

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA

PROBLEMATIKA NÁSTUPNICTVÍ A VLIV RODINNÝCH VZTAHŮ NA VÝBĚR
NÁSTUPCE V RODINNÝCH FIRMÁCH

Bakalářská práce

Autor: Kristýna Pavlíková

Vedoucí práce: Mgr. Michal Müller, Ph.D.

Olomouc 2023

Prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma: „*Problematika nástupnictví a vliv rodinných vztahů na výběr nástupce v rodinných firmách*“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a uvedla jsem v ní všechny použité podklady a literaturu.

V Olomouci dne.....

Podpis.....

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Mgr. Michalu Müllerovi, Ph.D. za jeho cenné rady, odborné připomínky a za velmi vstřícnou a rychlou komunikaci. Dále mé poděkování patří respondentům, tedy majitelům a potenciálním nástupcům rodinných firem, kteří byli ochotni se účastnit mého výzkumu. Vážím si jejich času a cenných odpovědí, které mi poskytli.

Anotace

Bakalářská práce se věnuje tématice nástupnictví v rodinném podnikání a problematice s ní spojenou. Cílem je zjistit, jaké mohou být příčiny neúspěšného předání rodinného podniku a zda rodinní příslušníci a vztahy mezi nimi ovlivňují výběr (potencionálního) nástupce. Prvně bude vymezeno rodinné podnikání a pojmy, které se k němu pojí. Poté, podle autorem provedeného výzkumu, bude odpovězeno na předem stanovené výzkumné otázky. Otázky: Existují nějaké překážky pro předání/přijetí rodinné firmy? Jaké mohou být hlavní příčiny neúspěšného nástupnictví v českých rodinných firmách? Existuje někdo, kdo může majitele při výběru nástupce ovlivnit? A jaký je vliv rodinných vztahů na výběr nástupce?

Klíčová slova: rodinné podnikání, rodinné firmy, nástupnictví, problematika nástupnictví, výběr nástupce

Annotation

The bachelor thesis deals with the topic of succession in family business and related issues. The aim is to find out what can be the causes of a failed handover of a family business and whether family members and the relationships between them influence the selection of a (potential) successor. First, the family business and the concepts associated with it will be defined. Then, according to the research conducted by the author, the predetermined research questions will be answered. Questions: are there any barriers to the handover/acceptance of a family business? What could be the main reasons for unsuccessful succession in Czech family firms? Is there anyone who can influence the owner in choosing a successor? And what is the influence of family relationships on the selection of a successor firm?

Key words: family business, family firms, succession, succession issues, successor selection

Obsah

Úvod	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	9
1 Vymezení podnikání v České republice	10
1.1 Podnikání	10
1.2 Podnikatel	10
1.3 Podnik	11
2 Vymezení rodinného podnikání	12
2.1 Vymezení rodinných firem podle vybraných autorů	12
2.2 Definice rodinného podnikání v ČR	13
2.3 Historie rodinného podnikání v ČR	13
2.4 Současnost rodinných firem v ČR	14
3 Charakteristika rodinných podniků	16
3.1 Rodina	16
3.2 Vlastnosti rodinných firem	16
3.2.1 Model tří kruhů	17
3.2.2 F-PEC model	18
3.2.3 Funkce rodiny v rodinné firmě	19
3.2.4 Výhody a nevýhody rodinných firem	20
4 Nástupnictví v rodinných firmách	22
4.1 Proces nástupnictví	22
4.2 Nástupnický plán	24
4.3 Možné problémy nástupnictví	26
II. METODICKÁ ČÁST	29
5 Metodologie výzkumu	30
5.1 Cíl výzkumu	30
5.2 Metoda výzkumu	30
5.2.1 Kvalitativní výzkum	30
5.2.2 Případová studie	30
5.2.3 Metoda sběru dat	31
5.2.4 Metoda analýzy dat	33
6 Představení firem	35
III. EMPIRICKÁ ČÁST	39

7	Identifikace firem.....	40
7.1	Firma A.....	40
7.2	Firma B.....	41
7.3	Firma C.....	41
7.4	Firma D.....	42
7.5	Firma E.....	43
7.6	Firma F.....	43
7.7	Firma G.....	44
7.8	Společné zjištěné znaky firem.....	44
8	Problematika nástupnictví.....	46
8.1	Odmítnutí ze strany potenciálního nástupce.....	46
8.2	Genderová nevýhoda.....	47
8.3	Citová vazba majitele.....	47
8.4	Mezigenerační konflikt.....	48
8.5	Komunikace.....	48
9	Ovlivňování výběru nástupce.....	51
9.1	Odmítnutí sourozencem.....	51
9.2	Rodinní příslušníci.....	51
9.2.1	Rodina ve firmě.....	51
9.2.2	Rodina mimo firmu.....	52
9.3	Odmítnutí potenciálním nástupcem.....	52
10	Shrnutí a diskuse.....	54
10.1	Možná rozšíření výzkumu.....	55
11	Doporučení pro firmy.....	56
	Závěr.....	58
	Seznam použitých zdrojů.....	61
	Zákony.....	66
	Seznam obrázků.....	67
	Seznam tabulek.....	67

Úvod

Rodina bývá velkou součástí lidského života. Pro světovou ekonomiku je zase důležitá podnikatelská činnost. Co se stane, spojí-li se podnik a rodina? Vznikne rodinné podnikání, které stejně jako podnikání samotné, je neodmyslitelnou součástí světové ekonomiky a tvoří majoritní většinu podnikatelských subjektů ve spoustě zemích. Rodinné firmy jsou důležité nejen svým významným podílem na HDP (hrubém domácím produktu), ale také svým podílem na zaměstnanosti (Kubíček, Štamfestová, 2017). Česká republika není výjimkou. Česká republika se mezi zeměmi Evropské unie, se svou důležitostí rodinných podniků pro ekonomiku, řadí mezi přední pozice (Hradský, 2017).

Zapojit rodinu do podniku může být velmi prospěšné, ale nese to s sebou i spoustu nevýhod. Tématika tohoto typu podnikání je v České republice stále více diskutována. Mnohem více lidí se také zajímá o problematiku, která je spojena s rodinnými firmami. Z mého pohledu je velice zajímavá problematika spjatá s nástupnictvím. Na generační obměnu se podle Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR spousta rodinných firem momentálně soustředí. Předání rodinného podniku je pro majitele velmi lákavou představou, nicméně tento proces není vždy tak jednoduchý, jak by se mohlo na první pohled zdát. Je fascinující, že existují firmy, ve kterých celá rodina spolupracuje a myslí tím také na budoucí generace. Proto jsem si pro svou bakalářskou práci vybrala problematiku nástupnictví, která se k rodinným firmám pojí.

Hlavním cílem bakalářské práce je identifikovat problémy související s plánováním předání rodinných firem. Dále si kladu za cíl zjistit, jak mohou rodinné vztahy a členové rodiny ovlivnit výběr (potencionálního) nástupce.

Bakalářskou práci jsem rozdělila na tři části – teoretickou, metodickou a praktickou. V části první, teoretické, se budu zabývat nejdříve podnikáním samotným a nadále podnikáním rodinným. Uvedu definice dle různých autorů a vymezím rodinného podnikání v České republice. Nadále se zaměřím na nástupnictví v rodinných firmách a na problematiku spojenou s generační obměnou. Pokládám to za nejvýznamnější výzvu spojenou s rodinnými podniky. Pohledu českých rodinných firem a danou problematiku se budu věnovat v praktické části této práce.

Předtím než se přesunu k samotnému výzkumu, vysvětlím metody, které byly pro výzkum použity. V praktické části se poté zaměřím na malé české rodinné firmy. V rámci

výzkumu budou probíhat rozhovory s nynějšími majiteli rodinných firem a s potencionálními nástupci. Cílem rozhovorů je odpovědět na následující výzkumné otázky:

- Existují nějaké překážky pro předání/přijetí rodinné firmy?
- Jaké mohou být hlavní příčiny neúspěšného nástupnictví v českých rodinných firmách?
- Existuje někdo, kdo může majitele při výběru nástupce ovlivnit?
- Jaký je vliv rodinných vztahů na výběr nástupce?

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 Vymezení podnikání v České republice

První kapitola se věnuje základním pojmům, které souvisí s podnikáním v České republice. Nejprve se kapitola zabývá pojem „podnikání“, poté pojmem „podnikatel“ a nakonec se zaměřuje na vysvětlení pojmu „podnik“.

1.1 Podnikání

Pojem podnikání má ve světě mnoho definic. Podle Evropské komise je podnikání stav mysli, proces tvoření a rozvíjení ekonomické činnosti spojením kreativity, inovace a ochoty nést riziko s kvalitním managementem. To vše v rámci nové nebo již existující organizace. (Lukeš, Novy a kol., 2005, s. 21).

V České republice se pojmem podnikání, dle živnostenského zákona, rozumí živnostenská soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem (Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání, § 2, 2022). Podle občanského zákoníku se podnikání definuje jako samostatná výdělečná činnost, vykonávaná podnikatelem na vlastní účet a vlastní odpovědnost se záměrem činit tak soustavně, za účelem dosažení zisku, a to živnostenským nebo obdobným způsobem (Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, § 420, 2012). Výše uvedené dvě definice jsou téměř totožné, ale v případě Občanského zákoníku je podnikání vymezeno v širším měřítku, jelikož živnostenský zákon pojednává pouze o živnostenském podnikání a nebere v úvahu další podnikání, jako je například zemědělská výroba či svobodná povolání.

1.2 Podnikatel

Podnikatel je někdo, kdo se věnuje podnikání a neustále vyhledává změny, reaguje na ně a využívá jich jako svých příležitostí. Podnikateli mohou být jedinci anebo týmy, které vytvářejí produkty a služby pro třetí osoby na trhu (Lukeš, Nový a kol., 2005).

Živnostenský zákon říká, že podnikatelem je fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené tímto zákonem (Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání, 2022). Občanský zákoník uvádí, že ten, kdo samostatně vykonává na vlastní odpovědnost výdělečnou činnost, živnostenským nebo obdobným způsobem, se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován za podnikatele (Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, 2012).

Existují různé způsoby, jak lze podnikatele evidovat. V obchodním rejstříku, vedeném rejstříkovým soudem, v živnostenském rejstříku, který vede živnostenský úřad anebo pak dále existují jiné evidence jako např. Evidence zemědělských podnikatelů, která je vedená obecními úřady obcí s rozšířenou působností.

1.3 Podnik

Podnik byl původně definován v zákoně č. 513/1991 Sb. obchodního zákoníku, jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit (Zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník, § 5, 2013). Tento zákon byl ale ke dni 1.1.2014 zrušen. Jeho nedostatkem bylo, že v druhém odstavci § 5 byl podnik popsán jako věci hromadnou, která ovšem v zákoně nebyla do té doby vymezena. Změna přišla s novým zákonem č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, který nabyl účinnosti 1.1. 2014. Ten říká, že „hromadnou věcí je souhrn jednotlivých věcí náležejících téže osobě, považovaný za jeden předmět a jako takový nesoucí společné označení“ (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 501, 2014). K chápání podniku, podle tří složek, které jsou jmenovány v definici z obchodního zákoníku (hmotné, osobní, nehmotné) se vyjádřil Nejvyšší soud ČR, který v rozsudku ze dne 25.3. 2003 prohlásil, že „Podnik je fungujícím ekonomickým organismem“ (Dědič, Lasák, 2009, s. 173).

Hmotnou věc zde zákon chápe ovladatelnou část vnějšího světa, která má povahu samostatného předmětu. Řadíme zde budovy, stroje, materiál a jiné věci. Nehmotné věci jsou práva a jiné věci bez hmotné podstaty. Složka nehmotná v sobě nese patenty, technologické postupy, know-how, software a jiné majetkové hodnoty. V neposlední řadě je zde složka osobní. Jak už sám název napovídá, ta bere v potaz osoby, jako je podnikatel a zaměstnanci (Zákon č. 89/2012 Sb., § 496, 2012; AF MENDELU, 2022).

Termín „podnik“ byl nahrazen termínem „obchodní závod“, který je dle občanského zákoníku definován jako „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil, a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“ (Zákon č. 89/2012 Sb., § 502, 2012).

2 Vymezení rodinného podnikání

V předchozí kapitole byla uvedena definice podnikání obecně. Nyní se však kapitola zaměří na podnikání rodinné, na jeho historii a v neposlední řadě na současnost rodinného podnikání v České republice.

2.1 Vymezení rodinných firem podle vybraných autorů

Spousta autorů ve svých publikacích hovoří o rodinných podnicích a snaží se ho vydefinovat. Autoři uvádějí různé podmínky, které by firmy měly splňovat, aby se mohly nazývat rodinnými podniky. Podle nich rodinný podnik definuje například procentuální podíl, který je vlastněn rodinou, záměr převést podnik na jiné osoby, které se na něm podílejí nebo počet členů rodiny pracujících v podniku (Machová, 2018).

Často je citován Joaguín de Arquer, který považuje rodinný podnik za instituci, která je v rukou jedné osoby nebo také skupiny, která je v rodinném podniku (Machová, 2018). Ghadoliya říká, že to, co kvalifikuje rodinnou firmu jako takovou, je míra a způsoby, kterými rodina svou firmu ovládá (Ghadoliya, 2020). Autoři Shanker a Astrachan udávají kritéria, která jsou vhodná pro identifikaci rodinných podniků: jak velkou část podniku rodina vlastní, kontrola rozhodování podniku, míra strategického vlivu rodiny na fungování podniku, počet generací, které byly a jsou v podniku angažovány, počet členů rodiny, kteří ve firmě aktivně pracují či záměr udržet firmu v rodinných rukou a předat ji další generaci. Mezi definicemi rodinného podnikání je důležitým společným znakem, že podnikatelské činnosti v rámci rodinných firem spolu mají mimo pracovního vztahu i příbuzenský vztah (Hradský, 2017, s. 23–32).

Koráb, Hanzelková a Mihalisko uvádějí hned tři definice rodinného podnikání:

1.Široká definice: Strategický vliv v rodinném podniku na další směřování má rodina, která má zároveň v plánu podnik udržet. Rodina ale nemusí nutně vlastnit většinový podíl akcií.

2. Středně široká definice: rodina podnik řídí a vlastní majoritní podíl akcií.

3.Uzká definice: v podniku se angažuje více rodinných generací, podnik přímo řídí a také vlastní a více než jeden člen rodiny má v podniku významné manažerské postavení. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 166)

2.2 Definice rodinného podnikání v ČR

Až do roku 2019 samotná definice rodinného podnikání, živnosti anebo rodinného podniku chyběla. Vše se změnilo dne 13. května 2019 usnesením vlády, která schválila definici rodinného podniku (Usnesení Vlády České republiky č. 330, 2019). Roku 2021 byla pak dále novelizována. Od 18. října 2021 hovoříme o tom, že „Rodinný podnik je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost:

1) Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které členové jedné rodiny, přímo nebo nepřímo, vykonávají většinu hlasovacích práv, a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace. Znak rodinné obchodní korporace jsou splněny i tehdy, je-li jediným jejím společníkem člen jedné rodiny, který je současně členem statutárního orgánu, a alespoň jeden jiný člen téže rodiny je členem jejího statutárního orgánu, jejím zaměstnancem, jejím prokuristou nebo členem její dozorčí rady. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022).

2) Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022).

3) Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři*) nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do čtvrtého stupně, osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do třetího stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022).

**) Zákon č. 115/2006 Sb., o registrovaném partnerství a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2022).*

2.3 Historie rodinného podnikání v ČR

Rodinné podnikání je v České republice spjato s dlouholetou tradicí a historií. Začátky rodinného podnikání sahají již do počátků pospolité společnosti, kdy rodinní příslušníci obstarávali základní potřeby nutné k přežití. Budeme-li hledat stopy rodinného podnikání v pozdější době, lze za rodinné podnikání označit činnost šlechtických rodů. Příslušníci

jednotlivých rodů vlastnili půdy a pozemky, k jejichž obhospodařování si najímali čeled' a sezónní dělníky (Odehnalová, 2011).

Po první světové válce dochází k chaosu a rozvoj podniků klesá, tento stav se však podařilo zvrátit se vnikem Československa. Československo přišlo s řadou reforem, jak finančních, sociálních, tak ale i pozemkových (Průcha, 2004). České ekonomice se obecně dařilo, průmysl vzkvétal, tudíž se také podnikům a živnostníkům vedlo lépe. Ani rodinné firmy nebyly výjimkou. Pád opět přišel s druhou světovou válkou, a následným nástupem komunistické strany k moci. Docházelo ke znárodnění podniků, což vedlo k přerušení rozvoje. Jakýkoliv rozkvět, jak už v podnikání samotném, tak v rodinném, byl vcelku nemožný (Puklová, 2016).

Po pádu komunistického režimu, v roce 1989, bylo tržní hospodářství opět obnoveno. Vznikaly podniky nové, rodinné nevyjímaje. Díky restitucím majetků se podniky vracely zpět do rukou původním majitelům. Toto období bylo pro mnohé novým začátkem. Co se týče rodinného podnikání, mnoho firem, které byly založeny právě v této době, podnikají dodnes (Petřů, 2020).

2.4 Současnost rodinných firem v ČR

Rodinné podniky tvoří převážnou část podnikatelských subjektů ve většině zemí světa a mají podstatný podíl na HDP (Hrubém domácím produktu) a zaměstnanosti (Kubíček, Štamfestová, 2017). Česká republika se řadí mezi země, kde rodinné podnikání a jeho důležitost pro hospodářství a zaměstnanost, má velký význam. V žebříčku zemí Evropské unie, v tomto ohledu, Česká republika stojí na jedné z prvních příček (Hradský, 2017).

Rodinné firmy zažívají mimořádnou pozornost a jsou neodmyslitelným pilířem tuzemské ekonomiky. Podle průzkumu AMSP ČR, se rodinná firmy soustředí především na generační výměnu a problematiku s ní spojenou. Nadále zůstává faktem, že rodinná firma se stává nejvyhledávanějším obchodním partnerem, spotřebitelé upřednostňují jejich výrobky a rodinné podnikatelské klany jsou stále častějším cílem investorů (Kratochvílová, 2018).

Díky definování rodinných firem, ze strany české vlády roku 2019, se v tu chvíli změnil život spoustě rodinným podniků. Definice pomáhá rodinným firmám identifikovat zákony, které se jich týkají a mohou tak rychleji reagovat na změny (Meier, 2020). Kabinet tehdy schválil materiál, který rozšiřuje rodinnou obchodní korporaci a rodinnou živnost. Také rovněž popisuje, kdo je považován za člena rodiny. Firmy a živnosti rodinného typu tím dále získaly možnosti pro větší podporu, ať již formou snazšího zaměstnávání příbuzných, prostřednictvím

možných dotačních programů nebo třeba pobídek. V době, kdy vláda schválila zmíněnou definici v České republice, rodinné firmy tvořily téměř 90 procent soukromých podniků (Kain, 2019). Spolu s definicí přichází také Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (dále jen AMSP ČR) s registrací rodinných podniků, která umožňuje registrovaným rodinným obchodním korporacím a rodinným živnostem využít zvýhodněných bankovních produktů pro malé a střední podniky připravených Českomoravskou záruční a rozvojovou bankou, a. s. (ČMZRB), a to od 1. dubna 2020 (AMSP, 2020).

3 Charakteristika rodinných podniků

Kapitola „Charakteristika rodinných podniků“ hovoří o rodině a jejího vnímání v průběhu času. Dále jsou zde uvedeny vlastnosti rodinných firem, zapojení rodiny do firmy a modely, které zmiňují způsoby, jakými se rodina do firmy může zapojit. Poté kapitola hovoří o samotné funkci rodiny ve firmě, a nakonec o výhodách a nevýhodách rodinných firem.

3.1 Rodina

Pokud hovoříme o rodinném podnikání, je třeba si uvést, co je to vůbec rodina. Vzhledem ke stále se měnícím kulturním a civilizačním prostředí ve společnosti, je velmi obtížné určit jedinou definici rodiny. Tato obtížnost nezávisí jen na změnách ve společnosti, ale také na vědním oboru, oblasti výzkumu a hodnotách dané společnosti.

Vnímání rodiny postupem času prošlo svým vývojem, stejně jako spousta jiných věcí. Dříve byla rodina vnímána jako společnost, která žije pod jednou střechou. Bylo jedno, zda jsou zde lidé spjati krví, či nikoliv. Do rodiny se počítali služební, čeledíní a děvečky, kteří pracovali na statku a zároveň zde i bydleli. Kdežto moderní pojetí rodiny vychází z předpokladu, že rodina je tvořena párem a dětmi, které spolu pár má (Možný, 1990).

Rodinu lze definovat jako skupinu lidí se společnou historií, současnou realitou a budoucím očekáváním vzájemně propojených transakčních vztahů. Členové mohou být vázáni legálním manželstvím, adopcí nebo společným uspořádáním života v určitém úseku jejich životní cesty. Vždy když mezi lidmi existují intenzivní, blízké a kontinuální psychologické a emocionální pouta, může být užíván pojem rodina (Sobotková, 2001).

Ze zkušeností můžeme říci, že dříve ve společnosti byly uznávané výhradně monogamní vztahy, kde figurovala žena a muž. Myslím si, že v dnešní době již ale nejsou neobvyklé i vztahy mezi lidmi stejného pohlaví. Naopak se domnívám, že je to čím dál více diskutované téma a díky zákonu o registrovaném partnerství mohou pár tvořit i osoby stejného pohlaví a vychovávat společně svou rodinu (Zákon č. 115/2006 Sb., Zákon o registrovaném partnerství a o změně některých souvisejících zákonů, část první, 2021).

3.2 Vlastnosti rodinných firem

Jak je již z definice zřejmé, v rodinných firmách je hlavní složkou výhradně rodina. Výjimečnost rodinných podniků spočívá ve vzájemné vázanosti dvou sociálních systémů – rodiny a podniku. Rodinný systém je tak blízce spojený s podnikovým systémem, že jakákoli změna v jednom systému, ovlivní i systém druhý. (Lee, 2006). Díky zapojení rodiny do podniku

je každý rodinný podnik jedinečný, protože má svou vlastní historii, kulturu, prvky a požadavky.

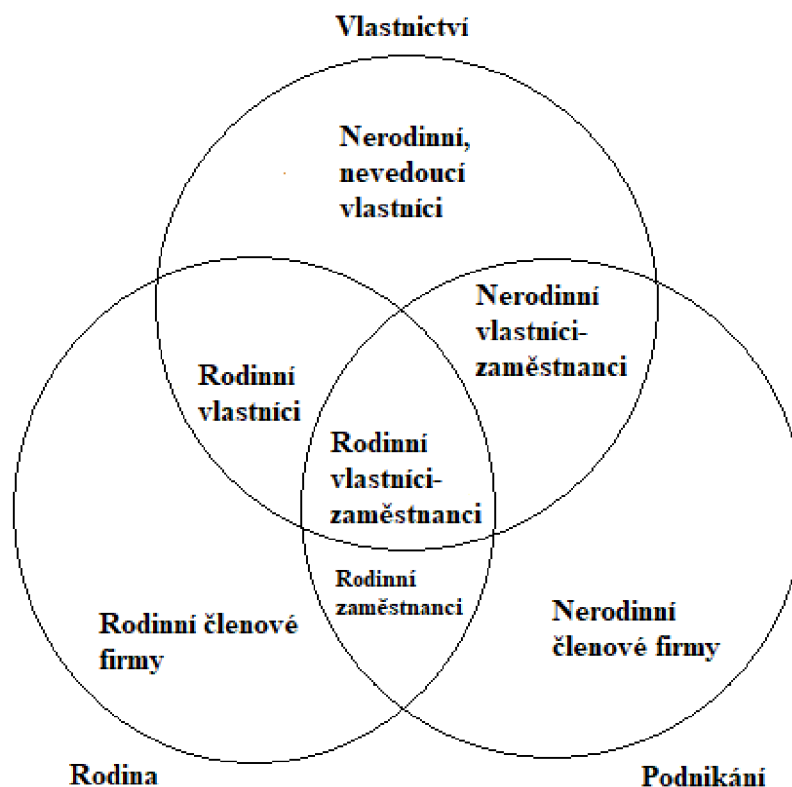
Základní výzvou každého rodinného podniku je napětí mezi obchodními potřebami růstu a rozvoje a zájmy rodiny na kontinuitě. Dále pak nástupnictví a zachování její vitality. Řízení a správu majetku ovlivňují prvky specifické pro správu rodiny. Ve většině případů rodina potřebuje zdroje proto, aby se užívala, zatímco podnik potřebuje finanční prostředky na investice a expanzi. (Isac, 2019). Rozvoj podniku je nejčastěji financován prostřednictvím vlastního vyprodukovaného zisku firmy (Hesková, Pirožek, 2007), což znamená, že příslušníci rodinné firmy se snaží reinvestovat vydělané prostředky a dávat je zpět do firmy, aby dále prosperovala.

Rodinná firma bývá velkou součástí rodiny jako takové. Pro zakladatele bývá firma velmi důležitá. Proto se zde do role dostává i budoucnost firmy. Cílem často bývá úspěch v delším časovém horizontu, předání firmy, a tím i zachování odkazu, jak zakladatele, tak firmy samotné. (Lukeš, Nový a kol., 2005) U podniků rodinného typu je také časté, že generální ředitel zůstává v čele po delší dobu, než je obvyklé u podniků nerodinného typu. Generální ředitelé rodinných podniků jsou většinou v úřadu minimálně 15 let, oproti 4 nebo 5 rokům u ostatních podniků (Hoopes, Miller, 2006).

Majitelé povětšinou firmu berou velmi osobně a snaží se zvyšovat kvalitu svých výrobků či služeb, a také kvalitu dodavatelů. Zákazníky na rodinných firmách přitahuje jejich určitá lidskost a zároveň odbornost. (Lukeš, Nový a kol., 2005). Domnívám se, že pokud je zde generální ředitel stabilnější, mohou i dodavatelé či odběratelé si s ním vybudovat důvěru a dlouhodobou spolupráci. Díky rodinné soudržnosti je možno nalézt u rodinných podniků daleko větší pružnost v řízení, a také mnohem vstřícnější komunikaci (Odehnalová, 2007).

3.2.1 Model tří kruhů

Již v roce 1978 na Harvardu byl vytvořen model rodinného podnikání neboli model tří kruhů (viz Obrázek 1). Vytvořili ho Renato Tagiuri a John Davis. Založení rodinné firmy není jednoduchou záležitostí, je třeba vyřešit spoustu otázek. Jednou z nich je právě role členů rodiny v rodinném podnikání. Model tří kruhů napomáhá identifikaci těchto rolí, a také ostatních rolí, které se mohou v podnikání vyskytovat. Základem modelu jsou tři kruhy, které se navzájem prolínají. Protínají se všechny tři společně, ale i vedlejší dva vždy navzájem. Každý z kruhů něco představuje, jeden kruh představuje rodinu, další podnikání a poslední kruh představuje vlastnictví (Davis, 2018).



Obrázek 1: Model tří kruhů

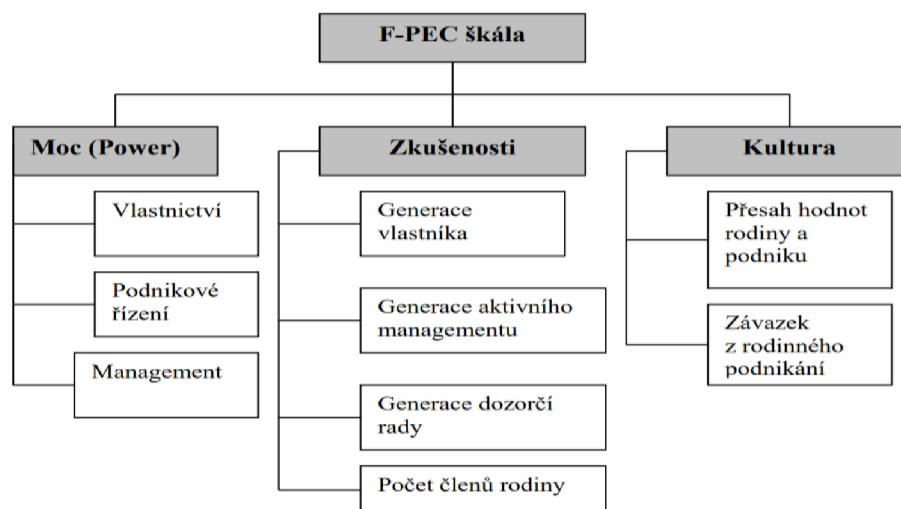
(podle J. A. Davise, 2018, vlastní úprava autorky)

Kruh rodiny představuje celou rodinu. Zahrnuje členy, kteří se aktivně podílejí na chodu firmy a také členy, kteří do firmy vůbec nezasahují. Tato část modelu se zaměřuje na řízení vztahů mezi příslušníky rodiny. V části podnikání se model dotýká manažerských rolí. Základem tohoto kruhu by měl být řídicí tým, který bude rozhodovat o klíčových bodech v oblasti byznysu. Do takového týmu se doporučuje zapojit členy rodiny a také nestranné odborníky. V neposlední řadě zde je kruh vlastnictví. Smyslem tohoto kruhu je, aby každý vlastník znal své role, práva a povinnosti (Davis, 2018). Model je využíván dodnes velkou řadou odborníků, neboť to nejsou pouze tři základní kruhy, které jsou pro model důležité, ale překrýváním těchto kruhů vzniklo sedm podmnožin (které jsou popsány na obrázku). Každá podmnožina představuje nějakou roli v rodinném podnikání (Zellweger, 2017).

3.2.2 F-PEC model

Všechny již zmíněné typické aspekty pro rodinné firmy se zabývají spíše tím, jak poznat rodinnou firmu od nerodinné. Ale existuje také F-PEC model (viz Obrázek 2), který říká, jak moc je firma rodinná. V roce 2002 autoři Astrachan, Klein, Smyrnios uvedli takzvanou metodou F-PEC škály, která firmám dává možnost měřit míru její rodinnosti. Samotná zkratka

ve svém významu znamená: „*Family influence trough Power, Experience and Culture.*“ Model obsahuje tři pilíře: moc, zkušenosti a kulturu. (Astrachan, Klein a Smyrniotis, 2002)



Obrázek 2: F-PEC model

(Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 34)

Jak je možné vidět na Obrázku 2, tři zde uvedené faktory (moc, zkušenost a kultura), jsou dále děleny. Síla moci je dána – vlastnictvím, vládou, managementem. Síla zkušenosti je dána generací vlastníka, generací aktivního managementu, generační aktivitou statutárních orgánů a počtem zúčastněných členů rodiny. Síla kultury je dána průnikem rodinných a podnikových hodnot a závazkem rodinného podnikání (Odehnalová, 2011).

3.2.3 Funkce rodiny v rodinné firmě

Rodina má v rodinném podniku opravdu velký význam. Rodinné podnikání často zasahuje i mimo rámec podniku a ovlivňuje jednotlivé příslušníky rodiny mimo podnikové prostředí a naopak (Machová, Procházková, 2017, s. 41-50). Existují různé způsoby participace rodinných příslušníků na řízení firmy (Hanzelková, Koráb, Mihalisko, 2008):

Rodinná firma může být řízena různými způsoby. Pro formu a participaci rodiny na řízení podniku lze uvést několik způsobů:

- Rodinný management – stav, kdy ve vrcholovém vedení stojí dva nebo více členů dané rodiny, přitom není podstatné, zda na něm mají majetkový podíl, pokud je podnik majetkem této rodiny. V rámci rodinného managementu rozlišujeme několik stádií:
 - Management sourozenecký,
 - Management se zapojením zeťů a snach,

- Management "klanu" – zde ve vedení figurují i vzdálenější příbuzní jako bratřenci, tety, sestřenice atd.
- Management partnerský – podnik řídí více vlastníků, partneři mají rozdílné životní zkušenosti, liší se styl jednání s pracovníky i přístup k řešení problémů, důležité zde je, jasně si vymezit pravomoci a odpovědnosti.
- Management samovládce – hovoří se o situaci, kdy má rodinný podnik pouze jednoho vlastníka, a tudíž veškerá moc a rozhodovací pravomoc jsou v rukou jedné osoby.
- Management vlastníků – zde jsou vedoucí pozice obsazeny výhradně jedním, či více vlastníky podniku, a tedy všechny pozice ve vrcholovém vedené podniku ovládají vlastníci.
- Management vlastníka a rodiny s externími manažery – jedná se o rodinný podnik, který řídí členové rodiny a externí manažeři společnosti.
- Řízení externími manažery – jedná se o podnik, kde dochází k úplnému oddělení vlastnické a řídicí funkce (Hanzelková, Koráb, Mihalisko, 2008).

3.2.4 Výhody a nevýhody rodinných firem

Rodinné podnikání, stejně jako podnikání jiné, má své výhody, ale také své meze. Co se týče podnikání jako takového, výhodou, a také důvodem, proč vlastní podniky vznikají, je určitá míra svobody. Svobodou je zde myšleno, že podnikatel má něco vlastního, vydělává si na základě vlastní iniciativy a vůle. Zakládání vlastních podniků pramení také z toho, že lidé vidí příležitost a snaží se ji využít. Dále z toho, že všechny ostatní možnosti jsou nedostupné nebo nevyhovující jejich přestávám (Lukeš, Nový a kol., 2005). Je spoustu důvodů proč lidé zakládají vlastní podnikání, ale co je vede k tomu založit si podnik s rodinou? V čem spočívají výhody rodinného podnikání?

Důvodem pro založení rodinného podniku může být fakt, že rodina je hlavním pilířem rodinného podnikání. Předpokladem je větší důvěra v rodinné příslušníky než v osoby cizí. Proto se lidé raději rozhodují podnikat s lidmi, které dobře znají. Roli zde hraje již vybudované pouto a předpoklad, že k sobě členové rodiny budou loajální. Díky rodině zde funguje větší pospolitost. Velkou roli zde hrají neformální vazby. To vše vytváří silnou firemní kulturu. Pevné vztahy mohou pomoci při překonávání překážek a krizí (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008). Firma je často vnímána jako rodinná hodnota, kterou stojí za to rozvíjet, a proto jsou podniky orientovány na prosperitu v dlouhém období (Lukeš, Nový a kol., 2005). Rodinní příslušníci chtějí dosáhnout významného prospěchu a jsou připraveni se podrobit nárokům, které mohou vyžadovat i osobní oběti, protože rodina považuje podnik za svůj vlastní výtvar.

Rodinné podniky dokáží efektivně využívat zdroje, které jsou jim k dispozici, a tím opět navyšují prosperitu firmy. Velkou výhodou shledávám v tom, že rodinné podniky mají smysl pro sociální zodpovědnost a vytvářejí nová pracovní místa (Machová, Procházková, 2017, s. 41-50). Rodinná kulturní přesvědčení ve firmě mohou zapříčinit vůli budovat rodinné dědictví a vštěpovat touhu zajistit přežití rodiny do budoucna, a to za každou cenu, což nemusí být vždy v souladu s dlouhodobou strategií (Bertrand, Schoar, 2006, s. 73-96). Proto bych vidinu předání firmy zařadila jak do výhody, tak do nevýhody rodinného podnikání.

Tím se dostáváme k mezím rodinného podnikání. Jak je již výše zmíněna rodina v stránkách silných, může se zařadit i do stránek stinných (May, 2012). Jednou z největších nástrah rodinných firem je provázání rodinného života a života firmy. Tyto dva světy je velmi těžké oddělit, často z toho vzniká nejasná hranice mezi podnikání a soukromím, a také nevhodné směšování záležitostí rodiny, firmy i vlastnictví. Tím, že se rodinní příslušníci tak dobře znají, mohou vzájemně poukazovat na své slabiny. Může se objevit skrytá nenávisť, která se promítá i v rodinném životě. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008). Můžeme nalézt velkou řadu příběhů rodinných podniků, které zkrachovaly kvůli rozhořčeným sporům mezi členy rodiny (Bertrand, Schoar, s. 73-96, 2006).

S rodinnou blízkostí ve firmě souvisí i ohlídání si zdravého pohledu na věc a snažit se neprotěžovat rodinné příslušníky v podnikání. Protekce rodinných příslušníků má dopad na chod firmy. Ať už tím, že na dané pozici je neschopný člen rodiny a firma tak strádá anebo zde může jít o nespravedlivý systém odměňování, kdy příslušníci rodiny dostávají větší peněžní ohodnocení, než klasický zaměstnanec (Lukeš, Nový a kol. 2005).

Dalším diskutovaným tématem je financování podniku prostřednictvím externích investorů, jako jsou banky a jiné peněžní ústavy. Ti rodinným podnikům poskytují méně úvěrů i přes to, že rodinné firmy mají převážně nízkou míru zadluženosti a dosahují dobrých zisků (Machová, Procházková, 2017, s. 41-50). S financováním souvisí i finanční napětí, kdy rodina „vysává“ podnik. A pokud firma nebude prosperovat, zasáhne to celou rodinu. (Lukeš, Nový a kol., 2005)

Nástrah rodinného podnikání může být velké množství, mezi nejvíce zmiňované v odborných článcích, se řadí otázka nástupnictví a již zmíněné financování (Machová, Procházková, 2017, s. 41-50). Nástupnictví, jako velkému tématu a problému, který může v rodinných podnicích nastat, je zde věnována vlastní kapitola.

4 Nástupnictví v rodinných firmách

Následující část se zabývá nástupnictvím a jeho definicí, co je to proces nástupnictví a jeho fáze. Součástí je i výběr nástupce, co je pro výběr důležité a jak správně nástupce, pro případné předání firmy, připravit. Jako další je zde popsán nástupnický plán a v neposlední řadě to, co může ohrozit nástupnictví v rodinných podnicích.

Nástupnictví se definuje jako proces předávání vedení a vlastnictví podniku (Walsh, 2011). Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008) charakterizují proces nástupnictví jako předání rodinného podniku z jedné generace na druhou v rámci rodiny. Nástupnictví je složitý a dlouhodobý proces, který může zahrnovat emoce a konflikty i přes to, že je to primárně předávání znalostí, zkušeností a kontaktů, a až na posledním místě předávání postavení.

Podle Naděždy Petřů cílí tři čtvrtiny rodinných firem na předání podniku do rukou rodinného nástupce. České rodinné firmy tak čelí velkým výzvám (Petřů, 2018). Odhady říkají, že pouze třetina rodinných firem je v tomto ohledu úspěšná (Machek, Pokorný, 2016).

4.1 Proces nástupnictví

Proces nástupnictví není otázka několika dnů, ale může trvat i několik let. Je dobré začít předem potencionálního nástupce připravovat na případné předání firmy (Deloitte Česká republika, 2018). Vlastní proces přípravy a jeho kroky závisí od rozhodnutí vlastnické rodiny, kterým směrem se bude rodinná firma a rodina vydávat, na což navazuje případný výběr a příprava nástupce a následné předání odpovědnosti za rodinnou firmu. Zjednodušeně lze nástupnický proces rozdělit do těchto 3 hlavních fází (Havlíček, 2019):

1. Uvědomění si možností, kde se jedná o strategické rozhodnutí, zda budovat rodinnou firmu.
2. Plánování a nachystání si nástupnického plánu, včetně kroků k přípravě firmy a rodiny a také případné korekce plánu.
3. Realizace nástupnického plánu a řízení procesu předávání firmy (Havlíček, 2019).

Mezi základní předpoklady úspěšného předání rodinné firmy patří výběr vhodného nástupce, dobré rodinné vztahy, kladný postoj pro převzetí a rozvoj firmy na stranách nástupců i předávajícího. V neposlední řadě je důležitá ochota předávajícího. Zásadní je, na počátku vlastního procesu, připravit si alespoň jednoduchý plán, jak bude proces předávání probíhat. Jakmile se stanoví alespoň jednoduché cíle, které jsou podniky schopny plnit, zvyšuje se tím podstatně šance na úspěšné předání (Havlíček, 2019).

Výběr potencionálního nástupce by měl být zvažován jako komplexní proces, měly by být brány v potaz dovednosti, znalosti, právo na posloupnost nástupce, ale také hodnoty podniku. Nemělo by převažovat emocionální hledisko. Větší váhu by měl majitel dát na hledisko racionální, což znamená myslet na to, co bude nejlepší pro podnik. Také by se nástupce neměl vybírat na poslední chvíli, ale s velkým rozmyslem a dostatečně dopředu. V úvahu může majitel brát následující nástupce (Petrů, 2018):

- člena nejbližší rodiny, např.: syn, dcera,
- více členů dohromady, např.: dcera se synem,
- člena širší rodiny, např.: synovec, sestra, bratr, neteř, švagr atd.,
- více členů dohromady z nejbližší a nejširší rodiny, např.: dcera a bratr zakladatele,
- zaměstnance firmy,
- externího manažera (Petrů, 2018).

Pokud firma nenajde vhodného nástupce, kterému by mohla firmu předat, nebo se ocitne na rozcestí, existují jiné formy předání, které nevedou do rukou přímého příbuzného nástupce. Pokud majitel trvá na předání, může firmu svěřit do rukou svých kolegů, či partnerů. Pokud ani takové předání nepřipadá v úvahu, je zde možnost prodeje, popřípadě likvidace podniku (Havlíček, 2019).

Pro případy, že majitel má více potomků a nemůže se rozhodnout, kterému z potomků podnik předat, existuje systém střídavého řízení podniku a systém společného řízení. V případě střídavého řízení se mohou podílet všichni potomci, kteří se střídají po určitém časovém období. A v případě společného řízení rozhodují o firmě společně. Pokud se nepodaří nalézt nástupce pro rodinný podnik, existuje ještě jedna možnost, jak firmu udržet při životě a ve vlastnictví rodiny. Jedná se o možnost jmenování do řídicí funkce externí profesionály, to znamená, že v roli ředitele/manažera je člověk, který není členem rodiny (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Pokud již majitel má svého potencionálního nástupce, je třeba ho připravit. Vlastní přípravu nástupce lze rozdělit do následujících tří fází (Lukeš, Nový a kol., 2005):

Fáze přípravná/adaptační → Fáze úkolová → Fáze převzetí/nástupnictví

V přípravné fázi se nástupce seznamuje s denními záležitostmi podniku, zaměstnanci, vztahy na pracovišti a s hodnotami podniku. Dochází k zjišťování, zda je nástupce pro vedení firmy dostatečně schopný a zda dojde k dalším fázím. Ve druhé fázi přichází zapojení nástupce

do vedení firmy a přenechání mu větší zodpovědnosti. Časem se mu dostává i větší svobody, což ale neznamená, že není pod dohledem. Zkušenější pracovníci dohlíží na plnění úkolů zpovzdálí. Vhodnost nástupce by se měla prokázat nejpozději ke konci úkolové fáze, aby mohlo dojít k samotnému předání, kdy je nástupce nejdříve vrcholovým manažerem, či zástupcem majitele. Až dojde k úplně zralosti nástupce, majitel může odejít (Lukeš, Nový a kol., 2005). Všechny otázky týkajících se nástupnictví by měl řešit nástupnický plán. Dá se říct, že nikdy není příliš brzy začít vypracovávat plán výměny generací (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

4.2 Nástupnický plán

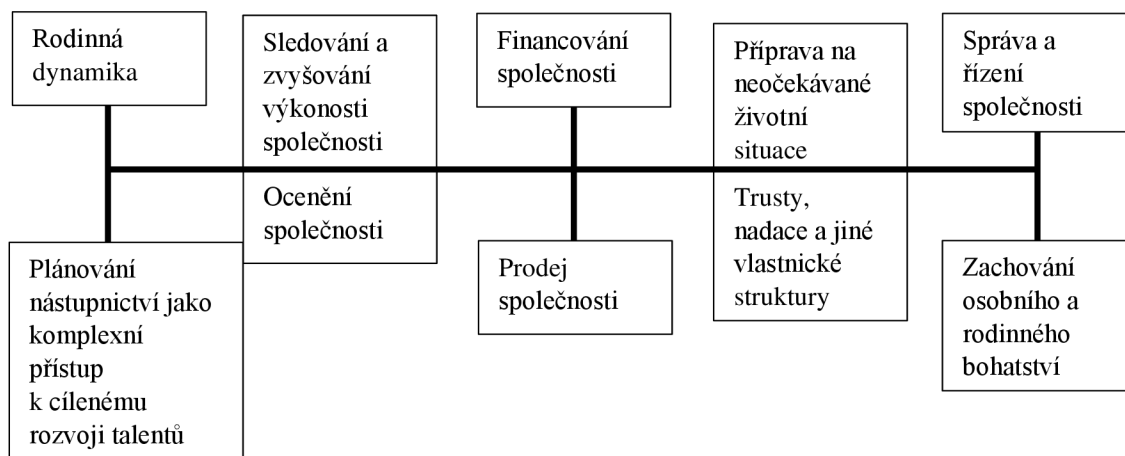
Nástupnický plán říká, co se stane, když klíčový zaměstnanec nebude dále zastávat svou pozici – nemusí vždy nutně jít o odchod ze společnosti, ale například o povýšení, dlouhodobý pobyt v zahraničí nebo rodičovskou dovolenou. Nástupnický plán je důležitým prvkem v rámci plánování předání rodinné firmy (Deloitte, 2018), i přesto, že z pozdějšího výzkumu vyplývá, že spousta českých rodinných firem, žádný plán nástupnictví připravený nemají.

Vytvoření nástupnického plánu je komplexní činnost. Do jaké hloubky až plán půjde určuje velikosti firmy. Pokud je firma malá, na nástupnickém plánu by se měl podílet každý člen rodiny. Naopak pokud jde o velkou firmu, nástupnickému plánu by se měl věnovat pouze vrcholový management (Petrů, 2018). Generační výměna by měla být plánována na třech úrovních (Machová, 2018):

1. Obchodní management – přenesení manažerských pravomocí a odpovědnosti na rodinu, člena rodiny nebo externí osoby.
2. Vlastnictví – převod majetku na členy rodiny, kdy budoucí vlastník podniku, se určí způsob a doba převodu.
3. Rodinná harmonie – vzájemná dohoda jednotlivých členů rodiny (Machová, 2018).

Je důležité, aby jednotlivé kroky předání rodinného podniku, byly vyvážené, aby se předešlo negativním dopadům na rodinu, vlastníky, zaměstnance nebo podnik. Je také vhodné soustředit se na řešení případných problémů, které mohou v průběhu procesu předávání nastat. To vše by měl obsahovat právě plán nástupnictví (Machová, 2018).

Deloitte Privet ve spolupráci s AMSP ČR ve své publikaci popsali, které složky má plán nástupnictví obsahovat. Složky jsou uvedeny v obrázku níže (Obrázek 3) a nadále popsány pod ním.



Obrázek 3: Složky plánu nástupnictví

(podle publikace Deloitte Private ve spolupráci s ASM ČR, 2014, s. 9, vlastní úprava autorky)

Rodinná dynamika zahrnuje rodinné hodnoty, vztahy mezi příslušníky rodiny a jejich spojení v rodinném podniku (Deloitte, 2018). Plánování nástupnictví, jako komplexní přístup k cílenému rozvoji talentů říká, že je potřeba identifikovat talenty ve firmě a umožnit jim skutečný rozvoj a hlubší poznání organizace. Organizaci to tak pomůže získat a udržet si vysoce talentované zaměstnance ve firmě. A na druhou stranu těmto zaměstnancům poskytne příležitost k osobním pokrokům, a tím k celkovému zvýšení efektivity (Horváthová, 2010).

Sledování a zvyšování výkonu společnosti je klíčové jak při prodeji firmy, tak při předávání podniku do rukou další generace. Vždy je nutností vědět, při jakých příležitostech, a ve kterých oblastech, by mohla firma prosperovat lépe. A je nutné umět s těmito informacemi nakládat. Vlastníci by se měli snažit o maximalizaci hodnoty podniku a být stále informováni o situaci. S tím souvisí ocenění společnosti. I když majitel může mít představu o tom, jakou má jeho firma hodnotu, je žádoucí, aby věděl, jakou hodnotu podnik představuje pro okolí. Když vlastník porozumí hodnotě společnosti jako celku, může dělat dlouhodobé rozhodnutí a může mu to pomoci k rozhodnutí, jako například, kdy je ten správný čas pro předání podniku nebo zda bude výhodnější firmu prodat (Deloitte, 2018).

Financování společnosti, jako je rodinný podnik, je složka, kde má být vyřešeno, jak bude proces nástupnictví financován. Některé nástupnické procesy mohou vyžadovat větší finanční vyrovnání a některé firmy si nemohou dovolit financovat plán vlastními zdroji. Existují možnosti externího financování, jako jsou střednědobé a krátkodobé bankovní úvěry, dodavatelské úvěry, leasingy, dotace atd. (Deloitte, 2018, Valach, 2010).

Neočekávanými životními situacemi se rozumí úmrtí majitele, náhlá nemoc, rozvod a jiné situace, které ovlivňují podnikání. V čísti, která připravuje podnik na takové události, se

zodpovídají otázky typu: Kdo by měl podnik v takovém případě převzít? A jaké faktory jsou nutné k tomu, aby nepravděpodobní nástupci uspěli, když převezmou rodinnou firmu? S tím souvisí správa řízení společnosti, kam spadá způsob řízení firmy, který bude aplikován po odchodu majitele z vedení. Je zde vhodné zmínit i pozice jednotlivých členů rodiny v rámci vedení společnosti a dědických záležitostí. (Deloitte, 2018, Chalus-Sauvannet, Deschamps, Cisneros, 2015).

Jednou ze složek jsou trusty, nadace a jiné vlastnické struktury. Hlavní smysl trustu a nadací je uchování nejen majetku, ale také odkazu pro další generace. Představují způsob, jak mohou bohatí vštěpovat svůj charitativní odkaz budoucím generacím a současně nenechávat přehnané částky dědicům (Martelová, 2017). Což je propojené s poslední složkou nástupnického plánu (Zachování osobního rodinného bohatství), kdy mohou majitelé využít již zmíněné nadace anebo své bohatství mohou uchovat pomocí investic. Tím majetek nejen zachovají, ale mohou ho také rozšířit (Deloitte, 2018, Martelová, 2017). Jak lze vidět, všechny složky jsou navzájem propojené. A je rozumné každé složce věnovat alespoň část nástupnickém plánu.

4.3 Možné problémy nástupnictví

Výše již bylo zmíněno, že předpoklady říkají, že k úspěšnému předání dojde pouze u jedné třetiny rodinných firem (Machek, Pokorný, 2016) Jaké jsou tedy příčiny neúspěchu předání firmy?

Výzkumníci, kteří se tomuto tématu věnují, zjistili, že rodinné podniky čelí několika výzvám. Jednou z nejčastějších hrozeb jsou rodinné spory, střety v rodině a tím i v organizaci (Qurashi, Hussain, Mushtaq, 2013). Problémem, proč rodinné firmy nepřežijí, může být absence jakéhokoliv nástupnického plánu, kdy rodinní příslušníci, v případě náhlého odchodu majitele, nevědí, co dělat a jak firmu nadále vést (Qurashi, Hussain, Mushtaq, 2013). Přes to, že předání rodinného podniku je označováno za velmi složitý proces, tak Machová zjistila, že české rodinné podniky mu nevěnují dostatečnou pozornost a nechávají ho na „poslední chvíli“. To je pravděpodobně důvodem, proč pouze jedna třetina jejich respondentů aktivně plánuje proces předání firmy a má šanci na úspěch (Machová, 2018). Absence plánu nástupnictví není problémem jen Českých rodinných podniků, například Kaunda a Nkhoma, kteří se věnovali výzkumu rodinných firem v Malawí ve východní Africe, také zjistili, že firmy, jejichž nástupnictví selhalo, neměly vypracovaný žádný plán nástupnictví (Kaunda, Nkhoma, 2013).

Pro nástupnický proces je důležité vedení. Správné vedení potřebuje každý majitel podniku. Výsledky Bozerova výzkumu uvádí, že slabá síť vedení může nástupnictví komplikovat (Tandiara, Hongdiyanto, Hartono, Ongkowijoyo, 2022). A s vedením souvisí komunikace, nenastavení jasné a otevřené komunikace může ovlivnit úspěšnost nástupnictví (Petrů, 2018). Vztah, mezi majitelem a nástupcem, napíná taktéž určitý pocit nepostradatelnosti ze strany nynějšího vlastníka. Majitel má dojem, že musí nad podnikem stále držet kontrolu (Ibrahim, Soufani, Lam, 2001). S nutností vlastníka být stále u „kormidla“, souvisí i prvotní nechuť ze strany vlastníka podnik předat. Stejná neochota může nastat i na straně nástupce, kdy má k podniku odpor, plynoucí ze špatného vztahu s dosavadním majitelem (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Nelze tedy zapomínat ani na nástupce, kteří jsou v procesu klíčoví. Wanga a Lo (2019) ve svém publikaci uvádí, že ochota a připravenost nástupce, jeho vztah k firmě a samotnému majiteli, je velmi důležitý pro nástupnický proces. Pokud jsou méně zapojeni do firmy a nebudují si k ní vztah, je pak pokračování v rodinné tradici ohroženo (Tandiara, Hongdiyanto, Hartono, Ongkowijoyo, 2022). Tudiž v úspěšném nástupnictví hraje roli citová vazba a závazky k rodinné firmě. Nedostatek socializace budoucích potencionálních majitelů během mládí, vede k tomu, že necítí silnou vazbu k podniku (Kubíček, Štamfestová, 2017, s. 33-41).

De Massis a kol. (2008, s. 187) identifikovali několik faktorů, které mohou ovlivnit proces nástupnictví, tyto faktory jsou popsány v následující tabulce (Tabulka 1).

Individuální faktory	
Nástupce	Dosavadní majitel
<ul style="list-style-type: none"> - Nízká schopnost - Nespokojenost - Nedostatek motivace - Neočekávaná ztráta potencionálního nástupce (př.: smrt, nemoc) 	<ul style="list-style-type: none"> - Osobní pocit sounáležitosti s podnikem - Neočekávaná ztráta potencionálního nástupce (př.: smrt, nemoc) - Neočekávaný rozvod/svatba nebo narození nového potomka
Vztahové faktory	
Členové rodiny	Členové stojící mimo rodinu
<ul style="list-style-type: none"> - Soupeření/konflikty ve vztahu rodič-dítě - Soupeření/konflikty mezi členy rodiny (př.: sourozenci) - Nebezpečí neshody v rodinném podniku 	<ul style="list-style-type: none"> - Konflikty mezi stávajícím/potencionálním nástupcem a zaměstnanci, kteří nejsou členy rodiny

- Nedostatek důvěry v potencionálního nástupce	- Nedostatek důvěry v potencionálního nástupce	
- Nedostatek závazků vůči potencionálního nástupce	- Nedostatek závazků vůči potencionálního nástupce	
Kontextové faktory (spojené se změnami v politicko-ekonomickém prostředí v podniku)		
<ul style="list-style-type: none"> - Změna výkonnosti podniku - Snížení rozsahu podnikání - Ztráta klíčových zákazníků nebo dodavatelů - Zhoršení vztahů mezi nástupcem a zákazníky nebo dodavateli 		
Finanční faktory		
<ul style="list-style-type: none"> - Neschopnost unést daňovou zátěž spojenou s dědictvím - Neschopnost najít finanční zdroje na vyrovnání se s potomky, kteří nebudou součástí rodinného podnikání - Nedostatečné finanční zdroje na pokrytí nákladů na najímání profesionálních manažerů 		
Procesní faktory		
Příprava na nástupnictví	Rozvoj nástupníka	Výběr nástupce
<ul style="list-style-type: none"> - Nejasné vymezení rolí stávajícího majitele a potencionálního nástupce - Nekomunikace a nesdílení rozhodnutí souvisejících s procesem nástupnictví s rodinou a jinými zúčastněnými stranami 	<ul style="list-style-type: none"> - Nesprávné vyhodnocení rozdílů mezi potřebami a schopnostmi potencionálního nástupce - Selhání ve školení potencionálního nástupce - Pozdní nebo nedostatečné seznámení potencionálního nástupce s podnikem - Neposkytnutí dostatečné zpětné vazby potencionálnímu nástupci o průběhu nástupnictví 	<ul style="list-style-type: none"> - Nedostatečné stanovení objektivních a rozumných kritérií pro výběr nástupce - Nedefinování složení týmu pověřeného hodnocením potencionálního nástupce

Tabulka 1: Možné problémy nástupnictví

(podle De Massis a kol. 2008, s. 187, vlastní úprava autorky)

II. METODICKÁ ČÁST

5 Metodologie výzkumu

V následující kapitole jsou nejprve představeny cíle praktické části bakalářské práce. Dále kapitola popisuje metodu šetření, která je používána v čisti praktické a součástí je představení metody sběru dat a jejich zpracování.

5.1 Cíl výzkumu

Hlavním cílem praktické části bakalářské práce je analyzovat možné důvody, proč nástupnictví v rodinných firmách nemusí být úspěšné. Druhým hlavním cílem je poukázat na to, jaký vliv mají rodinné vztahy na výběr nástupce, to znamená, kdo může o výběru rozhodnout a kdo toto rozhodnutí může ovlivnit.

Cílů bude dosaženo prostřednictvím zodpovězení výzkumných otázek:

- VO1: Existují nějaké překážky pro předání/přijetí rodinné firmy?
- VO2: Jaké mohou být hlavní příčiny neúspěšného nástupnictví v českých rodinných firmách?
- VO3: Existuje někdo, kdo může majitele při výběru nástupce ovlivnit?
- VO4: Jaký je vliv rodinných vztahů na výběr nástupce?

5.2 Metoda výzkumu

V podkapitole je uvedeno, jaká metoda byla pro zhotovení praktické části práce použita. Popsán je zde kvalitativní výzkum a případová studie. Kapitola dále zahrnuje metodu sběru a analýzy dat.

5.2.1 Kvalitativní výzkum

K vytvoření praktické části bakalářské práce byl vybrán kvalitativní výzkum. Dle definice Dismana (str. 285, 2000) se jedná o nenumerné šetření a interpretace sociální reality, přičemž jeho cílem je odhalit význam podkládaný sdělovaným informacím. Cílem kvalitativního výzkumu je vytváření nových hypotéz a teorií (Olecká, Ivanová, 2010, s. 33). Naopak podle Hendla pro kvalitativní výzkum neexistuje jediná všeobecně správná definice či postup, ale typické je, že si autor na začátek zvolí téma výzkumu a výzkumné otázky. Kvalitativní výzkum se považuje za pružný, jelikož v procesu výzkumu dochází k doplňování informací a opakované analýze dat (Hendl, 2005).

5.2.2 Případová studie

Jako konkrétní metoda kvalitativního výzkumu byla pro tuto práci vybrána případová studie. Případovou studii autor Yin definuje jako „strategii pro zkoumání předem určeného jevu

v přítomnosti (v rámci) jeho reálného kontextu, a to zvláště když hranice mezi jevem a kontextem nejsou zcela jasné“ (Chrastina, Kantor, Krahulcová, Finková, 2015).

Yin rozlišuje čtyři typy případových studií:

1. Explorativní případová studie
2. Deskriptivní případová studie
3. Explanatorní případová studie
4. Testovací případová studie (Yin, 2018).

V práci je použita explanatorní případová studie, protože ta se snaží vysvětlit vztahy a souvislosti, které se vážou k danému fenoménu a identifikuje vztahy utvářející studovaný fenomén (Chrastina, 2019). V tomto případě fenoménem je nástupnictví v rodinných firmách a vliv rodinných vztahů na výběr nástupce.

Podle počtu případů se pak studie mohou dělit na jedno případovou studii a více případovou studii. V této práci byla zvolena více případová studie, jelikož se jedná o zkoumání více firem, a tudíž více jednotlivých případů (Yin, 2018). Nejdříve jsou zde popsány jednotlivé případy (firmy) z hlediska zkoumaného jevu a dále jsou níže identifikovány hlavní témata, která vyplývají z daného zkoumání.

5.2.3 Metoda sběru dat

K sběru jednotlivých dat sloužily rodinné firmy. V každé firmě byl proveden polostrukturovaný rozhovor s nynějším majitelem firmy a s potencionálním nástupcem prodanou rodinnou firmu.

Rodinné firmy jsem oslovila na základě známostí. Některé jsem znala a věděla, že zde existuje potencionální nástupce a některé mi byly doporučené mým okolím, které vědělo, že hledám rodinné firmy do bakalářské práce. Během oslovování firem, za účelem vytvoření mé bakalářské práce, jsem se setkala dvakrát s negativní odpovědí. Jedna z firem si sama totiž zrovna procházela náročným obdobím, spojeným s nástupnictvím, a nechtěla poskytovat rozhovory. Druhá na poslední chvíli rozhovor odvolala a z neznámých důvodů již nechtěla sjednat náhradní termín.

Rozhovory byly realizovány vždy ve firmě, která rozhovor poskytovala, aby bylo možné poznat tak lépe jejich firemní kulturu a prostředí. Polostrukturované rozhovory byly zvoleny, protože dávají respondentům možnosti volně mluvit o daném tématu a rozvíjet své myšlenky. Výzkumník má danou osnovu a otázky, na které by se bude ptát. Podle směru, kterým se

rozhovor bude vyvíjet, vznikají pak nové doplňující otázky. Seznam otázek jen udává směr a zaručuje, že se účastníci budou vyjadřovat ke stejným tématům, což je důležité pro identifikování jevů, které jsou objektem zkoumaného zájmu (Řiháček, Čermák, Hytych a kol., 2013).

5.2.3.1 Otázky k rozhovorům

Otázky, které byly připravené pro daný výzkum, jsou představeny v následující tabulce (Tabulka 2):

Otázky na majitele	Otázky na potenciálního nástupce
<ul style="list-style-type: none"> - Představíte mi Vaši firmu? - Co pro Vás Vaše firma v životě znamená? - Podporuje rodina Váš rodinný podnik? - Založil jste rodinou firmu již s vidinou předání? - Jaký je mezi Vámi a potenciálním nástupcem vztah? - Přemýšlíte pouze nad rodinnými příslušníky při hledání nástupce? - Jak byste prožíval situaci, kdyby firmu nepřevzal rodinný příslušník? - Jaké hodnoty jsou pro Vaši firmu významné? - Při rozhodování o (potencionálním) nástupci se rozhodujete sám? - Ovlivnily Vás některé rodinné vazby při výběru (potencionálního) nástupce? - Co při hledání (potencionálního) nástupce považujete za nejtěžší? - Přijal/přijme (potencionální) nástupce Vaši nabídku? - Zapojujete (potencionálního) nástupce do firmy? Jak? - Máte vytvořený plán nástupnictví? - Je něco, co Vám brání rodinný podnik předat? - Chcete něco dodat? 	<ul style="list-style-type: none"> - Jaké jsou Vaše životní cíle a představy o Vaší kariéře? - Jaký je vztah mezi Vámi a majitelem? - Máte nějakou funkci ve firmě? Jakou? Od kdy? - Máte k rodinné firmě kladný vztah? - Jaké jsou nejvýznamnější hodnoty Vaší firmy? - Měl fakt, že máte rodinnou firmu, vliv na rozhodování o Vašem studiu? - Přemýšlel jste někdy o převzetí firmy? - Chcete rodinný podnik převzít? Proč ano/ne? - Pokud ano, jak jste došel/-la k tomuto rozhodnutí? - Víte, jak by majitel prožíval situaci, kdybyste firmu nepřevzal? - Rozhodujete se sám/sama? - Na co berete ohled při rozhodování? - Berete při rozhodování ohled i na příslušníky rodiny? - Je něco, co Vám brání rodinný podnik převzít? - Je na Vás kladen tlak ohledně převzetí firmy? - Chcete něco dodat?

Tabulka 2: Otázky k rozhovorům

Otázky byly voleny tak, aby se případné odpovědi majitelů a potenciálních vlastníků daly porovnávat a nadále rozvíjet. Na začátku jsem majitele požádala, aby mi firmu představili, což mi umožnilo poznat, jak moc jim na firmě záleží, jaká je její minulost a co si pro ni představují do budoucna. U volby otázek mi byly inspirací například publikace od Judy Martel

(2017), Carolina F. Very a Michelle A. Deana (2005), Kristýny Machové a Petry Taušl Procházkové (2017) a výzkum v České republice od AMSP (Ipsos pro AMSP, 2019)

Vždy na začátku rozhovoru byl každý z účastníků seznámen s tím, k čemu budou rozhovory použity. Také každý z nich (až na jednu firmu, která si nepřála být nahrávána a raději čekala, než si odpověď řádně zapíše) podepsal souhlas s výzkumem a s pořízením nahrávky.

5.2.4 Metoda analýzy dat

Pro tuto bakalářskou práci byla zvolena hojně používaná metoda v kvalitativních výzkumech, a tou je tematická analýza. Tematická analýza minimálně organizuje a popisuje soubor dat v detailech. Často jde i dále a interpretuje různé aspekty výzkumného tématu. I přes to, že je tematická analýza široce používaná, tak neexistuje jednoznačná shoda v tom, jak ji provádět. Braun a Clarková ale uvádějí šest fází, do kterých můžeme tematickou analýzu rozdělit (Braun a Clarke, 2006). Fáze jsou uvedeny v následující tabulce (Tabulka 3).

Pojmenování fáze	Popis fáze
1. Seznámení se s daty	Seznámení se s údaji, přepis údajů
2. Vytváření počátečních kódů	Kódování zajímavých rysů dat v celém souboru a dělání poznámek
3. Hledání témat	Vyhledávání kódu (slov, slovních spojení) do potencionálních témat
4. Přezkoumávání témat	Kontrola práce s tématy na dvou úrovních: 1) Vztah kódovaných výňatků a celého souboru dat 2) Vytvoření tematické „mapy analýzy“
5. Defínování a pojmenování témat	Vytváření definic a názvů pro každé téma
6. Vypracování zprávy	Výběr přesvědčivých příkladů úryvků, porovnání získaných dat k výzkumné otázce a literatuře a vypracování zprávy.

Tabulka 3: Fáze tematické analýzy

(podle Brauna a Clarkové, 2006, str. 35, vlastní úprava autorky)

Tudíž při analýze dat z výzkumu v této bakalářské práci byl v prvním kroku proveden poslech a pravidelný přepis všech rozhovorů. Následovalo důkladné a opakované čtení všech prepisů s vypisováním poznámek. Z poznámek potom byla vydedukována hlavní témata, která

se prolínají v rozhovorech. Témata jsou nadále popsána v praktické části i s vybranými citacemi, které zjištěné informace potvrzují.

6 Představení firem

Firmy, které byly pro rozhovory vybrány, jsou malé rodinné firmy do deseti zaměstnanců. Do podnikání je zapojeno více než dva členové rodiny, jako například manželé a potomci, nebo manželé a rodiče atd. Důvodem výběru bylo zachování podobnosti a předpoklad, že zde bude více zachované rodinné prostředí. Další podmínkou bylo, aby rodinná firma disponovala potencionálním nástupcem a rozhovory byly provedeny jak s majitelem, tak s potencionálním nástupcem. Dává to možnost vidět danou problematiku z více stran.

Celkem bylo do výzkumu zapojeno sedm firem, to znamená čtrnáct respondentů. Všichni potencionální nástupci jsou děti nynějších majitelů. Dvě z uvedených firem, již mají za sebou generační obměnu, ostatní teprve čeká.

Vzhledem k citlivosti zkoumané problematiky spousta firem chtěla zůstat v anonymitě, a proto bylo zvoleno označení A-G. V nadcházejících tabulkách je vždy krátce představena firma, a dále i majitel a potencionální nástupce rodinné firmy z poskytnutých rozhovorů.

Firma A

Představení firmy
Malé rodinné řeznictví, které je na trhu od roku 1993, zakládající myšlenkou bylo spojení kvality, tradice a rodinného ducha. Firma se nachází v malé vesničce v podhůří Jeseníků. Do firmy jsou zapojeni manželé, syn, dcera a pár zaměstnanců, kteří stojí mimo rodinu.
Majitel
Zakladatel firmy, pro kterého je jeho firma prací a zároveň velkou vášní. Firma pro něj znamená v životě hodně, práce ho naplňuje a stále baví.
Potencionální nástupce
Dcera majitele, momentálně na mateřské dovolené. Vystudovala vysokou školu zaměřenou na marketing a ekonomii, v rodinné firmě zastává funkce zaměřené na administrativu a marketing.

Tabulka 4: Firma A

Firma B

Představení firmy
Malá rodinná realitní kancelář zprostředkovávající prodej nemovitostí ve Španělsku. Zajišťuje kompletní servis a poradenství. Zároveň vlastní nájemní jednotky i zde v České republice, a to konkrétně v Olomouci. Do firmy jsou zapojeni manželé, dcera, syn a jeden zaměstnanec stojící mimo rodinu.
Majitel
Zakladatel firmy, který zde zmíněnou firmu nemá jako jedinou podnikatelskou aktivitu ve svém životě. Firma je pro něj důležitá, ale není to jediná priorita, kterou má. V životě založil již několik firem a až během života firmy se rozhoduje, zda si ji nechá nebo se ziskem prodá.
Potencionální nástupce
Dcera majitele, která brigádnicky ve firmě funguje jako tlumočnice a překladatelka. Vystudovala biologii na vysoké škole a nyní studuje doktorandské studium na lékařské fakultě.

Tabulka 5: Firma B

Firma C

Představení firmy
Malá rodinná firma, která je na trhu od roku 1990 a prošla již jednou generační obměnou. Zaměřuje se na opravy auto elektroniky, na prodej a opravy startérů a alternátorů všech motorových vozidel a pracovních strojů. Také prodává náhradní díly a provozuje e-shop. Do firmy jsou momentálně zapojeni manželé a pár zaměstnanců stojících mimo firmu. Syn chodí vypomáhat, když je třeba, a stejně tak i bývalý majitel firmy, otec nynější majitelky.
Majitelka
Majitelka firmy (firmu vlastní i s manželem). Firmu přebrala po svém otci. Do firmy je zapojená již dvacet tři let a oficiálně ji společně s manželem převzala v roce 2012. Původně vystudovala pedagogickou fakultu, ale vzhledem k nemožnosti vykonávat povolání učitelky, se později přidala právě do rodinné firmy.
Potencionální nástupce
Syn majitelky, který studuje hospodářskou politiku na vysoké škole a do firmy chodí vypomáhat, když je třeba, pomáhá v obchodě, kde komunikuje se zákazníky.

Tabulka 6: Firma C

Firma D

Představení firmy
Malá rodinná firma zabývající se telekomunikacemi. Poskytuje internet a další telekomunikační služby více než patnáct let. Založili ji manželé, ale manželka již stojí mimo firmu. Součástí firmy je dcera, která je zde zaměstnaná jako brigádnice, je zde také pár zaměstnanců, kteří stojí mimo rodinu.
Majitel
Zakladatel firmy, kterou založil společně se svou manželkou. Firma pro něj znamená v životě všechno.
Potencionální nástupce
Dcera majitele, která od roku 2015 intenzivně ve firmě vypomáhá, což znamená od svých patnácti let. Na starosti má administrativní práce, docházku, vedení knihy jízd nebo dokončování všech věcí, ke kterým má kompetence. Momentálně dokončuje studium na vysoké škole v oboru marketingu.

Tabulka 7: Firma D

Firma E

Představení firmy
Malá rodinná firma, která se věnuje pekařské činnosti. Jedná se o parní pekárnu s mnoholetou tradicí. Pekárna funguje již přes tři generace. Peče chleba tradičním způsobem, dle receptury svých předků, s láskou a bez chemických přípravků. Součástí firmy jsou všichni členové rodiny, což znamená manželé, dvě dcery, bratr majitele a jeho rodina.
Majitel
Majitel firmy, který převzal firmu po svém otci a ten zase po svém otci. Firma pro něj znamená hodně, už jen díky tomu, jak dlouho v jeho rodině je, ale moc dobře si uvědomuje, co za dřinu firma představuje, jelikož každou noc musí vstávat již o půl noci a začít v pekárně topit. Ještě ho v tom nikdy nikdo nevystřídal.
Potencionální nástupce
Dcera majitele, která se součástí firmy již od svých devatenácti let a pracuje na prodejně pekárny a zdobí sladké pečivo. Studovala kuchaře, číšníka na střední škole, ale před posledním ročníkem musela studia zanechat a jít pomáhat do rodinné firmy, aby vystřídala v práci svou maminku.

Tabulka 8: Firma E

Firma F

Představení firmy
Malá rodinná restaurace převážně s českou kuchyní. Ale nabízí také gastronomické zážitky z jiných koutů světa, zakládá si na tom, že suroviny se snaží nakupovat u místních farmářů a vše připravovat s láskou. Snaží se stále rozšiřovat svou nabídku, a také zútulňovat prostředí restaurace.
Majitel
Zakladatel rodinné restaurace, rodinný podnik je pro něj vším, snaží se v něm vybudovat jak dokonalý zážitek pro své hosty, tak fungující rodinný tým, do kterého zapojuje také své děti. Sám říká, že je na svého syna přísnější než na ostatní nerodinné členy týmu, protože by mu chtěl rodinný podnik předat a snaží se o co nejlepší výkon.
Potencionální nástupce
Syn majitele, který začal ve firmě vypomáhat již ve svých třinácti letech. Stihl si vyzkoušet v restauraci od každé funkce trochu, aby uměl všechno, co je ve firmě třeba. Momentálně zastává pozici barmana a obsluhy s tím, že také objednává zboží, vozí ho, jezdí na nákupy a dle potřeby připravuje snídaně pro hosty.

Tabulka 9: Firma F

Firma G

Představení firmy
Rodinný autoservis s více než 15letou zkušeností s opravami motorových vozidel. Autoservis je zaměřený převážně na opravu motoru a jeho příslušenství, snaží se udržet si určitou úroveň a spoluprací se světovými značkami, které se taktéž věnují údržbě vozidel.
Majitel
Zakladatel rodinného autoservisu. S manželkou mají jediného syna, kterého zapojuje do rodinné firmy už od střední školy. Svůj autoservis vnímá jako důležitou součást jak svého života, i života celé rodiny.
Potencionální nástupce
Syn majitele, který se zapojuje do manuální práce ve firmě. Vypomáhat zde začal již jako student střední školy, jeho obor byl právě automobilního charakteru. Ve firmě již dělá přes 7 let.

Tabulka 10: Firma G

III. EMPIRICKÁ ČÁST

7 Identifikace firem

V následující kapitole jsou popsány všechny firmy a je zde uvedeno, co bylo zřejmé z jednotlivých rozhovorů. Na konci kapitoly je pak uvedeno několik znaků, které byly identifikovány jako společné pro výzkumný vzorek.

7.1 Firma A

Firma A mě osobně z hlediska zkoumání velmi zaujala. Z počátku to vypadalo, že to bude ukázková rodinná firma z hlediska nástupnictví, ale v průběhu rozhovorů vyšlo najevo, že dost možná k předání firmy nedojde. Jedná se o rodinné řeznictví, kde je zapojena opravdu celá blízká rodina. Majitelem je otec rodiny. I přes to, že jsou do rodinného podniku zapojeny obě děti, které rodina má, tak jako potencionální nástupce je zde vnímána jen dcera.

Majitel má k firmě velmi silný citový vztah, řeznictví se věnuje prakticky celý život, nic jiného by dělat ani nechtěl. Přál by si, aby firma byla i nadále v rodinných rukou a snaží se firmu předat dál, protože sám cítí, že už vše nezvládá tak jako dřív a chtěl by si jít již odpočinout. Situaci, kdy by firma nezůstala v rodině, by prožíval velmi náročně a nikdy by své know-how a receptury neprozradil člověku, který by si firmu například koupil. Hned jak jeho syn dostudoval, tak byl zapojen do firmy jako řezník. Původním záměrem bylo podnik předat synovi. Avšak vzhledem k tomu, že syn nevykazoval zájem o vedení firmy a upřednostňuje manuální práci, brzy bylo zřejmé, že tato volba není vhodná. Také v průběhu jejich spolupráce docházelo k četným neshodám. Důvodem odmítnutí firmy bylo i zapojení synovy manželky do rodinné firmy. Ta k firmě tolik nepřilnula a nastával zde určitý konflikt. Rodinné vztahy zde velmi oslábly a pro rodinu bylo důležitější zachránit rodinu než řešit záležitosti firmy. Díky tomu byla jako potencionální nástupce vybrána mladší dcera.

Z rozhovor bylo zřejmé, že dcera má k rodinné firmě kladný vztah, ráda zde pracuje a snaží se pomáhat rodičům co to jde. Nástupkyně uvedla, že by rodinnou firmu ráda převzala, že díky docházení do firmy od raného věku je s firmou propojená a bere ji jako druhý domov. Uvedla, že je nyní usazená a nic by ji nemělo bránit v převzetí podniku. Tak proč ho ještě nepřevzala, když teoreticky je vše připravené a nástupce chce pokračovat? Důvodem je nedostatek sebedůvěry pro pozici vedoucího firmy. Nástupkyně uvedla: *„Na jednu stranu jsem připravená, ale na druhou si tolik nevěřím a stále to oddaluji. Jako dcera se necítím tak sebevědomá v rámci vedení a ty těžké práce, v případě potřeby taky úplně nezastanu, vždy to tu řídil chlap a asi si musím dát ještě načas...“* (Rozhovory, Potencionální nástupce firmy A, 2022). Dcera doufá, že jednou rodinný podnik opravdu převezme.

7.2 Firma B

V dotazovaných firmách je jeden specifický případ, kdy majitel nežije jen pro svou rodinnou firmu v pracovním životě, má hned několik podnikatelských zájmů a rodinná firma je pro něj jedna z mnoha. Je to firma B. Sice majitel ve firmě zaměstnává obě své děti, alespoň na brigádnické úrovni, ale neznamená pro něj taková srdcovou záležitost, jako pro ostatní zúčastněné majitelé. Jak sám řekl: „*Tato firma je pro mě důležitá, ale není to jediná priorita, kterou mám*“ (Rozhovory, Majitel firmy B, 2022). Všechny své firmy zakládá s vidinou zisku, a i tato rodinná není výjimkou.

Od ostatních rodinných firem se liší také tím, že vidina toho, že by firma šla z rodinných rukou, se mu nepřičí. Majitel firmy B řekl, že: „*Takové situaci jsem otevřený a nevidím ji nikterak negativně, takže situaci bych prožíval naprosto v klidu, protože pokud by někdo cizí firmu převzal, tak potom by musel zaplatit nemalé peníze. Je to naprosto běžné v podnikání, které mi není nijak vzdálené*“ (Rozhovory, Majitel firmy B, 2022). Ani jeden z potomků se v rodinné firmě do budoucna nevidí, ale dcera úplně možnost převzetí firmy nezahazuje, protože si myslí, že by otci udělalo radost, kdyby v tom pokračovala. Ale z rozhovoru bylo patrné, že otec tuto vidinu nemá a vůbec nelpí na tom, aby firma pokračovala nadále s další generací. Myslím si, že k předání ve firmě nedojde, jak z důvodů odmítnutí potenciální nástupkyní, tak z důvodů malé angažovanosti majitele v nástupnickém procesu. Majitel se o prodeji (popřípadě předání) baví jen s manželkou, která ve firmě nějakou dobu taktéž působila.

7.3 Firma C

Firma C již jednou generační obměnou prošla. Majitelka převzala firmu po svém otci. Nebyla ale první volbou, původně si všichni mysleli, že firmu převezme její bratr. Bratr ve firmě pracoval, ale poté se rozhodl jít jinou cestou a firmu opustil. Svým způsobem se odpoutal i od rodiny samotné a jejich vztahy tím oslábly. V té době již manžel paní majitelky pracoval také v rodinné firmě. Vzhledem k okolnostem, které se zde staly, a také k věcem, co se děly v osobním životě paní majitelky, jí bylo nabídnuto, aby do rodinné firmy nastoupila také. Za více než 10 let od jejího nástupu byla firma předána do jejích a manželových rukou. Paní majitelka uvedla, že si moc váží práce jejího otce, ale že bylo potřeba hodně věci zmodernizovat a změnit, takže se párkrát dostali do mezigeneračního konfliktu, ale vše se jim podařilo vyřešit. Původní majitel stále do firmy dochází pomáhat, protože má k firmě opravdu silný vztah a má tendenci mít stále věci pod určitou kontrolou.

Nyní ve firmě dochází k řešení další případné generační obměny, protože majitelé si již uvědomují, že je práce zmáhá a byly by rádi, kdyby měli někoho, komu mohou své zkušenosti i s firmou předat. Ale na druhou stranu nechtějí z firmy odcházet, mají k ní velkou citovou vazbu a chtěli by zde chodit i nadále po předání firmy, jako to má otec majitelky. Jejich dva synové si s firmou budují vztah již od malička, kdy chodili s paní majitelkou do práce si hrát, když ona pracovala. Mladší syn ještě o firmu zájem nejeví a vypadá to, že se bude vydávat úplně jiným směrem. Rozhovor byl tedy proveden se starším synem, který již ve firmě zastává alespoň brigádnickou výpomoc. Majitelka má pocit, že to není něco, co ho naplňuje, že to dělá spíše z respektu k rodičům než k lásce k dané práci.

Syn řekl, že rodinnou firmu vnímá velmi pozitivně. Není do ničeho ze strany rodičů tlačen, ti ho podporují i v jiných brigádách, samozřejmě v rodinné firmě potřebují pomoci a jsou rádi, když je jejich syn ochotný přijít za nimi, ale dopřávají mu svobodu proto, aby si vybral sám. Nad budoucím vedením firmy velmi přemýšlí a nebere to vůbec jako špatnou možnost, ale musí zvážit hodně okolností. Přemýšlí, zda je to pro něj vhodné a zda chce mít takovou zodpovědnost a být ve vedení firmy. Ví, že má ve firmě vždy dveře otevřené, ale možná pro něj ještě nenastal ten čas a chtěl by ještě něco dokázat sám a splnit si i jiné sny. Pro rozhodnutí o synovi, jako nástupci, se rodina rozhoduje na základě toho, že chce, aby firma zůstala v rodinných rukou a druhý syn nejeví zájem. Do rozhodnutí můžou vstoupit pouze rodiče nástupníka, jako dosavadní majitelé a také dědeček, který firmu vybudoval.

7.4 Firma D

Ve firmě D majitel neměl náročné rozhodování pro výběr potenciálního nástupce. Vzhledem k tomu, že má jedinou dceru, jeho volba byla jasná. Nejrady by byl, kdyby firma šla právě do rukou dcery. V případě odmítnutí ze strany dcery, se nebrání předat firmu ani do rukou někoho jiného, ale musel by to být člověk, kterému bezpodmínečně věří a věděl by, že by tam i nadále mohl mít nějaké slovo. Zatím ale nehledá náhradního nástupce, protože věří, že časem firmu převezme dcera. O rozhodnutí, firmu předat dceři, se radí pouze s manželkou, která byla ještě do nedávna součástí firmy.

Dcera ve firmě pracuje na brigádnické pozici, vzhledem k náplni práce, kterou zde vykonává, může nahlížet i do vrcholového vedení firmy. K firmě má kladný vztah a intenzivně přemýšlí o tom, zda firmu převezme nebo ne. Myšlenky převzetí firmy se nebrání, ale neví, v jaké životní fázi by tento krok udělala. Právě dokončuje studium a rozhoduje se, kterými kroky se vydá, firma je jednou z možností. Jedním z aspektů, které hrají roli v rozhodování, je

prosperita firmy. Pokud by firma neměla prosperovat a potřebovala by nové finanční zdroje, firmy by se vzdala. Problém ještě vidí v sídle firmy, protože pokud by se rozhodla nezůstávat ve stejném městě jako je firma, bylo by to náročné a asi by nešlo firmu řídit.

7.5 Firma E

Firma E mě velice zaujala, protože z tohoto výzkumu má nejdelší tradici, založil ji již děda nynějšího majitele. Majitel je nyní v blízcím se důchodovém věku. Pekárna má dlouhou tradici a historii. Potýkala se během svého života i s problémy, jako nutnost uzavření pekárny v době komunismu a následné odcizení. Firma se zpět do rukou původních vlastníků (dědečka majitele) dostala až skoro za 20 let od zavření. Majitel již od převzetí firmy do svých rukou uvažoval o tom, že by ji rád předal dál a udržel tak tradici. Ale nyní si je vědom, že je to náročná práce a myslí si, že mladým lidem se v dnešní době nechce tolik pracovat, jako by zde bylo třeba. Takže je připravený, i když velmi nerad, firmu zavřít.

Jako potencionální nástupkyni vnímá dceru, která ve firmě již několik let pracuje. Dcera původně chtěla vystudovat úplně jiný obor, ale musela zanechat studia a nastoupit do firmy, protože bylo třeba převzít práci po její matce, která náhle onemocněla a musela zanechat práce. V tomto ohledu vnímá, že byl na ni kladen velký nátlak. K firmě má velmi kladný vztah a práce ji zde časem začala bavit. Převzít ale firmu spíše nechce, protože je to velmi náročná práce, a jako žena a matka, některé práce není schopna zvládnout. Také se necítí na pozici vedoucího. Myslím si, že tato firma je bohužel předurčena k zániku, také vzhledem k přístupu majitele, který je rozhodnutý vzdát to.

7.6 Firma F

Rodinná firma F má, dle mého názoru, velmi dobře nakročeno k úspěšnému předání, a tak i pokračování v dobře rozjetém podnikání. Otec, který plánuje restauraci předat svému synovi, zapojil syna do chodu restaurace již ve věku teenagera (cca 13 let). To znamená, že syn měl dostatek času, aby se seznámil s firmou a postupně mohl nahlížet i do samotného vedení. Tím, že rodiče trvali na tom, aby se naučil vše, co se v restauraci dělá, tak ví i v jakých pozicích jsou lidé, kteří zde pracují, a má k nim o něco blíže, než například kdyby do firmy přišel až v průběhu řešení nástupnictví. Což považují za velkou výhodu i z ohledu důvěry do budoucna.

Práce v rodinné firmě nástupce baví a naplňuje a má k firmě velmi kladný vztah. Ze strany rodičů na nástupce není kladen tlak na to, že musí firmu nutně převzít, ale bylo mu to nabízeno postupně v průběhu začleňování se. Tlak na něj byl kladen ale v tom, že pokud již v restauraci pracuje, vyžaduje se po něm více jak stoprocentní pracovní nasazení a je si vědom

toho, že díky rodinnému vztahu (otec, syn), je více pod dohledem a jsou na něj kladené větší nároky než na nerodinné příslušníky firmy. Naštěstí pro rodinnou firmu to nástupce neodradilo, ale naopak to bere jako příležitost být ve své práci lepší. Jako překážku, která by mu mohla zabránit firmu převzít, uvedl jen svůj přístup a to, že pokud by něco velmi pokazil, tak by si rodiče mohli své rozhodnutí, přenechat mu vedení v restauraci, rozmyslet.

Syna jako potenciálního nástupce vybral otec proto, že si přál, aby podnik padl do rodinných rukou. Rodiče mají dva syny, ale jeden syn se do podniku nezapojuje a nejeví o něj žádný zájem, tak nabídka byla dána druhému synovi, který je od první chvíle svého působení ve firmě vedený k tomu, že jednou bude podnik jeho. Na výběru syna jako nástupce se dohodl s manželkou, která je do firmy také zapojena a bez ní by toto rozhodnutí majitel neudělal. Zároveň měli rozhodnutí jednoduší díky tomu, že druhý syn se ve firmě nikdy neviděl.

7.7 Firma G

Poslední firma, s jejíž majitelem a potenciálním nástupcem jsem měla tu čest mluvit, je rodinný autoservis. Majitel firmu vybudoval sám po boku se svou ženou a k firmě má velký citový vztah a pokud by firmu dál nepředal, tak ji hodlá raději zavřít, než aby šla do rukou někoho cizího.

Syn zde svému otci pomáhá již několik let. Postupem času si k firmě vybudoval silné pouto. O tomto poutu ale svého otce prozatím neinformoval, takže i přes to, že otec chce rodinnou firmu předat nejlépe právě mu, necítí, že by si to syn také přál. Podle jejich slov spolu mají krásný vztah. Z rozhovorů si myslím, že syn otce opravdu obdivuje a vzhlíží k němu, ale neumí si to říct. Domnívám se, že vzhledem k jejich povahám, mají obě strany pocit, že je jasné, jak se vůči druhému cítí a nemusejí si proto nic říkat.

Dle mého názoru by zde ke generační obměně mohlo vskutku dojít. Protože i přes to, že syn vystudoval střední školu zaměřenou na automobily pouze na popud rodičů a původně v rodinné firmě neviděl budoucnost, tak díky okolnostem v životě, kdy musel jít vypomáhat do firmy, objevil, že ho daná práce naplňuje mnohem více než si myslel. Myslím si, že kdyby si našli společně s otcem čas a promluvili si pořádně, mohli by vyřešit spoustu nezodpovězených otázek a majitel by mohl firmu časem předat.

7.8 Společné zjištěné znaky firem

V první řadě bych ráda uvedla, že po rozhovorech s majiteli a potenciálními nástupci, je zřejmé, že existují podobnosti v rodinných firmách. Ale i přes podobné znaky, je každý rodinný podnik zcela odlišný a jedinečný, každá rodina má jinou osobní kulturu a ta je většinou

promítnuta i do kultury firmy. Rodinný život a život firmy se u každé z dotazovaných firem velmi prolíná a každá rodinná firma je velkou součástí i běžného života. Je to dané tím, že se věci z firmy probírají i u rodinného stolu. V následující tabulce (Tabulka 4) jsou vypsané společně zjištěné znaky rodinných firem, které byly součástí výzkumu.

Identifikované znaky
Firma pro majitele znamená všechno, od srdcové záležitosti, po zajištění celé rodiny.
Věci spojené s firmou se probírají také u rodinného stolu.
Ve firmě, která už má za sebou generační výměnu a kde její původní majitel stále žije, je tento majitel nadále zapojen do firmy, alespoň na výpomoc.
Firmy kladou důraz na hodnoty jako je kvalita a přístup k zákazníkům.
Majitelé i potenciaální nástupci se v hodnotách shodovali, ať už pot. nástupce do firmy zapojen je, či není (shodovali se díky prolínání života firmy s životem v domácnosti).
Všichni majitelé si přejí, aby hodnoty byly dodržovány i po předání firmy.
Firmy, které již prošly generační obměnou, převzaly hodnoty po svém předchůdci. Byla to jedna z podmínek předání firmy.
Fakt, že je v rodině rodinná firma, měl na potenciaální nástupce vliv při výběru vzdělání. Někteří šli studovat obor, kterému se jejich firmy věnují a někteří naopak šli proti oboru rodinné firmy, aby měli i jiný rozhled a dali najevo, že nechtějí jít ve šlépějích rodičů.
Myšlenka předání firmy k majitelům, kteří firmu sami zakládali, přišla až během vedení firmy (např. s narozením dítěte)
Majitelé, kteří již prošli generační výměnou, mají vidinu předání od doby, kdy sami firmu převzali.
Děti, které do firmy docházely již od svého dětství, tíhnou k myšlence převzetí firmy více než ty, které zde tolik času netrávily.
Majitelé (až na firmu B) by snášeli situaci, kdyby firma nezůstala v rodině, velmi těžko.
Ani jedna firma nemá a nikdy neměla vypracovaný plán nástupnictví.

Tabulka 11: Identifikované znaky

8 Problematika nástupnictví

Všechny dotazované firmy se shodly na tom, že předat firmu je hezká představa, ale ne vždy je to tak jednoduché. Důvodů, proč k předání nedojde, může být více. Všichni dotazovaní řekli, že si uvědomují náročnost nástupnického procesu.

Pokud již majitel má vybraného svého potenciálního nástupce, než dojde k opravdovému předání rodinné firmy, můžou zde nastat situace, co mohou nástupnický proces ohrozit. Problémy, které vyšly na povrch z provedených rozhovorů, jsou v této kapitole rozděleny do několika hlavních témat (podkapitol) a následně rozvedeny. Na konci se kapitola věnuje shrnutí a porovnání získaných dat s teoretickou částí, která popisuje obecně známe problematiky při nástupnickém procesu.

To, co všechny firmy spojuje je, že ani jedna nemá vypracovaný plán nástupnictví, je jedno, zda firma již prošla generační obměnou, či nikoliv, nikdy žádný plán stvořený neměly a ani ho neplánují do budoucna udělat.

8.1 Odmítnutí ze strany potenciálního nástupce

Nejčastějším důvodem, proč rodinné podniky z výzkumu možná firmu nepředají je, že potenciální nástupci tuto možnost odmítnou. Odmítnutí přichází z nejrůznějších důvodů. Jedním z důvodů je, že nástupce chce dokázat něco sám a nechce se „vést“ v tom, co vybudovali rodiče. Dále pak z rozhovorů vyšlo, že někteří nástupci nechtějí takovou zodpovědnost a vést podnik. Raději by byli zaměstnaní, než stáli v čele, což vede k tomu, že pokud má rodina více potomků, tak jeden ze sourozenců odmítne vést rodinou firmu a břemeno automaticky spadá na druhého z nich. Poté dochází k situaci, že se i nový potenciální nástupce musí rozhodnout, zda nabídku přijme.

Dalším důvodem odmítnutí je sídlo firmy, kdy potenciální nástupce svou budoucnost vidí v jiném městě/vesnici, než kde je jejich firma, a i přes to, že se zde nabízí možnost, vést podnik externě, tak například potenciální nástupkyně firmy D uvedla, že by podnik nemohla převzít kdyby „...*se nacházela mimo ten (Město firmy D) a nebyl by nikdo schopný kdo by to tu mohl řídit. Protože já si myslím, že ten člověk tu musí být někdo kdo ví, jak to tady funguje, zná to tady a vlastně řídí to tu a s tím majitelem řeší jen ty nejzásadnější věci*“ (Rozhovory, potenciální nástupce firmy D, 2022). Z čehož vyplývá, že pokud by se nenašel někdo, kdo vyhovuje určitým podmínkám, bránilo by to v pokračování rodinného podnikání.

V neposlední řadě vstupuje do rozhodování stránka finanční a prosperita firmy. Pokud má potenciaální nástupce pocit, že firma neprosperuje nebo její budoucnost není úplně slibná, tak o firmu nejeví zájem, nechce do ní nadále investovat vlastní peníze. Hodně jim záleží na tom, zda je to pro ně výhodné, nemají problém s investováním do firmy jako takové, ale pokud v ní nevidí prosperitu, nechtějí tento krok podstoupit. Poté zde máme i možnosti, že potomek chce pokračovat v rodinné tradici, ale z jiných důvodů na to nestačí, jako například genderová nevýhoda, které je věnována další podkapitola.

8.2 Genderová nevýhoda

Genderovou nevýhodu můžeme pozorovat u firem, kde při převzetí firmy není člověk jen v čele, ale musí se také zapojit do fyzické práce. U všech dotazovaných firem je to právě tento případ, kdy to není jen o převzetí vlastnictví, ale i o přebrání práce a zodpovědnosti s tím spojenou. Například potenciaální nástupkyně z firmy E uvedla, že vzhledem k náročnosti k daným činnostem ve firmě, to není nic pro ni a podnik tak dost možná nebude mít pokračovatele (slova pot. nástupkyně: „...*je to opravdu náročná práce a možná kdybych byla chlap, tak bych firmu převzala, ale jako žena prostě nezvládnou některé z prací, co dělá tatka, jako topení, zakládání chleba, instalatérské věci atd., Jedině že bych firmu čistě vedla, ale musela bych najmout nové lidi a vést je, a to taky necítím, že bych zvládla, vést někoho. Taková to firma by mi přinášela spíše stres a strach než radost*“ (Rozhovory, potenciaální nástupce firmy E, 2022)). Také ve firmě A potenciaální nástupkyně uvedla, že firmu pro ni je možné převzít, jen pokud by byla v řídicím křesle, ale řeznické práce, pro ni jako ženu, jsou náročné a přenechá to raději jiným kvalifikovaným pracovníkům. (Rozhovory, potenciaální nástupce firmy A. 2022)

Je zřejmé, že genderová nevýhoda se týká hlavně náročných činností, jako jsou řemeslné práce, které by měly padnout do rukou žen. S tím je spojená i náročnost vedení mužského kolektivu, kdy ženy mají pocit, že je třeba opět do vedení nasadit muže.

8.3 Citová vazba majitele

Ať už hovoříme o firmě, která již prošla generační obměnou nebo ne, dostáváme se k situacím, kdy původní majitelé mají velkou citovou vazbu k rodinnému podniku. Taková citová vazba nejen že ovlivňuje samotný odchod majitele z podniku, kterému připadá náročné a skoro nemožné podnik úplně opustit, ale také samotné vedení podniku po předání. Majitelé uvedli, že je pro ně velmi těžké vzdát se jejich celoživotního díla, nepracovat a nezapojovat se do rozhodování a rozvíjení podniku. Například jak uvedla majitelka firmy C, že k úspěšnému

předání by ji bránilo „*to, že bych pak už nechodila do té práce, mě to baví, že by byl už majitel někdo jiný a nejste už tím šéfem.*“ (Rozhovory, Majitelka firmy C, 2022). Nejde jen o to, že majitele práce naplňuje a firma pro něj moc znamená, ale i o to, že má tendenci mluvit nástupci do práce, stále řídit a být pomyslným vedoucím. Čímž se dostáváme k neshodám a mezigeneračnímu konfliktu.

8.4 Mezigenerační konflikt

V následujícím úryvku z rozhovoru lze vidět náznak mezigeneračního konfliktu, který ve své firmě vidí majitelka firmy C, která je zároveň nástupkyní ve firmě po svém otci. Mezigenerační konflikt pozorovala právě už při svém vlastním přebírání podniku, kdy se snažila prosadit do firmy nové moderní přístupy.

„...ale třeba ty názory, můj otec měl taky nějakou představu, on to založil, fungovat to fungovalo perfektně, ale jak se doba mění, všechno se modernizuje, pohlížíte jinak na zákazníka, pohlížíte jinak na cenovou politiku, konkurence je větší, tak vy musíte uzpůsobovat ty trendy toho podnikání a ten tatka to nechtěl tak, jak já jsem to chtěla a my jsme se trošku taky názorově rozcházel...“ (Rozhovory, Majitelka firmy C, 2022). I přes to, že se zde podařilo firmu předat, je zřejmé, že se názory, které se díky věkovému rozdílu mohou lišit, musejí řešit. Pokud to nástupci s majiteli nepřekonají, nemusí se nástupce ve firmě udržet. Mezigenerační konflikt můžeme pozorovat nejen v odvětví rodinného podnikání, ale i v běžném životě. Z rozhovorů je zřejmé, že starší generace je přesvědčena, že jejich metody jsou ty správné a je velmi náročné je přesvědčit o tom, že to lze i jinak. Majitelé firmu nechtějí nechávat někomu kdo nedodrжуje jejich postupy, metody a nesdílel stejném hodnoty.

Na čem se většina majitelů taktéž shodla je, že... *“se mladým lidem v dnešní době nechce makat, takže potřebujete někoho, kdo to bude mít jako vášeň a bude ho to bavit...“* (Rozhovory, Majitel firmy E, 2022), což vede k nedůvěře ve své potomky v pracovním prostředí a k otázce, zda by dané činnosti, kterým se firmy věnují, jejich děti zvládly i po odchodu majitele.

Neshody mezi generacemi se mohou projevat ve spoustě věcech ve firmě, co je ale k překonání mezigeneračního konfliktu potřeba, je kvalitní komunikace, jak ve firmě, tak i v rodině celkově. Čímž se dostáváme k další oblasti, kde může plán předat firmu zkrachovat, a to ke komunikaci.

8.5 Komunikace

I přes to, že všichni majitelé i potenciaální nástupci uvedli, že navzájem spolu mají bezkonfliktní vztah, to znamená, že k sobě mají blízko a vycházejí spolu dobře, z rozhovorů

bylo zřejmé, že komunikace je velmi důležitá a může být i zásadním problémem při generačním obměně a při hledání nástupce.

Majitelé dostatečně neprobírají možnosti s potencionálními nástupci. Dají nástupcům sice najevo, že ve firmě mají vždy místo, ale již se nezeptají, zda o to opravdu nástupci mají zájem a v popřípadě, že zájem nemají, kde je problém a zda je řešitelný. Spoléhají příliš na tzv. „volný průběh“ a nerozvíjí potřebné diskuse. Dochází i k situacím, kdy potencionální nástupce má dojem, že by svého rodiče zklamal, kdyby v podnikání nepokračoval, ale díky rozhovoru, který neproběhl, již nezjistí, že majitel má s firmou jiné plány a že netrvá na tom, aby ve firmě kdokoliv pokračoval.

Příklady neshod v rozhovorech (Tabulka 5):

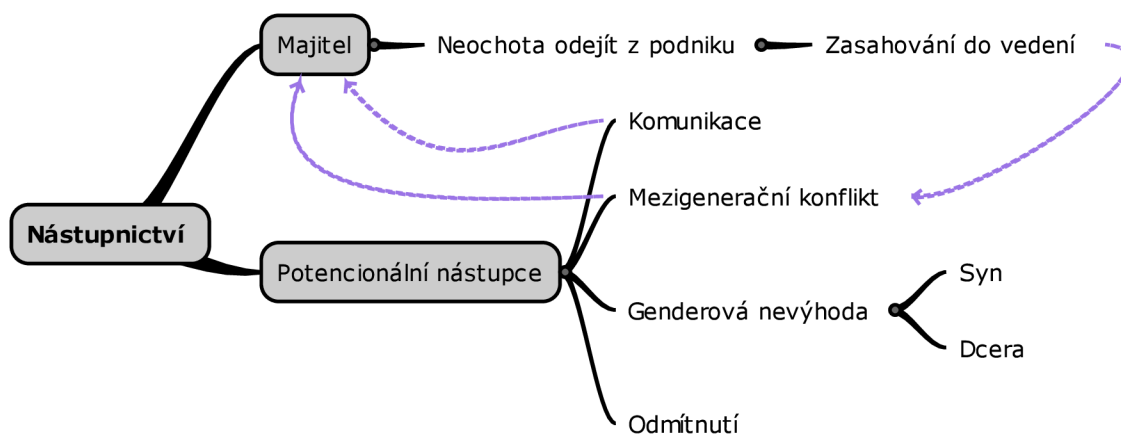
Firma B		
	<u>Majitel</u>	<u>Potencionální nástupce</u>
Otázka	<i>Jak byste prožíval tedy situaci, kdyby firmu převzal někdo mimo Vaši rodinu?</i>	<i>A přemýšlíš nad tím, jak budou reagovat na to, že tu firmu nechceš převzít?</i>
Odpověď	<i>„Takové situaci jsem otevřený a nevidím ji nikterak negativně, takže situaci bych prožíval naprosto v klidu, protože pokud by někdo cizí firmu převzal, tak potom by musel zaplatit nemalé peníze. Je to naprosto běžné v podnikání, které mi není nijak vzdálené.“</i>	<i>„Jako někdy ano, asi táta by byl smutný, ale máma si myslím, že je taková, že prostě business, ale táta tím, že to tak jako založil prostě sám z koničku a teď jim to prostě vydělává dobře, tak si myslím, že ho by to mrzelo, hlavně už si tam, i vybudovat jako nějaké jméno ve Španělsku, tak myslím, že by ho to mrzelo.“</i>
Firma C		
	<u>Majitel</u>	<u>Potencionální nástupce</u>
Výňatek z rozhovoru, rozdíl v otázce zájmu o firmu	<i>„...protože už je to pán ve věku, aby tady prostě měl více přehled, ale úplně necítím z jeho strany ten zájem a nemyslím si, že by chtěl pokračovat...“</i>	<i>„...jsem takový srdcař odjakživa, takže bych v tom asi pokračoval, i kdyby to tak třeba nevynášelo prostě, že bych pokračoval alespoň v té tradici...“</i>
Firma G		

	<u>Majitel</u>	<u>Potencionální nástupce</u>
Otázka	<i>Myslíte si, že syn rodinou firmu chce převzít?</i>	<i>Chtěl byste firmu po otci převzít?</i>
Odpověď	<i>„Jako hele, i přes to, že mi tady pomáhá, tak si myslím, že jeho cesta povede jinam časem, práce mu tu jde, to ne, že ne, ale jako nechci ho tu držet za každou cenu a mám pocit, že k tomu úplně netáhne, že to nechce dělat až já tu nebudu no.“</i>	<i>„Vzhledem k tomu, že už nějakou dobu ve firmě pomáhám s auty, tak jsem si k tomu vybudoval ten vztah, možná to tak ze začátku nebylo, to víš, mladý kluk, jiné priority a práce v té době nebyla to, co jsem úplně vyhledával, ale postupem času mě to začalo i bavit a teď už si tu špínu a ruční práci i užívám, takže pokud to vše půjde, tak jak to jde teď, ty kšefty a tak, tak bych v tom rád pokračoval.“</i>

Tabulka 12: Komunikace

(Rozhovory, 2022, vlastní úprava autorky)

Jak si lze všimnout, identifikované problémy jsou navzájem propojené, pro lepší pochopení a orientaci, je problematika znázorněná v následujícím schématu (Obrázek 4).



Obrázek 4: Schéma nástupnické problematiky

(Podle získaných dat z rozhovorů, 2022, vlastní úprava autorky)

9 Ovlivňování výběru nástupce

Majitelé rodinných firem dávají velkou přednost rodinným příslušníkům, jako svým potencionálním nástupcům. Nejčastěji jsou to jejich vlastní potomci. Na výběr nástupce se může podílet více členů rodiny a můžou do toho zasáhnout i jiné situace. V této kapitole je identifikováno, co napomohlo k výběru potencionálního nástupce v rodinných firmách, které se účastnily výzkumu k této bakalářské práci.

9.1 Odmítnutí sourozencem

Někdy nástupnictví v rodinných firmách poškodí rodinné vztahy a děti tak nechtějí v rodinné tradici pokračovat. Jako se to stalo původně v rodinné firmě C, kde nynější majitelka byla nucena převzít firmu místo svého bratra, který se odpoutal jak od rodinné firmy, tak i od rodiny samotné. Ve firmě A také rodinné vztahy znemožnili předání firmy do synových rukou a potencionální nástupkyně se tak stala mladší dcera.

Ve výzkumu jsem se tedy setkala s tím, že byl prvně jako potencionální nástupce vybrán starší sourozenec, ať už to byl bratr nebo sestra, ale vždy ten prvorozený. Starší sourozenec ale firmu odmítl, důvodem byly například zmíněné neshody ve firmě a poškození vztahů s rodinou anebo nezáměr o danou činnost, které se firma věnuje. Tím se dostává na druhého sourozence, na kterého toto břemeno zkrátka zůstalo a je už jen na něm, zda firma bude pokračovat, protože majitelé již nemají nikoho v záloze, komu by mohli firmu nadále přenechat.

9.2 Rodinní příslušníci

Když je rodina ve fázi rozhodování o potencionálním nástupci, existuje více lidí, kteří můžou do rozhodnutí vstoupit. Rodinné firmy z výzkumu si do svého rozhodování nenechají vstoupit někoho cizího, kdo by nebyl součástí rodiny. Takže lidé, kteří by rozhodnutí o nástupci mohli ovlivnit, jsou jen rodinní příslušníci. Rodina se pak dále dělí na tu, která je součástí rodinné firmy a na tu, která naopak ve firmě nepracuje.

9.2.1 Rodina ve firmě

Výběr nástupce je v rodinné firmě diskutované téma, nejčastěji se rozhoduje majitel, či majitelka firmy. Na pomoc si majitelé berou svého partnera, či partnerku. V rodinných firmách, kde pracují oba manželé, se majitelé shodli, že svého nástupce vybírají sami, ale kdo je v rozhodnutí může vždy ovlivnit, je manžel/manželka, kteří do firmy také vidí, a nejen, že znají své děti, ale znají také chod firmy. Díky tomu mohou napomáhat rozhodnutí. Roli zde hraje taktéž manželská sounáležitost, což znamená, že majitel nechce učinit takové velké rozhodnutí bez vědomí svého partnera.

9.2.2 Rodina mimo firmu

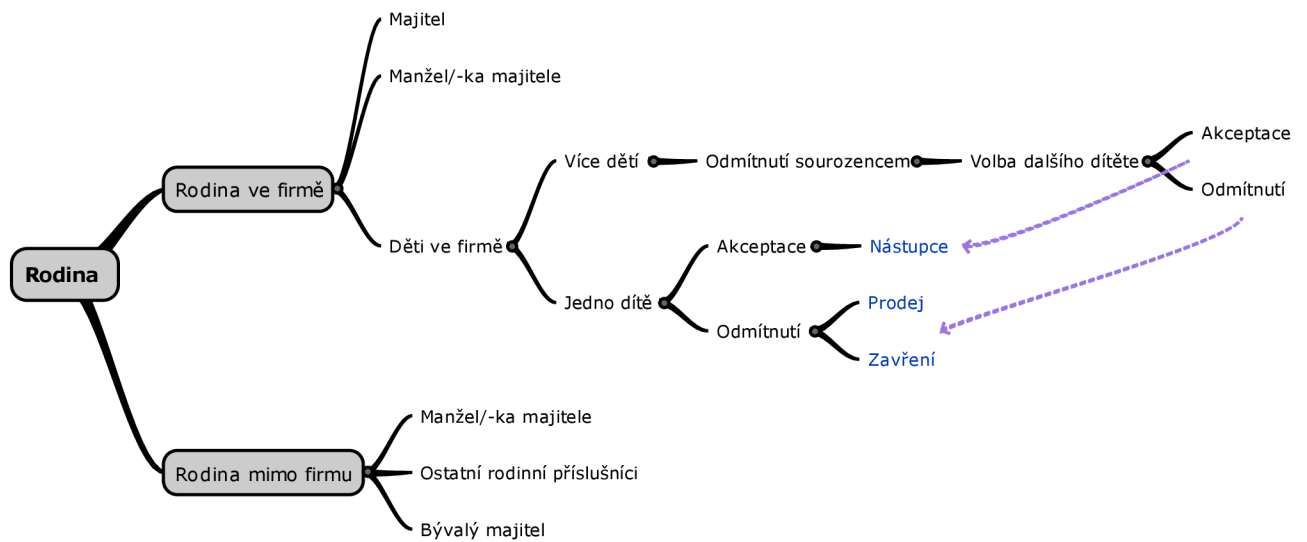
Rodina, která stojí mimo firmu, do takového rozhodnutí může zasáhnout podobně, jako rodina, která je součástí firmy. V této kategorii byli zařazeni převážně partneři majitelů, kteří nefigurují ve firmě. Zde opět hrála roli sounáležitost v rodině a v manželství a propojenost rodinného podnikání s domácností. Majitelé neudělají rozhodnutí o nástupci bez prodiskutování této skutečnosti s partnerem. Dále je možné do této kategorie zařadit bývalé majitelé firmy, kterými jsou většinou rodiče nynějšího vlastníka. Z rozhovorů je zřejmé, že i na jejich názoru záleží. Pro radu k bývalému majiteli si nechodí jen nynější vlastníci rodinného podniku, ale také potenciaální nástupníci, kteří se radí s lidmi, kterým dobře důvěřují.

9.3 Odmítnutí potenciaálním nástupcem

Již v části o problematice nástupnictví bylo zmíněno, že velkou roli hraje odmítnutí potenciaálním nástupcem. Někdy má majitel vybraného nástupce hned, díky tomu, že má například jen jednoho potomka, ale někdy se musí rozhodnout mezi více dětmi. Výše už bylo uvedeno, že odmítnutí sourozencem vede k oslovení dalšího sourozence, ale co nastává ve chvíli, kdy i ten poslední sourozenec firmu odmítne?

Vztah mezi potenciaálním nástupcem a majitelem hraje velkou roli. Ve všech firmách bylo uvedeno, že tento vztah majitelé i nástupci vnímají jako silný a dobrý. Všichni jsou si vědomi, že rodinné vztahy mohou být křehké a nikdo z uvedených firem nechce riskovat kvůli podnikání svou rodinu. Někteří majitelé jsou připraveni raději podnik zavřít, než aby hledali jiného nástupce.

U každé firmy je to jiné, některé se nebrání možnosti prodeje, a tak se dostává do hry cizí nástupník, který již sice nebude pokračovat v rodinné tradici, ale alespoň bude nadále existovat firma, kterou majitelé budovali.



Obrázek 5: Schéma rodinných vztahů, které mohou ovlivnit výběr nástupce

(podle získaných dat z rozhovorů, 2022, vlastní tvorba autorky)

Schéma (Obrázek 5) znázorňuje výběr nástupce a faktory, které mohou tento proces ovlivnit. Dále jsou ve schématu zobrazeny následky, které mohou nastat po akceptaci, či odmítnutí firmy ze strany potenciálního nástupce.

10 Shrnutí a diskuse

V kvalitativním výzkumu, který byl proveden formou polostrukturovaných rozhovorů, jsem si mohla vyslechnout příběhy rodinných firem a jejich postoj k nástupnictví. Získala jsem přehled o tom, jaké mohou být příčiny nezdařeného nástupnického procesu a zda u dotazovaných firem jsou nějaké překážky, které by firmy mohly překonat.

Z teoretické části jsem již byly uvedeny některé problémy, které byly identifikovány v jiných výzkumech. Pokud bych porovnála svůj výzkum, je zřejmé, že hodně problémů se opakuje. Co považuji za nejvíce opakující se problém, jak v České republice, tak i v zahraničí, je, že rodinné firmy podceňují proces nástupnictví a spoléhají se na vyřešení situace na poslední chvíli. U dotazovaných firem tomu nebylo jinak, ani jedna z nich neměla nikdy vytvořený plán nástupnictví a nechává všemu volný průběh. Tudíž ani jedna z firem nástupnictví neřeší dostatečně dopředu.

Petrů (2018) ve své publikaci zmiňuje možnosti, komu se dá rodinný podnik předat. Rodinné firmy, se kterými jsem hovořila, svého nástupce vybírají pouze z první kategorie, z členů nejbližší rodiny (syn, dcera). Pokud jim nevyjde tato možnost, hned přemýšlí o zavření firmy anebo prodeji, ale již neprozkoumávají nadále své možnosti a nehledají například v širším rodinném kruhu.

V jiných výzkumech již byla zmiňovaná komunikace a rodinné spory, které mohou být problémem nejen pro chod rodinné firmy, ale také pro nástupnictví. Tyto problémy mohu jen potvrdit. Špatně nastavená komunikace mezi majitelem a nástupcem vede k nedorozuměním. Jedná se především o situace, kdy majitel dostatečně nevyjádří své úmysly, které s firmou do budoucna má. Ať už chce firmu předat, či ji například prodat. Na druhou stranu jsem zpozorovala i nedostatečnou komunikaci ze strany nástupce, kdy taktéž dostatečně nevyjádří své plány, které v rámci firmy má.

Velkým tématem je nepostradatelnost majitele, kdy Ibrahim, Soufani a Lam (2001) ve své publikaci hovoří o tom, že majitelé bývají často, i po předání firmy, hodně zapojeni do podniku a těžko si zvykají na to, že už firmu nevedou. Majitelé firem z mého výzkumu sami řekli, že je pro ně těžké nechat firmu být a jsou si vědomi, že přílišná angažovanost do firmy po předání může být překážkou pro úspěšné nástupnictví. Naopak, co dle mého názoru firmy udělali správně, a je to prvním krokem k úspěšnému nástupnictví, je, že každého ze svých potenciálních nástupců se snaží do firmy zapojit a dávat jim tím možnost poznat firmu blíže. Co se nástupníků týče, tak důvod, který se shoduje s názorem De Massisho a kol. (2008) a velmi

se opakoval, je ten, že potenciální nástupce by firmu nepřevzal, pokud v ní nevidí prosperitu. U nástupců nadále mohu potvrdit to, že pokud do firmy docházeli již jako malé děti, mají k rodinnému podniku velmi kladný vztah a tíhnout k převzetí více než nástupci, kteří neměli možnost vztah s podnikem prohlubovat (Porovnání s publikacemi od autorů Wanga a Lo, 2019, od Tandiar, Hongdiyanto, Hartono, Ongkowijoyo, 2022 a od Kubiček, Štamfestová, 2017)

Rodinné vztahy a rodinní příslušníci jednoznačně mohou ovlivnit výběr nástupce, nejvíce tento výběr v rodinných firmách ovlivňují partneři majitelů. Z rozhovorů je zřejmé, že pokud jsou rodinné vztahy někde poničené, ovlivňuje to výběr nástupce a potažmo celý proces nástupnictví.

10.1 Možná rozšíření výzkumu

Rozhovory byly prováděny v malých rodinných firmách a myslím si, že o trochu jiné výsledky by mohly vycházet ve výzkumu provedeném ve větších rodinných firmách, kde je zaměstnáváno více nerodinných příslušníků. Bylo by zajímavé zjištění, jestli to má nějaký vliv na proces nástupnictví.

Firmy mého výzkumu disponovaly maximálně dvěma dětma, což v tomto případě znamená dvěma potenciálními nástupci. Jeden z nich se vždy dobrovolně vzdal možnosti firmu do budoucna vést. To mi neumožnilo nahlédnout do problémů, které mohou vzniknout, pokud má o firmu zájem více lidí. Výzkum by se nadále tedy mohl rozšířit o firmy, kde podobný problém řeší, jak to ovlivňuje rozhodování majitele a jak to vidí potenciální nástupci.

11 Doporučení pro firmy

Předpokládám, že ke každé rodinné firmě je třeba přistupovat odlišně, protože každá rodina je jiná. Co se ale domnívám, že by pomohlo rodinných firmách předcházet případným problémům v nástupnickém procesu, je nástupnický plán. Každá rodinná firma by si mohla tak stanovit, co se stane v případě neschopnosti majitele a dopředu vše prokonzultovat a vyhnout se tak neshodám, které mohou nastat v případě předávání firmy na poslední chvíli. Barnett a Davis (2008) ve své publikaci mluví o výhodách dobrého plánování nástupnictví a o tom, že dobře navržené a provedené systémy plánování nástupnictví mohou přispět do společnosti v mnoha ohledech.

Pokud by firma chtěla předejít případnému konfliktu, mezi zúčastněnými stranami, bylo by dle mého názoru přínosem, kdyby si k procesu a celému plánování pozvali odborníka, nezúčastněnou osobu, která by rodinu a její firmu mohla procesem provést a pomoci jim při řešení jednotlivých fází. Takovou osobu si rodinné firmy mohou pozvat i pouze k vytvoření nástupnického plánu, pokud to z nějakých důvodů nemohou nebo nezvládnou udělat samy. Jedná se o osobu, která má s podobnými projekty zkušenosti a zároveň nebude mít v daném procesu žádný konflikt zájmů a bude schopná komunikovat s členy rodiny (Havlíček, 2019).

Co se mi zdá jako velmi prospěšné, je zapojovat potencionálního nástupce do chodu firmy a dát mu veškeré informace. Myslím si, že pokud má někdo převzít firmu, je třeba mu říct vše, bez zatajování jakýchkoli skutečností. Dojde tak k vzájemné důvěře a nástupník se může lépe a včas rozhodnout, zda o firmu stojí. Lukeš, Nový a kol. ve své publikaci také uvádí, že ze strany majitele, jako předávajícího, je vhodné neupínat se pouze na své děti, ale pokud touží po předání podniku dál, měli by vlastníci hledat nástupce i v širším rodinném kruhu, popřípadě i mimo rodinu. (Lukeš, Nový a kol., 2005).

Majitel by neměl vynechávat ani nerodinné příslušníky ve firmě a informovat je s budoucími plány. Nástupnictví zasahuje do chodu firmy, ale také rodiny a je důležité i ji udržovat v informovanosti o změnách (Havlíček, 2019, Vera, Dean, 2005). V neposlední řadě je zásadní, aby nástupce byl dobře kvalifikovaný na vedení rodinné firmy, jak odborně, tak lidsky. Předávající by se měl zamyslet nad tím, zda vybral toho správného nástupce nebo jestli ho upřednostnit jen proto, že je to rodina (Havlíček, 2019).

Pokud majitel trvá na konkrétním nástupci a ví, že z jeho strany je zde zájem o rodinnou firmu, ale kvůli malému sebevědomí se nástupce necítí na vedení firmy, doporučila bych se zajímat o nejrůznější formy vedení, které mají základ v psychologii. Pokud zde máme nástupce,

kteří si nevěří, je vhodné zapojit styl vedení, které se nazývá participace a podpora, kdy majitel bude stát po boku nástupci a jeho styl vedení a učení bude méně direktivní a více podpůrný (Mikuláščík, 2007).

Pokud má potenciální nástupce zájem o rodinnou firmu měl by, stejně jako majitel, oznámit svůj záměr co nejdříve. Důležité je si uvědomit, že pracuje pro rodinu, a ne proti ní. (Lukeš, Nový a kol., 2005, Havlíček, 2019). Často uváděné doporučení je i získání zkušenosti mimo rodinnou firmu, aby si nástupce mohl sám ze získaných znalostí určit, jak firmu bude dál řídit, a co by mohlo nadále fungovat (Vera, Dean, 2005).

Závěr

V jednotlivých kapitolách teoretické části bakalářské práce jsem se zabývala rodinnými podniky. Je zjevné, že mnoho autorů definuje rodinné podniky jinak. Zajímavostí v této souvislosti je, že v České republice až do roku 2019 neexistovala oficiální definice rodinného podnikání. Následně jsem se zaměřila na historii rodinných podniků, která sahá hluboko do minulosti této země. Poté jsem se soustředila na současnost rodinného podnikání. Důkladně jsem rozebrala charakteristické prvky rodinných firem, včetně předností a rizik, které doprovází tento typ podnikání. Dále jsem se věnovala nástupnictví, které je velkým tématem pro rodinné podnikání. Faktem je, že k úspěšné generační obměně může pomoci vypracování nástupnického plánu, jehož vytvoření však není jednoduché. V poslední kapitole teoretické části jsem prozkoumala problematiku spojenou s nástupnictvím. Zabývala jsem se tím, co již bylo zjištěno v jiných výzkumech a jaké problémy publikovali různí autoři. Zaznamenala jsem, že existuje mnoho faktorů, které mohou přispět k neúspěšné generační obměně a zajímalo mě, zda se i v mém výzkumu budou uvedené problémy opakovat.

Pro vypracování praktické části byl proveden kvalitativní výzkum pomocí polostrukturovaných rozhovorů s majiteli a potencionálními nástupci z rodinných firem v České republice. Pro pochopení dané problematiky bylo klíčové, aby se výzkumu účastnili lidé, kteří působí v rodinných firmách. Před realizováním rozhovorů jsem si určila výzkumné otázky, na které jsem v rozhovorech hledala odpovědi. (Otázky: *Existují nějaké překážky pro předání/přijetí rodinné firmy? Jaké mohou být hlavní příčiny neúspěšného nástupnictví v českých rodinných firmách? Existuje někdo, kdo může majitele při výběru nástupce ovlivnit? Jaký je vliv rodinných vztahů na výběr nástupce?*)

Mým hlavním cílem bylo porozumět nástupnictví a problematice, která s procesem může být spojená. Dále jsem chtěla zjistit, zda existuje spojitost mezi rodinnými vztahy a výběrem nástupce a kdo jej vybírá. Díky odpovědím od všech respondentů se mi podařilo nalézt spojitosti mezi rodinnými firmami a identifikovat různé důvody, které mohou způsobit selhání nástupnického procesu. Již první otázka na majitele, zda mi mohou představit svou rodinnou firmu, přinesla užitečné poznatky o firmách a o tom, jak v nich jejich rodina funguje. Vedením rozhovorů jak s majiteli, tak s potencionálními nástupci, jsem získala komplexní pohled na problematiku z obou stran a mohla porovnat očekávání a přístupy majitelů s těmi potencionálních nástupců. Každý rozhovor byl veden zvlášť, cílem bylo zajistit, že respondenti budou odpovídat individuálně a nebudou ovlivněni druhou osobou. Přínosem bylo zjištění, že

se v některých odpovědích názory majitelů a potenciaálních nástupců liší. Tím jsem identifikovala problém v komunikaci, který může zapříčinit neúspěšné nástupnictví.

Z výsledků provedených rozhovorů vyplývá, že komunikace není jediným faktorem ovlivňujícím nástupnictví v rodinných firmách. Jeden z problémů, který během předání firmy může nastat, je mezigenerační konflikt. Ve výzkumu se objevil především u firem, které již prošly generační obměnou a samy řešily neshody. Ukázalo se, že překážkou pro předání firmy u téměř všech podniků zapojených do výzkumu, je citová vazba majitele, kdy majitel odmítá odejít z podniku a má tendenci být stále v čele. Situace, kdy se pomalu vytrácí naděje na předání podniku, nastává v případech, kdy potenciální nástupce o firmu nemá zájem. Důvodů pro odmítnutí existuje několik. Jeden z překvapivých důvodů, který je detailně popsán v jedné z podkapitol, se týkal genderové nevýhody potenciaálního nástupce. Tato nevýhoda se týká převážně žen, které by měly převzít podnik se zaměřením na náročnou manuální práci. Ženy často necítí dostatek kompetence pro vykonávání náročné práce a pro vedení týmu, který tvoří převážně muži.

V praktické části jsem se dále zaměřila na výběr nástupce, vztahy a lidi, kteří mohou výběr ovlivnit. Zjistila jsem, že někteří nástupci se stali následovníky rodinného podniku pouze z důvodu, že jejich sourozenec toto břemeno odmítl nést. Roli v odmítnutí hrály také rodinné vztahy, které mezi původním nástupcem a majitelem zeslábly. V rámci svého výzkumu jsem zaznamenala, že existuje skupina lidí, která dokáže ovlivnit rozhodování majitele při výběru nástupce. Většinou jsou to členové rodiny, nejčastěji však partner, či partnerka majitele firmy.

Z výše uvedených výsledků je zřejmé, že na výzkumné otázky, které jsem si položila před realizováním rozhovorů, se mi podařilo nalézt odpovědi. Přestože se každá rodinná firma potýká se specifickými úskalími, mohu po provedení rozhovorů říct, že rodinné firmy nesou také mnoho společných prvků a v otázce nástupnictví se potýkají s obdobnými problémy. Na základě získaných poznatků jsem se v závěrečné kapitole věnovala doporučením, která by mohla být přínosem nejen pro rodinné firmy z výzkumu, ale také pro podniky, které se potýkají s podobnými problémy.

Vypracováním bakalářské práce, zaměřené na rodinné podniky, jsem získala cenné informace, které přináší nový pohled na tuto oblast. Měla jsem tak příležitost poznat fungující rodinné firmy v České republice. Koncept rodinných podniků mě fascinuje a nápad, kdy spolu rodina buduje společně něco, co plánuje předat i dalším generacím, je mi osobně velmi sympatický. Proces předávání rodinných podniků je náročný a zahrnuje mnoho výzev.

S ohledem na složitost procesu je nutné zdůraznit, že jak majitelé, tak i potencionální nástupci, musí vynaložit úsilí a čas na získání nezbytných vědomostí a dovedností spojených s předáváním rodinné firmy. V kontextu českého prostředí mají obě strany stále ještě značný prostor pro zlepšení.

Seznam použitých zdrojů

AF MENDELU, 2022. *Vybrané kapitoly z ekonomiky* [online]. 2020 [cit. 2023-16-01]. Dostupné z: https://web2.mendelu.cz/af_291_projekty2/vseo/print.php?page=3082&typ=html

AMSP, 2020. *Registrace rodinných podniků spuštěna* [online], 2020 [cit. 2023-18-1]. Dostupné z: <https://amsp.cz/registrace-rodinnych-podniku-spustena/>

ASTRACHAN J. H., KLEIN, S. B., AND SMYRNIOS, K. X., 2002. *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*. Family Business Review. 15(1), 45–58

BARNETT, R., DAVIS, S., 2008. *Creating Greater Success in Succession Planning*. Advances in Developing Human Resources. 10(5), 721-739

BERTRAND, M., SCHOAR, A., 2006. *The Role of Family Firms*. Journal Of Economic Perspectives, 20(2), 73-96

BRAUN, V., CLARKE, V., 2006. *Using thematic analysis in psychology* [online]. 2006 [cit. 2023-19-03]. Dostupné z: DOI: 10.1191/1478088706qp063oa

DAVIS, J. A., 2018. *The Three-Circle Model of the Family Business System was developed at Harvard Business School by Renato Tagiuri and John Davis in 1978*. John A. Davis [online]. [cit. 2023-16-3]. Dostupné z: <https://johndavis.com/three-circlemodel-family-business-system/>

DE MASSIS, Alfredo, CHUA, Jess H., CHIRSMAN, James, J. 2008. *Factors Preventing Intra-Family Succession*. Family Business Review. [online]. 2008, 21(2), 183–199. [cit. 2023-16-01]. Dostupné z: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.862.9848&rep=rep1&type=p%20df>

DĚDIČ, J., LASÁK, J., 2009. *Přehled judikatury. Přeměny obchodních společností. Převod podniku a jeho části*. Praha: WoltersKluwer ČR, ISBN 978-80-7357-457-4.

DELOITTE PRIVATE, 2018. *Nástupnictví rodinných firem: Plánovací proces od A do Z* [online]. 2018 [cit. 2023-14-01]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/deloitte-private/Planovani_nastupnictvi-v2018-ONLINE.PDF

DISMAN, M., 2000 *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. Praha: Karolinum; Univerzita Karlova, 2000. ISBN 80-246-0139-7

- GHADOLIYA, M., K., 2020. *Family Business* [online]. 2020 [cit. 2023-13-03]. Dostupné z: DOI:10.13140/RG.2.2.28214.45127
- HAVLÍČEK, K., 2019. *Nástupnictví v rodinné firmě, jak na to* [online]. 2019 [cit. 2023-03-02]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/rodinne-podnikani/2019/11/Nastupnictvi-v-rodinne-firme--jak-na-to.pdf>
- HENDLL, J., 2005. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. 2. vyd. Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-485-4
- HESKOVÁ, M., a P. PIROŽEK, 2007. *Krizové přechody při správě a managementu rodinných firem*. In Sborník z vědecké konference Podnikanie a podnikateľské prostredie v SR, Bratislava 2007. Bratislava: Ekonomická univerzita v Bratislavě. ISBN 978-80-225-2364-6.
- HOOPEŠ, G., D., MILLER, D., 2006. *Ownership Preferences, Competitive Heterogeneity, and Family-Controlled Businesses*. *Family Business Review*, 19(2), 89-101
- HORVÁTOVÁ, P., 2010. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. *Ekonomická revue* [online]. 2010, 13(2), 77-95 [cit. 2023-23-02]. ISSN 1212-3951. Dostupné z: doi:10.7327/cerei.2010.06.02
- HRADSKÝ, O., 2017. *Nástupnictví rodinných firem v České republice – přehledový článek*. *Trendy v podnikání*. [online]. roč. 7, číslo 1, 2017 [cit. 2023-23-02]. Dostupné z: <http://hdl.handle.net/11025/26247>. ISSN: 1805-0603
- CHALUS-SAUVANNET, M.CH., DESCHAMPS, B., CISNEROS, L., 2015. *Unexpected Succession: When Children Return to Take Over the Family Business* [online]. 2015 [cit. 2023-10-03]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12167>
- CHRASTINA, J., 2019. *Případová studie – metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu: Case Study – a Method of Qualitative Research Strategy and Research Design* [online]. 2019 [cit. 2023-19-03]. Dostupné z: 10.5507/pdf.19.24453736. ISBN 978-80-244-5373-6
- CHRASTINA, J., KANTOR, J., KRAHULCOVÁ, K., FINKOVÁ, D., 2015. *Design (mnoho)případové studie ve (speciálně)pedagogickém výzkumu* [online]. 2015. [cit. 2023-19-03]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/287294057_Design_mnohopripado_ve_studie_ve_specialnepedagogickem_vyzkumu

IBRAHIM, A., B., SOUFANI, K., LAM, J., 2001. *A Study of Succession in a Family Firm* [online]. 2001 [cit. 2023-18-03]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00245.x>

IPSOS pro AMSP, 2019. *Rodinné firmy – nástupci a nástupkyně* [online]. 2019 [cit. 2023-27-03]. Dostupné z: http://amsp.cz/wp-content/uploads/2019/05/Ipsos-pro-AMSP-Rodinn%C3%A9-firmy_N%C3%A1stupn%C3%ADci_2019-04-23-na-web-22.5.2019-nov%C3%A9.pdf

ISAC, C., 2019. *Quality – Access to Success*. Management of succession in family businesses. Supplement1, roč. 20, 2019. ISSN 1582-2559

KAIN, P., HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. *Rodinné firmy, které tvoří v Česku téměř 90 procent soukromých podniků, dosáhnou snadněji na dotace a další pobídky*. [online]. 2019 [06-10-2022]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66570780-rodinnym-firmam-se-usnadni-cesta-k-dotacim-ci-ulevam>

KAUDA, S., NKHOMA, A., 2013. *Intergenerational Survival of Family Businesses: Factors Affecting the Succession Success of Family Owned Businesses in Malawi* [online]. 2013 (5), č. 7. s. 157-164 [cit. 2023-18-03]. ISSN (online) 2222-2839. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/234624648.pdf>

KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M., 2008. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN: 978-80-251-1843-6

KRATOCHVÍLOVÁ, Z., 2018. ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR. *Vyhlášeny nejlepší rodinné firmy roku*. [online]. 2018 [07-10-2022]. dostupné z: <https://amsp.cz/vyhlaseny-nejlepsi-rodinne-firmy-roku-2/>

KUBÍČEK, A., ŠTAMFESTOVÁ, P., 2017. *Příběhy nástupnictví českých rodinných podniků*. Trendy v podnikání, 7(1), 33-41

LEE, J., 2006. *Impact of Family Relationships on Attitudes of the Second Generation in Family Business* [online]. 2006 [2023-26-02]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00069.x>

LUKEŠ, M., NOVÝ, I., A KOL., 2005. *Psychologie podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-125-9

- MACHEK, O., POKORNÝ, T., 2016. *Míra úpadků českých rodinných firem* [online]. 2016 [cit. 2023-16-02]. Dostupné z: DOI 10.18267/j.aop.534
- MACHOVÁ, K., 2018. *The succession in family businesses in the Czech republic* [online]. 2018 [cit. 2023-15-02]. Dostupné z: DOI: 10.15240/tul/004/2018-2-005.
- MACHOVÁ, K., PROCHÁZKOVÁ, T., P., 2017. *Realita rodinného podnikání v ČR*. Trendy v podnikání, 7(3), 41-50
- MARTEL, J., 2017. *Rodinné firmy na rozcestí: jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. Přeložil Eva MAŠKOVÁ KŘÁPKOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0332-4
- May, P., 2012. *Erfolgsmodell Familienunternehmen: Das Strategie-Buch*. Germany: Murmann Publishers GmbH. ISBN-13: 978-3867742191.
- MEIER, V., 2020. *Micro Family Businesses in the Czech Republic from the Perspective of Multiple Criteria Decision-Making* [online]. 2020 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219205021>
- MIKULÁŠTÍK, M., 2007. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-1349-6
- MINISTERSTVO PRŮMYSKU A OBCHODU. *Rodinné firmy se dočkaly, vláda schválila definici rodinného podnikání*. [online]. 2022 [03-10-2022]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/rodinne-firmy-se-dockaly--vlada-schvalila-definici-rodinneho-podnikani--246105/>
- MOŽNÝ, I., 1990. *Moderní rodina*. Brno: Blok. ISBN 80-7029-018-8.
- ODEHNALOVÁ, P., 2007. *Historie rodinného podnikání. Rodinné podnikání*. In Recenzovaný sborník Mezinárodní Bařovy Doktorandské Konference. FM UTB Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-529-9
- ODEHNALOVÁ, P., 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita Brno. ISBN: 978-80-210-5603-9
- OLECKÁ, I., IVANOVÁ, K., 2010. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s., 2010. ISBN 978-80-87240-35-5

- PETRŮ, N., 2018. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a. s. Edice SCIENCEpress. ISBN 978-80-7408-162-0
- PRŮCHA, V., a kol., 2004. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992*. Brno: Doplněk 2004. ISBN: 80-7239-147-X
- PUKLOVÁ, A., 2016. *Osud rodinných firem u nás* [online]. 2016 [cit. 2023-6-3]. Zveřejněno 4. 7. 2016. Dostupné na: <http://www.majitelefirem.cz/osud-rodinnych-firem-u-nas/>.
- QUEASHI, A., HUSSAIN, I., MUSHTAQ, F., 2013. *The Dilemma of Success and Failure in Family Business: Overcoming Failure and Attaining Success*. International Journal of Academic Research in Economic and Management Sciences [online]. 2013, 2(4), 161-77. ISSN 2226-3624
- ŘIHÁČEK, T., ČERMÁK, I., HYTYCH, R., 2013. *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6382-2
- SOBOTKOVÁ, I., 2001, *Psychologie rodiny*. 1. vyd., Praha: Portál. ISBN 80-7178-559-8.
- TANDIARA, D., Q., HONGDIYANTO, CH., HARTONO, W., ONGKOWIJOYO, G., 2022. *Family Business Succession: Owners and Successors Perspectives*. Specialusis Ugdymas [online]. 2022 [cit. 2023-03-02], 2(43), 1230-1238. Dostupné z: <https://www.sumc.lt/index.php/se/article/view/1384>
- VALACH, J., 2010. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-71-2
- VERA, F., C., DEAN, A., M., 2005. *An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession*. Family Review, 19(4), 321-345
- VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY, 2019. *Výsledky jednání vlády 13. května 2019* [online]. 2019 [cit. 2023-01-02]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/vysledky-jednani-vlady-13-kvetna-2019-173639/>
- WANG, Y., LO, F., 2019. *Family businesses successors knowledge and willingness on sustainable innovation: The moderating role of leader's approval*. Journal of Innovation & Knowledge, 4(3), 188-195
- WALSH, G., 2011. *Family Business Succession, Managing the All-Important, Family Component*. KPMG LLP [online]. [cit. 2023-06-03] Dostupné z: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/07/3468-succession.pdf>

YIN, K., R., 2018. *Case Study Research and Applications*. SAGE Publication Inc, 2018. ISBN 978-1506336169

ZELLWEGER, T., 2017. *Managing the family business: theory and practice*. Cheltenham. UK: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-070-9

Zákony

Zákon č. 115/2006 Sb., Zákon o registrovaném partnerství a o změně některých souvisejících zákonů, část první, 2021

Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání, § 2, 2022

Zákon č. 455/1991 Sb. Zákon o živnostenském podnikání, § 2, 2022

Zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník, § 5, 2013

Zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, § 420, 2012

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 496, 2012

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 501, 2014

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 502, 2012

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: MODEL TŘÍ KRUHŮ	18
OBRÁZEK 2: F-PEC MODEL.....	19
OBRÁZEK 3: SLOŽKY PLÁNU NÁSTUPNICTVÍ	25
OBRÁZEK 4: SCHÉMA NÁSTUPNICKÉ PROBLEMATIKY.....	50
OBRÁZEK 5: SCHÉMA RODINNÝCH VZTAHŮ, KTERÉ MOHOU OVLIVNIT VÝBĚR NÁSTUPCE	53

Seznam tabulek

TABULKA 1: MOŽNÉ PROBLÉMY NÁSTUPNICTVÍ.....	28
TABULKA 2: OTÁZKY K ROZHOVORŮM	32
TABULKA 3: FÁZE TEMATICKÉ ANALÝZY	33
TABULKA 4: FIRMA A	35
TABULKA 5: FIRMA B.....	36
TABULKA 6: FIRMA C.....	36
TABULKA 7: FIRMA D	37
TABULKA 8: FIRMA E.....	37
TABULKA 9: FIRMA F	38
TABULKA 10: FIRMA G	38
TABULKA 11: IDENTIFIKOVANÉ ZNAKY.....	45
TABULKA 12: KOMUNIKACE	50