

VĚDECKÉ SPISY VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V BRNĚ

*Edice Habilitační a inaugurační spisy, sv. 250*

*ISSN 1213-418X*

**Vojtěch Koráb**

**MALÉ A STŘEDNÍ  
RODINNÉ PODNIKY  
A PERSPEKTIVY  
JEJICH ROZVOJE**

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

Fakulta podnikatelská

Ústav managementu

**Doc. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**

**MALÉ A STŘEDNÍ RODINNÉ PODNIKY  
A PERSPEKTIVY JEJICH ROZVOJE**

**SMALL AND MEDIUM-SIZED FAMILY  
OWNED ENTREPRISES AND PERSPECTIVES  
OF THEIR DEVELOPMENT**

**TEZE PŘEDNÁŠKY K PROFESORSKÉMU JMENOVACÍMU ŘÍZENÍ  
V OBORU  
ODVĚTOVÁ EKONOMIKA A MANAGEMENT**



BRNO 2008

**Klíčová slova**

Malé a střední podniky, rodinné podniky, rodinné podnikání, systém podniku, systém rodiny, řízení následnictví

**Key words**

Small and medium-sized enterprises, family owned-enterprises, family business, family system, company system, management of succession

# OBSAH

<b>OBSAH .....</b>	<b>3</b>
<b>1 PŘEDSTAVENÍ AUTORA.....</b>	<b>4</b>
<b>2 ÚVOD.....</b>	<b>6</b>
<b>3 PŘEHLED O SOUČASNÉM STAVU ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY MALÝCH A STŘEDNÍCH RODINNÝCH PODNIKŮ.....</b>	<b>6</b>
3.1 DEFINICE RODINNÝCH PODNIKŮ.....	6
3.1.1 <i>Definice rodinného podniku – Švýcarsko</i> .....	6
3.1.2 <i>Definice rodinného podniku – Německo</i> .....	7
3.1.3 <i>Definice rodinného podniku – Rakousko</i> .....	8
3.1.4 <i>Definice rodinného podniku – Španělsko</i> .....	8
3.2 PRINCIPY ÚSPĚŠNOSTI MALÝCH A STŘEDNÍCH RODINNÝCH PODNIKŮ.....	8
3.3 ÚSKALÍ, JIMŽ MUSÍ ČELIT MALÝ A STŘEDNÍ RODINNÝ PODNIK .....	9
3.4 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY MALÉHO A STŘEDNÍHO RODINNÉHO PODNIKU .....	10
3.4.1 <i>Silné stránky malých a středních rodinných podniků</i> .....	10
3.4.2 <i>Slabé stránky malých a středních rodinných podniků</i> .....	11
3.5 ŘÍZENÍ NÁSLEDNICTVÍ V MALÉM A STŘEDNÍM RODINNÉM PODNIKU.....	15
3.5.1 <i>Výběr vhodného nástupce</i> .....	16
3.5.2 <i>Načasování výměny generací</i> .....	16
3.5.3 <i>Vhodný přístup k výměně generací</i> .....	16
3.6 PERSPEKTIVY ROZVOJE MALÝCH A STŘEDNÍCH RODINNÝCH PODNIKŮ.....	19
<b>4 KONCEPCE VĚDECKÉ PRÁCE A VÝUKY .....</b>	<b>19</b>
4.1 KONCEPCE VĚDECKÉ PRÁCE.....	19
4.1.1 <i>Co zkoumat?</i> .....	20
4.1.2 <i>Jak zkoumat?</i> .....	20
4.2 KONCEPCE VÝUKY .....	20
4.2.1 <i>Co vyučovat?</i> .....	20
4.2.2 <i>Jak vyučovat?</i> .....	21
<b>5 LITERATURA.....</b>	<b>22</b>
<b>6 DESET NEJVÝZNAMNĚJŠÍCH PRACÍ AUTORA .....</b>	<b>23</b>
<b>7 ABSTRACT .....</b>	<b>24</b>

# 1 PŘEDSTAVENÍ AUTORA

Vojtěch Koráb se narodil 25. října 1953 v Boleradicích. Vysokoškolská studia ukončil na Fakultě elektrotechnické Vysokého učení technického v Brně v roce 1978 obhajobou diplomové práce „Měření parametrů dopravního proudu“. Po absolvování vysoké školy byl zaměstnán ve Výzkumném ústavu železničním Praha, pobočka Brno. Zde pracoval nejprve jako výzkumný pracovník v oboru technická diagnostika železničních hnacích vozidel, později jako vedoucí oddělení vývoje železničních prototypů. V letech 1981–1983 vystudoval čtyřsemestrální postgraduální studium v oboru Automatizované systémy řízení podniků. V roce 1983 byl přijat do INORGY, Ústavu pro automatizaci řízení průmyslu Praha, pobočka Brno. Zde pracoval nejprve jako výzkumný pracovník v oboru počítačové grafiky, později jako vedoucí odboru automatizovaných systémů řízení a odpovědný řešitel státních programů ekonomického výzkumu. V roce 1991 byl přijat konkurzem na místo samostatného odborného pracovníka Fakulty strojní, Katedry ekonomiky a řízení Vysokého učení technického v Brně. Od roku 1994 zastával místo odborného asistenta Fakulty podnikatelské VUT v Brně, kde působí dosud. Průběžně zajišťoval a zajišťuje přednášky a vybraná cvičení předmětů Drobné podnikání, Mezinárodní management, Company management I. a II. (v angličtině). Od roku 2001 přednáší též předmět Založení a řízení podniků. V doktorském studiu přednáší od roku 2002 předmět Metodika výzkumné práce, seminář k disertační práci. Vedle přednášek vede též diplomové práce a práce v rámci studentské tvůrčí činnosti na mezinárodní úrovni. V roce 1995 byl přijat do externího doktorského studia na Fakultě podnikatelské VUT v Brně. V průběhu doktorského studia spolupracoval na řešení výzkumných úkolů a publikoval odborné články. V roce 1998 obhájil disertační práci na téma „Predikce bankrotů malých a středních firem“. V letech 1993 až 1999 byl členem akademického senátu Fakulty podnikatelské VUT v Brně a v letech 1996 až 1999 byl členem akademického senátu VUT v Brně. Ve stejné době byl předsedou zaměstnanecké komory Fakulty podnikatelské. V roce 2001 byl jmenován docentem pro obor Odvětvová ekonomika a management. Téma jeho habilitační práce bylo: Determinanty rozvoje malých rodinných firem.

Je členem lektorského týmu studií Master of Business Administration – MBA, která jsou uskutečňována společně s Nottingham Trent University na VUT v Brně. Zde je garantem a přednášejícím dvou modulů: Managing and Conducting Business Research a Small Business Development and Entrepreneurship. Dále je členem lektorského týmu MBA studií, která FP VUT v Brně zahájila v roce 2003 společně s Dominican University z Chicaga. Zde je garantem a přednášejícím modulu Entrepreneurship and Management of SMEs. V současné době je školicítelem 8 doktorandů. Další 3 doktorandi pod jeho vedením úspěšně dokončili studia a získali titul Ph.D. V průběhu let 1992 až 2008 se zúčastnil mnoha kratších i delších odborných stáží na zahraničních univerzitách v Anglii, Španělsku, Dánsku a v USA. Od roku 1997 je externím přednášejícím iberoamerických doktorských studií na univerzitě v Seville, Španělsko. Na Fakultě podnikatelské zajišťuje též výuku anglických předmětů International Business Research Methods and Team consultancy Project a připravuje dva nové anglické předměty Small Business a International Business Research Methods. Je garantem a připravuje k akreditaci nový studijní obor Joint Master Degree: Management kvality v malých a středních podnicích. Od roku 1998 zastupuje Českou republiku v Evropské radě pro drobné podnikání (European council for small business) jako viceprezident. Je členem Evropské asociace pro komparativní studia (European association for comparative studies). Je členem a místopředsedou komise pro státní závěrečné zkoušky na Fakultě podnikatelské, Fakultě strojního inženýrství a Fakultě elektrotechniky a komunikačních technologií VUT v Brně a předsedou komise pro státní závěrečné zkoušky na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně.

Po dokončení vysokoškolských studií se V. Koráb nejprve věnoval technickému výzkumu, zvláště výzkumu diagnostiky železničních hnacích vozidel. Zde byl spoluautorem unikátních metod měření opotřebení jízdních dvoukolí železničních hnacích vozidel a opotřebení komutátorů trakčních motorů. Tyto výsledky výzkumu byly plně aplikovány v praxi Československých drah. Před nástupem na VUT se též věnoval výzkumu nových metod pro tvorbu grafických interaktivních systémů. Taktéž tyto výsledky výzkumu byly úspěšně oponovány a aplikovány v praxi. Výzkumné aktivity V. Korába jsou od počátku nástupu na VUT orientovány na problematiku podnikatelství malých a středních podniků a rodinných podniků. Od počátku 90. let se intenzivně věnuje výzkumu malých a středních podniků. Je autorem fuzzy expertního systému pro predikci bankrotu malých a středních firem. Tento výzkum byl prezentován na světovém kongresu SIGEF – pořádaném světovou asociací fuzzy systémů a též akceptován mezinárodní vědeckou komunitou. Během 90. let byl řešitelem či spoluřešitelem mnoha kvantitativních šetření v oblasti malých a středních podniků. V poslední době se věnuje výzkumu rodinných podniků. V. Koráb byl též spoluřešitelem návrhu strategie rozvoje Jihomoravského kraje. Zde garantoval a řešil oblast hospodářství, vzdělání a vědy a výzkumu. Tyto výsledky byly úspěšně oponovány nezávislou externí agenturou a jsou přijaty vedením JmK.

Je autorem nebo spoluautorem 7 skript a je též spoluautorem 8 monografií. Dále je autorem či spoluautorem dalších 42 publikací (např. 4 vědeckých článků, 3 příspěvků na světových kongresech, 30 příspěvků na mezinárodních konferencích a 5 příspěvků na národních konferencích).

## 2 ÚVOD

Problematika rodinných podniků je ve vyspělých tržních ekonomikách velice aktuální. Samostatně se problematika rodinných podniků vyučuje na univerzitách a do této oblasti je též cíleno mnoho výzkumných programů. V některých zemích jsou vytvořena výzkumná centra zabývající se problémem rodinných podniků. Bohužel v České republice se rodinným podnikům věnovala a doposud věnuje pouze malá pozornost.

Ve světě jsou malé a střední rodinné podniky velice rozšířeny. Španělsko, Velká Británie a Norsko jsou typické země v rámci Evropské unie, kde rodinné podniky hrají dominantní roli v oblasti mikropodniků do deseti zaměstnanců. Velice důležitou roli hrají malé a střední rodinné podniky i v zámoří – ve Spojených státech a v Kanadě, kde mají dominantní zastoupení též v kategorii do deseti zaměstnanců. Tento text nepostihuje všechny aspekty týkající se malých a středních rodinných podniků. Text představuje základní charakteristiku a problémy malých a středních rodinných podniků v České republice včetně nastínění perspektiv, které před malými a středními rodinnými podniky stojí.

Na výklad této vysoce aktuální problematiky o rodinných podnicích navazuje část obecná, v níž autor představuje koncepci vědecké a výzkumné práce a výuky v daném oboru.

## 3 PŘEHLED O SOUČASNÉM STAVU ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY MALÝCH A STŘEDNÍCH RODINNÝCH PODNIKŮ

### 3.1 DEFINICE RODINNÝCH PODNIKŮ

Při hledání a hodnocení definic rodinného podniku byly použity zahraniční informační zdroje, především ze Švýcarska, ze Spolkové republiky Německo, z Rakouska a ze Španělska. V těchto zemích je tento typ podnikání bohatě rozvinutý, rodinné podnikání tam má dlouholetou tradici, problematika rodinného podnikání se vyučuje ve studijních programech na univerzitách a existují zde i kvalitní výzkumná centra, která svoje aktivity zaměřují právě na specifickou skupinu rodinných podniků.

#### 3.1.1 Definice rodinného podniku – Švýcarsko

Podle prací Goehlera<sup>1</sup> je rozhodující při definování rodinného podniku vliv rodiny na daný podnik. O určujícím nebo též rozhodujícím vlivu rodiny na podnik lze podle tohoto autora hovořit tehdy, pokud daná rodina plně dominuje v jednom z určujících faktorů nebo je-li menší vliv vyrovnán odpovídajícím vlivem dalšího faktoru. Jako nutný předpoklad však je podíl rodiny na vlastním kapitálu. Konkrétně to znamená, že o daném podniku lze hovořit jako o podniku rodinném, pokud 100 % vlastního kapitálu je drženo rodinou. Pokud by rodina vlastnila například jenom 50 % vlastního kapitálu, ale zároveň by se více než polovina jednatelů či jiných statutárních orgánů rekrutovala z dané rodiny, jedná se taktéž o rodinný podnik, protože je i tímto způsobem zaručen rozhodující vliv dané rodiny na podnik. O rodinném podniku lze tedy hovořit, pokud platí<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> GOHLER, A.: *Der Erfolgsgrosser Familienunternehmen im fortgeschrittenen Lebenszyklus*. St. Gallen, 1999. 202 s.

<sup>2</sup> Tato definice rodinného podniku je též aplikovatelná na tuzemské podmínky, nepostihuje však mikropodniky typu živností.

$$\text{při } VK_{\text{rod}} > 0 \text{ tedy musí platit: } RP \approx \frac{(VK_{\text{rod}})}{(VK_{\text{pod}})} + \frac{(STAT_{\text{rod}})}{(STAT_{\text{pod}})} \geq 1, \quad (1)$$

kde:

$VK_{\text{rod}}$	–	Vlastní kapitál ovládaný rodinou
$VK_{\text{pod}}$	–	Vlastní kapitál daného podniku
$STAT_{\text{rod}}$	–	Počet členů statutárního orgánu rekrutující se z dané rodiny
$STAT_{\text{pod}}$	–	Počet členů statutárního orgánu podniku

Pokud bychom tedy tato tvrzení shrnuli, můžeme uvedenou definici vyjádřit následovně:

*„Rodinný podnik je takový podnik, na který vyvíjí rozhodující a určující vliv rodina. O rozhodujícím vlivu rodiny se dá hovořit tehdy, pokud rodina zcela dominuje v jednom z určujících faktorů, kterými jsou vlastní kapitál nebo členství ve statutárním orgánu, nebo pokud je menší vliv jednoho faktoru vyrovnán odpovídajícím vlivem faktoru druhého. Nutnou podmínkou je ovšem podíl rodiny na vlastním kapitálu“.*

### 3.1.2 Definice rodinného podniku – Německo

Podle literatury<sup>3</sup> neexistuje žádná závazná, jednotná nebo všeobecně platná definice pro rodinný podnik. Rodinné podniky mohou být určeny řadou faktorů, z nichž rozhodující jsou:

- Úzké spojení rodiny s podnikem, a to přes vlastnickou, popřípadě řídicí zodpovědnost, což znamená, že většina kapitálu a popřípadě řídicí zodpovědnost spočívá na bedrech buď jednoho, nebo více členů rodiny.
- Rozhodující vliv má rodina, to znamená, že podnik se nachází ve vlastnictví jedné rodiny nebo rodinného svazku. Rodina nebo rodinný svazek potom ovlivňuje směr vývoje podniku.
- Existence vůle udržet podnik jako rodinné vlastnictví a dosáhnout vývoje podniku přesahující jednotlivé generace, což znamená, že vlastní kapitál se nachází v rukou několika poskytovatelů kapitálu, z nichž minimálně jeden řídí podnik s vůlí uchovat jej úzkému okruhu osob. Tato situace obsahuje také vliv na jmenování následníka.

Další výzkumný institut<sup>4</sup> v Německu definuje rodinný podnik poněkud konkrétněji. Podle tohoto zdroje hovoříme o rodinném podniku, pokud:

*„Alespoň dvě fyzické osoby se přímo podílí na řízení tohoto podniku a tyto osoby dohromady nebo jejich rodiny vlastní minimálně 50 % podíl na dotyčném podniku“.*<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Definice rodinného podniku zveřejněná „Institut für Mittelstandforschung, Mannheim“, podle zdroje: *Familienunternehmen* [online]. 2000, letzte Aktualisierung 14.10.2002 [cit. 2003-04-10]. Dostupné z: [www.ifm.uni-mannheim.de](http://www.ifm.uni-mannheim.de)

<sup>4</sup> Institut für Mittelstandforschung, Bonn.

<sup>5</sup> Tato definice opět nepostihuje mikropodniky typu živností.



### 3.1.3 Definice rodinného podniku - Rakousko

Při studiu literatury z Rakouska zabývajícími se problematikou rodinných podniků bylo nalezeno několik definic rodinného podniku, které ovšem více či méně vycházejí z prací Voglera<sup>6</sup>. Jeho pojetí rodinného podniku je omezeno na obchodní společnosti a podle tohoto autora je obchodní společnost rodinným podnikem, pokud jsou splněna následující tři kritéria<sup>7</sup>:

*„Osoby majetkově zainteresované na daném podniku musí být členy jedné rodiny. Jednotliví členové rodiny nebo celá rodina musí být v takové pozici, že daný podnik ovládají.<sup>8</sup> Management rodinného podniku se rekrutuje ze členů rodiny a tento musí mít pevnou vůli řídit daný podnik tak, aby sloužil dané rodině k zajištění živobytí“.*

### 3.1.4 Definice rodinného podniku - Španělsko

Jedna z definic rodinného podniku pocházející ze Španělska z „**Instituto de la Empresa Familiar**“ (Institut pro rodinné podniky<sup>9</sup>):

*„Rodinné podniky jsou podniky s největším nebo alespoň důležitým podílem kapitálu, který je držen v rukou několika lidí nebo podniků z jedné rodiny, jestliže se podílejí na řízení a vedení orgánů podniku a nezáleží v jakém ekonomickém sektoru se podnik nachází“.*

Nejpřijatelnější z definic rodinného podniku pravděpodobně bude definice, kterou podal Arquer v roce 1979<sup>10</sup>. Tuto definici můžeme vyjádřit následovně:

*„Rodinné podniky jsou takové podniky, které jsou drženy v rukou skupiny lidí, kteří mají nějaké rodinné vztahy“.*

Tato definice umožňuje zahrnout do zkoumání i ty malé a mikrorodinné podniky, které jsou v České republice fyzickými osobami se spolupracujícími rodinnými příslušníky. V tomto případě je nutné však zkoumat typ rodinných vazeb.

## 3.2 PRINCIPY ÚSPĚŠNOSTI MALÝCH A STŘEDNÍCH RODINNÝCH PODNIKŮ

V nedávných letech se ve světě objevil rostoucí zájem o malé a střední podniky a ty začaly hrát důležitou roli v ekonomickém rozvoji národních ekonomik<sup>11</sup>. Ve světě hrají rodinné podniky v rámci malých podniků a národní ekonomiky důležitou roli. Tyto podniky také hrají stále důležitější roli v rozšiřování podnikatelské kultury, která je přenášena z rodičů na jejich potomky uvnitř rodiny a to je dále předáváno uvnitř celé společnosti.

Dle Součka by úspěšný podnik 21. století měl být založen na následujících principech<sup>12</sup>:

- Absolutní orientace na zákazníka.
- Silný vrcholový management.

<sup>6</sup> VOGLER, M.: *Aufgabe des Beirats in dem Familienunternehmen*. Stuttgart, 1990.

<sup>7</sup> Tato definice by se v určitých případech dala využít i v tuzemsku.

<sup>8</sup> Podle Voglera je tato skutečnost spojena s většinou hlasovacích práv.

<sup>9</sup> LEACH, P.: *La empresa familiar*, Ed. Granica, Barcelona, 1993.

<sup>10</sup> ARQUER, J.: *La empresa familiar*, Ediciones Universidad de Navarra S.A, Navarra, 1979.

<sup>11</sup> BOHATÁ, M., MLÁDEK, J.: „The Development of the Czech SMEs“. The Czech Institute of Applied Economics, Ltd., Prague, February 1998.

<sup>12</sup> SOUČEK, Z.: *Firma 21. století*. Professional Publishing, Praha, 2005, 258 s. ISBN 80-86419-88-6.

- Řízení podniku jako celku.
- Aktivní vytváření poptávky a hledání nových trhů.
- Specifické přednosti a vnímání hodnoty.
- Orientace na špičkové výsledky.
- Vysoká výkonnost.
- Správné produkty a jejich značka.
- Znalosti základem úspěchu.
- Efektivní portfolio a core business.
- Rychlost a pružnost.
- Výkonnostní motivační systém.
- Centralizace.
- Procesní řízení.
- Inovativnost.
- Vytváření síly podniku fúzemi, akvizicemi, aliancemi, sítěmi, formováním virtuálních podniků.
- Používání nejmodernějších metod managementu.
- Ucelený systém řízení a plánování.
- Využívání moderních informačních technologií.
- Respektování zásad Corporate governance, principů etiky, společné odpovědnosti a ekologičnosti.
- Kvalifikované strategické řízení.

Těchto principů není právě málo. Malé a střední podniky vzhledem ke své velikosti a síle jsou schopné naplnit pouze některé z nich. Malé a střední podniky při své každodenní podnikatelské činnosti operují ve vysoce konkurenčním prostředí, v jakési pomyslné podnikatelské aréně. To se plně týká i malých a středních rodinných podniků. Jaká je tedy tato pomyslná podnikatelská aréna?

Pomineme-li hlavního hráče, který určuje pravidla fungování na výše zmíněné pomyslné aréně, kterým je vláda vymezující mantinely pro podnikání, pak největšími a tedy hlavními soupeři malých a středních podniků jsou velké podniky. Dalo by se říci, že malé a střední podniky nemají na tomto hřišti proti velkým soupeřům v konkurenčním boji velkou šanci. Ale ani velké podniky to v globálním podnikatelském prostředí nemají lehké. Co dělají velké a na druhé straně malé a střední podniky pro to, aby v tomto konkurenčním boji obstály? S trochou nadsázky se dá říci, že obě strany dělají pravý opak, tedy velké podniky by chtěly být jako malé a střední podniky (tedy mít jejich vlastnosti) a malé a střední podniky by chtěly být jako velké (tedy mít jejich velkou sílu). Tento zdánlivý paradox je možné dokumentovat na nových trendech v podnikání, které se objevují v posledních letech. U malých a středních rodinných podniků je tato situace ještě složitější, protože existují úzké vazby na rodinu.

### 3.3 ÚSKALÍ, JIMŽ MUSÍ ČELIT MALÝ A STŘEDNÍ RODINNÝ PODNIK

Chceme-li definovat úskalí, respektive problémy, na něž naráží rodinný podnik, musíme nejprve vniknout hluboko do jeho podstaty. To znamená, že se nejprve zaměříme na detailní rozbor toho, jak na sebe vzájemně působí jednotlivé složky podílející se na jeho existenci. Právě specifické síly charakteristické pro každou z těchto složek jsou zároveň hlavním zdrojem problémů, s nimiž se podnik musí vypořádat. Zaměříme-li se na tento problém z hlediska systémů<sup>13</sup>, zjistíme, že

<sup>13</sup> BORK, D., JAFFE, D., LANE, S., DASHEW, L., HEISLER, Q.: *Cómo trabajar con la empresa familiar. Guía para el asesor profesional*. Ed. Granica, Barcelona, 1997.

v rodinném podniku se na sebe vrství dva systémy: **systém rodiny a systém podniku**. Hovoříme o tzv. „**modelu dvou kruhů**“. Ačkoliv oba systémy jsou tvořeny identickými osobami, přesto každý z nich představuje zcela svébytný svět. Nedílnou součástí těchto světů jsou jeho vlastní cíle, priority a očekávání. Rodinný svět je charakterizován silnou citovou stránkou, podnikový svět vyžaduje racionalitu a výsledky. Z tohoto počátečního stručného nastínění vyplývá i jeden ze základních problémů, s nímž se musí rodinný podnik vyrovnat: musí se naučit, jakým způsobem se mění vztahy v míře, v jaké se členové rodiny pohybují v obou systémech.

Toto schéma je možno ještě rozšířit a doplnit. Získáme tím názornější představu o celkovém souboru prvků, jež definují systém rodinného podniku. Máme tak k dispozici „**model tří kruhů**“<sup>14</sup>, v němž se zdůrazňuje vzájemná závislost tří systémů: rodiny, vlastnictví a řízení. Tento model jasně ukazuje, jak osoby nacházející se v jednotlivých částech diagramu mohou mít velmi odlišné pohledy na aspekty týkající se rodiny a podniku. Rozdílné názory se v něm představují jako nedílná součást samotné struktury rodinného podniku.

Chceme-li se blíže seznámit se všemi problémy, které se staví do cesty rodinnému podniku, musíme ho neustále chápat jako interaktivní systém. Právě vzájemné působení všech jeho složek je příčinou vzniku mnoha problémů, které vyplývají bezprostředně z podstaty rodinného podniku<sup>15, 16</sup>.

### 3.4 SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY MALÉHO A STŘEDNÍHO RODINNÉHO PODNIKU

Jak čelit problémům, které působí na malý a střední rodinný podnik? Ze samotné podstaty rodinného podniku vyplývá několik charakteristik umožňujících zdárně překonat úskalí, jež se mu staví do cesty. Z podstaty rodinného podniku totiž vyplývají i jiné charakteristiky, které přežívání podniku komplikují, ne-li ho přímo ohrožují. Budeme analyzovat oba tyto okruhy zvlášť. Nejdříve se zaměříme na ty prvky, které usnadňují přežívání, respektive rozvoj, rodinného podniku, na dalším místě pak rozebereme jeho slabé stránky a překážky, jež komplikují existenci rodinného podniku.

#### 3.4.1 Silné stránky malých a středních rodinných podniků

Silné stránky rodinného podniku, které mohou zvětšovat jeho konkurenceschopnost, vyvěrají z jeho vlastní podstaty<sup>17, 18</sup>. Těmito silnými stránkami jsou:

- **Vzájemná shoda mezi osobami:** její zásluhou vznikají společné zájmy mezi členy rodiny, kteří pracují v rodinném podniku na jedné straně a mezi členy rodiny a mezi vlastníky na straně druhé<sup>19</sup>.
- **Angažovanost:** vede k tomu, že všichni usilují o dosažení společného prospěchu a jsou ochotni podrobit se nárokům, které to na ně klade, včetně osobních obětí. Rodina pokládá podnik za „**svůj**“ výtvar a nadšení spojené s jeho založením přispívá ke zvýšenému pocitu společné zodpovědnosti a vyšší loajality. Tato angažovanost je přímým projevem existující

<sup>14</sup> LANSBERG, I.: „El papel del accionista“, *ABC*, 20 de junio, Sec. Análisis, XIV, 1994.

<sup>15</sup> CASADO, F.: „La empresa familiar y su importancia en el mundo“, En *Sindicato Empresarial Alavés (SEA)* [Ed.]: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Ed. SEA, Vizcaya, 1995, pp. 249–263.

<sup>16</sup> CASADO, F., SOLE, J.: „La empresa familiar“, *Revista de la Economía Social y de la Empresa*, №19, 1994, pp. 25–35.

<sup>17</sup> GALLO, M. A.: „Empresa familiar: trampas y fortalezas“, En *Sindicato Empresarial Alavés (SEA)* [Ed.]: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Ed. SEA, Vizcaya, 1995, pp. 9–25.

<sup>18</sup> LEACH, P.: *La empresa familiar*, Ed. Granica, Barcelona, 1993.

<sup>19</sup> CASADO, F.: „Un valor en alza“. *ABC*, 20 de junio, Sec. Análisis, III, 1994.

rodinné kultury, kterou lze vyčíst ze silné identifikace s podnikem a z loajálního a spravedlivého zacházení se zaměstnanci<sup>20</sup>.

- **Znalost:** speciální technologie či obchodní *know-how* typické pro vlastní způsob realizace činností. Znalost se projevuje užíváním pokročilých výrobních technologií na úrovni podobné podnikům jiného typu a zaváděním inovací.
- **Flexibilita ohledně práce, času a peněz:** rodina dokáže věnovat podniku veškerý čas potřebný k tomu, aby se podnik zdárně rozvíjel. Obvykle také dokáže podřizovat své domácí finanční potřeby potřebám finanční pružnosti podniku, zejména naskytne-li se příležitost k investování. Tato pružnost představuje značnou výhodu z hlediska konkurenceschopnosti. Rodinný podnik je totiž schopen se rychle a snadno adaptovat na změny situace. Díky tomu je schopen rychlého rozhodování. Tato flexibilita umožňuje rodinným podnikům rychlejší adaptaci a snadnější začleňování nových technologií. Rovněž je zdrojem větší odolnosti vůči těžkým časům, jelikož rodinný podnik je schopen a ochoten reinvestovat své zisky.
- **Dlouhodobý záměr:** dlouhodobé záměry obvykle snižují rizika a umožňují snáze zvládat nepředvídané okolnosti. Rodinné podniky obvykle mívají dlouhodobou vizi svých obchodních cílů. Tyto záměry rodinných podniků bývají mnohem účinnější, než je tomu v případě jiných podniků. Je to dáno tím, že rodinný podnik se tímto způsobem snaží zajistit rentabilitu svých projektů a investic. Díky tomu představují i dlouhodobý závazek vůči akcionářům, pracovníkům a klientům. Jde o dlouhodobou perspektivu danou ztotožněním kapitálu a vlastnictví.
- **Stabilní kultura:** celková kultura rodinného podniku obvykle bývá stabilní. Řídící pracovníci zastávají své funkce dlouhou dobu a jsou bytostně zainteresováni na úspěchu svého podniku. Snaha po dosažení této stability vede k otcovskému uznání výkonných pracovníků a zároveň – díky dlouhodobému kontaktu s oblastí podnikání – umožňuje získat jeho podrobnou znalost.
- **Rychlost při přijímání rozhodnutí:** obvykle jsou jasně definovány jednotlivé pravomoci. Tento rys typický pro rodinné podniky znamená jejich značnou výhodu.
- **Hrdost a důvěryhodnost:** pevné základy a angažovanost členů uvnitř rodinného podniku se projevují i vůči klientům. S klienty se zachází s mnohem větší a srdečnější pozorností a je jim poskytována mnohem vyšší úroveň služeb.
- **Efektivita:** podniky dokáží účinně a úspěšně využívat prostředky, jež mají k dispozici. V porovnání s podniky jiného typu vykazují vyšší účinnost a rentabilitu, ačkoliv co do velikosti s nimi nemohou soutěžit. Tato efektivita je patrná ve všech sektorech, v nichž rodinné podniky působí. Větší efektivita rodinných podniků ve srovnání s podniky jiného typu se projevuje zejména v technologických aktivitách.
- **Tvůrci pracovních míst:** většinou vykazují větší schopnost vytvářet nová pracovní místa. Tato schopnost zřejmě souvisí s jejich vysokým smyslem pro sociální zodpovědnost.
- **Orientace na kvalitu:** soustavně sledují kvalitu svých výrobků a proto kladou mimořádný důraz na vztah kvalita/cena. Vyžadují svědomitost a ztotožnění se s výrobky podniku.

### 3.4.2 Slabé stránky malých a středních rodinných podniků

Silné stránky, které jsou uváděny dříve, usnadňují podniku situaci v okamžicích, kdy musí reagovat na problémy/výzvy, jež před ním vyvstávají. Slabé stránky však představují překážky, které je třeba odstranit. V následujících kapitolách bude uveden nejen výčet hlavních slabých stránek, ale rovněž budou naznačena některá opatření, která je pomohou překonat. Slabé stránky rodinného podniku je možno rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní slabé stránky vyvěrají ze

<sup>20</sup> KETS DE VRIES, M. F.: „The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News“, *Organizational Dynamics*, Winter, 1993, pp. 59–71.

samotné podstaty těchto podniků. Za vnější slabé stránky se považují okolnosti, jež nejsou přímo ovlivnitelné ze strany rodinného podniku.

### ***Vnitřní tlaky působící na rodinný podnik***

Klasifikace slabých stránek nebo též vnitřních tlaků se zakládá na jejich původu a vede k rozčlenění na tlaky emocionální a podnikové. Pro rozsáhlost problematiky vnitřních tlaků uvedeme dále pouze tlaky emocionální.

#### **Emocionální tlaky**

Jejich zdrojem jsou konflikty vyplývající ze spoluúčinkování rodinného a podnikového systému. Emocionální problémy mohou paralyzovat veškeré pole působnosti podniku, dojde-li k jejich prolínání mezi systémy rodina/podnik. Oba systémy jsou vybudovány na zcela odlišných základech: pro rodinné prostředí je charakteristická silná emocionálnost, převažuje v něm loajalita a ochraňovatelská tendence. Podniková sféra je založena na povinnostech a úkolech a její hlavní snaha se soustřeďuje na splnění stanovených úkolů a dosažení očekávaných zisků.

V souvislosti s emocionálními tlaky je třeba se zmínit o dvou případech vnitřních bojů, které jsou považovány za nejzávažnější: nepřátelství mezi rodiči a dětmi a rivalita mezi sourozenci<sup>21</sup>.

#### **Vztahy otec – syn**

Otec jako zakladatel rodinného podniku vnímá podnik jako jakési pokračování sebe sama, jako způsob své osobní seberealizace a jako symbol svého hrdinského činu. Podnik je však zároveň i jakýmsi prodloužením domácnosti, a sice v tom smyslu, že vztahy existující uvnitř rodiny se obvykle extrapolují do lůna podniku. Potřeba osobní seberealizace zakladatele se projevuje jak uvnitř podniku, tak uvnitř rodiny. Otec považuje osoby, které pracují s ním a pro něj, za své nástroje. Projevuje se to v tom, že si přisvojí veškerou moc a přestane být schopen postoupit alespoň část pravomocí druhým. Vědomě si sice přeje, aby jeho syn vstoupil do podniku, aby mu časem mohl předat kontrolu nad ním. Podvědomě si však potřebuje dokazovat, že je silnější nebo schopnější než jeho syn, proto mu připadá, že odevzdat podnik svému nástupci rovná se rezignovat, pozbýt moc.

Syn (respektive dítě) v určité fázi svého osobnostního vývoje pociťuje přirozený vzdor vůči otci a dává ho najevo. Jak postupem času dospívá, usiluje o větší nezávislost a větší podíl kontroly nad rodinným podnikem. Zároveň si však uvědomuje otcovu odmítavost, jeho nechuť vzdát se své autority a přenést ji na syna. Syn se může považovat za oběť citového vydírání: pociťuje nepřátelství vůči otci a zároveň prožívá pocit viny za toto nepřátelství. Nátlak může být natolik silný, že syn začne uvažovat o odchodu z rodinného podniku. Ocítá se v situaci, kdy si připadá jako zrádce a zároveň má obavy ze ztráty příležitosti, kterou by při troše trpělivosti mohl dostat. Touží po uznání, ale čím je uspokojení této touhy vzdálenější, tím větší napětí, nesouhlas a frustraci prožívá. Synovy problémy se značně vyhrocují v okamžiku, kdy se ujme vedení podniku. Mnohokrát se otcova řídicí koncepce ukáže jako zastaralá a překonaná. Zatímco syn jedná tak, aby napravil organizační slabosti „zdeděné“ po otci, může se stávat předmětem kritiky ze strany těch osob, jež mu závidí jeho pozici a čekají na každé jeho klopýtnutí.

---

<sup>21</sup> LEVINSON, H.: „Conflicts that Plague Family Business“, *Harvard Business Review*, March–April, 1971, pp. 91–98.

## Rivalita mezi sourozenci

Soupeření mezi sourozenci je normální a v rodinném prostředí může být chápáno jako soutěživost, která je pro vzájemné vztahy užitečná. Tato interpretace však předpokládá, že až sourozenci dospějí, každý z nich se vydá svou vlastní životní cestou. Nicméně v rodinném podniku je tento nezávislý růst omezen a může nastat situace, kdy sourozenci bojují proti sobě. Tato rivalita má negativní vliv na vedení podniku, ochromuje rozhodovací proces a v případě, že se vymkne kontrole, může dokonce dojít tak daleko, že rozloží celý podnik. Rivalita<sup>22</sup> může být podněcována i samotným otcem, jestliže má v úmyslu hnát své potomky do konfrontace nebo jestliže už rozhodl, které z dětí převezme štafetu. Problém se stává ještě komplikovanější, jestliže matka a manželky se přímo či nepřímo podílejí na podnikání. Matka má své oblíbence a manželky pochopitelně podporují stanovisko svých manželů.

Prvorozený potomek, kterému je tradičně dávána přednost v dědických záležitostech, mívá sklon považovat své mladší sourozence za méně schopné, což se projevuje omezováním jejich volnosti i jejich odpovědností. Tento potomek, který žil s rodiči déle, a proto byl po delší dobu předmětem jejich dohledu, se sám k sobě chová tvrději, očekává od sebe mnohem více a ovládá se mnohem důsledněji než jeho mladší sourozenci. Za těchto okolností mají mladší sourozenci jen zřídkakdy příležitost projevit své dovednosti a zkušenost dříve, než v poměrně pokročilém věku, neboť z hlediska nejstaršího sourozence jsou málo způsobilí a málo kompetentní.

Mladší sourozenci se zase snaží kompenzovat tuto historicky danou nerovnoprávnost a usilují o to, aby si ve firmě vydobyli jistou pozici. Snaží se touto cestou dokázat jak sobě, tak svému bratrovi a ostatním, že jsou neméně schopní a kompetentní. Někdy dochází vlivem okolností k tomu, že mladší sourozenec zaujme místo vyhrazené prvorozenému potomkovi.

V následujícím textu budou nastíněny tři možnosti eliminace dvou výše zmíněných emocionálních konfliktů. Budou prezentovány možnosti rozvoje komunikace, vypracování rodinného strategického plánu a profesionalizace rodinného podniku.

## Komunikace

Vzhledem k tomu, že středem našeho zájmu je vzájemný střet systémů rodina a podnik, jeví se z tohoto hlediska **komunikační** aspekt uvnitř rodinného podniku jako klíčový moment. LEACH<sup>23</sup> uvádí, že ve většině rodinných podniků jen zřídkakdy dochází k náležité komunikaci. Ovzduší uvnitř rodinného podniku bývá většinou poznamenáno nedostatkem otevřenosti. To vede ke stavu, v němž jednotliví členové nevyjadřují otevřeně své pocity a stanoviska. Dále se běžně setkáváme s tím, že členové rodiny, pracující v rodinném podniku jsou proti tomu, aby se rodinné problémy a těžkosti přenášely do pracovního prostředí. Odmítají o nich hovořit, důrazně se staví proti možnosti analyzovat tyto problémy a hledat jejich řešení. V mnoha případech existují „**zakázaná témata**“, jež obsahují celou škálu rodinných záležitostí hrozících vyústit v nepříjemné konflikty.

Tato témata „**o nichž se nemluví**“, tvoří hráze, které členům rodiny brání v rozvíjení dobrých vzájemných vztahů. Někteří lidé se mohou domnívat, že budou-li se vyhýbat hovoru o těchto tématech, podaří se jim udržet harmonii a stabilitu vztahů. Z dlouhodobé perspektivy však jde o postoj velmi škodlivý. Obvykle vede pouze k oddalování problémů, ale může dokonce vyústit až v lhostejnost. Existují metody k „**provětrání**“ těchto „**zatuchlých míst**“. Jednou z nich je

<sup>22</sup> LEVINSON, H.: „Conflicts that Plague Family Business“, *Harvard Business Review*, March–April, 1971, pp. 91–98.

<sup>23</sup> LEACH, P.: *La empresa familiar*, Ed. Granica, Barcelona, 1993.

vytvoření **rodinné rady**, která se pravidelně schází, ovšem zásadně mimo pracovní prostředí. Při těchto neformálních setkáních – vhodný je např. piknik na venkově – dostávají členové rodiny příležitost otevřeně vyjádřit svá mínění.

Druhým aspektem souvisejícím se špatnou komunikací v rámci rodinného podniku je **vytváření trojúhelníků** a nedostatek přímé komunikace. Trojúhelníky vznikají tehdy, když dvě osoby cítí, že v jejich vztahu je napětí a mají problémy domluvit se přímo. V takové chvíli přesvědčí jinou osobu, aby za ně navázala komunikaci. Téměř vždy je toto zprostředkování interpretováno jako spikleneckví dvou stran, nechť první strany se přenáší na prostředníka, který se následně snaží přesvědčit druhou stranu, aby změnila svůj postoj. Když vznikne tento trojúhelník, málokdy nastane zlepšení v komunikaci mezi původními dvěma stranami. Pravděpodobněji dojde k tomu, že se nepřímá komunikace protahuje. Obvykle to dopadá tak, že prostředník si buďto přestane rozumět s jednou stranou, nebo se nakonec distancuje od obou.

### **Vypracování rodinného strategického plánu**

Další aspekt, který je při řešení emocionálních konfliktů nutno zvažovat, má mnoho společného s komunikací. Jde o vypracování **rodinného strategického plánu**<sup>24</sup>, to znamená, že rodina plánuje budoucnost konsenzuálně a nikoliv jako skupina jedinců, které spojuje pouze příbuzenský svazek.

Vytvoření **rodinné rady** poskytuje každému členu rodiny příležitost k projevům. Rodina získává tímto způsobem možnost začít se zabývat i „**zakázanou agendou**“ a stanovit racionální pravidla týkající se nakládání s vlastnictvím a jejího závazku vůči rodinnému podniku. Tento orgán umožňuje, aby rodinní příslušníci mohli vyjadřovat svá rozdílná mínění a stanoviska. Vše nasvědčuje tomu, že je vhodné, aby tuto rodinnou radu tvořili všichni členové rodiny – aktivní i pasivní, včetně manželek, kteří se nějakým způsobem, přímým či nepřímým, podílejí na chodu podniku. Rovněž se doporučuje účast kvalifikovaných řídicích pracovníků podniku a externích odborníků. Jejich přítomnost rozšíří perspektivu rodinné rady při přijímání nejrůznějších rozhodnutí.

### **Rodinný protokol**<sup>25</sup>

Jeho hlavním smyslem je usnadnit rozvoj obou zúčastněných systémů, rodiny a podniku. Jeho náplní je regulovat vztahy rodina/rodina a rodina/podnik. Je to vlastně pokus o sloučení individuálních zájmů se zájmy rodinného podniku, sladění efektivního řízení vůdcovského typu s informovaností a dohledem, skloubení profesionality s přístupem rodiny k pracovním místům ve firmě. Protokol stanovuje řadu norem týkajících se členů, administrace, vztahů rodina/podnik. Dále obsahuje pokyny ohledně následnictví ve vedení podniku, pravidla týkající se dividend, přípravy a vzdělání členů rodiny, pravidla regulující vztahy vlastníků k podniku, právní strukturu, pro kterou se podnik rozhodne, prostředky k řešení případných konfliktů atd. Dále se musí v protokolu objevit jasně formulované hodnoty, které rodina uznává a ctí. Dokument může mít dvoustupňový charakter: minimální rovinu, kterou tvoří bilaterální dohoda, bez účinnosti vůči třetím osobám, upravující vztahy rodina/podnik. Druhý stupeň je tvořen doporučitelnou rovinou, ta připojuje k předchozímu stupni vybranou právní instituci. Velkým přínosem rovněž bývá vypracování **rodinného genogramu**<sup>26</sup> neboli „**genealogického stromu rodiny**“. Jeho cílem je

<sup>24</sup> CARLOCK, R. S., WARD, J. L.: Strategic planning for the family business, Palgrave, UK, 2001. pp. 270. ISBN 0-333-94731-2.

<sup>25</sup> CUATRECASAS, E.: „Organización de la empresa familiar. el protocolo familiar“. En Sindicato Empresarial Alavés (SEA) [Ed.]: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Ed. SEA, Vizcaya, 1995, pp. 41–51.

<sup>26</sup> BORK, D., JAFFE, D., LANE, S., DASHEW, L., HEISER, Q.: *Cómo trabajar con la empresa familiar. Guía para el asesor profesional*. Ed. Granica, Barcelona, 1997.

seznámit se se všemi jedinci, kteří mají nějaký vztah k podniku. Tento genogram rovněž může přispět k lepší komunikaci, neboť všichni členové rodinné rady mají po ruce údaje o všech ostatních členech.

### **Profesionalizace rodinného podniku**

Třetí prostředek, který je možno použít při řešení emocionálních problémů, je **profesionalizace rodinného podniku**<sup>27</sup>. Obecně platí, že směřování k profesionálnímu řízení je jednou z hlavních cest, kterými se může rodinný podnik ubírat – stejně jako podniky jiného typu. Pokud se emocionální konflikt nevyřeší, je to jedna z možností, jak zachovat rodinný podnik. Tyto situace otevírají dveře profesionálním řídicím pracovníkům vyškoleným k tomu, aby úspěšně zvládali hlavní činnosti rodinného podniku.

### ***Vnější tlaky působící na rodinný podnik***

Dostáváme se nyní k poslednímu tématu, kterým jsou **vnější slabé stránky**. Jak je uvedeno již v předchozím textu, za vnější slabé stránky se považují ty oblasti, na něž rodinný podnik nemá přímý vliv, ačkoliv je někdy může kontrolovat nepřímo. Tyto stránky negativně působí na jeho konkurenceschopné postavení na trhu. V této souvislosti se obvykle citují tři hlavní oblasti: veřejné mínění, postoj peněžních ústavů a fiskální záležitosti. Nejvíce si vlastníci rodinných podniků stěžují na nezájem, jaký veřejné mínění dává najevo vůči jejich činnosti, a to navzdory tomu, že tyto podniky představují skutečné pilíře produktivní ekonomiky. Podnikatelé se domnívají, že rodinné podniky patřily vždy k těm nejvíce opomíjeným, mnohem větší pozornost byla a je věnována jinému typu podniků. Veřejné mínění daleko více diskutuje o otázkách jiných podnikatelských kultur a nejednou zapomíná na to, že právě rodinné podniky v mnoha případech tvoří páteř celé řady sektorů národního hospodářství.

## **3.5 ŘÍZENÍ NÁSLEDNICTVÍ V MALÉM A STŘEDNÍM RODINNÉM PODNIKU**

Rodinné podniky čelí celé řadě problémů, které vyplývají z jejich samotné podstaty a mají dopad nejen na jejich strategii a strukturu, ale též na systém řízení. Rodinné podniky se musí vyrovnat nejen s těmito problémy, ale i se záležitostmi neméně vážnou, kterou je výměna generací v řízení podniku<sup>28</sup>. O problémech týkajících se výměny generací se hovoří zvláště v souvislosti s vysokou úmrtností rodinných podniků, kde se uvádí, že pouhá třetina z nich se dožije druhé generace a z této třetiny pouhá polovina přejde do rukou třetí generace<sup>29, 30, 31, 32</sup>. V tomto textu jsou uvedeny hlavně aspekty plánování výměny generací ve vedení podniku. V záležitostech týkajících se převodu vlastnictví je uveden pouhý nástin hlavních směrů, jakými se obvykle postupuje.

<sup>27</sup> LEVINSON, H.: „Conflicts that Plague Family Business“, *Harvard Business Review*, March–April, 1971, pp. 91–98.

<sup>28</sup> ARAGONES, J.: „La sucesión en las empresas familiares“, *Capital Humano*, N. 33, 1991, pp. 24–28.

<sup>29</sup> The Economist: „Family Values“, April, 2<sup>nd</sup>, 1994, p. 73.

<sup>30</sup> FRANCIS, B. C.: „Family Business Succession Planning“, *Journal of Accountancy*, August, 1993, pp. 49–51.

<sup>31</sup> GALLO, M. A., GARCÍA, C.: „Important factors in family business internationalization“, *Family Business Review*, vol. 9, № 1, Spring, 1996, pp. 45–59.

<sup>32</sup> DIAZ-CARDIEL, J.: „Sucesión, la maldición de la empresa familiar“, *Actualidad Económica*, 9 de mayo, 1994, pp. 36–39.



### 3.5.1 Výběr vhodného nástupce

Odpověďt na otázku, kdo se stane tou osobou, která vystřídá vlastníka ve vedení podniku, je snad nejsložitější ze všeho. Při zvažování této otázky by vlastník měl uvažovat i o tom, že by vedení podniku mohl svěřit do rukou profesionálních manažerů<sup>33</sup>. Pokud se zvolí toto řešení, je to pro dobro rodinného podniku a v jistém slova smyslu též pro dobro rodiny. Faktem je, že tato možnost by měla být zcela vážně nastolena zejména tehdy, když jde o výměnu druhé a následujících generací. Zavedení profesionálního řízení znamená, že řízení podniku se oddělí od osobních životů jednotlivých členů rodiny. Proti tomuto racionálnímu argumentu se však staví jeden zásadní problém. Tímto problémem je skutečnost, že většina rodinných podniků má sklon řídit se spíše motivy psychologicko-individuálními nebo motivy rodinné povahy, než podporovat neosobní zájmy podnikání. Tyto psychologické momenty bývají jedním z hlavních důvodů, proč se v okamžiku předávání vedoucí úlohy v podniku dává přednost některému členu rodiny. Dále je nutno vyzdvihnout fakt, že při výběru následníka není možné opomenout též podrobné zhodnocení jeho osobnosti. Doporučuje se, aby toto rozhodnutí nebylo svěřeno výhradně stávajícímu řediteli/vlastníkovi. V každém případě je prospěšnější přizvat k tomuto rozhodování celou rodinnou radu.

### 3.5.2 Načasování výměny generací

Je dosti rozšířeno, že výměna generací je událost, k níž dochází ve chvíli, kdy se majitel podniku odhodlá odejít do ústraní. Ve skutečnosti je výměna generací procesem, který se rozbíhá již ve chvíli, kdy potenciální následníci jsou ještě dětmi. Z tohoto hlediska je téměř nemožné určit přesnou dobu, v níž by tento proces měl probíhat. Podnikatel by měl uvnitř své rodiny vytvářet a pěstovat touhu ujmout se správy rodinného podniku, a to dlouho předtím, než začne reálně pomýšlet na svůj odchod do ústraní. LEA<sup>34</sup> nazývá takový způsob jednání „**Marketingová strategie pro rodinný podnik**“. Prostřednictvím této „**strategie**“ vštěpuje majitel svým potenciálním nástupcům pozitivní náhled na podnik a na prospěch, který plyne z jeho řízení. Sleduje tímto způsobem záměr vytvořit v rodině poptávku po kontinuálním držení majetku a řízení celého podnikání. Smyslem této první fáze tedy je vzbudit zájem o následnictví. Jestliže se to podaří, je nutno začít zcela vážně pracovat na všech úkolech, které s následnictvím souvisejí. LEA navrhuje, že plánování by mělo začít ve chvíli, kdy už je zřejmé, že podnik má solidní základy a dobré perspektivy směrem do budoucna, je stabilní a je celkově výhodné udržet ho pro rodinu. Čím dříve padne rozhodnutí, tím více času bude k dispozici pro plánování a přípravu. V neposlední řadě se zvýší i pravděpodobnost, že rodina bude ochotna a schopna ujmout se podnikání ve chvíli, kdy nastane rozhodující okamžik<sup>35</sup>.

### 3.5.3 Vhodný přístup k výměně generací

Je nutné podotknout, že jde o velmi složitou záležitost. V okamžiku, kdy začneme realizovat tento proces, narazíme na celou řadu nejrůznějších překážek, které jeho průběh komplikují a brzdí. I přesto však se dá nastítnit řada doporučení, jež přechod od jedné generace ke druhé v řízení rodinného podniku usnadní.

---

<sup>33</sup> BARNES, L. B., HERSON, S. A.: „Transferring Power in the Family Business“, *Harvard Business Review*, Jul–Aug, 1976, pp. 105–114.

<sup>34</sup> LEA, J. W.: *La sucesión del management en la empresa familiar*, Ed. Granica, Barcelona, 1993.

<sup>35</sup> KETS DE VRIES, M. F.: „The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News“, *Organizational Dynamics*, Winter, 1993, pp. 59–71.

### **1. Vystihnutí vhodného okamžiku plánování výměny generací.**

Výměna generací není úkon, k němuž dochází jednorázově v jednom určitém momentě. Jde o proces, který se uskutečňuje dlouhodobě a je nezbytné, aby byl náležitě naplánován. LEACH<sup>36</sup> píše o tom, že by bylo ideální, kdyby se majitel – jako osoba odpovědná za chod celého podniku – velmi pozvolna a téměř nepozorovaně měnil v člověka odcházejícího do ústraní. Během tohoto časového období musí následníci činit pokroky ve svých funkcích a rozvíjet své schopnosti, získávat si respekt a důvěru majitele, členů podniku a dalších osob, které se pohybují v těsné blízkosti rodinného podniku (např. klientů, dodavatelů, bankovních ústavů). Nějaký čas rovněž potrvá, než se ukáže, jaký účinek má průběh tohoto přechodného období na rodinu.

### **2. Náčrt plánu výměny generací.**

Každý rodinný podnik si musí vypracovat svůj specifický plán výměny generací. V tomto plánu musí být obsaženy náležitě definované cíle, prostředky a lhůty. Tento plán se stane základem pro projednávání všech záležitostí tvořících součást procesu přechodu z jedné generace na druhou. Jde o záležitosti týkající se řízení a stylu vedení a dále o záležitosti právní, finanční, daňové a psychologické. Existence takového dokumentu výrazným způsobem zredukuje možné pochyby, nejasnosti a nedorozumění. Podmínkou však je, aby s ním byla seznámena celá rodina<sup>37</sup>.

### **3. Zabezpečení procesu vzdělávání a získávání zkušeností pro ty potomky, kteří mají zájem podílet se na vedení rodinného podniku.**

Tento proces by měl obsahovat úkoly a lhůty, do kdy je mají zájemci o vedení podniku splnit. Tímto způsobem je možno kontrolovat, jak se vyvíjejí a jakých eventuálních pokroků dosahují, nakolik je žádoucí jejich potenciální integrace do podniku.

### **4. Vyjasnění a regulace vztahů rodina – rodinný podnik<sup>38, 39</sup>.**

Velmi mnoho problémů, které se vynořují v okamžiku střídání generací, má svůj původ ve střetech, k nimž dochází mezi zájmy rodiny a zájmy podniku. Právě na tento střet zájmů mezi oběma systémy (rodina a podnik) bylo již několikrát poukazováno: podstatou rodinného podniku je vzájemné prolínání dvou základních prvků, na jedné straně je to rodina, která vytváří systém chování a hodnot, které platí pro ni samotnou, ale které je možno přenést i do podnikání, a na druhé straně je to podnik, který vytváří soubor norem a profesionálních standardů. V tomto případě může dojít k tomu, že nejsou na rodinu přenosné. Mezi těmito dvěma prvky existují protiklady. Proto je nutné zavést ještě třetí složku, která se stane legitimní bází norem a hodnot a od níž se zároveň bude odvíjet i chování a jednání všech zainteresovaných osob. Jinými slovy tu opět narážíme na vypracování již zmíněného „**Rodinného protokolu**“, „**Rodinné smlouvy**“ či „**Rodinného statutu**“. V administrativní oblasti je vhodné zřídit Rodinnou radu, o které již byla řeč.

### **5. Zavázání všech členů rodiny – včetně zakladatele – k účasti na vypracování plánu výměny generací.**

Úkolem ředitele je iniciovat a vést proces plánování výměny generací. Zároveň ovšem musí dát příležitost všem osobám přímo zainteresovaným na této záležitosti, aby otevřeně vyjádřily svá mínění, potřeby, očekávání a případné obavy. Vytvoření objektivního prostředí, v němž se bude

<sup>36</sup> LEACH, P.: *La empresa familiar*, Ed. Granica, Barcelona, 1993.

<sup>37</sup> FERRARI ROBINO, C. A.: „La sucesión en la gestión de la empresa familiar“. En Sindicato Empresarial Alavés (SEA) [Ed.]: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Ed. SEA, Vizcaya, 1995, pp. 177–191.

<sup>38</sup> CUATRECASAS, E.: „Organización de la empresa familiar. el protocolo familiar“. En Sindicato Empresarial Alavés (SEA) [Ed.]: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Ed. SEA, Vizcaya, 1995, pp. 41–51.

<sup>39</sup> KETS DE VRIES, M. F.: „The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News“, *Organizational Dynamics*, Winter, 1993, pp. 59–71.

dialog na toto téma rozvíjet, pomůže neutralizovat negativní emocionální odezvu uvnitř rodiny. Závazek podílet se na plánování generační výměny s sebou nese nutnost počítat s tím, že do této činnosti je třeba investovat jak čas, tak příslušné finanční prostředky. Také rodina se musí obrnit trpělivostí, zbavit se předsudků a být ochotna obětovat své osobní zájmy ve prospěch celku.

## **6. Oddělení rolí vlastníka podniku a role vedoucího pracovníka nebo zaměstnance podniku<sup>40</sup>.**

Pokud rodina poctivě přemýšlí o svém podniku, zákonitě dojde časem k závěru, že na odpovědná místa v podniku musí být dosazováni ti kandidáti, kteří prokážou profesionální schopnosti k výkonu příslušné funkce. Rodinní příslušníci by tyto funkce měli zastávat pouze tehdy, splňují-li předem stanovené profesionální požadavky.

## **7. Záruka finanční jistoty odcházejícímu vedoucímu pracovníkovi a plnění plánů spojených s jeho odchodem do ústraní.**

Jednou z překážek, které provázejí proces dorůstání nové generace řídicích pracovníků, bývá obvykle to, že generální ředitel nemá žádnou představu o tom, co bude dělat po svém odchodu do ústraní. Přitom je nesmírně důležité, aby byl podnikatel emočně i finančně připraven na tuto novou kapitolu svého života, která už nebude probíhat výlučně v prostředí rodinného podniku.

### ***Převod vlastnictví***

Je možné se domnívat, že cíl, k němuž má směřovat plánování převodu vlastnictví, spočívá v dosažení koncentrovaného vlastnictví s osobní zainteresovaností. Rovněž je nutno dbát na to, aby nedocházelo ani k nejmenším rodinným dohadům. Dosažení tohoto obecného cíle povede k upevnění životaschopnosti rodinné firmy. Tento postup se však neobejde bez předběžných a pro podnikatele skutečně těžkých kroků: musí zvážit kladné a záporné stránky svých možných následníků a rozhodnout se pro jednoho z nich. Plánování převodu vlastnictví je zároveň třeba chápat jako proces skládající se ze dvou etap<sup>41, 42</sup>:

**a) Příprava následnictví.** V průběhu této první fáze je nutno položit si a řešit celou řadu otázek. Některé z nich jsou vyjmenovány v dalším textu:

1. ***Volba právní formy.*** Je třeba zvážit, zda původní právní forma podniku stále ještě vyhovuje. Zejména by se měla zvažovat možnost přechodu z fyzické na právnickou osobu. V mnoha případech dochází i ke změně podnikatelského modelu z modelu manažer-majitel na model podnik-systém, což s sebou z hlediska následnictví nese celou řadu výhod.
2. ***Zkoumání možnosti statutárních změn, které by byly těžko proveditelné poté, co se uskuteční výměna generací.*** Mezi těmito změnami můžeme uvést transformaci na akciovou společnost.
3. ***Zvážení možnosti ustanovení správcovství.*** To je opatření, jehož prostřednictvím majitel svěřuje vlastnictví jiné osobě nebo instituci proto, aby ho spravovala ve prospěch třetí strany nebo skupiny. Smyslem tohoto opatření je pružné převedení podniku na následující generaci.
4. ***Úvaha o vlastnictví a o účasti v podniku.*** To je jedna z nejožehavějších záležitostí, protože tady stavíme proti sobě aktivní společníky a společníky, kteří jsou poživateli zisku. Dříve v textu byla uvedena nutnost koncentrovat majetek podniku do rukou aktivních společníků, ale zároveň je třeba myslet na nutnost spravedlivého finančního vyrovnání s těmi osobami, které zůstávají stranou aktivní účasti v rodinném podniku.

<sup>40</sup> ARAGONES, J.: „La sucesión en las empresas familiares“, *Capital Humano*, N. 33, 1991, pp. 24–28.

<sup>41</sup> ARRIOLA, J. M.: „La sucesión en la empresa familiar“. En Sindicato Empresarial Alavés (SEA) [Ed.]: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Ed. SEA, Vizcaya, 1995, pp. 193–248.

<sup>42</sup> GALAN, J.: „La sucesión en la empresa familiar“, *Cinco Días*, 24.–25. de junio, 1994.

**b) Nástupnická listina.** Pokud se rozhodneme zvolit tento postup, je třeba vycházet z platného právního rámce, který stanovuje pravidla pro převod dědického majetku na dědice.

### 3.6 PERSPEKTIVY ROZVOJE MALÝCH A STŘEDNÍCH RODINNÝCH PODNIKŮ

Dá se říci, že rodinné podniky jsou sice méně mediálně viditelnými, ale přes to hnacími motory mnoha národních ekonomik<sup>43</sup>. Jaká tedy bude jejich budoucnost?

Dá se předpokládat, že pozice rodinných podniků do budoucna zůstane přinejmenším stejná a i v České republice lze očekávat, že jejich pozice bude ještě dále významně posilovat, a že se během následujících deseti až patnácti let vyrovná ostatním tržním ekonomikám.

Na stranu druhou však je třeba dodat, že tato prognóza předpokládá to, že rodinné podniky budou schopny se vyrovnat s mnoha konkurenčními tlaky, globalizací i nadcházející vlnou mezi-generačních předání. Nezbytným krokem bude jejich profesionalizace, realizace kvalitního strategického řízení a nalezení správné rovnováhy mezi tradicí a inovativností. Další výzvou pro rodinné podniky je i jejich růst.

Autor tohoto textu je přesvědčen, že významnou pomocí rodinným podnikům při překonávání těchto překážek bude jak kvalitní vzdělání, tak poradenství i výzkum<sup>44</sup>.

## 4 KONCEPCE VĚDECKÉ PRÁCE A VÝUKY

V devadesátých letech minulého století a hlavně v první dekádě tohoto století se problematika podnikatelství, do kterého malé a střední rodinné podniky nevyhnutně spadají, začala bouřlivě rozvíjet. Poměrně rychle vznikly i v České republice podnikatelské předměty a poté i některé specializované studijní programy zaměřené na podnikatelství. Ruku v ruce s tím následoval i výzkum podnikatelství a malých a středních podniků. Zvláště v devadesátých letech však výuka i výzkum v oboru rodinných podniků značně pokulhával. Problém není ani tak v tom, co zkoumat a co vyučovat, ale jak k výzkumu v podnikatelství a v malých a středních rodinných přistupovat a jak tento obor vyučovat. V následujícím textu se pokusíme nastínit odpovědi na dvě otázky. Tedy co zkoumat, jak to zkoumat a co vyučovat a jak to vyučovat.

### 4.1 KONCEPCE VĚDECKÉ PRÁCE

Podnikatelství je vysoce komplexní proces, který si žádá zapojení nových přístupů a využití nových technik. Jak bylo řečeno výše, je zde možné nastolit dvě základní otázky pro výzkum podnikatelství a malých a středních podniků v nové Evropě<sup>45</sup>: **Co zkoumat? Jak zkoumat?**

<sup>43</sup> KORÁB, V., MIHALISKO, M., HANZELKOVÁ, A.: Rodinné podniky. Domptér Press, Brno, 2008. Předáno do tisku.

<sup>44</sup> Toto tvrzení je podloženo též publikacemi mnoha vědeckých článků ve světových časopisech, jako např. ROGOFF, E. G., ZACHARY HECK, R. K.: Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, Volume 18, Issue 5, September 2003, Pages 559–566.

Např. HABBERSHON, T. G., WILLIAMS, M., C., MacMILLAN, I. C.: A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, Volume 18, Issue 4, July 2003, Pages 451–465.

Nebo: LEENDERS, M., WAARTS, E.: Competitiveness and Evolution of Family Businesses: The Role of Family and Business Orientation. *European Management Journal*, Volume 21, Issue 6, December 2003, Pages 686–697.

### 4.1.1 Co zkoumat?

Je možné podat tři pohledy na výzkum v oblasti podnikatelství:

1. **Podnikatelství jako samostatná lidská činnost** – základní lidské chování, které vychází z našeho dětského věku (jako děti jsme si hráli na podnikatele, byli jsem jimi).
2. **Podnikatelský proces z jiných perspektiv** – (z pohledu rodiny, z pohledu zaměstnanců, z pohledu vlády apod.).
3. **Podnikatelství jako cosi všeobecně kolektivního** – (podnikatelské prostředí jako síťové prostředí).

### 4.1.2 Jak zkoumat?

Do výzkumu podnikatelství je třeba vnést:

1. **Více kritického myšlení** – (s využitím pohledu rozdílných zúčastněných osob, tzv. stakeholderů a to též z pohledu nakládání se získanými daty).
2. **Grounded-Theory** přístup s využitím **Case Survey Research** – (využití většího počtu případů).
3. Využití všech **typů zúčastněných osob** – veřejných, akademických, politických a podnikatelských – pro porozumění toho, co jsou bariéry podnikatelského procesu a jak je odstranit.

Zde je možné postavit některé nové alternativní strategie budoucího podnikatelského výzkumu:

1. Využití konceptuálního **kvalitativního modelování**.
2. **Pozorování** (survey research) – využití standardizovaných technologií pro testování hypotéz.
3. **Kvalitativní výzkum** – využití různých technik avšak s akceptováním vlivu výzkumníka i v případě interpretace zkoumaných výsledků.
4. Výzkumný proces, který má **sebekontrolní mechanismy** (kvalitativní výzkumné techniky) – Enactive research.

## 4.2 KONCEPCE VÝUKY

I pro budoucí koncepci výuky podnikatelství můžeme postavit dvě základní otázky: **Co vyučovat? Jak vyučovat?**

### 4.2.1 Co vyučovat?

Výukový model podnikatelství je možné demonstrovat na následujících základních krocích<sup>46</sup>:

- Formace podnikatelské mentality.
- Identifikace a hodnocení podnikatelských příležitostí.
- Sebehodnocení a struktura podnikatelských příležitostí.
- Vypracování podnikatelského plánu.
- Startovací proces – založení podniku.
- Podnikatelský rozvoj a růst.

---

<sup>45</sup> PASSIO, A.: „Researching Entrepreneurship“, RENT international conference, Prague, 2004.

<sup>46</sup> BYGRAVE, W ZACHARAKIS, A.: Entrepreneurship. Wiley Publishing, NY, USA, 2008, 613 pp. ISBN 978-0-471-75545-6.

Jak již bylo výše řečeno, co vyučovat v oboru podnikatelství je dostatečně známo. Na Fakultě podnikatelské VUT v Brně se výše uvedený model podnikatelství též od jejího vzniku uplatňuje.

## 4.2.2 Jak vyučovat?

Pro cestu vpřed je nutné vidět podnikatelské vzdělávání a výuku třídídimenzionálně.<sup>47</sup>

1. Horizontální dimenze:
  - a. Zde jsou rozvíjeny profesionální znalosti v daném oboru.
2. Vertikální dimenze:
  - a. Rozvoj znalostí v oblastech příbuzných danému oboru.
  - b. Rozvoj znalostí o jiných kulturách.
  - c. Rozvoj schopností komunikovat v cizích jazycích.
3. Kolmá dimenze:
  - a. Rozvoj schopností pohlížet do budoucnosti.
  - b. Rozvoj schopností předvídat.

V průběhu pedagogické praxe na Fakultě podnikatelské VUT v Brně autor navrhl několik podnikatelských předmětů. Nejstarším předmětem je „**Drobné podnikání**“, který je přednášen v oboru Řízení a ekonomika podniku v podstatě od založení Fakulty podnikatelské do dnešní doby. Druhý předmět „**Založení a řízení nových podniků**“ byl navržen jako povinný pro obor Podnikové finance. Tento předmět prošel na jaře 2001 schvalovacím řízením a je od školního roku 2001/2002 přednášen v magisterském studiu oboru Podnikové finance a obchod. Třetí předmět „**Rodinné podnikání**“ byl navržen jako povinně volitelný taktéž pro obor Podnikové finance a obchod inženýrského studia na Fakultě podnikatelské VUT v Brně. V současné době není zařazen do akreditovaného studijního oboru.

### ***Inovace výuky podnikatelství s využitím podnikatelských laboratoří***

Výše zmíněná nová koncepce třídídimenzionálního modelu výuky podnikatelství se zatím mnoho nevyužívá. Progresivní inovaci výuky podnikatelství s využitím výše zmíněného třídídimenzionálního modelu připravuje autor textu v novém oboru Joint Master Degree Management kvality v malých a středních podnicích. Tento studijní obor je připravován k akreditaci v anglickém jazyce a počítá se s mezinárodními studenty. Dále jsou uvedeny základní principy podnikatelských laboratoří v dvouletém magisterském oboru.

#### **Podnikatelské laboratoře**

- Integrují znalosti získané studenty během předchozího studia.
- Vytvářejí prostředí pro řešení prakticky orientovaných problémů (pomocí případových studií a situačních studií, a to jak individuálních tak i týmových).
- Každá laboratoř je zaměřena na jinou část podnikatelského procesu a managementu malých a středních podniků – (budování týmů, podnikatelskou etiku, rozvoj, růst a pád podnikání).

#### **Podnikatelská laboratoř 1**

Laboratoř integruje a převádí do praxe znalosti a dovednosti získané během zimního semestru prvního roku studia.

---

<sup>47</sup> MILUTINOVIC, M.: „Wisdom of Education for Globalisation“, IPSY, 2005.

Laboratoř pracuje s týmy z rznych kultur a snaı se dosahovat excellence a maximalizace výsledků.

Studenti během práce tmov provádějí analýzu vybraného sektoru a pıpravuj marketingov plán pro podnik.

### **Podnikatelsk laboratoř 2**

Laboratoř integruje a převádí do praxe znalosti a dovednosti zskan v prvním a druhm semestru prvního roku studia.

Laboratoř pracuje opět s týmy a snaı se rozvíjet podnikání s etickm pohledem na něj skrz rozdln kultury.

Studenti během práce tmov pıpravuj podnikatelsk plán pro vybran podnik.

### **Podnikatelsk laboratoř 3**

Laboratoř převádí do praxe znalosti a dovednosti z prvních tı semestrů studia.

Laboratoř je zaměřena na tmov i individuln rozborů uspsnch i nespsnch podniků (best and bad business practices). Studenti musí být schopni vidět tyto uspchy skrz rozdln kultury.

Studenti budou prezentovat a obhajovat práce zamřen na řešení manažerských rozhodovacích problémů opět s respektováním rozdílných kulturnch prosted.

## **5 LITERATURA**

- [1] ARAGONES, J.: „La sucesión en las empresas familiares“, *Capital Humano*, N. 33, 1991, pp. 24–28.
- [2] ARQUER, J.: *La empresa familiar*, Ediciones Universidad de Navarra S.A, Navarra, 1979.  
ARRIOLA, J. M.: „La sucesión en la empresa familiar“. En Sindicato Empresarial Alavés (SEA) [Ed.]: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Ed. SEA, Vizcaya, 1995, pp. 193–248.
- [3] BARNES, L. B., HERSON, S. A.: „Transferring Power in the Family Business“, *Harvard Business Review*, Jul–Aug, 1976, pp. 105–114.
- [4] BOHAT, M., MLDEK, J.: „The Development of the Czech SMEs“. The Czech Institute of Applied Economics, Ltd., Prague, February 1998.
- [5] BORK, D., JAFFE, D., LANE, S., DASHEW, L., HEISLER, Q. : *Cómo trabajar con la empresa familiar. Guía para el asesor profesional*. Ed. Granica, Barcelona, 1997.
- [6] BYGRAVE, W., ZACHARAKIS, A.: *Entrepreneurship*. Wiley Publishing, NY, USA, 2008, 613 pp. ISBN 978-0-471-75545-6.
- [7] CARLOCK, R. S., WARD, J. L.: *Strategic planning for the family business*, Palgrave, UK, 2001. pp. 270. ISBN 0-333-94731-2.
- [8] CASADO, F.: „UN valor en alza“, ABC, 20 de Junio, Sec. Anlysis, III. 1994.
- [9] CASADO, F.: „La empresa familiar y su importancia en el mundo“, En Sindicato Empresarial Alavés (SEA) [Ed.]: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Ed. SEA, Vizcaya, 1995, pp. 249–263.
- [10] CASADO, F., SOLE, J.: „La empresa familiar“, *Revista de la Economía Social y de la Empresa*, N 19, 1994, pp. 25–35.
- [11] CUATRECASAS, E.: „Organización de la empresa familiar. el protocolo familiar“. En Sindicato Empresarial Alavés (SEA) [Ed.]: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Ed. SEA, Vizcaya, 1995, pp. 41–51.
- [12] DIAZ-CARDIEL, J.: „Pyme y empresa familiar“, *Alta Dirección*, 1992, pp. 459–464.
- [13] FERRARI ROBINO, C. A.: „La sucesión en la gestión de la empresa familiar“. En Sindicato Empresarial Alavés (SEA) [Ed.]: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Ed. SEA, Vizcaya, 1995, pp. 177–191.
- [14] FRANCIS, B. C.: „Family Business Succession Planning“, *Journal of Accountancy*, August, 1993, pp. 49–51.

- [15] GALAN, J.: „La sucesión en la empresa familiar“, *Cinco Días*, 24 y 25 de junio, 1994.
- [16] GALLO, M. A.: „Empresa familiar: trampas y fortalezas“, En Sindicato Empresarial Alavés (SEA) [Ed.]: *Jornadas sobre la Empresa Familiar*. Ed. SEA, Vizcaya, 1995, pp. 9–25.
- [17] GALLO, M. A., GARCÍA, C.: „Important factors in family business internationalization“, *Family Business Review*, vol. 9, № 1, Spring, 1996, pp. 45–59.
- [18] GOHLER, A.: *Der Erfolg grosser Familienunternehmen im fortgeschrittenen Lebenszyklus*. St. Gallen, 1999. 202 s.
- [19] KETS DE VRIES, M. F.: „The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News“, *Organizational Dynamics*, Winter, 1993, pp. 59–71.
- [20] LANSBERG, I.: „El papel del accionista“, *ABC*, 20 de junio, Sec. Análisis, XIV, 1994.
- [21] LEA, J. W.: *La sucesión del management en la empresa familiar*, Ed. Granica, Barcelona, 1993.
- [22] LEACH, P.: *La empresa familiar*, Ed. Granica, Barcelona, 1993.
- [23] LEVINSON, H.: „Conflicts that Plague Family Business“, *Harvard Business Review*, March–April, 1971, pp. 91–98.
- [24] MILUTINOVIC, M.: „Wisdom of Education for Globalisation“, IPSY, 2005.
- [25] PASSIO, A.: „Researching Entrepreneurship“, RENT international conference, Prague, 2004.
- [26] SOUČEK, Z.: *Firma 21. století*. Professional Publishing, Praha, 2005, 258s. ISBN 80-86419-88-6.
- [27] The Economist: „Family Values“, April 2nd, 1994, p. 73.
- [28] VOGLER, M.: *Aufgabe des Beirats in dem Familienunternehmen*. Stuttgart, 1990.

## 6 DESET NEJVÝZNAMNĚJŠÍCH PRACÍ AUTORA

1.  
KORÁB, V.: „*Review of support scheme in the Czech Republic*“. IN.: Environmental Problems of Small Business Development in Central and East European Countries. International Conference, Nicholas Copernicus University, Toruń, Poland, 1994. pp. 57–64. ISBN 83-901357-4-4.
2.  
KORÁB, V.: „Bankruptcies of small and medium enterprises in Czech Republic during integration process towards European union“. 5<sup>th</sup> EACES Interanational conference, Varna Bulgaria, 1998. pp. 517–527.
3.  
KORÁB, V., DVOŘÁK, J., VALENTA, J.: „*Barriers to the growth of small and medium – sized businesses in the Czech republic: a regional approach*“. International conference and SME forum, Budapest Hungary, April 1998.
4.  
KORÁB, V., KEŘKOVŠÝ, M., DOHNAL, M., DOHNAL, M. Jr.: „*Fuzzy Interpretation of Bankruptcy Data*“. Topics in financial economics and risk analysis, Ed. C. Siriopoulos. Thessaloniky, Grece, 1999. pp. 348–355.
5.  
KORÁB, V.: „*One approach to small business bankruptcy prediction: the case of the Czech Republic*“. SIGEF 2001 Congress „New logistics for the new economy“. Naples, Italy, September 20–21, 2001. pp. 359–368.



6.

KORÁB, V.: „*Barriers to family business development: case of the Czech Republic*“. 6<sup>th</sup> International conference on global business and economic development, Comenius University, Faculty of Management, Bratislava, Slovak Republic, November 7–10, 2001.

7.

KORÁB, V.: „*Pilot Study of Small Family Business in the Czech Republic*“, ICSB 48<sup>th</sup> World Conference, 15–18 June 2003, Belfast, Northern Ireland. p. 164.

8.

KORÁB, V.: „*Manual Data Mining: Non Traditional Tool for Small Business Research*“. IN. Research in Business: New Trends for a New Europe. Joint international conference, Sevilla 2.–3. October 2003, Spain. ISBN 84-688-8441-3.

9.

KORÁB, V., MIHALISKO, M.: Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Computer Press, Brno, 2005, 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

10.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M.: Podnikatelský plán. Computer Press, Brno, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

## 7 ABSTRACT

This work concerning small and medium-sized family enterprises and the prospects of their development was elaborated within professorship procedure at the Faculty of Business and Management, University of Technology (Fakulta podnikatelská, VUT) in Brno and it consists of four basic parts.

The most important part is the first one, which focuses on survey of the current conditions in the area of small and medium-sized family enterprises and family entrepreneurial activities in general. In the first place, it evaluates various definitions of family enterprise. The work quotes definitions of family enterprise used in Switzerland, Germany, Austria, and Spain. The most important definition is the one put forward by Arquer, 1979, which the author also uses in his researches. This part also analyses in detail the strengths and weaknesses of small and medium-sized family enterprises, and the external and internal pressures affecting them. In this part, the author follows up the scientific and research works of Spanish authors: Bork at all, 1997; Casado, 1995; Gallo, 1996; and Leach, 1993. The work highlights the interaction of two entirely different systems, the family system and the enterprise system, and the problems resulting from this interaction.

The second part of this work, which gives account of succession management in small and medium-sized family enterprises, including suggestion of the principal steps for transfer of family enterprise ownership, is also very important. The passages concerning succession management are based on the theoretical works of Levinson, 1971; Aragones, 1991; and Francis, 1993.

The third part of this work focuses on presentation of the author's concept of scientific and research work in the field of entrepreneurship and small and medium-sized enterprises. First, the author asks two fundamental questions: What to research in the area of entrepreneurship and small and medium-sized family enterprises, and how to research it? In this part, the author presents his answers to these questions as a concept of science and research in the area of entrepreneurship and small and medium-sized family enterprises. The focus is on qualitative approach to the research of small and medium-sized enterprises. In the theoretical aspect, the author follows up the works of Passio, 2004, in this part.

In the fourth part, the author presents his concept of approach to the tuition of entrepreneurship and small and medium-sized family enterprises. Again, he asks two questions: What to teach and how to teach it? Once more, the author presents the answers to these questions as a concept of tuition of the discipline in question. In the theoretical aspect, the author follows up the works of Milutinovic, 2005. The conclusion of the fourth part presents progressive innovation of entrepreneurship tuition in the form of so-called entrepreneurship laboratories. Three entrepreneurship laboratories for a newly prepared field of study, Joint Master Degree: Quality Management in Small and Medium-sized Enterprises, are briefly presented here.

A list of the literature used and a presentation of the ten most important works of the author are attached at the end of this text.