

Řízení následnictví v rodinných podnicích: klíčové faktory úspěšného nástupnictví

Ing. Martin Kulišťák

Abstrakt

Řízení následnictví v rodinných podnicích je komplikovaný a měnící se proces. Nejedná se o nehybný proces, který začíná, když dědici vstupují do procesu nástupnictví, ale je to dlouhodobý proces iniciovaný od jejich útlého věku. Rodinné podniky po celém světě čelí problému nástupnictví.

Účelem tohoto článku je poukázat na hlavní klíčové faktory úspěšného nástupnictví v rodinných podnicích. Tento článek zkoumá množství záležitostí, které se týkají procesu nástupnictví, se kterými se tyto podniky musí vypořádat. Obsahuje kapitoly jako například: co je to rodinný podnik, role rodin v nástupnictví, úskalí rodinných firem, pojem následnictví jako takový, problémy při generační obměně a úspěšný proces v rodinném podnikání. Je také nezbytné porozumět záměrům rodinných členů předtím, než se zapojí do procesu nástupnictví, aby bylo zajištěno, že budou pro rodinnou firmu dělat správná rozhodnutí. Z tohoto důvodu článek obsahuje také požadavky rodinných následníků, které musí splnit, aby byli považováni za vhodné kandidáty převzít rodinný podnik a také doporučení pro úspěšné následnictví.

Tato studie rodinných podniků používá vědecké články, online zdroje, knižní publikace a nabyté znalosti. Zároveň je zde ponechaný prostor pro budoucí výzkum, který se bude týkat rodinných podniků a který naváže na tento příspěvek. Bude se skládat z analýzy pěti případových studií českých rodinných podniků. Primární data budou získána skrze hloubkové rozhovory s rodinnými členy, kteří v podniku zastávají rozdílné pozice.

V tomto článku bylo zjištěno pět primárních faktorů s vazbou na předchozí klíčovou osobu, která rodinný podnik vedla. Model, který byl z těchto faktorů vytvořen, slouží jako mechanismus k porozumění rozličných prvků rodinného systému.

Abstract

Family business succession is a complicated and challenging process. It is not a stationary process that begins once heirs are involved in the business, but it is a long-term process initiated early in the heirs' lives. Family businesses all over the world are facing the problem of succession.

The purpose of this article is to outline the main key determinants of successful succession of family businesses. The paper investigates a number of issues regarding succession in family businesses, such as: what a family business is, the role of families in succession, the pitfalls of such a family-owned business enterprise, what a succession itself is, the issues of generational change and a succession plan of family businesses. It is also requisite to understand family members' intentions before they are joined the business, in order to make better decisions most suitable for the firm. Therefore, there are also included the requirements that family successors must fulfill to be considered suitable successors and the recommendations for successful succession.

A study of family businesses is carried out using scientific articles, online sources, local book sources as well as knowledge. At the same time, there is scope for future research on family businesses that will build on this contribution. It will consist of an analysis of five case studies of Czech family businesses. Primary data will be collected through in-depth discussions with family members in various capacities of ownership and management in the family business.

Five key determinants were identified with an excess of predecessor factors. The created model acts as a mechanism to understand the various elements of the family business system and subsystems.

Účel článku: Účelem tohoto článku je nastínit klíčové faktory úspěšného procesu následnictví v rodinných podnicích.

Metodologie/metody: V tomto článku byly použity vědecké publikace, knižní zdroje a online zdroje. Budoucí výzkum, který naváže na tento příspěvek, bude založen na empirických metodách - kvalitativní výzkum (diskuze se členy rodiny).

Vědecký záměr: Účelem této studie je poskytnout přehled klíčových faktorů rodinných podniků v České republice.

Zjištění: Bylo zjištěno pět klíčových faktorů v řízení úspěšného rodinného podnikání, které vyplynuly z pojednání v tomto článku.

Závěr: Zjištěnými pěti klíčovými faktory jsou: faktory vztahující se k následníkovi, faktory vztahující se k současné řídicí osobě, faktory týkající se rodiny, faktory týkající se samotného podnikání a strukturované dohody.

Klíčová slova: rodinný podnik, řízení rodinných podniků, úspěšné následnictví, generační obměna, rodinné podnikání

JEL klasifikace: M15, M21

Úvod

Struktura vědeckého článku

Na úvod bude probrán koncept rodinných podniků, proč jsou tak důležité i v České republice a proč je jejich nízká míra nástupnictví problémem. Následovat bude přehled motivu výzkumného projektu.

První kapitola tohoto článku se zabývá procesem nástupnictví v rodinných podnicích z pohledu odborné literatury. Hlavním cílem této kapitoly je poukázat na argument, proč jsou současné modely v České republice nedostatečné.

Ve druhé kapitole se zabývám vývojem v oblasti výzkumu rodinného podnikání. Následovat jí bude navržený rámec pro budoucí výzkum rodinného podnikání.

Třetí část rozebírá současné modely, které se snaží charakterizovat klíčové faktory úspěšného následnictví. Budou zde také identifikovány okolnosti, které zabraňují úspěšnému nástupnictví.

V závěrečné části bude z rozebrané teorie navržen integrační model, který znázorňuje determinanty pro úspěšný proces následnictví v rodinných podnicích.

Rodinné podniky

Rodinné podniky tvoří 80 % - 90 % všech podniků ve svobodných ekonomikách světa a přispívají v průměru k 75% hrubého domácího produktu (Poza, 2010).

Když se zaměříme Českou republiku, tak dle předsedy představenstva AMSP ČR Karla Havlíčka bylo v roce 2014 rodinnými firmami v České republice generováno zhruba 20 % hrubého domácího produktu. Novější odhad společnosti Grant Thornton uvádí přibližně 25% podíl na HDP. Podle odhadu společnosti Austrian Institute for SME Research rodinné firmy v České republice tvořily v roce 2007 dokonce 84 % z celkového počtu firem, což je více než v západní Evropě. Skutečný podíl a význam rodinných firem ale není znám (Machek, 2017).

Odhady se liší zřejmě i z důvodu neexistence jednotné definice rodinných firem. Evropské definice rodinných firem považuje za rodinné firmy i samostatné podnikatele. Tento fakt zdanlivě podíl rodinných firem zvyšuje (Machek, 2017).

Starověké přísloví říká, že „*bohatství neprochází třemi generacemi*“. První generace dělá bohatství, druhá generace z něj žije a třetí jej promrhá (Stalk, Foley, 2012). Podle celosvětových statistik vyplývá, že pouhých 30 % rodinných podniků přežije do druhé generace, 10 % do třetí generace a pouze 4 % do čtvrté generace (Machek, 2017).

Účel výzkumu

Tato studie se zabývá následující výzkumnou otázkou: Jaké jsou klíčové faktory úspěšného řízení rodinného podnikání?

V roce 2015 zveřejnil Forbes (2015) přehled 65 největších českých rodinných podniků včetně jejich výnosů (Machek, 2017).

Mezi některé úspěšné rodinné firmy, které jsou uvedeny v tomto publikovaném přehledu, jsou především Otavovi (Metalimex), Ondrovi (Tank Ono), Valentovi (Synot Holding), Piškaninovi (Hopi) nebo rodiny Hruzíkoví, Plevovi a Škrabalovi (Hruška). Všechny tyto podniky významně přispívají k prosperitě České republiky, protože vytvářejí velké množství příjmů (Machek, 2017).

Hlavní otázka spočívá v tom, jaké prvky dědického procesu tyto rodiny a ostatní uskutečnily, aby úspěšně přešly do druhé generaci podnikatelského procesu?

Odůvodnění výzkumu

Rodinné podniky představují skvělou příležitost pro transfer bohatství a dovedností z jedné generace na druhou. Lepší pochopení klíčových determinantů dědictví rodinného podnikání může členy rodiny povzbudit, aby více o následnictví přemýšleli. Přestože je stále výzkum zabývající se touto problematikou nedostatečný, vylepšení podnikových nebo manažerských praktik spolu s narůstajícím porozuměním rodinným podnikům a jejich významu, může změnit postoje zúčastněných stran (Farrington & Venter, 2009).

Definování rozsahu pro budoucí výzkum

Vzhledem k mnohovrstevnému charakteru rodinného nástupnictví je nejvhodnější použití kvalitativní výzkumné metodiky s využitím návrhu více případových studií (Leedy & Ormrod, 2013).

Budoucí výzkum se zaměří na pět rodinných podniků v různých etapách nástupnictví, u kterých se bude snažit identifikovat faktory úspěšného nástupnictví prostřednictvím semistrukturovaných hloubkových rozhovorů. Získané výsledky budou porovnány a bude vyvinut detailní model, který zlepšuje porozumění dědičného procesu rodinného podnikání.

1 Řízení následnictví z pohledu odborné literatury

V předchozí kapitole byla projednána potřeba lepšího porozumění dědičného procesu rodinného podnikání.

V této kapitole se zaměřím nejprve na to, co je to rodinný podnik a jaká je role rodin v procesu nástupnictví. Zmíním také úskalí rodinných firem. V další části následně vysvětlím pojem následnictví jako takový, zaměřím se na problémy při generační obměně a také na zajištění úspěšného procesu následnictví v rodinném podnikání. Rozeberu rovněž požadavky na rodinné členy, které musí splnit, aby byli považováni za vhodné kandidáty převzít rodinný podnik. Pozornost bude věnována také doporučením pro úspěšné následnictví. V závěrečné části se budu zabývat situací rodinných podniků v České republice.

1.1 Rodinné podnikání

Rodinné podnikání je jedna z nejstarších a nejvíce rozšířených forem podnikání. Mnoho lidí vnímá malé podnikání jako ne příliš přínosné pro společnost. Ve skutečnosti několik největších obchodů na světě začalo jako rodinné firmy. Spousta z nich existuje i v dnešní době (Pipatanantakurn, Ractham, 2016).

Toto podnikání představuje také důležitou část národních i globálních ekonomik. Důležitost pro národní ekonomiky spočívá v tom, že rodinné firmy jsou nejen zavázané uspokojit mnohé zainteresované osoby v podniku – zaměstnance, zákazníky, dodavatele, ale také vyrovnat se se vztahy mezi rodinnými členy (Majda, 2015).

1.1.1 Definice rodinného podniku

Existuje celá řada různých definic pro to, co to rodinný podnik je. Jednotlivé definice využívají různých kritérií. Jedním z důvodů je ten, že se z těchto definic vytvoří jedna nejužitečnější charakteristika, co to rodinné podnikání je (Duh, Tominc a Rebernik, 2009).

Mezi nejčastější používaná kritéria patří procento podniku, které rodina vlastní, dále počet generací, které byly či jsou v podniku angažovány – vlastníci nebo zaměstnanci. Do těchto kritérií také spadá počet členů rodiny, kteří ve firmě pracují. Velikost podniku zde hraje také určitou roli. Rozhodující je také strategický vliv rodiny na chod podniku. Zapomínat se nemůže ani na záměry rodiny pro další generaci.

Rozlišují se tři základní chápání definice rodinného podniku podle míry zapojení rodiny v podnikání.

Prvním z těchto pohledů je **široká definice**, kde je podnik jako takový chápán jako místo, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku. Existuje zde také záměr vlastníků udržet podnik v rodině (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 20).

Další definicí je **středně široká definice**. Podle ní je v rodinném podniku zakladatel nebo jeho potomci, kteří podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu.

Poslední z těchto definic je **úzká definice**, která znamená, že za rodinný podnik lze považovat takový podnik, kde se angažuje více rodinných generací. Samotná rodina má podnik ve svém vlastnictví a jeden nebo více členů rodiny v něm zaujímá manažerské postavení (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 20).

1.1.2 Role rodiny v řízení rodinných podniků

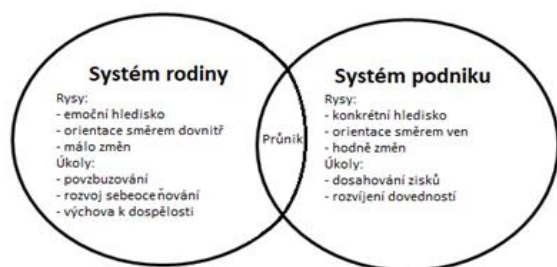
Rodinný podnik se od ostatních nerodinných podniků odlišuje tím, že rodina má rozhodující vliv na jeho politiku. Jednotliví členové rodiny si tento vliv mohou zajistit tak, že se podílí na vedení podniku.

Vedením podniku se rozumí aktivity, které řídí výrobní a sociální systém podniku. Často se členové rodiny ve stresových situacích drží spíše emocionálních vzorů při analýze problému. To však značně omezuje řešení problémů v rodinném podnikání. V rodinném podnikání je překrývání různých rolí daleko znatelnější než v ostatních podnicích (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 22).

1.1.3 Úskalí rodinného podniku

V rodinném podnikání na sebe naráží dva systémy - rodina a firma. I přesto, že oba dva systémy tvoří stejní lidé, představuje každý z nich jiný svět. Rodina jako taková je charakterizována silnou citovou stránkou. Naopak firemní svět požaduje výsledky.

Jeden ze základních problémů pro rodinu je ten, že se musí naučit, jakým způsobem se mění vztahy v míře, jak se členové rodiny pohybují v obou těchto systémech (Koráb aj., 1998).



Obrázek č. 1: Překrývání systémů rodiny a rodinného podniku. (Zdroj: Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Z tohoto modelu je možné vidět, jak odlišné pohledy na věc mohou rodina a podnik mít. Vyplývá z toho nevyhnutelnost konfliktu (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2007, s. 54). Výše uvedený model je možné rozšířit o kruh vlastnictví. Vznikne tak model tří kruhů, ze kterého získáme lepší představu o celkovém souboru prvků, které definují systém rodinného podniku. Tento model poukazuje na závislost tří systémů - rodiny, vlastnictví a řízení.

V modelu tří kruhů jsou úzce propojeny všechny tři systémy - podnik, rodina a vlastnictví, které se navzájem ovlivňují. Znamená to, že jak dobře či špatně funguje rodina, tak bude fungovat i rodinný podnik (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2007, s. 55).



Obrázek č. 2: Model tří kruhů. (Zdroj: Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

1.2 Nástupnictví v rodinném podnikání

Nástupnictví je jeden z hlavních problémů rodinného podnikání. I když se nejedná o jednoduchý proces, nemělo by být vnímáno pouze v negativním světle. Mělo by se na něj naopak pohlížet jako na strategickou příležitost v rychle rostoucích firmách nebo ve firmách, které nově vstupují na trh (Duh, 2014).

Jde o kritický faktor, který rozhoduje o přežití rodinné firmy. Uvádí se, že 70 % rodinných firem zažije krach nebo je prodáno před tím, než ji převezme druhá generace. Pouze deset procent rodinných firem přežije do třetí generace. Jeden z hlavních důvodů neúspěchu rodinných firem je právě neúspěšné nástupnictví (Machek, 2017).

Přechod od jedné generace ke druhé není nikdy jednoduchou záležitostí. Nástupnictví je svázáno s emocemi, které se dotýkají existence zakladatele a jeho rodiny (Martel, Křápková, 2017).

Problematika nástupnictví se zabývá otázkou, jak lze nahradit osoby na klíčových pozicích ve firmě. Nejčastěji je tento pojem spojován s procesem plánování nástupnictví, které zahrnuje identifikaci a rozvoj zaměstnanců, kteří se na uvolněnou pozici hodí. Nástupnictví v rodinném podnikání je přitom specifické tím, že do hry vstupují i neekonomické cíle rodiny, která ji ovládá (Machek, 2017).

1.2.1 Plánování a řízení nástupnictví

Pro úspěšné rodinné nástupnictví je nezbytným procesem plánování a řízení rodinného podniku. Samotný proces musí splňovat finanční a psychologické potřeby vlastníka podniku, rodiny a klíčových zaměstnanců. Úspěšné plánování musí také vzít v úvahu daňové, obchodní a likvidní kritéria a sladit je s rodinnými vztahy (White, Krinke a Geller, 2004).

Při procesu následnictví se nejedná o jednorázovou záležitost, při které dojde k předání akcií a jmenování potomka do vedoucí pozice. Naopak jde o složitou záležitost, která vyžaduje důkladnou přípravu a trvá i několik let. Je potřeba vyřešit celou řadu otázek. Kdo je způsobilý k následnictví? Kdy dojde k samotnému předání podniku? Jakým způsobem se to bude dít? Tyto a další otázky se při procesu následnictví musí řešit.

Jelikož se jedná o velice klíčový problém, není divu, že mnoho zemí v Evropě využívá poradenskou činnost ve většině sfér svých činností rodinného podniku. Zakladatelé bývají většinou experty na podnikatelskou činnost. Postrádají ale potřebné znalosti v dalších důležitých odvětvích jako jsou například účetnictví a daně, právo a další. Při využití těchto poradenství je úspěšnost rodinného podniku vyšší. Další výhodou může být bezproblémovější předání rodinného podniku z majitele na následníka (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008).

1.2.2 Úspěšný proces v rodinném podnikání

Proces následnictví v rodinném podnikání obsahuje dvě fáze – vlastnický a směřující proces. Směřující proces obsahuje čtyři rozdílné fáze, ve kterých se role a funkce vlastníka a následníka překrývají.

První fáze se nazývá **iniciační**. Vlastník svému nástupci ukazuje fungování ve firmě a snaží se také zvednout jeho zájem. Tato fáze pokračuje až do druhé **začleňovací** fáze. Nástupce se zde zapojí do dění ve společnosti. Ve třetí **společné řídicí** fázi následník vstupuje ve společnost již oficiálně. Následník přitom není vybrán pouze na základě svých schopností a zájmu, který jeví, ale také dle kvalit ve vztazích s vlastníkem a jinými členy společnosti. V této fázi se blíže seznámí se společností a pracuje blízko zaměstnanců a vlastníka. Následník zde dokazuje vlastníkově, že je oprávněný převzít podnik. Vlastník mu také předává patřičné znalosti, filozofii managementu a zodpovědnosti. Tato fáze vrcholí čtvrtou **fází odchodu**, která se projevuje stažením vlastníka ze scény a přenechání společnosti následníkovi. Vlastník zde už figuruje pouze jako konzultant (Koffi aj., 2014).

1.2.3 Faktory úspěšného nástupnictví

Každý rodinný podnik má nesčetně složitosti kvůli spojení práce a rodiny. Z tohoto důvodu neexistuje žádný návrh, který by mohl být navržen k odhalení determinantů, protože každá situace je

nekonečně složitá. Proces může být řízen pouze tak, aby se nejlépe přizpůsobil každému jednotlivému případu (Davis, Harveston, 1998).

Později došlo k syntetizaci většiny literatury, aby došlo ke shrnutí stručnějšího seznamu determinantů, které jsou klíčové k úspěšnému nástupnictví. Bylo zjištěno, že nejčastějšími obavami z úspěšného následnictví jsou:

- vlastnosti nástupce a držitele
- rodinné vztahy
- sdílení vize
- plánování nástupnictví
- vedoucí, kteří se musejí potýkat se silnými outsidersy uvnitř (Miller, Steier, 2004).

Novější provedený výzkum na téma následnictví v rodinných podnicích poukázal na teoretický model faktorů, které přímo ovlivňují proces nástupnictví. Jedná se o:

- ochota nástupce převzít podnik
- úroveň přípravy nástupce
- vztah mezi vlastníkem-manažerem a nástupcem (Venter aj., 2005).

Autoři Venter a kolektiv se také snažili předvídat předcházející faktory, které by ovlivnily ochotu nástupce převzít podnik a vztah mezi vlastníkem/manažerem a nástupcem.

Identifikovali následující faktory, které ovlivňují ochotu nástupce převzít podnik:

- výnosy z obchodu
- důvěra ve schopnosti a záměry nástupce
- sladění osobních potřeb.

Rodinná harmonie do ochoty nástupce převzít podnik nespadá, ale je předchůdcem vztahu mezi vlastníkem a manažerem.

Tento model obsahoval důležité aspekty následníka pro následnictví. Nezahrnoval však důležité aspekty celého procesu nástupnictví, jako jsou vztahy související se stávajícím vlastníkem podniku a prostředím, ve kterém podnik působí (Venter aj., 2005).

1.2.4 Problémy při generační obměně.

Jedním z hlavních problémů při generační obměně v rodinném podniku je takzvaný problém seniora, který podnik předává. Následník se obvykle podílí na činnosti rodinného podniku. Velmi často je v pozici zaměstnance. Určitý nesoulad rolí však může nastat, pokud následník obdrží úkol a vstupuje například do různých obchodních jednání s vědomím, že finální rozhodnutí musí učinit senior, který má stále největší pravomoc.

Také konflikty uvnitř rodiny a chybějící důvěra mohou negativně ovlivnit proces předání rodinného podniku. Rodina je velmi náchylná ke konfliktům v mezilidských vztazích. V procesu předání mohou ožít staré konflikty mezi generacemi nebo sourozenci. Není vyloučený také vznik nových problémů (Koráb, 2008).

Dalším problémem v úspěšném předání rodinného podniku je podceňování samotného procesu. Většinou tento proces bývá chápán jako krátkodobá akce a ne jako dlouhodobější proces trvající i několik let. Velmi často se podceňuje sociální a psychologická stránka předání. Důraz bývá kladen pouze na daňové nebo právní otázky spojené s procesem předání podniku (Koráb, 2008, s. 128).

Pro seniora i juniora jsou typické čtyři fáze předání rodinného podniku.

U seniora se nejprve projevuje počáteční nechuť předat podnik. V další fázi si ale uvědomí nutnost předat rodinný podnik další generaci pro fungování podniku. Důvěra ve schopnosti svého nástupce nakonec způsobí, že senior předá podnik svému nástupci a odloučí se od rodinného podniku.

Pro následníka je nejprve typický odpor k převzetí podniku. Důvodem mohou být například špatné vztahy se současným majitelem. V další fázi odpor ustupuje do pozadí spolu s averzí k současnému majiteli – jeho otci. Dojde k předání podniku a vedení (Koráb, 2008, s. 129).

1.2.5 Doporučení pro úspěšné nástupnictví

Plánování nástupnictví představuje jeden z důležitých faktorů úspěšného následnictví. Úspěšné nástupnictví spočívá v **plánování s dostatečným předstihem**. Rodiny, které se potýkají s problémem nástupnictví, většinou nemají plán nástupnictví připravený včas.

Vymezení rolí jednotlivých účastníků taktéž napomáhá k úspěšnému nástupnictví. Dalším důležitým faktorem pro úspěšné následnictví je **vztah mezi zakladatelem a následníkem**. Vztahy mezi těmito dvěma členy rodiny se v průběhu nástupnictví mohou měnit. V počáteční fázi jsou vztahy napjatější, posléze dochází k jejich uvolnění. Na konci, když zakladatel opouští firmu, se vztahy opět stávají napjatější. Tento vztah je důležitý i po předání firmy. Většinou dochází k tomu, že následník se zakladatelem konzultuje důležitá rozhodnutí. Vztahy, které jsou založené na vzájemném respektu a důvěře vytvářejí uznání a podporu. Pozitivně tak ovlivňují proces nástupnictví. Důvěra ve schopnosti následníka je významným určujícím faktorem procesu nástupnictví. Pokud se zakladatel staví do role generála a v potomkovi vidí svého rivala, proces nástupnictví může být ohrožen (Machek, 2017, s. 66).

Se samotnými vztahy souvisí **rodinná harmonie**, která je podle některých odborníků z této problematiky důležitějším faktorem úspěchu nástupnictví než plánování nástupnictví nebo příprava potomků. Rodinná harmonie poskytuje procesu nástupnictví podporu ve formě sdílené vize, vzájemné důvěry a porozumění. Usnadňuje také sdílení znalostí. Samotná harmonie ale může být narušena konflikty ve firmě. Ty mohou vzniknout mezi zakladatelem a následníkem, mezi sourozenci, manželi nebo dalšími členy rodiny. I neočekávané události v rodině, jako je narození dítěte nebo rozvod, může harmonii zkomplikovat (Machek, 2017, s. 67).

Důležité jsou také **vlastnosti zakladatele**, který musí čelit nepříjemným pocitům ze ztráty moci a společenského statusu. Cítí také nechuť vzdát se kontroly nad rodinnou firmou. Zakladatel by měl být otevřený novým nápadům, umět spolupracovat, delegovat pravomoci na následníka a nechat ho činit rozhodnutí, včetně těch chybných (Machek, 2017, s. 67).

Také **vlastnosti následníka** hrají svoji roli. Předpokladem je ochota následníka převzít rodinný podnik. Ta závisí nejen na osobních plánech do budoucna, představě o vlastní budoucí kariéře, ale také na finančních přínosech, které mu působení ve firmě může nabídnout. Tyto benefity se očekávají převážně u větších firem. Ochota následníka tedy záleží na velikosti firmy. Pokud potomek nemá zájem převzít rodinnou firmu, měl by si sám zvolit míru zapojení do rodinné firmy bez tlaku rodičů. Na potomka by také neměl být vyvíjen tlak v otázce nástupnictví.

Další vlastností, která by neměla mezi ním a rodinou také chybět, je komunikace, která eliminuje nedorozumění ve vzájemných očekáváních (Machek, 2017, s. 67).

Určující roli hraje i proces **přípravy následníka**. Jedním z určujících faktorů úspěchu přežití rodinné firmy do další generace je rozvoj, vzdělávání a příprava na převzetí podniku. Následník by měl ovládat jak „hard skills“ – technické znalosti a dovednosti, tak „soft skills“ – schopnost týmové práce a komunikace. Oba dva druhy znalostí jsou důležité. K rozvoji následníka je možno využít několik přístupů (Machek, 2017, s. 67).

- Může se jednat o rozvoj kariéry v rodinné firmě. Dle výzkumů vyplývá, že počet let působení v rodinné firmě má úspěšný vliv na následníka. Pokud následník pozná firmy z nemanžerské pozice, umožní mu to poznat samotnou firmu, její kulturu a zaměstnance. Kariéerní postup potom zvyšuje důvěryhodnost následníka a pomáhá mu také při budování vztahů a kontaktů.
- Mentoring, který je prováděný zakladatelem, je další možností. Zakladatel může předávat hodnoty rodinné firmy se sítí jejích kontaktů. Samotný mentoring je také vhodný pro zakladatelovo postupné opouštění firmy.
- Třetí variantou je získání zkušeností mimo rodinnou firmu. Tato možnost vede k vybudování sebedůvěry i důvěry ostatních. Pracovní zkušenosti mimo firmu se projevují ve větší inovativnosti následníka (Machek, 2017, s. 69).

1.3 Rodinné firmy v České republice

V České republice se problematice rodinných firem nevěnovalo tolik pozornosti. Jedním z důvodů je krátká historie rodinného podnikání po roce 1989. Přesto však byly provedeny výzkumy v oblasti českého rodinného podnikání, které ale neodpovídají intenzitě a rozsahu této oblasti (Machek, 2017, s. 93).

V souvislosti s českými rodinnými firmami byly také provedeny různé výzkumy, ze kterých je zřejmé, že rodinné firmy vykazují vyšší rentabilitu, produktivitu práce, ale nižší zadluženost. Z těchto výzkumů vyplývá, že v České republice rodinné firmy rostou

krátkodobě pomaleji než firmy nerodinné. Rodinné podniky projevují větší ochotu vzdát se krátkodobého růstu, pokud to povede k zachování jejich socioemocionálního bohatství. Chybí však poznatky o jejich dlouhodobém růstu a zkoumání růstových aspektů v období hospodářské krize. Je pravděpodobné, že rodinné firmy v době krize méně propouštěly a tím pádem potom méně rostly.

Stabilita českých rodinných firem není významně odlišná od nerodinných firem. Neliší se také míra úpadků českých rodinných firem a nerodinných firem. Rodinné firmy jsou ale stabilnější v zaměstnaneckých vztazích (Machek, 2017, s. 99-100).

České rodinné firmy také odměňují své zaměstnance méně než nerodinné firmy. Nabízí ale větší jistotu zaměstnání a také více emocionálních a sociálních forem odměn, které mohou kompenzovat finanční odměny (Machek, 2017, s. 102).

1.3.1 Silné a slabé stránky českých rodinných firem

Mezi silné stránky českých rodinných firem patří vyšší ziskovost, orientace na inovace a nízká úroveň fluktuace zaměstnanců.

Naopak mezi slabé stránky se řadí nižší krátkodobý růst, neochota zaměstnávat nečleny rodiny na manažerských pozicích, nutnost řídit vztah rodina-firma a také problém získat a udržet kvalifikované řídicí pracovníky (Machek, 2017, s. 102).

Mezi ambivalentní faktory potom spadá neochota využívat cizí kapitál nebo nižší mzdová úroveň. Nevyužití cizího kapitálu může být nevýhodou, protože snižuje rentabilitu vlastního kapitálu a možnosti financování investic. Na druhou stranu by rodinné firmy měly mít k dispozici rodinné prostředky, které by byly poskytovány bezúročně. Nižší mzdová úroveň může být nevýhodou. Rodinné firmy mohou nabídnout i jinou formu odměny – emocionální a sociální, tak vyšší stabilitu zaměstnání a nižší propouštění v období krize (Machek, 2017, s. 102).

2 Výzkum rodinného podnikání

Výzkum rodinného podnikání je studiem rodinných podniků a jejich podsystémů, které ovlivňují způsob jejich fungování (Poza, 2010).

Tendence směřující k tomuto výzkumu a jeho významu je patrná celosvětově, neboť je uznávána jako nejrychleji rostoucí disciplína v oblasti podnikového výzkumu (Astrachan & Pieper, 2010, Stewart & Miner, 2011).

Projevuje se totiž stále rostoucí podnět k pochopení toho, jak se mohou rodinné podniky lépe vypořádat s problémy týkajícími se dědického procesu. Je to hlavně kvůli velkému významu těchto firem pro zdraví a bohatství společnosti (Basco & Rodriguez, 2011; Goel aj., 2012).

V dnešní době existuje plno výzkumů, které jsou založené na nepodložených důkazech, případových studiích a v malém měřítku také na popisných studiích. Je proto snaha přistupovat k tomuto problému více kvantitativními metodami s větším počtem vzorků. Přidaná hodnota z kvalitativního přístupu ale stále zůstává a je neméně důležitá (Brockhaus, 2004).

2.1 Rámec pro budoucí výzkum rodinného podnikání

Autoři Wright a Kellermans identifikovali šest klíčových prvků, které mohou ovlivnit výsledky budoucího rodinného výzkumu. Jedná se o typ rodinné podnikatelské organizace, typy rodinných podnikatelů, procesy v rodinných firmách, podnikatelské prostředí, průsečíky mezi těmito prvky a výsledkem - výkon společnosti (Wright & Kellermans, 2011).

Z těchto poznatků lze konstatovat, že každý systém rodinného podnikání má jedinečný charakter. Zavedení kvantitativní studie, která se pokouší porozumět faktorům, jimiž se řídí rodinné podnikatelské dědictví, by proto vedlo k výsledkům, které by neodrážely komplexní povahu tématu.

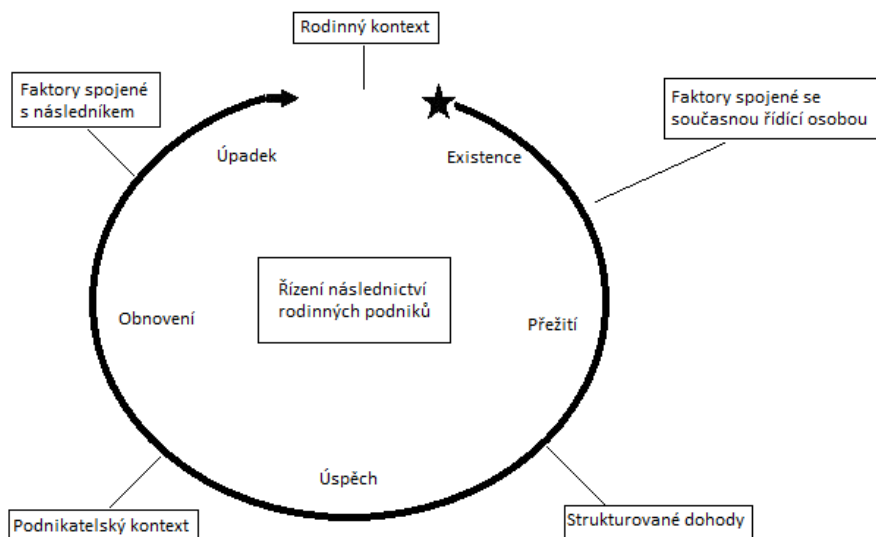
Můžeme říct, že se výzkum rodinného podnikání sice zvýšil, ale stále nedosahuje úplnosti ve dvou hlavních oblastech - v efektivní metodologii a návrhu relevantních modelů.

3 Současné modely rodinného podnikání

Většina navržených modelů je spíše neúplná v tom smyslu, že nedokáží plně popsat determinanty pro úspěšný proces následnictví rodinných firem nebo nezahrnují životní cykly rodinného podniku. V roce 2007 byl vyvinut přístup otevřených systémů „Bulleye“, který navrhoval, že je třeba analyzovat čtyři systémy - rodiny, vlastnictví, podnikání a systémy řízení (Pieper, Klein 2007). Tento model otevřených systémů se snaží ukázat, jak se tyto čtyři systémy, které ovlivňují rodinné podniky, vzájemně nevylučují a jak mohou tyto systémy ovlivnit jednotlivce. Jeho omezení spočívá ve velikosti efektu, který tyto systémy na sebe mají. Rovněž neidentifikuje předcházející faktory, které ovlivňují proces následnictví rodinného podnikání. I přesto tento model slouží jako dobrý základ, ze kterého lze vytvořit model klíčových faktorů pro úspěšné následnictví rodinných podniků (Pieper, Klein 2007).

4 Navržený model

Z literatury byl navržen integrační model, který řídí výzkum určujících faktorů pro zajištění úspěšného následnictví v rodinných firmách. Je znázorněn na obrázku níže.



Obrázek č. 3: Faktory ovlivňující úspěšné následnictví rodinných firem. (Zdroj: Vlastní zpracování, 2018)

Model se pokouší popsat determinanty pro úspěšný proces následnictví v rodinných podnicích. Jedná se o holistický model, který zahrnuje rodinný podnikový životní cyklus a nijak neomezuje determinanty, protože umožňuje předcházející faktory. Vnitřní kruh představuje rodinný podnikový životní cyklus, který se přizpůsobuje typickému životnímu cyklu firmy od počátku až po fázi růstu až do splatnosti. Model zahrnuje postavení konkrétního člena rodiny v životním cyklu rodinného podniku. Počáteční fáze by představovala počáteční zapojení člena rodiny do rodinného podniku, fáze růstu jeho řízení podniku a fáze vyspělosti na jeho přípravu na ukončení podnikání.

Determinanty jsou zastoupeny v jejich souhrnných kategoriích. Faktory, které souvisejí se současnou řídicí osobou firmy, strukturované dohody, podnikatelský kontext, faktory spojené s nástupcem a rodinný kontext, byly identifikovány jako hlavní determinanty pro úspěšný proces následnictví v rodinných podnicích.

Účelem budoucího výzkumu bude potvrdit tyto hlavní determinanty a identifikovat předcházející faktory, které činí každý rodinný podnik jedinečný. Kromě toho se výzkum bude snažit posoudit, jak mohou determinanty a jejich předchůdci ovlivnit postup dědění během různých fází životního cyklu rodinného podniku.

Poděkování

Poděkování patří zejména panu profesorovi Korábovi, který mne od začátku v tomto tématu vede, a který mi také poskytl cenné rady, které jsem v tomto článku využil.

Seznam použité literatury

Astrachan, J., Pieper, T., (2010). Introduction to volume I. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1): 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.002>.

Basco, R., Perez Rodriguez, M. (2011). Ideal types of family business management: Horizontal fit between family and business decisions and the relationship with family business performance. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3): 151–216. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.07.004>.

Brockhaus, R., (2004). Family Business Succession: Suggestions for future research. *Family Business Review*, 17(2): 165-177. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x>.

Davis, P., Harveston, P. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 22(3): 31–53.

Duh, M. (2014). Family business succession as knowledge creation proces. *Kybernetes*, 43(5), 699-714. <https://doi.org/10.1108/K-08-2013-0172>.

Duh, M., Tominc, P., Rebernik, M. (2009). Growth ambitions and succession solutions in family businesses. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(2), 256-269. <https://doi.org/10.1108/14626000910956047>.

Farrington, F., Venter, E. (2009). *A Historical Overview of the Study of Family Business as an Evolving Field*. *New Contree*, 58: 57-74.

Goel, S., Mazzola, P., Pahn, P., Pieper, T., Zachary, R. (2012). Strategy, ownership, governance, and socio-psychological perspectives on family businesses from around the world. *Journal of Family Business Strategy*, 3 (2): 54-65. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.03.005>.

Kalin, P., Ractham, V. V. (2016). Knowledge Creation Aiding Family Business Succession Plan. *International Journal of Business*, 6(1), 63-84. <https://doi.org/10.1108/14626000910956047>.

Koffi, V., Fillion, G., Ekionea, J. P., Morris, T. (2014). *FAMILY BUSINESS SUCCESSION: WHAT ARE THE WAYS USED BY THE MEN BUSINESS MANAGERS TO LEGITIMIZE THEIR SUCCESSORS?*. *Entrepreneurial Executive*. 19, 111-129. ISSN 19394667.

Koráb, V., Kalouda F., Roldan J. L. R., García M.S-A. (1998). *Jak pracují malé rodinné firmy*. Brno: FP VUT.

Koráb, V., Hanzelková, A., Mihalisko, M. (1998). *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press.

Le Breton-Miller, I., Miller, D. and Steier, L. (2004) Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305-328. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>.

Leedy, P., Ormrod, J. (2013). *Practical Research: Planning and Design*. New Jersey: Upper Saddle River.

Machek, O. (2017). *Rodinné firmy*. V Praze: C. H. Beck.

Majda, A. (2015). Succession strategy in Polish family businesses -- a comparative analysis. *Research Papers of the Wrocław University of Economics*, 402, 194-209. <https://doi.org/10.15611/pn.2015.402.19>.

Martel, J., Křápková, E. (2017). *Rodinné firmy na rozcestí: jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. Praha: Grada Publishing.

Pieper, T., Klein, T. (2007) The Bulleye: A systems approach to modelling family firms. *Family Business Review*, 22(4): 301- 307. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00101.x>.

Poza, E., (2010). *Family Business* (3rd Edition). Ohio: South-Western Cengage Learning.

Stalk, G., Foley, H., (2012). The Traps That Can Destroy a Family Business: Finweek 1st March 2012. Johannesburg: Media 24 Magazines.

Stewart, A., Miner, A. (2011). The prospects for family business in research universities. *Journal of Family Business Strategy*, 2(1): 3–14. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.01.005>.

Venter, E., Boshoff, C., Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283-302. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00049.x>.

White, William S., Krinke, T. D., Geller, D. L. (2004). Family Business Succession Planning: Devising an Overall Strategy. *Journal of Financial Service Professionals* , 58(3), 67-86.

Wright, M., Kellermans, F. (2011). Family Firms: A Research Agenda and Publication Guide. *Journal of Family Business Strategy*. 2: 187-198. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.10.002>.

Autor

Ing. Martin Kulišťák
Ph.D. student – Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská
Ústav managementu
Kolejní 2906/4, Brno 612 00
Česká republika
E-mail: xpkulis01@vutbr.cz