



Disertační práce

Vitalita rodinných podniků v prostředí subsaharské Afriky

Studijní program:

P6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Řízení a ekonomika podniku

Autor práce:

Ing. Bc. Denisa Skrbková, BA(Hons)

Školitel práce:

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky
a managementu

Liberec 2024

Prohlášení

Prohlašuji, že svou disertační práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé disertační práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou disertační práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé disertační práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li disertační práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má disertační práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

Vitalita rodinných podniků v prostředí subsaharské Afriky

Anotace

Rodinné podniky tvoří velkou část soukromých podnikatelských subjektů ve většině států světa, významně se podílejí na tvorbě HDP a mají nepopíratelný vliv na tvorbu pracovních míst. Nedostatečné množství pracovního uplatnění je přitom aktuální hrozbou pro obyvatele subsaharské Afriky. Právě rodinné podniky by se tak mohly, díky své angažovanosti na tvorbě pracovních míst a svým schopnostem zaplňovat tzv. institucionální prázdnoty, podílet na řešení tohoto problému. Většina rodinných podniků v subsaharské Africe však dlouhodobě nepřežije, přičemž příčiny zániku nejsou zcela zřejmé. **Z toho důvodu se disertační práce zaměřuje na vyhodnocení vitality rodinného podnikání ve vybraných zemích subsaharské Afriky, na jejímž základě, a s přihlédnutím ke specifickým aspektům institucionálního prostředí těchto zemí, představuje nový model pro posouzení jejich životaschopnosti.** Životaschopnost je v kontextu práce chápána jako vnitřní zdraví podniku z hlediska jeho schopnosti být efektivní ve svém dynamickém prostředí, zatímco vitalita podniku představuje stav umožňující synergii elementárních podnikových orgánů.

Výzkum se opírá o literární rešerši, která je zaměřena na představení existujících klíčových modelů podstatných pro vymezení rodinného podnikání a posouzení jejich vitality a životaschopnosti v návaznosti na dané institucionální prostředí. Problematika je řešena nejprve obecně, a následně i v konkrétních podmínkách subsaharské Afriky. Pro dosažení hlavního výzkumného cíle byla realizována tři empirická šetření. Jednak mezi zástupci vědecké sféry v subsaharské Africe a dále mezi rodinnými podniky v dané lokalitě. Na základě zjištěných informací byla nejprve navržena chybějící definice rodinného podnikání v této části afrického kontinentu. Dále došlo k identifikaci největších překážek rodinného podnikání v subsaharské Africe a k vymezení konkrétních aspektů institucionálního prostředí, které mohou ovlivňovat vitalitu, a v důsledku toho životaschopnost rodinného podniku v tomto regionu.

Za použití vícenásobné lineární regrese na vzorku 139 rodinných podniků působících v subsaharské Africe byly identifikovány klíčové aspekty institucionálního prostředí ovlivňující vitalitu, a v důsledku toho životaschopnost zkoumaných rodinných podniků. Bylo zjištěno, že *identifikace rodinného podniku na formální úrovni jako*

samostatné formy podnikání, využití vládní podpory, otevřená komunikace v rodině, mezilidská a sociální důvěra, převažující logika rodiny a vyšší těžiště kontroly zakladatele/majitele rodinného podniku zvyšují životaschopnost zdejších rodinných podniků. Na druhou stranu překážka nedostatečně vzdělané pracovní síly a marginálně i korupce životaschopnost rodinných podniků snižuje.

Práce přináší řadu nových poznatků jak v teoretické, tak i v praktické rovině, které jsou shrnuty v jejím závěru. Patří mezi ně, kromě navržené autorské definice rodinného podnikání v subsaharské Africe a vlastního modelu pro posouzení životaschopnosti rodinných podniků v subsaharské Africe, i zaplnění některých zjištěných výzkumných mezer, verifikace modelu hodnocení vitality dle metodiky EF TUL a otestování jeho uplatnitelnosti v odlišném prostředí, či vyhodnocení a posouzení vitality konkrétních vybraných rodinných podniků v regionu subsaharské Afriky.

Klíčová slova

Rodinné podnikání, subsaharská Afrika, životaschopnost, vitalita, institucionální teorie, mnohonásobná lineární regrese.

Vitality of family businesses in sub-Saharan Africa

Annotation

Family businesses form a large proportion of private businesses in most countries around the world, contribute significantly to national GDP and have an undeniable impact on job creation. At the same time, the lack of job opportunities is a current threat to the people of sub-Saharan Africa. Family businesses could, therefore, play a role in addressing this issue, thanks to their commitment to job creation and their ability to fill so-called institutional void. However, most family businesses in sub-Saharan Africa will not survive in the long term. The reasons for their decline are not entirely clear. For this reason, this **dissertation presents a new model for assessing the viability of family businesses in sub-Saharan Africa by evaluating the vitality of family businesses in selected sub-Saharan African countries and taking into account the specific aspects of the institutional environment in these countries.** In the context of this study, viability is understood as the internal health of the business in terms of its ability to be effective in its dynamic environment. Vitality in this concept is understood as a state that enables the synergy of the elementary business organs.

The research is built on a literature review which focuses on presenting the existing key models essential for the definition of family business as well as assessing their vitality and viability in relation to a particular institutional environment. The topic is addressed both generally and in the specific context of sub-Saharan Africa. To achieve the main objective of the dissertation, three empirical surveys were conducted — one among academics in sub-Saharan Africa and two among family businesses in the same region. Based on the information gathered, the currently missing definition of family business in the sub-Saharan African context was first proposed. Subsequently, the main obstacles for family businesses in sub-Saharan Africa were identified, as well as selected aspects of the institutional environment that may affect the vitality and thus the viability of family businesses in this region.

Using multiple linear regression on a sample of 139 family businesses operating in sub-Saharan Africa, key aspects of the institutional environment affecting the vitality and consequently the viability of the family businesses were identified. It was found that *identification of the family business at the formal level as a distinct form of business, utilisation of government support, open communication within the family,*

interpersonal and social trust, family logic and locus of control of the founder/owner of the family business increase the viability of family businesses in sub-Saharan Africa. On the other hand, the obstacle of a *poorly educated workforce* and a marginally high level of *corruption* in the country reduce the viability of family businesses.

The dissertation brings a number of new findings at both theoretical and practical levels, which are summarised in the conclusion. These include – besides the proposed author's own definition of family business in sub-Saharan Africa and the creation of author's own model for assessing the viability of family businesses in sub-Saharan Africa – filling some of the identified research gaps, verifying the family business vitality model according to the EF TUL methodology and testing its applicability in a different environment, or assessing and evaluating the vitality of certain selected family businesses in the sub-Saharan Africa region.

Keywords

Family business, sub-Saharan Africa, viability, vitality, institutional theory, multiple linear regression.

Obsah

Seznam použitých zkratk	10
Seznam tabulek	12
Seznam obrázků	13
Úvod	14
1 Cíle a výzkumné otázky	18
2 Teoretická východiska a vymezení klíčových pojmů	21
2.1 Rodinný podnik	21
2.1.1 Definice pojmu rodinný podnik v odborné literatuře	22
2.1.2 Modely rodinného podnikání	25
2.1.3 Specifika rodinného podnikání	28
2.1.4 Problematika nástupnictví	31
2.2 Vitalita podniku	33
2.2.1 Model životaschopného systému (VSM)	35
2.2.2 Vitalita a životaschopnost rodinného podniku	39
2.2.3 Model hodnocení vitality rodinného podnikání – metodika EF TUL	41
2.3 Institucionální prostředí	42
2.3.1 Klasifikace institucionálního prostředí	43
2.3.2 Rodinný podnik ve světle neoinstitucionální teorie	46
2.3.3 Měření kvality institucionálního prostředí	48
2.4 Shrnutí nejdůležitějších teoretických východisek práce	52
3 Specifikace řešeného území subsaharské Afriky	54
3.1 Problémy subsaharské Afriky	55
3.1.1 Životní úroveň	55
3.1.2 Přístup ke vzdělání	56
3.1.3 Pracovní uplatnění	58
3.2 Institucionální prostředí v subsaharské Africe	59

3.2.1	Formální institucionální prostředí	59
3.2.2	Neformální institucionální prostředí	66
3.3	Vymezení rodiny a rodinného podnikání v subsaharské Africe	68
3.4	Shrnutí nejdůležitějších specifikací řešeného území.....	71
4	Identifikace výzkumných mezer, koncepční rámec a stanovení hypotéz	74
5	Metodický postup práce a popis empirických šetření	88
5.1	Empirické šetření 1.....	90
5.1.1	Design výzkumného šetření.....	90
5.1.2	Vzorek respondentů.....	91
5.1.3	Analytický přístup.....	92
5.2	Empirické šetření 2.....	94
5.2.1	Design výzkumného šetření.....	94
5.2.2	Vzorek respondentů.....	94
5.2.3	Analytický přístup.....	95
5.3	Empirické šetření 3.....	95
5.3.1	Design výzkumného šetření.....	96
5.3.2	Vzorek respondentů.....	97
5.3.3	Analytický přístup.....	98
6	Výsledky jednotlivých šetření	105
6.1	Výsledky empirického šetření 1	105
6.1.1	Definice RP z pohledu zástupců vysokých škol.....	108
6.1.2	Překážky/podpora RP z pohledu zástupců vysokých škol.....	113
6.1.3	Vztah podpory RP a uznání RP na formální úrovni	114
6.2	Výsledky empirického šetření 2.....	117
6.3	Výsledky empirického šetření 3.....	118
6.3.1	Deskriptivní statistika – zakladatel/vlastník podniku a jeho rodina	118
6.3.2	Deskriptivní statistika – RP, podpora a bariéry podnikání	123
6.3.3	Hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL	129

6.3.4	Mnohonásobná lineární regrese pro „vitalita RP v SA“	131
6.3.5	Test robustnosti modelu „vitalita RP v SA“	135
6.3.6	Mnohonásobná lineární regrese pro alternativní závislé proměnné....	136
7	Vyhodnocení výzkumu	139
7.1	Diskuze dílčích cílů disertační práce.....	139
7.2	Návrh modelu pro posouzení životaschopnosti RP v SA	157
8	Přínosy a limity disertační práce	167
8.1	Teoretické přínosy disertační práce	167
8.2	Praktické přínosy disertační práce.....	169
8.3	Limity realizovaných výzkumů a návrhy budoucího zkoumání.....	172
	Závěr	175
	Seznam publikací autorky.....	178
	Oceněné publikace autorky.....	181
	Seznam citací na publikace autorky	182
	Seznam použité literatury	184
	Seznam příloh.....	228
	Seznam tabulek příloh.....	229
	Seznam obrázků příloh.....	230
	Přílohy	231
	Poděkování.....	327

Seznam použitých zkratk

AFF	<i>African Family Firms</i> (nezisková organizace spojující rodinné podniky v Africe)
COI	<i>Components-of-Involvement Approach</i> (přístup založený na složkách zapojení)
DC	dílčí cíl
EF TUL	Ekonomická fakulta Technické univerzity v Liberci
EFB	<i>European Family Business</i> (Evropské rodinné podnikání)
EU	<i>European Union</i> (Evropská unie)
F-PEC	<i>Family influence trough Power, Experience and Culture</i> (vliv rodiny prostřednictvím moci, zkušeností a kultury)
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i> (Globální monitor podnikání)
GLOBE	<i>Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness</i> (Globální vedení a efektivita organizačního chování)
GNI p. c.	<i>gross national income per capita</i> (hrubý národní produkt na obyvatele)
GUESSS	<i>Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey</i> (Globální průzkum podnikatelského ducha univerzitních studentů)
OSN	Organizace spojených národů
PPP	<i>parity purchasing power</i> (parita kupní síly v místní měně)
RP	rodinný podnik
SA	subsaharská Afrika
SEW	<i>social emotional wealth</i> (sociálně-emoční bohatství)
VIF	<i>Variance inflation factor</i> (faktor inflace rozptylu)
VO	výzkumná otázka
VSM	<i>Viable System Model</i> (model životaschopného systému)
VŠ	vysoká škola (v rámci disertační práce je pojem VŠ využit ve smyslu ekonomické fakulty vysoké školy)
WB	<i>World Bank</i> (Světová banka)
WGI	<i>Worldwide Governance Indicators</i> (Ukazatel kvality správy země)

WVS	<i>World Value Survey</i> (Světový průzkum hodnot)
WTO	<i>World Trade Organization</i> (Světová obchodní organizace)
WoS	Web of Science
ZAR	<i>Zuid-Afrikaanse Rand</i> (jihoafrický rand)

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vybrané silné a slabé stránky rodinných podniků	30
Tabulka 2: Největší překážky podnikání v subsaharské Africe.....	62
Tabulka 3: Identifikace výzkumných mezer	74
Tabulka 4: Podíl RP na množství soukromých podniků z pohledu zástupců VŠ.....	107
Tabulka 5: Koncept rodiny v rámci RP z pohledu zástupců VŠ	108
Tabulka 6: Hodnocení jednotlivých tvrzení RP z pohledu zástupců VŠ.....	110
Tabulka 7: Kruskal-Wallis Test pro hodnocení podle tvrzení.....	111
Tabulka 8: Bonferroni test párového srovnání pro tvrzení 2.....	112
Tabulka 9: Hodnocení dalších specifik RP z pohledu zástupců VŠ.....	113
Tabulka 10: Kontingenční tabulka podpora RP v rámci terciárního vzdělávání a RP jako samostatná forma podnikání na formální úrovni	115
Tabulka 11: Chí-kvadrát test nezávislosti podpora RP v rámci terciárního vzdělávání a RP jako samostatná forma podnikání na formální úrovni	115
Tabulka 12: Testy nezávislosti podpora RP a RP jako samostatná forma podnikání na formální úrovni.....	116
Tabulka 13: Model hodnocení vitality RP dle metodiky EF TUL – váhy ČR/SA.....	117
Tabulka 14: Hodnocení dětí, jakožto potenciálních nástupců.....	119
Tabulka 15: Hodnocení těžiště kontroly	120
Tabulka 16: Hodnocení důvěry	120
Tabulka 17: Hodnocení důležitosti jednotlivých logik	121
Tabulka 18: Hodnocení rodinné soudržnosti.....	121
Tabulka 19: Hodnocení mezigenerační autority.....	122
Tabulka 20: Hodnocení otevřené komunikace v rodině	122
Tabulka 21: Koncept rodiny v rámci RP z pohledu zakladatelů/majitelů RP	123
Tabulka 22: Hodnocení výkonnosti RP	124
Tabulka 23: Hodnocení normativního tlaku.....	125
Tabulka 24: Hodnocení dědické a darovací daně	129
Tabulka 25: Obecné hodnocení vitality	130
Tabulka 26: Hodnocení vitality rodinných podniků v subsaharské Africe.....	130
Tabulka 27: Mnohonásobná lineární regresní analýza.....	132
Tabulka 28: Shrnutí výsledků hypotéz.....	134
Tabulka 29: Výsledky vícenásobné lineární regrese s alternativními závislými proměnnými (jednotlivými moduly vitality)	137

Seznam obrázků

Obrázek 1: Odborné články na téma RP v databázích Scopus a WoS	23
Obrázek 2: Dvoukruhový model rodinného podnikání	26
Obrázek 3: Model tří kruhů rodinného podnikání.....	26
Obrázek 4: Nástroj pro hodnocení rodinných podniků	27
Obrázek 5: Model životaschopného systému	38
Obrázek 6: Hodnocení životaschopnosti rodinného podnikání.....	40
Obrázek 7: Historický vývoj institucionální teorie.....	43
Obrázek 8: Konceptualizace rodinné logiky a logiky podniku v institucionálních prázdnostech.....	48
Obrázek 9: Vymezení subsaharské Afriky dle OSN.....	54
Obrázek 10: Vymezení zemí SA dle Indexu ekonomické svobody 2023	61
Obrázek 11: Odborné články na téma RP v SA v databázích Scopus a WoS.....	69
Obrázek 12: Koncepce vitality podniku v rámci modelu pro posouzení životaschopnosti RP.....	77
Obrázek 13: Koncepce vlivu institucionálního prostředí na vitalitu RP v rámci modelu pro posouzení životaschopnosti RP	78
Obrázek 14: Návrh koncepce modelu pro posouzení životaschopnosti RP v SA	87
Obrázek 15: Schematické zobrazení metodického postupu práce.....	89
Obrázek 16: Obor/program či předmět na VŠ zaměřený na rodinné podnikání.....	106
Obrázek 17: Hodnocení jednotlivých tvrzení o RP z pohledu zástupců VŠ	111
Obrázek 18: Podpora pro RP z pohledu zástupců VŠ.....	114
Obrázek 19: Hodnocení výroku: "V mé zemi jsou rodinné podniky na oficiální (státní) úrovni považovány za jedinečnou samostatnou formu podnikání"	125
Obrázek 20: Typ využití veřejné podpory	126
Obrázek 21: Důvod nečerpání veřejné podpory.....	127
Obrázek 22: Největší překážky podnikání	127
Obrázek 23: Hodnocení dědické a darovací daně.....	129
Obrázek 24: Výsledky mnohonásobné lineární regrese.....	134
Obrázek 25: Model pro posouzení životaschopnosti RP v SA	158

Úvod

Populace subsaharské Afriky bude dle expertních odhadů do roku 2050 téměř dvojnásobná (Abramova, 2022). Většinu přitom bude tvořit mladá generace, která nebude ve své zemi ve velké míře schopna najít pracovní uplatnění (African Development Bank, 2019). Velký potenciál je přitom v subsaharské Africe spatřován v soukromém sektoru, který se již dnes podílí na tvorbě převážné většiny pracovních míst (World Bank, 2023f).

V zemích, kde často selhává úloha vlády i v zajišťování základních potřeb, bývá budování přívětivého podnikatelského prostředí problematické (Bond a Dugard, 2008; Khavul et al., 2009b). Formální institucionální prázdnoty (viz kapitola 2.3.1) často brání nejen vzniku nových podnikatelských subjektů (Khanna a Palepu, 1997), ale také znemožňují přístup ke zdrojům již fungujícím podnikům (Yanwen, 2012). Institucionální prázdnoty tak vytvářejí specifické překážky pro podnikatele a zvyšují jejich závislost na neformálním institucionálním prostředí (Khanna a Palepu, 2010). Tyto prázdnoty jsou vyplněny normativními a kulturně-kognitivními institucemi (Thornton et al., 2011), jako jsou tradice, zvyky, společenské hodnoty a nepsané kodexy chování. Normy a hodnoty se přitom předávají z generace na generaci a jsou obvykle odolné vůči změnám (Bruton et al., 2008). V institucionálním prostředí rozvíjejících se ekonomik subsaharské Afriky mají proto rodinné podniky vhodné předpoklady k tomu, aby využily své zakořenění v rámci rozšířené rodiny a místní komunity k řízení podnikatelských činností (Murithi et al., 2020), neboť jsou ve srovnání s jinými formami podnikání nejvíce spojeny s kulturními a sociálními vazbami (Rydvalová a Antlová, 2020). Právě specifické vlastnosti rodinných podniků (viz kapitola 2.1.3) jim pomáhají úspěšně fungovat a překonávat překážky nepříznivého formálního institucionálního prostředí, dále se rozvíjet a generovat nové pracovní příležitosti vedoucí ke zvyšování životní úrovně místního obyvatelstva (Carree a Thurik, 2010; Murithi et al., 2020; Praag a Versloot, 2007; Shane, 2000). Podniků, vznikajících na takto pevných základech v Africe rychle přibývá. V nynější době tvoří více než 80 % všech soukromých společností (Fox a Sohnesen, 2012; World Bank Enterprise Survey, 2020). Jak však Mgudlwa (2017) uvádí, většina z nich zaniká v časovém horizontu tří let.

Životaschopnost rodinného podniku je totiž ovlivňována jak dynamickým prostředím, tak i vlastní vitalitou podniku. Složitost systému podnikání v měnícím se prostředí

přirovnal Stafford Beer v roce 1972 ke struktuře mozku a nervového systému (Azadeh et al., 2014). Vymezení pojmu vitality podniku lze proto přirovnat k vitalitě člověka. Z medicínského hlediska přitom vitalita znamená projevy známek života, jako je srdeční akce, dýchání a svalový tonus (Berková, 2022). Přeneseně proto vitalitu rodinného podniku chápe Rydvalová a Antlová (2020), jako nastavení životně důležitých orgánů podniku (konkrétně správy, managementu a hospodaření). V návaznosti na funkčnost daných orgánů lze následně odvozovat životaschopnost celé organizace. Hlavním cílem disertační práce je proto **navrhnout vhodný model pro posouzení životaschopnosti rodinných podniků v subsaharské Africe**, a to na základě **vyhodnocení vitality rodinného podnikání ve vybraných zemích tohoto regionu s přihlédnutím ke specifickým aspektům institucionálního prostředí těchto států**.

Subsaharská Afrika byla pro výzkum vybrána z následujících čtyř důvodů:

Prvním důvodem je skutečnost, že Afrika, a obzvláště subsaharská Afrika, představuje jedinečný komplex, který je typický extrémními kontrasty (Murithi et al., 2020; Zoogah et al., 2015). Na jedné straně je zde řada států bohatých na zdroje, jejichž hospodářství každoročně roste o několik procent a v nichž žijí extrémně bohatí jedinci, a na druhé straně jsou zde země, jež trpí krizí nezaměstnanosti mladých lidí a extrémní chudobou (Ackah-Baidoo, 2016). Paradoxně se tyto dvě skutečnosti vzájemně nevylučují (Adésínà, 2016).

Druhým důvodem byly predikce a trendy v oblasti vývoje nezaměstnanosti zejména mladé populace v subsaharské Africe, vedoucí v důsledku (a ve spojení s dalšími negativními vlivy spojenými např. s klimatickými změnami) k předpokládanému nárůstu nelegální ekonomické migrace. Podle výzkumné organizace Afrobarometer migraci do některého z vyspělých států zvažuje téměř 20 % obyvatel Afriky (Sanny et al., 2019). S předpokládaným populačním růstem a s tím související problematikou s hledáním pracovního uplatnění se dá předpokládat, že se daný podíl lidí uvažujících o migraci bude i nadále zvyšovat. To bylo zároveň impulsem pro vytvoření tzv. Marshallova plánu pro Afriku, který se zaměřuje na potřebu vytvořit 20 milionů nových pracovních míst ročně (Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2020). Problematika migrace v návaznosti na subsaharskou Afriku je blíže specifikována v příloze A.

Třetím důvodem k výběru subsaharské Afriky je to, že se jedná o oblast vyznačující se mezerami v regulačním institucionálním prostředí, které by mohly být vyplněny právě existencí rodinných podniků (Murimbika a Urban, 2023; Murithi et al., 2020).

A konečně čtvrtým důvodem je rozhodnutí reagovat na výzvy k zahrnutí kontextu subsaharské Afriky do akademických studií o managementu a podnikání (Murithi et al., 2020; Zoogah et al., 2015). Práce navíc řeší i reálnou mezeru ve výzkumu rodinných podniků v africkém kontextu, neboť jim dosud bylo věnováno jen málo pozornosti (Acquaah, 2016; Khavul et al., 2009a; Murithi a Woldesenbet Beta, 2022).

Autorka disertační práce sama strávila v subsaharské Africe v součtu více než jeden rok. Nejvýznamnějším pobytem byla devítiměsíční dobrovolná služba na základní škole LEA v Dongobeshi a střední škole Yedia v Maretadu v Tanzanii, mezi lety 2015 až 2016. To jí umožnilo hlouběji proniknout do tamější kultury a mentality zdejších obyvatel. V rámci programu autorka vycestovala i do sousední Keni a udělala si základní obrázek o odlišnostech těchto dvou zemí. K Africe a místním lidem si vybuodovala velmi blízký vztah, a proto se do Tanzanie znovu na pár měsíců vrátila v roce 2019, tentokrát již s myšlenkou vědeckého bádání zaměřeného na možnosti pomoci místním lidem, které by vedly ke zlepšení jejich situace a životních podmínek. Právě z toho důvodu se začala zabývat problematikou rodinného podnikání v subsaharské Africe, jakožto jednoho z možných nástrojů pro snížení chudoby, hladu a zajištění důstojné práce, jež by mohl vést ke zvýšení ekonomického růstu a prosperity těchto zemí, což jsou zároveň i cíle udržitelného rozvoje dle OSN (UN, 2015), viz příloha B. Záměrem předkládané disertační práce je – i v návaznosti na lokální znalost místního prostředí – posoudit vitalitu a životaschopnost rodinných podniků v subsaharské Africe, jejichž rozvoj (např. za pomoci cílené podpory) by mohl vést k tvorbě chybějících pracovních míst ve zkoumaném regionu.

K dosažení cíle disertační práce byla nejprve provedena systematická literární rešerše, zaměřená na obecné vymezení charakteristik rodinného podnikání a obecného vlivu prostředí na podnik, jeho vitalitu a životaschopnost (kapitola 2), a dále na specifika řešeného území subsaharské Afriky (kapitola 3). Na odbornou literární rešerši navazovaly vlastní empirické výzkumy (viz kapitola 5). První empirický výzkum realizovaný mezi lety 2020/2021 byl zaměřen na vymezení rodinného podnikání v zemích subsaharské Afriky z pohledu zástupců ekonomických fakult vysokých škol v subsaharské Africe, u nichž existuje předpoklad, že jim dané téma nebude zcela neznámé, a dále na problematiku výuky v oblasti podnikání a rodinného

podnikání na daných univerzitách. Celkem bylo osloveno 35 náhodně vybraných zástupců z těchto univerzit. Druhý výzkum, realizovaný mezi 30 odborníky z řad představitelů rodinných podniků v subsaharské Africe, byl zaměřen na zjišťování využitelnosti modelu hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci (dále EF TUL). Poslední výzkum byl také realizován přímo mezi rodinnými podniky v subsaharské Africe. Pro účely tohoto výzkumu byly získány údaje ze 139 náhodně vybraných rodinných podniků z pěti zemí subsaharské Afriky: Jihoafrické republiky, Ghany, Nigérie, Tanzanie a Keni. Všechny tři výzkumy jsou specifikovány v kapitole 5 (metodický postup práce a popis empirických šetření).

Disertační práce je členěna do devíti hlavních kapitol. První kapitola je zaměřena na vymezení hlavního cíle a dílčích cílů předkládané práce a formulaci výzkumných otázek. Druhá kapitola se zaměřuje na klíčové výstupy realizované literární rešerše ve vazbě na cíl disertační práce v oblasti rodinného podnikání, vitality a životaschopnosti podniku a rodinného podniku (včetně specifikace dvou konkrétních modelů, jež sloužily jako podpůrný nástroj pro dosažení cíle této disertační práce) a institucionálního prostředí. Třetí kapitola je zaměřena na specifika řešeného území, tedy subsaharskou Afriku a její problémy. Čtvrtá kapitola shrnuje nejdůležitější poznatky literární rešerše (kapitoly 2 a 3), identifikuje výzkumné mezery a představuje konkrétní hypotézy. Zároveň je v této kapitole vytvořen vlastní návrh předběžného modelu zaměřeného na posouzení životaschopnosti rodinných podniků v subsaharské Africe, který je následně podroben dalšímu zkoumání. Pátá kapitola se věnuje metodickému postupu práce. V této kapitole jsou zároveň představeny realizované empirické výzkumy. Šestá kapitola zahrnuje výsledky jednotlivých šetření. Vyhodnocení daných šetření, diskuze dílčích cílů disertační práce a návrh modelu pro posouzení životaschopnosti rodinného podnikání v subsaharské Africe jsou zachyceny v sedmé kapitole. V osmé kapitole jsou předloženy přínosy disertační práce v teoretické i praktické rovině včetně vymezení hlavních limit práce a návrhů budoucího výzkumného směřování. Poslední kapitola shrnuje nejdůležitější poznatky. Po závěrečné části následuje seznam publikací autorky disertační práce včetně udělených ocenění, seznam citací na publikace autorky, seznam použité literatury a jednotlivé přílohy.

1 Cíle a výzkumné otázky

Ve vazbě na vymezení relevance tématu disertační práce na základě odborné kritické rešerše (viz kapitola 2 a 3) byla stanovena její koncepce (blíže viz kapitola 4) a vysloveny následující cíle a výzkumné otázky (dále jako VO). Metodický postup vedoucí k dosažení stanovených cílů je podrobně popsán v kapitole 5.

Hlavním cílem této disertační práce je **navrhnout vhodný model pro posouzení životaschopnosti rodinných podniků v subsaharské Africe**, a to na základě **vyhodnocení vitality rodinného podnikání ve vybraných zemích subsaharské Afriky s přihlédnutím ke specifickým aspektům institucionálního prostředí těchto zemí**. Pro dosažení hlavního cíle bylo vymezeno celkem šest dílčích cílů (dále jako DC).

První DC byl stanoven na základě skutečnosti, že dodnes neexistuje žádná právně ukotvená definice rodinného podnikání v zemích subsaharské Afriky. Z toho důvodu se práce zaměřila na vymezení definice rodinného podnikání v dané lokalitě. Za klíčové hráče v prezentaci důvěryhodných informací jsou přitom považováni zástupci vědecko-výzkumného sektoru. Na základě jejich výstupů a výsledků vědeckých studií se konkrétní témata dostávají mezi odbornou veřejnost a mohou postupně proniknout i do povědomí vládních stran a organizací. Za představitele vědecko-výzkumné platformy lze považovat zástupce z univerzitního prostředí. Z toho důvodu byl DC1 koncipován následovně:

DC1: Vymežit definici rodinného podniku z pohledu akademické sféry v subsaharské Africe.

K dosažení DC1 přitom sloužily celkem tři VO. Ty byly zaměřeny nejprve na vymezení rodinného podnikání v subsaharské Africe obecně, a následně na vymezení rodinného podnikání z pohledu zástupců vědecké sféry v daném regionu.

VO1: Jak jsou rodinné podniky vymezeny v subsaharské Africe?

VO2: Liší se vymezení rodinných podniků v subsaharské Africe od vymezení rodinných podniků v České republice (ČR) a Evropské Unii (EU)?

VO3: Jak jsou rodinné podniky vymezeny, vnímány a prezentovány zástupci univerzit v subsaharské Africe?

DC1 byl dosažen na základě literární rešerše ve spojení s vlastním empirickým šetřením mezi náhodně vybranými 35 zástupci ekonomických fakult univerzit subsaharské Afriky (*empirické šetření 1*, viz kapitola 5.1).

Druhý a třetí DC byl stanoven v návaznosti na literární rešerši a skutečnost, že v zemích subsaharské Afriky je formální institucionální prostředí obecně na špatné úrovni. V těchto zemích tak existují překážky podnikání, které se státy snaží kompenzovat různými podpůrnými programy. Světová banka sice vymezila největší bariéry podnikání v subsaharské Africe (World Bank Enterprise Survey, 2023a), ale dostupná data byla sesbírána v rozmezí let 2006 až 2023, a není proto možné na jejich základě utvářet aktuální pevné závěry. Ve vazbě na DC2 byla zároveň stanovena VO4.

DC2: Identifikovat největší bariéry podnikání pro rodinné podniky v subsaharské Africe

VO4: Co považují rodinné podniky v subsaharské Africe za největší překážky pro jejich podnikání?

Bariéry podnikání bývají často kompenzovány různými druhy podpůrných programů. Podpora podnikání v subsaharské Africe ze strany jednotlivých vlád však není příliš efektivní a programy často nesplňují konkrétní potřeby a aktuální poptávku podnikatelů. Je navíc otázkou, zda jsou nastavené podpory vůbec využívány rodinnými podniky, které jsou specifickou podnikatelskou skupinou. Bylo tedy zapotřebí nejprve zjistit, jaké podpory jsou v daném regionu subsaharské Afriky nabízeny a následně prošetřit jejich reálné využívání rodinnými podniky.

DC3: Zjistit míru využívání podpůrných programů rodinnými podniky v subsaharské Africe.

VO5: Jak jsou podniky v subsaharské Africe nejčastěji podporovány na místní a mezinárodní úrovni?

VO6: Jaký typ podpory podnikání nejčastěji využívají rodinné podniky v subsaharské Africe?

DC2 a DC3 bylo dosaženo na základě literární rešerše ve spojení s *empirickým šetřením 1* (viz kapitola 5.1) a dále na základě realizovaného dotazníkového šetření mezi 139 rodinnými podniky (*empirické šetření 3*, viz kapitola 5.3).

Pro dosažení hlavního cíle, bylo dále zapotřebí zjistit, zda je model hodnocení vitality rodinného podnikání, vytvořený týmem EF TUL v rámci projektu TAČR TD03000035 v podmínkách českého prostředí, vhodný i pro využití v podmínkách subsaharské Afriky. Proto byl stanoven DC4 a s ním spojené VO7 a VO8.

DC4: Ověřit využitelnost modelu hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL pro rodinné podniky v subsaharské Africe.

VO7: Lze použít model hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL v podmínkách subsaharské Afriky?

VO8: Jaké změny musí být v modelu hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL pro jeho možnou aplikaci v podmínkách subsaharské Afriky?

DC4 byl dosažen na základě primárního šetření mezi 30 rodinnými podniky v subsaharské Africe (*empirické šetření 2*, viz kapitola 5.2). V návaznosti na ověření využitelnosti modelu hodnocení vitality dle EF TUL byl stanoven DC5 a VO9.

DC5: Zhodnotit vitalitu vybraných rodinných podniků v subsaharské Africe.

VO9: Jaké jsou silné a slabé stránky rodinných podniků v subsaharské Africe v návaznosti na hodnocení jejich vitality?

DC5 byl dosažen na základě *empirického šetření 3*, viz kapitola 5.3. Na základě zhodnocení vitality rodinného podnikání bylo následně možné odpovědět na VO9 a tedy identifikovat silné a slabé stránky rodinných podniků v subsaharské Africe.

Kromě ověření využitelnosti hodnocení vitality, bylo pro dosažení stanoveného cíle zároveň nutné na základě literární rešerše nejprve vymezit vybrané aspekty, které by mohly mít vliv na vitalitu a v důsledku životaschopnost rodinných podniků v subsaharské Africe a následně identifikovat pouze ty faktory, které skutečně ovlivňují životaschopnost rodinných podniků v subsaharské Africe. Z toho důvodu byl stanoven poslední DC6 a VO10.

DC6: Identifikovat klíčové aspekty institucionálního prostředí, které mají vliv na životaschopnost rodinných podniků v subsaharské Africe.

VO10: Jaké klíčové aspekty institucionálního prostředí ovlivňují životaschopnost rodinných podniků v subsaharské Africe?

Realizací DC6 vedoucího k naplnění hlavního cíle disertační práce, bylo dosaženo na základě *empirického šetření 3*, viz kapitola 5.3.

2 Teoretická východiska a vymezení klíčových pojmů

Kapitola se zabývá klíčovými výstupy realizované literární rešerše, která se váže k řešené problematice disertační práce. Ve vazbě na cíl disertační práce se v úvodní podkapitole 2.1 práce věnuje vymezení rodinného podnikání a jeho specifik. V podkapitole 2.2 je následně představen pojem životaschopnost a vitalita ve vztahu k podnikání a specificky rodinnému podnikání, a zároveň jsou zde představeny dva klíčové modely, jež byly zvoleny jako podpůrné nástroje pro dosažení hlavního cíle disertační práce. Nejprve je zde představen model životaschopného systému (VSM) a následně metodika EF TUL pro hodnocení vitality rodinného podnikání. Podkapitola 2.3 pak vymezuje pojem institucionální prostředí. V závěru této kapitoly, v části 2.4, je uvedeno shrnutí nejdůležitějších teoretických východisek práce.

2.1 Rodinný podnik

Rodinné podnikání (dále také RP) patří historicky mezi nejstarší druhy podnikání a je považováno za klíčový zdroj tvorby bohatství v rozvojových i rozvinutých ekonomikách¹ (Baltazar et al., 2023). Podle výzkumů O'Hara a Mandela (2017) existuje na světě více než stovka rodinných podniků, jež bez přestávky fungují déle než 225 let, přičemž nejstarší z nich byly založeny již v 6. století našeho letopočtu. Rodinný podnik s sebou nese určitou známku tradice a důvěryhodnosti a je postaven na společných hodnotách. Typické pro rodinné podniky je, že se cítí být odpovědné za vytváření a poskytování pracovních míst pro rodinu a své okolí (Soleimanof et al., 2018; Khavul et al., 2009a). Neckebrouck et al. (2018) uvádějí, že rodinné podniky zaměstnávají 60 % světové populace. Rodinné podniky však nepřispívají jen k vytváření pracovních míst, ale mají také zásadní vliv na celosvětovou tvorbu HDP. Jejich podíl na tvorbě HDP se pohybuje ve výši 50 % až 90 % (Kenyon-Rouvinez a Ward, 2005). Rodinné podniky mají nepopíratelnou důležitost a jsou považovány za páteř většiny ekonomik (Khavul et al., 2009a; Fang et al., 2012; Fox a Sohnesen, 2012).

Podle odhadů organizace *European Family Business* (EFB) je téměř 50 % všech soukromých společností působících na evropském trhu rodinného typu (EFB, 2017). Studie uveřejněné organizací *International Family Enterprise Research Academy* však

¹ Definice rozvojových a rozvinutých států není dodneška zcela jednotná, přesto jsou v odborné literatuře dané termíny běžné používány. Dále viz příloha C.

tvrdí, že v Evropě se, stejně jako např. v Jižní Americe, počet rodinných podniků pohybuje ne kolem 50 %, ale mezi 60 % až 90 % v závislosti na konkrétním státu (IFERA, 2003). V Africe pak některé studie uvádí podíl 80 % (Fox a Sohnesen, 2012) a v USA dokonce 96 % (Shanker a Astrachan, 1996). Takto rozdílné odhady v množství rodinných podniků mohou vznikat z důvodu neexistence jednotné definice. Lehce pozměněné chápání pojmu rodinného podnikání může vést ke zkreslení jednotlivých výsledků a k nemožnosti jejich porovnání. V rámci jedné studie mohou být vyřazeny z výzkumu podniky, jež by v jiné byly zahrnuty.

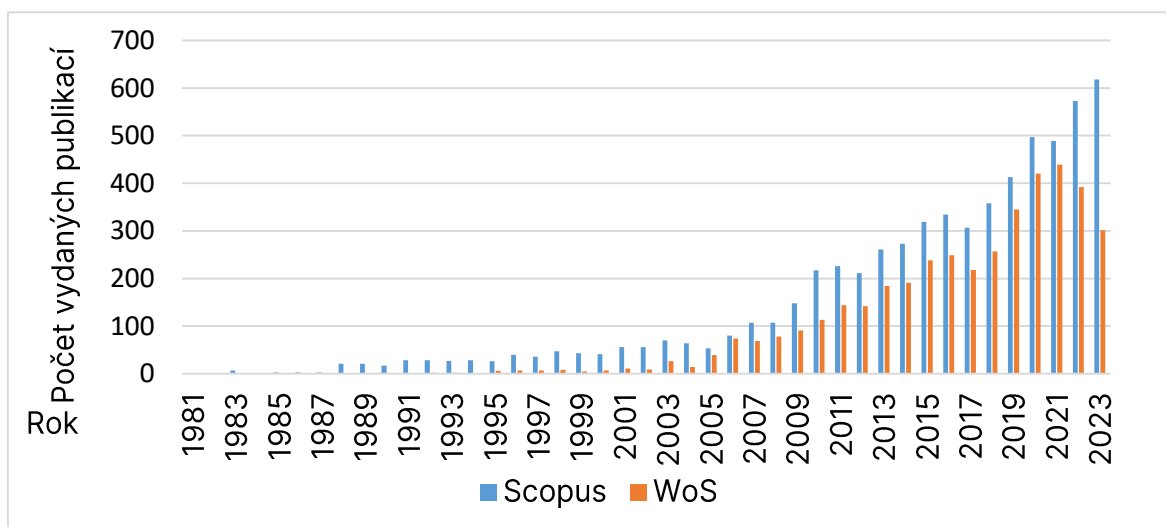
2.1.1 Definice pojmu rodinný podnik v odborné literatuře

První zmínky o rodinném podnikání se v odborné literatuře objevují kolem roku 1930, kdy jej alespoň okrajově zmiňují např. autoři Parker (1932) či Keane (1942). V publikaci Parkera (1932) je pojem rodinný podnik spojován s podnikem malým, respektive mikropodnikem, nebo ještě konkrétněji pouze s osobou živnostníka, vedoucího prodejny. V rodinném podniku, podle této definice, mohou být zaměstnaní pouze rodinní příslušníci. V opačném případě podnik není považován za rodinný. Podle odhadů z šetření proběhlého v metropolitním hrabství Merseyside (Velká Británie), vytvářely takto vymezené rodinné mikropodniky zaměstnání pro celkem 6 % populace, přičemž při zaměření na genderové rozdíly se jednalo o 13 % všech žen (Parker, 1932). Čísla ale nelze potvrdit či vyvrátit jinými studiemi, protože mezi lety 1930 až 1970 nebyly rodinné podniky příliš zkoumány. Na základě studia databází JSTOR, Scopus a Web of Science (WoS) bylo mezi těmito lety nalezeno pouze 14 článků zabývajících se problematikou rodinného podnikání.

Vědecký výzkum v problematice rodinného podnikání lehce sílil v 70. letech zejména v USA (např. Bakerman a Doran, 1964; Wright, 1966; Marburg, 1971; Calder, 1961; Levinson, 1974). Ve svém článku Calder (1961), stejně jako Levinson (1974), hned v úvodu uvádí, že rodinou vlastněné podniky tvoří páteř amerického volného podnikání. Podle Caldera (1961) lze v Americe najít několik rodinných podniků, které dokázaly využít příležitost a staly se prototypem úspěšného rodinného podniku. Mezi tyto podniky patří např. Ford Motor Company, Standard Oil Company a další. Druhou skupinu tvoří podniky, které jsou sice úspěšné, ale zachovaly si svůj původní charakter a dodnes fungují na bázi malých podniků. Třetí skupinu, která je bohužel nejpočetnější, tvoří podniky, které byly z různých důvodů donuceny ukončit svoji činnost. Jak se Calder (1961) a Levinson (1974) shodují, rodinné podniky musí čelit překážkám, které se v nerodinných podnicích nenacházejí. Ve svých studiích pak oba

autoři rozšiřují Parkerovu (1932) definici rodinného podnikání o informaci, že se nemusí jednat pouze o mikropodniky, ale že rodinný podnik může být jakékoliv velikosti a může působit v jakémkoliv odvětví. Oba autoři navíc připouštějí možnost dalších zaměstnanců z řad nerodinných příslušníků. Klíčovým pro určení rodinnosti podniku je majoritní vlastnický podíl v rukou rodiny, který zajistí kontrolu nad chodem podniku (Calder, 1961).

Rozmach v oblasti výzkumu rodinného podnikání se projevuje až v 90. letech 20. století (viz Cromie et al., 1995; Phizacklea a Ram, 1995; Micklewright et al., 1994), jak znázorňuje obrázek 1, a to zejména v USA a Evropě (Finsko, Francie, Itálie, Norsko, Španělsko a Nizozemsko). Do roku 1984 bylo identifikováno pouze 19 odborných článků v oboru podnikové ekonomiky zaměřených na rodinné podnikání v databázi Scopus. Mezi lety 1984–2003 bylo nalezeno 595 článků v databázi Scopus a 91 v databázi WoS. V letech 2004–2023 došlo k nárůstu publikací a bylo identifikováno přes 5 500 odborných článků na téma rodinného podnikání v databázi Scopus a téměř 4 000 v databázi WoS².



Obrázek 1: Odborné články na téma RP v databázích Scopus a WoS

Zdroj: vlastní zpracování – údaje získány z databáze Scopus a WoS ze dne 5. října 2023

² Příkaz pro hledání odborné literatury byl omezen pouze na odborné články publikované v databázích Scopus a Web of Science, jež jsou psané v angličtině, a které tematicky spadají do oboru podniková ekonomika. Zároveň musel název či abstrakt zahrnovat některý z anglických synonym pro pojem rodinný podnik (family business; family-owned business; family-run business; family enterprise; family firm) v jednotném či množném čísle. Příkaz pro vyhledávání v databázi WoS byl následující: ((TI=("family business*" OR "family-owned business*" OR "family-run business*" OR "family enterprise*" OR "family firm*")) OR AB=("family business*" OR "family-owned business*" OR "family-run business*" OR "family enterprise*" OR "family firm*")).

Postupně se problematikou rodinného podnikání začaly zabírat i další státy (Mandl, 2008). S rostoucím množstvím odborných článků však vzniká i mnoho dalších definic vymezujících rodinné podnikání.

Rodinné podniky jsou obvykle definovány jako společnosti ve vlastnictví jedné nebo více rodin a jejich členů, kteří mají společnou historii a díky aktivní spolupráci rodinných příslušníků utváří záměr do budoucnosti založený na dlouhodobé udržitelnosti podnikání v rámci rodiny. Často uváděnou charakteristikou rodinných podniků je pak přesah mezi vlastnictvím a vedením podniku (Shanker a Astrachan, 1996; Carsrud, 2006). Perret (2016) za rodinné podniky považuje všechny podniky, ve kterých se dva či více členů jedné rodiny podílí na vedení a řízení podniku a vlastní většinu podnikových akcií. Rodinný podnik podle něj představuje úzké propojení týmu prostřednictvím podnikatelské aktivity a v souladu se společnými cíli.

Jak uvádí Zellweger (2017), mnoho vědců se snaží o přesné definování rodinného podniku ve smyslu jeho striktního oddělení od podniku nerodinného. Takový přístup k vymezení rodinných podniků se nazývá *Components-of-Involvement Approach*, tedy přístup založený na složkách zapojení (zkratka COI). V tomto přístupu je tzv. *rodinnost* podmíněna minimální mírou skutečného zapojení rodiny do řízení podniku, minimální mírou spoluvlastnictví a hlasovacích práv v rukou rodiny, množstvím realizovaných předání podniku v rámci generací a celkovým vlivem rodiny na chod podniku (Steiger et al., 2015).

Jak je patrné, vědecky standardizovaná a uznávaná definice rodinného podnikání nebyla dodnes ustanovena. Z toho důvodu vydal Evropský parlament v roce 2015 usnesení o rodinných podnicích v Evropě, ve kterém komisi Evropské unie vyzval „aby ve spolupráci s Eurostatem stanovila statisticky zpracovatelnou definici rodinných podniků platnou pro celou EU, která by zohlednila odlišnou situaci v jednotlivých členských státech“ (Evropský parlament, 2015). Evropský parlament zároveň navrhuje, aby veřejné organizace, jež jsou z 25 a více procenty vlastněny rodinou, byly považovány za rodinné. Takto přesné vymezení však není vhodné z důvodu různorodého právního ukotvení rodinných podniků v jednotlivých státech. Zároveň takové vymezení přehlíží různorodost rodinných podniků. Ty mohou být buď pouze vlastněny, nebo pouze řízeny rodinou, mohou velikostně zahrnovat mikropodniky i multinacionální korporace a mohou působit v různých industriálních odvětvích (Zellweger, 2017). Další zádrhel pro vytvoření jednotné definice představuje i chápání rodiny, které se může v různých kulturách lišit. Rozličné kultury mají různorodé

definice a chápání toho, co tvoří rodinnou jednotku. V některých kulturách koncept rodiny zahrnuje pouze nukleární rodinu, kterou tvoří rodiče a jejich děti, zatímco v jiných zahrnuje širší příbuzné a blízké přátele (Yosso, 2005).

Druhá skupina výzkumů proto definuje rodinný podnik na základě tzv. *essence approach*³, tedy na základě subjektivního označení majitelů vlastního podniku za rodinný (Steiger et al., 2015). I přesto, že se toto kritérium může zdát značně povrchní, zdaleka tomu tak není. Mandl (2008) uvádí, že rodinné podniky vznikají propojením dvou struktur – rodiny a podnikání. A právě přirozené pudy na ochranu rodu vedou spíše než k zaměření na realizaci krátkodobých zisků, k zaměření na dlouhodobou udržitelnost podniku do budoucna. Při předávání podniku dalším generacím dochází navíc kromě předávání aktiv také k předání sociálního a kulturního kapitálu, který zahrnuje i společenskou odpovědnost podniku a hodnotový systém rodiny. Pokud tedy podnik sám sebe považuje za rodinný, uzpůsobuje tomu i svoje vystupování a chování, a tvorbu plánů pro úspěšné předávání vlastním potomkům (Dawson a Mussolino, 2014; Mazzi, 2011). Na základě propojení přístupu *COI* a *essence approach* začaly proto vznikat celé řady modelů (Rau et al., 2018).

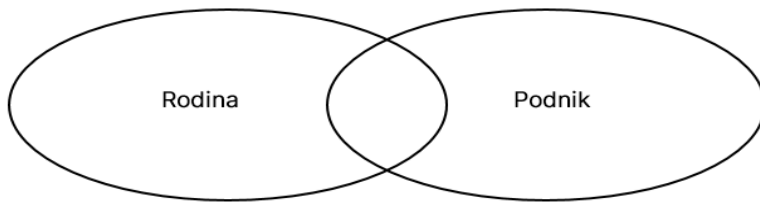
2.1.2 Modely rodinného podnikání

Mezi nejjednodušší modely zachycující podstatu rodinného podnikání patří tzv. kruhové modely. Vůbec nejjednodušším je přitom dvoukruhový model, který zobrazuje rodinný podnik jako propojení rodiny a podniku, viz obrázek 2. Právě tento model zachycuje jedinečné rysy rodinného podnikání, které se objevují v důsledku zasazení rodinných podniků do průsečíku více institucionálních logik⁴ (Fairclough a Micelotta, 2013), viz kapitola 2.3.1. V případě dvoukruhového modelu lze tedy hovořit o propojení logiky rodiny a logiky podniku. Takové zakotvení ve více logikách významně ovlivňuje přesvědčení, hodnoty, preference, chování a jednání rodinných podniků (Soleimanof et al., 2018). Logika rodiny je založena na tradicích, emocích, zachování základních rodinných hodnot a často iracionálním jednáním se zaměřením na dlouhodobé cíle a nefinanční hodnoty. Logika podniku oproti tomu funguje na bázi racionálního uvažování postaveného zejména na finančních hodnotách se zaměřením na krátkodobé plánování (Zellweger, 2017). Přestože cílem dvoukruhového modelu

³ Přístup „*essence approach*“ bývá do češtiny překládán jako „přístup založený na chování rodinných příslušníků“ (Petrusenko, 2018).

⁴ Termín „*logika*“, je v kontextu disertační práce používán ve významu „*institucionální logiky*“, značící nositele hodnot, resp. preference v hodnotovém systému jedince (blíže viz str. 45).

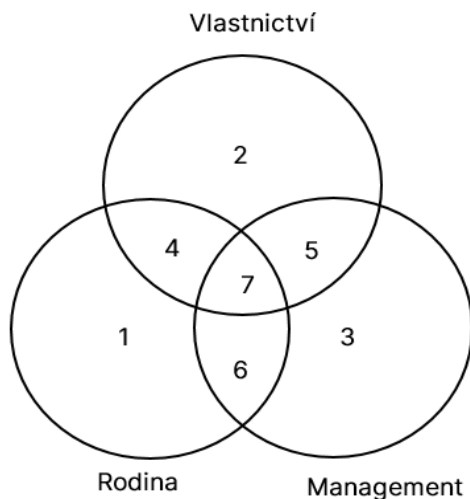
bylo zobrazení souladu mezi rodinnými a podnikovými zájmy a cíli (Davis, 2018), vyvolávalo toto zobrazení, jakožto kombinace do značné míry nekompatibilních subsystémů, napětí mezi výzkumníky (Zellweger, 2017).



Obrázek 2: Dvoukruhový model rodinného podnikání

Zdroj: vlastní zpracování dle Davis (2018)

Na dvoukruhový model proto navazuje model tří kruhů, viz obrázek 3, který zahrnuje rodinu, vlastnictví podniku a management podniku. Tento model identifikuje sedm typů účastníků, kteří mohou v rodinném podniku působit. V závislosti na typu účastníka se zároveň mění jeho role a motivace pro působení v rodinném podniku (Zellweger, 2017).



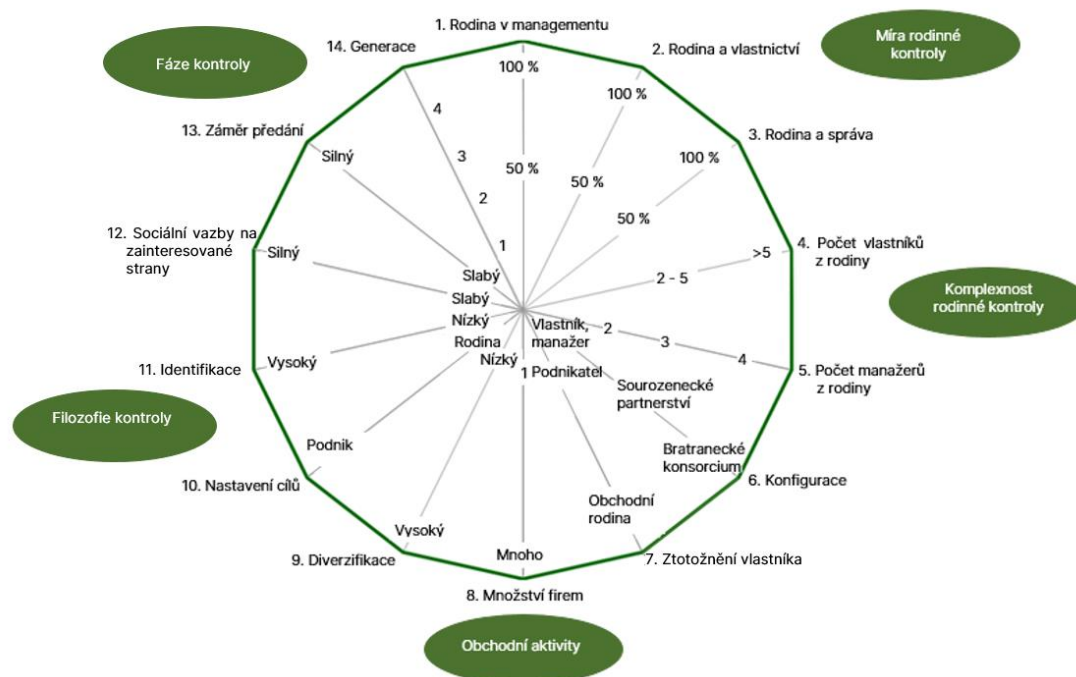
Obrázek 3: Model tří kruhů rodinného podnikání

Zdroj: vlastní zpracování dle Zellweger (2017)

Mezi další přední modely, které se snaží zachytit základní dimenze vlivu rodiny na podnik, je tzv. model F-PEC (*Family influence trough Power, Experience and Culture*) (Zellweger, 2017). Ten zahrnuje tři dimenze pro měření vlivu rodiny na rozhodování a chování společnosti. První dimenze nazývaná jako „moc“ v podstatě kopíruje přístup COI a hodnotí zapojení rodiny do vlastnictví a správy společnosti. Druhá dimenze zahrnuje „zkušenosti“ získané společností předáváním podniku napříč generacemi. Třetí dimenzí je „kultura“. Ta udává, do jaké míry se shodují vize podniku s hodnotami rodiny a do jaké míry je rodina s podnikem spojena. Přístup založený na modelu

F-PEC se oproti předchozím dvěma modelům nesnaží odlišit a rozdělit podniky na dvě skupiny, tedy rodinné a nerodinné, ale snaží se určit, do jaké míry se jedná o rodinný podnik. Tato teorie tedy pracuje s myšlenkou, že většinu podniků lze alespoň v minimální míře považovat za rodinné (Steiger et al., 2015; Rau et al., 2018).

Na základě modelu F-PEC následně Zellweger (2017) navrhl nástroj pro hodnocení rodinných podniků v pěti dimenzích, viz obrázek 4.



Obrázek 4: Nástroj pro hodnocení rodinných podniků

Zdroj: vlastní zpracování dle Zellweger (2017), str. 9

Nástroj přitom nenavrhuje optimální umístění rodinného podniku v jednotlivých dimenzích, ale:

1. vysvětluje zdroje heterogenity rodinných podniků včetně příležitostí a výzev, které přicházejí s různými typy a úrovněmi zapojení rodiny,
2. umožňuje rodinným podnikům otevřít diskusi nejen o současném, ale také o budoucím zapojení rodiny do podniku, a v důsledku toho vymezit příležitosti a výzvy, kterým bude podnik pravděpodobně čelit, když změní své postavení v různých dimenzích.

Pět dimenzí modelu přitom zahrnuje:

1. Míru rodinné kontroly, ve smyslu zapojení rodiny v oblasti vlastnictví, správy a řízení podniku. Ta určuje, do jaké míry dokáže rodina ovlivňovat strategická rozhodnutí podniku.

2. Komplexnost rodinné kontroly, která je určena konkrétním množstvím vlastníků podniku z řad rodiny, množstvím členů rodiny zapojených do řízení podniku a rodinným uspořádáním podniku.
3. Nastavení obchodních aktivit ve smyslu ztotožnění vlastníka podniku se samotným podnikem (a přeměna vlastního podnikání na rodinné podnikání a podnikající rodinu), rozšíření portfolia rodinného podniku a diverzifikace rizika.
4. Filozofii, identitu a cíle podniku, které jsou jak ekonomického, tak i neekonomického charakteru.
5. Fázi kontroly z hlediska historického propojení rodiny s podnikem a tendencí spojených s předáním podniku do budoucna.

Konkrétní postavení v každé dimenzi s sebou nese určité výhody i nevýhody a příležitosti i výzvy, které musí každý podnik individuálně zvážit (Zellweger, 2017).

2.1.3 Specifika rodinného podnikání

Jelikož rodinné podniky vycházejí ze dvou sociálních systémů, rodiny a podniku, usilují o dosažení dvou typů primárních cílů: finanční výkonnosti (Zellweger, 2017) a sociálně-emočního bohatství (dále jako SEW). Koncept SEW vychází z kombinace behaviorální a agenturní teorie a z myšlenky, že hlavy rodin činí rozhodnutí tak, aby zachovaly nahromaděné sociální a emocionální bohatství podniku (Berrone et al., 2022). Snahou rodinného podniku je tak kromě dosažení finančních cílů zejména snaha o dosažení cílů souvisejících s afektivními potřebami rodiny, jako je identita, schopnost uplatňovat rodinný vliv a zachování rodinné dynastie (Reina et al., 2022). V rámci strategických rozhodnutí rodinné podniky přikládají větší význam finančním cílům pouze v případě, že je ohroženo přežití podniku (Gomez-Mejia et al., 2011). Právě zaměření na SEW odlišuje rodinné podniky od podniků, které nejsou rodinnými, a je zdrojem jejich specifických silných i slabých stránek (Rojo-Ramírez et al., 2020).

Nejdůležitějším cílem rodinných podniků je jejich předání budoucím generacím (Welsch, 1991; Werner et al., 2013). Proto pro ně není prioritní krátkodobý zisk, ale zaměření na jisté dlouhodobé investice (Lim et al., 2010). Rodinné podniky mají díky svojí tradici upevněnou pozici v rámci regionu, což jim usnadňuje a zajišťuje navazování dlouhodobých strategických partnerství. To podniku přináší nižší náklady způsobené úsporami z rozsahu (Chen, 1996), získávání loajálních zákazníků a dominantní postavení při jednání s dodavateli (Werner et al., 2013). Rodinné podniky si kromě majetku předávají z generace na generaci i nasbírané znalosti a zkušenosti.

Zároveň je na základě emocionálního propojení rodinných příslušníků s podnikem značně omezena fluktuace zaměstnanců a podnik si může dovolit vyšší investice do jejich vzdělávání (Davis et al., 1997; Welsch, 1991).

Rodinné podniky bývají často založeny na neformální organizační struktuře, kde majitel bývá i na vedoucí pozici. Tím nedochází k tzv. principál-agent⁵ problémům a ke zbytečnému byrokratickému přetěžování rozhodovacích procesů podniku (Jacquemin a de Ghellinck, 1980; Anderson a Reeb, 2003; Barontini a Caprio, 2006). Díky ploché hierarchii a štíhlé organizační struktuře funguje snadnější a flexibilnější komunikace napříč jednotlivými odděleními podniku a z toho plynoucí snazší a rychlejší využívání tržních příležitostí v podobě investic do vědy a výzkumu, jež vedou k tvorbě inovací (Wiklund, 1999; Covin et al., 2000; Freel, 2000). Cílem veškeré inovační činnosti rodinných podniků je přitom dlouhodobý růst, přežití a prosperita nejen pro vlastní blaho, ale také pro blaho budoucích rodinných generací (Lim et al., 2010). Neoddělení vlastnické a řídicí struktury je však zároveň považováno i za slabinu rodinných podniků (La Porta et al., 1999). Mnohé názory totiž zastávají myšlenku, že majitel, rozhodující o vlastním kapitálovém majetku, je mnohem obezřetnější a má tendence k vyšší averzi vůči možnému riziku. To v podstatě znemožňuje investice do vědy a výzkumu, a z toho vznikajících inovací (Oswald et al., 2009; Jensen a Meckling, 1979). Jak bylo zjištěno, tento jev se projevuje nejčastěji až po předání podniku druhé či třetí generaci (Skrbková a Rydvalová, 2023b), která se bojí riskovat ztrátu kapitálových prostředků získanou na základě práce rodinných předchůdců (Achleitner et al., 2010; Beck et al., 2011; Weiblen a Chesbrough, 2015; Werner et al., 2013).

Vzhledem k předávání podniků mezi generacemi může navíc často docházet k dosazování rodinných členů do různých pracovních pozic bez příslušných znalostí oboru. Rodinné podniky se totiž obvykle zdráhají přijímat externí zaměstnance,

⁵ Teorie principál-agent je založena na skutečnosti, že agent (neboli zmocněnec) je často motivován jinými stimuly, než principál (zmocnitel). V příkladu soukromého podniku se jedná o vztah, kdy majitel podniku najímá k vykonávání řídicí funkce vrcholového manažera. Manažer má často díky svojí každodenní agendě více informací o změnách dějících se na trhu, než majitel podniku, a má tak lepší předpoklady pro rozpoznání výhodných investic a vydání rozhodnutí o jejich realizaci (Schosser, 2019). Z důvodu principál-agent problému však ve většině případů k realizaci nejvýhodnějších investic nedochází (Domínguez-Escrig et al., 2019). Manažer totiž sice vykonává zadané povinnosti, ale nepracuje v nejlepším zájmu majitele (McTigue et al., 2020). Cíle majitele a manažera podniku totiž nejsou totožné. Majitel podniku se zaměřuje na dlouhodobé strategické cíle, zatímco manažer se zaměřuje na operace, které vedou k maximalizaci krátkodobého výkonu, na jehož základě je hodnocen (Valkama et al., 2018).

protože si přejí zachovat vlastnictví a vyhnout se jakémukoli střetu zájmů (Beck et al., 2011; Werner et al., 2013). S tím souvisí i neochota rodinných podniků k externímu financování a bývá s tím spojený problém nedostatečného kapitálu pro výhodné investice (Audretsch et al., 2010; Werner et al., 2013). Pro rodinné podniky je totiž typické využívání tzv. trpělivého kapitálu (orig. patient capital). Výjimkou nejsou ani konflikty v rodině vznikající zejména při procesu předávání, které následně brzdí rozvoj podniku a potenciálních investic (Anderson a Reeb, 2003).

Tabulka 1 shrnuje vybrané silné a slabé stránky rodinného podniku dle Zellwegera (2017).

Tabulka 1: Vybrané silné a slabé stránky rodinných podniků

Silné stránky	Slabé stránky
Specifické zdroje	Averze k riziku
<ul style="list-style-type: none"> • znalosti: hluboké porozumění produktům a průmyslu 	<ul style="list-style-type: none"> • „co fungovalo v minulosti, bude fungovat i v budoucnu“
<ul style="list-style-type: none"> • lidský kapitál: závazek a loajalita zaměstnanců k podniku, kontinuita vedení 	<ul style="list-style-type: none"> • preference status quo a odpor ke změnám
<ul style="list-style-type: none"> • finanční kapitál: jistý kapitál od rodinných příslušníků 	<ul style="list-style-type: none"> • omezení zdrojů a neochota rodiny postoupit kontrolu
<ul style="list-style-type: none"> • sociální kapitál (sít): silné vazby a spolehlivé závazky vůči zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům a veřejnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • pokles podnikatelské orientace v čase
<ul style="list-style-type: none"> • kulturní kapitál: značka a identita podniku 	
Efektivní operace	Nepotismus a rodinné vazby
<ul style="list-style-type: none"> • méně střetů zájmů (teorie principál-agent) 	<ul style="list-style-type: none"> • nejednoznačnost rolí kvůli prolínání rodiny a podnikání
<ul style="list-style-type: none"> • štíhlá organizace, plochá hierarchie, rychlé rozhodování organizace 	<ul style="list-style-type: none"> • omezená angažovanost a schopnosti členů rodiny příští generace
<ul style="list-style-type: none"> • důvěryhodné vztahy mezi homogenní skupinou manažerů 	<ul style="list-style-type: none"> • konflikt mezi dědici

zdroj: vlastní zpracování dle koncepce Zellweger (2017)

Jak zachycuje tabulka 1, většina specifických vlastností rodinných podniků může přinášet jak výhody, tak i nevýhody pro podnik a jen velmi složitě je lze striktně oddělit (Zellweger, 2017). Každý podnik k nim proto musí přistupovat s přihlédnutím k vlastní

situaci a svým cílům. Nejdůležitějším cílem většiny rodinných podniků je přitom jejich předání včetně specifických znalostí, zkušeností a schopností rodiny dalším generacím v dlouhodobém horizontu (Nwuke, 2020; Welsch, 1991; Werner et al., 2013).

2.1.4 Problematika nástupnictví

Nástupnictví v rodině, tj. předání kontroly z hlediska vlastnictví a řízení, je zásadním předpokladem pro dosažení cíle transgenerační udržitelnosti rodinného podniku; je však také jednou z největších výzev pro udržení životaschopnosti rodinných podniků (Basco a Calabrò, 2017). Pouze 30 % rodinných podniků přežije do druhé generace rodinného vlastnictví a pouze 15 % do třetí generace (Hidayati et al., 2020). V rozvojových státech se dokonce mluví o tom, že pouze 10 % rodinných podniků přežije první desetiletí, zatímco naprostá většina z nich zkrachuje a ukončí svou činnost během prvních tří let (Mgudlwa, 2017). Tento jev může být spojen jednak s upřednostněním jiných alternativ podnikání či zaměstnání ze strany potenciálních nástupců, tak i s nedostatečným vyjasněním budoucích vlastnických práv v podniku (zejména v polygamních společnostech) a nepřipraveností rodinného podniku na generační předání (Nyamwanza et al., 2018; Zellweger et al., 2011).

Motivace k převzetí podniku

Ačkoli se v posledních letech objevilo mnoho studií na téma vlivu určitých faktorů na záměr převzít rodinný podnik, většina z nich zkoumala faktory související s podnikatelskou orientací a osobními charakteristikami zaměřenými zejména na motivační faktory a postoje k podnikatelskému chování (např. Romaní et al., 2022; Zellweger et al., 2011; Pramudita, 2021). Zellweger et al. (2011) dospěli k závěru, že mezi významné faktory ovlivňující rozhodování jedince o převzetí podniku patří středně silná podnikatelská sebedůvěra, ve smyslu, že jedinec sám sobě věří, že je schopný úspěšně vést podnikání, a středně silná touha po získání nezávislosti. V případě, že jedinec silně touží po nezávislosti, a k tomu má vysokou podnikatelskou sebedůvěru, tak se pravděpodobně přikloní k založení vlastního podnikání. Pokud jsou naopak obě tyto proměnné nízké, s největší pravděpodobností odmítne převzít rodinný podnik a upřednostní práci v pozici zaměstnance. Kromě motivačních faktorů ovlivňují rozhodování jedince i demografické faktory (např. vliv pořadí narození, počet sourozenců i pohlaví) (Romaní et al., 2022; Liñán a Chen, 2006), sociální faktory (Dyer a Handler, 1994), ekonomické vyhlídky společnosti a finanční atraktivita jiných kariérních možností (Birley, 2002; Stavrou a Swiercz, 1998) a faktory související

s prostředím (Liñán a Chen, 2006). Ty zahrnují podnikatelské prostředí, programy vysokoškolského vzdělávání a formální i neformální sítě, které tvoří institucionální prostředí (Gelard a Saleh, 2011). Jednotlivé faktory však nelze posuzovat odděleně. Prostředí, ve kterém lidé žijí, má totiž významný vliv na rozvoj individuálních osobnostních rysů a chování, a s tím souvisejících motivačních faktorů (Sánchez, 2012).

Motivace mladých lidí se zároveň mění v průběhu času a generací. V současné době jsou pracovní silou a potenciálními nástupci mileniálové (narození v letech 1982 až 2004) (Holmberg-Wright et al., 2017), o nichž je známo, že jsou sociálně aktivní (Waples a Brachle, 2020), a mají velký zájem o technologie a inovace (Hidayati et al., 2020). V digitálním věku by proto dnešní majitelé rodinných podniků měli zvážit, jaké nové motivační faktory by mohly ovlivnit záměr jejich dětí převzít podnik. Jak zjistil Waples a Brachle (2020) atraktivita organizací pro generaci mileniálů roste se zvyšováním společenské odpovědnosti podniku. Právě společenská odpovědnost rodinného podniku by proto mohla být jedním z faktorů majících vliv na záměr potenciálních nástupců k jeho převzetí. Dalším takovým faktorem, jak tvrdí Hidayati et al. (2020) a Spiezia a Vivarelli (2000), by mohla být inovační výkonnost rodinných podniků, což potvrdila i Skrbková et al. (2023). Inovativnější rodinné podniky mají totiž větší šanci přežít než ty, které jsou méně inovativní (Cefis a Marsili, 2006; Ballal a Bapat, 2019; Chan et al., 2019). Této otázce se dále věnuje disertační práce v příloze D. Je však třeba si uvědomit, že ani společenská odpovědnost a ani inovativnost v podniku není konstantou a že se mění v závislosti na vlastnické struktuře a velikosti i stáří podniku (Skrbková a Rydvalová, 2023b). Právě z toho důvodu je u rodinných podniků zapotřebí řádná příprava pro generační předání.

Přípravenost rodinného podniku na generační předání

Předání rodinného podniku není pouze záležitostí aktuálního rozhodnutí majitele podniku, ale dlouhodobou záležitostí, jež vyžaduje pečlivé a mnohostranné plánování (Zellweger, 2017). Samotné nástupnictví by mělo být pouze vyvrcholením celého procesu plánování a mělo by být chápáno jako fáze rozvoje podniku (Rydvalová a Antlová, 2020). Přípravenost rodinných podniků na generační převod je ovlivněna různými faktory, jako jsou již dokonané předání znalostí a přechod rolí (Cabrera-Suárez, 2005; Handler, 1994), přenesení řízení a kontroly rodinného podniku na mladší generaci (Van der Merwe, 2010) a ochota rodiny zapojit se do procesu nástupnictví (Chirico, 2008).

Samotný proces nástupnictví pak dle Zellwegera et al. (2017) zahrnuje celkem 6 fází:

1. vyjasnění cílů a priorit (kdo, kdy a co bude přebírat),
2. přezkoumání podnikové strategie,
3. přechod odpovědnosti,
4. ocenění podniku (cena se může lišit při interním a externím přenosu),
5. financování nástupnictví,
6. daňové a právní uspořádání.

Příprava na předání podniku se zohledněním všech jeho fází je tak záležitostí několika let. Při záměru o jeho udržení a předání v rámci rodiny i desítek let. Budoucí generaci je totiž třeba zapojit do podnikání již v jejím mladistvém věku (Cabrera-Suárez, 2005; Mokhber et al., 2017; Suess-Reyes, 2017). Jedině tak si osvojí dovednosti předávané mezi generacemi, vyzkouší různé pozice v podniku a pochopí koncept celého podniku (Powell a Eddleston, 2017). Sdílení vnitřních znalostí a přenos znalostí z jedné generace na druhou jsou totiž zásadní pro zajištění silného porozumění vnitřnímu fungování rodinné organizace (Cabrera-Suárez, 2005; Mokhber et al., 2017). Zvážením těchto faktorů a implementací účinných strategií plánování nástupnictví mohou rodinné podniky zajistit svou dlouhodobou udržitelnost a úspěch. Příprava na předání podniku je proto jeden z klíčových aspektů zaručujících vitalitu rodinného podniku do dalších generací. Vitalitě podniku se podrobně věnuje následující kapitola 2.2.

2.2 Vitalita podniku

Pojem vitalita je v odborné literatuře používán ve spojení s dalšími výrazy jako je dlouhověkost (např. Carney et al., 2014), energie (např. Abdullah et al., 2022), trvanlivost (např. Maloney et al., 2019), udržitelnost (např. Rambakus et al., 2020; Jin et al., 2020), životaschopnost (např. Bennison et al., 2010; Chen et al., 2020), zdraví (např. Whiteley et al., 1998; Pollak, 2003), přežití (např. Tang et al., 2016) a výkonnost (např. Hambrick, 1995). Některé z těchto pojmů však nejsou použity zcela správně.

Vitalita ve smyslu *výkonnost podniku* je považována spíše za ukazatel finančního zdraví a zjišťovala se zejména na základě různých ukazatelů finanční analýzy. Pro zjednodušení a snadnější interpretaci výsledků byly následně zavedeny tzv. bankrotní modely. Ty dokážou s jistou mírou pravděpodobnosti předpovědět finanční zdraví podniku do budoucnosti (Mačí, 2018). Tyto metody však vycházejí z účetních systémů a daňové evidence podniku a nezohledňují komplexní prostředí a strategii podniku. Z toho důvodu není využití finančních ukazatelů pro hodnocení vitality

vhodné. Vitalita podniku totiž „závisí ve větší míře na vnějších faktorech, které nelze v účetnictví zachytit“ (Pollak, 2003, str. 20). S tím souhlasí i DeTienne et al. (2008), který uvádí, že i podniky s nízkou finanční výkonností často dlouhodobě přetrvávají na trhu. Spojování vitality s výkonností podniku proto není zcela správné.

Podle Merriam-Websterova slovníku je vitalita definovaná jako:

1. (stav) s živým a čilým charakterem (plným zájmu a energie);
2. schopnost žít a rozvíjet se (Merriam-Webster, 2023e).

Právě tato definice přitom indikuje další nesprávné použití pojmu vitalita ve smyslu *přežití*, protože pouhé přežití obvykle nestačí k tomu, aby byl jedinec/subjekt čilý se schopností se nadále rozvíjet, zvláště v dynamickém prostředí. Při porovnání výrazu vitalita s dalšími výše zmíněnými výrazy z Merriam-Websterova slovníku lze dojít k závěru, že vitalita má nejbližší k pojmu životaschopnost. Ta je definována jako:

1. schopnost žít, růst a rozvíjet se;
2. schopnost adekvátně fungovat;
3. schopnost uspět a být udržitelný (Merriam-Webster, 2023c).

Přesto nelze pojmy vitalita a životaschopnost (v angličtině *vitality* a *viability*) považovat za totožné. Z medicínského hlediska znamená vitalita projev známek života (srdeční aktivita, dech) zatímco životaschopnost (v medicíně nazývaná jako *viabilita*)⁶ je schopnost plodu přežít mimo dělohu (Berková, 2022). Při hodnocení podniku by proto bylo možné přeneseně přirovnat vitalitu podniku k nastavení životně důležitých orgánů podniku (např. správa, management a hospodaření) (Rydvalová a Antlová, 2020) a v návaznosti na jejich funkčnost odvozovat životaschopnost organizace. Životaschopnost podniku v takovém pojetí by tedy vyjadřovala, že instituce je schopna existovat a rozvíjet se bez extrémní závislosti na jiných podpůrných systémech.

Další pohled na vitalitu podniku nabízí Plamínek (2014). Podle něj je vitalita synergickým spojením čtyř klíčových disciplín: užitečnosti, efektivity, stability a dynamiky, které jsou propojeny hierarchickými vztahy. „Skutečnost, že něco existuje v současnosti, aniž by to svou přítomnou existencí omezovalo existenci

⁶ Podle údajů z Ústavu pro jazyk český slovo *viabilita* v češtině neexistuje a místo něj se využívá překlad životaschopnost. Přesto se tento termín vyskytuje zejména v medicínském odborné literatuře.

budoucí nad míru, jež je nezbytně nutná, můžeme označit jako vitalitu. Vitální systém je tedy především systémem udržitelným." (Plamínek, 2014, str. 16). „Okamžitý a udržitelný úspěch jsou tedy dva sice vzájemně související, ale přesto odlišné jevy. Zatímco okamžitý úspěch se projevuje aktuální rovnováhou, úspěch dlouhodobě udržitelný je projevem vitality.“ (Plamínek, 2014, str. 40). Plamínek (2014) životaschopnost spojuje s dlouhodobě udržitelnou existencí vitálního systému.

Pro účely této disertační práce je životaschopnost podniku chápána v návaznosti na Plamínka (2014) a Rydvalovou s Antlovou (2020), jako vnitřní zdraví podniku z hlediska jeho schopnosti být efektivní ve svém dynamickém prostředí. Vitalita podniku v tomto pojetí představuje stav, který umožňuje synergii elementárních podnikových orgánů a přímo určuje parametry jeho životaschopnosti v kontextu daného podnikatelského prostředí.

2.2.1 Model životaschopného systému (VSM)

Klíčovým modelem zaměřeným právě na dynamiku prostředí ve vztahu k životaschopnosti podniku se stal tzv. model životaschopného systému (orig. Viable System Model, akronym VSM) určený k hodnocení životaschopnosti podniku a diagnostiky jeho problémů (Burgess a Wake, 2012). Model životaschopného systému byl ve své původní podobě vyvinut a prezentován Staffordem Beerem v publikaci „Brain of Firm“, tedy mozek firmy, v roce 1972 (Beer, 1972). Právě struktura mozku a nervového systému inspirovala Beera k tvorbě VSM (Azadeh et al., 2014). Model byl dále rozpracován v dalších Beerových publikacích „The Heart of Enterprise“ (1979), česky srdce podnikání, a „Diagnosing the System for Organizations“ (1985), česky diagnostika systému pro organizace (Umpleby, 2006). VSM vychází z myšlenky, že organizace jsou komplexní systémy složené z propojených subsystémů, které plní specifické funkce a vzájemně se ovlivňují (Beer, 1984). Jejich cílem je přizpůsobit se svému prostředí (Espinosa a Porter, 2011) a udržet celý systém dlouhodobě při životě (Beer, 1984).

VSM je založen na myšlence tzv. rekurze, která odkazuje na vnořenou povahu subsystémů v rámci organizace (Espinosa a Porter, 2011). Tzn., že každý subsystém má svou vlastní vnitřní strukturu a procesy, ale zároveň interaguje s jinými subsystémy na vyšších a nižších úrovních rekurze (Beer, 1984). Tedy, že jednotlivé subsystémy jsou sice nezávisle schopny přežít, ale až jejich zabudování do složitějších systémů umožňuje organizacím udržovat rovnováhu mezi vlastní autonomií včetně dosahování vlastních cílů a koordinací s měnícím se prostředím

(Espinosa a Porter, 2011; Leonard, 2000). „In a recursive organizational structure, any viable system contains, and is contained in, a viable system“ (Beer, 1984, s. 14).⁷ Model zároveň zdůrazňuje důležitost pozorování interakcí a toku informací a zpětné vazby, které jsou důležité právě pro umožnění monitoringu a regulace vnitřního a vnějšího prostředí (Cardoso Castro a Espinosa, 2019). VSM je složen z celkem pěti ovlivňujících se subsystémů (Hildbrand a Bodhanya, 2015; Vahidi a Aliahmadi, 2019), viz obrázek 5.

- 1) **Subsystém jedna:** Operační jednotka – soubor autonomních a vzájemně se přizpůsobujících jednotek vykonávající základní povinnosti organizace (př. výroba produktů, poskytování služeb) včetně jejich horizontálních a vertikálních vazeb (Hildbrand a Bodhanya, 2015; Velitchkov, 2014). Tyto jednotky přímo komunikují s okolím (Medina, 2006). Lze konstatovat, že *subsystém jedna* interaguje i s vnějším okolím, a je tedy vždy sám životaschopným systémem, protože v sobě zároveň nese všechny subsystémy daného systému. Tato rekurze je znázorněna na obrázku 5 pootočením a vložením celého systému do *subsystému jedna* pod úhlem 45 stupňů (Beer, 1984).
- 2) **Subsystém dva:** Koordinační jednotka – usnadňuje hladký chod systému. Zajišťuje koordinaci operačních jednotek (Hildbrand a Bodhanya, 2015), zaměřuje se na prosazování pravidel a postupů a řešení konfliktů (Umpleby, 2006). Zároveň je nástrojem pro eliminaci nežádoucích výkyvů a stabilizaci celého životaschopného systému.
- 3) **Subsystém tři:** Řízení a kontrola – zapojuje se do vyjednávání o zdrojích s operačními jednotkami, vykonává korporativní pokyny a řídí operační jednotky (Hildbrand a Bodhanya, 2015). Zaměřuje se na přítomnost a aktuální potřeby organizace (Umpleby, 2006). Součástí *subsystému tři* je také **subsystém tři***, který sporadicky zajišťuje audit výkonu (Hildbrand a Bodhanya, 2015). *Subsystém tři** funguje jako podpůrný systém *subsystému tři*.
- 4) **Subsystém čtyři:** Dlouhodobé plánování – zaměřuje se na to, čeho chce společnost dosáhnout do budoucna. Zkoumá vnější trendy a možné budoucí příležitosti a výzvy. *Subsystém čtyři* přímo interaguje s vnějším prostředím.

⁷ Přeloženo jako: „V rekurzivní organizační struktuře každý životaschopný systém obsahuje a zároveň je obsažen v životaschopném systému.“ Rekurze je na konkrétním příkladu rodinného podnikání více vysvětlena v kapitole 4.

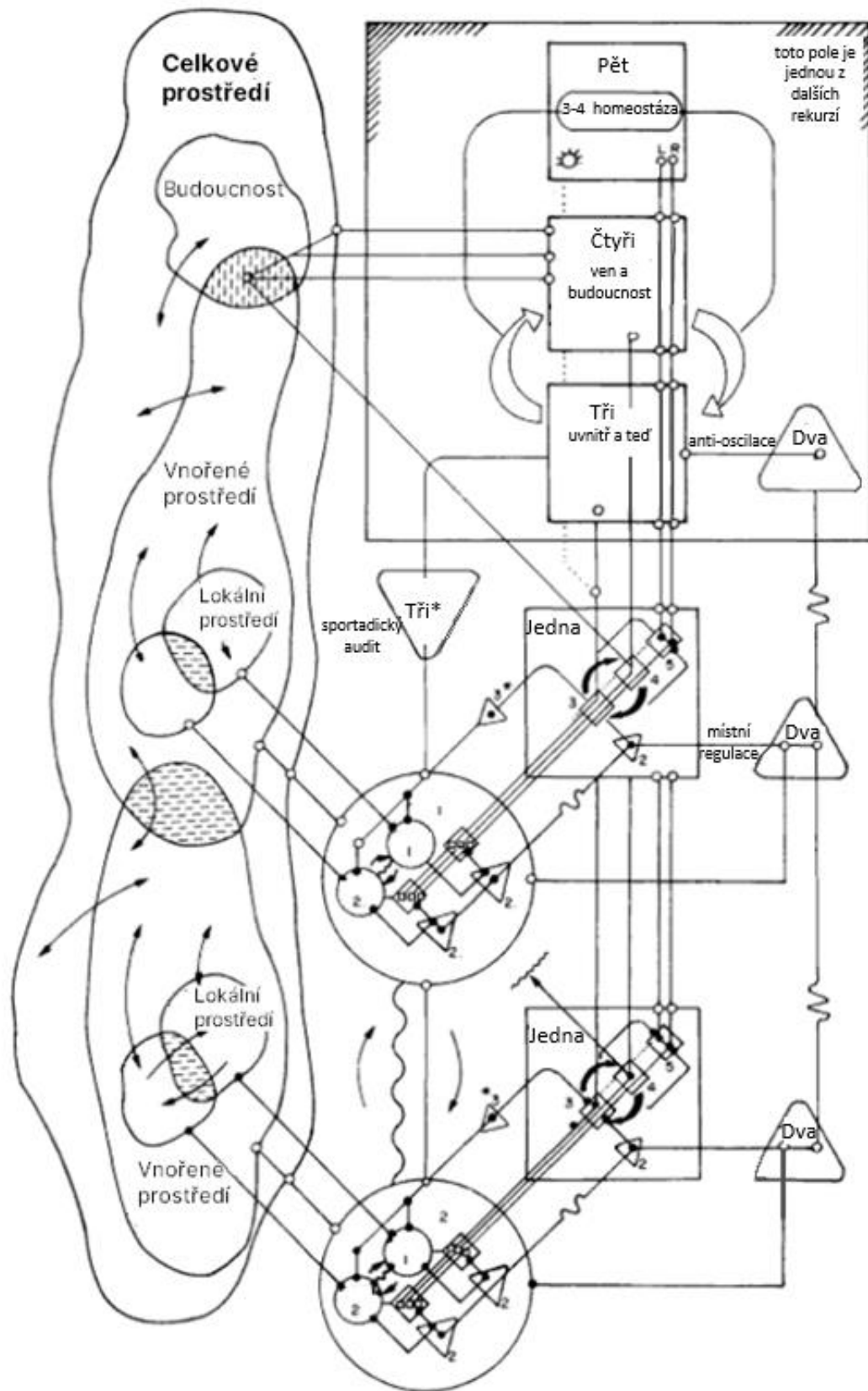
Aby byl podnik schopen pokračovat ve svém současném provozu a zároveň se připravit na budoucí vývoj, měly by být požadavky *subsystému tři* a *čtyři* vyvážené (Hildbrand a Bodhanya, 2015).

- 5) **Subsystém pět:** Normativní management – definuje hodnoty podniku a prezentuje systém navenek. Určuje kulturu, identitu i poslání podniku a jeho hlavní cíle (Hildbrand a Bodhanya, 2015). Často je v podniku zaměřován s nejvyšší úrovní řízení. Beer (1984) však zdůrazňuje, že VSM nepředstavuje hierarchický přístup organizace k chodu podniku, ale je zaměřen na celkovou rekurzi. Proto i všechny rekurzivní úrovně přispívají k tvorbě *subsystému pět*.

Subsystémy tři, čtyři a pět jsou ve schématu na obrázku 5 společně ohraničeny v „*systému centrum pozornosti*“, který je v obrázku 5 vyobrazen jako velký čtverec, a který je zároveň vnořen do *subsystému jedna*. *Systémy dva a tři** jsou v daném obrázku vyjádřeny symbolem antioscilačního trojúhelníku. Funkcí těchto subsystémů je eliminovat nežádoucí výkyvy a naopak stabilizovat, regulovat a kontrolovat celý životaschopný systém (Li, 2010).

Pro zjednodušení schématu používá Beer (1984) k vyjádření homeostatického vztahu (tj. vztahu vyjadřujícího rovnováhu v systému) spojnice, které jsou na obou koncích ohraničeny tečkou (téměř všechny použité v modelu). Každá tato spojnice přitom vyjadřuje dvojici šipek, které vypadají jako šipky spojující *subsystémy tři* a *čtyři* (nebo jako šipky spojující dva operační kruhy *subsystému jedna*). Klikatá čára použitá v daném schématu (obrázek 5) označuje závislost, která může být silná nebo slabá ve vazbě na účel příslušného životaschopného systému (Beer, 1984). Celkový životaschopný systém (viz obrázek 5) zároveň interaguje přesně definovaným způsobem se svým okolím prostřednictvím *subsystému jedna* a *subsystému čtyři*. Dvousměrné šipky v oblastech celkového prostředí rovněž naznačují již uvedenou homeostázu⁸ (Beer, 1984).

⁸ Homeostáza je dle Merriam-Websterova slovníku (2023b) definovaná jako relativně stabilní stav rovnováhy nebo tendence k takovému stavu mezi různými, ale vzájemně závislými prvky nebo skupinami prvků organismu, populace nebo skupiny.



Obrázek 5: Model životaschopného systému
zdroj: vlastní zpracování dle Beer, 1984, str. 15

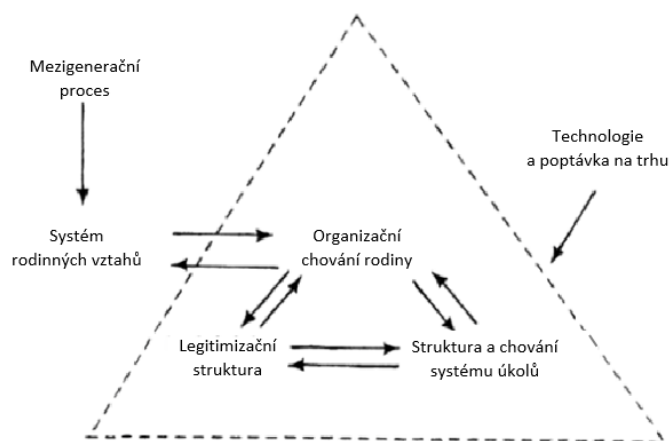
Koncepce VSM tedy poskytuje rámec pro diagnostiku funkcí a vztahů mezi subsystemy (Rezaee et al., 2019) a pomáhá organizacím porozumět jejich vnitřní dynamice a tomu, jak interagují se svým prostředím (Hildbrand a Bodhanya, 2015). Aplikací VSM mohou organizace identifikovat svoje problémy a slabé stránky a zároveň navrhnout nové efektivní struktury (Rezaee et al., 2019) a rozvíjet takovou strategii, která povede k dosažení udržitelnosti a životaschopnosti podniku (Barile et al., 2014). Přestože má VSM široké využití, v rámci odborné rešerše byl identifikován pouze jeden případ jeho aplikace na rodinný podnik (Beckford, 1992). Daná studie však v rámci modelu nezohlednila specifika rodinného podnikání.

2.2.2 Vitalita a životaschopnost rodinného podniku

Stejně jako jakýkoliv podnik, i rodinný je tvořen a ovlivňován celou řadou vzájemně propojených subsystemů. Navíc, ve srovnání s nerodinným podnikem, je výrazně ovlivňován sociálně-emočním bohatstvím (Rojo-Ramírez et al., 2020; Saiz-Álvarez et al., 2020), viz kapitola 2.1.3. Životaschopnost rodinného podniku proto reflektuje nejen jeho schopnost efektivně fungovat ve svém dynamickém prostředí v dlouhodobém horizontu (Saiz-Álvarez et al., 2020), ale zároveň schopnost úspěšně uplatnit mezigenerační proces předávání podniku (Wennberg a DeTienne, 2014; Saiz-Álvarez et al., 2020). Wennberg a DeTienne (2014) a Saiz-Álvarez et al. (2020) zjistili, že rodinné podniky, které jsou předávány z jedné generace na druhou, mají vyšší tendenci dlouhodobě přežít než podniky, které jsou převedeny na externí vlastníky. Při vymezování a hodnocení jednotlivých parametrů vitality rodinného podniku je proto potřeba zohlednit i mezigenerační kontinuitu a kontrolu nad vlastnictvím (Barbery-Montoya a Torres-Briones, 2019; Zellweger, 2017).

První modely zabývající se životaschopností rodinných podniků a jejich měřením vycházely z hodnocení rodiny a podniku odděleně a jejich vzájemného působení (Hollander a Elman, 1988). Protože se však tyto dva systémy vzájemně ovlivňují, byly postupem času vyvinuty další modely zaměřené na oblasti překrývání řízení a vlastnictví podniku a členství v rodině (Tagiuri a Davis, 1996). Klasickým modelem adaptace, přežití a růstu podniku je model Davise a Sterna (Stafford et al., 1999). Davis a Stern (1988) ve svém modelu integrovali ústřední triádu (sestavající z organizačního chování rodiny, struktury a chování systému úkolů a legitimizační struktury) se vstupy z podnikatelského prostředí. Ty zahrnují mezigenerační proces, systém rodinných vztahů a požadavky na technologie a poptávku trhu, viz obrázek 6. Jejich model byl jedinečný, protože jako první propojil interpersonální dynamiku

rodiny s mezigeneračním procesem a faktory prostředí. Studie Davise a Sterna (1988) však dochází k závěru, že k samotnému přežití podniku je nutné zajistit eliminaci přítomnosti rodiny, což je pro rodinné podniky nerealizovatelné. Rodina totiž zůstává dominantní formou organizace rodinného podniku.



Obrázek 6: Hodnocení životaschopnosti rodinného podnikání
zdroj: vlastní zpracování dle Davis a Stern (1988)

Rodina, jakožto součást rodinného podnikání, je charakterizována jako sociální instituce s vlastními tradicemi, normami a přesvědčeními (Soleimanof et al., 2018), které prostřednictvím členů rodiny a jejich chování vytváří podnikovou kulturu s atributy, jako je společenství, závazek, důvěra, integrita, harmonie a pospolitost, což vnímají i nerodinní členové podniku (Zucker, 1977). Mezilidská dynamika rodin a rodinná soudržnost proto zůstává i nadále klíčová pro stanovení strategií k dosažení podnikatelských cílů (Barros-Contreras et al., 2020), stejně jako pro finanční zabezpečení rodiny, zachování dědictví nebo udržení životaschopnosti podniku (Barbery-Montoya a Torres-Briones, 2019).

Ve chvíli, kdy nelze z modelu rodinu vyloučit, je naopak potřeba ji v modelu zohlednit. Proto, aby bylo možné navrhnout vhodný model pro měření vitality a životaschopnosti rodinných podniků, je nejprve nutné najít příčiny a korelace možných problémů specifických pouze pro rodinné podniky (Rydvalová a Antlová, 2020). Na základě těchto skutečností a přístupu F-PEC, v kombinaci s Plamínkovou (2014) teorií životaschopnosti a Pollakovým (2003) přístupem k hodnocení životaschopnosti, představil Jáč et al. (2017) model hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL, na který je zaměřena následující kapitola 2.2.3.

2.2.3 Model hodnocení vitality rodinného podnikání – metodika EF TUL

Model hodnocení vitality byl speciálně vytvořen pro rodinné podnikání v rámci projektu TAČR TD03000035 na základě metodiky hodnocení vitality podniku dle Pollaka (2003) v kombinaci s Plamínkovým (2014) pojetím diagnostiky vitality podniku (Jáč et al., 2017). Jeho cílem je „představit postup, jak na základě vymezení odlišností rodinného od nerodinného podnikání vyhodnotit stav rodinného podniku, který bude mít potenciál pro svůj další rozvoj a umožní předání výsledků následujícím generacím rodiny.“ (Jáč et al., 2017, str. 20). Koncept hodnocení vitality je založen na subjektivním hodnocení vnitřního stavu rodinného podniku ve třech oblastech. Jednotlivé oblasti zahrnují modul správy, manažerský modul a hospodářský (ekonomicko-finanční) modul.

První modul, správní, definuje specifika rodinných vztahů v podniku od založení, až po výměnu generací. Tento modul se skládá z administrativních, právních a psychologických aspektů rodinného podniku a je rozšířen o zájem společnosti o kvalitu života v komunitě nebo regionu, ve kterém působí. Druhý, manažerský modul, zkoumá vliv manažerských funkcí a rolí na tvorbu plánu rozvoje, řešení vztahů mezi rodinnými a nerodinnými zaměstnanci a společenskou odpovědnost. Třetí, hospodářský (ekonomicko-finanční) modul, definuje pravidla pro udržení rovnováhy mezi profesionálním finančním řízením a zdravou rodinnou dynamikou v oblasti hospodaření (Rydvalová a Antlová, 2020). Každý modul obsahuje 10 tvrzení, u nichž je hodnocena míra implementace v rodinném podniku. Každému tvrzení je následně přiřazena předem stanovená váha. Vyhodnocením celého dotazníku získá podnik informaci o svojí vitalitě ve třech zmíněných oblastech i celkově.

Rydvalová a Antlová (2020) však zdůrazňují, že pro posouzení životaschopnosti rodinného podniku je zcela nezbytné brát v potaz dynamické prostředí, ve kterém podnik působí. Prostředí má na rodinný podnik ještě větší vliv, než na podnik nerodinný. Pro rodinné podniky je totiž typické jejich propojení a silná vazba s místem působení.

Pro využívání metodiky vzniklé z projektu TAČR TD03000035 bude nadále v této práci používán akronym „model hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL“.

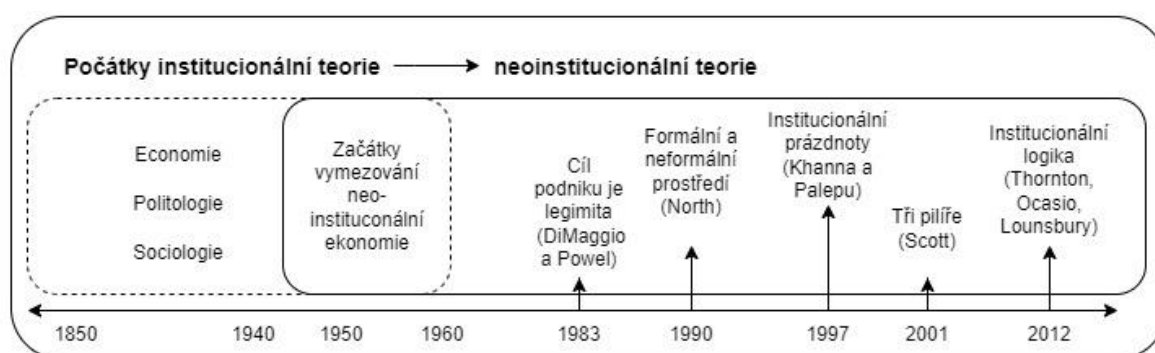
2.3 Institucionální prostředí

Vlivem institucionálního prostředí a podmínek na rozhodování jednotlivých ekonomických subjektů se jako první začala na začátku 20. století zabývat institucionální teorie. Ta vychází ze sociologie, politologie a ekonomie (Scott, 2008). Ačkoliv byl termín „institucionální ekonomie“ poprvé použit Waltonem Hamiltonem v roce 1919, za zakladatele institucionalismu je považován zejména Thorstein Veblen, který již na konci 19. století poskytl inspirativní myšlenky pro institucionalismus, a dále jeho žáci Wesley Mitchell a John R. Commons (Rutherford, 2001). Institucionální teorie se postupně stala aktivní a produktivní školou ekonomického myšlení a díky alternativnímu přístupu k ekonomice je považována za jednu z nejrealističtějších teorií (Samuels, 1984). Institucionalismus, jak už sám název vypovídá, zkoumá roli institucí v ekonomice a ve své původní podobě zdůrazňoval dynamiku ekonomie a vliv vývoje nových technologií na rozvoj trhu v čase a prostoru (Rutherford, 2001; Samuels, 1984). Institucionální teorie předpokládá, že organizační struktura, její operace a pravidla managementu nejsou účelově zvolené vedením podniku, ale jsou předurčeny uspořádáním okolního prostředí. Z této teoretické perspektivy tedy není konfigurace podniku řízena kritérii konkurenceschopnosti a efektivity, ale pravidly, požadavky a očekáváním podnikového prostředí a zainteresovaných stran (Leaprott, 2005).

Zájem o institucionalismus, jakožto moderní a vědecký směr založený na kritickém zkoumání prostředí, stoupal těsně po skončení první světové války a v meziválečném období dosáhl v americké ekonomice významného postavení. Poté však zájem o něj utichl zejména v důsledku stoupajícího zájmu o behaviorismus a neoklasickou ekonomii (Rutherford, 2001). Oživení institucionální ekonomie nastalo až v období po druhé světové válce, kdy se začala postupně formovat nová institucionální ekonomie (zvaná též jako neoinstitucionální ekonomie) v reakci právě na teorii neoklasickou, jež ve svých modelech naprosto zanedbávala úlohu a vliv institucí. Důležitým milníkem neoinstitucionální ekonomie bylo také vymezení vlastnictví a s tím souvisejícího vlastnického práva a transakčních nákladů (Rutherford, 2001). V neoinstitucionální ekonomii došlo také k pozměnění chápání primárních cílů organizací, kterým, dle nového směru, nejde jen o maximalizace efektivnosti a ekonomické výkonnosti, ale zejména o dosažení legitimacy (DiMaggio a Powell, 1983), a role prostředí. To je chápáno již ne jako zdroj nepředvídatelných narušujících událostí, ale jako zdroj samotného organizačního rozhodování (Heugens a Lander, 2009). Instituce jsou tedy

považovány nejen za endogenní proměnou, ale i za významné formátory ekonomické výkonnosti. Instituce jsou brány jako ztělesnění obecně přijímaných vzorců myšlení a chování, které formují utváření hodnotového systému jedinců (Rutherford, 2001).

Nová institucionální ekonomie a přístup k institucím se od svého vzniku stále utváří. Za důležité milníky lze považovat Northovo (1986 a 1990) rozdělení institucí na formální a neformální, Scottovo (2001) vymezení tří institucionálních pilířů, vymezení pojmu institucionální prázdnota (Khanna a Palepu, 1997) či vymezení institucionální logiky⁹ (Thornton et al., 2012), viz obrázek 7.



Obrázek 7: Historický vývoj institucionální teorie
zdroj: vlastní zpracování dle Scott (2014) a Miller et al. (2009)

Obrázek 7 zachycuje historický vývoj institucionální a později neoinstitucionální teorie na časové ose od jejích počátků. Zároveň jsou zde zachyceny klíčové milníky, které budou dále využity ve vazbě na disertační práci a jsou blíže specifikovány v následující kapitole.

2.3.1 Klasifikace institucionálního prostředí

Podle Northa (1986; 1990) lze instituce chápat jako pravidla hry dané společností. Tato pravidla by měla podporovat žádoucí chování a omezovat nežádoucí prostřednictvím sankcí (Murithi et al., 2019). Instituce lze přitom rozdělit na formální a neformální. Neformální instituce jsou založeny na tradicích, zvycích a společensky zavedených a akceptovaných pravidlech chování a mají extrémně důležitou roli zejména v rozvojových zemích (Urbano et al., 2020; Desai, 2011). Na jejich základě pak vznikají instituce formální, které poskytují právní rámec ekonomice (Díaz Casero et al., 2013; Kuckertz et al., 2016). Formální instituce, tedy formálně akceptovatelná psaná pravidla, vytváří právní a správní rámec země (North, 1986).

⁹ Vysvětlení termínu *institucionální logika* v kontextu disertační práce viz poznámka pod čarou 4 na str. 25.

Na Northa (1986; 1990) navázal např. De Castro et al. (2014), který rozděluje instituce ze sociologického hlediska na základě jejich úrovně na makro, mezo a mikro. Takové dělení do značné míry odpovídají národní (makro), místní včetně komunitní (mezo) a individuální (mikro) úrovni (De Castro et al., 2014). Mikroúroveň je tedy zaměřena na individuální chování jednotlivce a na to, jak je jeho vnímání ovlivněno jeho sociálním kontextem (Blackstone, 2012). Mezoúroveň zahrnuje sociální chování, které je založeno na normativních systémech a kognitivních porozuměních (Greenwood et al., 2008). Makroúroveň pak zahrnuje regulativní složku institucionálního prostředí (De Castro et al., 2014). Podle De Castra et al. (2014) mohou být mezo instituce jak formální, s kodifikovanými pravidly, tak i neformální, s pravidly, která členové znají a dodržují, ale která nikdo výslovně nestanoví. Všechny tři úrovně mají porézní hranice a vzájemně se ovlivňují (Blackstone, 2012; De Castro et al., 2014). Funkcí mezo institucí je zejména překlenout propast mezi požadavky makroprostředí a potřebami jednotlivce. Mezo instituce v takovém pojetí dokážou nahradit makro instituce v případě jejich nefunkčnosti (De Castro et al., 2014).

Na Northa (1986; 1990) navázal s trochu odlišnou teorií i Scott (2014), který definuje instituce jako sociální struktury, které dosáhly vysokého stupně odolnosti. Scott (2014) rozděluje institucionální prostředí na tři pilíře: regulativní, normativní a kulturně-kognitivní. Toto dělení přitom stále reflektuje Northovo pojetí a dělení institucí na formální (přísnější regulativní) a neformální (flexibilní, kulturně-kognitivní a normativní) prostředí (Jennings et al., 2013). Regulativní instituce, neboli formálně přijatá psaná pravidla, vytvářejí právní a administrativní rámec země (Murithi et al., 2019). Efektivitu tohoto rámce lze vidět na výkonu vlády při vytváření pracovních příležitostí, zmenšování rozdílů mezi bohatými a chudými, kontrole cen nebo poskytování služeb a bezpečnosti v zemi (World Value Survey, 2020). Normativní pilíř se skládá ze sociálních norem, hodnot, přesvědčení a předpokladů o lidské povaze a chování, které jsou společensky sdíleny a drženy jednotlivci. Kulturně-kognitivní dimenze odráží široce sdílené kognitivní struktury a sociální znalosti sdílené aktéry v konkrétní organizační doméně nebo sociální jednotce (Yiu a Makino, 2002). Kognitivní prvky institucí jsou všeobecně sdílené představy o vzorcích chování, které jsou kulturně podporovány (Thornton et al., 2012). Institucionální teorie předpokládá, že organizace, skupiny a jednotlivci se chovají způsobem, který odráží regulativní, normativní a kognitivní pravidla jejich institucionálních prostředí, jehož dodržování jim následně zajišťuje legitimitu. V regulativním pilíři je legitimita dána plněním zákonných

požadavků, v normativním pilíři mravním základem a v kulturně-kognitivním pilíři vychází z přijetí společného rámce významu nebo přístupu (Murithi et al., 2019; Scott, 2001). V každém státě zároveň existuje institucionální základna ve všech třech těchto oblastech, avšak na jiné úrovni (Rutherford, 2001).

Situace, kdy regulativní prostředí neplní svoji funkci, a institucionální uspořádání, která mají podporovat trh, chybí, jsou slabé nebo neplní roli, která se od nich očekává, se nazývají **institucionální prázdnoty** (Mair a Marti, 2009). Koncept institucionální prázdnoty byl široce zkoumán a diskutován zejména v kontextu rozvíjejících se trhů. Institucionální prázdnoty v rozvíjejících se ekonomikách lze vnímat jako absenci nebo špatné fungování institucí potřebných ke spojení kupujících a prodávajících na kapitálovém trhu (McCarthy et al., 2014), které může bránit ekonomickému rozvoji a růstu (Chen et al., 2021). Zároveň mohou tyto prázdnoty vytvářet konkurenční nevýhody pro malé a střední podniky (Lehmann a Benner, 2015) a následně vést ke slabému finančnímu a pracovnímu institucionálnímu prostředí (Canavati, 2018). Mnoho studií se již věnovalo vlivu a dopadům institucionálních prázdnot na strategie podniků (př. Meyer et al., 2009; Lee et al., 2021) a spojitosti se vznikem neformálních ekonomických praktik (př. Peng et al., 2009; Webb et al., 2013). Všechny tyto studie však vycházely z předpokladu, že institucionální prázdnoty značí mezery ve formálním uspořádání prostředí. Institucionální prázdnoty se však neodehrávají v institucionálním vakuu (Murithi et al., 2019). Při absenci institucí podporujících fungování trhů zaplňují tyto prázdnoty jiné formy institucí (Mair a Marti, 2009). Nejčastěji se jedná o národní kulturu a hodnoty s ní spojené (Chakrabarty, 2009).

Kultura přitom zahrnuje různé oblasti jako je např. význam etiky a sociálních norem, či chápání konceptu rodiny. Právě takové ukotvení kultury se stalo důležitým zdrojem tzv. **institucionální logiky** (Thornton et al., 2012). Ta je definována jako sociálně konstruované historické vzorce kulturních symbolů a materiálních praktik, včetně předpokladů, hodnot a přesvědčení, pomocí nichž jednotlivci a organizace poskytují smysl své každodenní činnosti, organizují čas a prostor a reprodukují své životy a zkušenosti (Thornton et al., 2012). Přístup institucionální logiky tedy ukazuje na očekávání, že se jednotlivci i organizace budou projevovat ve stejných situacích rozdílným způsobem (Greenwood et al., 2014). Institucionální logika tvoří různé rámce racionálního uvažování, rozhodování a chování pro jednotlivé aktéry (Lounsbury, 2007) a je produktem základních klíčových institucí společnosti, jako je stát, trh, korporace (resp. podnik), profese, komunita, náboženství a rodina (Murithi et al.,

2019; Thornton et al., 2012). V každé z těchto institucionálních logik má každý jedinec vlastní identitu dané role, jíž přizpůsobuje své chování. Vzhledem k tomu, že jedinec může přijmout více rolí najednou, převládající identita závisí na pozornosti jednatelce věnované konkrétní logice. Ta se přitom odvíjí od dostupnosti této logiky (Thornton et al., 2012).

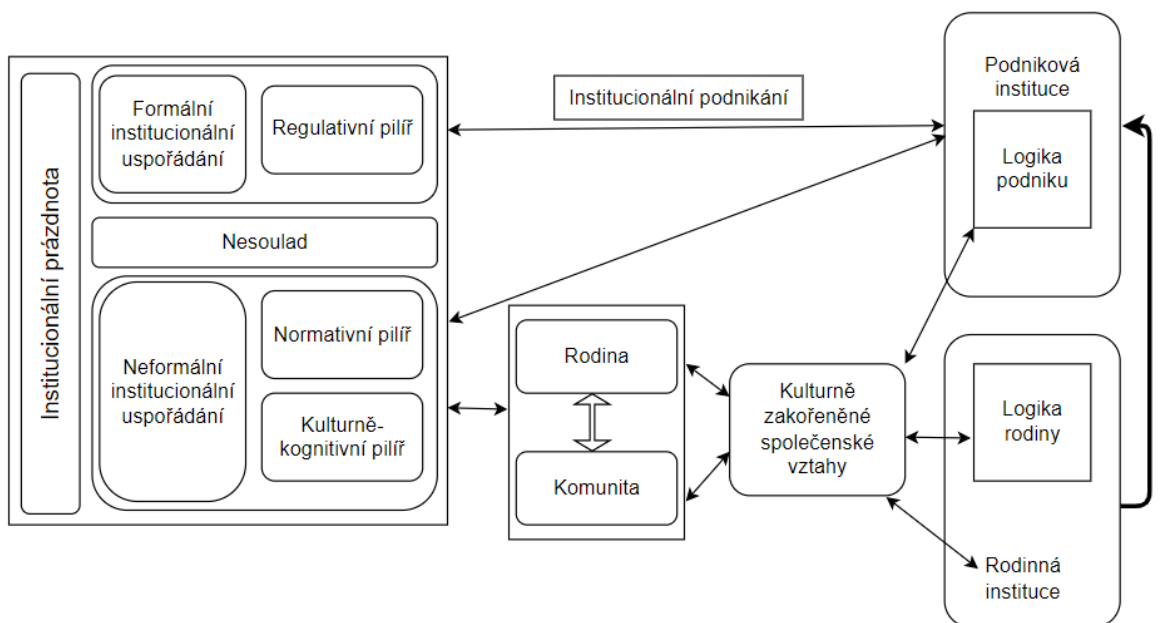
Jednotlivé logiky se nevyvíjely ve stejném časovém horizontu, ale vzájemně závislým způsobem v průběhu historického času. Za nejstarší je přitom považována logika rodiny následovaná logikou komunity, náboženství, státu, trhu, profese a korporace/podniku. Zejména stát a profese přitom byly ve svých počátcích silně ovlivňovány náboženstvím, kdy měl často vládce dvojí roli politického a duchovního vůdce (Norenzayan a Shariff, 2008; O'Day, 1999). Na druhou stranu je logika náboženství úzce spojena s logikou rodiny prostřednictvím norem a přesvědčení o věrnosti. Rodina a náboženství jsou proto považovány za symbiotické a vzájemně se doplňují ve svém vývoji (Thornton et al., 2012). V průběhu času však logiku rodiny začaly ovlivňovat také další instituce, které doplňovaly nebo soutěžily s logikou rodiny jako nastavením institucionálního řádu. Přestože rozsah autority rodiny v západních demokraciích postupem času klesá, zůstává rodina a její logika vlivným institucionálním řádem v obchodní a hospodářské politice v mnoha, zejména rozvojových, zemích (Greenwood et al., 2010).

2.3.2 Rodinný podnik ve světle neoinstitucionální teorie

Vzhledem ke svým specifickým vlastnostem a propojení dvou základních logik – logiky rodiny a logiky podniku (viz kapitola 2.1.2) – poskytují rodinné podniky dobrý základ pro studium toho, jak se organizační forma a struktura vyvíjí a přizpůsobuje v odlišném institucionálním kontextu (Gedajlovic et al., 2012). Povaha rodinné logiky a logiky podniku má v určitých situacích konkurenční charakter, ale jindy může vykazovat spíše komplementaritu, jak znázorňuje obrázek 8, viz str. 48 (Murithi et al., 2019). Rodinný podnik se musí potýkat se systémem formálních institucí, stejně jako ostatní podniky. Kromě toho se musí vypořádat s obecně přijímanými vzorci myšlení, chování a lidskými hodnotovými systémy, které utvářejí rodinnou strukturu, a mají tak vliv na podnik (Leaprott, 2005; Rutherford, 2001). Valleja (2008) se proto snaží vysvětlit, jak institucionální rámec a jeho tři pilíře (regulativní, normativní a kulturně-kognitivní) ovlivňují jednotlivé účastníky ekonomického a sociálního rozvoje rodinného podniku. Závěrem jeho studie je, že na přenos rodinné kultury a hodnot do podniku má vliv zejména normativní a kulturně-kognitivní pilíř (Vallejo, 2008).

Vysvětlení tohoto přenosu vychází z myšlenky, že institucionální prvky vstupují do podniku prostřednictvím lidí, kteří v nich pracují (Zucker, 1977). Ve snaze o legitimitu přitom podniky přejímají a napodobují praktiky většiny (Deephouse, 1999). Zároveň jsou i vlastníci rodinného podniku ovlivněni kulturou, v níž jsou ukotveni (Hofstede, 1985), což jim umožňuje přístup k institucionální logice, jako je rodina, komunita, stát nebo náboženství (Thornton et al., 2012), která se mísí s logikou podniku. Využití institucionální logiky nejsou však dodnes v rámci institucionální teorie a výzkumu plně prozkoumány (Fairclough a Micelotta, 2013). Rodinné podniky jsou tedy ovlivňovány jak předpisy a zákony, které je třeba dodržovat, tak obecně sdílenými hodnotami ve společnosti, které ovlivňují i chápání pojmu rodina, a také očekáváními, která formují chování majitele rodinného podniku (Widz a Kammerlander, 2023). Z toho je patrné, že institucionální prostředí vytváří základ pro strategická rozhodnutí jednotlivce (Greenwood et al., 2010), která souvisejí s podnikatelskými rozhodnutími a ovlivňují životaschopnost podniku (Guilluy-Sulikashvili, 2018; Torres et al., 2023).

Přestože se někteří vědci, zabývající se rodinnými podniky, pokoušejí ve svých výzkumech využívat institucionální perspektivu (např. Leaprott, 2005; Melin a Nordqvist, 2007; Murithi et al., 2019; Parada et al., 2010; Widz a Kammerlander, 2023 a další), tento směr výzkumu se zatím příliš nerozvinul z důvodu nedostatečné konzistence jednotlivých výzkumů (Murithi a Woldesenbet Beta, 2022; Soleimanof et al., 2018). Neoinstitucionální pohled na rodinné podniky je přitom důležitý zejména pro rozvojové země, kde bývá regulativní pilíř velmi slabý (Scott, 2008). Vysoká míra nedokonalosti trhu a nedostatky institucí na jeho podporu vedou ke vzniku institucionálních prázdnot, které představují pro podnikatele a podniky značné problémy při získávání zdrojů (Khanna a Palepu, 1997). Institucionální prázdnoty jsou v takových případech vyplněny normativními a kulturně-kognitivními institucemi (Thornton et al., 2012), které působí jako dominantní síly (Reay a Hinings, 2009) a mají silný vliv na podnikání a vlastnictví podniku (Chakrabarty, 2009). Právě v takovém prostředí mohou rodinné podniky nejlépe využít svého zakotvení v širší rodině a místní komunitě k řízení podnikatelských aktivit (Murithi et al., 2019).



Obrázek 8: Konceptualizace rodinné logiky a logiky podniku v institucionálních prázdnotách

Zdroj: vlastní zpracování dle Murithi et al. (2019)

Souhra mezi rodinou a podnikáním, podpořená kulturně zakotvenými sociálními vztahy, vycházejícími z inherentních vazeb mezi širší rodinou a místními komunitami (Murithi et al., 2019), umožňuje rodinným podnikům lepší přístup ke zdrojům. Díky tomu jsou rodinné podniky méně závislé na formálním institucionálním vývoji. Na základě silných vazeb s okolím proto mohou lépe monitorovat a koordinovat pracovní sílu a získávat kapitál (Soleimanof et al., 2018). Rodinné podniky tak mají schopnost nahradit formální instituce a stát se institucionálními podnikateli, jak ukazuje obrázek 8 (Murithi et al., 2019). To znamená, že v prostředí institucionální prázdnoty dokáže rodinný podnik využít ekonomické a sociokulturní prostředí k vytváření vlastního bohatství (Murithi et al., 2019) a zajištění jak vlastního dlouhodobého růstu (Mandl, 2008), tak i stabilního prostředí s možnostmi pracovního uplatnění pro široké okolí, vedoucí k regionálnímu rozvoji (Basco, 2015) a k tvorbě bohatství (Sachs, 2005; Xie et al., 2022).

2.3.3 Měření kvality institucionálního prostředí

Vymezení metrik institucionálního prostředí a jeho hodnocení je poměrně obtížné. Většina souhrnných indikátorů, měřících kvalitu institucionálního prostředí, je zaměřena na vyhodnocení kvality buď formálního, nebo neformálního institucionálního rámce. Většina publikovaných studií se přitom primárně zaměřuje na výzkum formálního institucionálního kontextu. Neformálním institucím stále není věnován dostatek pozornosti (Murithi a Woldesenbet Beta, 2022).

Nejčastěji využívaným ukazatelem kvality formálního institucionálního prostředí je ukazatel kvality správy země (orig. *Worldwide Governance Indicators*; dále také WGI). Ten je zaměřen na porovnání kvality prostředí státu z pohledu kvality správy země a jejích vládnoucích složek. WGI každé země se může pohybovat mezi hodnotami – 2,5 až + 2,5, přičemž vyšší skóre značí příznivější institucionální klima (Bendavid et al., 2010). Výpočet WGI zahrnuje 6 dílčích indexů institucionální kvality (orig. Index of Institutional Quality). Těmi jsou:

- 1) úroveň demokracie, politická práva a svobody – např. možnost účasti na volbách;
- 2) politická stabilita a absence násilí – např. možnost násilného stržení vlády a zároveň úroveň politického násilí a terorismu;
- 3) efektivnost vlády – kvalita veřejných a soukromých služeb, byrokracie a dodržování státních závazků;
- 4) kvalita regulací – podpora soukromého sektoru, dopady cenové regulace, regulace zahraničního obchodu, bankovní dohled;
- 5) právní řád – přizpůsobivost občanů právním normám, výše kriminality, výkonnost policie a soudů;
- 6) a kontrola korupce – míra zneužití moci k soukromým účelům (Kraay a et al., 2013; Liška et al., 2011).

Mezi další ukazatele, které se podílí na určování kvality formálního institucionálního prostředí, patří např.:

- Index vnímání korupce (orig. *Corruption Perception Index*), vytvořený organizací Transparency International a hodnotící vnímanou míru korupce v zemi (CPI, 2023).
- Index právního řádu (orig. *Rule of Law Index*) vytvořený organizací *World Justice Project* a hodnotící právní systém včetně aspektů jako je spravedlnost, transparentnost a právní instituce či ukazatele zaměřené na posuzování kvality podnikatelského prostředí (World Justice Project, 2023).
- Globální report konkurenceschopnosti (orig. *Global Competitiveness Index*) vydávaný Světovým ekonomickým fórem (Schwab et al., 2020).
- Index pro měření ekonomické svobody (orig. *Economic Freedom*), který zohledňuje oblast vlastnických práv, efektivitu soudnictví, integrity vlády, daňového zatížení, vládních výdajů, finančního zdraví, svobody podnikání

a svobody práce a měnové obchodní, investiční a finanční svobody (The Heritage Foundation, 2023).

- Index pro měření snadnosti podnikání (orig. *Easy of doing business*), který spravuje Světová banka. Index popisuje, do jaké míry vnější prostředí země usnadňuje nebo ztěžuje provádění ekonomických operací na základě 10 kritérií, podle kterých jsou země následně seřazeny. Mezi tato kritéria patří zahájení podnikání, vyřizování stavebních povolení, získání přístupu k energetickým zdrojům, registrace majetku, získání úvěru, ochrana investorů, placení daní, přeshraniční obchodování, vymáhání smluv a řešení platební neschopnosti (World Bank, 2020a).
- Podnikový průzkum (orig. *Enterprise Survey*), běžící taktéž pod záštitou Světové banky. Podnikový průzkum zároveň zjišťuje největší překážky podnikání, které jsou ovlivněny právě formálním institucionálním uspořádáním státu (World Bank Enterprise Survey, 2023a).
- A další...

S hodnocení neformálního institucionálního prostředí je v rámci literatury nejčastěji spojováno jméno Hofstede. Ten klasifikoval státy na základě jejich hodnotových struktur (např. Fernandez et al., 1997; Yoo et al., 2011). Původně probíhalo hodnocení ve čtyřech dimenzích národních kultur, které byly následně rozšířeny o další dvě. Celkem šest kulturních dimenzí zahrnuje následující ukazatele:

- 1) Mocenská vzdálenost – souvisí s různým řešením lidské nerovnosti; ve společnostech s nízkou mocenskou vzdáleností je důraz kladen na rovnost. Naopak ve společnostech s vysokou mocenskou vzdáleností existuje jasně daná hierarchie společnosti.
- 2) Vyhýbání se nejistotě – hodnotí, do jaké míry se lidé cítí pohodlně v nejistých situacích spjatých zejména s neznámou budoucností,
- 3) Individualismus/kolektivismus – zkoumá, zda je kultura orientovaná spíše na jednotlivce, nebo na kolektivní skupiny.
- 4) Maskulinita/feminita – souvisí s rozdíly mezi tradičními maskulinními a femininními hodnotami, tedy zda společnost spíše oceňuje úspěch/hrdinství (maskulinita) nebo emocionální role (skromnost, péče o slabé,...) (feminita).
- 5) Dlouhodobá/krátkodobá orientace – hodnotí, zda je společnost zaměřena spíše na okamžitý zisk, nebo na dlouhodobou udržitelnost.

- 6) Požitkářství/zdrženílivost – vztahující se k uspokojení versus ovládnání základní lidské touhy související s užíváním si života (Hofstede, 2011).

Podobný koncept pro hodnocení neformálního prostředí přináší také např. studie GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Project*; přeloženo jako Projekt globálního vedení a efektivity organizačního chování). Ta měří národní kulturu na základě hodnocení vnější adaptace a vnitřní integrace devíti dimenzí. Každá dimenze je přitom založena na hodnocení kulturních hodnot a kulturních praktik (Javidan et al., 2006).

Hallův kontextový model (orig. *Hall's model of low-context and high-context cultures*) je další z ukazatelů, který se zaměřuje na kulturní rozdíly mezi společnostmi. Tento model, který rozděluje společnosti na vysoce kontextové a nízko kontextové dle způsobu jejich komunikace, byl vyvinut antropologem E. T. Hallem již v roce 1959 (Hall, 1989). Jeho taxonomie rozděluje kultury podle množství informací, které vyplývají ze samotného kontextu sdělení. Kultury s nízkým kontextem se vyjadřují zejména na základě verbální komunikace a kladou velký důraz na přímost a explicitnost sdělení. Kultury s vysokým kontextem používají k vyjadřování ve větší míře neverbální komunikaci (Pomerantz, 2004). Význam informace, který je často skryt v signálech a kódech, tak musí příjemce často „číst mezi řádky“ (Nishimura et al., 2008).

Mezi další významné ukazatele analyzující neformální prostředí patří např. Triandisův koncept kulturních syndromů (orig. *Triandis' cultural syndromes*), sedm dimenzí kultury dle Trompenaarse (orig. *Trompenaars' seven dimensions of culture*) a další (Chanchani a Theivananthampillai, 2009).

Zmíněné ukazatele měří tedy buď kvalitu formálního, nebo neformálního prostředí a představují průměrný profil země. Komplexní ukazatele měřící kvalitu institucionálního prostředí ve všech jeho dimenzích a s ohledem na rozevřené nůžky společnosti, nebyly prozatím vyvinuty. Výše zmíněné ukazatele totiž kromě absence hodnocení buď formálního, nebo neformálního prostředí navíc nezohledňují obrovské rozdíly mezi úrovní institucí ve městech, menších obcích a zemědělských oblastech, které jsou – zejména pro rozvojové státy – typické (Busenitz et al., 2000).

2.4 Shrnutí nejdůležitějších teoretických východisek práce

Rodinné podniky jsou zvláštním případem podniků, protože se skládají ze dvou subjektů: podniku a rodiny. V podniku dominují finanční hodnoty a racionální rozhodování. Cíle rodiny jsou naproti tomu založeny na neekonomických hodnotách spojených s tradicemi a citovými vazbami (Zellweger, 2017). Jedním z nejdůležitějších nefinančních cílů rodiny je dlouhodobě předávat podnik a specifické znalosti, zkušenosti a know-how rodiny dalším generacím (Nwuke, 2020), a zaručit tím dlouhodobou životaschopnost podniku, ve smyslu vnitřního zdraví podniku z hlediska jeho schopnosti být efektivní ve svém dynamickém prostředí (Rydvalová a Antlová, 2020). Klíčovým modelem zaměřeným právě na dynamiku prostředí ve vztahu k životaschopnosti podniku se stal tzv. model životaschopného systému (VSM), určený k hodnocení životaschopnosti podniku a diagnostiky jeho problémů (Burgess a Wake, 2012). Tento koncepční rámec nahlíží na organizaci jako na amébu složenou z propojených subsystémů, které se vzájemně ovlivňují a doplňují. Přestože byl VSM aplikován i na rodinné podniky (identifikován jeden případ ve studii Beckford (1992)), nebyl jeho základní tvar modifikován s ohledem k jejich specifickým rysům. První modely zabývající se životaschopností rodinných podniků vycházely z hodnocení rodiny a podniku odděleně. Postupem času pak vznikaly další modely zaměřené na oblasti překrývání řízení, vlastnictví podniku a členství v rodině (Tagiuri a Davis, 1996), jako je např. model Davise a Sterna (Davis a Stern, 1988), či model hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL, který je založený na základě vymezení odlišností rodinných od nerodinných podniků (Jáč et al., 2017; Rydvalová a Antlová, 2020).

Je však nutné si uvědomit, že každý podnik je zasazen do určitého ekonomického, kulturního a politického kontextu a je ovlivňován řadou faktorů (Craig a Moores, 2006). Při určování životaschopnosti rodinného podniku proto není možné opomíjet prostředí, ve kterém podnik působí. Institucionální teorie ukazuje, že tlak prostředí a jednotlivých institucí má silný vliv na chování, preference a rozhodování jednotlivců. Instituce, které dělíme na formální a neformální (North, 1986) či na regulativní, normativní a kulturně-kognitivní (Scott, 2014), lze přitom chápat jako pravidla hry dané společností (North, 1986). Tato pravidla, která se vytvářejí na makro, mezo a mikro úrovni (De Castro et al., 2014), by měla podporovat žádoucí chování a omezovat nežádoucí (Murithi et al., 2019). Některé instituce, zejména ty neformální

odrážející národní kulturu, zaplňují v případě potřeby formální institucionální prázdnoty (Khanna a Palepu, 1997; Mair a Marti, 2009).

Podle neoinstitucionální teorie se organizace, skupiny a jednotlivci chovají způsobem, který odráží pravidla jejich institucionálního prostředí, a jejich dodržování jim na oplátku propůjčuje legitimitu. Na individuální úrovni vede národní kultura jednotlivce k aplikaci specifické institucionální logiky, která je v souladu s hodnotami, které tato kultura nese (Thornton et al., 2012). Dominantní logikou přitom ve většině zejména rozvojových států zůstává rodina (Greenwood et al., 2010). Právě v takovém prostředí mohou rodinné podniky nejlépe využít svého postavení k zaplnění institucionálních prázdnot, a budovat tak nejen svoje silné postavení vedoucí k vlastní vitalitě a dlouhodobé životaschopnosti (Mandl, 2008), ale také vypomoci v budování stabilního prostředí s možnostmi pracovního uplatnění (Neckebrouck et al., 2018), vedoucí k regionálnímu rozvoji (Basco, 2015), snižování chudoby a zvyšování životní úrovně místních obyvatel (Sachs, 2005; Xie et al., 2022), což patří mezi cíle udržitelného rozvoje dle OSN (viz příloha B).

3 Specifikace řešeného území subsaharské Afriky

Subsaharská Afrika (dále také SA) je jedním z největších a nejrozmanitějších regionů světa (Hanihara, 2008). Je tvořena celkem 46 státy¹⁰, v nichž žije více, než 1,1 miliardy obyvatel a rozkládá se na ploše o rozloze téměř 22 tisíc km² (United Nations, 2022b). Její území pokrývá velkou část afrického kontinentu¹¹ (viz obrázek 9).



Obrázek 9: Vymezení subsaharské Afriky dle OSN

zdroj: vlastní zpracování dle United Nations, (2022b)

¹⁰ Množství uváděných států se mezi světovými organizacemi liší a pohybuje se nejčastěji mezi 46–48. Vzhledem k zaměření disertační práce vychází autorka ze členění OSN, která regiony vymezuje na základě ekonomických, sociálních, politických a environmentálních aspektů (United Nations, 2022b). Jiné vymezení nabízí např. Světová banka, která na region pohlíží zejména přes ekonomické ukazatele a rozvojové projekty a řadí do SA celkem 48 zemí včetně Súdánu a Jižního Súdánu, které bývají z důvodu jejich naklonění Blízkému východu často řazeny do regionu severní Afriky (World Bank, 2021; 2024).

¹¹ Afrika je rozdělena na severní a subsaharskou část zejména na základě kulturních odlišností. Severní Afrika je přitom v rámci světového dělení spojována se zeměmi Blízkého východu, které jsou, stejně jako většina severoafrických států, členy Ligy arabských států (Murithi, 2017; EEAS, 2021).

Subsaharská Afrika je regionem kontrastů s rozmanitou škálou různorodých etnických skupin, který nabízí jedinečný kontext pro výzkum (Murithi et al., 2020; Rosenberg, 2019; Zoogah et al., 2015). Na jedné straně se v subsaharské Africe nacházejí země bohaté na zdroje, které s rychle rostoucími spotřebitelskými trhy zrychlují svůj hospodářský růst (Izvorski et al., 2018). Na druhou stranu se na území subsaharské Afriky nachází téměř 70 %, nejméně rozvinutých států světa (orig. least developed countries, zkratka LDC)¹². Tyto země čelí vážným strukturálním překážkám udržitelného rozvoje, jsou vysoce zranitelné vůči ekonomickým a environmentálním změnám a mají nízkou úroveň lidských aktiv (United Nations, 2022a). Rostoucí dopady změny klimatu, přetrvávající rizika AIDS a COVID-19, zpřísňující se globální finanční podmínky a vedlejší účinky rostoucího geopolitického napětí, zejména z důvodu ruské invaze na Ukrajinu, otřásly již tak špatnou ekonomikou těchto států. Události posledních let vedly k rostoucím cenám potravin a energií, které přivedly do extrémní chudoby více než 15 milionů Afričanů (African Development Bank, 2023). Dané události tak ještě více prohlubují současné problémy subsaharské Afriky, na které se zaměřuje další podkapitola.

3.1 Problémy subsaharské Afriky

Subsaharská Afrika se potýká s celou řadou mikro- i makro- ekonomických problémů. Tato část disertační práce se zaměřuje pouze na vybrané problémy. Konkrétně na problematiku spojenou s nízkou životní úrovní, omezeným přístupem ke vzdělávání a omezeným pracovním uplatněním. Samozřejmě se nejedná o jediné problémy, kterým SA čelí a proto je téma kapitoly alespoň částečně rozšířeno v příloze F.

3.1.1 Životní úroveň

Životní úroveň lze chápat jako soubor ekonomických, sociologických a politických – objektivních a subjektivních – aspektů života. Mezi základní faktory, které se podílejí na tvorbě životní úrovně, patří: velikost příjmu, zdraví, přístup ke zdravotnickým službám ovlivňující kvalitu a délku života, přístup k vodě, k základním potravinám a hygienickým potřebám, přístup ke vzdělání a dodržování lidských práv včetně pracovních podmínek (Klimentová et al., 2009; Knausová, 2005; UNDP, 2021). Jednotlivé složky životní úrovně se přitom do značné míry vzájemně ovlivňují. Konec chudoby, konec hladu, zdraví a kvalitní život, kvalitní vzdělávání, pitná voda

¹² Kompletní přehled LDC států včetně data jejich zařazení mezi nejméně rozvinuté státy světa zachycuje příloha E (United Nations, 2023).

a kanalizace či dostupná práce a ekonomický růst jsou zároveň vybrané cíle udržitelného rozvoje dle OSN (viz příloha B), na které je třeba se zaměřit (UN, 2015).

Aktuálně, žije téměř 38 % obyvatel subsaharské Afriky pod hranicí extrémní chudoby¹³, což je několikanásobně více, než v kterémkoliv jiném světovém regionu (Mahler et al., 2022). Ačkoliv relativní počet extrémně chudých lidí klesá, jeho absolutní počet vzhledem k růstu populace v subsaharské Africe roste (World Bank, 2022). Zároveň se zde stále více rozevírají pomyslné ekonomické nůžky, což má za následek rozdělení společnosti na majoritní chudou vrstvu a minoritní vrstvu extrémně bohatou (Adésínà, 2016). Chudoba je zároveň úzce spjata s hladem a podvýživou, což má nejen negativní vliv na fyzické a mentální zdraví obyvatelstva (Weinreb et al., 2002) a náchylnost k různým nemocem (včetně malárie a tuberkulózy), ale zároveň brzdí ekonomický růst země (např. Martorell, 1996; Wang a Taniguchi, 2002).

Dalším významným problémem spojeným s nízkou životní úrovní v subsaharské Africe je také přístup k základním hygienickým potřebám a pitné vodě, kterou disponuje pouze 39 % domácností (World Economic Forum, 2022). Nedostatek vody může vést k neúrodě, která následně negativně působí na zvyšující se podvýživu v zemi, přispívá ke špatnému zdravotnímu stavu obyvatelstva a negativně ovlivňuje účast zejména mladých dívek na školní docházce. Ty jsou totiž rodinou často vysílány pro vodu místo pravidelné účasti ve vzdělávání (World Economic Forum, 2022).

3.1.2 Přístup ke vzdělání

Přestože se počet dětí s přístupem k základnímu vzdělání v subsaharské Africe podstatně zvýšil, mnoho dětí stále do školy nechodí. Podle údajů Světové banky má subsaharská Afrika nejvyšší míru vyloučení ze vzdělání oproti ostatním regionům světa. Více než pětina dětí a téměř 60 % mládeže ve věku 15 až 17 let nenavštěvuje žádnou školu (Lewin, 2009; Klapper a Panchamia, 2023). V absolutních číslech se tak jedná o zhruba 98 milionů dětí a mládeže ve věku od šesti do 18 let, kteří trvale nechodí do školy (UNESCO, 2023). Zároveň je nutno upozornit na fakt, že ne všechny děti, které začnou studovat, studium také dokončí. Základní školu v subsaharské

¹³ Extrémní chudoba je v tomto kontextu vztahována k hodnotě stanovené Světovou bankou na denní příjem jedince ve výši 2,15 USD ve stálých cenách z roku 2017 (přepočteno podle parity kupní síly v místních měnách).

Africe dokončilo v roce 2023 zhruba 67 % dětí, které ji navštěvovaly¹⁴. To je nejméně ve srovnání s ostatními regiony světa¹⁵. U nižšího středního vzdělání je pak míra dokončení 47 % a u vyššího středního vzdělání necelých 28 % (UNESCO, 2023). K vysokoškolskému vzdělávání se dostane průměrně jen asi 9,4 % obyvatel subsaharské Afriky, což je hluboko pod globálním průměrem (38 %) (World Bank, 2020b). Řada z těchto vzdělaných lidí navíc následně podlehně některým z infekčních nemocí či se rozhodne emigrovat (World Bank, 2008). Z toho důvodu jsou zásoby lidského kapitálu se středoškolskými a vysokoškolskými dovednostmi v subsaharské Africe poměrně malé (World Bank, 2008). Jeho kvalita je navíc velmi proměnlivá.

Nedostatečný přístup k dalšímu vzdělání je zároveň dle Afrického ekonomického výzkumného konsorcia považováno za překážku v ekonomickém růstu (Hare a Davis, 2006). Konsorcium se přitom jako jedno z prvních uskupení zaměřilo na reorganizaci zastaralého vysokoškolského systému, což je nutným předpokladem pro posílení vzdělanostních kapacit kontinentu, pro rozvoj vědy, výzkumu a techniky, a pro zajištění kvalitního přenosu informací mezi obyvateli (Hare a Davis, 2006). Vysokoškolské vzdělávání hraje důležitou roli i v rozvoji podnikání, a to zejména v rozvojových zemích (İlhan Ertuna a Gurel, 2011). Podle dat získaných v rámci projektu GUESSS 2018 (Global University Entrepreneurial Spirit Student Survey) mají vysokoškolští studenti ekonomických fakult v afrických zemích větší tendence k započatí podnikání, než studenti stejného oboru z vyspělých evropských států. V rámci studie bylo navíc zjištěno, že 13,1 % afrických vysokoškolských studentů ekonomie podniká, a více než 47 % z nich se o založení podniku pokouší (ve srovnání s 6 % a 17,9 % v EU) (Skrbková a Rydvalová, 2023a). Podobné závěry jsou přitom vyvozeny i na základě globálního monitoringu podnikání (orig. Global Entrepreneurship Monitor, zkratka GEM), podle něhož 12 % absolventů v Africe podniká ihned po škole (GEM, 2022). Je však nutné upozornit na fakt, že GUESSS zahrnoval pro porovnávání pouze tři africké státy a projekt GEM pouze jeden stát. K zobecnění daných tvrzení je

¹⁴ Při výpočtu se míra dokončení bere jako procento kohorty dětí ve věku 3 až 5 let nad oficiálním věkem, ve kterém mají dokončit vzdělání. Tzn., že pokud se např. u prvního stupně základního vzdělání očekává, že posledního ročníku děti dosáhnou do věku 11 let, míra dokončení primárního vzdělávání se zkoumá u mladistvých ve věku 14 až 16 let. V subsaharské Africe totiž děti často začínají navštěvovat školu až v pozdějším věku a často opakují některé ročníky (UNESCO, 2023).

¹⁵ Představuje to však oproti roku 1990 zlepšení o téměř 25 % (UNESCO, 2023).

proto zapotřebí, aby se africké univerzity více zapojovaly do celosvětových průzkumů.

I přes svůj nepopíratelný význam čelí terciární vzdělání v subsaharské Africe mnoha výzvám – od nedostatečného financování, přes nedostatečný pedagogický sbor, který často upřednostňuje vlastní výzkum před efektivní výukou, až po nevyhovující podmínky (chybějící laboratoře, knihovny, počítače a projekory, ubytovací zařízení pro studenty,...) (Innocent, 2022). Jak však uvádí Fang et al. (2012), míra vzdělání a profesionalizace v zemích, kde je většina podniků založená na neprofesionálních znalostech, může být přitom pro jednotlivce jednou z velkých konkurenčních výhod na trhu. Ve vzdělané části obyvatelstva je navíc spatřován značný potenciál i v oblasti inovací a rozvoje (Antlová et al., 2017; Block et al., 2013a). Naneštěstí, podle Foxe a Sohnesena (2012), většina podnikatelů v subsaharské Africe nedosahuje ani základního vzdělání, což může být jedním z důvodů neúspěchu a brzkého ukončení činnosti jejich společností. Pouze zvýšením míry investic do lidského kapitálu může totiž region dosáhnout a udržet úroveň ekonomické výkonnosti, kterou potřebuje k vytvoření přiměřeného objemu zaměstnanosti pro rozšiřující se populaci (World Bank, 2008).

3.1.3 Pracovní uplatnění

V roce 2022 dosahovala průměrná míra nezaměstnanosti v subsaharské Africe, tedy podíl pracovní síly, která nemá a aktivně hledá práci, hranici 6,75 %. Nezaměstnanost mládeže, tedy podíl pracovní síly ve věku 15 až 24 let aktivně hledající zaměstnání, byl 12,35 % (World Bank, 2023f). Přestože daná čísla nejsou ve srovnání s jinými světovými regiony nijak extrémně vysoká, odhady do budoucna jsou spíše negativní. V subsaharské Africe totiž i nadále dochází k dramatickému nárůstu počtu obyvatel. Odhaduje se, že populace subsaharské Afriky bude do roku 2050 téměř dvojnásobná. Většinu přitom bude tvořit mladá generace (Abramova, 2022). Při současných trendech by to znamenalo, že pouze čtvrtina mladé pracovní síly najde uplatnění na pracovním trhu. Další přibližně čtvrtina pracující populace bude nelegálně zaměstnaná v neformálním sektoru¹⁶ a přibližně polovina mladé pracovní síly bude nezaměstnaná (African Development Bank, 2019), což v důsledku povede lidi k útěku za lepším

¹⁶ Neformální sektor značí skupinu podniků, které operují na trhu bez právní legitimacy a příslušných licencí a povolení (Leino, 2009; OECD, 2019).

životem (Demuth, 2000). Mezinárodní organizace práce se proto v rámci podpory zaměstnanosti mladých lidí zaměřila na propagaci a podporu následujících oblastí:

- 1) poradenské služby, zahrnující začleňování důstojné práce do národních a regionálních rozvojových strategií, přes legislativní poradenství ohledně základních pracovních norem až po poradenství ohledně konkrétních témat,
- 2) školení pro rozvoj dovedností, zejména se zaměřením na technické a odborné vzdělávání, učňovské programy,
- 3) vytváření pracovních míst, včetně podpory rozvoje podnikání (International Labour Organization, 2023).

Podpora podnikání a budování přívětivého podnikatelského prostředí je přitom obecně vnímána jako nástroj pro zvýšení zaměstnanosti a boje proti chudobě. Právě soukromý sektor se v subsaharské Africe již nyní podílí na tvorbě většiny pracovních míst a jeho důležitost nadále roste (World Bank, 2023f). Obeng et al. (2014) charakterizují strukturu subsaharské ekonomiky jako velmi polarizovanou mezi malým počtem velkých korporací a velkým počtem malých podniků a mikropodniků. Přesto je podnikatelská aktivita ve srovnání s ostatními regiony světa velmi nízká. Důvody relativně nízké podnikatelské aktivity mají kořeny v obecně špatné úrovni institucionálního prostředí (Kshetri, 2011).

3.2 Institucionální prostředí v subsaharské Africe

Institucionální prostředí zahrnuje soubor formálních a neformálních pravidel, norem a postupů, které formují chování jednotlivců a organizací ve společnosti, jak bylo uvedeno v kapitole 2.3.1. Formální institucionální prostředí zahrnuje ekonomické, politické, sociální a technologické uspořádání země, jež ovlivňuje podnikatelské prostředí (Beugré, 2017). Trhy jednotlivých subsaharských států jsou jedinečné a vykazují různou úroveň výkonnosti. Proto je velmi obtížné (a riskantní) zobecňovat problémy podnikání napříč různorodými ekonomikami a vztahovat je na celý kontinent. Přesto existují určité aspekty, které lze s opatrností zobecnit pro celou subsaharskou Afriku.

3.2.1 Formální institucionální prostředí

Přestože se země v subsaharské Africe začaly otevírat demokracii již v 90. letech 20. století (Beugré, 2017), region se stále vyznačuje vysokou heterogenitou politických režimů. Křehké demokracie přitom často čelily mnoha výzám a nedostatkům, způsobeným jednak nízkým socioekonomickým rozvojem,

konflikty¹⁷ a nejistotou, slabou institucionální základnou projevující se nedostatkem nezávislosti soudnictví, manipulací s volebními zákony a ústavními normami, a také závažnými omezeními občanských a politických práv (European Parliament, 2021).

Kvalita formálního institucionálního prostředí v SA

Podle ukazatele WGI, viz kapitola 2.3.3, nedosahuje kvalita správy subsaharských států vysokých hodnot. S výjimkou ostrovních států (Mauricius, Seychely, Réunion a Kapverdy), Botswany, Namibie a Rwandy, leží hodnoty WGI jednotlivých zemí v záporných hodnotách. Průměrná hodnota WGI za rok 2022 za všechny státy subsaharské Afriky je – 0,69 (World Bank, 2023h). Konkrétní údaje jsou zachyceny v příloze G. Khanna a Palepu (1997) definovali tento nedostatek základních institucí, které jsou zásadní pro umožnění základních podnikatelských operací, jako institucionální prázdnotu, jak bylo uvedeno v kapitole 2.3.1. Institucionální prázdnoty se přitom týkají pěti dimenzí trhu:

- 1) trhu kapitálu, kde získá, z důvodu absence podpůrných institucí a všudypřítomné korupce, finanční podporu z oficiálně vyhlášených výzev pouze několik málo podnikatelů (Yanwen, 2012);
- 2) trhu práce, kde chybí dobře vyškolení a vysoce vzdělaní lidé, jak bylo uvedeno v kapitole 3.1.2;
- 3) trhu výrobků, který trpí nedostatkem specifického zboží a dostupnosti informací;
- 4) vládních regulací, které jsou poměrně rozsáhlé avšak nepředvídatelné;
- 5) a mechanismů vymáhání smluv, které nefungují dobře, nebo vůbec neexistují (Khanna a Palepu, 1997).

Institucionální prázdnoty lze identifikovat i v dalších ukazatelích určujících kvalitu institucionálního prostředí. Index vnímání korupce (orig. *Corruption Perception Index*)¹⁸ nedosáhl v roce 2022 v žádné zemi subsaharské Afriky (s výjimkou Botswany) skóre vyššího, než 50. Většina z těchto států se přitom pohybuje mezi 20–30, značící silnou korupci v zemi (CPI, 2023). Index právního řádu (orig.

¹⁷ Rok 2021 a 2022 se nesl ve znamení celé řady ozbrojených válečných konfliktů. V subsaharské Africe se přitom nachází polovina nejméně mírových zemí na celém světě. Kromě toho je mnoho zemí zasaženo terorismem. Události poslední doby tak vedly k řadě vojenských převratů, politické nestabilitě a nastolení autoritářství v mnoha zemích (International Institute for Strategic Studies, 2022).

¹⁸ Skóre indexu vnímání korupce se pohybuje mezi hranicemi 0, značící vysokou korupci, až 100, značící zemi bez korupce (CPI, 2023).

Rule of Law index)¹⁹ se v subsaharské Africe pohyboval v roce 2022 v rozmezí 0,34 v Demokratické republice Kongo až po 0,63 ve Rwandě. Průměr v subsaharské Africe byl 0,44, což značí neefektivní soudnictví, problém se zachováním pořádku a bezpečnosti, problém s prosazováním právních předpisů, vysokou míru korupce a porušování základních práv. Stejně nízké podprůměrné hodnoty dosáhl pouze region Blízký východ + severní Afrika (World Justice Project, 2023).

Nerozvinutost a nestabilita institucí států subsaharské Afriky zároveň vedou k vysokým překážkám pro podnikání (Meyer, 2001; Tracey a Phillips, 2011). Podle ukazatele ekonomické svobody (orig. Economic Freedom), spadají až na výjimky (Tanzanie, Botswana a Pobřeží slonoviny) všechny státy tohoto regionu mezi převážně nesvobodné či potlačované země, jak znázorňuje obrázek 10 (The Heritage Foundation, 2023). Na základě ukazatele snadnosti podnikání (orig. Ease of doing business) pak vykazuje subsaharská Afrika v porovnání s ostatními regiony nejhorší podnikatelské podmínky. Navzdory slibnému úsilí je podnikání v zemích subsaharské Afriky stále velkou výzvou (World Bank, 2023a) a existuje zde celá řada překážek, které mu brání.



Obrázek 10: Vymezení zemí SA dle Indexu ekonomické svobody 2023
zdroj: vlastní zpracování dle The Heritage Foundation (2023)

¹⁹ Skóre indexu právního řádu se pohybuje mezi hranicemi 0, značící nefunkční právní řád, až 1, značící fungující právní řád (World Justice Project, 2023).

Překážky v podnikání v SA

Na vymezení největších překážek podnikání se zaměřuje tzv. podnikový průzkum (orig. *Enterprise Survey*). Ten zahrnuje v rámci subsaharské Afriky data z celkem 43 států získaná průběžně mezi lety 2006–2023 (World Bank Enterprise Survey, 2023a)²⁰. Průměrné hodnocení největších překážek podnikání této části Afriky z let 2006–2023²¹ zachycuje tabulka 2.

Tabulka 2: Největší překážky podnikání v subsaharské Africe

Největší překážky podnikání	Podíl respondentů považujících danou překážku za největší v %
Přístup k financím	25,9
Elektřina	13,5
Praktiky neformálního sektoru	10,3
Politická nestabilita	10
Daňové sazby	9,3
Korupce	7,1
Celní a obchodní předpisy	4,5
Přístup k půdě	4,3
Daňová správa	4,1
Kriminalita, krádeže a veřejný nepořádek	3,5
Doprava	2,7
Nedostatečně vzdělaná pracovní síla	1,7
Udělování licencí a povolení k podnikání	1,4
Pracovní předpisy	0,9
Soudy	0,5

zdroj: vlastní zpracování dle dat World Bank Enterprise Survey (2023a)

Tabulka 2 naznačuje, že za největší překážku podnikání je v subsaharské Africe považován **přístup k financím**. Jak již bylo uvedeno na str. 60, pouze několika málo podnikatelům se podaří získat finanční podporu z oficiálně vyhlášených výzev (Yanwen, 2012). Do podpory podnikání v rozvojových státech se proto v posledních desetiletích zapojují různé mezinárodní a nadnárodní organizace. Vzniká mnoho účelově zaměřených dotačních projektů z institucí Světové banky, Evropské unie či z řad neziskových a jiných organizací (Hare a Davis, 2006). I přes snahy těchto

²⁰ Údaje z jednotlivých států se však nepodařilo získat v rámci jednoho šetření, ale byly sesbírány mezi lety 2006–2023. Průměrné údaje je proto nutné brát „s rezervou“ (World Bank Enterprise Survey, 2023a).

²¹ Protože se jedná o průzkum realizovaný Světovou bankou, je mezi státy subsaharské Afriky zařazen i Súdán a Jižní Súdán.

organizací však zůstávají, podle výše zmíněných průzkumů, finance největší překážkou podnikání v subsaharské Africe.

Elektrina byla označena jako druhá nejčastější překážka pro podnikání. Od Jižní Afriky po Nigérii zůstává distribuce elektřiny velkou výzvou a její výpadky jsou běžným jevem. Většina podniků je proto nucena provozovat vlastní generátory elektřiny, které však zvyšují náklady na podnikání (Beugré, 2017).

Třetí překážkou jsou **praktiky neformálního sektoru**. Za neformální sektor jsou přitom považovány podniky, které operují na trhu, nicméně bez příslušných licencí a povolení (Leino, 2009). Schneider (2005) definuje ekonomickou neformálnost jako veškerou tržní produkci zboží a služeb, která je záměrně skryta před veřejnými orgány, a to pro účely zdanění, zaměstnanosti a administrativní regulace. V subsaharské Africe přitom právě neformální podnikatelské aktivity převažují a tvoří páteř podnikatelských aktivit (Khavul et al., 2009b). Leino (2009) odhaduje, že průměrně okolo 30 % rodinných podniků v subsaharské Africe operuje na neformální bázi. Podle Khavula et al. (2009b) však na neformální bázi v tomto regionu operuje většina malých rodinných podniků a mikropodniků. Tyto podniky přitom hrají v subsaharské Africe významnou roli při tvorbě pracovních míst. Jak uvedla Mezinárodní organizace práce, více než 85 % celkové zaměstnanosti se nachází v neformálním sektoru (International Labour Organization, 2022). Na druhou stranu stát nedokáže tyto podniky regulovat, což vede podnikatele k neplacení daní a dalších zákonných pojištění. Kromě vyhýbání se daním se neformální podniky vyhýbají také různým kontrolám a inspekcím (World Bank Enterprise Survey, 2023b) a často se podílejí na korupci a úplatkářství v zemi (Ufere et al., 2012). Z makroekonomického hlediska a sociální perspektivy má takové chování silně negativní důsledky, protože připravuje stát o nemalou sumu peněz. Chybějící platby daní by totiž jinak prospěly celé společnosti a vedly k vyššímu sociálnímu blahobytu (Khavul et al., 2009b).

Politická nestabilita, která je považována za čtvrtou největší překážku podnikání v subsaharské Africe, je spojována zejména s ozbrojenými konflikty a nepokoji v zemi (viz poznámka pod čarou č. 17 na str. 60). Pátou nejčastěji uváděnou překážkou je **daňová zátěž**, která následně vede k nárůstu neformálního podnikání (World Bank Enterprise Survey, 2023c). Daňová zátěž se může týkat celé řady stanovených zdanění, ať už se jedná o spotřební daně a daně z přidané hodnoty, které ovlivňují tvorbu cen produkovaných výrobků, daně z příjmů a dalších forem daňových zatížení. Rodinné podniky jsou na rozdíl od nerodinných značně zatíženy také daněmi

dědickými a darovacími (Zellweger, 2017). Tyto daně hrají podstatnou roli zejména v procesu řešení nástupnictví. Jak uvádí Cagetti a De Nardi (2009) vysoká dědická nebo darovací daň může vyčerpávat kapitálové zdroje rodinného podniku, které by jinak byly investovány do inovativních projektů. Tyto daně snižují motivaci k ukládání peněz a podporují nadměrnou spotřebu majitele rodinného podniku na konci životnosti podniku. Zároveň rodinné podniky znevýhodňují oproti podnikům z jiných států, v nichž jsou rodinné podniky o dědickou a darovací daň osvobozeny. Na druhou stranu tyto daně pomáhají státu přerozdělovat bohatství mezi obyvateli a nastavovat „rovnější“ podmínky ve společnosti (Zellweger, 2017).

Šestou překážkou je **korupce**, neboli zneužívání veřejné moci k soukromému prospěchu (Paik et al., 2019). Korupce je přitom spjata s nekalými praktikami velkých bohatých, zejména rodinných, podniků (Fisman, 2001). Další překážky byly uvedeny v tabulce 2 (viz str. 62).

Z výše uvedených informací je patrné, že formální institucionální prostředí není ve většině subsaharských států na vysoké úrovni. Korupce a úplatkářství v rozvojových zemích brání spravedlivé hospodářské soutěži a přístupu k informacím a financím pro nové podnikatele (Santamaría et al., 2010). Nedostatečné finanční zdroje se přitom, stávají největší překážkou v podnikání (Jugdev a Müller, 2005; Yanwen, 2012). Tyto překážky, ve spojení s kolísáním dodávek elektřiny, vysokými daňovými sazbami a existencí neformálního sektoru, se stávají klíčovými aspekty, jež mají vliv na úspěšnost či neúspěšnost podniků. Otázkou však zůstává, zda jsou tyto bariéry i hlavními překážkami rodinných podniků.

Podpora podnikání v SA

Přestože se vlády snaží situaci řešit, kroky regulačních orgánů jsou ve většině případů neorganizované a špatně předvídatelné (Khanna a Palepu, 1997). Nejčastějším nástrojem pro eliminaci bariér podnikání jsou různé typy podpor ze strany vládních institucí. Podpora podnikání v rozvojových ekonomikách je přitom nejčastěji zaměřena na tradiční metody používané v rámci státních rozvojových programů. Tyto nástroje lze rozdělit do pěti hlavních skupin: vlastnictví, poradenství, vzdělávání, transformaci a finance. V oblasti vlastnictví se jedná zejména o možnosti zapůjčení majetku či využívání veřejných prostor. Mezi konkrétní nástroje lze jmenovat možnost nákupu na leasing, využívání služeb podnikatelských inkubátorů a techparků či možnost dočasného zapůjčení majetku. Poradenská podpora je zaměřena na přípravu

a realizaci informačních seminářů zaměřených na výměnu obchodních informací, právní a poradenskou pomoc a tvorbu informačních systémů. Podpora vzdělávání směřuje na programy profesního rozvoje. Co se týče transformace, z důvodu složitých byrokratických aparátů v rozvojových ekonomikách jsou snahy na podporu podnikání směřovány zejména na zjednodušení regulace a elektronizaci dokumentů (Deineha et al., 2021). Poslední, finanční podpora, zahrnuje poskytování dotací na zahájení podnikání, kompenzaci úrokových sazeb z úvěrů, půjčování z rozpočtových prostředků, spolufinancování investičních projektů či daňové pobídky. Trendem poslední doby na podporu a rozvoje ekonomiky v zaostalých státech a jako nástroj v boji proti chudobě se stalo mikrofinancování²² a podpora zakládání soukromých podniků a zemědělských družstev, které by mohly přispět k tvorbě a udržení pracovních míst (Kararach et al., 2011).

I přes veškeré snahy jednotlivých vlád se státní podpora podnikání ve většině států subsaharské Afriky jeví jako nedostatečná. Studie týkající se vládní pomoci totiž odhalila, že programy často nesplňují konkrétní potřeby a aktuální poptávku podnikatelů a nejsou dostatečně komplexní (Ladzani a Vuuren, 2002; Obeng et al., 2014; Sievers a Vandenberg, 2007). Majitelé podniků zároveň uvádějí, že vládní podpůrné agentury nepovažují za atraktivní a spolehlivé kvůli politickému zasahování do jejich aktivit (Buame 1996). Do podpory podnikání v rozvojových státech se proto v posledních desetiletích zapojují různé mezinárodní a nadnárodní organizace. Většina z nich je však kvůli nedostatku jednoduchých administrativních postupů a systémů bez zbytečné byrokracie uplatňovaná pouze lokálně (Maendeleo, 2019; People in Need, 2023; Yanwen, 2012)²³. Výsledky Marshallova plánu pro Afriku zatím

²² Mikrofinancování se začalo formovat a využívat v 80. letech 20. století jako nová forma dotačního systému na podporu nejchudšího obyvatelstva v rozvojových státech. Jeho původní podoba spočívala v poskytování mikropůjček nevládními institucemi drobným podnikatelům k financování jejich vlastního podnikání a zlepšení životní situace (Morduch, 1999). Mikropůjčky jsou alternativou bankovních úvěrů, avšak směřované na nejchudší obyvatelstvo. Jednotlivé půjčky jsou vypláceny lidem s minimálním osobním majetkem. Jedná se o poskytování úvěrů bez zajištění, které by měly pomoci prostým lidem investovat kapitál takovým způsobem, aby byl jejich výnos vyšší, než je stanovený úrok z mikropůjčky (Wahid, 1994).

²³ Mezinárodní podpora podnikání nejčastěji směřuje do oblasti vzdělávání, financí (Cho a Honorati, 2014) a podpory v oblasti výzkumu, vývoje a inovací (Gachie a Govender, 2017). V oblasti financí je podpora nejčastěji poskytována prostřednictvím grantů, zvýhodněných půjček či mikrouvěrů, nebo umožněním přístupu k finančním produktům (Giné a Mansuri, 2014). V sektoru vzdělávání je podpora poskytována především prostřednictvím kurzů a školení zaměřených na rozvoj všeobecných, technických, finančních nebo podnikatelských a obchodních znalostí a dovedností (Bruhn a Zia, 2011; Cho a Honorati, 2014).

nelze objektivně posoudit (Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2020).

Ani přes cílenou podporu se však prozatím nepodařilo pozdvihnout formální institucionální prostředí subsaharské Afriky na takovou úroveň, aby se vyrovnala ostatním světovým regionům. Institucionální prázdnoty tak vytvářejí specifické překážky pro podnikatele, a zvyšují jejich závislost na neformálním institucionálním prostředí (Khanna a Palepu, 2010).

3.2.2 Neformální institucionální prostředí

Neformální instituce zahrnují kulturu, normy a společenské hodnoty, jako je např. soudržnost široké rodiny, úcta ke starším či paternalismus (Beugré, 2017; Gelfand et al., 2007). Tyto kontextuální vlivy následně ovlivňují chování jednotlivců, a tím opět utvářejí obecně akceptovaný kulturní systém (Beugré, 2017).

Podle Hallova kontextového modelu²⁴ (Hall, 1989) patří většinová část subsaharské Afriky mezi vysoce kontextové země (Darley a Blankson, 2008; Pomerantz, 2004). Pro Afričany je proto typické, že nevyjadřují své názory otevřeně a explicitně, protože se obávají, že by to bylo známkou přehnaně ambiciózního chování, hrubosti nebo arogance. Zároveň se vyhýbají otevřené kritice nebo poskytování negativní zpětné vazby (Darley a Blankson, 2008). Pro efektivní komunikaci je proto ve vysoce kontextových kulturách nutné navázání sociální důvěry a osobních vztahů mezi odesílatelem a příjemcem zprávy (Cavusgil et al., 2011).

Z hlediska kulturních dimenzí, jak je popsal Hofstede (1985; 2011), viz kapitola 2.3.3, lze země subsaharské Afriky považovat, s výjimkou Jihoafrické republiky (Hofstede, 2015), za země s vysokým podílem mocenské distance (Grzeda a Assogbavi, 1999) a se středně vysokým až vysokým vyhýbáním se nejistotě²⁵ (Darley a Blankson, 2008). S výjimkou bělošské části Jihoafrické republiky lze pak subsaharskou Afriku považovat také za silně kolektivistickou (Dia, 1991; Eaton a Louw, 2000). Zhruba polovina států se přiklání k maskulinitě (Lituchy a Michaud, 2017), zatímco pro druhou polovinu je typický vysoký podíl feminity (Grzeda a Assogbavi, 1999). Kromě toho jsou země subsaharské Afriky bez výjimky považovány za krátkodobě orientované (Beugré, 2017). Polovina z nich je požitkářská (např. Burkina Faso, Zimbabwe,

²⁴ Viz kapitola 2.3.3.

²⁵ Výjimky v tomto ohledu opět představuje Jihoafrická republika spolu s Cape Verde, Mosambikem, Namibií a Zimbabwe (Hofstede, 2015).

Rwanda a další), zatímco druhá polovina spíše zdrženlivá (např. Nigérie, Ghana, Jihoafrická republika a další) (Hofstede, 2015; Lituchy a Michaud, 2017).²⁶

To znamená, že v zemích subsaharské Afriky existuje jasně stanovená hierarchie ve společnosti. Ta nemusí nutně značit rozdíly mezi bohatou a chudou vrstvou, ale vztahuje se zejména k uspořádání poměrů mezi rodiči a dětmi, nadřízenými a podřízenými či starými a mladými (Darley a Blankson, 2008). Pro africké kultury je přitom typická autorita přidělovaná zejména na základě věku a zkušeností (Grzeda a Assogbavi, 1999). Subsaharská Afrika dále lehce převyšuje hranici mezi nízkým a vysokým vyhýbáním se nejistotě. To znamená, že lidé upřednostňují stabilitu, jasně danou strukturu a rutinu před změnami a novými příležitostmi (Darley a Blankson, 2008). Kvůli rozšířenému rodinnému sociálnímu uspořádání, které je pro většinu společností tohoto regionu typické (Munene et al., 2000), dochází k upřednostňování zájmů skupiny, nad zájmy jedince. Pro jednotlivce je velice důležitý pocit sounáležitosti, který oplácí svojí loajalitou (Darley a Blankson, 2008). Filosofie „Ubuntu“ značí formu kolektivismu zaměřené na budování a udržování společné komunity, se proto stala kulturou většiny států subsaharské Afriky. V takové společnosti převládá na všech úrovních lidského života humanistický přístup zaměřený na lidskou důstojnost a soucit, budování vztahů, osobní interakci a vzájemný respekt (Lituchy a Michaud, 2017).

Z toho vyplývá i orientace části Afričanů zejména na péči a mezilidskou harmonii (feminitu) před orientací na výkon, ambice a úspěch (maskulinita). Jedná se o země Cape Verde, Angola, Botswana, Tanzanie, Zimbabwe, Mosambik, Zambie, Senegal, a další (Hofstede, 2015). Pro tyto státy je typické upřednostňování asertivity před agresivitou při dosahování svých cílů a je zde kladen důraz na mezilidskou harmonii ve vztazích a uspokojování sociálních potřeb (Grzeda a Assogbavi, 1999). Pro většinu obyvatel subsaharské Afriky zároveň nehraje příliš velkou roli čas a lidé mají tendenci ke krátkodobé orientaci. Zaměřují se tedy na okamžitý výkon, místo dlouhodobé udržitelnosti. Čas zde přitom není vnímán jako komodita, kterou je třeba kvantifikovat a draze s ní hospodařit (Beugré, 2017). S tím souvisí i problematika plánování ve státech subsaharské Afriky (Niekerk, 2007). Nedodržování časového harmonogramu

²⁶ Umístění jednotlivých států v rámci všech šesti dimenzí zahrnuje příloha H. Výše zmíněné informace se vztahují k většinovému zaměření dané společnosti/státu. Porovnání kultury napříč subsaharskou Afrikou je však z důvodu existence mnoha kmenových kultur problematické.

a s tím související překračování stanovených nákladů při realizaci strategických plánů vedoucí k nesplnění stanovených cílů totiž nejsou pro subsaharskou Afriku nic neobvyklého (Niekerk, 2007; Yanwen, 2012).

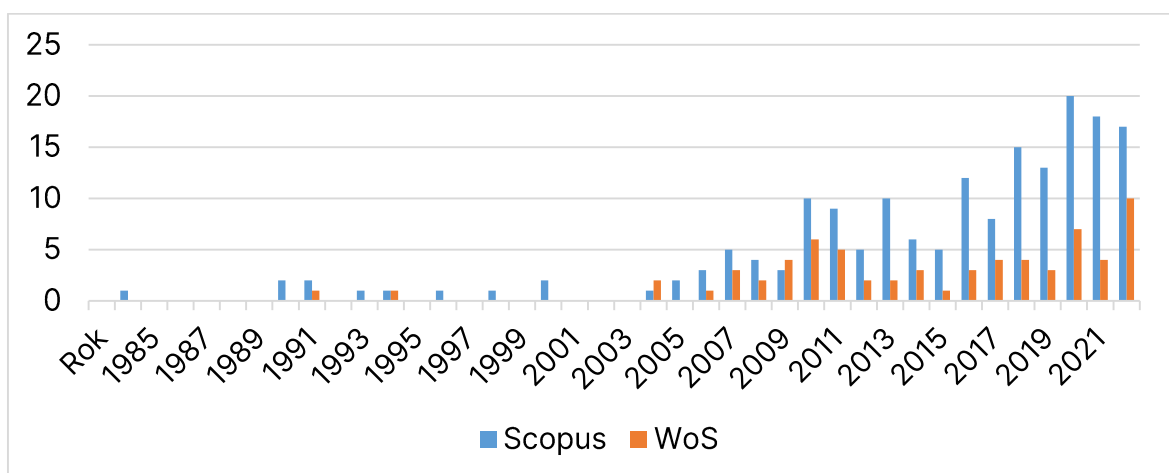
K podobným závěrům jako Hoffstede dochází i společnost GLOBE, která hodnotí jednak kulturní praktiky (tj. to, co se ve společnosti skutečně odehrává), tak i kulturní hodnoty daných států (tj. to, čemu společnost věří, že by mělo být), jak bylo uvedeno v kapitole 2.3.3. V subsaharské Africe se přitom praktiky a hodnoty poměrně liší (House et al., 2005; GLOBE, 2020). Jedinci si přejí být mnohem více orientovaní na výkon a na budoucnost, než ve skutečnosti jsou, chtějí být genderově rovnější a mít menší mocenský odstup. Přitom si ale přejí, v souladu s jejich praktikami udržet vysokou úroveň vnitroskupinového kolektivismu. Celkově totiž tyto společnosti pociťují a udržují silnou vazbu na členy své rodiny a další blízké skupiny (GLOBE, 2020).

3.3 Vymezení rodiny a rodinného podnikání v subsaharské Africe

Rodina je podle Merriam-Websterova slovníku základní jednotka společnosti tradičně tvořená dvěma rodiči vychovávajícími své děti (Merriam-Webster, 2023a). Starobylé tradice a kmenové kultury v subsaharské Africe však vytvořily rodinné formy založené na rodinných vzorcích, které se od tradičního pojetí rodiny ve vyspělých státech liší. Rodina je zde chápána převážně v širokém rozpětí, zahrnující i členy, kteří nejsou součástí nukleární biologické skupiny (Gabrielli et al., 2016). V subsaharské Africe tak rodina může zahrnovat jednak skupinu osob spojených pokrevním nebo manželským svazkem (Khavul et al., 2009b; Naldi et al., 2007), ale i celou řadu širšího příbuzenstva (Murithi a Woldesenbet Beta, 2022; Stewart, 2003). Rodina tak v kontextu subsaharské Afriky zahrnuje i vzdálené příbuzné a příbuzné příbuzných a další členy společnosti nebo komunity (Murithi a Woldesenbet Beta, 2022). Pro Afričany je proto typické přetrvávání silných příbuzenských vazeb a s tím spojené pevné sítě práv a povinností mezi členy téhož rodu, nad rámec jedné domácnosti (Giuseppe et al., 2007).

S odlišným chápáním rodiny v zemích subsaharské Afriky v porovnání s ostatními státy světa, se zároveň musí lišit i chápání a vymezení rodinného podnikání (Skrbková, 2023). Rodinné podniky totiž samy aktivně usilují o budování širokých příbuzenských sítí nad rámec raných sociálních síťových vazeb, aby získaly přístup k širšímu souboru zdrojů a schopností vně podniku (Murithi a Woldesenbet Beta, 2022).

I přesto, že se rodinné podniky v subsaharské Africe historicky přirozeně utvářely a dnes tvoří zhruba 80 % všech soukromých společností (Fox a Sohnesen, 2012), není jejich význam africkými politickými představiteli vždy uznáván, a z toho důvodu jim není poskytována ani velká podpora (Murithi a Woldesenbet Beta, 2022; Skrbková, 2022). První vědecké publikace, zabývající se rodinným podnikáním v této části Afriky, se začínají objevovat až v 80. a 90. letech 20. století. Jejich počet začal pomalu růst kolem roku 2010. Přesto se jejich množství pohybuje stále pouze v jednotkách, jak zachycuje obrázek 11²⁷.



Obrázek 11: Odborné články na téma RP v SA v databázích Scopus a WoS
Zdroj: vlastní zpracování – data získána z databáze Scopus a WoS ze dne 5. října 2023

²⁷ Až do října roku 2023 bylo nalezeno v databázi Scopus pouze 177 odborných článků zaměřených na rodinné podnikání v Africe či v konkrétním státě. Při zaměření na subsaharskou Afriku množství kleslo na 137 odborných článků. Ještě menší počet čítající 68 odborných článků zaměřených na Afriku, potažmo 53 zaměřených na subsaharskou Afriku, se pak nachází v databázi WoS. Po bližším prozkoumání jednotlivých článků bylo navíc zjištěno, že většina článků publikovaných v databázi WoS se zároveň nachází i v databázi Scopus. Celkem tedy bylo nalezeno pouze 184 unikátních článků zaměřených na rodinné podnikání v Africe a 141 na rodinné podnikání v subsaharské Africe v databázi WoS a Scopus. Hledání bylo omezeno pouze na odborné články psané v angličtině v oboru podnikové ekonomiky. Příkaz pro hledání článků zaměřených na subsaharskou Afriku v databázi WoS byl následující: ((TI=("family business*" OR "family-owned business*" OR "family-run business*" OR "family enterprise*" OR "family firm*")) OR AB=("family business*" OR "family-owned business*" OR "family-run business*" OR "family enterprise*" OR "family firm*")) AND AB=("sub-Saharan Africa" OR "sub-Saharan African countries" OR "sub-Saharan African nations" OR "Angola" OR "Benin" OR "Botswana" OR "Burkina Faso" OR "Burundi" OR "Cameroon" OR "Cape Verde" OR "Central African Republic" OR "Chad" OR "Comoros" OR "Democratic Republic of the Congo" OR "Congo" OR "Cote d'Ivoire" OR "Equatorial Guinea" OR "Eritrea" OR "Eswatini" OR "Ethiopia" OR "Gabon" OR "Gambia" OR "Ghana" OR "Guinea" OR "Guinea-Bissau" OR "Kenya" OR "Lesotho" OR "Liberia" OR "Madagascar" OR "Malawi" OR "Mali" OR "Mauritania" OR "Mauritius" OR "Mozambique" OR "Namibia" OR "Niger" OR "Nigeria" OR "Rwanda" OR "Sao Tome and Principe" OR "Senegal" OR "Seychelles" OR "Sierra Leone" OR "Somalia" OR "South Africa" OR "Tanzania" OR "Togo" OR "Uganda" OR "Zambia" OR "Zimbabwe").

Dané publikace jsou zaměřeny na celou řadu témat typických pro rodinné podnikání. V některých z nich je pojem „rodinný podnik“ uveden bez dalších specifikací, jinde je rodinný podnik vymezen na základě dříve vyslovených definic používaných v kontextu evropských či severoamerických kultur. Definováním rodinného podniku v kontextu africké kultury se dané články nezabývají (Skrbková, 2023). Otázkou tedy zůstává, jak na rodinné podnikání autoři daných článků, tedy zástupci vědecké sféry, nahlíží. Právě oni mají šanci být klíčovými hráči v prezentaci důvěryhodných informací o problematice rodinného podnikání. Na základě jejich výstupů a výsledků vědeckých studií se rodinné podniky mohou postupně dostat do povědomí vládních stran a organizací.

Definici rodinného podnikání v Africe, resp. subsaharské Africe, je možné nalézt pouze mimo impaktovaný vědecký sektor. Z toho důvodu je žádoucí se vymezením a tvorbou definice rodinného podnikání v podmínkách subsaharské Afriky dále zabývat, a to zejména ve vědeckém prostoru přímo na africkém kontinentě. Ve většině zemí totiž není rodinné podnikání vymezeno jako samostatný sektor (AFDB, 2019) a rodinné podniky jsou jednoduše kategorizovány na základě jejich velikosti, přičemž není jasně rozlišeno, zda je podnik rodinný či nikoliv (Murithi a Woldesenbet Beta, 2022). Mimo vědeckou sféru je rodinné podnikání vymezeno na webových stránkách různých soukromých organizací působících či zaměřených na Afriku. Např. Asociace rodinných podniků Jihoafrické republiky (FABASA) definuje rodinný podnik jako podnik, v němž většinu hlasů drží osoba, která podnik založila nebo získala (nebo její manžel či manželka, rodiče, děti nebo přímí dědicové děti) a kde se alespoň jeden zástupce rodiny podílí na řízení nebo správě podniku; v případě, že se jedná o akciovou společnost, tak osoba, která podnik založila nebo nabyla (nebo její rodina) musí vlastnit minimálně 25 % hlasovacích práv prostřednictvím svého základního kapitálu a alespoň jeden člen rodiny musí zasedat v představenstvu (FABASA, 2014).

Navzdory velkým regionálním rozdílům v původu rodinných podniků a pozdním počátkům výzkumu rodinných podniků v celé Africe i její subsaharské části dosavadní výsledky ukazují, že rodinné podniky vznikají v těchto oblastech velmi rychle, a že představují největší podíl všech podniků na kontinentu. Stejně jako jinde, i zde tvoří mikro rodinné podniky obzvláště početnou skupinu. Tyto malé rodinné podniky, ať už vznikly z nutnosti nebo v důsledku využití příležitosti²⁸, významně přispívají

²⁸ Jedná se o „push-pull“ teorii, jež je založena na předpokladu, že jedinci jsou do podnikání buď nuceni negativními vnějšími faktory (tzv. necessity-driven entrepreneurs), nebo začínají podnikat s vidinou dobrých příležitostí (tzv. opportunity-driven entrepreneurs) (Kirkwood, 2009).

k hospodářskému růstu (Zellweger, 2017), vedoucího k pozvednutí životní úrovně obyvatel subsaharské Afriky (Korankye et al., 2020). Tyto podniky však podle společnosti Global Network for Advanced Management musí čelit mnoha výzám. Jednak těm, které jsou spojeny s jejich speciálním uspořádáním stejně jako rodinné podniky v jiných částech světa (viz kapitola 2.1.3), a navíc specifickým potřebám spojeným s nestabilním sociálně-politickým systémem a správou země, nedostatečnou infrastrukturou a velkou dynamikou, typickou pro kulturu široké rodinné příslušnosti (Global Network for Advanced Management, 2020). Možná právě proto zde přežije první dekádu fungování pouze 10 % rodinných podniků, přičemž převážná většina ostatních končí neúspěchem v časovém horizontu tří let (Mgudlwa, 2017).

3.4 Shrnutí nejdůležitějších specifikací řešeného území

Subsaharská Afrika je regionem kontrastů. Jsou zde státy, jež oplývají přírodním bohatstvím a jejichž hospodářství každoročně roste o několik procent, tak i státy, u nichž jsou přírodní zdroje vzácnou komoditou (Izvorski et al., 2018). Stejně tak zde žijí extrémně bohatí jedinci a lidi pod hranicí extrémní chudoby (Adésínà, 2016). Oproti celosvětovému trendu navíc absolutní množství takto chudých lidí každoročně stoupá (World Bank, 2023b). S chudobou je pak spojen hlad, podvýživa i nemoci, které snižují výkonnost obyvatelstva a brání ekonomickému rozvoji země (Martorell, 1996; Mason, 1999). Přístup k pitné vodě a kanalizaci je v subsaharské Africe spíše záležitostí měst (World Economic Forum, 2022). Ani přístup ke vzdělání zde není standardem. Více než pětina dětí a téměř 60 % mládeže ve věku 15 až 17 let nenavštěvuje žádnou školu. Základní docházku přitom dokončí jen 67 % dětí, 47 % se podaří dosáhnout na nižší středoškolské a 28 % na vyšší středoškolské vzdělání (UNESCO, 2023). Na univerzitu nastoupí jen zhruba 9 % populace (World Bank, 2020b). Většina studentů vysokých škol však bohužel po ukončení studia odchází ze své rodné země do některého z vyspělých států (World Bank, 2008). V rámci studie GUESSS bylo přitom zjištěno, že zhruba 13 % afrických vysokoškolských studentů ekonomie podniká, a více než 47 % z nich se o založení podniku pokouší (Skrbková a Rydvalová, 2023a). Právě vzdělání a míra profesionalizace je přitom podle Fanga et al. (2012) klíčová pro dlouhodobé fungování podniku. Podnikatelský sektor by přitom mohl eliminovat hrozící extrémní nezaměstnanost mladých lidí (African Development Bank, 2019; World Bank, 2023f). Podmínky pro podnikatelské aktivity jsou však silně ovlivňovány institucionálním ukotvením jednotlivých států (Beugré, 2017).

Z pohledu formálních institucí v subsaharské Africe vznikají tzv. institucionální prázdnoty, které jsou dány nefungující institucionální základnou (Khanna a Palepu, 1997). Subsaharská Afrika dosahuje nejhorších výsledků v porovnání s ostatními regiony světa v rámci všech ukazatelů a indexů zaměřených na kvalitu institucionálního a podnikatelského prostředí. Nepříznivé formální institucionální prostředí následně vytváří překážky podnikání. Mezi ty nejčastější patří v této části afrického kontinentu podle výsledků studie Světové banky přístup k financím, nestabilní dodávky elektřina a praktiky neformálního sektoru (World Bank Enterprise Survey, 2023a). Je však otázkou, zda jsou tyto překážky i největšími bariérami pro rodinné podnikání, které se jednak do značné míry podílí na tvorbě neformálního sektoru (Leino, 2009) a jednak využívá regulativních institucionálních prázdnot k vytváření vlastního bohatství a zajištění vlastního dlouhodobého růstu (Mandl, 2008; Murithi et al., 2019).

Podpora podnikání v subsaharské Africe ze strany jednotlivých vlád přitom není příliš efektivní a programy často nesplňují konkrétní potřeby a aktuální poptávku podnikatelů (Ladzani a Vuuren, 2002). Tento fakt může být ovlivněn i nedostatečným legislativním právním ukotvením rodinného podnikání v afrických státech (Murithi a Woldesenbet Beta, 2022; Skrbková, 2022), pro které v důsledku není vytvářena podpora s přihlédnutím k jejich specifickým rysům. Majitelé podniků zároveň nepovažují vládní podpůrné agentury za důvěryhodné, což je odrazuje od využití daných podpor (Buame 1996). Přestože zde funguje i mezinárodní podpora, není její pokrytí dostatečné. Z důvodu složitých administrativních postupů a systémů je totiž ve většině případů uplatňovaná pouze lokálně (Yanwen, 2012). Je tedy otázkou, zda rodinné podniky vůbec využívají některých z těchto podpor.

Z důvodu absence institucí podporujících fungování trhů se zároveň zvyšuje závislost na neformálním institucionálním prostředí (Khanna a Palepu, 2010). Subsaharská Afrika přitom zahrnuje rozmanitou škálu různorodých etnických skupin a kultur (Rosenberg, 2019). Přesto existují některé společné rysy. Pro subsaharskou Afriku je tak s výjimkou bělošské části Jihoafrické republiky typická jednak vysoce kontextová kultura v oblasti komunikace (Darley a Blankson, 2008; Pomerantz, 2004), a dále kolektivistická kultura s vysokým podílem mocenské distance a orientací na krátkodobé cíle (Hofstede, 2015). V takové společnosti patří mezi nejdůležitější hodnoty aktuální silné vazby v rámci blízkého kolektivu a respekt a loajalita v široké rodině (Beugré, 2017; Giuseppe et al., 2007; GLOBE, 2020). Právě rodina, která je

v subsaharské Africe chápána ve smyslu široké rodiny nad rámec jedné domácnosti (Giuseppe et al., 2007), tak tvoří základní logiku společnosti (Murithi et al., 2020). Podniky, vznikající na takto pevných základech v subsaharské Africe rychle přibývají a tvoří 80 % všech soukromých společností (Fox a Sohnesen, 2012). Vzhledem k množství překážek, kterým musí čelit, však většina rodinných podniků končí neúspěchem a zaniká v časovém horizontu tří let (Mgudlwa, 2017).

4 Identifikace výzkumných mezer, koncepční rámec a stanovení hypotéz

V návaznosti na nejdůležitější poznatky literární rešerše z kapitoly 2 a 3 jsou nejprve **identifikovány výzkumné mezery** (viz tabulka 3), a z nich vyplývající **výzkumné otázky** s vazbou na **dílčí cíle** disertační práce (uvedené v kapitole 1). Na základě identifikovaných výzkumných mezer a v návaznosti na vymezení charakteristik rodinného podnikání a obecného vlivu prostředí na RP (viz kapitola 2) a specifik řešeného území subsaharské Afriky (viz kapitola 3), jsou v této části práce zároveň **stanoveny hlavní hypotézy** a představena **vlastní koncepce předběžného modelu pro posouzení životaschopnosti rodinných podniků v subsaharské Africe**. Model je podroben dalšímu zkoumání v kapitolách 6 a 7 a slouží jako podklad pro dosažení hlavního cíle disertační práce, viz kapitola 1.

Tabulka 3 shrnuje nejvýznamnější identifikované výzkumné mezery, odkazy na kapitoly, ve kterých byla daná mezera identifikována a význam a využití těchto mezer v rámci tvorby návrhu dílčích cílů a výzkumných otázek.

Tabulka 3: Identifikace výzkumných mezer

Téma	Důležité zjištění/Výzkumná mezera	Kapitola	Autor	VO	DC
Definice RP v SA	Pojetí rodiny v kontextu SA je odlišné v porovnání s pojetím rodiny v kontextu EU/USA. Využití některé z obecných definic vycházejících z výzkumů z těchto oblastí se proto nejeví jako vhodné. Definice RP v SA nebyla ustanovena.	3.3	Khavul et al., 2009b	VO1	DC1
	Přestože jsou RP rozšířené a přispívají k regionálnímu ekonomickému a sociálnímu rozvoji, jejich výzkumu v africkém kontextu nebylo dosud věnováno dostatek pozornosti.		2.1 3.3	Murithi a Woldesenbet Beta, 2022	
Randerson et al., 2016		VO3			
Průzkumy realizované Světovou bankou, vymezující nejčastěji uváděné překážky podnikání v SA, nemají zcela vypovídající kvalitu z důvodu časového nesouladu, neúplného teritoriálního zacílení a vymezení bez ohledu na rodinnost podniku.	3.2.1		Acquaah, 2016	VO4	
		World Bank Enterprise Survey, 2023a			
Překážky podnikání	RP se samy mohou podílet na tvorbě překážek podnikání pro ostatní podniky, ať už se jedná o podíl na tvorbě neformálního sektoru, či (v případě velkých RP) korupci. Je tedy otázkou do jaké míry vymezení překážek Světovou bankou platí i pro RP.	3.2.1	World Bank, 2023a	VO4	DC2
			Fisman, 2001		
			Leino, 2009		
			Schneider, 2005		

Téma	Důležité zjištění/Výzkumná mezera	Kapitola	Autor	VO	DC
Překážky podnikání	RP dokážou překonat překážky institucionálního prostředí a využít institucionálních prázdnot k vytváření vlastního bohatství a zajištění vlastního dlouhodobého růstu.	2.3.2	Murithi et al., 2019	VO4	DC2
		3.2.1	Mandl, 2008		
Podpora pro RP	Kroky regulačních orgánů na podporu podnikání jsou ve většině případů neorganizované a špatně předvídatelné.	3.2.1	Khanna a Palepu, 1997)	VO5	DC3
	Programy často nesplňují konkrétní potřeby a aktuální poptávku podnikatelů a nejsou dostatečně komplexní.	3.2.1	Ladzani a Vuuren, 2002		
			Obeng et al., 2014 Sievers a Vandenberg, 2007		
RP jsou specifickou formou podnikání, která si vyžaduje unikátně zaměřené programy externí podpory pro svůj rozvoj. Ty však ve většině států SA chybí.	3.3	Murithi a Woldesenbet Beta, 2022 Skrbková, 2022	VO6		
Hodnocení vitality RP	Model hodnocení vitality dle metodiky EF TUL byl speciálně vytvořen pro RP v podmínkách ČR.	2.2.3	Jáč et al., 2017	VO7	DC4
	Pro posouzení životaschopnosti RP je zcela nezbytné brát v potaz prostředí, ve kterém podnik působí a které bývá ve výzkumných modelech často opomíjeno.	2.2	Rydvalová a Antlová, 2020	VO8	
	RP musí čelit mnoha výzvám, které jsou spojeny jak s jejich speciálním uspořádáním, tak i se specifickými potřebami, spojenými s nestabilním sociálně-politickým systémem a správou země, nedostatečnou infrastrukturou a velkou dynamikou, typickou pro kulturu široké rodinné příslušnosti.	2.1.3 2.1.4 2.3.2	Basco a Calabrò, 2017 Fairclough a Micelotta, 2013 Global Network for Advanced Management, 2020 Nyamwanza et al., 2018	VO9	DC5
Model VSM	Přestože má VSM široké využití, v rámci odborné rešerše byl identifikován pouze jeden případ jeho aplikace na RP. Daná studie však v rámci modelu nezohlednila specifika RP. Uplatnění VSM na konkrétní problematiku RP tak zcela chybí.	2.2.1	Beckford, 1992		
Institucionální prostředí	Přestože se někteří vědci (zabývající se RP) pokoušejí ve svých výzkumech využívat institucionální perspektivu, tento směr výzkumu se zatím nerozvinul z důvodu nedostatečné konzistence daných výzkumů.	2.3.2	Murithi a Woldesenbet Beta, 2022 Soleimanof, 2018	VO10	DC6
	Většina studií se zaměřuje na výzkum formálního institucionálního kontextu. Neformálním institucím stále není věnován dostatek pozornosti.	2.3.3	Murithi a Woldesenbet Beta, 2022		
	RP vzniká spojením rodiny a podniku a s ním spojených dvou logik. Dodnes nebylo řádně prozkoumáno, které institucionální logiky primárně ovlivňují rozhodování a chování RP.	2.1.2 2.3.2	Fairclough & Micelotta, 2013		

zdroj: vlastní zpracování

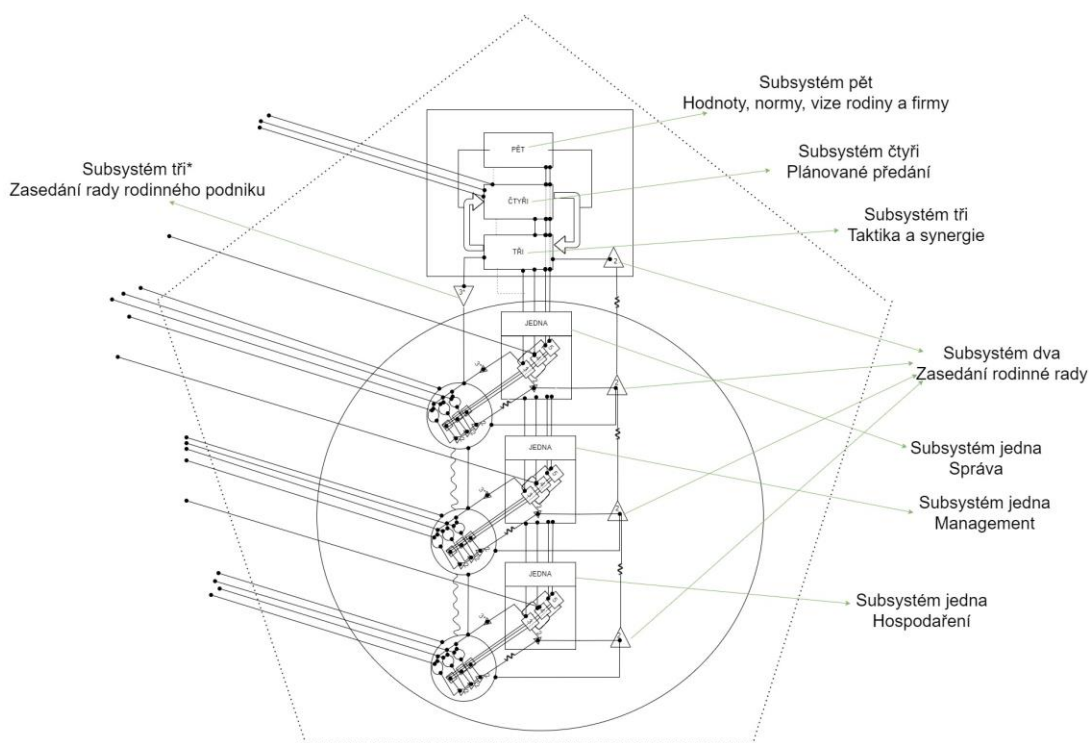
Na základě identifikovaných výzkumných mezer (viz tabulka 3) a kapitol 2 a 3 bylo pro dosažení hlavního výzkumného cíle (viz kapitola 1) dále zapotřebí vytvoření vlastní koncepce předběžného modelu pro posouzení životaschopnosti rodinných podniků v subsaharské Africe.

Jak bylo uvedeno v kapitole 2.2, pro účely této práce je životaschopnost podniku chápána v návaznosti na Plamínka (2014) a Rydvalovou s Antlovou (2020), jako vnitřní zdraví podniku z hlediska jeho schopnosti být efektivní ve svém dynamickém prostředí. To je v souladu i s modelem životaschopného systému (VSM), viz kapitola 2.2.1, který zahrnuje jednak pět vzájemně provázaných subsystémů (Beer, 1984) a jednak interakce s okolním prostředím. Pět subsystémů VSM (viz obrázek 5, kapitola 2.2.1) přitom zahrnuje *subsystém jedna*, značící základní orgány zajišťující chod organizace, *subsystém dva*, který je založen na pravidelných setkáních členů týmu, *subsystém tři*, který představuje aktuální stav podniku (*subsystém 3** je podpůrný systém subsystému 3), *subsystém čtyři*, jež zahrnuje strategii podniku a vypovídá o tom, kam podnik směřuje a *subsystém pět*, který je tvořen podnikovými hodnotami a vizemi (Lambertz, 2021). Subsystém *jedna* a *čtyři* zároveň neustále interaguje se svým okolím (Beer, 1984).

V případě rodinného podniku lze tedy *subsystém pět* chápat jako propojení podnikových a rodinných norem, hodnot a vizí. *Subsystém čtyři* zahrnuje strategii a cíl rodinného podnikání, kterým je předání podniku dalším generacím a tedy zachování celého životaschopného systému. *Subsystém tři* určuje, kde se podnik v daný okamžik nachází. Tento subsystém je monitorován podpůrným *subsystémem 3** (zasedání rady rodinného podniku) a zároveň přímo podmíněn synergickému efektu *subsystému dva* (zasedání podpůrné podnikové a rodinné rady, např. na základě stanovené rodinné ústavy²⁹) ve spojení se *subsystémem jedna*. Ten zahrnuje fungování základních orgánů, konkrétně správy, managementu a hospodaření (resp. ekonomiky a financí), na nichž se v případě rodinného podnikání podílí i členové rodiny. I v případě rodinných podniků tak *subsystém jedna* zároveň zahrnuje všechny ostatní subsystémy, což je dáno principem rekurze.

²⁹ Rodinná ústava je dokument, který uzavírají členové rodiny mezi sebou a který upravuje ekonomické fungování i vztahy mezi členy subjektu. I přesto, že rodinná ústava nemá oporu v zákoně, je pro rodinný podnik důležitá (Arteaga a Menéndez-Requejo, 2017). Rodinná ústava napomáhá při řešení rodinných a podnikových sporů i při vymezování základních podnikatelských plánů a strategie rodinného podniku (Mustakallio et al., 2002; Sýkora, 2019).

Právě rekurze, která odkazuje na vnořenou povahu subsystémů v rámci dané organizace, je klíčovým principem celého VSM (viz kapitola 2.2.1). V návaznosti na nastavení životně důležitých orgánů podniku tedy dochází k určení dalšího směřování podniku. Při posuzování vitality rodinného podniku je přitom nutné se zaměřit na jeho odlišnosti v porovnání s nerodinným podnikem (Rydvalová a Antlová, 2020). Tyto odlišnosti se totiž odrážejí na všech systémových úrovních. Hodnocení vitality, tedy diagnostika základních orgánů podniku, se proto děje v kontextu vizí, strategie a taktiky rodinného podniku. Právě takový kontext přitom zachycuje model hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL ve svých třech modulech – správním, manažerském a hospodářském. Vitalita pak následně přímo určuje parametry životaschopnosti podniku v kontextu daného (institucionálního) prostředí. Obrázek 12 vizuálně zobrazuje vitalitu podniku v pojetí autorky této disertační práce, a to v návaznosti na model hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL ve spojení s VSM.

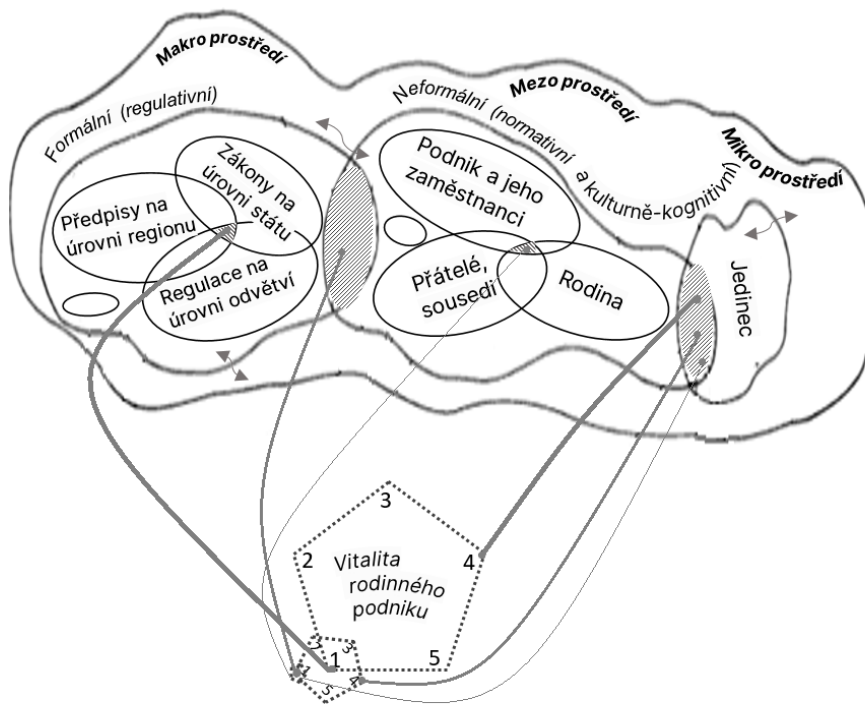


Obrázek 12: Koncepte vitality podniku v rámci modelu pro posouzení životaschopnosti RP

zdroj: vlastní autorské zpracování

Z důvodu propojení pěti subsystémů VSM je koncept zarámován do tvaru pětiúhelníku, který nahrazuje zobrazení tohoto systému na obrázku 13 (viz následující strana).

Protože podnik nefunguje ve vakuu, ale je ovlivňován celou řadou institucí, je při posuzování jeho životaschopnosti zapotřebí prozkoumat i jeho institucionální prostředí. Proto byla následně řešena otázka vlivu institucionálního prostředí na vitalitu rodinného podniku, jak zachycuje obrázek 13.



Obrázek 13: Koncepte vlivu institucionálního prostředí na vitalitu RP v rámci modelu pro posouzení životaschopnosti RP

Zdroj: vlastní autorské zpracování

Jak bylo uvedeno v kapitole 2.3.1, na institucionální prostředí lze pohlížet z několika úhlů pohledu, které jsou však ve vzájemném souladu. Podle Northa (1986; 1990) lze prostředí rozdělit na formální a neformální. Northovo pojetí následně rozšiřuje Scott (2014) o tři dimenze. Formální prostředí je tak v pojetí Scotta spojeno s regulativním pilířem institucionálního prostředí, zatímco neformální prostředí je spjata s normativním a kulturně-kognitivním pilířem (Jennings et al., 2013). Ze sociologického pohledu pak lze instituce dělit na makro, které zahrnují regulativní složky v národním a regionálním kontextu (De Castro et al., 2014), mezo, zahrnující užší sociální okruh a jeho chování (Greenwood et al., 2008) a mikro, které je odrazem individuálního chování jednotlivce (Blackstone, 2012), viz obrázek 13.

V návaznosti na vymezení charakteristik rodinného podnikání a obecného vlivu prostředí na RP (viz obrázek 12 a obrázek 13), došlo následně k přihlídnutí ke specifickým řešeného území subsaharské Afriky (viz kapitola 3), k vyslovení celkem

devíti hypotéz a k navržení vlastní předběžné koncepce modelu životaschopného systému RP v SA (viz obrázek 14 na str. 87). Následující hypotézy jsou proto postaveny jak na obecných charakteristikách rodinného podnikání, tak na konkrétních specifikách platných pro subsaharskou Afriku.

Pokud by měl rodinný podnik uspět v dynamickém institucionálním prostředí, je zapotřebí, aby nejprve sám sebe za rodinný podnik považoval (Mandl, 2008; Srbová, 2023). S tímto vnímáním se totiž u podniků přirozeně objevují pudy vedoucí k zaměření na dlouhodobou udržitelnost a společenskou odpovědnost podniku, hodnotový systém rodiny a generační předávání specifických znalostí. V případě, že tedy podnik sám sebe vnímá jako rodinný, uzpůsobuje tomu i svoje plány, vystupování a chování (Mazzi, 2011; Dawson a Mussolino, 2014). V případě, že je rodinná forma podnikání uznána a vnímána na formální úrovni jako samostatná forma podnikání, podněcuje a utužuje to v těchto podnicích jejich vlastní vnímání rodinnosti, které je potřebné pro jejich zachování do dalších generací. Rodinné podniky jsou však v Africe zřídka považovány za samostatný sektor, což může ovlivňovat jejich hospodářský růst (AFDB, 2019). Z toho vychází první hypotéza této práce:

H1: Identifikace rodinného podniku na formální úrovni jako samostatné formy podnikání má pozitivní vliv na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost rodinného podniku v zemích subsaharské Afriky.

Rodinné podniky jsou specifickou formou podnikání, která si vyžaduje unikátně zaměřené programy externí podpory pro svůj rozvoj, jež však ve většině států subsaharské Afriky chybí (Skrbková, 2022). Problém s nedostatečným přístupem ke zdrojům zde mají i podniky nerodinné (Yanwen, 2012). V případě, že se však rodinný podnik rozhodne čerpat některou z daných podpor, činí tak na základě vidiny zlepšení vlastní budoucí situace (Jung-Su a Ha-Kyun, 2019; Kim, 2018). Taková podpora proto může mít pozitivní vliv na rozvoj podniku (Obeng et al., 2014; Sievers a Vandenberg, 2007; Ladzani a Vuuren, 2002). Z toho vychází druhá hypotéza:

H2: Čerpání některého z typů veřejné podpory má pozitivní vliv na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost rodinného podniku v zemích subsaharské Afriky.

Chybějící vymezení rodinného podnikání a nedostatečná specifikace vládních podpor v zemích subsaharské Afriky však není jediným selháním formálního institucionálního prostředí. Neúčinnost a neefektivita regulačních a kontrolních systémů, která je také typickým jevem v těchto zemích, vytváří další bariéry v podnikání (Meyer, 2001;

Tracey a Phillips, 2011). Za možné překážky spojené s podnikáním přitom Světová banka považuje přístup k financím, elektřinu, praktiky neformálního sektoru, politickou nestabilitu, daňové sazby, korupci, celní a obchodní předpisy, přístup k půdě, daňovou správu, kriminalitu, krádeže a nepořádek, dopravu, nedostatečně vzdělanou pracovní sílu, udělování licencí a povolení k podnikání, pracovní předpisy a soudy (World Bank, 2023a).

V zemích, pro které je typická formální institucionální prázdnota, je dodržování zákonů a obchodních a celních předpisů nahrazeno nekontrolovatelnou korupcí, včetně úplatkářství, podvodů, nepotismu a zpronevěry veřejných prostředků (Samuel et al., 2014). Korupce, obvykle definovaná jako zneužívání veřejné moci k soukromému prospěchu (Paik et al., 2019), zabraňuje spravedlivé hospodářské soutěži, ať už při rozhodování o přístupu k půdě, k finančním prostředkům, či k udělování potřebných oprávnění pro zahájení podnikání (Bardhan, 2002; Yanwen, 2012). Takto nepříznivé podnikatelské prostředí plné nejistoty a rizik (Puffer et al., 2010), typické pro nestabilní politické systémy, podporuje kriminální chování jedinců i podniků a opětovně podněcuje korupční jednání. To připravuje zemi o tolik potřebné zdroje pro zdravotnictví, vzdělávání, hospodářský rozvoj a rozvoj infrastruktury včetně dopravy, rozvodů vody a elektřiny, které musí být následně, alespoň částečně, kompenzovány jinou cestou (Maria et al., 2021; Murithi et al., 2020; Ibrahim, 2020), např. formou zvyšování daní (Komninos et al., 2020; Murithi et al., 2020). Rodinné podniky jsou přitom kromě daně z příjmu oproti nerodinným podnikům značně zatíženy i daněmi dědickými a darovacími, které hrají významnou roli při rozhodování o typu předání podniku interní či externí cestou (Zellweger, 2017). Mnoho podniků se proto, ve snaze vyhnout se vysoké daňové zátěži, vydá cestou neformálního podnikání. Vysoké daně tak ve svém důsledku podněcují vznik neformálního sektoru (Khavul et al., 2009b; Schneider a Enste, 2000).

Nedostatečná transparentnost kontrolních a monitorovacích mechanismů navíc vede k nedostatečnému prosazování právních institucí a nefunkčnosti soudů. V důsledku toho se na nezákonné obchodní aktivity pohlíží jako na rozšířené obchodní praktiky. Praktiky neformálního sektoru tak poskytují podnikatelům ospravedlnění pro jejich vlastní nezákonné aktivity. Jak uvádí Fisman (2001), tento jev platí ještě více pro bohaté rodinné podniky, protože politické konexe jim mohou poskytnout velké výhody. Nicméně podíl velkých podniků, které jsou v subsaharské Africe vlastněny rodinou, je pouze asi 10 % (Acquaah, 2016). Většina rodinných podniků je zde na

úrovni mikro, malých nebo středních podniků (Acquaah, 2012). Pro ty může být omezený přístup k informacím a zdrojům velkou překážkou pro vedení a udržení podniku na trhu (Gedajlovic et al., 2012; Mair et al., 2012). Z výše uvedeného vyplývá, že Světovou bankou vymezené překážky mají negativní vliv na životaschopnost rodinného podnikání v zemích subsaharské Afriky. V důsledku toho byla vymezena následující hypotéza:

H3: Překážky v podnikání formálního institucionálního charakteru mají negativní vliv na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost rodinného podniku v zemích subsaharské Afriky.

Každá překážka se však může projevovat jinou intenzitou vlivu a některé z nich v důsledku nemusí mít na životaschopnost rodinného podniku vliv žádný. Z toho důvodu je zapotřebí pohlížet na každou překážku v podnikání odděleně. Jak bylo uvedeno v kapitole 3.2.1, průzkumy realizované Světovou bankou vymezující nejčastěji uváděné překážky podnikání v subsaharské Africe nemají zcela vypovídající kvalitu z důvodu časového nesouladu, neúplného teritoriálního zacílení a navíc jsou vymezeny bez ohledu na specifika rodinného podnikání (World Bank, 2023a). Rodinné podniky přitom často dokážou využít svých specifických schopností, vyplnit formální institucionální prázdnoty a překlenout dané překážky v podnikání (Murithi et al., 2019). Z toho důvodu je nejprve nutné identifikovat největší bariéry podnikání u rodinných podniků a konkrétně u nich následně testovat vliv na životaschopnost rodinného podnikání v zemích subsaharské Afriky. Ve vazbě na uvedené, dojde v kapitole 6.3.2 k vymezení největších bariér rodinných podniků v subsaharské Africe, tj. těch, které považuje za největší bariéru alespoň 10 % respondentů³⁰ z výzkumného vzorku. Na základě těchto zjištění poté dojde ke specifikaci a vymezení dalších doplňujících hypotéz H3.

Jak bylo zmíněno v předchozích odstavcích, rodinné podniky se od nerodinných podniků liší. Na oba typy podniků sice působí podobné exogenní vlivy formálního prostředí, jejich síla je však ovlivněna různými faktory, mezi které patří i vlivy neformálního prostředí (Murithi et al., 2019). Rodinný podnik vzniká propojením dvou subsystémů, rodiny a podniku (viz kapitola 2.1.2). Na základě tohoto spojení následně

³⁰ Vybraný parametr vyjádření se k bariéře alespoň od 10 % respondentů byl zvolen na základě tzv. Paretova principu 80:20. Tento princip říká, že 80 % následků je způsobeno 20 % příčin. Uvedený parametr 10 % respondentů v důsledku naplňuje cca 82 % zjištěných významností bariér z celku.

vznikají společné normy a hodnoty (Brinkerink a Rondi, 2021), které jsou do podniku přenášeny zejména prostřednictvím rodinných příslušníků (Zucker, 1977; Leaprott, 2005). Ti spolu v rámci rodiny od útlého věku interagují, což mezi nimi vytváří citová pouta, která přispívají k rodinné soudržnosti (Nordqvist a Melin, 2010). Soudržnost rodiny určuje, jak je rodina schopná držet pohromadě zejména při překonávání krizí (Björnberg a Nicholson, 2007). Rodiny s vysokou soudržností sdílejí společné vize a cíle, které se následně stávají cíli celé skupiny. Právě vysoká soudržnost široké rodiny je přitom pro subsaharskou Afriku typická (Gabrielli et al., 2016), viz kapitola 3.3. Citová vazba členů rodiny vyvolává pocity kolektivní odpovědnosti za rozhodování jednotlivých členů skupiny a posiluje identifikaci s rodinnými cíli, mezi kterými je i předání podniku dalším generacím (Zahra, 2012). V případě, že je rodinný podnik založen právě rodinou s vysokou soudržností, lze předpokládat, že zde nedojde k problémům spojených s absencí následovníka. Touha členů rodiny zůstat pospolu má však i své stinné stránky. V rodinných podnicích založených na silných rodinných vazbách totiž často dochází k upřednostňování rodinných členů do různých pracovních pozic bez příslušných znalostí oboru (Beck et al., 2011; Werner et al., 2013). Rodinné podniky tak často zůstávají uzavřené externím zaměstnancům a jejich nápadům, což následně vede k rigidnosti a zkostnatělosti celé organizace (Björnberg a Nicholson, 2007). V takovém případě tedy vysoká soudržnost rodiny podniku škodí.

Nedostatečná soudržnost rodiny, která vede k individualistickým tendencím jejích členů, se však také nejeví jako ideální. Členové takové rodiny totiž netouží po tom zůstat v rodinném kontaktu, ale právě naopak. Nedostatky v soudržnosti rodiny vytvářejí náchyllost k destruktivním konfliktům, které mohou ohrozit jak samotnou rodinu, tak i její podnikání (Björnberg a Nicholson, 2007). Jak je z výše uvedeného patrné, jak nedostatečná, tak i extrémně silná soudržnost rodiny má negativní vliv na fungování rodinného podniku. Střední míra rodinné soudržnosti však může vytvářet rovnovážné pouto, přinášet pocit bezpečí, utvářet hranice a udržovat jednotný systém (Björnberg a Nicholson, 2007). Na základě těchto skutečností lze předpokládat, že extrémně vysoká, stejně jako extrémně nízká rodinná soudržnost má negativní vliv na životaschopnost rodinného podnikání i v zemích subsaharské Afriky. V důsledku toho byla stanovena čtvrtá hypotéza:

H4: Vliv rodinné soudržnosti na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost rodinného podniku v zemích subsaharské Afriky má konkávní tvar (tvar obráceného U).

Tak jako je pro Afriku typická důležitost rodiny a její soudržnost, tak je pro ni typická hierarchie v rámci rodiny, ve smyslu přidělování autority na základě věku a zkušeností (Grzeda a Assogbavi, 1999), jak bylo uvedeno v kapitole 3.2.2. Rodinný styl vedení prezentovaný starší generací odráží dominanci a autoritu, kterou starší generace vyjadřuje vůči té mladší (Björnberg a Nicholson, 2007). V rodinách, které se vyznačují vysokou mezigenerační autoritou, má mladší generace malou volnost a svobodu vyjadřovat své názory. Starší generace je zvyklá na to, že její přání a rozhodnutí jsou akceptována a respektována bez výhrad. Právě to následně může vést ve vzpurnou reakci mladší generace, která nemusí vždy souhlasit se zvolenou strategií a operativním směřováním podniku nebo jeho politik, včetně zvolených záměrů v oblasti nástupnictví (De Massis et al., 2016). Generační předávání podniku by ale mělo být vyústěním celého procesu vyjednávání mezi generacemi. Individuální životní plány mladší generace je přitom třeba skloubit s plány a perspektivami generace starší, aby bylo dosaženo kontinuity podnikání (Stamm et al., 2011). Jednostranné rozhodnutí o předání nástupnictví bez zohlednění požadavků mladší generace často vede k mezigeneračním rodinným konfliktům, které následně vedou k selhání rodinného podniku (De Massis et al., 2016; Wennberg a DeTienne, 2014). Z toho důvodu byla vyslovena následující hypotéza:

H5: Mezigenerační autorita má negativní vliv na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost rodinného podniku v zemích subsaharské Afriky.

Vysoký podíl mocenské distance však není jediným důvodem, jenž může bránit úspěšnému předání rodinného podniku. Vysoce kontextová kultura v převážné části subsaharské Afriky a vyhýbání se tabuizovaným témat a věrnostních sdělení je totiž další příčinou bránící otevřené komunikaci v rodině, která je pro rozvoj a realizaci úspěšné obchodní strategie včetně nástupnictví klíčovou (Björnberg a Nicholson, 2007; Pomerantz, 2004; Poza, 2013; Ward, 2016). Tabu se navíc v subsaharské Africe netýkají jen intimních nebo osobních otázek, jako je plánování rodiny, kontrola plodnosti, sexualita apod., ale také (a zejména) diskuzím ohledně peněz a financí, které jsou neodmyslitelně spjaty s generačním předáním podniku (Alsemgeest, 2016).

Otevřená komunikace je považovaná za rys dobře fungujících rodin a systémů rodinného podnikání, který umožňuje úspěšný převod podniku (Poza, 2013; Ward, 2016). Uzavřená komunikace může naopak vést k rodinným konfliktům a nedorozuměním (Friedman, 1998). Mnoho rodinných podniků v subsaharské Africe selhalo kvůli konfliktům založených na falešných očekáváních mezi vlastníkem,

rodinnými příslušníky a ostatními zaměstnanci (Danes et al., 2000). Friedman (1998) tvrdí, že čím více spolu členové rodiny komunikují a diskutují o svých problémech a preferencích, tím je pravděpodobnější, že se minimalizují konflikty v rodině a dosáhne se společných dohod. Otevřená komunikace umožňuje rodině vytvořit přijatelnou a sdílenou vizi pro rodinný podnik i všechny členy domácnosti (Björnberg a Nicholson, 2007), a je tedy motorem, který pohání pozitivní socioekonomické zdraví rodinného podniku (Okigbo a Ogbodo, 2023). Rozhodování na základě konsenzu a konzultací s rodinnými příslušníky je přitom pro kolektivistickou africkou kulturu vlastní a záleží tedy, které kulturní rysy v rodině převažují. Na základě těchto informací a v návaznosti na literaturu (Van der Merwe et al., 2012; Ward, 2016) lze proto předpokládat, že otevřená komunikace hraje důležitou roli i ve vysoce kontextové komunikační kultuře. Na základě těchto informací byla stanovena následující hypotéza:

H6: Otevřená komunikace v rodině má pozitivní vliv na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost rodinného podniku v zemích subsaharské Afriky.

Otevřená komunikace je zároveň kritickým faktorem při budování a udržování důvěry v organizacích. Některé studie tvrdí, že v zemích s formálními institucionálními prázdnotami a s nízkou institucionální důvěrou si ani lidé navzájem nedůvěřují (Bargsted et al., 2022; Jalava, 2003). Alternativní názory však uvádějí, že sociální a mezilidská důvěra se formuje již v raném věku, a je tak imunní vůči dalším společenským vlivům (Uslaner, 2018). Důvěra je obecně definována jako ochota jedné strany být zranitelná vůči jednání druhé strany na základě očekávání, že druhá strana vykoná určitou činnost, která je pro důvěřujícího důležitá (Mayer et al., 1995). Nedostatek sociální důvěry vytváří vztahovou bariéru (De Soto, 2006), která negativně ovlivňuje komunikaci a potenciální spolupráci, zejména v zemích s vysoce kontextovou kulturou (Cavusgil et al., 2011). Důvěra je považována za rozhodující faktor sociální výměny, který ovlivňuje organizační efektivitu, výkonnost, účinnost a udržitelnost (Ho et al., 2018). Nedostatek důvěry na druhou stranu vede k nutnosti tvorby nákladných záruk a smluv a přísnějšího monitorování (Collewaert et al., 2021). Obecný nedostatek důvěry ve společnosti omezuje ochotu jednotlivců podstupovat vztahová a investiční rizika a nutí podnikatele přijímat strategie, které mohou v dlouhodobém horizontu omezit rozvoj a růst podniku (Audretsch, 2003; Webb et al., 2020).

Důvěra je přitom zvláště důležitá v kolektivistických kulturách (Eaton a Louw, 2000). Individualistické společnosti budují důvěru na základě racionálního hodnocení

výkonu, avšak v kolektivistických společnostech je důvěra budována na afektivním nebo emocionálním základě, který vytváří sociální vazby přesahující vztahy ke konkrétním úkolům (Chen et al., 1998). Sociální chování v kolektivistických kulturách je určováno společnými cíli celé skupiny nebo společnosti (Ball, 2001). Vzhledem k tomu, že instituce v afrických zemích obvykle nejsou schopny zajistit důvěru a stabilitu, jsou sociální kontakty tím jediným, na co se podnikatelé mohou skutečně spolehnout (Audretsch et al., 2004). Rodinné podniky, které odrážejí společenské normy a hodnoty, jsou přitom považovány za důvěryhodné organizace (Brinkerink a Rondi, 2021; Webb et al., 2015), protože lidé v kolektivistických kulturách podporují důvěru a soudržnost v rámci svých širších rodin (Chakrabarty, 2009). Tato sociální a mezilidská důvěra je nezbytným předpokladem i pro sdílení inovativních znalostí, informací, know-how a dovedností (Ho et al., 2018), což je pro životaschopnost rodinného podniku zásadní (Nwuke, 2020). Vztahy, které nejsou postaveny na důvěře, by mohly rodinné podniky zničit (Van der Merwe et al., 2012). V návaznosti na Van der Merwe et al. (2012), byla proto vyslovena následující hypotéza:

H7: Mezilidská a sociální důvěra má pozitivní vliv na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost rodinného podniku v zemích subsaharské Afriky.

Klíčovou roli nositele důvěryhodnosti podniku přitom nese jeho zakladatel/majitel. Ten zároveň figuruje jako hlavní postava v přenosu norem, hodnot a přesvědčení do rodinného podniku. Zakladatelé/majitelé rodinných podniků jsou přitom zároveň, stejně jako všichni ostatní, ovlivňováni všemi faktory vnějšího prostředí, mezi které patří formální instituce, institucionálních mezery, kultura, referenční skupiny (jako je rodina a členové profesní sítě organizace), které utvářejí kognitivní rámce a normativní tlak na jednotlivce. Taková směs různých vnějších kontextových faktorů ovlivňuje identitu zakladatelů tím, že poskytuje rámec pro kognitivní a emocionální uvažování a platformu pro odlišné formy racionality, resp. institucionální logiky (viz kapitola 2.3.1). Způsob, jakým aktéři, zasazení do jedinečného institucionálního uspořádání, reagují na vnější požadavky a tlaky, je podmíněn uplatněním jejich institucionální logiky (Thornton a Ocasio, 1999). Jejich specifická institucionální logika a žebříček hodnot přitom závisí na osobních charakteristikách, a také na širší kulturní zakotvenosti, která poskytuje zdroj dané logiky (Ganter et al., 2014).

Přestože je pro subsaharskou Afriku typická důležitost rodiny v životě jedince, hodnoty pro každého mohou být odlišné. Pomyslný žebříček hodnot je tak ovlivňován kromě rodiny také náboženstvím, přáteli, politikou a prací (Thornton et al., 2011).

Práce v případě zakladatelů/majitelů podniku značí logiku podniku. Pro rodinný podnik je přitom typické propojení dvou, do značné míry konkurenčních sociálních systémů, které se řídí různými a někdy protichůdnými logikami, logikou rodiny a logikou podniku (viz kapitola 2.1.2). Jedna z těchto logik však obvykle převažuje. „Osamocení zakladatelé“ se většinou odvolávají na svou podnikatelskou logiku, která podporuje strategii růstu a investice do rozvoje a inovací podniku. „Rodinní zakladatelé“ naproti tomu obě tyto logiky (podnikatelskou a rodinnou) spojují. Logika rodiny je přitom spjata s logikou péče, generativity³¹ a loajality k rodině. Tyto logiky řídí zakladatele podniků při jejich podnikatelském každodenním rozhodování o chodu podniku a rozhodování o jeho budoucnosti (Miller et al., 2011). Podnikatelé, u kterých převažuje logika rodiny, tak více staví podnik na hodnotách jako je tradice, soudržnost a udržitelnost, která přímo ovlivňuje chování rodinného podnikání (Beugré, 2017; Gelfand et al., 2007; Shanker a Astrachan, 1996). Z toho důvodu byla stanovena osmá hypotéza:

H8: Převažující logika rodiny má pozitivní vliv na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost rodinného podniku v zemích subsaharské Afriky.

Podle teorie plánovaného chování (orig. theory of planned behavior) se lidské chování řídí třemi druhy úvah: přesvědčením o pravděpodobných důsledcích chování (behaviorální přesvědčení), přesvědčením o normativních očekáváních ostatních lidí (normativní přesvědčení) a přesvědčením o přítomnosti faktorů, které mohou podpořit nebo ztížit výkon chování (kontrolní přesvědčení). Kombinace těchto třech úvah vede následně k záměru určitého chování. Daný záměr se s vysokou pravděpodobností uskuteční za předpokladu, že má jedinec dostatečný pocit skutečné kontroly nad svým chováním (Ajzen, 2002).

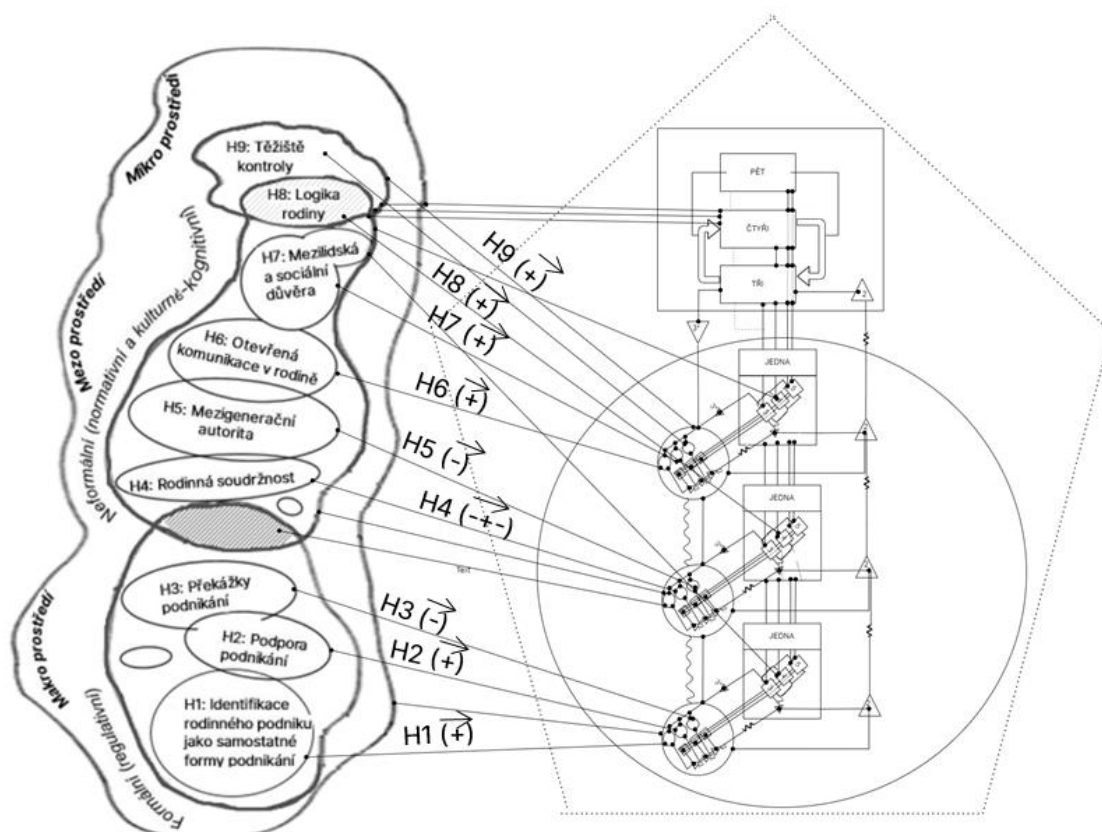
Právě míra této kontroly, v češtině nazývána jako těžiště kontroly (orig. locus of control) totiž udává, do jaké míry jedinec věří ve vlastní schopnosti řídit svůj osud a ovládat výsledky své činnosti (Storms a Spector, 1987; Ajzen, 2002). Ajzen (2002) zároveň uvádí, že jednotlivci jsou ochotnější provádět činnosti nebo chování, u nichž věří v jejich dosažitelnost. Vysoký pocit kontroly tak zvyšuje úsilí a vytrvalost jednotlivců k dosažení tohoto chování. Zakladatelé podniků s vysokým těžištěm kontroly sami sobě důvěřují ve smyslu, že jsou schopni řídit svůj osud i v systému se slabými regulačními institucemi. Tito zakladatelé totiž věří, že díky svým schopnostem

³¹ Pojem „generativita“ byl zaveden E. H. Eriksonem jako součást teorie psychosociálního vývoje osobnosti. Generativita značí přesun těžiště zájmu mimo svou osobu na zájem o budoucí generace (Ghislieri a Gatti, 2012).

realizovat vlastní plány dokážou překonávat institucionální překážky. Na základě toho byla stanovena následující hypotéza:

H9: Těžiště kontroly zakladatele/majoritního vlastníka rodinného podniku má pozitivní vliv na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost rodinného podnikání v zemích subsaharské Afriky.

V návaznosti na teoretická východiska byl autorkou navržen koncepční model životaschopnosti rodinného podnikání v subsaharské Africe, viz obrázek 14.



Obrázek 14: Návrh koncepce modelu pro posouzení životaschopnosti RP v SA
zdroj: vlastní autorské zpracování

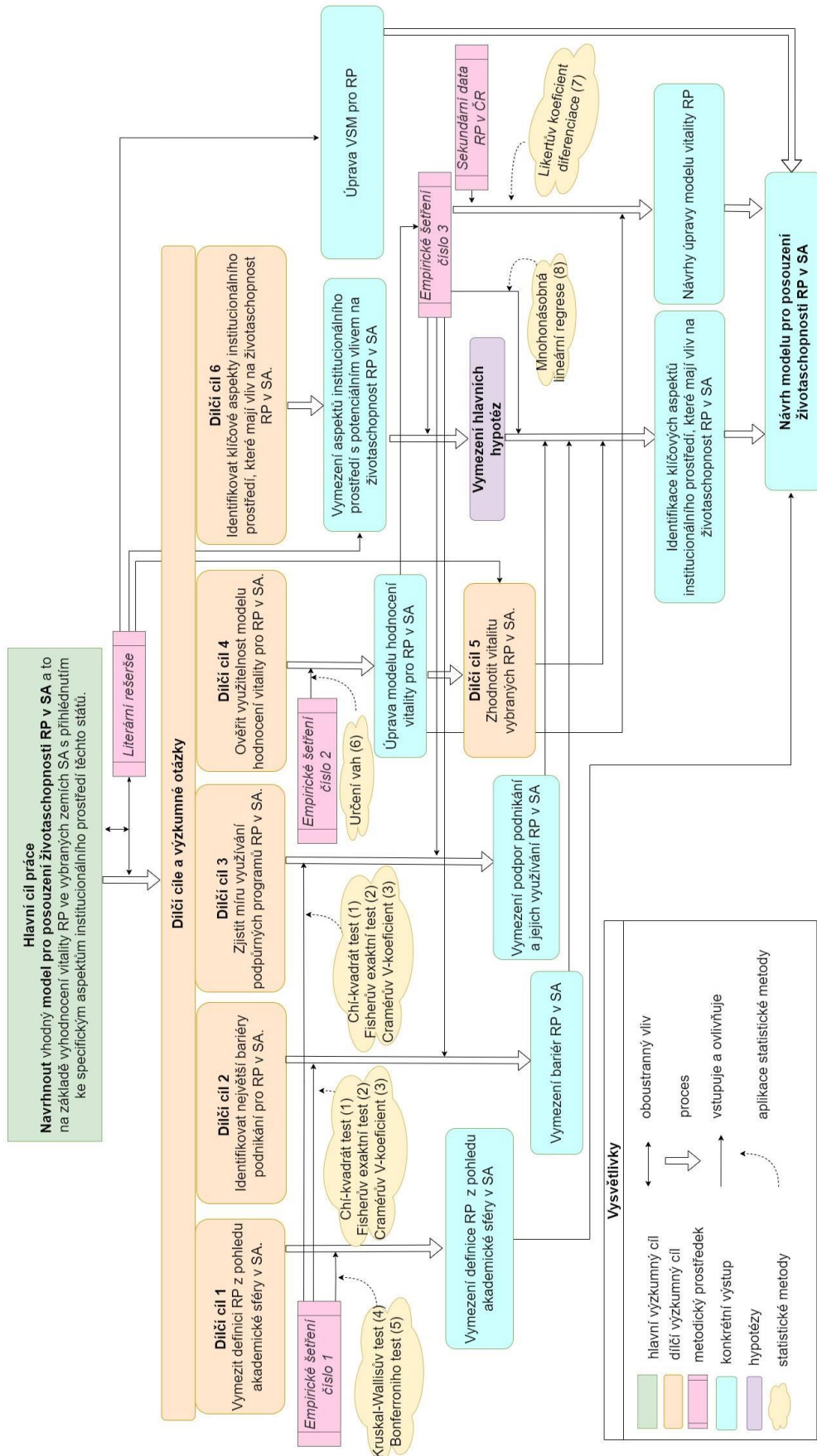
Koncepční model (obrázek 14) se skládá z devíti konstruktů souvisejících s institucionálním prostředím odrážejících jak makro, mezo a mikro prostředí, tak i regulační, normativní a sociálně-kognitivní pilíře, které mohou mít přímý vliv na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost rodinného podniku, tedy schopnost být efektivní ve svém dynamickém prostředí. Jednotlivé hypotézy, které jsou v obrázku vyznačeny včetně předpokládaného směru působení, jsou následně testovány v kapitole 6.3.4.

5 Metodický postup práce a popis empirických šetření

Tato kapitola vychází z vymezení hlavního a dílčích cílů a výzkumných otázek (viz kapitola 1). Kapitola přibližuje realizované empirické výzkumy včetně nástrojů použitých pro sběr dat, vzorků respondentů daných šetření a analytických přístupů, vedoucích k naplnění cílů. Schematické zobrazení postupu práce zachycuje obrázek 15. Základní vědecké metody (indukce, dedukce, komparace, analýza a syntéza) se prolínají ve všech úrovních disertační práce. V rámci disertační práce byla uskutečněna tři empirická šetření. Všechna tři šetření přitom byla realizována formou kvantitativního sběru primárních dat pomocí dotazníkového šetření.

Dotazník je cenný výzkumný nástroj, který umožňuje získat standardizované a předem kódované odpovědi od velkého počtu respondentů (De Vaus, 2004; Nusser, 2006). Jednou z jeho hlavních výhod je, oproti osobnímu dotazování, eliminace osobní interakce mezi respondentem a výzkumníkem. Tím se snižuje možnost ovlivnění získaných odpovědí (Denscombe, 2007; Nusser, 2006). Dotazníky však mají i svá omezení. Mezi ty zásadní patří rychlost získávání odpovědí, nemožnost ověření pravdivosti daných odpovědí a obecně nízká návratnost dotazníků (Denscombe, 2007). Při tvorbě dotazníku v elektronické podobě existuje navíc omezení spočívající ve výběru pouze těch respondentů, kteří mají přístup k počítači a internetu. Právě to může hrát v oblastech trpících chudobou významnou roli, kterou je třeba zohlednit při interpretaci výsledků (Darley, 2003). Navzdory těmto omezením byla metoda sběru dat elektronickou formou zvolena, zejména z časových a finančních důvodů, jako nejvhodnější metoda pro sběr kvantitativních dat pro potřeby této disertační práce.

V kapitolách 5.1 až 5.3 je uveden metodický postup práce všech tří empirických šetření, výsledky výzkumů jsou uvedeny v kapitole 6 a jejich vyhodnocení v kapitole 7.



Obrázek 15: Schematické zobrazení metodického postupu práce zdroj: vlastní zpracování

5.1 Empirické šetření 1

První empirické šetření bylo realizováno v roce 2021 s cílem zjistit, jak je pojem „rodinný podnik“ vnímán ve vědeckém prostoru přímo na africkém kontinentě, a to s teritoriálním zaměřením na oblast subsaharské Afriky. Za představitele vědecko-výzkumné platformy bylo zvoleno univerzitní prostředí. Z globálního pohledu je u studentů – z hlediska oboru studia – nejsilnější podnikatelský duch v oborech, jako je ekonomie, obchod a management (Hattab, 2014; Sieger et al., 2021). Z toho důvodu bylo následně univerzitní prostředí zúženo pouze na ekonomické fakulty. V rámci šetření byla hledána odpověď na otázku, zda se, byť jen okrajově, africké univerzity, resp. jejich ekonomické fakulty, zabývají výzkumem rodinného podnikání. Pro uskutečnění daného šetření bylo nejprve zapotřebí vytvořit databázi kontaktů na zástupce ekonomických fakult významných afrických univerzit.

Databáze byla sestavena na základě údajů dostupných na webovém portálu UniRank (2020), přičemž kontakty na zástupce jednotlivých fakult byly dohledány přímo na jejich webových stránkách. Celkem bylo identifikováno 423 ekonomických fakult v subsaharské Africe, přičemž u 355 z nich bylo potvrzeno aktuální fungování a nalezeny funkční webové stránky obsahující kontaktní údaje. Převážná většina webových stránek byla dostupná v angličtině, francouzštině či arabštině. Z toho důvodu byl dotazník nejprve vytvořen v češtině a následně přeložen a šířen ve třech jazykových mutacích. Originální český dotazník je zahrnut v příloze I.

5.1.1 Design výzkumného šetření

Dotazník byl rozdělen do dvou částí, přičemž po zodpovězení první sady otázek měli respondenti možnost ukončit a odeslat dotazník nebo projevit zájem o další účast v šetření. Možnost dřívějšího ukončení a odeslání dotazníku bylo realizováno z důvodu předpokladu jejich vyšší návratnosti. Dotazník byl primárně zasílán vedoucím pracovníkům (děkanům) příslušných fakult. První část dotazníkového šetření obsahovala celkem 20 uzavřených otázek. Všechny byly přitom označeny jako povinné, aby nemusela být v rámci statistického vyhodnocování řešena problematika chybějících dat. Prvních pět otázek bylo zaměřených na identifikační údaje o respondentovi a vysoké škole, na které respondent působí. Dalších šest otázek se zaměřovalo na podporu podnikatelských aktivit studentů v rámci dané vysoké školy a na zaměření výuky na škole. Následující sada devíti otázek se týkala již konkrétně vnímání rodinných podniků respondentem v zemi jeho působení a podpory určené pro

tyto podniky. V otázce 21 měli respondenti možnost buď ukončit dotazníkové šetření, nebo pokračovat a vyplnit jeho druhou část.

Druhá část dotazníku obsahovala další čtyři uzavřené a jednu otevřenou otázku, kde měli respondenti možnost vyjádřit svůj vlastní názor na problematiku rodinného podnikání. Sada uzavřených otázek se týkala dalších specifických vlastností a překážek rodinného podnikání v zemi respondenta.

Dotazník byl nejprve testován v rámci pilotního šetření mezi zástupci vysokých škol působících v subsaharské Africe, kteří se zúčastnili v prosinci 2020 vědecké konference IAMDC v Grand Baie na Mauriciu, nebo v květnu 2021 konference AABD v Edmontonu, Kanada. Následně byl dotazník upraven do své finální podoby, ve které byl šířen mezi zástupce ekonomických fakult afrických univerzit elektronickou formou s využitím e-mailových kontaktů prostřednictvím programu Survio.

5.1.2 Vzorek respondentů

Pomocí náhodného výběru bylo osloveno 30 zástupců ekonomických fakult. Metoda náhodného výběru zajišťuje, že získané výsledky jsou srovnatelné s výsledky, které by byly získány z průzkumu celé populace (Shadish et al., 2002). Při nevyplnění dotazníku byli respondenti opakovaně vyzváni k vyplnění dotazníku nejprve pomocí e-mailu a následně, kde to bylo možné, pomocí telefonického hovoru. V případě, že ani po opakovaných výzvách tito respondenti nereagovali, došlo k dolosování dalších respondentů do výběrového souboru. Losování proběhlo celkem šestkrát. V důsledku toho byla získána data celkem od 35 respondentů. Finální data zahrnovala zástupce ekonomických fakult subsaharských univerzit ze 17 různých států³². Druhé části dotazníkového šetření se zúčastnilo 26 respondentů.

Zhruba polovina odpovědí (54 %) byla získána od respondentů, kteří pracují na veřejných vysokých školách. Druhá část (46 %) respondentů působí na soukromých vysokých školách v subsaharské Africe. Převážnou část respondentů tvořili profesori, docenti, lektori, výzkumní pracovníci a studenti doktorského studia. Téměř třetina respondentů působí na univerzitách na pozici děkana fakulty. Pouze dvě odpovědi byly získány od pracovníků jiných pozic v rámci ekonomických fakult, kteří byli pověřeni vedením školy k vyplnění průzkumu. Celkem 17 respondentů žije a působí v nejméně rozvinutých státech subsaharské Afriky (tzv. LDC).

³² Benin, Burkina Faso, Burundi, Kamerun, Cape Verde, DR Kongo, Etiopie, Ghana, Jihoafrická republika, Keňa, Malawi, Nigérie, Rwanda, Tanzanie, Uganda, Zambie a Zimbabwe.

5.1.3 Analytický přístup

Získaná data byla vyhodnocena v programu IBM SPSS Statistics 26 nejprve na základě četností pomocí deskriptivní statistiky a dále pomocí nástrojů pro vyhodnocování testu nezávislosti kategoriálních znaků, konkrétně Chí-kvadrát testu o nezávislosti, Fisherova exaktního testu a pomocí neparametrické analýzy rozptylu, Kruskal-Wallisova testu.

Chí-kvadrát test o nezávislosti (1) je nástroj určený k analýze skupinových rozdílů, pokud je závislá proměnná měřena na nominální úrovni a je založen na porovnání pozorovaných a teoretických četností (McHugh, 2013). Test vypovídá o existenci závislosti dvou proměnných, ale nedokáže určit směr závislosti. Předpokladem tohoto testu je skutečnost, že žádná očekávaná četnost (E_i) není menší než 1 a současně je maximálně 20 % očekávaných četností (O_i) menších než pět. Výpočet testu je následující:

$$\chi_c^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \quad (1)$$

kde χ^2 označuje chí-kvadrát test nezávislosti; c jsou stupně volnosti; O pozorovaná hodnota (hodnoty) a E očekávaná hodnota (hodnoty).

Fisherův exaktní test (2) lze použít, pokud je porušena podmínka pro provedení Chí-kvadrát testu, když je více než 20 % očekávaných četností (O_i) menších než pět. Fisherův test spočívá v určení exaktní pravděpodobnosti, která by umožnila za předpokladu platnosti nulové hypotézy o nezávislosti proměnných X a Y získat konkrétní realizaci kontingenční tabulky (Holčík, 2015). Jeho výpočet je následující:

$$p = \frac{\binom{a+c}{a} \binom{b+d}{b}}{\binom{n}{a+b}} = \frac{(a+b)! (a+c)! (c+d)! (b+d)!}{n! a! b! c! d!} \quad (2)$$

Fisherův exaktní test je nestandardní v tom, že k výpočtu testové statistiky využívá p -value, kterou následně srovná se zvolenou významností hladiny testu, na jejímž základě se rozhodne o platnosti nulové hypotézy. Výpočet testové statistiky přitom probíhá tak, že se spočítají pravděpodobnosti pro všechny tabulky, které lze získat při zachování marginálních četností. Testová statistika pak vznikne součtem pravděpodobností, které jsou menší nebo rovné hodnotě, která odpovídá kontingenční tabulce sestavené na základě pozorovaných hodnot (Holčík, 2015).

V případě zamítnutí nulové hypotézy o nezávislosti proměnných X a Y je následně zapotřebí otestovat sílu závislosti. Ta byla v rámci předkládané disertační práce měřena na základě **Cramérova V koeficientu** (3) v intervalu $(0; 1)$.

$$V = \sqrt{\frac{K}{N(k-1)}} \quad (3)$$

kde V označuje Cramérovo V ; K značí výsledek testu nezávislosti; N je velikost vzorku zapojeného do testu a k je menší počet kategorií obou proměnných. V nabývá hodnoty mezi 0 a 1. Podle Steinberga (2008) je vztah méně silný, pokud je Cramérova hodnota nižší než 0,30. Pokud je hodnota mezi 0,30 až 0,50, jedná se o středně silnou asociaci, zatímco Cramérova hodnota nad 0,50 znamená silnou asociaci. Testy byly vyhodnoceny na 5% hladině významnosti.

Kruskal-Wallisův test (4) je neparametrický statistický test používaný k porovnání mediánů dvou nebo více nezávislých skupin. Umožňuje tedy zjistit, zda mezi skupinami existují statisticky významné rozdíly. Používá se v případě, kdy proměnné nemají normální rozdělení (Meyer a Seaman, 2013).

$$H = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{i=1}^C \frac{R_i^2}{n_i} - 3(N+1) \quad (4)$$

kde H je testovací kritérium, N je suma n_i a značí počet pozorování ve všech třídách, C je počet tříd, n_i je počet pozorování v i -té řadě a R_i je součet pořadí v i -té řadě. Kruskal Wallisův test byl následně za účelem kontroly chybovosti vyhodnocen pomocí **Bonferroniho testu** párového srovnání (5). Jedná se o korekční metodu, která se využívá v případě mnohonásobného srovnání (Armstrong, 2014).

$$P(V > 0) = P\left(\bigcup_{i \in M_0} \left\{p_i \leq \frac{\alpha}{m}\right\}\right) \leq \sum_{i \in M_0} P\left(p_i \leq \frac{\alpha}{m}\right) \quad (5)$$

kde $P(V > 0)$ představuje pravděpodobnost, že v předem stanovené sadě testů nebo konfidenčních intervalů dojde alespoň k jednomu nesprávnému závěru, M je množina pravdivých hypotéz, p značí p -value, α je hladina významnosti, m je množství hypotéz.

5.2 Empirické šetření 2

Druhé empirické šetření bylo realizováno v roce 2023, jako předvýzkum *empirického šetření 3*. Jeho cílem bylo ověřit využitelnost zvoleného modelu hodnocení vitality RP dle metodiky EF TUL (navrženého v českých podmínkách, viz kapitola 2.2.3) pro rodinné podniky v subsaharské Africe. Tento model je založen na subjektivním hodnocení vnitřního stavu rodinného podniku ve třech oblastech: správní (administrativní, právní a psychologický), manažerské a hospodářské (ekonomicko-finanční). Každá oblast obsahuje 10 výroků. V rámci tohoto empirického šetření měli respondenti za úkol ohodnotit důležitost jednotlivých výroků ve vztahu k rodinnému podnikání.

5.2.1 Design výzkumného šetření

Pro možnost budoucího srovnání byl model hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL a jeho tvrzení ponechán v jeho původním znění. V této podobě byl přeložen do anglického jazyka. Srozumitelnost dotazníku byla nejprve pilotně testována na vzorku 20 zahraničních studentů (působících na univerzitě v St. Gallenu) z různých prostředí, jejichž rodiče vlastní rodinný podnik. Na základě pilotního testování došlo k úpravě a zjednodušení některých formulací. Následně na základě konzultací s Tsitsi Mutendi, představitelkou třetí generace rodinného podnikání v Zimbabwe, podnikatelkou a spoluzakladatelkou organizace African Family Firms (dále jako AFF) a expertkou na rodinné podnikání v Africe, došlo k další drobné modifikaci textů jednotlivých tvrzení z důvodu využitelnosti dotazníku v oblasti subsaharské Afriky. Finální dotazník byl šířen elektronicky pomocí Google formuláře. Celý dotazník zahrnuje příloha J.

5.2.2 Vzorek respondentů

Podle vzoru původního výzkumu (Jáč et al., 2017) a v návaznosti na vytvořenou spolupráci se spoluzakladatelkou AFF bylo osloveno 30 významných rodinných podniků. Tyto podniky jsou registrované ve společnosti AFF a působí v subsaharské Africe. Konkrétní podniky byly osloveny přímo zakladatelkou AFF v rámci panelové diskuze na téma „Family Business To Family Enterprise“ pořádané organizací AFF. Vybraných 30 podniků pocházelo z jedenácti různých států subsaharské Afriky³³ a překonalo již jedno, či více generačních předání. Majitelé těchto podniků, které lze

³³ Angola, Etiopie, Ghana, Jihoafrická republika, Keňa, Mosambik, Nigérie, Rwanda, Tanzanie, Zambie, Zimbabwe.

považovat za odborníky v oboru rodinného podnikání, byli požádáni o přiřazení vah jednotlivým kritériím dle jejich důležitosti. Určování vah bylo prováděno vždy pro všech 10 kritérií pro každý ze tří modulů zvlášť. Respondenti měli hodnotit výroky na škále od 1 (není důležité) do 5 (velmi důležité).

5.2.3 Analytický přístup

Vyhodnocení dotazníkového šetření bylo založeno na **přiřazení vah** jednotlivým kritériím pro využitelnost v rámci Afriky. Váhy byly vytvořeny po posouzení důležitosti každého výroku dle (6).

$$v_i = \frac{p_i}{\sum_{i=1}^k p_i} \quad (6)$$

kde p_i značí důležitost výroku. Pokud důležitost kritéria hodnotí skupina n respondentů, musí být ve vztahu (6) výraz p_i nahrazen výrazem $\sum_{j=1}^n p_{ij}$, což je součet bodových hodnot přiřazených vybranému i -tému kritériu všemi respondenty (Jáč et al., 2017). Výsledky byly následně konfrontovány s původně navrženým českým modelem.

5.3 Empirické šetření 3

Třetí empirické šetření přímo navazovalo na druhé šetření a spolupráci s AFF. Organizace AFF byla založena v roce 2019 s cílem vytvořit bezpečné a přátelské prostředí pro rodinné podnikatele, kteří mohou otevřeně hovořit o svých problémech a sdílet své zkušenosti. V současné době je registrováno v AFF více než 600 rodinných podniků a více než 1 400 dalších o registraci uvažuje (AFF, 2023). Podmínkou registrace k AFF je kromě působnosti v některém z afrických států, vnímání sebe sama jako rodinného podniku a nutnosti zaplacení členského poplatku, zapotřebí splnit i libovolnou z následujících podmínek:

- 1) Rodina připravuje druhou generaci pro vlastnictví a řízení podniku.
- 2) Rodina dosáhla druhé generace, pokud jde o vlastnictví a řízení.
- 3) Rodinný podnik zavádí mechanismus řízení nástupnictví.
- 4) Rodina má v organizaci kontrolní vlastnický podíl.
- 5) V případě kotované společnosti vlastní rodinný podnik 25 % hlasovacích práv prostřednictvím svého základního kapitálu a v představenstvu společnosti je alespoň jeden člen rodiny.
- 6) Podnik zahájil profesionalizaci a regionální nebo mezinárodní expanzi.
- 7) Podnik má ve svém oboru výrazné a respektované postavení (AFF, 2023).

5.3.1 Design výzkumného šetření

Na základě systémové analýzy byla nejprve vymezena teoretická východiska (viz kapitola 4), na jejichž základě došlo k tvorbě dotazníku. Ten byl podroben odborné expertize na základě konzultace s odborníky na rodinné podnikání, konkrétně s *Thomasem Zellwegerem* z Institutu pro rodinné podnikání na Univerzitě St. Gallen, Švýcarsko; a s *Martou Widz*, zakladatelkou „Family Silver Institute“ na univerzitě ve Vermontu, USA, a editorkou časopisu „The family office journal“ v Singapuru.

Ve druhém kroku byl dotazník pilotně testován na deseti rodinných podnicích v Tanzanii, Keni, Ghaně, Kamerunu a Zimbabwe. Tyto společnosti byly kontaktovány záměrně na základě dříve navázané spolupráce a předchozí komunikace v rámci mezinárodních konferencí (jichž se autorka disertační práce účastnila) zaměřených na podnikání v Africe. V důsledku pilotního šetření došlo k drobným úpravám několika otázek a k doplnění dvou otázek zaměřených na podporu v podnikání.

Třetí krok tvorby dotazníku byl založen na další konzultaci jeho upravené verze, tentokrát přímo s odborníky ze subsaharské Afriky. Konkrétně byl dotazník konzultován s *Williamem Azaliou*, podnikatelem a spoluzakladatelem několika úspěšných podniků v Tanzanii; *Chamem Etienne Bamou*, expertem na obchodní politiku, který od prosince 2022 zastává funkci ředitele pro podnikání a investice zemí Commonwealthu v Kamerunu a Gabonu; a již dříve zmíněnou *Tsitsi Mutendi*, spoluzakladatelkou organizace AFF. S využitím těchto konzultací byl dotazník i na základě zjištěných kulturních nuancí modifikován do takové formy, aby byl srozumitelný v podmínkách subsaharské Afriky.

Finální dotazník, viz příloha K, byl šířen v elektronické podobě pomocí platformy Microsoft Forms a obsahoval celkem 79 otázek: 10 otázek sloužilo k deskriptivní analýze podniku, 10 otázek identifikovalo majitele podniku a jeho rodinu, 30 otázek bylo zaměřeno na hodnocení vitality podniku, 26 otázek bylo sestaveno v návaznosti na vyslovené hypotézy v kapitole 4 a jedna otázka byla otevřená pro vlastní připomínky a komentáře.

Dotazník zároveň zahrnoval dvě motivační otázky, v rámci nichž měli respondenti možnost se jednak zapojit do soutěže o ceny ve formě ročního členství v AFF a jednak vyjádřit zájem o zaslání hodnocení vitality vlastního rodinného podniku. Po ukončení dotazníkového šetření bylo všem těmto zájemcům zdarma poskytnuto individuální posouzení vitality jejich rodinného podnikání (viz příloha L) a třem vylosovaným byly

poskytnuty výhry ve formě 50% slevy (1x) či bezplatného ročního členství (2x) v nevládní organizaci AFF pro rok 2024 (příklad oznámení viz příloha M). Vyplnění otevřené a motivačních otázek bylo dobrovolné. Ostatní otázky v dotazníku byly označeny jako povinné a bez jejich vyplnění nebylo možné dotazníkové šetření dokončit.

5.3.2 Vzorek respondentů

Průzkum byl realizován ve spolupráci s Tsitsi Mutendi v průběhu srpna–září 2023 mezi rodinnými podniky registrovanými nebo plánujícími registraci u AFF. Tyto podniky samy sebe vnímají jako rodinné, což následně ovlivňuje jejich vystupování, chování a tvorbu plánů pro úspěšné předávání vlastním potomkům (Mazzi, 2011; Dawson a Mussolino, 2014).

V rámci šetření byly zvažovány různé typy sběru dat. Na stanovení minimálního počtu subjektů potřebného k provedení vícenásobné regresní analýzy existuje mnoho různých názorů. Podle některých je zapotřebí k realizaci minimálně 200 respondentů (Anglim, 2020), zatímco jiní považují za dostačující minimální počet 100 respondentů (Reinartz et al., 2009). Zároveň existuje celá řada pravidel známých pod názvem „rule of thumb“, z čehož nejznámější pravidlo zaměřené na lineární regresi říká, že pro každou nezávislou proměnnou je potřeba získat alespoň 10 odpovědí (Harari et al., 2017). Green (1991) doporučuje pro možnost výpočtu závislostí minimální vzorek ve výši $104 + k$, kde k je počet prediktorů. V případě předkládané disertační práce a maximálního možného počtu prediktorů (tj. v případě, že by byly zahrnuty všechny překážky podnikání, viz kapitola 4), by se jednalo o minimální potřebný vzorek o velikosti 126 respondentů. Z toho důvodu a na základě výpočtu minimálního vzorku v softwaru G*Power se střední velikostí účinku, byl vzorek náhodného výběru stanoven na velikost 130 respondentů. Vzhledem ke zprostředkování výzkumu přes spoluzakladatelku AFF Tsitsi Mutendi však nebylo reálné osobně kontrolovat výběr a způsob oslovování respondentů.

Data byla získána od 139 rodinných podniků působících v subsaharské Africe v roce 2023. Z nich jich 25 % (35) působí v Jihoafrické republice, 24 % (33) v Ghaně, 24 % (33) v Nigérii, 22 % (31) v Tanzanii a 5 % (7) v Keni. Nejstarší podnik zahrnutý do tohoto průzkumu provozuje svou činnost více než 130 let a nejmladší podnik, který se zúčastnil průzkumu, byl založen v roce 2022. Celkem 15,1 % podniků je nyní vedeno první generací, 52,5 % druhou generací, 28,1 % třetí generací, 3,6 % čtvrtou generací a jeden podnik (0,7 %) je nyní veden již pátou generací. Celkem 40,3 % rodinných

podniků působí v primárním sektoru, 17,3 % v sekundárním a 42,3 % v terciárním sektoru. Velikost podniků se v tomto šetření vztahuje k počtu zaměstnanců, což je nejčastěji používaná klasifikace velikosti podniků (OECD, 2021)³⁴. Z tohoto pohledu je 8,6 % podniků mikro podniků, 46 % malých podniků, 41,7 % středních podniků a 3,6 % velkých podniků.

5.3.3 Analytický přístup

Kromě nástrojů deskriptivní analýzy bylo k vyhodnocení *empirického šetření 3*, kromě již dříve zmíněných statistických testů, využito Likertova koeficientu diferenciací a dále nástroje vícenásobné regresní analýzy.

První fáze vyhodnocování dat byla zaměřena na možnou úpravu a zjednodušení modelu hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL pomocí Likertova koeficientu diferenciací (viz vzorec (7)). Pro tyto účely byla kromě vlastních dat, získaných z rodinných podniků v subsaharské Africe, zároveň využita data získaná z českých rodinných podniků poskytnutá tvůrci původního modelu – týmem EF TUL v České republice. V rámci *empirického šetření 3*, byla nejprve vyhodnocena pomocí Likertova koeficientu diferenciací pro každý výzkum zvlášť a následně i ve sloučené podobě. Na základě toho byly navrženy případné možné úpravy modelu pro budoucí využití.

Likertův koeficient diferenciací se pohybuje mezi hodnotami 0–2. Jeho upravená forma pro snadnější interpretaci (viz vzorec (7)) se pohybuje v rozmezí 0–1, přičemž hodnoty blízké se k nule respondenty příliš nediferencují. Pokud se však hodnoty blíží k jedničce, znamená to, že čtvrtina respondentů použila nejnižší a čtvrtina respondentů nejvyšší hodnocení (Hovorková-Valentová, 2014).

$$c = \frac{V - N}{n} * \frac{4}{K - 1} \quad (7)$$

kde V značí součet čtvrtiny nejvyšších uvedených hodnot u hodnoceného výroku, N je součet čtvrtiny nejnižších uvedených hodnot u hodnoceného výroku, n je počet respondentů (hodnotitelů) a K je počet hodnot stimulu (kategorií).

K vyhodnocení stěžejní části *empirického šetření 3* byly nejprve zvažovány různé metody vícerozměrné statistiky (např. modelování strukturálními rovnicemi). Vzhledem

³⁴ Podniky jsou rozděleny na mikro (1–9 zaměstnanců), malé (10–49 zaměstnanců), střední (50–249 zaměstnanců) a velké (250 a více zaměstnanců) (OECD, 2021).

k finální povaze dat, množství stanovených hypotéz a v návaznosti na realizované konzultace s odborníky z oboru statistiky,³⁵ byla následně využita **mnohonásobná regresní analýza**. Ta popisuje vztah mezi závislou (kriteriální) proměnnou a řadou nezávislých (predikčních) proměnných dle vzorce (8).

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots \quad (8)$$

kde a je konstanta, b_1, b_2, b_3, \dots jsou parciální regresní koeficienty a X_1, X_2, X_3, \dots hodnoty nezávislé proměnné. Na základě zjištěného vztahu lze také předpovědět budoucí hodnotu závislé proměnné (Arnab, 2017).

Pro provedení vícenásobné regresní analýzy musí být splněny následující předpoklady:

- 1) Závislá proměnná Y je metrická (měřena na intervalové úrovni).
- 2) Existují alespoň dvě spojité nebo dichotomické nezávislé proměnné.
- 3) Nezávislost reziduí: pozorování jsou nezávislá.
- 4) Lineární vztah: existuje lineární vztah mezi závislou proměnnou a prediktory.
- 5) Homoskedasticita: variance (rozptyl) reziduí je konstantní napříč všemi hodnotami odhadované proměnné. Rozptyly se pohybují podél přímky nejlepší shody.
- 6) Absence multikolinearity: nezávislé proměnné spolu nejsou vzájemně příliš vysoce korelovány.
- 7) Odlehlé hodnoty: v datech se nevyskytují vlivné odlehlé hodnoty.
- 8) Normální rozdělení reziduí: rezidua, tedy rozdíly mezi skutečnými a odhadnutými hodnotami mají normální rozdělení (De Vaus, 2004).

Pro potřeby mnohonásobné regresní analýzy v disertační práci bylo využito jedné závislé proměnné a 14 nezávislých proměnných.

Závislá proměnná

Vitalita rodinného podniku: Pro měření vitality rodinného podniku bylo využito lehce modifikovaného modelu pro hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL, jak bylo uvedeno v kapitole 5.2.1. Tento model je založen na subjektivním hodnocení vnitřního stavu rodinného podniku ve třech oblastech: modul správy, manažerský modul a hospodářský (ekonomicko-finanční) modul. Každá oblast

³⁵ Konzultace probíhaly s Mgr. Martinem Otavou, Ph.D. z Matematicko-fyzikální fakulty (Univerzita Karlova) a s prof. RNDr. Janem Pickem, CSc. z Fakulty přírodovědně-humanitní a pedagogické (TUL).

zahrnuje 10 výroků, přičemž respondenti měli za úkol ohodnotit implementaci výroku ve svém rodinném podniku na škále od 0 do 5 (0 = není implementováno, 5 = plně implementováno). V dotazníku jsou výroky označeny jako otázky 14 až 43 (viz příloha K).

První modul, modul správy, definuje specifika rodinných vztahů v podniku od založení až po výměnu generací. Tento modul se skládá z administrativních, právních a psychologických aspektů vitality rodinného podniku a je rozšířen o jeho zájem o kvalitu života v komunitě nebo regionu, ve kterém působí. Druhý, manažerský modul, zkoumá vliv manažerských funkcí a rolí na tvorbu plánu rozvoje, řešení vztahů mezi rodinnými a nerodinnými zaměstnanci a společenskou odpovědnost podniku. Třetí, hospodářský (ekonomicko-finanční) modul, zahrnuje pravidla pro udržení rovnováhy mezi profesionálním finančním řízením a zdravou rodinnou dynamikou v hospodaření (Rydvalová a Antlová, 2020). Cronbachova α ³⁶ pro jednotlivé moduly je následující: modul řízení: 0,77; manažerský modul: 0,81; hospodářský (ekonomicko-finanční) modul: 0,70.

Nezávislé proměnné

Pro potřeby této disertační práce bylo do modelu v počáteční fázi zahrnuto celkem 9 nezávislých proměnných, které byly získány přímo na základě konkrétních stanovených otázek (či jejich konstruktů) v dotazníku (viz příloha K). Proměnná *překážky v podnikání* byla následně na základě vyhodnocení v kapitole 6.3.2 rozšířena z jedné obecné proměnné, na 6 konkrétních proměnných. Po těchto úpravách bylo tedy do modelu zahrnuto celkem 14 nezávislých proměnných³⁷. Konstrukty nezávislých proměnných jsou rozebrány v následujících odstavcích.

Identifikace rodinného podniku na formální úrovni jako samostatné formy podnikání: V případě, že je rodinná forma podnikání uznána a vnímána na formální úrovni jako samostatná forma podnikání, podněcuje to v těchto podnicích jejich vlastní vnímání rodinnosti, které je následně vede ke specifickému chování typickému

³⁶ Cronbachova α posuzuje vnitřní konzistenci otázek měřících konkrétní proměnnou. Hodnoty od 0,7 výše jsou považovány za dobré, tzn. že zvolené otázky měří daný konstrukt (Hair, 2016).

³⁷ Doplnující proměnná „rodinná soudržnost na druhou“ byla vytvořena uměle ve vazbě na stanovenou hypotézu o vztahu životaschopnosti rodinného podniku a rodinné soudržnosti ve tvaru U jako druhá mocnina proměnné „rodinná soudržnost“. Stále se ale jedná o tutéž proměnnou jako „rodinná soudržnost“, která pouze vyjadřuje kvadratický vztah (konkávní tvar, tj. tvar inverzního U).

pro rodinné podniky. Subjektivní pocit uznání jedinečnosti rodinného podnikání vládou, je proto v tomto případě považován za nejvhodnější metodu pro posouzení dané proměnné. Ta byla proto hodnocena na základě otázky 50 v dotazníku, kde měli respondenti za úkol určit, do jaké míry souhlasí s následujícím tvrzením: „V mé zemi vláda považuje rodinný podnik za jedinečný podnikatelský subjekt (odděleně od ostatních podniků).“

Podpora podnikání: Podnik, který se rozhodne čerpat státní podporu, tak činí v důsledku nedostatečnosti (např. zdrojů) v určité oblasti. Z toho důvodu by mělo čerpání podpory mít pozitivní vliv na rozvoj podniku. Respondenti proto měli v otázce 46 uvést, zda v posledních třech letech využili nějakou státní podporu (grant, vzdělávací programy aj.). Odpovědi byly následně zakódovány tak, že 0 = ne (tedy nečerpání podpory) a 1 = ano (čerpání podpory).

Překážky podnikání: Bariéry v podnikání představují pro podnik zátěž v podobě dodatečných nákladů a jsou odrazem nestability a nefunkčnosti institucionálního prostředí. Protože se jednotlivé bariéry v zemi mohou lišit i v rámci regionů, měst a obcí, bylo rozhodnuto použít k měření překážek podnikání jejich vnímání respondentem. Údaje byly získávány prostřednictvím mírně upravené otázky z průzkumu Světové banky o podnikání. Respondenti měli v otázce 49 výběrem maximálně třech položek (z 15 možností) označit, co je pro ně největší překážkou při podnikání (World Bank, 2020a). Odpovědi byly následně rozděleny na celkem 15 proměnných, které byly zakódovány tak, že 0 = respondent nezvolil danou překážku a 1 = respondent zvolil danou překážku. Jako nezávislé proměnné, patřící mezi největší překážky podnikání, byly následně zvoleny pouze ty proměnné, které označilo za největší překážku podnikání minimálně 10 % respondentů³⁸. Konkrétně se jedná o *korupci, přístup k financím, daňové sazby, elektřinu, nedostatečně vzdělanou pracovní sílu a udělování licencí a povolení k podnikání* (viz vyhodnocení v kapitole 6.3.2).

Rodinná soudržnost: Nezávislá proměnná zaměřená na rodinnou soudržnost byla získána jako průměrné hodnocení otázek 54 až 58, ve kterých měli respondenti za úkol uvést míru souhlasu (na pětibodové stupnici, kde 1 = silně nesouhlasím, 5 = silně souhlasím) ve vztahu tvrzení k vlastní rodině. Otázky byly převzaty z původních studií Bloom (1985), Bloom a Naar (1994) a Jefferson (2007). Celkem pět otázek týkajících

³⁸ Viz poznámka pod čarou 30 na str. 81.

se rodinné soudržnosti znělo: *Členové rodiny si skutečně pomáhají a podporují se navzájem. V naší rodině panuje pocit sounáležitosti. Naše rodina dělá věci společně. V rodině spolu opravdu dobře vycházíme. Zdá se, že se členové rodiny vyhýbají vzájemnému kontaktu, když jsou doma.* Poslední otázka byla následně reverzně hodnocena, Cronbachova $\alpha = 0,70$. Ve vazbě na stanovené hypotézy o vztahu v konkávním tvaru životaschopností rodinného podniku a rodinné soudržnosti byla vypočítána a do modelu doplněna *Rodinná soudržnost na druhou*. Právě zahrnutím kvadratického nebo inverzního členu do lineárního modelu lze totiž prokázat tvar U (Lind a Mehlum, 2010; Orlando et al., 2020).

Mezigenerační autorita: Nezávislá proměnná zaměřená na dominanci a autoritu starší generace byla měřena na základě konstruktů třech tvrzení stanovených dle Millera (2014) a Björnberg a Nicholson (2007). Konstrukty v podobě otázek dotazníku 59 až 61, byly opět založeny na vyslovení míry souhlasu s danými tvrzením ve vztahu k vlastní rodině (pětibodová stupnice, 1 = silně nesouhlasím, 5 = silně souhlasím). Tvrzení zněla: *Přání starší generace se plní. Starší a mladší členové mají stejnou moc. Mladší generace je podporována ve vyjadřování svých názorů.* Druhý a třetí výrok byl vyhodnocen reverzně, Cronbachova $\alpha = 0,73$.

Otevřená komunikace v rodině: Další nezávislá proměnná byla měřena v návaznosti na předchozí výzkumy týkající se rozvoje vedení nové generace a klimatu rodinného podniku (Björnberg a Nicholson, 2007; Miller, 2014) a rodinných tajemství a tabu (Alsemgeest, 2016, 2022; Vangelisti, 1994). Respondentům byly předloženy čtyři otázky (v dotazníku pod čísly 62 až 65), které měli hodnotit na pětibodové Likertově škále (1 = silně nesouhlasím, 5 = silně souhlasím). Daná čtyři tvrzení zněla následovně: *Věnujeme si čas, abychom si navzájem naslouchali. V komunikaci jsme mezi sebou upřímní, nikoli zdvořilí. Otevřeně vyjadřujeme své názory. Dokážeme otevřeně mluvit o většině problémů (včetně tabuizovaných témat),* Cronbachova $\alpha = 0,91$.

Mezilidská a společenská důvěra: Údaje pro další nezávislou proměnnou byly sestaveny na základě průzkumu World Value Survey (WVS), v němž měli respondenti ohodnotit následující otázky na pětibodové Likertově stupnici: *Jak moc důvěřujete následujícím lidem: své rodině; svému okolí; lidem, které osobně znáte; lidem, se kterými se setkáváte poprvé* (1 = vůbec nedůvěřuji; 5 = plně důvěřuji), Cronbachova $\alpha = 0,84$. V dotazníku je možné danou otázku nalézt pod číslem 52.

Logika rodiny: Nezávislá proměnná je stanovena jako hodnocení důležitosti rodiny po odečtení hodnocení důležitosti podniku. Její velikost tak může nabývat hodnot od -5 do +5. Nula značí vyváženost logiky rodiny a logiky podniku. Otázka v dotazníku zjišťující údaje pro výpočet dané nezávislé proměnné má číslo 53.

Těžiště kontroly: Poslední nezávislá proměnná je zaměřená na míru to, jak moc jedinec věří ve vlastní schopnosti řídit svůj osud a ovládat výsledky své činnosti. Proměnná byla měřena pomocí otázek 66–68. Otázky byly převzaty ze studie GUESSS (2021). Respondent měl zde za úkol na pětibodové škále určit, do jaké míry souhlasí s následujícími výroky, které ho charakterizují jako člověka (1 = rozhodně nesouhlasím; 2 = nesouhlasím; 3 = neutrální; 4 = souhlasím; 5 = rozhodně souhlasím). *Jsem schopen/a chránit své osobní zájmy. Když si dělám plány, jsem si téměř jistý/á, že je dokážu uskutečnit. Dokážu téměř přesně určit, co se v mém životě stane,* Cronbachova $\alpha = 0,71$.

Kontrolní proměnné

V návaznosti na předchozí výzkumy rodinného podnikání (Chrisman et al., 2009; Hopkins a Ferguson, 2014; Zahra, 2003) bylo do modelu zahrnuto sedm kontrolních proměnných. Jsou to *oblast působnosti* (0 = venkovská oblast, 1 = město), *generace*, *velikost podniku* (dle počtu zaměstnanců), *odvětvový sektor* (0 = zemědělství, 1 = ostatní), *finanční výkonnost* (vlastní srovnání s konkurencí za poslední tři roky v oblasti růstu tržeb a růstu zisku podniku, Cronbachova $\alpha = 0,72$), *nejvyšší dosažené vzdělání* (0 = žádné, 1 = základní, 2 = nižší střední, 3 = vyšší střední, 4 = vysokoškolské (bakalářské, magisterské), 5 = vysokoškolské (doktorát)) a *obor vzdělání* (1 = management, obchod a ekonomie, 0 = ostatní) zakladatele/majoritního vlastníka rodinného podniku.

Dané kontrolní proměnné byly zvoleny na základě následujících předpokladů:

- 1) **Oblast působnosti:** Rodinné podniky ve venkovských oblastech rostou obzvláště rychle a v důsledku úzké interakce s lokalitou dosahují silného postavení. Proto vykazují vyšší životaschopnost ve srovnání s rodinnými podniky z městských oblastí (Stough et al., 2015).
- 2) **Generace:** Podniky, které již přežily první nebo další generační nástupnictví, dosahují na základě předchozí zkušenosti s úspěšným převzetím podniku vyšší životaschopnosti než rodinné podniky s menšími zkušenostmi (Björnberg a Nicholson, 2007).

- 3) **Velikost podniku:** Velké rodinné podniky mají vyšší životaschopnost díky snadnějšímu přístupu k veřejným zdrojům (Morck et al., 2000).
- 4) **Odvětvový sektor:** Podniky provozující svou činnost v sektoru zemědělství, mají nižší životaschopnost v důsledku sezónního charakteru práce (Essel et al., 2019).
- 5) **Finanční výkonnost:** Podniky s vyšší finanční výkonností mají vyšší životaschopnost díky svým širším možnostem k získávání dalších zdrojů (znalostí, sociálního a finančního kapitálu), které mohou podnik posílit, poskytnout mu stabilitu a rozšířit jeho schopnosti (Leaprott, 2005).
- 6) **Nejvyšší dosažené vzdělání:** Podniky, jejichž zakladatelé/majitelé dosahují vyššího vzdělání, mají vyšší životaschopnost díky nabytým profesním znalostem v rámci studia (Fang et al., 2012).
- 7) **Obor vzdělání:** Podniky, jejichž zakladatelé/majitelé mají vzdělání v oblasti managementu, obchodu a ekonomie v sobě mají většího podnikatelského ducha, a proto jejich podniky dosahují vyšší životaschopnosti než podniky, jejichž majitelé získali vzdělání v jiných oborech (GUESSS, 2021; Hattab, 2014).

6 Výsledky jednotlivých šetření

V této kapitole jsou představeny klíčové výsledky třech empirických šetření (viz kapitola 5) vedoucích k naplnění cílů a zodpovězení výzkumných otázek (viz kapitola 1).

6.1 Výsledky empirického šetření 1

Empirického šetření 1 se zúčastnilo celkem 35 zástupců univerzit, respektive ekonomických fakult, ze 17 zemí subsaharské Afriky (viz kapitola 5.1.2). Pro zjednodušení bude v této kapitole využíváno pojmů univerzita či vysoká škola (dále také VŠ) jako akronymu pro ekonomickou fakultu dané vysoké školy. K vyhodnoceným datům jsou uvedena čísla otázek, ze kterých byly informace získány. Čísla otázek se vztahují k dotazníku prvního empirického šetření – viz příloha I.

Zhruba polovina odpovědí (54 %) byla získána od respondentů, kteří působí na veřejných vysokých školách, druhá polovina (46 %) od respondentů, kteří působí na soukromých vysokých školách v subsaharské Africe (ot. 3). Školné studenti musí hradit v 89 % případů. Podle získaných odpovědí se školné za univerzitu nehradí pouze na veřejných univerzitách v Beninu, Burkině Faso, Etiopii a Rwandě. Na zbylých veřejných vysokých školách zahrnutých do výzkumného šetření³⁹ a na všech soukromých vysokých školách⁴⁰ je zavedena povinná platba školného (ot. 4).

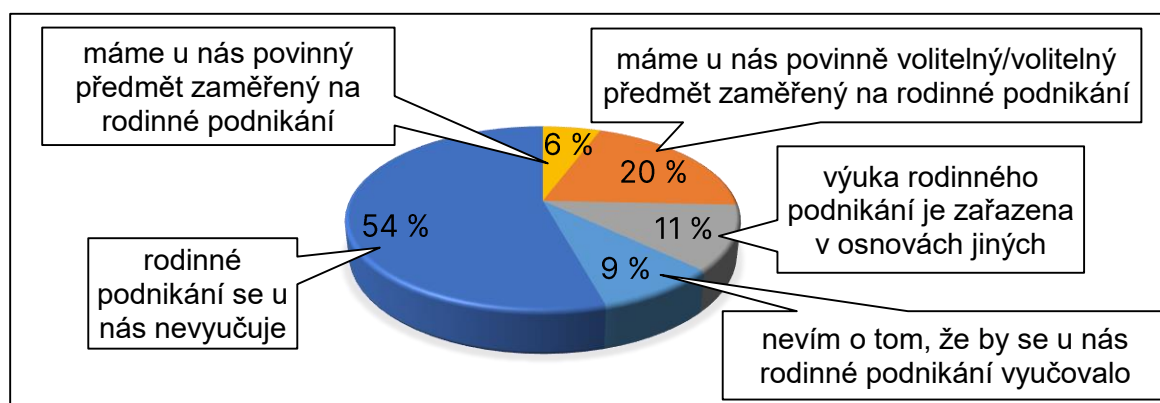
Téměř 83 % oslovených vysokých škol se snaží studenty zapojit do podnikatelských aktivit v rámci výuky (ot. 6) a 77 % univerzit pořádá speciální soutěže či školení na rozvoj podnikatelských kompetencí studentů (ot. 7). Na 40 % univerzit je zaveden celý obor/program, na 23 % univerzit povinný předmět a na 23 % univerzit povinně volitelný či volitelný předmět zaměřený na rozvoj podnikání (ot. 8). Podle 63 % respondentů jsou podnikatelské aktivity v rámci terciárního vzdělávání dostatečně podporovány (ot. 9).

Rodinné podnikání je zařazeno do výukových osnov jako povinný předmět pouze na dvou vysokých školách. Na dalších sedmi (20 %) je předmět RP zařazen mezi povinně

³⁹ Jedná o státy Kamerun, Demokratická republika Kongo, Ghana, Jihoafrická republika, Keňa, Malawi, Nigérie, Tanzanie a Zimbabwe.

⁴⁰ V Burundi, Cape Verde, Ghaně, Keni, Rwandě, Nigérii, Ugandě a Zambii.

volitelné či volitelné předměty a na čtyřech vysokých školách (11,4 %) je RP vyučováno v rámci výukových osnov jiných předmětů. Celkem 8,6 % respondentů neví o tom, že by jejich univerzita měla zařazeno rodinné podnikání do výukových osnov a 54,3 % přímo uvedlo, že na jejich univerzitě rodinné podnikání není ve výukových osnovách zahrnuto (ot. 10), jak znázorňuje obrázek 16. Celkem 60 % respondentů uvedlo, že podnikatelské aktivity se zaměřením na rodinné podnikání nejsou v jejich zemi v rámci terciárního vzdělávání dostatečně podporovány (ot. 11).



Obrázek 16: Obor/program či předmět na VŠ zaměřený na rodinné podnikání

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 57 % respondentů uvedlo, že pojem „rodinný podnik“ je v jejich zemi běžně používán (ot. 12). Pouze v 37 % případů je však rodinné podnikání, dle názoru pracovníků univerzit, uznáno za jedinečnou samostatnou formu podnikání na oficiální (státní) úrovni (ot. 13). Definice rodinného podnikání je na základě získaných dat legálně ukotvena v Tanzanii, Demokratické republice Kongo, a Jihoafrické republice (ot. 14)⁴¹.

Tabulka 4 zachycuje názor zástupců vysokých škol na podíl rodinných podniků na celkovém množství soukromých podniků.

⁴¹ Na základě poskytnutých odkazů na legislativu však nebyla právně ukotvená definice dohledána v ani jednom z těchto států. V případě Demokratické republiky Kongo poskytnutý odkaz směřoval na „Code de la Familia“, tedy rodinný zákoník, který neobsahoval žádnou zmínku o rodinném podnikání. Stejně tak v případě Tanzanie, kdy se respondent odkazoval na ukotvení rodiny v právním řádu. V případě Jihoafrické republiky byl uveden odkaz na Asociaci rodinných podniků Jihoafrické republiky (FABASA). V tomto případě se však nejedná o státní organizaci, ale o iniciativu na podporu rodinného podnikání, která pouze prezentuje vlastní definici rodinného podnikání.

Tabulka 4: Podíl RP na množství soukromých podniků z pohledu zástupců VŠ

Podíl rodinných podniků na celkovém množství soukromých podniků	Četnost	Procenta	Kumulativní četnost v %
0–20 %	3	8,6	8,6
21–40 %	10	28,6	37,1
41–60 %	12	34,3	71,4
61–80 %	8	22,9	94,3
Více než 80 %	2	5,7	100,0
Celkem	35	100,0	

Zdroj: vlastní zpracování

Více než dvě třetiny respondentů odhadují (viz tabulka 4), že podíl rodinných podniků na celkovém množství soukromých podniků v subsaharské Africe je maximálně 60 % (celkem se jedná o kumulativní součet 71,4 % respondentů). Dalších 22,9 % respondentů odhaduje podíl rodinných podniků na celkovém množství soukromých podniků mezi 61–80 % a 5,7 % respondentů si myslí, že v subsaharské Africe tvoří rodinné podniky více než 80 % všech soukromých podnikatelských subjektů, viz tabulka 4 (ot. 17). Podle 86 % respondentů tvoří rodinné podniky většinu mikro podniků, podle 69 % většinu malých podniků a podle 74 % většinu středních. Žádný z respondentů nepředpokládá většinový podíl rodinných podniků mezi velkými podniky (viz ot. 18).

Podle názoru respondentů rodinné podniky podnikají nejčastěji v oblasti obchodu, zemědělství a vzdělávacích aktivit (ot. 23)⁴².

Celkem 96 % respondentů považuje za žádoucí zabývat se specifickou formou rodinného podnikání z pohledu vědeckého výzkumu nebo z pohledu konkrétního vymezení na úrovni státu (ot. 25)⁴³.

Otevřená otázka dotazníku (ot. 26) sloužila k vyjádření vlastního názoru na problematiku rodinného podnikání. Tato otázka byla umístěna ve druhé části dotazníkového šetření a odpověď na ni byla dobrovolná. Přesto se celkem 21 respondentů rozhodlo vyjádřit svůj názor. Většina z nich přitom vyzdvihovala význam rodinného podnikání v jejich zemi z hlediska tvorby pracovních míst, rozvoje regionu, růstu HDP a distribuce produktů a služeb v oblastech, kde selhává vládní distribuce. Rodinné systémy jsou považovány za silnou složku většiny afrických zemí,

⁴² Údaj se vztahuje k druhé polovině dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 26 respondentů.

⁴³ Viz poznámka pod čarou 422.

přesto jeden respondent uvedl, že koncept rodinného podnikání lze aplikovat pouze v základním modelu nukleární rodiny, nikoliv africkém rodinném systému.

Většina respondentů dále uvedla, že je potřeba více rodinné podnikání propagovat a cíleně podporovat a to jak finančně, legislativně a v oblasti služeb pro rozvoj podnikání, tak i v rámci výuky ve školách. Respondenti se v této otevřené otázce vyjadřovali i k problematice selhání podniků, ke kterému často dochází zejména v polygamních rodinách po smrti hlavy rodiny. Obvykle zde totiž neexistuje organizační struktura, předpisy o finančním řízení, předpisy o zaměstnanosti a jiné.

6.1.1 Definice RP z pohledu zástupců vysokých škol

Otázka 19 byla zaměřena na to, jak je respondenty vnímán koncept rodiny z hlediska chápání rodinného podniku. Jednotlivé četnosti zachycuje tabulka 5.

Tabulka 5: Koncept rodiny v rámci RP z pohledu zástupců VŠ

Koncept rodiny	Četnost	Relativní četnost v %
Rodiče/manželé nebo partneři žijící ve společné domácnosti a jejich děti.	4	11
Rozšířená rodina zahrnující rodiče, manžele/partnery, děti, prarodiče, sourozence a další příbuzné v přímé linii.	22	63
Rozšířená rodina zahrnující všechny příbuzné členy rodiny bez dalších omezení.	3	9
Rodiče, manželé/partneři, děti a další blízcí přátelé žijící ve společné domácnosti (i pokrevně nepříbuzní, např. sousedé).	6	17

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem 63 % respondentů vnímá pojem rodina ve smyslu rozšířené rodiny. Tzn., že rodina zahrnuje rodiče, manžele, děti, prarodiče, sourozence a další příbuzné v přímé linii (např. bratrance, sestřenice apod.). Další 17 % respondentů koncept rodiny z hlediska rodinného podniku rozšiřuje na všechny (i pokrevně nepříbuzné) členy žijící ve stejné domácnosti a další blízké osoby (např. i sousedé). Naopak 11 % respondentů rodinu vidí pouze jako nukleární rodinu, tedy rodiče, manžele a děti žijící ve společné domácnosti. Zbýlých 9 % respondentů považuje za členy rodiny všechny příbuzné členy rodiny bez dalších omezení (viz tabulka 5).

Otázka 16 vycházela z nelegislativní úpravy, konkrétně usnesení vlády ČR č. 899 ze dne 18. října 2021, v jejímž rámci došlo k definování rodinného podniku v podmínkách České republiky (MPO CZE, 2020). Z této definice byly vybrány klíčové body, u nichž měli zástupci afrických vysokých škol určit, zda jsou důležité pro vymezení rodinného

podnikání v jejich zemi. Všechny vybrané klíčové body byly respondenty hodnoceny jako významné ve více než 50 % odpovědí.

Nejvíce respondentů, celých 86 %, považuje z hlediska legislativního ukotvení rodinného podnikání za významnou podmínku to, že je podnik tvořen minimálně dvěma společníky či společníkem a zaměstnancem, přičemž oba pochází ze stejné rodiny. Stejný počet respondentů pak považuje za významnou podmínku, že nejméně jeden z členů rodiny je držitelem oprávnění k podnikání (např. živnostenské, řemeslné, aj.) nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu. Celkem 77 % považuje za významný atribut rodinného podnikání z hlediska jeho právního ukotvení podmínku, že nadpoloviční většina společníků podniku je tvořena členy jedné rodiny, kde alespoň jeden člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu. Stejně významná je pak podmínka, že většina hlasovacích práv je v rukou členů rodiny, kde alespoň jeden člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu. Nejméně významný atribut (považovaný za významný v případě 69 % odpovědí) je podmínka, že většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace/svěřenecký fond nebo trust (resp. fond na ochranu správy dlouhodobého majetku), kde je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo trustu.

V otázce 20 měli respondenti za úkol ohodnotit na Likertově pětibodové stupnici (1 = není důležitý, 5 = velmi důležitý) významnost předem stanovených parametrů rodinného podniku. Celkem bylo na základě literární rešerše (Carsrud, 2006; Mandl, 2008; Perret, 2016 a další) a běžně používané definice v rámci EU (EFB, 2020)⁴⁴ a ČR (MPO CZE, 2020) definováno 11 faktorů, které respondenti hodnotili.

Výroky jsou následující, Cronbachova $\alpha = 0,71$:

Tvrzení 1: Alespoň dva členové domácnosti jsou zapojeni do správy a řízení RP.

Tvrzení 2: V kotovaném RP je zapotřebí, aby rodina vlastnila majoritní (minimálně 25%) podíl akcií.

⁴⁴ Společná evropská definice rodinného podniku zahrnuje následující faktory:

- 1) Většinu rozhodovacích práv má fyzická osoba (fyzické osoby), která (které) podnik založila (založily), nebo fyzická osoba (fyzické osoby), která (které) nabyla (nabyly) základní kapitál podniku, nebo jejich manželé, rodiče, dítě nebo přímí dědicové děti.
- 2) Většina rozhodovacích práv je přímá nebo nepřímá.
- 3) Na řízení podniku se formálně podílí alespoň jeden zástupce rodiny nebo příbuzenstva.
- 4) Kotované společnosti splňují definici rodinného podniku, pokud osoba, která podnik založila nebo získala, nebo její rodina či potomci vlastní 25 % rozhodovacích práv daných jejich základním kapitálem (EFB, 2020).

Tvrzení 3: Více než polovina zaměstnanců je v RP tvořena rodinnými příslušníky.

Tvrzení 4: Většina finančních zdrojů domácnosti je generována příjmem z daného RP.

Tvrzení 5: Většina členů rodiny se aktivně zajímá o dění v RP.

Tvrzení 6: Většina členů rodiny se aktivně podílí na rozhodování v RP.

Tvrzení 7: Většina rozhodovacích práv RP je v rodině, ať už přímo či nepřímo.

Tvrzení 8: V RP je zastoupeno nebo je plánováno zastoupení více rodinných generací.

Tvrzení 9: Záměrem RP je předat podnik budoucím rodinným generacím.

Tvrzení 10: Většina členů rodiny se ztotožňuje s hodnotami RP.

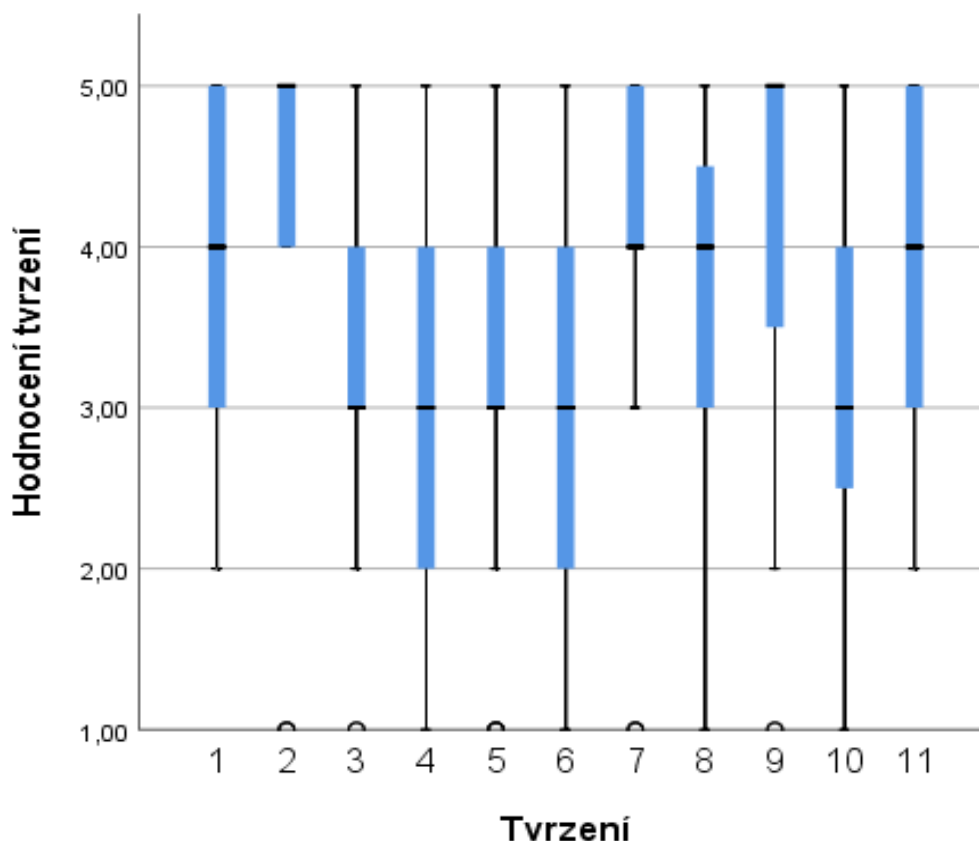
Tvrzení 11: Rodina (majitel podniku, převážná část rodiny,...) má shodné bydliště s místem/sídlem RP, nebo žije v jeho těsné blízkosti (např. vedlejší obec).

Hodnocení atributů zachycuje tabulka 6. Pro lepší orientaci získané výsledky zároveň graficky doplňuje obrázek 17.

Tabulka 6: Hodnocení jednotlivých tvrzení RP z pohledu zástupců VŠ

Tvrzení	Min	Max	Medián	Průměr	Směrodatná odchylka	Významnost (dle průměru)
1	2	5	4	4,03	1,071	4.
2	1	5	5	4,31	1,132	1.
3	1	5	3	3,31	1,078	8.-9.
4	1	5	3	3,31	1,207	8.-9.
5	1	5	3	3,26	1,245	11.
6	1	5	3	3,29	1,178	10.
7	1	5	4	4,09	1,173	3.
8	1	5	4	3,57	1,170	6.
9	1	5	4	4,14	1,167	2.
10	1	5	3	3,34	1,136	7.
11	2	5	4	3,89	1,105	5.

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 17: Hodnocení jednotlivých tvrzení o RP z pohledu zástupců VŠ

Zdroj: vlastní zpracování

Nejprve bylo zkoumáno, zda existuje statisticky významný rozdíl mezi hodnocením jednotlivých tvrzení. Protože získaná data nesplňují předpoklady pro parametrickou analýzu rozptylu, bylo rozhodnuto využít její neparametrickou variantu v podobě Kruskal-Wallisova testu (viz vzorec (4)), jehož předpoklady byly splněny⁴⁵. Výsledky Kruskal-Wallisova testu, který testoval nulovou hypotézu o tom, že mediány hodnocení jsou u každého tvrzení stejné, zachycuje tabulka 7.

Tabulka 7: Kruskal-Wallis Test pro hodnocení podle tvrzení

Celkové množství N	385
Kruskal Wallis test	47,782
Stupně volnosti	10
P-value	0,000

Zdroj: vlastní zpracování

Protože je p -value menší než 0,05, existuje statisticky významný rozdíl mezi mediány daných tvrzení na 5% hladině významnosti. Z toho důvodu byl proveden dle vzorce

⁴⁵ Závislá proměnná byla měřena na ordinální nebo spojité úrovni, nezávislá proměnná se skládá ze dvou nebo více kategoriálních, na sobě nezávislých skupin, existuje zde nezávislost pozorování a je splněna podmínka homoskedasticity (směrodatná odchylka je přibližně stejná u všech tvrzení).

(5) Bonferroniho test párového srovnání. Výsledky testu všech párových srovnání jsou uvedeny v příloze N. Tabulka 8 znázorňuje pouze párové srovnání s tvrzením 2, které bylo (dle průměru) hodnoceno jako nejvýznamnější.

Tabulka 8: Bonferroni test párového srovnání pro tvrzení 2

Srovnání	Testová statistika	Std. testová statistika	Sig.
Tvrzení 1 – Tvrzení 2	- 33,629	- 1,309	
Tvrzení 3 – Tvrzení 2	101,886	3,966	**
Tvrzení 4 – Tvrzení 2	98,400	3,830	**
Tvrzení 5 – Tvrzení 2	101,971	3,969	**
Tvrzení 6 – Tvrzení 2	101,686	3,958	**
Tvrzení 7 – Tvrzení 2	23,943	0,932	
Tvrzení 8 – Tvrzení 2	76,157	2,964	
Tvrzení 9 – Tvrzení 2	18,471	0,719	
Tvrzení 10 – Tvrzení 2	98,157	3,821	**
Tvrzení 11 – Tvrzení 2	47,343	1,843	

*** Významná na 0,001 hladině významnosti

** Významná na 0,01 hladině významnosti

* Významná na 0,05 hladině významnosti

† Marginálně významná na 0,1 hladině významnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě využití Bonferroniho korekčního testu byl prokázán statisticky významný rozdíl mezi tvrzením 2 a tvrzením 3, 4, 5, 6 a 10. Tvrzení 2 je tedy hodnoceno jako významnější, než tvrzení 3, 4, 5, 6 a 10. Není rozdíl mezi hodnocením tvrzení 2, 1, 7, 8, 9 a 11. Tato tvrzení lze tedy považovat za stejně významná, a proto by měla být zahrnuta do definice rodinného podnikání v subsaharské Africe.

Otázka 22 byla zaměřena na další specifikace rodinných podniků, tentokrát zejména v porovnání s podniky nerodinnými. Respondenti měli opět za úkol na pětibodové škále vyjádřit míru souhlasu (1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím) s daným výrokiem. Otázka 22 byla zařazena až v druhé polovině dotazníkového šetření, a proto na ni odpovědělo pouze 26 respondentů, Cronbachova $\alpha = 0,72$. Průměrné hodnocení jednotlivých výroků zachycuje tabulka 9.

Tabulka 9: Hodnocení dalších specifík RP z pohledu zástupců VŠ

Výrok	Průměrné hodnocení
Rodinné podniky využívají pro své podnikání zejména vlastní zdroje.	4,23
Rodinné podniky mají užší vztah ke svému okolí (k lokalitě, kde podnikají) než podniky nerodinné.	4,00
Rodinné podniky často přebírají úlohu vlády (vytváření pracovních míst, tvorba institucionálního prostředí,...).	3,92
Rodinné podniky vznikají nejčastěji v tzv. tradičních odvětvích (tradiční pro danou oblast – např. sklářství, textil, bižuterie, vinařství,...).	3,88
Rodinné podniky vytvářejí tzv. sociální polštář a podílejí se na tvorbě sociálního prostředí (tvorba sítí a vnějších vazeb na okolí).	3,85
Rodinné podniky jsou inovativnější (dokáží implementovat nové myšlenky) než podniky nerodinné.	3,77
Rodinné podniky jsou kreativnější (dokáží se na věci podívat jinýma očima) než podniky nerodinné.	3,69
Rodinné podniky jsou vynalézavější/mají vyšší sklony k invenci (přicházejí s mnoha novými návrhy a myšlenkami v různých situacích) než podniky nerodinné.	3,69
Činnost a produkty rodinných podniků lze považovat za jedinečné (těžko napodobitelné).	3,27
Rodinné podniky se více podílejí na ochraně a udržitelnosti životního prostředí než podniky nerodinné.	2,96
Rodinné podniky mají častěji tzv. finanční polštář než podniky nerodinné.	2,85

Zdroj: vlastní zpracování

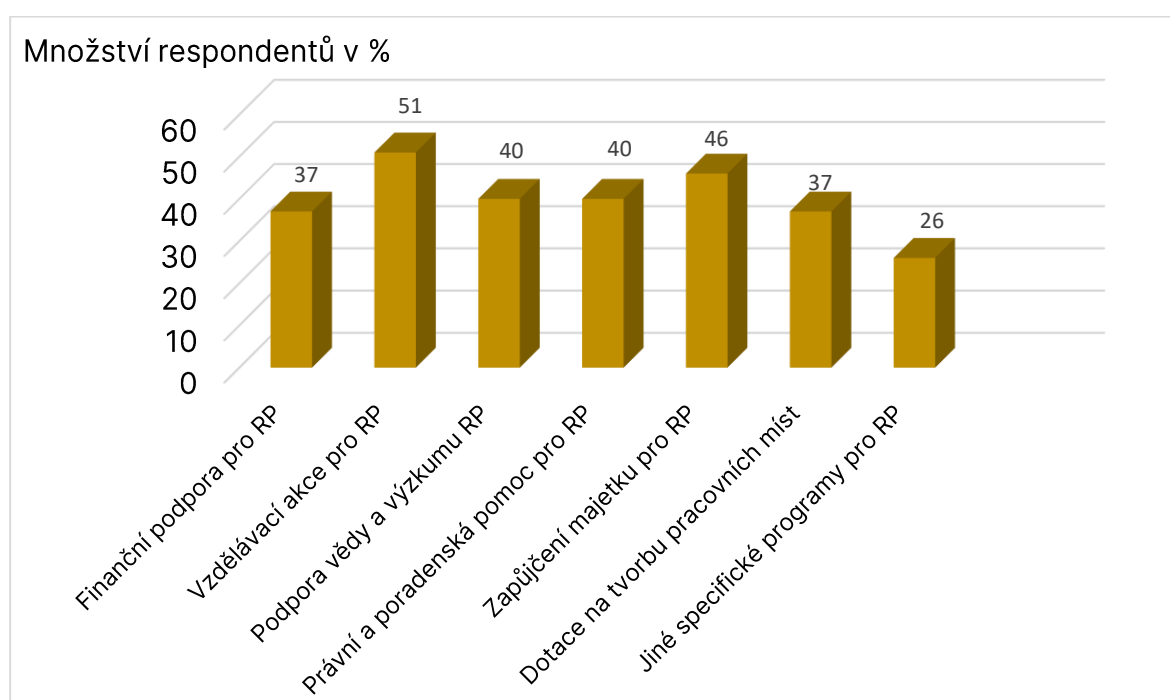
Nejvyšší průměrné hodnocení, tj. že s ním nejvíce respondenti souhlasili, získal výrok „rodinné podniky využívají pro své podnikání zejména vlastní zdroje“, následovaný výroky, že „rodinné podniky mají užší vztah ke svému okolí (k lokalitě, kde podnikají) než podniky nerodinné“, a že „rodinné podniky často přebírají úlohu vlády (vytváření pracovních míst, tvorba institucionálního prostředí,...)“. Naopak nejméně průměrně respondenti souhlasili s výrokem, že „rodinné podniky mají častěji tzv. finanční polštář než podniky nerodinné“.

6.1.2 Překážky/podpora RP z pohledu zástupců vysokých škol

Na překážky a podporu rodinného podnikání v subsaharské Africe se zaměřovaly dvě otázky: 15 a 24. Otázka 15 byla zařazena v první části dotazníku a odpovídali tak na ni všichni respondenti. Otázka 24 byla zařazena až v druhé polovině dotazníku, a proto na ni odpovídalo pouze 26 respondentů.

Podle získaných odpovědí na otázku 24 zaměřené na to, v jaké fázi cyklu fungování podniku a jakým problémům nejčastěji rodinné podniky v zemi respondenta čelí, bylo zjištěno, že nejčastějším problémem bývá zajišťování nástupnictví při rozhodnutí o předání podniku (35 %). Za ním následoval problém spojený s nedostatečným finančním kapitálem při zakládání podniku (31 %) a konflikty v rodině během fungování podniku (12 %). Ostatní problémy (např. nadměrná byrokratická zátěž, nedostatečný kapitál na expanzi podniku a další) zvolili pouze 1–2 respondenti.

Otázka 15 byla zaměřena na existenci specifických forem podpory pro rodinné podniky v zemi respondenta, viz obrázek 18.



Obrázek 18: Podpora pro RP z pohledu zástupců VŠ
Zdroj: vlastní zpracování

Ze získaných dat (viz obrázek 18) vyplývá, že nejčastěji se z hlediska nabídky podpory mohou rodinné podniky účastnit různých vzdělávacích akcí (v 51 % případů), mají možnost zapůjčení majetku a využití veřejných prostor pro pořádání vlastních akcí (46 %).

6.1.3 Vztah podpory RP a uznání RP na formální úrovni

Jak bylo uvedeno v úvodu této kapitoly 6.1, celkem 60 % respondentů nepovažuje vysokoškolské vzdělávání v oblasti rodinného podnikání za dostatečné (viz ot. 11). V případě, že nedochází k šíření informací o problematice rodinného podnikání na

základě výstupů a výsledků vědeckých studií, lze předpokládat, že vládní strany a organizace nebudou o dané téma jevit zájem a nebudou ho prosazovat.

Pro otestování daného předpokladu a zjištění existence závislosti mezi *podporou rodinného podnikání v oblasti vzdělávání a identifikací rodinného podniku na formální úrovni jako samostatné formy podnikání* (ot. 13) byla nejprve vytvořena kontingenční tabulka s očekávanými a skutečnými hodnotami (viz tabulka 10). Na jejím základě bylo rozhodnuto o provedení Chí-kvadrát testu o nezávislosti, vypočteném na základě vzorce (1) (viz tabulka 11).

Tabulka 10: Kontingenční tabulka podpora RP v rámci terciárního vzdělávání a RP jako samostatná forma podnikání na formální úrovni

	Samostatná forma podnikání na formální úrovni			
		ne	ano	
Podpora RP v rámci terciárního vzdělávání	Hodnota	ne	16	5
	Očekávaná hodnota		13,2	7,8
	Hodnota	ano	6	8
	Očekávaná hodnota		8,8	5,2

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11: Chí-kvadrát test nezávislosti podpora RP v rámci terciárního vzdělávání a RP jako samostatná forma podnikání na formální úrovni

Test	Statistic	Stupně volnosti	P-value
Chí-kvadrát	3,998	1	0,046

Zdroj: vlastní zpracování

P-value je menší 0,05 což znamená, že lze na 5% hladině významnosti zamítnout předpoklad o tom, že *podpora RP v rámci terciárního vzdělávání a RP jako samostatná forma podnikání na formální úrovni* jsou nezávislé a přijmout alternativní hypotézu o jejich závislosti. Pro měření síly závislosti byl využit Cramérův V koeficient, vypočtený dle vzorce (3). Síla Cramérova V koeficientu je 0,338.

Stejný postup byl aplikován i v případě zjišťování závislostí mezi *identifikací rodinného podniku na formální úrovni jako samostatné formy podnikání* (ot. 13) a existencí konkrétních veřejných forem podpory pro rodinné podniky dle názoru zástupců vysokých škol (ot. 15). Konkrétně je jedná o testování závislostí mezi *identifikací rodinného podniku na formální úrovni jako samostatné formy podnikání a finanční podporou; možností účastnit se vzdělávacích kurzů; podporou výzkumu, vývoje a inovací; právní a poradenskou pomocí pro RP; možností zapůjčení majetku a veřejných prostor; dotacemi na vytvoření pracovních míst; jinými specifickými programy určenými pro RP*. Tabulka četností pro dané podpory je uvedena v příloze O.

Z důvodu nízké obsazenosti jednotlivých kategorií (více než 20 % očekávaných četností (O_i) je menších než pět), a tím nesplnění podmínek pro provedení Chí-kvadrát testu o nezávislosti v kontingenční tabulce, byl podle vztahu (2) proveden Fisherův exaktní test.

V rámci testů byla testována nulová hypotéza (H_0), která předpokládala nezávislost mezi proměnnými. Alternativní hypotéza (H_1) byla definovaná jako „non H_0 “. V případě zamítnutí nulové hypotézy o nezávislosti daných proměnných byl na základě vzorce (3) vypočten Cramérův V koeficient. Výsledky všech testů shrnuje tabulka 12.

Tabulka 12: Testy nezávislosti podpora RP a RP jako samostatná forma podnikání na formální úrovni

	Zvolený test	Testová statistika	Stupně volnosti	P-value	Rozhodnutí o H_0	Cramér V koeficient
Finanční podpora	Fisherův exaktní			0,157	nezamítnuta	
Vzdělávací kurzy	Chí-kvadrát	0,480	1	0,826	nezamítnuta	
Podpora výzkumu, vývoje a inovací	Chí-kvadrát	0,326	1	0,568	nezamítnuta	
Právní a poradenská pomoc pro RP	Chí-kvadrát	7,363	1	0,007	zamítnuta	0,456
Zapůjčení majetku a veřejných prostor	Chí-kvadrát	4,609	1	0,032	zamítnuta	0,363
Dotace na vytvoření pracovních míst	Fisherův exaktní			0,000	zamítnuta	0,388
Další specifické programy pro RP	Fisherův exaktní			0,00	zamítnuta	0,630

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci realizovaných analýz bylo možné přijmout alternativní hypotézu o existenci závislosti mezi proměnnými *identifikace rodinného podniku na formální úrovni jako samostatné formy podnikání a právní a poradenskou pomocí pro RP; možností zapůjčení majetku a veřejných prostor; dotacemi na vytvoření pracovních míst; jinými specifickými programy určenými pro RP*. Cramérův V koeficient značil ve všech případech (kromě dalších specifických programů pro RP) středně silnou asociaci. V případě *dalších specifických programů pro RP* se jednalo o silnou asociaci. Všechny testy byly vyhodnoceny na 5% hladině významnosti.

6.2 Výsledky empirického šetření 2

Empirického šetření 2 (viz příloha J) se zúčastnilo celkem 30 rodinných podniků sídlících v subsaharské Africe, viz kapitola 5.1.2. Celkem 30 otázek daného šetření (viz příloha P) bylo zaměřeno na ověření využitelnost modelu hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL pro rodinné podniky v subsaharské Africe a případně určení nových vah (viz vzorec (6)) platných pro výzkum v podmínkách subsaharské Afriky.

Na základě zjištěných odpovědí byly stanoveny nové váhy u jednotlivých výroků v modelu hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL. Původní váhy určené pro využití v podmínkách ČR a nové váhy určené pro využití v podmínkách subsaharské Afriky pro všechny tři moduly shrnuje tabulka 13.

Tabulka 13: Model hodnocení vitality RP dle metodiky EF TUL – váhy ČR/SA

	Výrok	1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a	8a	9a	10a
	Správní modul	Původní váha ČR	0,07	0,08	0,11	0,12	0,11	0,10	0,09	0,11	0,11
Upravená váha SA		0,10	0,10	0,12	0,12	0,12	0,10	0,06	0,10	0,10	0,07
Změna ČR/SA		↑↑↑	↑↑	↑		↑		↓↓↓	↓	↓	↓↓↓
	Výrok	1b	2b	3b	4b	5b	6b	7b	8b	9b	10b
	Manažerský modul	Původní váha ČR	0,11	0,11	0,09	0,11	0,10	0,09	0,09	0,10	0,09
Upravená váha SA		0,11	0,10	0,11	0,10	0,10	0,09	0,11	0,11	0,07	0,10
Změna ČR/SA			↓	↑↑	↓			↑↑	↑	↓↓	↓
	Výrok	1c	2c	3c	4c	5c	6c	7c	8c	9c	10c
	Hospodářský modul	Původní váha ČR	0,09	0,08	0,10	0,11	0,11	0,10	0,09	0,12	0,10
Upravená váha SA		0,11	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,09
Změna ČR/SA		↑↑	↑↑		↓	↓		↑	↓↓		↓

Zdroj: vlastní zpracování

Vyšší váha (zelená šipka, síla je naznačena počtem šipek) byla ve správním modulu přiřazena výrokům 1a, 2a, 3a, 5a; v manažerském modulu výrokům 3b, 7b a 8b a v hospodářském (ekonomicko-finančním) modulu výrokům 1c, 2c a 7c. Naopak nižší váha (červená šipka, síla je naznačena počtem šipek) byla ve správním modulu přiřazena výrokům 7a, 8a, 9a a 10a; v manažerském modulu výrokům 2b, 4b, 9b a 10b a v hospodářském (ekonomicko-finančním) modulu výrokům 4c, 5c, 8c a 10c. Váhy ostatních výroků zůstaly beze změn.

6.3 Výsledky empirického šetření 3

Empirického šetření 3 se zúčastnilo celkem 139 rodinných podniků: 35 z Jihoafrické republiky, 33 z Ghany, 33 z Nigérie, 31 z Tanzanie a 7 z Keni, viz kapitola 5.3.2. Data z *empirického šetření 3* byla sesbírána jednak za účelem realizace mnohonásobné lineární regrese umožňující vyhodnocení stanovených hypotéz v kapitole 4, vedoucích k dosažení hlavního výzkumného cíle, a jednak za účelem možné úpravy a zjednodušení modelu hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL pomocí Likertova koeficientu diferenciacce, vypočteného dle vzorce (7), viz příloha Q. V podkapitole 6.3.1, 6.3.2 a 6.3.3 je při využití deskriptivní statistiky vždy uvedeno číslo otázky dotazníku (viz příloha K) v rámci které byla data vyhodnocena.

6.3.1 Deskriptivní statistika – zakladatel/vlastník podniku a jeho rodina

Jak již bylo uvedeno, šetření se zúčastnilo celkem 139 respondentů. Ti zastupují svůj podnik v roli jeho zakladatele či pokračovatele další generace. V 58 % případů se jednalo o vlastníka podniku, jehož rodina vlastní minimálně 51% podíl na vlastnictví podniku. Zbýlých 42 % respondentů pak uvedlo, že jeho rodina vlastní přesně polovinu podniku (ot. 2).

Důvodem založení či účasti na rodinném podnikání bylo ve 28 % případů tlak rodiny či nemožnost jiného uplatnění (tzv. necessity-driven entrepreneurs). Další 37 % respondentů učinilo dané rozhodnutí z vlastní vůle s vidinou příležitosti v konkrétním podnikání (tzv. opportunity-driven entrepreneurs). V 35 % případů se jednalo o kombinaci těchto dvou faktorů (ot. 45).

Nejčastěji respondenti dosahovali vysokoškolského vzdělání (36,7 %), následované vyšším středním vzděláním (34,5 %), středním vzděláním (19,4 %) a základním vzděláním (6,5 %). Čtyři respondenti (2,9 %) zakončili své studium získaným univerzitním doktorátem (ot. 76). Jako vystudovaný obor studia (ot. 77) nejčastěji respondenti uváděli všeobecné vzdělání (29,5 %). Další 23,7 % respondentů vystudovalo obor zaměřený na technologie a IT, 16,5 % vystudovalo obchod a právo, 13,7 % přírodní vědy, 8,6 % ekonomii, 7,2 % zemědělství a jeden respondent (0,7 %) vystudoval hudbu a umění. Na základě těchto informací byly vytvořeny dvě kontrolní proměnné v modelu mnohonásobné lineární regrese.

Celkem 63 % respondentů tvořili muži a 37 % ženy (ot. 75). Celých 72 % respondentů má jednoho manžela/jednu manželku, zatímco 28 % respondentů manžela/manželku

nemá (ot. 74). Vlastní dítě/děti má pouze 43 % respondentů (ot. 69). Respondenti, kteří měli děti, měli za úkol ohodnotit na Likertově pětibodové škále (1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím) čtyři tvrzení zaměřená na vnímání vlastních dětí, jakožto potenciálních nástupců (ot. 70 až 73). Daná tvrzení byla:

Tvrzení 1: Alespoň jedno z mých dětí má schopnost dlouhodobě úspěšně vést podnik.

Tvrzení 2: Alespoň jedno z mých dětí projevilo zájem o převzetí podniku.

Tvrzení 3: Alespoň jedno z mých dětí je schopno nést břemeno financování nástupnictví.

Tvrzení 4: Alespoň jedno mé dítě podpořilo jednotu rodinného podniku před svým individuálním bohatstvím.

Jelikož se jedná o formativní hodnocení, nebyla zde vypočtena Cronbachova alfa. Průměrné hodnocení daných čtyř tvrzení, sloupec „Nástupnictví“ v tabulce 14, dosahovalo hodnoty 4,09.

Tabulka 14: Hodnocení dětí, jakožto potenciálních nástupců

	Nástupnictví	Tvrzení 1	Tvrzení 2	Tvrzení 3	Tvrzení 4
Průměr	4,09	4,45	3,8	3,87	4,23
Min	2,25	1	1	1	1
Max	5	5	5	5	5
Směrodatná odchylka	0,662	0,946	1,162	1,186	0,998

Zdroj: vlastní zpracování

Na zjišťování výše *těžiště kontroly* se zaměřovaly otázky 66 až 68. Většina respondentů vykazuje spíše vyšší důvěru ve své vlastní schopnosti řídit svůj osud a ovládat výsledky své činnosti. *Těžiště kontroly* zakladatele/majitele rodinného podniku dosahovalo průměrného hodnocení 3,59. Daná hodnota byla vypočtena na základě hodnocení třech tvrzení (hodnocených jako 1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím), jak zachycuje tabulka 15, Cronbachova $\alpha = 0,71$. Získaná proměnná *těžiště kontroly*, je zároveň nezávislou proměnnou modelu lineární regrese analýzy.

Tvrzení 1: Jsem schopen chránit své osobní zájmy.

Tvrzení 2: Když si dělám plány, jsem si téměř jistý, že je dokážu uskutečnit.

Tvrzení 3: Mohu v podstatě určit, co se v mém životě stane.

Tabulka 15: Hodnocení těžiště kontroly

	Těžiště kontroly	Tvrzení 1	Tvrzení 2	Tvrzení 3
Průměr	3,59	3,82	3,68	3,52
Min	1	1	1	1
Max	5	5	5	5
Směrodatná odchylka	0,980	1,058	1,181	1,163

Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti důvěry měli respondenti dále v otázce 52 na pětibodové Likertově škále (1 = zcela nedůvěřuji, 5 = zcela důvěřuji) ohodnotit, do jaké míry důvěřují své rodině; sousedům; lidem, které znají osobně; lidem, které potkali prvně v životě; institucím. Souhrnná hodnocení daných skupin zachycuje tabulka 16. Na základě hodnocení prvních čtyř skupin (rodina, sousedé, lidé, jež zná respondent osobně a lidé, jež potkal poprvé v životě) byl vytvořen konstrukt další nezávislé proměnné *mezilidská a sociální důvěra*, Cronbachova $\alpha = 0,84$. Průměrné hodnocení *mezilidské a společenské důvěry* bylo 3,22. Důvěra institucím průměrně dosahovala hodnoty 2,22.

Tabulka 16: Hodnocení důvěry

	Mezilidská a sociální důvěra					Formální instituce
		Rodina	Sousedé	Lidé, které osobně znám	Lidé, které jsem potkal poprvé	
Průměr	3,22	4,01	3,3	3,04	2,53	2,22
Min	1,5	1	1	1	1	1
Max	5	5	5	5	5	5
Směrodatná odchylka	0,923	0,917	1,196	1,239	1,138	0,984

Zdroj: vlastní zpracování

V otázce 53 měli respondenti za úkol ohodnotit na pětibodové škále (1 = zcela nedůležití, 5 = zcela důležití), jak je pro ně v životě důležitá rodina, přátelé, politika, práce/podnik a náboženství. Na základě průměrného hodnocení je pro respondenty nejdůležitější rodina (průměrné hodnocení 3,96), následovaná náboženstvím (3,53), prací/podnikem (3,52), přáteli (3,04) a politikou (2,84). Viz tabulka 17. Protože rodinný podnik je založen na propojení dvou systémů – rodiny a podniku, bylo z uvedených dat zjištěno, která z těchto logik v rodinném podniku převažuje. Výpočet byl stanoven jako hodnocení důležitosti rodiny po odečtení hodnocení důležitosti práce/podniku (nově vzniklá proměnná byla nazvána jako *logika rodiny*). Průměrný výsledek dosahoval hodnoty 0,44, což znamená, že ve zkoumaných rodinných podnicích měla průměrně logika rodiny větší váhu než logika podniku. Celkem 52,6 % totiž

upřednostňuje logiku rodiny, zatímco pouze 24 % respondentů dává vyšší váhu logice podniku. U zbylých 23 % byla logika rodiny i podniku hodnocena stejnou známkou.

Tabulka 17: Hodnocení důležitosti jednotlivých logik

	Logika rodiny			Přátelé	Politika	Náboženství
		Rodina	Práce/ Podnik			
Průměr	0,44	3,96	3,52	3,04	2,84	3,53
Min	-3	1	1	1	1	1
Max	4	5	5	5	5	5
Směrodatná odchylka	1,584	1,089	0,981	1,138	1,229	1,496

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě vyjádření míry souhlasu na pětibodové Likertově škále (1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím) měli respondenti hodnotit také následujících pět výroků vzhledem k jejich rodině (ot. 54 až 58).

Tvrzení 1: Členové rodiny si skutečně pomáhají a podporují se navzájem.

Tvrzení 2: V naší rodině panuje pocit sounáležitosti.

Tvrzení 3: Naše rodina dělá věci společně.

Tvrzení 4: Vycházíme spolu velice dobře.

Tvrzení 5: Zdá se, že se členové rodiny vyhýbají vzájemnému kontaktu, když jsou doma.

Tvrzení 5 bylo následně pro výpočet další nezávislé proměnné *rodinná soudržnost* v modelu mnohonásobné lineární regrese reverzně ohodnoceno (R), Cronbachova $\alpha = 0,70$. Průměrné hodnocení *rodinné soudržnosti* bylo 3,64. Hodnocení jednotlivých tvrzení zachycuje tabulka 18.

Tabulka 18: Hodnocení rodinné soudržnosti

	Rodinná soudržnost	Tvrzení 1	Tvrzení 2	Tvrzení 3	Tvrzení 4	Tvrzení 5 (R)
Průměr	3,64	3,58	3,65	3,5	3,88	3,6
Min	1,4	1	1	1	1	1
Max	5	5	5	5	5	5
Směrodatná odchylka	0,818	1,285	1,089	1,218	1,143	1,311

Zdroj: vlastní zpracování

Další nezávislou proměnnou, měřenou opět na pětibodové Likertově škále (1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím) na základě hodnocení třech tvrzení byla *mezigenerační autorita* (ot. 58 až 61). Průměrné hodnocení daného konstruktů bylo 3,68, Cronbachova $\alpha = 0,73$.

Tvrzení 1: Přání starší generace se plní.

Tvrzení 2: Starší a mladší členové mají stejnou moc.

Tvrzení 3: Mladší generace je podporována ve vyjadřování svých názorů.

Tvrzení 2 a 3 bylo pro vyhodnocování výsledků reverzně kódováno (R). Hodnocení jednotlivých tvrzení zachycuje tabulka 19.

Tabulka 19: Hodnocení mezigenerační autority

	Mezigenerační autorita	Tvrzení 1	Tvrzení 2 (R)	Tvrzení 3
Průměr	3,77	4,33	3,34	3,64
Min	2,67	2	1	1
Max	5	5	5	5
Směrodatná odchylka	0,486	0,811	1,243	0,978

Zdroj: vlastní zpracování

Další nezávislá proměnná *otevřená komunikace v rodině* byla získána na základě hodnocení čtyř tvrzení (ot. 62 až 65). Respondenti opět hodnotili na Likertově škále (1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím) souhlas s daným tvrzením ve vztahu k vlastní rodině.

Tvrzení 1: Věnujeme čas tomu, abychom si navzájem naslouchali.

Tvrzení 2: Jsme v komunikaci mezi sebou upřímní, nikoliv zdvořilí.

Tvrzení 3: Otevřeně vyjadřujeme své názory.

Tvrzení 4: Dokážeme otevřeně mluvit o většině problémů (včetně tabuizovaných témat).

Průměrné hodnocení výsledného konstruktů bylo 2,91, Cronbachova $\alpha = 0,91$. Hodnocení jednotlivých tvrzení zachycuje tabulka 20.

Tabulka 20: Hodnocení otevřené komunikace v rodině

	Otevřená komunikace v rodině	Tvrzení 1	Tvrzení 2	Tvrzení 3	Tvrzení 4
Průměr	2,91	2,81	2,84	2,99	3
Min	1	1	1	1	1
Max	5	5	5	5	5
Směrodatná odchylka	1,081	1,254	1,169	1,225	1,234

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka 10 zkoumala, koho zakladatelé/majitelé podniku považují za součást rodiny. Jednotlivé výsledky zachycuje tabulka 21.

Tabulka 21: Koncept rodiny v rámci RP z pohledu zakladatelů/majitelů RP

	Četnost	Relativní četnost
Rodiče/manželé nebo partneři žijící ve společné domácnosti a jejich děti.	30	21,6 %
Rozšířená rodina zahrnující rodiče, manžele/partnery, děti, prarodiče, sourozence a další příbuzní v přímé linii.	66	47,5 %
Rozšířená rodina zahrnující všechny příbuzné členy rodiny bez dalších omezení.	10	7,2 %
Rodiče, manželé/partneři, děti a další blízcí přátelé žijící ve společné domácnosti (i pokrevně nepříbuzní, např. sousedé).	33	23,7 %

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji je rodina chápána v její rozšířené formě zahrnující kromě nukleární rodiny i další příbuzné v přímé linii (47,5 %). Téměř 24 % respondentů pak rodinu chápe ve smyslu všech lidí, žijících ve společné domácnosti (např. i přátelé a sousedé). Necelých 22 % rodinu chápe pouze v její nejužší nukleární podobě a zbylých 7 % zahrnuje pod pojem rodina všechny příbuzné členy rodiny bez omezení.

6.3.2 Deskriptivní statistika – RP, podpora a bariéry podnikání

Ze 139 zkoumaných podniků jich je 43,2 % registrováno v AFF. Zbylých 56,8 % registraci v organizaci zvažuje (ot. 1). Téměř polovina respondentů (48,2 %) provozuje svůj podnik ve venkovských oblastech, 27,3 % ve městě s cca 5 000 až 50 000 obyvateli a 24,5 % ve velkém městě s více než 50 000 obyvateli (ot. 4). Nejmladší podnik byl založen v roce 2022 a nejstarší podnik v roce 1889. Celkem 3 rodinné podniky (2 %), které se účastnily empirického šetření, byly založeny před rokem 1900. Dalších 9 % rodinných podniků bylo založeno mezi lety 1901 až 1950, 71 % od roku 1951 do roku 2000 a zbylých 18 % po roce 2000 (ot. 5). Celkem 15,1 % podniků je aktuálně vedeno zakladateli rodinného podnikání, 52,5 % je vedeno druhou generací, 28,1 % třetí, 3,6 % čtvrtou a 0,7 % (1 podnik) je aktuálně veden pátou generací rodiny (ot. 6). Oblast působnosti a zastoupená generace podniku byly další dvě kontrolní proměnné modelu mnohonásobné lineární regrese.

Rodinné podniky byly dle počtu zaměstnanců nejčastěji zařazeny mezi malé podniky (46 %) a střední podniky (41,7 %). Mikropodniky byly zastoupeny v 8,6 % a velké podniky v 3,6 % případů (ot. 7). Počet zaměstnanců v podniku sloužil jako další kontrolní proměnná v modelu lineární regrese.

Pouze dva rodinní členové jsou začleněni do chodu podniku ve 20,1 % případů, 3 až 5 členů rodiny je do rodinného podniku zapojeno ve 30,2 % případů, 6 až 10 členů v 19,4 % případů, 11 až 20 v 17,3 % případů a více, než 20 členů rodiny, je zapojeno do chodu rodinného podniku v 12,9 % případů (ot. 8).

Z hlediska obrátu dosahuje 54 % podniků účastnících se průzkumu obrátu méně než 2 miliony dolarů ročně. Dalších 17,3 % podniků má roční obrat mezi 2 až 10 milionů dolarů, 24,5 % dosahuje obrátu 10 až 50 milionů dolarů a celkem 6 podniků (4,3 %) má roční obrat větší než 50 milionů dolarů (ot. 9). Celkem 41 % podniků působí v oblasti primárního sektoru, 17,3 % v sekundéru a 41,7 % má svoje podnikání zaměřeno zejména na terciární sektor (ot. 11).

Tabulka 22 zachycuje, jak rodinný podnik vnímá svoje postavení/výkonnost v porovnání s vlastní konkurencí za poslední 3 roky. Hodnocení probíhalo na pětibodové Likertově škále (1 = mnohem horší, 5 = mnohem lepší) v oblasti růstu tržeb, růstu zisku, růstu podílu na trhu, tvorby pracovních míst a inovativnosti (ot. 12). Na základě průměrného hodnocení růstu tržeb a růstu zisku byla vytvořena nová kontrolní proměnná v modelu mnohonásobné lineární regrese, *finanční výkonnost*, Cronbachova $\alpha = 0,72$.

Tabulka 22: Hodnocení výkonnosti RP

	Finanční výkonnost			Růst podílu na trhu	Tvorba pracovních míst	Inovativnost
		Růst tržeb	Růst zisku			
Průměr	3,25	3,29	3,02	3,21	2,9	2,8
Min	1	1	1	1	1	1
Max	5	5	5	5	5	5
Směrodatná odchylka	1,004	1,158	1,316	1,113	1,331	1,023

Zdroj: vlastní zpracování

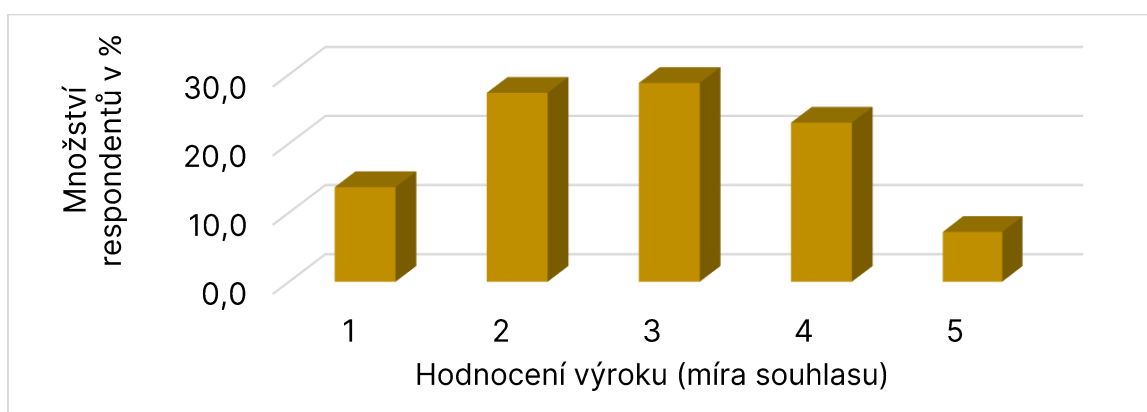
Otázka 13 na pětibodové Likertově škále zjišťovala, jak by různé osoby/skupiny reagovaly (1 = velmi negativně; 5 - velmi pozitivně) na převzetí vedení rodinného podniku osobou z rodiny (oproti převzetí externí formou). Na základě hodnocení reakcí pěti různých skupin (rodinní příslušníci, nerodinní členové organizace, důležití zákazníci a dodavatelé, majitelé rodinných podniků v okolní síti, okruh rodinných přátel) byla vytvořena proměnná *normativní tlak*, Cronbachova $\alpha = 0,76$. Hodnocení reakcí daných pěti skupin a výsledného normativního tlaku zachycuje tabulka 23.

Tabulka 23: Hodnocení normativního tlaku

	Norma- tivní tlak	Rodinní příslušníci	Nerodinní členové podniku	Důležití zákazníci, dodavatelé	Majitelé RP v okolní síti	Okruh rodinných přátel
Průměr	3,68	3,7	3,57	3,88	3,51	3,72
Min	1,4	1	1	1	1	1
Max	5	5	5	5	5	5
Směrod. odchylka	0,765	1,146	1,123	0,944	0,928	1,11

Zdroj: vlastní zpracování

V otázce 50 měli respondenti na pětibodové Likertově škále (1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím) za úkol vyjádřit míru svého souhlasu s tvrzením: *V mé zemi jsou rodinné podniky na formální (státní) úrovni považovány za jedinečnou samostatnou formu podnikání (odděleně identifikovatelnou od ostatních podniků)*. Daná proměnná následně sloužila jako nezávislá proměnná nazvaná *identifikace rodinného podniku na formální úrovni jako samostatné formy podnikání* v mnohonásobné lineární regresi. Celkem 41 % respondentů necítí uznání rodinných podniků na formální úrovni, jako samostatné formy podnikání (volba odpovědi 1 či 2). Dalších 28,8 % vyjádřilo svůj neutrální postoj k danému hodnocení a 30,2 % respondentů označilo možnost 4 nebo 5, značící, že v jejich zemi jsou rodinné podniky na formální (státní) úrovni považovány za jedinečnou samostatnou formu podnikání. Rozložení jednotlivých odpovědí znázorňuje obrázek 19.



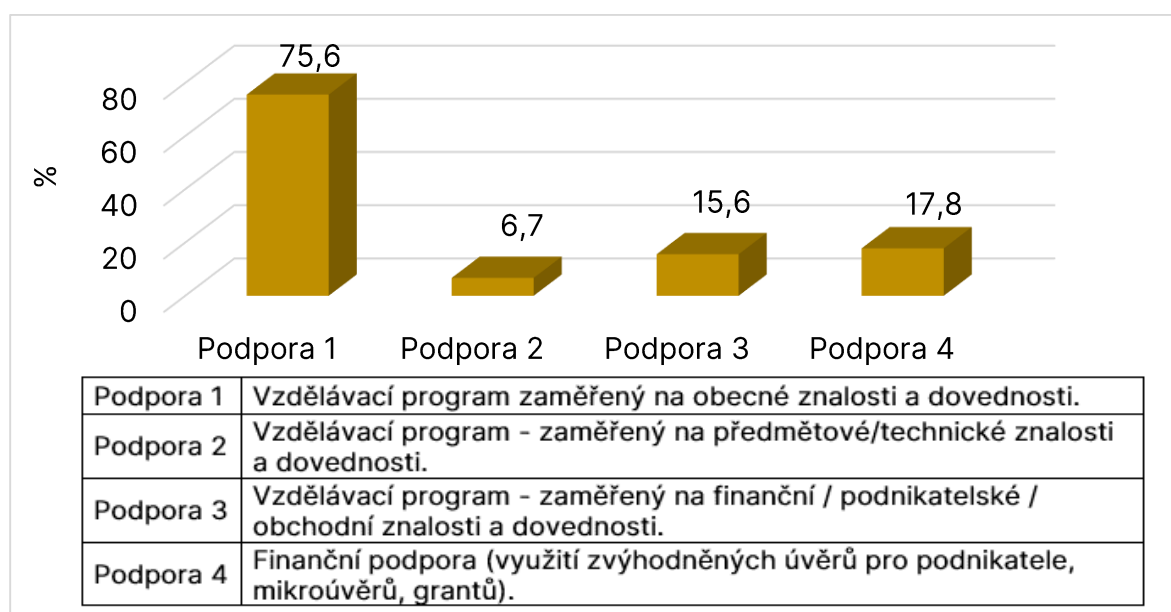
Obrázek 19: Hodnocení výroku: "V mé zemi jsou rodinné podniky na oficiální (státní) úrovni považovány za jedinečnou samostatnou formu podnikání"

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci šetření bylo dále zjištěno, že téměř 68 % rodinných podniků v posledních třech letech nevyužilo žádnou z dostupných veřejných podpor (ot. 46). Proměnná *čerpání veřejné podpory* je jednou z nezávislých proměnných v modelu mnohonásobné lineární regrese. Ti respondenti, kteří v otázce 46 uvedli, že čerpali

některou z veřejných podpor, měli následně za úkol v otázce 47 uvést, jaký typ podpory využili (zde byla možnost zvolit více odpovědí).

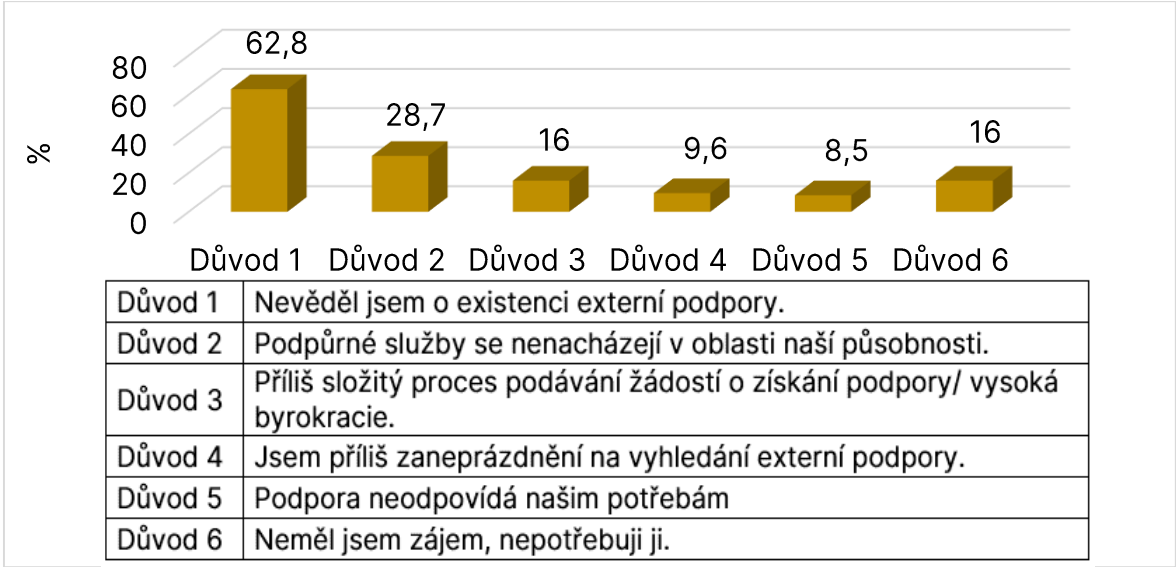
Jak bylo zjištěno, respondenti v posledních třech letech využili podporu pouze v podobě vzdělávacích kurzů a finanční pomoci (např. zvýhodněných úvěrů). Finanční podporu přitom využilo 17,8 % respondentů. Vzdělávací program zaměřený na obecné znalosti a dovednosti využilo 75,6 % respondentů, vzdělávací program týkající se oborové/technické znalosti a dovednosti využilo 6,7 % respondentů a vzdělávací program směřovaný na finanční/podnikatelské/obchodní znalosti a dovednosti využilo 15,6 % respondentů, jak zachycuje obrázek 20. Relativní četnosti se vztahují k množství 45 respondentů, kteří čerpali některou z veřejných podpor.



Obrázek 20: Typ využití veřejné podpory

Zdroj: vlastní zpracování

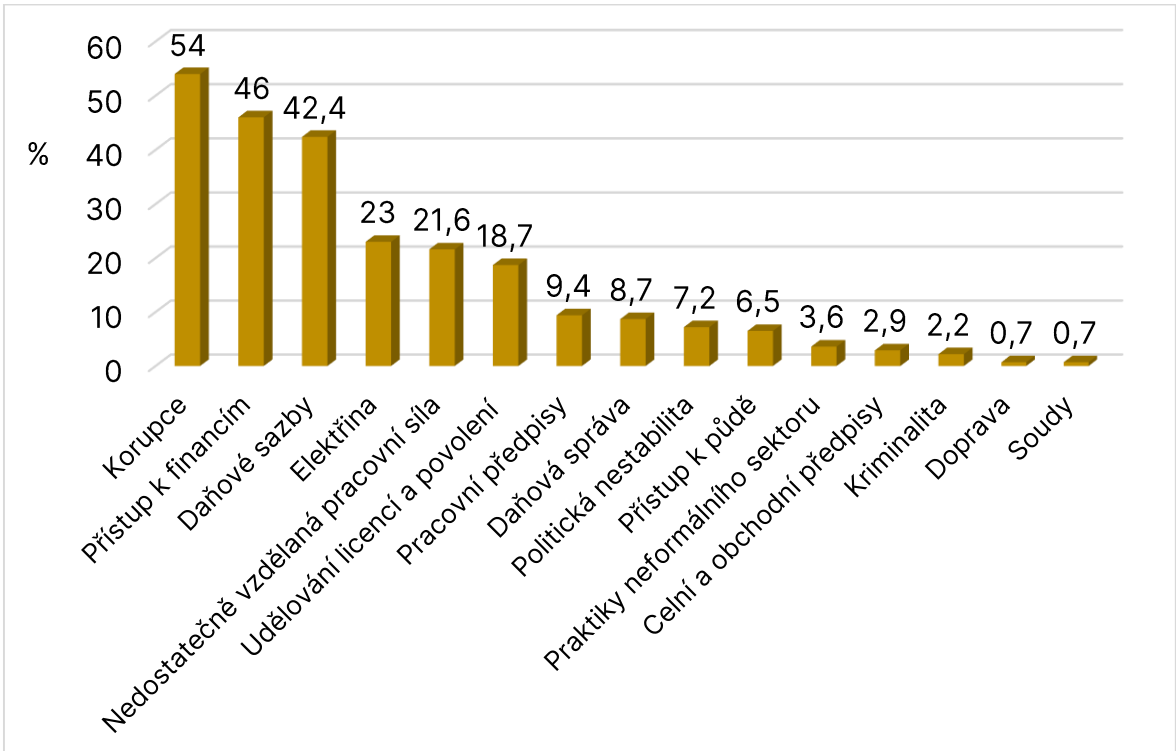
Respondenti, kteří naopak nečerpali žádnou veřejnou podporu v posledních třech letech, měli uvést důvod nevyužití žádné podpory. Nejčastějším uvedeným důvodem byla nevědomost o existenci podpory. Jednotlivé důvody a jejich relativní četnosti vztažené k množství 93 respondentů, kteří podporu nečerpali, zachycuje obrázek 21 (ot. 48). Respondenti zde měli možnost zvolit více odpovědí.



Obrázek 21: Důvod nečerpání veřejné podpory

Zdroj: vlastní zpracování

V otázce 49 měli respondenti za úkol z předem stanovených možností zvolit 1 až 3 největší bariéry v jejich podnikání. Mezi největší zvolené překážky patří korupce, přístup k financím a daňové sazby, které označilo za překážky více než 40 % respondentů. Více než 20 % respondentů pak vybralo elektřinu a nedostatečně vzdělanou pracovní sílu. Více než 10 % zvolilo také udělování licencí a povolení pro podnikání, jak zachycuje obrázek 22.



Obrázek 22: Největší překážky podnikání

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě těchto zjištění došlo k rozšíření modelu pro mnohonásobnou lineární regresi a s tím spojených nezávislých proměnných v kapitole 4 v oblasti překážek podnikání. Hypotéza 3 proto byla rozšířena a do modelu byly zahrnuty překážky podnikání, které označilo za překážku minimálně 10 % respondentů⁴⁶. V návaznosti na to proto byly dále vytvořeny následující hypotézy:

H3a: *Korupce, považovaná za jednu z největších překážek podnikání, má negativní vliv na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost rodinného podniku v zemích subsaharské Afriky.*

H3b: *Přístup k financím, považovaný za jednu z největších překážek podnikání, má negativní vliv na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost rodinného podniku v zemích subsaharské Afriky.*

H3c: *Daňové sazby, považované za jednu z největších překážek podnikání, mají negativní vliv na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost rodinného podniku v zemích subsaharské Afriky.*

H3d: *Elektřina, považovaná za jednu z největších překážek podnikání, má negativní vliv na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost rodinného podniku v zemích subsaharské Afriky.*

H3e: *Nedostatečně vzdělaná pracovní síla, považovaná za jednu z největších překážek podnikání, má negativní vliv na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost rodinného podniku v zemích subsaharské Afriky.*

H3f: *Udělování licencí a povolení k podnikání, považované za jednu z největších překážek podnikání, mají negativní vliv na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost rodinného podniku v zemích subsaharské Afriky.*

Jak obrázek 22 (viz strana 127) naznačuje, daňové sazby patří mezi časté překážky podnikání. Rodinné podniky jsou z důvodu jejich předávání dalším generacím do značné míry, oproti nerodinným podnikům, ovlivněny darovací a dědickou daní, která se však mezi jednotlivými státy liší (viz příloha R). Respondenti měli v otázce 51 vyjádřit svůj názor na to, zda se v jejich zemi mají tyto dvě specifické daně razantně snížit či zrušit (označeno 1), lehce snížit (označeno 2), ponechat stejné (označeno 3), lehce zvýšit (označeno 4) či razantně zvýšit (označeno 5). Souhrnné hodnocení zachycuje tabulka 24.

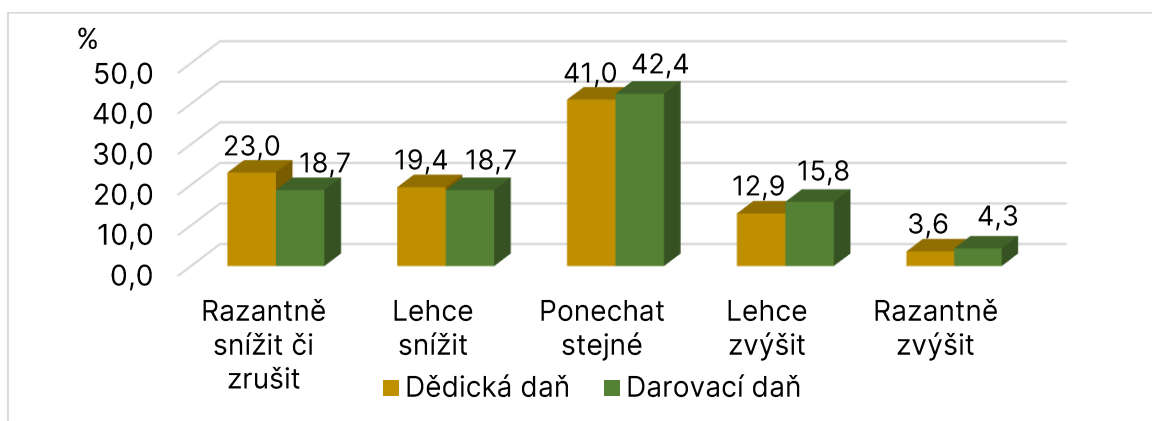
⁴⁶ Viz poznámka pod čarou 30 na str. 81.

Tabulka 24: Hodnocení dědické a darovací daně

	Dědická daň	Darovací daň
Průměr	2,55	2,68
Min	1	1
Max	5	5
Směrodatná odchylka	1,092	1,084

Zdroj: vlastní zpracování

V případě obou daní by se většina respondentů přiklápěla k jejich ponechání v nynější podobě (okolo 40 %) a dalších 40 % respondentů by daně snížilo, jak ilustruje obrázek 23.



Obrázek 23: Hodnocení dědické a darovací daně

Zdroj: vlastní zpracování

Zde je nutno podotknout, že v některých státech jsou dědické a darovací daně již zrušeny a nedávalo by tedy smysl jejich snižování. Přehled dědické a darovací daně v jednotlivých zemích, jejichž zástupci se zúčastnili výzkumu a některé další souvislosti jsou zaznamenány v příloze R.

6.3.3 Hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL

Otázka 14 až 43 byla zaměřena na hodnocení 30 výroků vymezených pro účely hodnocení vitality rodinného podnikání v oblasti správy (správní modul), managementu (manažerský modul) a hospodářství (ekonomicko-finanční modul). Respondenti měli u jednotlivých výroků za úkol posoudit, do jaké míry jsou platné v rámci implementace v jejich podniku. Stupnice pro hodnocení výroků byla následující: neimplementováno (kódováno jako 0), řešeno nahodile (kódováno 1), řešeno na základě intuice/zkušeností (kódováno 2), plánováno (kódováno 3), částečně implementováno (kódováno 4) a plně implementováno (kódováno 5). Jednotlivé odpovědi byly následně vynásobeny stanovenými vahami (viz kapitola 6.2). Poté byly získané hodnoty sečteny a zprůměrovány a převedeny do formy

procentního vyjádření v rámci každého modulu. Tímto způsobem bylo možné získat celkové hodnocení pro každý modul. Následně bylo vytvořeno celkové průměrné hodnocení všech třech modulů. Jednotlivým výsledkům bylo následně přiřazeno hodnocení na stupnici A–F, viz tabulka 25.

Tabulka 25: Obecné hodnocení vitality

A	83,34–100,00 %	Výborná vitalita
B	66,68–83,33 %	Velmi dobrá vitalita
C	50,01–66,67 %	Dobrá vitalita v procesu plánování
D	33,34–50,00 %	Dobrá vitalita se sklonem ke zhoršení v případě, že nebude řešena systémově
E	16,68–33,33 %	Slabá vitalita
F	0,00–16,67 %	Velmi slabá vitalita

Zdroj: vlastní zpracování

V téměř 50 % případů podniků, viz tabulka 26, dosáhlo v hodnocení celkové vitality stupně C, tedy dobré vitality, v procesu plánování a 44,6 % podniků stupně D (dobrá vitalita se sklonem ke zhoršení v případě, že nebude řešena systémově). Dalších 3,6 % rodinných podniků dosáhlo velmi dobré vitality (hodnocení B). Slabá vitalita (hodnocení E) byla zjištěna u 2,2 % podniků.

Tabulka 26: Hodnocení vitality rodinných podniků v subsaharské Africe

		A	B	C	D	E	F
Správní modul	Absolutní množství	0	13	60	44	21	0
	Relativní podíl v %	0	9,4	43,2	32,4	15,1	0
Manažerský modul	Absolutní množství	0	9	60	48	21	1
	Relativní podíl v %	0	6,5	43,2	34,5	15,1	0,7
Hospodářský modul	Absolutní množství	0	12	74	45	7	1
	Relativní podíl v %	0	8,6	53,2	32,4	5	0,7
Celková vitalita	Absolutní množství	0	5	69	62	3	0
	Relativní podíl v %	0	3,6	49,6	44,6	2,2	0

Zdroj: vlastní zpracování

Přehled jednotlivých výroků v češtině zahrnuje příloha P. V modulu správy dosáhl nejnižšího průměrného hodnocení, tzn., že je průměrně nejméně implementovaný výrok 1a (1,51), výrok 7a (1,67) a výrok 2a (2,04). Celkem 18 % z dotazovaných podniků vůbec nemá zpracované písemné „stanovy“, které určují vztahy mezi zaměstnanci, kodex chování, podnikové hodnoty (výrok 1a) a 19,4 % podniků nemá zřízeny vnitřní řídicí orgány (např. rodinná rada, dozorčí rada, poradní sbor atd.), které řeší případné konflikty (výrok 2a). Pouze 1,4 % uvedlo, že má písemné „stanovy“ alespoň částečně implementovány a 17,3 % plánuje jejich tvorbu. Zřízení řídicích orgánů plánuje 10,8 % rodinných podniků. Výrok 7a byl zaměřen na možnost najmout

si profesionála, který by podniku pomohl s procesem převodu rodinného podniku. Jak z odpovědí vyplynulo, více než 80 % respondentů tuto variantu zatím neplánuje. Pouze jeden podnik uvedl, že má již najatého profesionála.

V *manažerském modulu* je evidentně největší slabinou rodinných podniků schopnost striktně oddělit rodinné konflikty od konfliktů v podniku. Výrok 5b byl průměrně ohodnocen známkou 1,47. Výrok o tom, že rodinné konflikty jsou striktně odděleny od konfliktů v podniku a komunikace při řešení konfliktů je otevřená a efektivní bylo označeno ve 29,5 % podniků jako neimplementované. Dalších 23,7 % respondentů jej označilo za řešeno nahodile a 25,2 % respondentů za řešeno na základě intuice/zkušenosti. Celkem 12,9 % respondentů plánuje zavedení opatření a oddělení těchto konfliktů a 8,6 % zkoumaných podniků je již částečně implementovalo.

Striktní oddělení rodiny a podniku činí rodinným podnikům problém i v *modulu hospodářském (ekonomicko-finančním)*, kde nejnižší průměrné známky, 2,35, dosáhl výrok 1c. Ten tvrdil, že majetek podniku a soukromý majetek majitele a jeho rodinných příslušníků jsou striktně odděleny. Téměř polovina respondentů nemá dané oddělení implementováno nebo jej řeší nahodile nebo na základě intuice/zkušenosti. Další hodnocení výroků je možno nalézt v příloze S. Jejich hodnocení v převážené podobě zachycuje příloha T.

V otázce 44 měli respondenti možnost uvést vlastní e-mailovou adresu v případě, že mají zájem o zaslání hodnocení vitality vlastního rodinného podniku. Všem zájemcům bylo následně zdarma poskytnuto individuální posouzení vitality jejich rodinného podnikání (viz příloha L).

6.3.4 Mnohonásobná lineární regrese pro „vitalita RP v SA“

Nejprve byly zkoumány předpoklady testu mnohonásobné lineární regrese. Získaná data splňovala všechny podmínky pro realizaci mnohonásobné lineární regrese. Došlo ke kontrole nezávislosti i normality reziduí a splnění předpokladu o linearitě. Dále byl splněn předpoklad homoskedasticity a pomocí faktoru inflace rozptylu byla identifikovaná pouze mírná korelace. Podrobné vyhodnocení jednotlivých předpokladů je zachyceno v příloze U.

Následně byla provedena samotná regresní analýza (viz vzorec (8)), která posuzovala vztah mezi závislou proměnnou *vitalita rodinného podniku* a nezávislými proměnnými (viz kapitola 6.3.3). Výsledky mnohonásobné lineární regrese shrnuje tabulka 27.

Tabulka 27: Mnohonásobná lineární regresní analýza

Závislá proměnná	Model 1		Model 2	
	β	t-values	β	t-values
Vitalita rodinného podniku				
(Intercept)		8,920		4,487
Kontrolní proměnné				
Oblast působnosti	-0,001	-0,016	-0,008	-0,181
Generace	+0,170*	2,532	+0,058	1,420
Velikost podniku (počet zam.)	-0,077	-1,168	-0,073	-1,837
Sektor	+0,110†	1,692	+0,029	0,731
Finanční výkonnost	+0,161*	2,328	+0,007	1,6098
Nejvyšší dosažené vzdělání	+0,554***	8,038	+0,175***	3,635
Obor vzdělání	-0,022	-0,325	-0,039	-0,987
Nezávislé proměnné				
Identifikace RP na formální úrovni jako samostatné formy podnikání			+0,121*	2,533
Veřejná podpora			+0,140*	3,109
Překážka korupce			-0,081†	-1,848
Překážka přístup k financím			-0,050	-1,103
Překážka daňové sazby			+0,070	1,565
Překážka elektřina			-0,054	-1,262
Překážka nedostatečně vzdělaná pracovní síla			-0,132*	-3,097
Překážka udělování licencí			-0,015	-0,363
Rodinná soudržnost			+0,101	-0,355
Rodinná soudržnost na druhou			+0,070	0,246
Mezigenerační autorita			-0,016	-0,415
Otevřená komunikace v rodině			+0,263***	4,919
Mezilidská a sociální důvěra			+0,107*	2,294
Logika rodiny			+0,165*	2,964
Těžiště kontroly			+0,168**	3,368
Vhodnost modelu				
R^2		0,456		0,844
Adj R^2		0,427		0,814
ΔR^2		0,456		0,388
ΔF -statistic		15,684***		19,205***

*** Významná na 0,001 hladině významnosti

** Významná na 0,01 hladině významnosti

* Významná na 0,05 hladině významnosti

† Marginálně významná na 0,1 hladině významnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Model 1 v mnohonásobné lineární regresi zahrnuje pouze kontrolní proměnné (*oblast působnosti, generace, velikost podniku (počet zam.), sektor, finanční výkonnost, nejvyšší dosažené vzdělání a obor vzdělání*) a je statisticky významný: $F(7,131) = 15,684$, $p < 0,001$ (viz tabulka 27).

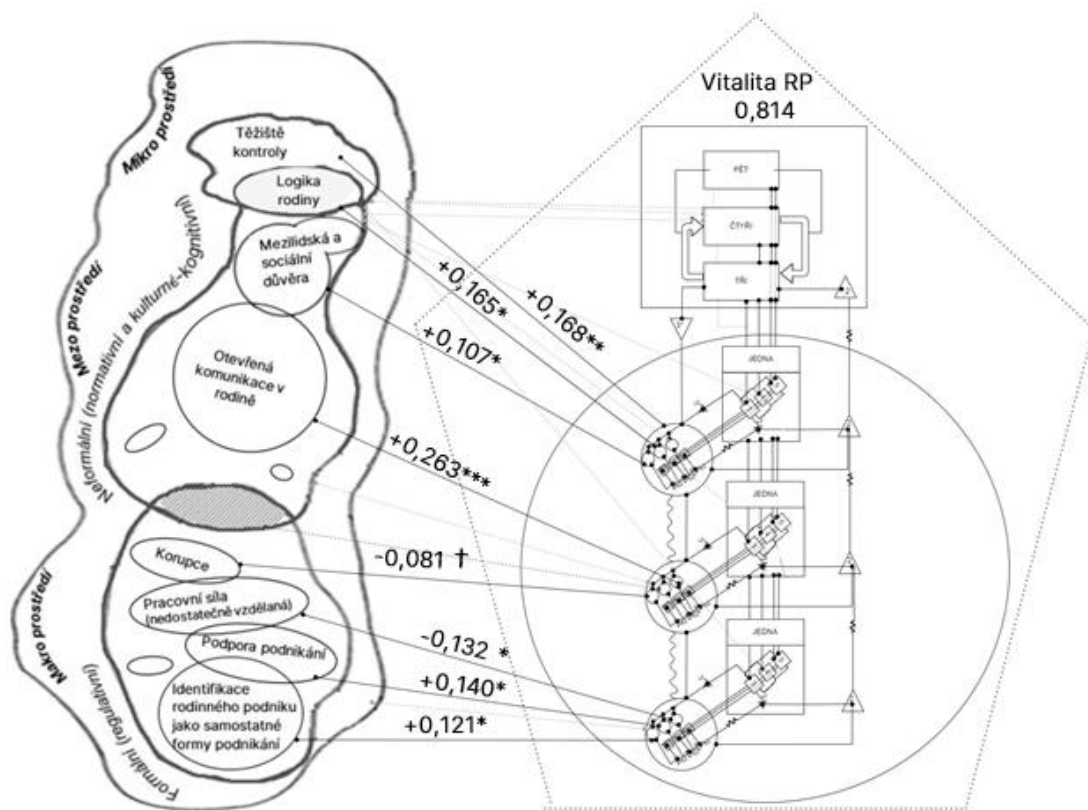
V modelu 2 mnohonásobné lineární regresní analýzy bylo navíc zahrnuto 14 nezávislých proměnných. Přidání proměnných *identifikace RP na formální úrovni jako samostatné formy podnikání, veřejná podpora, překážka korupce, překážka přístup k financím, překážka daňové sazby, překážka elektřina, překážka nedostatečně vzdělaná pracovní síla, překážka udělování licencí k podnikání, rodinná soudržnost (+ rodinná soudržnost na druhou)*⁴⁷, *mezigenerační autorita, otevřená komunikace v rodině, mezilidská a sociální důvěra, logika rodiny a těžiště kontroly* k predikci *vitality rodinného podniku* vedlo ke statisticky významnému zvýšení v R^2 o 0,388, $F(22, 116) = 28,248$, $p < 0,001$.

Na základě zjištěných výsledků, viz tabulka 27, došlo k vyhodnocení stanovených hypotéz v kapitole 4.

Identifikace RP na formální úrovni jako samostatné formy podnikání významně a pozitivně ($\beta = 0,121$; $p = 0,013$) ovlivňuje vitalitu RP, H1 podpořena. *Veřejná podpora* čerpaná v posledních třech letech významně a pozitivně ($\beta = 0,140$; $p = 0,002$) ovlivňuje vitalitu RP, H2 podpořena. *Překážka korupce* pouze marginálně ($p = 0,067$) a negativně ($\beta = -0,081$) ovlivňuje vitalitu RP, H3a podpořena na hladině 10% významnosti. *Překážka přístup k financím, překážka daňové sazby a překážka elektřina* nejsou v modelu 2 významné, H3b, H3c a H3d nebyly podpořeny. *Překážka nedostatečně vzdělaná pracovní síla* významně ($p = 0,002$) a negativně ($\beta = -0,132$) ovlivňuje vitalitu RP, H3e podpořena. *Překážka udělování licencí k podnikání* není v modelu 2 signifikantní, H3f nebyla podpořena. Rodinná soudržnost a její kvadratická podoba není v modelu 2 signifikantní, H4 nebyla podpořena. *Mezigenerační autorita* není v modelu 2 signifikantní, H5 nebyla podpořena. *Otevřená komunikace v rodině* významně a pozitivně ($\beta = 0,263$; $p < 0,001$) ovlivňuje vitalitu RP, H6 podpořena. *Mezilidská a sociální důvěra* významně a pozitivně ($\beta = 0,107$; $p = 0,007$) ovlivňuje vitalitu RP, H7 podpořena. *Logika rodiny* významně a pozitivně ($\beta = 0,165$; $p = 0,004$) ovlivňuje vitalitu RP, H8 podpořena. *Těžiště kontroly* významně a pozitivně ($\beta = 0,168$; $p = 0,024$) ovlivňuje vitalitu RP, H9 podpořena. Výsledky mnohonásobné lineární regrese graficky znázorňuje obrázek 24.

Z kontrolních proměnných je významná pouze proměnná *nejvyšší dosažené vzdělání* ($\beta = 0,175$; $p < 0,001$). Kontrolní a nezávislé proměnné vysvětlují přibližně 81,4 % variability daného modelu. Zjednodušené výsledky analýzy shrnuje tabulka 28.

⁴⁷ Viz poznámka pod čarou 37 na str. 100.



Všechny hodnoty zobrazují vztah ve směru →
 *** Významná na 0.001 hladině významnosti
 ** Významná na 0.01 hladině významnosti
 * Významná na 0.05 hladině významnosti
 † Marginálně významná na 0.1 hladině významnosti

Obrázek 24: Výsledky mnohonásobné lineární regrese

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 28: Shrnutí výsledků hypotéz

	Hypotéza	
	Směr	Podpořeno
H1: Identifikace RP na formální úrovni jako samostatné formy podnikání	+	ano
H2: Veřejná podpora	+	ano
H3a: Překážka korupce	-	ano (marginálně)
H3b: Překážka přístup k financím	-	ne
H3c: Překážka daňové sazby	-	ne
H3d: Překážka elektřina	-	ne
H3e: Překážka nedostatečně vzdělaná pracovní síla	-	ano
H3f: Překážka udělování licencí	-	ne
H4: Rodinná soudržnost	-/+/-	ne
H5: Mezigenerační autorita	-	ne
H6: Otevřená komunikace v rodině	+	ano
H7: Mezilidská a sociální důvěra	+	ano
H8: Logika rodiny	+	ano
H9: Těžiště kontroly	+	ano

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci mnohonásobné lineární regrese byl prokázán pozitivní vliv *identifikace RP na formální úrovni jako samostatné formy podnikání, veřejné podpory, otevřené komunikace v rodině, mezilidské a sociální důvěry, logiky rodiny a těžiště kontroly* a negativní vliv překážky *nedostatečně vzdělaná pracovní síla* a marginálně negativní vliv překážky *korupce* na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost rodinného podnikání v zemích subsaharské Afriky. Dané prediktory spolu se signifikantními kontrolními proměnnými (*nejvyšší dosažené vzdělání*) vysvětlují zhruba 81,4 % variability vytvořeného modelu.

6.3.5 Test robustnosti modelu „vitalita RP v SA“

Pro ověření platnosti modelu a spolehlivosti výsledků regresní analýzy bylo provedeno pět různých testů robustnosti, viz model 2a, model 2b, model 2c, model 2d a 2e v příloze V.

Nejprve byla rozložena nezávislá proměnná *mezilidská a sociální důvěra* podle referenčních skupin (tj. rodina; okolí; lidé, které osobně znáte; lidé, se kterými se setkáváte poprvé) a ve vícenásobné lineární regresi byla uvažována každá skupina zvlášť, viz model 2a. Korupce, která byla v původním modelu marginálně signifikantní, zde již signifikantní není. Ostatní výsledky zůstávají stabilní z hlediska signifikance a směru pro všechny referenční skupiny.

Za druhé byla do modelu (viz model 2b) přidána další nezávislá proměnná *důvod podnikání* (ot. 45). V případě, že byl majitel donucen k zapojení se či založení rodinného podnikání, nebude k němu mít s největší pravděpodobností pozitivní vztah. To může následně ovlivnit jeho tendence k dalšímu předávání v rámci rodiny a orientaci celého podniku (Fairlie a Fossen, 2018). Z toho důvodu byla do modelu přidána nezávislá proměnná *důvod podnikání*, která byla kódovaná jako 0 = *podnikání z důvodu donucení* a 1 = *podnikání z důvodu využití příležitosti či kombinace obou důvodů*. Dle výsledků regresní analýzy nebyl předpoklad vlivu *důvodu podnikání* na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost rodinného podniku podpořen. Vliv ostatních proměnných zůstal stabilní a shodný s modelem 2 (signifikance i směr).

Třetí test robustnosti, viz model 2c, byl proveden na základě přidání nezávislé proměnné *normativní tlak* (ot. 13). Exogenní normativní tlaky představují silné sociální síly, které řídí individuální chování (Krueger et al., 2000). Normativní přesvědčení jsou nedílnou součástí teorie plánovaného chování. Normativní přesvědčení se vztahují k sociálním preferencím, zejména k přesvědčení o normativních očekáváních

referenční skupiny (jako jsou přátelé, členové rodiny, vrstevníci a obchodní partneři), že určité chování bude či nebude vykonáno. Taková normativní přesvědčení vedou k vnímanému sociálnímu tlaku a ukazují se jako silný prediktor chování (Ajzen, 1991). V případě, kdy referenční skupiny pozitivně hodnotí předání rodinného podniku interním způsobem dalším generacím, lze předpokládat, že tento normativní tlak bude tlačit na zakladatele/majitele rodinného podniku právě k této volbě. Z toho důvodu se bude s předstihem připravovat na tuto fázi interního předání včetně všech náležitostí. Proto lze předpokládat, že pozitivní normativní tlak na interní předání podniku má pozitivní vliv na vitalitu rodinného podnikání. Daný předpoklad však v rámci regresní analýzy nebyl podpořen. Ostatní výsledky zůstaly stabilní a shodné s modelem 2.

Poslední dva modely robustnosti, viz model 2d a 2e, byly provedeny vždy na základě přidání jedné kontrolní proměnné – v modelu 2d se jednalo o *inovativnost* a v modelu 2e o *tvorbu pracovních míst*. Obě tyto proměnné byly získány na základě subjektivního porovnání majitelů rodinného podniku s jejich konkurencí v posledních třech letech (ot. 12). Právě inovativnost a tvorba pracovních míst jsou totiž klíčovými motivačními faktory pro převzetí rodinného podniku potenciální budoucí generací, viz příloha D, a lze proto předpokládat jejich pozitivní vliv na vitalitu podniku. Výsledky vícenásobné lineární regrese ukazují dle očekávání, že *inovativnost* významně a pozitivně ($\beta = 0,110$; $p = 0,012$) ovlivňuje vitalitu a v důsledku toho životaschopnost rodinného podniku (model 2d). Předpoklad o pozitivním vlivu *tvorby pracovních míst* na vitalitu podniku však nebyl v modelu 2e podpořen. Ostatní výsledky zůstaly v obou modelech stabilní a shodné s modelem 2.

6.3.6 Mnohonásobná lineární regrese pro alternativní závislé proměnné

Následně došlo z důvodu zohlednění specifických oblastí vitality podniku ve vztahu k okolnímu prostředí k rozložení závislé proměnné do jejích třech modulů: správního (model 3), manažerského (model 4) a hospodářského (ekonomicko-finančního) (model 5) (viz tabulka 29).

Tabulka 29: Výsledky vícenásobné lineární regrese s alternativními závislými proměnnými (jednotlivými moduly vitality)

Závislá proměnná	Model 3		Model 4		Model 5 Hospodářský modul	
	β	t-values	β	t-values	β	t-values
(Intercept)		1,442		1,762		1,792
Kontrolní proměnné						
<i>Oblast působnosti</i>	+0,000	-0,001	+0,024	0,347	-0,045	-0,542
<i>Generace</i>	+0,080	1,063	-0,109	-1,617	+0,172*	2,101
<i>Velikost podniku</i>	+0,037	0,498	-0,111 †	-1,685	-0,071	-0,889
<i>Sektor</i>	+0,064	0,881	-0,029	-0,451	+0,029	0,365
<i>Finanční výkonnost</i>	-0,008	-0,101	+0,034	0,470	+0,125	1,432
<i>Nejvyšší dosažené vzdělání</i>	+0,113	1,278	+0,239**	3,022	-0,023	-0,235
<i>Obor vzdělání</i>	-0,052	-0,717	-0,009	-0,136	-0,019	-0,238
Nezávislé proměnné						
<i>Identifikace RP na formální úrovni jako samostatné formy podnikání</i>	+0,253**	2,746	-0,004	-0,050	+0,008	0,080
<i>Veřejná podpora</i>	+0,110	1,325	+0,009	0,119	+0,181*	1,998
<i>Překážka korupce</i>	+0,036	0,442	-0,037	-0,518	-0,174*	-1,996
<i>Překážka přístup k financím</i>	-0,013	-0,154	-0,041	-0,548	-0,049	-0,531
<i>Překážka daňové sazby</i>	+0,051	0,617	+0,194**	2,628	-0,133	-1,481
<i>Překážka elektřina</i>	-0,076	-0,961	-0,099	-1,410	+0,083	0,965
<i>Překážka nedostatečně vzdělaná pracovní síla</i>	-0,186*	-2,360	-0,02	-0,282	-0,066	-0,772
<i>Překážka udělování licencí</i>	+0,033	0,423	-0,026	-0,373	-0,039	-0,467
<i>Rodinná soudržnost</i>	-0,183	-0,348	-0,111	-0,237	+0,109	0,191
<i>Rodinná soudržnost na druhou</i>	+0,256	0,490	+0,016	0,033	-0,145	-0,255
<i>Mezigenerační autorita</i>	+0,016	0,222	-0,028	-0,434	-0,020	-0,259
<i>Otevřená komunikace</i>	+0,113	1,147	+0,264**	2,991	+0,146	1,360
<i>Mezilidská a sociální důvěra</i>	-0,025	-0,285	+0,114	1,485	+0,129	1,376
<i>Logika rodiny</i>	+0,085	0,820	+0,221*	2,400	+0,011	0,097
<i>Těžiště kontroly</i>	+0,120	1,309	+0,095	1,155	+0,128	1,278
Vhodnost modelu						
R^2		0,467		0,575		0,371
Adj R^2		0,366		0,495		0,252
ΔR^2		0,260		0,261		0,160
ΔF -statistic		3,768***		4,748***		1,969*

*** Významná na 0,001 hladině významnosti

** Významná na 0,01 hladině významnosti

* Významná na 0,05 hladině významnosti

† Marginálně významná na 0,1 hladině významnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Podle výsledků regresních analýz zaměřených na jednotlivé moduly vitality v postavení závislých proměnných (viz tabulka 29) bylo zjištěno, že na vitalitu **správního modulu** má pozitivní signifikantní vliv pouze proměnná *identifikace RP na formální úrovni jako samostatné formy podnikání* ($\beta = 0,253$; $p = 0,007$) a negativní signifikantní vliv proměnná *překážka nedostatečně vzdělaná pracovní síla* ($\beta = -0,186$; $p = 0,020$). Ostatní proměnné nemají na vitalitu daného modulu signifikantní vliv.

Na vitalitu **manažerského modulu** má pozitivní signifikantní vliv proměnná *překážky daňové sazby* ($\beta = 0,194$; $p = 0,001$), *otevřená komunikace* ($\beta = 0,264$; $p = 0,003$) a *logika rodiny* ($\beta = 0,221$; $p = 0,018$). Z kontrolních proměnných je pozitivně signifikantní *nejvyšší dosažené vzdělání* ($\beta = 0,239$; $p = 0,003$) a marginálně negativně signifikantní *velikost podniku* ($\beta = -0,111$; $p = 0,095$).

Hospodářský (ekonomicko-finanční) modul je pozitivně signifikantně ovlivněn *vládní podporou* ($\beta = 0,181$; $p = 0,048$) a naopak negativně signifikantně *překážkou korupce* ($\beta = -0,174$; $p = 0,048$). Z kontrolních proměnných je pozitivně signifikantní pouze proměnná *generace* ($\beta = 0,172$; $p = 0,038$).

7 Vyhodnocení výzkumu

Kapitola se zaměřuje na vyhodnocení a shrnutí poznatků všech třech realizovaných empirických výzkumů v kombinaci se zjištěními z odborné rešerše, a to ve vazbě na stanovené výzkumné otázky, hlavní cíl a dílčí cíle disertační práce. Podkapitola 7.1. je zaměřena na diskuzi dílčích cílů disertační práce. K dosažení každého dílčího výzkumného cíle musely být nejprve zodpovězeny stanovené výzkumné otázky. Podkapitola 7.2. – v návaznosti na realizovanou literární rešerši, vyhodnocení jednotlivých dílčích cílů a jejich nejdůležitější zjištění – představuje vyhodnocení hlavního výzkumného cíle, kterým bylo navržení modelu pro posouzení životaschopnosti rodinných podniků v subsaharské Africe.

7.1 Diskuze dílčích cílů disertační práce

Rodinné podniky hrají důležitou roli v ekonomice většiny států z pohledu zaměstnanosti i podílu na tvorbě HDP (Neckebrouck et al., 2018; Kenyon-Rouvinez a Ward, 2005), a zároveň tvoří 60 % až 90 % všech soukromých podniků v závislosti na konkrétním státu (IFERA, 2003). V Africe se přitom uvádí podíl minimálně 80 % RP v soukromém sektoru (Fox a Sohnesen, 2012). I přes svoji důležitost, však není přínos rodinných podniků v subsaharské Africe dostatečně uznáván a téma rodinného podnikání zde z pohledu vědeckého zkoumání zůstává téměř neprobádanou oblastí (Murithi a Woldesenbet Beta, 2022). Jak bylo uvedeno v kapitole 3.3, množství publikovaných článků v impaktovaných časopisech na dané téma se pohybuje pouze v řádech jednotek, maximálně desítek vědeckých publikací.

DC1: Vymezit definici rodinného podniku z pohledu akademické sféry v subsaharské Africe.

VO1: Jak jsou rodinné podniky vymezeny v subsaharské Africe?

Přestože jsou rodinné podniky považovány za silnou složku většiny států subsaharské Afriky (viz výsledky *empirického výzkumu 1*), jsou zde jen zřídka považovány za samostatný sektor, což může ovlivňovat jejich hospodářský růst (AFDB, 2019). Na základě *empirického šetření 1* bylo zjištěno, že přestože je termín „rodinný podnik“ mezi lidmi běžně používán ve většině oslovených států subsaharské Afriky, pouze ve třetině z nich je zároveň uznán za jedinečnou samostatnou formu podnikání na formální úrovni a v žádném z daných států nemá legislativně ustálenou definici.

VO2: Liší se vymezení RP v SA od vymezení RP v ČR a EU?

Jak bylo zjištěno v rámci literární rešerše a realizovaného *empirického výzkumu 1*, legislativně není rodinné podnikání ukotveno v žádném ze zkoumaných států v subsaharské Africe. Jednu z možných definic rodinného podnikání v Africe nabízí Asociace rodinných podniků Jihoafrické republiky (FABASA), která definuje rodinný podnik jako podnik, v němž většinu hlasů drží osoba, která podnik založila nebo získala (nebo její manžel či manželka, rodiče, děti nebo přímí dědicové děti), a kde se alespoň jeden zástupce rodiny podílí na řízení nebo správě podniku. V případě, že se jedná o akciovou společnost, tak osoba, která podnik založila nebo nabyla (nebo její rodina), musí vlastnit minimálně 25 % hlasovacích práv prostřednictvím svého základního kapitálu a alespoň jeden člen rodiny musí zasedat v představenstvu (FABASA, 2014). Daná definice se příliš neliší od společné evropské definice rodinného podniku, která navíc zahrnuje podmínku o rozhodovacích právech rodiny a formální účasti na řízení podniku alespoň jedním rodinným zástupcem (EFB, 2020).

V rámci *empirického šetření 1* měli respondenti ze zemí subsaharské Afriky dále možnost vyjádřit se k vymezení rodinného podnikání v návaznosti na usnesení vlády ČR č. 899 ze dne 18. října 2021, v jehož rámci došlo k definování rodinného podniku v podmínkách České republiky (MPO CZE, 2020). Všechny vybrané klíčové body daného usnesení byly téměř dvěma třetinami respondentů hodnoceny jako významné.

V návaznosti na literární rešerši (Carsrud, 2006; Mandl, 2008; Perret, 2016 a další) a vymezení rodinného podniku v rámci EU (EFB, 2020) a ČR (MPO CZE, 2020) bylo následně vymezeno 11 atributů rodinného podnikání, které respondenti v rámci *empirického šetření 1* hodnotili. Na základě provedených analýz (Kruskall-Wallisův test – viz vzorec (4), a Bonferroniho test párového srovnání – viz vzorec (5)) byly vymezeny nejdůležitější parametry, jež by měla definice rodinného podnikání v subsaharské Africe zahrnovat. Jedná se o:

Tvrzení 1: Alespoň dva členové domácnosti jsou zapojeni do správy a řízení RP.

Tvrzení 2: V kotovaném RP je zapotřebí, aby rodina vlastnila majoritní (min 25%) podíl akcií.

Tvrzení 7: Většina rozhodovacích práv RP je v rodině, ať už přímo či nepřímo.

Tvrzení 8: V RP je zastoupeno nebo je plánováno zastoupení více rodinných generací.

Tvrzení 9: Záměrem RP je předat podnik budoucím rodinným generacím.

Tvrzení 11: Rodina (majitel podniku, převážná část rodiny,...) má shodné bydliště s místem/sídlem RP, nebo žije v jeho těsné blízkosti (např. vedlejší obec).

Na základě výzkumu vytvořená definice rodinného podnikání v zemích subsaharské Afriky je proto následující:

„Rodinný podnik je podnik založený s cílem generačního předávání, v němž se alespoň dva členové rodiny, společně žijící na adrese podniku, nebo v těsné blízkosti, podléjí na jeho správě a řízení a v němž je většina rozhodovacích práv v rukou členů rodiny. V případě, že se jedná o kotovanou společnost, je zapotřebí, aby rodina vlastnila majoritní (minimálně 25 %) podíl hlasovacích práv prostřednictvím svého základního kapitálu.“

Oproti většině definic rodinného podnikání se výše zmíněná definice liší zejména z důvodu **nutnosti shodného bydliště rodiny s místem/sídlem rodinného podnikání**, či bydlištěm v těsné blízkosti. Tato podmínka může být způsobena odlišným chápáním samotného pojmu rodina. Ta totiž v zemích subsaharské Afriky zahrnuje nejen nukleární podobu rodiny (viz Merriam-Webster, 2023a), jak ji chápe většina evropských a severoamerických států (Khavul et al., 2009b; Murithi a Woldesenbet Beta, 2022; Randerson et al., 2016), ale zahrnuje i členy, kteří nejsou součástí nukleární biologické skupiny (Gabrielli et al., 2016). Možná proto uvedlo v rámci *empirického šetření 3* celkem 17,3 % respondentů, že do chodu rodinného podniku je zapojeno 11 až 20 členů rodiny a téměř 13 % uvádělo zapojení dokonce více, než 20 rodinných členů. Pro Afričany je typické přetrvávání silných příbuzenských vazeb mezi členy téhož rodu (Giuseppe et al., 2007). Na základě *empirického šetření 1* většina zástupců vysokých škol považuje za rodinu ve vztahu k rodinnému podnikání širokou rodinu zahrnující rodiče, manžele/partnery, děti, prarodiče, sourozence a další příbuzné v přímé linii. Celých 17 % respondentů však do konceptu rodiny mimo výše jmenovaných zahrnuje i další blízké přátele žijící ve společné domácnosti. K takovému chápání rodiny ve vztahu k rodinnému podnikání se zároveň přiklání i téměř 24 % zakladatelů/majitelů rodinných podniků v subsaharské Africe (viz *empirické šetření 3*). Odlišný koncept chápání rodiny se proto musí logicky promítnout do definice rodinného podnikání. Rodinné podnikání je proto v subsaharské Africe silně spjata právě s místem podnikání, na kterém se, v rámci odlišného pojetí rodinného konceptu, nachází členové rodiny.

VO3: Jak jsou RP vymezeny, vnímány a prezentovány zástupci univerzit v SA?

Přestože se většina oslovených zástupců ekonomických fakult vysokých škol domnívá, že rodinné podniky tvoří většinu soukromých mikro, malých a středně velkých podniků, odhady jejich celkového podílu na soukromém sektoru se oproti oficiálním studiím (World Bank Enterprise Survey, 2020) značně nižší. Více než třetina respondentů si myslí, že rodinné podniky tvoří méně, než 41 % podniků soukromého sektoru v zemích subsaharské Afriky. Pouze 6 % respondentů pak předpokládá, že rodinné podniky tvoří více, než 80 % všech soukromých podnikatelských aktivit. I to může být důvodem poměrně opožděného zájmu o rodinné podnikání ve státech subsaharské Afriky v oblasti vědy a výzkumu. Přestože se v dnešní době objevují nové studie zaměřené na tuto problematiku, jejich množství je ve srovnání s jinými tématy až tristně nízké a pohybuje se v řádech jednotek, maximálně desítek publikovaných článků v impaktovaných časopisech. Výuka na vysokých školách je sice ve velké míře zaměřena na rozvoj podnikatelských aktivit studentů, téma rodinného podnikání však často zůstává bez povšimnutí na téměř dvou třetinách oslovených ekonomických fakult vysokých škol. Zaměření na výuku rodinného podnikání v rámci vysokoškolského studia proto považuje více než polovina respondentů za nedostačující. Většina respondentů se shoduje v tom, že je potřeba rodinné podnikání více propagovat a cíleně podporovat, a to jak finančně, legislativně a v oblasti služeb pro rozvoj podnikání, tak i v rámci výuky ve školách. Celkem 96 % respondentů přitom považuje za žádoucí se zabývat a věnovat specifické formě rodinného podnikání i z pohledu vědeckého výzkumu, nebo z pohledu konkrétního vymezení na úrovni státu.

Ve chvíli, kdy v subsaharských zemích není rodinné podnikání legislativně vymezeno, a zároveň není na formální úrovni považováno za samostatný podnikatelský sektor, mohou pro tyto podniky vznikat bariéry bránící jejich rozvoji (AFDB, 2019). Z toho důvodu byla v rámci disertační práce vymezena definice rodinného podniku z pohledu akademické sféry v subsaharské Africe, podpořená šetřením mezi samotnými rodinnými podniky v SA.

Nedostačující vymezení rodinného podnikání na formální úrovni spolu s nestabilním a obecně špatným formálním institucionálním prostředím, typickým pro většinu států subsaharské Afriky (European Parliament, 2021), špatnou kvalitou správy země a nerozvinutostí a nestabilitou formálních institucí, zároveň vedou k vysokým

překážkám pro podnikání (Meyer, 2001; Tracey a Phillips, 2011). SA v porovnání s ostatními regiony vykazuje nejhorsí podnikatelské podmínky (World Bank, 2023a).

DC2: Identifikovat největší bariéry podnikání pro rodinné podniky v SA.

VO4: Co považují RP v SA za největší překážky pro jejich podnikání?

Světová banka sice vymezila největší bariéry podnikání v subsaharské Africe, avšak údaje z jednotlivých států se nepodařilo získat v rámci jednoho šetření, ale byly sesbírány mezi lety 2006–2023. Vzhledem k dynamice a rychle se měnícímu prostředí států subsaharské Afriky proto nelze na daných datech vytvářet obecně platné závěry. Průměrné údaje je proto nutné brát „s rezervou“ (World Bank Enterprise Survey, 2023a). Navíc je otázkou, do jaké míry se liší největší bariéry mezi rodinnými a nerodinnými podniky. V rámci různých studií byl prokázán vztah mezi institucionálními prázdnotami a vznikem neformálních ekonomických praktik (př. Peng et al., 2009; Webb et al., 2013). Ty jsou ve státech s nízkou formální institucionální oporou poměrně běžnou záležitostí. Rodinné podniky se na tvorbě neformálního sektoru do značné míry podílí (Leino, 2009). V institucionálních prázdnotách dokážou navíc rodinné podniky, oproti nerodinným, využít silných kulturně zakotvených vazeb mezi širší rodinou, místními komunitami a okolím. Na základě těchto vazeb mohou lépe monitorovat a koordinovat pracovní sílu a získávat chybějící kapitál (Soleimanof et al., 2018). Díky tomu jsou méně závislé na formálním institucionálním vývoji. Normy, hodnoty a tradice, které se předávají z generace na generaci, jsou obvykle odolné vůči změně (Bruton et al., 2008; Webb et al., 2015) a pomáhají rodinným podnikům překlenout překážky v podnikání a vyplnit formální institucionální prázdnoty (Murithi et al., 2019).

Na bariéry v podnikání rodinných podniků se zaměřovalo *empirické šetření 1 a 3*. V rámci *empirického šetření 1* mezi představiteli ekonomických fakult vysokých škol v subsaharské Africe měli respondenti ohodnotit v jaké fázi podnikání a jakým překážkám podle nich rodinné podniky nejčastěji čelí. Jak bylo zjištěno, nejčastějším problémem bývá zajišťování nástupnictví při rozhodnutí o předání podniku (35 %). Nástupnictví v rodině, tj. předání kontroly z hlediska vlastnictví a řízení, je přitom zásadním předpokladem pro dosažení cíle udržitelnosti rodinného podniku po další generaci. Zároveň je však také jednou z největších výzev pro většinu rodinných podniků (Basco a Calabrò, 2017). Problematika nástupnictví je spojena s celou řadou faktorů, které mají na úspěšné předání vliv. Patří mezi ně zejména nepřipravenost

majitele podniku na vlastní odchod z podniku (Van der Merwe, 2010; Zellweger, 2017), nepřipravenost rodinného podniku na proces předání (Zellweger, 2017), nedostatečné vyjasnění budoucích vlastnických práv v podniku (typické zejména pro polygamní společnosti v případě úmrtí hlavy rodiny (Nyamwanza et al., 2018)) a neochota rodiny a zejména mladé generace zapojit se do procesu nástupnictví (Chirico, 2008). Motivace mladé generace k převzetí podniku se přitom v průběhu času a generací mění. Za klíčové motivační faktory, ovlivňující rozhodování mileniálů o převzetí podniku (viz kapitola 2.1.4), patří kromě osobnostních charakteristik potenciálního nástupce také inovativnost rodinného podniku a jeho účast na tvorbě pracovních míst v regionu (viz příloha D).

Mezi další jmenované problematické fáze a konkrétní problémy vývoje rodinného podnikání patří i konflikty v rodině během fungování podniku (12 %) a nedostatečný finanční kapitál při zakládání podniku (31 %). Právě nemožnost získání finanční podpory je přitom dle Světové banky největší bariérou v podnikání v subsaharské Africe (World Bank Enterprise Survey, 2023a). I přes to, že se do podpory podnikání v podobě poskytování mikroúvěrů a dalších finančních alternativ zapojila i celá řada mezinárodních organizací z řad Světové banky, institucí Evropské unie či z řad neziskových a jiných organizací (Hare a Davis, 2006), dosáhne na finanční podporu pouze několik málo podnikatelů. Důvodem je to, že v zemi je často přítomná korupce, která znemožňuje podnikům spravedlivou soutěž (Yanwen, 2012).

Právě **korupce** byla označena za největší v bariéru podnikání více než polovinou dotazovaných rodinných podniků v subsaharské Africe v rámci *empirického šetření 3*, následovaná problematickým **přístupem k financím**. Korupce, obecně definovaná jako zneužívání veřejné moci k soukromému prospěchu (Paik et al., 2019), zabraňuje spravedlivé hospodářské soutěži ať už při rozhodování o přístupu k půdě, k finančním prostředkům, či k udělování potřebných oprávnění pro zahájení podnikání (Bardhan, 2002; Yanwen, 2012). Ve většině států subsaharské Afriky přitom CPI (index vnímání korupce) značí velmi silnou korupci (CPI, 2023). Za třetí největší překážku podnikání, kterou označilo téměř 43 % respondentů, byly zvoleny **daňové sazby**. Daňové sazby se mohou týkat např. spotřební daně a daně z přidané hodnoty, která ovlivňuje cenotvorbu produkováných výrobků, daně z příjmů, a v případě rodinných podniků také daně dědické a darovací. Ty se totiž často stávají hlavní překážkou v procesu řešení nástupnictví (Zellweger, 2017). To se prokázalo i v rámci analýzy závislostí mezi označením daňové sazby za hlavní překážku podnikání a státem, ve kterém

podnik provozuje svou činnost (viz příloha R). Respondenti ze zemí, u nichž je dědická a darovací daň zrušena, nepovažovali sazbu daní za překážku v podnikání. Naopak respondenti ze zemí, ve kterých jsou tyto daně zavedeny, považují ve většině případů daňovou sazbu za největší překážku podnikání a navrhují její snížení či zrušení. Za zajímavost stojí zmínka, že celkem 15,8 % respondentů ze zemí, v nichž nejsou tyto daně zavedeny, navrhují naopak jejich zvýšení.

Za čtvrtou největší překážku v podnikání lze považovat **elektřinu**. Její kolísání a časté výpadky jsou v subsaharských státech naprosto běžným jevem (Beugré, 2017). Mezi další největší překážky v podnikání, které byly označeny alespoň 10 % respondentů⁴⁸, patří **nedostatečně vzdělaná pracovní síla**, související s omezeným přístupem ke vzdělání a celkově nízkou vzdělaností v zemích subsaharské Ariky (Klapper a Panchamia, 2023), a **udělování licencí a povolení**, na které má opět vliv míra korupce v zemi (Bardhan, 2002; Yanwen, 2012).

Jak je patrné, formální institucionální prostředí není ve většině subsaharských států na vysoké úrovni. Přestože se vlády snaží situaci řešit, kroky regulačních orgánů jsou ve většině případů neorganizované a špatně předvídatelné (Khanna a Palepu, 1997), a tak ani podpůrné programy často nesplňují konkrétní potřeby a aktuální poptávku podnikatele a nejsou dostatečně komplexní (Obeng et al., 2014; Sievers a Vandenberg, 2007; Ladzani a Vuuren, 2002), což bylo potvrzeno i v rámci *empirického šetření 3*.

DC3: Zjistit míru využívání podpůrných programů rodinnými podniky v subsaharské Africe.

V *empirickém šetření 3* téměř 70 % respondentů uvedlo, že v posledních třech letech nevyužilo žádnou z veřejných podpor. Pouze 16 % respondentů tak přitom učinilo na základě vlastního zvážení přínosů daných podpor a rozhodnutí o tom, že podporu nepotřebuje. Celých 63 % respondentů však jako nejčastější důvod jejich nečerpání uvedlo nevědomost o existenci podpory. To jen potvrzuje zjištění Santamarí et al. (2010), Obenga a Blundela (2015) či Sieverse a Vandenbergova (2007), že mnoho programů a služeb není využíváno z důvodu nefungujícího přenosu informací a nedostatečnému povědomí o jejich existenci. Bez zajištění přenosu informací mezi

⁴⁸ Viz poznámka pod čarou 30 na str. 81.

státním sektorem a podnikateli o možnostech čerpání podpory nebude tato podpora podniky nikdy efektivně zcela využita.

Dalších téměř 29 % respondentů uvedlo jako důvod nečerpání žádné z veřejných podpor to, že se podpůrné služby nenacházejí v oblasti jejich působnosti. To je častým úkazem zejména u podpor proudících z jiných vyspělých států od malých neziskových organizací. Tyto společnosti většinou vznikají v důsledku identifikace konkrétního problému v konkrétní lokalitě a jsou proto specificky cíleny pouze na danou oblast (Yanwen, 2012). I přesto, že se často tyto organizace snaží o svoji expanzi, ve většině případů nedojde k plošnému rozšíření, ale opět pouze k výběru nového lokálního působiště (např. Maendeleo, 2019; People in Need, 2023).

Dalších 16 % respondentů uvedlo jako důvod nevyužití podpory příliš složitý proces podávání žádostí o získání podpory. Extrémně vysoká byrokracie je přitom dalším z projevů disfunkční formální institucionální základny. Následujících 9,6 % respondentů uvedlo, že na vyhledávání externí pomoci nemělo dostatek času, což jen znovu potvrzuje výše zmíněný efekt disfunkčních informačních kanálů, a 8,5 % nečerpala žádnou podporu, protože nenašla takovou, jež by odpovídala jejich potřebám.

Nedostatečně zajištěný přenos informací o možnostech čerpání podpor, spolu s chybně připravenými programy ze strany vlády, které často nenaplnují konkrétní potřeby a aktuální poptávku podnikatelů, a pouze lokálně vázaných mezinárodních programů, tak vedou k jejich nízkému využívání. Mnoho podnikatelů v subsaharské Africe se proto při řešení náročných úkolů raději spoléhá na rodinné příslušníky a vlastní kontakty a sítě, než na externí pomoc vlády a jednotlivých organizací (Audretsch et al., 2010; Werner et al., 2013). To potvrdili i zástupci vědecké sféry (*empirické šetření 1*), kteří ve velké míře souhlasili s tvrzením, že rodinné podniky využívají pro své podnikání zejména vlastní zdroje. Udržitelná výkonnost rodinných podniků však souvisí s jejich schopností a ochotou využívat externí síťové zdroje nad rámec rodinných a komunitních vazeb (Murithi a Woldesenbet Beta, 2022). Díky veřejné podpoře totiž podniky mohou získat lepší přístup k financím, mohou využívat konzultace k řešení vlastních problémů, které jim ušetří případné náklady, mohou rozvíjet vlastní lidský kapitál a rozšiřovat pole vlastní působnosti. Ušetřené náklady mohou následně investovat do dalšího rozšiřování a do rozvoje podniku v podobě inovací, které jim mohou pomoci i v procesu zajišťování nástupnictví a v důsledku toho i zvyšování vlastní vitality a tvorby chybějících pracovních míst.

VO5: Jak jsou podniky v SA nejčastěji podporovány na místní a mezinárodní úrovni?

Ve většině států subsaharské Afriky se objevuje hned několik typů veřejné podpory. Jedná se zejména o podporu v podobě nabídky využívání služeb podnikatelských inkubátorů či možností dočasného zapůjčení majetku, právních a poradenských služeb, vzdělávacích kurzů, výpomoci se zjednodušením podnikových postupů, nabídky výhodného financování (Deineha et al., 2021) a programů na podporu v oblasti výzkumu, vývoje a inovací (Gachie a Govender, 2017). V rámci *empirického šetření 1* dále vyplynula možnost čerpání podpory na tvorbu pracovních míst a existence jiných programů určených speciálně pro rodinné podniky.

Právě u těchto posledních dvou jmenovaných typů podpory společně s možností zapůjčení majetku a veřejných prostor a právní a poradenské pomoci pro rodinné podniky, byla zároveň zjištěna závislost s uznáním rodinného podnikání jako samostatné formy podnikání na formální úrovni. Silná asociace (tj. Cramérův V koeficient = 0,63) byla přitom zjištěna mezi specifickými programy určenými pro rodinné podnikání a jejich uznáním na formální úrovni. Pokud jsou tedy podniky vládou uznávané jako samostatný sektor, lze předpokládat, že pro ně bude vznikat konkrétně cílená podpora. Zároveň byla zjištěna i asociace mezi uznáním rodinného podnikání na formální úrovni a podporou rodinného podnikání v oblasti vzdělávání, tj. v oblasti výuky problematiky rodinného podnikání na vysoké škole. Cramérův V koeficient však neukazuje směr dané závislosti. Z toho důvodu není možné tvrdit, zda díky tomu, že stát uzná rodinné podnikání jako samostatnou formu podnikání, je následně rodinné podnikání více propagováno na školách, nebo naopak to, že se problematikou rodinného podnikání zabývají vysoké školy vede k tomu, že je začne vláda vnímat jako samostatný sektor.

VO6: Jaký typ podpory podnikání nejčastěji využívají RP v SA?

Jak bylo zjištěno, respondenti v posledních třech letech využili podporu pouze v podobě finanční pomoci, jako je využití zvýhodněných úvěrů pro podnikatele, mikroúvěrů a grantů (17,8 % respondentů) a vzdělávacích kurzů (viz *empirické šetření 3*). Ty byly využívány zejména se zaměřením na obecné znalosti a dovednosti (75,6 % respondentů), oborové a technické znalosti a dovednosti (6,7 % respondentů) a finanční, podnikatelské a obchodní znalosti a dovednosti 15,6 %.

I přesto, že v subsaharské Africe existuje celá řada podpůrných programů, jejich využívání mezi rodinnými podniky není příliš velké a i přes existenci specifických

programů využívají zkoumané podniky pouze podporu v oblasti vzdělávání a financí. Děje se tak zejména z důvodu nedostatečné informovanosti o existenci podpůrných programů, alokace podpory mimo území působnosti daného RP a z důvodu složitých byrokratických procesů, kterými si musí rodinný podnik projít při získávání daných podpor. Využívání veřejných podpor má přitom pozitivní vliv na vitalitu rodinného podnikání, jak bylo zjištěno na základě regresní analýzy na datech z *empirického šetření 3*.

Další dvě výzkumné otázky a stanovený DC4 byly zaměřené na model hodnocení vitality rodinného podnikání vytvořený týmem EF TUL a jeho využitelnost v podmínkách subsaharské Afriky.

DC4: Ověřit využitelnost modelu hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL pro rodinné podniky v subsaharské Africe.

VO7: Lze použít model hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL v podmínkách subsaharské Afriky?

Model hodnocení vitality byl speciálně vytvořen pro rodinné podnikání v rámci projektu TAČR TD03000035 na základě metodiky hodnocení vitality podniku dle Pollaka (2003) v kombinaci s Plamínkovým (2014) pojetím diagnostiky vitality podniku, a to v podmínkách České republiky a její legislativy (Rydvalová a Antlová, 2020). Z toho důvodu bylo nejprve zapotřebí zhodnotit možnou využitelnost každé otázky pro jiné prostředí. Přeložený dotazník do anglického jazyka byl proto nejprve konzultován s uznávanými odborníky na rodinné podnikání (Thomas Zellweger a Martha Widz) a následně předložen deseti rodinným podnikům operujícím v subsaharské Africe. Na základě těchto konzultací a pilotního testování byla některá tvrzení upravena pro využití v různorodém prostředí. Následně byl dotazník předložen a konzultován s podnikateli a představiteli organizací působících přímo v subsaharské Africe. Konkrétně se jednalo o Williama Azaliu, Chama Etienne Bamu a Tsitsi Mutendi, kteří navrhli další drobné úpravy pro využitelnost dotazníku v oblasti subsaharské Afriky. Přestože byla některá tvrzení zjednodušena a reformulována, jejich význam zůstal nezměněn. Při využití modelu je však zapotřebí zohlednit i specifika prostředí subsaharské Afriky a potenciálně odlišné chápání důležitosti (vah) stanovených tvrzení.

VO8: Jaké změny musí být v modelu hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL pro jeho možnou aplikaci v podmínkách subsaharské Afriky?

Kromě drobných modifikací jednotlivých textů bylo pro možnou aplikaci modelu v podmínkách subsaharské Afriky nutné zhodnotit důležitost jednotlivých výroků. Jejich váhy byly v původním českém modelu zjišťovány na základě expertní analýzy s 30 zástupci rodinného podnikání v ČR. Protože je však vitalita podniku ovlivňována externími vlivy prostředí, které jsou v ČR a subsaharské Africe diametrálně odlišné, lze předpokládat i odlišnou významnost jednotlivých výroků. Z toho důvodu došlo na základě odborného zhodnocení jednotlivých tvrzení 30 zástupci rodinných podniků z 11 různých států SA v rámci *empirického šetření 2* k určení nových vah platných právě pro podmínky tohoto regionu.

Pouze u třech tvrzení, konkrétně 1a, 7a a 10a (jednotlivé výroky jsou uvedeny v příloze P), došlo k významnějšímu rozdílu o 3 setiny bodu. Dalších sedm tvrzení se lišilo o dvě setiny, což lze považovat za nepatrnou změnu a u dalších 12 došlo pouze k drobným úpravám o jednu setinu. Celkem u osmi výroků nedošlo k žádné změně důležitosti daných tvrzení. V návaznosti na daná zjištění lze tedy konstatovat, že i přes extrémní nejen geografickou odlišnost ČR a SA jsou z pohledu rodinného podnikání faktory, které ovlivňují vitalitu rodinného podniku, podobné. V následujících odstavcích jsou podrobněji okomentovány jednotlivé výroky, u kterých došlo v rámci stanovení jejich vah ke změně o 0,02–0,03 bodu.

Vyšší váha byla ve správním modulu přiřazena výroků 1a, 2a, 3a, 5a, přičemž k významnějšímu nárůstu důležitosti došlo pouze u výroku 1a (nárůst o 0,03 z 0,07 v ČR na 0,10 v SA) a 2a (nárůst o 0,02 z 0,08 v ČR na 0,10 v SA). To znamená, že rodinné podniky v subsaharské Africe považují za důležitější přípravu a tvorbu písemných „stanov“, které určují vztahy mezi zaměstnanci, kodex chování a podnikové hodnoty a nutnost zřízení vnitřních řídicích orgánů (např. rodinná rada, dozorčí rada, poradní sbor atd.), které řeší případné konflikty, než rodinné podniky v ČR (viz příloha S). Právě psaná pravidla přitom v subsaharských státech nejsou příliš běžná (Chiorazzi, 2015). Vztahy mezi zaměstnanci i vztahy mezi rodinnými příslušníky bývají založeny na neformální nepsané domluvě, která spoléhá na snahu o zachování vlastní dobré pověsti a vztahů ve skupině (Beck a Demirguc-Kunt, 2006). To se potvrdilo i v rámci *empirického šetření 3*, kde má rodinnou ústavu pouze částečně implementovanou jen 1,4 % respondentů, plně implementovanou ji nemá žádný z oslovených podniků.

Většina podniků v subsaharské Africe má navíc pouze částečně implementované orgány řízení a správy (Munisi a Randøy, 2013), v čemž mohou rodinné podniky spatřovat problém a hodnotit proto vyšší důležitostí. V rámci *empirického šetření 3* uvedlo jen 10,8 % respondentů, že má alespoň částečně zřízeny interní řídicí orgány. Přestože jsou tyto výroky váženy vyšší vahou, jejich důležitost zůstává v porovnání s ostatními výroky průměrná.

Za nejdůležitější výrok v modulu správy je přitom shodně s ČR hodnocen výrok 4a (v rodině je mladší generace průběžně připravována na budoucí roli nástupců) a na rozdíl od rodinných podniků v ČR, kde mají následující dva výroky sice nadprůměrnou, ale přesto nižší důležitost, než v subsaharské Africe výroky 5a a 3a. Tedy to, že „nástupnictví je chápáno jako fáze rozvoje podniku (které je řešeno z hlediska předání vedení, vlastnictví a dopadu na rodinné vztahy)“, a že „členové rodiny otevřeně diskutují o otázkách vlastnictví, vedení a nástupnictví.“ Právě otevřená diskuze přitom není typická pro vysoce kontextovou kulturu subsaharské Afriky. Jak je patrné, rodinné podniky si uvědomují tento problém, a proto na něj dávají větší důraz. Otevřená komunikace má přitom silný pozitivní dopad na celkovou vitalitu rodinného podnikání (viz výsledky mnohonásobné lineární regrese *empirického šetření 3*).

O poznání nižší důležitosti byla v subsaharské Africe oproti ČR přiřazena výroku 7a „podnik zvažuje možnost najmout si profesionála, který by se procesem převodu rodinného podniku zabýval“. Tento výrok je zároveň považován za nejméně důležitý v rámci celkového hodnocení vitality rodinného podniku. Jeho váha byla v rámci hodnocení vitality pouze 0,06. To může souviset s averzí rodinných podniků k vyhledávání externí pomoci (Audretsch et al., 2010; Werner et al., 2013), která je v Africe podpořena existencí formálních institucionálních prázdnot (Thornton et al., 2011) a nedůvěrou ve formální instituce (Bargsted et al., 2022; Jalava, 2003). Z toho důvodu mnoho podnikatelů v subsaharské Africe při řešení náročných úkolů raději spoléhá jen sama na sebe.

Poměrně nízkou důležitostí 0,07 byl ohodnocen také výrok 10a „podnik má úzkou vazbu na obec (dohoda o spolupráci, propagace ze strany obce, udržování dobrých vztahů)“. Tento výrok dosahoval v ČR důležitosti 0,10. Takto nízká důležitost výroku v zemích subsaharské Afriky může být dána jeho „samozřejmostí“. Rodinné podniky v Africe mají přirozeně velmi úzce navázaný vztah s obcí, ve které žijí a působí a mají přirozeně vytvořené silné rodinné i komunitní vazby (Khavul et al., 2009b). To dokazují i výsledky *empirického šetření 3*, kde hodnocení daného výroku dosahovalo

jedné z nejvyšších hodnot. Pojetí rodiny v subsaharské Africe navíc často zahrnuje i blízké přátele a sousedy (viz *empirické šetření 1 a 3*), čímž dochází k dalšímu rozšiřování vazeb mezi jednotlivci žijícími v dané obci.

V manažerském modulu byla vyšší důležitost přiřazena výroků 3b, 7b a 8b a v hospodářském (ekonomicko-finančním) modulu došlo k přiřazení vyšší důležitosti výroků 1c, 2c a 7c. K podstatnější změně důležitosti došlo však pouze u výroků 3b, 7b, 1c a 2c, kdy jejich váha vzrostla o 0,02. U tvrzení 3b, 7b a 1c se jednalo o nárůst z hodnoty 0,09 na 0,11 (což značí, že důležitost těchto výroků byla mezi rodinnými podniky v ČR považována za lehce podprůměrnou, kdežto mezi rodinnými podniky v subsaharské Africe je lehce nadprůměrná), a u výroku 2c o nárůst z hodnoty 0,08 na 0,10.

Vyšší důležitost výroku 3b „podnik má strategický plán rozvoje, včetně fáze nástupnictví“ a 2c „v počáteční fázi podniku byl vypracován strategický finanční plán, který je průběžně vyhodnocován a aktualizován“ může být opět způsobena obecně problematickou přípravou plánů v rozvojových subsaharských státech (Yanwen, 2012). Právě plánování je přitom považováno za nejdůležitější fázi v přípravě jakéhokoliv projektu, včetně podnikání (Project Management Institute, 2017). Výrok 7b pak tvrdil, že do podnikatelských aktivit jsou zapojeni i nerodinní členové (zaměstnanci) podniku a že podnik má připraveny nástroje, aby nedocházelo k protěžování rodiny v podniku na úkor spolupracovníků mimo rodinu“ a výrok 1c „majetek podniku a soukromý majetek majitele a jeho rodinných příslušníků jsou striktně odděleny“. To, jak se ukázalo v *empirickém šetření 3* je totiž velmi častým nedostatkem v rodinných podnicích v subsaharské Africe.

Naopak menší váha byla v manažerském modulu přiřazena výroků 2b, 4b, 9b a 10b, a v hospodářském (ekonomicko-finančním) modulu výroků 4c, 5c, 8c a 10c. K největšímu snížení o 0,02 přitom došlo u výroku 9b „podnik usiluje o získání společensky/oborově uznávaného certifikátu“, který následně patřil mezi nejméně důležité výroky v rámci manažerského modulu i v rámci hodnocení celkové vitality podniku, a 8c „při plánování velkých investic jsou diskutována a vyhodnocována finanční rizika těchto projektů a možné dopady na stabilitu rodiny/podniku.“ Nedůležitost tvrzení 9b je pravděpodobně spjata s korupcí daných států. Rozšířená korupce totiž zapříčiňuje nedůvěru ve formální instituce a certifikační systémy (Montiel et al., 2012). Lidé ve státech s vysokou korupcí proto předpokládají, že

podniky si mohou mnohé certifikáty „koupit“, bez splnění dalších kritérií. Z toho důvodu se často samotné podniky nesnaží o jejich dosažení.

Kromě převážení důležitosti jednotlivých tvrzení pro podmínky subsaharské Afriky, byla zároveň zkoumána i možnost vyřazení některých otázek, jež by vedla ke zjednodušení celého modelu. Na základě vyhodnocení získaných dat (viz příloha Q) by bylo možné pro podmínky subsaharské Afriky (po dalším převážení) zcela vypustit otázky 8a, 9a, 4c a 10c. Výsledky by však následně nebylo možné porovnat s výsledky jiných světových regionů. Z toho důvodu by bylo i pro další výzkumy vhodné ponechat množství otázek v původní podobě.

Jak bylo tedy na základě konzultací s odborníky na rodinné podnikání a představiteli organizací působících přímo v subsaharské Africe zjištěno, **model hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL je, po drobných úpravách, použitelný i v podmínkách subsaharské Afriky.** Úpravy zahrnovaly jednak drobnou reformulaci jednotlivých výroků, které však nezměnily význam daného výroku, a dále jejich převážení pro podmínky subsaharské Afriky. Ty se však při porovnání s původním modelem příliš nelišily. Z toho důvodu byl následně model využit ke zhodnocení vitality vybraných rodinných podniků v subsaharské Africe.

DC5: Zhodnotit vitalitu vybraných rodinných podniků v subsaharské Africe.

VO9: Jaké jsou silné a slabé stránky rodinných podniků v subsaharské Africe v návaznosti na hodnocení jejich vitality?

V návaznosti na hodnocení vitality rodinného podnikání v rámci *empirického šetření 3* byly identifikovány největší slabiny a zároveň i silné stránky rodinných podniků ze subsaharské Afriky.

Slabé stránky

Za nejslabší stránky v rámci hodnocení vitality rodinného podnikání lze považovat absenci písemných „stanov“, které určují vztahy mezi zaměstnanci, kodex chování a podnikové hodnoty. Tyto stanovy zcela chybí či jsou řešeny jen nahodile či na základě intuice u 81 % rodinných podniků v subsaharské Africe. Tyto stanovy jsou v podstatě rodinnou ústavou, kterou uzavírají členové rodiny mezi sebou a která upravuje ekonomické fungování i vztahy mezi členy subjektu. Přestože rodinná ústava nemá oporu v zákoně, odborníci, kteří se touto problematikou zabývají, kladou na její vytvoření velký důraz (Arteaga a Menéndez-Requejo, 2017). Rodinná ústava

může napomoci při řešení rodinných a podnikových sporů zejména během procesu předávání podniku, ale i v rámci vymezení základních podnikatelských plánů a strategie rodinného podniku (Sýkora, 2019). Význam vztahového a smluvního řízení v rodinných podnicích podle Mustakallio et al. (2002) zároveň poskytuje bohatší informace pro strategická rozhodnutí. Absence rodinné ústavy je proto mezi rodinnými podniky v subsaharské Africe vnímána jako problém a je jí přiřazena vyšší důležitost než v České republice. Písaná pravidla totiž nejsou pro africkou kulturu vlastní (Chiorazzi, 2015). S absencí ústavy tak souvisí i další problematrická oblast rodinného podnikání, kterou je striktní oddělení rodinných a podnikových konfliktů a otevřená a efektivní komunikace při jejich řešení. U 78 % podniků tato problematika není vůbec řešena, nebo je řešena jen nahodile či na základě vlastní intuice. Právě zavedení rodinné ústavy by přitom mohlo pomoci při oddělování rodinných a podnikových konfliktů.

Za další slabou stránku lze považovat averzi rodinných podniků k najímání profesionálů, kteří by se zabývali procesem převodu rodinného podniku. Přestože danému problému rodinné podniky nepřisuzují příliš velkou váhu, je potřeba si uvědomit, že externě vyškolený profesionál by mohl pomoci zejména během procesu nástupnictví, jež bylo v rámci *empirického šetření 1* označeno za nejvíce problematrické. Najmutí profesionála by podniku mohlo pomoci jednak v oblasti zachování stávajících dobrých rodinných vztahů, tak i v oblasti motivace pro potenciální nástupce, kteří by neměli svou pozici zcela jistou.

Jak se dále ukázalo, u 64 % rodinných podniků se na rozhodování o strategickém plánování podniku podílí jen majitel podniku. Zapojení ostatních členů rodiny je nejčastěji řešeno pouze na základě intuice. Zapojení celé rodiny do strategického plánování a rozhodování je přitom rozhodujícím faktorem pro úspěšné dlouhodobé fungování rodinných podniků, které zároveň ovlivňuje podnikatelské výsledky (Powell a Eddleston, 2017). Do rozhodování by měla být zároveň průběžně zapojována mladší generace, která se tímto způsobem připravuje na budoucí roli nástupců (Cabrera-Suárez, 2005; Mokhber et al., 2017). Podle výzkumu Suess-Reyes (2017) mají úspěšné rodinné podniky s mnohaletou tradicí tendence integrovat děti do obchodních záležitostí již od útlého věku. Zapojení mladé generace do chodu podniku tak může v budoucnu pomoci v eliminaci problémů s nástupnictvím. Zkoušením různých pozic v podniku se potenciální nástupce nejen učí o chodu podniku, ale zároveň zjišťuje, v jaké pozici by se v budoucnu cítil nejlépe. S předstihem tak dokáže

určit i svou případnou budoucí neúčast na rodinném podnikání. Celkem 62 % rodinných podniků v subsaharské Africe však průběžnou přípravu mladší generace na budoucí roli nástupců podceňuje a řeší ji pouze nahodile či na základě vlastní intuice bez předem stanoveného plánu. S tím může souviset i poslední ze slabin rodinných podniků, která je zde zmíněna, a tou je absence specifikace dlouhodobých rodinných a podnikových cílů.

Specifikované dlouhodobé rodinné a podnikatelské cíle jsou pouze částečně implementovány v 9,4 % podniků. V 62 % nejsou implementovány vůbec, či řešeny nahodile či na základě intuice. Předem stanovené dlouhodobé rodinné a obchodní cíle jsou přitom rozhodujícím faktorem pro trvalý úspěch a kontinuitu rodinných podniků. Přispívají totiž nejen k určení plánu do budoucna, ale také k zachování rodinného dědictví a dlouhodobé prosperity podniku (Bujan, 2019; Vajdovich et al., 2022).

Silné stránky

K silným stránkám rodinného podnikání v subsaharské Africe je možné zařadit fakt, že téměř polovina rodinných podniků zvažuje právní aspekty předání podniku další generaci (právní forma, vazba na daňové aspekty,...). To může souviset i s tím, že 49 % respondentů pochází z Jihoafrické republiky a Ghany, kde je zavedena poměrně vysoká darovací, případně dědická daň (viz příloha R). Podniky musí o to více plánovat budoucí předání, zejména pokud se rozhodnou o zachování rodinného podniku a jeho interní předání. Vysoká dědická/darovací daň vyčerpává zdroje kapitálu, které by jinak mohly být investovány do inovativních projektů, snižuje motivaci ke spoření a podporuje nadměrnou spotřebu na konci života podniku (Cagetti a De Nardi, 2009). Zavedením těchto daní sice stát v rámci solidarity přerozděluje bohatství od bohatých k chudým a zároveň vytváří rovné výchozí postavení ve společnosti, na druhou stranu tím ale oslabuje rodinné podnikání, poškozují střední třídu a znevýhodňuje vlastní podniky oproti podnikům z jiných států osvobozených o dědickou a darovací daň (Zellweger, 2017). Je proto dobře, že se rodinné podniky již s předstihem zaměřují na tuto problematiku a podstupují potřebné kroky pro úspěšné předání podniku ať už interní, nebo externí cestou.

S tím souvisí i fakt, že 41 % zakladatelů/majitelů podniku má představu o vlastním aktivním životě v důchodu. Pro rodinný podnik je totiž důležité, aby byl aktuální majitel schopen odstoupit od rodinného podnikání, najít si jinou náplň života a přenechat jeho vedení a řízení nastupujícím generacím bez dalších zásahů (Van der Merwe, 2010).

V rámci *empirického šetření 3* bylo dále zjištěno, že se více, než 42 % podniků snaží prezentovat jako rodinný podnik a apeluje na pozitiva rodinného podnikání (soudržnost, dlouhodobá existence, know-how...). Téměř 27 % takovou sebe prezentaci plánuje. I přesto, že se všechny podniky ve výzkumu považují za rodinné podniky, jejich sebe prezentace navenek, jakožto rodinného podniku není u 30 % z nich zcela ucelená. Sebe prezentace, jakožto rodinného podniku přitom může podnikům pomoci při navazování dodavatelsko-odběratelských vztahů a budování silné pozice v rámci regionu (Chen, 1996; Werner et al., 2013). Rodinné podniky jsou totiž obecně spojovány s tradicí a důvěryhodností (Brinkerink a Rondi, 2021; Webb et al., 2015).

Celých 42 % oslovených rodinných podniků se také snaží být inovativní a zároveň udržovat pozitivní rodinné vztahy. Právě inovativnost podniku přitom aktuálně hraje klíčovou roli při rozhodování další generace, kterou nyní tvoří mileniálové (viz kapitola 2.1.4), o převzetí nástupnictví v rodinném podniku (viz příloha D). Pokud se tedy podnik snaží o inovativnost, zároveň s tím zvyšuje svoje šance na úspěšné interní předání a dlouhodobou životaschopnost.

Poslední silná stránka rodinných podniků v subsaharské Africe, která je zde zmíněna, je jejich úzká vazba na obec (dohoda o spolupráci, propagace ze strany obce, udržování dobrých vztahů). Spolupráci s obcí má přitom alespoň částečně implementovanou téměř 40 % respondentů, dalších více než 37 % ji plánuje a zbylých 22 % ji řeší na základě intuice a vlastních zkušeností. Znamená to tedy, že v podstatě všechny oslovené podniky mají do určité míry úzkou vazbu na obec svého působení (Khavul et al., 2009b). To jim umožňuje lepší přístup k místním zdrojům, infrastruktuře a službám, a také možnost zefektivnění regulačních procesů a posílení partnerství veřejného a soukromého sektoru (Struk a Bakoš, 2021).

Celková vitalita

Jak je z výše uvedeného patrné, rodinné podniky v subsaharské Africe mají hodně silných i slabých stránek. Při hodnocení celkové vitality rodinného podniku je přitom zapotřebí všechny tyto stránky zohlednit a zároveň zohlednit i jejich důležitost ve vztahu k celkovému hodnocení. Pouze 3,6 % rodinných podniků v subsaharské Africe tak v hodnocení celkové vitality dosáhla stupně B, tedy velmi dobré vitality, zatímco téměř polovina dosáhla stupně C, tedy dobré vitality v procesu plánování a téměř 45 % stupně D, tedy dobré vitality, avšak se sklonem ke zhoršení v případě, že nebude

řešena systémově. Slabá vitalita (hodnocení E) byla zjištěna u 2,2 % podniků. Podniky spadající do skupiny C a D by se měly zaměřit zejména na tvorbu plánů do budoucnosti, díky kterým budou schopny si minimálně udržet stávající pozici, či rozvíjet vlastní vitalitu a s tím spojenou životaschopnost podniku. Podniky ze skupiny E by se pak měly zaměřit na kompletní změnu plánování strategie podniku pro jeho budoucí rozvoj.

Právě plánování je přitom považováno za slabinu mnoha podniků v zemích subsaharské Afriky (Niekerk, 2007). Příprava plánů, ať už při zakládání podniku samotného či při zvažování strategických kroků a zavádění inovací, totiž často zcela přehlíží některé podstatné kroky plánování (např. přípravu komunikačních strategií, vyhodnocení hrozících rizik a jiné). Z toho důvodu dochází k odchylkám při následné realizaci daného plánu, překračování stanovených nákladů a nedodržování časového harmonogramu, a v důsledku toho k nedosažení stanoveného cíle a selhání celého plánu (Yanwen, 2012). Tento fakt může být výrazně propojen s kulturními zvyklostmi a odlišnému vnímáním tzv. time-managementu v zemích subsaharské Afriky. Pro většinu obyvatel subsaharské Afriky totiž nehraje čas příliš velkou roli. Obyvatelé subsaharské Afriky se tak často místo na dlouhodobou udržitelnost podniku zaměřují na její okamžitý výkon (Beugré, 2017), což se zcela neslučuje s dlouhodobými cíli rodinného podnikání (Lim et al., 2010).

Není to však jen kultura a její zvyky, která má vliv na dlouhodobou udržitelnost podniku. Nestabilita tržního prostředí spolu s dalšími problémy spojenými s formálními institucionálními prázdnotami totiž často také znesnadňuje podrobné plánování, řízení a realizaci dlouhodobějších projektů (Pounder, 2015; Yanwen, 2012), tolik potřebných pro životaschopnost rodinného podnikání. Při posuzování životaschopnosti rodinného podniku je proto zcela nezbytné brát v potaz prostředí, ve kterém podnik působí (Rydvalová a Antlová, 2020).

DC6: Identifikovat klíčové aspekty institucionálního prostředí, které mají vliv na životaschopnost rodinných podniků v subsaharské Africe.

VO10: Jaké klíčové aspekty institucionálního prostředí ovlivňují životaschopnost rodinných podniků v subsaharské Africe?

Na základě zjištění z kapitoly 2, 3 a 4 došlo k vymezení faktorů institucionálního prostředí, jež mohou mít na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost podniku vliv. Výběr aspektů institucionálního prostředí byl specifikován a podrobně

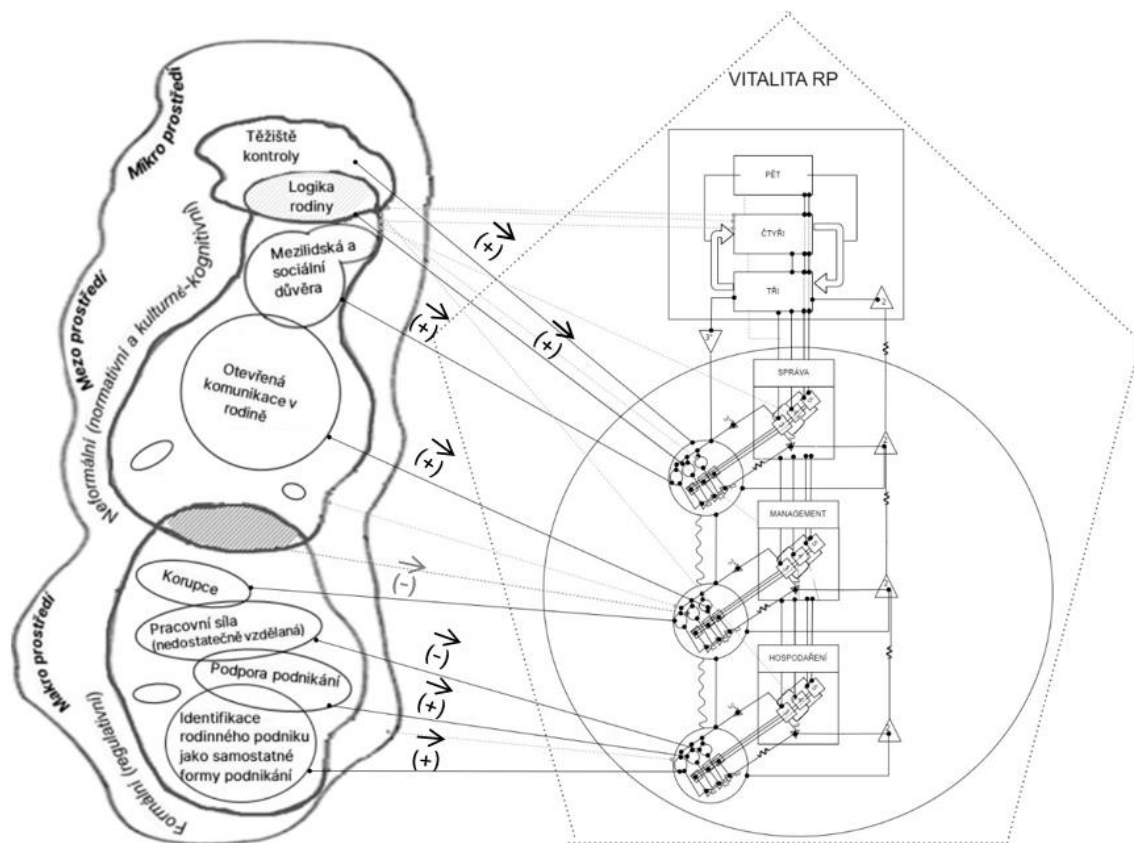
zdůvodněn v kapitole 4, a proto již v této části nebudou důvody výběru jednotlivých aspektů znovu interpretovány. Mezi vybrané aspekty patří: *identifikace RP na formální úrovni jako samostatné formy podnikání, vládní podpora, překážky v podnikání formálního institucionálního charakteru* (ty byly na základě *empirického šetření 3* konkretizovány na následující překážky: *korupce, přístup k financím, daňové sazby, (nestabilní/nedostatečná) elektřina, nedostatečně vzdělaná pracovní síla a udělování licencí, rodinná soudržnost, mezigenerační autorita, otevřená komunikace v rodině, mezilidská a sociální důvěra, logika rodiny a těžiště kontroly*).

V kapitole 6.3.4 následně došlo k realizaci mnohonásobné lineární regrese, která zkoumala vliv těchto proměnných na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost rodinných podniků v subsaharské Africe. Z celkem osmi formálních proměnných na úrovni makro prostředí ovlivňují vitalitu rodinného podniku tři z nich, respektive čtyři, s přihlédnutím k marginální signifikantnosti nezávislé proměnné *korupce*. Z neformálních proměnných na úrovni mezo a mikro prostředí ovlivňují vitalitu rodinného podniku, z celkového množství testovaných šesti proměnných, čtyři prediktory. **Výsledky tímto potvrzují převahu vlivu neformálních institucí nad formálními, jakožto prediktorů životaschopnosti rodinných podniků v subsaharské Africe.**

Na základě **vyhodnocení vitality rodinného podnikání ve vybraných zemích subsaharské Afriky s přihlédnutím ke specifickým aspektům institucionálního prostředí těchto zemí** a výsledků mnohonásobné regresní analýzy byl proto navržen vlastní **model pro posouzení životaschopnosti rodinných podniků v subsaharské Africe** představený v následující podkapitole 7.2.

7.2 Návrh modelu pro posouzení životaschopnosti RP v SA

Tvorba modelu pro posouzení životaschopnosti RP v SA byla inspirována dvěma klíčovými modely – modelem životaschopného systému (VSM), který je znázorněn na obrázku 5 v kapitole 2.2.1., a modelem hodnocení vitality RP dle metodiky EF TUL, jenž je představen v kapitole 2.2.3. Původní VSM byl na základě provedených šetření a zpracovaných dat rozšířen, precizován a konkretizován pro využití v podmínkách RP v SA. Základní principy a využití modelu pro posouzení životaschopnosti RP v SA (viz obrázek 25) jsou obdobné jako u původního modelu VSM.



Obrázek 25: Model pro posouzení životaschopnosti RP v SA
Zdroj: vlastní autorské zpracování

V rámci přípravy navrženého modelu pro posouzení životaschopnosti RP v SA došlo nejprve k **úpravě části modelu VSM zaměřeného na vitalitu podniku** a jeho propojení s modelem hodnocení vitality RP dle metodiky EF TUL. Navržený model tak stejně jako původní VSM zahrnuje všech pět subsystémů podniku, které jsou v návaznosti na model hodnocení vitality RP dle metodiky EF TUL **konkretizovány vzhledem ke specifickým rysům RP** (viz obrázek 12 na str. 77). Navržený model tímto způsobem odráží specifika RP ve všech systémových úrovních podniku. Ústřední princip rekurze původního modelu VSM tak zůstal zachován i v případě nové vlastní koncepce.

Ve druhém kroku došlo k úpravě **části modelu VSM zaměřené na dynamické prostředí**, ve kterém se podnik nachází. Vzhledem k zaměření disertační práce bylo na dynamické prostředí nahlíženo z pohledu **neoinstitucionální ekonomie**. S ohledem na vymezení charakteristik RP a obecného vlivu prostředí na RP, došlo následně k **přihlédnutí ke specifickým řešenému území SA**, na jehož základě bylo stanoveno celkem devět hypotéz, viz kapitola 4. Konkrétní vliv vybraných aspektů institucionálního prostředí na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost RP, který

byl posuzován v kapitole 6.3.4 pomocí aplikace mnohonásobné lineární regrese, byl uplatněn v navrženém modelu.

Výsledky mnohonásobné lineární regrese ukazují, že *nedostatečně vzdělaná pracovní síla a vysoká míra vnímané korupce* v zemi vitalitu **snižuje**, zatímco *identifikace RP na formální úrovni jako samostatné formy podnikání, veřejná podpora, otevřená komunikace v rodině, mezilidská a sociální důvěra, logika rodiny a těžiště kontroly* **zvyšují** vitalitu, a z toho plynoucí životaschopnost rodinného podniku v subsaharské Africe. Analýza také ukazuje, že *vzdělání zakladatele/majitele podniku* ovlivňuje vitalitu a s tím spojenou životaschopnost rodinného podniku.

Ve zbylé části této podkapitoly jsou – v návaznosti na realizovanou literární rešerši, vyhodnocení jednotlivých dílčích cílů a jejich nejdůležitější zjištění – diskutovány identifikované závislosti mezi dynamickým prostředím SA a vitalitou RP. Uvedené souvislosti se staly podkladem vedoucím k dosažení hlavního výzkumného cíle – navržení **modelu pro posouzení životaschopnosti rodinných podniků v subsaharské Africe** (viz obrázek 25).

Nejprve je nutné upozornit na odlišné chápání rodinného podnikání v zemích SA oproti zemím EU. Přestože rodinné podnikání stojí na obdobných hodnotách a základech (viz *empirické šetření 2*), jeho chápání se v rámci jednotlivých společenských zvyklostí v rámci komunit liší. Rodina totiž v kontextu subsaharské Afriky zahrnuje jak různé generace a větve široké rodiny, tak i vzdálené příbuzné a příbuzné příbuzných, ale i další členy společnosti nebo komunity, jako jsou např. blízcí přátelé žijící v těsné blízkosti rodiny (viz *empirické šetření 1 a 3*). Z toho důvodu je v rámci vymezení rodinného podnikání v SA kladen důraz na místo/lokalitu podnikání, která je úzce spjata s regionem, ve kterém rodina žije. Rodinné podniky v SA tak mají upevněnou pozici v rámci regionu nejen v návaznosti na svou tradici, jak je tomu v zemích EU, ale i v návaznosti na zahrnutí velkého množství členů komunity do rodinného podniku v rámci jejich zařazení do rodiny.

Přestože je termín „rodinný podnik“ mezi lidmi běžně používán, pouze 30 % respondentů cítí jeho uznání na formální úrovni, jako samostatné formy podnikání (viz *empirického šetření 3*). To koresponduje i s výsledky *empirického šetření 1*, kde se více než třetina respondentů přiklonila k názoru, že v jejich zemi je rodinné podnikání uznáno za jedinečnou samostatnou formu podnikání na formální úrovni. **Identifikace rodinného podniku na formální úrovni jako samostatné formy podnikání** se přitom

projevila jako **pozitivně signifikantní** proměnná **v rámci celkového hodnocení vitality podniku i v rámci modulu správy**, který se skládá z administrativních, právních a psychologických aspektů vitality rodinného podniku. V případě, že je rodinná forma podnikání uznána a vnímána na formální úrovni jako samostatná forma podnikání, podněcuje a utužuje to v rodinných podnicích jejich vlastní vnímání rodinnosti. To je následně motivuje k sebezprezentaci jakožto rodinného podniku, přípravy nástupnictví, coby fáze rozvoje rodinného podnikání a řešení vztahů a konfliktů mezi rodinnými a nerodinnými zaměstnanci s předstihem. Ve většině zemí přesto není rodinné podnikání vymezeno jako samostatný sektor (AFDB, 2019) a rodinné podniky jsou jednoduše kategorizovány na základě jejich velikosti bez zohlednění jejich rodinnosti (Murithi a Woldesenbet Beta, 2022). Z toho důvodu pro ně nemohou být vytvářeny specifické podpůrné programy.

Čerpání některé z veřejných podpor má ale, jak bylo zjištěno v rámci regresní analýzy a v souladu s Obengem et al. (2014), Sieversem a Vandenbergem (2007) a Ladzanim a Vuurenem (2002), **pozitivní vliv na vitalitu rodinných podniků** a na její **hospodářský modul**. Rodinné podniky, jejichž zakladatelé/majitelé využili některou z podpor v oblasti financí a zejména v oblasti vzdělávání, dosahují vyšší vitality a v důsledku toho životaschopnosti rodinného podnikání. Dané zjištění je zároveň v souladu s tvrzením Fang et al. (2012), kteří uvádějí, že míra vzdělání a profesionalizace v zemích, kde je většina podniků založená na neprofesionálních znalostech, může být pro podnik velkou výhodou. To dokazuje i **pozitivní signifikantní vliv** kontrolní proměnné **nejvyšší dosažené vzdělání** na celkovou vitalitu rodinného podnikání. Přesto v posledních třech letech čerpalo některou z veřejných podpor pouze 30 % oslovených rodinných podniků (*empirického šetření 3*). V této problematice by mohly sehrát svou roli vědecko-výzkumné organizace. V rámci *empirického šetření 1* byla totiž prokázána závislost mezi podporou rodinného podnikání v oblasti výuky problematiky RP na vysoké škole a uznáním RP na formální úrovni; a zároveň mezi tímto uznáním a existencí specifických programů určených pro RP. Vysoké školy by se proto měly více zaměřit na výuku a propagaci problematiky rodinného podnikání, jak se zároveň shodla většina respondentů *empirického šetření 1*.

Další zjištění regresní analýzy ukazují, že vnímaná **korupce má negativní dopad na hospodářský modul** v rámci hodnocení vitality rodinného podnikání. To naznačuje, že rodinné podniky působící na trzích, které jsou vnímány jako vysoce zkorumpované,

mohou mít větší problémy při vytváření rozvojových a strategických plánů, které jsou klíčové pro celkovou životaschopnost (Rydvalová a Antlová, 2020). Korupce založená na nedostatečné transparentnosti, nevhodných kontrolních a monitorovacích mechanismech a špatném prosazování právních institucí vede k tomu, že lidé institucionálnímu rámci nedůvěřují (Bargsted et al., 2022). Nedostatek nezávislých soudů, který vede k porušování dohod, je překážkou investic a růstu rodinných podniků (Webb et al., 2013). Úplatkářství, podvody, nepotismus, zpronevěra veřejných prostředků a omezený přístup k informacím brání rodinným podnikům v plánování budoucnosti (Samuel et al., 2014). Právě chybějící informace byly přitom označeny jako jeden z nejčastějších důvodů vedoucích k nečerpání žádné z veřejných podpor (viz *empirické šetření 3*). Na druhou stranu rodinné podniky v takovém prostředí využívají svého propojení s regionem a provozují své podnikání prostřednictvím zakořeněných sociálních vztahů s rodinnými příslušníky, s komunitami a širšími zainteresovanými stranami. To jim umožňuje využít těchto úzkých sociálních vazeb k tomu, aby se pohybovaly ve formálních institucionálních prázdninách a mobilizovaly širší síť pro přístup k potřebným zdrojům a informacím (Murithi et al., 2019). Spoluprací s místními aktéry tak mohou podniky v takovém prostředí zmírnit roli formálních institucí (Doh et al., 2017). To potvrzuje i zjištění z regresní analýzy, která ukazuje, že *korupce* nemá významný dopad na modul správy a managementu a pouze **marginálně negativně ovlivňuje celkovou vitalitu** rodinného podniku.

Další **negativně signifikantní** nezávislou proměnnou v modelu lineární regrese je **nedostatečně vzdělaná pracovní síla**. Podle zpráv UNESCO více než pětina dětí a téměř 60 % mládeže ve věku 15 až 17 let nenavštěvuje žádnou školu. Tito jedinci pak končí v poměrně mladém věku zcela bez vzdělání či se základním vzděláním na ulici, kde se jim nedaří sehnat pracovní uplatnění (Klapper a Panchamia, 2023; UNESCO, 2023). Základní docházku dokončí jen 67 % dětí z těch, které školu skutečně navštěvují. Celkem 47 % se podaří dosáhnout na nižší středoškolské a 28 % na vyšší středoškolské vzdělání (UNESCO, 2023). K vysokoškolskému vzdělávání se dostane průměrně jen asi 9,4 % obyvatel subsaharské Afriky (World Bank, 2020b). Jak je tedy patrné, sehnat vzdělanou a kvalifikovanou pracovní sílu není pro rodinné podniky jednoduchým úkolem. Rodinné podniky, které mají problém se sháněním vzdělaných zaměstnanců, vykazovaly v rámci regresní analýzy nižší vitalitu, než podniky, které nedostatečně vzdělanou pracovní sílu za překážku podnikání

nepovažovaly. Nedostatečný přístup k dalšímu vzdělání považuje za základní problém i Africké ekonomické výzkumné konsorcium (Hare a Davis, 2006). Vzdělávání totiž hraje důležitou roli i v rozvoji podnikání, a to zejména v rozvojových zemích (Ilhan Ertuna a Gurel, 2011). Dosažené vzdělání přímo souvisí se schopnostmi jedince pracovat s informacemi, schopnostmi reagovat na změny, schopnostmi plánovat a schopnostmi efektivně otevřeně komunikovat (Çolak et al., 2018; Hare a Davis, 2006; Westphal a Zajac, 1995).

Právě **otevřená komunikace v rodině** má přitom největší **pozitivní vliv na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost** rodinných podniků v subsaharské Africe. Tato proměnná vykazuje zároveň velký vliv na **manažerský** modul. To ukazuje na velký význam otevřené komunikace v rámci rodinných podniků a potvrzuje, že otevřená komunikace je zásadní pro řešení rodinných vztahů i konfliktů v podniku i v rodině a ovlivňuje úspěch plánování a tvorbu podnikatelské strategie rozvoje podniku (Björnberg a Nicholson, 2007; Rydvalová a Antlová, 2020). Otevřená komunikace je totiž rysem dobře fungujících rodin a rodinných systémů, který umožňuje úspěšný přenos podnikání (Poza, 2013; Ward, 2016). Zároveň podnikům umožňuje předejít potenciálním konfliktům způsobeným falešnými očekáváními (Poza, 2013) a nedorozuměním mezi vlastníkem, členy rodiny a ostatními zaměstnanci (Danes et al., 2000; Friedman, 1998). Na základě regresní analýzy bylo prokázáno, že *otevřená komunikace* může dobře fungovat jako styl vedení rodinného podnikání v zemích subsaharské Afriky, přestože většinová část daného regionu patří mezi vysoce kontextové země v oblasti komunikace (Darley a Blankson, 2008; Pomerantz, 2004). Pokud se vedení zaměřuje na otevřenou komunikaci, je možné motivovat jednotlivé členy rodiny k prolomení tabuizovaných témat v oblasti financí a nástupnictví, a k otevřenému sdílení představ o budoucnosti podniku. Právě komunikace jednotlivých tabu v rámci rodiny tak může překonat kulturně podmíněné komunikační zvyklosti a působit jako pozitivní síla na vitalitu rodinného podnikání. Otevřená komunikace v rámci rodinného podniku se zdá být klíčová pro zajištění životaschopnosti a dlouhověkosti rodinného podniku napříč generacemi (Björnberg a Nicholson, 2007; Van der Merwe, 2010; Okigbo a Ogbodo, 2023).

Zjištění z hlediska hodnocení **mezilidské a sociální důvěry** naznačují významný **pozitivní vliv** této proměnné **na vitalitu, a v důsledku toho na životaschopnost** rodinného podniku. Ve společnostech charakterizovaných mezilidskou a sociální důvěrou mohou podnikatelé lépe regulovat vztahy mezi rodinnými příslušníky

a nerodinnými zaměstnanci a převzít společenskou odpovědnost, což jim pomáhá se zviditelnit (Kraft et al., 2022), budovat dobrou pověst a zajistit navázání důvěryhodných vztahů s celým dodavatelským řetězcem (Fawcett et al., 2012). Mezilidská a sociální důvěra jim zároveň umožňuje efektivně připravovat plány, protože podnik může se svými zaměstnanci počítat i do budoucna (Ho et al., 2018). Budování vztahů založených na důvěře tak podniku přináší benefity a napomáhá k udržení jeho vitality a životaschopnosti.

Další zkoumanou signifikantní proměnnou byla **logika rodiny**. Zakladatelé/majitelé podniků se ocitají pod neustálými institucionálními požadavky na rozhodování ohledně řízení podniku, které je ovlivňováno uplatňováním určité logiky. Jednotlivé logiky řídí každodenní rozhodování zakladatele/majitele podniku o chodu podniku a jeho budoucím směřování (Miller et al., 2011). V případě převažující podnikatelské logiky se zakladatel/majitel podniku zaměřuje v rámci rozhodování zejména na strategii růstu a investice do rozvoje a inovací podniku. V případě, že však převáží *rodinná logika*, zaměřuje se zakladatel/majitel rodinného podniku zejména na generativitu, udržení tradic rodinného podnikání, na loajalitu k rodině a na udržitelnost rodinného podniku (Le Breton-Miller a Miller, 2014). V rámci *empirického šetření 3* vyšlo najevo, že rodina, náboženství a práce jsou v daném pořadí považovány za nejdůležitější nositele hodnot. Průměrné hodnocení rodiny bylo 3,96, náboženství 3,53 a těsně za ním práce s průměrem 3,52. Celkem 38,8 % uvedlo, že rodina má zásadní vliv na jejich hodnoty (volba 5) a 37,4 % uvedlo jako nositele největších hodnot náboženství. Rodina, jako nositel hodnot, je silně ovlivněna národní kulturou podpořenou významem náboženských hodnot, což je typickým znakem kolektivistické kultury (Hofstede, 2011). Práce, jako zásadní nositel hodnot, byla zvolena pouze 18,7 % respondentů. Výsledky mnohonásobné lineární regrese naznačují, že převaha *logiky rodiny* nad *logikou podniku* má **pozitivní vliv na vitalitu** a s tím spojenou **životaschopnost** rodinného podnikání. Na základě zakořeněných kulturně-sociálních hodnotových systémů a vztahů, které jsou základem vztahové rodinné logiky v rámci kolektivistického sociokulturního systému subsaharské Afriky, mají proto rodinné podniky v těchto oblastech nejlepší předpoklady k tomu, aby se orientovaly ve stávajícím institucionálním kontextu a překonaly formální institucionální mezery (Murithi et al., 2019). Pozitivní vliv rodinné logiky byl kromě celkové vitality prokázán také v souvislosti s **manažerským modulem** určujícím dlouhodobé rodinné a podnikatelské cíle. Právě zaměření na rodinu a její afektivní potřeby, jako je identita

a schopnost uplatňovat rodinný vliv na zachování rodinné dynastie (Reina et al., 2022) totiž může pomoci k zachování sociálně-emočního bohatství rodinného podniku (Berrone et al., 2022) a jeho snadnějšímu internímu předávání.

Přestože jsou zakladatelé/majitelé podniku vystavováni vlivu prostředí, záleží na každém z nich, do jaké míry nechá prostředí řídit jeho osud. Pokud má jedinec dostatečný pocit skutečné kontroly nad svým chováním, dokáže lépe realizovat plánované záměry vlastního chování (Storms a Spector, 1987; Ajzen, 2002). **Vysoké těžiště kontroly** přitom zvyšuje úsilí a vytrvalost jednotlivců k dosažení stanoveného záměru a překonávání překážek vnějšího prostředí. Těžiště kontroly může silně zasahovat a eliminovat vliv regulačních, normativních a kulturně-kognitivních institucí. A to zejména v situacích, kdy hodnoty, které tyto instituce nesou, nejsou v souladu s osobními hodnotami zakladatele/majitele podniku (Block et al., 2013b). *Těžiště kontroly* dosahovalo ve vzorku respondentů *empirického šetření* 3 v průměru hodnoty 3,6 (na škále od 1 do 5) s poměrně mírnou standardní odchylkou 0,98. To naznačuje spíše vyšší vnímání schopnosti kontrolovat dosažení vlastních záměrů a řídit svůj osud mezi zakladateli/majiteli rodinných podniků. Pokud je zakladatel/majitel podniku přesvědčen o vlastních schopnostech a důvěřuje sám sobě (ve smyslu, že je schopen řídit svůj osud i v systému se slabými regulativními institucemi), dosahuje častěji svých stanovených cílů, což **pozitivně ovlivňuje vitalitu a životaschopnost** rodinného podniku.

V rámci mnohonásobné regresní analýzy byl dále vyhodnocen i vliv kontrolních proměnných na vitalitu rodinného podnikání. Bylo zjištěno, že atribut **generace má pozitivní vliv na hospodářský** (ekonomicko-finanční) modul, což naznačuje, že podniky, které jsou řízeny již v rámci generačního převzetí, mají vyšší životaschopnost díky předchozí zkušenosti s úspěšným předáním podniku (Björnberg a Nicholson, 2007). Generace podniku však souvisí i s jeho stárnutím, které se může časem projevit v podobě organizační rigidity. V důsledku toho se s každou další generací zvyšují náklady, zpomaluje se růst, aktiva zastarávají a klesají investice do výzkumu a vývoje a strategického plánování (Loderer a Waelchli, 2010; Skrbková a Rydvalová, 2023b). Z toho důvodu není zastoupená generace v podniku významnou kontrolní proměnnou celkového modelu životaschopnosti podniku.

V rámci **manažerského modulu** byl zaznamenán **marginálně negativní vliv velikosti podniku**. To může naznačovat, že s růstem zaměstnanců v podniku roste i počet manažerů, což může vytvářet nejasnou organizační strukturu. Názory jednotlivých

manažerů na budoucnost navíc nemusí být v souladu, což může způsobovat další problémy ve strategickém plánování. Na celkovou vitalitu rodinného podniku nemá daná kontrolní proměnná významný vliv.

Jedinou kontrolní proměnnou s podstatným vlivem na celkovou **vitalitu rodinného podnikání**⁴⁹, a zároveň na **manažerský modul**, má **nejvyšší dosažené vzdělání**. To, jak již bylo uvedeno, může přinášet konkurenční výhodu pro podnik, který se pohybuje mezi ostatními neprofesionálně řízenými podniky s manažery bez vyššího vzdělání. Podle Foxe a Sohnesena (2012) totiž většina podnikatelů v subsaharské Africe nedosahuje ani základního vzdělání. To může být jedním z důvodů neúspěchu a ukončení podnikatelské činnosti. Vědecké výzkumy ukázaly, že úroveň vzdělání odráží kognitivní schopnosti a dovednosti jedince: čím vyšší úroveň vzdělání, tím větší schopnost zpracování informací nebo tolerance nejednoznačnosti (Westphal a Zajac, 1995). Lze konstatovat, že čím vyšší je úroveň vzdělání zakladatelů/majitelů rodinných podniků, tím jsou podniky schopnější reagovat na změny dynamického prostředí na trzích subsaharské Afriky a činit uvážlivá rozhodnutí související s dalším strategickým postupem podnikáním, a to bez ohledu na ostatní institucionální vlivy.

Protože není zcela možné ovlivnit normativní či kulturně kognitivní složky institucionálního prostředí, je zapotřebí se v rámci snahy o podporu vitality a životaschopnosti rodinného podnikání zaměřit zejména na aspekty související s regulativními složkami prostředí. Pro budování silných rodinných podniků, jež budou v budoucnu generovat pracovní pozice a podílet se tak na boji s chudobou a hladem, je proto zejména zapotřebí motivovat zakladatele těchto podniků k dalšímu vzdělávání. Jak již totiž bylo zmíněno, právě vzdělání bude zakladatelům/majitelům podniku usnadňovat cestu k informacím a tím pádem možnému čerpání podpory, bude rozvíjet jejich schopnosti reagovat na změny a efektivně otevřeně komunikovat a plánovat, což jsou klíčové předpoklady pro úspěšné řízení podniku (Çolak et al., 2018; Hare a Davis, 2006; Westphal a Zajac, 1995). Zároveň je ale zapotřebí zajistit dostatečnou kvalifikaci i pro další pracovní sílu, bez které se rodinné podniky neobejdou. Pro státy subsaharské Afriky je proto klíčové zahájení kompletní restrukturalizace v oblasti vzdělávání (viz rozvojové cíle OSN v příloze B). Problém

⁴⁹ V rámci testů robustnosti se zároveň jako signifikantní kontrolní proměnná projevila inovativnost podniku. Toto zjištění není vzhledem k realizovanému výzkumu (viz příloha D) překvapující. Inovativnost podniku je totiž klíčovým motivačním faktorem pro převzetí rodinného podniku potenciální budoucí generací mileniálů (viz kapitola 2.1.4).

africké kultury a tedy i většiny jejích vlád však tkví v tom, že se primárně zaměřuje na krátkodobě viditelná opatření a okamžitý výkon, namísto dlouhodobé udržitelnosti a politického plánování, u kterého je obtížné odhadnout finální kauzální efekt (Kodila-Tedika a Khalifa, 2020; Niekerk, 2007). Realizace změn ve školství, které se promítnou do vzdělanosti pracovní síly nejdříve v časovém horizontu 15-20 let, tak často bývá upozaděno (Wolhuter, 2019; Kaledzi, 2022).

8 Přínosy a limity disertační práce

Přínosy disertační práce jsou vymezeny nejprve v teoretické a následně praktické rovině. Dále jsou zde představeny největší limity realizovaných empirických výzkumů s návrhy pro další výzkum.

8.1 Teoretické přínosy disertační práce

Disertační práce nejprve v rámci literární rešerše identifikovala výzkumnou mezeru v podobě chybějícího modelu zaměřeného na hodnocení životaschopnosti rodinných podniků s přihlédnutím ke specifickým rysům jejich dynamického prostředí. V návaznosti na identifikovanou mezeru došlo v disertační práci k využití existujícího modelu VSM, jeho propojení s modelem hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL a k jeho úpravě konkrétně pro rodinné podnikání. Následně bylo přihlédnuto ke specifickým podmínkám dynamického prostředí subsaharské Afriky a byl vytvořen **model pro posouzení životaschopnosti rodinných podniků v subsaharské Africe**, čímž došlo k posunu a rozšíření teoretických základů dané problematiky.

Za druhý přínos disertační práce v teoretické rovině lze považovat konkrétní vymezení pojmů *vitalita* a *životaschopnost* podniku, které bývají v odborné české i zahraniční literatuře často zaměňovány, či chybně spojovány s pojmy jako je *přežití*, *výkonnost* a jiné. Ve vazbě na definici pojmů dle Merriam-Websterova slovníku (Merriam-Webster, 2023c; 2023d) a konzultaci pojmů s Ústavem pro jazyk český, je v návaznosti na Beera (1984), Plamínka (2014) a Rydvalovou s Antlovou (2020) *životaschopnost* podniku vymezena jako vnitřní zdraví podniku z hlediska jeho schopnosti být efektivní ve svém dynamickém prostředí, a *vitalita podniku* jako stav umožňující synergii elementárních funkcí podniku v kontextu daného podnikatelského prostředí.

Za třetí – disertační práce, zkoumáním vlivu prostředí na makro- mezo- a mikroúrovni, reaguje na výzvy o zařazení víceúrovňového designu náhledů na problematiku rodinného podnikání do studií zaměřených na podnikatelské procesy (Nordqvist et al., 2013). Zasazením analýzy do neoinstitucionální teorie, tato práce komplexně analyzuje předpoklady pro úspěšný interní přenos rodinného podnikání ve všech třech zmíněných úrovních.

Za čtvrté – disertační práce rozšiřuje stávající literaturu a zaplňuje mezeru ve znalostech o kontextuálních faktorech, které ovlivňují životaschopnost rodinných podniků (Murithi et al., 2020; Randerson et al., 2020). Disertační práce tímto způsobem také rozšiřuje institucionální teorii a nedostatečné znalosti o tom, jak institucionální kontext rozvojových zemí, který je obvykle charakterizován jejich formální institucionální prázdnotou, ovlivňuje podnikatelské chování rodinných podniků (Khavul et al., 2009b; Randerson et al., 2020). Důraz je zde přitom kladen nejen na formální institucionální rámec, ale především na nedostatečně prozkoumané neformální instituce (Murithi a Woldesenbet Beta, 2022), význam kulturně zakotvených sítí sociálních vztahů a jejich vliv na podnikatelské aktivity rodinných podniků (Murithi et al., 2020). Výsledky této práce v důsledku podporují tvrzení předchozích studií, že rodinné podniky jsou zásadně ovlivněny neekonomickými hodnotami, jako je kultura, tradice a citové vazby (Zellweger, 2017).

Za páté – disertační práce reaguje na výzvu k zahrnutí často opomíjené subsaharské Afriky do kontextu akademických studií v oblasti managementu a podnikání (Khavul et al., 2009b; Zoogah et al., 2015). Navíc řeší i výzkumnou mezeru ve výzkumu rodinných podniků v kontextu subsaharské Afriky, neboť jim dosud byla věnována jen malá pozornost (Acquaah, 2016; Khavul et al., 2009a; Murithi a Woldesenbet Beta, 2022).

Za šesté – disertační práce potvrzuje zjištění Pozy (2013) a Warda (2016), že otevřená komunikace je rysem dobře fungujících systémů rodinných podniků. Ukazuje, že i když jsou vlastníci rodinných podniků zasazeni do širšího sociokulturního prostředí, pro které je typická vysoce kontextová komunikace (Gudykunst et al., 1996; Iacob a Dumitrescu, 2012), pak otevřený styl komunikace a bourání tabu pomáhá zajistit rodinným podnikům vitalitu a dlouhodobou životaschopnost (Björnberg a Nicholson, 2007; Ward, 2016). To může být zároveň inspirativním zjištěním s možným praktickým dopadem pro vlastníky rodinných podniků.

Za sedmé – disertační práce ukazuje jasnou dominanci rodinné logiky nad logikou podniku v rodinných podnicích v subsaharské Africe. To znamená, že preference vyznávání hodnot, jejichž nositelem je rodina, převyšují preference vyznávání hodnot, jejichž nositelem je podnik. Rodinná logika přitom formuje preference zakladatele/majitele podniku a vede k takovému chování, jež přispívá k dosažení cílů souvisejících s potřebami rodiny a zachování rodinné dynastie v podniku (Reina et al., 2022). Tímto způsobem práce reaguje na výzvu zkoumat, které institucionální logiky

primárně ovlivňují rozhodování a chování rodinných podniků v subsaharské Africe (Fairclough a Micelotta, 2013; Murithi a Woldesenbet Beta, 2022), jak se rodinné podniky vypořádávají se stávající institucionální logikou (Murithi a Woldesenbet Beta, 2022) a jak ji využívají k tomu, aby zlepšily svou vlastní vitalitu a v důsledku toho i svoji životaschopnost. Ukázalo se, že převaha rodinné logiky představuje silnou institucionální sílu v prostředí subsaharské Afriky.

Za osmé – výsledky disertační práce potvrzují závěry Widz a Kammerlander (2023), že v institucionálním kontextu rozvojových ekonomik hrají normativní a kulturně-kognitivní instituce dominantní roli. To je dáno zejména existencí formálních institucionálních prázdnot (Thornton et al., 2011). Nicméně i přesto, že jsou rodinné podniky méně závislé na formálním institucionálním prostředí, než nerodinné podniky (Murithi et al., 2020), stále jsou těmito institucemi ovlivňovány a jejich síla by neměla být podceňována. Na tento přínos, který se nachází na pomezí mezi teorií a praxí navazuje následující podkapitola 8.2, která již přímo řeší dopady výsledků do praxe.

8.2 Praktické přínosy disertační práce

Praktický přínos předkládané disertační práce představuje v první řadě získání aktuálních primárních dat jak od zástupců ekonomických fakult vysokých škol v subsaharské Africe, tak zejména přímo od rodinných podniků působících v daném regionu, které umožnily vyhodnocení stanovených cílů a výzkumných otázek.

Z pohledu praktických přínosů předložená disertační práce dále doplňuje existující literaturu o definici rodinného podnikání v podmínkách subsaharské Afriky, a to z pohledu zástupců vědecké sféry. Přestože je pojem „rodinný podnik“ běžně využíván v rámci výzkumných studií zaměřených na subsaharskou Afriku, jeho specifické vymezení v dostupných studiích v impaktovaných časopisech chybí. Rodinné podnikání je ve zkoumaných studiích vymezeno na základě definic platných ve vyspělých státech, kde se však zejména pojetí rodiny liší, a proto není využití těchto definic zcela optimální. Z tohoto důvodu disertační práce odpovídá na výzvy Murithiho a Woldesenbeta Beta (2022) k přezkoumání vhodnosti definice rodinného podnikání využívaného v Evropě a Severní Americe a na základě vlastního *empirického šetření 1* navrhuje konkrétní definici rodinného podnikání pro podmínky subsaharské Afriky.

Za třetí – za praktický přínos této disertační práce považuje její autorka inicializaci zapojení dalších univerzit subsaharské Afriky do celosvětového průzkumu GUESS. Jak bylo zmíněno v kapitole 3.1.2, do celosvětových šetření se zapojuje pouze minimum afrických států, což znemožňuje zobecnění těchto výzkumů na oblast subsaharské Afriky. Prostřednictvím komunikace s Philippem Siegerem, působícím na univerzitě v Bernu ve Švýcarsku, a poskytnutím vlastní databáze kontaktů vysokých škol v subsaharské Africe – vytvořené autorkou pro účely realizace *empirického šetření 1* – došlo k oslovení těchto vybraných vysokých škol s nabídkou možnosti zapojení do celosvětového šetření GUESS za zvýhodněných podmínek. Úspěšnost této inicializace by měla být známa v průběhu června 2024, kdy dojde ke zpřístupnění kumulativního zpracování dat z šetření 2023.

Za čtvrté – i přesto, že existuje průzkum realizovaný Světovou bankou, který se zaměřuje na vymezení největších překážek podnikání v SA, nemají dané údaje zcela vypovídající kvalitu z důvodu časového nesouladu, neúplného teritoriálního zacílení a vymezení bez ohledu na rodinnost podniku. RP se navíc jednak mohou samy podílet na tvorbě některých překážek podnikání pro ostatní podniky a jednak dokážou některé překážky institucionálního prostředí samy na základě sociálních síťových vazeb překonat a využít institucionálních prázdnat k vytváření vlastního bohatství a zajištění vlastního dlouhodobého růstu. Z toho důvodu došlo v rámci vlastního *empirického šetření 3* k identifikaci největších bariér, kterým rodinné podniky v subsaharské Africe čelí.

Za páté – bylo zjištěno, že přestože existuje v SA celá řada podpůrných programů, jejich míra využívání není vysoká. Nejčastějším důvodem nevyužití podpory podnikání je přitom nedostatečná informovanost podnikatelských subjektů, resp. rodinných podniků o možnostech jejich čerpání (viz *empirické šetření 3*).

Za šesté – v rámci disertační práce se podařilo verifikovat model hodnocení vitality dle metodiky EF TUL, jež byl vytvořen v rámci projektu TAČR TD03000035 v podmínkách českého podnikatelského prostředí. Aplikací daného modelu do zcela odlišných podmínek subsaharské Afriky (pouze s drobnými úpravami jednotlivých výroků, které však nezměnily význam daného tvrzení) došlo k metodickému ověření funkčnosti daného modelu.

V rámci hodnocení důležitosti jednotlivých tvrzení (viz *empirické šetření 2*) modelu hodnocení vitality dle metodiky EF TUL a s přihlédnutím k verifikaci daného modelu,

tato disertační práce zároveň rozšiřuje uplatnitelnost daného modelu pro jakékoliv prostředí. Po převážení jednotlivých výroků došlo k větším odchylkám pouze u třech výroků. Maximální rozdíl v důležitosti daných tvrzení se lišil pouze o 0,03 bodu. To naznačuje, že přestože jsou podmínky v ČR a SA diametrálně odlišné, stojí rodinné podniky v obou prostředích na přibližně stejných principech. Z toho důvodu lze očekávat, že faktory, které ovlivňují vitalitu rodinného podnikání, budou i v jiných částech světa přibližně shodné.

Dále došlo v rámci této disertační práce k vyhodnocení vitality jednotlivých rodinných podniků zapojených do *empirického šetření 3*, které bylo následně zájemcům poskytnuto pro účely vlastního využití. Vyhodnocení vitality vlastního podnikání pomůže rodinným podnikům zjistit svoje slabé stránky a na základě doporučení s nimi nadále pracovat. Zpětná vazba na zasláné reporty hodnocení vitality podniku byla ve všech případech pozitivní (ukázka viz příloha W).

Za praktický přínos s dopadem přímo do podnikatelského prostředí lze považovat i zprostředkování celoročního členského poplatku pro dva náhodně vybrané rodinné podniky, které se zúčastnily *empirického šetření 3* a poskytnutí 50 % slevy na uhrazení členského poplatku v AFF jednomu rodinnému podniku.

V neposlední řadě byl v rámci disertační práce vytvořen model pro posouzení životaschopnosti rodinných podniků v subsaharské Africe. Jeho ambicí je pomoci zejména rodinným podnikům při zajišťování jejich dlouhodobé udržitelnosti a organizacím zaměřeným na podporu rodinného podnikání v subsaharské Africe (např. AFF). Dále by model mohl pomoci i jednotlivým vládám a občanským společnostem zemí SA v rámci plnění cílů udržitelného rozvoje dle OSN (viz příloha B), či vládám rozvinutých států EU při rozhodování o alokaci prostředků, např. v rámci Marshallova plánu pro Afriku, v boji s nelegální migrací (viz příloha A). Právě podpora rodinného podnikání by mohla přispět k řešení úskalí aktuálního stavu institucionálního prostředí v daných zemích (např. nezaměstnanost, snižování chudoby...) a motivovat lidi k setrvání v zemi jejich původu. V této disertační práci však nebyly zkoumány konkrétní dopady zvyšování životaschopnosti RP na jejich prostředí (ve smyslu přispění k řešení globálních problémů), což otevírá nové možnosti pro budoucí výzkumy. Další návrhy budoucího zkoumání jsou uvedeny v následující kapitole 8.3.

8.3 Limity realizovaných výzkumů a návrhy budoucího zkoumání

Navzdory zmíněným teoretickým i praktickým přínosům, je třeba upozornit na skutečnost realizace výzkumu za ceteris paribus podmínek. Proto disertační práce vykazuje i určitá omezení, která však ukazují zajímavé směry pro budoucí výzkum.

První omezení se týká samotné literární rešerše. I přesto, že byla k jejímu vypracování využita celá řada odborných pramenů, zejména z databází Scopus a WoS, není vyloučeno, že mohlo dojít v průběhu zpracování výzkumu k posunu či k přehlédnutí některých publikací.

Druhá limita je spojena se samotnými empirickými šetřeními, do kterých se nepodařilo (i z důvodu oslovení respondentů na základě náhodného výběru) zahrnout respondenty ze všech států subsaharské Afriky. Zobecnění zjištění na celou subsaharskou Afriku je proto potřeba interpretovat s opatrností. Zároveň byli do všech třech empirických šetření zařazeni respondenti pocházející z Jihoafrické republiky, která se (zejména její bělošská část) vymyká v rámci kulturních zvyklostí v porovnání s ostatními státy SA (viz kapitola 3.2.2.).

Třetí omezení se týká *empirického šetření 1* (viz kapitola 5.1). Kromě obvyklých nevýhod sběru primárních dat pomocí dotazníků (např. nemožnost zaručit pravdivost jednotlivých odpovědí z důvodu zaručení anonymity), je zapotřebí zmínit i specifická omezení, které se týkají konkrétního získaného vzorku 35 respondentů. Přestože by měl náhodný vzorek minimálně 30 respondentů zajistit možnost zobecnění výsledků (Shadish et al., 2002), mohou některé statistické testy vykazovat menší sílu.

Další omezení *empirického šetření 1* lze spatřovat i v přípravě základního souboru, který zahrnoval pouze ty ekonomické fakulty vysokých škol, které měly aktualizované webové stránky obsahující kontaktní údaje. Tímto způsobem došlo k vyloučení těch fakult, které se veřejně neprezentují na internetu, což není v Africe nic neobvyklého. Pokud by však byly do základního souboru zařazeny i tyto fakulty, vznikl by zásadní problém při jejich zařazení do náhodného výběru z důvodu nemožnosti kontaktování on-line. Osobní kontakt s univerzitami byl přitom z časových a finančních důvodů a vzhledem k existujícím omezením v souvislosti s pandemií Covid-19 zamítnut.

Páté omezení této disertační práce vyplývá z výběru respondentů *empirického šetření 3* (viz kapitola 5.3), které bylo zaměřeno pouze na respondenty, kteří jsou aktuálně registrovaní či zvažují registraci v organizaci AFF. První limitou v rámci tohoto

výzkumu byla z důvodu ochrany osobních údajů jednotlivých podniků nemožnost vlastního přístupu k databázi kontaktů AFF. Tím došlo pouze ke zprostředkovanému oslovování jednotlivých podniků (na základě zadaných instrukcí) spoluzakladatelkou organizace Tsitsi Mutendi, bez další možné kontroly. Druhou a zásadní limitací daného šetření, je zaměření na společnosti, které se samy z vlastní iniciativy připojují k organizaci AFF. To znamená, že se již samy zajímají o problematiku spojenou s rodinným podnikáním a s otázkou, jak úspěšně předat podnikání interní cestou, aby byla zajištěna jejich dlouhodobá životaschopnost. Ve výzkumném vzorku tak měla většina podniků dobrou životaschopnost (ohodnocenou stupněm C a D). Ve výzkumném vzorku se navíc nacházelo pouze 15,1 % podniků, u kterých prozatím neproběhla generační výměna. Zbýlých téměř 85 % je aktuálně vedeno již druhou, třetí, čtvrtou a dokonce pátou generací, což zcela nezohledňuje tvrzení Mgudlwy (2017) o tom, že pouze 10 % rodinných podniků přežije první desetiletí, zatímco naprostá většina ostatních rodinných podniků ukončí svou činnost během prvních tří let. Vzorek získaných respondentů se zároveň vymyká běžným standardům i v oblasti vzdělání zakladatelů/majitelů podniku, kdy téměř 35 % z nich dosáhlo vyššího středního a téměř 37 % vysokoškolského vzdělání. Tento fakt však opět potvrzuje zjištění o tom, že vzdělání hraje velkou roli právě v oblasti vitality a životaschopnosti rodinného podnikání v subsaharské Africe.

Opakování stejného výzkumu se zahrnutím většího počtu podniků se slabou nebo velmi slabou vitalitou, kterých je bohužel v Africe převaha, by proto mohlo přinést další zajímavé poznatky. Dostat se k takovým podnikům je však v podmínkách subsaharské Afriky téměř nemožné, a to jednak z důvodu neexistence vymezení specifického sektoru rodinného podnikání a jednak z důvodu využívání sféry neformálního sektoru, na jehož vzniku se mnoho rodinných podniků podílí (Leino, 2009).

Další omezení výsledků disertační práce vyplývá z průřezového designu studie, který sice umožňuje odhadnout vztah mezi institucemi a životaschopností rodinných podniků, ale neumožňuje vyvození příčinných souvislostí. I zde je zároveň zapotřebí zmínit limitaci v podobě omezeného počtu získaných odpovědí v rámci *empirického šetření 3* a zapojení rodinných podniků pouze z pěti různých zemí subsaharské Afriky. Tento fakt zabraňuje širšímu zobecnění závěrů a provádění srovnání mezi jednotlivými zeměmi subsaharské Afriky. Z toho důvodu by bylo vhodné do dalšího výzkumného šetření zahrnout údaje z více zemí subsaharské Afriky, které by umožnilo

zobecnění výsledků a porovnání rodinného podnikání napříč jednotlivými státy. Nicméně realizovaný výzkum poskytuje metodický postup hodnocení vitality, a v důsledku i životaschopnosti rodinného podnikání, který je možné využít jako návod pro další empirická šetření.

Dále je důležité vzít na vědomí fakt, že disertační práce neřeší otázku rozdílnosti rodinných versus nerodinných podniků, ale zaměřuje se pouze na specifika rodinného podnikání, a právě (a pouze) pro ně navrhuje model hodnocení životaschopnosti.

V neposlední řadě je třeba upozornit i na to, že by byla chyba tvrdit, že pouze uvedené signifikantní nezávislé proměnné, tzn. *těžiště kontroly, logika rodiny, otevřená komunikace v rodině, mezilidská a sociální důvěra, nedostatečně vzdělaná pracovní síla, veřejná podpora, identifikace rodinného podniku na formální úrovni jako samostatné formy podnikání* a okrajově *korupce*, jsou jedinými aspekty institucionálního prostředí, které určují životaschopnost rodinných podniků v subsaharské Africe. Budoucí studie by proto mohly zvážit další aspekty, které by mohly životaschopnost rodinného podnikání ovlivňovat, a to jak v prostředí subsaharské Afriky, tak i v jiných světových regionech.

Závěr

Předkládaná disertační práce se zabývala tématem vlivu institucionálního prostředí na vitalitu a životaschopnost rodinného podnikání v subsaharské Africe, které doposud nebylo v rámci odborné literatury dostatečně zkoumáno. Hlavním cílem práce proto bylo **navrhnout vhodný model pro posouzení životaschopnosti rodinných podniků v subsaharské Africe**, a to na základě vyhodnocení vitality rodinného podnikání ve vybraných zemích subsaharské Afriky s přihlédnutím ke specifickým aspektům institucionálního prostředí těchto zemí.

K dosažení stanoveného cíle bylo zapotřebí nejprve na základě dostupné literatury vymezit klíčové pojmy, jako je rodinný podnik a jeho vitalita, představit základní modely určené pro měření vitality a životaschopnosti rodinných podniků a vymezit pojem institucionální prostředí, a to jednak na obecné úrovni (kapitola 2), tak ve vztahu k subsaharské Africe (kapitola 3). Třetí kapitola se zároveň zaměřovala na aktuální problematiku a hrozby subsaharské Afriky. Ve čtvrté kapitole byly shrnuty nejdůležitější poznatky literární rešerše a identifikovány výzkumné mezery. Na základě literární rešerše a identifikovaných výzkumných mezer došlo k vymezení dílčích cílů, jež vedly k dosažení cíle hlavního (viz kapitola 1). Nejprve byla potřeba vymezit samotnou definici rodinného podnikání s přihlédnutím ke specifickým kulturním odlišnostem zemí v subsaharské Africe (DC1) a následně zjistit, jakým největším překážkám rodinné podniky v subsaharské Africe čelí (DC2). DC3 se poté zaměřoval na existující možnosti podpory a jejich míru využívání rodinnými podniky v subsaharské Africe.

Pro posouzení životaschopnosti rodinného podnikání byly zároveň vybrány vhodné nástroje. Jedná se o model VSM a model hodnocení rodinného podnikání dle metodiky EF TUL. Model VSM byl propojen s modelem hodnocení vitality RP dle metodiky EF TUL a konkretizován vzhledem ke specifickým rysům RP. Model hodnocení rodinného podnikání dle metodiky EF TUL byl zároveň na základě konzultací s odborníky na rodinné podnikání, a v návaznosti na pilotní šetření, mírně modifikován pro možné využití v podmínkách subsaharské Afriky (DC4). Na jeho základě došlo ke zhodnocení vitality vybraných rodinných podniků v subsaharské Africe (DC5) a k vymezení jejich silných a slabých stránek.

V rámci DC6 byly v kapitole 4 následně vymezeny vybrané aspekty institucionálního prostředí, které mohou mít vliv na životaschopnost rodinných podniků v subsaharské

Africe a vysloveny klíčové hypotézy výzkumu. Z nich byly na základě mnohonásobné lineární regresní analýzy určeny pouze ty, u nichž se projevil signifikantní vliv na životaschopnost těchto rodinných podniků. Konkrétně se jednalo o následující klíčové aspekty: *těžiště kontroly, logika rodiny, otevřená komunikace v rodině, mezilidská a sociální důvěra, nedostatečně vzdělaná pracovní síla, veřejná podpora, identifikace rodinného podniku na formální úrovni jako samostatné formy podnikání a marginálně korupce*. S využitím těchto zjištění byl v návaznosti na zvolené dva modely navržen vlastní model pro posouzení životaschopnosti rodinných podniků v subsaharské Africe, který je graficky znázorněn na obrázku 25 na str. 158 (viz hlavní výzkumný cíl).

K dosažení hlavního výzkumného cíle bylo zapotřebí kromě zmíněné literární rešerše realizovat tři vlastní empirická šetření (viz kapitola 5). *Empirické šetření 1* probíhalo mezi zástupci ekonomických fakult vysokých škol, jakožto představiteli vědecké sféry v subsaharské Africe, a bylo zaměřeno jak na vzdělávání v oblasti podnikání a rodinného podnikání, tak na samotné vnímání rodinných podniků v subsaharské Africe. Na základě údajů získaných z dotazníkového šetření od 35 náhodně vybraných respondentů ze 17 různých států, došlo k realizaci DC1 a částečnému naplnění DC2 a DC3. *Empirické šetření 2* probíhalo mezi 30 vybranými rodinnými podniky v subsaharské Africe, které již prošly generačním předáním podniku, a bylo zaměřeno na potenciální úpravu modelu vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL, a v důsledku toho dosažení DC4. Zbylých dílčích cílů DC5 a DC6 (a částečně i DC2 a DC3), nutných pro splnění hlavního výzkumného cíle, bylo dosaženo v rámci *empirického šetření 3*. Toho se zúčastnilo celkem 139 náhodně vybraných rodinných podniků v subsaharské Africe, které jsou registrované či aktuálně plánují svoji registraci, do organizace AFF. Konkrétní výsledky všech empirických šetření jsou zaznamenány v kapitole 6, na kterou v kapitole 7 navazuje jejich diskuze v konfrontaci se zjištěními z literární rešerše. V 7. kapitole je také představen vlastní **model pro posouzení životaschopnosti rodinných podniků v subsaharské Africe**. Kapitola 8 shrnuje přínosy této disertační práce v teoretické i praktické rovině, zmiňuje limity výzkumu a nabízí možnosti pro budoucí výzkumná šetření.

Tato disertační práce ukazuje, že institucionální zakotvení má vliv na to, zda se majitelé rodinných podniků připravují na generační předání podniku, zda vytvářejí dlouhodobé strategické plány, zda vyvažují profesionální řízení se zdravou rodinnou dynamikou, zda dbají na kvalitu života v komunitě/regionu a na společenskou

odpovědnost podniku. To znamená, že instituce mají vliv na vitalitu, a v důsledku toho i životaschopnost rodinných podniků a ovlivňují tak fungování rodinného podnikání napříč generacemi. V rámci této práce bylo dále prokázáno, že rodinné podniky mají velký potenciál k přežití v zemích s formálními institucionálními prázdnotami, které dokážou překonat na základě vybudovaných silných vztahů s okolím, a pomocí kultury, vlastních hodnot a norem tyto prázdnoty vyplnit, jak se potvrdilo i v rámci realizovaných šetření. Rodinné podniky jsou zároveň úzce spjaty s kulturní a sociální realitou (Reay a Hinings, 2009), a z toho důvodu napomáhají k vytváření pracovních míst, rozdělování zdrojů a růstu ekonomické vitality na regionální úrovni (Soleimanof et al., 2018). Právě proto by rodinné podniky mohly přispět k naplnění cílů udržitelného rozvoje stanovených OSN.

Seznam publikací autorky

1	Family business innovativeness: a quantitative analysis of the individual and combined effect of size, age/generation and family ownership			
	(JI) Journal of Business Economics and Management	IF (2022): 1,4; AIS Q4 SJR (2022): 0,499 (Q2)	2023	Podíl: 50 %
SKRBRKOVÁ, Denisa a Petra RYDVALOVÁ, 2023. Family business innovativeness: a quantitative analysis of the individual and combined effect of size, age/generation and family ownership. online. <i>Journal of Business Economics and Management</i> , roč. 24, č. 6, s. 1059–1079. Dostupné z: https://doi.org/10.3846/jbem.2023.20642				
2	Entrepreneurial Intentions: A Comparative Study of African and European University Economics Students			
	(JI) Journal of African Business	IF (2022): 1,9; AIS Q2 SJR (2022): 0,629 (Q2)	2023	Podíl: 50 %
SKRBRKOVÁ, Denisa a Petra RYDVALOVÁ, 2023. Entrepreneurial Intentions: A Comparative Study of African and European University Economics Students. online. <i>Journal of African Business</i> , roč. 0, č. 0, s. 1–19. Dostupné z: https://doi.org/10.1080/15228916.2023.2276541 . (pre-print)				
3	Family business innovativeness: a tool for successful succession?			
	(D) Liberec Economic Forum		2023	Podíl: 33,3 %
SKRBRKOVÁ, Denisa; Petra RYDVALOVÁ a Ondřej LINHART, 2023. Family Business Innovativeness: A Tool for Successful Succession? online. In: In: VRABCOVÁ, Pavla (ed.). <i>Liberec Economic Forum 2023: Proceedings of the 16th International Conference</i> . Liberec, 2023. Liberec, 2023. Technical University of Liberec, s. 152–161. Dostupné z: https://doi.org/10.15240/tul/009/lef-2023-17 .				
4	Does the form of the enterprise matter? Preferences of EU and African customers when choosing the company type for a purchase			
	(JOST) International Journal of Applied Research in Management and Economics		2023	Podíl: 100 %
SKRBRKOVÁ, Denisa, 2023. Does the form of the enterprise matter? Preferences of EU and African customers when choosing the company type for a purchase. online. <i>International Journal of Applied Research in Management and Economics</i> , roč. 6, č. 1, s. 59–73. Dostupné z: https://doi.org/10.33422/ijarme.v6i1.996 .				
5	Characteristics of Family Business through the Eyes of the African Researchers			
	(JOST) International Journal of Conceptions on Management and Social Sciences		2023	Podíl: 100 %
SKRBRKOVÁ, Denisa, 2023. Characteristics of Family Business through the Eyes of the African Researchers. <i>International Journal of Conceptions on Management and Social Sciences</i> , roč. 9, č. 1, s. 1–7. ISSN 2357-2779.				
6	Perceptions of Family Business Support Among African Academics			
	(JOST) European journal of applied business and management		2022	Podíl: 100 %
SKRBRKOVÁ, Denisa, 2022. Perceptions of Family Business Support Among African Academics. <i>European Journal of Applied Business and Management</i> , č. Special Issue ICABM2022, s. 38–54. ISSN 2183-5594.				

7	Perception of the Family Business Phenomen Representatives of African Universities		
	(D) International Conference of Applied Business and Management	2022	Podíl: 80 %
	SKRBRKOVÁ, Denisa a Petra RYDVALOVA, 2022. Perception of the Family Business Phenomen Representatives of African Universities. online. In: <i>International Conference of Applied Business and Management 2022</i> . Porto, Portugal, 2022. ISAG - EUROPEAN BUSINESS SCHOOL. s. 20–29. ISBN 978-989-54-1645-5. Dostupné z: https://icabm22.isag.pt/wp-content/uploads/BookofProceedings_ICABM2022-1.pdf .		
8	Rodinné podnikání jako významný atribut průmyslových okrsků		
	(DN) Mezigenerační milníky a generátory jejich hodnoty	2021	Podíl: 50 %
	SKRBRKOVÁ, Denisa a Petra RYDVALOVA, 2021. Rodinné podnikání jako významný atribut průmyslových okrsků. online. In: <i>Rodinné podnikání: Mezigenerační milníky a generátory jejich hodnoty. Sborník z mezinárodní vědecké konference</i> . Praha, 2021. Vysoká škola finanční a správní. s. 29–30. ISBN 978-80-7408-232-0.		
9	Innovations in Developing Countries with Its Focus on Africa – Case Study by the Maendeleo Non-Profit Organization		
	(D) Mezigenerační milníky a generátory jejich hodnoty	2021	Podíl: 80 %
	SKRBRKOVÁ, Denisa a Petra RYDVALOVA, 2021. Innovations in Developing Countries with Its Focus on Africa – Case Study by the Maendeleo Non-Profit Organization. online. In: ANTLOVÁ, Klára a Tereza SEMERÁDOVÁ (ed.). <i>Liberec Economic Forum 2021: Proceedings of the 15th International Conference</i> . Liberec, 2021. Technical University of Liberec. s. 211–220. ISBN 978-80-7494-578-6. Dostupné z: https://drive.google.com/file/d/1FNzI-s_EVrS3jV5zH6gK-9ibEuqMudUs/view .		
10	Innovation and Performance Drivers of Business Clusters: An Empirical Study		
	(B) Vědecká monografie	2021	Podíl: 5 %
	ZIZKA, Miroslav a Petra RYDVALOVA (ed.), 2021. <i>Innovation and Performance Drivers of Business Clusters: An Empirical Study</i> . online. Science, Technology and Innovation Studies. Cham: Springer International Publishing. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-030-79907-6 .		
11	Comparison of the approach of African and European students to entrepreneurship		
	(DN) 21st Academy of African Business and Development	2021	Podíl: 100 %
	SKRBRKOVÁ, Denisa, 2021. Comparison of the approach of African and European students to entrepreneurship. online. In: <i>21st Academy of African Business and Development Conference Proceeding - Entrepreneurship, Social Enterprise & Economic Stability in the African Context</i> . Edmonton - MacEwan University School Business, 2021. Academy of African Business and Development. s. 302–313. ISBN 978-0-620-93303-2. Dostupné z: https://theaabd.org/sormi/uploads/2021/05/2021_Conference_Proceedings.pdf .		
12	Abstract - Comparison of the approach of African and European students to entrepreneurship		
	(DN) 21st Academy of African Business and Development	2021	Podíl: 100 %

	SKRBKOVÁ, Denisa, 2021. Comparison of the approach of African and European students to entrepreneurship. online. In: <i>21st Academy of African Business and Development Conference Book of Abstracts - Entrepreneurship, Social Enterprise & Economic Stability in the African Context</i> . Edmonton - MacEwan University School Business, 2021. Academy of African Business and Development.s. 47. ISBN 978-0-620-93304-9. Dostupné z: https://theaabd.org/sormi/uploads/2021/05/2021_Book_of_Abstracts.pdf .		
13	Kultivace partnerství mezi univerzitním a podnikatelským prostředím - Zpráva z diskuzního stolu Národní start-up a spin-off prostředí.		
	(O) Zpráva z diskuzního stolu	2020	Podíl: 10 %
	RYDVALOVÁ, Petra, Jaroslav DEMEL, Denisa SKRBKOVÁ a Petra KAŠPAROVÁ. <i>Kultivace partnerství mezi univerzitním a podnikatelským prostředím – Zpráva z diskuzního stolu Národní start-up a spin-off prostředí [ostatní výsledek]</i> . 2020.		
14	Attributes of Customer Perceived Value in Developed and Developing Countries		
	(JOST) International Journal of Conceptions on Management and Social Sciences	2020	Podíl: 100 %
	SKRBKOVÁ, Denisa, 2020. Attributes of Customer Perceived Value in Developed and Developing Countries. <i>International Journal of Conceptions on Management and Social Sciences</i> , roč. 6, č. 2, s. 9–14. ISSN 2357-2779.		
15	Customer's Approach to Company Type Selection in Developed and Developing Countries		
	(DN) 2nd International Academic Conference on Management and Economics	2020	Podíl: 100 %
	SKRBKOVÁ, Denisa, 2020. Customer's Approach to Company Type Selection in Developed and Developing Countries. In: <i>The 2nd International Academic Conference on Management and Economics</i> . Madrid, 2020. DPublication. ISBN 978-609-485-115-5.		
16	Significant Competitiveness Factors of Companies in the Czech Part of the Euroregion Neisse-Nisa-Nysa		
	(D) 8th European conference on Innovation and Entrepreneurship	2013	Podíl: 51 %
	DĚDKOVÁ, Jaroslava a Denisa SKRBKOVÁ, 2013. Significant Competitiveness Factors of Companies in the Czech Part of the Euroregion Neisse-Nisa-Nysa. In: <i>8th European conference on Innovation and Entrepreneurship</i> . Bruxelles, 2013. Hogeschool- Universiteit Brussel. s. 212–220. ISBN 978-1-909507-62-3.		

Oceněné publikace autorky

1	1. místo v soutěži o excelentní publikaci EF TUL 2023 (studentská publikace)	
	SKRBKOVÁ, Denisa a Petra RYDVALOVÁ	2023
	Entrepreneurial Intentions: A Comparative Study of African and European University Economics Students	
2	3. místo v soutěži o excelentní publikaci EF TUL 2021 (studentská publikace)	
	SKRBKOVÁ, Denisa	2021
	Comparison of the approach of African and European students to entrepreneurship	
3	Best paper award (21st Academy of African Business and Development)	
	SKRBKOVÁ, Denisa	2021
	Comparison of the approach of African and European students to entrepreneurship	
4	3. místo v soutěži o excelentní publikaci EF TUL 2020 (studentská publikace)	
	SKRBKOVÁ, Denisa	2020
	Customer's Approach to Company Type Selection in Developed and Developing Countries	

Seznam citací na publikace autorky

Citovaná publikace: SKRBKOVÁ, Denisa, 2020. Attributes of Customer Perceived Value in Developed and Developing Countries. *International Journal of Conceptions on Management and Social Sciences*, roč. 6, č. 2, s. 9–14. ISSN 2357-2779.

Rok	Autoři	Název publikace	Údaje o zdroji
2022	PEREIRA, Vijay; Yama TEMOURI a Daicy VAZ	<i>Managing Sustainable Business Relationships in a Post Covid-19 Era: Towards a Dodecahedron Shaped Stakeholder Model.</i>	Springer Nature. ISBN 978-3-030-96199-2.

Citovaná publikace: DĚDKOVÁ, Jaroslava a Denisa SKRBKOVÁ, 2013. Significant Competitiveness Factors of Companies in the Czech Part of the Euroregion Neisse-Nisa-Nysa. In: *8th European conference on Innovation and Entrepreneurship*. Bruxelles, 2013. Hogeschool-Universiteit Brussel. s. 212–220. ISBN 978-1-909507-62-3.

Rok	Autoři	Název publikace	Údaje o zdroji
2017	CERVOVA, Lenka	Can Service Quality Be Used as a Tool for Cross-Border Competitiveness? A Case Study of a Saxon Recreation Centre for Children and Youth and Its Acquisition of the Czech Market	<i>International Scientific Conference on Opportunities and Threats to Current Business Management in Cross-Border Comparison.</i> Lobnitz, 2017. Verlag Guc-Gesellschaft Unternehmensrechnung Controlling M B H. ISBN 978-3-86367-051-1.
2017	KOCOUREK, Ales a Jana SIMANOVA	Spatial Modelling of Nominal and Real Net Disposable Household Incomes in the Districts (LAU 1) of the Czech Republic	<i>35th International Conference Mathematical Methods in Economics (MME).</i> Hradec Kralove 3, 2017. Univ Hradec Kralove. ISBN 978-80-7435-678-0.
2017	MARSIKOVA, Katerina a Svetlana MYSLIVCOVA	Personnel Marketing as a Means of Recruiting Qualified Employees	<i>International Scientific Conference on Opportunities and Threats to Current Business Management in Cross-Border Comparison.</i> Lobnitz, 2017. Verlag Guc-Gesellschaft Unternehmensrechnung Controlling M B H. ISBN 978-3-86367-051-1.
2016	MARSIKOVA, Katerina a Svetlana MYSLIVCOVA	Perspectives of University Graduates in a Labour Market of the Euroregionu Nisa	<i>International Scientific Conference on Region in the Development of the Society.</i> Brno, 2016. Mendel Univ Brno. ISBN 978-80-7509-459-9.

2015	PLCHOVÁ, Jana a Luboš POLAKOVIČ	Achieving higher efficiency of production through knowledge management via social capital management	<i>Production Engineering Archives</i> , roč. 8, č. 3, s. 10–13. ISSN 2353-5156.
2015	UNGERMAN, Otakar	Use of Social Networks in Personnel Marketing	<i>12th International Conference Liberec Economic Forum 2015</i> . Liberec, 2015. Technical Univ Liberec, Faculty Economics. ISBN 978-80-7494-225-9.
2014	MIKLOSIK, Andrej	Selected aspects of systemic approach to project management	<i>Actual Problems of Economics</i> , roč. 155, č. 5, s. 195–202. ISSN 1993-6788.
2014	HONZAKOVA, Iveta a Otakar UNGERMAN	Identification of Opportunities to Improve Cooperation Between Companies in Nisa Euroregion	<i>Conference on Opportunities and Threats to Current Business Management in Cross-Border Comparison 2014</i> . Lobnitz, 2014. Verlag Guc-Gesellschaft Unternehmensrechnung Controlling M B H. ISBN 978-3-86367-029-0.

Seznam použité literatury

ABDULLAH, Hasan Oudah; Nadia ATSHAN; Hadi AL-ABRROW; Alhamzah ALNOOR; Marco VALERI et al., 2022. Leadership styles and sustainable organizational energy in family business: modeling non-compensatory and nonlinear relationships. online. *Journal of Family Business Management*, roč. ahead-of-print, č. ahead-of-print. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2022-0113>.

ABRAMOVA, I. O., 2022. The Population of Africa under the Conditions of Transformation of the World Order. online. *Herald of the Russian Academy of Sciences*, roč. 92, č. Suppl 14, s. S1306–S1315. Dostupné z: <https://doi.org/10.1134/S1019331622200023>.

ACKAH-BAIDOO, Patricia, 2016. Youth unemployment in resource-rich Sub-Saharan Africa: A critical review. online. *The Extractive Industries and Society*, roč. 3, č. 1, s. 249–261. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.exis.2015.11.010>.

ACQUAAH, Moses, 2012. Social networking relationships, firm-specific managerial experience and firm performance in a transition economy: A comparative analysis of family owned and nonfamily firms. online. *Strategic Management Journal*, roč. 33, č. 10, s. 1215–1228. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/smj.1973>.

ACQUAAH, Moses, 2016. Family business theories and sub-Saharan African family businesses. online. In: , s. 9–42. Dostupné z: https://doi.org/10.1057/978-1-137-36143-1_2.

ADÉSÍNÀ, Jimi O., 2016. Inequality in sub-Saharan Africa: dimensions and drivers. online. In: *World social science report, 2016: Challenging inequalities, pathways to a just world*, s. 96–100. ISBN 978-92-3-100164-2. Dostupné z: <https://doi.org/10.54678/QTOK7532>.

AFDB, 2019. Africa Investment Forum: Family businesses - an underestimated economic driving force. online. In: *African Development Bank - Building today, a better Africa tomorrow*. Dostupné z: <https://www.afdb.org/en/news-and-events/press-releases/africa-investment-forum-family-businesses-underestimated-economic-driving-force-32621>. [citováno 2021-12-19].

AFF, 2023. African Family Firms. online. In: *Africanfamilyfirms*. Dostupné z: <https://www.africanfamilyfirms.org/african-family-firms-about-us>. [citováno 2023-04-01].

AFRICAN DEVELOPMENT BANK, 2019. Jobs for Youth. online. In: *African Development Bank Group - Making a Difference*. Dostupné z: <https://www.afdb.org/en/topics-and-sectors-sectors-human-capital-development/jobs-youth>. [citováno 2023-10-19].

AFRICAN DEVELOPMENT BANK, 2023. Annual Report and Financial Report 2022. online. In: *African Development Bank Group - Making a Difference*. Dostupné z: <https://www.afdb.org/en/annualreport>. [citováno 2023-10-19].

AHIĆ, Jasmin a Kenan HODŽIĆ, 2023. The war in Ukraine and challenges for the national security of Bosnia and Herzegovina. online. In: *International Scientific*

Conference. Cavtat - Dubrovnik, 2023. Dostupné z: https://databank.worldbank.org/reports.aspx?Report_Name=WGI-Table&Id=ceea4d8b#.

ACHLEITNER, Ann-Kristin; BOCK; Reiner BRAUN; Juliane WELTER a Stephanie SCHRAML, 2010. Zielstrukturen in Familienunternehmen: Empirische Hinweise auf die Beziehung zwischen Unternehmens- und Familienzielen. online. *ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, roč. 58, č. 3, s. 227–258. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.3790/zfke.58.3.227>.

AJZEN, Icek, 1991. The theory of planned behavior. online. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, roč. 50, č. 2, Theories of Cognitive Self-Regulation, s. 179–211. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T).

AJZEN, Icek, 2002. Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior. online. *Journal of applied social psychology*, roč. 32, č. 4, s. 665–683. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb00236.x>.

ALSEMGEEST, Liezel, 2016. Talking about money is taboo: Perceptions of financial planning students and implications for the financial planning industry. online. *Industry and Higher Education*, roč. 30, č. 6, s. 394–401. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0950422216670065>.

ANDERSON, Ronald C. a David M. REEB, 2003. Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. online. *The Journal of Finance*, roč. 58, č. 3, s. 1301–1328. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>.

ANDREESCU, V. a Violeta ALEXANDRU, 2007. Transnational Labor Mobility of Romanians: Empirical Findings on Recent Migratory Trends. *Journal of Identity and Migration Studies*, roč. 1, č. 2, s. 3–20.

ANGLIM, Jeromy, 2020. *Rules of thumb for minimum sample size for multiple regression*. 2020-. Dostupné z: StackExchange, <https://stats.stackexchange.com/questions/10079/rules-of-thumb-for-minimum-sample-size-for-multiple-regression>.

ANTLOVÁ, Klára; Marián LAMR a Petra RYDVALOVÁ, 2017. Motivation in the students' start-ups. In: Doucek, Petr; Gerhard Chroust a Vaclav Oskrdal. *IDIMT 2017*. Linz, 2017. Trauner Verlag. ISBN 978-3-99062-119-6.

APAP, Joana; Anja RADJENOVIC a Alina DOBREVA, 2019. *The migration issue*. EPRS | European Parliamentary Research Service.

ARMSTRONG, Richard A., 2014. When to use the Bonferroni correction. online. *Ophthalmic and Physiological Optics*, roč. 34, č. 5, s. 502–508. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/opo.12131>.

ARNAB, Raghunath, 2017. Chapter 20 - Complex Survey Design: Regression Analysis. online. In: ARNAB, Raghunath (ed.). *Survey Sampling Theory and Applications*, s. 673–689. Academic Press. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-811848-1.00020-0>.

ARTEAGA, Rocio a Susana MENÉNDEZ-REQUEJO, 2017. Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. online. *Family Business Review*, roč. 30, č. 4, s. 320–338. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894486517732438>.

AUDRETSCH, David B., 2003. Innovation And Spatial Externalities. online. *International Regional Science Review*, roč. 26, č. 2, s. 167–174. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/b101603>.

AUDRETSCH, David B.; Heike GRIMM a Charles W. WESSNER, 2004. *Local heroes in the global village: globalization and the new entrepreneurship policies*. Springer Science & Business Media. ISBN 978-0-387-23463-2.

AUDRETSCH, David B.; Marcel HÜLSBECK a Erik E. LEHMANN, 2010. The Benefits of Family Ownership, Control and Management on Financial Performance of Firms. online. *SSRN Electronic Journal*. 2010. Dostupné z: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1690963>.

AZADEH, Ali; Kosar DARIVANDI SHOUSHARI; Morteza SABERI a Ebrahim TEIMOURY, 2014. An Integrated Artificial Neural Network and System Dynamics Approach in Support of the Viable System Model to Enhance Industrial Intelligence: The Case of a Large Broiler Industry. online. *Systems Research and Behavioral Science*, roč. 31, č. 2, s. 236–257. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/sres.2199>.

BADE, Klaus J., 2000. *Europa in Bewegung. Migration vom späten 18. Jahrhundert bis zur Gegenwart*. online. München: C.H.Beck. ISBN 978-3-406-46720-2. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11577-001-0091-5>.

BAKERMAN, Theodore a George T DORAN, 1964. Unemployment and out-of-the-labor-force relationships: static and dynamic analysis. online. *Journal of Risk and Insurance*, roč. 31, č. 4, s. 573. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/250809>.

BALL, Richard, 2001. Individualism, collectivism, and economic development. online. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, roč. 573, s. 57–84. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0002716201573001>.

BALLAL, Juili Milind a Varadraj BAPAT, 2019. How Does Family Succession Impact Family Firms' Innovation? online. *Asian Journal of Innovation and Policy*, roč. 8, č. 2, s. 302–324. Dostupné z: <https://doi.org/10.7545/ajip.2019.8.2.302>.

BALTAZAR, Juliana R.; Cristina I. FERNANDES; Veland RAMADANI a Mathew HUGHES, 2023. Family business succession and innovation: a systematic literature review. online. *Review of Managerial Science*, roč. 17, č. 8, s. 2897–2920. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>.

BARBERY-MONTOYA, Danny Christian a Carlos Luis TORRES-BRIONES, 2019. Between reason and emotion: Socioemotional intelligence as a non-tangible resource for strategy, operation, and sustainability for the family business. online. *Entrepreneurship and Family Business Vitality*. 2019. s. 9. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-030-15526-1_2.

BARDHAN, Pranab, 2002. Corruption and Development: A Review of Issues. In: *Political Corruption*. 3. vyd. Routledge. ISBN 978-1-315-12664-7.

BARGSTED, Matías; Camila ORTIZ; Ignacio CÁCERES a Nicolás M. SOMMA, 2022. Social and political trust in a low trust society. online. *Political Behavior*. 2022-01-18. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11109-021-09762-2>.

BARILE, Sergio; Marialuisa SAVIANO; Francesca IANDOLO a Mario CALABRESE, 2014. The Viable Systems Approach and its Contribution to the Analysis of Sustainable Business Behaviors. online. *Systems Research and Behavioral Science*, roč. 31, č. 6, s. 683–695. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/sres.2318>.

BARONTINI, Roberto a Lorenzo CAPRIO, 2006. The Effect of Family Control on Firm Value and Performance: Evidence from Continental Europe. online. *European Financial Management*, roč. 12, č. 5, s. 689–723. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1468-036X.2006.00273.x>.

BARROS-CONTRERAS, Ismael; Juan HERNANGÓMEZ-BARAHONA a Natalia MARTÍN-CRUZ, 2020. Relationship conflicts in family firms: An empirical analysis. online. In: *Entrepreneurship and Family Business Vitality*, s. 151–174. Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics. Cham: Springer International Publishing. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-030-15526-1_9.

BASCO, Rodrigo, 2015. Family business and regional development—A theoretical model of regional familiness. online. *Journal of Family Business Strategy*, roč. 6, č. 4, Family Business and Regional Development. , s. 259–271. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.004>.

BASCO, Rodrigo a Andrea CALABRÒ, 2017. “Whom do I want to be the next CEO?” Desirable successor attributes in family firms. online. *Journal of Business Economics*, roč. 87, č. 4, s. 487–509. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0828-2>.

BATES, Douglas; Martin MÄCHLER; Ben BOLKER a Steve WALKER, 2015. Fitting Linear Mixed-Effects Models Using lme4. online. *Journal of Statistical Software*, roč. 67, s. 1–48. Dostupné z: <https://doi.org/10.18637/jss.v067.i01>.

BECK, Lien; Wim JANSSENS; Marion DEBRUYNE a Tinne LOMMELEN, 2011. A Study of the Relationships Between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms. online. *Family Business Review*, roč. 24, č. 3, s. 252–272. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894486511409210>.

BECK, Thorsten a Asli DEMIRGUC-KUNT, 2006. Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. online. *Journal of Banking & Finance*, roč. 30, č. 11, s. 2931–2943. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009>.

BECKFORD, John L. W. B, 1992. Passing on a Family Business, or a Family Business Passing on? An Application of the Viable System Model. online. *Systems Practice*, roč. 5, č. 5, s. 543–560. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/BF01140506>.

BEER, Stafford, 1972. *Brain of the firm: the managerial cybernetics of organization*. London: Lane. ISBN 978-0-7139-0219-8.

BEER, Stafford, 1984. The Viable System Model: Its Provenance, Development, Methodology and Pathology. online. *Journal of the Operational Research Society*, roč. 35, č. 1, s. 7–25. Dostupné z: <https://doi.org/10.1057/jors.1984.2>.

BENDAVID, Eran; Eric LEROUX; Jay BHATTACHARYA; Nicole SMITH a Grant MILLER, 2010. The relation of price of antiretroviral drugs and foreign assistance with coverage of HIV treatment in Africa: retrospective study. online. *BMJ (Clinical research ed.)*, roč. 341, s. c6218. Dostupné z: <https://doi.org/10.1136/bmj.c6218>.

BENEDICT, S. O. H. a Wilfred Isioma UKPERE, 2012. Brain drain and African development: Any possible gain from the drain? online. *African Journal of Business Management*, roč. 6, č. 7, s. 2421–2428. Dostupné z: <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2385>.

BENNISON, David; Gary WARNABY a John PAL, 2010. Local shopping in the UK: towards a synthesis of business and place. online. *International Journal of Retail & Distribution Management*, roč. 38, č. 11/12, s. 846–864. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/09590551011085948>.

BERKOVÁ, Klára, 2022. *Hranice Viability - NeoPaliativa*. 2022-. Dostupné z: <https://neopaliativa.cz/hranice-viability/>. [citováno 2023-10-12].

BERRONE, Pascual; Patricio DURAN; Luis GÓMEZ-MEJÍA; Pursey P. M. A. R. HEUGENS; Tatiana KOSTOVA et al., 2022. Impact of informal institutions on the prevalence, strategy, and performance of family firms: A meta-analysis. online. *Journal of International Business Studies*, roč. 53, č. 6, s. 1153–1177. Dostupné z: <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00362-6>.

BEUGRÉ, Constant D., 2017. The Business Environment in Sub-Saharan Africa. online. In: BEUGRÉ, Constant D. (ed.). *Building Entrepreneurial Ecosystems in Sub-Saharan Africa: A Quintuple Helix Model*, s. 7–18. Palgrave Studies of Entrepreneurship in Africa. New York: Palgrave Macmillan US. Dostupné z: https://doi.org/10.1057/978-1-137-56894-6_2.

BIRLEY, Sue, 2002. Attitudes of Owner-Managers' Children towards Family and Business Issues. online. *Entrepreneurship Theory and Practice*, roč. 26, č. 3, s. 5–19. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/104225870202600301>.

BJÖRNBERG, Åsa a Nigel NICHOLSON, 2007. The family climate scales-development of a new measure for use in family business research. online. *Family Business Review*, roč. 20, č. 3, s. 229–246. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.0009>.

BLACKSTONE, Amy, 2012. *Principles of sociological inquiry: qualitative and quantitative methods*. Place of publication not identified: Saylor Foundation. ISBN 978-1-4533-2889-7.

BLOCK, Joern; Danny MILLER; Peter JASKIEWICZ a Frank SPIEGEL, 2013a. Economic and Technological Importance of Innovations in Large Family and Founder Firms: An Analysis of Patent Data. online. *Family Business Review*, roč. 26, č. 2, s. 180–199. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894486513477454>.

BLOCK, Joern; Roy THURIK; Peter VAN DER ZWAN a Sascha WALTER, 2013b. Business Takeover or New Venture? Individual and Environmental Determinants From a Cross-Country Study. online. *Entrepreneurship theory and practice*, roč. 37, č. 5, s. 1099–1121. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00521.x>.

BLOOM, B. L. a S. NAAR, 1994. Self-report measures of family functioning: extensions of a factorial analysis. online. *Family Process*, roč. 33, č. 2, s. 203–216. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.1994.00203.x>.

BLOOM, Bernard L., 1985. A factor analysis of self-report measures of family functioning. online. *Family Process*, roč. 24, s. 225–239. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.1985.00225.x>.

BOND, Patrick a Jackie DUGARD, 2008. Water, Human Rights and Social Conflict: South African Experiences. online. *The Journal of Law, Social Justice and Global Development*, roč. 2008, č. 1. ISSN 1467-0437. Dostupné z: https://warwick.ac.uk/fac/soc/law/elj/lgd/2008_1/bond_dugard/#a4.

BRINKERINK, Jasper a Emanuela RONDI, 2021. When can families fill voids? Firms' reliance on formal and informal institutions in R&D decisions. online. *Entrepreneurship theory and practice*, roč. 45, č. 2, s. 291–318. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1042258719899423>.

BRUHN, Miriam a Bilal ZIA, 2011. Stimulating Managerial Capital in Emerging Markets: The Impact of Business and Financial Literacy for Young Entrepreneurs. online. 2011-04-01. Dostupné z: <https://papers.ssrn.com/abstract=1824959>.

BRUTON, Garry; David AHLSTROM a Krzysztof OBLOJ, 2008. Entrepreneurship in Emerging Economies: Where Are We Today and Where Should the Research Go in the Future. online. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, roč. 32, s. 1–14. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00213.x>.

BUJAN, Ivana, 2019. Measuring Success in Small Family Businesses - A Socioemotional Wealth Perspective. online. In: *ENterprise Research InNOVation Conference*. Rovinj, Croatia, 2019. Dostupné z: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3490165>.

BUNNELL, Rebecca; John Paul EKWARU; Peter SOLBERG; Nafuna WAMAI; Winnie BIKAAKO-KAJURA et al., 2006. Changes in sexual behavior and risk of HIV transmission after antiretroviral therapy and prevention interventions in rural Uganda. online. *AIDS*, roč. 20, č. 1, s. 85. Dostupné z: <https://doi.org/10.1097/01.aids.0000196566.40702.28>.

BURGESS, Nicola a Nicholas WAKE, 2012. The applicability of the Viable Systems Model as a diagnostic for small to medium sized enterprises. online. *International Journal of Productivity and Performance Management*, roč. 62. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/17410401311285282>.

BURNS, Mary B. a Mohammad Issack SANTALLY, 2019. Information and Communications Technologies and Secondary Education in Sub-Saharan Africa: Policies, Practices, Trends and Recommendations. online. *scite.ai*. 2019. Dostupné z: <https://doi.org/10.15868/socialsector.36828>.

BUSENITZ, Lowell W.; Carolina GÓMEZ a Jennifer W. SPENCER, 2000. Country Institutional Profiles: Unlocking Entrepreneurial Phenomena. online. *The Academy of Management Journal*, roč. 43, č. 5, s. 994–1003. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/1556423>.

BUVÉ, A.; M. CARAËL; R. J. HAYES; B. AUVERT; B. FERRY et al., 2001. Multicentre study on factors determining differences in rate of spread of HIV in sub-Saharan Africa: methods and prevalence of HIV infection. online. *AIDS*, roč. 15, s. S5. Dostupné z: <https://doi.org/10.1097/00002030-200108004-00002>.

CABRERA-SUÁREZ, Katuska, 2005. Leadership transfer and the successor's development in the family firm. online. *The Leadership Quarterly*, roč. 16, č. 1, s. 71–96. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.010>.

CAGETTI, Marco a Mariacristina DE NARDI, 2009. Estate Taxation, Entrepreneurship, and Wealth. online. *American Economic Review*, roč. 99, č. 1, s. 85–111. Dostupné z: <https://doi.org/10.1257/aer.99.1.85>.

CALDER, G.H., 1961. The peculiar problems of a family business. online. *Business Horizons*, roč. 4, č. 3, s. 93–102. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(61\)90029-5](https://doi.org/10.1016/0007-6813(61)90029-5).

CANAVATI, Sergio, 2018. Corporate social performance in family firms: a meta-analysis. online. *Journal of Family Business Management*, roč. 8, č. 3, s. 235–273. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2018-0015>.

CARDOSO CASTRO, Pedro Pablo a Angela ESPINOSA, 2019. Identification of organisational pathologies: Exploration of social network analysis to support the viable system model diagnostic. online. *Kybernetes*, roč. 49, č. 2, s. 285–312. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/K-10-2018-0557>.

CARNEY, Michael; Eric GEDAJLOVIC a Vanessa M. STRIKE, 2014. Dead Money: Inheritance Law and the Longevity of Family Firms. online. *Entrepreneurship Theory and Practice*, roč. 38, č. 6, s. 1261–1283. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/etap.12123>.

CARREE, Martin a Roy THURIK, 2010. The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. online. In: *Handbook of Entrepreneurship Research - An Interdisciplinary Survey and Introduction*, s. 557–594. Springer. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1191-9_20.

CARSRUD, Alan L., 2006. Commentary: "Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm": It All Depends on Perceptions of Family, Fairness, Equity, and Justice. online. *Entrepreneurship Theory and Practice*, roč. 30, č. 6, s. 855–860. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00156.x>.

CASTLES, Stephen a Mark J. MILLER, 1998. *The Age of Migration - International Population Movements in the Modern World*. online. London: Macmillan Education UK. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/978-1-349-26846-7>.

CAVUSGIL, S. Tamer; Gary KNIGHT a John RIESENBERGER, 2011. *International Business: The New Realities, 2nd Ed.* 2. Prentice-Hall. ISBN 978-0-13-245327-1.

CEFIS, Elena a Orietta MARSILI, 2006. Survivor: The role of innovation in firms' survival. online. *Research Policy*, roč. 35, č. 5, s. 626–641. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.02.006>.

ÇOLAK, Serap; Rıza ERDAL; Zekiye BAŞARAN; Enis ÇOLAK; Nagehan MALKOÇ et al., 2018. Investigation of the Communication Skill Levels of Sports Club Managers. online. *International Journal of Anatolia Sport Sciences*, roč. 3, č. 3, s. 319–324. Dostupné z: <https://doi.org/10.5505/jiasscience.2018.29392>.

COLLEWAERT, Veroniek; Igor FILATOTCHEV a Theodore A. KHOURY, 2021. The view of angels from above: Angel governance and institutional environments. online. *Academy of Management Perspectives*, roč. 35, č. 1, s. 9–24. Dostupné z: <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0191>.

COVIN, Jeffrey G.; Dennis P. SLEVIN a Michael B. HEELEY, 2000. Pioneers and followers: Competitive tactics, environment, and firm growth. online. *Journal of Business Venturing*, roč. 15, č. 2, s. 175–210. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00015-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00015-9).

CPI, 2023. 2022 Corruption Perceptions Index: Explore the results. online. In: *Transparency.org*. Dostupné z: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>. [citováno 2023-10-17].

CRAIG, Justin a Ken MOORES, 2006. A 10-Year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. online. *Family Business Review*, roč. 19, č. 1, s. 1–10. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00056.x>.

CROMIE, Stanley; Ben STEPHENSON a David MONTEITH, 1995. The management of family firms: An empirical investigation. online. *International Small Business Journal*, roč. 13, č. 4, s. 11. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0266242695134001>.

ČTK, 2020. Nelegální migrace do EU letos klesla, ze západní Afriky však sílí. online. In: *České noviny*. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/nelegalni-migrace-do-eu-letos-klesla-ze-zapadni-afriky-vsak-sili/1972260>. [citováno 2021-03-03].

DANES, Sharon M.; Ronit D. LEICHTENTRITT; Michael E. METZ a Catherine HUDDLESTON-CASAS, 2000. Effects of conflict styles and conflict severity on quality of life of men and women in family businesses. online. *Journal of Family and Economic Issues*, roč. 21, č. 3, s. 259–286. Dostupné z: <https://doi.org/10.1023/A:1009485301715>.

DARLEY, William K., 2003. Public policy challenges and implications of the Internet and the emerging e-commerce for sub-Saharan Africa: A business perspective. online. *Information Technology for Development*, roč. 10, č. 1, s. 1–12. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/itdj.1590100102>.

DARLEY, William K. a Charles BLANKSON, 2008. African culture and business markets: implications for marketing practices. online. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, roč. 23, č. 6, s. 374–383. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/08858620810894427>.

DAVIS, James H.; F. David SCHOORMAN a Lex DONALDSON, 1997. Toward a Stewardship Theory of Management. online. *The Academy of Management Review*, roč. 22, č. 1, s. 20–47. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/259223>.

DAVIS, John, 2018. *How The Three-Circle Model Changed Family Business*. Webové sídlo. Dostupné z: https://cfeg.com/insights_research/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/. [citováno 2023-10-06].

DAVIS, Peter a Douglas STERN, 1988. Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated systems perspective. online. *Family Business Review*, roč. 1, č. 1, s. 69–84. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00069.x>.

DAWSON, Alexandra a Donata MUSSOLINO, 2014. Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature? online. *Journal of Family Business Strategy*, roč. 5, s. 169–183. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.11.004>.

DE CASTRO, Julio O.; Susanna KHAVUL a Garry D. BRUTON, 2014. Shades of Grey: How do Informal Firms Navigate Between Macro and Meso Institutional Environments? online. *Strategic Entrepreneurship Journal*, roč. 8, č. 1, s. 75–94. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/sej.1172>.

DE, L., 2017. *Poverty and its measurement The presentation of a range of methods to obtain measures of poverty* online. Instituto Nacional de Estadística. Dostupné z: https://www.ine.es/en/daco/daco42/sociales/pobreza_en.pdf.

DE MASSIS, Alfredo; Philipp SIEGER; Jess H. CHUA a Silvio VISMARA, 2016. Incumbents' Attitude Toward Intrafamily Succession: An Investigation of Its Antecedents. online. *Family Business Review*, roč. 29, č. 3, s. 278–300. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894486516656276>.

DE SOTO, Hernando, 2006. Trust, institutions and entrepreneurship. online. In: S. GALBRAITH, Craig a Curt H. STILES (ed.). *Developmental entrepreneurship: adversity, risk, and isolation*, s. 3–19. International Research in the Business Disciplines. Emerald Group Publishing Limited. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S1074-7877\(06\)05001-X](https://doi.org/10.1016/S1074-7877(06)05001-X).

DE VAUS, David A., 2004. *Surveys in social research*. 5. ed., repr. Social research today. London: Routledge. ISBN 978-0-415-26858-5.

DECARLO, Lawrence T., 1997. On the meaning and use of kurtosis. online. *Psychological Methods*, roč. 2, č. 3, s. 292–307. Dostupné z: <https://doi.org/10.1037/1082-989X.2.3.292>.

DEEPHOUSE, David L., 1999. To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. online. *Strategic Management Journal*, roč. 20, č. 2, s. 147–166. Dostupné z: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<147::AID-SMJ11>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<147::AID-SMJ11>3.0.CO;2-Q).

DEINEHA, Inna; Anatoly MASLOV; Natalia POTRYVAIEVA; Uliana BEREZHNYTSKA; Liudmyla VERBIVSKA et al., 2021. Institutional Environment Tools for Small and Medium-Sized Enterprises Development. online. *Studies of Applied Economics*, roč. 39. Dostupné z: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i3.4798>.

DEMUTH, Andreas, 2000. Demuth, Andreas: „Some Conceptual Thoughts on Migration Research". In: *Theoretical and methodological issues in migration research*:

interdisciplinary, intergenerational and international perspectives, s. 21–58. Aldershot, Hants, England ; Brookfield, Vt: Ashgate. ISBN 978-1-84014-557-1.

DENSCOMBE, Martyn, 2007. *The good research guide: for small-scale social research projects*. 3. ed. Maidenhead: Open University Press. ISBN 978-0-335-22022-9.

DESAI, Sameeksha, 2011. Measuring Entrepreneurship in Developing Countries. online. In: NAUDÉ, Wim (ed.). *Entrepreneurship and Economic Development*, s. 94–107. Studies in Development Economics and Policy. London: Palgrave Macmillan UK. Dostupné z: https://doi.org/10.1057/9780230295155_4.

DESS, Gregory G. a Richard B. ROBINSON, 1984. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, roč. 5, č. 3, s. 265–273. ISSN 0143-2095.

DETIENNE, Dawn R.; Dean A. SHEPHERD a Julio O. DE CASTRO, 2008. The fallacy of “only the strong survive”: The effects of extrinsic motivation on the persistence decisions for under-performing firms. online. *Journal of Business Venturing*, roč. 23, č. 5, s. 528–546. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.09.004>.

DIA, Mamadou, 1991. Development and Cultural Values in Sub-Saharan Africa. online. *Finance & Development*, roč. 28, č. 004. Dostupné z: <https://doi.org/10.5089/9781451951790.022.A004>.

DÍAZ CASERO, Juan Carlos; Manuel ALMODÓVAR GONZÁLEZ; María DE LA CRUZ SÁNCHEZ ESCOBEDO; Alicia Coduras MARTÍNEZ a Ricardo Hernández MOGOLLÓN, 2013. Institutional variables, entrepreneurial activity and economic development. online. *anagement Decision*, roč. 51, č. 2, s. 281–305. Dostupné z: <https://doi.org/doi:https://doi.org/10.1108/00251741311301821>.

DIMAGGIO, Paul J. a Walter W. POWELL, 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. online. *American Sociological Review*, roč. 48, č. 2, s. 147–160. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/2095101>.

DJAMILA, FARSI, 2022. Legal Mechanism to Combat Illegal Immigration in Algeria. *Algerian Scientific Journal Platform*, roč. 13, č. 1, s. 960–973. ISSN 2543-3482.

DOH, Jonathan; Suzana RODRIGUES; Ayse SAKA-HELMHOUT a Mona MAKHIJA, 2017. International business responses to institutional voids. online. *Journal of International Business Studies*, roč. 48, č. 3, s. 293–307. Dostupné z: <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0074-z>.

DOMÍNGUEZ-ESCRIG, Emilio; FRANCISCO FERMÍN MALLÉN-BROCH; Rafael LAPIEDRA-ALCAMÍ a Ricardo CHIVA-GÓMEZ, 2019. The Influence of Leaders' Stewardship Behavior on Innovation Success: The Mediating Effect of Radical Innovation - ProQuest. online. *Journal of Business Ethics*, roč. 159, č. 3, s. 849–862. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-018-3833-2>.

DOSSOU, Toyo Amègnonna Marcel, 2023. Income Inequality in Africa: Exploring the Interaction Between Urbanization and Governance Quality. online. *Social Indicators*

Research, roč. 167, č. 1, s. 421–450. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11205-023-03120-x>.

DYE, Christopher; Anthony D. HARRIES; Dermot MAHER; S. Mehran HOSSEINI; Wilfred NKHOMA et al., 2006. Tuberculosis. online. In: JAMISON, Dean T.; Richard G. FEACHEM; Malegapuru W. MAKGOBA; Eduard R. BOS; Florence K. BAINGANA et al. (ed.). *Disease and Mortality in Sub-Saharan Africa*. 2nd vyd. Washington (DC): The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. ISBN 978-0-8213-6397-3. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK2285/>.

DYER, W. Gibb a Wendy HANDLER, 1994. Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections. online. *Entrepreneurship Theory and Practice*, roč. 19, č. 1, s. 71–83. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/104225879401900105>.

EATON, L. a J. LOUW, 2000. Culture and self in South Africa: individualism-collectivism predictions. online. *The Journal of Social Psychology*, roč. 140, č. 2, s. 210–217. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/00224540009600461>.

EDDLESTON, Kimberly A.; Franz Willi KELLERMANNNS a Ravi SARATHY, 2008. Resource Configuration in Family Firms: Linking Resources, Strategic Planning and Technological Opportunities to Performance. online. *Journal of Management Studies*, roč. 45, č. 1, s. 26–50. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00717.x>.

EEAS, 2021. League of Arab States. online. In: *European Union External Action, The diplomatic Service of the European Union*. Dostupné z: https://www.eeas.europa.eu/eeas/league-arab-states-las_en. [citováno 2024-02-05].

EFB, 2017. European Family Businesses - Facts & Figures. online. In: *Families in Business for the long term*. Dostupné z: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>. [citováno 2019-12-20].

EFB, 2020. *Family Business Transfers: Let the Next Generation drive the Recovery* online. Dostupné z: <https://europeanfamilybusinesses.eu/wp-content/uploads/2021/04/family-business-succession-and-transfers-let-the-next-gen-drive-the-recovery.pdf>.

ESHETU, Fassil; Jema HAJI; Mengistu KETEMA a Abule MEHARE, 2023. Impact of Rural Out-Migration on Agricultural Technology Adoption of Rural Households in Southern Ethiopia. online. *Agris on-line Papers in Economics and Informatics*, roč. 1, č. January, s. 3–20. Dostupné z: <https://doi.org/10.7160/aol.2023.150101>.

ESPINOSA, A. a T. PORTER, 2011. Sustainability, complexity and learning: insights from complex systems approaches. online. *The Learning Organization*, roč. 18, č. 1, s. 54–72. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/09696471111096000>.

ESSEL, Bernard Kwamena Cobbina; Faizal ADAMS a Kwadwo AMANKWAH, 2019. Effect of entrepreneur, firm, and institutional characteristics on small-scale firm performance in Ghana. online. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, roč. 9, č. 1, s. 55. Dostupné z: <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0178-y>.

EU FRA, 2015. Article 18 - Right to asylum. online. In: *European Union Agency for Fundamental Rights*. Dostupné z: <http://fra.europa.eu/en/eu-charter/article/18-right-asylum>. [citováno 2023-09-29].

EUROPEAN COMMISSION, 2008. Migration and Home Affairs - irregular migrant. online. In: *European Commission*. Dostupné z: https://home-affairs.ec.europa.eu/networks/european-migration-network-emn/emn-asylum-and-migration-glossary/glossary/irregular-migrant_en. [citováno 2023-10-02].

EUROPEAN COMMISSION, 2023. Irregular migration and return. online. In: *European Commission*. Dostupné z: https://home-affairs.ec.europa.eu/policies/migration-and-asylum/irregular-migration-and-return_en. [citováno 2023-10-03].

EUROPEAN PARLIAMENT, 2021. *State of democracy in sub-Saharan Africa: Democratic progress at risk* online. European Union. Dostupné z: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/690647/EPRS_BRI\(2021\)690647_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/690647/EPRS_BRI(2021)690647_EN.pdf). [citováno 2023-10-23].

EUROSTAT, 2023. Enforcement of immigration legislation statistics. online. In: *Eurostat*. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Enforcement_of_immigration_legislation_statistics. [citováno 2023-10-02].

EVROPSKÝ PARLAMENT, 2015. *Usnesení Evropského parlamentu ze dne 8. září 2015 o rodinných podnicích v Evropě*. Webové sídlo. Dostupné z: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2015-0290_CS.html. [citováno 2020-12-30].

FABASA, 2014. *Family business association of Southern Africa*. Webové sídlo. Dostupné z: <http://markvaneysen.co.za/about.htm>. [citováno 2018-09-30].

FAIRCLOUGH, Samantha a Evelyn R. MICELOTTA, 2013. Beyond the Family Firm: Reasserting the Influence of the Family Institutional Logic Across Organizations. online. In: LOUNSBURY, Michael a Eva BOXENBAUM (ed.). *Institutional Logics in Action, Part B*, s. 63–98. Research in the Sociology of Organizations. Emerald Group Publishing Limited. Dostupné z: [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2013\)0039b016](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0039b016).

FAIRLIE, Robert W a Frank M FOSSEN, 2018. Opportunity versus Necessity Entrepreneurship: Two Components of Business Creation. *IZA Institute of Labor Economic - Discussion Paper Series*, roč. iza dp no. 11258.

FANG, Hanqing; Esra MEMILI; James J. CHRISMAN a Dianne H. B. WELSH, 2012. Family firms professionalization: Institutional theory and resource-based view perspectives. *Small Business Institute Journal*, roč. 8, č. 2, s. 12–34. ISSN 1944-1169.

FAO; IFAD; UNICEF; WFP a WHO, 2023. *The State of Food Security and Nutrition in the World 2023: Urbanization, agrifood systems transformation and healthy diets across the rural–urban continuum*. online. The State of Food Security and Nutrition in the World (SOFI), 2023. Rome, Italy: FAO, IFAD, UNICEF, WFP, WHO. Dostupné z: <https://doi.org/10.4060/cc3017en>.

FEDERAL MINISTRY FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT, 2020. *Putting the Marshall Plan with Africa into action* online. BMZ Division 200 - Africa policy and initiatives. Dostupné z: <https://www.bmz.de/resource/blob/23708/eadc1eb3296b1c0c27f06bd123428cb d/materialie510-marshallplan-data.pdf>.

FERNANDEZ, Denise Rotondo; Dawn S. CARLSON; Lee P. STEPINA a Joel D. NICHOLSON, 1997. Hofstede's Country Classification 25 Years Later. online. *The Journal of Social Psychology*, roč. 137, č. 1, s. 43–54. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/00224549709595412>.

FISMAN, Raymond, 2001. Estimating the value of political connections. online. *The American Economic Review*, roč. 91, č. 4, s. 1095–1102. Dostupné z: <https://doi.org/DOI: 10.1257/aer.91.4.1095>.

FOX, Louise a Thomas Pave SOHNESEN, 2012. *Household Enterprises in Sub-Saharan Africa - Why They Matter for Growth, Jobs, and Livelihoods*. online. Policy Research Working Papers. The World Bank. Dostupné z: <https://doi.org/10.1596/1813-9450-6184>.

FREEL, Mark S., 2000. Do Small Innovating Firms Outperform Non-Innovators? online. *Small Business Economics*, roč. 14, č. 3, s. 195–210. Dostupné z: <https://doi.org/10.1023/A:1008100206266>.

FRIEDMAN, Scott E., 1998. *The successful family business*. 1st edition. Chicago: Upstart Publishing/Dearborn Trade. ISBN 978-1-57410-094-5.

FRONTEX, 2023. Migratory Map. online. In: *Monitoring and risk analysis*. Dostupné z: <https://frontex.europa.eu/what-we-do/monitoring-and-risk-analysis/migratory-map/>. [citováno 2023-10-02].

GABRIELLI, Giuseppe; Anna PATERNO a Pietro SACCO, 2016. Living arrangements in Sub-Saharan Africa between ethnicity and modernization. In: *European Population Conference – Mainz*. Germany, 2016.

GACHIE, Wanjiru a Desmond Wesley GOVENDER, 2017. Innovation Policy And Governance In The African Region. online. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, roč. 16, č. 2, s. 119–130. Dostupné z: <https://doi.org/10.19030/iber.v16i2.9926>.

GANTER, Melanie Maria; Nadine KAMMERLANDER a Thomas Markus ZELLWEGGER, 2014. The Incumbent's Dilemma when Exiting the Firm: Torn between the Family and the Corporate Logic. online. *Academy of Management Proceedings*, roč. 2014, č. 1, s. 13896. Dostupné z: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.227>.

GEDAJLOVIC, Eric; Michael CARNEY; James J. CHRISMAN a Franz W. KELLERMANNNS, 2012. The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. online. *Journal of Management*, roč. 38, č. 4, s. 1010–1037. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0149206311429990>.

GELARD, Parvaneh a Korosh Emami SALEH, 2011. Impact of some contextual factors on entrepreneurial intention of university students. online. *African Journal of Business*

Management, roč. 5, č. 26, s. 10707–10717. Dostupné z: <https://doi.org/10.5897/AJBM10.891>.

GELFAND, Michele J.; Miriam EREZ a Zeynep AVACAN, 2007. Cross-cultural organizational behavior. online. *Annual review of psychology*, roč. 58, č. 1, s. 479–514. Dostupné z: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559>.

GEM, 2022. *Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid Disruption*. London: GEM. ISBN 978-1-916017-89-4.

GHISLIERI, Chiara a Paola GATTI, 2012. Generativity and balance in leadership. online. *Leadership*, roč. 8, č. 3, s. 257–275. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1742715012441177>.

GIAMBRA, Samuele a David MCKENZIE, 2021. Self-employment and migration. online. *World Development*, roč. 141, s. 105362. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105362>.

GINÉ, Xavier a Ghazala MANSURI, 2014. *Money or Ideas? A Field Experiment on Constraints to Entrepreneurship in Rural Pakistan*. online. Policy Research Working Papers. The World Bank. Dostupné z: <https://doi.org/10.1596/1813-9450-6959>.

GIUSEPPE, Gabrielli; Dionisia MAFFIOLI a Piero SACCO, 2007. The Impact of Urbanization on The Traditional Family Systems in Sub-Saharan Africa. In: *FIFTH AFRICAN POPULATION CONFERENCE*. Arusha, Tanzania, 10. 12. 2007.

GLOBAL HUNGER INDEX, 2023. *Global Hunger Index 2023: Food Systems Transformation and Local Governance*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.globalhungerindex.org/>. [citováno 2023-10-22].

GLOBAL NETWORK FOR ADVANCED MANAGEMENT, 2020. Family Business Management in Africa. online. In: *The Global Network for Advanced Management*. Dostupné z: <https://globalnetwork.io/course/family-business-management-africa>. [citováno 2022-12-21].

GLOBE, 2020. *GLOBE 2020 - Global, Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://globeproject.com/results/clusters/sub-saharan-africa?menu=list#list>. [citováno 2023-10-26].

GOMEZ-MEJIA, Luis R.; Cristina CRUZ; Pascual BERRONE a Julio DE CASTRO, 2011. The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. online. *The Academy of Management Annals*, roč. 5, č. 1, s. 653–707. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>.

GREBMER, Klaus von; Jill BERNSTEIN; Miriam WIEMERS; Laura REINER; Marilena BACHMEIER et al., 2022. *2022 Global hunger index: Food systems transformation and local governance | IFPRI: International Food Policy Research Institute* online. International Food Policy Research Institute. Dostupné z: <https://www.globalhungerindex.org/pdf/en/2022.pdf>. [citováno 2023-10-22].

GREEN, Samuel B., 1991. How Many Subjects Does It Take To Do A Regression Analysis. online. *Multivariate Behavioral Research*. 1991-07-01. Dostupné z: https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7.

GREENWOOD, Royston; Amalia Magán DÍAZ; Stan Xiao LI a José Céspedes LORENTE, 2010. The multiplicity of institutional logics and the heterogeneity of organizational responses. online. *Organization Science*, roč. 21, č. 2, s. 521–539. Dostupné z: <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0453>.

GREENWOOD, Royston; C. R. HININGS a Dave WHETTEN, 2014. Rethinking Institutions and Organizations. online. *Journal of Management Studies*, roč. 51, č. 7, s. 1206–1220. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/joms.12070>.

GREENWOOD, Royston; Christine OLIVER; Roy SUDDABY a Kerstin SAHLIN, 2008. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. online. . Dostupné z: <https://doi.org/10.4135/9781849200387.n1>.

GRZEDA, Maurice M. a Tov ASSOGBAVI, 1999. Management Development Programs in Francophone Sub-Saharan Africa. online. *Management learning*, roč. 30, č. 4, s. 413–429. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1350507699304002>.

GUDYKUNST, William B.; Yuko MATSUMOTO; S^{TE}la TING-TOOMEY; Tsukasa NISHIDA; Kwangsu KIM et al., 1996. The influence of cultural individualism-collectivism, self construals, and individual values on communication styles across cultures. online. *Human Communication Research*, roč. 22, č. 4, s. 510–543. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1996.tb00377.x>.

GUESS, 2021. *Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.guesssurvey.org/>. [citováno 2020-02-27].

GUILLUY-SULIKASHVILI, Natalia, 2018. A generation Y Russian entrepreneur: cultural factors in the managerial system of an innovative firm – a case study of aqualines. *Institutions and Economies*, roč. 10, č. 1, s. 87–109. ISSN 2232 - 1640.

GUSTAFSON, S., 2022. *Hunger Levels Continue on the Rise: 2022 Global Hunger Index Released | Africa South of the Sahara*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://ssa.foodsecurityportal.org/node/2078>. [citováno 2023-10-22].

HAIR, Joseph F., 2016. *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Second edition. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. ISBN 978-1-4833-7746-9.

HALL, Edward Twitchell, 1989. *Beyond culture*. Anchor Books editions [Reprint]. New York: Anchor Books. ISBN 978-0-385-12474-4.

HAMBRICK, Donald C., 1995. Fragmentation and the other Problems CEOs Have with Their Top Management Teams. online. *California Management Review*, roč. 37, č. 3, s. 110–127. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/41165801>.

HANDLER, Wendy C., 1994. Succession in Family Business: A Review of the Research. online. *Family Business Review*, roč. 7, č. 2, s. 133–157. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>.

- HANIHARA, Tsunehiko, 2008. Morphological variation of major human populations based on nonmetric dental traits. online. *American Journal of Physical Anthropology*, roč. 136, č. 2, s. 169–182. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/ajpa.20792>.
- HARARI, Ofir; Angela DEAN; Derek BINGHAM a David HIGDON, 2017. Computer Experiments: Prediction Accuracy, Sample Size and Model Complexity Revisited. online. *Statistica Sinica*. 2017. Dostupné z: <https://doi.org/10.5705/ss.202016.0217>.
- HARE, Paul G. a Junior R. DAVIS, 2006. Institutions and Development: What we (think we) know, what we would like to know. online. *CERT Discussion Papers*, roč. 2006. Dostupné z: <https://bit.ly/2MoOUUn2>.
- HATTAB, Hala, 2014. Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intentions of University Students in Egypt. online. *Journal of Entrepreneurship*, roč. 23, s. 1–18. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0971355713513346>.
- HATTON, Timothy J. a Jeffrey G. WILLIAMSON, 2008. *Global migration and the world economy: two centuries of policy and performance*. First MIT Press paperback ed. Cambridge, Mass.: MIT Press. ISBN 978-0-262-58277-3.
- HEATON, Brooke, 2022. Prevalence of Tuberculosis in Sub-Saharan Africa. online. *Ballard Brief*, roč. 2022, č. 1. Dostupné z: <https://scholarsarchive.byu.edu/ballardbrief/vol2022/iss1/3>.
- HEUGENS, Pursey P. M. A. R. a Michel W. LANDER, 2009. Structure! Agency! (And Other Quarrels): A Meta-Analysis of Institutional Theories of Organization. online. *Academy of Management journal*, roč. 52, č. 1, s. 61–85. Dostupné z: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.36461835>.
- HIDAYATI, Aprihatiningrum; Aji HERMAWAN; Agus W. SOEHADI a HARTOYO, 2020. Intra-family succession insights: the presence of millennial cohort successors. online. *Journal of Family Business Management*, roč. 11, č. 1, s. 107–135. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2019-0052>.
- HILDBRAND, Sandra a Shamim BODHANYA, 2015. Guidance on applying the viable system model. online. *Kybernetes*, roč. 44, č. 2, s. 186–201. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/K-01-2014-0017>.
- HO, Mia Hsiao-Wen; Pervez N. GHOURI a Jorma A. LARIMO, 2018. Institutional distance and knowledge acquisition in international buyer-supplier relationships: The moderating role of trust. online. *Asia Pacific Journal of Management*, roč. 35, č. 2, s. 427–447. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9523-2>.
- HOFSTEDE, Geert, 1985. The interaction between national and organizational value systems. online. *Journal of Management Studies*, roč. 22, č. 4, s. 347–357. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00001.x>.
- HOFSTEDE, Geert, 2011. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. online. *Online Readings in Psychology and Culture*, roč. 2, č. 1. Dostupné z: <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.

HOFSTEDE, Geert, 2015. Country comparison graphs country comparison graphs. online. In: *Geert Hofstede*. Dostupné z: <https://geerthofstede.com/country-comparison-graphs/>. [citováno 2023-10-24].

HOLČÍK, Jiří, 2015. *Matematická biologie: e-learningová učebnice*. online. 1. Brno: Institut biostatistiky a analýz Lékařské fakulty Masarykovy univerzity. ISBN 978-80-210-8095-9. Dostupné z: <https://portal.matematickabiologie.cz/>.

HOLLANDER, Barbara S. a Nancy S. ELMAN, 1988. Family-owned businesses: An emerging field of inquiry. online. *Family Business Review*, roč. 1, č. 2, s. 145–164. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00145.x>.

HOPKINS, Lucas a Keith E. FERGUSON, 2014. Looking forward: The role of multiple regression in family business research. online. *Journal of Family Business Strategy*, roč. 5, č. 1, Innovative and Established Research Methods in Family Business. , s. 52–62. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.008>.

HOUSE, Robert; Paul HANGES; Mansour JAVIDAN; Peter DORFMAN; Vipin GUPTA et al., 2005. Culture, leadership and organisations: the GLOBE study of 62 societies. *Journal of management studies*, roč. 42, č. 6, s. 1311–1324. ISSN 0022-2380.

HOVORKOVÁ-VALENTOVÁ, Vladimíra, 2014. *Vyhodnocování dotazníků - výukový materiál*.

HUTTUNEN, Kristiina; Jarle MØEN a Kjell G. SALVANES, 2018. Job Loss and Regional Mobility. online. *Journal of Labor Economics*, roč. 36, č. 2, s. 479–509. Dostupné z: <https://doi.org/10.1086/694587>.

CHAKRABARTY, Subrata, 2009. The influence of national culture and institutional voids on family ownership of large firms: A country level empirical study. online. *Journal of International Management*, roč. 15, č. 1, s. 32–45. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.06.002>.

CHAN, Calvin M.L.; Say Yen TEOH; Adrian YEOW a Gary PAN, 2019. Agility in responding to disruptive digital innovation: Case study of an SME. online. *Information Systems Journal*, roč. 29, č. 2, s. 436–455. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/isj.12215>.

CHANCHANI, Shalin a Paul THEIVANANTHAMPILLAI, 2009. Typologies of Culture. online. 2009-07-30. Dostupné z: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1441609>.

CHEN, Honghui; David M. HARRISON a Mahsa KHOSHNOUD, 2020. Investors' Limited Attention: Evidence from REITs. online. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, roč. 61, č. 3, s. 408–442. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11146-018-9667-y>.

CHEN, Chao C.; Xiao-Ping CHEN a James R. MEINDL, 1998. How can cooperation be fostered? The cultural effects of individualism-collectivism. online. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, roč. 23, č. 2, s. 285–304. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/259375>.

CHEN, Ming-Jer, 1996. Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. online. *The Academy of Management Review*, roč. 21, č. 1, s. 100–134. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/258631>.

CHEN, Ruiyuan; Sadok EL GHOUL; Omrane GUEDHAMI; Chuck C. Y. KWOK a Robert NASH, 2021. International evidence on state ownership and trade credit: Opportunities and motivations. online. *Journal of International Business Studies*, roč. 52, č. 6, s. 1121–1158. Dostupné z: <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00406-5>.

CHEN, Shaohua a Martin RAVALLION, 2004. How Have the World's Poorest Fared since the Early 1980s? online. *The World Bank Research Observer*, roč. 19, č. 2, s. 141–169. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/wbro/lkh020>.

CHIORAZZI, Anthony, 2015. The spirituality of Africa. online. In: *Harvard Gazette*. Dostupné z: <https://news.harvard.edu/gazette/story/2015/10/the-spirituality-of-africa/>. [citováno 2023-11-24].

CHIRICO, Francesco, 2008. Knowledge Accumulation in Family Firms: Evidence from Four Case Studies. online. *International Small Business Journal*, roč. 26, č. 4, s. 433–462. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0266242608091173>.

CHO, Yoonyoung a Maddalena HONORATI, 2014. Entrepreneurship programs in developing countries: A meta regression analysis. online. *Labour Economics*, roč. 28, s. 110–130. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2014.03.011>.

CHOLEWINSKI, Ryszard, 2005. *Study on obstacles to effective access of irregular migrants to minimum social rights*. Council of Europe. ISBN 92-871-5879-7.

CHRISMAN, James J.; Jess H. CHUA a Franz KELLERMANN, 2009. Priorities, resource stocks, and performance in family and nonfamily firms. online. *Entrepreneurship Theory and Practice*, roč. 33, č. 3, s. 739–760. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00324.x>.

IACOB, Daniel a Virginia Mihaela DUMITRESCU, 2012. Cultural awareness, sensitivity and competence: basic requirements for business success in Nepal and South Africa. *Synergy*, roč. 8, č. 2.

IBRAHIM, Carole, 2020. Corruption, public debt and economic growth – evidence from developing countries. online. *International Journal of Development Issues*, roč. 20, č. 1, s. 24–37. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJDI-12-2019-0208>.

IFRC, 2023. *Africa Region | Hunger Crisis - 6 months Operation Update - Emergency Appeal (MGR60001) - Niger | ReliefWeb*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://reliefweb.int/report/niger/africa-region-hunger-crisis-6-months-operation-update-emergency-appeal-mgr60001>. [citováno 2023-10-22].

İLHAN ERTUNA, Zeliha a Eda GUREL, 2011. The moderating role of higher education on entrepreneurship. online. *Education + Training*, roč. 53, č. 5, s. 387–402. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/00400911111147703>.

INNOCENT, Akor Abbah, 2022. Contributions of Tertiary Education in Sub-Saharan Africa. online. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, roč. 6, č. 10, s. 521–529. Dostupné z: <https://doi.org/10.36348/jaep.2022.v06i10.003>.

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR STRATEGIC STUDIES, 2022. The Armed Conflict Survey 2022: Sub-Saharan Africa Regional Analysis. online. *IJSS*. 2022-11-18. Dostupné z: <https://www.iiiss.org/online-analysis/online-analysis//2022/11/acs-2022-sub-saharan-africa>.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2022. *Informal Economy in Africa: Which Way Forward? Making Policy Responsive, Inclusive and Sustainable*. Webové sídlo. Dostupné z: http://www.ilo.org/africa/events-and-meetings/WCMS_842674/lang-en/index.htm. [citováno 2023-10-23].

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2023. *Youth employment in Africa (Africa)*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.ilo.org/africa/areas-of-work/youth-employment/lang-en/index.htm>. [citováno 2023-10-22].

INYAMA, Joseph, 2021. Economic and Risk Perceptions Motivating Illegal Migration Abroad: Port Harcourt City Youths, Nigeria. online. *African Human Mobility Review*, roč. 7, č. 2. Dostupné z: <https://doi.org/10.14426/ahmr.v7i2.955>.

ISS, 2022. Africa is losing the battle against extreme poverty. online. In: *Institut for Security Studies Africa*. Dostupné z: <https://issafrica.org/iss-today/africa-is-losing-the-battle-against-extreme-poverty>. [citováno 2023-10-20].

IZVORSKI, Ivailo; Souleymane COULIBALY; Djeneba DOUMBIA a Ivailo IZVORSKI, 2018. *Reinvigorating Growth in Resource-Rich Sub-Saharan Africa*. online. World Bank, Washington, DC. Dostupné z: <https://doi.org/10.1596/30399>.

JACQUEMIN, Alexis a Elisabeth DE GHELLINCK, 1980. Familial control, size and performance in the largest French firms. online. *European Economic Review*, roč. 13, č. 1, s. 81–91. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(80\)90047-1](https://doi.org/10.1016/0014-2921(80)90047-1).

JÁČ, Ivan; Petra RYDVALOVA; Eva KARHANOVÁ-HORYNOVÁ; Magdalena ZBRÁNKOVÁ; Naděžda PETRŮ et al., 2017. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-352-2.

JALAVA, Janne, 2003. From norms to trust: the luhmannian connections between trust and system. online. *European Journal of Social Theory - EUR J SOC THEORY*, roč. 6, s. 173–190. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1368431003006002002>.

JAVIDAN, Mansour; Robert J. HOUSE; Peter W. DORFMAN; Paul J. HANGES a Mary Sully de LUQUE, 2006. Conceptualizing and Measuring Cultures and Their Consequences: A Comparative Review of GLOBE's and Hofstede's Approaches. online. *Journal of International Business Studies*, roč. 37, č. 6, s. 897–914. Dostupné z: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400234>.

JEFFERSON, Mary L, 2007. *Linkages between Family Cohesion and Sibling Relationships in Families Raising a Child with a Disability*. Theses and Dissertations. Provo, Utah: Brigham Young University. Dostupné z: <https://scholarsarchive.byu.edu/etd/419>.

JENNINGS, P. Devereaux; Royston GREENWOOD; Michael D. LOUNSBURY a Roy SUDDABY, 2013. Institutions, entrepreneurs, and communities: A special issue on entrepreneurship. online. *Journal of business venturing*, roč. 28, č. 1, s. 1–9. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.07.001>.

JENNISSSEN, Roel Peter Wilhelmina, 2004. *Macro-economic Determinants of International Migration in Europe*. Rozenberg Publishers. ISBN 978-90-361-9022-0.

JENSEN, Michael C. a William H. MECKLING, 1979. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. online. In: BRUNNER, Karl (ed.). *Economics Social Institutions: Insights from the Conferences on Analysis & Ideology*, s. 163–231. Rochester Studies in Economics and Policy Issues. Dordrecht: Springer Netherlands. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-94-009-9257-3_8.

JIN, Xiaoye; Meiyong LI; Wanyu ZHANG; Jingwen CUI a Fansheng MENG, 2020. Factors Influencing the Development Ability of Intelligent Manufacturing of New Energy Vehicles Based on a Structural Equation Model. online. *ACS Omega*, roč. 5, č. 29, s. 18262–18272. Dostupné z: <https://doi.org/10.1021/acsomega.0c01891>.

JUGDEV, Kam a Ralf MÜLLER, 2005. A retrospective look at our evolving understanding of project success. online. *Project Management Journal*, roč. 36, s. 19–31. Dostupné z: <https://doi.org/10.1109/EMR.2006.261387>.

JUNG-SU, Lee a Kim HA-KYUN, 2019. An Empirical Study of Changing the Business Environment and Increasing the Business Performance. online. *International Journal of Business Policy and Strategy Management*, roč. 6, č. 1, s. 43–48. Dostupné z: <https://doi.org/10.21742/IJBPSM.2019.6.1.07>.

KALEDZI, Isaac, 2022. Why education remains a challenge in Africa – DW – 01/24/2022. online. In: *dw.com*. Dostupné z: <https://www.dw.com/en/africa-right-to-education-remains-a-challenge/a-60518000>. [citováno 2023-10-22].

KARARACH, George; Kobena T. HANSON a Frannie A. LÉAUTIER, 2011. Regional integration policies to support job creation for Africa's burgeoning youth population. online. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, roč. 7, č. 2/3/4, s. 177–215. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/20425961201000035>.

KARLSSON, Johan, 2018. Does regional context matter for family firm employment growth? online. *Journal of Family Business Strategy*, roč. 9, č. 4, s. 293–310. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.08.004>.

KEANE, John, 1942. The human factor in industry. online. *Journal of the Statistical and Social Inquiry Society of Ireland*, roč. 16, č. 47. Dostupné z: <https://doi.org/10.1038/161780a0>.

KENYON-ROUVINEZ, Denise a John L. WARD, 2005. Introduction and Models. online. In: KENYON-ROUVINEZ, Denise a John L. WARD (ed.). *Family Business: Key Issues*, s. 1–16. A Family Business Publication. London: Palgrave Macmillan UK. Dostupné z: https://doi.org/10.1057/9780230287730_1.

KHANNA, Tarun a Krishna G. PALEPU, 1997. Why focused strategies may be wrong for emerging markets. online. *Harvard Business Review*. 1997-07-01. ISSN 0017-8012. Dostupné z: <https://hbr.org/1997/07/why-focused-strategies-may-be-wrong-for-emerging-markets>.

KHANNA, Tarun a Krishna G. PALEPU, 2010. *Winning in emerging markets: a road map for strategy and execution*. online. 56105th edition. Boston, Mass: Harvard Business

Review Press. ISBN 978-1-4221-6695-6. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/1051712X.2012.666487>.

KHARSANY, Ayesha B.M. a Quarraisha A. KARIM, 2016. HIV Infection and AIDS in Sub-Saharan Africa: Current Status, Challenges and Opportunities. online. *The Open AIDS Journal*, roč. 10, s. 34–48. Dostupné z: <https://doi.org/10.2174/1874613601610010034>.

KHAVUL, Susanna; Garry D. BRUTON a Eric WOOD, 2009a. Informal Family Business in Africa. *Baylor University: Entrepreneurship Theory and Practise*. 2009. s. 1219–1238. ISSN 1042-2587.

KHAVUL, Susanna; Garry D. BRUTON a Eric WOOD, 2009b. Informal family business in Africa. online. *Entrepreneurship Theory and Practice*, roč. 33, č. 6, s. 1219–1238. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00342.x>.

KIM, Jung Hoon, 2018. *The Effect of Institutional Dimensions and Cultural Dimensions on the Level of Entrepreneurial Activity Across Countries*. Doctor of Philosophy Business Administration. Florida International University. Dostupné z: <https://doi.org/10.25148/etd.FIDC006599>.

KIRKWOOD, Jodyanne, 2009. Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship. online. *Gender in Management*, roč. 24, č. 5, s. 346–364. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/17542410910968805>.

KLAPPER, Leora a Mansi Vipin PANCHAMIA, 2023. *The high price of education in Sub-Saharan Africa*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/high-price-education-sub-saharan-africa>. [citováno 2023-10-22].

KLIMENTOVÁ, Eva; UNIVERZITA PALACKÉHO; a INSTITUT CELOŽIVOTNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ, 2009. *Sociální politika I: studijní texty pro kombinované studium*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2207-7.

KNAUSOVÁ, Ivana, 2005. *Vybrané kapitoly ze sociální politiky*. Olomouc: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-244-1021-0.

KODILA-TEDIKA, Oasis a Sherif KHALIFA, 2020. Long-term vision and economic development. online. *The World Economy*, roč. 43, č. 11, s. 3088–3102. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/twec.12982>.

KOMNINOS, Dimitrios; Zacharias DERMATIS; Athanasios ANASTASIOU a Panagiotis LIARGOVAS, 2020. The Effect of over-taxation and Corruption at Commercial Enterprises in Greece: Evidence from a Survey Experiment. online. *Journal of Statistical and Econometric Methods*. 2020-09-02. s. 153–170. Dostupné z: <https://doi.org/10.47260/jsem/vol9410>.

KORANKYE, Benjamin; Xuezhou WEN; Easmond Baah NKETIA a Godson KWEITSU, 2020. The Impact of Human Development on the Standard of Living in Alleviating Poverty: Evidence from Africa. online. *European Journal of Business and Management Research*, roč. 5, č. 5. Dostupné z: <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.5.511>.

KORN, Melanie Slates, 2023. *The Importance of Access to Clean Water in Africa: How It Impacts Health, Education, and Economic Growth*. Microfinancing Partners in Africa. 2023-05-19. Dostupné z: <https://microfinancingafrica.org/the-importance-of-access-to-clean-water-in-africa-how-it-impacts-health-education-and-economic-growth/>. [citováno 2023-10-22].

KPMG, 2023. *Global family business tax monitor 2023 - Branching out, building up, giving back* online. KPMG International. Dostupné z: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/02/global-family-business-tax-monitor.pdf>.

KRAAY, Aart C a ET AL., 2013. Governance Matters IV: Governance Indicators for 1996-2004. online. In: *The World Bank*. Dostupné z: <http://microdata.worldbank.org>.

KRUEGER, Norris F.; Michael D. REILLY a Alan L. CARSRUD, 2000. Competing models of entrepreneurial intentions. online. *Journal of Business Venturing*, roč. 15, č. 5, s. 411-432. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00033-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00033-0).

KSHETRI, Nir, 2011. Institutional and economic foundations of entrepreneurship in Africa: on overview. online. *Journal of developmental entrepreneurship*, roč. 16, č. 1, s. 9-35. Dostupné z: <https://doi.org/10.1142/S1084946711001756>.

KUCKERTZ, Andreas; Elisabeth BERGER a Andrew MPEQA, 2016. The more the merrier? Economic freedom and entrepreneurial activity. online. *Journal of Business Research*, roč. 69, s. 1288-1293. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.094>.

LA PORTA, Rafael; Florencio LOPEZ-DE-SILANES a Andrei SHLEIFER, 1999. Corporate Ownership Around the World. online. *The Journal of Finance*, roč. 54, č. 2, s. 471-517. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>.

LADZANI, Mmboswobeni a Jurie VUUREN, 2002. Entrepreneurship Training for Emerging SMEs in South Africa. online. *Journal of Small Business Management*, roč. 40, s. 154-161. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00047>.

LAMBERTZ, Mark, 2021. Viable System Model Example. In: *Intelligent Organisations*. 2021-03-21. Dostupné z: [Intelligent Organisations, https://intelligente-organisationen.de/viable-system-model-example](https://intelligente-organisationen.de/viable-system-model-example). [citováno 2023-10-13].

LAUBY, Jennifer a Oded STARK, 1988. Individual Migration as a Family Strategy: Young Women in the Philippines. online. *Population Studies*, roč. 42, č. 3, s. 473-486. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/0032472031000143596>.

LE BRETON-MILLER, Isabelle a Danny MILLER, 2014. Temporal considerations in the study of family firms: Reflections on "the study of organizational behaviour in family business". online. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, roč. 23, č. 5, s. 669-673. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.907276>.

LEAPROTT, John, 2005. An institutional theory view of the family business. online. *Family Business Review*, roč. 18, č. 3, s. 215-228. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00043.x>.

LEE, Jungyoum; Jungyeon KIM; Jiwoo KIM a Seungho CHOI, 2021. Why Localization Is Necessary as a Business Strategy in Emerging Markets: The Case Comparison of Hyundai and Volkswagen. online. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, roč. 7, č. 3, s. 190. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/joitmc7030190>.

LEHMANN, Tine a Maximilian BENNER, 2015. Cluster Policy in the Light of Institutional Context—A Comparative Study of Transition Countries. online. *Administrative Sciences*, roč. 5, č. 4, s. 188–212. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/admsci5040188>.

LEINO, Jessica, 2009. Formal and Informal Microenterprises. *Enterprise Note*, roč. 5, s. 1–4.

LENOËL, Audrey a Yoan MOLINERO GERBEAU, 2018. West African Migration to Mediterranean Countries and Agricultural Work. online. In: *MediTERRA 2018 - Migration and Inclusive Rural Development in the Mediterranean*, s. 57–77. Presses de Sciences Po. Dostupné z: <https://doi.org/10.3917/scpo.chea.2018.02.0057>.

LEONARD, Allenna, 2000. The viable system model and knowledge management. online. *Kybernetes*, roč. 29, č. 5/6, s. 710–715. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/03684920010333143>.

LEVINSON, Robert E., 1974. How to make your family business more profitable. online. *Journal of Small Business Management*, roč. 12, č. 35. ISSN 0047-2778. Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/210766776/citation/472654DA9F8344EBPQ/2?accountid=17116&forcedol=true>.

LEWIN, Keith M., 2009. Access to education in sub-Saharan Africa: patterns, problems and possibilities. online. *Comparative Education*, roč. 45, č. 2, s. 151–174. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/03050060902920518>.

LI, Jon, 2010. A System That Works: Building a Decentralized Global Political Economy using the Viable System Model. online. *Proceedings of the 54th Annual Meeting of the ISSS - 2010, Waterloo, Canada*, roč. 54, č. 1. ISSN 1999-6918. Dostupné z: <https://journals.issis.org/index.php/proceedings54th/article/view/1454>.

LIM, Elizabeth N. K.; Michael H. LUBATKIN a Robert M. WISEMAN, 2010. A family firm variant of the behavioral agency theory. online. *Strategic Entrepreneurship Journal*, roč. 4, č. 3, s. 197–211. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/sej.91>.

LIÑÁN, Francisco a Yi-Wen CHEN, 2006. Testing the Entrepreneurial Intention Model on a Two-Country Sample. *Documents de Treball (Universitat Autònoma de Barcelona. Departament d'Economia de l'Empresa)*, roč. 7/06.

LIND, Jo Thori a Halvor MEHLUM, 2010. With or Without U? The Appropriate Test for a U-Shaped Relationship*. online. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, roč. 72, č. 1, s. 109–118. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0084.2009.00569.x>.

LIŠKA, Václav; Kamila SLUKOVÁ a Jolana VOLEJNÍKOVÁ, 2011. *Institucionální ekonomie*. 1. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-051-5.

LITUCHY, Terri R. a James MICHAUD, 2017. A Cultural Perspective of Africa. online. In: LITUCHY, Terri R.; Bella L. GALPERIN a Betty Jane PUNNETT (ed.). *LEAD: Leadership Effectiveness in Africa and the African Diaspora*, s. 19–31. Palgrave Studies in African Leadership. New York: Palgrave Macmillan US. Dostupné z: https://doi.org/10.1057/978-1-137-59121-0_2.

LJUBOTINA, Predrag a Jaka VADNJAL, 2017. Succeeding a family business in a transition economy: is this the best that can happen to me? online. *Kybernetes*, roč. 46, č. 8, s. 1366–1385. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/K-06-2016-0148>.

LODERER, Claudio F. a Urs WAELCHLI, 2010. Firm age and performance. online. 2010-04-30. Dostupné z: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1342248>.

LOUNSBURY, Michael, 2007. A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds. online. *Academy of Management Journal*, roč. 50, č. 2, s. 289–307. Dostupné z: <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634436>.

MAČÍ, Markéta, 2018. *Vybrané systémy hodnocení vitality podniků*. Technická Univerzita v Liberci. Dostupné z: <https://dspace.tul.cz/handle/15240/24456>.

MAENDELEO, 2019. *Činnost v Tanzánii | Maendeleo*. 2019-. Dostupné z: <https://www.maendeleo.cz>.

MAHLER, Daniel Gerszon; Dean Mitchell JOLLIFFE; Christoph LAKNER a Samuel Kofi TETTEH BAAH, 2022. *How do the 2017 PPPs change our understanding of global and regional poverty?* Webové sídlo. Dostupné z: <https://blogs.worldbank.org/opendata/how-do-2017-ppps-change-our-understanding-global-and-regional-poverty>. [citováno 2023-10-20].

MAIR, Johanna a Ignasi MARTI, 2009. Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. online. *Journal of business venturing*, roč. 24, č. 5, s. 419–435. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.006>.

MAIR, Johanna; Ignasi MARTÍ a Marc J. VENTRESCA, 2012. Building inclusive markets in rural Bangladesh: How intermediaries work institutional voids. online. *Academy of Management Journal*, roč. 55, č. 4, s. 819–850. Dostupné z: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0627>.

MALONEY, Mary M.; Priti Pradhan SHAH; Mary ZELLMER-BRUHN a Stephen L. JONES, 2019. The Lasting Benefits of Teams: Tie Vitality After Teams Disband. online. *Organization Science*, roč. 30, č. 2, s. 260–279. Dostupné z: <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1254>.

MALÝ, Marek, 2001. *Metodologie dotazníkového šetření*. Praha, 2001. KPMS MFF UK Praha. ISBN 1210-8022.

MANDL, Irene, 2008. Overview of family business relevant issues. online. Vienna, 2008. Austrian Institute for SME Research. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10389/attachments/1/translations/en/renditions/native>.

MARBURG, Theodore F., 1971. Kenricks in Hardware: A Family Business, 1791-1966. online. *Business History Review*, roč. 45, č. 99, s. 99-100. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/3113315>.

MARIA, Nugroho S. B.; Indah SUSILOWATI; Salman FATHONI a Izza MAFRUHAH, 2021. The Effect of Education and Macroeconomic Variables on Corruption Index in G20 Member Countries. online. *Economies*, roč. 9, č. 1, s. 23. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/economies9010023>.

MARTORELL, Reynaldo, 1996. The Role of Nutrition in Economic Development. online. *Nutrition Reviews*, roč. 54, č. 4, s. S66-S71. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1753-4887.1996.tb03900.x>.

MASON, John B., 1999. The Aims and Content of Public Nutrition. online. *Food and Nutrition Bulletin*, roč. 20, č. 3, s. 281-285. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/156482659902000302>.

MASSEY, Douglas S.; Joaquin ARANGO; Graeme HUGO; Ali KOUAOUCI; Adela PELLEGRINO et al., 1993. Theories of International Migration: A Review and Appraisal. online. *Population and Development Review*, roč. 19, č. 3, s. 431-466. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/2938462>.

MAYER, Roger C.; James H. DAVIS a F. David SCHOORMAN, 1995. An integrative model of organizational trust. online. *Academy of Management Review*. 1995-07-01. Dostupné z: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>.

MAZZI, Chiara, 2011. Family Business and Financial Performance: Current State of Knowledge and Future Research Challenges. online. *Journal of Family Business Strategy*, roč. 2, s. 166-181. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.07.001>.

MCCARTHY, Daniel J.; Sheila M. PUFFER; Loren R. GRAHAM a Daniel M. SATINSKY, 2014. Emerging Innovation in Emerging Economies: Can Institutional Reforms Help Russia Break Through Its Historical Barriers? online. *Thunderbird International Business Review*, roč. 56, č. 3, s. 243-260. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/tie.21619>.

MCTIGUE, Clare; Jason MONIOS a Tom RYE, 2020. The principal-agent problem in contracting public transport provision to private operators: A case study of the UK Quality Contract Scheme. online. *Utilities Policy*, roč. 67, s. 101131. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jup.2020.101131>.

MEDINA, Eden, 2006. Designing Freedom, Regulating a Nation: Socialist Cybernetics in Allende's Chile. online. *Journal of Latin American Studies*, roč. 38, č. 3, s. 571-606. Dostupné z: <https://doi.org/10.1017/S0022216X06001179>.

MELIN, Leif a Mattias NORDQVIST, 2007. The reflexive dynamics of institutionalization: the case of the family business. online. *Strategic Organization*, roč. 5, č. 3, s. 321-333. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1476127007079959>.

MERRIAM-WEBSTER, 2023a. *Definition of FAMILY*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/family>. [citováno 2023-10-26].

MERRIAM-WEBSTER, 2023b. *Definition of HOMEOSTASIS*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/homeostasis>. [citováno 2023-11-19].

MERRIAM-WEBSTER, 2023c. *Definition of VIABILITY*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/viability>. [citováno 2023-10-12].

MERRIAM-WEBSTER, 2023d. *Definition of VITALITY*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/vitality>. [citováno 2023-10-12].

MERRIAM-WEBSTER, 2023e. *Thesaurus by Merriam-Webster*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com/thesaurus>. [citováno 2023-03-07].

MEYER, J. Patrick a Michael A. SEAMAN, 2013. A Comparison of the Exact Kruskal-Wallis Distribution to Asymptotic Approximations for All Sample Sizes up to 105. online. *The Journal of Experimental Education*, roč. 81, č. 2, s. 139–156. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/00220973.2012.699904>.

MEYER, K E; S ESTRIN; S K BHAUMIK a M W PENG, 2009. Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. online. *Strategic Management Journal*, roč. 30, č. 1, s. 61–80. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/smj.720>.

MEYER, Klaus E., 2001. Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe. online. *Journal of International Business Studies*, roč. 32, č. 2, s. 357–367. Dostupné z: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490957>.

MGUDLWA, Thandisizwe, 2017. Africa's development can do with the family business model. online. In: *News24*. Dostupné z: <https://www.news24.com/news24/MyNews24/africas-development-can-do-with-the-family-business-model-20170707>. [citováno 2019-11-03].

MCHUGH, Mary L., 2013. The Chi-square test of independence. online. *Biochemia Medica*, roč. 23, č. 2, s. 143–149. Dostupné z: <https://doi.org/10.11613/BM.2013.018>.

MICKLEWRIGHT, John; Rajah NAJMA a Stephen SMITH, 1994. Labouring and learning: Part-time work and full-time education. online. *National Institute Economic Review*, roč. 1, č. 148, s. 73–97. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/00279501941480010>.

MILLER, Danny; Isabelle LE BRETON-MILLER a Richard H. LESTER, 2011. Family and Lone Founder Ownership and Strategic Behaviour: Social Context, Identity, and Institutional Logics. online. *Journal of Management Studies*, roč. 48, č. 1, s. 1–25. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00896.x>.

MILLER, Danny; Jangwoo LEE; Sooduck CHANG a Isabelle LE BRETON-MILLER, 2009. Filling the institutional void: The social behavior and performance of family vs non-family technology firms in emerging markets. online. *Journal of International Business Studies*, roč. 40, č. 5, s. 802–817. Dostupné z: <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.11>.

MILLER, Stephen P., 2014. Next-generation leadership development in family businesses: the critical roles of shared vision and family climate. online. *Frontiers in Psychology*, roč. 5. Dostupné z: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01335>.

MINCER, Jacob, 1978. Family Migration Decisions. online. *Journal of Political Economy*, roč. 86, č. 5, s. 749–773. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.1086/260710>.

MOKHBER, Mozhdeh; Tan GI GI; Siti Zaleha ABDUL RASID; Amin VAKILBASHI; Noraiza MOHD ZAMIL et al., 2017. Succession planning and family business performance in SMEs. online. *Journal of Management Development*, roč. 36, č. 3, s. 330–347. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0171>.

MONTIEL, Ivan; Bryan W. HUSTED a Petra CHRISTMANN, 2012. Using private management standard certification to reduce information asymmetries in corrupt environments. online. *Strategic Management Journal*, roč. 33, č. 9, s. 1103–1113. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/smj.1957>.

MORCK, Randall; David STANGELAND a Bernard YEUNG, 2000. Inherited wealth, corporate control, and economic growth the Canadian disease? online. In: *Concentrated Corporate Ownership*, s. 319–372. University of Chicago Press. ISBN 0-226-53678-5. Dostupné z: [10.3386/w6814](https://doi.org/10.3386/w6814).

MORDUCH, Jonathan, 1999. The role of subsidies in microfinance: evidence from the Grameen Bank. online. *Journal of Development Economics*, roč. 60, č. 1, s. 229–248. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S0304-3878\(99\)00042-5](https://doi.org/10.1016/S0304-3878(99)00042-5).

MPO CZE, 2020. *Definice rodinného podniku | MPO*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/>. [citováno 2020-09-01].

MULDER, Clara H a Gunnar MALMBERG, 2014. Local Ties and Family Migration. online. *Environment and Planning A: Economy and Space*, roč. 46, č. 9, s. 2195–2211. Dostupné z: <https://doi.org/10.1068/a130160p>.

MUNENE, John C.; Shalom H. SCHWARTZ a Peter B. SMITH, 2000. Development in sub-Saharan Africa: cultural influences and managers' decision behaviour. online. *Public Administration & Development*, roč. 20, č. 4, s. 339. Dostupné z: [https://doi.org/10.1002/1099-162X\(200010\)20:4<339::AID-PAD139>3.0.CO;2-#](https://doi.org/10.1002/1099-162X(200010)20:4<339::AID-PAD139>3.0.CO;2-#).

MUNISI, Gibson a Trond RANDØY, 2013. Corporate governance and company performance across Sub-Saharan African countries. online. *Journal of Economics and Business*, roč. 70, s. 92–110. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2013.08.003>.

MURIMBIKA, M. a B. URBAN, 2023. Institutional and self-efficacy effects on systemic entrepreneurship: evidence from South Africa. online. *Journal of small business and entrepreneurship*, roč. 35, č. 2, s. 284–305. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1764739>.

MURITHI, Timothy, 2017. *The African Union: Pan-Africanism, Peacebuilding and Development*. online. 1. vyd. Routledge. Dostupné z: <https://doi.org/10.4324/9781315241470>.

MURITHI, William K.; Natalia VERSHININA a Peter RODGERS, 2020. Where less is more: institutional voids and business families in Sub-Saharan Africa. online. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, roč. 26, č. 1, s. 158–174. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2017-0239>.

MURITHI, William K. a Kassa WOLDESENBET BETA, 2022. The Interaction Between Family Businesses and Institutional Environment in Africa: An Exploration of Contextual Issues. online. In: KOLADE, Oluwaseun; David RAE; Demola OBEMBE a Kassa WOLDESENBET BETA (ed.). *The Palgrave Handbook of African Entrepreneurship*, s. 67–92. Cham: Springer International Publishing. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-030-75894-3_4.

MURITHI, William; Natalia VERSHININA a Peter RODGERS, 2019. Where less is more: institutional voids and business families in Sub-Saharan Africa. online. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, roč. 26, č. 1, s. 158–174. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2017-0239>.

MUSAU, Zipporah, 2018. Migration can be a catalyst for economic growth. online. *Africa Renewal*. 2018. ISSN 1816-9627. Dostupné z: <https://www.un.org/africarenewal/magazine/december-2018-march-2019/migration-can-be-catalyst-economic-growth>.

MUSTAKALLIO, Mikko; Erkkö AUTIO a Shaker A. ZAHRA, 2002. Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. online. *Family Business Review*, roč. 15, č. 3, s. 205–222. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x>.

MV ČR, 2016. *Terminologický slovník pojmů z oblasti krizové řízení, ochrany obyvatelstva, environmentální bezpečnosti a plánování obrany státu* online. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/terminologicky-slovník-krizove-rizeni-a-planovani-obrany-statu.aspx>. [citováno 2023-10-10].

NALDI, Lucia; Mattias NORDQVIST; Karin SJÖBERG a Johan WIKLUND, 2007. Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. online. *Family Business Review*, roč. 20, č. 1, s. 33–47. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x>.

NATIONAL INSTITUTE OF ALLERGY AND INFECTIOUS DISEASES, 2023. *Global Research in Sub-Saharan Africa | NIH: National Institute of Allergy and Infectious Diseases*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.niaid.nih.gov/research/niaid-research-sub-saharan-africa>. [citováno 2023-10-22].

NECKEBROUCK, Jeroen; William SCHULZE a Thomas ZELLWEGGER, 2018. Are Family Firms Good Employers? online. *Academy of Management Journal*, roč. 61, č. 2, s. 553–585. Dostupné z: <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0765>.

NIEKERK, E Van, 2007. *Not-for-profit marketing: branding, brand equity and marketing of smaller charities*. N partial fulfilment of the Requirements for the MASTERS DEGREE IN BUSINESS LEADERSHIP UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA. South Africa: Graduate School of Business Leadership University of South Africa. Dostupné z: <https://core.ac.uk/download/pdf/43163676.pdf>.

NISHIMURA, Shoji; Anne NEVGI a Seppo TELLA, 2008. Communication style and cultural features in high/low context communication cultures: A case study of Finland, Japan and India. 2008-01-01.

NORDQVIST, Mattias a Leif MELIN, 2010. Entrepreneurial families and family firms. online. *Entrepreneurship and regional development*, roč. 22, č. 3–4, s. 211–239. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/08985621003726119>.

NORDQVIST, Mattias; Karl WENNERBERG; Massimo BAU' a Karin HELLERSTEDT, 2013. An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. online. *Small Business Economics*, roč. 40, č. 4, s. 1087–1122. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4>.

NORENZAYAN, Ara a Azim F. SHARIFF, 2008. The Origin and Evolution of Religious Prosociality. online. *Science*, roč. 322, č. 5898, s. 58–62. Dostupné z: <https://doi.org/10.1126/science.1158757>.

NORTH, Douglass C., 1986. The New Institutional Economics. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE) / Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, roč. 142, č. 1, s. 230–237. ISSN 0932-4569.

NORTH, Douglass C., 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. online. Political Economy of Institutions and Decisions. Cambridge: Cambridge University Press. Dostupné z: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678>.

NUSSER, Sarah M., 2006. Survey Methodology. online. *Journal of the American Statistical Association*. 2006-09-01. Dostupné z: <https://doi.org/10.1198/jasa.2006.s123>.

NWUKE, Okey, 2020. Family firms in Africa is the focus of New Lagos Business School SNOG. online. In: *The Global Network for Advanced Management*. Dostupné z: <https://globalnetwork.io/news/2020/07/family-firms-africa-focus-new-lagos-business-school-snog>. [citováno 2022-12-21].

NYAMWANZA, Tonderai; Severino MAVHIKI a R. GANYANI, 2018. Succession Planning In Polygamous Family Businesses: A Case of a Family Business in Zimbabwe. *IOSR Journal of Business and Management*, roč. 20, č. 8, s. 32–39. ISSN 2278-487X.

OBENG, Bernard Acquah; Paul ROBSON a Helen HAUGH, 2014. Strategic entrepreneurship and small firm growth in Ghana. online. *International small business journal*, roč. 32, č. 5, s. 501–524. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0266242612463946>.

O'DAY, Alan, 1999. Irish Diaspora politics in perspective: The United Irish leagues of Great Britain and America, 1900–14. online. *Immigrants & minorities*, roč. 18, č. 2–3, s. 214–239. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/02619288.1999.9974975>.

OECD, 2019. Definitions of informal economy, informal sector and informal employment. online. In: INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. *Tackling Vulnerability in the Informal Economy*, s. 155–165. Development Centre Studies. OECD. Dostupné z: <https://doi.org/10.1787/103bf23e-en>.

OECD, 2021. Entrepreneurship - enterprises by business size - OECD Data. online. In: *the OECD*. Dostupné z: <http://data.oecd.org/entrepreneur/enterprises-by-business-size.htm>. [citováno 2023-03-07].

O'HARA, William a Peter MANDEL, 2017. Family Business - The World's Oldest Family Companies. online. *Family Business Magazine*. 2017. Dostupné z: <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>.

OKIGBO, Charles C. a Jude N. OGBODO, 2023. Communication for all in Africa: The complexities of development and communication. online. In: SERVAES, Jan a Muhammad Jameel YUSHA'U (ed.). *SDG18 Communicaton for All, Volume 2: Regional Perspectives and Special Cases*, s. 19–49. Sustainable Development Goals Series. Cham: Springer International Publishing. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-031-19459-7_2.

ORLANDO, Beatrice; Alice MAZZUCHELLI; Antonio USAI; Melita NICOTRA a Francesco PAOLETTI, 2020. Are digital technologies killing future innovation? The curvilinear relationship between digital technologies and firm's intellectual property. online. *Journal of Intellectual Capital*, roč. 22, č. 3, s. 587–609. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2020-0078>.

OSBORNE, Jason W. a Elaine WATERS, 2002. Four assumptions of multiple regression that researchers should always test. online. *Practical assessment, research & evaluation*, roč. 8, č. 2, s. 1–9. Dostupné z: <https://doi.org/10.7275/R222-HV23>.

OSWALD, Sharon L.; Lori A. MUSE a Matthew W. RUTHERFORD, 2009. The Influence of Large Stake Family Control on Performance: Is It Agency or Entrenchment? online. *Journal of Small Business Management*, roč. 47, č. 1, s. 116–135. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00264.x>.

PAIK, Yongsun; Gillian WARNER-SØDERHOLM a Morten HUSE, 2019. In search of an institutional framework for anticorruption: Lessons from Scandinavia. online. *Thunderbird International Business Review*, roč. 61, č. 2, s. 105–118. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/tie.22028>.

PARADA, Maria José; Mattias NORDQVIST a Alberto GIMENO, 2010. Institutionalizing the Family Business: The Role of Professional Associations in Fostering a Change of Values. online. *Family Business Review*, roč. 23, č. 4, s. 355–372. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894486510381756>.

PARKER, H. J. H., 1932. The Independent Worker and the Small Family Business: A Study of their Importance on Merseyside. online. *Journal of the Royal Statistical Society*, roč. 95, č. 3, s. 531–545. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/2342412>.

PASTORE, Ferruccio, 2007. Europe, Migration and Development: Critical remarks on an emerging policy field. online. *Development*, roč. 50, č. 4, s. 56–62. Dostupné z: <https://doi.org/10.1057/palgrave.development.1100433>.

PAUL, Madhumita, 2022. *Lack of access to education keeps 98 million children in sub-Saharan Africa out of schools*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.downtoearth.org.in/news/africa/lack-of-access-to-education-keeps-98-million-children-in-sub-saharan-africa-out-of-schools-84716>. [citováno 2023-10-22].

PENG, Mike W.; Sunny Li SUN; Brian PINKHAM a Hao CHEN, 2009. The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. online. *Academy of Management*

Perspectives, roč. 23, č. 3, s. 63–81. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/27747526>.

PEOPLE IN NEED, 2023. *Pomáhejte s námi - Člověk v tísní*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.peopleinneed.net/>. [citováno 2023-11-22].

PERRET, Steven Thomas, 2016. *Succession in Family Owned Businesses: The Influence of Succession Planning and Demographic Characteristics on Succession Success*. LSU Doctoral Dissertations. Louisiana: Louisiana State University. Dostupné z: https://digitalcommons.lsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4418&context=gradschool_dissertations.

PETRUSENKO, Nadezda, 2018. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*. První vydání. Sciencepress. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s. ISBN 978-80-7408-162-0.

PHIZACKLEA, Annie a Monder RAM, 1995. Ethnic entrepreneurship in comparative perspective. online. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, roč. 1, č. 1, s. 48–58. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/13552559510079760>.

PLAMÍNEK, Jiří, 2014. *Diagnostika a vitalizace firem a organizací*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-5323-2.

POLLAK, Harry, 2003. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Nakladatelství C H Beck. ISBN 978-80-7179-803-3.

POMERANTZ, Phyllis R., 2004. *Aid effectiveness in Africa: developing trust between donors and governments*. Lanham, Md: Lexington Books. ISBN 978-0-7391-1002-7.

POUNDER, Paul, 2015. Family Business Insights: An Overview of the Literature. *Washington: American Sociological Association*, roč. 5, č. 1, s. 116–125. ISSN 2043-6238.

POWELL, Gary N. a Kimberly A. EDDLESTON, 2017. Family Involvement in the Firm, Family-to-Business Support, and Entrepreneurial Outcomes: An Exploration. online. *Journal of Small Business Management*, roč. 55, č. 4, s. 614–631. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12252>.

POZA, Ernesto J., 2013. *Family business*. Cengage Learning. ISBN 978-1-285-65741-7.

PRAAG, C. a Peter VERSLOOT, 2007. What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. online. *Small Business Economics*, roč. 29, č. 4, s. 351–382. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9074-x>.

PRAMUDITA, Dismas Persada Dewangga, 2021. Entrepreneurship self-efficiency, attitudes towards entrepreneurship, and student's entrepreneurship interest. online. *Airlangga Journal of Innovation Management*, roč. 2, č. 1, s. 53–67. Dostupné z: <https://doi.org/10.20473/ajim.v2i1.26541>.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (ed.), 2017. *A guide to the project management body of knowledge / Project Management Institute*. Sixth edition. PMBOK guide. Newtown Square, PA: Project Management Institute. ISBN 978-1-62825-184-5.

PUFFER, Sheila M.; Daniel J. MCCARTHY a Max BOISOT, 2010. Entrepreneurship in Russia and China: The impact of formal institutional voids. online. *Entrepreneurship Theory and Practice*, roč. 34, č. 3, s. 441–467. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00353.x>.

PWC, 2023. Inheritance and gift tax rates. online. In: *PricewaterhouseCoopers*. Dostupné z: https://taxsummaries.pwc.com/quick_charts/inheritance-and-gift-tax-rates. [citováno 2023-11-13].

RAMBAKUS, Zyven; Muhammad HOQUE a Cecile N. GERWEL PROCHEs, 2020. Evaluating the extent of intrapreneurship in a sugar producing company in KwaZulu-Natal, South Africa. online. *Cogent Business & Management*, roč. 7, č. 1, s. 1736848. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1736848>.

RANDERSON, Kathleen; G. DOSSENA a A. FAYOLLE, 2016. The futures of family business: Family entrepreneurship. online. *Futures: the journal of policy, planning and futures studies*, roč. 75, s. 36–43. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2015.10.008>.

RANDERSON, Kathleen; Claire SEAMAN; Joshua J. DASPIT a Céline BARREDY, 2020. Institutional influences on entrepreneurial behaviours in the family entrepreneurship context: towards an integrative framework. online. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, roč. 26, č. 1, s. 1–13. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJEBr-01-2020-824>.

RAU, Sabine B.; Joseph H. ASTRACHAN a Kosmas X. SMYRNIOS, 2018. The F-PEC Revisited: From the Family Business Definition Dilemma to Foundation of Theory. online. *Family Business Review*, roč. 31, č. 2, s. 200–213. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894486518778172>.

REAY, Trish a C.R. HININGS, 2009. Managing the rivalry of competing institutional logics. online. *Organization Studies*, roč. 30, č. 6, s. 629–652. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0170840609104803>.

REINA, Walter; José PLA-BARBER a Cristina VILLAR, 2022. Socioemotional wealth in family business research: A systematic literature review on its definition, roles and dimensions. online. *European Management Journal*. 2022-10-31. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.10.009>.

REINARTZ, Werner; Michael HAENLEIN a Jörg HENSELER, 2009. An Empirical Comparison of the Efficacy of Covariance-Based and Variance-Based SEM. online. *International Journal of Research in Marketing*, roč. 26, s. 332–344. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.08.001>.

REZAEI, Zeinab; Adel AZAR; Abbas Moghbel Ba ERZ a Mahmoud Dehghan NAYERI, 2019. Application of Viable System Model in Diagnosis of Organizational Structure. online. *Systemic Practice and Action Research*, roč. 32, č. 3, s. 273–295. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11213-018-9454-y>.

ROJO-RAMÍREZ, Alfonso A.; João Carlos LEITÃO a Ramón SANGUINO, 2020. Socioemotional wealth and entrepreneurial performance in family firms. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, roč. 40, s. 1–7.

ROMANÍ, Gianni; Karla SORIA-BARRETO; Guillermo HONORES-MARÍN; Rafael RUIZ ESCORCIA a Javier RUEDA, 2022. Not Like My Parents! The Intention to Become a Successor of Latin American Students with Entrepreneur Parents. online. *Sustainability*, roč. 14, č. 3, s. 1193. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su14031193>.

ROSENBERG, Matt, 2019. Ranking the 7 Continents by Size and Population. online. In: *ThoughtCo*. Dostupné z: <https://www.thoughtco.com/continents-ranked-by-size-and-population-4163436>. [citováno 2023-10-19].

RUTHERFORD, Malcolm, 2001. Institutional Economics: Then and Now. online. *Journal of Economic Perspectives*, roč. 15, č. 3, s. 173–194. Dostupné z: <https://doi.org/10.1257/jep.15.3.173>.

RYDVALOVÁ, Petra a Klara ANTLOVÁ, 2020. Vitality and continuity of family businesses. online. *Journal of Business Economics and Management*, roč. 21, č. 5, s. 1432–1450. Dostupné z: <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13433>.

SACHS, Jeffrey, 2005. *The end of poverty: economic possibilities for our time*. London: Allen Lane. ISBN 978-0-7139-9800-9.

SAIZ-ÁLVAREZ, José Manuel; Jesús Manuel PALMA-RUIZ a João LEITÃO, 2020. Introduction to entrepreneurship and family business vitality. online. In: SAIZ-ÁLVAREZ, José Manuel; João LEITÃO a Jesús Manuel PALMA-RUIZ (ed.). *Entrepreneurship and Family Business Vitality: Surviving and Flourishing in the Long Term*, s. 1–5. Studies on Entrepreneurship, Structural Change and Industrial Dynamics. Cham: Springer International Publishing. Dostupné z: https://doi.org/10.1007/978-3-030-15526-1_1.

SAMUEL, Sunday; Oluseyi AJU a Moses ELAIGWU, 2014. Implication of economic and financial crimes commission and corruption on the consolidation of democracy and sustainable development and growth in Nigeria from 2004–2008. *Journal of Poverty, Investment and Development*, roč. 4, s. 19–36.

SAMUELS, Warren J., 1984. Institutional Economics. online. *The Journal of Economic Education*, roč. 15, č. 3, s. 211–216. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/1181931>.

SÁNCHEZ, José C., 2012. Entrepreneurial Intentions: The Role of the Cognitive Variables. online. In: BURGER-HELMCHEN, Thierry (ed.). *Entrepreneurship - Born, Made and Educated*. InTech. Dostupné z: <https://doi.org/10.5772/35742>.

SANNY, Josephine Appiah-Nyamekye; Carolyn LOGAN a E. GYIMAH-BOADI, 2019. In search of opportunity: Young and educated Africans most likely to consider moving abroad. *Afrobarometer Dispatch*, roč. 288, s. 32.

SANTAMARÍA, Lluís; Andrés BARGE-GIL a Aurelia MODREGO, 2010. Public selection and financing of R&D cooperative projects: Credit versus subsidy funding. online. *Research Policy*, roč. 39, č. 4, Special Section on Innovation and Sustainability Transitions. , s. 549–563. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.011>.

SAP, 2023. SAP Library - Causal Analysis. online. In: *SAP Documentation*. Dostupné z: https://help.sap.com/saphelp_SCM700_ehp02/helpdata/en/e8/3cc95360267614e10000000a174cb4/frameset.htm. [citováno 2023-04-23].

SCOTT, W., 2008. *Institutions and organizations: ideas and interests*. 3. vyd. United States of America: SAGE Publications, Inc. ISBN 978-4129-5090-9.

SCOTT, W. Richard, 2001. *Institutions and Organizations*. SAGE Publications. ISBN 978-0-7619-2001-4.

SCOTT, W. Richard, 2014. *Institutions and organizations: ideas, interests, and identities*. 4. vyd. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1-4522-4222-4.

SHADISH, William R.; Thomas D. COOK a Donald T. CAMPBELL, 2002. *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. 2. vyd. Boston, MA: Cengage Learning. ISBN 978-0-395-61556-0.

SHANE, Scott, 2000. Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. online. *Organization Science*, roč. 11, č. 4, s. 448–469. Dostupné z: <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.448.14602>.

SHANKER, Melissa Carey a Joseph H. ASTRACHAN, 1996. Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy— A Framework for Assessing Family Business Statistics. online. *Family Business Review*, roč. 9, č. 2, s. 107–123. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00107.x>.

SHEPHERD, Andrew; Tom MITCHELL; Lindsey JONES a Lucy SCOTT, 2013. The geography of poverty, disasters and climate extremes in 2030. online. In: *ODI: Think change*. Dostupné z: <https://odi.org/en/publications/the-geography-of-poverty-disasters-and-climate-extremes-in-2030/>. [citováno 2023-10-03].

SCHNEIDER, Friedrich, 2005. 2005–13, *Shadow Economies of 145 Countries all over the World: What Do We Really Know?* Dostupné z: <https://www.econstor.eu/handle/10419/214327>.

SCHNEIDER, Friedrich a Dominik H. ENSTE, 2000. Shadow Economies: Size, Causes, and Consequences. online. *Journal of Economic Literature*, roč. 38, č. 1, s. 77–114. Dostupné z: <https://doi.org/10.1257/jel.38.1.77>.

SCHOSSER, Josef, 2019. Consistency between principal and agent with differing time horizons: Computing incentives under risk. online. *European Journal of Operational Research*, roč. 277, č. 3, s. 1113–1123. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.03.044>.

SCHWAB, Klaus; Saadia ZAHIDI a WORLD ECONOMIC FORUM, 2020. *The Global Competitiveness Report - How Countries are Performing on the Road to Recovery*. online. ISBN 978-2-940631-17-9. Dostupné z: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2020.pdf.

SIEGER, Philipp; Urs FUEGLISTALLER a Thomas ZELLWEGER, 2014. *Student Entrepreneurship Across the Globe: A Look at Intentions and Activities*. online. St.Gallen: Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St.Gallen (KMU-HSG). Dostupné z: https://www.guesssurvey.org/resources/PDF_InterReports/GUESSS_INT_2013_REPORT.pdf.

SIEGER, Phillip; Urs FUEGLISTALLER a Thomas ZELLWEGER, 2016. *Student Entrepreneurship 2016: Insights From 50 Countries*. online. St.Gallen/Bern: KMU-HSG/IMU. Dostupné z: https://www.guesssurvey.org/resources/PDF_InterReports/GUESSS_2016_INT_Report_final5.pdf.

SIEGER, Phillip; Lea RAEMY; Thomas ZELLWEGER; Urs FUEGLISTALLER a Isabella HATAK, 2021. *Global Student Entrepreneurship 2021: Insights From 58 Countries*. St.Gallen/Bern: KMU-HSG/IMU-U.

SIEVERS, Merten a Paul VANDENBERG, 2007. Synergies through Linkages: Who Benefits from Linking Micro-Finance and Business Development Services? online. *World Development*, roč. 35, s. 1341–1358. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2007.04.002>.

SKRIBKOVÁ, Denisa, 2022. Perceptions of Family Business Support Among African Academics. *European Journal of Applied Business and Management*, č. Special Issue ICABM2022, s. 38–54. ISSN 2183-5594.

SKRIBKOVÁ, Denisa, 2023. Characteristics of Family Business through the Eyes of the African Researchers. *International Journal of Conceptions on Management and Social Sciences*, roč. 9, č. 1, s. 1–7. ISSN 2357-2779.

SKRIBKOVÁ, Denisa a Petra RYDVALOVÁ, 2023a. Entrepreneurial Intentions: A Comparative Study of African and European University Economics Students. online. *Journal of African Business*, roč. 0, č. 0, s. 1–19. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/15228916.2023.2276541>.

SKRIBKOVÁ, Denisa a Petra RYDVALOVÁ, 2023b. Family business innovativeness: a quantitative analysis of the individual and combined effect of size, age/generation and family ownership. online. *Journal of Business Economics and Management*, roč. 24, č. 6, s. 1059–1079. Dostupné z: <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.20642>.

SKRIBKOVÁ, Denisa; Petra RYDVALOVA a Ondřej LINHART, 2023. Family Business Innovativeness: A Tool for Successful Succession? online. In: *Liberec Economic Forum*. Liberec, 2023. Technical University of Liberec,. Dostupné z: <https://doi.org/10.15240/tul/009/lef-2023-17>.

SNOW, Robert W. a Judy A. OMUMBO, 2006. Malaria. online. In: JAMISON, Dean T.; Richard G. FEACHEM; Malegapuru W. MAKGOBA; Eduard R. BOS; Florence K. BAINGANA et al. (ed.). *Disease and Mortality in Sub-Saharan Africa*. 2nd vyd. Washington (DC): The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. ISBN 978-0-8213-6397-3. Dostupné z: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK2286/>.

SOLEIMANOF, Sohrab; Matthew W. RUTHERFORD a Justin W. WEBB, 2018. The intersection of family firms and institutional contexts: A review and agenda for future research. online. *Family Business Review*, roč. 31, č. 1, s. 32–53. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0894486517736446>.

SPIEZIA, Vincenzo a Marco VIVARELLI, 2000. The analysis of technological change and employment. In: *The Employment Impact of Innovation*. Routledge. ISBN 978-0-203-45868-6.

SRBOVÁ, Pavla, 2023. *Specifika českých rodinných podniků, jejich vliv na výkonnost a tvorbu hodnoty*. Disertační práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí.

STAFFORD, Kathryn; Karen A. DUNCAN; Sharon DANE a Mary WINTER, 1999. A research model of sustainable family businesses. online. *Family Business Review*, roč. 12, č. 3, s. 197–208. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00197.x>.

STAMM, Isabell; M. KOHLI a P. BREITSCHMIDT, 2011. Conclusion: Succession regimes across Europe? In: Stamm, Isabell; P. Breitschmidt a M. Kohli. . Zürich, Berlin, Geneva, 2011. Schulthess. ISBN 978-3-7255-5926-8.

STANKEVICIUTE, Zivile a Wioletta WEREDA, 2020. Linkage Between the Millennials' Perception of Csr and Their Occupational Well- Being. online. In: Bratianu, C.; A. Zbucnea; F. Anghel a B. Hrib. *8th International Academic Conference on Strategica - Preparing for Tomorrow, Today*. Bucharest, 2020. Tritonic Publ House. ISBN 978-606-749-508-9. Web of Science ID: WOS:000654987700044. Dostupné z: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000654987700044>.

STARK, Oded a David E. BLOOM, 1985. The New Economics of Labor Migration. *The American Economic Review*, roč. 75, č. 2, s. 173–178. ISSN 0002-8282.

STATISTA, 2023. Malnutrition: share of people by region 2022. online. In: *Statista*. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/273291/number-of-people-with-malnutrition-worldwide/>. [citováno 2023-10-22].

STAVROU, Eleni T. a Paul Michael SWIERCZ, 1998. Securing the Future of the Family Enterprise: A Model of Offspring Intentions to Join the Business. online. *Entrepreneurship Theory and Practice*, roč. 23, č. 2, s. 19–40. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/104225879802300202>.

STEIGER, Tanja; Christine DULLER a Martin HIEBL, 2015. No Consensus in Sight: An Analysis of Ten Years of Family Business Definitions in Empirical Research Studies. online. *Journal of Enterprising Culture*, roč. 23, s. 25–62. Dostupné z: <https://doi.org/10.1142/S0218495815500028>.

STEINBERG, Laurence, 2008. A social neuroscience perspective on adolescent risk-taking. online. *Developmental Review*, roč. 28, č. 1, Current Directions in Risk and Decision Making. , s. 78–106. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.dr.2007.08.002>.

STEWART, Katherine J., 2003. Trust Transfer on the World Wide Web. online. *Organization Science*, roč. 14, č. 1, s. 5–17. Dostupné z: <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.5.12810>.

STORMS, Philip L. a Paul E. SPECTOR, 1987. Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: The moderating effect of locus of control. online. *Journal of Occupational Psychology*, roč. 60, č. 3, s. 227–234. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1987.tb00255.x>.

STOUGH, Roger; Friederike WELTER; Joern BLOCK; Karl WENNBURG a Rodrigo BASCO, 2015. Family business and regional science: “Bridging the gap”. online. *Journal of Family Business Strategy*, roč. 6, č. 4, Family Business and Regional Development. , s. 208–218. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.11.002>.

STRUK, Michal a Eduard BAKOŠ, 2021. Long-Term Benefits of Intermunicipal Cooperation for Small Municipalities in Waste Management Provision. online. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, roč. 18, č. 4, s. 1449. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/ijerph18041449>.

SUESS-REYES, Julia, 2017. Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity. online. *Journal of Business Economics*, roč. 87, č. 6, s. 749–777. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0835-3>.

SÝKORA, Milan, 2019. Rodinná ústava aneb písemný tmel rodinných firem. online. In: *EPRAVO.CZ*. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/rodinna-ustava-aneb-pisemny-tmel-rodinnych-firem-109469.html>. [citováno 2023-11-24].

ŠMIGOL, Ondřej, 2023. *Evropa migrační vlnu nezvládá - Echo24.cz*. Webové sídlo. Dostupné z: [//echo24.cz/a/H3XiQ/tydenik-echo-evropa-migracni-krizi-nezvlada](https://echo24.cz/a/H3XiQ/tydenik-echo-evropa-migracni-krizi-nezvlada). [citováno 2023-10-10].

TAGIURI, Renato a John DAVIS, 1996. Bivalent attributes of the family firm. online. *Family Business Review*, roč. 9, č. 2, s. 199–208. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>.

TANG, Li; Michael MURPHREE a Dan BREZNITZ, 2016. Structured uncertainty: a pilot study on innovation in China's mobile phone handset industry. online. *The Journal of Technology Transfer*, roč. 41, č. 5, s. 1168–1194. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9432-9>.

THE HERITAGE FOUNDATION, 2023. *Index of Economic Freedom*. Webové sídlo. Dostupné z: [//www.heritage.org/index/heatmap](https://www.heritage.org/index/heatmap). [citováno 2023-10-23].

THORNTON, P. H. a W. OCASIO, 1999. Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. online. *The American journal of sociology*, roč. 105, č. 3, s. 801–843. Dostupné z: <https://doi.org/10.1086/210361>.

THORNTON, Patricia H.; William OCASIO a Michael LOUNSBURY, 2012. *The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process*. online. Repr. Oxford: University Press. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199601936.001.0001>.

THORNTON, Patricia H.; Domingo RIBEIRO-SORIANO a David URBANO, 2011. Socio-cultural factors and entrepreneurial activity: An overview. online. *International Small Business Journal*, roč. 29, č. 2, s. 105–118. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0266242610391930>.

TORRES, Pedro; Mário AUGUSTO a Rui QUARESMA, 2023. The influence of institutional and in-group collectivism practices on next-generation engagement in the family business. online. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, roč. ahead-of-print, č. ahead-of-print. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2022-0526>.

TRACEY, Paul a Nelson PHILLIPS, 2011. Entrepreneurship in Emerging Markets. online. *Management International Review*, roč. 51, č. 1, s. 23–39. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11575-010-0066-8>.

UFERE, Nnaoke; Sheri PERELLI; Richard BOLAND a Bo CARLSSON, 2012. Merchants of Corruption: How Entrepreneurs Manufacture and Supply Bribes. online. *World development*, roč. 40, č. 12, s. 2440–2453. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2012.05.025>.

UHEREK, Zdeněk, 2005. Migrace a formy soužití v cílových prostorech. In: JAKOUBEK, Marek a Tomáš HIRT (ed.). *Soudobé spory o multikulturalismus a politiku identit (Antropoligická perspektiva)*, s. 258–274. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-86473-83-3.

UMPLEBY, Stuart, 2006. THE VIABLE SYSTEM MODEL. online. 2006. Dostupné z: https://www.academia.edu/35684562/THE_VIABLE_SYSTEM_MODEL.

UN, 2015. *THE 17 GOALS | Sustainable Development*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://sdgs.un.org/goals>. [citováno 2024-02-04].

UN, 2016. United Nations sustainable development agenda. In: *United Nations Sustainable Development*. 2016-. Dostupné z: United Nations Sustainable Development, <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda-retired/>. [citováno 2024-02-07].

UNAIDS, 2023. *Global HIV & AIDS statistics — Fact sheet 2023* online. Dostupné z: https://www.unaids.org/sites/default/files/media_asset/UNAIDS_FactSheet_en.pdf. [citováno 2023-10-22].

UNDP, 2021. Global Human Development Indicators. online. In: *Human Development Reports*. Dostupné z: <http://hdr.undp.org/en/countries>.

UNESCO, 2023. *Global Education Monitoring Report*. 2023-. Dostupné z: <https://education-estimates.org/completion/averages/>. [citováno 2023-10-22].

UNHCR, 2016. „Uprchlíci“ a „migranti“. online. In: *UNHCR Česká republika*. Dostupné z: <https://www.unhcr.org/cz/365-cznews2016uprchlici-a-migranti-html.html>. [citováno 2023-10-10].

UNIRANK, 2020. *World University Rankings & Reviews*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.4icu.org/>. [citováno 2021-01-03].

UNITED NATIONS, 2014. *Country classification* online. Dostupné z: https://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/2014wesp_country_classification.pdf.

UNITED NATIONS, 2022a. *Least Developed Countries (LDCs) | Department of Economic and Social Affairs*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.un.org/development/desa/dpad/least-developed-country-category.html>. [citováno 2022-11-09].

UNITED NATIONS, 2022b. UNData app. online. In: *Sub-Saharan Africa*. Dostupné z: <https://data.un.org/en/reg/g202.html>. [citováno 2024-02-05].

UNITED NATIONS, 2023. *List of Least Developed Countries (as of 25 August 2023)*online. Dostupné z: https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/publication/l dc_list.pdf.

URBANO, David; David AUDRETSCH; Sebastian APARICIO a María NOGUERA, 2020. Does entrepreneurial activity matter for economic growth in developing countries? The role of the institutional environment. online. *International Entrepreneurship and Management Journal*, roč. 16. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00621-5>.

USLANER, Eric M., 2018. *The Oxford Handbook of Social and Political Trust*. Oxford University Press. ISBN 978-0-19-027481-8.

VAHIDI, Amin a Alireza ALIAHMADI, 2019. Describing the Necessity of Multi-Methodological Approach for Viable System Model: Case Study of Viable System Model and System Dynamics Multi-Methodology. online. *Systemic Practice and Action Research*, roč. 32, č. 1, s. 13–37. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11213-018-9452-0>.

VAJDOVICH, Nóra; Balázs HEIDRICH; Szilárd NÉMETH a Krisztina NÉMETH, 2022. From here to eternity: An empirical analysis of the goal system of family wineries. online. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, roč. 10, č. 4, s. 155–179. Dostupné z: <https://doi.org/10.15678/EBER.2022.100410>.

VALKAMA, Pekka; Jari KANKAANPÄÄ a Ari-Veikko ANTTIROIKO, 2018. Financial and structural impacts of quasi-marketization of the Helsinki Metropolitan Area's bus services. online. *Case Studies on Transport Policy*, roč. 6, č. 2, s. 246–256. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2018.04.002>.

VALLEJO, Manuel Carlos, 2008. Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. online. *Journal of Business Ethics*, roč. 81, č. 2, s. 261–279. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9493-2>.

VAN DER MERWE, Stephan P., 2010. The determinants of the readiness to let go among senior generation owner-managers of small and medium-sized family businesses. online. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, roč. 13, č. 3, s. 293–315. Dostupné z: <https://doi.org/10.4102/sajems.v13i3.101>.

VAN DER MERWE, Stephan P.; E. VENTER a S. M. FARRINGTON, 2012. An assessment of selected family business values in small and medium-sized family businesses. online. *South African Journal of Business Management*, roč. 43, č. 4, s. 17–31. Dostupné z: <https://doi.org/10.4102/sajbm.v43i4.479>.

VELITCHKOV, Ivo, 2014. Redrawing the Viable System Model diagram - strategic structures. In: *Strategic structures*. 2014-04-14. Dostupné z: <https://www.strategicstructures.com/?p=742>. [citováno 2023-11-19].

WAHID, Abu, N. M., 1994. The Grameen Bank and Poverty alleviation in Bangladesh. online. *American Journal of Economics and Sociology*, roč. 53, č. 1, s. 1–15. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1536-7150.1994.tb02666.x>.

WANG, Xiaojun a Kiyoshi TANIGUCHI, 2002. Does Better Nutrition Cause Economic Growth? The efficiency cost of hunger revisited. 2002-02-01.

WAPLES, Christopher J. a Benjamin J. BRACHLE, 2020. Recruiting millennials: Exploring the impact of CSR involvement and pay signaling on organizational attractiveness. online. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, roč. 27, č. 2, s. 870–880. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/csr.1851>.

WARD, J., 2016. *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned From Long Lasting, Successful Families in Business*. Springer. ISBN 978-0-230-50599-5.

WB, 2023a. *World Bank Country and Lending Groups – Country Classification*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://datahelpdesk.worldbank.org/knowledgebase/articles/906519-world-bank-country-and-lending-groups>. [citováno 2023-10-11].

WB, 2023b. *World Bank Group country classifications by income level for FY24 (July 1, 2023- June 30, 2024)*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://blogs.worldbank.org/opendata/new-world-bank-group-country-classifications-income-level-fy24>. [citováno 2023-10-11].

WEBB, Justin W.; Garry D. BRUTON; Laszlo TIHANYI a R. Duane IRELAND, 2013. Research on entrepreneurship in the informal economy: Framing a research agenda. online. *Journal of Business Venturing*, roč. 28, č. 5, s. 598–614. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.05.003>.

WEBB, Justin W.; Theodore A. KHOURY a Michael A. HITT, 2020. The influence of formal and informal institutional voids on entrepreneurship. online. *Entrepreneurship theory and practice*, roč. 44, č. 3, s. 504–526. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1042258719830310>.

WEBB, Justin W.; Christopher G. PRYOR a Franz W. KELLERMANN, 2015. Household Enterprise in Base-of-the-Pyramid Markets: the Influence of Institutions and Family Embeddedness. online. *Africa Journal of Management*, roč. 1, č. 2, s. 115–136. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/23322373.2015.1024089>.

WEIBLEN, Tobias a Henry CHESBROUGH, 2015. Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. online. *California management review*, roč. 57, s. 66–90. Dostupné z: <https://doi.org/10.1525/cm.2015.57.2.66>.

WEINREB, Linda; Cheryl WEHLER; Jennifer PERLOFF; Richard SCOTT; David HOSMER et al., 2002. Hunger: Its Impact on Children's Health and Mental Health. online. *Pediatrics*, roč. 110, č. 4, s. e41. Dostupné z: <https://doi.org/10.1542/peds.110.4.e41>.

WELSCH, Johannes, 1991. Family Enterprises in the United Kingdom, the Federal Republic of Germany, and Spain: A Transnational Comparison. online. *Family Business Review*, roč. 4, č. 2, s. 191–203. Dostupné z: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00191.x>.

WENNERBERG, Karl a Dawn R. DETIENNE, 2014. What do we really mean when we talk about 'exit'? A critical review of research on entrepreneurial exit. online. *International Small Business Journal*, roč. 32, č. 1, s. 4–16. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/0266242613517126>.

WERNER, Arndt; Christian SCHRÖDER a Benjamin MOHR, 2013. *Innovationstätigkeit von Familienunternehmen*. online. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. ISBN

2193-1852.

Dostupné

z: https://www.researchgate.net/publication/267923928_Innovationstatigkeit_von_Familienunternehmen.

WESTPHAL, James D. a Edward J. ZAJAC, 1995. Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection. online. *Administrative science quarterly*, roč. 40, č. 1, s. 60–83. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/2393700>.

WHITELEY, Roger; Trueman PARISH; Ronald DRESSLER a Geoffrey NICHOLSON, 1998. R&D Metrics: Evaluating R&D Performance Using the New Sales Ratio. online. *Research-Technology Management*, roč. 41, č. 5, s. 20–22. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/08956308.1998.11671232>.

WIDZ, Marta a Nadine KAMMERLANDER, 2023. Entrepreneurial exit intentions in emerging economies: a neoinstitutional perspective. online. *Small Business Economics*, roč. 60, č. 2, s. 615–638. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00606-9>.

WIKLUND, Johan, 1999. The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation—Performance Relationship. online. *Entrepreneurship Theory and Practice*, roč. 24, č. 1, s. 37–48. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/104225879902400103>.

WISEVOTER, 2021. Gini Coefficient by Country 2023. online. In: *Wisevoter*. Dostupné z: <https://wisevoter.com/country-rankings/gini-coefficient-by-country/>. [citováno 2023-10-22].

WOLHUTER, C. C., 2019. Education in Sub-Saharan Africa. online. In: W. WISEMAN, Alexander (ed.). *Annual Review of Comparative and International Education 2018*, s. 225–242. International Perspectives on Education and Society. Emerald Publishing Limited. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/S1479-367920190000037017>.

WORLD BANK, 2008. *Accelerating Catch-up: Tertiary Education for Growth in Sub-Saharan Africa*. online. The World Bank. Dostupné z: <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-7738-3>.

WORLD BANK, 2020a. *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. online. Washington, DC: World Bank. Dostupné z: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1440-2>.

WORLD BANK, 2020b. *Sub-Saharan Africa: Tertiary Education* online. Dostupné z: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/764421611934520379-0090022021/original/OneAfricaTEandCovidupdated.pdf>.

WORLD BANK, 2021. Land area (sq. km) - Sub-Saharan Africa. online. In: *World Bank Open Data*. Dostupné z: <https://data.worldbank.org>. [citováno 2024-02-02].

WORLD BANK, 2022. *Poverty and Shared Prosperity 2022: Correcting Course*. Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development. ISBN 978-1-4648-1893-6.

WORLD BANK, 2023a. Ease of Doing Business rankings. online. In: *World Bank*. Dostupné z: <https://archive.doingbusiness.org/en/rankings>. [citováno 2023-10-23].

WORLD BANK, 2023b. Fact Sheet: An Adjustment to Global Poverty Lines. online. In: *World Bank*. Dostupné z: <https://www.worldbank.org/en/news/factsheet/2022/05/02/fact-sheet-an-adjustment-to-global-poverty-lines>. [citováno 2023-10-20].

WORLD BANK, 2023c. Literacy rate, adult total (% of people ages 15 and above) - Sub-Saharan Africa. online. In: *World Bank Open Data*. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/SE.ADT.LITR.ZS?locations=ZG>. [citováno 2023-11-02].

WORLD BANK, 2023d. Metadata Glossary. online. In: *DataBank*. Dostupné z: <https://databank.worldbank.org/metadataglossary/gender-statistics/series/SI.POV.GINI>. [citováno 2023-10-22].

WORLD BANK, 2023e. *Poverty and Inequality Platform (version 20230919_2017_01_02_PROD)* [data set]. Webové sídlo. Dostupné z: <https://pip.worldbank.org/#messages>. [citováno 2023-10-20].

WORLD BANK, 2023f. *Sub-Saharan Africa Unemployment Rate 1991-2023*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.macrotrends.net/countries/SSF/sub-saharan-africa/unemployment-rate>. [citováno 2023-10-22].

WORLD BANK, 2023g. Water in Eastern and Southern Africa. online. In: *World Bank*. Dostupné z: <https://www.worldbank.org/en/region/afr/brief/water-in-afe-eastern-southern-africa>. [citováno 2023-10-22].

WORLD BANK, 2023h. Worldwide Governance Indicators. online. In: *World Bank*. Dostupné z: <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>. [citováno 2024-02-20].

WORLD BANK, 2024. Sub-Saharan Africa. online. In: *World Bank Open Data*. Dostupné z: <https://data.worldbank.org>. [citováno 2024-02-02].

WORLD BANK ENTERPRISE SURVEY, 2020. Enterprise Surveys. online. In: *The World Bank Enterprise Survey*. Dostupné z: <https://www.enterprisesurveys.org/en/custom-query#kenya>. [citováno 2020-01-06].

WORLD BANK ENTERPRISE SURVEY, 2023a. *Custom Query - Enterprise Surveys - World Bank Group*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.enterprisesurveys.org>. [citováno 2020-02-01].

WORLD BANK ENTERPRISE SURVEY, 2023b. Informal Businesses. online. In: *World Bank*. Dostupné z: <https://www.enterprisesurveys.org/en/informal-businesses>. [citováno 2023-10-23].

WORLD BANK ENTERPRISE SURVEY, 2023c. Regulations and Taxes. online. In: *World Bank*. Dostupné z: <https://www.enterprisesurveys.org/en/data/exploretopics>. [citováno 2023-10-23].

WORLD ECONOMIC FORUM, 2022. Water scarcity in Sub-Saharan Africa means children are having to go to wells instead of to school. How big is the problem? online. In: *World Economic Forum*. Dostupné

z: <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/water-accessibility-divide-sub-saharan-africa-visualised/>. [citováno 2023-10-22].

WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2023. *Fact sheet about malaria*. Webové sídlo. Dostupné z: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/malaria>. [citováno 2023-10-22].

WORLD JUSTICE PROJECT, 2023. World Justice Project | Advancing the rule of law worldwide. online. In: *World Justice Project*. Dostupné z: <https://worldjusticeproject.org/>. [citováno 2023-10-23].

WRIGHT, John S., 1966. Leaders in Marketing: Wendell R. Smith. online. *Journal of Marketing*, roč. 30, č. 64. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/1249504>.

WTO, 2023. *World Trade Organization - Development - Who are the developing countries in the WTO?* Webové sídlo. Dostupné z: https://www.wto.org/english/tratop_e/devel_e/d1who_e.htm. [citováno 2023-10-10].

XIE, Qingxin; Fujin YI a Xu TIAN, 2022. Disparate changes of living standard in China: perspective from Engel's coefficient. online. *China Agricultural Economic Review*, roč. 15, č. 3, s. 481–505. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/CAER-03-2022-0046>.

YANWEN, Wang, 2012. The Study on Complex Project Management in Developing Countries. online. *Physics Procedia*, roč. 25, International Conference on Solid State Devices and Materials Science, April 1-2, 2012, Macao. , s. 1547–1552. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.phpro.2012.03.274>.

YIU, Daphne a Shige MAKINO, 2002. The Choice Between Joint Venture and Wholly Owned Subsidiary: An Institutional Perspective. online. *Organization Science*, roč. 13, č. 6, s. 667–683. Dostupné z: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.667.494>.

YOO, Boonghee; Naveen DONTU a Tomasz LENARTOWICZ, 2011. Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE. online. *Journal of International Consumer Marketing*, roč. 23, č. 3–4, s. 193–210. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/08961530.2011.578059>.

YOSSO, Tara J., 2005. Whose culture has capital? A critical race theory discussion of community cultural wealth. online. *Race Ethnicity and Education*, roč. 8, č. 1, s. 69–91. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/1361332052000341006>.

ZAHRA, Shaker A, 2003. International expansion of U.S. manufacturing family businesses: the effect of ownership and involvement. online. *Journal of Business Venturing*, roč. 18, č. 4, Theories of Family Business. , s. 495–512. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00057-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00057-0).

ZAHRA, Shaker A., 2012. Organizational learning and entrepreneurship in family firms: exploring the moderating effect of ownership and cohesion. online. *Small business economics*, roč. 38, č. 1, s. 51–65. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9266-7>.

ZELLWEGER, Thomas, 2017. *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-071-6.

ZELLWEGER, Thomas; Philipp SIEGER a Frank HALTER, 2011. Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. online. *Journal of Business Venturing*, roč. 26, č. 5, s. 521–536. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.04.001>.

ZOOGAH, David B.; Mike W. PENG a Habte WOLDU, 2015. Institutions, resources, and organizational effectiveness in Africa. online. *Academy of Management Perspectives*, roč. 29, č. 1, s. 7–31. Dostupné z: <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0033>.

ZUCKER, Lynne G., 1977. The role of institutionalization in cultural persistence. online. *American Sociological Review*, roč. 42, č. 5, s. 726–743. Dostupné z: <https://doi.org/10.2307/2094862>.

Seznam příloh

Příloha A – Migrace	231
Příloha B – Cíle udržitelného rozvoje.....	241
Příloha C – Klasifikace zemí.....	242
Příloha D – Vliv vybraných faktorů výkonnosti RP na záměr potenciálních nástupců podnik převzít	244
Příloha E – Seznam LDC (k datu 25. 08. 2023)	249
Příloha F – Vybrané problémy subsaharské Afriky	251
Příloha G – WGI v subsaharské Africe.....	258
Příloha H – Hofstedeho kulturní dimenze v subsaharské Africe.....	259
Příloha I – Dotazník k empirickému šetření 1	263
Příloha J – Dotazník k empirickému šetření 2	271
Příloha K – Dotazník k empirickému šetření 3.....	277
Příloha L – Individuální posouzení vitality rodinné podniku (příklad)	297
Příloha M – Oznámení o výhře (příklad)	299
Příloha N – Bonferroniho test párového srovnání.....	300
Příloha O – Tabulka četností: identifikace RP na formální úrovni jako samostatné formy podnikání a podpora pro RP.....	302
Příloha P – Jednotlivé výroky pro hodnocení vitality RP	303
Příloha Q – Úprava modelu hodnocení vitality RP dle metodiky EF TUL.....	305
Příloha R – Dědická a darovací daň	307
Příloha S – Hodnocení jednotlivých výroků vitality RP	310
Příloha T – Hodnocení jednotlivých vážených výroků vitality RP	319
Příloha U – Splnění předpokladů mnohonásobné regresní analýzy.....	320
Příloha V – Výsledky testů robustnosti	323
Příloha W – Zpětná vazba na individuální vyhodnocení vitality RP (příklad)	326

Seznam tabulek příloh

Tabulka 1d: Binární logistická regrese.....	247
Tabulka 2e: Seznam LDC.....	249
Tabulka 3n: Bonferroni test párového srovnání pro všechna tvrzení.....	300
Tabulka 4o: Tabulka četností pro: identifikace RP na formální úrovni jako samostatné formy podnikání a existence vybraných forem podpory pro RP.....	302
Tabulka 5q: Vyhodnocení Likertova koeficientu diferenciacce	305
Tabulka 6r: Dědická a darovací daň ve vybraných státech SA, r. 2022	307
Tabulka 7r: Hodnocení dědické daně.....	308
Tabulka 8r: Hodnocení darovací daně	308
Tabulka 9r: Kontingenční tabulka: Překážka daňová sazba a stát	309
Tabulka 10s: Popisná statistika – hodnocení výroků vitality: správní modul.....	310
Tabulka 11s: Popisná statistika – hodnocení výroků vitality: manažerský modul....	313
Tabulka 12s: Popisná statistika – hodnocení výroků vitality: hospodářský modul..	316
Tabulka 13t: Hodnocení vážených výroků vitality RP.....	319
Tabulka 14u: Pearsonův koeficient a VIF	322
Tabulka 15v: Test robustnosti: Model 2a.....	323
Tabulka 16v: Test robustnosti: Model 2b a 2c	324
Tabulka 17v: Test robustnosti: Model 2d a 2e	325

Seznam obrázků příloh

Obrázek 1a: Současná migrační situace v Evropě (nelegální překročení hranic).....	232
Obrázek 2a: Rozhodování o migraci a její druhy.....	235
Obrázek 3a: Nelegální přechod hranic (občané z Afriky a subsaharské Afriky).....	238
Obrázek 4c: Klasifikace zemí dle Světové banky, rok 1987	243
Obrázek 5c: Klasifikace zemí dle Světové banky, rok 2022	243
Obrázek 6f: Mapa zemí dle míry extrémní chudoby (2,15 USD/PPP) v roce 2019 ..	252
Obrázek 7f: Lidé žijící pod hranicí extrémní chudoby 2,15 USD/den (PPP 2017) ...	253
Obrázek 8f: Mapa zemí dle indexu světového hladu (GHI)	254
Obrázek 9g: WGI v jednotlivých státech subsaharské Afriky	258
Obrázek 10h: Hofstede – mocenská vzdálenost v subsaharské Africe.....	259
Obrázek 11h: Hofstede – individualismus v subsaharské Africe	260
Obrázek 12h: Hofstede – maskulinita v subsaharské Africe.....	260
Obrázek 13h: Hofstede – vyhýbání se nejistotě v subsaharské Africe	261
Obrázek 14h: Hofstede – dlouhodobá orientace v subsaharské Africe	261
Obrázek 15h: Hofstede – požitkářství v subsaharské Africe	262
Obrázek 16k: Oznámení o hlavní výhře.....	299
Obrázek 17s: Hodnocení výroků vitality: správní modul	310
Obrázek 18s: Hodnocení výroků vitality: manažerský modul.....	313
Obrázek 19s: Hodnocení výroků vitality: hospodářský modul	316
Obrázek 20u: Q-Q graf normality reziduí regresního modelu	320
Obrázek 21u: Rozptylový graf – test homoskedasticity.....	321
Obrázek 22w: Zpětná vazba na individuální vyhodnocení vitality RP (příklad).....	326

Přílohy

Příloha A – Migrace

Migrace⁵⁰ neboli přesun obyvatelstva z jedné geografické oblasti do druhé, je provázána celou historií lidstva. Jen její formy se v průběhu tisíciletí postupně měnily (Uherek, 2005; Castles a Miller, 1998). Lidé se přesouvali v závislosti na přístupu k vodě, lovu zvěře a jiné potravě, z důvodu nepříznivých přírodních vlivů, společenských konfliktů či z důvodu zlepšení vlastní životní situace. Migrace může probíhat jak uvnitř státu, tak mezi státy (Demuth, 2000), a to buď legální či nelegální cestou. Nelegální imigrace⁵¹ ve smyslu infiltrace na území dané země osobou, která nemá právo k pobytu je přitom klasifikována jako organizovaný zločin (Djamila, 2022). Z toho důvodu se EU častěji přiklání k označení „neregulérní“ migrace a „neregulérní“ migrant, který značí osobu, jež porušila podmínky vstupu nebo již vypršel právní základ pro vstup a pobyt v tranzitní či cílové zemi (European Commission, 2008; Cholewinski, 2005). V závislosti na okolnostech souvisejících s migrací se dále migrace dělí na dobrovolnou a nedobrovolnou (Demuth, 2000).

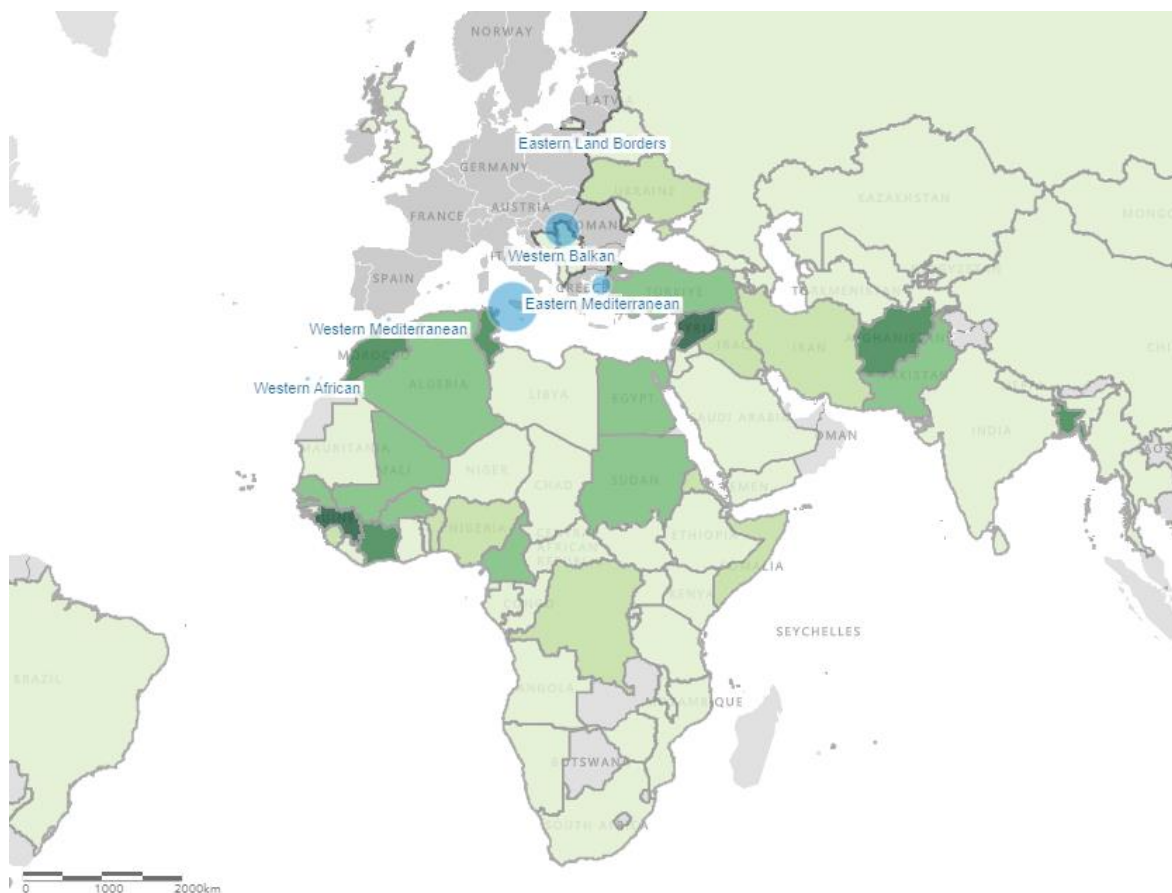
Nedobrovolná, resp. nucená migrace může být způsobena živelnými katastrofami či zásahem člověka. V takovém případě je spojována s válečnými konflikty nebo s porušováním lidských práv. Podle Ženevské úmluvy z roku 1951 a Protokolu z roku 1967, které se týkají právního postavení uprchlíků⁵², a v souladu se Smlouvou o Evropské unii a Smlouvou o fungování Evropské unie, má každý jedinec, který opouští svou zemi z důvodu pronásledování nebo hrozící vážné újmy, právo žádat o mezinárodní ochranu (EU FRA, 2015). V nedávné historii bylo zaznamenáno několik migračních vln: před vypuknutím první světové války, během druhé světové války a na začátku 21. století (Hatton a Williamson, 2008). Tzv. evropská migrační krize se začala formovat kolem roku 2011, kdy v důsledku arabského jara začaly do Evropy

⁵⁰ migrace = „přesun jednotlivců i skupin v prostoru“ (MV ČR, 2016, str. 39)

⁵¹ imigrace = „změna místa pobytu směrem na území jiného než domovského státu“ (MV ČR, 2016, str. 25), antonymem je emigrace = „změna místa pobytu směrem z území domovského státu“ (MV ČR, 2016, str. 15)

⁵² uprchlíci = „lidé nacházející se mimo svoji zemi původu kvůli obavám z pronásledování, konfliktu, násilí nebo jiných okolností“, na které se vztahuje mezinárodní ochrana (UNHCR, 2016)

proudit zástupy žadatelů o azyl⁵³ zejména ze zemí severní Afriky a Blízkého východu. Nápor uprchlíků postupně sílil a v roce 2015 dosáhl svého maxima. Tím však krize neskončila. Další vlna žádostí o azyl, tentokrát zejména z Afghánistánu, je spojena s pádem Talibánu v roce 2021. Rok 2022 se následně nesl ve znamení ruské invaze na Ukrajinu a přílivu dalších nejméně 2,5 milionu migrantů prchajících před válkou (Ahić a Hodžić, 2023). Obrázek 1a zachycuje současnou migrační situaci v Evropě. Každý kruh představuje jednu z hlavních migračních tras do EU. Odstín zelené určuje množství detekovaných nelegálních překročení hranic z daných států (čím tmavší odstín, tím více zaznamenaných překročení).



Obrázek 1a: Současná migrační situace v Evropě (nelegální překročení hranic)

Zdroj: Frontex, 2024

Jak obrázek 1a naznačuje, nejčastěji nelegálně přecházejí hranice EU lidé migrující z oblasti Blízkého východu a Afriky. Uvedené údaje se vztahují spíše ke zjištěným

⁵³ azyl = „forma mezinárodněprávní ochrany osoby nacházející se mimo území země své státní příslušnosti, popř. mimo území země svého posledního trvalého bydliště, jeli osobou bez státní příslušnosti, která je ve své vlasti pronásledována za uplatňování politických práv a svobod nebo má odůvodněný strach z pronásledování z důvodu rasy, pohlaví, náboženství, národnosti, příslušnosti k určité sociální skupině nebo pro zastávání určitých politických názorů.“ (MV ČR, 2016, str. 4)

případům nelegálního překročení hranic, než k počtu osob, protože jedna a tatáž osoba může překročit vnější hranici několikrát. V současné době neexistuje žádný systém EU, který by byl schopen sledovat pohyb každé osoby po nelegálním překročení hranice. Proto není možné stanovit přesný počet osob, které nelegálně překročily vnější hranici (Frontex, 2023).

Pod dobrovolnou migraci pak spadá pracovní migrace, řetězová migrace (tj. migrace s cílem sjednocení rodiny), neimigrační migrace (tj. přechodná z důvodu studia, výzkumu apod.) a ekonomická migrace. Ta je spojena s přesunem za účelem zvýšení životního standardu. Ekonomická migrace bývá také označována jako ekonomická zlepšovací (Demuth, 2000), viz obrázek 2a. Z důvodu tematického zaměření této disertační práce jsou zbylá část této přílohy zaměřena převážně na problematiku dobrovolné migrace s akcentem na ekonomickou migraci.

Dobrovolná mezinárodní migrace

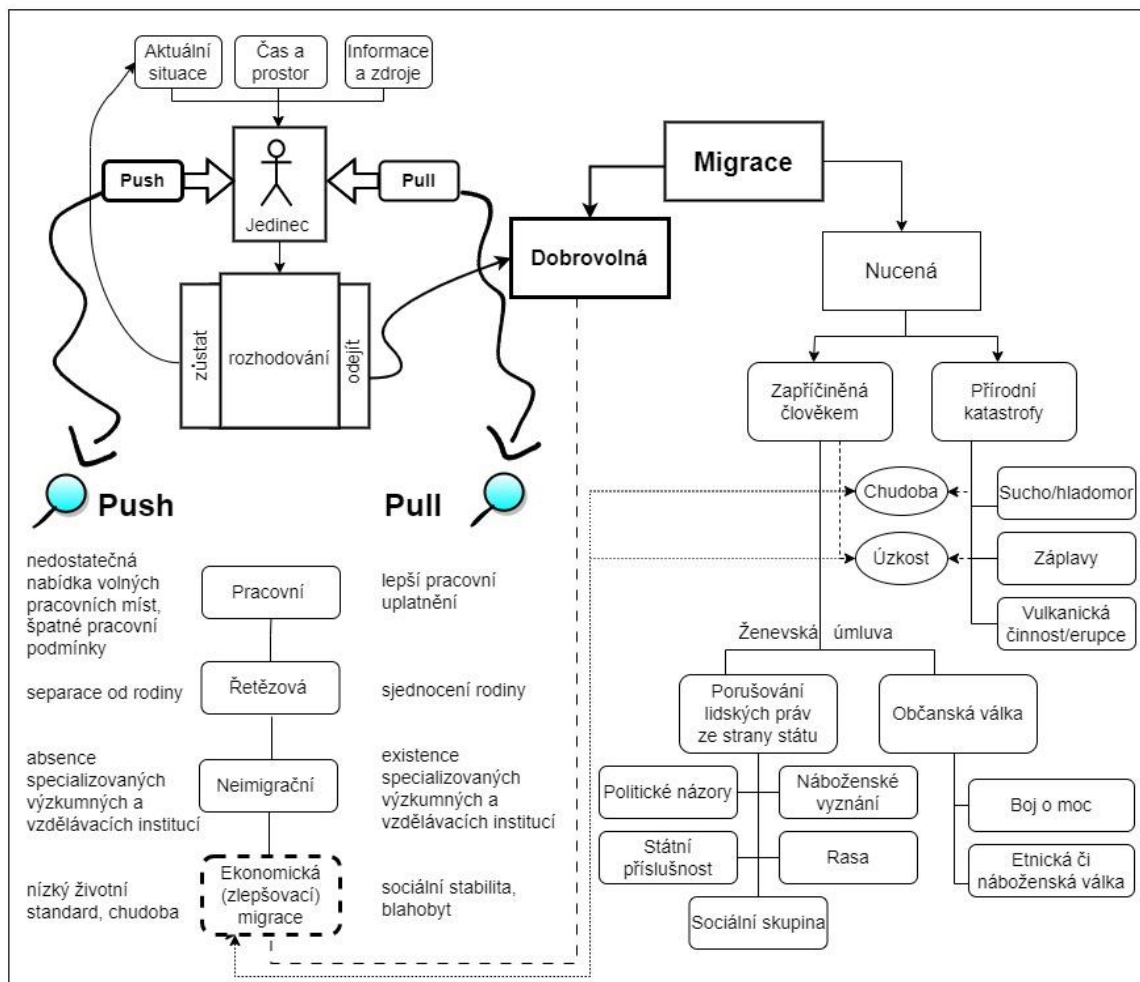
Dobrovolná mezinárodní migrace se stala významným globálním socioekonomickým a politickým tématem posledních desetiletí (Castles a Miller, 1998; Bade, 2000). Z tohoto důvodu se i její determinanty staly předmětem mnoha teorií a výzkumů a byla navržena celá řada teoretických modelů, které vysvětlují, proč dobrovolná mezinárodní migrace vzniká. Přestože se každý nakonec snaží vysvětlit totéž, jednotliví autoři používají radikálně odlišné koncepty, předpoklady a referenční rámce k vysvětlení vzniku dobrovolné migrace (Massey et al., 1993).

Mezi základní vysvětlující teorie migrace patří bezesporu *neoklasická ekonomie*. V rámci ní pak existují dva přístupy. První přístup, makroekonomický, vychází z předpokladu, že klíčovými hnacími silami mezinárodní migrace jsou zejména rozdíly ve mzdách a nerovnováha pracovního trhu. Po dosažení equilibria, tedy bodu rovnováhy, by podle této teorie měla migrace ustát (Massey et al., 1993). Druhý neoklasický přístup se zaměřuje na mikroekonomický pohled na problematiku migrace. Potenciální migrant je racionálně uvažující jedinec, který je zároveň schopen přesně stanovit náklady (pravděpodobnost deportace z cílové destinace, získání zaměstnání v cílové destinaci, celkové náklady na migraci, atd.) a přínosy (výši výdělků při zaměstnání na místě cílové destinace oproti výši výdělků při zaměstnání v zemi původu, atd.) spojené s migrací. Po zvážení všech těchto faktorů se rozhodne, zda mu migrace do jiného státu přinese vyšší očekávané čisté finanční přínosy (Massey et al., 1993). Na neoklasickou teorii reaguje *model lidského kapitálu* nebo

teorie migračních sítí. Model lidského kapitálu tvrdí, že se potenciální migrant nerozhoduje pouze na základě prosté kalkulace, ale zahrnuje do svých úvah i vlastní psychické zisky a ztráty (Uherek, 2005). Teorie migračních sítí pak stojí na tvrzení, že migrační sítě hrají klíčovou roli při vysvětlování vysoké koncentrace imigrantů ve vybraných zemích. Podle teorie migračních sítí lidé preferují migraci do oblastí, kde již existuje síť spřízněných osob, které jim následně usnadní přizpůsobení se novému prostředí. Tím snižují náklady a rizika spojená s migrací (Jennissen, 2004). Tato teorie je proto spojována zejména s řetězovou migrací. Další významnou teorií, která vznikla v 60. letech 20. století, je *teorie push and pull*. Tato teorie je založena na myšlence, že k migraci dochází na základě vypuzovacích (push) faktorů z domovské země potenciálního migranta a přitahujících (pull) faktorů z cílové oblasti. Na každého jedince přitom mají tyto faktory jiný účinek. Rozhodování je dále ovlivněno aktuální životní situací, načasováním a dostupnými zdroji a informacemi, kterými jedinec disponuje (Demuth, 2000), viz obrázek 2a. Obecně je možné na základě poznatků Demutha (2000) shrnout hlavní faktory ovlivňující dobrovolnou migraci do 4 kategorií, které spolu úzce souvisí. Jedná se o:

- 1) (omezené) pracovní uplatnění,
- 2) (omezený) přístup ke vzdělávání,
- 3) (nízkou) životní úroveň,
- 4) a (udržení) rodinné vazby.

Obrázek 2a zachycuje vybrané push a pull faktory dobrovolné migrace. Za nejběžnější z nich je považována nedostatečná nabídka volných pracovních míst a špatné pracovní podmínky na straně jedné a vidina lepšího pracovního uplatnění na straně druhé. Mezi další push faktory lze zařadit i absenci speciálních výzkumných a vzdělávacích institucí v zemi původu potenciálního migranta nebo chudobu a obecně nízkou životní úroveň obyvatel a s tím spojenou nespokojenost se stávajícím životním standardem. Právě ta totiž často vede jednotlivce k útěku za lepším životem (Knausová, 2005; Demuth, 2000). Posledním push faktorem je separace od rodiny v případě, kdy je část rodiny již v zahraničí. Jako tzv. pull faktor následně působí touha po jejím znovusjednocení.



Obrázek 2a: Rozhodování o migraci a její druhy

Zdroj: vlastní zpracování dle Demuth (2000)

Právě rodinné vazby se staly základním kamenem *nové ekonomie pracovní migrace* (Stark a Bloom, 1985). Ta je založena na předpokladu, že migrační rozhodování a chování jednotlivce jsou do značné míry ovlivňovány charakteristikami celé rodiny (Lauby a Stark, 1988). Tuto domněnku následně potvrdili např. Inyama (2021), Eshetu et al. (2023) a další. Nová ekonomie pracovního trhu se zároveň pokouší detailněji zkoumat význam migrace jak pro jedince, tak pro jeho nejbližší okolí, tj. rodinu (Uherek, 2005). Většina studií se přitom zaměřuje na problematiku z pohledu potenciálního migranta, jehož rodina emigrovala do cizí země (např. Massey et al., 1993; Huttunen et al., 2018). Silné rodinné vazby se podle nich stávají motivátorem jedince k odchodu ze země svého původu a k emigraci do země, v níž žije zbytek rodiny. Z opačného úhlu pohledu – tedy z pohledu potenciálního migranta, jehož rodina naopak zůstává v zemi původu – problematiku zkoumal např. Mulder a Malmberg (2014). Ti ve své studii prokázali, že silné místní vazby na práci a rodinu v zemi původu mohou pomoci k odvrácení rozhodnutí o emigraci jedince. Svou studií

Mulder a Malmberg (2014) zároveň potvrzují původní myšlenku Mincera (1978), že silné rodinné vazby představují negativní „osobní“ externality, které mají tendenci odrazovat jedince od migrace.

Důsledky dobrovolné migrace

Dobrovolná migrace s sebou přináší jak pozitivní, tak i negativní aspekty, a to pro zemi přijímající, i pro zemi vysílající a zároveň pro celou světovou ekonomiku. Na jedné straně může ze země původu odcházet kvalifikovaná pracovní síla, na straně druhé se musí cílová země vypořádat s přílivem nových obyvatel z často naprosto rozdílných sociálně-kulturních oblastí. Proto se v posledních desetiletích dobrovolná migrace stala významným tématem v diskuzích Evropské unie.

Při vstupu do cílové země legální cestou je často vyzdvihován pozitivní ekonomický dopad na přijímací zemi. Migranti totiž mohou doplnit nedostatek pracovních sil ve stavebnictví, výrobě a zemědělství (Andreescu a Alexandru, 2007). Pokud však jedinec přichází do cílové země nelegálně, tedy bez příslušných povolení k pobytu, nemá jinou možnost než opět pracovat nelegální cestou na málo kvalifikovaných nebo málo placených pracovních místech (Lenoël a Molinero Gerbeau, 2018). Nelegální pracovní činnost s sebou přitom nese hrozby nejen pro stát, v podobě daňových úniků, ale i pro jedince ve formě vykořisťování ze strany zaměstnavatele (Djamila, 2022). Z toho důvodu často nelegální přistěhovalci sklouznou k prodeji drog, obchodování se zbraněmi či k praní špinavých peněz (Djamila, 2022). Při příchodu celé rodiny navíc dochází k zatěžování veřejných služeb, jako je zdravotnictví, školství, aj. Nelegální migrace je proto spojována převážně s negativními dopady, které zahrnují bezpečnostní hrozby, sociální a ekonomické důsledky a etické otázky.

Jak pozitivní, tak i negativní dopady migrace jsou spatřovány i v zemi původu migranta. Díky získání zaměstnání v zemi s vyššími příjmy posílají migranti peníze zpět do svých domovských zemí, což může rodině migranta poskytnout významný zdroj externího financování, a to i v případě podprůměrné mzdy. V roce 2017 činily celkové remitence migrantů 596 miliard USD, z nichž 38 miliard šlo do subsaharské Afriky (Musau, 2018). Tato cena je však vykompenzována tzv. odlivem mozků, tedy odchodem vysoce kvalifikovaných pracovníků z oblasti Afriky. Jsou to totiž často vzdělaní muži a ženy, kdo se pokouší o emigraci do vyspělé země s vidinou zlepšení životní úrovně. To může připravit africké země o dovednosti a znalosti potřebné pro

hospodářský rozvoj a v důsledku tak zpomalit její ekonomický růst (Benedict a Ukpere, 2013).

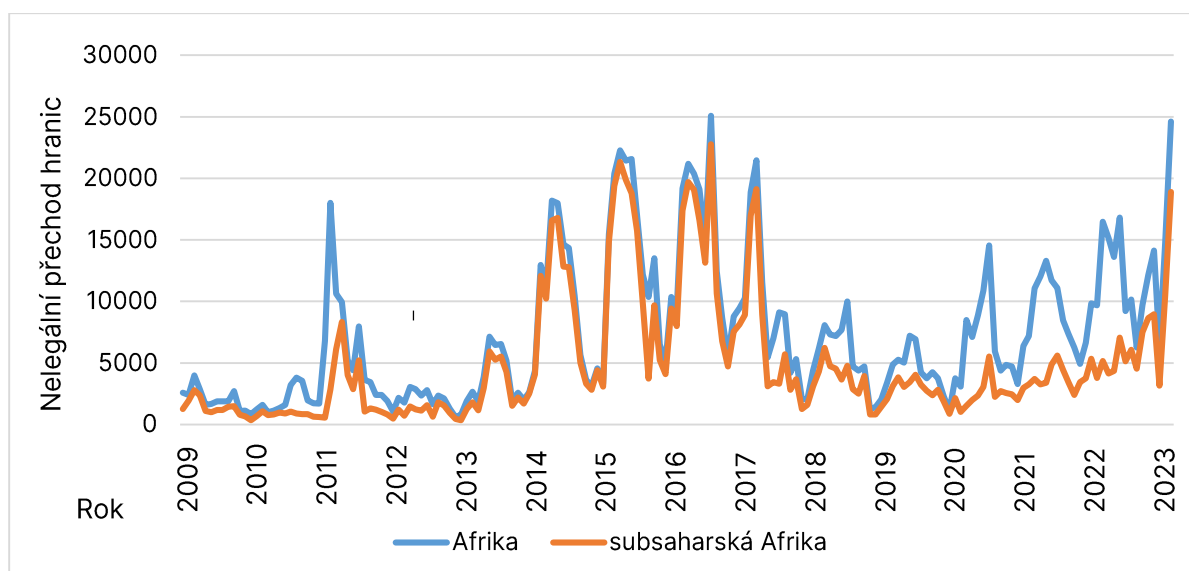
Současné migrační vlny do EU (20. léta 21. století)

Jak bylo zmíněno v úvodu této přílohy, Evropská unie zažívá v posledním desetiletí silný nárůst migrantů prchajících před válkou a terorem. Do Evropy však přicházejí také migranti, kteří využívají chaosu a při vidině zlepšení vlastní ekonomické situace nelegálně vnikají na území států Evropské unie. Nelegální migrační toky probíhají zejména ze směru z rozvojových do rozvinutých⁵⁴ států (Jennissen, 2004). Přestože celkové množství nelegálních imigrantů v zemích Evropské unie z oblasti Blízkého východu pomalu klesá (i přesto, že stále převažuje), množství nelegálních ekonomických migrantů z oblasti Afriky rapidně roste (ČTK, 2020). Prudce stoupající populace států zaostalých ekonomik s sebou totiž přináší problémy s narůstající pracovní silou na jedné straně a nedostatečným množstvím pracovních míst na straně druhé (Fox a Sohnesen, 2012). Tento fenomén je navíc umocněn očekávanými klimatickými změnami, které mohou učinit mnoho regionů neobyvatelnými. Předpokládá se, že do roku 2030 mohou extrémní jevy počasí a s nimi spojená neúroda vést k dalšímu nárůstu migrace z oblasti Bangladéše, Demokratické republiky Kongo, Etiopie, Keni, Madagaskaru, Nepálu, Nigérie, Pákistánu, Jižního Súdánu, Súdánu a Ugandy (Shepherd et al., 2013). Podle výzkumné organizace Afrobarometer, zaměřené na průzkumy veřejného mínění občanů na africkém kontinentě, reálně zvažuje dobrovolně emigrovat do Evropy či USA téměř 20 % obyvatel Afriky – ať už legální či nelegální cestou (Sanny et al., 2019).

V roce 2022 bylo v zemích EU detekováno téměř 1,1 milionů nelegálních imigrantů, což je o 59 % více, než v předchozím roce (Eurostat, 2023). Podle statistiky na odhalování nelegálních přechodů hranic přichází každý měsíc do států EU průměrně⁵⁵ 7 280 migrantů z celé Afriky, přičemž 4 944 z nich pochází ze subsaharské části. Počet nelegálních přechodů hranic z Afriky a subsaharské Afriky za období leden 2009 až červenec 2023 zachycuje obrázek 3a.

⁵⁴ Více viz příloha C.

⁵⁵ Průměr byl vypočten z dat získaných během období leden 2009 až červenec 2023. Při využití dat z období březen 2016 až červenec 2023, tedy po opadnutí Evropské migrační krize, se potvrzuje informace ČTK (2020) o tom, že množství nelegálních migrantů z oblasti Blízkého východu klesá, zatímco množství nelegálních migrantů z oblasti Afriky roste. Průměrně (z dat získaných za období březen 2016 – červenec 2023) měsíčně do EU přichází téměř 8500 migrantů z Afriky, cca 5600 z nich je z oblasti subsaharské Afriky (Frontex, 2023).



Obrázek 3a: Nelegální přechod hranic (občané z Afriky a subsaharské Afriky)
Zdroj: vlastní zpracování dle data z Frontex (2023)

Jak obrázek 3a ukazuje, množství nelegálních migrantů ze zemí subsaharské Afriky mezi roky 2009–2017 téměř kopíruje celkové množství nelegálních přistěhovalců z celé Afriky. Následně dochází ke zvýšení podílu nelegálních migrantů z oblasti severní Afriky, avšak od května 2023 tvoří migranti ze subsaharské Afriky opět většinu nelegálních afrických migrantů. Evropa již takový nápor migrantů nezvládá a pokouší se mu učinit přítrž (Šmigol, 2023). Vedoucí představitelé EU považují nelegální migraci za jednu z hlavních výzev EU a shodli se na tom, že je třeba ji řešit. Z toho důvodu se posilují hlídky na hlavních migračních trasách a zároveň dochází k celkovému navýšení finančních prostředků na řešení dané problematiky (Apap et al., 2019).

Nástroje pro snížení nelegální ekonomické migrace

Snížení nelegální ekonomické migrace je komplexní problém, který nelze zcela zastavit. Na úrovni jednotlivých států i politických a ekonomických uskupení, mezi které patří i EU, proto vznikají právní opatření a soubory strategických pokynů ošetřujících právě nelegální migraci na svoje území. Kromě toho dochází k posilování kontrol vnějších hranic a k tvorbě návratových politik pro migranty (European Commission, 2023). Jak uvádí Pastore (2007), tato opatření jsou potřeba, protože zmírňují negativní vedlejší dopady spojené s migrací a mohou pomoci řídit migraci stanovením jasných pokynů a předpisů, ale sama o sobě k jejímu snížení nestačí. Je proto potřeba se zaměřit na samotné příčiny migrace a ty se pokusit eliminovat.

Podpora podnikání a tvorba odpovídajících pracovních příležitostí v zemi původu migrantů jsou proto považovány za důležité nástroje pro snižování migrace (Giambra

a McKenzie, 2021). Díky podnikatelským aktivitám totiž dochází k vytváření nových pracovních míst i k růstu produktivity a přidané hodnoty. Ta je účinným prostředkem pro hospodářský rozvoj a zmírňování chudoby v zaostalých regionech světa vedoucí ke zvyšování životní úrovně obyvatelstva⁵⁶ (Shane, 2000; Carree a Thurik, 2010; Praag a Versloot, 2007).

Omezení ekonomické migrace vyžaduje komplexní přístup, který se zabývá základními faktory, jež migraci ovlivňují. Spíše než řešit důsledky nelegální ekonomické migrace z rozvojových zemí, je vhodnější a efektivnější se zaměřit na její příčiny a snažit se je alespoň částečně eliminovat (Evropská komise, 2017). Je proto třeba se zaměřit zejména na tzv. push faktory migrace, a ty se pokusit eliminovat. Za push faktory dobrovolné migrace lze přitom považovat nízkou životní úroveň, omezený přístup ke vzdělání a pracovnímu uplatnění a snaha o udržení rodinných vazeb (Demuth, 2000). Z toho důvodu byl vytvořen tzv. Marshallův plán pro Afriku⁵⁷, který není založen na standardních rolích dárce a příjemce, ale místo toho stojí na tvorbě reformního partnerství. To se zakládá na podpoře i výzvách/podnětech pro partnery a zaměřuje se především na zlepšení podmínek právního státu, zvýšení transparentnosti a růst zájmu a účasti veřejnosti na rozhodování v afrických zemích, a dále na řešení problematiky nedostatku pracovních míst pro mladé, investice do podnikání aj. (Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2020).

Některé africké země zároveň samy začaly trvale pracovat na zlepšování životních podmínek a tvorbě přívětivého podnikatelského prostředí, jakožto stimulátoru rozvoje ekonomiky vedoucího ke zvyšování životní úrovně (Hare a Davis, 2006). Podle Foxe a Sohnesena (2012) je přitom více než 80 % všech soukromých společností v Africe rodinného typu. Rodinné podniky vznikají na základě propojení rodinných vazeb

⁵⁶ Životní úroveň lze přitom chápat jako soubor ekonomických, sociologických a politických – objektivních i subjektivních – aspektů. Z ekonomického pohledu se životní úroveň měří na základě příjmů, reálné mzdy a důchodu obyvatelstva (Knausová, 2005). Ve chvíli, kdy v zemi není dostatek pracovních míst, tak nedochází ke generování důchodu obyvatel. Sociologický pohled na problematiku se více zaměřuje na míru a možnost uspokojování potřeb v oblasti vzdělání, zdravotní péče, bydlení, výživy, kultury a rekreace a dodržování lidských práv ale i pracovních podmínek (Klimentová et al., 2009).

⁵⁷ Marshallův plán pro Afriku je německá iniciativa zastřešená iniciativou G20, která byla představena v roce 2017. Iniciativa je založena na bilaterální spolupráci mezi Německem a vybranými reformními partnery ze států Afriky (aktuálně s Pobřežím slonoviny, Ghanou, Tuniskem, Etiopií, Marokem a Senegalem). Podpora pro každý stát je přitom určována individuálně v souladu s národními strategiemi partnerských zemí a na základě vzájemného dialogu mezi těmito státy (Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, 2020).

s vlastním podnikáním. Právě silné vazby na práci a rodinu přitom snižují riziko migrace do cizího státu (Mincer, 1978; Mulder a Malmberg, 2014). Zároveň se rodinné podniky významně podílejí na tvorbě pracovních míst v regionu (Karlsson, 2018), a díky tomu, že jsou zakládány s cílem dlouhodobé udržitelnosti, generují pracovní pozice pro několik generací (Werner et al., 2013; Soleimanof et al., 2018). Rodinné podniky by se proto mohly podílet na dosahování cílů udržitelného rozvoje dle OSN, mezi které patří boj proti chudobě a hladu, zajišťování kvalitního života a důstojné práce (viz příloha B) a zároveň by mohly mít vliv na eliminaci výše zmíněných push faktorů. Právě jejich podpora by tak mohla přispět v boji s nelegální ekonomickou migrací, což bylo impulsem pro zpracování této disertační práce.

Příloha B – Cíle udržitelného rozvoje

Udržitelný rozvoj je definován jako rozvoj, který uspokojuje potřeby současnosti, aniž by ohrožoval schopnost budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby. Základním bodem udržitelného rozvoje je přitom dle OSN vymýcení chudoby ve všech jejích formách a rozměrech. Z toho důvodu je nutné podporovat udržitelný, inkluzivní a spravedlivý hospodářský růst, vytvářet větší příležitosti pro všechny, snižovat nerovnosti, zvyšovat základní životní úroveň, podporovat spravedlivý sociální rozvoj a začlenění a prosazovat integrované a udržitelné řízení přírodních zdrojů a ekosystémů (UN, 2016).

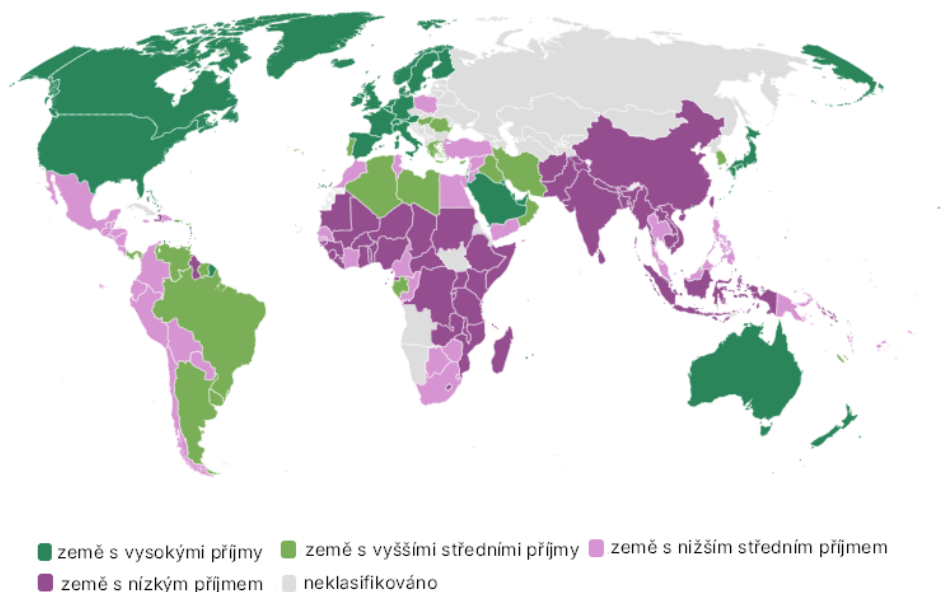
Z toho důvodu došlo v rámci inicializace na konferenci OSN ke stanovení celkem 17 cílů udržitelného rozvoje, které navazují na předchozí Rozvojové cíle tisíciletí. Konkrétní cíle jsou zaměřeny do následujících oblastí:

1. konec chudoby,
2. konec hladu,
3. zdraví a kvalitní život,
4. kvalitní vzdělání,
5. rovnost mužů a žen,
6. pitná voda, kanalizace,
7. dostupné a čisté energie,
8. důstojná práce a ekonomický růst,
9. průmysl, inovace a infrastruktura,
10. méně nerovností,
11. udržitelná města a obce,
12. odpovědná výroba a spotřeba,
13. klimatická opatření,
14. život ve vodě,
15. život na souši,
16. mír, spravedlnost a silné instituce,
17. partnerství ke splnění cílů (UN, 2015).

Příloha C – Klasifikace zemí

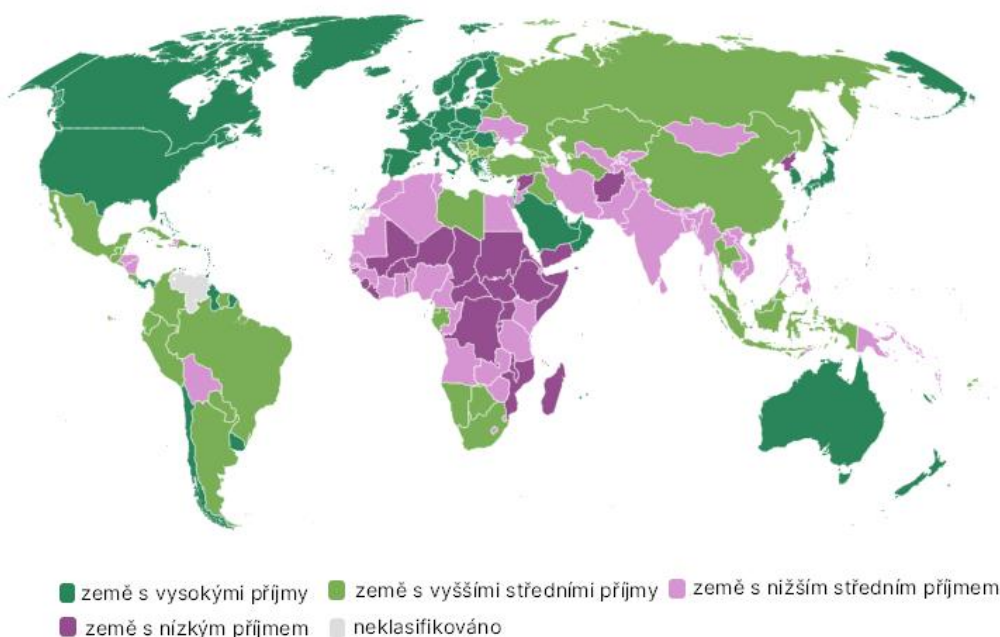
Definice rozvojových a rozvinutých států není dodneška zcela jednotná. Rozvojové země jsou dle Světové obchodní organizace (WTO) všechny země, které sebe samy za rozvojové považují (WTO, 2023). Jinou definici nabízí OSN, která rozděluje země do třech kategorií na rozvinuté, transformující se a rozvojové. Vychází přitom z hodnocení několika politických, ekonomických a socio-ekonomických kritérií (United Nations, 2014). Zvláštní skupinu pak tvoří tzv. least developed countries (nejméně rozvinuté země), tedy země s nízkými příjmy, které čelí vážným strukturálním překážkám udržitelného rozvoje. Tato skupina zahrnuje celkem 46 zemí světa. Většina z nich je situována v Africe (United Nations, 2022a), viz příloha E. Další definici nabízí např. Konference o obchodu a rozvoji (UNCTAD), Mezinárodní měnový fond (IMF), či Světová banka (WB).

Světová banka rozděluje světové ekonomiky do čtyř skupin podle GNI p. c. Hranice pro zařazení do určité kategorie jsou každoročně 1. července aktualizovány. Klasifikace zemí je následně určována z historických dat. Tzn., že klasifikace v roce 2024 vychází z údajů o výši GNI p. c. za rok 2022. V tom byly hraniční hodnoty GNI p. c. stanoveny následovně: více než 13 846 USD pro zařazení mezi země s vysokými příjmy, 4 466–13 845 USD pro zařazení mezi země s vyššími středními příjmy, 1 136–4 465 USD pro zařazení mezi země s nižším středním příjmem a méně než 1 135 USD pro zařazení mezi země s nízkým příjmem (WB, 2023a). Klasifikace zemí do příjmových kategorií se v období od konce 80. let výrazně změnila. V roce 1987, viz obrázek 4c, bylo 30 % zemí klasifikováno jako země s nízkým příjmem, zatímco v roce 2022, viz obrázek 5c, do této kategorie spadalo pouze 12 % veškerých států světa.



Obrázek 4c: Klasifikace zemí dle Světové banky, rok 1987

Zdroj: přeloženo z WB (2023b)



Obrázek 5c: Klasifikace zemí dle Světové banky, rok 2022

Zdroj: přeloženo z WB (2023b)

Rozsah poklesu celkového množství zemí s nízkým příjmem se mezi světovými regiony liší, jak znázorňuje obrázek 4c a obrázek 5c. Podíl zemí s nízkými příjmy v oblasti subsaharské Afriky klesl při porovnání let 1987 a 2002 ze 74 % na 46 %, ve východní Asii a Tichomoří z 26 % na 3 % a v jižní Asii ze 100 % na 13 %. Nejvíce zemí s nízkým příjmem se nyní nachází v Africe (WB, 2023b).

Příloha D – Vliv vybraných faktorů výkonnosti RP na záměr potenciálních nástupců podnik převzít

Jak bylo uvedeno v kapitole 2.1.4, pouze 30 % rodinných podniků přežije do druhé generace rodinného vlastnictví a pouze 15 % do třetí generace (Hidayati et al., 2020), což může být způsobeno, mimo jiné, upřednostněním jiných alternativ podnikání či zaměstnání ze strany potenciálních nástupců. Záměr převzít rodinný podnik je přitom ovlivňován zejména: osobními charakteristikami jedince a jeho postoji k podnikatelskému chování (např. Romaní et al., 2022; Zellweger et al., 2011; Pramudita, 2021), demografickými faktory (Romaní et al., 2022; Liňán a Chen, 2006), sociálními faktory (Dyer a Handler, 1994), ekonomickými vyhlídkami společnosti a finanční atraktivitou jiných kariérních možností (Birley, 2002; Stavrou a Swiercz, 1998), faktory souvisejícími s prostředím (Liňán a Chen, 2006) a dalšími motivačními faktory (Zellweger et al., 2011). Podle Ljubotina a Vadnjala (2017) je záměr převzít rodinný podnik zejména v transformujících se ekonomikách ovlivněn také výkonností rodinného podniku. Podle Desse a Robinson (1984) a Eddleston et al. (2008) lze výkonnost rodinného podniku měřit na základě růstu tržeb, růstu tržního podílu, růstu zisku, tvorby pracovních míst a inovativnosti. Studie zjišťující, jaká konkrétní složka výkonnosti ovlivňuje záměr převzít rodinný podnik, nebyla na základě literární rešerše identifikována. Pro zaplnění této výzkumné mezery byla položena výzkumná otázka *„Jaké konkrétní složky výkonnosti podniku ovlivňují záměr potenciálních nástupců převzít rodinný podnik?“*

Zároveň s výzkumnou otázkou bylo stanoveno pět hypotéz:

Hd1: Růst tržeb rodinného podniku má pozitivní vliv na zájem potenciálních nástupců k převzetí daného podniku.

Hd2: Růst tržního podílu rodinného podniku má pozitivní vliv na zájem potenciálních nástupců k převzetí daného podniku.

Hd3: Růst zisku rodinného podniku má pozitivní vliv na zájem potenciálních nástupců k převzetí daného podniku.

Hd4: Tvorba pracovních míst rodinného podniku má pozitivní vliv na zájem potenciálních nástupců k převzetí daného podniku.

Hd5: Inovativnosti rodinného podniku má pozitivní vliv na zájem potenciálních nástupců k převzetí daného podniku.

K zodpovězení výzkumné otázky byla využita data získaná v rámci vlastního zapojení do projektu Global University Entrepreneurial Spirit Student Survey (GUESSS) 2021. Průzkum je založen na kvantitativním sběru dat prostřednictvím dotazníku mezi studenty vysokých škol po celém světě. Průzkum se zaměřuje na představení jedinečného a nového pohledu na vztah studentů k podnikání v několika směrech. Zkoumá podnikatelské záměry studentů, vznikající podnikání, růst a výkonnost nových podniků a nástupnictví v rodinných podnicích. Od svého zahájení v roce 2003 se projekt postupně rozšířil do mnoha zemí a na univerzity po celém světě (GUESSS, 2022). V každé zúčastněné zemi je přítom jmenován odpovědný vedoucí týmu, který sběr dat koordinuje. V letech 2016, 2018 a 2021 byl vedoucí tým pro ČR tým z EF TUL. V návaznosti na Kellermanns et al. (2012) byl jako nejvhodnější nástroj zvolen subjektivní přístup měření výkonnosti rodinného podniku z pohledu potenciální příští generace. Pro potřeby této studie byl využit vzorek respondentů z průzkumu GUESSS 2021, kteří splňovali čtyři kritéria:

1. Alespoň jeden z rodičů studentů je samostatně výdělečně činný a/nebo vlastní většinový podílů v podniku.
2. Student považuje podnik rodičů za rodinný podnik.
3. Student dosud nepracoval v rodinném podniku (tato podmínka eliminuje vliv respondenta na výkon podniku, viz Antlová et al. (2017)).
4. Student odpověděl na otázku: "Jak hodnotíte výkonnost podniku svých rodičů ve srovnání s jeho konkurenty v posledních třech letech v následujících dimenzích: růst tržeb, růst tržního podílu, růst zisku, tvorba pracovních míst a inovativnost?" (1= mnohem horší, 7 = mnohem lepší).

Na základě výše uvedených kritérií bylo z průzkumu z roku 2021 získáno 15 462 odpovědí, na jejichž základě byly následně ověřeny zvolené hypotézy.

Závislá proměnná vycházela z otázky: „Jakou profesní dráhou se hodláte ubírat ihned po ukončení studia?“ Přičemž odpovědi byly rozděleny do dvou kategorií. První znamenala záměr převzít rodinný podnik (= 1), druhá kategorie zahrnovala všechny ostatní odpovědi (= 0).

Nezávislých proměnných bylo celkem pět: růst tržeb, růst tržního podílu, růst zisku, tvorba pracovních míst, inovativnost. Jejich hodnoty byly určeny na základě otázky: *Jak hodnotíte výkonnost podniku svých rodičů v porovnání s jeho konkurenty za*

poslední tři roky v následujících dimenzích: růst tržeb, růst tržního podílu, růst zisku, tvorba pracovních míst, inovativnost (1 = mnohem horší, 7 = mnohem lepší)? Tato otázka byla vyvinuta a použita Siegerem et al. (2014; 2016; 2021) podle Desse a Robinsona (1984) a Eddlestone et al. (2008) a dále použita podle Fragoso et al. (2023) a Gubik a Vörös (2023). Zároveň byl tento typ subjektivního měření výkonnosti vlastního rodinného podniku použit v mnoha studiích, protože subjektivní hodnocení vysoce koreluje s objektivními měřítky výkonnosti podniku (Kellermanns et al., 2012).

Za kontrolní proměnné byly zvoleny úroveň vzdělání (bakalářské, magisterské, doktorské, jiné) a obor studia. Obor studia byl přitom rozdělen do dvou skupin na ekonomické (= 1) a neekonomické (= 0) obory. Podle Hattab (2014) a Siegera et al. (2021) jsou totiž studenti managementu, obchodu a ekonomie považováni za populační skupinu s empiricky nejvyšším sklonem k podnikání ve srovnání s ostatními skupinami studentů.

Z celkového vzorku 15 462 respondentů pouze 2,5 % zvažuje převzetí rodinného podniku ihned po skončení studia. Po pěti letech od ukončení studia je to pak 2,7 %.

Testování hypotéz bylo realizováno v programu IBM SPSS Statistics 26 na 5% hladině významnosti na základě binární logistické regrese. Před provedením binární logistické regrese byla nejprve otestována přítomnost, resp. nepřítomnost, multikolinearity mezi kovariáty pomocí variačního inflačního faktoru (VIF). Výsledky binární logistické regrese znázorňuje tabulka 1d.

Model 1 zahrnuje pouze kontrolní proměnné. Celkový model je signifikantní ($\chi^2 = 75,502$, $df = 2$, $p < 0,001$). Obor studia ekonomie má významný pozitivní efekt na *log odds* záměr převzít rodinný podnik ($\beta = 0,904$; $p < 0,001$). Úroveň vzdělání nemá statisticky významný vliv.

Do modelu 2 byly ke kontrolním proměnným přidány čtyři nezávislé proměnné: růst tržeb, růst tržního podílu, růst zisku, tvorba pracovních míst a inovativnost. Celkový model 2 je signifikantní ($\chi^2 = 165,198$, $df = 7$, $p < 0,001$). Logaritmus věrohodnosti modelu se zlepšil z 3 528,362 (model 1) na 3 363,164 (model 2), což ukazuje, že model 2 je lepším statistickým modelem. Nagelkerke pseudo R^2 dosáhl pouze 7,4 %. Prediktivní míra je 97,5 %.

Tabulka 1d: Binární logistická regrese

Závislá proměnná	Model 1		Model 2	
	Koef. B	β	Koef. B	β
Záměr převzít rodinný podnik				
Kontrolní proměnné				
Koeficient	-4,010***	0,018	-6,316***	0,002
Úroveň vzdělání	-0,018	0,982	-0,031	0,970
Obor studia	0,904***	2,469	0,819***	2,268
Nezávislé proměnné				
Růst tržeb			0,093	1,097
Růst tržního podílu			0,072	1,075
Růst zisku			0,061	1,063
Tvorba pracovních míst			0,144***	1,155
Inovativnost			0,131**	1,139
Statistiky vhodnosti modelu				
N	15462		15462	
Stupně volnosti	2		7	
N/stupně volnosti	7731		2209	
χ^2	75,502	0,000	165,198	0,000
Nagelkerke pseudo R^2	2,30 %		7,40 %	
Logaritmus věrohodnosti modelu	3528,362		3363,164	
Prediktivní míra (%)	97,50 %		97,50 %	

*** Významná na 0,001 hladině významnosti

** Významná na 0,01 hladině významnosti

* Významná na 0,05 hladině významnosti

† Marginálně významná na 0,1 hladině významnosti

zdroj: vlastní

Růst tržeb (Hd1), růst tržního podílu (Hd2) a růst zisku (Hd3) jsou sice pozitivní, ale nejsou v modelu 2 významné ($p = 0,220$ pro růst tržeb, $p = 0,347$ pro růst tržního podílu a $p = 0,405$ pro růst zisku). První 3 hypotézy (Hd1 až Hd3) nebyly podpořeny. Tvorba pracovních míst má významný pozitivní efekt na *log odds* záměr převzít rodinný podnik ($\beta = 0,144$; $p < 0,001$), stejně jako inovativnost podniku ($\beta = 0,131$; $p = 0,003$). Hypotézy Hd4 a Hd5 jsou tedy plně podpořeny.

Výsledky binární logistické regrese ukazují, že z celkového hodnocení výkonnosti podniku mají pouze složky *tvorba pracovních míst* a *inovativnost* vliv na záměr studentů k převzetí podniku.

K ověření výsledků byl aplikován stejný postup, avšak s novou závislou proměnnou. Ta byla založena na otázce „Jakou profesní dráhou se hodláte ubírat 5 let po ukončení studia?“ Přičemž odpovědi byly rozděleny opět do dvou kategorií (převzít rodinný podnik = 1; všechny ostatní odpovědi = 0). Výsledky binární logistické regrese zůstaly neměnné jak ve směru, tak významnosti efektu na *log odds* záměr převzít rodinný podnik za 5 let.

Výsledky studie proto potvrdily předchozí výsledky studií, že pro aktuální generaci mileniálů, jakožto potenciálních nástupců rodinného podniku, hraje významnou roli při rozhodování o převzetí podniku jednak společenská odpovědnost podniku (Stankeviciute a Wereda, 2020; Waples a Brachle, 2020) a jednak jeho schopnost inovovat (Hidayati et al., 2020; Spiezia a Vivarelli, 2000; Skrbková et al., 2023). Mladí lidé přitom považují za nejvíce inovativní středně velké a velké rodinné podniky první a následně čtvrté a další generace s polovičním vlastnickým podílem rodiny. Naopak jako nejméně inovativní, a tedy podniky, u kterých lze předpokládat problémy s předáním nástupnictví, jsou vnímány malé rodinné podniky, v nichž je zapojena druhá či třetí generace (Skrbková a Rydvalová, 2023b).

Příloha E – Seznam LDC (k datu 25. 08. 2023)

Příloha zahrnuje v tabulce 2e seznam všech států zařazených mezi nejméně rozvinuté státy světa, včetně uvedení roku jejich zařazení mezi LDC (United Nations, 2023).

Tabulka 2e: Seznam LDC

Stát	Zařazení mezi LDC	Kontinent
Afghánistán	1971	Asie
Angola	1994	Afrika
Bangladéš	1975	Asie
Benin	1971	Afrika
Bhútán	1971	Asie
Burkina Faso	1971	Afrika
Burundi	1971	Afrika
Čad	1971	Afrika
Demokratická republika Kongo	1991	Afrika
Džibuti	1982	Afrika
Eritrea	1994	Afrika
Etiopie	1971	Afrika
Gambie	1975	Afrika
Guinea	1971	Afrika
Guinea-Bissau	1981	Afrika
Haiti	1971	Amerika
Jemen	1971	Asie
Jižní Súdán	2012	Afrika
Kambodža	1991	Afrika
Kiribati	1986	Austrálie a Oceánie
Komorské ostrovy	1977	Afrika
Laos	1971	Asie
Lesotho	1971	Amerika
Libérie	1990	Afrika
Madagaskar	1991	Afrika
Malawi	1971	Afrika
Mali	1971	Afrika
Mauritánie	1986	Afrika
Mosambik	1988	Afrika
Myanmar (Barma)	1987	Asie
Nepál	1971	Asie
Niger	1971	Afrika
Rwanda	1971	Afrika
Senegal	2000	Afrika
Sierra Leone	1982	Afrika
Somálsko	1971	Afrika
Středoafriická republika	1975	Afrika
Súdán	1971	Afrika

Stát	Zařazení mezi LDC	Kontinent
Afghánistán	1971	Asie
Svatý Tomáš a Princův ostrov	1981	Afrika
Šalamounovy ostrovy	1991	Austrálie a Oceánie
Tanzanie	1971	Afrika
Togo	1982	Afrika
Tuvalu	1986	Austrálie a Oceánie
Uganda	1971	Afrika
Východní Timor	2003	Asie
Zambie	1991	Afrika

Zdroj: vlastní zpracování dle United Nations (2023)

Příloha F – Vybrané problémy subsaharské Afriky

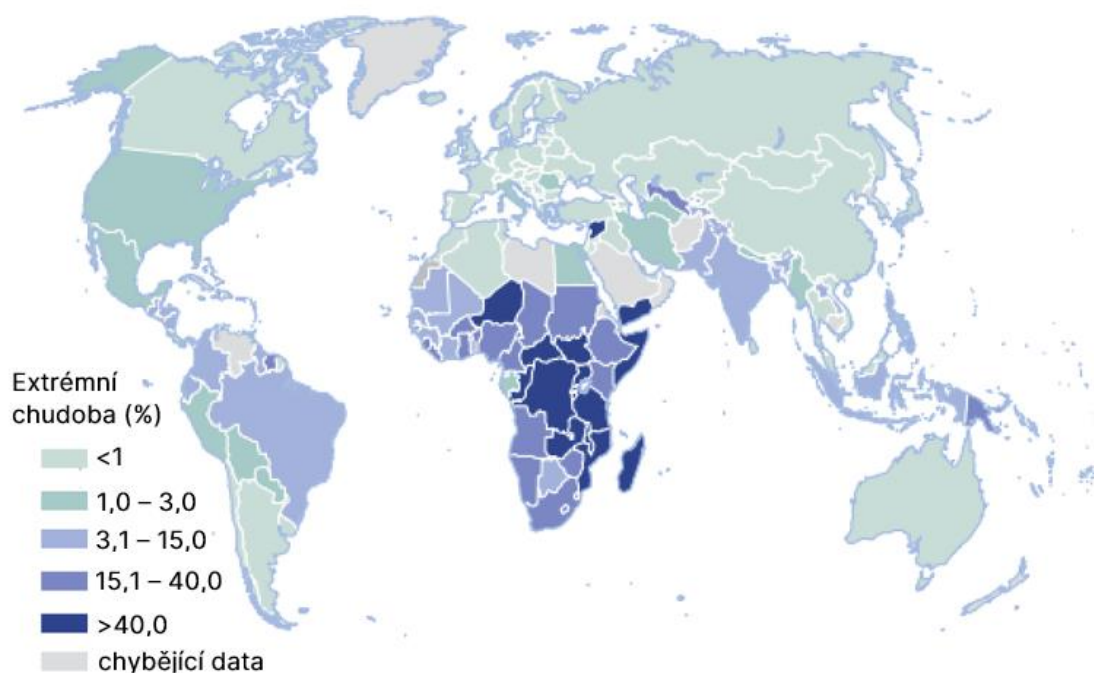
Tato příloha rozšiřuje kapitolu 3.1.1 a specifikuje vybrané problémy subsaharské Afriky. V rozvojových zemích, pro které je typická nízká životní úroveň, je zároveň typická chudoba. V roce 2019 žilo v extrémní chudobě⁵⁸ přes 445 milionů lidí v celé Africe (zhruba 34 % obyvatelstva). V důsledku pandemie Covidu-19 k nim v roce 2020 přibylo 30 milionů (ISS, 2022) a v důsledku ruské invaze na Ukrajinu a rostoucích cen potravin a energií dalších 15 milionů Afričanů (African Development Bank, 2023)⁵⁹. V subsaharské Africe žilo v roce 2023 podle odhadů Světové banky⁶⁰ téměř 38 % obyvatel pod hranicí extrémní chudoby (Mahler et al., 2022). Pro srovnání: v Jižní Asii žije 9,7 %, na Blízkém východě a v severní Africe dohromady 6,4 %, v Latinské Americe a Karibiku 4,1 %, v Evropě a střední Asii 2,8 % a ve východní Asii a Pacifiku 1,8 % obyvatel pod hranicí extrémní chudoby. To znamená, že téměř 60 % všech extrémně chudých lidí, žije v subsaharské Africe (Mahler et al., 2022), jak znázorňuje obrázek 6f.

Kromě extrémní chudoby, jež je aktuálně stanovena pro země s nízkými příjmy na denní příjem 2,15 USD ve stálých cenách z roku 2017 (přepočteno podle parity kupní síly v místních měnách, dále PPP) (World Bank, 2023b), lze podle měřítek Světové banky vymezit i další hranice. Pro země s nižšími středními příjmy je hranice chudoby stanovena na 3,65 USD a pro země s vyššími středními příjmy na 6,85 USD ve stálých cenách z roku 2017 v PPP. Podle těchto ukazatelů spadá mezi chudé lidi v Africe 65,1 % či dokonce 87,6 % obyvatel (Mahler et al., 2022).

⁵⁸ Extrémní chudoba je v tomto kontextu vztahována k hodnotě stanovené Světovou bankou na denní příjem jedince ve výši 1,90 USD ve stálých cenách z roku 2011 (přepočteno podle parity kupní síly v místních měnách).

⁵⁹ Je nutné upozornit, že v září 2022 došlo v důsledku rostoucí inflace k posunu hodnoty hranice udávající extrémní chudobu z denního příjmu 1,90 USD ve stálých cenách z roku 2011 na denní příjem 2,15 USD ve stálých cenách z roku 2017 v PPP (World Bank, 2023b).

⁶⁰ Pro potřeby této disertační práce jsou využita měřítka chudoby publikované Světovou bankou. Existují ale i jiné přístupy k určování chudoby. Kromě objektivního určování na základě stanovených hranic (vlastní měřítka má např. i OECD), existují i subjektivní přístupy k měření chudoby, kdy jedinec sám určuje, zda je chudý. Dalším přístupem k měření chudoby je koncept multidimenzionální chudoby. Chudoba, spojená s vyloučením jedince ze společnosti, je v tomto kontextu měřena pomocí nepeněžních proměnných (De, 2017).



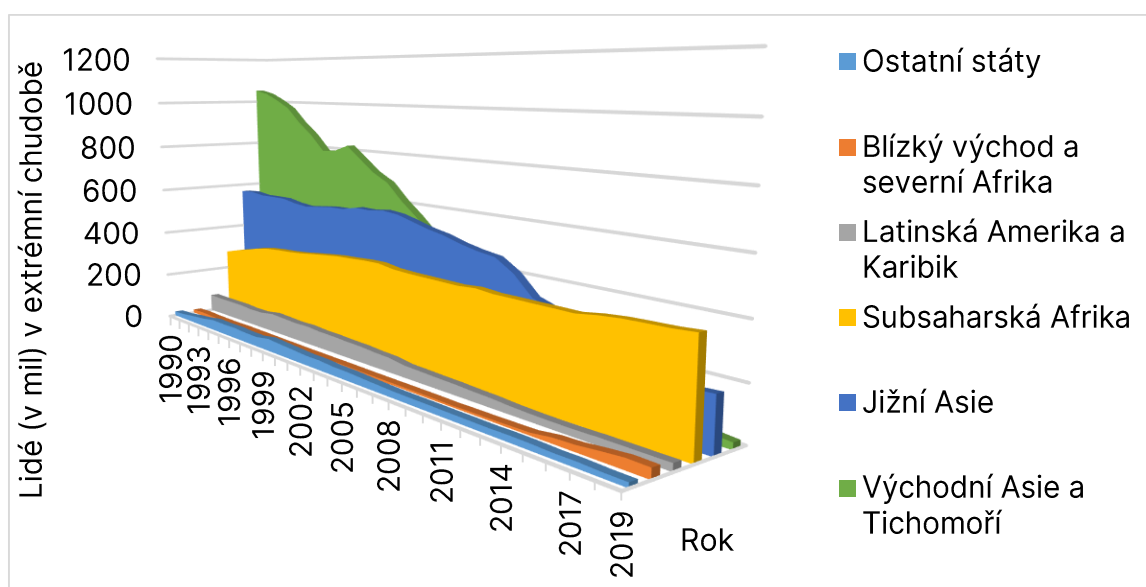
Obrázek 6f: Mapa zemí dle míry extrémní chudoby (2,15 USD/PPP) v roce 2019
zdroj: vlastní zpracování dle World Bank (2022)

Ačkoli celosvětově došlo od roku 1981 k rapidnímu snížení počtu obyvatel žijících na hranici extrémní chudoby ze 40 % na 21 % v roce 2001 (Chen a Ravallion, 2004) a 9 % v roce 2017 (Mahler et al., 2022) a přestože procentuální podíl množství lidí žijící pod hranicí extrémní chudoby v subsaharské Africe také klesá, jeho absolutní množství roste, jak znázorňuje 7f. Předpokládá se, že chudoba se bude stále více koncentrovat v subsaharské Africe. Ostatním regionům se pravděpodobně podaří dosáhnout cíle pro rok 2030, kterým je snížit do roku 2030 extrémní chudobu na méně, než 3 procenta. V případě subsaharské Afriky by však dosažení takového cíle znamenalo dosáhnout asi osmkrát vyššího tempa růstu, než bylo dosaženo mezi lety 2010–2019 (World Bank, 2022).

Ani vyšší tempo růstu však v některých případech nepomůže v boji proti extrémní chudobě. Subsaharská Afrika totiž dosahuje jednoho z nejvyšších průměrných skóre Giniho indexu (Adésínà, 2016)⁶¹. Mezi státy s nejvyšším Giniho indexem patří zejména státy jižní Afriky. Nejvyššího Giniho indexu v roce 2023 celosvětově dosáhla Jihoafrická republika (Giniho koeficient = 63), následovaná Namibií (59,1), Surinamem

⁶¹ Giniho index měří, do jaké míry se rozdělení příjmu nebo spotřeby mezi jednotlivci nebo domácnosti v rámci ekonomiky odchyluje od dokonalé rovnosti. Giniho index 0 představuje dokonalou rovnost, zatímco index 100 implikuje dokonalou nerovnost (World Bank, 2023d).

ležícím v Jižní Americe (57,9), Zambii (57,1), Středoafričskou republikou (56,2) a Svazijskem (54,6). Tato extrémní nerovnost mezi chudou a bohatou vrstvou je v Jihoafrické republice (jakož i v dalších afrických státech) zakořeněna již v její historii, kdy bylo po kolonizaci evropskými mocnostmi a následném zavedení zákonů o apartheidu mnoho Jihoafričanů systematicky utlačováno a byl jim odepřen přístup ke všem zdrojům. V důsledku toho skončila velká část původních obyvatel na úrovni extrémní chudoby, zatímco potomci kolonistů zanechala v extrémním bohatství (Wisevoter, 2021). Nárůst urbanizace v dnešní době jen prohlubuje příjmovou nerovnost (Dossou, 2023), čímž se pomyslné ekonomické nůžky neustále rozevírají.

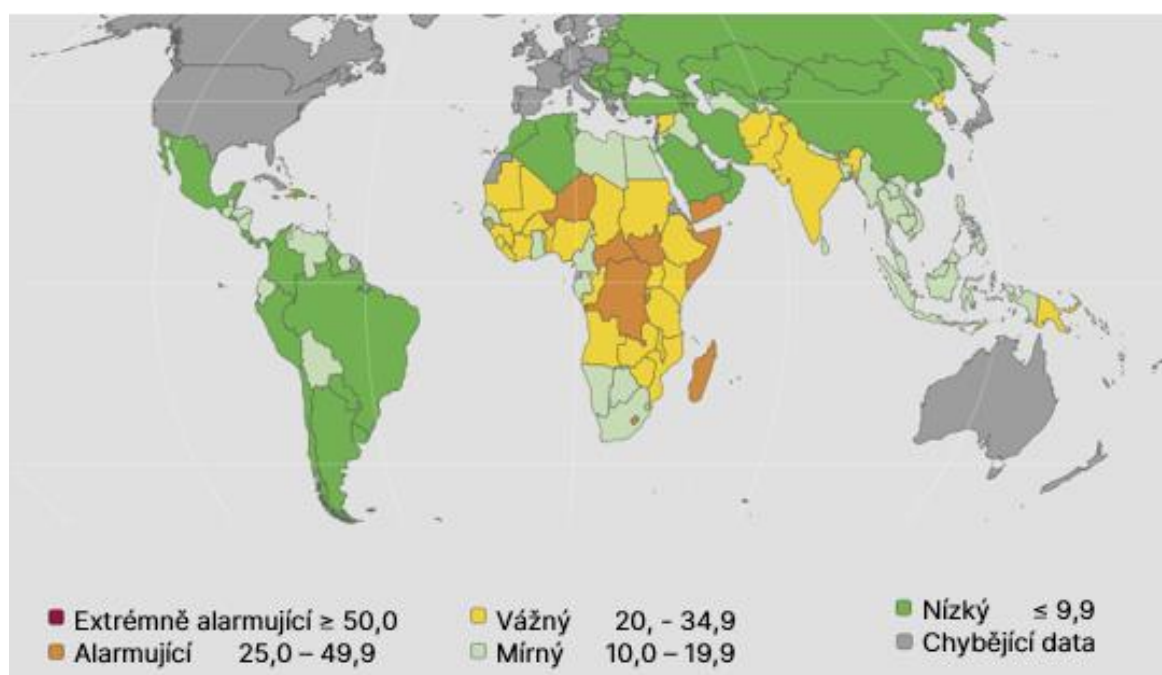


Obrázek 7f: Lidé žijící pod hranicí extrémní chudoby 2,15 USD/den (PPP 2017)
zdroj: vlastní zpracování – data získána z databáze World Bank (2023b)

S chudobou v zemi je přímo spojen i hlad a podvýživa. Ta má nejen negativní vliv na fyzické a mentální zdraví obyvatelstva (Weinreb et al., 2002), ale zároveň brzdí ekonomický růst země (např. Martorell, 1996; Wang a Taniguchi, 2002). Zvýšení energetického příjmu a zlepšení výživy může naopak podnítit socioekonomický růst a posílit rozvoj lidského kapitálu (Mason, 1999), což povede k hospodářskému růstu země (Wang a Taniguchi, 2002).

Souhra událostí poslední doby (změna klimatu, Covid-19 a ruská invaze na Ukrajinu) však měly za následek narušení dodavatelského řetězce potravin a nárůst cen potravin, hnojiv a pohonných hmot. Takové oslabení potravinových systémů světa vedlo v důsledku k třetí globální potravinové krizi za méně než dvě desetiletí (Gustafson, 2022). Globální pokrok v boji proti hladu nyní stagnuje a podíl lidí trpících podvýživou roste (Grebmer et al., 2022). Jak ukazuje obrázek 8f, na světě je nyní, na

základě indexu světového hladu (orig. Global Hunger Index), identifikováno 43 zemí, u nichž je zaznamenána vážná míra hladu. Většina z nich je přitom v subsaharské Africe (Global Hunger Index, 2023). Zde v roce 2022 trpělo podvýživou 22 % její populace, tedy více, než 260 milionů lidí (Statista, 2023). To je nárůst o zhruba 11 milionů oproti předchozímu roku a zároveň nárůst o 57 milionů od vypuknutí pandemie Covid-19 (FAO et al., 2023). Tzv. hladová krize v Africe nadále prohlubuje nerovnosti, diskriminaci a násilí a zvyšuje rizika pro zranitelné skupiny, jako jsou ženy, děti, starší lidé a zdravotně postižení jedinci (IFRC, 2023). Hlad totiž není spojen pouze s podvýživou, ale zejména u dětí také s chřadnutím a jejich snazší náchylností k nemocem vedoucí k rostoucí dětské úmrtnosti (Gustafson, 2022).



Obrázek 8f: Mapa zemí dle indexu světového hladu (GHI)

zdroj: vlastní zpracování dle Global Hunger Index (2023)

Značnou část subsaharské populace tak sužují kromě hladu a podvýživy také různé nemoci. Převážně teplé a vlhké klima a často chatrné hygienické podmínky se stávají dokonalým prostředím pro vznik a šíření celé řady infekčních nemocí a epidemií. Největším problémem ze zdravotního hlediska pro Afriku zůstává HIV/AIDS, tuberkulóza a malárie. Světová zdravotnická organizace odhaduje, že tyto tři nemoci si v subsaharské Africe každoročně vyžádají přibližně 3 miliony lidských životů (National Institute of Allergy and Infectious Diseases, 2023).

Celkem žije ve světě asi 39 milionů lidí nakažených HIV (UNAIDS, 2023), 70 % z nich je v subsaharské Africe (Kharsany a Karim, 2016). Podle odhadů organizace

Světového programu OSN pro HIV/AIDS (orig. Joint United Nations Programme on HIV/AIDS) se každý měsíc nakazí v subsaharské Africe virem HIV zhruba 3 100 dívek ve věku 15–24 let (UNAIDS, 2023). Příčiny šíření této nemoci jsou spojeny zejména s nízkou úrovní lidského kapitálu a omezenému přístupu ke vzdělání. I přes snahy většiny afrických vlád i nevládních organizací o šíření osvěty ohledně nákazy HIV/AIDS, se k mnoha jedincům dané informace vůbec nedostanou. Preventivní programy a rozsáhlá propagace používání kondomů jsou přitom považovány na silný nástroj v boji proti této nemoci (Bunnell et al., 2006; Buvé et al., 2001).

Další smrtelnou nemocí, jež sužuje subsaharskou Afriku, je tuberkulóza. Tuberkulóza byla i v Africe téměř vymýcena na začátku 21. století, dnes na ni však opět umírají miliony lidí. Důvodem může být jednak pokračující chudoba a politická nestabilita v některých částech kontinentu, které zabrzdlily pokrok v zavádění účinných opatření pro její kontrolu, a jednak rostoucí infikovanost obyvatelstva virem HIV. Pokud jsou totiž lidé oslabeni infekcí HIV/AIDS, jsou vystaveni mnohem většímu riziku rozvoje aktivní tuberkulózy (Dye et al., 2006). Podobný vliv, ve smyslu oslabení imunity a zvýšení rizika rozvoje aktivní tuberkulózy má kromě HIV/AIDS i podvýživa (Heaton, 2022). Tuberkulóza se tak stala endemickým problémem pro velkou část subsaharské Afriky.

Třetí nejzávažnější nemocí je malárie. Malárie je život ohrožující onemocnění, které na člověka šíří některé druhy komárů. Nejčastěji se vyskytuje v tropických zemích. Příznaky mohou být mírné nebo život ohrožující. Vyššímu riziku závažné infekce jsou přitom vystaveny děti do 5 let, těhotné ženy a lidé s HIV/AIDS. V roce 2021 bylo celosvětově zaznamenáno 619 tisíc úmrtí na následky malárie (World Health Organization, 2023). Subsaharské Africe přitom připadá téměř 90 % těchto případů (Snow a Omumbo, 2006). Polovina z těchto úmrtí je přitom alokována pouze ve čtyřech afrických státech – Nigérii, Kongu, Tanzanii a Nigeru (World Health Organization, 2023). Malárie je přitom, na rozdíl od HIV/AIDS a tuberkulózy snadno léčitelná, pokud je včas zahájena léčba. Nedostatečná infrastruktura lékařské péče a její nedostatečné využívání je však dalším z problémů, kterým subsaharská Afrika čelí (Heaton, 2022)

Mezi významné problémy ovlivňující životní úroveň lidí, žijících zejména v zemědělských oblastech subsaharské Afriky, patří přístup k pitné vodě a základním hygienickým službám. V roce 2020 žilo v subsaharské Africe asi 387 milionů lidí bez přístupu k základním hygienickým službám a pitné vodě, což je o 37 milionů více než

v roce 2000. Subsaharská Afrika je tak jediným místem, kde roste počet lidí bez přístupu k vodě (World Bank, 2023g). Rozdíly mezi vesnicemi a městy jsou přitom markantní. Celkově má průměrně pouze 39 % africké populace připojenou vodu do domácnosti. Ve venkovských oblastech je to pak průměrně pouze 19 %. Situace se však mezi státy různí. Nejhorší je na tom Demokratická republika Kongo, kde má přístup k pitné vodě v rámci domácnosti méně než 1 % venkovské populace (World Economic Forum, 2022).

Nedostatečný přístup k čisté vodě má negativní vliv hned na několik oblastí lidského života:

1. významně přispívá ke špatnému zdravotnímu stavu obyvatelstva v Africe a je zdrojem nemocí, mezi které patří cholera, úplavice, břišní tyfus a hepatitida A (Korn, 2023);
2. negativně ovlivňuje zemědělství a může vést k neúrodě (Korn, 2023);
3. má negativní dopad na vzdělání zejména žen a dětí, které místo vlastního vzdělávání a studia denně putují k nejbližšímu zdroji vody. Např. v Čadu, kde mají pouze 2 % venkovské populace tekoucí vodu ve svých domovech, je míra gramotnosti žen 14 % (World Economic Forum, 2022).

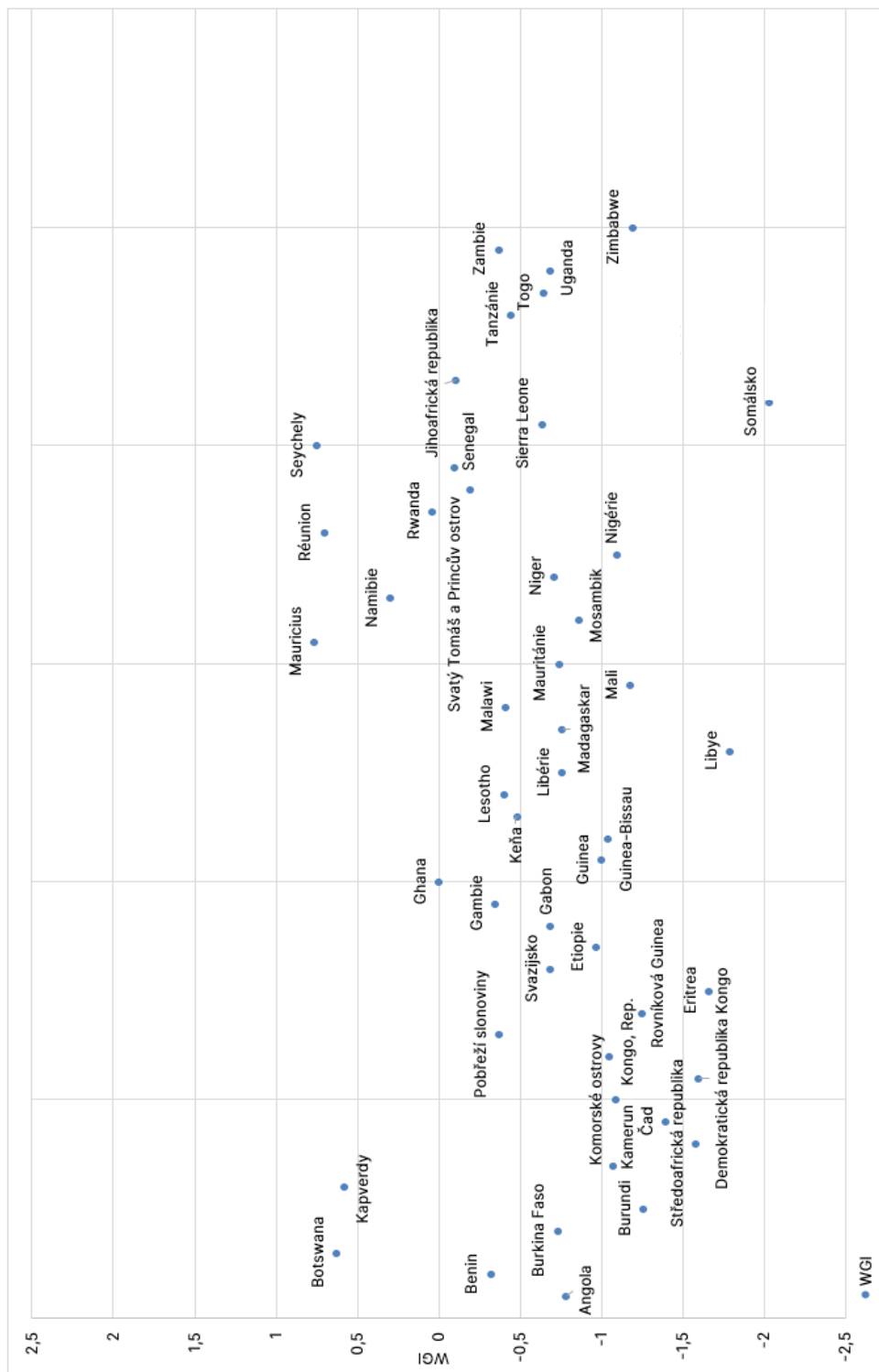
Podle údajů Světové banky je více než 20 % obyvatel subsaharské Afriky negramotná (World Bank, 2023c). Podíl žen mimo školu v subsaharské Africe je o 4,2 % vyšší, než podíl mužů. Přestože se rozdíly snižují, v některých oblastech zůstávají i nadále vysoké. Jedná se zejména o Nigérii, Etiopii a Kongo, kde školu navštěvují převážně muži (Paul, 2022). Neúčast žen ve vzdělávání je spojena jednak s kulturním uspořádáním společnosti a rodiny a jednak s finanční situací rodiny. Za nejčastější překážky studia je přitom považována nedostatečná infrastruktura spojená s nedostatečným množstvím škol (Wolhuter, 2019) a platba školného, která je ve školách v celé subsaharské Africe značně rozšířena⁶² (Klapper a Panchamia, 2023). Ani ve chvíli, kdy se však rodiče rozhodnou platit dané výdaje není zaručeno, že se jeho dítě do školy dostane. Množství škol a zejména učitelů, je totiž v subsaharské Africe značně poddimenzované. V oblastech s vysokou hustotou obyvatelstva se problém s nedostatkem školních budov a vyškolených učitelů často řeší dvousměnným či dokonce třísměnným vzděláváním (Wolhuter, 2019), které je však

⁶² I v zemích, kde se neplatí školné, musí však rodiče hradit náklady na pořízení uniformy, poplatky za zkoušky, údržbu školy, knihy apod., což je pro mnoho rodin neúnosné (Klapper a Panchamia, 2023).

pro učitele značně vyčerpávající. Přestože daná opatření umožňují studium většímu množství žáků, děje se tak často na úkor kvality výuky. Ve třídách často chybí židle i lavice a dětem výukové materiály (Kaledzi, 2022). V odlehlých oblastech často školy zcela chybí. Na konferenci v Addis Abebě v roce 1961 bylo navíc uvedeno, že polovina učitelského sboru v Africe nebyla vzdělávána jako učitelé. I přes veškeré snahy zaměřené na povinné vzdělávání učitelů, zůstala jejich úroveň poměrně nízká (Wolhuter, 2019), a to jak na základním, tak i středním stupni vzdělávání (Burns a Santally, 2019).

Příloha G – WGI v subsaharské Africe

Tato příloha zahrnuje obrázek 9g, který ilustruje kvalitu správy států subsaharské Afriky za rok 2022 pomocí ukazatele WGI.

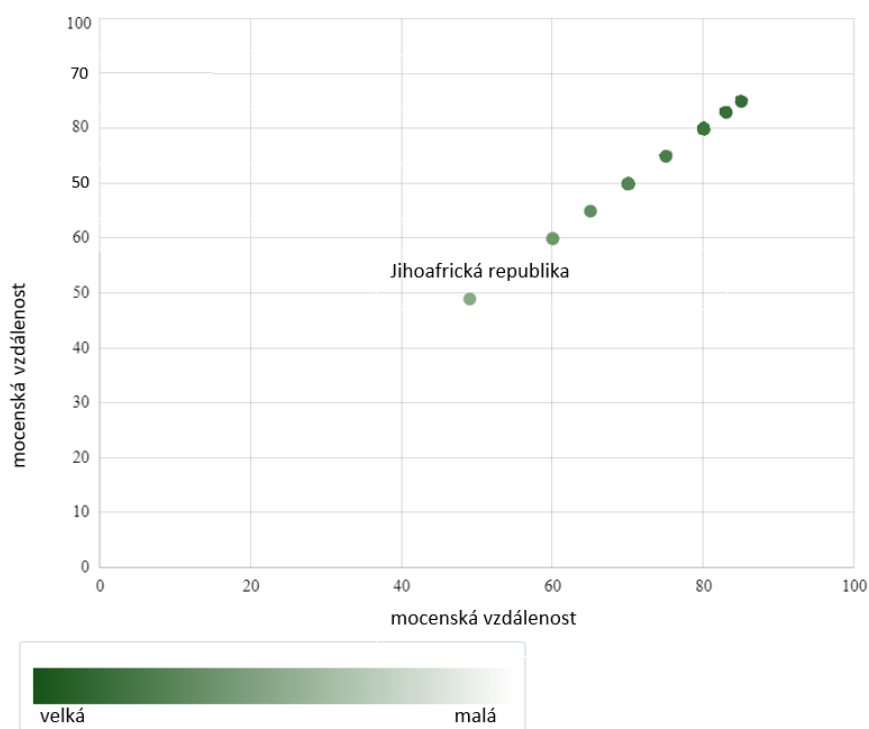


Obrázek 9g: WGI v jednotlivých státech subsaharské Afriky
zdroj: vlastní zpracování – data získána z databáze World Bank (2023h)

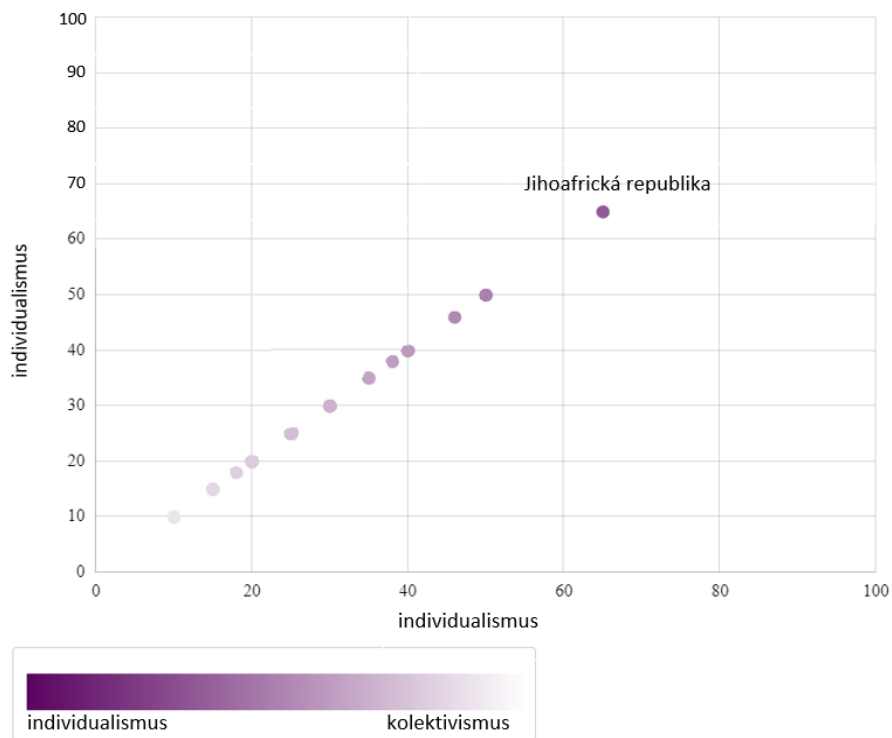
Příloha H – Hofstedeho kulturní dimenze v subsaharské Africe

Jak bylo uvedeno v kapitole 2.3.3, s hodnocením neformálního institucionálního prostředí je v rámci literatury nejčastěji spojováno jméno Hofstede a jeho šest kulturních dimenzí: mocenská vzdálenost, vyhýbání se nejistotě, individualismus vs. kolektivismus, maskulinita vs. feminita, dlouhodobá vs. krátkodobá orientace a požitkářství vs. zdrženlivost (Hofstede, 2011). Rozložení států subsaharské Afriky v rámci jednotlivých dimenzí – založené jednak na sběru dat a jednak na odborném odhadu Gerta Hofstede z roku 2015 (Hofstede, 2015) – jsou znázorněny na obrázcích 10h–15h.

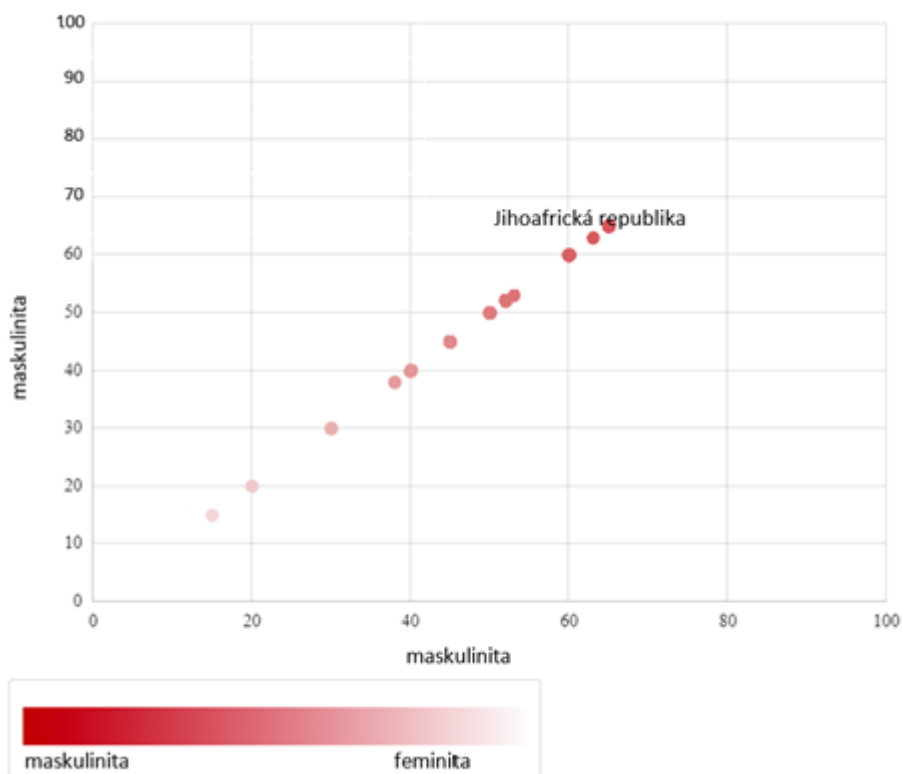
Každá tečka představuje jeden stát či skupinu států subsaharské Afriky. Konkrétní názvy jsou uvedeny pouze v případě států, u nichž se podařilo sesbírat konkrétní data. Tečky bez názvů představují Hofstedeho odborný odhad o poloze ostatních států SA. Z následujících údajů je zároveň evidentní, že sběr dat je v subsaharské Africe značně obtížný (Hofstede, 2015).



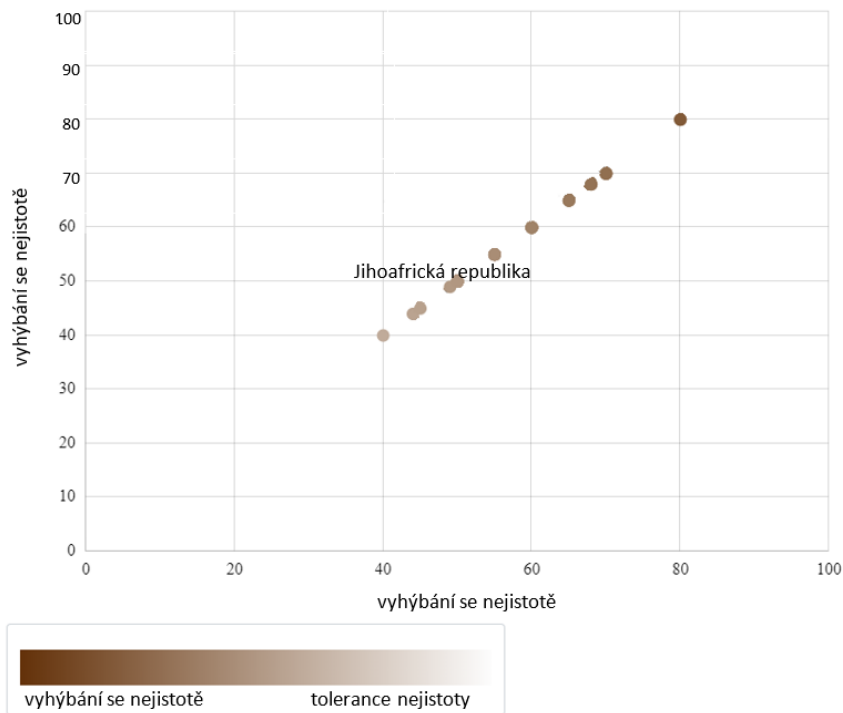
Obrázek 10h: Hofstede – mocenská vzdálenost v subsaharské Africe
zdroj: vlastní zpracování dle Hofstede (2015)



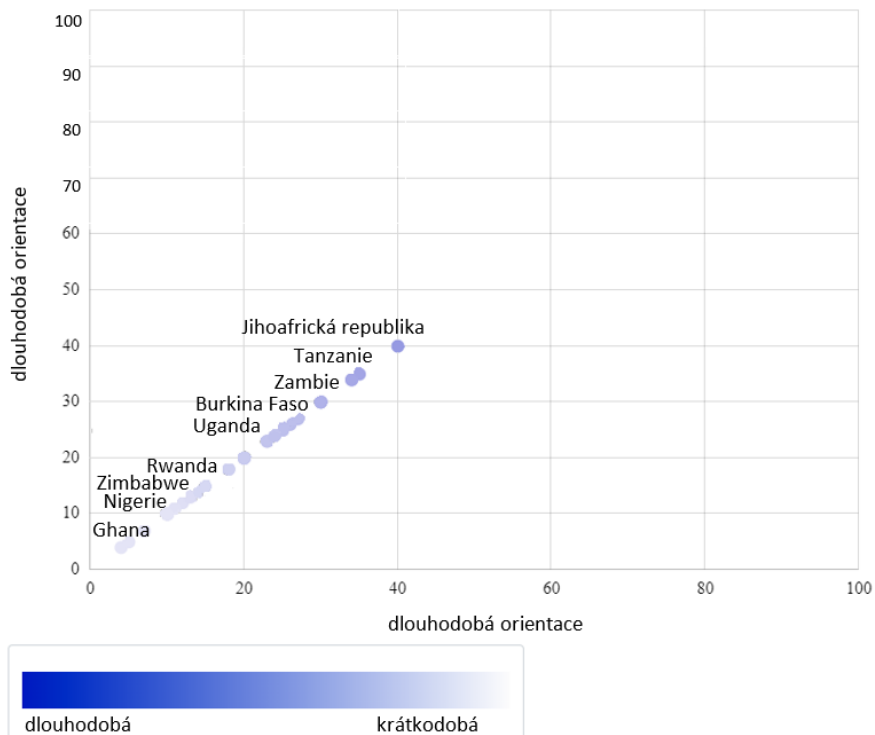
Obrázek 11h: Hofstede – individualismus v subsaharské Africe
zdroj: vlastní zpracování dle Hofstede (2015)



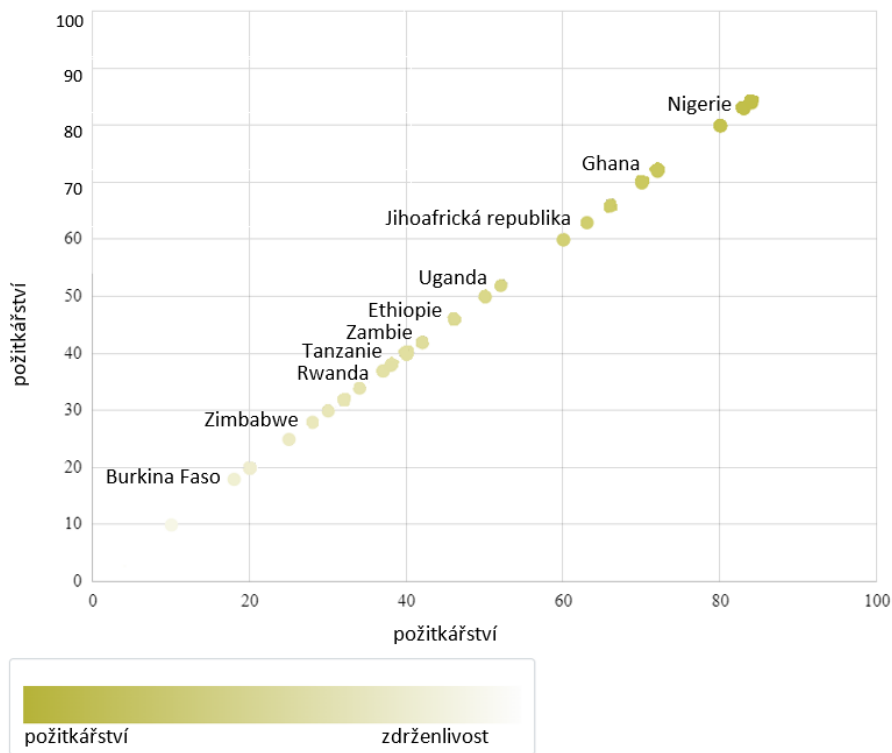
Obrázek 12h: Hofstede – maskulinita v subsaharské Africe
zdroj: vlastní zpracování dle Hofstede (2015)



Obrázek 13h: Hofstede – vyhýbání se nejistotě v subsaharské Africe
zdroj: vlastní zpracování dle Hofstede (2015)



Obrázek 14h: Hofstede – dlouhodobá orientace v subsaharské Africe
zdroj: vlastní zpracování dle Hofstede (2015)



Obrázek 15h: Hofstede – požitkářství v subsaharské Africe
zdroj: vlastní zpracování dle Hofstede (2015)

Příloha I – Dotazník k empirickému šetření 1

Iniciativa afrických univerzit k rozvoji znalostí v oblasti rodinného podnikání

Dobrý den,

jmenuji se Denisa Skrbková a jsem studentkou doktorského studia Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci. Ve svém výzkumu se dlouhodobě zaměřuji na problematiku **rodinného podnikání v afrických státech**.

Rodinné podnikání tvoří významnou část soukromých podnikatelských subjektů. Zvyšování jejich efektivity je považováno za jeden z klíčových nástrojů pro rozvoj ekonomiky. Z toho důvodu si tento projekt klade za cíl zjistit, jak je pojem „rodinný podnik“ vnímán napříč africkými státy a zda se africké univerzity – byť jen okrajově – zabývají výzkumem v této oblasti.

Prosím Vás o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který mi pomůže v dalších připravovaných aktivitách i tvorbě disertační práce. Vyplnění první části dotazníku **zabere zhruba 10 minut**. Poté se **můžete rozhodnout, zda chcete dotazník odeslat či se podílet na hlubším výzkumu** v dané problematice. Šetření bude ukončeno dne **15. 08. 2021**.

Předem Vám děkuji za spolupráci,

Ing. Bc. Denisa Skrbková, BA (Hons)

Technická univerzita v Liberci, Česká republika, Evropa

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0001-5841-9734>

1. Stát/země
2. Jméno univerzity
3. Typ univerzity
 - a. veřejná – veřejná univerzita je samosprávná entita, jejíž příjmy jsou tvořeny zejména z dotací ze státního rozpočtu.
 - b. soukromá
 - c. jiná
4. Musí studenti na vaší univerzitě platit školné?
 - a. ano
 - b. ne
5. Vaše primární pozice na univerzitě
 - a. PhD student
 - b. Výzkumný pracovník
 - c. Asistent profesora
 - d. Lektor, vyučující
 - e. Profesor
 - f. Děkan
 - g. Jiné
6. Jsou na Vaší univerzitě studenti vedeni k zapojování se do podnikatelských aktivit?
 - a. ano
 - b. ne
 - c. nevím
7. Pořádá Vaše univerzita nějaké soutěže či školení rozvíjející podnikatelské kompetence studentů?
 - a. ano
 - b. ne
 - c. nevím
8. Je na Vaší univerzitě obor/program či předmět zaměřený na rozvoj podnikatelských kompetencí?
 - a. ano – máme u nás obor/program přímo zaměřený na rozvoj podnikání.

- b. ano – máme u nás zaveden povinný předmět přímo zaměřený na rozvoj podnikání.
 - c. ano – máme u nás zaveden povinně volitelný/volitelný předmět přímo zaměřený na rozvoj podnikání.
 - d. ne – není u nás zaveden předmět ani obor/program zaměřený na rozvoj podnikání.
 - e. nevím
9. Je dle Vašeho názoru ve Vaší zemi dostatečně podporováno vzdělávání v oblasti PODNIKÁNÍ v rámci terciárního (vysokoškolského) vzdělávání?
- a. ano
 - b. ne
 - c. nevím
10. Vyučujete se na Vaší univerzitě předmět zaměřený na RODINNÉ PODNIKÁNÍ?
- a. ano – jedná se o povinný předmět.
 - b. ano – jedná se o povinně-volitelný/volitelný předmět.
 - c. ne, ale dané téma je zařazeno do výukových osnov jiných předmětů
 - d. ne
 - e. nevím
11. Je dle Vašeho názoru ve Vaší zemi dostatečně podporováno vzdělávání s důrazem na RODINNÉ PODNIKÁNÍ v rámci terciárního (vysokoškolského) vzdělávání?
- a. ano
 - b. ne
 - c. nevím
12. Je ve Vaší zemi, dle Vašeho názoru, běžně používaný pojem "rodinný podnik"?
- a. ano
 - b. ne
13. Jsou ve Vaší zemi, dle Vašeho názoru, „rodinné podniky“ považovány za jedinečnou samostatnou formu podnikání na formální úrovni státu?
- a. ano
 - b. ne

14. Existuje ve Vaší zemi oficiálně zavedená definice rodinného podnikání zakotvená v právní legislativě?
- ano
 - ne
 - nevím
15. Existuje ve vaší zemi následující forma podpory pro rodinné podniky? U každé položky vyberte „ano“, pokud o dané podpoře pro rodinné podniky víte, nebo „ne“, pokud o ní nevíte.
- Finanční podpora určená rodinným podnikům (mikrofinancování, výhodné půjčky, grantová podpora, oborově cílená podpora,...).
 - Možnost pro rodinné podniky účastnit se vzdělávacích lekcí, kurzů nebo školení zaměřených na rozvoj obchodních kompetencí.
 - Podpora výzkumu, vývoje a inovací pro rodinné podniky.
 - Právní a poradenská pomoc se zakládáním, vedením a řízením rodinných podniků.
 - Možnost zapůjčení majetku a umožnění využívání veřejných prostor (např. k organizaci konferencí zaměřených na rodinné podnikání).
 - Dotace na vytvoření pracovních míst pro rodinné podnikání.
 - Jiné specifické programy určené pro rodinné podniky.
16. Považujete následující charakteristiky z hlediska legislativního ukotvení rodinného podnikání ve Vaší zemi za významné? U každé z následujících položek zvolte, prosím, možnost "ano" či "ne".
- Nadpoloviční většina společníků podniku je tvořena členy jedné rodiny.... a alespoň jeden člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu.
 - Většina hlasovacích práv je v rukou členů rodiny... a alespoň jeden člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu.
 - Většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace/svěřenecký fond nebo trust (resp. fond na ochranu správy dlouhodobého majetku)... a současně je alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo trustu.
 - Podnik je tvořen minimálně dvěma společníky či společníkem a zaměstnancem, přičemž oba pochází ze stejné rodiny.

- e. Nejméně jeden z členů rodiny je držitelem oprávnění k podnikání (např. živnostenské, řemeslné nebo obdobné oprávnění) nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.
- f. Jiná, prosím upřesněte

17. Jaké procento z celkového množství soukromých podniků ve Vaší zemi tvoří, dle Vašeho názoru, rodinné podniky?

- a. 0–20 %
- b. 21–40 %
- c. 41–60 %
- d. 61–80 %
- e. Více než 80 %

18. Vyberte tvrzení, se kterými souhlasíte. Můžete zvolit více odpovědí.

- a. Většinu mikropodniků (do 10 zaměstnanců) lze v mojí zemi považovat za rodinné podniky.
- b. Většinu malých podniků (11–50 zaměstnanců) lze v mojí zemi považovat za rodinné podniky.
- c. Většinu středně velkých podniků (51–250 zaměstnanců) lze v mojí zemi považovat za rodinné podniky.
- d. Většinu velkých podniků (více než 250 zaměstnanců) lze v mojí zemi považovat za rodinné podniky.

19. Koho považujete za členy rodiny z hlediska chápání rodinného podniku?

Zvolte, prosím, pouze jednu odpověď.

- a. Pouze úzká rodina (rodiče/manželé nebo partneři žijící ve společné domácnosti a jejich děti).
- b. Širší rodina (rodiče/manželé/partneři, děti, prarodiče, sourozenci) a další osoby příbuzné v přímé linii (př. bratřanci, sestřenice apod.).
- c. Široká rodina zahrnující jakkoliv spřízněné členy rodiny bez omezení příbuzenského stupně.
- d. Rodiče, manželé/partneři, děti a další blízcí přátelé (i pokrevně nepříbuzní, např. sousedé) žijící ve společné domácnosti.

20. U následujících tvrzení vyberte, prosím, jaké parametry musí (podle Vás) splňovat rodinný podnik. Na stupnici 1–5 hvězd ohodnoťte významnost daného faktoru (1 = není důležitý, 5 = velmi důležitý).

- a. Alespoň dva členové domácnosti jsou zapojeni do správy a řízení RP.
- b. V kotovaném RP je zapotřebí, aby rodina vlastnila majoritní (minimálně 25%) podíl akcií.
- c. Více než polovina zaměstnanců je v RP tvořena rodinnými příslušníky.
- d. Většina finančních zdrojů domácnosti je generována příjmem z daného RP.
- e. Většina členů rodiny se aktivně zajímá o dění v RP.
- f. Většina členů rodiny se aktivně podílí na rozhodování v RP.
- g. Většina rozhodovacích práv RP je v rodině, ať už přímo či nepřímo.
- h. V RP je zastoupeno nebo je plánováno zastoupení více rodinných generací.
- i. Záměrem RP je předat podnik budoucím rodinným generacím.
- j. Většina členů rodiny se ztotožňuje s hodnotami RP.
- k. Rodina (majitel podniku, převážná část rodiny,...) má shodné bydliště s místem/sídlem RP, nebo žije v jeho těsné blízkosti (např. vedlejší obec).

21. Chcete se podílet na přípravě projektů zaměřených na podporu rodinného podnikání a pokračovat v tomto výzkumu? Vyplnění druhá částí dotazníku Vám nezabere více, než 5 minut.

- a. Ano, chci se zúčastnit a pomoci při přípravě projektů zaměřených na podporu rodinného podnikání.
- b. Ne, chtěl bych nyní ukončit dotazník.

Děkuji Vám za účast v první části dotazníkového šetření.

Denisa Skrbková

22. Na stupnici od 1 do 5 ohodnoťte, prosím, míru Vašeho souhlasu s daným tvrzením (1 = zcela nesouhlasím, 5 = zcela souhlasím).

- a. Rodinné podniky jsou kreativnější (dokáží se na věci podívat jinými očima) než podniky nerodinné.
- b. Rodinné podniky jsou vynalézavější/mají vyšší sklony k invenci (přicházejí s mnoha novými návrhy a myšlenkami v různých situacích) než podniky nerodinné.

- c. Rodinné podniky jsou inovativnější (dokáží implementovat nové myšlenky) než podniky nerodinné.
- d. Činnost a produkty rodinných podniků lze považovat za jedinečné (těžko napodobitelné).
- e. Rodinné podniky vznikají nejčastěji v tzv. tradičních odvětvích (tradiční pro danou oblast – např. sklářství, textil, bižuterie, vinařství,...)
- f. Rodinné podniky mají častěji tzv. finanční polštář než podniky nerodinné.
- g. Rodinné podniky využívají pro své podnikání zejména vlastní zdroje.
- h. Rodinné podniky vytvářejí tzv. sociální polštář a podílejí se na tvorbě sociálního prostředí (tvorba sítí a vnějších vazeb na okolí).
- i. Rodinné podniky se více podílejí na ochraně a udržitelnosti životního prostředí než podniky nerodinné.
- j. Rodinné podniky mají užší vztah ke svému okolí (k lokalitě, kde podnikají) než podniky nerodinné.
- k. Rodinné podniky často přebírají úlohu vlády (vytváření pracovních míst, tvorba institucionálního prostředí,...).

23. V jakých odvětvích jsou rodinné podniky ve Vaší zemi nejčastěji činné?

Zvolte, prosím, maximálně 3 odpovědi.

- a. Zemědělství
- b. Zpracovatelský průmysl (chemický, strojírenský, hutnický, potravinářský, textilní, oděvní, sklářský,...)
- c. Obchod (velkoobchod/maloobchod)
- d. Cestovní ruch a pohostinství (výlety pro turisty, restaurační zařízení, hotelnictví...)
- e. Stavebnictví
- f. Architektura a strojírenství
- g. Reklama/Design/Marketing
- h. Finanční služby (bankovníctví, pojišťovnictví, investice, realitní kanceláře,...)
- i. Lidské zdraví a sociální práce
- j. Služby zaměřené na krásu (kadeřnické a kosmetické salóny,...)
- k. Informační a komunikační technologie (software, IT služby,...)
- l. Poradenství (lidské zdroje, právo, management, daně,...)

- m. Vzdělávání a školení, kurzy
- n. Jiné služby (např. doprava,...)
- o. Jiné

24. V jaké fázi cyklu fungování podniku a jakým problémům, podle Vás, nejčastěji čelí rodinné podniky ve Vaší zemi?

- a. Při zakládání podniku – nedostatečný finanční kapitál.
- b. Při zakládání podniku – nadměrné byrokratické překážky.
- c. Při zakládání podniku – nedostatečný lidský kapitál (nedostatečné vzdělání, znalosti a zkušenosti).
- d. Při fungování podniku – konflikty v rodině.
- e. Při fungování podniku – nedostatečný finanční kapitál pro rozvoj a expanzi podniku a inovace.
- f. Při fungování podniku – nedostatečný zájem rodiny o zapojení se do podnikání.
- g. Při předávání podniku, zajišťování nástupnictví.
- h. Jiné – prosím, specifikujte

25. Považujete za žádoucí se zabývat a věnovat specifické formě rodinného podnikání (z pohledu vědeckého výzkumu, nebo z pohledu konkrétního vymezení na úrovni státu apod.)?

- a. ano
- b. ne

26. Jaký Váš vlastní názor na rodinné podnikání? Zde je prostor pro vyjádření Vašich podnětů, komentářů a připomínek.

Velice Vám děkuji za účast v druhé (poslední) části dotazníkového šetření.

Denisa Skrbková

Příloha J – Dotazník k empirickému šetření 2

Family Business Vitality

Dear Sir/Madam,

I am writing to you – as a representative of a family business – to ask you to complete a questionnaire focused on the importance of individual criteria from the perspective of a family business. The questionnaire contains 30 statements divided into three sections. Please rate the importance of each statement in relation to the family business (i.e. your opinion on the importance, NOT the degree of implementation in your business).

The data collected will be anonymised and the results will only be presented in summarised form. The questionnaire should not take more than 5 minutes to complete.

Thank you for your co-operation.

Yours sincerely

Denisa Skrbková

denisa.skrbkova@tul.cz

1/3 part: Governance module

On a scale from 1 to 5, please, rate how important do you consider the following statement in relation to family business governance (1 – not important, 2 – little important, 3 – moderately important, 4 – important, 5 – highly important)

1. The firm has a written "constitution" which sets out: employee relations, code of conduct, firm values.

	1	2	3	4	5	
not important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	highly important

2. The firm has established internal governance bodies (e.g. family council, supervisory board, advisory board, etc.) to resolve potential conflicts.

	1	2	3	4	5	
not important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	highly important

3. Family members openly discuss ownership, leadership and succession issues.

	1	2	3	4	5	
not important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	highly important

4. In the family, the younger generation is continuously prepared for the future role of successors.

	1	2	3	4	5	
not important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	highly important

5. Succession is understood as a phase of business development. It is dealt with the point of view of handing over management, ownership and the impact on family relations.

	1	2	3	4	5	
not important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	highly important

6. The firm considers the legal aspects of transferring the firm to the next generation (legal form of the firm, link to tax aspects,...).

1 2 3 4 5

not important highly important

7. The firm considers the possibility of hiring a professional to handle the transfer process.

1 2 3 4 5

not important highly important

8. The founder of the firm has a vision of an active life in retirement.

1 2 3 4 5

not important highly important

9. The firm presents itself as a family business and relies on the advantages of a family business (cohesion, long-term existence, know-how...).

1 2 3 4 5

not important highly important

10. The firm is directly linked to the municipality (cooperation agreement, promotion by the municipality, maintenance of good relations).

1 2 3 4 5

not important highly important

2/3 part: Managerial module

1. Long-term family and business goals are specified for both the family and the business.

1 2 3 4 5

not important highly important

2. Not only the business owner but also the family members are involved in decisions about the strategic planning of the business.

1 2 3 4 5

not important highly important

3. The firm has a strategic plan for development, including the succession phase.

	1	2	3	4	5	
not important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	highly important

4. There is a clear organisational structure in the firm; roles and responsibilities are defined. Their performance is regularly evaluated.

	1	2	3	4	5	
not important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	highly important

5. Family conflicts are strictly separated from conflicts in the firm; communication in conflict resolution is open and efficient.

	1	2	3	4	5	
not important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	highly important

6. The employment policy for family members is elaborated; expected knowledge, skills and qualifications are defined. Further education is planned.

	1	2	3	4	5	
not important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	highly important

7. Non-family members (employees) are involved in business activities. The firm has tools to prevent family members from benefiting at the expense of non-family workers.

	1	2	3	4	5	
not important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	highly important

8. The firm provides job opportunities for people from the region.

	1	2	3	4	5	
not important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	highly important

9. The firm strives to obtain a socially/industrially recognised certificate.

	1	2	3	4	5	
not important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	highly important

10. The firm strives to be innovative while maintaining positive family relationships.
There is consensus within the firm and the family about the future.

	1	2	3	4	5	
not important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	highly important

3/3 part: Economic and financial module

1. The property of a firm and the private property of the owner and his family members are strictly separated.

	1	2	3	4	5	
not important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	highly important

2. A strategic financial plan has been prepared in the initial phase of the enterprise. It is continuously evaluated and updated.

	1	2	3	4	5	
not important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	highly important

3. The firm's own financial resources are mainly used to initiate and implement significant changes in the firm's development.

	1	2	3	4	5	
not important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	highly important

4. In the case of using external financial sources (e.g. leasing, credit, etc.), these options are compared and the most suitable option or combination is chosen.

	1	2	3	4	5	
not important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	highly important

5. In the firm, most of the profit is reinvested in its further development.

	1	2	3	4	5	
not important	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	highly important

6. Objective rules are established in advance for the distribution of profits among the family members.

1 2 3 4 5
not important ○ ○ ○ ○ ○ highly important

7. In the family business, the rules for financial growth are clearly defined, including other motivating factors/benefits (firm car, extra week of holidays, etc.).

1 2 3 4 5
not important ○ ○ ○ ○ ○ highly important

8. When planning major investments, the financial risks of these projects and the possible effects both within the firm and within the family are discussed and evaluated.

1 2 3 4 5
not important ○ ○ ○ ○ ○ highly important

9. The firm has a financial management control system. In the event of a dispute over major investments, the majority (e.g. the family, the board, etc.) decides by vote.

1 2 3 4 5
not important ○ ○ ○ ○ ○ highly important

10. The firm sponsors/supports selected activities at its business site and is active and committed to environmental protection.

1 2 3 4 5
not important ○ ○ ○ ○ ○ highly important

Příloha K – Dotazník k empirickému šetření 3⁶³

Family Business Vitality – answers awarded

Would you like to get an individual assessment of the internal health of your family business and win the membership at African Family Firms 2024?* Please, continue with reading and complete this questionnaire.

I am a doctoral student at the Faculty of Economics at the Technical University of Liberec in the Czech Republic. My research focuses on the topic of family businesses in African countries.

Since my voluntary internship in Tanzania at LEA primary school in Dongobesh in 2016, I have been working intensively on a development plan on how to improve the living standards of local people. Supporting family businesses in African countries seems to me to be the right way to go. This survey will not only help me to complete my study but also will serve as a resource in the future projects focused on supporting family businesses in Africa. The questionnaire should take about 20 minutes to complete.

As a motivation for taking part in our survey, we offer you the opportunity to provide an individual assessment of the internal health of your family business for free and possibility to win one of the following prizes:

- 2 x Gold Prize – you will get a free full year membership to African Family Firms NGO for the year 2024 (<https://www.africanfamilyfirms.org/>)
- 1 x Silver Prize – you will get a 50 % discount on African Family Firms NGO membership for the year 2024

Thank you for your cooperation.

Denisa Skrbková

denisa.skrbkova@tul.cz

Please do not forget to enter your e-mail address if you would like to get the evaluation of your family business and be entered into the prize draw. The draw will take place after the end of the questionnaire survey in August 2023.

⁶³ Dotazník je zkopírován z české verze operačního systému, a proto se pokyny k jednotlivým otázkám zobrazují v českém jazyce.

1. Are you registered with a **NON-governmental** organisation African Family Firms? *

Yes

No

2. What is the ownership share that is in the hands of your family? *

0-49% (minority owner)

50%

51-100% (majority owner)

3. In which country is the firm registered? *

Vyberte odpověď.



4. Where do you operate your business? *

in a rural area

in a town of 5.000 - 50.000 inhabitants

in a big city of more than 50.000 inhabitants

5. In which year does the family started to run this business? *

Hodnotou musí být číslo.

6. Which generation is nowadays leading the firm? *

Vyberte odpověď.



7. How many employees (full-time positions) are currently employed in your firm? (including owners) *

Hodnotou musí být číslo.

8. How many of the employees (including owners) are family members? *

Hodnotou musí být číslo.

9. What is the annual turnover of your family business? *

- less than USD 2 million
- between USD 2 - 10 million
- between 10 - 50 million
- between USD 50 - 250 million
- more than USD 250 million

10. Who do you consider a member of the family in terms of the concept of a family business? *

- Parents/husband or wife or partners living in the same household and their children.
- Extended family (parents/husband or wife/partner, children, grandparents, siblings and other relatives in direct line (e.g. cousins)).
- Extended family including all related family members without restriction.
- Parents/husband or wife or partner living in the same household and their children and close friends (people living with you; neighbours)
- Jiné

11. In which economic sector does your company operate? *

Vyberte odpověď.



12. How would you rate your company's performance compared with your competitors over 3 years? *

	Much worse	Worse	Same	Better	Much better
Sales growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Market share growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profit growth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Job creation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. How would different persons/groups react to management succession of your family firm to a person from the family: *

	Very negatively	Negatively	Neutrally	Positively	Very positively
Family members	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Non-family organizationa l's members	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Important customers and suppliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Owners of family firms in my network	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Circle of family friends	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Family business internal health

1/3 part: Governance module

14. The company has a written "constitution" which sets out: employee relations, company values. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. The company has established internal governance bodies (e.g. family council, supervisory board, advisory board, etc.) to resolve potential conflicts. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Family members openly discuss ownership, leadership and succession issues. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. In the family, the younger generation is continuously prepared for the future role of successors. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Succession is understood as a phase of business development and prepared with the point of view of handing over management, ownership and the impact on family relations. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. The company considers the legal aspects of transferring the company to the next generation (based on legal form of the company or taxation,...). *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. The company considers the possibility of hiring a professional to transfer the company to the next generation. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. The majority owner of the company has a vision of an active life in retirement (inside and/or outside the company). *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. The company presents itself as a family business and relies on the advantages of a family business (tradition, cohesion, long-term existence, know-how...). *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. The company built strong relationships with municipality and other institutions. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Family business internal health

2/3 part: Managerial module

24. Long-term family and business goals are specified for both the family and the business. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Not only the business owner but also the family members are involved in decisions about the strategic planning of the business. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. The company has a strategic plan for development, including the succession phase. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. There is a clear organisational structure in the company; roles and responsibilities are defined. Their performance is regularly evaluated. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Family conflicts are strictly separated from conflicts in the company; communication in conflict resolution is open and efficient. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. The employment policy for family members is elaborated; expected knowledge, skills and qualifications are defined. Further education is planned. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. Non-family members (employees) are involved in business activities and treated as part of the family. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. The company provides job opportunities for people from the region. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. The company tries to obtain a socially/industrially recognised certificate. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. The company tries to be innovative while maintaining positive family relationships. There is consensus within the company and the family about the future. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Family business internal health

3/3 part: Economic module

34. The property of a company and the private property of the owner and his family members are strictly separated. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. A strategic financial plan has been prepared in the initial phase of the enterprise. It is continuously evaluated and updated. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. The company's own financial resources are mainly used to initiate and implement significant changes in the company's development. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37. In the case of using external financial sources (e.g. leasing, credit, etc.), these options are compared and the most suitable option or combination is chosen. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

38. In the company, most of the profit is reinvested in its further development. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

39. Objective rules are established in advance for the distribution of profits among the family members. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

40. In the family business, the rules for financial growth are clearly defined, including other motivating factors/benefits (firm car, extra week of holidays, etc.) *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

41. When planning major investments, the financial risks of these projects and the possible effects both within the company and within the family are discussed and evaluated. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

42. The company has a financial management control system. In the event of a dispute over major investments, the majority (e.g. the family, the board, etc.) decides by vote. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

43. The company is very active in promoting and sponsoring social activities at the community level. *

	Not implement	Solved randomly	Solved according to intuition, experience	Planned	Partially implement	Fully implement
Statement is	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Thank you for fulfilling the first part of the questionnaire

PLEASE, GIVE US ONLY **5 MORE MINUTES**

44. If you are interested in a receiving an assessment of the vitality of your family business, please enter your e-mail address here:

Zadejte svoji odpověď.

45. Why are you involved/did you start this family business? *

- To took advantage of business opportunity.
- I did not have better choices for work.
- Combination of both of the above.
- I had a job but wanted to find better opportunities.
- Jiné



46. Has your firm profited from any governmental support (grants, programmes) in the last 3 years? *

Yes

No

47. Please, specify what kind of support did you use (more responses possible): *

- education programme - focusing on general knowledge and skills
- education programme - focusing on subject/technical knowledge and skills
- educational programme - focusing on financial / entrepreneurial / business knowledge and skills
- financial support (use of preferential loans for entrepreneurs, micro-credits, grants)
- subsidies for job creation and maintenance
- support for research, development and innovation
- legal and advisory assistance
- renting property and public spaces (e.g. to organise conferences)
- Jiné

48. Please, specify why you did not use any governmental support (more responses possible): *

- unaware about the existence of the external support service
- high cost of service fee
- support services not located in our area of operation
- external support not needed
- time constraint – too busy to seek external support
- support not relevant to our needs
- too complicated application process for obtaining the support/ high bureaucracy
- government intervention in company's activities
- Jiné

49. What is the biggest burden of running a business (*choose 1-3 items only*): *

Vyberte prosím maximálně 3 možnosti/í.

- Access to finance
- Access to land
- Business licensing and permit
- Corruption
- Crime
- Customs regulations
- Inadequately educated workforce
- Labor regulations
- Political instability
- Unfair practices of competitors
- Social Insurance
- Tax rates
- Infrastructure (transport of gas, electricity, new roads,...)
- There are no burdens.
- Jiné

50. To what extent do you agree with the following statement:

In my country the government considers a family business to be a unique business entity (separately identified from other business). *

strongly disagree ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ strongly agree

51. Do you think that the following taxes should be increased or decreased in your country? *

	Significantl y decreased or abolish	Slightly decrease	Stay the same	Slightly increase	Significantl y increased
Inheritance tax	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gift tax	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52. How well do you trust *

	Do NOT trust at all	Rather do NOT trust		Rather trust	Trust completely
Your family	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Your neighborhoo d	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
People you know personally	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
People you meet for the first time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Institutions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

53. For each of the following, indicate how important it is in your life *

	NOT at all important	Rather NOT import ant		Rather important	Very important
Family	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Friends	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politics	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Religion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Please indicate the extent to which you agree with the following statements:
In my family..

54. ...family members really help and support one another. *

Strongly disagree ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Strongly agree

55. ...there is a feeling of togetherness in our family. *

Strongly disagree ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Strongly agree

56. ...our family does things together. *

Strongly disagree ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Strongly agree

57. ...we really get along well with each other. *

Strongly disagree ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Strongly agree

58. ...family members seem to avoid contact with each other when at home. *

Strongly disagree ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Strongly agree

59. ...the wishes of the older generation are obeyed. *

Strongly disagree ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Strongly agree

60. ...older and younger members have equal amounts of power. *

Strongly disagree ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Strongly agree

61. ...the younger generation is encouraged to express their opinion. *

Strongly disagree ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Strongly agree

62. ...we take time to listen to each other. *

Strongly disagree ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Strongly agree

63. ... we are honest rather than polite in how we communicate with each other. *

Strongly disagree ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Strongly agree

64. ... we do openly express our opinions. *

Strongly disagree ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Strongly agree

65. ...we can talk openly about most issues (including taboo topics). *

Strongly disagree ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Strongly agree

To what extent do you agree with the following statements describing you as a person:

66. I am able to protect my personal interests. *

Strongly agree ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Strongly disagree

67. When I make plans, I am almost certain I can make them work. *

Strongly agree ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Strongly disagree

68. I can pretty much determine what will happen in my life. *

Strongly agree ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ Strongly disagree

69. Do you have any children? *

Yes

No

To what extent do you agree with the following statement : At least one my child ...

70. ...has the ability to run the business successfully in the long-term. *

strongly disagree ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ strongly agree

71. ...has expressed an interest in taking over the business. *

strongly disagree ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ strongly agree

72. ...is able to sustain the burden of financing the succession. *

strongly disagree ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ strongly agree

73. ...supported the unity of the family firm over their individual wealth. *

strongly disagree ☆ ☆ ☆ ☆ ☆ strongly agree

74. Number of wives/husbands: *

Hodnotou musí být číslo.

75. Your gender *

- Male
- Female
- Other

76. Your highest educational qualifications? *

- No education/pre-primary
- Primary/basic
- Secondary/vocational
- Post secondary (upper/advanced/national certificate)
- Tertiary (university/postgraduate diploma)
- Jiné

77. Field of education *

- Business, law
- Technology, engineering, IT
- Nature science
- Humanities, art
- General education
- Jiné

78. Do you have an additional comment?

Zadejte svoji odpověď.

Thank you very much for your cooperation.

Denisa Skrbková (denisa.skrbkova@tul.cz)

Do you know any African family businesses? Please forward this questionnaire to them. Thank you!

79. If you would like to be entered into the prize draw for membership in AFF (<https://www.africanfamilyfirms.org/>), please enter your e-mail address here:

Zadejte svoji odpověď.



Family Business Viability – Scorecard



ID/e-mail: [REDACTED]

Overall Viability:
C – Good Viability (51.59%)

This report is based on the answers you selected in our survey “Family Business Viability — answers awarded.” The viability rating of your family business is assessed for each module separately and then in aggregate (Overall Viability). The overall index is the average sum of all criteria.

The rating scale is as follow:

A	83.34% - 100.00%	Excellent Viability
B	66.68% - 83.33%	Very Good Viability
C	50.01% - 66.67%	Good Viability
D	33.34% - 50.00%	Good Viability with a Tendency to Decline
E	16.68% - 33.33%	Weak Viability
F	0.00% - 16.67%	Poor Viability



African Family Firms
Commission (AFCF) - Commission for African Family Firms

MODULE 1 – GOVERNANCE

Evaluation of this Module: E – Weak Viability (32.90%)

In the case of a viability rating of “E,” we can conclude that not enough attention is paid to the strategy for the further development of your family business. Family members see no reason to deal with the management of their business and to settle the question of succession. This may be due to the fact that your family business is still run by the first/founding generation. However, it is important to be aware that life brings many obstacles and this course of action can jeopardize not only the existence of the business, but also the relationships within the family.

To improve your position, we recommend prudence in the area of family relations and supplementing your knowledge on dealing with succession from an ownership perspective and its impact on family relations. After 14 years of running a successful business, you should already be discussing and planning the succession phase thereof. The focus should be on the possibilities of transferring the business (management and ownership) and understanding the transfer as the next phase of the company's development. It would also be beneficial to define the relationship between family and non-family employees in relation to the business.

Příloha L – Individuální posouzení vitality rodinné podniku (příklad)

Příloha zahrnuje ukázkou hodnocení vitality rodinného podnikání tak, jak bylo distribuováno zájemcům o dané posouzení vitality vlastního podniku v rámci empirického šetření 3.



MODULE 2 – MANAGEMENT

Evaluation of this Module: C – Good Viability (58.74%)

In the area of management processes, your company achieved a rating of "C." This means you are aware of the importance of managing the company's employees including family members and of precisely defining functions, roles, and structures. You also pay attention to future planning and strategic development. Despite that some human resources and development strategies are only partially implemented or still in the planning phase, your company has the potential to achieve better results in this area in the future. However, this positive development depends on the implementation of the planned changes.

When you formulate a strategy for the further development of your family business, you should not forget to plan the further training and education of your current employees or to continuously improve the quality of services or production processes. It is also essential to consider the resolution of conflicts arising from the implementation of changes and improvement of communication within the business and family.

MODULE 3 – ECONOMIC-FINANCIAL

Evaluation of this Module: C – Good Viability (52.59% - marginal value to evaluation D)

An assessment of "C" for the financial-economic module means movement in this direction has already begun based on a previously prepared plan. However, after assessing the implementation indicated for the individual statements, we give your economic-financial module a grade of "D." This means that you have good economic-financial viability, which could decline if not systematically addressed. In other words, you manage the finances of your business based on your intuition and do not emphasize financial planning and the strategic management of financial resources. Only some major investments are discussed within the family, and disputes about them are usually settled authoritatively without the majority consent of family members. Your private and family business assets are only partially separated. There are no rules for the remuneration of family members and they are paid according to the situation. When deciding on other forms of financing, there is not much discussion, and the most suitable form is usually chosen based on intuition alone.

Therefore, to improve your economic-financial situation, it is necessary to monitor the economic situation in the industry and the trends in financial management, and supplement financial education and training if necessary.

Příloha M – Oznámení o výhře (příklad)

Příloha zahrnuje obrázek 16k, který představuje oznámení o hlavní výhře na základě zapojení se do slosování v rámci *empirického šetření 3*, viz kapitola 5.3.1.

FACULTY OF ECONOMICS TUL



Dear Sir/Madam,

we are writing to you regarding your participation in our survey „Family Business Vitality - answers awarded“. We are pleased to inform you that you have won

Gold Prize

free full year membership to African Family Firms NGO for the year 2024

To claim your prize, please send confirmation of prize acceptance directly to tsitsi@tsitsimutendi.com.

If your company meets all the criteria for membership of AFF, all you need to do is register on the website (with your e-mail address [REDACTED]) https://form.jotform.com/African_Family/AFF_Member_Application.

Your prize will then be automatically linked to your company.

Yours sincerely,



Tsitsi Mutendi
Co-Founder of African Family Firms
tsitsi@tsitsimutendi.com



Denisa Skrbková and EF TUL
denisa.skrbkova@tul.cz

Obrázek 16k: Oznámení o hlavní výhře
zdroj: vlastní zpracování

Příloha N – Bonferroniho test párového srovnání

Příloha obsahuje tabulku 3n, která zahrnuje výsledky Bonferroniho testu párového srovnání všech tvrzení (resp. jejich hodnocení) o rodinném podnikání z pohledu zástupců vysokých škol, jak bylo uvedeno v kapitole 6.1.1.

Tabulka 3n: Bonferroni test párového srovnání pro všechna tvrzení

Srovnání	Testová statistika	Std. testová statistika	Sig.*	Upr. Sig.**
Tvrzení 5 – Tvrzení 3	0,086	0,003	0,997	1,000
Tvrzení 5 – Tvrzení 6	-0,286	-0,011	0,991	1,000
Tvrzení 5 – Tvrzení 4	3,571	0,139	0,889	1,000
Tvrzení 5 – Tvrzení 10	-3,814	-0,148	0,882	1,000
Tvrzení 5 – Tvrzení 8	-25,814	-1,005	0,315	1,000
Tvrzení 5 – Tvrzení 11	-54,629	-2,126	0,033	1,000
Tvrzení 5 – Tvrzení 1	68,343	2,660	0,008	0,429
Tvrzení 5 – Tvrzení 7	-78,029	-3,037	0,002	0,131
Tvrzení 5 – Tvrzení 9	-83,500	-3,250	0,001	0,063
Tvrzení 5 – Tvrzení 2	101,971	3,969	0,000	0,004
Tvrzení 3 – Tvrzení 6	-0,200	-0,008	0,994	1,000
Tvrzení 3 – Tvrzení 4	-3,486	-0,136	0,892	1,000
Tvrzení 3 – Tvrzení 10	-3,729	-0,145	0,885	1,000
Tvrzení 3 – Tvrzení 8	-25,729	-1,001	0,317	1,000
Tvrzení 3 – Tvrzení 11	-54,543	-2,123	0,034	1,000
Tvrzení 3 – Tvrzení 1	68,257	2,657	0,008	0,434
Tvrzení 3 – Tvrzení 7	-77,943	-3,034	0,002	0,133
Tvrzení 3 – Tvrzení 9	-83,414	-3,247	0,001	0,064
Tvrzení 3 – Tvrzení 2	101,886	3,966	0,000	0,004
Tvrzení 6 – Tvrzení 4	3,286	0,128	0,898	1,000
Tvrzení 6 – Tvrzení 10	-3,529	-0,137	0,891	1,000
Tvrzení 6 – Tvrzení 8	-25,529	-0,994	0,320	1,000
Tvrzení 6 – Tvrzení 11	-54,343	-2,115	0,034	1,000
Tvrzení 6 – Tvrzení 1	68,057	2,649	0,008	0,444
Tvrzení 6 – Tvrzení 7	-77,743	-3,026	0,002	0,136
Tvrzení 6 – Tvrzení 9	-83,214	-3,239	0,001	0,066
Tvrzení 6 – Tvrzení 2	101,686	3,958	0,000	0,004
Tvrzení 4 – Tvrzení 10	-0,243	-0,009	0,992	1,000
Tvrzení 4 – Tvrzení 8	-22,243	-0,866	0,387	1,000
Tvrzení 4 – Tvrzení 11	-51,057	-1,987	0,047	1,000
Tvrzení 4 – Tvrzení 1	64,771	2,521	0,012	0,643
Tvrzení 4 – Tvrzení 7	-74,457	-2,898	0,004	0,206
Tvrzení 4 – Tvrzení 9	-79,929	-3,111	0,002	0,102
Tvrzení 4 – Tvrzení 2	98,400	3,830	0,000	0,007

Srovnání	Testová statistika	Std. testová statistika	Sig.*	Upr. Sig.**
Tvrzení 5 – Tvrzení 3	0,086	0,003	0,997	1,000
Tvrzení 10 – Tvrzení 8	22,000	0,856	0,392	1,000
Tvrzení 10 – Tvrzení 11	-50,814	-1,978	0,048	1,000
Tvrzení 10 – Tvrzení 1	64,529	2,512	0,012	0,661
Tvrzení 10 – Tvrzení 7	74,214	2,889	0,004	0,213
Tvrzení 10 – Tvrzení 9	79,686	3,102	0,002	0,106
Tvrzení 10 – Tvrzení 2	98,157	3,821	0,000	0,007
Tvrzení 8 – Tvrzení 11	-28,814	-1,122	0,262	1,000
Tvrzení 8 – Tvrzení 1	42,529	1,655	0,098	1,000
Tvrzení 8 – Tvrzení 7	52,214	2,032	0,042	1,000
Tvrzení 8 – Tvrzení 9	-57,686	-2,245	0,025	1,000
Tvrzení 8 – Tvrzení 2	76,157	2,964	0,003	0,167
Tvrzení 11 – Tvrzení 1	13,714	0,534	0,593	1,000
Tvrzení 11 – Tvrzení 7	23,400	0,911	0,362	1,000
Tvrzení 11 – Tvrzení 9	28,871	1,124	0,261	1,000
Tvrzení 11 – Tvrzení 2	47,343	1,843	0,065	1,000
Tvrzení 1 – Tvrzení 7	-9,686	-0,377	0,706	1,000
Tvrzení 1 – Tvrzení 9	-15,157	-0,590	0,555	1,000
Tvrzení 1 – Tvrzení 2	-33,629	-1,309	0,191	1,000
Tvrzení 7 – Tvrzení 9	-5,471	-0,213	0,831	1,000
Tvrzení 7 – Tvrzení 2	23,943	0,932	0,351	1,000
Tvrzení 9 – Tvrzení 2	18,471	0,719	0,472	1,000

* Každý řádek testuje nulovou hypotézu, že rozdělení daných dvou vzorků jsou stejná.

**Bonferroniho korekce párového srovnání (viz vzorec (5)).

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha O – Tabulka četností: identifikace RP na formální úrovni jako samostatné formy podnikání a podpora pro RP

Příloha obsahuje tabulku 4o, která představuje tabulku četností pro proměnné *identifikace rodinného podniku na formální úrovni jako samostatné formy podnikání a existence vybraných forem podpory pro rodinné podniky*, jak bylo uvedeno v kapitole 6.1.3.

Tabulka 4o: Tabulka četností pro: identifikace RP na formální úrovni jako samostatné formy podnikání a existence vybraných forem podpory pro RP

	Samostatná forma podnikání na formální úrovni			
		ne	ano	
Finanční podpora	Hodnota	ne	16	6
	Očekávaná hodnota		13,8	8,2
	Hodnota	ano	6	7
	Očekávaná hodnota		8,2	4,8
Vzdělávací kurzy	Hodnota	ne	11	6
	Očekávaná hodnota		10,7	6,3
	Hodnota	ano	11	7
	Očekávaná hodnota		11,3	6,7
Podpora výzkumu, vývoje a inovací	Hodnota	ne	14	7
	Očekávaná hodnota		13,2	7,8
	Hodnota	ano	8	6
	Očekávaná hodnota		8,8	5,2
Právní a poradenská pomoc	Hodnota	ne	17	4
	Očekávaná hodnota		13,2	7,8
	Hodnota	ano	5	9
	Očekávaná hodnota		8,8	5,2
Zapůjčení majetku a veřejných prostor	Hodnota	ne	15	4
	Očekávaná hodnota		11,9	7,1
	Hodnota	ano	7	9
	Očekávaná hodnota		10,1	5,9
Dotace na vytvoření pracovních míst	Hodnota	ne	17	5
	Očekávaná hodnota		13,8	8,2
	Hodnota	ano	5	8
	Očekávaná hodnota		8,2	4,8
Další specifické RP programy	Hodnota	ne	21	5
	Očekávaná hodnota		16,3	9,7
	Hodnota	ano	1	8
	Očekávaná hodnota		5,7	3,3

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha P – Jednotlivé výroky pro hodnocení vitality RP

Správní modul

- Výrok 1a. Podnik má písemné „stanovy“, které určují vztahy mezi zaměstnanci, kodex chování, podnikové hodnoty.
- Výrok 2a. Podnik má zřízeny vnitřní řídicí orgány (např. rodinná rada, dozorčí rada, poradní sbor atd.), které řeší případné konflikty.
- Výrok 3a. Členové rodiny otevřeně diskutují o otázkách vlastnictví, vedení a nástupnictví.
- Výrok 4a. V rodině je mladší generace průběžně připravována na budoucí roli nástupců.
- Výrok 5a. Nástupnictví je chápáno jako fáze rozvoje podniku. Je řešeno z hlediska předání vedení, vlastnictví a dopadu na rodinné vztahy.
- Výrok 6a. Podnik zvažuje právní aspekty předání podniku další generaci (právní forma, vazba na daňové aspekty,...).
- Výrok 7a. Podnik zvažuje možnost najmout si profesionála, který by se procesem převodu rodinného podniku zabýval.
- Výrok 8a. Zakladatel podniku má představu o aktivním životě v důchodu.
- Výrok 9a. Podnik se prezentuje jako rodinný podnik a apeluje na pozitiva rodinného podnikání (soudržnost, dlouhodobá existence, know-how...).
- Výrok 10a. Podnik má úzkou vazbu na obec (dohoda o spolupráci, propagace ze strany obce, udržování dobrých vztahů).

Manažerský modul

- Výrok 1b. Dlouhodobé rodinné a podnikatelské cíle jsou specifikovány jak pro rodinu, tak pro podnik.
- Výrok 2b. Na rozhodování o strategickém plánování podniku se podílí nejen majitel podniku, ale i členové rodiny.
- Výrok 3b. Podnik má strategický plán rozvoje, včetně fáze nástupnictví.
- Výrok 4b. V podniku existuje jasná organizační struktura; jsou definovány role, úkoly a odpovědnosti. Jejich plnění je pravidelně vyhodnocováno.
- Výrok 5b. Rodinné konflikty jsou striktně odděleny od konfliktů v podniku; komunikace při řešení konfliktů je otevřená a efektivní.
- Výrok 6b. V podniku je zpracována politika zaměstnanosti rodinných příslušníků, jsou definovány očekávané znalosti, dovednosti, kvalifikace. Plánuje se další průběžné vzdělávání.

- Výrok 7b. Do podnikatelských aktivit jsou zapojeni i nerodinní členové (zaměstnanci) podniku. Podnik má připraveny nástroje, aby nedocházelo k protěžování rodiny v podniku na úkor spolupracovníků mimo rodinu.
- Výrok 8b. Podnik poskytuje pracovní příležitosti lidem z regionu.
- Výrok 9b. Podnik usiluje o získání společensky/oborově uznávaného certifikátu.
- Výrok 10b. Podnik se snaží být inovativní a zároveň udržovat pozitivní rodinné vztahy. V podniku a v rodině panuje shoda ohledně budoucnosti.

Hospodářský (ekonomicko-finanční) modul

- Výrok 1c. Majetek podniku a soukromý majetek majitele a jeho rodinných příslušníků jsou striktně odděleny.
- Výrok 2c. V počáteční fázi podniku byl vypracován strategický finanční plán. Ten je průběžně vyhodnocován a aktualizován.
- Výrok 3c. Vlastní finanční zdroje podniku jsou využívány především k iniciaci a realizaci významných změn v rozvoji podniku.
- Výrok 4c. V případě využití externích finančních zdrojů (např. leasing, úvěr apod.) jsou tyto možnosti porovnávány a je zvolena nejvhodnější varianta nebo kombinace.
- Výrok 5c. V podniku je většina zisku reinvestována do jejího dalšího rozvoje.
- Výrok 6c. Pro rozdělení zisku mezi členy rodiny jsou předem stanovena objektivní pravidla.
- Výrok 7c. V rodinném podniku jsou jasně stanovena pravidla pro finanční růst, včetně dalších motivačních faktorů/výhod (služební auto, týden dovolené navíc apod.).
- Výrok 8c. Při plánování velkých investic jsou diskutována a vyhodnocována finanční rizika těchto projektů a možné dopady na stabilitu rodiny/podniku.
- Výrok 9c. V podniku je zaveden systém kontroly finančního řízení. V případě sporu o významných investicích rozhoduje většina (např. rodina, představenstvo atd.) hlasováním.
- Výrok 10c. Podnik sponzoruje/podporuje vybrané aktivity v místě svého podnikání, je aktivní a angažuje se v ochraně životního prostředí.

Příloha Q – Úprava modelu hodnocení vitality RP dle metodiky EF TUL

Pro možné návrhy úprav pro zjednodušení modelu hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL byl nejprve aplikován Likertův koeficient diferenciacce (viz vzorec (7)) na data získaná z českých rodinných podniků, poskytnutá tvůrci původního modelu. V druhém kroku byla využita vlastní data získaná z rodinných podniků v subsaharské Africe v rámci *empirického šetření 3*. A ve třetím kroku došlo k aplikaci Likertova koeficientu diferenciacce na sloučená data získaná v podmínkách českého prostředí dohromady s daty ze subsaharské Afriky. V případě, že Likertův koeficient vychází menší, než 0,5, obecně to znamená, že tyto položky respondenty příliš nediferencují a je možné je z modelu vypustit (Malý, 2001).

Pro možnost využití Likertova koeficientu diferenciacce, byla nejprve posunuta škála hodnocení jednotlivých výroků z 0 až 5 na 1 až 6. Výsledky Likertova koeficientu diferenciacce pro každé tvrzení u všech třech modulů (správní, manažerský a hospodářský) pro data z ČR, subsaharské Afriky a souhrnná data zachycuje tabulka 5q: V každém modulu jsou červeně označena ta tvrzení, která respondenty příliš nediferencují. Tedy ta, kde Likertův koeficient vychází menší, než 0,5 a bylo by proto možné je z hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL vypustit. Jednotlivá tvrzení jsou uvedena v příloze P.

Tabulka 5q: Vyhodnocení Likertova koeficientu diferenciacce

Správní modul	Tvrzení	1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a	8a	9a	10a
	ČR	0,88	0,44	0,61	0,67	0,65	0,81	0,62	0,52	0,93	0,68
Afrika	0,51	0,64	0,56	0,52	0,59	0,59	0,77	0,32	0,43	0,40	
Komplet	0,89	0,87	0,77	0,78	0,81	0,90	0,99	0,56	0,70	0,62	
Manažerský modul	Tvrzení	1b	2b	3b	4b	5b	6b	7b	8b	9b	10b
	ČR	0,55	0,90	0,45	0,64	0,80	0,76	0,82	0,44	0,46	0,62
	Afrika	0,57	0,51	0,62	0,60	0,64	0,67	0,57	0,51	0,52	0,50
	Komplet	0,82	0,74	0,76	0,73	0,94	0,84	0,80	0,69	0,67	0,70
Hospodářský modul	Tvrzení	1c	2c	3c	4c	5c	6c	7c	8c	9c	10c
	ČR	0,74	0,67	0,76	0,24	0,89	0,63	0,38	0,98	0,52	0,31
	Afrika	0,66	0,53	0,54	0,49	0,73	0,58	0,59	0,52	0,54	0,46
	Komplet	0,82	0,68	0,81	0,67	0,89	0,77	0,75	0,78	0,71	0,68

Zdroj: vlastní zpracování

Jak tabulka 5q naznačuje, přestože byly identifikovány položky, které příliš nediferencují respondenty v ČR a zároveň nediferencují respondenty v Africe, při

sloučení obou výzkumných vzorků dosáhl Likertův koeficient diferenciaci vyšších hodnot.

Závěrem lze tedy říci, že při využití modelu hodnocení vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL v rozdílných kulturách nelze doporučit vynechání žádného z daných tvrzení. Při jeho využití v podmínkách ČR či SA zvláště, je možné některá tvrzení vypustit. Konkrétně se jedná o tvrzení 2a ve správním modulu, 3b, 8b a 9b v manažerském modulu a 4c, 7c a 10c v hospodářském (ekonomicko-finančním) modulu) při využití modelu v rámci šetření v prostředí ČR; a tvrzení 8a a 9a ve správním modulu a 4c a 10c v hospodářském (ekonomicko-finančním) modulu při využití v rámci šetření mezi rodinnými podniky v subsaharské Africe. V takovém případě je však třeba upozornit na nutnost vytvoření nových vah při eliminaci daných tvrzení.

Příloha R – Dědická a darovací daň

V této příloze jsou jednak shrnuty reálné výše dědické a darovací daně ve vybraných státech subsaharské Afriky v roce 2022 (viz tabulka 6r) a dále je zachyceno vyjádření názoru respondentům *empirického šetření 3* o tom, zda se v jejich zemi mají tyto dvě specifické daně snížit či zrušit, ponechat stejné nebo zvýšit (viz tabulka 7r a 8r).

Tabulka 6r: Dědická a darovací daň ve vybraných státech SA, r. 2022

	Dědická daň	Darovací daň
Jihoafrická republika	20–25 %	20–25 %
Ghana	daň neexistuje	25 % (nerezidenti), 35 % (rezidenti) ⁶⁴
Nigérie	0 %	0 %
Tanzanie	0 %	0 %
Keňa	0 %	0 %

zdroj: vlastní zpracování dle PwC (2023) a KPMG (2023)

Dědická a darovací daň patří v Jihoafrické republice, Japonsku a Venezuele mezi nejvyšší na světě. Ve Venezuele se sazba dědické a darovací daně pohybuje dokonce ve výši 55 % z hodnoty veškerého zděděného nebo získaného majetku, který musí být oceněn na základě aktuálních tržních hodnot (KPMG, 2023; PwC, 2023). Vysoká dědická a darovací daň je zavedena i v Jižní Koreji, Španělsku a Francii. Zde ale existuje velké množství udělovaných výjimek, takže vysoké daně neplatí téměř nikdo (KPMG, 2023). V Jihoafrické republice se dědická daň vybírá ze zdanitelné částky pozůstalosti zemřelé osoby. Od čisté hodnoty pozůstalosti se odečte sleva ve výši 3,5 milionu ZAR (jihoafrický rand), aby se určila zdanitelná částka, z níž se vypočítá daň z pozůstalosti ve výši 20 % z hodnoty pozůstalosti, pokud nepřesahuje 30 milionů ZAR, a ve výši 25 %, pokud hodnota pozůstalosti přesahuje 30 milionů ZAR (PwC, 2023).

Darovací daň ve výši 20 % z hodnoty darovaného majetku (v případě, že jeho celková cena nepřesahuje 30 milionů ZAR), platí v Jihoafrické republice fyzické osoby, které jsou jihoafrickými rezidenty. Daň ve výši 25 % pak platí fyzické osoby v případě, že hodnota darovaného majetku přesahuje 30 milionů ZAR. Mezi osvobozené dary patří dary mezi manželi, dary poskytnuté schváleným veřejně prospěšným organizacím a všechny ostatní dary fyzické osoby, které v průběhu zdaňovacího období nepřesáhnou v úhrnu 100 000 ZAR (PwC, 2023).

⁶⁴ Dar přijatý fyzickou osobou je zahrnut do zdanitelného příjmu fyzické osoby a je zdaněn platnou sazbou daně ve výši 25 % (pro nerezidenty) nebo nejvyšší mezní sazbou ve výši 35 % (pro rezidenty). Fyzická osoba si však může zvolit a uplatnit 25% daň na dary přijaté v souvislosti s jinými činnostmi než s podnikáním nebo zaměstnáním (PwC, 2023).

Tabulka 7r a tabulka 8r zachycuje vyjádření názoru respondentům *empirického šetření 3* o tom, zda se v jejich zemi mají tyto dvě specifické daně (dědická a darovací) snížit či zrušit, ponechat stejné nebo zvýšit.

Tabulka 7r: Hodnocení dědické daně

Dědická daň	Snížit či zrušit		Zůstat stejná		Zvýšit	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ghana	31	22,3	2	1,4	0	0
Nigérie	0	0	22	15,8	11	7,9
Keňa	1	0,7	4	2,9	2	1,4
Jihoafrická republika	27	19,4	7	5	1	0,7
Tanzanie	0	0	22	15,8	9	6,5
Celkem	59	42	57	41	23	17

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8r: Hodnocení darovací daně

Darovací daň	Snížit či zrušit		Zůstat stejná		Zvýšit	
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Ghana	25	18	7	5	1	0,7
Nigérie	0	0	17	12,2	16	11,5
Keňa	0	0	6	4,3	1	0,7
Jihoafrická republika	27	19,4	7	5	1	0,7
Tanzanie	0	0	22	15,8	9	6,5
Celkem	52	37,4	59	42,4	28	20,1

zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné, v zemích, v nichž jsou daně daně zavedeny, by respondenti ve velké míře upřednostnili jejich snížení či zrušení.

Následně došlo k prozkoumání vztahu mezi státem, v němž rodinný podnik působí a tím, zda považuje za největší překážku podnikání právě daňovou sazbu, viz tabulka 9r. Na základě získaných dat došlo k vyhodnocení odpovědí pomocí Fisherova exaktního testu (viz vzorec (2)), na jehož základě bylo možné zamítnout nulovou hypotézu o nezávislosti daných proměnných.

Tabulka 9r: Kontingenční tabulka: Překážka daňová sazba a stát

Překážka – daňová sazba	Ne		Ano		Celkem	
	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ghana	4	2,9 %	39	20,9 %	33	23,7 %
Nigérie	33	23,7 %	0	0,0 %	33	23,7 %
Keňa	7	5,0 %	0	0,0 %	7	5,0 %
Jihoafrická republika	5	3,6 %	30	21,6 %	35	25,2 %
Tanzanie	31	22,3 %	0	0,0 %	31	22,3 %
Celkem	80	57,6 %	59	42,4 %	139	100,0 %

zdroj: vlastní zpracování

Hodnota Cramérova V koeficientu byla dle vzorce (3) 0,878. Asociaci mezi označením daňové sazby za největší překážku podnikání a státem, ve kterém rodinný podnik operuje, lze označit za velmi silnou.

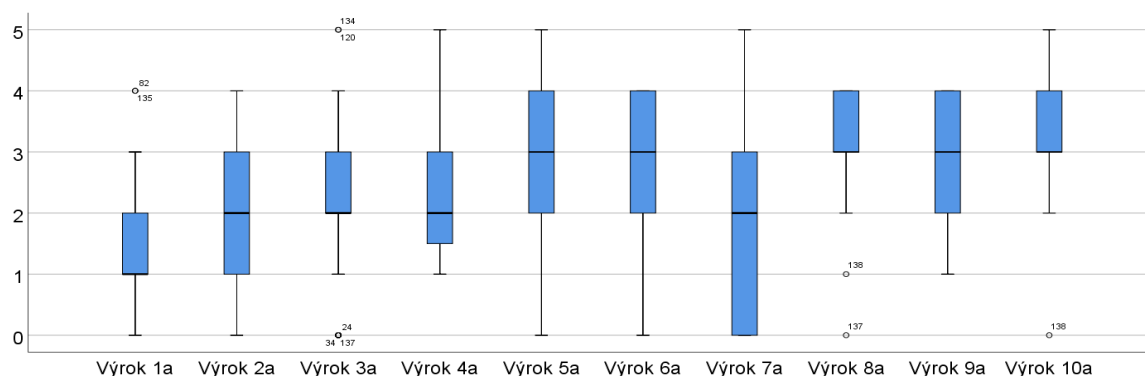
Příloha S – Hodnocení jednotlivých výroků vitality RP

Tato příloha zahrnuje hodnocení jednotlivých výroků všech třech modulů modelu vitality rodinného podnikání dle metodiky EF TUL aplikované na výzkumném vzorku *empirického šetření 3*. Vyhodnocení této části probíhalo pouze na základě deskriptivní statistiky. Škála pro hodnocení jednotlivých výroku byla následující:

- 0 = není implementováno
- 1 = řešeno nahodile
- 2 = řešeno dle intuice, zkušenosti
- 3 = je plánováno
- 4 = částečně implementováno
- 5 = zcela implementováno

Správní modul

Hodnocení jednotlivých výroků správního modulu zachycuje obrázek 17s a tabulka 10s.



Obrázek 17s: Hodnocení výroků vitality: správní modul

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10s: Popisná statistika – hodnocení výroků vitality: správní modul

Popisná statistika – Vitalita (N = 139)							
	Min	Max	Průměr	Medián	Modus	Směrod. odchylka	Rozptyl
Výrok 1a	0	4	1,51	1	1	1,024	1,049
Výrok 2a	0	4	2,04	2	3	1,332	1,774
Výrok 3a	0	5	2,42	2	2, 3	1,141	1,303
Výrok 4a	1	5	2,27	3	2	1,011	1,023
Výrok 5a	0	5	2,60	3	3	1,140	1,299
Výrok 6a	0	4	2,94	2	4	1,301	1,692
Výrok 7a	0	5	1,67	3	0	1,534	2,353
Výrok 8a	0	4	3,26	3	3	0,745	0,556
Výrok 9a	1	4	3,08	3	4	0,917	0,842
Výrok 10a	0	5	3,16	2	4	0,828	0,685

Zdroj: vlastní zpracování

Výrok 1a „Podnik má písemné „stanovy“, která upravuje: vztahy mezi rodinnými příslušníky a zaměstnanci, kodex chování, rodinné hodnoty podniku.“ byl nejčastěji hodnocen známkou 1 v 33,1 % odpovědí. Odpověď 0 uvedlo 18 % respondentů, 30,2 % respondentů zvolilo známkou 2 a 17,3 % známkou 3. Pouze 1,4 % respondentů zvolilo známkou 4. Známkou 5 nebyla zvolena žádným z respondentů. Průměrné hodnocení daného výroku dosahuje hodnoty 1,51, což je nejnižší průměrná hodnota správného modulu. Výrok je vážen hodnotou 0,10, což značí průměrně vysokou důležitost při vyhodnocování vitality správného modulu a celé vitality v rodinných podnicích v subsaharské Africe.

Výrok 2a „Podnik má zřízeny interní řídicí orgány (např. rodinná rada, dozorčí rada, poradní rada atd.) k řešení případných konfliktů.“ byl nejčastěji hodnocen známkou 3 v 38,1 % odpovědí. Dalších 19,4 % respondentů zvolilo známkou 0 a 17,3 % respondentů ohodnotilo výrok známkou 1; 14,4 % známkou 2; a 10,8 % respondentů zvolilo známkou 4. Známkou 5 zde opět nebyla udělena. Průměrné hodnocení daného výroku dosahuje hodnoty 2,04. Výrok je vážen hodnotou 0,10, což značí průměrně vysokou důležitost při vyhodnocování vitality správného modulu a celé vitality v rodinných podnicích v subsaharské Africe.

Výrok 3a „Členové rodiny otevřeně diskutují o otázkách vlastnictví, vedení nástupnictví.“ byl nejčastěji hodnocen známkou 2 nebo 3. Tuto možnost zvolilo v každém z případů 31,7 %, respondentů. Známkou 0 výrok ohodnotilo 6,5 % respondentů a známkou 1 výrok hodnotilo 17,3 % respondentů. Dalších 15,8 % respondentů zvolilo odpověď 4 a pouze 2 respondenti (1,4 %) zvolilo známkou 5. Průměrné hodnocení daného výroku je 2,42. Váha tohoto výroku je 0,12, což značí vyšší důležitost daného výroku při vyhodnocování vitality správného modulu a celé vitality v rodinných podnicích v subsaharské Africe.

Výrok 4a „V rodině je mladší generace průběžně připravována na budoucí roli nástupců.“ byl nejčastěji hodnocen známkou 2 v 37,4 % případů. Známkou 0 nevolil žádný z respondentů a známkou 1 zvolilo 25,2 % respondentů. Známkou 4 výrok hodnotilo 11,5 % respondentů a známkou 5 pouze 2, tedy 1,4 % respondentů. Průměrné hodnocení daného výroku bylo 2,27. Váha tohoto výroku je 0,12, což značí vyšší důležitost daného výroku při vyhodnocování vitality správného modulu a celé vitality v rodinných podnicích v subsaharské Africe.

Výrok 5a „Nástupnictví je chápáno jako fáze rozvoje podniku. Je řešeno z hlediska předání vedení, vlastnictví a dopadu na rodinné vztahy.“ byl nejčastěji hodnocen známkou 3 (28,8 %). Známkou 0 zvolilo 2,2 % respondentů, známkou 1 celkem 18 % respondentů a známkou 2 celkem 24,5 % respondentů. Známkou 4 udělilo výroku 5a 25,9 % respondentů a známkou 5 zvolil jediný respondent. Průměrné hodnocení bylo 2,60. Váha tohoto výroku je 0,12, což opět značí vyšší důležitost daného výroku při vyhodnocování vitality správního modulu a celé vitality.

Výrok 6a „Podnik zvažuje právní aspekty předání podniku další generaci (právní forma, vazba na daňové aspekty,...).“ byl nejčastěji hodnocen známkou 4 (47,5 %). 10,8 % respondentů uvedlo známkou 0; 1,4 % respondentů známkou 1; 18 % známkou 2 a 22,3 % známkou 3. Známkou 5 nebyla zvolena. Průměrné hodnocení výroku bylo 2,96. Váha tohoto výroku při vyhodnocování vitality správního modulu a celé vitality v rodinných podnicích v subsaharské Africe je průměrně vysoká (0,10).

Výrok 7a „Podnik zvažuje možnost najmout si profesionála, který by se procesem převodu rodinného podniku zabýval.“ měla nejnižší váhu ze všech výroků, konkrétně 0,06. To značí, že její vliv na vyhodnocování vitality správního modulu a celé vitality v rodinných podnicích v subsaharské Africe je nejmenší. Zároveň byl daný výrok nejčastěji označen známkou 0, tedy že není implementován v 35,3 % případů. Známkou 1 zvolilo 12,2 % respondentů, známkou 2 zvolilo 23 % respondentů, známkou 3 zvolilo 10,1 % respondentů, známkou 4 zvolilo 18,7 % respondentů a známkou 5 udělil jediný respondent. Průměrné hodnocení daného výroku bylo 1,67.

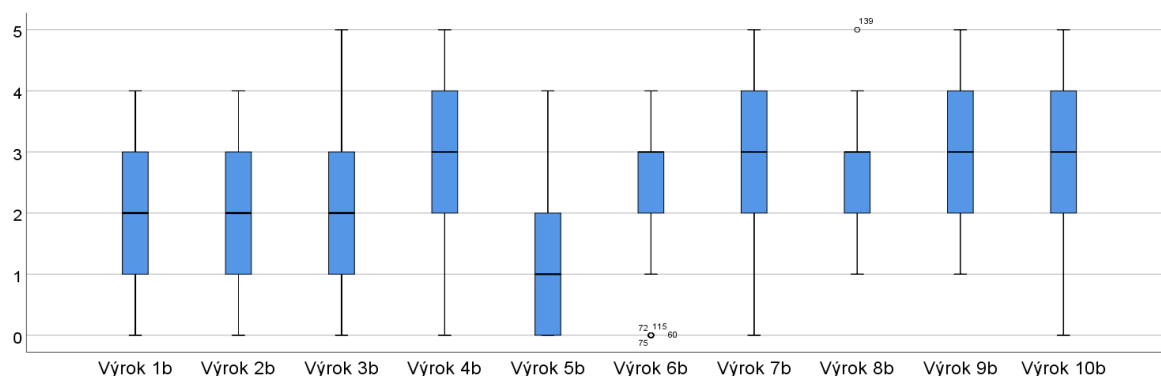
Výrok 8a „Zakladatel podniku má představu o aktivním životě v důchodu.“ který má průměrně vysokou důležitost (0,10) při vyhodnocování vitality správního modulu a celé vitality v rodinných podnicích v subsaharské Africe, byl průměrné hodnocen známkou 3,26. To je nejvyšší průměrné hodnocení modulu správy. Nejčastěji přitom respondenti volili hodnocení 3 (46 %) a následně 4 (41 %). Hodnocení 0 a 1 zvolilo po jednom respondentovi a zbylých 11,5 % respondentů uvedlo odpověď 2.

Výrok 9a „Podnik se prezentuje jako rodinný podnik a apeluje na pozitiva rodinného podnikání (soudržnost, dlouhodobá existence, know-how...).“ byl nejčastěji hodnocen známkou 4 (42,4 %) a dosahoval průměrného hodnocení 3,08. Odpověď 0 a 5 nebyla zvolena žádným respondentem. Odpověď 1 zvolilo 3,6 % respondentů, odpověď 2 zvolilo 27,3 % respondentů a odpověď 3 zvolilo celkem 26,6 % respondentů. Váha daného výroku byla jeho průměrně vysoká (0,10).

Výrok 10a „Podnik má úzkou vazbu na obec (dohoda o spolupráci, propagace ze strany obce, udržování dobrých vztahů).“ měl váhu 0,07, což značí nižší důležitost daného výroku při vyhodnocování vitality správního modulu a celé vitality v rodinných podnicích. Průměrné hodnocení bylo druhé největší v modulu správy a dosahovalo hodnoty 3,16. Nejčastěji udělenou známkou byla známka 4 (38,8 %). Pouze jeden respondent zvolil odpověď 0. Známkou 1 neudělil žádný z respondentů, známku 2 zvolilo 22,3 % respondentů, známku 3 zvolilo 37,4 % respondentů a známku 5 zvolil jeden respondent.

Manažerský modul

Hodnocení jednotlivých výroků správního modulu zachycuje obrázek 18s a tabulka 11s.



Obrázek 18s: Hodnocení výroků vitality: manažerský modul

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11s: Popisná statistika – hodnocení výroků vitality: manažerský modul

Popisná statistika – Vitalita (N = 139)							
	Min	Max	Průměr	Medián	Modus	Směrod. odchylka	Rozptyl
Výrok 1b	0	4	2,15	2	2	1,142	1,303
Výrok 2b	0	4	2,13	2	2	1,013	1,027
Výrok 3b	0	5	2,42	2	2	1,186	1,405
Výrok 4b	0	5	2,69	3	4	1,227	1,505
Výrok 5b	0	4	1,47	1	0	1,276	1,628
Výrok 6b	0	4	2,55	3	3	1,292	1,669
Výrok 7b	0	5	2,81	3	4	1,195	1,429
Výrok 8b	1	5	2,61	3	2	1,018	1,036
Výrok 9b	1	5	2,85	3	3	1,014	1,028
Výrok 10b	0	5	3,03	3	4	1,083	1,173

Zdroj: vlastní zpracování

Výrok 1b „Dlouhodobé rodinné a podnikatelské cíle jsou specifikovány jak pro rodinu, tak pro podnik.“ byl průměrně ohodnocen známkou 2,15. Nejčastěji přitom výrok respondenti hodnotili známkou 2 (30,9 %). Známkou 0 zvolilo 6,5 % a známku 1 zvolilo

24,5 %. Dalších 23,7 % hodnotilo daný výrok známkou 3 a 14,4 % známkou 4. Znamka 5 nebyla udělena. Váha daného výroku je 0,11, což značí trochu vyšší důležitost daného výroku při vyhodnocování vitality manažerského modulu a celé vitality rodinného podniku.

Výrok 2b „Na rozhodování o strategickém plánování podniku se podílí nejen majitel podniku, ale i členové rodiny.“ byl nejčastěji hodnocen známkou 2 (35,3 %). Znamku 0 zvolilo 3,6 % respondentů a znamku 1 zvolilo 25,2 % respondentů. Dalších 25,6 % hodnotilo daný výrok známkou 3 a 9,4 % známkou 4. Znamka 5 nebyla udělena. Průměrné hodnocení daného výroku je 2,13. Váha tohoto výroku při vyhodnocování vitality manažerského modulu a celé vitality v rodinných podnicích v subsaharské Africe je průměrně vysoká (0,10).

Výrok 3b „Podnik má strategický plán rozvoje, včetně fáze nástupnictví.“ byl opět nejčastěji hodnocen známkou 2 (29,5 %). Znamku 0 zvolilo 1,4 % respondentů a znamku 1 zvolilo 24,5 % respondentů. 23 % hodnotilo daný výrok známkou 3, 18 % známkou 4 a 3,6 % známkou 5. Průměrné hodnocení daného výroku je 2,42. Váha tohoto výroku při vyhodnocování vitality manažerského modulu a celé vitality v rodinných podnicích v subsaharské Africe má trochu vyšší důležitost (0,11).

Výrok 4b „V podniku existuje jasná organizační struktura; jsou definovány role, úkoly a odpovědnosti. Jejich plnění je pravidelně vyhodnocován.“ dosahovala průměrného hodnocení 2,69. Modus 4 byl zvolen v 31,7 % případů. Odpověď 0 zvolilo 5 % respondentů, odpověď 1 zvolilo 12,9 % respondentů, odpověď 2 zvolilo 24,5 % respondentů a odpověď 3 zvolilo 24,5 % respondentů. Odpověď 5 byla zvolena dvěma respondenty (1,4 %). Váha daného výroku měla průměrnou důležitost (0,10).

Výrok 5b „Rodinné konflikty jsou striktně odděleny od konfliktů v podniku; komunikace při řešení konfliktů je otevřená a efektivní.“ byl průměrně nejhůře hodnoceným výrokiem manažerského modulu. Průměrná hodnota dosahovala pouze 1,47. Nejčastěji udávaná hodnota byla 0 v 29,5 %. Hodnotu 1 zvolilo 23,7 % respondentů, hodnotu 2 zvolilo 24,5 % respondentů, hodnotu 3 zvolilo 12,9 % respondentů a hodnotu 4 zvolilo 8,6 % respondentů. Hodnota 5 nebyla zvolena. Daný výrok má v daném modulu a celkovém hodnocení váhu 0,10.

Výrok 6b „V podniku je zpracována politika zaměstnanosti rodinných příslušníků, jsou definovány očekávané znalosti, dovednosti, kvalifikace. Plánuje se další průběžné vzdělávání.“ byl nejčastěji hodnocen známkou 3 (42,4 %). Dalších 12,2 % respondentů

výrok ohodnotilo známkou 0; 10,1 % známkou 1; 11,5 % známkou 2 a 23,7 % známkou 4. Průměrná hodnota výroku je 2,55. Jeho váha byla stanovena na 0,09.

Výrok 7b „Do podnikatelských aktivit jsou zapojeni i nerodinní členové (zaměstnanci) podniku. Podnik má připraveny nástroje, aby nedocházelo k protěžování rodiny v podniku na úkor spolupracovníků mimo rodinu.“ byl nejčastěji hodnocen známkou 4. Průměrné hodnocení je 2,81. Známkou 0 zvolilo 5,8 % respondentů, známkou 1 zvolilo 7,9 % respondentů, známkou 2 zvolilo 22,3 % respondentů a známkou 3 zvolilo 28,8 % respondentů. Dva respondenti (1,4 %) zvolili známkou 5. Váha výroku je 0,11.

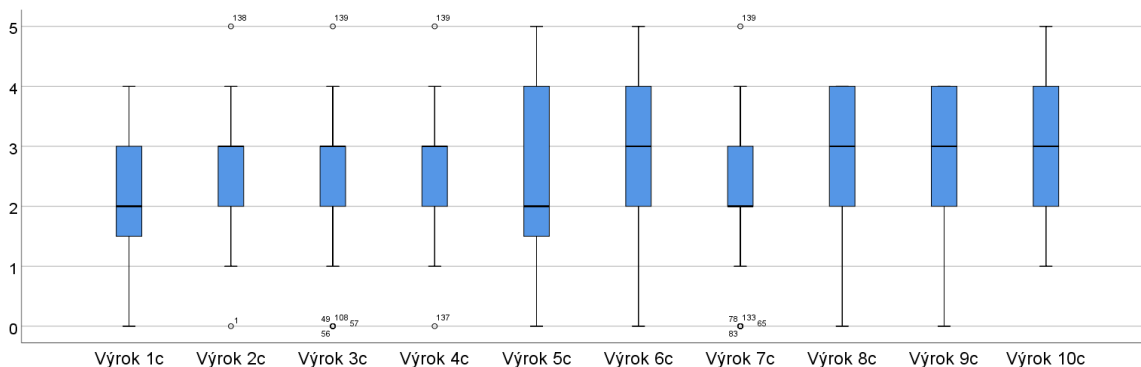
Výrok 8b „Podnik poskytuje pracovní příležitosti lidem z regionu.“ byl průměrně ohodnocen známkou 2,61. Většina respondentů přitom volila známkou 2 (32,4 %). Známkou 0 nezvolil žádný z respondentů a známkou 1 udělilo 15,1 % respondentů. Celkem 29,5 % ohodnotilo implementaci daného výroku ve svém podniku známkou 3; 22,3 % známkou 4 a jeden respondent zvolil známkou 5. Váha výroku byla stanovena na 0,11.

Výrok 9b „Podnik usiluje o získání společensky/oborově uznávaného certifikátu.“ měl pouze nižší důležitost v hodnocení vitality manažerského modulu a celkové vitality podniku. Jeho váha byla 0,07. Průměrného hodnocení implementace daného výroku do podniku byla 2,85 a nejčastěji udávané hodnocení bylo 3 (38 %). Známkou 0 nezvolil žádný z respondentů. Známkou 1 zvolilo 13,7 % respondentů a známkou 2 zvolilo 18 % respondentů. Celkem 28,8 % respondentů označilo výrok známkou 4 a jeden respondent zvolil známkou 5.

Výrok 10b „Podnik se snaží být inovativní a zároveň udržovat pozitivní rodinné vztahy. V podniku a v rodině panuje shoda ohledně budoucnosti.“ byl průměrně nejvíce implementovaným výrokiem manažerského modulu. Jeho průměrné hodnocení bylo 3,03 a nejčastěji udávaná známka 4 (51,7 %). Pouze 1 jeden respondent zvolil odpověď 5. Možnost 0 zvolilo 4,3 % respondentů, možnost 1 zvolilo 2,9 % respondentů, možnost 2 zvolilo 21,6 % respondentů a možnost 3 zvolilo 28,8 % respondentů. Váha výroku byla průměrných 0,10.

Hospodářský (ekonomicko-finanční) modul

Hodnocení jednotlivých výroků hospodářského (ekonomicko-finančního) modulu zachycuje obrázek 19s a tabulka 12s.



Obrázek 19s: Hodnocení výroků vitality: hospodářský modul

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12s: Popisná statistika – hodnocení výroků vitality: hospodářský modul

Popisná statistika – Vitalita (N = 139)							
	Min	Max	Průměr	Medián	Modus	Směrod. odchylka	Rozptyl
Výrok 1c	0	4	2,35	2	2	1,262	1,592
Výrok 2c	0	5	2,65	3	3	1,042	1,085
Výrok 3c	0	5	2,51	3	3	1,099	1,208
Výrok 4c	0	5	2,66	3	2	0,997	0,994
Výrok 5c	0	5	2,42	2	2	1,372	1,883
Výrok 6c	0	5	2,72	3	3	1,192	1,421
Výrok 7c	0	5	2,50	2	2	1,176	1,382
Výrok 8c	0	4	2,78	3	3	1,027	1,055
Výrok 9c	0	4	2,78	3	3	1,027	1,055
Výrok 10c	1	5	2,86	3	3	0,910	0,829

Zdroj: vlastní zpracování

Výrok 1c „Majetek podniku a soukromý majetek majitele a jeho rodinných příslušníků jsou striktně odděleny.“ byl hodnocen v rámci hospodářského modulu nejnižší průměrnou známkou 2,35. Nejčastěji respondenti volili známku 2 (26,6 %). Známkou 0 uvedlo 10,1 % a známku 1 uvedlo 15,14 %. Celkem 25,9 % respondentů zvolilo známku 3 a 22,3 % respondentů známku 4. Známkou 5 nebyla udělena. Daný výrok měl nejvyšší váhu v hospodářském modulu (0,11).

Výrok 2c „V počáteční fázi podniku byl vypracován strategický finanční plán. Ten je průběžně vyhodnocován a aktualizován.“ byl nejčastěji hodnocen známkou 3. Tu zvolilo 33,1 % respondentů. Známkou 0 zvolil 1 respondent, známku 1 zvolilo 15,1 % respondentů a známku 2 zvolilo 27,3 %. Dalších 23 % respondentů zvolilo známku 4 a jeden respondent známku 5. Průměrné hodnocení bylo 2,65. Váha výroku byla 0,10.

Výrok 3c „Vlastní finanční zdroje podniku jsou využívány především k iniciaci a realizaci významných změn v rozvoji podniku.“ byl také nejčastěji hodnocen známkou 3 (33,1%). Známkou 0 zvolilo 5 % respondentů, známku 1 zvolilo 11,5 %

respondentů a známku 2 zvolilo 30,9 %. Dalších 18,7 % respondentů zvolilo známku 4 a jeden respondent známku 5. Průměrné hodnocení bylo 2,51. Váha výroku byla 0,10.

Výrok 4c „V případě využití externích finančních zdrojů (např. leasing, úvěr apod.) jsou tyto možnosti porovnávány a je zvolena nejvhodnější varianta nebo kombinace.“ byl průměrně ohodnocen známkou 2,66. Nejčastěji přitom respondenti volili známku 2 (34,5 %). Známkou 0 zvolil jen jeden respondent a známku 1 zvolilo 10,8 % respondentů. Známkou 3 ohodnotilo implementaci výroku ve svém podniku 30,2 % respondentů, zatímco 23 % respondentů zvolilo známku 4 a jeden respondent známku 5. Váha výroku byla 0,10.

Výrok 5c „V podniku je většina zisku reinvestována do jejího dalšího rozvoje.“ byla nejčastěji hodnocena známkou 2 (27,3 %). Známkou 0 zvolilo 10,8 % respondentů a známku 1 zvolilo 14,4 % respondentů. Známkou 3 ohodnotilo implementaci výroku ve svém podniku 21,6 % respondentů, stejně jako známkou 4. Známkou 5 zvolilo 4,3 % respondentů. Průměrné hodnocení bylo 2,42. Váha výroku byla 0,10.

Výrok 6c „Pro rozdělení zisku mezi členy rodiny jsou předem stanovena objektivní pravidla.“ byl průměrně ohodnocen známkou 2,72. Nejčastěji přitom respondenti volili známku 3 (32,4 %). Známkou 0 zvolilo 7,2 % respondentů, což je stejně, jako známku 1. Známkou 2 zvolilo 23 % respondentů. Známkou 3 ohodnotilo implementaci výroku ve svém podniku 30,2 % respondentů. Známkou 4 zvolilo 29,5 % respondentů a jeden respondent známku 5. Váha výroku byla 0,10.

Výrok 7c „V rodinném podniku jsou jasně stanovena pravidla pro finanční růst, včetně dalších motivačních faktorů/výhod (služební auto, týden dovolené navíc apod.).“ byl nejčastěji hodnocen známkou 2 v 34,5 % odpovědí. Známkou 0 hodnotilo 6,5 % respondentů a známku 1 hodnotilo 10,8 % respondentů. Celkem 23,7 % respondentů zvolilo shodně známku 3 a známku 4. Jeden respondent zvolil známku 5. Průměrné hodnocení bylo 2,50. Váha výroku byla 0,10.

Výrok 8c „Při plánování velkých investic jsou diskutována a vyhodnocována finanční rizika těchto projektů a možné dopady na stabilitu rodiny/podniku.“ byl průměrně hodnocen známkou 2,78. Nejčastěji přitom respondenti hodnotili míru implementace v jejich podniku známkou 3 (38,1 %). Známkou 0 zvolilo 2,2 % respondentů, známku 1 zvolilo 10,1 % respondentů a známku 2 zvolilo 22,3 % respondentů. 27,3 %

respondentů uvedlo míru implementace 4. Možnost 5 nevolil nikdo. Váha výroku byla 0,10.

Výrok 9c „V podniku je zaveden systém kontroly finančního řízení. V případě sporu o významných investicích rozhoduje většina (např. rodina, představenstvo atd.) hlasováním.“ byl nejčastěji hodnocen známkou 3 (37,4 %). Průměrné hodnocení bylo 2,78. Známkou 0 zvolilo 1,4 % respondentů, známkou 1 zvolilo 13,7 % respondentů a známkou 2 zvolilo 15,8 % respondentů. Celkem 25,9 % respondentů uvedlo míru implementace 4. Možnost 5 nevolil nikdo. Váha výroku byla 0,10.

Výrok 10c „Podnik sponzoruje/podporuje vybrané aktivity v místě svého podnikání, je aktivní a angažuje se v ochraně životního prostředí.“ byl průměrně v rámci hospodářského modulu hodnocen nejvyšší známkou. Ta dosahovala výše 2,86. Nejčastěji volenou odpovědí bylo 3 v 37,4 % odpovědí. Odpověď 0 nevolil žádný z respondentů, odpověď 1 zvolilo 6,5 % respondentů a odpověď 2 zvolilo 28,8 % respondentů. 26,6 % respondentů uvedlo míru implementace 4 a možnost 5 zvolil jeden respondent. Daný výrok měl nejnižší váhu v hospodářském modulu 0,09.

Příloha T – Hodnocení jednotlivých vážených výroků vitality RP

Příloha obsahuje tabulka 13t, která představuje hodnocení vážených výroků vitality RP, jak bylo uvedeno v kapitole 6.3.3.

Tabulka 13t: Hodnocení vážených výroků vitality RP

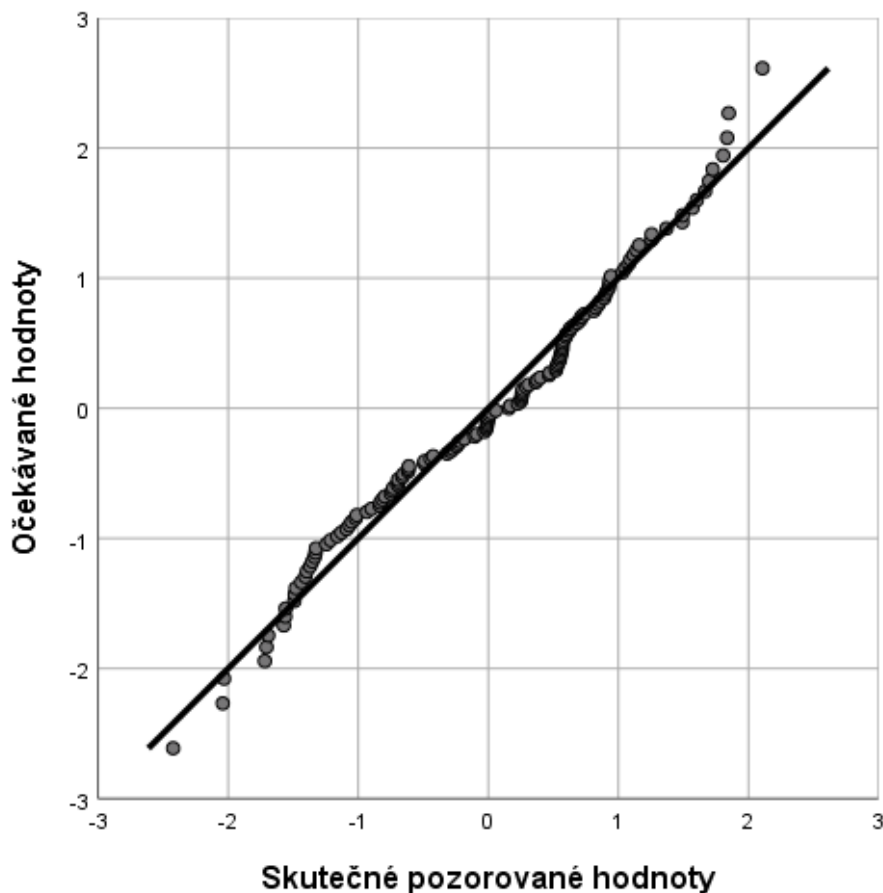
Výrok	Minimum	Maximum	Průměr	Medián	Modus	Směrodatná odchylka	Rozptyl
1a	0,00	0,41	0,15	0,10	0,10	0,10	0,01
2a	0,00	0,42	0,21	0,21	0,31	0,14	0,02
3a	0,00	0,62	0,30	0,25	0,25	0,14	0,02
4a	0,12	0,61	0,28	0,24	0,24	0,13	0,02
5a	0,00	0,61	0,32	0,37	0,37	0,14	0,02
6a	0,00	0,40	0,29	0,30	0,40	0,13	0,02
7a	0,00	0,28	0,09	0,11	0,00	0,08	0,01
8a	0,00	0,41	0,33	0,30	0,30	0,08	0,01
9a	0,10	0,41	0,31	0,30	0,41	0,10	0,01
10a	0,00	0,35	0,22	0,21	0,28	0,06	0,00
1b	0,00	0,44	0,24	0,22	0,22	0,13	0,02
2b	0,00	0,40	0,21	0,20	0,20	0,10	0,01
3b	0,00	0,53	0,26	0,21	0,21	0,12	0,02
4b	0,00	0,52	0,28	0,31	0,42	0,13	0,02
5b	0,00	0,42	0,15	0,10	0,00	0,13	0,02
6b	0,00	0,35	0,22	0,26	0,26	0,11	0,01
7b	0,00	0,53	0,30	0,32	0,43	0,13	0,02
8b	0,11	0,55	0,29	0,33	0,22	0,11	0,01
9b	0,07	0,33	0,19	0,20	0,20	0,07	0,00
10b	0,00	0,52	0,32	0,31	0,42	0,11	0,01
1c	0,00	0,44	0,26	0,22	0,22	0,14	0,02
2c	0,00	0,52	0,28	0,31	0,31	0,11	0,01
3c	0,00	0,49	0,25	0,29	0,29	0,11	0,01
4c	0,00	0,48	0,26	0,29	0,19	0,09	0,01
5c	0,00	0,49	0,24	0,20	0,20	0,13	0,02
6c	0,00	0,49	0,27	0,29	0,29	0,12	0,01
7c	0,00	0,52	0,26	0,21	0,21	0,12	0,02
8c	0,00	0,41	0,29	0,31	0,31	0,11	0,01
9c	0,00	0,39	0,27	0,29	0,29	0,10	0,01
10c	0,09	0,45	0,26	0,27	0,27	0,08	0,01

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha U – Splnění předpokladů mnohonásobné regresní analýzy

Všechny předpoklady pro provedení mnohonásobné lineární regrese byly splněny.

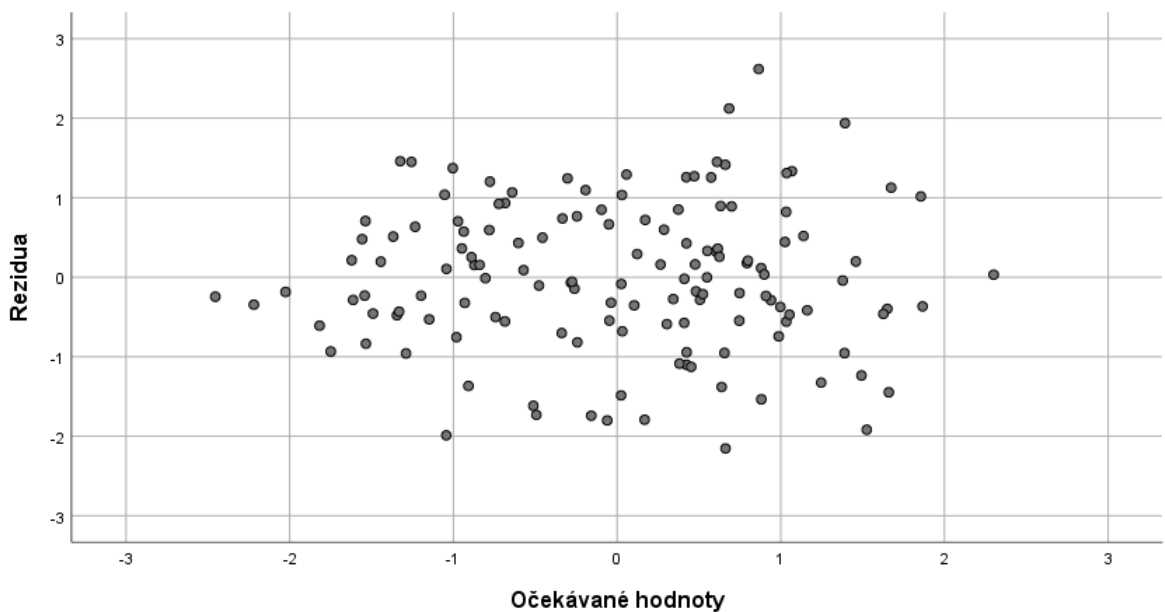
Předpoklad normality reziduí byl posouzen vynesemím kvantilů modelových reziduí proti kvantilům chí-kvadrát rozdělení, tzv. Q-Q grafu (DeCarlo, 1997). Aby byl předpoklad normality splněn, nesmí se kvantily reziduí výrazně lišit od teoretických kvantilů. Silné odchylky by mohly znamenat, že odhady parametrů jsou nespolehlivé. Q-Q graf s rozptylem reziduí modelu znázorňuje obrázek 20u.



Obrázek 20u: Q-Q graf normality reziduí regresního modelu
zdroj: vlastní zpracování

Nezávislost pozorování (tj. nezávislost reziduí) byla ověřena pomocí Durbin-Watsonovy statistiky. $DW = 1,751$, což je v přijatelném rozmezí 1,50–2,50 a naznačuje, že neexistuje autokorelace prvního řádu (SAP, 2023).

Homoskedasticita byla posouzena vynesemím reziduí proti očekávaným hodnotám. Předpoklad homoskedasticity je splněn, pokud se body jeví jako náhodně rozložené s nulovým průměrem a bez zjevného zakřivení (Bates et al., 2015; Osborne a Waters, 2002). Rozptyl předpovídaných hodnot a reziduí modelu znázorňuje obrázek 21u.



Obrázek 21u: Rozptylový graf – test homoskedasticity

zdroj: vlastní zpracování

Pomocí stejného grafu (viz obrázek 21u: rozptylový graf – test homoskedasticity) a případové diagnostiky, která zkoumala, zda existují ve zkoumaném vzorku případy, která mají rezidua vzdálená od průměru tři a více směrodatných odchylek, byla ověřena absence odlehlých vlivných hodnot. Zároveň byl potvrzen lineární vztah mezi závislou proměnnou a prediktory.

Pro zjištění přítomnosti multikolinearity mezi prediktory byly vypočteny faktory inflace rozptylu (VIF). Vysoké hodnoty VIF naznačují zvýšený vliv multikolinearity v modelu. Hodnoty VIF vyšší než 5 jsou důvodem k obavám, zatímco hodnoty VIF 10 je třeba považovat za maximální horní hranici (Menard, 2010). Žádná se zjištěných hodnot nepřesahuje hodnotu 10 (viz tabulka 14u)⁶⁵. Tabulka 14s ukazuje také korelační matici proměnných zahrnutých do vytvořeného modelu, kde lze pozorovat pouze nízké a mírné korelace mezi nezávislými a kontrolními proměnnými.

⁶⁵ Pro účely posouzení vhodnosti modelu nebyla zahrnuta uměle vytvořená proměnná *rodinná soudržnost na druhou*.

Tabulka 14u: Pearsonův koeficient a VIF

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	VIF
1 Místo podnikání	1,00																					1,28
2 Generace	-0,11	1,00																				1,23
3 Vel. podniku (počet zam.)	-0,04	0,18	1,00																			1,18
4 Sektor	0,07	-0,01	0,05	1,00																		1,16
5 Finanční výkonnost	-0,02	0,16	-0,01	0,00	1,00																	1,40
6 Nejvyšší dosažené vzdělání	-0,03	0,04	-0,04	0,06	0,33	1,00																1,71
7 Obor vzdělání	0,13	0,11	0,09	-0,06	0,10	0,13	1,00															1,14
8 Identifikace RP jako samostatné formy podnikání	-0,05	0,10	-0,01	0,09	0,21	0,43	-0,01	1,00														1,70
9 Vládní podpora	0,21	0,16	-0,04	0,05	0,30	0,23	0,10	0,20	1,00													1,51
10 Překážka - korupce	0,06	-0,18	0,02	-0,13	-0,05	-0,32	-0,03	-0,20	-0,23	1,00												1,41
11 Překážka - přístup k financím	-0,03	0,03	-0,11	-0,05	0,12	-0,08	0,03	0,00	-0,02	0,07	1,00											1,55
12 Překážka - daňové sazby	-0,10	0,02	0,00	0,12	0,09	0,23	0,04	0,38	0,15	-0,32	-0,09	1,00										1,46
13 Překážka - elektrifina	0,07	0,11	-0,08	0,03	-0,01	0,09	0,13	0,04	0,07	0,01	-0,39	-0,04	1,00									1,35
14 Překážka - nedostatečné vzdělaná pracovní síla	0,12	-0,13	0,12	0,08	-0,05	-0,20	-0,14	-0,23	-0,10	0,10	-0,20	-0,20	-0,07	1,00								1,35
15 Překážka - udělování licencí k podnikání	0,09	0,08	0,01	0,03	0,12	0,16	0,06	0,04	0,26	-0,15	-0,30	0,00	0,14	0,02	1,00							1,28
16 Rodinná soudržnost	0,18	-0,03	0,03	-0,01	-0,03	0,21	0,11	0,20	0,10	-0,18	-0,01	0,07	-0,05	-0,05	0,17	1,00						2,23
17 Mezigenerační autorita	-0,04	0,01	0,05	-0,06	0,12	0,01	-0,04	0,15	-0,07	-0,04	0,01	0,00	0,02	0,02	0,05	-0,02	1,00					1,10
18 Otevřená komunikace	-0,07	0,16	0,01	0,13	0,24	0,45	0,09	0,48	0,36	-0,25	-0,03	0,35	0,02	-0,26	0,06	0,36	-0,01	1,00				2,10
19 Mezilidská a sociální důvěra	0,15	0,12	-0,08	0,15	0,26	0,37	0,05	0,40	0,32	-0,11	0,00	0,23	0,01	-0,24	0,04	0,18	0,00	0,46	1,00			1,62
20 Logika rodiny	0,07	0,06	0,14	0,17	0,11	0,27	0,10	0,34	0,11	-0,26	0,05	0,10	-0,01	-0,14	0,11	0,66	0,05	0,39	0,31	1,00		2,30
21 Těžší kontroly	-0,05	0,11	0,03	-0,02	0,29	0,44	0,09	0,42	0,32	-0,23	-0,05	0,36	0,06	-0,27	0,11	0,32	0,08	0,56	0,34	0,31	1,00	1,84

zdroj: vlastní zpracování

Příloha V – Výsledky testů robustnosti

Příloha obsahuje tabulku 15v–17v, které zahrnují pět testů robustnosti, jak bylo uvedeno v kapitole 6.3.5.

Tabulka 15v: Test robustnosti: Model 2a

Test robustnosti Závislá proměnná <i>Vitalita rodinného podniku</i>	Model 2a <i>Důvěra – rozložena</i>	
	β	t-values
(Intercept)		3,342
Kontrolní proměnné		
<i>Oblast působnosti</i>	-0,003	-0,080
<i>Generace</i>	+0,061	1,580
<i>Velikost podniku (počet zam.)</i>	-0,063	-1,602
<i>Sektor</i>	+0,017	0,450
<i>Finanční výkonnost</i>	+0,066	1,577
<i>Nejvyšší dosažené vzdělání</i>	+0,172***	3,721
<i>Obor vzdělání</i>	-0,039	-1,040
Nezávislé proměnné		
<i>Identifikace RP na formální úrovni jako samostatné formy podnikání</i>	+0,117*	2,527
<i>Veřejná podpora</i>	+0,125**	2,867
<i>Překážka – korupce</i>	-0,067	-1,604
<i>Překážka – přístup k financím</i>	-0,041	-0,937
<i>Překážka – daňové sazby</i>	+0,079 †	1,843
<i>Překážka – elektřina</i>	-0,054	-1,336
<i>Překážka – nedostatečně vzdělaná pracovní síla</i>	-0,120**	-2,863
<i>Překážka – udělování licencí</i>	+0,002	0,052
<i>Rodinná soudržnost</i>	-0,152	-0,554
<i>Rodinná soudržnost na druhou</i>	+0,090	0,329
<i>Mezigenerační autorita</i>	-0,019	-0,529
<i>Otevřená komunikace</i>	+0,254***	4,979
<i>Mezilidská a sociální důvěra</i>	-	-
<i>Logika rodiny</i>	+0,201***	3,720
<i>Těžiště kontroly</i>	+0,203***	4,188
<i>Důvěra k rodině</i>	+0,069	1,600
<i>Důvěra k sousedům</i>	+0,138*	2,163
<i>Důvěra k lidem, které znám osobně</i>	-0,169**	-3,005
<i>Důvěra k lidem, které jsem potkal/a poprvé v životě</i>	+0,098 †	1,777
Vhodnost modelu		
R^2		0,862
Adj R^2		0,832
ΔR^2		0,406
ΔF -statistic		18,478***

*** Významná na 0,001 hladině významnosti

** Významná na 0,01 hladině významnosti

* Významná na 0,05 hladině významnosti

† Marginálně významná na 0,1 hladině významnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 16v: Test robustnosti: Model 2b a 2c

Test robustnosti Závislá proměnná <i>Vitalita rodinného podniku</i>	Model 2b <i>Důvod podnikání</i>		Model 2c <i>Normativní tlak</i>	
	β	<i>t-values</i>	β	<i>t-values</i>
(Intercept)		4,539		3,309
Kontrolní proměnné				
<i>Oblast působnosti</i>	-0,006	-0,150	-0,006	-0,142
<i>Generace</i>	+0,063	1,522	+0,038	0,888
<i>Velikost podniku (počet zam.)</i>	-0,071 †	-1,758	-0,076 †	-1,913
<i>Sektor</i>	+0,026	0,659	+0,035	0,897
<i>Finanční výkonnost</i>	+0,073 †	1,674	+0,072 †	1,676
<i>Nejvyšší dosažené vzdělání</i>	+0,178***	3,691	+0,169 **	3,513
<i>Obor vzdělání</i>	-0,038	-0,961	-0,032	-0,821
Nezávislé proměnné				
<i>Identifikace RP na formální úrovni jako samostatné formy podnikání</i>	+0,127***	2,620	+0,122*	2,550
<i>Veřejná podpora</i>	+0,139**	3,076	+0,134**	2,981
<i>Překážka – korupce</i>	-0,081 †	-1,852	-0,075 †	-1,726
<i>Překážka – přístup k financím</i>	-0,051	-1,112	-0,058	-1,270
<i>Překážka – daňové sazby</i>	+0,069	1,544	+0,079 †	1,767
<i>Překážka – elektřina</i>	-0,054	-1,254	-0,051	-1,212
<i>Překážka – nedostatečně vzdělaná pracovní síla</i>	-0,131**	-3,069	-0,134**	-3,158
<i>Překážka – udělování licencí</i>	-0,015	-0,367	-0,009	-0,226
<i>Rodinná soudržnost</i>	-0,125	-0,436	-0,105	-0,372
<i>Rodinná soudržnost na druhou</i>	+0,093	0,325	+0,075	0,266
<i>Mezigenerační autorita</i>	-0,013	-0,330	-0,012	-0,301
<i>Otevřená komunikace</i>	+0,264***	4,921	+0,259***	4,849
<i>Mezilidská a sociální důvěra</i>	+0,104*	2,208	+0,102*	2,187
<i>Logika rodiny</i>	+0,161**	2,857	+0,159**	2,850
<i>Těžiště kontroly</i>	+0,161**	3,190	+0,154**	3,043
<i>Důvod podnikání</i>	-0,033	-0,818	-	-
<i>Normativní tlak</i>	-	-	+0,065	1,468
Vhodnost modelu				
R^2		0,845		0,847
Adj R^2		0,814		0,816
ΔR^2		0,389		0,391
ΔF -statistic		17,995***		18,319***

*** Významná na 0,001 hladině významnosti

** Významná na 0,01 hladině významnosti

* Významná na 0,05 hladině významnosti

† Marginálně významná na 0,1 hladině významnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17v: Test robustnosti: Model 2d a 2e

Test robustnosti Závislá proměnná	Model 2d <i>Inovativnost</i>		Model 2e <i>Tvorba pracovních míst</i>	
	β	t-values	β	t-values
<i>Vitalita rodinného podniku</i> (Intercept)		3,469		3,575
Kontrolní proměnné				
<i>Oblast působnosti</i>	-0,001	-0,028	-0,008	-0,180
<i>Generace</i>	+0,069 †	1,725	+0,058	1,403
<i>Velikost podniku (počet zam.)</i>	-0,080*	-2,053	-0,073 †	-1,798
<i>Sektor</i>	+0,016	0,403	+0,029	0,721
<i>Finanční výkonnost</i>	+0,074 †	1,753	+0,070	1,601
<i>Nejvyšší dosažené vzdělání</i>	+0,154**	3,228	+0,175***	3,590
<i>Obor vzdělání</i>	-0,029	-0,741	-0,039	-0,974
<i>Inovativnost</i>	+0,110*	2,564	-	-
<i>Tvorba pracovních míst</i>	-	-	+0,000	0,007
Nezávislé proměnné				
<i>Identifikace RP na formální úrovni jako samostatné formy podnikání</i>	+0,124**	2,642	+0,122**	2,425
<i>Veřejná podpora</i>	+0,126**	2,844	+0,140*	3,088
<i>Překážka – korupce</i>	-0,087*	-2,051	-0,081 †	-1,839
<i>Překážka – přístup k financím</i>	-0,060	-1,330	-0,050	-1,086
<i>Překážka – daňové sazby</i>	+0,066	1,501	+0,070	1,547
<i>Překážka – elektřina</i>	-0,041	-0,988	-0,054	-1,248
<i>Překážka – nedostatečně vzdělaná pracovní síla</i>	-0,125**	-2,983	-0,132**	-3,055
<i>Překážka – udělování licencí</i>	-0,024	-0,595	-0,015	-0,359
<i>Rodinná soudržnost</i>	-0,069	-0,248	-0,101	-0,353
<i>Rodinná soudržnost na druhou</i>	+0,048	0,174	+0,070	0,245
<i>Mezigenerační autorita</i>	-0,019	-0,500	-0,016	-0,412
<i>Otevřená komunikace</i>	+0,244***	4,622	+0,263***	4,898
<i>Mezilidská a sociální důvěra</i>	+0,100*	2,189	+0,107*	2,276
<i>Logika rodiny</i>	+0,158**	2,891	+0,165**	2,948
<i>Těžiště kontroly</i>	+0,152**	3,103	+0,168**	3,277
Vhodnost modelu				
R^2		0,852		0,844
Adj R^2		0,823		0,813
ΔR^2		0,309		0,387
ΔF -statistic		16,044***		19,020***

*** Významná na 0,001 hladině významnosti

** Významná na 0,01 hladině významnosti

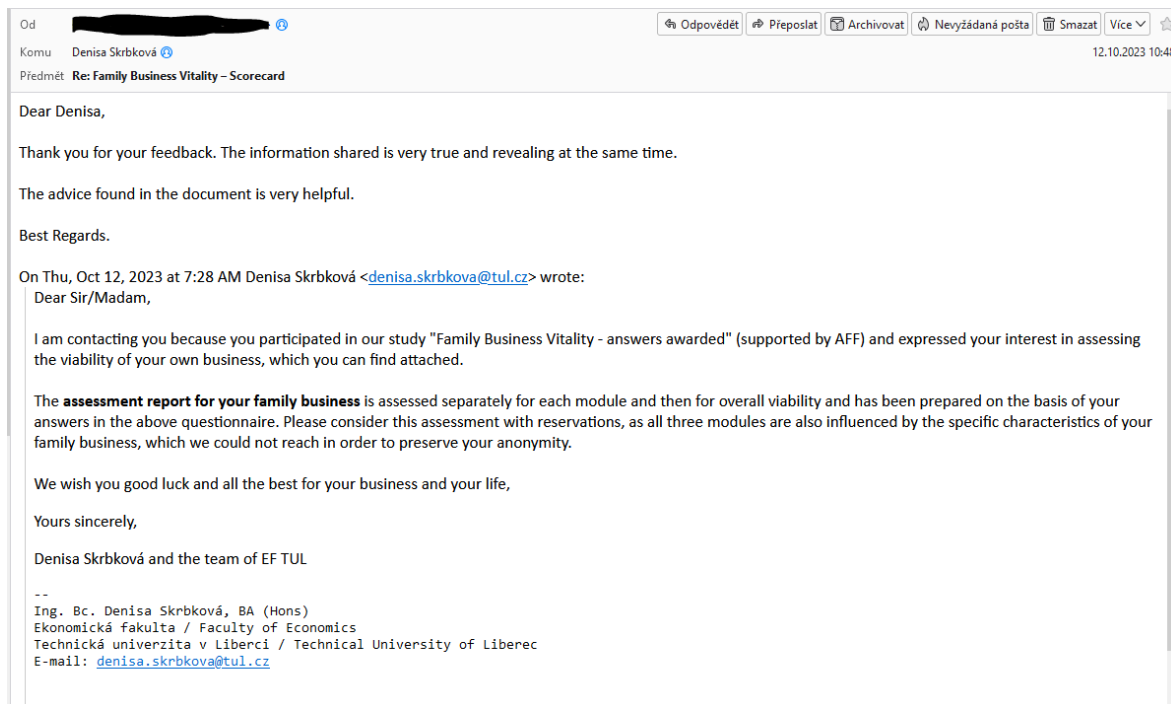
* Významná na 0,05 hladině významnosti

† Marginálně významná na 0,1 hladině významnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha W – Zpětná vazba na individuální vyhodnocení vitality RP (příklad)

Příloha zahrnuje obrázek 22w, který představuje jednu ze zpětných vazeb na poskytnuté individuální zhodnocení vitality rodinného podniku.



Obrázek 22w: Zpětná vazba na individuální vyhodnocení vitality RP (příklad)
Zdroj: vlastní

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala zejména své vedoucí disertační práce doc. Ing. Petře Rydvalové Ph.D. za její odborné vedení, pravidelné konzultace, cenné rady, motivaci, čas a trpělivost. Dále děkuji všem členům katedry podnikové ekonomiky a managementu, kteří mi byli svými odbornými radami a podporou nápomocni při vypracování předložené disertační práce.

Moje velké díky patří také kolegům z univerzity v St. Gallenu, konkrétně Prof. Dr. Thomasu Zellwegerovi a Prof. Dr. Patricku Emmenegerovi za jejich podněty a cenné rady, které formovaly postup disertační práce.

Dále bych ráda poděkovala Mgr. Martinu Otavovi, Ph.D. z Matematicko-fyzikální fakulty (Univerzita Karlova), prof. RNDr. Janu Pickovi, CSc. z Fakulty přírodovědně-humanitní a pedagogické (TUL) a Ing. Vladimíře Hovorkové Valentové, Ph.D. z EF TUL za jejich konzultace ohledně zvolených statistických postupů.

Ráda bych také poděkovala všem, kteří mi pomohli s pilotními šetřeními a konzultovali se mnou logickou strukturu a pochopitelnost připravených dotazníků pro prostředí subsaharské Afriky. Jmenovitě bych chtěla poděkovat Martě Widz, Williamu Azaliovi a Chamovi Etienne Bamovi.

V neposlední řadě bych chtěla vyjádřit svoje obrovské poděkování Tsitsi Mutendi, díky které bylo možné získat přístup k rodinným podnikům v subsaharské Africe a realizovat tak klíčová empirická šetření. Zároveň děkuji i všem respondentům za ochotu zúčastnit se výzkumu a spolupráci.

Na závěr bych samozřejmě chtěla poděkovat i své rodině za pomoc, trpělivost a podporu, která pro mě byla během celého doktorského studia nezbytná.