zdroj: Výzkumná sonda, vlastní zpracování, 2016

Dle vyhodnocení získaných odpovědí lze konstatovat, že je možno většinu respondentů dle výše ročního obratu zařadit do kategorie mikropodniky. Otázkou je 27%

zastoupení podniků, které uvedly obrat 30 a více milionů, zda a více je nad 54 080 000 Kč – pak by se jednalo o malé podniky.⁴⁸

Otázka č. 3 - Do které oblasti je možno dle klasifikace ekonomických činnosti (CZ NACE)⁴⁹ zařadit Váš obor podnikání? Záměrem bylo získat data, která by bylo možno uplatnit v případě srovnání s daty o rodinných podnicích v zemích Evropské unie. Výstup viz Obr. č. 15.

Obr. č. 15: Oblasti činnosti rodinných podniků dle klasifikace ekonomických aktivit (podíl abs)



Zdroj: Výzkumná sonda, vlastní zpracování, 2016

Nejvyššího absolutního podílu dosáhla oblast maloobchodu (51% zastoupení), dále stavebnictví a doprava (41% zastoupení), ostatní výroba (36% zastoupení). Maloobchod je možno zařadit do tzv. terciálního sektoru služeb. V rámci dalších výzkumů by bylo vhodné zjistit, o jaký typ maloobchodních jednotek se v rámci rodinného podnikání jedná (např. o

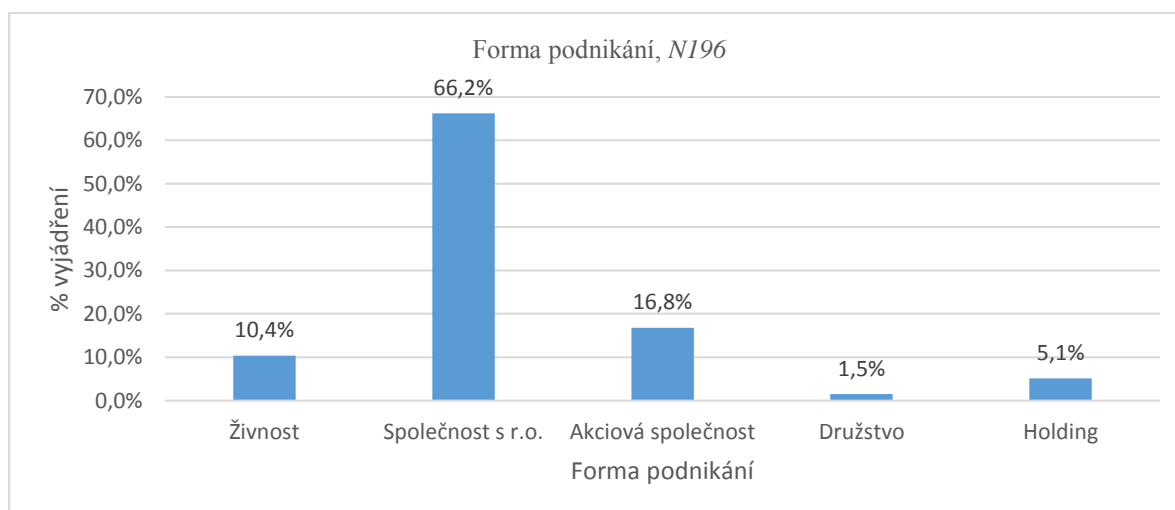
⁴⁸ V rámci kategorie malých a středních podniků je **mikropodnik** vymezen jako podnik, jehož roční obrat nepřesahuje 2 miliony EUR. Při kurzu 27,04 Kč/ Euro se jedná o roční obrat, který nepřesahuje 54 080 000 Kč.

⁴⁹ **CZ – NACE** je zkratka pro statistickou klasifikaci ekonomických činností, kterou používá Evropská unie, vytváří rámec pro statistická data o činnostech v mnoha ekonomických oblastech.

jednotky s převahou potravin, specializovaných prodejen, maloobchod zaměřený na potřeby pro kutily, maloobchod s textilem, se stavebními materiály atd.) Můžeme se pouze domnívat, že se rodinné podniky specializují na pekárny, cukrárny, textilní zboží, atd., které si též s přispěním vlastního know-how vyrábějí.

Otázka č. 4 řešila formu podnikání. Záměrem bylo vyhodnotit, kterou formu podnikatelé upřednostňují. 66,2 % podnikatelů uvedlo společnost s r.o., což je pochopitelné především proto, že se podnikatelé nemusí obávat ručení celým svým majetkem jako v případě OSVČ. Právnická osoba působí pro určitý segment zákazníků důvěryhodněji, má lepší přístup k dotacím ze státního rozpočtu a EU, atd. Lze se pouze domnívat, že se rozhodnutí podnikat jako OSVČ odvíjí od možnosti využít nižšího zdanění povinných odvodů (sociálního a zdravotního pojištění),⁵⁰ zřízení živnostenského oprávnění je kratší proces než založení s.r.o. Výstup viz Obr. č. 16.

Obr. č. 16: Forma podnikání

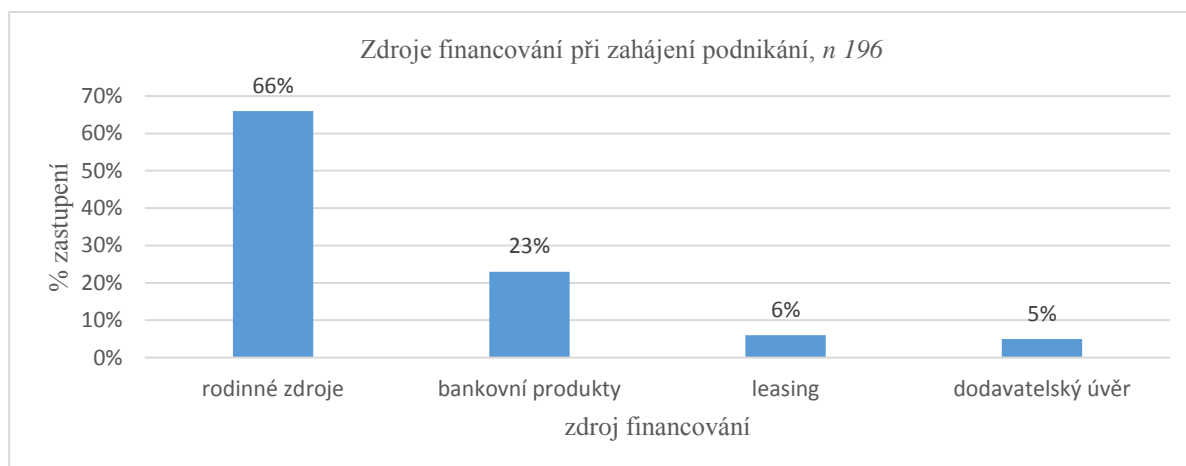


Zdroj: Výzkumná sonda, vlastní zpracování, 2016

⁵⁰ OSVČ ze svých příjmů po odpočtu výdajů odvádí daň z příjmů fyzických osob ve výši 15 %. Pojistné na sociální pojištění činí 29,2 % a zdravotní pojištění 13,5 %, celkem 42,7 %. Kromě polovičního vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění má OSVČ ještě výhodu v možnosti danit paušálními výdaji bez nutnosti sledovat skutečné výdaje pro podnikání. **Společnost s ručením omezeným** odvádí z rozdílu mezi výnosy a náklady daň z příjmů právnických osob ve výši 19 %. Podíly společníků se daní srážkovou 15% daní. U s.r.o. podnikatel buď figuruje jako společník s odměnami bez zaměstnaneckého poměru, nebo jako zaměstnanec, případně kombinace obojího. Nebo může být zcela bez pravidelné odměny a vyplácet si jen podíly na zisku společnosti. Pokud je v **zaměstnaneckém poměru**, zaměstnavatel odvádí 25 % na sociální pojištění a 9 % na zdravotní pojištění, zaměstnanec ze své mzdy odvádí 6,5 % na sociální pojištění a 4,5 % na zdravotní pojištění. (Sinecký, 2014)

Otázka č. 5 se zabývala zdroji financování při zahájení podnikání a zdroji financování při jeho rozvoji. Zabezpečit potřebné finanční zdroje do začátku podnikání je nejzákladnější problém, před kterým stála/stojí každá začínající podnikatelská rodina. Zdroje, které zvolili respondenti, ilustruje Obr. č. 17. Z realizovaného výzkumu je možno vyvodit následující závěr. 66 % respondentů při zahájení podnikání využilo vlastní zdroje, tj. vlastní osobní úspory či úspory nejbližších členů rodiny. Je to pochopitelné. Banky vyžadují záruky, historii požadované dokumentace nebo formálně a věcně správně vypracovaný podnikatelský plán, kladné vlastní jmění, zástavní právo k nemovitostem, poplatek za poskytnutí úvěru, poplatek za vedení úvěrového účtu, individuálně stanovují výši úrokové míry, atd. Tyto podmínky „zdolalo“ 23 % respondentů, kteří financovali začátek podnikání prostřednictvím bankovních produktů.

Obr. č. 17: Zdroje financování rodinného podnikání při zahájení podnikatelské činnosti

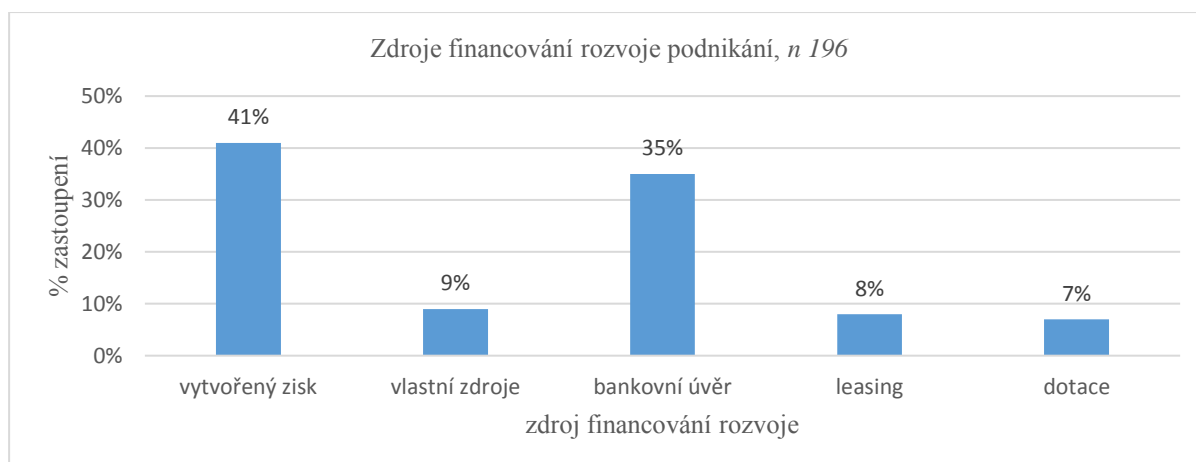


Zdroj: Výzkumná sonda, vlastní zpracování, 2016

Zdroje financování **rozvoje** rodinného podnikání znázorňuje Obr. č. 18. Finanční zdroje (zisk po zdanění), které podnik vytvořil vlastní podnikatelskou činností, využívá pro rozvoj rodinného podnikání 41 % respondentů. Lze se domnívat, že vlastnická struktura rodinného podniku poskytuje dostatek kapitálu pro růst firmy, umožňuje rodině mít kontrolu nad klíčovými finančními záležitostmi, zisk po zdanění reinvestovat do rozvoje podnikání. To je však možné pouze tehdy, když je podnikání úspěšné a firma dostatečně zisková. 35 % respondentů využilo bankovní úvěr. Nabízí se námět na další výzkum ohledně rozdělení úvěrů podle např. doby splatnosti, požadovaných záruk, způsobu čerpání, atd. 7 %

respondentů využilo dotaci – i zde je v budoucnu možno jít do hloubky ohledně konkrétních forem využitých dotačních pobídek.

Obr. č. 18: Zdroje financování rozvoje podnikání



Zdroj: Výzkumná sonda, vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 6 a 7 byla zaměřena na lokalizaci firmy, jejích obchodních a nákupních aktivit. Výstup viz Tab. č. 12.

Tab. č. 12: Sídlo, místo obchodních a nákupních aktivit (abs)

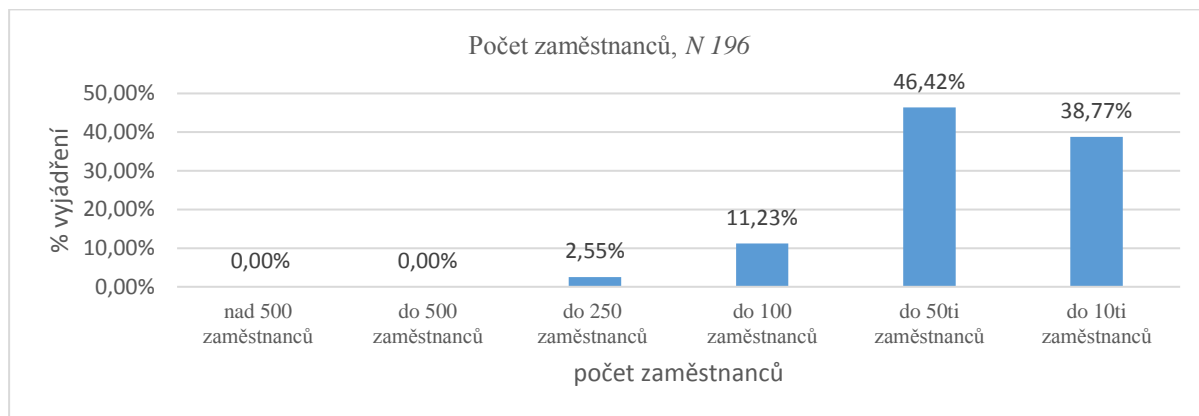
	Česká republika	Slovenská republika	Země Evropské unie	Země tzv. Třetího světa
Sídlo firmy	196			
Obchodní aktivity	179	68	78	23
Nákupní aktivity	164	41	79	3

Zdroj: Výzkumná sonda, vlastní zpracování, 2016

Všichni respondenti mají sídlo firmy v České republice, lze předpokládat, že plní daňovou povinnost na území ČR. Z důvodů takřka neexistující jazykové bariéry (pro generaci zakladatelů) jsou pochopitelné i aktivity na Slovensku. Za zajímavý je možno považovat údaj ohledně aktivit v zemích Evropské unie a ve Třetím světě, které je možno přisuzovat nastupující generaci nebo schopnosti (dostatečným zdrojům) rodinného podniku expandovat na zahraniční trhy.

Poslední identifikační otázka mapovala **počet zaměstnanců**, opět z důvodu zařazení rodinných podniků do kategorií v rámci MSP.⁵¹ Výstup viz Obr. č. 19.

Obr. č. 19: Počet zaměstnanců



Zdroj: Výzkumná sonda, vlastní zpracování, 2016

Ankety se účastnily rodinné podniky, které lze dle počtu zaměstnanců zařadit převážně do skupiny malých podniků a mikropodniků.

Shrnutí poznatků o zkoumaných podnicích:

- **Výzkumné sondy se dle výše obrátu účastnily převážně mikropodniky, podle počtu zaměstnanců mikropodniky a malé podniky.**
- **Respondenti s podnikáním většinou začali po roce 1989.**
- **Podnikají především formou společnosti s ručením omezeným.**
- **Sídlo mají na území České republiky, své obchodní aktivity zaměřují i na Slovensko, země Evropské unie, výjimečně i do zemí tzv. Třetího světa.**
- **Pro zahájení podnikatelské činnosti využili převážně rodinné zdroje, rozvoj firmy financovali prostřednictvím reinvestovaného zisku a bankovních úvěrů.**
- **Podnikají v různých oblastech ekonomických aktivit, převážně v maloobchodě.**

⁵¹ Střední podnik zaměstnává méně než 250 osob, **malý podnik** zaměstnává méně než 50 osob, **mikropodnik** zaměstnává méně než 10 osob.

Část 1, faktory F-PEC škály

Parametr P: Rodinná síla, moc, vlastnictví

Otázka 1 hodnotila % podíl na vlastnictví majetku (akcií) v držení rodiny a v držení nerodinných členů. Výstup viz Tab. č. 13 a Tab. č. 14.

Tab. č. 13: % podíl na vlastnictví majetku v držení rodiny

Podíl rodiny v %	Abs.	%
50 – 75 % majetku vlastní rodina	20	10,2
76 - 99 % majetku vlastní rodina	3	1,5
100 % majetku vlastní rodina	173	88,3
Celkem	196	100,0

Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

Tab. č. 14: % podíl na vlastnictví majetku v držení nerodinnými příslušníky

Podíl nerodinných příslušníků v %	Abs.	%
Žádný podíl	173	88,3
10 % podíl nerodinní příslušníci	2	1,0
15 % podíl nerodinní příslušníci	1	,5
30 % podíl nerodinní příslušníci	4	2,0
32 % podíl nerodinní příslušníci	2	1,0
40 % podíl nerodinní příslušníci	3	1,5
45 % podíl nerodinní příslušníci	1	,5
48 % podíl nerodinní příslušníci	2	1,0
49 % podíl nerodinní příslušníci	3	1,5
50% podíl nerodinní příslušníci	5	2,6
Celkem	196	100,0

Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

88,3 % respondentů 100% vlastní rodinný podnik. Potvrzuje se domněnka, že první generace majitelů rodinných podniků věří především vlastním manažerským schopnostem, preferuje rodinné příslušníky a do vlastnické struktury není ochotna dosazovat investory z externího prostředí. Rozhodovací pravomoci chce mít pevně ve svých rukou.

2. otázka směřovala k majetkovému držení rodinného podniku prostřednictvím holdingových společností.⁵² Vzhledem k tomu, že se dotazníkového šetření účastnily

⁵² V rozvinuté tržní ekonomice se vztahy mezi podniky neomezují pouze na vztahy obchodní, ale běžně dochází také ke kapitálovému propojení. Velmi atraktivní formou růstu a rozvoje podniku je růst externí

většinou mikropodniky, pouze jeden respondent uvedl Ano - tento výsledek je pochopitelný. Pokud bylo uvedeno „Ano“, pak se dotazník ptal na podíl na vlastnictví mateřskou a dceřinou společností, ale protože v této skupině je jen 1 odpověď kladná, dále se problematikou autorka nezabývala.

Otázka 3 vyhodnocovala, zda má firma představenstvo.⁵³ Výstup viz Tab. č. 15.

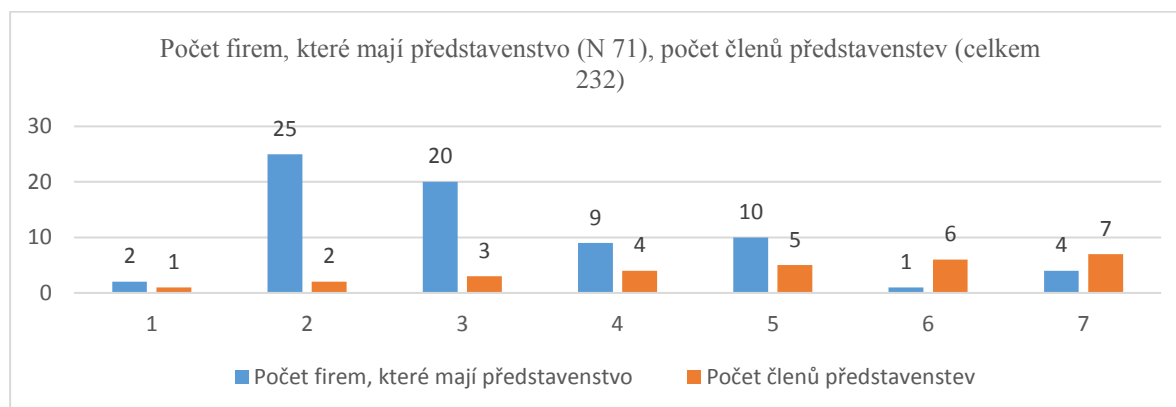
Tab. č. 15: Počet firem, které uvedly, že mají představenstvo

Odpověď	abs.	% vyjádření
ANO	71	36,2
NE	125	63,8
Celkem	196	100,0

Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

Představenstvo má 71 rodinných firem (36,2 % dotázaných podniků). Zástupci těchto firem odpovídali na dotaz, kolik členů má představenstvo – viz Obr. č. 20.

Obr. č. 20: Počet firem, které mají představenstvo a počet členů představenstva (abs)



Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

Počet rodinných a nerodinných členů v představenstvu uvádí následující Tab. č. 16. Z celkového počtu 232 členů představenstev je jejich členy pouze 42 nerodinných příslušníků (tj. 18,1% podíl).

prostřednictvím koncentrace, nejčastěji akvizicí existující firmy nebo vytvořením další nové firmy. Výsledkem organizační koncentrace je vznik skupiny podniků. Jestliže je tento proces omezený jen na kontrolu jiné firmy bez ztráty její právní subjektivity, vzniká tzv. nová forma podnikání – koncern resp. holding. Holding upravuje legislativa České republiky zákonem v § 71–91 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. (Ficbauer, 2013)

⁵³ Představenstvo je statutárním orgánem, kterému přísluší obchodní vedení podniku. Rozhoduje o všech záležitostech, které nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady.

Tab. č. 16: Počet rodinných a nerodinných členů představenstva

Počet rodinných členů v představenstvu	Počet firem	Celkem počet rodinných členů v představenstvech	Počet nerodinných členů v představenstvu	Počet firem	Celkem počet nerodinných členů v představenstvech
1	2	2	1	12	12
2	28	56	2	5	10
3	25	75	3	4	12
4	13	52	4	2	8
5	1	5			
Celkem		190			42

Zdroj: výzkumná sonda, vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 5 byla zaměřena na skutečnost, zda má rodinná firma dozorčí radu.

Dle identifikačních údajů – viz Obr. č. 15- lze předpokládat, že dozorčí radu budou mít akciové společnosti a holdingy - tedy minimálně 42 společností.⁵⁴ Výsledky jsou zpracovány v Tab. č. 17.

Tab. č. 17: Podíl zkoumaných firem podle odpovědí, zda mají či nemají dozorčí radu

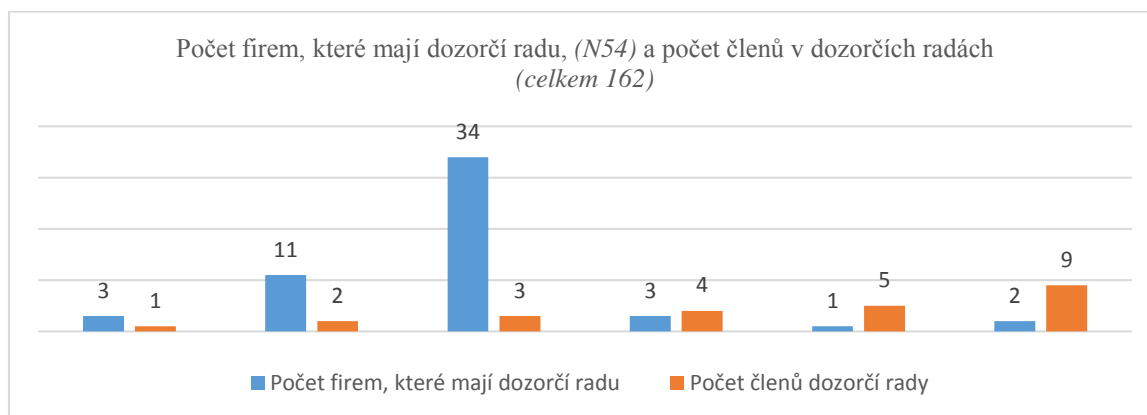
Odpověď	abs.	% vyjádření
ANO	54	27,6
NE	142	72,4
Celkem	196	100,0

Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

Pokud ANO, pak respondenti uvedli počet členů v dozorčích radách. V 54 dozorčích radách zasedá 162 členů. Výstup viz Obr. č. 21.

⁵⁴ Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a činnost společnosti. Její členové jsou oprávněni nahlížet do všech dokladů a záznamů týkajících se činnosti společnosti, kontrolují řádné vedení účetních zápisů a kontrolují, zda je uskutečňována podnikatelská činnost v souladu s právními předpisy a stanovami. Dozorčí rada přezkoumává účetní závěrky a návrhy na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty. Své vyjádření předkládá valné hromadě. Společnost s ručením omezeným může, ale nemusí zřídit dozorčí radu. Většina společností s ručením omezeným v České republice dozorčí radu nemá. Pokud si akciová společnost zvolí dualistický model vnitřní struktury a.s., pak se jejím statutárním orgánem stane představenstvo a vedle něj bude existovat kontrolní orgán – dozorčí rada. Zákon stanoví, že počet členů představenstva i počet členů dozorčí rady je 3, s tím, že stanovy mohou určit jiný počet členů jak představenstva, tak dozorčí rady. Jak představenstvo, tak i dozorčí rada mohou mít i jediného člena. Pokud si a.s. zvolí monistický model, pak statutárním orgánem bude statutární ředitel, kterému také náleží obchodní vedení společnosti. Dále bude ve společnosti fungovat správní rada, která bude určovat základní zaměření obchodního vedení společnosti a bude dohlížet na jeho výkon. (Česko, Zákon č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích)

Obr. č. 21: Počet firem, které mají dozorčí radu a počet členů v dozorčích radách (abs)



Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

Z celkového počtu 162 členů dozorčích rad je pouze 22 nerodinných příslušníků (tj. 13,58% podíl) – více viz Tab. č. 18.

Tab. č. 18: Počet rodinných a nerodinných členů v dozorčí radě

Počet rodinných členů v dozorčí radě	Počet firem	Celkem počet rodinných členů v dozorčí radě	Počet nerodinných členů v dozorčí radě	Počet firem	Celkem počet nerodinných členů v dozorčí radě
1	3	3	1	12	12
2	9	18	2	3	6
3	31	93	3		
4	2	8	4	1	4
5	2	10			
Celkem		140			22

Zdroj: výzkumná sonda, vlastní zpracování, 2016

Otázka č. 5 byla zaměřena na instituce⁵⁵ využívané rodinnými podniky. Formalizování rodinných vztahů do některé z rodinných institucí napomáhá předcházet konfliktům uvnitř a mimo podnik, uvnitř a mimo rodinu. Odpovědi na otázku, zda rodinný podnik využívá následující instituce, znázorňuje Tab. č. 19.

⁵⁵ Správa v rodinném podniku je systém procesů a struktur na nejvyšší úrovni podniku, rodiny a vlastnictví, která má zajistit co možná nejlepší rozhodování ohledně směřování podniku, předvídatelnosti jeho chování a jeho kontroly. Jasně odlišuje role a odpovědnosti jeho vlastníků a jejich správní rady od těch rolí a odpovědností, které mají výkonný ředitel a tým managementu. Klíčovým úkolem rodinné rady je schvalovat rodinnou a podnikatelskou strategii, klíčovým úkolem managementu je implementace strategie podnikatelské. Rodinná rada má odpovědnost za stanovení jasných směrnic managementu, management podává radě zprávu o učiněném pokroku a dosažených cílech. (Rouvinez, Ward, 2016) Tento systém správy rodinného podniku je uplatňován ve firmách, kde je jasně oddělena vlastnická a manažerská struktura.

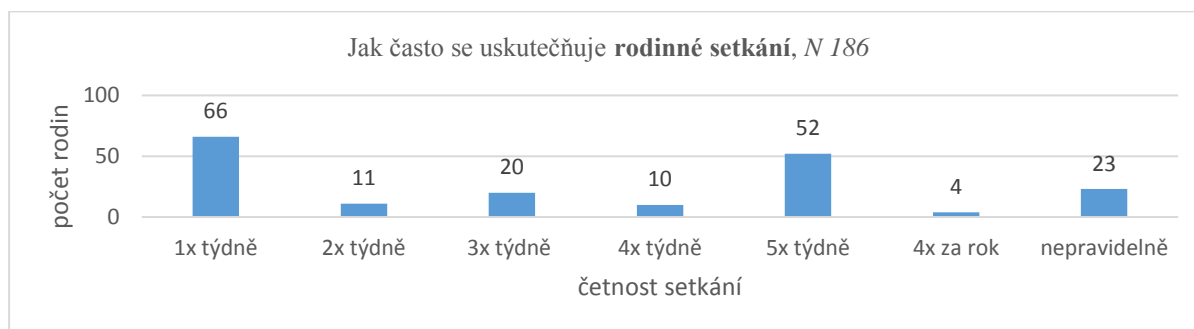
Tab. č. 19: Využívání **rodinných institucí** - podíl odpovědí ano (%)

Instituce a její charakteristika	Odpovědi ano (%)
rodinné setkání – nejjednodušší, neformální setkání členů rodiny, může mít i formu každodenní „provozní porady“ před, v průběhu nebo po ukončení pracovního dne	94,8
rodinné shromáždění – formalizovanější orgán, v němž se pravidelně setkávají zástupci více rodinných větví/generací, které podnik řídí	25,5
rodinná rada – formalizovaná instituce, lze dělit na rodinnou dozorčí radu a výkonný výbor	5,1
další instituce – např. valná hromada akcionářů či společníků (svolávaná dle požadavků platné legislativy), akcionářský rodinný výbor, atd.	12,2

Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

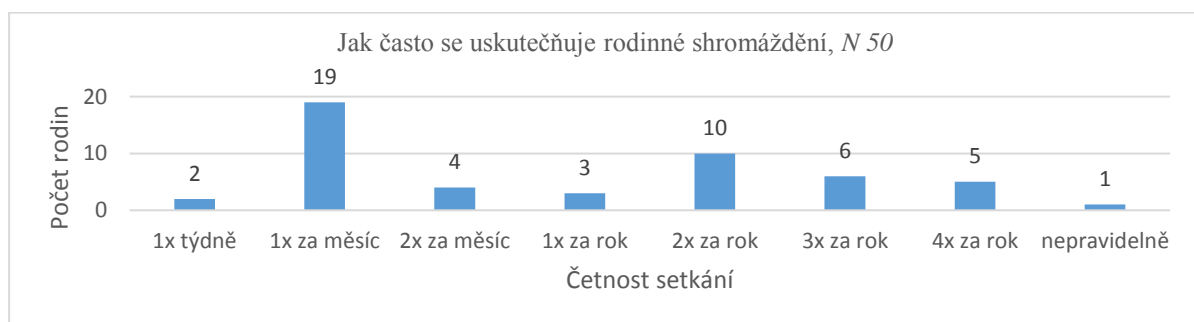
Ti respondenti, kteří uvedli, že využívají některou z uvedených rodinných institucí, dále odpovídali na četnost (pravidelnost) jednotlivých setkání. Výsledky zobrazuje Obr. č. 22, Obr. č. 23 a Tab. č. 20.

Obr. č. 22: Jak často se uskutečňují **rodinná setkání** (abs)



Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

Obr. č. 23: Jak často se uskutečňuje **rodinné shromáždění** (abs)



Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

Tab. č. 20: Jak často se schází **rodinná rada**

Rodinná rada	Počet rodin	% vyjádření
Nekoná se	186	94,9
1x za rok	6	3,1
3x za rok	3	1,5
4x za rok	1	,5
Celkem	196	100,0

Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

Otázka č. 5 také zjišťovala, **kdo je v rodině kompetentní pro rozhodování** – zda otec zakladatel/matka zakladatelka, či zda jsou rozhodovací kompetence přeneseny na najatý vrcholový management. Odpovědi znázorňuje Tab. č. 21 a Tab. č. 22.

Tab. č. 21: Rozhodování je plně v kompetenci otce zakladatele /matky zakladatelky

Odpověď	abs.	% vyjádření
ANO	172	87,8
NE	24	12,2
Celkem	196	100,0

Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

Tab. č. 22: Rozhodování je plně v kompetenci najatého vrcholového managementu

Odpověď	abs.	% vyjádření
ANO	8	4,1
NE	188	95,9
Celkem	196	100,0

Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

Shrnutí poznatků vztahující se k parametru P - síla, moc, vlastnictví (Power), které jsou dány vlastnickou strukturou, počtem rodinných a nerodinných příslušníků ve správě podniku a počtem rodinných a nerodinných příslušníků podílejících se na řízení podniku.

- 88,3 % (173 rodinných podniků) je ze 100 % ve vlastnictví rodiny. Poloviční podíl rodinných a nerodinných příslušníků na vlastnictví vykazuje pouze 2,6 % (5 rodinných podniků), 10 – 49% podíl nerodinných příslušníků vykazuje 8,1 % respondentů (18 rodinných podniků).
- V holdingovém uspořádání podniká pouze jedna rodina.

- Představenstvo má 36,2 % respondentů (71 rodinných firem). Z celkového počtu 232 členů zasedajících v představenstvech, je 190 (81,89 %) zástupců rodin oproti 42 (18,10 %) členům nerodinným.
- Dozorčí radu má zřízenu 27,6 % respondentů (54 rodinných firem). Z celkového počtu 162 členů zasedajících v dozorčí radě, je 140 (86,44 %) zástupců rodin oproti 22 (13,58 %) členům nerodinným.
- Nejjednodušší formu rodinné instituce – neformální rodinné setkání - využívá 94,8 % (186) rodinných podniků. Rodinní příslušníci se takto většinou pravidelně setkávají 1x týdně, setkávání 5x týdně vykázalo 52 rodin.
- Formalizovanější orgán – rodinné shromáždění - kdy se pravidelně setkávají zástupci více rodinných větví/generací, které podnik řídí, většinou i s ostatními rodinnými příslušníky, využívá 25,5 % (49) rodinných podniků. Nejčastější frekvence setkávání je jedenkrát za měsíc, popř. dvakrát za rok.
- Rodinnou radu, která by měla rozvíjet a implementovat rodinný protokol/ústavu, předjímat a řešit problémy, které mohou vzniknout mezi členy rodiny v jejich vzájemném vztahu nebo ve vztahu k podniku, má pouze 10 firem (5,1 %).
- V 87,8 % (172) rodinných firmách je rozhodování plně v kompetenci otce zakladatele /matky zakladatelky. 4,1 % respondentů (8) rodinných podniků přeneslo rozhodovací kompetence na nerodinné manažery. Ve zbývajících 16 firmách jde zřejmě o přenesení kompetencí na druhou, případně třetí generaci.

Na základě výše uvedených zjištění lze konstatovat, že většina zkoumaných rodinných podniků je vlastněna rodinou, rodina má také většinou přímý vliv na řízení a rozhodování o činnostech podniku.

Parametr E: zkušenosti - tato část se týkala vyhodnocení struktury a kontinuity jednotlivých generací, počtu členů rodiny podílejících se na podnikání. Pro potřeby výzkumu byly definovány jednotlivé generace následujícím způsobem:

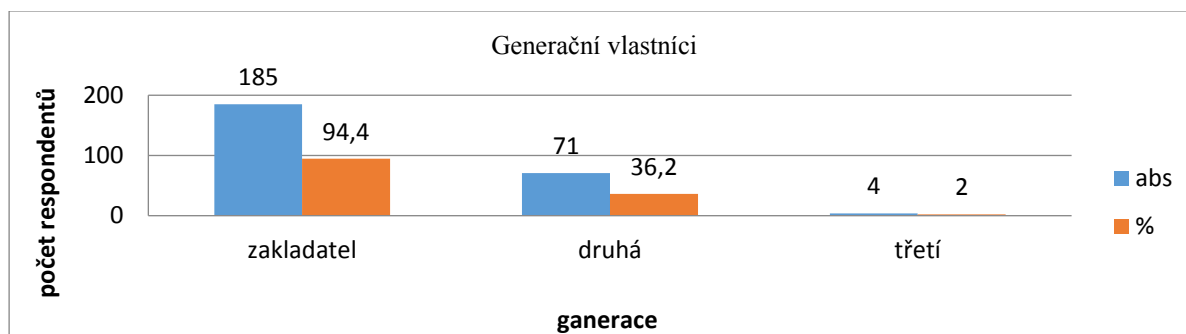
- za první generaci je považován otec/zakladatel, matka/zakladatelka, popř. původní majitelé rodinné firmy,

- za druhou generaci jsou považováni nástupníci z rodiny generačně mladší – dcera/syn, jejich manžel/manželka,
- za třetí generaci vnuk, vnučka vůči otci/zakladateli, matce/zakladatelce, jejich rodina.

Aktivní členové rodiny - významně přispívají k podnikání, mohou zastávat oficiální pozice v podniku jako akcionáři, členové správní rady, zaměstnanci, poradci.

Odpověď na otázku, která generace je **vlastníkem** společnosti, znázorňuje Obr. č. 24. Procentní údaje v obrázku ukazují, že vlastníky některých podniků jsou příslušníci obou generací. Je to zřejmé i z následující Tab. č. 23, která lépe vystihuje rozložení vlastníků podle příslušnosti k jednotlivým generacím.

Obr. č. 24: Odpovědi na otázku: Která generace je **vlastníkem** podniku?



Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

Tab. č. 23: **Vlastnictví** firmy podle generací

Generace	absolutně	%	Kumulativní %
jen 1.	124	63,3	63,3
jen 2.	9	4,6	67,9
jen 3.	2	1,0	68,9
první a druhá	59	30,1	99,0
první a druhá a třetí	2	1,0	100,0
Celkem	196	100,0	

Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

63,3 % (124) rodinných podniků je vlastněno jen první generací, 30,1 % (59) podniků společně vlastní první a druhá generace. To naznačuje, že proces předávání rodinných firem následovníkům průběžně probíhá. 9 podniků vlastní jen druhá generace a 2 podniky vlastní jen třetí generace. Všechny tři generace vlastní 2 % (4) rodinných podniků.

V následující Tab. č. 24 jsou přehledně uvedeny odpovědi na otázku: Která generace **řídí** rodinnou firmu? Podíl jednotlivých generací na řízení podrobně ukazuje, že se na této činnosti ve sledovaných podnicích podílí více generací. Nejčastěji podnik řídí podle očekávání první zakladatelská generace – 48,5 % (95) podniků. 33,7 % (66) sledovaných podniků společně řídí první a druhá generace, což opět potvrzuje, že proces nástupnictví probíhá. 15,8 % (31) podniků, je řízeno již druhou generací – proces nástupnictví byl završen.

Tab. č. 24: Odpovědi na otázku Která generace řídí podnik?

Generace	Absolutně	%	Kumulativní %
Jen 1.	95	48,5	48,5
Jen 2.	31	15,8	64,3
Jen 3.	4	2,0	66,3
První a druhá	66	33,7	100,0
Celkem	196	100,0	

Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

Vyhodnocení otázky: Která generace **působí ve správních orgánech** podniku?, uvádí následující Tab. č. 25.

Tab. č. 25: Zastoupení generací **ve správních orgánech** zkoumaných firem

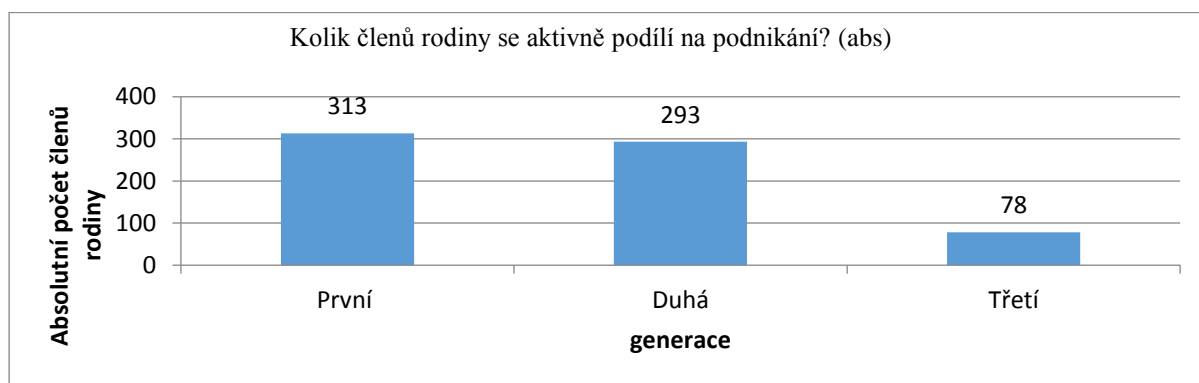
Generace	Absolutně	%	Kumulativní %
Jen 1	116	59,2	59,2
Jen 2	35	17,9	77,0
Jen 3	2	1,0	78,1
První a druhá	43	21,9	100,0
celkem	196	100,0	

Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

První generace si zachovává ve správních orgánech firmy vliv tím, že je zde zastoupena nejčastěji. Ve 35 případech je zastoupena v těchto orgánech pouze druhá generace – pravděpodobně proběhlo předání vlastnictví i vůdcovství. První a druhá generace zasedá ve správních orgánech současně ve 43 podnicích. Zastoupení 3. generace je s ohledem na 2 kladné odpovědi v šetření nevýznamné.

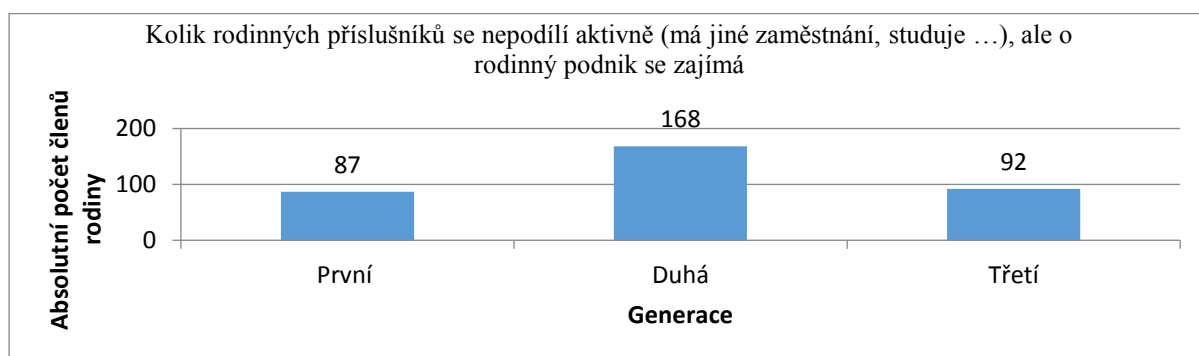
Další otázky řešily, Kolik členů rodiny (mimo zakladatele) se aktivně podílí na podnikání?, Kolik rodinných příslušníků se nepodílí aktivně (má jiné zaměstnání, studuje ...), ale o rodinný podnik se zajímá?, Kolik rodinných příslušníků nejví (zatím) vůbec zájem o rodinný podnik? Odpovědi za jednotlivé generace jsou uvedeny v následujícím Obr. č. 25, 26 a 27.

Obr. č. 25: Počet členů rodiny, kteří se aktivně podílí na podnikání – podle generací (abs)



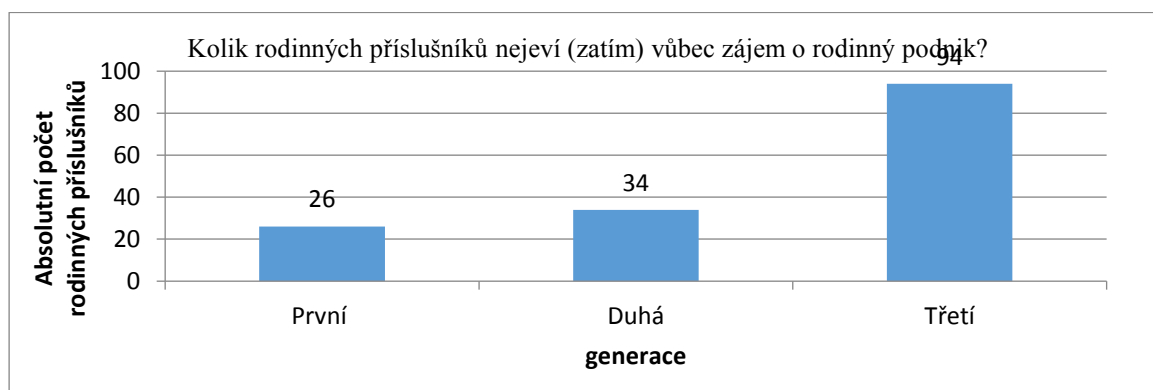
Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

Obr. č. 26: Počet členů rodiny, kteří se nepodílí aktivně na podnikání, ale rodinné podnikání je zajímavé- podle generací (abs)



Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

Obr. č. 27: Počet rodinných příslušníků, kteří vůbec nemají zájem o rodinný podnik – podle generací.



Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

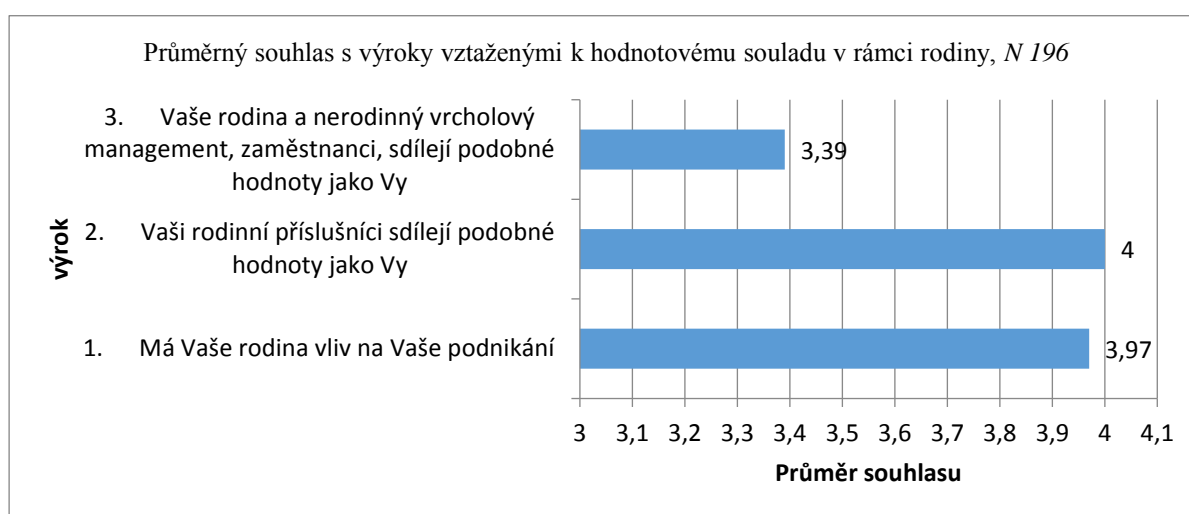
Obr. č. 25 znázorňuje počet osob, které jsou v rámci sledovaných rodinných podniků aktivní. Je to celkem 701 osob, což při počtu 196 firem, které byly zkoumány, znamená, že v průměru připadá na jednu firmu více jak 3 rodinní příslušníci (3,49), kteří se aktivně podílí na podnikání. Obr. č. 26 ukazuje počty rodinných příslušníků podle generací, kteří se o rodinný podnik zajímají, i když v něm přímo nepracují. Jde celkově o 347 rodinných příslušníků, kteří představují jistý potenciál, s nímž může podnikatel počítat do dalšího období. Naopak 154 dalších rodinných příslušníků podle odpovědí dotazovaných podnikatelů není aktivní a o rodinný podnik se ani nezajímá - není překvapivé, že jde především o rodinné příslušníky třetí generace – viz Obr. č. 27. Protože není známa velikost rodiny, respektive nevíme přesně, koho respondent do rodiny zařazuje, není možno vyjádřit celkový rodinný potenciál firmy přesněji.

Shrnutí poznatků k parametru E – zkušenosti (*experience*):

Na základě výše uvedených zjištění lze konstatovat, že většina analyzovaných rodinných podniků je stále vlastněna a řízena první generací. Současně je možno konstatovat, že poměrně značná část rodinných podniků je vlastněna a řízena první a druhou generací současně a nezanedbatelný je i podíl druhé generace samotné, a to jak na vlastnictví, tak na řízení a na účasti ve správních orgánech podniků. Z výsledků lze usoudit, že v některých zkoumaných firmách probíhá generační výměna, je naznačena generační propojenost a kontinuita rodinného podnikání.

Parametr C: Kultura rodinného podnikání - další oblast zkoumání obsahuje otázky zjišťující, jaké místo zaujímá rodinné podnikání v rámci hodnotové orientace respondentů a jaký je jejich postoj k této činnosti. Jde o tři otázky se škálou souhlasu „vůbec ne“ (1) až „do značné míry“ (5). Dále o 10 tvrzení, s nimiž dotazovaní vyslovovali souhlas na čtyř bodové škále. To, vedle zjištění struktury odpovědí, umožňuje vypočítat další charakteristiky, které souhrnně vyjadřují stav rodinné kultury zkoumaných podnikatelů. Škála je orientována tak, že čím vyšší hodnota, tím vyšší míra souhlasu s výrokem. Výroky vztahující se k hodnotovému souhlasu v rámci rodiny vyjadřuje Obr. č. 28.

Obr. č. 28: Průměrný souhlas s výroky vztahujícími se k hodnotovému souladu v rámci firmy⁵⁶

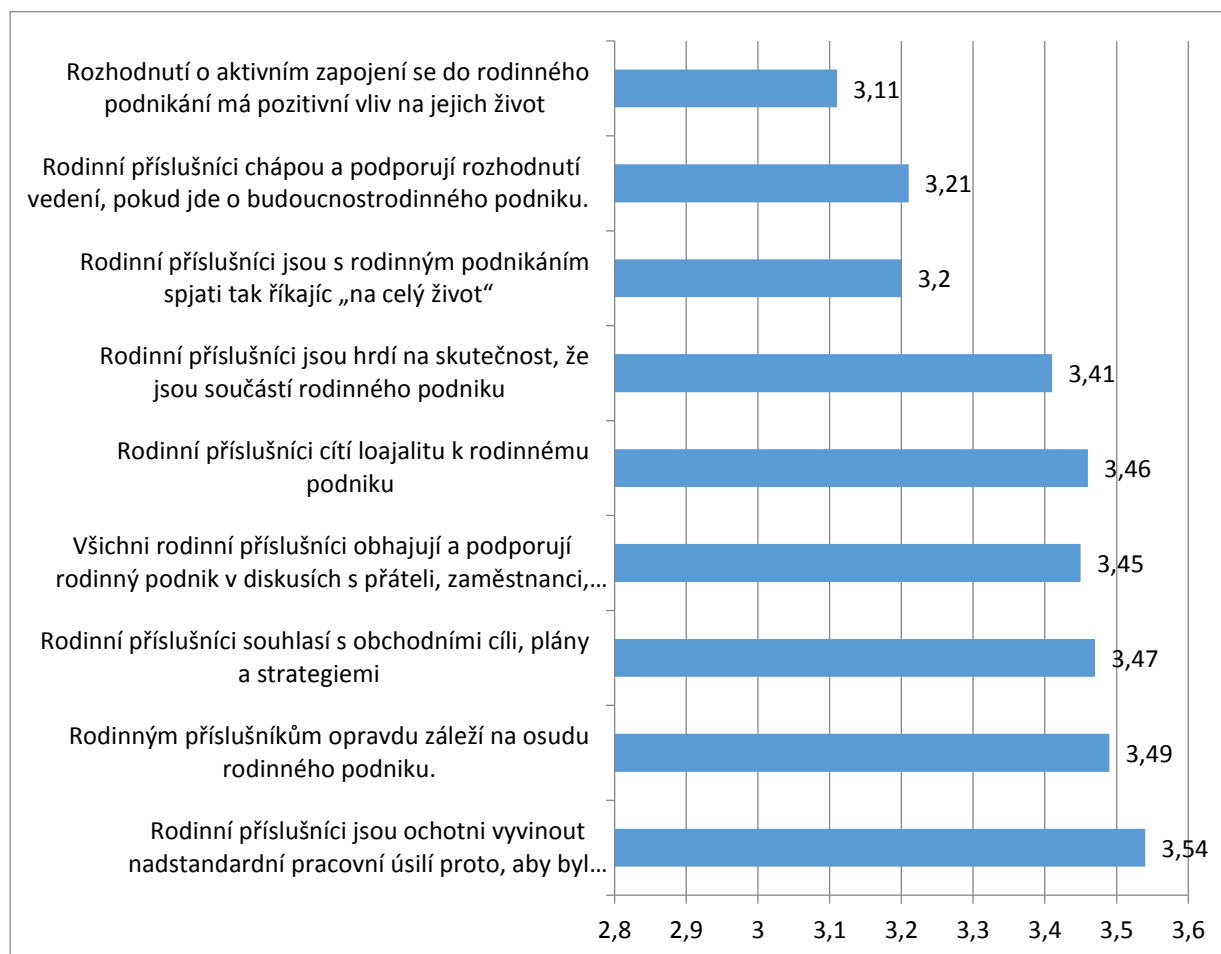


Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

Ohodnocení významu ukazatelů podnikové kultury jako je: osobní přesvědčení o poslání podniku a podporu jeho cílů, vize, ochotu přispívat k rozvoji podniku, potřebu vytvořit dlouhodobý vztah s podnikem a další prvky podnikové kultury je uvedeno v Obr. č. 29.

⁵⁶ Škála 1 až 5. Čím vyšší hodnota průměru, tím vyšší souhlas s výrokem.

Obr. č. 29: Průměrný souhlas s hodnotícími výroky⁵⁷



Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

Faktorová analýza

Uvedené hodnotící výroky byly rovněž posouzeny pomocí faktorové analýzy. Byly do ní zahrnuty všechny položky (výroky) týkající se části „Kultura rodinného podniku“. Posouzení vnitřní koherence odpovědí pomocí Cronbachova Alpha vykazovalo hodnotu alfa = 0,620, což je pod hranicí spolehlivosti, běžně se ve srovnávaných publikacích uvádí jako kritická hodnota 0,72. Nicméně byla aplikována faktorová analýza s rotací varimax⁵⁸ s cílem zjistit společné komponenty (faktory) pro posuzované položky. Při stanovení

⁵⁷ Škála 1 až 4. Čím vyšší hodnota průměru tím vyšší souhlas s výrokem.

⁵⁸ Požadavkům jednoduché struktury se nejvíce přibližuje metoda varimax. Tato metoda volí transformační matici takovou, aby součet rozptýlů druhých mocnin faktorových zátěží v jednotlivých sloupcích byl co největší. Metoda varimax je nejpoužívanější metoda pro rotaci faktorů. Produkuje ortogonální faktory, které splňují představy o jednoduché struktuře. (Sebera, 2016)

hodnoty míry korelace do jedna, bylo odhaleno 5 faktorů při vyčerpání 69,9 % variance proměnných - viz Tab. č. 26.

Tab. č. 26: Faktorová analýza hodnotících výroků⁵⁹

Hodnotící výroky	Komponenty				
	1	2	3	4	5
Rodinným příslušníkům opravdu záleží na osudu rodinného podniku.	0,841	-0,096	0,149	-0,115	-0,084
Rodinní příslušníci jsou hrdí na skutečnost, že jsou součástí rodinného podniku	0,768	0,207	0,06	-0,053	0,214
Rodinní příslušníci jsou s rodinným podnikáním spjati tak říkajíc „na celý život“	0,696	0,344	0,014	0,109	-0,292
Rodinní příslušníci jsou ochotni vyvinout nadstandardní pracovní úsilí proto, aby byl rodinný podnik úspěšný.	0,495	0,22	0,283	0,295	0,002
Vaši rodinní příslušníci sdílejí podobné hodnoty jako Vy	-0,01	0,82	0,035	-0,005	0,252
a Vaše rodina a nerodinný vrcholový management, zaměstnanci, sdílejí podobné hodnoty jako Vy	0,23	0,708	-0,047	0,219	-0,007
Rozhodnutí o aktivním zapojení se do rodinného podnikání má pozitivní vliv na jejich život	0,273	0,568	0,271	-0,328	-0,119
Všichni rodinní příslušníci obhajují a podporují rodinný podnik v diskusích s přáteli, zaměstnanci, ostatními členy rodiny.	0,026	0,222	0,886	-0,186	-0,033
Rodinní příslušníci cítí loajalitu k rodinnému podniku	0,256	-0,147	0,796	0,243	0,019
Rodinní příslušníci souhlasí s obchodními cíli, plány a strategiemi	-0,016	0,062	0,021	0,886	0,049
Má Vaše rodina vliv na Vaše podnikání	0,068	0,298	0,081	0,167	0,79
Rodinní příslušníci chápu a podporují rozhodnutí vedení, pokud jde o budoucnost rodinného podniku.	0,229	0,43	0,267	0,192	-0,555
Pozn. Metoda: analýza hlavních komponent. Způsob střídání: Varimax s Kaiser normalizace. Rotace konvergované v 7 iteracích.					

Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016

Zjištěné faktory (komponenty) lze blíže identifikovat podle obsahu jednotlivých výroků, které jsou v předcházející tabulce seřazeny podle velikosti faktorové zátěže. První faktor vyjadřuje to, co bychom mohli nazvat „obecné ocenění“ rodinného podniku. Druhý faktor vyjadřuje „integritu a identitu“ rodiny, managementu i zaměstnanců s firmou. Třetí ochotu „aktivní podpory a loajality“ s podnikem. Čtvrtý se týká souhlasu respondentů s „budoucností firmy“, vyjadřuje souhlas s cíli a plány. Konečně pátý faktor vyjadřuje „sílu

⁵⁹ Červeně jsou vyznačena řádková maxima a podle těch jsou pak faktory (komponenty) seskupeny do pěti skupin popsaných pod tabulkou č. 26.

vlivu rodiny“ na podnikání samotného respondenta. Celkové posouzení uvedených faktorů prokazuje značnou vnitřní konzistenci získaných dat o hodnocení činnosti a významu podniku a jeho aktivit. Svědčí to, podle soudu doktorandky, o převažujícím pozitivním hodnocení rodinného podnikání ve zkoumaném souboru. Toto zjištění je možno považovat za významný fakt potvrzující obecnou teorii týkající se předpokladů, že liberální ekonomické a společenské prostředí naší společnosti vytváří podmínky pro iniciativu a podnikavost populace.

Pro porovnání s výsledky publikovanými autory modelu F-PEC (Astrachan, Klein, Smyrnios, 2002) je možno uvést výsledky faktorové analýzy týkající se faktorové zátěže jednotlivých položek části testu C, kultury podniku.⁶⁰ Výstup viz Tab. č. 27.

Tab. č. 27: EFA⁶¹ Faktor – faktorové zatížení položek – týkajících se podnikové kultury (porovnání)⁶²

Konstatování	Cronbachovo alpha
Kultura (Cronbachovo alpha)	$\alpha = 0,932$
Výsledky ČR	$\alpha = 0,620$
P3q9. Rodinní příslušníci souhlasí s obchodními cíli, plány a strategiemi	. 0,870 ,886
P3q6. Rodinní příslušníci cítí loajalitu k rodinnému podniku	. 0,836 ,796
P3q3. Vaše rodina a nerodinný vrcholový management, zaměstnanci, sdílejí podobné hodnoty jako Vy	0,826 ,708
P3q5. Rodinní příslušníci obhajují a podporují rodinný podnik v diskusích s přáteli, zaměstnanci, ostatními členy rodiny.	0,832 ,886
P3q10. Rodinným příslušníkům opravdu záleží na osudu rodinného podniku	0,817 ,841
P3q12. Rodinní příslušníci chápou a podporují rozhodnutí vedení, pokud jde o budoucnost rodinného podniku.	0,812 ,430
P3q7. Rodinní příslušníci jsou hrdí na skutečnost, že jsou součástí rodinného podniku	0,811 ,768
P3q4. Rodinní příslušníci jsou ochotni vyvinout nadstandardní pracovní úsilí proto, aby byl rodinný podnik úspěšný.	.764 ,495
P3q1. Vaše rodina má vliv na vaše podnikání.	0,721 ,790
P3q11. Rozhodnutí o aktivním zapojení se do rodinného podnikání má pozitivní vliv na život rodinných příslušníků.	0,708 ,586

⁶⁰Jak již bylo uvedeno výše, pro použití faktorové analýzy pro celý test a části testu týkající se vlastnictví a generační zkušenosti s řízením podniků nejsou k dispozici dostatečně validní data. Měřená konzistence těchto dat prostřednictvím Cronbachova α se ukázala jako nevyhovující. Výjimku, s určitým rizikem, tvoří část týkající se postojů k podniku.

⁶¹ EFA - explorační faktorová analýza

⁶² Žlutě podbarvené hodnocení vyznačuje významný rozdíl oproti výsledkům Astrachan, Klein, Smyrnios, 2002.

P3q2. Vaši rodinní příslušníci sdílejí podobné hodnoty jako Vy	0,631 .884
P3q8. Rodinní příslušníci jsou s rodinným podnikáním spjati tak říkajíc „na celý život“	0,622 .820

Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, vlastní zpracování, 2016

Shrnutí poznatků k parametru C - kultura (*culture*):

Jednoduché srovnání faktorových zátěží vede k poznání, že ve většině případů jde o přibližně stejné hodnoty. Významný rozdíl lze konstatovat u výroku, který se týká podpory rodinných příslušníků rozhodnutí vedení o budoucnosti podniků. V našem šetření má tato položka nejnižší hodnotu. Další významný rozdíl je viditelný u položky „Rodinní příslušníci jsou ochotni vyvinout nadstandardní pracovní úsilí proto, aby byl rodinný podnik úspěšný“ a u položky „Rozhodnutí o aktivním zapojení se do rodinného podnikání má pozitivní vliv na život rodinných příslušníků.“ Některé další rozdíly (např. Rodinní příslušníci souhlasí s obchodními cíli, plány a strategiemi), naznačují, že zřejmě přece jen jde o jinou konstelaci postojů a hodnot českého a zahraničního souboru zkoumaných podniků. Ve srovnání s výsledky výzkumu publikovaného v zahraničí naznačují údaje této sondy o něco nižší podporu rodinného podnikání ze strany dalších rodinných příslušníků. Tento závěr autorka chápe jako hypotetický a je zřejmé, že vyžaduje další a rozsáhlejší zkoumání.

2.1.4 Vyhodnocení naplnění cílů šetření a verifikace hypotéz

Stanovené cíle šetření a na ně návazné hypotézy lze vyhodnotit následujícím způsobem:

- **Cíl 1:** prostřednictvím parametru P (*Power*) ověřit míru rodinného vlivu na fungování zkoumaného souboru rodinných podniků v ČR. **Hypotéza 1:** prostřednictvím vyhodnocení parametru P (*Power*) bude prokázáno, že zkoumaný soubor rodinných podniků je převážně vlastněn rodinnými příslušníky. Bylo prokázáno, že ve zkoumaném souboru jsou rodinné podniky, které všechny vlastní 50 % a větší podíl, z toho 88,3 % pak vlastní celý podnik. V těch firmách, které mají představenstvo (36,2 %) jsou členy představenstva z 81,9 % rodinní příslušníci. V těch firmách, které mají dozorčí radu (27,6 %) jsou členy dozorčí rady z 86,44 %

rodinní příslušníci. Cíl byl naplněn, uvedené závěry svědčí ve prospěch platnosti stanovené hypotézy

- **Cíl 2:** prostřednictvím parametru E (*experience*) vyhodnotit generační zastoupení rodinných příslušníků ve vztahu k vůdcovství (vedení) podniku a k vlastnictví podniku. **Hypotéza 2:** S ohledem na relativně krátkou dobu obnovy soukromého podnikání po roce 1989 lze předpokládat, že se zde zatím generační návaznost významněji neprosazuje, protože kumulace podnikatelských zkušeností v rámci podnikatelských rodin je zatím soustředěna na první generaci podnikatelů. Ze zkoumaného vzorku bylo identifikováno 61,7 % podniků, které jejich majitelé založili mezi lety 1989 – 1999 a podnikají dodnes. Pouze 5,6 % respondentů navázalo na rodinnou tradici z let 1918 – 1950. Na tento údaj navazuje zjištění, že z celkového počtu 196 firem jich 48,5 % řídí první generace, 33,7 % první a druhá generace společně, 15,8 % podniků je řízeno samostatně druhou generací. Lze předpokládat, že v případě společného řízení a řízení druhou generací (49,5 %) se jedná právě o ty firmy, které byly založeny po roce 1989, tyto řeší nebo už mají vyřešeno předání vůdcovství (vedení). Na cca 12,2 % respondentů, kteří založili podnik v letech 1989 – 1999 tento proces teprve čeká. Jiný poměr je ve vlastnictví podniku jednotlivými generacemi. Z 63,3 % vlastní podniky první generace, společně první a druhá generace vlastní podnik v 30,1 % ⁶³ a pouze 4,6 % podniků je vlastněno jen druhou generací. Zastoupení třetí generace ve vedení a ve vlastnictví je vzhledem k nízkým % podílům zanedbatelné. Na základě uvedených výstupů lze konstatovat, že se ve zkoumaném vzorku respondentů zatím generační návaznost významněji neprosazuje, kumulace podnikatelských zkušeností v rámci podnikatelských rodin je zatím většinou soustředěna na první generaci podnikatelů. Cíl byl splněn, uvedené závěry svědčí ve prospěch platnosti stanovené hypotézy.
- **Cíl 3:** na základě parametru C (*culture*) zjistit, zda má rodinné podnikání v rámci rodiny převažující podporu a prestiž. **Hypotéza 3:** rodinné podnikání má v rámci rodiny převažující podporu a prestiž. Zjištěné faktory, vztahující se k podpoře a prestiži rodinné firmy, byly seřazeny podle velikosti faktorové zátěže. První faktor vyjadřuje obecné ocenění rodinného podniku, druhý faktor integritu a identitu, třetí

⁶³ Nevíme, jak je rozdělen majetkový podíl mezi první a druhou generací.

faktor aktivní podporu a loajalitu s podnikem. Celkové posouzení uvedených faktorů prokazuje značnou vnitřní konzistenci získaných dat o hodnocení činnosti a významu podniku a jeho aktivit. Svědčí o převažujícím přesvědčení respondentů, že podnikání firmy má podporu a je pozitivně hodnoceno většinou rodiny. Cíl byl naplněn, uvedené závěry svědčí spíše ve prospěch platnosti stanovené hypotézy. Dílčí pochybnosti vyvolané nižším souhlasem s výroky o podpoře firmy v budoucnosti, souhlasu s plány a cíli a pozitivním dopadu zapojení do rodinného podnikání vyžadují další zkoumání.

2.2 Kulaté stoly

Jednou z metod, jak získat názory majitelů rodinných podniků na konkrétní problematiku řízení nástupnické strategie, je pořádat diskusní kulaté stoly.

2.2.1 Úvod a popis využití metody kulatého stolu

Kulatý stůl je metodou kvalitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum je zaměřen na objasnění a vysvětlení sociálních jevů z pohledu jedinců nebo skupiny. (Eger, Egerová, 2014) Metoda slouží k demokratickému, rovnoměrnému prezentování různých názorů a pohledů na diskutované téma. Diskuse se účastní omezený počet účastníků, kteří mají k diskutovanému tématu bližší vztah. Stoly jsou symbolicky uspořádány do kruhu. Primárním cílem je prezentovat a nechat zaznít rozdílné názory či zkušenosti. Diskuse může sloužit i k nalezení východiska ve spektru vyřčených názorů, popř. ke specifikaci konkrétního návrhu řešení. (Nawrath, 2013) Podobné metody jsou v odborné literatuře označovány jako skupinové diskuse, skupinový interview. Tyto rozhovory se řídí podle určitého scénáře, který sleduje cíl - většinou objasnění určitého problému a jeho souvislostí. Diskuse, rozhovory jsou řízeny zkušeným moderátorem a je z nich pořizován audio, nebo i video záznam. Získané odpovědi jsou následně vyhodnocovány, zpravidla pomocí metod kódování významů s cílem dospět k určitému teoretickému (zakotvená teorie), případně praktickému závěru. (Hendl, 2005) Pro potřeby disertační práce jde o modifikaci těchto postupů, která je vyvolána určitou opatrností a nezbytnou diskrétností s ohledem na podnikatelské prostředí v ČR.

Kulaté stoly organizuje AMSP ČR v rámci projektu Rodinná firma. Slouží především k diskusi a předávání zkušeností s řízením a průběhem nástupnické strategie. Cílovou skupinou jsou majitelé – zakladatelé rodinných podniků a jejich nástupníci. Tato setkání se konala 17. března 2015 v sídle AMSP ČR v Praze, 1. května 2015 v Brně, 30. října 2015 v Hradci Králové, 16. prosince 2015 v Praze, 21. dubna 2016 v Brně, 31. května 2016 ve Zlíně, 20. června 2016 v Mladé Boleslavi, 14. září 2016 v Jihlavě, 30. září 2016 v Ostravě s průměrnou účastí zástupců cca 12 rodin. Časově se jednalo o 3 – 5 ti hodinové odpolední, podvečerní setkání.

S ohledem na téma této práce bylo cílem osobní účasti doktorandky na základě sdílených zkušeností vyhodnotit, zda je možno z výstupů diskusí majitelů rodinných firem a jejich nástupníků zobecnit doporučení pro řízení nástupnické strategie. Doktorandka se účastnila kulatých stolů v Praze, v Brně, v Mladé Boleslavi a v Jihlavě. Organizátoři si nepřáli, aby byl z diskuse pořízen zvukový záznam a aby byly firmy jmenovány. Z jednání je administrátorkou projektu pořízen jen stručný záznam se závěry. Doktorandka se zúčastnila jako pozorovatelka, pokud nebyla vyzvána, nevstupovala přímo do diskusí. Pořádila vlastní záznam diskusních příspěvků a následně jej uspořádala do určitých kategorií, které pokrývají obsah vedených diskusí. Zařazovány byly diskusní příspěvky /názory/ zkušenosti/ rady/ tipy/doporučení (dále jen diskusní příspěvky), na kterých se shodli nejméně tři diskutující.

Diskusní příspěvky jsou z důvodu rozdílnosti vnímání problematiky níže uvedeny v kategorii příspěvky zakladatelů a příspěvky nástupníků. **Příspěvky zakladatelů** jsou uvedeny v členění – obecná konstatování k tématice nástupnické strategie; příspěvky zakladatelů, kteří již předali řízení podniku nastupující generaci; příspěvky zakladatelů, kteří jsou v procesu předávání a na řízení se podílejí obě generace; příspěvky zakladatelů, kteří s nástupnickou strategií dosud nezačali. **Příspěvky nástupníků** jsou uvedeny v členění - obecná konstatování k tématice nástupnické strategie; příspěvky nástupníků, kteří již převzali řízení podniku; příspěvky nástupníků, kteří řídí podnik společně se zakladateli; příspěvky nástupníků, kteří dosud podnik neřídí. Specifikace účastníků – viz Tab. č. 28.

Tab. č. 28: Specifikace účastníků kulatých stolů

Datum a místo kulatého stolu	Počet zúčastněných rodinných podniků	Celkový počet diskutujících	Počet diskutujících zakladatelů celkem <i>Předali/řídí společně/řídí</i>	Počet diskutujících nástupníků <i>Převzali/řídí společně/neřídí</i>
16. 12. 2015 Praha	9 podniků	19	11 2/3/6	8 1/3/4
21. 4. 2016 Brno	14 podniků	28	16 3/4/9	12 2/2/8
14. 6. 2016 Mladá Boleslav	11 podniků	22	15 4/2/9	7 4/1/2
14. 9. 2016 Jihlava	21 podniků	27	18 5/3/10	9 3/2/4

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Organizace a průběh kulatých stolů

Podnikatelům, členům AMSP ČR registrovaným v projektu Rodinná firma, je s měsíčním předstihem poslána do e-mailové schránky pozvánka k účasti upřesňující konkrétní den, místo a čas konání kulatého stolu. Účast je bezplatná, pouze je vyžadována předběžná registrace, počet a status členů rodiny, kteří se diskuse zúčastní. Záměrem je poskytnout majitelům a nástupcům rodinných podniků prostor pro neformální diskusi o problematice rodinného podnikání, především o zkušenostech s řízením nástupnické strategie. Přílohou e-mailu je soubor otázek, od kterých se odvíjí polostrukturované rozhovory řízené moderátorem, panem ing. Liborem Musilem, členem představenstva AMSP ČR a majitelem rodinného podniku LIKO-S a.s. Slavkov u Brna, nositelem titulu Rodinná firma roku 2014. Účastníci při příchodu získají materiál, ve kterém je na jednotlivých stranách k dispozici krátký medailon zúčastněných podniků včetně jmen účastníka/ů kulatého stolu, pod medailonem je místo na poznámky diskutujících. Rovněž jsou k dispozici edukační materiály, představující základní pojmy rodinného podnikání, které si účastníci po ukončení akce odnášejí.

Kulaté stoly mají svoji ustálenou organizační podobu. V první části přivítá ředitelka AMSP ČR, paní Eva Svobodová, účastníky z řad rodinných podniků. Seznámí zúčastněné s aktuálními aktivitami Asociace zaměřenými na rodinné podnikání, informuje o průběhu soutěže Rodinná firma roku. Druhou část kulatého stolu tvoří moderovaná diskuse. V závěru oficiální části moderátor shrne podstatné náměty. Následuje neoficiální volná diskuse zúčastněných aktérů, kteří mají možnost získat nové kontakty, navázat případnou obchodní spolupráci. Z průběhu kulatého stolu je pořízen stručný zápis shrnující diskusní příspěvky. Zápis je publikován administrátorem projektu na webových stránkách projektu, je dostupný pouze v uzavřené zóně pro registrované zájemce.

2.2.2 Diskusní příspěvky generace zakladatelů

Obecná konstatování k tématice nástupnické strategie pohledem zakladatelů

- České rodinné podniky nemají žádné historické zkušenosti s předáváním další generaci. Zakladatelé neměli čas při budování firmy přemýšlet o tom, co bude dál.

Byli a jsou zahrnuti operativními problémy, mají dojem, že potřebují řešit úplně jiné věci, řešení nástupnictví odkládají, i když pocitově vědí, že k němu musí dojít.

- V ČR chybí školy či kurzy zaměřené na výuku rodinného podnikání pro stávající i nastupující generaci. Tím, že neexistuje systém vzdělávání, přípravy zakladatelů a nástupců pro proces předávání, zakladatelé žijí s myšlenkou, že firma musí být vedena přesně tak, jak ji vedli oni – což není v současných tržních podmínkách možné.
- Konkrétní problém představuje nepotismus - touha zakladatelů úspěšně předat podnik vlastním dětem, která může způsobit neefektivní distribuci manažerských a řídicích funkcí. Zakladatel podniku by se měl podívat na lidi, kterým podnik předává, jako na cizí. Oprostit se od emocí a rodinných vztahů, nástupce kriticky posuzovat podle toho, zda je profesionálem, zda má příslušné vědomosti, schopnosti, zda zvládá komunikaci a zda chce podnik převzít.
- Pokud se vyskytnou spory, které se nedaří uvnitř rodiny vyřešit, pak se osvědčila pomoc nezávislého interního mediátora.
- První generace je specifická, svá, charismatická a většinou direktivní. Pro generaci zakladatelů je velmi těžké delegovat pravomoci. Stále má dojem, že nikdo nemůže pracovat stejně dobře, jako ona.
- Pokud všichni zúčastnění (zakladatelé, nástupníci, zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé, atd.) mají informaci o časovém horizontu předání/převzetí, pak není vhodné, aby byl tento termín zakladatelem měněn, odkládán.
- Nástupnictví je jako štafetový běh – první běží zakladatel, v určitém okamžiku předává štafetový kolík nástupníkovi a chvíli běží spolu, na následníkovi pak je, aby doběhl do cíle sám.
- Právě status rodinného podniku, sdílené hodnoty, mravní zásady, možnost rychlého a flexibilního rozhodování bez nutnosti schvalování záměrů různými nadřízenými orgány, dlouhodobá perspektiva, nadšení pro věc, je považována za konkurenční výhodu i v případě řízení nástupnické strategie.
- Základem mezigenerační komunikace je důvěra. Nastupující generace by neměla zpochybňovat kroky zakladatelů, měla by respektovat, že je činili v konkrétní době s konkrétními zdroji.

- V případě, že potomci nemají o rodinný podnik zájem, je jedním z možných východisek prodej stávajícímu nerodinnému managementu, rodinní příslušníci se dále mohou podílet na činnosti správních orgánů.

Diskusní příspěvky zakladatelů, kteří již předali řízení podniku nastupující generaci

- Při předávání podniku je důležitá spolupráce a otevřená komunikace mezi generacemi, což není jednoduché, protože mladá generace ne vždy sdílí hodnoty či názory generace starší.
- Podnik je dobré předat ještě v době, kdy v něm majitel stále aktivně pracuje a nástupník má dostatek chuti a energie jej dále budovat a rozvíjet. Předávat firmu potomkovi, který je sám před důchodem, není šťastné.
- Předání podniku je dlouhodobý proces probíhající v čase v několika fázích. Úspěšná předání probíhala pět až deset let.
- Předání by mělo proběhnout postupně, pozvolně, plynule, zakladatelé by měli pomalu opouštět své pozice, další generace krok po kroku na pozice nastupovat (jako chůze po schodech – zakladatelé jdou dolů, nástupníci stoupají nahoru. Na každý schod mají nástupníci určitý čas. Než postoupí na další, musí mít výsledky).
- Před zahájením procesu nástupnictví je nutno diagnostikovat vitalitu podniku, předem nastavit očekávání, filozofii a hodnoty, vzájemně pochopit individuální, rodinné a podnikatelské ambice všech zúčastněných. Pokud nedojde ke shodě, pak je nutno „krizová témata“ řešit před vlastním předáním.
- Je vhodné zajistit důstojné podmínky odchodu otce/zakladatele, matky/ zakladatelky, ztransparentnit jejich další roli v řízení rodinného podniku.
- Prvkem podporujícím kontinuitu v řízení je jasně vyjádřená podpora od předchůdce směrem k nástupci. Ideál je, když odcházející zakladatel nástupce připravuje, veřejně si roli slavnostně předají a odcházející zakladatel - alespoň po nějakou dobu - přijme roli konzultanta, bez práv zasahovat do nového stylu řízení a ovlivňovat rozhodnutí nástupce před zaměstnanci.
- Po předání podniku se osvědčilo ustanovit rodinnou radu s termíny pravidelných setkání na půl roku dopředu. Pravidlem je, že se rodinní příslušníci mohou i pohádat, následně si vyříkat všechny názory, dohodnout se na kompromisním řešení, toto

realizovat a dál už si problém nezatahovat do rodinného života. Jeden musí mít právo veta - rodinná rada ustanoví, kdo konkrétně rozhodne – ale většinou je to ten, kdo vlastní největší část majetku nehledě na to, kdo podnik řídí. Neshody ve firmě nesmí ohrozit pozitivní rodinné vazby a vztahy. Rodina je základ, podnikání je pouze zdrojem obživy.

- Tím, že zakladatel rodinný podnik předal, otevřel se mu časový prostor na to, aby sepsal rodinnou ústavu – hodnoty, které uznává, a které by měly být respektovány a přeneseny i do podnikání nástupníků, pravidla pro zaměstnávání rodinných příslušníků, rámec, ve kterém by se daly řešit budoucí spory a konflikty. Aby inicioval aktivitu všech členů rodiny, kteří musí souhlasit i s její právní vymahatelností (výpočet dividend, výplata, dohoda akcionářů, sankce při nedodržení pravidel, atd.).
- Rovněž je vhodné zmapovat historii, začátek, časovou osu rozvoje podnikání, technologie, úspěchy i důvody případných neúspěchů, které se budou předávat v rámci mezigeneračních výměn a díky kterým bude možno vyhodnotit získané zkušenosti, vyvarovat se případným chybám.

Diskusní příspěvky zakladatelů, kteří jsou v procesu předávání a na řízení se podílejí obě generace

- Předání probíhá v odlišných fázích – přednáslednická, ve které probíhá plánování, analýza firmy, potenciálních nástupníků, atd. V implementaci – předání řízení podniku – tzn. předání manažerských pravomocí a odpovědnosti, v řízení změny. Cílem postnáslednické fáze bude upevnění nově definované situace, zajištění rovnováhy v rodině i ve firmě. Teprve pak se zakladatel „stáhne“ z podnikových aktivit a bude se věnovat vlastním koníčkům – ideálně úplně mimo místo podnikání.
- Závěrečnou fází je předání vlastnictví (vlastnické podíly), kterému se ve většině případů diskutující zakladatelé podniků brání. Chtějí si ponechat kontrolní práva, být

předsedy/členy představenstev, nechtějí nad firmou ztratit kontrolu – což má logiku, protože firmu vybudovali.⁶⁴

- Osvědčuje se budovat důvěryhodnost a autoritu nástupce prostřednictvím naplánovaných fází přechodu do vedoucí role, motivovat ty nejlepší zaměstnance a posílit jejich podporu nástupníka.
- Zástupci první generace přiznali, že některá rozhodnutí svých nástupců trpí „se skřípěním zubů“, ale nezasahují proto, aby děti samy poznaly, že udělaly chybu a poučily se. Je třeba, aby se nástupník „vykoupal“ v problémech a získal i negativní zkušenost, ze které se poučí.
- Následníci zakladatelů dělají chyby, ale zakladatelé je taky dělali. Poučení z vlastních chyb zakladatelů není vždy možné další generaci předat, chybami se člověk učí.
- Nejtěžší je snížit napětí, které při společném řízení zákonitě nastává mezi zakladatelem a nástupníkem, popř. rodinnými příslušníky, sourozenci. Této situaci je nutno předcházet otevřenou, pravidelnou komunikací nezatíženou rodinným vztahem otec/syn, respektováním faktu já jsem manažer – ty jsi manažer, naše rozhodnutí jsou profesionální a povedou k rozvoji rodinného podnikání – což je velmi těžké.

Diskusní příspěvky zakladatelů, kteří s nástupnickou strategií dosud nezačali

- K výkonu své specializace i řízení podniku by měli být nástupníci cíleně vzděláváni. Měli by absolvovat zahraniční stáže, ideální je praxe v jiné firmě.
- Nástupníci by měli být přirozeně zapojováni do podnikových aktivit, podnik procházet od nejnižších pracovních pozic. Post ředitele a majitele by si měli zasloužit svými výsledky.

⁶⁴ Toto konstatování je možno potvrdit i výsledkem proběhlého výzkumu – viz Parametr E, Obr. č. 25, Tab. č. 26.

- Je velmi těžké rozhodnout, zda už je dítě připraveno na zodpovědnost, která jej čeká. Tím, že mu podnik dosud nebyl předán, jej zakladatel chrání od následků špatných rozhodnutí.
- Dosud není vyřešen problém, jak předat řízení/majetek v případě více potomků. Zda jít tzv. královskou cestou – prvorozený bere vše a ostatní mají rentu, nebo zda „drobit“ majetek jednorázově. Další variantou je předat řízení i majetek nejnadanějšímu (nejschopnějšímu, nejlépe připravenému) nástupci (ten musí chtít), jeho povinností je finanční kompenzace vlastních sourozenců.
- Je třeba vzít v úvahu individuální schopnosti a znalosti potenciálních nástupců, i to, zda vůbec chtějí ve firmě pracovat, jaká je jejich představa o postu, který by chtěli zastávat.
- Dítě přišlo z korporátní firmy, kde bylo zvyklé, že na vše jsou týmy specialistů a konečná rozhodnutí přicházejí z centrály. Musí se teprve naučit, že v rodinném podnikání jej čeká rychlé rozhodování, musí řešit několik oblastí najednou (investice, obchod, lidské zdroje, pohledávky, atd.), protože menší rodinná firma si nemůže dovolit mít na každý útvar specialistu nebo poradce.
- Obávají se toho, že dojde ze strany zaměstnanců ke srovnávání nástupníka se zakladatelem. Sepětí zakladatele se zaměstnanci, kteří stáli u zrodu podnikání, je velmi silné. Zaměstnanci jsou zvyklí na určitý styl vedení, jeho změna by mohla způsobit potíže.

2.2.3 Diskusní příspěvky generace nástupníků

Obecná konstatování k tématice nástupnické strategie generace nástupníků

- Názor, na kterém se shodla většina zástupců mladé generace, je ten, že považují za důležité získat zkušenosti mimo rodinné podnikání. Očekávají získání nových poznatků, osvojení si nových dovedností, které neviděli/nezažili po dobu svého dospívání v rodině nebo v podnikání.
- Zkušenost získaná v jiné firmě (nadnárodní korporace, zahraniční stáž, ale i praxe v jiných českých rodinných podnicích) umožní kritičtěji a objektivněji hodnotit stávající procesy vlastního rodinného podnikání. I záporná zkušenost je výborná pro

uvědomění si toho, co v rodinné firmě funguje lépe. Dítě musí dospět k přesvědčení, že dlouhodobě pracovat na někoho jako zaměstnanec je méně motivující než řídit vlastní firmu.

- Mladá generace chce být rodinnému podnikání prospěšná, ale v tom oboru nebo v těch činnostech, kterým rozumí – např. nechce rovnou nastoupit na funkci generálního ředitele, ale chce řídit oblast IT, zahraniční obchod, internetovou komunikaci, atd. Necítí se být připravena hned po škole nebo po stáži zvládnout všechny funkce vrcholového managementu (rodiče se to učili celý život a postupně).
- Rodiče mají tendenci mladší generaci neustále vychovávat, peskovat, upozorňovat na to, co dělá špatně. Dítě z principu chce a dělá opak. Proto je nutné neustále pracovat na profesionalizaci interní komunikace, na schopnosti diskutovat, vzájemně si naslouchat, argumentovat. Oboustranně se vyvarovat věty ...když jsi tak chytřej, tak si to dělej sám....
- Nemělo by existovat žádné rodinné tabu, o kterém se nikdy nemluví, ale je hlavním spouštěčem konfliktů. Selhání rodiny či podnikání je většinou způsobeno špatnou, neúplnou, nepravidelnou komunikací, nepochopením se, tvrdohlavostí, trucovitostí až naschvály všech zúčastněných. Když v rodině nefunguje respekt, nefunguje respekt ani v podniku.
- Nástupníci chtějí sami sobě i rodičům ukázat, že jsou dobří. Jsou si ale vědomi toho, že musí postupovat stejně jako vrcholoví sportovci – nejdřív musí mít dobrý tým, musí tvrdě trénovat, musí se umět prosadit a teprve pak se mohou dostavit výsledky. Od rodiny očekávají oporu, vytvoření pomyslného sportovního týmu.
- Mladší generace má větší zkušenost s novými technologiemi, sociálními sítěmi, nemá jazykovou bariéru a obavu ze vstupů podniku na zahraniční trhy. Jejich příchod do firmy bude určitě znamenat změnu v přístupu k technologiím, jsou lépe připraveni na tzv. Průmysl 4.0/Společnost 4.0, jsou odhodláni zavádět inovace.
- Svou úlohu vnímají nástupníci nejen jako příležitost, ale i jako povinnost vůči zakladatelům. Jsou si plně vědomi velké zodpovědnosti za udržení a další rozvoj již vybudovaného podniku. Svůj neúspěch by rozhodně považovali za osobní fatální selhání v očích zakladatelů, nejbližší rodiny, zaměstnanců, ale i svých známých, kamarádů a přátel.

Diskusní příspěvky nástupníků, kteří již převzali řízení podniku

- V podnikatelském prostředí, v podnikatelské atmosféře, ve firmě vyrůstali od malička, firmu měli jako dalšího sourozence – podnikání jim proto připadalo jako něco samozřejmého.
- Spolupracovníci rodičů je znali ještě z doby, kdy jim „teklo mléko po bradě“. Bylo velmi těžké získat si respekt zaměstnanců. Aby překonali počáteční nedůvěru, museli a musí tvrdě a usilovně pracovat - jejich rozhodnutí byla a jsou sledována velmi pozorně.
- Jsou vděční svým rodičům, že je nechali učit se na vlastních chybách, že jim projevíli důvěru – což nešlo jinak, než tím, že převzali celou zodpovědnost včetně dopadů svých rozhodnutí na financování podniku, obchod, plynulost výroby, atd.
- Teprve po určité době ve vrcholové funkci si uvědomili hodnoty, které rodiče vybudovali.
- Převzetí rodinného podniku nebrali jako povinnost, ale jako příležitost.
- Pokud jsou v podniku zaměstnáni sourozenci, dohodli si svoje pozice, nekonkurují si a každý je zodpovědný za svůj úsek. Není pravidlem, že by měl řídit podnik nejstarší. Řídit by měl ten nejschopnější, který však řídit chce. Děti jsou od malička zvyklé si mezi sebou řešit konflikty „po svém“, většinou se na nějakém řešení dohodnou, aniž by to narušilo jejich vztahy.
- Věk není rozhodující, věk řeší spíše okolí, např. pro tradiční obchodní partnery, kteří byli zvyklí jednat se zakladatelem, bylo neobvyklé jednat s mladým člověkem. Problém mohou mít i majitelé rodinných podniků v první generaci, kteří mají jednat a komunikovat s druhou generací spolupracující firmy.
- Nastupující generace vyžadovala systematický procesní přístup, proto vítala, pokud byla nástupnická strategie řádně naplánována a stanovené termíny jednotlivých fází předávání byly dodržovány.
- Někteří z účastníků si vyzkoušeli „techniku hození do vody a ukaž, co umíš“, samozřejmě se záchranným dohledem první generace „ze břehu“. Přiznali, že je velký rozdíl v tom, když mají pouze částečnou odpovědnost za malý úsek oproti reálnému řízení celé firmy včetně podnikových financí.

- Problém nastal v okamžiku, kdy zakladatel oficiálně firmu předal, ale dál do firmy pravidelně docházel, zasahoval do řízení. Zaměstnanci nevěděli, koho mají vlastně poslouchat.

Diskusní příspěvky nástupníků, kteří řídí podnik společně se zakladateli

- Osvědčila se společná ranní snídane v prostorách podniku bez přítomnosti zaměstnanců. Umožňuje operativní řízení, ale otevírá i náměty na strategická rozhodnutí, která se pak řeší pravidelně, např. jednou za měsíc, na rodinné radě.
- Shoda v rodině evokuje zaměstnancům klid, pohodu, umožňuje jim soustředit se na výkon, produktivitu, inovace.
- Zakladatelé i nástupníci musí společně budovat respekt a uznání nástupníka lidmi uvnitř i vně firmy, ale i respekt nástupníka vůči ostatním – ten jako první respektuje ostatní. Uznání zásluh by mělo převažovat nad kritikou a pohrdáním. Vztahově zvládnou nástupnictví, znamená především uvědomit si, na kolika lidech je založen úspěch nástupníka. Zaměstnanci se podíleli na rozvoji firmy, která např. umožnila nástupníkovi vystudovat.
- Rodinný podnik nemá cenu předávat nástupníkům, kteří o něj nestojí. Někdy je lepší počkat, až nástupník „dozraje“, ale je dobré mu dát konkrétní časový limit (do 5 let se rozhodni, jestli firmu převezmeš).
- Důslednost stabilizuje systém. Při společném řízení musí fungovat jasně stanovená pravidla, jasně nadefinované role. Není možno, aby nástupník „stále dostával a nic nedával“. Chyby nástupník dělat může, ale jenom jednou a musí za ně nést odpovědnost.

Diskusní příspěvky nástupníků, kteří dosud podnik neřídí

- Pochopili, že systém předávání není o penězích a o výhodách, ale o práci.
- Zatím studují, ztotožňují se s myšlenkou, že by nějaký čas měli pracovat s rodiči společně.
- Do podniku od určitého věku docházejí na brigády nebo sezónní výpomoc.

- Nejsou pevně rozhodnutí, zda a od kdy by měli firmu převzít. Ale pokud ji někdy v budoucnu převezmou, chtěli by, aby byla modernější, více mezinárodní, diverzifikovanější a aby obstála ve věku digitálních technologií. Při své přípravě chtějí objevovat nové obchodní modely, nové myšlenky, nové technologie, nové produkty. Jsou přesvědčeni o tom, že na některé posty budou muset přijmout odborné nerodinné manažery.
- Na rozdíl od zakladatelů mají jiný pohled na investice, nebáli by se využít cizích zdrojů. Jsou přesvědčeni o tom, že jejich firma nemá strategii pro digitální svět Průmyslu 4.0.
- Nejčastějším důvodem ukončení rodinné tradice v původním podnikání zakladatelů bude, že mladá generace směřuje do jiného oboru podnikání.

2.2.4 Shrnutí, zobecnění výsledků zjištěných v rámci diskusí u kulatých stolů

- **Na to, jak předat rodinný podnik, neexistuje žádný „mustr“. Přesný, jednoznačný návod/metoda, který/á by krok po kroku provedl/a všechny rodinné podniky v ČR nástupnickou strategií, nelze na základě diskusních příspěvků, které zazněly na kulatých stolech, vypracovat. Firmu dělají lidé a ti jsou různí, rodinné firmy jsou různě velké, je v nich zaměstnán různý počet rodinných příslušníků, podnikají v různých odvětvích, na různých trzích, proto i nástupnická strategie je v každé rodinné firmě jedinečná, neopakovatelná.**
- **Úspěch či neúspěch generačního předání není ani tak dán vitalitou, velikostí, oborem podnikání firmy, ale především schopností komunikace a způsobem řešení konfliktů všemi zúčastněnými stranami. Je v jejich zájmu se naučit zprofesionalizovat interní komunikaci, schopnost diskutovat, vzájemně si naslouchat, argumentovat. Tato schopnost by měla předejít selhání mezigeneračního předání, selhání rodiny či podnikání způsobené špatnou, neúplnou, nepravidelnou komunikací, nepochopením se, tvrdohlavostí, trucovitostí až naschvály. V rodině musí fungovat pokora a respekt. Pokud nefunguje, nefunguje ani v podniku.**

- **Vážný problém nastane v okamžiku, kdy zakladatel oficiálně firmu předá, ale dál do řízení na běžné operativní úrovni zasahuje. Této situaci lze předejít tím, že si zakladatel naplánuje, čemu konkrétně se bude věnovat mimo oblast dosavadního podnikání (koníčky, vnoučata, nadace, funkce v orgánech veřejné správy, poradenství, atd.)**
- **Lze konstatovat, že v mnoha rodinných podnicích je rozvoj nástupníků na svém začátku. První generace zakladatelů si začíná uvědomovat důležitost výchovy svých nástupců a zároveň začíná hledat svoji budoucí roli v podniku i mimo něj.**

Bylo-li cílem doktorandky díky osobní účasti na základě sdílených zkušeností vyhodnotit, zda je možno z výstupů diskusí majitelů rodinných podniků a jejich nástupníků zobecnit doporučení pro řízení nástupnické strategie, pak je možno tento cíl považovat za naplněný. Z diskusí je možno zobecnit doporučení pro řízení nástupnické strategie – principem každý z uvedených diskusních příspěvků zobecňuje zkušenost minimálně třech diskutujících - viz text výše. Není však možno vytvořit jednoznačnou metodiku nebo model, který by byl krok po kroku realizovatelný ve všech rodinných podnicích stejně. V odborné literatuře (Legnerová, 2015) je např. uveden model **rozvoje nástupníků**, který je využitelný univerzálně, ať se jedná o talentované zaměstnance nebo rodinné příslušníky majitelů podniků. Co však není v ČR dostatečně zmapováno a publikováno, je množství situací a konfliktů, které při řízení nástupnické strategie vznikají díky emocím, rodinným vztahům a vazbám. Otázkou zůstává, zda budou rodinné podniky ochotny podělit se i o své negativní zkušenosti. Účastníci diskuse se vyjadřovali převážně pozitivně, diskusí se nezúčastnili zástupci podniků, kteří byli neúspěšní nebo ukončili svoji podnikatelskou činnost.

Od prvních předání firem uplynulo cca 3 – 5 let. Statisticky není zdokumentováno, kolik podniků již bylo předáno, kolik rodinných podniků bylo prodáno, kolik nástupníků ne/obstálo v řízení a dalším rozvoji podniku, kolik zakladatelů se muselo „vrátit“, aby podnik zachránilo před likvidací. Firma a realizace nástupnické strategie se teprve v průběhu času může stát dynamitem, který rozmetá rodinné vztahy nebo naopak tmelem, který prosperitu podnikání a rodinnou lásku utuží a stmelí. Jak dopadlo první mezigenerační předání v České republice bude možno, dle názoru autorky, vyhodnotit až za 5 – 10 let. Zpětně budou mít zástupci jednotlivých generací možnost zvážit/hodnotit/komentovat, co

udělali dobře a kde udělali chybu, co by s odstupem času řešili jinak. Odborníkům (sociologům, právníkům, mediátorům, psychologům, atd.) se otevře prostor pro vědecké zevšeobecnění průběhů mezigeneračních předání.

Závěrem této podkapitoly je možno konstatovat, že účastníci kulatých stolů oceňují možnost výměny zkušeností rodinných firem mezi sebou na neveřejné platformě, příjemnou, otevřenou a konstruktivní atmosféru setkání. Diskuse kromě konkrétních zkušeností z řízení nástupnické strategie také zahrnuly témata jako je význam vzdělávání, rivalita mezi sourozenci, role ženy jako matky, manželky a podnikatelky, možnosti majetkového vypořádání rodinných příslušníků, úcta k zakladatelům, společenská angažovanost, apod., která nejsou tématem této disertační práce, ale zcela jistě by stála za samostatná zkoumání.

2.3 Úspěšné implementace řízení nástupnické strategie v rodinných firmách v ČR – příklady dobré praxe

Pro doplnění výsledků dotazníkového šetření a zobecněných diskusních příspěvků kulatých stolů byla zvolena metoda případových studií, které prezentují příklady dobré praxe v řízení nástupnické strategie v konkrétních rodinných podnicích v ČR.

2.3.1 Úvod a popis využití metody případové studie – příkladu dobré praxe

Případové studie (*Case Study*) – nebo také kazuistiky, příklady dobré praxe – jsou klasickou metodou kvalitativního výzkumu. Umožňují studium jedné situace, jednoho problému. Zkoumají současné fenomény do jejich hloubky v jejich skutečném kontextu, umožňují porozumět zkoumanému jevu. Dokáží ideálně posloužit jako nástroj edukace praktických aplikací problematiky pro studenty, praktiky daného oboru i širokou veřejnost. Hojně se využívají v managementu, sociologii, psychologii, politologii a dalších vědách. Obdobně, jako každý jiný typ výzkumu, začíná i případová studie identifikací výzkumných otázek, následuje plán, projekt, příprava na sběr dat, sběr dat, analýzy a publikace výstupů. (Olecká, Ivanová, 2010)

Autorka disertační práce zpracovala případové studie rodinných podniků, které jsou v procesu předávání (LIKO-S, a.s., KOMFI, s. r.o.) nebo již byly zakladateli předány nástupníkům (BG Technik cs, a.s., VAVI s.r.o.). Účelem jejich zpracování bylo zachytit proces nástupnické strategie tak, jak je nebo byl implementován v rodinných podnicích, které je možno považovat za příklady dobré praxe v České republice. Za úspěch je zde považována přední příčka v soutěži Rodinná firma roku a zájem médií o konkrétní podnik. Následující případové studie podávají odpověď na některé z již stanovených výzkumných otázek. V první řadě se jedná o zcela zásadní odpověď na otázku „Jsou publikovány deskriptivní případové studie (příklady dobré praxe) pro hlubší poznání průběhu a realizace úspěšné nástupnické strategie v praxi rodinných podniků v ČR?“ Následně otázka „Lze na základě kvalitativního výzkumu stanovit doporučení pro implementaci nástupnické strategie do rodinného podnikání v ČR?“ Jejich limitem je počet čtyř případových studií – proto jsou pouze součástí širšího výzkumu autorky, slouží jako zdroj zajímavých informací

doplňujících kvalitativní zjištění, jako doporučení pro praxi. Nelze na nich stavět závažné závěry.

Případové studie byly zpracovány na základě polostrukturovaných rozhovorů autorky s majiteli podniků po ukočení oficiální části kulatých stolů – z metodologického hlediska je možno polostrukturovaný rozhovor považovat za nejvhodnější oproti rozhovoru strukturovanému nebo naopak oproti volnému rozhovoru. Je možno vytvořit přirozený kontakt s respondentem, jistá míra formalizace napomáhá k utřídění údajů, popř. následnému zobecnění. (Reichel, 2009) Doplněny byly o informace získané na diskusním panelu na konferenci Rodinné firmy na rozcestí, informace získané z veřejně dostupných zdrojů – Obchodního rejstříku, webových stránek vybraných podniků, z publikovaných článků – viz Tab. č. 29.

Tab. č. 29: Zdroje dat získané pro zpracování případových studií

Firma	Rodina	Zdroj dat
LIKO-S, a.s.	Musilova	Konference dne 29. 1. 2015, všechny kulaté stoly, panelová diskuse dne 12. 12. 2016, veřejně dostupné zdroje, podnikové materiály.
KOMFI, spol. s r.o.	Matějčkova, Slovákova	Kulatý stůl dne 16. 12. 2015, panelová diskuse dne 12. 12. 2016, veřejně dostupné zdroje, podnikové materiály.
BG Technik cs, a.s.	Belingerova, Mikova	Kulatý stůl dne 16. 12. 2015, 14. 6. 2016, veřejně dostupné zdroje, podnikové materiály.
VAVI s.r.o.	Vávrova	Kulatý stůl dne 16. 12. 2015, 21. 4. 2016, veřejně dostupné zdroje, podnikové materiály.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

V závěru této podkapitoly disertační práce je provedena částečná komparace poznatků z řízení nástupnické strategie ve vybraných rodinných podnicích formou tabulky s následným vyhodnocením.

2.3.2 LIKO-S , a.s.

Identifikace firmy dle Obchodního rejstříku, výpis ke dni 22. 12. 2016

Název: LIKO-S, a.s.

Sídlo: Slavkov u Brna, Čs. armády 347, PSČ 68401

IČO: 607 347 95

Založení firmy: 28. prosince 1994

Rodina: Musilova

Rodinná firma roku – vítěz soutěže 2014. Informace o historii a současnosti firmy lze shlédnout na <http://www.liko-s.cz/video/cz/>.

Zaměstnává více jak 150 zaměstnanců, své pobočky má v Praze, v zemích střední Evropy a v daleké Indii.

Obr. č. 30: Rodina Musilova. Zleva: syn Jan Musil – vedoucí divize, zakladatelka Jana Musilová – vedoucí oddělení lidských zdrojů, zakladatel Libor Musil – předseda představenstva, generální ředitel, dcera Hana Williams – lidské zdroje, výroba, její manžel – inovace, zahraniční obchod



Zdroj: interní materiál, 2015

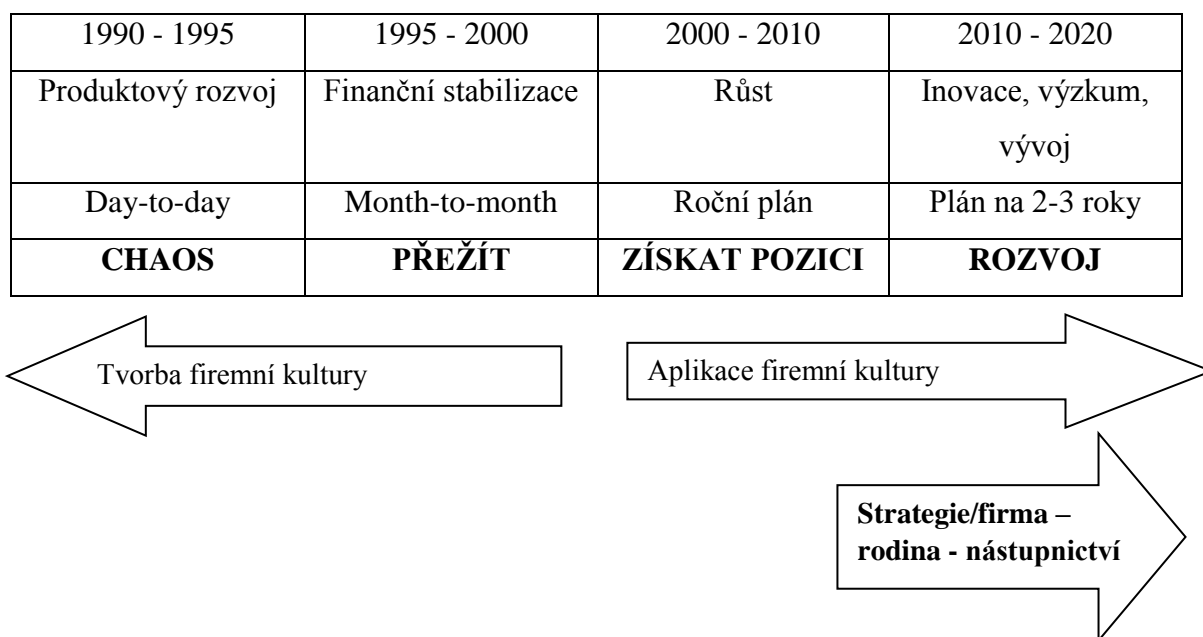
Společnost je rodinným podnikem s více jak 22 letou tradicí, s přesnou strukturou a fungováním všech orgánů akciové společnosti. Své obchodní aktivity realizuje v rámci čtyř divizí:

- Divize Energy dodává administrativní, logistické a výrobní objekty pro podnikání.
- Divize Interiors dodává montované systémy pro tvorbu vnitřního prostoru staveb.

- Divize Production vyrábí a dodává technologické linky a jejich části z uhlíkových a nerezových ocelí a hliníku.
- Divize LIKO-Style zajišťuje pro ostatní několik módních kolekcí oblečení, které jsou tvořeny pro období jaro-léto a podzim-zima. (LIKO-S, 2015)

Firemní strategii prezentoval předseda představenstva Ing. Libor Musil na konferenci Jak vytvořit strategii v malých, středních a rodinných firmách, která se konala v Brně na Mendelově univerzitě 29. ledna 2015 následujícím způsobem – viz Obr. č. 31.

Obr. č. 31: Strategie rodinné firmy LIKO-S, a.s.



Zdroj: Musil, L., 2015

Průběh nástupnické strategie:

Dle Libora Musila – zakladatele a generálního ředitele - je na rodičích, aby firmu dětem předali ve struktuře, která bude odpovídat novému obsazení. Musí ji přetvořit tak, aby vyhovovala dětem, ne zakladatelům. Realizuje přechod na holdingové uspořádání proto, aby předešel případným důsledkům chyb svých nástupců, aby zajistil bezpečnost zdrojů a prokázal zodpovědnost vůči zaměstnancům i dodavatelům. Dne 2. 9. 2015 byla zapsána do Obchodního rejstříku firma LIKO-S holding, a.s., ve které jsou členy představenstva Ing.

Libor Musil – zakladatel, Ing. Jana Musilová – zakladatelka, Hana Williams Musilová – dcera, Jan Musil – syn.

Syn Jan Musil začal ve firmě pracovat po návratu ze střední školy v Anglii, aniž by absolvoval nějakou pracovní stáž. Je hrdý na to, co se jeho rodičům podařilo vybudovat a zároveň cítí zodpovědnost vůči zaměstnancům. Začal pracovat jako asistent v obchodním oddělení, pak jako samostatný obchodní zástupce pro severozápadní Čechy. Na půl roku „si odskočil“ jako manažer do výroby. Následovala praxe na rakouském trhu, poslední rok pracoval jako vedoucí exportu v divizi interiéry, měl na starosti marketing a vývoj produktu, hospodařil s poměrně velkým budgetem. Nyní se propracoval na pozici výrobního ředitele. Průběžně se vzdělává.

Dcera Hanka je o pět let starší, před dvěma lety se vrátila po několika letech působení v USA i s manželem, který je z Jamajky a na Floridě řídil hotel o 2 500 zaměstnancích. Dcera prochází jednotlivými divizemi, seznamuje se s provozem, stínuje matku/zakladatelku, která ve firmě zodpovídá za řízení lidských zdrojů. Hanka se učí vést pracovní pohovory, odhadovat lidi, komunikovat s manažery, řešit problémy uvnitř týmu. Přinesla s sebou hodně inovativních nápadů k tomu, jak řídit HR oddělení. Poslední dobou si chce zkusit vést i výrobu, postupně se jí učí. Její manžel bude logicky zodpovídat za americký trh – momentálně se soustředí hlavně na studium češtiny a je zaměstnán v útvaru inovací.

V jaké fázi se pomyslné generační předávání žezla nachází?

„Děti“ na sebe již dva roky navazují drobnější funkce středního managementu, na tom se učí. Využívají chvíle, kdy ještě nejsou plně zatíženy rozhodovacími pravomocemi, aby se co nejvíce vzdělávaly, ale postupně na ně zakladatelé přesouvají plnou zodpovědnost za svěřený úsek. Etapou zkoušek a omylů by měly projít co nejdříve, protože žádná skripta jim nenasimulují pozici majitele firmy. Otec/zakladatel uznává, že příchodem dětí do firmy se zvedla její kvalita. Šlo nejenom o jiný pohled, ale učí se i kvalitněji komunikovat, dotáhnout řešení každého problému, protože i ten nejmenší nesoulad přeskočí do rodinné pohody. Celá rodina společně plánuje, vzájemně se rozvíjí a učí tak, aby je podnikání naplňovalo a bavilo. Předání připomíná schody – zakladatelé sestupují, nástupníci vystupují. (Jenšíková, 2015)

V roce 2017 chce podnik investovat do svého rozvoje v Česku cca 50 miliónů korun, dalších 20 milionů v Indii. Byznys v Indii bude řídit zakladatel s manželkou. Nástupníci

zůstanou v Čechách, aby měli větší prostor pro uplatnění svých manažerských schopností. Datum předání stěžejních funkcí nebo majetku dosud nebyl stanoven. Nástupnická strategie není zpracována formou strukturovaného písemného dokumentu, nejsou využívány poradenské služby externí společnosti.

2.3.3 KOMFI s.r.o.

Identifikace firmy dle Obchodního rejstříku, výpis ke dni 22. 12. 2016

Název: KOMFI s.r.o.

Sídlo: Dvořákova 1001, Žichlínské Předměstí, 563 01 Lanškroun

IČO: 465 045 08

Založení firmy: 28. dubna 1992

Rodina: Matějčková, Slovákova

Rodinná firma roku – vítěz soutěže 2015. Informace o historii a současnosti firmy lze shlédnout na <http://www.komfi.cz/nas-pribeh>

Zaměstnává přibližně 200 zaměstnanců ve čtyřech provozovnách. Výrobky jsou instalovány po celém světě.

Obr. č. 32: Rodina Matějčková – zleva: Jan Slovák – vedoucí prodeje, Jana Slováková – vedoucí marketingu, Petr Matějček – vedoucí elektrokonstrukce, Jana Matějčková – vedoucí ekonomického oddělení, Karel Matějček – generální ředitel



Zdroj: interní materiál firmy, 2016

Firma KOMFI s.r.o. je v polygrafickém oboru známa jako výrobce laminovacích strojů. Na trhu nabízí i lakovací stroje a digitální stroje pro parciální lakování. Nově nabízí stroje na potisk knižní ořízky. Když v roce 1992 generální ředitel a zakladatel firmy Karel Matějček se svojí manželkou začal podnikat, netušil, že za ním po 25 letech bude stát firma

s 200 zaměstnanci ve čtyřech provozovnách a že kromě svých dětí bude zaměstnávat i několik dalších příbuzných z širšího rodinného kruhu. Rodinná firma je pro něj místem, kde členové rodiny pracují pod jednou střechou a snaží se dosáhnout společných cílů.

Průběh nástupnické strategie:

Syn a dcera se do společného podnikání zapojili po studiích v roce 2003. Neabsolvovali žádnou stáž v jiné firmě. Syn pracuje, stejně jako otec, v oblasti inovací a technologií. Svými znalostmi a schopnostmi je předurčen k tomu, stát se v rámci řízené nástupnické strategie generálním ředitelem, v současnosti stínuje otce. Dcera i její manžel jsou s tímto řešením srozuměni.

Dcera poté, co prošla několika funkcemi středního managementu, pracuje na pozici vedoucí marketingu. Její manžel přišel do firmy o několik let později, praxi získal v konkurenční firmě, v současnosti zastává pozici Head of Sales Print Finishing.

Majitel a zakladatel dříve rozhodoval o všem sám, dnes má možnost vyslechnout si různé názory, než učiní nějaký zásadní krok. Ve firmě se každý věnuje tomu, čemu rozumí, respektuje znalosti a zkušenosti ostatních, má svoji roli a zodpovědnost. O všech zásadních rozhodnutích se pravidelně radí na rodinných poradách ve firmě, firemní problematika není „zatahována“ do rodinného prostředí. Každý má možnost argumentovat diskutovaný záměr ze svého úhlu pohledu, poslední slovo má majitel. Děti byly od malička vedeny k tomu, aby si vzájemně pomáhaly. Firemní hodnoty budují společně. Je jimí hrdost na vlastní produkt, vlastní vývoj, investice hrazené z vlastních zdrojů, úcta k zaměstnancům, kteří s majitelem začínali a pomáhali firmu vybudovat do dnešní velikosti, úcta k zákazníkům. Zatím neřeší majetkové vztahy ani termín předání firmy nástupci. (Hospodářské noviny, 2016) Nástupnická strategie není zpracována formou strukturovaného písemného dokumentu, nejsou využívány poradenské služby externí společnosti.

2.3.4 BG Technik cs, a.s.

Identifikace firmy dle Obchodního rejstříku, výpis ke dni 22. 12. 2016

Název: **BG Technik cs, a.s.**

Sídlo: Praha 5 - Velká Chuchle, U závoďišť 8/251, PSČ 15900

IČO: 252 539 48

Založení firmy: 23. července 1996

Rodina: Belinger, Mika

Informace o historii a současnosti firmy lze shlédnout na <http://www.bgtechnik.cz/historie-firmy/>

BG Technik cs, a.s. je součástí holdingu firem s ročním obratem více než 570 milionů korun, orientuje se nejen na velkoobchodní prodej, ale i na maloobchod. Prodává truhlářské stroje, pilové kotouče, zahradní a farmářskou techniku, elektrické vozíky pro seniory a elektro koloběžky pro mladší generaci. Kamenné prodejny v Praze, Ostravě, Liberci a Libici nad Cidlinou mají nejkomplexnější nabídku strojů HONDA a VARI v České republice. Každá prodejna má zázemí i pro autorizovaný servis. Důraz na profesionalitu v poskytovaných službách je základním krédem celého podnikání. (BG Technik.eu, 2016)

Obr. č. 33: Jiří Belinger – zakladatel firmy



Zdroj: interní materiál AMSP ČR, Exportní forum, 2011

Historické kořeny firmy BG Technik cz, a.s. sahají až do tradice truhlářské rodinné firmy z roku 1923. V roce 1955 byla znárodněna a v roce 1977 ji Jiří Belinger získal zpět v rámci služeb obyvatelstvu. Truhlářina v jeho rodině pokračuje generačně již 200 let, vyrůstal u Českého Brodu a všichni jeho příbuzní byli řemeslníci - truhláři, koláři, kováři, pekaři a podobně. Pokud v takovém prostředí dítě vyrůstá, tak vidí, jak se má chovat k zákazníkovi, jak má poctivě pracovat, jak se má učit a pochopí, že jednou řemeslo převezme a bude ho žít.

Průběh nástupnické strategie:

Samotné předání trvalo tři roky - po tuto dobu byla především předávána administrativa - veškeré kontakty - bankovní, obchodní, dodavatelské. Tomu však předcházela více jak desetiletá příprava – nejdříve bylo nutno nástupce vybrat, všemu naučit, pak dozorovat, a když vše v pořádku běželo a nástupce byl v dostatečně kvalitním věku, řízení bylo předáno. Delegovat řízení a připravovat firmu na předání majitel začal ve svých 55 letech.

Řízení podniku BG Technik cs, a.s. převzal syn Jiřího Belingera Tomáš, synovec Ondřej Mika a na vrcholovou funkci se připravuje i synovec Lukáš Mika. Tomáš vystudoval MBA program se zaměřením na mezinárodní obchod a právo na New York University, synovci studovali na ČVUT. Do podniku docházeli již od mala. Během školy od 15 let Tomáš jezdil každé léto zlepšit angličtinu do Anglie, ale o víkendech a jarních prázdninách chodil do podniku, prezentoval jej na výstavách, atd. Stejně tak synovci začali pomáhat v 18 letech. Praktickou práci odstartovali po dokončení vysoké školy. Syn Tomáš prošel několika pracovními pozicemi - od prodavače, přes vedoucího prodejny, prodejen, marketing. Růst byl pomalý. Na prodejně strávil několik let, stejně tak na pozici vedoucího prodejen. Než se dočkal ředitelského křesla, trvalo to 10 až 12 let. Synovec Ondřej prošel pozicemi v účtárně a ve finančním útvaru. V roce 2014 se stal výkonným ředitelem BG Techniku cz, a.s., řídí ekonomiku celého holdingu.

Každý z nástupníků je jinak zaměřený a nekonkurují si, doplňují se. Do podnikání vnesli jiný pohled. Otec patřil ke generaci, kde se obchod domlouval osobní komunikací. Mladší generace obchoduje prostřednictvím elektronické komunikace - např. v Koreji nikdy nebyli, partnera nikdy nepotkali a obchod běží bezvadně. Samozřejmě, pokud by šel syn i synovci jiným směrem než technickým, zakladatel by musel přemýšlet nad někým cizím. Jiří Belinger do řídicí pozice v dceřiné společnosti Vari, a.s. stanovil inženýra Jana Popelku, nerodinného příslušníka, který ve firmě pracoval 15 let. V přímém kontaktu řízení mezi synem a otcem hrozil konflikt. Proto se v určité fázi předávání syn Tomáš věnoval zahraničnímu obchodu a neřídil celé Vari, a.s., ale jen část. Po stabilizaci rodiny a svých dětí byl schopen v cca 45 letech celý podnik převzít. Odpovídal tomu i věk prokuristy, kterému v té době bylo 62 let. Došlo k přirozenému předání.

Syn profesně dorostl, vychoval si kolegy a kolegyně, kterým deleguje část svých pracovních povinností. Tomáš tvrdí, že je neustále konfrontován s tím, co by udělal táta a co udělal on. Navíc jeho otec snadno pracoval s lidmi, na lidi působil klidně, pozitivně, nedal na sobě znát stres či problém – i tomu se mladá generace postupně učí. Syn nemá zatím takovou odolnost vůči stresu, i když je velmi pečlivý a detailista. (Hofmanová, 2016)

Jiří Belinger odešel z vedoucí pozice dnem oficiálního nástupu do důchodu. Řídící práce je zcela předána. V současnosti firmu kontroluje přes pozici předsedy představenstva a majitele akcií. Připravuje roční plán, kontroluje měsíční výsledky. Je v pozici senior manažera. Poradí, ale neexistuje, aby zadával úkoly. (Zítková, 2016) Navštěvuje zahraniční veletrhy, předává do firmy zajímavé náměty na inovace. Ve svém volném čase vykonává aktivity pro AMSP ČR. Je místopředsedou jejího představenstva, regionálním zástupcem pro Středočeský kraj. Nástupnická strategie nebyla zpracována formou strukturovaného písemného dokumentu, nebyly využívány poradenské služby externí společnosti.

2.3.5 VAVI s.r.o.

Identifikace firmy dle Obchodního rejstříku, výpis ke dni 22. 12. 2016

Název: **VAVI s.r.o.**

Sídlo: Vimperk II, Pivovarská 475 PSČ 385 01

IČO: 280 81 471

Založení firmy: 14. dubna 2008

Rodina: Vávrova

3. místo v soutěži Rodinná firma roku 2013. Informace o historii a současnosti firmy lze shlédnout na <http://www.vavi.cz/o-nas-1.html>

Obr. č. 34: Rodina Vávrova – zleva dcera Věra Vávrová – vedoucí prodeje, zakladatel – Jiří Vávra, syn – Jiří Vávra – jednatel, ředitel, zakladatelka – Věra Vávrová



Zdroj: interní materiál firmy, 2014

Zakladatelka firmy, paní Věra Vávrová, po dlouholeté zkušenosti s vedením výroby ve vimperském závodě Šumavan, založila podnik zaměřený na výrobu pánských a dámských košil. VAVI je zkratka slov Vávrová Vimperk. Rodinné prostory jsou napojeny na rodinný dům, v současné době podnik provozuje dvě kamenné prodejny, e-shop, zajišťuje i velkoobchodní prodej. Kromě konfekce nabízí šití košil na zakázku, šití svatebních košil včetně výšivky iniciál novomanželů. Podnik zaměstnává cca 30 lidí.

Průběh nástupnické strategie:

Když rodiče začali podnikat, dceři Věře bylo deset let a synovi Jiřímu osm. Obě děti byly součástí fungování rodinného podnikání od svého dětství a průběžně se do života firmy zapojovaly. Pomáhaly potahovat knoflíky, balily zboží v expedici, vypisovaly podací lístky, atd. Dětem to pomohlo pochopit všechny procesy ve firmě, hodně se toho naučily, aniž by věděly, že se vlastně učí podnikat.

Syn Jirka se po studiích v Londýně ve dvaceti pěti letech rozhodl, že bude v podnikání pokračovat. Založil vlastní, dceřinou společnost, rozšířil sortiment profesionálního oblečení. Postupně začal odpovídat za obchod v Čechách, vyhledával zákazníky i prodejce. Později se zaměřil na zahraniční obchod – nákup látek a dalších potřebných materiálů či doplňků. Dnes pracuje na pozici ředitele firmy, je jejím jednatelem. Pro postupný přesun kompetencí rodina zvolila poněkud netradiční metodu. Zakladatelka firmu rozdělila na výrobu a obchod. Výrobky synovi prodávala a sledovala, jak se synovi daří prodávat, jakou má platební morálku. V okamžiku, kdy viděla, že je ekonomicky silný, že vše perfektně funguje, začala jej zaučovat na dílně, aby uměl celý proces výroby kontrolovat. Jiří Vávra slíbil, že firmu převezme pod jednou podmínkou – matka si musí vychovat svoji nástupkyni ve výrobě – a to se i stalo. (Záluský, 2014)

Majitelé nepřibrali do firmy žádného podílníka nebo spolumajitele. O prodejny se od začátku jejich existence starala dcera Věra, která v této činnosti pokračuje dodnes. Děti přebraly veškerou firemní komunikaci v cizích jazycích, posunuly firmu směrem k informačním systémům, e-shopu, elektronické komunikaci, inovacím a novým technologiím. (m.ihned.cz, 2016)

Zásadní při mezigeneračním předání bylo zvládnutí konfliktů, při kterém všichni po ostré výměně názorů věděli, že musí najít řešení, dosáhnout kompromisu a pokračovat dál. Nástupníci zjistili, že je možno nesouhlasit s navrhovaným řešením, ale že konflikt je cesta,

kteřá má svůj cíl, naučili si obhájit vlastní názor i přes počáteční odmítnutí ostatními členy rodiny. Konfliktem nic nekončí, ale vše začíná. Je nutno se naučit mluvit spolu, hledat vzájemné porozumění, neuzavírat se. Ve chvíli, kdy by podnikání mohlo ohrozit rodinné vztahy, je nutno polevit, nechat problém stranou, vrátit se k němu později. Tato taktika je velmi náročná, vyžaduje schopnost neprosazovat svůj názor za každou cenu, ale pokud ji členové rodiny zvládnou, pomáhá v osobním růstu a profesionálnější komunikaci.

Zakladatelka firmy vidí problém současného podnikatelského prostředí v nedostatku kvalitních zaměstnanců, chybí systém propojení teorie a praxe, kriticky se začíná projevovat nedostatek odborníků v průmyslu. V současné době je členkou městské rady ve Vimperku. Do komunální politiky vstoupila především proto, že chtěla zúročit své podnikatelské zkušenosti, docílit toho, aby se komunální politika řídila skutečnými potřebami města nebo země. „Zákony by měli posuzovat lidé s praktickými zkušenostmi, aby se co nejvíce přiblížily skutečnosti,“ říká podnikatelka Vávrová. (Pancerová, 2013) Věnuje se charitě, apeluje na zásady společensky odpovědného chování firem, na etiku, na podporu zaměstnanosti v regionu. Nástupnická strategie nebyla zpracována formou strukturovaného písemného dokumentu, nebyly využívány poradenské služby externí společnosti.

2.3.6 Komparace poznatků z řízení nástupnické strategie ve vybraných rodinných podnicích

Pro vyvození dílčích závěrů z výše uvedených případových studií je vhodné do určité míry strukturovat zjištěné výsledky proto, aby mohla být provedena částečná komparace procesů spojených s řízením nástupnické strategie v rodinných podnicích. Z těchto výstupů mohou být odvozeny dílčí doporučení pro implementaci strategického řízení nástupnických strategií rodinných podniků v České republice.

Data byla strukturována do tabulky – viz Tab. č. 30, která shrnuje nejdůležitější postřehy související s řízením nástupnické strategie ve čtyřech vybraných podnicích.

Tab. č. 30: Strukturované shrnutí poznatků z případových studií

Indikátor	LIKO-S , a.s.	KOMFL, spol. s r.o.	BG Technik cs, a.s.	VAVI, s.r.o.
Rok založení podniku	1994	1992	1996	2008
Hlavní oblast podnikání	Výroba a montáž staveb, kovových konstrukcí	Polygrafie	Konstrukce a vývoj strojů, nákup a prodej truhlářských strojů, zahradní a farmářské techniky	Výroba a prodej oděvů a oděvních doplňků
Vliv zakladatele/ zakladatelky	Generální ředitel, předseda představenstva/ Vedoucí HR, člen představenstva	Jednatel ve funkci ředitele/ Vedoucí ekonomického útvaru, jednatelka	Předseda představenstva	
Počet nástupníků	Syn Dcera	Syn Dcera	Syn Synovec Synovec	Syn Dcera
Vliv nástupníků	Syn - Člen představenstva Dcera - Členka představenstva	Syn - Jednatel Dcera - Jednatelka společnosti KONFI Engineering s.r.o.	Syn – předseda dozorčí rady synovec - místopředseda představenstva	Syn - Jednatel, Dcera - prokura
Doba předání řízení/ majetku	Probíhá, cca 2018-2020/ Není stanovena	Probíhá/ Není stanovena	Proběhlo/ Není stanoveno	Proběhlo/ proběhlo
Vzdělání nástupníků	Středoškolské Vysokoškolské	Vysokoškolské Středoškolské	Vysokoškolské Vysokoškolské Vysokoškolské	Středoškolské Středoškolské
Praxe nástupníků v jiné firmě	Ne Ano	Ne Ne	Ano Ano Ano	Ano Ne
Přínos společného řízení	Zvýšení kvality, procesů, společné plánování, postupné předávání funkcí od středního managementu po vedoucí pozice	Možnost vyslechnout si různé názory, ve firmě se každý věnuje tomu, čemu rozumí, respektuje znalosti a zkušenosti ostatních, má svoji roli a zodpovědnost	Každý z nástupníků je jinak zaměřený a nekonkurují si, doplňují se. Do podnikání vnesli jiný pohled, inovace	Při řešení konfliktu dosáhnout kompromisu a pokračovat dál. Schopnost naslouchat a posuzovat navrhovaná řešení. Konflikt je cesta, která má svůj cíl. Je nutno se naučit mluvit spolu, hledat vzájemné porozumění, neuzavírat se.
Byl zpracován strukturovaný písemný dokument – plán nástupnictví	Ne	Ne	Ne	Ne
Byla využita externí poradenská firma	Ne	Ne	Ne	Ne
Vědí zakladatelé, co budou dělat po předání vedení	Ano, nový business v Indii	Dosud neřeší, ale asi ano, koníčky, na které dosud nebyl čas / veteráni, cestování, kutilství	Ano, práce v Asociaci, cestování, poradenství	Ano, komunální politika, charita, společenská odpovědnost

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Z tabulky je patrné, že analyzované podniky působí na trhu až 24 let v různých odvětvích podnikání. Zakladatelé jsou ve funkcích výkonných i statutárních, nástupníci jsou ve vybraných rodinných podnicích společně s přebíráním či převzetím vedení podniku i členy statutárních orgánů. Předání řízení podniku probíhá nebo probíhalo v delším časovém

období zahrnujícím především postupné zapojování nástupníků do středních manažerských funkcí, teprve po jejich zvládnutí postupují dál. Pět z devíti nástupníků absolvovalo praxi v jiné firmě, získalo vysokoškolské vzdělání. Nástupníci jsou vybráni z řad úzké i širší rodiny. Žádná z rodin se nevyhnula konfliktům, podařilo se je však řešit buď prostřednictvím interního mediátora, nebo díky vstřícné, otevřené komunikaci. Obě generace se musely naučit vzájemnému respektu, porozumění. Nastupující generace přinesla do podnikání komunikaci v cizích jazycích, orientaci na zahraničních trzích, posunuje podniky směrem k informačním systémům, elektronické komunikaci, inovacím a novým technologiím. Zakladatelé udržují kontrolu nad společností prostřednictvím statutárních orgánů, pozic poradců, mají představu o svém dalším životě, ale zatím nedokáží podnik zcela opustit. Doba předání majetku není zakladateli stanovena. Nástupnická strategie není/nebyla zpracována formou strukturovaného písemného dokumentu, není/nebyly využívány poradenské služby externí společnosti.

Na otázku „Jsou publikovány deskriptivní případové studie (příklady dobré praxe) pro hlubší poznání průběhu a realizace úspěšné nástupnické strategie v praxi rodinných podniků v ČR?“ lze odpovědět kladně. Rozhovory na téma strategického řízení a průběhu nástupnické strategie nejenom se zástupci výše uvedených rodinných podniků jsou publikovány v Hospodářských novinách, v Lidových novinách, na serveru iDnes.cz, atd. Na serveru majitefirem.cz je samostatný odkaz s názvem nástupnictví, články o úspěších podniků lze dohledat v okresních/místních novinách. Na otázku „Lze na základě kvalitativního výzkumu stanovit doporučení pro implementaci nástupnické strategie do rodinného podnikání v ČR?“, je možno také odpovědět kladně, ale nelze na něm stavět jednoznačné závažné závěry a univerzální metodologii. Doporučení budou prezentována v podkapitole 3.2.

NÁVRHOVÁ ČÁST DISERTAČNÍ PRÁCE

3 Návrhy a doporučení

V této kapitole budou shrnuty výše zmíněné poznatky z oblasti strategického řízení a řízení nástupnické strategie v rodinném podnikání. Tyto jsou založeny na rešerši literatury, výsledcích šetření prostřednictvím F-PEC škály, výstupech kulatých stolů a případových studií. Závěry smíšeného výzkumu budou podkladem pro stanovení obecných aplikačních doporučení pro strategické řízení rodinných podniků v podnikatelském prostředí ČR. Doporučení je možno uvést pouze obecná, protože není možné stanovit jednotný univerzální návod pro strategické řízení a řízení nástupnické strategie. Jak bylo konstatováno výše, neúspěch každého rodinného podniku závisí na mnoha externích podmínkách, ale především na schopnosti jednotlivců současně/paralelně řídit emociální prostředí rodiny a racionální prostředí podniku.

3.1 Návrh doporučení ve vztahu ke strategickému řízení rodinných podniků

Teoretická východiska problematiky paralelního strategického plánování a řízení, výstupy výzkumu, postřehy úspěšných majitelů rodinných podniků poskytují možnost k zobecnění získaných informací. Na jejich základě lze navrhnout a doporučit, aby rodinný management v návaznosti na strategické řízení rodinných podniků konkrétně paralelně:

- věnoval pozornost **strategickému plánování** rodinných i podnikatelských aktivit, stanovení jednotlivých strategií (marketingové, obchodní, výrobní, inovační, řízení lidských zdrojů, atd.) i tomu, aby byly přijaty/podporovány klíčovými skupinami/jednotlivci – zejména majiteli, zúčastněnými rodinnými příslušníky a managementem,
- stanovil vize, mise, **cíle, hodnotil efektivitu** svých výkonů,
- zaměřil se na výběr, budování a komunikaci **rodinných hodnot**, jasně definoval jedinečnost a neopakovatelnou konkurenční výhodu rodinné firmy/farmy, věnoval

se otázkám **firemní kultury** i organizační struktury jako předpokladu pro úspěšnou realizaci strategií, jakož i strategie nástupnické,

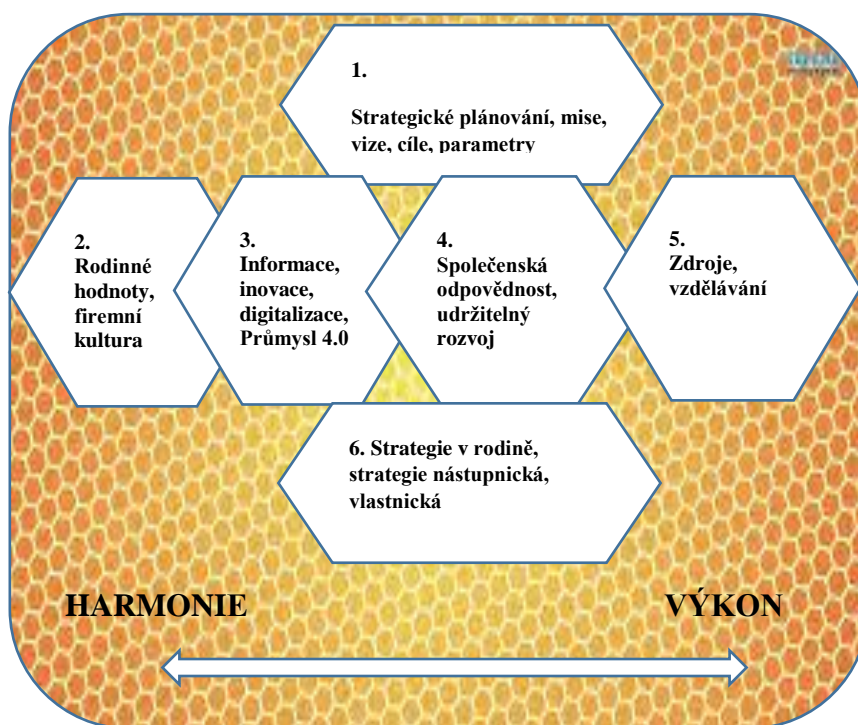
- zaměřil se **na inovace** – na rozvoj stávajících produktů, stávajících trhů, na inovace firemních procesů, na inovace technologické (Průmysl 4.0), na inovace nástrojů integrované marketingové komunikace s využitím trendových marketingových technik (např. virální marketing, síťový marketing, obsahový marketing), na procesní inovace, které v pozdějších fázích inovačního cyklu umožní snížení nákladů a tím prodlouží konkurenceschopnost inovovaného produktu, atd.,
- pracoval s tvrdými daty ze strategických/statistických **informací** – zejména s informacemi o zákaznících (např. rozdělil firemní zákazníky do skupin - segmentů, každému segmentu stanovil vlastní obchodní a marketingovou strategii, vyhodnocoval jejich přínos pro firmu, v minimálně tříletém období prokázal trend zvyšujících se úspěšných a ziskových obchodních případů),
- dobrovolně se zapojoval do **společenských, kulturních či sportovních** aktivit v místě, kde má podnik sídlo nebo provozovny. Sponzoroval či filantropicky podporoval vybrané zájmové aktivity v místě svého podnikání. Byl pozitivním podnikatelským příkladem, angažoval se v péči o životní prostředí, vůči svým partnerům se choval společensky odpovědně. Tyto aktivity využíval pro následnou komunikaci (aktivity public relations) při vytváření kladného image v očích široké veřejnosti,
- systematicky se zabýval hodnocením dostupnosti **zdrojů** – finančních, materiálních i lidských,
- vycházel z poznání, že lidský kapitál je jednou ze složek intelektuálního kapitálu (v užším slova smyslu souboru znalostí, osvojených komunikačních schopností, nezbytných manuálních a praktických dovedností, cíleně vytvářené motivace),
- zabýval se **vlastnickou** strukturou, její kvalitou a funkčností systému správy rodinné firmy, především v návaznosti na řízení procesu nástupnické strategie.

Rodinné podnikání a strategické řízení rodinné firmy se stalo multidisciplinární záležitostí. Začíná stanovením vize – obrázku atraktivní budoucnosti, stanovením konceptu společného rodinného a podnikatelského snu. Zahrnuje rodinné i firemní strategické

plánování, řízení interní rodinné, interní firemní i externí komunikace, řízení rodinných i externích personálních zdrojů, obchodu, marketingu, financí, nástupnické strategie, kapitálu, rizik, inovací, společenské odpovědnosti, atd. Každou z uvedených oblastí je nutno analyzovat, plánovat, řídit a vyhodnocovat.

Výše uvedený text dle názoru autorky práce představuje několik **klíčových faktorů**, které by každý rodinný podnik měl analyzovat, sledovat, respektovat, uplatňovat a vyhodnocovat při paralelním procesu strategického řízení. Plánování musí předcházet podrobná analýza. Každý z těchto faktorů lze dále podrobněji rozpracovat, rozpracování může vyústit až do strukturované několikakriteriální analýzy/sebehodnocení vitality rodinného podnikání – viz Obr. č. 35.

Obr. č. 35: Návrh schématu paralelní (v rodině/ve firmě) analýzy/sebehodnocení vitality rodinného podnikání



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016⁶⁵

Navržení strukturovaného postupu pro strategické řízení rodinného podnikání v České republice a kritérií sebehodnocení vitality rodinného podnikání by bylo možno řešit

⁶⁵ Pozadí a vytvoření schématu ve tvaru včelí plástve nebylo zvoleno náhodou. Včelstvo je mimořádně složité společenství, kde se role včelek mění v průběhu jejich života. Obdobně rodinné podnikání vyžaduje řád, disciplínu, pečlivost, pracovitost a různé zapojení různých rodinných příslušníků do různých aktivit tak, jak jim to umožňuje životní cyklus rodiny a životní cyklus podnikání.

prostřednictvím nového projektu TA ČR. Především by bylo nutné zjistit, zda a jaká kritéria považují majitelé rodinných podniků za nedůležitá/málo důležitá/ středně důležitá/ důležitá/ vysoce důležitá. Rozdílný pohled lze očekávat od OSVČ, rodinných farem, malých a středních podniků, velkých akciových společností či holdingů. Následně by měla být nastavena kritéria a způsob bodového vyhodnocení. Analýza/sebehodnocení by mělo rodinnému podniku přinést základní informace o jeho silných a slabých stránkách, o příležitostech ke zlepšování, mělo by povzbudit a inspirovat management k zavedení vhodných opatření. Celkový profil by ukázal na nejslabší místa rodinného podnikání a následný výukový program by nabídl cestu, kde a jak začít se zlepšováním.

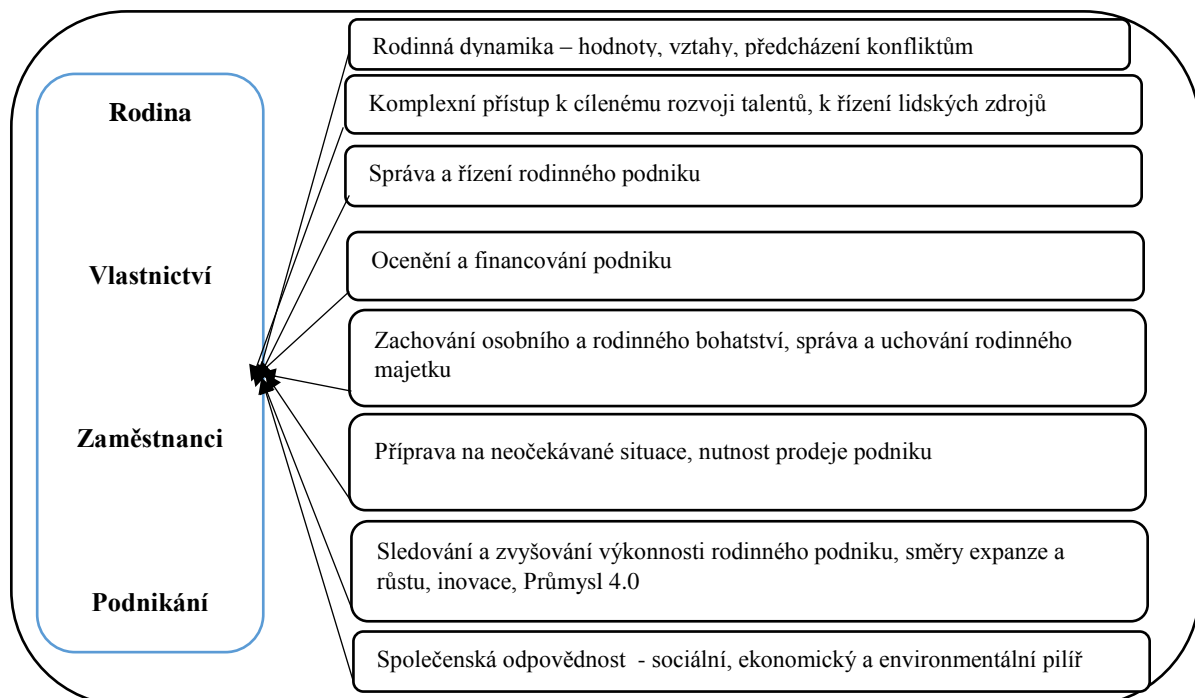
Součástí by bylo i hodnocení připravenosti podniku na řízenou nástupnickou strategii. Proto budou následující doporučení zaměřena na plánování nástupnické strategie v rodinných podnicích.

3.2 Návrh doporučení ve vztahu k plánování nástupnické strategie v rodinných podnicích

Strategii nástupnictví autorka chápe jako projekt, který začíná ještě před tím, než potenciální nástupce vstoupí do řízení rodinného podniku. Projekt by měl být rozdělen do dvou okruhů – jeden pro předání managementu, druhý pro předání vlastnictví. Je možno doporučit tři strategie – strategii změny na úrovni interního podnikového prostředí, strategii změny vůči externímu prostředí, strategii řízení nákladů a vlastnictví.

Plánování odchodu zakladatele je možno považovat za silný nástroj, který s dostatečně dlouhým předstihem umožní hledat prostor pro využití dostupných příležitostí a zdrojů, pro hledání řešení zdánlivě zanedbaných vztahů či konfliktů, pro vytvoření prostoru pro korekce. Jedním z hlavních důvodů vysoké míry úspěšnosti při předávání firmy z generace na generaci by měla být jejich schopnost řídit vysoce emocionální proces předání vůdcovství a vlastnictví. Za klíč úspěchu autorka považuje komplexní a multidisciplinární přístup, který zohlední nejdůležitější okruhy procesu plánování a realizace nástupnictví. Tyto okruhy zobrazuje Obr. č. 36.

Obr. č. 36: Okruhy procesu plánování nástupnictví



Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

K jednotlivým okruhům je nutno přistupovat vyrovnaně, věnovat pozornost dopadům plánovaných kroků na rodinu, na vlastnictví, na zaměstnance, na podnikání. Již v průběhu plánování je vhodné zaměřit se na jasnou a otevřenou komunikaci, konkretizaci plánu změn, procesů kontroly, profesionální přístup při řešení případných problémů, nečekaných situací či reakcí zúčastněných stran. Plán musí zohledňovat i širší souvislosti a trendy⁶⁶ ve společnosti, které mohou ovlivnit budoucí úspěch nástupníků.

O plánu (průběhu) předání řízení firmy by měla rozhodnout rodinná rada, na jednotlivé kroky plnění plánu nástupnické strategie dohlížet představenstvo nebo k tomu určená skupina rodinných příslušníků či nerodinných manažerů. Zodpovědnost za vypracování a realizaci plánu nástupnictví leží na majitelích, kteří firmu důkladně znají a uvědomují si její potenciál i omezení. Tvorbě plánu by měla předcházet diskuse osob, které se předávání budou účastnit. Měla by přinést odpovědi na otázky typu:

- V jaké oblasti podnikání a na jakém trhu by měl být RP úspěšný? Jaká je vize ohledně budoucnosti rodinného podniku? Jaké jsou strategické cíle RP na následujících 10 let?
- Co je třeba změnit, aby bylo dosaženo strategických cílů?
- Co je očekáváno od nástupce a jaká jsou očekávání nástupce? Jaké vlastnosti, schopnosti, dovednosti mu pomohou vybudovat úspěšný podnik?
- Kdo ze současných rodinných příslušníků má nejlepší talent, schopnosti a rozvojový potenciál úspěšně vést RP k budoucí prosperitě?
- Na jakých principech a hodnotách bude podnik stavět? Jak je bude dále rozvíjet?
- Jak bude zajištěn potřebný objem finančních prostředků pro období penze předávajícího? Čemu se chce věnovat po předání? Bude schopen akceptovat nástupce a předat mu moc?
- Bude při řízení nástupnické strategie využita poradenská společnost? V jakém rozsahu?

⁶⁶ Podnik a nový leader bude úspěšný pouze do té míry, nakolik se dokáže vyrovnat se změnami externího prostředí, na schopnosti je předvídat. Za aktuální změny lze považovat např. přechod od výroby ke službám, rozvoj technologií a informačních technologií – Průmysl 4.0, přechod ke znalostním podnikům, globalizaci, změnu demografické situace, změnu od direktivního řízení první generací na řízení participativní v druhé a dalších generacích, atd. (Legnerová, 2015)

- Jak budou reagovat na nástupníka stávající zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé?
- A další otázky ve vztahu k internímu a externímu prostředí, ve kterém RP podniká.

Na výše uvedené a mnohé další otázky, dané specifiky konkrétního rodinného podniku, by měl odpovědět **plán nástupnické strategie**. Tab. č. 31 uvádí cíle a výstupy zjednodušeného přístupu k plánování nástupnické strategie.

Tab. č. 31: Zjednodušený přístup k plánování nástupnické strategie

Fáze 1 – příprava plánu	Fáze 2 – identifikace talentů, implementace plánu	Fáze 3 – monitoring programu nástupnictví a mobilizace nástupců
<p>Cílem je v úzké spolupráci s vedením a majiteli firmy uchopit celkovou business strategii RF a propojit ji s požadavky na lídry. Je nutno zohlednit rodinné vize, dynamiku, vztahy atd.</p> <p>Výstupem je identifikace klíčových/kritických pracovních pozic a rolí, definice kritérií a metrik pro hodnocení potenciálu a schopností, zkušeností, znalostí budoucího vedení, formulace časového a věcného průběhu nástupnictví.</p>	<p>Cílem je validace zdrojů nástupců, jejich identifikace, ohodnocení a příprava aktivit plánů pro řízený rozvoj vybraných nástupců pro klíčové pozice ve firmě.</p> <p>Výstupem je seznam potenciálních nástupců na klíčové pozice ve firmě a rozvojové plány, pomocí kterých budou nástupci kontinuálně připravováni na svoji budoucí roli ve firmě včetně časového a věcného průběhu nástupnictví.</p>	<p>Cílem je měření a přizpůsobování rozvojových aktivit podle potřeb a možností jednotlivců a dlouhodobé monitorování efektivity programu nástupnictví.</p> <p>Výstupem je příprava a využití cílených strategií růstu podle zkušeností a kapacit jednotlivých nástupců a jejich kontinuální přizpůsobování podle měnících se požadavků trhu a rodinné firmy.</p>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Postup při tvorbě plánu nástupnictví lze charakterizovat popisem jeho jednotlivých kroků. Prvním krokem plánu nástupnické strategie ve vztahu k lidským zdrojům by měla být segmentace pracovní síly, která umožní strukturovaný přístup k identifikaci klíčových pracovních pozic a rolí v RP. Pro výběr nástupce by měl být důležitý i potenciál pro jeho další osobní růst i pro růst podniku.

Velkou výzvou pro každého nástupce bude prokázat své kvality a prezentovat oblasti, ve kterých bude předchůdce následovat, které by chtěl změnit a které bude dále rozvíjet. Dalším krokem by mělo být vytvoření jednotného formátu (metrik) pro hodnocení, jehož cílem je komunikace možností karierního růstu, motivace nástupců a náměty pro rozvoj jejich potenciálu pro budoucí roli. Logickým následným krokem je **příprava individuálních plánů** rozvoje budoucích nástupců. Plán by měl zahrnovat předpokládané datum zahájení a ukončení konkrétní aktivity, očekávanou finanční a časovou náročnost

konkrétních aktivit. Finanční náklady jsou uvedeny proto, aby si budoucí následník uvědomil, že do něj firma investuje a logicky očekává návratnost vloženého kapitálu - viz Tab. č. 32: Návrh struktury individuálního plánu rozvoje nástupce

Aktivita	Datum zahájení	Odpovědnost	Datum ukončení	Finanční náklady	Časová náročnost
Bakalářské studium	10. 9. 2016	Josef primárně, Antonín kontrola	Červen 2018	Školné 150 000,- Kč Ubytování a stravné 140 000,- Kč Ostatní náklady (učebnice, kapesné atd.) 80 000,- Kč	3 roky
Prázdninová jazyková škola Vancouver English Center	Červenec 2016	Josef primárně	Srpen 2016	Náklady na studium 80 000,- Kč Letenka 15 000,- Kč Ubytování, stravování 40 000,- Kč	2 měsíce
Atd.					

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Odchod zakladatele bude událostí, kterou je možno nazvat zásadní obrat/otočení podniku. Předání rozhodujícího majetkového podílu je také otázkou emocionální. Proto bude pro úspěšné fungování nástupnictví vhodné do plánu zařadit **strategii vlastnickou**, odchod zakladatele (předávajícího) z výkonných funkcí a z vlastnické struktury. Definovat zda, do jaké míry a z jakého postu (předseda představenstva, člen dozorčí rady, konzultant, řízení Nadace, výuka na vysoké škole,...) ne/bude dále zasahovat do řízení RP. I tyto kroky je nutno zahrnout do časové osy průběhu nástupnické strategie - viz Tab. č. 33.

Tab. č. 33: Časová osa nástupnické strategie – předávání managementu

Jméno	Současná pozice	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Novák Antonín	Majitel, předseda představenstva generální ředitel	Majitel, předseda představenstva generální ředitel	Majitel, předseda představenstva, generální ředitel	Majitel, předseda představenstva, generální ředitel	Majitel, Člen představenstva generální ředitel	Majitel Člen představenstva	Akcionář s 35 % podílem
Novák Josef	Student	Bc. Obchodní zástupce	Ředitel divize zahr. obchodu	Mgr. Projektový manažer, člen představenstva	Předseda představenstva Obchodní ředitel	Generální ředitel, předseda představenstva	Spolujemitel, předseda představenstva generální ředitel

Zdroj: Vlastní zpracování, 2016

Dalším krokem je rozhodnutí, zda vůbec, kdy, komu a v jakém poměru rozdělí zakladatel/é majetek rodinného podniku. Plánování jednotlivých kroků nástupnické strategie je velmi důležitý projekt pro zakladatele, nástupníky, rodiny, zaměstnance i zákazníky. Nástupce musí být připraven podnik vést, podnik musí být připraven nástupce akceptovat a fungovat bez přítomnosti zakladatele. Všechny kroky musí být sladěny s rodinnou strategií. Proto je možno doporučit zpracovat plán do podoby písemného dokumentu.

4 Diskuse závěrů a limitace výzkumů

Teoretická východiska práce si kladla za úkol vymezit základní pojmy, důležité pro uchopení konceptu rodinného podnikání v zahraničí a v ČR. Výsledkem je analýza a přehled přístupů k vymezení rodinného podniku. Vzhledem k velmi malému počtu česky psaných monografií a odborných zdrojů bylo čerpáno zejména z monografií zahraničních autorů, uznávaných akademiků, zkušených praktiků a expertů, z odborných článků převážně publikovaných v časopise *Family Business Revue*, z příspěvků celosvětových odborných konferencí a dalších relevantních zdrojů. Na definici rodinného podnikání bylo nahlíženo z mnoha úhlů pohledu, definováním rodinných podniků se zabývalo mnoho výzkumníků. Někteří autoři brali jako kritérium výši vlastního kapitálu v držení jedné rodiny, jiní identifikovali rodinnou firmu na základě stupně zastoupení rodiny ve struktuře řízení, další se zaměřili na vůli generací předat firmu nástupníkům z řad rodiny, atd. Tyto přístupy byly doplněny pohledy českých autorů a osob zainteresovaných na problematice rodinného podnikání v ČR. Do 12. 12. 2016 neexistoval v ČR jednotný pohled na definování rodinného podnikání. V tento den se podnikatelé, akademici a politici setkali na přelomové tuzemské konferenci k rodinnému podnikání. Jejím pořadatelem byla AMSP ČR a VŠE v Praze. Jedním z hlavních výstupů diskuse byla příprava mechanismu, který jasně poukáže na mimořádný vliv rodinných podniků na českou ekonomiku, na vymezení pojmu rodinný podnik a na získání jasné institucionální podpory rodinného podnikání v ČR. Pokud mají být rodinné podniky cíleně podporovány, pokud má být sledována jejich výkonnost a reálný přínos pro českou ekonomiku, musí být jasně ukotveny v českém právním řádu. Na konferenci byla předložena definice, která splňuje požadavky a doporučení EU, odpovídá národním potřebám a podmínkám. Její znění bylo uvedeno v podkapitole 1.1.6.2.

Další stěžejní část rešerše byla věnována specifikům rodinného podnikání, rozdílům mezi rodinnými a nerodinnými podniky, výhodám rodinného podnikání (vycházejí zejména z publikací Westheada, 1997, Kachanera, Stalka a Blocha, 2012, Sirmona a Hitta, 2003, Smitha 2008, Chrismana a kol., 2004 a dalších zahraničních autorů). Za hlavní rozdíl je možno považovat přítomnost emocí z rodinného prostředí, vysokou prioritu udržet rodinnou značku, která je dána znalostmi, postupy, hodnotami, identitou a rodinným know-how, stanovení úrovně participace a rolí rodinných příslušníků v rámci podnikání, zastoupení a

pozice mladší generace, nutnost rozhodnout, zda zisk reinvestovat do rozšiřování podniku či zisk maximalizovat a uspokojit si rodinné cíle. Byla představena historie a současnost rodinného podnikání v EU, na Slovensku a v ČR.

Součástí teoretických východisek byla i tematika strategického řízení rodinného podnikání. Byly interpretovány podnikatelské a rodinné faktory ovlivňující strategické rozhodování dle Basca, 2014. Za stěžejní je možno považovat paralelní proces strategického řízení a plánování v rodinném podniku, který byl autorkou komparován na základě studií Carlocka a Warda, 2014. Správné strategické řízení bylo chápáno jako předpoklad úspěšnosti jedné z nejvýznamnějších strategií - strategie mezigenerační výměny. Bylo konstatováno, že nástupnictví je pro rodinný podnik jedním z nejzásadnějších okamžiků jeho ne/existence. Teoretická východiska práce byla uzavřena souhrnem kritických faktorů mezigeneračního předání, které prověřily zkušenosti ze zahraniční praxe, kde mají s procesy nástupnictví mnohem více zkušeností než firmy v ČR, které jsou často řízeny a vlastněny teprve první generací zakladatelů.

Empirická část práce byla uvedena představením modelu autorů Astrachan, Klein, Smyrnios (2002), kteří pomocí škály F-PEC měřili míru rodinného vlivu na podnik. Za relevantní ukazatel považovali vlastnictví, rozsah a způsob zapojení rodiny do fungování podniku. Pro řešení toho, zda je možno podnik považovat za rodinný, model hodnotí rozsah a kvalitu vlivu rodiny prostřednictvím měření třech parametrů - parametr síla, moc, vlastnictví (*Power*), parametr zkušenost (*Experience*) a parametr kultura (*Culture*). V České republice model F-PEC nebyl dosud vědecky ověřen, proto se autorka rozhodla jej použít pro kvantitativní výzkum. Limitem byla skutečnost, že v ČR nejsou statistickými zdroji evidovány podnikatelské subjekty definované jako rodinné podniky. Uskutečnit reprezentativní výběrové šetření v potřebném rozsahu a formě přesahovalo reálné možnosti autorky této práce. Nejsložitější bylo vyhledat rodinné podniky a navázat s nimi osobní kontakt, který by vedl k vyplnění dotazníku. Důvodem neochoty rodinných podniků účastnit se šetření byla většinou neochota odhalovat interní informace zástupci akademického prostředí, nezájem o to sdílet informace či diskutovat o tématech, která mají rodinný charakter. Velikost zkoumaného souboru proto neopravňuje vyvozovat závěry o celém základním souboru rodinných podniků, kterých je v ČR pravděpodobně v segmentu MSP

227 866,⁶⁷ v segmentu velkých podniků zatím neexistuje o jejich podílu na celkovém počtu velkých firem ani expertní odhad. Provedené šetření je proto autorkou považováno za výzkumnou sondu, která umožnila vyvození dílčích hypotetických závěrů o situaci rodinného podnikání v ČR. Výzkumné sondy se dle výše obratu účastnily převážně mikropodniky, podle počtu zaměstnanců mikropodniky a malé podniky, respondenti s podnikáním většinou začali po roce 1989, podnikají především formou společnosti s ručením omezeným, sídlo mají na území České republiky, pro zahájení podnikatelské činnosti využili převážně rodinné zdroje. Většina zkoumaných rodinných podniků je vlastněna rodinou, rodina má také většinou přímý vliv na řízení a rozhodování o činnostech podniku. Kumulace podnikatelských zkušeností v rámci podnikatelských rodin je zatím soustředěna na první generaci podnikatelů, respondenti jsou přesvědčeni o tom, že podnikání firmy má podporu a je pozitivně hodnoceno většinou rodiny. Dílčí pochybnosti vyvolané nižším souhlasem s výroky o podpoře firmy v budoucnosti, o souhlasu s plány a cíli a pozitivním dopadu zapojení do rodinného podnikání bude vyžadovat další zkoumání.

Doplňkem kvantitativního šetření byly kvalitativní metody výzkumu – kulaté stoly a případové studie. Jejich účelem byla diskuse a předávání zkušeností s řízením a průběhem nástupnické strategie, cílovou skupinou byli majitelé – zakladatelé rodinných podniků a jejich nástupníci. Autorka sledovala záměr získat informace z reálného prostředí rodinného podnikání, na jejichž základě by bylo možno navrhnout obecný postup strategického řízení rodinného podnikání a plánování nástupnické strategie. Za velmi podstatné považuje zjištění, že je nutno o této problematice v rodině otevřeně mluvit, zavčas najít shodu ve všem, na co by se názory stran zúčastněných na nástupnictví mohly různit. Závěrečná zobecnění diskusí kulatých stolů a výstupů případových studií jsou autorkou považována za orientační.

Rodinné podniky jsou různě velké, je v nich zaměstnán různý počet rodinných příslušníků, podnikají v různých odvětvích, na různých trzích, nástupnická strategie je v každé rodinné firmě jedinečná. Úspěch či neúspěch generačního předání není ani tak dán kondicí, velikostí, oborem podnikání firmy, ale především schopností komunikace a způsobem řešení konfliktů všemi zúčastněnými stranami. Statisticky není zdokumentováno, kolik podniků již bylo předáno, kolik rodinných podniků bylo prodáno, kolik nástupníků

⁶⁷ Viz odhadovaný počet rodinných podniků v ČR uvedený v Obr. č. 7.

ne/obstálo v řízení a dalším rozvoji podniku, kolik zakladatelů se muselo „vrátit“, aby podnik zachránilo před likvidací. Jak dopadlo první mezigenerační předání v České republice, bude možno, dle názoru autorky, vyhodnotit až za 5 – 10 let. Zpětně budou mít zástupci jednotlivých generací možnost zvážit/hodnotit/komentovat, co udělali dobře a kde udělali chybu, co by s odstupem času řešili jinak. Odborníkům (sociologům, právníkům, mediátorům, psychologům, atd.) se otevře prostor pro vědecké zevšeobecnění průběhů prvních mezigeneračních předání v ČR.

V České republice neexistuje tradice a zkušenost s předáváním rodinného podnikání. Jsou to právě zakladatelé a jejich nástupníci, kteří tvoří, zakládají tradici mezigeneračního předání. Lze se domnívat, že pokud bude úspěšné, pokud rodiny tuto fázi překonají, naděje na úspěšné předání podniku z druhé na třetí generaci bude mnohem větší. Předávající bude mít díky vlastním zkušenostem více empatie, porozumění procesu řízení nástupnictví.

Závěr

Rodinné podnikání je osvědčenou, tradiční formou podnikání ve vyspělých ekonomikách. Je vnímáno jako stabilní, důvěryhodné a pro společnost důležité. Kromě samotného ekonomického zabezpečení rodiny upevňuje rodinné vazby a soudržnost jednotlivých členů rodiny. Mimo jiné podněcuje členy rodiny k lepšímu a efektivnějšímu využívání jejich schopností, znalostí, zručností, know-how, jejich talentu pro rozvoj vzájemných rodinných podnikatelských aktivit. Významným aspektem rodinné firmy je důvěra. V rodinách si lidé více věří, spoléhají se na sebe, berou na sebe společnou zodpovědnost a rizika, jsou k firmě loajálnější. Předávají si zkušenosti, poznatky a tradice z generace na generaci. Významným aspektem rodinného podnikání je i důraz na podnikatelskou etiku a morálku. V případě rodinného podnikání nejde jen o snahu budovat dobré jméno podniku, ale i o snahu budovat a podporovat dobré jméno rodiny. Dlouhodobé vztahy s dodavateli, zaměstnanci a především se zákazníky jsou v případě rodinných podniků nevyhnutelným předpokladem pro zachování kladného image rodinné firmy v očích širokého okolí, prosperity a dlouhodobé udržitelnosti podniku.

V úvodu práce byla zmíněna aktuálnost tématu rodinného podnikání v EU, bylo poukázáno na jeho celosvětový význam pro národní ekonomiky, zaměstnanost, zavádění inovací a nových technologií. Vzhledem k tomu, že situace v zemích bývalého socialistického sektoru je složitější, zaměřila se doktorandka na aspekty rodinného podnikání pohledem teorie i praxe, především v České republice. To, že se jedná o téma aktuální, potvrdil zájem politiků, novinářů i odborné veřejnosti po konferenci Rodinné firmy na rozcestí konané dne 12. 12. 2016 v Praze.

V rámci disertační práce byla zpracována teoretická východiska a v empirické části proběhl smíšený výzkum v oblasti rodinného podnikání se zaměřením na podnikovou praxi v České republice. Disertační práce byla zaměřena na tři hlavní vědecko-výzkumné cíle.

Cíl č. 1 – **vymežit a definovat pojem rodinný podnik**. Rodinný podnik charakterizuje spojení tří rolí – rodiny, vlastnictví a řízení podniku. Ve všech těchto oblastech hraje lidský/emoční faktor důležitou roli, důležitější, než racionální byznys. Zahraniční pojetí je možno dohledat v kapitole 1.1, pojetí EU v podkapitole 1.1.4 a pojetí pojmu v ČR

v podkapitole 1.1.6.1. Definice rodinného podnikání pro ČR, která splňuje požadavky a doporučení EU, odpovídá národním potřebám a podmínkám, je uvedena v kapitole 4. Autorka považuje cíl za naplněný.

Cíl č. 2 - vymežit specifika strategického řízení rodinných podniků s podrobnějším pohledem na řízení strategie nástupnické. Specifikem strategického řízení rodinného podnikání je nutnost definovat rodinnou i podnikatelskou vizi, ovlivněnou touhou majitele podnik předat další generaci. K dlouhodobému růstu potřebuje rodinný podnik jak spokojenou rodinu, tak i úspěch v podnikání. Obojímu je proto nutno věnovat pečlivou pozornost v rámci strategického plánování a řízení. Tématika strategického řízení je teoreticky pojata v kapitole 1.2. Předání řízení a předání vlastnictví podniku je jedním z nejtěžších rozhodnutí zakladatele. Je nutno k němu přistoupit jako k projektu rodiny, firmy, majitele. Problematikou se v teoretické rovině zabývala kapitola 1.3. Autorka se domnívá, že cíl byl naplněn.

Cíl č. 3 - na základě získaných informací navrhnout doporučení ve vztahu k plánování nástupnické strategie v rodinných podnicích. Autorka zpracovala informace získané v rámci diskusí zakladatelů a nástupníků u kulatých stolů, shromáždila příklady dobré praxe, v kapitole 3.2 navrhla doporučení ve vztahu k plánování nástupnické strategie v rodinných podnicích. Je si vědoma skutečnosti, že plán nástupnictví může mít univerzální podobu, ale díky specifickým rodinných podniků má jejich realizace a implementace různou účinnost. Autorka se domnívá, že cíl byl naplněn.

Autorka v rámci disertační práce **ověřila a potvrdila platnost** následujících tvrzení:

T1: Prostřednictvím vyhodnocení škály F-PEC se prokáže, že ve zkoumaném souboru jsou rodinné podniky převážně vlastněny a řízeny rodinnými příslušníky. Bylo prokázáno, že ve zkoumaném souboru jsou rodinné podniky, které všechny vlastní 50 % a větší podíl, z toho 88,3 % pak vlastní celý podnik.

T2: Z výstupů diskusí majitelů rodinných firem u kulatých stolů lze zobecnit doporučení pro řízení nástupnické strategie – ano, lze - viz Kapitola 3.2.

V průběhu zpracování tématu rodinné podnikání – příležitost a mezigenerační výzva v letech 2014 – 2016 autorka zaznamenala zvyšující se zájem médií o problematiku

rodinného podnikání a především o téma řízení nástupnické strategie v českých rodinných firmách. Tento zájem je dán skutečností, že po revolučním roce 1989 vzniklo v ČR mnoho soukromých rodinných podniků, které se nacházejí na prahu předání další generaci. Přibylo průzkumů, které se touto problematikou zabývají.

Přibylo informací o tom, že menší a středně velké firmy jsou velmi těsně spojeny s osobnostmi svých zakladatelů. Zakladatelé jsou lidé s řídicími, technickými, obchodními schopnostmi, s obrovskou energií a odvahou, zároveň jsou i majiteli, předsedy představenstev, generálními řediteli, hlavními stratégy s většinou direktivním způsobem řízení. Pro firmu však tato situace může znamenat určité riziko. Mezigenerační výměna se tak stává významnou příležitostí pro důkladné zamyšlení se nad vizí rodiny i rodinného podnikání. Zvládnutý proces nástupnické strategie může firmu podstatně posunout k novým technologiím, novým oborům podnikání, novým obchodním místům, ke zvládnutí trendu Průmysl 4.0, atd. Mezigenerační výměna či proces nástupnictví je **příležitostí pro firmu i pro rodinu**. Proces přípravy je **příležitostí pro generaci zakladatelů i generaci nástupníků**. Pro generaci zakladatelů ke zvolnění pracovního tempa, pro generaci nástupníků k získání důvěry, kompetencí, příležitosti pro realizaci svých nápadů.

Diskuse typu kulaté stoly, Dny podnikatelů, účast na odborných konferencích a další akce vytváří **příležitost pro setkávání majitelů** rodinných podniků a jejich nástupníků, pro předávání zkušeností, rozvíjení obchodních, mnohdy i přátelských a osobních vztahů. Tato doba vytváří **příležitost pro vznik a aktivity Klubu** českých a moravských rodinných podniků, umožňuje stáže nástupníků v jiných rodinných podnicích. Úspěšné rodinné firmy/farmy jsou **příležitostí pro rozvoj obcí, měst a krajů** – jejich majitelé se účastní veřejného života, mnohdy zasedají v obecních radách či zastupitelstvech, podporují kulturní, společenské i sportovní akce v místě svého podnikání, posilují regionální infrastrukturu, zakládají prospěšné nadace. Síla rodinných firem je v jejich odolnosti i v době finančních krizí, rodinné podniky jsou spjaty s regionem, neodcházejí do zahraničí. Rozvíjející se rodinné podnikání je **příležitostí pro zaměstnance**, kteří mohou očekávat vstřícný přístup, dlouhodobý pracovní poměr, jasnou a osobní komunikaci. Rodinné podnikání se stává **příležitostí pro vzdělávací instituce** – příkladem je výuka zaměřená na problematiku rodinného podnikání na VŠE, VŠFS, a.s., TU v Liberci. Rodinné podniky vytvářejí **příležitost pro zkoumání** jejich specifik akademické obci. Rodinné podnikání je

příležitostí pro aktivity **poradenských, právnických firem, pro bankovní domy**. Rodinné podniky jsou **příležitostí i pro stát**. Dle slov 1. místopředsedy vlády a ministra financí Andreje Babiše: „Hlavní je vytvořit ve společnosti pozitivní atmosféru, říct jasně, že rodinné firmy, tito lidé, si zaslouží obrovský obdiv. Pokud takovou atmosféru ve společnosti vytvoříme, tak budeme motivovat jejich děti, aby byly hrdé na to, že můžou tu firmu po rodičích převzít.“ (Babiš, 2016) Rodinné podniky představují příklad dobrého hospodáře a základ úspěšné ekonomiky. Nabízejí dlouhodobý vztah k podnikání, tradici, kontinuitu biologického i podnikatelského vývoje. Pokud budou správně pochopeny a podpořeny, mohou se stát jedním z nejlepších vládních spojenců.

Přínosy disertační práce

Přínosy práce pro oblast akademickou – spočívají ve vyhledání a zpracování aktuálních akademických poznatků problematiky rodinného podnikání, v příležitosti pro publikační činnost a v otevření veřejné diskuse k ekonomické významnosti rodinných firem v České republice. Práce by měla povzbudit zájem a aktivovat akademické pracovníky ke zkoumání jednotlivých specifík a konkrétních oblastí řešených rodinnými podniky napříč všemi vědními disciplínami. Publikační činnost a vybrané statě práce by měly být inspirací pro další vědecké zkoumání a následné publikace v rámci grantových projektů.

Přínosy práce pro oblast pedagogickou - spočívají v možnosti využít publikované materiály i materiály získané v průběhu řešení vymezené problematiky ve výuce na bakalářském i magisterském stupni univerzit a vysokých škol, jejichž absolventi jsou potenciálními nástupníky v rodinných firmách nebo uchazeči o zaměstnání v rodinných firmách na pozici středních či vrcholových manažerů. Mohou být podnětné i při zadávání témat závěrečných prací, téma může být zpracováno studenty v rámci zápočtových prací či zkuškových prezentací v dílčích předmětech (řízení obchodu v rodinném podnikání, moderní management rodinného podniku, marketingové řízení rodinného podniku, řízení rodinné značky, vstup rodinného podniku na zahraniční trhy, finanční řízení rodinného podnikání, řízení inovací a změn, atd.). Nabízí se zavést do výuky předmět Specifika rodinného podnikání zahrnující i téma řízení konfliktů v rodinných podnicích, řízení

nástupnické strategie, dále Řízení značky rodinného podniku a její komunikace vůči internímu i externímu prostředí, Právní a daňové aspekty rodinného podnikání, apod. V ideálním případě otevřít studijní program s názvem Rodinné podnikání.

Přínosy pro podnikovou praxi – spočívají v rozšíření aktivit projektu AMSP ČR Rodinná firma, v publikaci výstupů z kulatých stolů a v doporučeních, která budou směřovat k podnikové praxi. Problematika řízení rodinných podniků a především řízení nástupnické strategie je v ČR vysoce aktuální, dochází k první generační výměně. Publikované texty by měly být oporou majitelům, manažerům i nástupníkům rodinných podniků pro úspěšné řízení firemních strategií. Otevření této problematiky široké veřejnosti, diskuse odborníků a majitelů rodinných podniků komentované v médiích, by měly vést k získání pozornosti politické reprezentace a k otevření tématu legislativní podpory rodinného podnikání v ČR.

Zdroje

Publikace a odborná periodika

1. AGUILÓ, T. I. E and N. F. E. AGUILÓ. Family Business and Firm Performance: Evidence from the Mexican Stock Exchange. *International Journal of Management Practice*. 2012. 5(4), s. 304 - 325. ISSN 1477-9064
2. ALCORN, P. B. *Success and Survival in the Family-owned Business*. 1st edition. McGraw-Hill: Michiganská univerzita. 1981. 253 s. ISBN 978-007-0009-61-5
3. ALLOUCHE, J., AMANN, B., JAUSSAUD, J. and T. KURASHINA. The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation. *Family Business Review*. 2008. 4(21), s. 315 – 329. ISBN 1741-6248
4. ANDERSON R. C. and D. M. REEB. Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*. 2003. 58(3), s. 1301 - 1328. ISSN 1540-6261
5. ANDERSON, N. R., POTOČNIK, K. and J. ZHOU. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*. 2014. 40(5), s. 1297 - 1333. ISSN 1557-1211
6. ANTLOVÁ, K. *Využití znalostí v malých a středních podnicích*. Vědecká konference Hradecké ekonomické dny 2009. Ekonomický rozvoj a management regionů. Hradec Králové 3. a 4. února 2009. Sborník příspěvků, s. 16 - 23. ISBN 978-80-7041-455-2. s. 16-23
7. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
8. ASTRACHAN, J. H. and M. C. SHANKER. Family businesses' contribution to the US. economy: A closer look. *Family Business Review*. 2003. 3(16), s. 211 - 219. ISSN 0898-5626
9. ASTRACHAN, J. H., KLEIN, S. B. and K. X. SMYRNIOS. The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*. 2002. 15(1), s. 45 – 58. ISSN 1741-6248
10. AYRANCI, E. A Study on the Influence of Family on Family Business and Its Relationship to satisfaction with Financial Performance. *E + M. Ekonomie a management*. 2014. 17(2), s. 87 - 105. ISSN 1212-3609
11. BARNES, L. B. and S. A. HERSHON. Transferring Power in The Family Business. *Family Business Review*. 1976. 2(2), s. 187 - 202. ISSN 1741-6248
12. BARRY, B. The development of organizational structure in the family firm. *Family Business Review*. 1989. 2(3), s. 293 - 315. ISSN 1741-6248
13. BASCO, R. Exploring the influence of the family upon firm performance: Does strategic behaviour matter? *International Small Business Journal*. 2014. 32(8), s. 967 – 995. ISSN 0266-2426
14. BECKER, G. S. *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. 2st edition. University of Chicago Press. 2009. 412 s. ISBN 978-02-260-4122-3
15. BECKHARD, R. and W. DYER. Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*. 1983. 12(1), s. 5 - 12. ISSN 0090-2616
16. BOUČKOVÁ, J. a J. VIDUNA. *Úvahy o lidském kapitálu. Lidský kapitál a investice do vzdělání*. Sborník z pracovní části 17. ročníku mezinárodní vědecké konference. Praha: VŠFS. Edice EUPRESS. 2014. s. 41 - 49. ISBN 978-80-7408-105-7
17. BŘEČKOVÁ, P. Family Business in the Czech republic. *European Research Studies*. 2016. 19(4), s. 3 - 16. ISSN 1108-2976
18. BUDZIAK, T. *Sukcesia w rodzinie biznesowej Spojrzenie praktyczne*. Warszawa: Poltext sp. z o.o. 2012. 338 s. ISBN 978-83-7561-232-5
19. CADIEUX, L., LORRAIN, J. and P. HUGRON. Succession in Women-Owned Family Business: A case Study. *Family Business Review*. 2002. 15(1), s. 17 - 30 . ISSN 0894-4865

20. CARLOCK, R. S. and J. L. WARD. *Strategic Planning for the Family Business - Parallel Planning to Unify the Family and Business*. 1st edition. New York: Palgrave Macmillan. 2014. 288 s. ISBN 978-0-333-94731-9
21. CARMEL, J. *Retaining the Knowledge of Older Experts in an Organisational Context and the Role of ICT*. A thesis submitted to Victoria University of Wellington in fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Information Systems. 2010. 334 s.
22. DAILY, C. M. and M. J. DOLLINGER. An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*. 1992. 5(2), s. 117 - 136. ISSN 1741-6248
23. DAVIS, P. Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*. 1983. 12(1), s. 47 - 56. ISSN 0090-2616
24. DENISON, D., LIEF, C. and J. L. WARD. Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*. 2004. 17(1), s. 61 - 70. ISSN 1741-6248
25. DONCLES, R. and E. FRÖHLICH. Are family businesses really different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*. 1991. 4(2), s. 149 - 160. ISSN 1741-6248
26. DRUCKER, F. P. *Innovation and Entrepreneurship*. 3rd published. London and New York: Routledge Classics. 2014. 330 s. ISBN 978-1-138-01919-5
27. EGER, L. a D. EGEROVÁ. *Základy metodologie výzkumu*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 2014. 146 s. ISBN 978-80-281-0418-6
28. EGER, L. a L. JAVORSKÁ. Focus Group Interview, výzkumná kvalitativní metoda a příklad jejího užití. *E + M. Ekonomie a management*. 2005. 8(3), s. 114 - 121. ISSN 1212-3609
29. EGEROVÁ, D. Talent v organizačním prostředí - teoretické přístupy a implikace pro talent management. *Trendy v podnikání*. 2015. 5(1), s. 45 - 54. ISSN 1805-0603
30. EVERT, R. E., MARTIN, J. A., McLEOD, M. S. and G. T. PAYNE. Empirics in Family Business Research: Progress, Challenges, and the Path Ahead. *Family Business Review*. 2016. 29(1), s. 17 - 43. ISSN 1741-6248
31. FAKHRUL, A. Z., DAUD, W. N. and M. HAMIZAH. Entrepreneurial Orientation (EO) In Malay Family Firm: Evidence from F-Pec Model. *International Journal of Business and Social Science*. 2012. 3(20), s. 143 - 151. ISSN 2219-1933
32. FICBAUER, D. *Specifika finančního řízení holdingů*. Disertační práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská. 2013. 139 s. Vedoucí práce: Režňáková, M.
33. FREY, U. Die Nachfolge ganzheitlich planen: Die Übergabe eines Familienunternehmens ist ein anspruchsvolles Vorhaben. Das Gelingen ist nicht nur für die Betroffenen, sondern auch für die Volkswirtschaft von Bedeutung. *New management*. 2007. 1(2), s. 8 - 11. ISSN 1660-5683
34. GILS, A. V., VOORDECKERS, W. and J. V. D. HEUVEL. Environmental uncertainty and strategic behavior in Belgian family firms. *European Management Journal*. 2004. 22(5), s. 588 - 595. ISSN 0263-2373
35. GROTE, J. Conflicting generations: A new theory of family business rivalry. *Family Business Review*. 2003. 16(2), s. 113 - 124. ISSN 1741-6248
36. HAGUE, P. *Průzkum trhu. Příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 2003. 230 s. ISBN 80-7226-917-8
37. HANDLER, W. C. and K. E. KRAM. Succession in family firms: The Problem of Re-sistance. *Family Business Review*. 1988. 1(4), s. 361 - 381. ISSN 1741-6248
38. HANZELKOVÁ, A., KORÁB, V. a M. MIHALSKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: ComputerPress. 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6
39. HARTL, P. a H. HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál. 2010. 800 s. ISBN 978-80-7367-686-5
40. HARVESTON, P. D., DAVIS, P. S. and J. A. LYDEN. Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender. *Family Business Review*. 1997. 10(4), s. 373 - 396. ISSN 1741-6248
41. HAVLÍČEK, K. Úvodem. *TradeNews*. Magazín Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Praha: Antecom, s.r.o. 5/2016, s. 3. ISSN 1805-5397

42. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. vyd. Praha: Portál. 2005. 408 s. ISBN 978-80-7367-485-4
43. HENDL, J. *Přehled statistických metod. Analýza a metaanalýza dat. 4., aktualizované vyd.* Praha: Portál. 2015. 736 s. ISBN 978-80-262-0981-2
44. HNÁTEK, M. a M. HNÁTKOVÁ. Rodinné podnikání ve světle korpusu a českých zákonů. *Acta academica karviniensia*. 3/2014, s. 49 – 57. ISSN 1212-415X
45. HNÁTEK, M. *Postavení komunikace v systému malého a středního podniku s cílem zabezpečení jeho úspěšného vícegeneračního vývoje*. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a informatiky. 2015. 119 s. Vedoucí práce Lipták, F.
46. HOLÁTOVÁ, D., KRNÍNSKÁ, R. a kol. *Lidské zdroje a rozvoj venkova*. Praha: Alfa nakladatelství. 2012. s. 271. ISBN 978-80-87197-57-8
47. HOLT, D. T., RUTHERFORD, M. W. and D. F. KURATKO. Advancing the Field of Family Business Research: Further Testing the Measurement Properties of the F-PEC. *Family Business Review*. 2010. 23(1), s. 76 - 88. ISSN 1741-6248
48. CHRISMAN, J. J., CHUA, J. H. a R. A. LITZ. Comparing the Agency Costs of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2004. 28(4), s. 335 – 354. ISBN 1540-6520
49. CHURCHILL, N. C. and K. J. HATTEN. Non-market-based transfers of wealth and power: a research framework for family business. *American Journal of Small Business*. 1987. 11(3), s. 51 - 65. ISSN 0363-9428
50. JACKIEWICZ, P., GONZÁLES, V. M., REQUEJO, S. M. and S. SCHIERECK. Long-Run IPO Performance Analysis of German and Spanish Family-Owned Businesses. *Family Business Review*. 2005. 18(3), s. 179 - 202. ISSN 1741-6248
51. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8
52. JANDOUREK, J. *Úvod do sociologie*. 2. vyd. Praha: Portál. 2003. 232 s. ISBN 80-7178-749-3
53. JINDRA, Z., JAKUBEC, I. a kol. *Hospodářský vzestup českých zemí od poloviny 18. století do konce monarchie*. Univerzita Karlova v Praze: Karolinum. 2013. 524 s. ISBN 978-80-246-294-2
54. KACHANER, N., STALK, G. and A. BLOCH. What You Can Learn from Family Business. *Harvard Business Review*. 2012. 90(11), s. 1 - 5. ISSN 0017-8012
55. KANEFF, M. *Taking Over: Insider Tips from a Third-Generation CEO*. 1st edition. New York: Ten Eagles Press. 2011. 149 s. ISBN 978-09-828-4546-2
56. KATRENIÁKOVÁ, J. Situácia rodinných podnikov na Slovensku. *Podnikanie – Slovak Business Agency*. 2014. 10/2014, s. 15 - 17. ISSN 2453-661X
57. KEPNER, E. The family and the firm: a co-evolutionary perspective. *Family Business Review*. 1991. 4(4), s. 445 – 461. ISSN 1741-6248
58. KEYT, S. *Myths and Mortals Family business leadership and succession planing*. 1st edition. New Jersey: Wiley. 2015. 208 s. ISBN 978-1-118-92896-7
59. KLUZÁKOVÁ, L. *Rodinné podnikání*. Bakalářská práce. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra obchodu a cestovního ruchu. 2012. 76 s. Vedoucí práce Vojtko, V.
60. KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5
61. KROŠLÁKOVÁ, M. Rodinné podnikanie na Slovensku. *Studia commercialia Bratislavensia : scientific journal of Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava*. - Bratislava: Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave. 2013a. 6(21), s. 95 - 104. ISSN 1337-7493
62. KROŠLÁKOVÁ, M. *Rodinné podnikanie*. 1. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM. 2013. s. 139. ISBN 978-80-225-3697-4
63. KUPEC, V. *Marketingový výzkum ve vybraných procesech řízení banky*. 1. vyd. Trnava: UCM. 2014. 139 s. ISBN 978-80-8105-566-9

64. LAM, T. and S. LEE. Family Ownership, Board Committees and Firm Performance: Evidence from Hong Kong. *Corporate Governance*. 2012. 12 (3), s. 353 – 366. ISSN 1472-0701
65. LANDSBERG, I., PERROW, S. and S. ROGOLSKY. Family business as an emerging field. *Family Business Review*. 1988. Special Issue. 1(1), s. 1 - 8. ISSN 1741-6248
66. LANSBERG, I. *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. 1st published. Boston: Harvard Business Review Press. 1999. 400 s. ISBN 978-0-87584-742-9
67. LEGNEROVÁ, K. *Generační obměna ve vedení podniků*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. 2015. 88 s. ISBN 978-80-7552-252-8
68. LIN, H. and H. CHEN. Family Management and Firm Value: The Moderating Influence of Founder-CEO and Outside Directorships. *International Research Journal of Finance and Economics*. 2012. 85(4), s. 40 - 54. ISSN 1450-2887
69. LUKEŠ, M. a I. NOVÝ. *Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2005. 261 s. ISBN 80-726-1125-9
70. MACHEK, O., BRABEC, M. a J. HNILICA. Measuring Performance Gaps Between Family and Non-Family Businesses: A Meta-Analysis of Existing Evidence. *International Academic Research Journal of Business and Management*. 2013. 2(3), s. 17 – 30. ISSN 1833-3850
71. MACHEK, O. a J. HNILICA. Hodnocení vlivu zastoupení rodiny ve vlastnické a řídicí struktuře firem na jejich finanční výkonnost pomocí metody zkoumání shody párů. *Politická ekonomie*. 3/2015, s. 347 - 362. ISSN 0032-3233
72. MAROSI, I. and F. KATONA. *Examining Young Entrant Motivations and their Connection to the Learning Organization of Family Businesses*. Management, Enterprise and Benchmarking in the 21st Century. Budapest: Óbuda University. 2015. s. 321 – 338. ISBN 978-615-5460-47-0
73. MAŘÍKOVÁ, H. a kol. *Velký sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Karolinum. 1996. 1627 s. ISBN 80-7184-310-5
74. McCANN, G. and N. B. UPTON. The Holistic Model: Destroying Myths and Creating Value in Family Business. *Family Business Review*. 2003. 16(6), s. 113 - 124. ISSN 1741-6248
75. MILLER, D. and I. Le B. MILLER. Priorities, practices and strategies in successful and failing family businesses: An elaboration and test of the configuration perspective. *Strategic Organization*. 2006. 4(4), s. 379 - 407. ISSN 1476-1270
76. MILLER, D., MILLER, I. Le B. and R. H. LESTER. Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics. *Journal of Management Studies*. 2009. 48(1), s. 1 - 25. ISSN 1467-6486
77. MLČOCH, L. *Ekonomie rodiny v proměnách času, institucí a hodnot*. 1. dotisk 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze. Nakladatelství Karolinum. 2014. 191 s. ISBN 978-80-246-2323-8
78. MOJCA, D., POLONA, T. and M. REBERNIK. Growth ambitions and succession solutions in family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2009. 16(2), s. 256 - 269. ISSN 1462-6004
79. MOORES, K. and J. MULA. The salience of market, bureaucratic, and clan controls in the management of family firm transitions: Some Tentative Australian evidence. *Family Business Review*. 2000. 13(2), s. 91 - 106. ISSN 1741-6248
80. MORGAN, L. D. and R. A. KRUEGER. *Focus Group Kit*. 1st edition. United States: SAGE Publications Inc. 1997. 692 s. ISBN 978-07-61907-60-2
81. MOŽNÝ, I. *Moderní rodina (mýty a skutečnosti)*. 1. vyd. Brno: Blok. 1990. 184 s. ISBN 80-7029-018-8
82. MYŠKA, M. a kol. *Historická encyklopedie podnikatelů Čech, Moravy a Slezska*. 1. vyd. Ostrava: Filosofická fakulta Ostravské univerzity. 2003. 519 s. ISBN 80-7042-612-8
83. NAM, V. H., ANH T. T. and N. K. NGHIA. Family Influence on Business: Application of A Modified F-PEC Scale to Private Small Business In Vietnam. *Journal of Economics and development*. 2013. 15(2), s. 38 - 53. ISSN 0254-8372

84. NONAKA, I. and H. TAKEUCHI. *The Knowledge - Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. 1st edition. New York: Oxford. 1995. 304 s. ISBN 978-01-950-9269-1
85. NONAKA, I., TOYAMA, R. and N. KONNO. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*. 2000. 33(1), s. 5 - 34. ISSN 0024-6301
86. NOVOTNÝ, J. a P. MIKULECKÝ. *Znalostní management a jeho uplatnění v menších podnicích. Scientific papers of the university of Pardubice. Series D. Faculty of Economics and Administration*. 2011. 16(20), s. 102 - 114. ISSN 1211-555x
87. ODEHNALOVÁ, P. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. 2011. 144 s. ISBN 978-80-210-5603-9
88. OLECKÁ, I. a K. IVANOVÁ. *Případové studie jako výzkumná metoda ve vědách o člověku. Principy učící se organizace jako metoda k implementaci znalostí do praxe*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s. 2010. 62 s. Projekt grantové agentury ČR číslo P403/10/0621
89. PETLINA, A. a V. KORÁB. Family Business in the Czech Republic: Actual Situation. *Trendy ekonomiky a managementu*. 2015. 9(23) s. 32 - 42. ISSN 1802-8527
90. PETRŮ, N. a K. HAVLÍČEK. Specifics of the Development of Family Business in the Czech Republic. *European Research Studies*. 2016. 19(4), s. 88 - 108, ISSN 1108-2976
91. PITRA, Z. *Základy managementu*. 1.vyd. Praha: Kamil Mařík - Professional Publishing. 2007. 350 s. ISBN 80-869-4633-7
92. PLAMÍNEK, J. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací. Teorie vitality v podnikatelské a manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2014. 184 s. ISBN 978-80-247-5323-2
93. REYNA, S. M. J. M. and J. A. D. ENCALADA. The Relationship among Family Business, Corporate Governance and Firm Performance: Evidence from the Mexican Stock Exchange. *Journal of Family Business Strategy*. 2012. 3(2), s. 106 – 117. ISSN 1877-8585
94. RITCHIE, J. and J. LEWIS. *Qualitative Research Practice a Guide for Social Science Students and Researchers*. 1st edition. London: SAGE Publications Ltd. 2003. 350 s. ISBN 0-7619-7109-2
95. ROUVINEZ, K. D. a J. L. WARD. *Rodinná firma. Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. 1. vyd. Brno: Barrister&Principal . 2016. 135 s. ISBN 978-80-7485-095-0
96. ROUVINEZ, K. D. and J. L. WARD (Eds.) *Family Business - Key Issues*. 1st edition. UK: Palgrave Macmillan. 2005. 76 s. ISBN 978-1-4039-4775-8
97. RYDVALOVÁ, P., KARHANOVÁ HORYNOVÁ, E., JÁČ, I., VALENTOVÁ, E. a M. ZBRÁNKOVÁ. *Rodinné podnikání. Zdroj rozvoje obcí*. 1.vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. EDICE Ekonomické fakulty. 2015. 189 s. ISBN 978-80-7494-245-7
98. ŘEHÁK, J. Kvalita dat I. Klasický model měření reliability a jeho praktický aplikační význam. *Sociologický časopis*. 1998. 34(1), s. 51 - 60. ISSN 0038-0288
99. ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 1. vyd. Praha: Kamil Mařík - Professional Publishing. 2007. 214 s. ISBN 978-80-86946-49-8
100. SEDLÁČKOVÁ, A. *Vliv rodinných vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci na chod a rozvoj malé rodinné firmy*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. 2009. 65 s. Vedoucí práce Winkler, J.
101. SEIDL, T. *Plánování nástupnictví*. Praha: AMSP ČR, Interní materiál Deloitte Private. 2015. 38 s.
102. SERINA, P. *Rodinné podnikanie na Slovensku, štúdia*. Bratislava: Mgr. Peter Serina, advokátska kancelária, s.r.o. 2011. 53 s.
103. SERVUS, S. Rodinné firmy potřebují speciální poradenství. *Moderní řízení*. 2/2016, s. 36 - 39. ISSN 0026-8720
104. SHARMA, P., CHRISMAN, J. J. and J. H. CHUA. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*. 1997. 10(1), s. 1 - 35. ISSN 1741-6248

105. SCHULZE, W. S., LUBATKIN, M. H., DINO, R. N. and A. K. BUCHHOLTZ. Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*. 2001. 12(2), s. 99 – 116. ISSN 1047-7039
106. SINGER, J. and C. DONOHO. Strategic management planning for the successful family business. *Journal of Business and Entrepreneurship*. 1992. 4(3), s. 39 – 51. ISSN 1549-9324
107. SIRMON, D. and M. HITT. Managing Resources : Linking Unique Resources, Management and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2003. 27(4), s. 339 - 358. ISSN 1540-6520
108. SMITH, M. Differences between family and non-family SMEs : A comparative study of Australia and Belgium. *Journal of Management and Organization*. 2008. 14(1), s. 40 - 58. ISSN 1833-3672
109. STRÁŽOVSKÁ, H. a Ľ. STRÁŽOVSKÁ. *Rodinné podnikanie*. 1. vyd. Bratislava: Sprint. 2002. 178 s. ISBN 80-89085-00-5
110. STRÁŽOVSKÁ, Ľ., STRÁŽOVSKÁ, H. a M. KROŠLÁKOVÁ. *Podnikanie formou rodinných podnikov*. 1. vyd. Bratislava: Sprint v.fra, 2008. 240 s. ISBN 978-80-969927-0-6
111. SUÁREZ, K. C., PÉREZ, P. D. S. and D. G. ALMEIDA. The Succession Process from a Resource - and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*. 2001. 14(1), s. 37 - 46. ISSN 1741-6248
112. ŠTĚDRŇ, B. a kol. *Manažerské rozhodování v praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2015. 304 s. ISBN 978-80-7400-587-9
113. TAGIURI, R. and J. A. DAVIS. Bivalent attributes of the family firm. *Famil Business Review*. 1996. 9(2), s. 199 - 208. ISSN 1741-6248
114. TÀPIES, J. and J. L. WARD (Eds.). *Family Values and Value Creation. The Fostering Of Enduring Values Within Family-Owned Businesses*. 1st published. New York: Palgrave Macmillan. 2008. 175 s. ISBN 978-0-230-59422-7
115. TÀPIES, J. and M. FERNÁNDES. Values and Longevity in Family Business: Evidence from a Cross-cultural Analysis. *Journal of Family Business Management*. 2011. 2(2), s. 130 - 142. ISSN 2043-6238
116. TÜCSÖKOVÁ, I. a M. KROŠLÁKOVÁ. Analýza rodinného podnikania na Slovensku. *Študentská vedecko-odborná činnosť Obchodnej fakulty 2013 : zborník príspevkov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 248 - 260. ISBN 978-80-225-3661-5
117. VALENTOVÁ, E. Links between selected characteristics and the Turnover of Family Business. *Acta academica karviniensia*. 2015. 3/2015, s. 99 - 109. ISSN 1212-415X
118. VENTER, E., BOSHOF, C. and G. MAAS. The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*. 2005. 18(4), s. 283 – 303. ISSN 1741-6248
119. VICENOVÁ, M. *České zemědělství a rok půdy*. Ucelený sborník: Mezinárodní rok půdy. Praha: Asociace soukromého zemědělství region Praha. Interní materiál. 2015
120. VÝROST, J. a I. SLAMĚNÍK (Eds.). *Speciální psychologie, 2., přepracované a rozšířené vyd.* Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. 416 s. ISBN 978-80-247-1428-8
121. WARD, J. L. and C. DOLAN. Defining and describing family business ownership configurations. *Family Business Review*. 1998. 11(4), s. 305 - 310. ISSN 1741-6248
122. WARD, J. L. *Keeping the family business healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. 1st edition. New York: Palgrave Massmilan. 2011. 287 s. ISBN 978-0-230-11121-9
123. WEBER, M. *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. 1st published. London: Allen and Unwin. 1930. 314 s. ISBN 0-415-25406-X
124. WESTHEAD, P. Ambitions 'external' Environment and Strategic Factor differences between Family and Non-family Companies. *Entrepreneurship & Regional Development*. 1997/ 9, s. 127 - 157. ISSN 0898-5626

125. ZHRANI, M. A., NIKMARAM, S. and L. MEISAM. Impact of Family Business Characteristics on Succession Planning: A Case Study in Tehran Industrial Towns. *Iranian Journal of Management Studies*. 2014 7(2), s. 229 - 243. ISSN 2008-7055
126. ZELENÝ, M. *Cesty k úspěchu, trvalé hodnoty soustavy Baťa*. 1. vyd. Zlín: Čintamani. 2005. 152 s. ISBN 80-239-4969-1

On-line zdroje

1. Agris.cz. *Rodinné farmy producenty 70 % potravin*. [online].[Cit. 10. 6. 2016]. Zveřejněno 21. 10. 2015. Dostupné na <http://www.agris.cz/clanek/189938>
2. Aktuality projektu. *Pátý ročník soutěže rodinných firem, jak hodnotí výhru vítězové předchozích ročníků?* [online].[Cit. 6. 9. 2016]. 2016. Dostupné na <http://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/44-paty-rocnik-souteze-rodinnych-firem-jak-hodnoti-vyhru-vitezove-predchozich-rocniku>
3. AMSP ČR. *26. průzkum AMSP ČR – Rodinné firmy*. [online].[Cit. 1. 2. 2016]. Zveřejněno květen 2014. Dostupné na http://www.amspace.cz/uploads/Pruzkumy/Vysledky_26._pruzkumu_AMSP_CR.pdf
4. AMSP ČR. *32. průzkum AMSP ČR – Rodinné firmy*. [online].[Cit. 1. 2. 2016]. Zveřejněno duben 2015. Dostupné na http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty_2015/Pruzkumy/Vysledky_32.pruzkumu_rod.firmy_AMS_P_CR_na_web.pdf
5. ASZ ČR. *Soutěž o Farmu roku*. [online].[Cit. 8. 10. 2016]. 2016. Dostupné na <http://www.asz.cz/cs/soutez-o-farmu-roku/>
6. ASZ ČRa. *Z Národní konference Venkov 2016 aneb Péči o venkov má sedlák v krvi*. [online].[Cit. 10. 11. 2016]. 25. 10. 2016. Dostupné na <http://www.asz.cz/cs/pro-media/tiskove-zpravy/z-narodni-konference-venkov-2016-aneb-peci-o-venkov-ma-sedlak-v-krvi.html>
7. BABIŠ, A. *Otázky Václava Moravce. ANO rok před volbami* [online].[Cit. 7. 11. 2016]. Vysíláno 6. 11. 2016. Dostupné na <http://www.ceskatelevize.cz/porady/1126672097-otazky-vaclava-moravce/216411030501106/>
8. Bgtechnik.eu. *O firmě BG Technik*. [online].[Cit. 18. 12. 2016]. Dostupné na <http://www.bgtechnik.eu/o-firme-bg-technik/>
9. BHALLA, V and N. KACHANER. *Succeeding with Succession Planning in Family Businesses*. Bcg.perspectives. [online].[Cit. 15. 1. 2016]. 2015. Dostupné na https://www.bcgperspectives.com/content/articles/leadership_talent_growth_succeeding_with_succession_planning_family_businesses/
10. BŘEŇOVÁ, A. *Rodinné firmy čeká revoluční změna*. [online].[Cit. 13. 12. 2016]. Zveřejněno 12. 12. 2016. Dostupné na <http://www.amspace.cz/rodinne-firmy-ceka-revolucni-zmena?highlightWords=Tiskov%C3%A1+zpr%C3%A1va+Rodinn%C3%A9>
11. CEJA, L., AGULLES, R. and J. TÀPIES. *The Importance of Values in Family-Owned Firms*. [online].[Cit. 1. 9. 2016]. *IESE Business School Working Paper*. No. 875. Dostupné na <https://core.ac.uk/download/pdf/6259595.pdf>
12. CTIBOROVÁ, E. *Konference Rodinné firmy na rozcestí*. [online].[Cit. 10. 12. 2015]. Zveřejněno 8. 12. 2016. Dostupné na <https://fph.vse.cz/konference-rodinne-firmy-na-rozcesti/>
13. ČESKO. *Občanský zákoník, Zákon č. 89/2012 Sb.* [online].[Cit. 10. 6. 2015]. Platný od 1. 1. 2014. Dostupné na <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>
14. ČESKO. *Zákon č. 115/2006 Sb. Zákon o registrovaném partnerství a o změně některých souvisejících zákonů* [online].[Cit. 10. 7. 2015]. Platný od 3. 4. 2006. Dostupné na <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-115>
15. ČESKO. *Zákon č. 90/2012 Sb. Zákon o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)*. [online].[Cit. 6. 10. 2015]. Účinnost od 1. 1. 2014. Dostupné na <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
16. EFB. *Families in Business for the long term*. [online].[Cit. 10. 1. 2016]. Dostupné na <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>
17. Ekonom. *Edice Fenomén. Příběhy úspěchu* [online].[Cit. 22. 2. 2016]. Zveřejněno 21. 11. 2011. Dostupné na <http://ekonom.ihned.cz/c1-53748030-edice-fenomen-tydenik-ekonom-prinasi-pribehy-uspechu>

18. EurActiv.cz . *Rodinné podniky v Evropě posilují*. [online].[Cit. 11. 1. 2016]. Zveřejněno 16. 1. 2013. Dostupné na <http://www.euractiv.cz/podnikani-a-zamestnanost/clanek/rodinne-podniky-v-evrope-posiluji-eu-010538>
19. Expertní komise. *Final Report of the EU Expert Group, Overview of Family–Business–Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*. European Commission. [online].[Cit. 18. 10. 2015]. 2009. Dostupné na http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf
20. ey.com. *The Growth DNA of family business*. [online].[cit. 9. 11. 2014]. Dostupné na http://www.ey.com/lu/en/services/specialty-services/family-business-services/family-business-services_growth-dna-of-family-business
21. Family Business Institute. *Family-Owned Business Planning Done WRONG*. [online].[Cit. 15. 12. 2015]. Zveřejněno 4. 11. 2015. Dostupné na <https://www.familybusinessinstitute.com/family-owned-business-planning-done-wrong/#more-3407>
22. Family Firm Institute, Inc. *Global Data Points*. [online].[Cit. 8. 12. 2014]. Dostupné na <http://www.ffi.org/page/globaldatapoints>
23. Global Family Business Index. [online].[Cit. 7. 11. 2015]. Dostupné na <http://familybusinessindex.com/>
24. HANZELKOVÁ, A. *Mezinárodní výzkum strategického řízení v malých, středních a rodinných firmách. Tisková zpráva*. [online].[Cit. 13. 7. 2015]. Zveřejněno 26. 2. 2015. Dostupné na <http://www.popai.cz/novinky/mezinarodni-vyzkum-strategickeho-rizeni-v-malych-strednich-a-rodinnych-firmach>
25. HOFMANOVÁ, M. „Junior by měl rodinnou firmu poznávat odspoda,“ říká Jiří Belinger. [online].[Cit. 20. 12. 2016]. Vysíláno na rádiu ZET 13. 8. 2016. Dostupné na <http://www.zet.cz/tema/junior-by-mel-rodinnou-firmu-poznavat-odspoda-rika-jiri-belinger-9682>
26. HORÁKOVÁ, S. *Má rodinný podnik řídit rodina, nebo najatí manažeři?* [online].[Cit. 6. 3. 2016]. Zveřejněno 1. 6. 2015. Dostupné na <http://archiv.ihned.cz/c1-64096230-ma-rodinny-podnik-ridit-rodina-nebo-najati-manazeri>
27. Hospodářské noviny. *Nikdo v rodinném podnikání neřeší majetkové vztahy*. [online].[Cit. 18. 12. 2016]. Zveřejněno 6. 10. 2016. Dostupné na <http://www.pressreader.com/>
28. HOVORKOVÁ, K. *Generace Y mění podobu klasického zaměstnance*. [online].[Cit. 10. 12. 2015]. Zveřejněno 4. 12. 2013. Dostupné na http://finance.idnes.cz/generace-y-meni-podobu-klasickeho-zamestnance-fo5-/podnikani.aspx?c=A131202_225545_podnikani_kho
29. idnes.cz. *Byznys předáme svým dětem, plánuje polovina českých podnikatelů*. [online].[Cit. 5. 11. 2015]. Zveřejněno 14. 9. 2015. Dostupné na http://ekonomika.idnes.cz/polovina-ceskych-podnikatelu-preda-byznys-svym-detem-vyplyva-z-pruzkumu-15m-/ekonomika.aspx?c=A150914_123056_ekonomika_rts
30. ihned.cz. *Jak funguje zdravá rodinná firma?* [online].[Cit. 22. 12. 2016]. Zveřejněno 6. 10. 2016. Dostupné na <http://archiv.ihned.cz/c1-65464920-jak-funguje-zdrava-rodinna-firma>
31. JENŠÍKOVÁ, J. *Předat firmu dětem je při všem plánování alchymie*. [online].[Cit. 7. 5. 2016]. Zveřejněno 29. 10. 2015. Dostupné na <https://itradenews.cz/rozhovory/313/predat-firmu-detem-je-pri-vsem-planovani-alchymie>
32. KLIMEK, J. *STANOVISKO Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu a lepších pracovních míst (stanovisko z vlastní iniciativy)*. [online].[Cit. 28. 8. 2016]. Dostupné na <https://webapi.eesc.europa.eu/.../EESC-2015-00685-00-00-NISP-TRA-C..>
33. KOIRANEN, M. and N. KARLSSON. *The future of family business: values and social responsibility*. [online].[Cit. 11. 12. 2015]. 2002. Helsinki: University of Jyväskylä. Dostupné na <http://strategy4smes.mendelu.cz/detail-clanku/8-2-strategie-mezigeneracniho-predani>

34. KORBEL, P. *Úspěch je v Česku vzácná bylina*. [online].[Cit. 2. 9. 2016]. 2013. Ekonom. Edice Fenomén. Příběhy úspěchu. Dostupné na http://img.ihned.cz/attachment.php/690/34857690/os38BDEFGJKLl6PQcdeghqxz0STU2ARm/pribeh_uspechu_titulni.JPG
35. KRAJÍČEK, D. *České rodinné firmy chtějí předat byznys další generaci, ale nejsou moc aktivní*. [online].[Cit. 16. 9. 2015]. Zveřejněno 9. 4. 2015. Rozhovor EURO TV E15. Dostupné na <http://euro.e15.cz/archiv/david-krajicek-ceske-rodinne-firmy-chteji-predat-byznys-dalsi-generaci-ale-nejsou-moc-aktivni-1179235>
36. KROŠLÁKOVÁ, M. *Atraktivita rodinného podnikania pre mladých ľudí*. [online].[Cit. 7. 2. 2016]. 2014. Předneseno na semináři Prečo sú rodinné podniky na Slovensku neviditeľné? Dostupné na http://www.eppp.sk/docs/seminar-rp_kroslovakam.pdf
37. KUDRNOVÁ, V. a S. SÝKORA. *Nástupnictví je komplikovaný proces. Jak se vypořádat s generační rošádou?* [online].[Cit. 5. 10. 2015]. Zveřejněno 4. 9. 2015. Hospodářské noviny. www.idnes.cz. ISSN 1213-7693. Dostupné na <http://byznys.ihned.cz/c1-64553760-nastupnictvi-je-komplikovany-proces-jak-se-vyporadat-s-generacni-rosadou>
38. KUDRNOVÁ, V. *Generační výměnu nepřezíje většina rodinných firem. Podceňují nástupnictví*. [online].[Cit. 13. 7. 2014]. Zveřejněno 21. 5. 2014. Dostupné na <http://byznys.ihned.cz/podnikani/c1-62220780-generacni-vymenu-neprezije-vetsina-rodinnych-firem-podcenuji-nastupnictvi>
39. LIKO-S. *O nás*. [online].[Cit. 7. 2. 2016]. 2015. Dostupné na <http://www.liko-s.cz/page/cz/544/o-nas/>
40. MAŠEK, J. a kol. 65 největších rodinných firem – Almanach rodinného podnikání v Česku. [online].[Cit. 6. 12. 2015]. 2015. *Speciál Forbesu*. Dostupné z <http://www.forbes.cz/rodinne-firmy/>
41. MORRIS, R. A. and G. McCANN. *Economy Next*. [online].[Cit. 10. 12. 2015]. Summer 2011. Dostupné na <https://www.familybusinessmagazine.com/economy-next-1>
42. MPO. *Akční plán podpory malých a středních podnikatelů na rok 2015*. [online].[Cit. 10. 11. 2015]. Leden 2015. Dostupné na <http://www.mpo.cz/dokument157011.html>
43. MPO. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020*. [online].[Cit. 10. 11. 2015]. Leden 2012. Dostupné na <http://www.mpo.cz/dokument119071.html>
44. MPO. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015*. [online].[Cit. 13. 12. 2016]. Zveřejněno 4. 11. 2016. Dostupné na <http://www.mpo.cz/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/zprava-o-vyvoji-maleho-a-stredniho-podnikani-a-jeho-podpore-v-roce-2015--221710/>
45. MUSIL, L. *Jak se vytváří, jak vypadá, a jak se realizuje strategie v úspěšné rodinné firmě?* [online].[Cit. 7. 10. 2016]. 2015. Dostupné na https://www.motivp.com/event/Jak_vytvorit_strategii_v_malych_strednich_a_rodinnych_firmach
46. NAWRATH, M. *Kulatý stůl*. [online].[Cit. 2. 7. 2016]. Zveřejněno 5. 11. 2013. Centrum občanského vzdělávání. Brno: Masarykova univerzita. Dostupné na <http://www.participativnimetody.cz/kulaty-stul.html>
47. O'HARA, W. T. and P. MANDEL. *The World's Oldest Family Companies*. [online].[Cit. 2. 9. 2014]. Dostupné na: <http://www.catedraef.udc.es/subido/Paginas%20simples/pag20080928171545/100empresasfamantig uas.pdf>
48. ODEHNALOVÁ, L. *Význam rodinného podnikání pro ČR*. [online].[Cit. 8. 12. 2014]. Zveřejněno 9. 11. 2007. Dostupné na <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-22378410-vyznam-rodinneho-podnikani-pro-cr>
49. PANCEROVÁ, A. *Být odpovědným znamená zachovat práci, zní z rodinné oděvní firmy*. [online].[Cit. 22. 12. 2016]. Zveřejněno 30. 5. 2013. Dostupné na <http://ceskobudejovicky.denik.cz/podnikani/byt-odpovednym-znamena-zachovat-praci-zni-z-rodinne-odevni-firmy-20130530.html>

50. PETERKA, R. *Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past.* [online]. [Cit. 11. 1. 2016]. Zveřejněno 12. 11. 2007. Dostupné na http://finance.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skrывa-i-velkou-past-1u6-/podnikani.aspx?c=A071109_162543_firmy_rady_amr
51. Podnikatel.cz. *Předání rodinné firmy dětem často zkazí sami rodiče. Vyvarujte se chyb.* [online]. [Cit. 7. 4. 2016]. Dostupné na <http://www.podnikatel.cz/clanky/predani-rodinne-firmy-detem-casto-zkazi-sami-rodice-vyvarujte-se-chyb/>
52. POLEDNA, J. a M. POLEDNOVÁ. Overview of Family Business Relevant Issues, Country Fiche Czech Republic. [online]. [Cit. 3. 9. 2016]. *Austrian Institute for SME Research*. 2008. Dostupné na: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_czech_republic_en.pdf
53. PUKLOVÁ, A. *Osud rodinných firem u nás.* [online]. [Cit. 2. 9. 2016]. Zveřejněno 4. 7. 2016. Dostupné na: <http://www.majitelefirem.cz/osud-rodinnych-firem-u-nas/>.
54. PwC. *Global Family Business Survey 2014.* [online]. [Cit. 7. 10. 2015]. Dostupné na <http://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/assets/family-business-survey-2014.pdf>
55. PwC, KROŠLÁKOVÁ, M., *Hospodářské noviny. Prieskum medzi slovenskými podnikateľmi a rodinnými firmami. Súkromý sektor na Slovensku v roku 2014.* Bratislava. [online]. [Cit. 12. 12. 2015]. 2014. Dostupné na www.pwc.com/sk/sukromni-vlastnici
56. SERVUS, S. *LIKO-S: Nejlepší je být nejlepší.* [online]. [cit. 9. 6. 2016]. Zveřejněno 9. 5. 2016. Dostupné na <http://www.majitelefirem.cz/liko-s-nejlepsi-je-byt-nejlepsi/>
57. SEBERA, M. *Vícerozměrné statistické metody.* [online]. [Cit. 5. 12. 2016]. Katedra kineziologie. Masarykova univerzita. Dostupné na http://www.fsps.muni.cz/~sebera/vicerozmerna_statistika/pca.html
58. SINECKÝ, F. *Porovnání podnikání OSVČ a "eseróčka".* [online]. [Cit. 5. 12. 2015]. Zveřejněno 29. 9. 2014. Dostupné na <https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/porovnanipodnikani-osvc-a-eserocka/>
59. ŠKUBAL, J. a D. VEJSADA. *Rodinný závod: co si pod tímto pojmem vlastně představit?* [online]. [Cit. 17. 10. 2016]. Zveřejněno 15. 9. 2016. Dostupné na <http://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality?pos=10>
60. ZÁLUSKÝ, J. *Košile značky Vavi z Vimperka nosí Václav Klaus i manažeři ze skupiny J&T.* [online]. [Cit. 21. 12. 2016]. Zveřejněno 14. 9. 2014. Dostupné na <http://byznys.ihned.cz/c1-62798180-kosile-znacky-vavi-z-vimperka-nosi-vaclav-klaus-i-manazeri-ze-skupiny-j-t>
61. ZELLWEGGER, T. *Global Family Business Index.* Center for Family Business at the University of St. Gallen, Switzerland. [online]. [12. 1. 2016]. 2015. Dostupné na <http://familybusinessindex.com/#table>
62. ZÍTKOVÁ, P. *Firmu jsem předával tři roky, teď jsem v důchodu. A v představenstvu, říká Jiří Belinger.* [online]. [Cit. 20. 12. 2016]. Zveřejněno 8. 2. 2016. Dostupné na <http://archiv.ihned.cz/c1-65151760-nema-cenu-predavat-v-70-letech-firmu-svemu-50letemu-nastupci>

Soupis publikační činnosti autorky po dobu doktorandského studia

Publikační činnost za Západočeskou universitu v Plzni

- PETRŮ, N. a K. HAVLÍČEK. Specifics of the Development of Family Business in the Czech Republic. *European Research Studies*. 2016. 9(4), s. 88 -108. ISSN 1108-2976
- PETRŮ, N. a D. JAKUBÍKOVÁ. Rodinné podnikání v odvětví zemědělství a cestovního ruchu v ČR. *Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie*. Katedra služeb a cestovního ruchu. Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislavě. 2016. 8(1) s. 48 – 63. ISSN 1337-9313
- PETRŮ, N., JAKUBÍKOVÁ, D. a J. VACEK. Rodinné podnikání v České republice - historie a současnost. *Socioekonomické a humanitní studie*. Praha: BIVŠ v Praze. 2016. 6(2), s. 62 – 75. ISSN 1804-6797
- PETRŮ, N. a D. JAKUBÍKOVÁ. The Management Succession Strategy – Intergenerational Challenge. *AD ALTA, Journal of Interdisciplinary Research*. 2015. 5(2), s. 69 – 74. ISSN 1804-7890
- PETRŮ, N. a D. JAKUBÍKOVÁ. *The Importance and Role of Strategic Succession Planning in Czech Family Businesses* Sborník příspěvků z 10. ročníku mezinárodní vědecké konference Nové Trendy 2015 - New Trends 2015. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická ve Znojmě. 12. -13. 11. 2015. s. 207 -218. ISBN 978-80-87314-76-0
- PETRŮ, N. a D. JAKUBÍKOVÁ. *The Management of Succession strategy - Intergenerational Challenge*. Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference MMK 2015. Mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky. Ročník VI. 14. - 18. 12. 2015. Hradec Králové: Magnanimitas. s. 83 – 94. ISBN 978-80-87952-12-2. ETTN 042-15-75-12-9.
- PETRŮ, N. *Souvislosti financování a úspěchu vysokých škol*. Recenzovaný sborník příspěvků vědecké interdisciplinární mezinárodní vědecké konference doktorandů a odborných asistentů Quaere 2015, roč. V. 25. - 29. 5. 2015, Hradec Králové. s. 518 – 527. ISBN 978-80-87952-10-8. ETTN 085-15-15034-05-1.

Po dobu studia autorka zpracovala pro vědecké recenzované periodikum vydávané Fakultou ekonomickou Západočeské univerzity v Plzni *Trendy v podnikání* 3 recenze odborných článků s tematikou rodinné podnikání.

Ostatní publikační činnost

- PETRŮ, N. *Strategické řízení rodinného podnikání i prostřednictvím dynamického lidského kapitálu*. Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Lidský kapitál a investice do vzdělání. 2016. Praha: VŠFS, a.s. Edice EUPRESS. Proběhlo recenzní řízení. Sborník dosud nevydán.
- NOVÁK, J. a N. PETRŮ. *Tradice a trendy v české výrobě textilu – perspektivní oblasti pro podnikání*. Sborník příspěvků z 11. ročníku mezinárodní vědecké konference Nové Trendy 2016 - New Trends 2016. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická ve Znojmě. 24. - 25. 11. 2016. Proběhlo recenzní řízení. Sborník dosud nevydán.
- PETRŮ, N. a J. NOVÁK. *Czech family business brands as a tradition bearer*. In editor Matuš, Petranová. International scientific conference „Marketing identity 2016: Brands we love. 8th – 9th November 2016, Congress Hall of the Slovak Academy of Sciences, Smolenice, Slovak republic. Proběhlo recenzní řízení. Sborník dosud nevydán.
- PETRŮ, N. a M. KAŠÍK. *Využití internetu a nových médií v marketingu vysoké školy*. Sborník příspěvků z 10. ročníku mezinárodní vědecké konference Nové Trendy 2015 - New Trends 2015. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická ve Znojmě. 12. - 13. 11. 2015. s. 219 – 227. ISBN 978–80–87314–76–0.
- PETRŮ, N. *Předávání znalostí jako cesta úspěšné nástupnické strategie v rodinných firmách*. Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Lidský kapitál a investice do vzdělání. 2015. Praha: VŠFS, o.p.s. Edice EUPRESS. ISBN 978-80-7408-127-9
- PETRŮ, N. a V. KUPEC. *Marketingové řízení podniků – diskurs podnikové praxe. Prováděcí analýzy – případové studie – příklady a návody*. Druhé přepracované a doplněné vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. Edice EUPRESS. 2015. 82 s. ISBN 978-80-7408-116-3
- PETRŮ, N. *Rodinné firmy v Peru rostou*. TradeNews. Magazín Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Praha: Antecom, s.r.o. 5/2016. s. 48 – 49. ISSN 1805-5397
- PETRŮ, N. *V Chile najdete převážně rodinné firmy*. TradeNews. Magazín Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Praha: Antecom, s.r.o. 6/2016. s. 26 – 27. ISSN 1805-5397
- PETRŮ, N. *V Bulharsku zatím rodinné firmy podceňují*. TradeNews. Magazín Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Praha: Antecom, s.r.o. 5/2016. s. 34 -35. ISSN 1805-5397
- PETRŮ, N. *Čínské rodinné podniky důvěřují pouze vlastní krvi*. TradeNews. Magazín Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Praha: Antecom, s.r.o. 4/2016. s. 38 – 39. ISSN 1805-5397

- PETRŮ, N. *Převážná většina španělských firem je rodinných*. TradeNews. Magazín Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Praha: Antecom, s.r.o. 3/2016. s. 52 -53. ISSN 1805-5397
- PETRŮ, N. *V Itálii je okolo 784 000 rodinných firem*. TradeNews. Magazín Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Praha: Antecom, s.r.o. 3/2016. s. 62 – 63. ISSN 1805-5397
- PETRŮ, N. *V Indii je rodina nejdůležitější institucí*. TradeNews. Magazín Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Praha: Antecom, s.r.o. 2/2016. s. 42 - 43. ISSN 1805-5397
- PETRŮ, N. *Německo stojí na rodinných firmách*. TradeNews. Magazín Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Praha: Antecom, s.r.o. 1/2016. s. 34 - 35. ISSN 1805-5397

Recenze monografie PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E. a R. B. KAISER. *Vyvážený leadership. Dynamika manažerských dovedností*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Management Press. 2015. 240 s. ISBN 978-80-726-1289-5

Seznam příloh

PŘÍLOHA A	Identifikace akademických směrů zkoumání rodinných podniků
PŘÍLOHA B	Nejčastější kritéria používaná pro vymezení rodinného podniku ve vybraných zemích EU
PŘÍLOHA C	Manažerské zásady podmiňující úspěch strategického řízení rodinného podnikání
PŘÍLOHA D	Námět pro otázky strukturovaného rozhovoru před přípravou plánu nástupnické strategie
PŘÍLOHA E	Vyhodnocení názorů nastupující generace na atraktivitu/neatraktivitu zapojení do rodinného podnikání
PŘÍLOHA F	Komparace výsledků veřejně dostupných průzkumů PwC a AMSP ČR
PŘÍLOHA G	Dotazník dle metodologie F-PEC s klíčem rozřazení odpovědí

PŘÍLOHA A – Identifikace akademických směrů zkoumání rodinných podniků

Autoři Robert E. Evert, John A. Martin, Michael S. McLeod and G. Tyge Payne v článku nazvaném Empirický výzkum Rodinných podniků - progres, výzvy a cesta vpřed, identifikovali a vyhodnotili empirické články, publikované ve Family Business Review a v jiných časopisech od roku 1988. Stanovili šest hlavních tematických oblastí vědeckého zkoumání. V časopise Family Business Review bylo publikováno 855 článků, v ostatních časopisech 13 101 článků.

Konstatují, že zkoumání rodinných podniků prošlo významnými změnami (též Sharma, 2015, Wilson et al., 2014). Došlo ke zvýšení celkového počtu publikovaných akademických studií i v odborných časopisech (např. *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, *Journal of Business Venturing*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *Organization Science*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Family Business Management*, *Journal of Family Business Strategy*). Metody zkoumání rodinných podniků lze přehledně vyhodnotit prostřednictvím Tab. č. 34

Tab. č. 34: Metody výzkumů rodinných firem

Výzvy	Metody	Autoři
Zvýšení spolehlivosti a platnosti proměnných	Kvalitativní a smíšené metody	Brigham, Lumpkin, Payne, a Zachary (2014)
	Jasně vymezené a zdůvodněné konstrukty	Dekker, Lybaert, Steijvers, Depaire, a Mercken (2013)
	Chování, studie vzorku	Distelberg a Blow (2011)
	Porovnání vývoje	Chang, Memili, Chrisman, Kellermanns, and Chua (2009)
Vztahy a možnosti jejich zlepšení	Prostřednictvím porovnání mezinárodních vzorků respondentů	Björnberg and Nicholson (2007) Klein, Astrachan, and Smyrnios (2005)
	Prostřednictvím porovnání multi-průmyslových oblastí	Dou, Zhang, and Su (2014) Barbera a Hasso (2013)
	Chování, meta-analytické studie	Björnberg a Nicholson (2012)
	Chování, případové studie	O'Boyle, Pollack, and Rutherford (2012)

Víceúrovňová charakteristika rodinných firem	Zkoumání alternativní úrovně, analýza, zejména studie rodinných firem Víceúrovňové výzkumné projekty a analytické techniky	Kotler a De Massis (2013) Laspita, Breugst, Hebllich, and Patzelt (2012) Dawson (2011) Smyrnios et al. (2003)
Zlepšit porozumění vztahů a příčin mezi klíčovými konstrukty	Použití časových řad Výzkum vztahů a příčin, kauzální výzkum Analýzy, čtvercové metody	Michael-Tsabari, Labaki, a Zachary (2014) Eddleston, Kellermanns, Floyd, Crittenden a Crittenden (2013) Molly, Laveren, and Deloof (2010)
Začlenění vzorů do výzkumného designu pozorovaných po delší dobu	Použití panelu / opakovaná měření Pomocí víceúrovňových časových technik Pomocí metody modelování růstu	Steijvers and Voordeckers (2009) Anderson and Reeb (2004) Alison, McKenny, a Short (2014) Miller, Minichilli a Corbetta (2013) Wilson, Wright, and Scholes (2013) Muske and Fitzgerald (2006)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Everet et al, 2016

Oblast zkoumání lze dle autorů shrnout do šesti základních směrů. (Everet, Martin, McLeod, Payne, 2016). Jsou jimi:

- **Řízení rodinných firem** - kauzální mechanismus, strategická volba, motivy, preference a hodnoty zapojené do strategických rozhodnutí, která ovlivňují buď rodinu, nebo podnikání. Jejich cílem je posoudit rozdíly v chování jednotlivců, rodinných a nerodinných firem, vyhodnotit vliv strategického rozhodování, procesů, výběru strategií na úspěch rodinné firmy. (Miles and Snow's 1978 – řízení rodinných/nerodinných firem; Kahn a Henderson 1992 – vztah rodinné firmy k místu podnikání; Kelly, Athanassiou, and Crittenden 2000 – mise, vize, cíle; Sharma 2004 – rodina jako "zdroj" úspěchu nebo jako zátěž pro řízení, atd.)
- **Obchodní výsledky a růst** - pochopit, jak nefinanční hodnoty (např. socioemocionální bohatství) rostoucí (v čase) mezi jednotlivými členy rodiny ovlivní úsilí o výkon a výsledky. Vývoj a ověření faktorů finančního rázu na udržitelnost, sociální odpovědnost, podnikatelskou etiku atd. rodinné a nerodinné firmy. Cílem je zkoumat vliv změn v řízení nebo ve vlastnictví v průběhu času, analyzovat historii a vývoj v návaznosti na růst/úpadek, likvidaci rodinné firmy, vlivy organizační krize (ekonomický pokles, smrt CEO, skandál, atd.). (Donckels & Frohlich, 1991;

McCollom, 1988 – touha zjistit, zda mají RF lepší obchodní výsledky než firmy nerodinného typu; Olson et al., 2003 - výzkum v oblasti udržitelnosti podnikání, Marques, Presas, a Simon, 2014 – sociální odpovědnost, Payne, Brigham, Broberg, Moss, a Short, 2011 – podnikatelská etika. Sharma et al, 2014, Barbera & Hasso, 2013 – posouzení úlohy času a metod modelování; Aguiló a Aguiló, 2012; San Martin-Reyna a Duran-Encalada, 2012 - potvrdili vyšší výkonnost rodinných firem oproti firmám nerodinného typu; Lin a Chen, 2012, Lam a Lee, 2012 – vliv rodiny na výkonnost podniku je negativní; Schulze a kol., 2001, Chrisman a kol., 2004 - významný vztah mezi vlivem rodiny a výkonností firmy neshledali).

- **Charakteristiky a atributy** – analýzy statistických testů, zda speciální nebo unikátní vlastnosti rodinných firem ovlivňují jejich výkon, zobecnění silných a slabých stránek RP, zkoumání rozdílů mezi charakteristikami a atributy rodinného podnikání v průběhu životních cyklů rodinných firem, v procesu mezigeneračního předávání. (Handler 1992, Wortman 1994, Chrisman, Chua a Sharma 1998 – relativní důležitost vnímaných atributů; Smyrnios, Tanewski a Romano 1998 identifikovali soubor obecných rysů RP pomocí faktorové analýzy; Royer, Simons, Boyd, a Rafferty 2008 – novější charakteristiky, atributy práce zakladatelské a nástupnické generace; De Massis, Chirico, Kotlár, a Naldi 2014 – nalezení vztahu mezi věkem majitelů, životním cyklem a proaktivitou RP; Tàpies a Moya 2012 - identifikovali rozdílů ve vnímání hodnot; Kachaner, Stalk and Bloch 2012 - vyzvedli sedm hlavních výhod rodinných firem).
- **Dynamika rodinné firmy, mezilidské vztahy** - kombinace rodinných systémů a organizačních struktur v návaznosti na povahu, příčiny a důsledky různých typů konfliktů. Identifikace a posouzení motivace rodiny k dosažení obchodních cílů. Zkoumání souvislostí mezi vztahy rodinných a nerodinných manažerů, odlišnosti vývoje dynamiky mezi generacemi. ((Debicki et al., 2009 – průzkum obchodních vztahů v rámci osobností RP; Morris, Allen, Kuřátko a Brannon 2010 - časová závislost událostí, vztahů mezi zakladateli, rodinnými manažery, nerodinnými zaměstnanci, vztahy mezi nejbližšími rodinnými příslušníky).

- **Vlastnictví, uplatnění moci** – posoudit vztahy mezi rodinami či rodinnými příslušníky v návaznosti na systém správy (CEO dualita, přístupy CEO, podniková kultura, uplatnění moci, rodinná rada, rodinná setkání...). (Tagiuri a Davis, 1996 – otázky správy RF; Carney, 2005 - složitost vlastnictví a řízení nalezena výlučně v RP, nutnost sladit vize a zmírnit konflikty. Lungeanu a Ward 2012 – vhodnost/nevhodnost nadací. McKenney et al., 2014 – nutnost zachytit různorodost vlastnictví a kontrolu procesů).
- **Posloupnost, nástupnictví** – zkoumání průběhu nástupnických strategií, zobecňování procesů řízení nástupnické strategie. Metody předání a správy firmy (rodinným a nerodinným příslušníkům), správa majetku a přechod vlastnictví (svěřenské fondy), vyhodnocování vlivu předání firmy na zaměstnance, zákazníky, dodavatele, širokou veřejnost. (Handler & Kram 1988, Ward, 1987 – proces posloupnosti s mnoha různými aktivitami; Le Breton-Miller, Miller, a Štýrská, 2004; Sharma, Chrisman, a Chua, 2003 - posloupnost vyžaduje čas).

Autorka v soupisu Zdrojů neuvádí autory, kteří jsou v Příloze A vyjmenováni. V případě zájmu laskavého čtenáře je možno je dohledat v odkazu na publikaci EVERT, R. E., MARTIN, J. A. McLEOD, M. S. and G. T. PAYNE. Empirics in Family Business Research: Progress, Challenges, and the Path Ahead. Family Business Review. 2016. 29(1), s. 17 - 43. ISSN 1741-6248

PŘÍLOHA B: Nejčastější kritéria používaná pro vymezení rodinného podniku ve vybraných zemích EU

Tab. č. 35: Nejčastější kritéria používaná pro vymezení rodinného podniku v zahraničí

Kritérium pro vymezení rodinného podniku	Belgie	Bulharsko	Česká rep.	Dánsko	Finsko	Francie	Chorvatsko	Irská rep.	Litvská rep.	Lotyšská rep.	Lucembursko	Maďarsko	Malta	SRN
Vlastnictví														
Podíly majetku firmy v rámci rodiny až do generačních větví	1		1		1			1	1		1		1	
Rodinou vlastněna, dosaženo nejméně 2. generace vlastníků		1		1	1	1		1						
Většinový podíl firmy v rodině*		1		1		1				1				1
Nejméně 2 členové rodiny jsou vlastníky firmy**					1				1			1		
Řízení														
Nejméně 2 ředitelé mají stejné jméno	1													
Nejméně 1 člen rodiny má manažerskou pozici (má významný vliv na řízení)	1	1	1		1	1	1	1	1					1
Více jak 1 generace ve firmě – aktivně	1	1				1								
Kontrola														
Převládající kontrola nad firmou (alespoň 1 člen rodiny)		1	1	1	1	1		1	1		1		1	1
Zaměstnanecký poměr														
Alespoň 1 člen rodiny zapojen do přímé činnosti firmy***	1				1							1		
Nejméně druhá generace pracuje v podniku, nebo se na to připravuje								1						
Závislost členů (domácnosti) rodiny na zdroji příjmu z firmy****			1				1		1					
Odvětví působnosti firmy														
Zemědělství, služby							1					1		

Kritérium pro vymezení rodinného podniku	Itálie	Nizozemí	Polsko	Portugalsko	Rakousko	Rumunsko	Řecko	Slovensko	Slovinsko	Velká Británie	Španělsko	Švédsko	SUMA
Vlastnictví													
Podíly majetku firmy v rámci rodiny až do generačních větví	1	1	1	1									11
Rodinou vlastněna, dosaženo nejméně 2. generace vlastníků		1	1	1		1						1	10
Většinový podíl firmy v rodině*			1		1	1	1	1	1	1	1	1	14
Nejméně 2 členové rodiny jsou vlastníky firmy**	1												4
Řízení													
Nejméně 2 ředitelé mají stejné jméno													1
Nejméně 1 člen rodiny má manažerskou pozici (má významný vliv na řízení)	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	19
Více jak 1 generace ve firmě aktivně				1									4
Kontrola													
Převládající kontrola nad firmou (alespoň 1 člen rodiny)		1		1			1	1	1	1	1		17
Zaměstnanecký poměr													
Alespoň 1 člen rodiny zapojen do přímé činnosti firmy***					1						1	1	6
Nejméně druhá generace pracuje v podniku, nebo se na to připravuje		1											2
Závislost členů (domácnosti) rodiny na zdroji příjmu z firmy****	1		1		1				1				7
Odvětví působnosti firmy													
Zemědělství, služby					1								3

Zdroj: Rydvalová et al., 2016, upraveno ze studie I. Mandl, 2008

Dominantním kritériem pro vymezení rodovosti podniku je vlastnictví podniku členy rodiny. Z nich nejčastějším kritériem je většinový podíl vlastnictví v rámci rodiny.

PŘÍLOHA C: Manažerské zásady podmiňující úspěch strategického řízení rodinného podnikání

...Na otázku Jak se stát úspěšným manažerem odpovídají desítky knih a příruček. Ale to z vás dobrého manažera neudělá, zapotřebí je praxe, zkušenosti a také disciplína a zásady, podle kterých řídíte sebe, ale i tým lidí, firmu nebo nadnárodní podnik. V žádném případě nejde o to mít seznam dvaceti a více pouček a ty zkoušet aplikovat do podnikání. Stačí pět zásad a podle nich se řídit. Podstatné je vzít si zásady za své, jednat podle nich a nedělat výjimky. ...

Cyril Svozil, majitel firmy Fenix Group a.s

Časopis Ekonom, edice Fenomén se v Příbězích úspěšných ptal majitelů rodinných firem na jejich manažerské zásady. Uvedu některé z odpovědí majitelů rodinných firem.

Stanislav Bernard, v roce 1991 spoluzaložil rodinný pivovar Bernard. V roce 2015 uvařil rekordních 265 tisíc hektolitrů piva. Svou doposud nejvyšší roční produkci z roku 2013 překonal o 14,5 %. Pivovar Bernard se stal Pivovarem roku 2015.

1. Najdi svůj produkt. Musí být nový a musí ho někdo chtít. Odliš se. Rozvíjej osobitý přístup k podnikání.
2. Nebojuj zbraněmi konkurentů. I když budeš lepší, ti velcí tě porazí penězi a silou.
3. Buduj osobní vztahy. Vycházej klientům vstříc, buď pružný a férový. Drž slovo. Mysli na zákazníka, až pak na peníze. Je-li prvořadým cílem zisk, zákazníci to cítí.
4. Stanov firemní a rodinné hodnoty. Dej firmě kulturu, která bude v souladu se slušností.
5. Nech lidi mluvit. Otevřenost je výhoda, když ji nevyužiješ, ti nejspokornější odejdou.
6. Investuj s rozumem, Investice promysli a vyhodnoť. Inovuj. Udrž si náskok. Hledej inspiraci v tradici, v jiných oborech, v zahraničí.
7. Podporuj svůj region. Patriotismus je výhoda. Podporuj to, na čem lidem záleží. (Ekonom, 2011, s. 22)

Zbyněk Frolík, Podnikatel roku 2003. Od roku 1990 firma LINET vyrábí jedinečná a ve světě vyhledávaná nemocniční lůžka. Zaměstnává 550 lidí v Česku a 250 v zahraničí.

1. Mluvte vždy pravdu a buďte spravedliví. Kritiku vnímejte pozitivně.
2. Snažte se inspirovat ostatní. Nezapomeňte chválit.
3. Obklopte se schopnými kolegy a nebojte se delegovat. Ženy jsou výborné manažerky.
4. Na mrtvém koni nemá cenu jezdit. (Ekonom, 2011, s. 26)

Jiří Grund, firma Grund, a.s. vznikla roku 1990, vyrábí koupelnové předložky. Firma má 131 zaměstnanců v Čechách a 50 v německé obchodní síti. Spolupracuje s umělci, jako je Blanka Matragi či Luigi Colani.

1. Dané slovo platí vždy a za všech okolností. Slušnost není slabost.
2. K úspěchu je třeba trpělivé práce, nepřijde rychle a samovolně.
3. To nejcennější, co firma má, jsou lidé, nikoli stroje. Udělat chybu je lidské, opakovat ji je hloupé.
4. Nemáme jen odpovědnost k sobě, ale i ke svému okolí, ke své rodině, lidem s nerovnými podmínkami je třeba pomáhat. (Ekonom, 2011, s. 30)

Dana Hradecká, založila s manželem firmu Botanicus v roce 1992. Svět Botanicus je světem rostlin. **Výjimečným způsobem propojuje tradiční cyklus pěstitel – výrobce – prodejce. Zabývá se výrobou přírodní kosmetiky, pěstováním rostlin, bylin, ovoce a zeleniny ve vlastních ekologických zahradách, v Čechách má sedm prodejen, v zahraničí 35.**

1. Základem úspěchu je pokora, neúcta se vám vrátí.

2. Důležité je vědět, co nechceš, víc než to, co chceš.
3. Důležité je sladit osobní život s firmou.
4. Zvětšovat firmu není těžké, ale zmenšování je daleko horší. (Ekonom, 2011, s. 34)

Vladimír Kovář, Podnikatel roku 2008. Společnost Unicorn Group vznikla v roce 1990. Soustředí se na software, řídicí systémy. Zaměstnává 950 lidí.

1. Systémový přístup, delegace kompetencí, zaměření na zákazníka a zaměstnance, orientace na cíl.
2. Standardizace procesů, průběžné hodnocení, sdílení informací.
3. Paměť a poučení, soustavné zlepšování, stabilita a bezpečnost. (Ekonom, 2011, s. 51)

Jindřich Procházka, firma Sapeli vznikla v roce 1992, vyrábí dveře a zárubně. Zaměstnává cca 500 lidí, 15% produkce jde na export.

1. Když podnikat, tak čestně. Každý musí mít rád to, co dělá.
2. Být každodenně ve styku se svými zaměstnanci. Spolupracovníci musí rozumět oboru.
3. Rozhodnutí je kompromis mezi názory. Každé rozhodnutí je nutno neustále přezkoumávat, zda odpovídá realitě.
4. Neustále sledovat trendy, konkurenci, předbíhat ji, nikoli dobíhat. (Ekonom, 2011, s. 76)

Cyril Svozil, firmu Fenix Group, která se specializuje na elektrické topné systémy, založil v roce 1990. Zaměstnává 261 lidí, z toho 145 v Čechách. Vlastní dceřiné výrobní společnosti ve Skotsku, Španělsku, Francii, na Slovensku.

1. Štěstí je stav mysli, klíč k němu je pozitivní myšlení. Žij tak, abys mohl každý večer beze studu pohlédnout sám sobě do tváře. Důvěra je základ – těžko se získává, snadno se ztratí.
2. Příležitosti jsou tu vždy, jde o to, zvolit správnou dobu pro jejich realizaci. S vývojem trhu příležitosti neubývají, pouze se přesunují.
3. Neexistuje „to stačí“. Je jen růst či pokles, expanze či zánik. (Ekonom, 2011, s. 80)

Eva Štěpánková, firmu Ryor založila v roce 1991, začínala se dvěma zaměstnankyněmi. Vyrábí zhruba 170 různých kosmetických přípravků pro domácí i profesionální péči. Má 70 zaměstnanců, 13 % produkce jde do zahraničí.

1. Snaž se vyřešit zásadní problémy s časovým odstupem. Nenech se zahnat do časového presu.
2. Obklop se lidmi, kterým důvěřuješ. Důvěřuj, ale prověřuj.
3. Nemusíš umět a znát všechno, ale musíš vědět, kde to najdeš.
4. Nikdy nemáš dost informací, abys nepotřeboval další.
5. Nepodceňuj názor své rodiny, svých kolegů, zamysli se nad ním. Každou situaci je třeba zvážit s chladnou hlavou. Emoce patří do rodiny, ne do podnikání. (Ekonom, 2011, 84)

Většinu uvedených zásad lze vztáhnout k jednotlivým aktivitám v rámci strategického řízení rodiny i firmy. Výše uvedená jména úspěšných majitelů rodinných firem i jejich zásady, které je dovedly k dnešnímu úspěchu, potvrzují, že od listopadu 1989 vyrostlo v Čechách mnoho nových Baťů, Kolbenů, Daňků. Vytvářejí novodobou rodinnou tradici, jejich výrobky bodují na zahraničních trzích, patří ve svých oborech k nejlepší světové špičce. Zůstávají neokázalými, skromnými a pokornými lidmi. Zcela jistě by jejich úspěch nedosáhl dnešní výše, pokud by nevyužívali strategické plánování a řízení. Potřebu pokory, o níž řada z nich mluví, za všechny vystihuje motto Dany Hradecké, které zní: „Když jdeš nahoru, dívej se, okolo koho jdeš. Kolem stejných lidí půjdeš dolů...“ (Ekonom, 2011, s. 35)

PŘÍLOHA D: Námět pro otázky strukturovaného rozhovoru před přípravou plánu nástupnické strategie

Rozhovor s vlastníky podniku

Téma 1: Plán nástupnictví

Máte představu, zda a kdy chcete opustit firmu?

Jak chcete s firmou naložit v okamžiku Vašeho odchodu? Chcete ji ponechat v rodině?

Pokud ano, kdo bude Vaším následníkem? Je tento vybraný následník o Vašem rozhodnutí informován? Souhlasí všichni zainteresovaní rodinní příslušníci s tímto Vaším rozhodnutím?

Je Vámi vybraný následník seznámen s chodem a řízením firmy?

Jakým způsobem plánujete předat vybranému následníkovi majetek firmy (darování, dědictví...)?

Chcete svému následníkovi předat najednou celý svůj obchodní podíl včetně výkonné moci?

Chcete i v další generaci ponechat rozdělení podílů 50:50?

Chcete zachovat stejnou právní formu podniku?

Dokážete si představit na místě Vámi vybraného následníka někoho jiného?

Máte připravený krizový plán pro případ, že Vámi vybraný následník nebude moci firmu dočasně anebo vůbec převzít? Bylo by pro Vás v takovém případě akceptovatelné předat svůj podíl svému obchodnímu partnerovi?

V případě, že by selhal plán předání firmy nastupující generaci (ať již z Vaší strany nebo ze strany Vašeho obchodního partnera), bylo by pro Vás akceptovatelné rozdělení firmy? Fúze firmy? Prodej firmy? Zrušení firmy?

Vnímáte sám nějaká rizika z pohledu dalšího vývoje firmy?

Téma 2: Vztah k obchodnímu partnerovi a k jeho následníkovi

Vy i Váš obchodní partner vlastníte každý 50% obchodní podíl. Stalo se Vám někdy, že jste se neshodli v otázce strategického rozhodování nebo řízení firmy?

Je pro Vás akceptovatelná představa, že byste v případě dlouhodobé pracovní neschopnosti svého obchodního partnera řídil firmu společně s jím vybraným následníkem?

Mohou se podle Vašeho názoru mezi Vaším vybraným následníkem a vybraným následníkem Vašeho obchodního partnera vyskytnout neshody bránící jim dlouhodobě v úspěšném řízení firmy?

Téma 3: Ekonomická stránka fungování firmy

Je firma jediným zdrojem příjmu Vaší rodiny?

Myslíte si, že by Váš následník převzal firmu i v tom případě, že by se přechodně nacházela ve ztrátě?

Téma 4: Rodina

Podporuje a chápe Vaše rodina Vaše podnikání?

Jsou v rodině jednoznačně rozděleny a akceptovány role jednotlivých rodinných příslušníků?

Rozhovor s následníky

Téma 1: Plán nástupnictví

Máte představu, zda a kdy chce Váš otec opustit firmu?

Víte, jak chce s firmou naložit v okamžiku svého odchodu? Chce ji ponechat v rodině?

Pokud ano, víte, kdo bude jeho následníkem? Souhlasí všichni zainteresovaní rodinní příslušníci s tímto rozhodnutím?

Jste seznámen s chodem a řízením firmy?

Víte, jakým způsobem plánuje otec předat vybranému následníkovi majetek firmy (darování, dědictví...)?

Víte, zda chce svému následníkovi předat najednou celý svůj obchodní podíl včetně výkonné moci?

Víte, zda plánuje i v další generaci ponechat rozdělení podílů 50:50?

Víte, zda chce zachovat stejnou právní formu podniku?

Představte si, že by vybraný následník druhého obchodního partnera nemohl firmu dočasně anebo vůbec převzít. Chtěl byste v takovém případě převzít podíl firmy druhého obchodního partnera?

V případě, že by selhal plán předání firmy vybraným následníkům, bylo by pro Vás akceptovatelné rozdělení firmy? Fúze firmy? Prodej firmy? Zrušení firmy?

Vnímáte sám nějaká rizika z pohledu dalšího vývoje firmy?

Téma 2: Vztah k druhému obchodnímu partnerovi a k jeho následníkovi

Současní majitelé firmy vlastní každý 50% obchodní podíl. Stalo se někdy, že se neshodli v otázce strategického rozhodování nebo řízení firmy?

Je pro Vás akceptovatelná představa, že byste v případě dlouhodobé pracovní neschopnosti svého otce řídil firmu společně s jeho obchodním partnerem?

Mohou se podle Vašeho názoru mezi Vámi a vybraným následníkem druhého obchodního partnera vyskytnout neshody bránící Vám dlouhodobě v úspěšném řízení firmy?

Téma 3: Ekonomická stránka fungování firmy

Je firma jediným zdrojem příjmu Vaší rodiny?

Myslíte si, že byste byl ochoten převzít firmu i v tom případě, že by se přechodně nacházela ve ztrátě?

Téma 4: Rodina

Podporuje a chápe Vaše rodina Vaše podnikání?

Jsou v rodině jednoznačně rozděleny a akceptovány role jednotlivých rodinných příslušníků? (Kluzáková, 2012)

PŘÍLOHA E: Vyhodnocení názorů nastupující generace na atraktivitu/neatraktivitu zapojení do rodinného podnikání

Tab. č. 36: Atraktivita/neatraktivita rodinné firmy pro nástupce

V čem je rodinná firma atraktivní	V čem je rodinná firma neatraktivní
<p>Stabilní pracovní místo „vytvořené na míru“. Snaha a zájem pokračovat v rodinné tradici, tuto dále budovat, zodpovídat za zabezpečení budoucnosti i svých potomků. Sounáležitost s rodinou. Vztah k oboru podnikání - nástupce cíleně studuje podobný odbor. Motivace pracovat a zvelebovat něco vlastního“, popř. možnost širší seberealizace „nápadů a idejí nástupce“. Jistota rodinné firmy - finanční prostředky, zkušenost zakladatele, kontakty, rodinné know-how. Neformální vztahy na pracovišti, flexibilnější pracovní doba, svoboda rozhodování. Nutnost a jediné východisko pro absolventy, kteří nemají jinou pracovní nabídku.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nezájem pracovat pod vedením otce/matky. - Špatné vztahy a konflikty v rodině (mezi rodiči, sourozenci), obava z jejich přenosu na pracoviště. - V rodinném podniku dochází ke spolupráci více generací jedné rodiny. Je těžké rozlišit a oddělit vztahy, které jsou mezi rodinnými příslušníky v práci často profesionální, mimo práci neformální a emocionální. - Limitovaný potenciál profesionálního růstu. - Malá firma – představa potomka o jejím růstu je odlišná. - Ambiciózní mladí lidé hledají a upřednostňují práci v globálních firmách nebo chtějí expandovat do zahraničí. - Špatná geografická poloha RP -mladí chtějí zůstat a žít ve městě, kde studovali. Zájem mladých po ukončení studia cestovat a získávat zkušenosti ze zahraničí/může nastat situace, že zůstanou žít a pracovat v zahraničí. - Obava z rizika, neschopnost samostatně řídit nebo řídit firmu dle představy starší generace. - Obava z nerespektování ostatními zaměstnanci z důvodu mála zkušeností potomka či věkové hranice zaměstnanců. - Nepotismus.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Krošlákova, 2014

PŘÍLOHA F: Komparace výsledků veřejně dostupných průzkumů PwC a AMSP ČR

Společnost PwC realizovala v roce 2014 sedmou celosvětovou studii rodinných podniků s názvem Family Business Survey. Průzkum zahrnul 2 484 semi-strukturovaných telefonních a on-line rozhovorů s klíčovými lidmi s rozhodovacími pravomocemi v rodinných podnicích ve více než 40 zemích po celém světě od 29. dubna 2014 do 29. srpna 2014. Pro účely tohoto průzkumu, byl rodinný podnik definován jako podnikání, kde:

- většina hlasů je v držení rodinného příslušníka (nebo jejich manžela/manželky, rodiče, dětí nebo přímých dědiců dítěte);
- alespoň jeden zástupce rodiny se podílí na vedení nebo správě podniku;
- v případě společnosti kótované na burze, rodina vlastní 25% hlasovacího práva přes základní kapitál a existuje alespoň jeden člen rodiny - zástupce v radě společnosti.

Výsledky vztahující se k nástupnické strategii a přístupu k řešení konfliktů – viz Tab. č. 37

Tab. č. 37: Přístup k plánování nástupnické strategie a řešení konfliktů ve vybraných zemích dle studie PwC

Země	Přístup k plánování nástupnické strategie	Přístup k řešení konfliktů
Rakousko	58 % rakouských rodinných podniků má v plánu předat řízení další generaci, ale pouze 22 % z nich má nástupnický plán zdokumentovaný	94 % rakouských rodinných podniků má alespoň jeden postup, jak se vypořádat s konfliktem
Německo	Necelých 50 % počítá s přechodem vlastnictví a řízení na další generaci, 25 % bude zaměstnávat v řízení nerodinné zaměstnance	95 % rodinných podniků v Německu má zaveden postup pro řešení problémů a konfliktů v rodinné firmě
Švédsko	9 % švédských rodinných podniků má dokumentovaný nástupnický plán pro všechny vedoucí role. 30 % má nástupnický plán alespoň k některým vedoucím rolím. 38 % má v plánu předat firmu profesionálnímu managementu, 28 % plánuje převést na další generaci	85% má alespoň jedno řízení / mechanismus pro řešení konfliktu. Nejčastějšími postupy jsou akcionářské smlouvy, rodinná rada a úmrtní uspořádání
Rusko	Ve srovnání s r. 2012, další ruské rodinné podniky plánují předat vlastnictví a řízení na další generaci (26 %, oproti 10 %). Mnoho ruských podnikatelů je stále připraveno prodat své podnikání, proto tito neřeší nástupnickou strategii (50 % v roce 2014 oproti 57 % v roce 2012).	45 % ruských soukromých a rodinných podniků má alespoň jeden mechanismus v rámci řešení konfliktů
Velká Británie	Řada rodinných firem se snaží o finanční podíl, nikoli o manažerské posty - 22 % firem plánuje převést vlastnictví na rodinné příslušníky, ale firmu budou řídit profesionální manažeři	82% britských firem má alespoň jeden mechanismus pro řešení rodinného konfliktu.
Česká republika	20 % oslovených firem aktuálně řeší změnu vlastnické struktury, 12 % ji chce řešit v následujících dvou letech a dalších 12 % se na změnu připravuje výhledově v době delší než dva roky	Nebylo uvedeno

Zdroj: Vlastní zpracování dle PwC Global Family Business Survey, 2015

Klíčovým zjištěním je celkový průměrný závěr – 32 % rodinných firem se snaží předat vlastnictví a řízení další generaci, 25 % firem diskutuje a dokumentuje plán nástupnictví.

Většina (83 %) rodinných podniků má alespoň jeden mechanismus pro řešení konfliktů (např. rodinné setkání, rodinné shromáždění, rodinná rada, valná hromada akcionářů apod.)

Asociace malých a středních podniků ČR se problematikou rodinných firem zabývá v samostatném projektu nazvaném Rodinné podnikání. Prezentovala výsledky 26. výzkumu: *Situace rodinných firem*⁶⁸ a 32. výzkumu: *Situace rodinných firem*.⁶⁹ Otázku nástupnictví lze shrnout do následujících zjištění:

- Polovina zástupců firem uvádí, že ve firmě pracují jejich děti. Třetině z nich bylo při zapojení do firmy mezi 18-21lety (většina z nich však ve firmě vyrůstala a své dětství mají s firmou spojeno).
- Důležitost praxe rodinných příslušníků v cizích firmách potvrzuje 68 % dotázaných.
- Pětina firem dostává nabídky poradenských společností ohledně konzultací na předání firmy v rodině či její prodej.
- 58 % dotázaných by za výhodných podmínek bylo ochotno firmu prodat mimo rodinu.⁷⁰
- 61% respondentů uvažuje o tom, že předá vedení firmy odborníkovi mimo rodinu.
- 9 z 10 zástupců firem souhlasí s konstatováním, že firmu je potřeba předat ještě za života. Naopak předání firmy závěti není podle většiny oslovených dobrá varianta.
- Z 64 % respondentů, kteří si stanovili cíl předat firmu rodinnému příslušníkovi, pouze 35 % s tímto procesem začalo.

⁶⁸ Metoda sběru dat – CATI (Computer-assisted telephone interviewing). Cílová skupina – vrcholní zástupci rodinných firem do 250 zaměstnanců. Velikost vzorku 100 respondentů. Termín sběru dat – květen 2014. Výzkumný nástroj – standardizovaný dotazník o délce 12 minut. (AMSP ČR, 2014)

⁶⁹ Metoda sběru dat – CATI (Computer-assisted telephone interviewing). Cílová skupina – vrcholní zástupci rodinných firem do 250 zaměstnanců. Velikost vzorku 505 respondentů. Termín sběru dat – duben 2015. Výzkumný nástroj – standardizovaný dotazník o délce 12 minut. (AMSP ČR, 2015)

⁷⁰ Toto konstatování je možno považovat za velmi zajímavou informaci, která znamená, že majitelé přestávají mít k firmám srdeční vazbu a racionálně přiznávají, že v případě zajímavé nabídky jsou připraveni k prodeji.

PŘÍLOHA G: Dotazník dle metodologie F-PEC s klíčem rozřazení odpovědí

Dobrý den,

následující dotazník navazuje na studie rodinných podniků provedené v USA, Německu, ve Vietnamu, Turecku, Indii a dalších zemích prostřednictvím tzv. F-PEC škály. Tato byla vytvořena pro mezinárodní srovnávací studie a jejím cílem je měřitelně hodnotit tzv. „rodinnost firmy“.

Zatímco ve světě vévodí hospodářské výkonnosti velké rodinné firmy, které píší svůj příběh již po několikátou generaci, u nás je rodinný byznys v rukou malých a středních firem. Problematikou se v ČR zabývá především Asociace malých a středních podniků v rámci projektu „Rodinná firma“.

Dotazník je určen majitelům nebo rodinným příslušníkům rodinných firem podílejícím se na jejich řízení. Jeho výsledky budou publikovány v rámci mé disertační práce a pomohou specifikovat interní prostředí reálných rodinných podniků v ČR, výsledky porovnat se zahraničím.

Děkuji moc za Váš čas a spolupráci, přeji Vám mnoho podnikatelských úspěchů

Ing. Naděžda Petřů,

Doktorand Západočeská univerzita v Plzni

Pro potřeby tohoto šetření jsem specifikovala rodinný podnik (rodinnou firmu) jako:

- **takový podnik, který je vlastněn jednou nebo více rodinami či rodinnými příslušníky jedné, dvou nebo tří generací,**
- **většina vlastnických práv, kontrola a rozhodování probíhá v rámci rodiny (např. manželé, děti, jejich příbuzní do třetího stupně nebo osoby, které jsou s manžely sešvagřené až do druhého stupně),**
- **jeden nebo více rodinných příslušníků se podílí na řízení podniku.**

ČÁST 1 - FAKTORY F-PEC škály

A: Rodinná síla, moc

1. Uveďte, prosím, číselný podíl na vlastnictví majetku (akcií) v držení rodiny a v držení nerodinných členů:

A1a Podíl rodiny _____ %

A1b Podíl nerodinných příslušníků _____ %

2. Je majetek (akcie) vašeho podniku (Vaší firmy) držen holdingem nebo podobným subjektem (označte, prosím x):

A2

Ano	1
Ne	2

Pokud ANO, uveďte podíl vlastnictví:

a. **Mateřská společnost** je:

(i) v přímém rodinném vlastnictví: _____ % **A2ai**

(ii) vlastněna nerodinnými příslušníky: _____ % **A2aii**

(iii) vlastněna holdingovou společností: _____ % **A2aiii**

b. 1. dceřiná společnost je:

- (i) v přímém rodinném vlastnictví: _____ % **A2bi**
(ii) vlastněna nerodinnými příslušníky: _____ % **A2bii**
(iii) vlastněna jinou dceřinou společností: _____ % **A2biii**

c. 2. dceřiná společnost je:

- (i) v přímém rodinném vlastnictví: _____ % **A2ci**
(ii) vlastněna nerodinnými příslušníky: _____ % **A2cii**

3. Má Vaše firma představenstvo? (Představenstvo je statutárním orgánem, kterému přísluší obchodní vedení společnosti. Rozhoduje o všech záležitostech společnosti, které nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady).

Označte, prosím, křížkem; pokud ano, uveďte **číselný údaj**.

A3

Ano	1
Ne	2

Pokud ano:

- a. Kolik má představenstvo členů? _____ členů **A3a**
b. Kolik členů představenstva je z rodiny? _____ členové rodiny **A3b**
c. Kolik (externích - nerodinných) členů je členy představenstva?
_____ nečlenů rodiny **A3c**

4. Má Vaše firma dozorčí radu? (Dozorčí rada dohlíží na výkon působnosti představenstva a činnost společnosti. Její členové jsou oprávněni nahlížet do všech dokladů a záznamů týkajících se činnosti společnosti, kontrolují řádné vedení účetních zápisů, a zda je uskutečňovaná podnikatelská či jiná činnost v souladu s právními předpisy a stanovami. Přezkoumává účetní závěrky a návrh na rozdělení zisku nebo úhradu ztráty, po přezkoumání předkládá své vyjádření valné hromadě. Členství v dozorčí radě je neslučitelné s funkcí člena představenstva).

Označte, prosím, křížkem; pokud ano, uveďte **číselný údaj**.

A4

Ano	1
Ne	2

Pokud ano:

- a. Kolik členů zahrnuje? _____ členů **A4a**
b. Kolik členů dozorčí rady je z rodiny? _____ členové rodiny **A4b**
c. Kolik (externích - nerodinných) členů je členy dozorčí rady?
_____ nečlenů rodiny **A4c**

5. Formalizování rodinných vztahů do některé z rodinných institucí napomáhá předcházet konfliktům uvnitř a mimo podnik, uvnitř a mimo rodinu. Využíváte následující instituce?:

instituce	ANO	JAK ČASTO se schází	NE
rodinné setkání – nejjednodušší, neformální setkání členů rodiny, může mít i formu každodenní „provozní porady“ před nebo po ukončení pracovního dne	5A 1ano/2ne	5Aa údaj (1x týdně...)	
rodinné shromáždění – formalizovanější orgán, v němž se pravidelně setkávají zástupci více rodinných větví/generací, které podnik řídí	5B 1ano/2ne	5Ba údaj (1x týdně...)	
rodinná rada – formalizovaná instituce, lze dělit na rodinnou dozorčí radu a výkonný výbor	5C 1ano/2ne	5Ca údaj (1x týdně...)	
další instituce – např. valná hromada akcionářů či společníků (svolávaná dle požadavků platné legislativy), akcionářský rodinný výbor atd.	5D 1ano/2ne	5Da údaj (1x týdně...)	
		ANO	NE
Rozhodování je plně v kompetenci otce-zakladatele/matky - zakladatelky		1	2
Rozhodování je plně v kompetenci najatého vrcholového managementu firmy		1	2

B: Zkušenosti

Definice pojmu generace:

- za první generaci je považován otec – zakladatel, matka – zakladatelka, původní majitelé rodinné firmy,
 - za druhou generaci jsou považováni nástupníci z rodiny generačně mladší – dcera, syn, jejich manžel/manželka,
 - za třetí generaci vnuk, vnučka vůči otci-zakladateli, matce-zakladatelce, jejich rodina.
- Aktivní členové rodiny - významně přispívají k podnikání, mohou zastávat oficiální pozice v podniku jako akcionáři, členové správní rady, zaměstnanci, poradci.

(do příslušného políčka, prosím, vypište x nebo číslici)

	Ba 1 1. generace	Ba 2 2. generace	Ba 3 3. generace
1. Která generace je vlastníkem společnosti? Bb1	Ano1 /ne 0	Ano1 /ne 0	Ano1 /ne 0
2. Která generace řídí společnost? Bc 1	Ano1 /ne 0	Ano1 /ne 0	Ano1 /ne 0
3. Která generace působí ve správních orgánech společnosti? Bd1	Ano1 /ne 0	Ano1 /ne 0	Ano1 /ne 0
4. Kolik členů rodiny se aktivně podílí na podnikání? Be1	Číslo (počet)	Číslo (počet)	Číslo (počet)
5. Kolik rodinných příslušníků se nepodílí aktivně (má jiné zaměstnání, studuje ...), ale o rodinný podnik se zajímá Bf1	Číslo (počet)	Číslo (počet)	Číslo (počet)
6. Kolik rodinných příslušníků nejeví (zatím) vůbec zájem o rodinný podnik? Bg1	Číslo (počet)	Číslo (počet)	Číslo (počet)

C: Kultura rodinného podniku

Prosím, posuďte, do jaké míry ; (stanovisko označit křížkem)

		Vůbec ne - do značné míry				
		1	2	3	4	5
1. Má Vaše rodina vliv na Vaše podnikání	C1					
2. Vaši rodinní příslušníci sdílejí podobné hodnoty jako Vy	C2					
3. Vaše rodina a nerodinný vrcholový management, zaměstnanci, sdílejí podobné hodnoty jako Vy	C3					

Vaši odpověď, prosím, označte x; popř. vypište Vaši zkušenost

		Rozhodně Nesouhlasím	Nesouhlasím	Souhlasím	Rozhodně Souhlasím
		1	2	3	4
4. Všichni rodinní příslušníci obhajují a podporují rodinný podnik v diskusích s přáteli, zaměstnanci, ostatními členy rodiny.	C4				
5. Rodinní příslušníci cítí loajalitu k rodinnému podniku	C5				
6. Rodinní příslušníci jsou hrdí na skutečnost, že jsou součástí rodinného podniku	C6				
7. Rodinní příslušníci jsou s rodinným podnikáním spjati tak říkajíc „na celý život“	C7				
8. Rodinní příslušníci souhlasí s obchodními cíli, plány a strategiemi	C8				
9. Rodinným příslušníkům opravdu záleží na osudu rodinného podniku.	C9				
10. Rozhodnutí o aktivním zapojení se do rodinného podnikání má pozitivní vliv na jejich život	C10				
11. Rodinní příslušníci chápou a podporují rozhodnutí vedení, pokud jde o budoucnost rodinného podniku.	C11				
12. Rodinní příslušníci jsou ochotni vyvinout nadstandardní pracovní úsilí proto, aby byl rodinný podnik úspěšný.	C12				

Část 2 – specifikace Vašeho rodinného podniku/ rodinné firmy

1. Kdy byla založena Vaše firma (časový údaj, prosím, označte x) **V21**

Před rokem 1918 – do roku 1950 a Vy jste pokračovatelé (nástupníci) rodinné tradice	1
po roce 1989 a podniká dodnes	2
po roce 2000 a podniká dodnes	3
po roce 2010 a podniká dodnes	4
jste na začátku podnikání – firmu jste založili v roce 2014, 2015	5

2. Váš roční obrat se pohybuje ve výši (označte x) **V22**

do 1 000 000 Kč	1
1 000 000 – 3 000 000 Kč	2
3 000 000 – 10 000 000 Kč	3
10 000 000 – 30 000 000 Kč	4
30 000 000 a více Kč	5

3. Do které oblasti je možno dle odvětvové klasifikace ekonomických činností zařadit Váš obor podnikání? (oblast, popř. oblasti, prosím, označte x) **V 23 1ano/0**

činnost		činnost		činnost	
Výroba potravin a nápojů	V23a	Stavebnictví, doprava	V23e	Velkoobchod	V23ch
Výroba textilní	V23b	Školství, zdravotnictví	V23f	Maloobchod	V23i
Výroba dřevozpracující	V23c	Pohostinství a ubytování	V23g	Zemědělství, myslivost, lesnictví, rybolov	V23j
Výroba strojů a strojních zařízení	V23d	Ostatní služby	V23h	Ekonomické, právní, marketingové a jiné poradenství	V23k
Ostatní výroba V23l	Konkrétně:				

Forma podnikání (formu, prosím, označte x)

Forma podnikání fyzická osoba	V24a	Forma podnikání právnická osoba	V 24 b
Řemeslná živnost	1	Společnost s ručením omezeným	1
Vázaná živnost	2	Akciová společnost	2
Volná živnost x	3	Veřejná obchodní společnost	3
		Komanditní společnost	4
		Družstvo	5
		Holding	6
Jiná	Konkrétně:		

4. Zdroje financování Vaší firmy (zdroj, nebo více zdrojů, prosím, označte x)

Začátek Vašeho podnikání jste financovali především z	V25		Rozvoj Vaší firmy jste financovali především z	V26	
vlastních úspor a ostatních rodinných zdrojů	V25a	1ano/0	vytvořeného zisku z podnikání	V26a	1ano/0
bankovního úvěru či jiného bankovního produktu	V25b	1ano/0	vlastních úspor a ostatních rodinných zdrojů	V26b	1ano/0
leasingem, zpětným leasingem	V25c	1ano/0	bankovního úvěru či jiného bankovního produktu	V26c	1ano/0
dodavatelského úvěru	V25d	1ano/0	leasingem, zpětným leasingem	V26d	1ano/0
dotace	V25e	1ano/0	dodavatelského úvěru	V26e	1ano/0
od soukromého investora (tichého společníka)	V25f	1ano/0	dotace	V26f	1ano/0
			mezaninovým financováním	V26g	1ano/0
			od soukromého investora (tichého společníka)	V26h	1ano/0
Jiná			Konkrétně:		

5. Sídlo Vaší firmy je v (sídlo, prosím, označte x)

České republiky V27a 1ano/0	Slovenské republiky V27b 1ano/0	Zemích Evropské unie V27c 1ano/0	Zemích Třetího světa V27d 1ano/0
---------------------------------------	---	--	--

6. Vaše podnikatelská aktivita probíhá v (místo obchodních s nákupních aktivit, prosím, označte x)

	České republiky	Slovenské republiky	Zemích Evropské unie	Zemích Třetího světa
Obchodní aktivity	V28a 1ano/0	V28b 1ano/0	V28c 1ano/0	V28d 1ano/0
Nákupní aktivity	V29a 1ano/0	V29b 1ano/0	V29c 1ano/0	V29d 1ano/0

7. Vaše firma má (počet zaměstnanců, prosím, označte x) V 30

do 10 zaměstnanců	1	do 250 zaměstnanců	4
do 50 zaměstnanců	2	do 500 zaměstnanců	5
do 100 zaměstnanců	3	nad 500 zaměstnanců	6

Ještě jednou děkuji za Vaše odpovědi.