

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208T139 Globální podnikání a marketing

Nástupnictví v rodinném podniku

Diplomová práce

Bc. Jan PROCHÁZKA

Vedoucí práce: Ing. Hana Volfová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Jan Procházka**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Globální podnikání a marketing

Název tématu: **Nástupnictví v rodinném podniku**

Cíl: Hlavním cílem práce je na základě analýzy teoretických poznatků a příkladu vybraných malých a středních rodinných podniků vytvořit návrh efektivního předávání rodinného podniku dalším generacím.

Rámcový obsah:

1. Sestavení literárního přehledu k řešené problematice a vymezení základních pojmů.
2. Analýza rodinných podnikatelských subjektů s důrazem na zmapování aktivit v oblasti nástupnictví a provedení kvalitativního výzkumu pro zjištění klíčových informací o předávání podniku dalším generacím.
3. Komparace poznatků o realizovaných či očekávaných aktivitách nástupnictví ve zkoumaných společnostech.
4. Vytvoření návrhu předávání rodinného podniku dalším generacím, včetně označení kritických oblastí.

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. PETRŮ, N. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2018. 104 s. ISBN 978-80-7408-162-0.
2. MACHEK, O. *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck, 2017. 160 s. ISBN 978-80-7400-638-8.
3. *Managing the family business: theory and practice*. Edward Elgar Publishing, 2017. 527 s. ISBN 978-1-78347-070-9.
4. HNÁTEK, M. *Postavení komunikace v systému malého a středního podniku s cílem zabezpečení jeho úspěšného vícegeneračního vývoje*. Disertační práce. FaME UTB, 2015.
5. MIHALISKO, M. – HANZELKOVÁ, A. – KORÁB, V. *Rodinné podnikání*. Praha: Computer Press, 2008. 176 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
6. MARTEL, J. *The Dilemmas of Family Wealth: Insights on Succession, Cohesion, and Legacy*. New York: Bloomberg Press, 2006. 222 s. ISBN 978-1-57660-190-7.
7. MCCLURE, S. – WARD, J. – ARONOFF, C. *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. New York: Palgrave Macmillan, 1991. 103 s. ISBN 978-0-230-11100-4.
8. HNÁTEK, Milan. Succession Problems in Family-Owned Businesses: An Example from the Czech Republic. *The Business & Management Review*. 2013, 3(3), 8.
9. PETRŮ, N. – HAVLÍČEK, K. Family entrepreneurship in the Czech Republic on the verge of first generation handover. *Journal of International Studies*, 2017, 10(4), s. 119–130. ISSN 2306-3483.

Datum zadání diplomové práce: leden 2019

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2020

L. S.

Ing. Hana Volfová, Ph.D.
Vedoucí práce

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Vedoucí katedry

Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ

Bc. Jan Procházka
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 24.5.2020

Děkuji Ing. Haně Volfové, Ph.D. za mnohé rady, a hlavně za trpělivost při vedení mé závěrečné práce. Děkuji doc. Ing. Pavlu Štrachovi, Ph.D. et Ph.D. za slova podpory, když jsem v dokončení závěrečné práce v termínu nedoufal. Děkuji oběma zkoumaným podnikům za sdílení osobních informací se mnou, jakožto cizím člověkem. Na závěr bych rád poděkoval celé své rodině za podporu při studiu a při psaní této závěrečné práce.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů.....	7
Úvod	8
1 Nástupnictví a jeho fáze v rodinném podniku.....	10
1.1 Výběr nástupce.....	12
1.2 Fáze testovací	14
1.3 Fáze adaptační.....	15
1.4 Fáze operativní.....	15
1.5 Fáze převzetí.....	16
1.6 Problémy nástupnictví	17
1.6.1 Problém odkládání nástupnictví	18
1.6.2 Problémy při nástupnictví	20
1.7 Historické a současné rodinné podniky v ČR	24
1.7.1 Historie rodinného podnikání v ČR.....	24
1.7.2 Současné rodinné podniky	26
1.7.3 Nejúspěšnější české rodinné podniky	27
1.7.4 Malé a střední rodinné podniky v ČR	28
2 Analýza rodinných podniků	31
2.1 Podnik A	31
2.2 Podnik B	34
3 Výzkum nástupnictví v rodinných podnicích.....	36
3.1 Předmět a objekt výzkumu, výzkumné otázky a metodika výzkumu	36
3.2 Výzkumné předpoklady k průběhu procesu nástupnictví.....	37
3.3 Vyhodnocení řízených rozhovorů – nástupnictví v podniku A	40
3.3.1 Výběr nástupce	41
3.3.2 Fáze testovací	43
3.3.3 Fáze adaptační.....	44
3.3.4 Fáze operativní.....	45
3.3.5 Fáze převzetí.....	47
3.3.6 Podnik A a rodinné vztahy při společném podnikání	48
3.3.7 Syntéza informací z výzkumu procesu nástupnictví v podniku A	50
3.4 Vyhodnocení řízených rozhovorů – nástupnictví v podniku B	51
3.4.1 Výběr nástupce	52
3.4.2 Fáze testovací	53

3.4.3	Fáze adaptační.....	54
3.4.4	Fáze operativní.....	55
3.4.5	Fáze převzetí.....	55
3.4.6	Podnik B a rodinné vztahy při společném podnikání	56
3.4.7	Rady podniku B v oblasti nástupnictví.....	57
3.4.8	Syntéza informací z výzkumu procesu nástupnictví v podniku B	58
4	Návrhová část předávání rodinného podniku dalším generacím.....	60
4.1	Komparace procesu nástupnictví ve zkoumaných podnicích	60
4.2	Návrh předávání rodinného podniku další generaci	62
	Závěr	65
	Seznam literatury.....	68
	Seznam obrázků a tabulek	72
	Seznam příloh.....	73

Seznam použitých zkratek a symbolů

CSG	Czechoslovak Group
ČEZ	České energetické závody
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČVUT	České vysoké učení technické
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
RVHP	Rada vzájemné hospodářské pomoci
SME	Malé a střední podniky
USA	Spojené státy americké

Úvod

Rodinné podnikání v ČR zbrzdila druhá světová válka a následně úplně zarazil socialistický režim, nicméně od roku 1989 v ČR rodinné podnikání znovu vzkvétá (Petrů, 2018). Od roku 1989 již uplynulo 30 let a porevoluční podnikatelé se začínají více než kdy dříve poohlížet po svých nástupcích nebo po zájemcích o odkup společnosti. Rodinné podniky jsou obecně brány jako spolehlivější dlužníci a existuje u nich minimální pravděpodobnost přesunu do zahraničí. Působí tedy mimo jiné i jako stabilní zaměstnavatelé pro svůj region (mpo.cz, 2019).

Nástupnictví v rodinných podnicích bývá často přehlíženo, protože sociologové zkoumající rodinu v tomto tématu vidí business a ekonomové zkoumající business děsí slovo rodina (Gilding, Gregory, Cosson, 2013).

Téma diplomové práce bylo zvoleno zpracovatelem z důvodu špatných zkušeností s problematikou nástupnictví v jeho vlastní rodině. Tato práce si klade za cíl vytvořit návrh efektivního předávání rodinného podniku další generaci, aby se případně mohly jiné rodinné podniky této špatné zkušenosti vyhnout nebo ji alespoň minimalizovat. Tohoto cíle bude dosaženo analýzou, komparací a syntézou informací o dvou rodinných podnicích a také pomocí kvalitativního výzkumu – řízených rozhovorů s účastníky procesu nástupnictví ve zkoumaných podnicích.

Nejdříve bude v diplomové práci uvedena Vládou ČR nově přijatá definice rodinného podnikání, s jejíž pomocí by do budoucna mohla být potvrzena významnost rodinného podnikání v ČR. Dále budou uvedena a popsána specifika rodinného podnikání. První kapitola bude též obsahovat teoretické fáze nástupnictví v rodinných podnicích spolu s jejich popisem a ideálním průběhem, který by podle literatury neměl vyvolávat problémy a nástupnictví by mělo proběhnout v poklidu a bez komplikací. Poté bude uveden výčet možných problémů vyskytujících se před a při procesu nástupnictví a jejich podrobnější rozbor. Pro potvrzení aktuálnosti problematiky bude popsána též bohatá historie rodinného podnikání na území ČR do roku 1948 a budou uvedeny úspěšné současné malé, střední i velké rodinné podniky a jejich vývoj v problematice nástupnictví. V literární rešerši bude pro konzistenci práce uváděn pouze termín „nástupce“, avšak zpracovatel vnímá existenci výskytu obou pohlaví v procesu nástupnictví.

Druhá část práce bude věnována analýze dvou českých rodinných podniků a bude proveden výzkum procesu nástupnictví v těchto podnicích. Bude se jednat o podniky s velmi odlišným procesem nástupnictví. Zkoumané podniky budou z důvodu sdílení citlivých informací anonymizovány a dále uváděny jako Podnik A a Podnik B. Podnik A je podnikem s velmi problematickým procesem nástupnictví, který stále probíhá a podnik B je podnikem, který je velmi často v prostředí českých rodinných podniků brán jako příklad rodinného podnikání a nástupnictví. Podniky budou nejdříve pomocí analýzy představeny a bude stručně popsána jejich historie zaměřená na proces nástupnictví. V další kapitole bude proveden výzkum podniků A a B s cílem zjistit významnost problémů zjištěných literární rešerší a také objevit případné nové problémy, které nebudou při rešerši objeveny. Na závěr kapitol bude provedena syntéza zjištěných informací z jednotlivých podniků.

V poslední kapitole práce bude vytvořen návrh efektivního procesu nástupnictví v rodinných podnicích v ČR, který bude zformován na základě komparace zjištění z výzkumu rodinných podniků s rozdílnými zkušenostmi s problematikou nástupnictví.

1 Nástupnictví a jeho fáze v rodinném podniku

Na úvod této kapitoly je třeba přesně definovat pojem rodinný podnik. Asociace malých a středních podniků ČR v roce 2017 připravila základ definice, kterou se změnami usnesením ze dne 13. května 2019 č. 330 o vymezení rodinného podniku v České republice schválila vláda České republiky v následujícím znění:

„Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost“.

- 1. Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je jejím statutárním orgánem nebo ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu.*
- 2. Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svou prací nebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.*
- 3. Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do třetího stupně osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do druhého stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii nebo sourozenci. Je-li mezi nimi osoba, která není plně svéprávná, zastupuje ji při hlasování zákonný zástupce, pokud je nezletilá, zastupuje ji opatrovník.*

Díky této definici lze přesněji sledovat jak vývoj, tak celkové působení a významnost rodinných podniků a podnikání v ČR (businessinfo.cz, 2019). Následně bude možné vyhodnotit vliv rodinných podniků na českou ekonomiku a také podpořit rodinné podniky dotačními programy, daňovými úlevami, výhodnými půjčkami, či zárukami při převodu obchodního podílu (mpo.cz, 2019).

Pomocí definice lze přesně určit, jakým podnikem je myšlen rodinný podnik. Nicméně pro potřebu této práce je třeba rodinný podnik definovat více než jen z administrativního pohledu. Rodinný podnik má i jiná specifika než speciální vlastnickou strukturu. Tato nám mohou objasnit, jak dokáží malé a střední rodinné podniky přežít ekonomické krize s nižšími důsledky než jiné společnosti. Petru (2018) uvádí pět specifických vlastností, které jsou pro úspěch a přežití rodinného podniku klíčové:

- lidský kapitál – schopnosti různých členů rodiny
- sociální kapitál – kontaktní sítě členů rodiny
- vytrvalý kapitál – dluhové financování členy rodiny
- kapitál schopnosti přežít – snížení nároků na mzdu členů rodiny, případná půjčka firmě, za účelem udržení životaschopného podniku
- nízké náklady na kontrolu – rodina si navzájem důvěřuje

Lze předpokládat, že tyto vlastnosti v jiném, než rodinném podniku neexistují. Rodinnému podniku je rodina oddána a není pro ni jen momentálním zdrojem příjmů, ale také finančním zajištěním budoucích generací a dědictvím, které jim předali jejich předci. Z tohoto důvodu se zúčastnění rodinní příslušníci věnují podniku plně. První dvě vlastnosti se s tímto pojí – pro podnik jsou ochotni se vzdělávat a obětovat, i za cenu ztráty volného času. Třetí a čtvrtá vlastnost ještě více zdůrazňují osobní vztah s podnikem, protože je lze vysvětlit jako ochotu snížení aktuálního blahobytu s vidinou zachování nebo zvýšení příjmu pro sebe a pro budoucí generace, nebo snížení aktuálního a budoucího příjmu pro zachování odkazu minulých generací. Poslední vlastnost je pro rodinný podnik nejspecifičtější, ale také bývá největším kamenem úrazu mnoha rodinných podniků. Důvěra mezi rodinnými příslušníky v oblasti společného podnikání se promítá na mnoha místech a různě. V případě delegování nebo zastoupení v práci je jednodušší a příjemnější předávat svou práci rodinnému příslušníkovi, protože důvěra v rodinu je obvykle přirozenější nežli důvěra v, byť i dlouholetého, kolegu.

Ze zmíněného lze vyčíst, že rodinný podnik pro rodinu není pouze prací a zdrojem příjmů, ale zúčastnění často o rodinném podniku hovoří jako o dalším členu rodiny, na kterém jim záleží a se kterým prožívají jeho radosti i strasti.

Nástupnictví v rodinných podnicích je jedním z nejkritičtějších, ale také nejrizikovějších procesů, se kterými se rodinné podniky musí potýkat (Hnátek, 2013). Plánování nástupnictví je pro mnoho předávajících stresující – znamená pro ně nejistotu budoucnosti a též obavy o budoucnost podniku. Proto plánování nástupnictví odkládají a očekávají, že jej vyřeší při odchodu do důchodu nebo dědickým řízením (Kenyon-Rouvinez a Ward, 2016). Proces nástupnictví ale nelze vnímat jen jako krátký děj probíhající ve chvíli, kdy se předávající rozhodne odejít do penze, ale jako dlouhodobý proces začínající v době, kdy jsou potenciální nástupci ještě dětmi a poprvé se seznamují s podnikem a podnikáním (Petrů a Havlíček, 2017). Problematika nástupnictví je v ČR velmi aktuální, tím spíše, že velkou část rodinných podniků čeká prvogenerační předávání (Petrů, 2018), které je v mnoha podnicích zásadní a problematické. Nástupci totiž při prvogeneračním předávání získají zkušenost s předáváním podniku a druhogenerační předávání je díky jejich zkušenostem plynulejší a s nižšími dopady na podnik a rodinné vztahy, které jsou s rodinným podnikem silně spjaté.

1.1 Výběr nástupce

Základem úspěšného nástupnictví a zajištění budoucnosti podniku je výběr správného nástupce/nástupců. Petrů (2018) uvádí, že nástupce by neměl být zvolen jen proto, že je členem rodiny. Je důležité si též uvědomit, co může vybraný nástupce společnosti nabídnout, jaké jsou jeho kvality, vzdělání, jaký je jeho vztah ke společnosti a jaké jsou jeho vztahy k ostatním členům rodiny v podniku pracujícím, ale též k ostatním zaměstnancům, odběratelům a dodavatelům (Ghee, Ibrahim, Abdul-Halim, 2015).

Výhodou výběru nástupce z řad rodiny je podle Odehnalové (2011) zejména znalost osob, vysoká důvěryhodnost ze strany nástupce i předávajícího a posílení podnikové kultury, která je zakořeněná v rodině. Tyto výhody mohou poskytnout rychlejší získávání zkušeností a odpovědnosti nástupce, protože předávající má menší tendenci informace z důvodu nedůvěry a nejistoty nesdělovat.

Z pohledu předávajícího je třeba, aby si plně uvědomil možnost předání podniku nástupci, ať už se bude jednat o kohokoli. Předávající by si měl sestavit svůj seznam očekávání a jeho představu o harmonogramu předávání podniku. Tento harmonogram se může v budoucnu měnit podle schopností nástupce, nicméně

různé profily předávajících mohou postup a strategii nástupnictví vnímat odlišně. Čtyři takovéto profily předávajících definuje Petrů (2018) následovně:

- Budovatel – Za toho lze považovat takového předávajícího, který podnik aktivně vede a neustále zlepšuje. Takový předávající je realistou a předání podniku vnímá jako přínos pro budoucnost podniku, nicméně od nástupce očekává stejné nadšení do podniku.
- Pan Nenahraditelný – Tento profil předávajícího si nedokáže na pozici majitele nebo ředitele podniku představit lepší osobu než sebe. V takovém případě musí nástupce přesvědčit o svých kvalitách, nicméně ani to nemusí bezpodmínečně znamenat bezproblémové předání podniku.
- Podporovatel – Předávající tohoto typu si plně uvědomuje problémy nástupnictví a snaží se nástupci předat nejvíce zkušeností tím, že jej co nejdříve pověří řízením podniku, nicméně je nástupci připraven pomáhat a radit. U podporovatele je třeba nástupce schopného samostatnosti a nejlépe s předchozí zkušeností ve vyšším managementu, protože u nástupce hrozí z důvodu vysokého tlaku brzké vyhoření.
- Stratég – Tento předávající je nedůvěřivý k cizím názorům a jeho plánování je postaveno na vlastních zkušenostech a pečlivé a podrobné přípravě. Nástupce si u takového předávajícího musí získat důvěru, aby předávajícího přesvědčil, že je schopen pečlivosti a jeho zkušenosti jsou dostatečné. Nicméně i po tomto přesvědčení může trvat mnoho let, než bude předávající stratéga ubezpečen, že nástupce je hoden vlastnictví podniku.

Rovněž je třeba, aby předávající nedával své osobní cíle a plány (úspěšnost a udržení podniku) nad plány a vztahy v rodině. Mnoho předávajících své nástupce od mládí směřuje k působení v rodinném podniku a tím nástupce mohou odradit, či vytvořit pocit, že převzetí rodinného podniku je nutnost a tím jim případné působení v podniku zprotivit (Gilding, Gregory, Cosson, 2013).

V případě, že vhodný nástupce v rodině (ani v širším okruhu rodiny) není, přichází jako možnost předání podniku zaměstnanci, či případný prodej nebo ukončení činnosti podniku (Petrů, 2018).

1.2 Fáze testovací

Testovací fáze může začít již při výběru nástupce, spočívá totiž především v seznámení nástupce s operativou a celkovým chodem podniku. Tato fáze obsahuje mnoho bodů, kde může dojít k případným problémům. Tyto problémy mohou být výraznější a jsou pravděpodobnější, pokud zúčastněné strany (nástupce a předávající) jsou v obtížných životních fázích – např. puberta nebo krize středního věku (Kenyon-Rouvinez a Ward, 2016). Prvním možným problémem je neshoda předávajícího a nástupce v každodenním fungování podniku. Dochází totiž k prvnímu kontaktu nástupce s opravdovým chodem podniku, o němž do této doby přejímal nástupce informace jen skrze komunikaci s předávajícím.

Dalším problematickým bodem by mohla být percepce nástupce stávajícími zaměstnanci, kteří jej mohou vnímat jako člověka, který se do podniku nedostal svou zásluhou (Petrů, 2018). V takovém případě musí nástupce dokázat zaměstnancům, že jeho pozice a budoucí působení v podniku je opodstatněné a je pro společnost přínosem. Testovací fáze také obsahuje seznámení nástupce s trhy, na kterých podnik operuje, seznámení s výrobky, které podnik produkuje a poznání, nebo seznámení se, s nejdůležitějšími zákazníky, dodavateli a konkurenty (Kenyon-Rouvinez a Ward, 2016). I v případě zákazníků a dodavatelů hrozí možnost vnímání nástupce jako někoho, kdo se o svou pozici, ať už aktuální nebo budoucí pozici ve vedení, nezasloužil. Zákazníci a dodavatelé mohou též porovnávat nezkušeného nástupce se zkušeným předávajícím.

Výhodou příchodu nástupce může být jeho nový a nezaujatý pohled na podnik a jeho ustálené procesy, které může obohatit svými znalostmi nabitými při studiu nebo při působení v jiných společnostech. Tato výhoda je ale podmíněna ochotou předávajícího těmto názorům a připomínkám naslouchat.

V této fázi se nástupce seznamuje nejen s operativou, ale také s právy a povinnostmi předávajícího a s důsledky rozhodnutí, kterým předávající dennodenně čelí. Zjišťuje „cenu peněz“, neboli strukturu rodinného bohatství, aktiva a pasiva a spojení tohoto bohatství s rodinným podnikem. Rodinné bohatství je velmi často s podnikem silně provázáno – ať už se jedná o původ bohatství, nebo fixaci bohatství na prosperitu podniku (rodinný podnik je pro rodinu jejími aktivy i pasivy) (Kenyon-Rouvinez a Ward, 2016).

1.3 Fáze adaptační

V následující fázi je nástupce více začleněn do fungování podniku a působí pod dohledem předávajícího či vedoucího pracovníka. Pro úspěšnou integraci nástupce do podniku je klíčové, aby jeho první působení nebylo ve vedení společnosti, ale aby se postupně seznámil se všemi úrovněmi společnosti.

Během této fáze se začínají objevovat nedostatky nástupce – v této fázi je dobré doplnit znalosti a schopnosti nástupce například školeními nebo kurzy, např. jazykové kurzy nebo kurzy posilující soft skills. Nástupce by se při svém postupu úrovněmi podniku měl účastnit meetingů a školení s ostatními zaměstnanci, ale také podávat zpětnou vazbu o svém působení v podniku předávajícímu, společně se svými poznatky, jak podnik funguje (Petrů, 2018).

Tato zpětná vazba poskytuje předávajícímu informace o tom, jak nástupce vnímá společnost, jak je schopen chápat komplexní procesy v podniku a může nastínit nejen slabé, ale také silné stránky nástupce. Nástupce má při předávání zpětné vazby možnost přesvědčení předávajícího o jeho dobrém výběru nástupce nejen svými znalostmi a schopnostmi, ale také svým zájmem o chod a prosperitu podniku. Dále při těchto schůzkách mohou být identifikována slabá místa podniku, která předávající kvůli pracovní slepotě přehlédl, nebo je nepovažoval za slabá.

V této fázi se také začíná projevovat možný problém přijetí nástupce zaměstnanci, kteří k němu mohou mít nedůvěru z hlediska jeho znalostí a toho, jak byl do podniku dosazen. Více se tomuto a dalším problémům věnuje podkapitola 1.6.2. Tento projev nemusí být nutně spojen s nástupem nástupce do podniku, ale pravděpodobnější je špatné vnímání zaměstnanců jeho prostupu podnikem. Tím je myšlen názor zaměstnanců, že povýšení nástupce do vyšších pozic nebylo zasloužené, ale získané rodinným vztahem k předávajícímu.

1.4 Fáze operativní

Slabá místa identifikovaná v předchozí fázi mohou být využita k přechodu k fázi operativní. V této fázi je nástupce pověřen větším objemem samostatné práce a je též podněcován k podnikovým inovacím, které sám navrhl. Tyto inovace mohou pocházet z jeho zkušeností z předchozích pracovních zkušeností nebo ze studií. Předávající v této fázi též může sledovat, jak dokáže nástupce reagovat na změny trendů, požadavky zákazníků nebo na konkurenci. Může také sledovat, jak je

nástupce zdatný v jednání s dodavateli nebo se zákazníky a jak je schopný udržovat a využívat svoji kontaktní síť, vybudovanou během studia nebo praxe (Petrů, 2018).

Fáze operativní se stává klíčovou fází pro nástupnictví v rodinném podniku, protože dochází k prvnímu významnému předání odpovědnosti z předávajícího na nástupce. Tento krok může být pro některé předávající nepřirozený, protože dosud byli zvyklí na volné působení a na to, že veškeré inovace byly iniciovány pouze nimi a byly závislé výhradně na jejich rozhodnutí.

Tento problém se jeví ještě palčivějším v prvogenerační výměně podniku, protože podnik byl prozatím 100% obrazem prvního majitele podniku, který řídil směřování společnosti, její interní předpisy a celkovou identitu firmy a podnik dokázal dovést k tomu, jakým je dnes a je na to hrdý. Proto názory nástupce může považovat jako za nesmyslné nebo zbytečné a častými zásahy udržuje proces nástupnictví mezi fází adaptační a fází operativní.

1.5 Fáze převzetí

Závěrečná fáze nástupnictví je fáze převzetí. Ta, jak již název napovídá, spočívá v předání nejvyšších postavení a vlastnictví podniku z předávajícího na nástupce. Podnik lze považovat za připraven k předání, pokud je po předání zajištěna existence a růst podniku, bude udržena aktuální zaměstnanost, nástupce má odpovídající profesní a osobní vlastnosti a předání neohrožuje dobré rodinné vztahy (Petrů a Havlíček, 2017).

Pro úspěšný průběh a dokončení fáze převzetí/předání je důležité, aby předávající našel novou náplň života – aktivitu nebo činnost, která mu umožní využít čas, který bude odchodem z podniku uvolněn (Tomášková, 2017). Nově nabitý zájem pomůže předávajícímu zamezit nutkání i po předání zasahovat do chodu podniku.

Fáze převzetí/předání podniku obvykle nebývá jen krátkým obdobím předání celého vlastnictví podniku, ale může se jednat o několikaletý proces navyšování vlastnického podílu nástupce spojený s narůstající odpovědností ve vedení podniku. Petrů (2018) uvádí jako příklad postupného předávání vlastnictví v průběhu několika let s navyšováním odpovědnosti a úměrným navyšováním vlastnického podílu nástupce společně se snižováním odpovědnosti a vlastnického podílu předávajícího. Petrů (2018) uvádí následující tabulku jako možný příklad fáze předání podniku. V příkladu je postupně navyšována odpovědnost a vlastnictví

podniku nástupce společně se snižováním odpovědnosti a vlastnického podílu předávajícího.

Tab. 1. Příklad předávání vlastnictví a odpovědnosti

Rok	Novák st.	Novák ml.
2020	100% majitel, předseda představenstva, generální ředitel	Dokončené Mgr. studium, ředitel zahraniční divize, člen představenstva
2021	90% majitel, předseda představenstva, generální ředitel	Obchodní ředitel, člen představenstva, 10% majitel
2022	85% majitel, předseda představenstva,	Generální ředitel, člen představenstva, 15% majitel
2023	30% majitel, člen představenstva	Generální ředitel, předseda představenstva, 70% majitel

Zdroj: vlastní zpracování dle Petrů (2018, str. 70)

Tato fáze bývá pro předávajícího tou nejtěžší, protože v předchozích fázích, kdy nástupci byla předávána pouze odpovědnost, se jednalo o proces, který je možné zvrátit a nalézt jiného nástupce. Nicméně v případě převodu podílu nebo vlastnictví celého podniku se jedná o nevratný proces, kterým se předávající vzdává jakékoli vlády nad aktuálním i budoucím děním v podniku (Kenyon-Rouvinez a Ward, 2016).

1.6 Problémy nástupnictví

Předávání podniku vnímá mnoho podniků a mnoho autorů jako jednu z nejvýznamnějších nástrah rodinného podnikání (Machová a Taušl-Procházková, 2017). Podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008) pouze třetina rodinných podniků přežije do druhé generace a jen šestina do generace třetí. Hnátek (2013) uvádí, že podle celosvětových statistik 70 % rodinných podniků nepřežije do druhé generace majitelů a 90 % nepřežije do třetí generace majitelů. „Předání podniku je posledním, ale největším testem manažerských dovedností generace, která z podniku odchází“ (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, str. 127). Lze tedy dedukovat, že při takto významném procesu vznikají problémy, které mohou mít

zásadní vliv na existenci nejen podniku, ale také rodiny a rodinných vztahů, které se s rodinným podnikem neodmyslitelně pojí.

1.6.1 Problém odkládání nástupnictví

Barach a Ganitsky (1995) identifikují nucení nástupce k převzetí rodinného podniku jako první z problémů nástupnictví, který se při procesu nástupnictví nemusí projevit, nicméně může mít fatální následky pro rodinný podnik v budoucnu. Uvádějí, že pro nástupce je velmi důležitá existence pocitu volby, tedy toho, že si nástupnictví v rodinném podniku vybral sám, že mu nebylo předávajícím vnuceno. Jedině pak, není nástupcem rodinný podnik vnímán jako břemeno, ale jako příležitost.

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1, podle Petrů a Havlíčka (2017) je proces nástupnictví někdy mylně vnímán jako krátkodobý proces, který spočívá pouze v pomyslném předání žezla ve formě vlastnictví podniku. Nástupnictví je podle nich proces začínající v době, kdy jsou budoucí nástupci ještě dětmi a poprvé se s rodinným podnikem seznamují např. při diskusích rodičů u večeře. Podobný názor mají též Machová a Taušl-Procházková (2017) a Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008), kteří období nástupnictví vymezují jako deset nebo více let důkladné a komplexní práce obou zúčastněných stran, ještě před samotným předáním vlastnictví, které je až poslední fází při procesu nástupnictví.

Z tvrzení zmíněných autorů lze vyvodit nejčastější problémy při nástupnictví, kterými jsou podcenění časové přípravy, uspěchání celého procesu nástupnictví a bagatelizace problému nástupnictví. Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2018) uvádí, že v západních zemích přibližně 70 % podnikatelů nezanechá po své smrti závěť a tato skutečnost vzbuzuje rivalitu mezi dědici, která má neblahý vliv na dění nejen uvnitř, ale i vně podniku.

Zmíněné nejčastější problémy jsou způsobovány názory a myšlenkami, které předávajícímu připadají jako pochopitelné. Předávající může řešení nástupnictví připadat jako příprava nejen na odchod do důchodu, ale také jako příprava na smrt (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008). Druhou myšlenkou může také být odmítání následnictví z důvodu pocitu ztráty podniku jakožto části své osobnosti a moci, kterou mu podnik v jisté míře přináší. Také může existovat obava z nepřipravenosti nástupců nebo obava z oživení rivalitu mezi potenciálními nástupci.

Dlouhodobější plánování i provádění nástupnictví napomáhá jakési rovnováze mezi nástupcem a předávajícím. Tuto rovnováhu si lze představit jako pravděpodobnější shodu v problémech a ve strategii podniku, která by při praktikování „hození do vody“ mohla být velmi odlišná. Petru (2018) zjistila, že tuto praktiku odsuzují i rodinné podniky, které sezvala k debatě u kulatých stolů. Je třeba si uvědomit nejen rozdílnost období 90. let a nyní, ale také dobu, ve které vyrůstali předávající a ve které nástupci. V době 90. let, kdy v ČR nebyly se soukromým podnikáním žádné zkušenosti se předávající učili tzv. za pochodu, kdežto nyní se jedná o podniky v řadě případů s mnoha zaměstnanci, stálými odběrateli a dodavateli a se silně konkurenčním prostředím. Pokud by takový rodinný podnik měl v čele nástupce, který by neměl znalosti pracovního prostředí a manažerské zkušenosti, s nejvyšší pravděpodobností by nevydržel velmi dlouho existovat.

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008) zmiňují odkládání nástupnictví jako problém. Spíše, než volba nástupce vlastnictví podniku je podle nich největším problémem před samotným zahájením procesu nástupnictví v rodinných podnicích volba nástupce pro vedení podniku. Nejedná se pouze o výběr konkrétních členů rodiny, ale také o zvážení, zda by pro podnik i rodinu nebylo lepší zvolit externího profesionálního manažera. V tom případě by rodina zůstala vlastníky a případně členy představenstva, ale do vedení podniku by zasahovali jen okrajově. Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008) věří, že touto volbou by se měly zabývat starší rodinné podniky, od druhé generace dále. Nicméně mnoho předávajících má problémy při předání podniku i nástupci z řad rodiny. Lze si tedy představit, jaké problémy by mu působilo předávání podniku do rukou cizího, i když zkušeného člověka. Zvolením externího manažera do vedení podniku se také předávající vyhýbá možným problémům, které se se zvolením rodinného příslušníka do vedení podniku pojí – nepotismus.

Nepotismus (upřednostnění příbuzných) je pro rodinný podnik v jeho rané fázi velmi důležitý, ale s rozrůstajícím podnikem se může stát přítěží nebo až ohrožujícím problémem. Cílem některých rodinných podniků je umožnění stabilního a jistého zaměstnání členům rodiny. V malém podniku jsou kvalitní a loajální zaměstnanci, kteří pro společnost dýchají, jejím základním článkem. Kdo jiný by pro rodinný podnik pracoval přesčas a za nižší mzdu než rodinní příslušníci, kteří věří v budoucnost podniku více než jiní lidé. V menším podniku je také časté méně

profesionální a více přátelské a otevřené prostředí, které je pro členy rodiny přirozenější než pro vnější zaměstnance. Rostoucí podnik může nepotismus ohrožovat. Rostou totiž nároky na kvalitu a odbornost zaměstnanců a rodinní příslušníci nemusejí být vždy tou ideální volbou. Avšak rodinné podniky obvykle i poté nabírají zaměstnance z řad rodiny. Pro zachování kontinuity podniku je rekrutování rodiny do vyššího managementu během nástupnictví důležité (Kenyon-Rouvinez a Ward, 2016). Liu, Eubanks a Chater (2015) uvádí několik velmi úspěšných rodinných firem, které na nejvyšších manažerských pozicích členy rodiny nemají a ani nechtějí mít. Myslí si totiž, že je nízká šance, že by v rodině byl lepší kandidát než osoba vybraná z řad zájemců z celého světa, které se k nim hlásí. Jako příklady uvádějí rodinné podniky Tata Group, Ford Motor Company nebo Bombardier Inc. Pokud předávající nepřemýšlí nad budoucí ekonomickou prosperitou podniku, vede to ke zvolení nekompetentních a oportunistických členů rodiny na pozice v top managementu (Kotlar a Chrisman, 2018).

1.6.2 Problémy při nástupnictví

Pokud před začátkem procesu nástupnictví problémy nenastaly, nebo byly vyřešeny, mohou nastat problémy i během procesu nástupnictví v rodinném podniku. Některé problémy mají návaznost na problémy popsané v předchozí podkapitole, jiné se mohou objevit i při bezproblémové přípravě nástupnictví v rodinném podniku.

Nejvýznamnější problémy byly identifikovány při debatách u kulatých stolů s českými rodinnými podniky takto (Petrů, 2018):

- Vedení podniku předávajícím je dokonalé a nástupce ho musí vést stejně.
- Neochota předávajícího zavádět nové procesy (např. IT).
- Zasahování předávajícího do podniku i po fázi předání.
- Spolupráce a komunikace ovlivněná příbuzenským vztahem.
- Špatné vnímání nástupce ze strany zaměstnanců a klientů – neuznávání nástupce jako autority.
- Neumožnění nástupci dělat chyby a poučit se z nich.
- Rodinné neshody přenesené do prostředí podniku.

První bod, ve kterém je předávající brán jako pomyslný ideální manažer, je bodem velmi důležitým a zásadním. Tento bod může být též zdrojem nejčastějších problémů, které jsou popsány v předchozí podkapitole – podcenění problematiky procesu nástupnictví a jeho odkládání. Víze dokonalého podniku před jeho předáním se může projevit při nástupnictví jak na straně nástupce, tak na straně předávajícího. Nástupce bude, zejména v prvních letech, v každém rozhodování zvažovat i názory a rozhodnutí, které učinil předávající a může také tyto rozhodnutí preferovat, protože jejich výsledek je již znám (Kotlar a Chrisman, 2018). Pokud by se rozhodl jinak, riskuje tím neúspěch a srovnávání s předávajícím, který se rozhodoval správně. Pokud existuje v mysli předávajícího přesvědčení o tom, že jeho vedení podniku bylo ideální a bezchybné, je velmi těžké, ba nemožné, pro nástupce prosadit vlastní myšlenky nebo nápady pro zlepšení. Většinu těchto změn bere jako útok proti svému ideálu společnosti a spíše jej odrazují od volby nástupce nebo od předání odpovědnosti v podniku. Pro předávajícího je nutné pochopit, že nástupnictví znamená vývoj podniku a není možné jej vést stejně, jako tomu bylo před 5 nebo 20 lety. Nástupnictví je také potřebné k tomu, aby podnik dále existoval a prosperoval (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008). Významnost tohoto problému se promítá i do následujících bodů, konkrétně neochota zavádění nových procesů a zasahování do podniku i po předání vlastnictví podniku.

Neochota zavádět nové procesy je v dnešní rychle se rozvíjející době velmi limitující problém. Předávající si nemusí uvědomovat, že podmínky, ve kterých podnik dříve existoval a fungoval, se změnila a nyní podnik spíše limituje a nové procesy tento podnik mohou přizpůsobit podmínkám novým (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008). Důvodů, proč předávající tyto procesy může odmítat, je více: nedůvěra vůči technologiím (používání cloudových úložišť), projevení slabé stránky předávajícího (neznalost technologií), neochota učit se novým procesům, strach z omezení/ohrožení chodu podniku během implementace nového procesu nebo nedostatečná důvěra ve znalosti nástupce.

Zasahování předávajícího, již jako bývalého majitele, do podniku je také často vnímaným problémem nástupnictví. Tento problém může vzniknout v případě, že předávající své rozhodnutí vnímá jako uspěchané a není spokojen se směřováním podniku vedeného nástupcem. Další možností vzniku tohoto problému může být, že pro předávajícího byl podnik hlavní životní náplní a nenalezl jiné využití svého nově

nabytého volného času. V některých případech může tento problém, který v jisté míře omezuje rozhodování a vedení podniku nástupcem, vyústit v rozhodnutí nástupce, která nejsou pro podnik dobrá, ale jsou jistou rebelií vůči svazujícím názorům a požadavkům předávajícího (Kotlar a Chrisman, 2018). Nástupce by při řešení tohoto problému měl mít pochopení pro chování předávajícího, nicméně tento problém je třeba řešit. Mohl by totiž zpomalovat chod podniku a způsobovat rozkol nejen v podniku, ale také v rodině. Doporučením by mohlo být ujištění předávajícího o správném směřování podniku a pomoc předávajícímu s nalezením nového smyslu života.

V rodinném podniku, zejména pokud je rodina v jeho vedení a jeho vlastníkem, se může vyskytnout problém, který jako klíčový uvádí mnoho rodinných podniků – konflikty, při nichž se střetávají rodina a podnik. Udržet rodinu při rodinném podnikání, je těžší, než udržet podnik (Kenyon-Rouvinez a Ward, 2016). Dřívější křivdy mohou způsobovat problémy na pracovišti společně s rozdílností hierarchie v rodině a v podniku. Řešením jsou podle Kenyon-Rouvinez a Ward (2016) pravidelné schůze rodiny a řízené rozhovory, na kterých se projednávají problémy rodinné i problémy v podniku. Otevřená a upřímná komunikace může rodině pomoci k dosažení jisté konkurenční výhody, protože důvěru, jaká může být v rodinném podniku, nelze v nerodinném podniku nikdy vybudovat. Ve větších rodinách, nebo v rodinných podnicích, kde je v podniku více členů rodiny, je vhodné zřídit rodinnou radu. Rodinnou radu ve svých publikacích jako řešení sporů uvádějí Petruš (2018), Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008) i Kenyon-Rouvinez a Ward (2016).

Nástupce se během nástupnictví musí velmi často potýkat s někdy nepřímými náznaky, že své postavení v podniku nezískal prací a zkušenostmi, tak jako ostatní zaměstnanci, ale tím, že se narodil „do správné rodiny“. Tomuto problému se nevyhne žádný i sebezkušenější nástupce, protože halo efekt (posuzování podle prvního dojmu) je přirozeným chováním lidí. U zaměstnanců se toto může projevat falešnou náklonností, separací nástupce od kolektivu a v krajním případě naschvály s cílem znemožnit nástupce. Barach a Ganitsky (1995) doporučují identifikování potenciálních zaměstnanců, kteří by se takto mohli chovat a jejich separování od práce nástupce. Další možností je podpoření vztahu zaměstnanců a nástupce, což může vést k odbourání strachu o budoucnost jejich pracovní pozice při převzetí podniku nástupcem. U dodavatelů a odběratelů, se kterými bude

nástupce jednat, existuje riziko, že důvěru, kterou po léta budovali s předávajícím nepřenesou i na nástupce. Nástupnictví v pozdějších fázích přijímají většinou zaměstnanci s obavami. Nástupce je totiž v jejich očích nezkušený a mohl by provádět změny, které by pro jejich pracovní prostředí znamenaly finanční nejistotu nebo ztrátu pracovní pozice (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008).

Opakem od výše zmíněného „hození do vody“, které považovali debatující u kulatých stolů za špatné (Petrů, 2018), je přílišná opatrnost ze strany předávajícího, která neumožní nástupci udělat chybu. Tento problém může být iniciován jak ze strany předávajícího, tak ze strany nástupce. Předávající se může obávat o sebemenší výkyvy v podniku, a tak nechce jeho chod případnými začátečnickými chybami nástupce nijak ohrozit. Další obavou může být nedostatek důvěry v sílu nástupce, který by se případného neúspěchu mohl zaleknout a převzetí podniku si rozmyslet. I samotný nástupce, aniž by si byl vědom následků svého chování, může podnitit své přílišné vedení předávajícím, které mu neumožní dělat chyby a poučit se z nich. Příkladem může být přílišná starost o dokonalost nástupce v očích předávajícího, která se projeví debatami a konzultováním každého rozhodnutí, které ovlivní názory nástupce. Dalším důvodem může být strach nástupce z odpovědnosti za rodinný podnik, za rodinu a za další zúčastněné skupiny, které jsou na prosperitě podniku závislé. Tomuto problému lze předejít dostatečnou kvalifikovaností nástupce a zkušenostmi v jiných podnicích nebo v různých částech rodinného podniku před předáváním odpovědnosti.

Rodina a její systém je citlivý na konflikty a neshody v mezilidských vztazích více, než většina jiných vztahových systémů. Rodina spolu utváří a vede vztah od narození jedince a vztah je tedy čistší a upřímnější než v jiných systémech. Rodinu a popř. rodinný podnik není prakticky možné nikdy opustit, protože vždy bude součástí jedince. Je možné, že během procesu nástupnictví nebo i v následující době se projeví mezi členy rodiny staré konflikty, či vzniknou konflikty nové. Tyto konflikty mohou ovlivnit a případně rozdělit celou rodinu (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008). Za rodinné neshody lze také považovat chování, při kterém se předávající k nástupci chová jako rodič k dítěti, což může před zaměstnanci působit neprofesionálně. Podobné neprofesionální chování se může projevit i mezi sourozenci, kteří spolu soupeří o nástupnictví v podniku (Srpová a Řehoř, 2010).

Práce v rodinném podniku má i své výhody. Členové rodiny jsou z běžného života zvyklí řešit problémy, a tak jsou pracovní neshody v rodinných podnicích často řešeny klidněji než v nerodinném prostředí. Pozitivní je též, že s dětmi z podnikatelských rodin jsou od mala sdíleny výzvy a odměny, pýcha, vzrušení a touha pokračovat a bojovat (Barach a Ganitsky, 1995). Výhodou a zároveň nevýhodou prostředí rodinného podniku je, že nástupce nemá konkurenční prostředí, ve kterém by se o své budoucí postavení v podniku musel zasadit.

1.7 Historické a současné rodinné podniky v ČR

Celkově nyní v ČR existuje podle MPO k 31.12.2019 2 545 149 podnikajících fyzických a právnických osob (MPO, 2020). Z toho je dle odhadů¹ přibližně 87-90 % rodinných podniků (Kain, 2019), což lze považovat za důkaz, že pro ČR je rodinné podnikání důležité. Tento dnešní stav má kořeny v bohaté a dlouhé historii rodinných podniků na území ČR. V následujících podkapitolách je nastíněna historie podnikání v ČR s příklady úspěšných rodinných podniků a dále také současné úspěšné rodinné podniky.

1.7.1 Historie rodinného podnikání v ČR

Za počátky rodinného podnikání lze na území ČR podle Odehnalové (2011) považovat období pospolitě společnosti, ve které rodinní příslušníci museli spolupracovat, aby byla pro rodinu zajištěna obživa a útočiště. Následně jako silnější příklad uvádí Odehnalová (2011) období šlechtických rodů v ČR, kdy bylo vlastnictví a obhospodařování majetku silně založeno na příslušnosti jedince do šlechtického rodu – rodiny. Nicméně předávání majetku a povinností v rámci šlechtických rodů velmi často končilo krachem jejich „rodinného podniku“ a rozprodejem majetku za účelem udržení vysokých standardů rodiny. Jako hlavní důvod těchto krachů je možno považovat povinné předávání vedení šlechtického rodu a bohatství s tím spojené z otce na nejstaršího syna i v případě, že syn o dědictví neměl zájem, či pro hospodaření s majetkem neměl vlohy nebo nadání (Petrů, 2018).

Za počátek rozkvětu volného podnikání a s tím spojených rodinných podniků lze také považovat období po zrušení roboty na území českých zemí zákonem

¹ V době psaní diplomové práce (květen 2020) neexistují statistiky užívající novou legislativu.

ze 7. září 1848. V tomto období se půda, kterou obdělávali malí i velcí sedláci, stala jejich majetkem a úspěšnost produkce a následný prodej zboží byl jen v jejich rukách a rukách rodiny, která s nimi často na hospodářství pracovala a která jej v budoucnu převzala (Petrů, Jakubíková a Vacek, 2016).

Dalším historickým rodinným podnikáním na území ČR byly cechy. Cech velmi výstižně definuje web Peníze.cz: „Cech je sdružení výrobců, které má moc (danou od státu) zabránit vstupu nových konkurentů na trh. Členové cechu mají zájem chránit sami sebe před novými konkurenty.“ V historii, v 13.-17. století, nebylo jednoduché místo v cechu získat a nejlepší a nejjednodušší možností bylo zdědění místa v cechu po předchozí generaci, což znamenalo věnování se stejnému povolání, jakému se věnoval otec nástupce (Petrů, 2018).

Rodinné podnikání v této podobě rostlo až do období první světové války, která mnoho rodinných podniků poznamenala nebo zničila. Nicméně následné období první republiky přineslo ekonomický rozkvět Československa a s tím spojeného rodinného podnikání, které v té době bylo veřejností velmi kladně vnímáno (Břečková, 2016). Tuto percepci rodinného podniku lze vysvětlit tehdejší národní hrdostí. Pokud tedy rodinný podnik nesl české jméno, znamenalo to pro něj jistou přidanou hodnotu, která s sebou nesla také známku kvality a poctivosti, která byla pro tehdejší podnikatele velmi důležitou. Tato přidaná hodnota se v dnešním globalizovaném světě ztrácí, protože dnes již podnik s českým jménem nemusí nutně znamenat, že je vlastněn českou rodinou, natož českou společností. Jako příklad lze uvést společnost Orion, továrny na čokoládu, a. s., která byla v období první republiky jedním z nejznámějších výrobců cukrovinek v Evropě, vlastněnou rodinou Maršerových. Dnes je tradiční český výrobce čokolády a cukrovinek vlastněn nadnárodní švýcarskou společností Nestlé (orioncokolada.cz, 2016).

Jako další rodinné podniky rozkvétající v období první republiky uvádí Petrů (2018) například následující podniky, které existují i dnes: Hardtmuth (KOH-I-NOOR – tužkařství), Mattoni (obchodník), Jelínek (palírna), Odkolek (pekárny), Moser (sklárna), Myšák (cukrárna) a Baťa (obuvnictví). Některé rodinné podniky, které byly v období první republiky založeny, nedokázaly přežít druhou světovou válku (např. rodina Jelínků) a zbylé podniky byly během období znárodnování a období komunismu odebrány z rukou rodin.

I v nynější době je možné nalézt rodinné podniky (např. Baťa a.s.), jejichž historie sahá do období první republiky a jejichž vlastníky jsou potomci, či příbuzní tehdejších zakladatelů. Jiné podniky vlastní zahraniční subjekty (např. výše zmíněnou společnost Orion, dnes Nestlé Česko s.r.o.), nebo se staly součástí velkých akciových holdingů (např. Odkolek s.r.o.). Některé se staly opět rodinnými podniky, nicméně rodina, která je nyní vlastní, není se zakladatelskou rodinou v žádném příbuzenském vztahu (Jelínek, KOH-I-NOOR, Kofola).

Pro podniky rodinné i nerodinné bylo v české historii zlomové období po 2. světové válce, zejména roky 1945 a 1948. V roce 1945 začala pomocí Benešových dekretů první významná vlna znárodnování podniků. Tato vlna se týkala zejména majetku Němců a lidí, kteří během války spolupracovali s nacisty. Následující vlna, taktéž z roku 1945, znárodňovala banky a finanční podniky, doly a průmyslové podniky, které měly více než 500 zaměstnanců – jednalo se o podniky představující většinu průmyslu tehdejších českých zemí. Po nástupu komunismu v roce 1948 znárodnování pokračovalo a zasáhlo i menší podniky (ČTK, 2005). I když zákony stále umožňovaly drobné podnikání, podnikatelské prostředí soukromému podnikání nakloněno nebylo a velké státní podniky monopolizovaly trh (Stingl, 2004). Soukromé podnikání na území ČR prakticky vymizelo až do roku 1989.

1.7.2 Současné rodinné podniky

Po roce 1989 přišlo poměrně rychlé otevření českého trhu, které umožnilo soukromé podnikání. Došlo též k privatizaci státních podniků, i když tehdejší zákony nebyly na soukromé podnikání v takovém rozsahu připraveny. Bývalé socialistické podniky obhospodařující celou ČR i velké zemědělské spolky byly povětšinou privatizovány jako celky, i když k jejich spojení došlo až v době po roce 1948. Podle Hlavačky (2018) nebude z tohoto důvodu možné obnovit rodinné podnikání do takové míry, jako tomu bylo před rokem 1948. Jako důvod zmiňuje mimo jiné to, že většina dnešních majitelů těchto podniků jejich vlastnictví získala spíše pomocí politických konexí, než dědictvím a tvrdou prací předchozích generací a na zdraví a zachování podniku pro následující generace jim příliš nezáleží. Hlavačka a Bek (2018) taktéž uvádí, že pouze 16,7 % z těchto velkopodniků nevlastní banky nebo jiné finanční instituce, ale soukromí vlastníci.

1.7.3 Nejúspěšnější české rodinné podniky

Tématu rodinných podniků se pravidelně věnuje i magazín o businessu a podnikání Forbes, který každoročně sestavuje statistiku nejúspěšnějších a největších českých rodinných podniků. V roce 2019 se na prvních příčkách umístily společnosti Czechoslovak Group, Synot Holding, Juta a Kofola (Mašek, 2019).

Společnost Czechoslovak Group vlastní a vede rodina Strnadových a jejich hlavním oborem je zbrojní a automobilový průmysl. V roce 2018 prošel podnik převodem vlastnictví z otce Jaroslava na syna Michala a podnik se tedy nachází v držení druhé generace. Dříve než došlo k předání vlastnictví ve společnostech patřících do skupiny CSG a CSG samotné, působil Michal Strnad od roku 2015 jako výkonný ředitel. Nicméně v podniku se na různých pozicích pohyboval již od mládí (czechoslovakgroup.cz, 2018). V rozhovoru s otcem a synem Strnadovými na webu Forbes.cz zmiňuje Novotný (2019), že jednou z věcí, která ulehčila odchod Jaroslava Strnada ze společnosti, bylo pořízení menší společnosti ve Vítkovicích, kterou předávající převzal jako projekt a nyní se soustředí na tuto společnost a vedení skupiny CSG nechává plně na svém nástupci. Toto získání nové náplně života a nalezení aktivity, která vyplní uvolněný čas podporuje též Tomášková (2017), jak již bylo zmíněno v kapitole 1.5.

Synot Holding byl založen v roce 1991 a dnes v ní působí 8 členů rodiny Valentových. Společnost byla založena bratry Ivem a Miroslavem, spolu s jejich otcem. Od svého počátku se společnost, původně zaměřená na výherní automaty, rozrostla o kasina, loterie, internetové sázky, obchod s nemovitostmi, prodej vozidel nebo média (synotgroup.com, 2019). Ve společnosti aktuálně ve vyšším managementu působí pouze první generace, nicméně na pozici obchodního ředitele se nachází syn Miroslava Valenty. Lze tedy usuzovat, že i tento podnik čeká předání v rámci rodiny.

Prvopočátky JUTA a.s. začaly v roce 1946 národním podnikem JUTA, který nyní vlastní a řídí Jiří Hlavatý, který v podniku působí od roku 1972 (juta.cz, 2019). Přes konkurenci levných textilií z Asie je podnik JUTA a.s. největším textilním podnikem v ČR. V rozhovoru pro ČTK v roce 2018 uvádí Hlavatý, že až nyní, když plánuje odchod ze společnosti si uvědomuje, že předání podniku bude pravděpodobně mnohem těžší, než jej vybudovat (euro.cz, 2018). V podniku aktuálně z rodiny Hlavatých pracuje též syn a snacha pana Hlavatého (Mašek, 2019).

Sycený kolový nápoj Kofola vyrábí v ČR původem řecká rodina Samarasových. I přes jejich netradiční příjmení se jedná o českou rodinu, která v ČR našla útočiště před občanskou válkou v Řecku. Podnik, tehdy ještě jako malou sodovkárnu, v roce 1993 v privatizaci koupil otec Kostas. Nejprve podnik vytvářel vlastní značky jako Jupí nebo Top Topic, ale zásadní zvrát pro firmu znamenal rok 2002, kdy se jim podařilo zakoupit práva na český kolový nápoj, který v době komunismu nahrazoval nápoje jako Coca-Cola nebo Pepsi Cola – Kofolu (Mašek, 2015). Podnik od roku 2007 vede syn Jannis a v podniku pracují i další členové rodiny (Vybíral, 2015).

1.7.4 Malé a střední rodinné podniky v ČR

Podniky uvedené v předchozí podkapitole zaměstnávají více než 250 zaměstnanců a podle měřítek EU se řadí mezi velké podniky. Kategorizace podniků obsahuje další kritéria, která podle EU musí podnik splnit, pokud chce být legislativně malým nebo středním podnikem (SME). Těmito kritérii jsou:

- Výše zmíněný počet zaměstnanců, který musí být nižší než 250.
- Roční obrat podniku nepřesahující 50 mil. Eur.
- Bilanční suma podniku nepřesahující 43 mil. Eur.
- Pravidlo nezávislosti: Za malý a střední podnik je považován pouze takový podnik, který není z 25 a více procent vlastněn podnikem, nespadajícím do kategorie SME.

Pro českou ekonomiku jsou malé a střední podniky velmi důležité. Ty totiž podle ČSÚ tvoří 99,9 % všech podnikatelských subjektů v ČR (ČSÚ, 2019). Podniky spadající do kategorií SME se z důvodu své velikosti potýkají s mnoha specifickými vlastnostmi a znaky, které na ně mohou mít pozitivní i negativní vliv. Podnikání SME podniků je většinou chaotické, podnikatelé nemají dlouhodobější plán a strategii, v podniku chybí nebo není dostatečně zakořeněná mise a vize, role a kompetence nejsou jasně rozdělené a vnitropodnikové procesy bývají zdlouhavé.

Malý podnik, dle definice, zaměstnává malý počet lidí (do 49 zaměstnanců) a je tedy logické, že veškeré řídicí a rozhodující funkce jsou soustředěny do rukou několika málo pracovníků. Důležité plány a rozhodnutí stojí na majiteli a managementu (většinou tatáž osoba/osoby). Majitelé/manažeři provádí kontrolu nebo sami řídí

většinu funkcí v podniku. Komunikace v malém podniku, který nemá složitou, rozvětvenou a početnou organizační kulturu je většinou ústní – dohody a organizace jsou řešeny ústně, bez potřeby využití jiného komunikačního kanálu. Z důvodu nízkého počtu zaměstnanců často úplně chybí evidence obsahující důležité informace a postupy – ty nosí zaměstnanci v hlavě (Srpková a Řehoř, 2010).

Střední podniky (do 249 zaměstnanců) se od malých podniků liší, nicméně rozdíl mezi středními a velkými podniky je znatelnější. Ve středních podnicích je více zaměstnanců. Podniky tak mohou zaměstnávat více specializovaných odborníků, nicméně ti stále provádí více úkonů, než je jejich specializace. Ve SME musí být manažeři a vedoucí pracovníci silnými osobnostmi, které dokáží vést, spíše než osobami, které byly vedením pověřeny, a jejich schopnost vedení je prosazována přes jejich funkci. Ve středním podniku, na rozdíl od malého podniku, existuje rozsáhlejší manažerský tým a vedení a rozhodování podniku je tak rozděleno mezi více lidí a organizační struktura se tím rozvětňuje. Z důvodu vyššího počtu pracovníků a možné vyšší fluktuaci často dochází k automatizaci, nebo alespoň ke zjednodušení a zrychlení vnitropodnikových procesů a evidenci informací. Z tohoto důvodu je ve středních podnicích oproti malým podnikům častější potvrzování ústní komunikace pomocí komunikace psané (Srpková a Řehoř, 2010). Hodnocením úspěšných malých a středních rodinných podniků se každoročně, od roku 2012, zabývá Equa bank Rodinná firma roku, pořádaná Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR. V tabulce 2 jsou uvedeny vítězné firmy z posledních ročníků z kategorií malá firma a střední firma.

Tab. 2. Vítězné firmy Equa bank Rodinná firma roku

Ročník soutěže	Kategorie	Jméno firmy
2019	Střední firma	ALIKA a.s.
	Malá firma	Akord Kvint, spol. s.r.o.
2018	Střední firma	PETROF, spol. s.r.o.
	Malá firma	VMS VISION, s.r.o.
2017	Střední firma	EMCO spol. s.r.o.
	Malá firma	LORIKA CZ s.r.o.

Zdroj: www.rodinnafirmaroku.cz/vysledky, upraveno

Podobně jako ve společnostech v kapitole 1.7.3, tak i v některých výše zmíněných podnicích právě probíhá nebo v nedávné době proběhl vrchol procesu nástupnictví, kterým je předání vedení a předání vlastnictví. Většina výše zmíněných společností byla založena po roce 1989, vyjma společnosti PETROF. Tuto společnost nyní vlastní 5. generace a zástupci 6. generace, aktuálně v podniku pracující, se snaží o zvýšení povědomí o značce PETROF v ČR i ve světě a zajištění budoucnosti pro tento podnik. Nicméně fáze převzetí v tomto podniku ještě neprobíhá (rodinnafirmaroku.cz, 2019).

Fáze převzetí aktuálně probíhá ve třech ze zmíněných podniků a v každém z nich odlišným způsobem. Podnik Akord Kvint nyní řídí 2. generace (jednatel), nicméně 100 % podíl vlastní 1. generace. V podniku EMCO byla zvolena jiná strategie – přestože má 2. generace většinový podíl na vlastnictví podniku, zůstává jednatelem podniku EMCO pouze představitel 1. generace. Podnik LORIKA vlastní s 50% podílem 1. i 2. generace a jednatelem jsou taktéž představitelé 1. i 2. generace. Podnik je takto vlastněn a řízen od roku 2015, kdy byly rodinou odkoupeny podíly nerodinných podílníků (rodinnafirmaroku.cz, 2019).

Z historie i současnosti českých podniků je patrné, že rodinné podnikání mělo a má důležitou roli. Mnoho podniků, které byly založeny v období rozkvětu českého podnikání (období první republiky) existují dodnes, i když často v jiné vlastnické formě. Z toho lze usuzovat, že rodinné podniky mají obecně silnější základy a delší perspektivu trvání, pokud jsou vedeny dobře a jsou postaveny na tradici. Tři z uvedených čtyř největších českých rodinných podniků jsou postaveny právě na tradici a dlouhodobé udržitelnosti a nové menší rodinné podniky se v tomto směru inspirují. Právě stabilitu, nízkou rizikovost investic a tradici často rodinné podniky uvádějí jako základ kvalitního a silného rodinného podniku, který má potenciál růstu a dlouhodobé udržitelnosti.

2 Analýza rodinných podniků

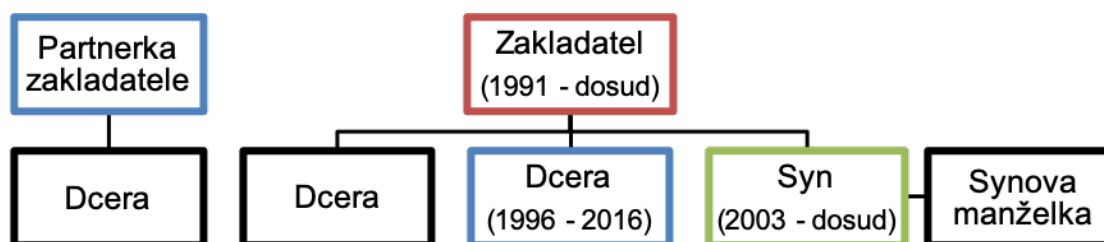
V této kapitole je provedena analýza ve dvou rodinných podnicích, u kterých je zkoumán proces nástupnictví v kapitole 3. Rodinné podniky, byly z důvodu sdílení důvěrných, osobních a vnitropodnikových informací pojmenovány jako podnik A a podnik B. Podnik A byl zvolen, protože je zpracovateli problematika nástupnictví v podniku známa a s účastníky se osobně zná. Jako druhý podnik byl původně zamýšlen jiný podnik, než který je součástí diplomové práce. Z důvodu úmrtí předávajícího byl však zvolen podnik jiný. Podnik B byl osloven na základě jeho zmínění v odborné literatuře jako jednoho ze vzorů nástupnictví v ČR. Podnik A nyní prochází prvogeneračním předáním a podnik B byl předán páté generaci a je připravován na příchod generace šesté. U podniků je popsána jejich velikost, oblast působení, je popsána účast rodiny v podniku a zjednodušený harmonogram jejich nástupnictví. Dále je též popsána historie podniku se zaměřením na události významné pro nástupnictví v podnicích.

2.1 Podnik A

Podnik A je malý rodinný podnik, zaměstnávající 25 kmenových zaměstnanců a 7 externích pracovníků, zabývající se dodávkami elektromontážních prací na vysokém a nízkém napětí především pro skupinu ČEZ, která podniku dodává přibližně 90 % zakázek, a dále pro podniky a obce, pro které řeší např. veřejné osvětlení. Nyní v podniku působí 4 rodinní příslušníci, avšak za dobu existence podniku na různých pozicích působilo 7 rodinných příslušníků ze široké rodiny. Podnik se nyní nachází v poslední fázi nástupnictví (předání vlastnictví). V této fázi se podnik nalézá již několik let a konec této fáze není naplánován. Předávající od roku 2004 do roku 2008 postupně přicházel o zrak, což výrazně poznamenalo proces nástupnictví, chod podniku i rodinné vztahy, které mají na podnik také vliv.

Z důvodu zjednodušení představy o aktuálním stavu vedení podniku bylo vytvořeno schéma struktury rodiny v podniku A (Obr. 1). Ve schématu bylo barevně vyznačeno působení jednotlivých členů této rodiny v podniku a u významných osob je uvedeno období jejich působení v podniku. Červeně je vyznačen otec zakladatel (1991 – dosud), v současné době majoritní vlastník, jednatel a ředitel podniku (dále v textu u podniku A jako předávající). Zeleně je vyznačen syn zakladatele (2003 – dosud), minoritní vlastník, jednatel a ředitel podniku (dále v textu u podniku A jako

nástupce). Černě jsou vyznačeni členové rodiny, kteří v podniku působí, ale nejsou a nebyli potenciálními nástupci. Jedná se o starší dceru předávajícího, působící na administrativní pozici v projekčním oddělení, dceru partnerky předávajícího, působící v kanceláři kontaktního místa ČEZ a manželku nástupce, působící na pozici finanční ředitelky. Modře jsou vyznačeny osoby, které již v podniku nepůsobí. Jedná se o partnerku předávajícího, po jejímž odchodu na její místo nastoupila výše zmíněná dcera předávajícího. Druhým členem rodiny v podniku již nepůsobícím je mladší dcera předávajícího (1996 – 2016), která v podniku působila takřka od jeho založení, byla minoritním vlastníkem, jednatelem, finančním a personálním ředitelem podniku (dále v textu jako nástupkyně).



Obr. 1. Struktura rodiny podniku A

Stručná historie podniku A a jeho nástupnictví

Historie podniku A začíná rokem 1990, kdy byl založen předávajícím jako živnost s jedním zaměstnancem. Podnik A se dále rozvíjel, jak z hlediska objemu a složitosti zakázek, tak z hlediska počtu zaměstnanců a množství vlastní techniky. Suterén rodinného domu, kde podnik A sídlil, již nebyl pro potřeby podniku dostačující, a tak podnik A v roce 2000, čerstvě jako společnost s ručením omezeným, začal budovat novou provozovnu se zázemím dostatečným i pro budoucí růst podniku. V roce 2001 se přesunul do nově vybudovaných prostor, ve kterých podnik sídlí v takřka nezměněné podobě dodnes.

Podnik A založil předávající ve věku 46 let jako vedlejší činnost ke své práci s tím, že by v budoucnu pomocí podniku rád zabezpečil své potomky a případně jim podnik předal jako odkaz. Měl v oboru elektrotechniky velmi bohaté zkušenosti ze státních energetických podniků. Tyto zkušenosti získal montážemi, vedením montážních čt a dohledem nad stavbami v oblasti ČR a států RVHP, jejichž elektrickou síť vzájemně propojoval.

S rostoucím podnikem potřeboval předávající pomoci, zejména z hlediska administrativy a účetnictví, čehož se chopila nástupkyně v roce 1996. Nástupkyně měla předchozí pracovní zkušenosti v účetní firmě a též rekvalifikační kurz na podvojně účetnictví. S růstem podniku rostly i její povinnosti a kompetence, především v oblasti personalistiky, se kterou do té doby neměla žádné zkušenosti. Po vytvoření podniku jako s. r. o. držela 20% podíl a předávající zbývajících 80 %. Její pracovní pozice se takřka nezměnila, pouze rostl její objem práce a odpovědnosti.

Nástupce do podniku nastoupil po maturitě a tříměsíční praxi v konkurenčním podniku. Tuto praxi s předávajícím vyhodnotili jako zbytečnou a pro nástupce nepřínosnou, a tak v roce 2003 nastoupil do podniku na pozici montéra. Nástupce během let podnikem rotoval i po dalších odděleních (obchodní oddělení, projektování, aj.). V roce 2007 byla provedena změna ve vlastnictví podniku tak, že předávající vlastnil rozhodující 52% podíl a každé z dětí, které v podniku působilo vlastnilo 24 %. Všichni byli jednateli podniku a mohli za podnik vystupovat samostatně. Přibližně v roce 2010 začal nástupce pracovat na manažerské pozici a byl odpovědný zejména za obchodní a projekční činnost podniku. Nástupce považoval předávajícího a nástupkyni za dva nadřizené, kteří měli rozhodování na starost a on tak činit nemusel.

Nástupkyně podnik opustila v roce 2016, dle jejích slov: „Z důvodu růstu objemu nesmyslné byrokracie a také proto, že jsem se už necítila být pro podnik přínosem. Bylo to takové vyhoření a já jsem podnik nechtěla brzdit.“ 24% podíl, který vlastnila prodala nástupci, ve kterém vidí kompetentnějšího člověka s větším potenciálem, a především zájmem o rozvoj podniku. V roce 2016 již v podniku na pozici asistentky ředitele působila manželka nástupce, která po odchodu nástupkyně převzala zejména administrativní a personální agendu a nástupce převzal zbývajících povinnosti nástupkyně. Je důležité zmínit, že předávající v podniku stále pracuje a každodenně do podniku dochází přesto, že nástupce podnik úspěšně sám vede takřka 5 let. Podnik má nyní stejnou vlastnickou strukturu jako v roce 2016 (52 % předávající a 48 % nástupce) a ke změnám pravděpodobně nedojde do smrti předávajícího.

2.2 Podnik B

Podnik B je střední rodinný podnik, zaměstnávající přibližně 140 zaměstnanců. V portfoliu podniků nástupci předávaných působí celkem přibližně 250 zaměstnanců. Níže je popsána historie a nástupnictví v hlavním podniku rodiny – podniku B. Zaměření hlavního podniku je stavba a rekonstrukce bytových domů, veřejných budov a průmyslových hal. Podnik B je držitelem významných prestižních ocenění, z nejvýznamnějších například Českých 100 nejlepších a Stavební firma roku. Aktuálně v podniku B působí dva rodinní příslušníci, kteří jsou příslušníky čtvrté a páté generace rodiny, avšak nástupce, nyní 100% majitel, připravuje nástupnictví další, již šesté generace.

Podnik B od roku 1992 procházel procesem nástupnictví, který byl dokončen v roce 2016 předáním vlastnictví podniku páté generaci. Vedení podniku B původně sestávalo ze tří členů rodiny – otce a dvou synů. Podnik B měl tedy dva nástupce (dále v textu jako nástupce starší a nástupce mladší), přičemž nástupce starší byl od počátku považován za budoucího majoritního vlastníka hlavního rodinného podniku – podniku B. Rodina se však při procesu nástupnictví setkala s nečekanou životní situací, kterou bylo, náhlé úmrtí potenciálního nástupce (staršího nástupce) v roce 2007. Celé nástupnictví se poté přeneslo na mladšího nástupce, který je dnes majoritním vlastníkem celého portfolia podniků rodiny a vlastníkem podniku B.

Stručná historie podniku B

Podnik B byl založen před více než 100 lety jako stavební podnik, kterým je dodnes. Nynější předávající se stal majitelem podniku ve věku 8 let v roce 1945, kdy jeho rodiče očekávali znárodňování a doufali, že se vyhne malým dětem. Tak se ovšem nestalo a podnik byl v roce 1948 znárodněn. Následně byl během let 1948 až 1992 provozován jako státní stavební podnik.

Po sametové revoluci se mladší nástupce dozvěděl, že před nástupem komunismu byla jeho rodina vlastníkem stavebního podniku a začal se zajímat o možnost restituce. Toto podpořil i zájem ze strany tehdejších zaměstnanců podniku, kteří rodinu též informovali o možnosti restituce a pokračování v odkazu jejich předků. Předávající byl v té době zainteresován ve velké akciové společnosti s projektem mezinárodního dosahu. Vyřizováním restituce pověřil mladšího nástupce, který v té

době dokončoval vysokoškolská studia. Starší nástupce v tomto období pracoval ve stavebním podniku v USA, kde získával zkušenosti.

V roce 1992 byl podnik restituován a 100% vlastníkem se stal předávající. Společně s mladším nástupcem byli oba jednatelem podniku. Po půl roce byl z důvodu nedůvěry odvolán dosavadní ředitel podniku. Na jeho pozici nastoupil po návratu z USA starší nástupce a mladší nástupce působil na pozici technického ředitele. Starší nástupce, který se též stal jednatelem, byl zvolen na místo ředitele zejména z důvodu svých předchozích zkušeností a zároveň proto, že byl starším z obou nástupců. Po dvou letech od restituování (1994) svěřil předávající každému nástupci 15 % vlastnictví podniku a sám si ponechal rozhodující 70% podíl. Nástupnictví probíhalo zejména ve směru zvětšování podniku a zvyšování zkušeností nástupců až do roku 2005. Během tohoto období došlo k neshodám mezi nástupci, což vyústilo v odchod mladšího nástupce z podniku B. Během svého nepůsobení v podniku B získal mladší nástupce zkušenosti ve velkém rodinně řízeném projektu. Po jeho dokončení se nevrátil do podniku B, ale do jiného podniku vlastněného předávajícím a nástupci. Zároveň v tomto období začal starší nástupce vyvíjet tlak na předávajícího z hlediska předání vlastnictví podniku, což vyústilo v odložení nástupnictví předávajícím o několik let. V roce 2005 změnil starší nástupce na vlastnictví podniku názor. Tato změna obrátila postoj předávajícího, který přepsal rozhodující podíl v hlavním podniku ve prospěch staršího nástupce. V roce 2007, po smrti staršího nástupce, se stala majoritním vlastníkem jeho rodina, která v podniku působit nechtěla a nabídla odkup většinového podílu předávajícímu, který nabídku přijal. Mladší nástupce po smrti svého bratra převzal jeho pozici a podnik B řídí dodnes. V roce 2011 se stal majoritním vlastníkem a v roce 2016 se stal 100% vlastníkem podniku B. Předávající je dodnes v podniku zapsán jako jednatel a pravidelně dochází na podnikové porady, avšak už pouze jako pozorovatel.

3 Výzkum nástupnictví v rodinných podnicích

V této kapitole je proveden výzkum rozdílných průběhů nástupnictví v malém (podnik A) a středním (podnik B) rodinném podniku, které byly analyzovány výše. V první podkapitole je představen předmět výzkumu, objekt výzkumu a jsou položeny výzkumné otázky. V podkapitole je též popsána metodika výzkumu, ve které je uvedena metoda sběru dat a představen výzkumný vzorek. V kapitole 3.2 jsou stanoveny výzkumné předpoklady k průběhu procesu nástupnictví v rodinných podnicích. V podkapitolách věnovaných zkoumaným podnikům jsou popsána zjištění získaná při výzkumu a v závěru je provedena syntéza získaných informací společně s identifikací kritických bodů nástupnictví pomocí hodnotící tabulky, jejíž předloha je uvedena v příloze 3 této práce.

3.1 Předmět a objekt výzkumu, výzkumné otázky a metodika výzkumu

Předmětem výzkumu je proces nástupnictví a výskyt problémů s tímto procesem spojených. **Objektem výzkumu** jsou dva rodinné podniky. Pro porovnání prvogeneračních a vícegeneračních předání byl zvolen podnik A, ve kterém dochází k prvogeneračnímu předávání, a podnik B, který byl předán již páté generaci.

Pro výzkum byly formulovány následující **výzkumné otázky**:

- Jaký faktor je při procesu nástupnictví nejklíčovější?
- Jaké jsou nejčastější problémy při nástupnictví?
- Jak velký vliv mají rodinné vztahy na podnik a naopak?

Výzkum problematiky nástupnictví byl proveden formou hloubkových řízených rozhovorů. Řízený hloubkový rozhovor měl předem stanovené okruhy a otázky zkoumající nejčastější problémy v nástupnictví identifikované v literární rešerši. Pro podnik A a podnik B byly zvoleny odlišné otázky pro fázi předání, protože podniky se v této fázi nachází v rozdílných situacích, jak bylo popsáno v kapitolách věnovaných analýze jednotlivých podniků. Hloubkový rozhovor probíhá mezi moderátorem a respondentem a je očekáváno, že respondent při rozhovoru poskytne širší odpověď a od zkoumané otázky se vzdálí, což může přinést ke zkoumané problematice detailní a důležité informace. Hloubkový rozhovor byl proveden s pěti respondenty – dvěma nástupci a předávajícím v podniku A a jedním nástupcem a předávajícím v podniku B. Rozhovory trvaly přibližně 35 až 90 minut.

Rozhovory probíhaly telefonickou formou, převážně z důvodu karanténních opatření a z důvodu vyššího věku předávajících, které zpracovatel nechtěl vystavit hrozbě potenciální nákazy. Respondentům byly předem zaslány otázky, aby se mohli na rozhovor připravit a rozhovory byly obsáhlejší a rychlejší. Rozhovory byly pro pozdější podrobný přepis nahrávány, s čímž byli respondenti na počátku rozhovoru seznámeni a s nahráváním vyjádřili souhlas. Rozhovory se konaly od 12. dubna 2020 do 6. května 2020. Soubory otázek pro rozhovory jsou obsaženy v přílohách 1 a 2 této práce.

3.2 Výzkumné předpoklady k průběhu procesu nástupnictví

Pro vyhodnocení rozhovorů s předávajícími a nástupci je třeba uvést nejdůležitější problémy, se kterými se podniky procházející procesem nástupnictví obvykle potýkají.

Výběr nástupce

Prvním důležitým krokem nástupnictví je uvědomění procesu nástupnictví a stanovení přibližného harmonogramu nástupnictví. Dalším důležitým krokem před započítím procesu nástupnictví je výběr správného nástupce. Tento výběr by neměl být ovlivněn příbuzenskými vztahy, ale spíše kvalitami, schopnostmi, vzděláním a zkušenostmi nástupců. Možným problémem je vytvoření pocitu u nástupce, že jiná volba než převzetí rodinného podniku pro nástupce neexistuje, což by v něm mohlo vytvořit jistý odpor k podniku, k práci v něm, ale též k osobě předávajícího. Záležitostí, kterou by měl předávající před výběrem nástupce též brát v úvahu, je případný prodej podniku nebo svěření jeho vedení do rukou kompetentního manažera nebo zaměstnance podniku.

Fáze testovací

Po fázi výběru nástupce následuje fáze testovací, ve které přichází nástupce do prvního kontaktu s podnikem a jeho procesy. Stejně jako ve fázi výběru nástupce, i v této fázi se může vyskytnout několik problémů. Prvním problémem by mohl být nesouhlas nástupce s každodenním chodem podniku a s vnitropodnikovými procesy. Získání informací o názoru nástupce na tyto podnikové procesy je pro předávajícího velmi důležité, protože nástupce může přinést své znalosti nabitě při studiu nebo předchozí praxi a podnik obohatit. Tyto názory však mohou být předávajícím, zejména profilem Pan Nenahraditelný a profilem Stratég, odmítány a

brány jako urážka jeho podniku či jako znevážení jeho životního díla. Ve fázi testovací též přichází nástupce poprvé do bližšího kontaktu se zaměstnanci podniku. Tato situace může vytvořit druhý problém, kterým je špatné vnímání nástupce zaměstnanci. Cílem předávajícího a nástupce je, aby nebyl nástupce vnímán zaměstnanci jako člověk, který se o pozici nezasloužil svou prací a zkušenostmi, ale pouze tím, že se dobře narodil. Zaměstnanci nejsou jedinou skupinou, která by takto nástupce mohla vnímat. Druhou skupinou mohou být zákazníci a dodavatelé, kteří mohou nástupce porovnávat s předávajícím, což by mohlo ovlivnit jejich přístup k jednání s nástupcem. Při řešení obou problémů může nástupce využít své zkušenosti získané při studiu nebo praxi a tím přesvědčit předávajícího, zaměstnance, zákazníky a dodavatele o svých kvalitách a kompetentnosti. Dalším problémem, který by mohl úspěšnost nástupnictví ovlivnit ve fázi testovací je zapojení nástupce do vedení podniku ihned po jeho nastoupení do podniku. Nástupce by tak měl omezené možnosti integrace do podniku a kolektivu (výše zmíněné špatné vnímání zaměstnanci) a bylo by pro něj následně těžší rozhodovat o těch částech podniku, které sám nikdy hlouběji nepoznal.

Fáze adaptační

V adaptační fázi je již nástupce seznámen s běžnou činností podniku a proběhlo jeho začlenění do podniku. Nástupce se stává zkušenějším a více vnímá i složitější podnikové procesy. V této fázi by mohl vzniknout problém, pokud by předávající s nástupcem nekomunikoval a nezískával jeho zpětnou vazbu na podnik, který již měl nástupce možnost poznat více než tomu bylo ve fázi testovací. Touto zpětnou vazbou totiž předávající nezíská jen informace k případnému zefektivnění podniku, ale hlavně získá informaci, zda má nástupce o dění v podniku dostatečný zájem a dokáže vnímat i záležitosti mimo jeho aktuální pracovní pozici. Tímto postupem může předávající odhalit nekompetentnost, nezájem nebo neangažovanost nástupce do podnikového dění, což by mohlo znamenat špatně zvolenou osobu nástupce. Aby nástupce mohl lépe podnik poznat a vytvořit si názory na oddělení o kterých bude v budoucnu rozhodovat, bylo by vhodné, aby nástupce podnikem prostupoval postupně od nižších na vyšší pozice nebo rotoval po různých odděleních podniku. Tento prostup podnikem by mohl být znovu, stejně jako přijetí nástupce do podniku, zaměstnanci vnímán špatně. Je důležité, aby byl zaměstnanci tento prostup vnímán jako opodstatněný nebo alespoň zasloužený prací a

zkušenostmi nástupce. Z důvodu prostupu nástupce podnikem po různých pozicích/odděleních je potřebné jeho proškolení a neustálé vzdělávání. Pokud školení nebo kurzy nepodstupuje vystavuje tím předávající a nástupce podnik riziku předání podniku do rukou nedostatečně kompetentní osoby.

Fáze operativní

Jednání nástupce a předávajícího v operativní fázi je silně navázáno na jednání ve fázi adaptační. Ve fázi operativní je nástupce pověřen větším množstvím odpovědnosti, například nad projekty, které vyvstaly komunikací ve fázi adaptační. Pokud v této fázi není nástupce předávajícím postupně uváděn do velikosti odpovědnosti za vedení podniku, může se pod tíhou odpovědnosti přebíranou ve fázi převzetí velmi lehce zhroutit a podnik následně může stagnovat (nástupce se bojí odpovědnosti za svá rozhodnutí) nebo dokonce upadat (nástupce není zvyklý na odpovědnost a činí nerozvážná rozhodnutí). Předávající by měl pomocí další komunikace a umožnění volnějšího působení nástupce zjišťovat, zda je nástupce schopný sledovat trh a reagovat na změny. Nástupce též během této fáze přichází do většího kontaktu se zákazníky a dodavateli, se kterými doposud přicházel do styku jen okrajově. Zákazníci a dodavatelé mohou při jednání s nástupcem jeho osobu vnímat podobně jako zaměstnanci podniku, tedy jako dosazeného a nekompetentního člověka. U zákazníků a dodavatelů se také často projevuje srovnávání s osobou předávajícího, což může způsobit problémy v jejich budoucí spolupráci s podnikem. Fáze operativní je klíčová zejména pro prvogenerační nástupnictví, protože předávající byl doposud jedinou osobou, která se starala o chod a budoucnost podniku, což s rostoucím zapojením nástupce nemusí předávající přijímat kladně.

Fáze převzetí

Tato fáze je poslední fází procesu nástupnictví a bývá tou nejtěžší pro osobu předávajícího. Musí se vzdávat vlastnictví podniku, který vedl a zlepšoval. Při předávání odpovědnosti by mělo souběžně probíhat i předávání vlastnictví podniku. Až do této fáze mohl předávající, v případě změny názoru na osobu nástupce, proces předání přehodnotit a podnik předat jiné osobě nebo jej prodat. Předání vlastnictví je nevratným rozhodnutím a předávajícímu může působit problémy podnik svěřit někomu, kdo ho 100% nepřesvědčil o svých kvalitách k vlastnictví

rodinného dědictví. Ovšem v opačném případě, kdy by zároveň se vstupem nástupce do vedení podniku předávající předal nástupci i vlastnictví podniku, by mohl nastat problém při kterém nástupce není připraven na řízení podniku samostatně. Toto rozhodnutí by mohlo mít pro podnik fatální následky. Je tedy třeba najít pomyslnou střední cestu. Pro předávajícího je též obvykle doporučováno nalézt novou náplň volného času, který odchodem z podniku získá. Pokud tak neučiní, mohlo by se stát, že úmyslně nebo neúmyslně bude svým zájmem o podnik zasahovat do jeho vývoje nebo zhorší vztah mezi ním a nástupcem.

Mezi kritické faktory ovlivňující problémy při procesu nástupnictví tedy patří následující:

- Profil předávajícího (problematické profily Pan Nenahraditelný a Stratég)
- Neřešení nebo odkládání procesu nástupnictví
- Nástupce vybrán pod vlivem příbuzenského vztahu
- Nástupce je předávajícím nucen k nástupu do podniku k jeho převzetí
- Špatná komunikace mezi nástupcem a předávajícím při působení nástupce v podniku
- Nástupce je špatně přijat zaměstnanci, zákazníky a/nebo dodavateli
- Nástupce ihned nastupuje do vedení podniku
- Předávající nepodporuje samostatnost a iniciativnost nástupce
- Předávající se nechce vzdát vlastnictví podniku
- Předávající po předání podniku stále zasahuje do chodu podniku

3.3 Vyhodnocení řízených rozhovorů – nástupnictví v podniku A

Vyhodnocení řízených rozhovorů je rozděleno podle fází nástupnictví a zjištění získaná z rozhovorů jsou porovnávána s doporučeními z výzkumných předpokladů. Osoba nástupkyně v podniku A působila prakticky od jeho založení, a tak se u její osoby nemusely některé problémy vyskytnout. Nicméně její názory jsou pro výzkum přínosné zejména jako potvrzení názorů předávajícího nebo nástupce. Před vyhodnocením rozhovorů je určena osobnost předávajícího, která celý proces nástupnictví silně ovlivňuje.

Podle rozhovorů se všemi účastníky nástupnictví v podniku A, byl vyhodnocen profil předávajícího jako profil **Pan Nenahraditelný** s prvky profilu **Stratég**. Důvod dvou profilů je následovný: Podle vývoje v počátcích nástupnictví se předávající vyznačoval tím, že nechtěl předávat kompetence a odpovědnost za rozličné činnosti, což v mnohém převládá i dnes (Pan Nenahraditelný). Nicméně v posledních přibližně dvou letech se nástupci povedlo přesvědčit předávajícího o své kompetentnosti k vedení podniku (Stratég). Profil Pana Nenahraditelného se však i do tohoto období promítá tím, že vedení podniku nástupcem stále kontroluje a k předání vlastnictví se nechystá.

3.3.1 Výběr nástupce

Proces nástupnictví v podniku A podle všech 3 dotázaných stran nikdy řešen nebyl. Vše bylo považováno za automatické – „až přijde čas, tak se to bude řešit“. Možnost plánování nástupnictví odmítl předávající s tím, že nastavit přibližný harmonogram na něco tak dlouhodobého a nepředvídatelného nepovažuje za proveditelné, a tak se nástupnictvím nezabýval. Jako problém by se tedy mohlo jevit odkládání nástupnictví. V podniku A ovšem od jeho počátku pracovala nástupkyně a nástupce v podniku působí od roku 2003. Problémem podniku A tedy nebylo odkládání procesu nástupnictví jako takového, ale spíše jeho nenaplánování, nepřipravení a následné neřešení, což se projevilo i v následujících fázích nástupnictví.

Při rozhovoru uvedl předávající, že představy o nástupci měl, ale nebyly nijak konkrétní. Za nástupce označil svého jediného syna (nástupce), jakožto jedinou osobu, které by podnik chtěl předat. Podnik A měl v plánu předat již dříve, ale nástupce byl příliš mladý na to, aby se do podniku zapojil. Nástupkyně, kterou předávající nezmínil, tedy pravděpodobně nebyla v podniku považována za potenciálního plnohodnotného nástupce, přestože ve vedení podniku A působila takřka od jeho založení a držela stejný vlastnický podíl jako nástupce. Nelze však vyvrátit, že nezmínění nástupkyně je ovlivněno jejím odchodem z podniku v roce 2016, tudíž ji předávající za potenciálního nástupce již nepovažuje. Nástupkyně však tuto volbu pravděpodobně vnímala, protože taktéž označila během rozhovorů svého bratra (nástupce) jako správnou volbu budoucího majitele podniku.

Součástí fáze výběru nástupce je též zajištění vzdělání a zkušeností nástupce tak, aby byl pro vedení podniku co nejlépe připraven. V této části není nástupkyně

zmíněna, protože vzdělání získala před založením podniku, a tak nemohlo být ovlivněno nástupnictvím. Předávající i nástupce se shodli, že studijní obor elektrotechnika byl nástupcem zvolen dobrovolně, tedy že si jej nástupce vybral sám. Nástupce tento výběr podpořil slovy: „*co dělá otec, to bude dělat syn – tak to prostě dřív bylo*“. Předávající během rozhovorů uvedl, že chtěl, aby nástupce studoval jinou elektrotechnickou školu ukončenou maturitní zkouškou, což nástupce neudělal. Po studiu chtěl předávající, aby nástupce podstoupil praxi v zahraničním podniku, aby mohl získané zkušenosti v podniku A využít. Nástupce však během studií založil rodinu, a tak zahraniční praxi odmítl a po tříměsíční praxi v jiném podniku v ČR nastoupil do podniku A na pozici montéra.

U fáze výběru nástupce, přestože to tak ve skutečnosti neproběhlo, měli předávající a nástupkyně jasný názor na to, že předchozí praktická zkušenost mimo podnik je pro budoucí působení a vedení podniku velmi důležitá. Dle jejich názoru tím potenciální nástupce získá jiný pohled na pracovní procesy a je schopný je v rodinném podniku porovnat, případně navrhnout a implementovat inovace. Podle nástupkyně je též důležité, aby si potenciální nástupce zkusil prosadit se v cizím podniku, protože pro kariérismus není v rodinném podniku prostor.

Dalším problémem by mohlo být nucení potenciálního nástupce do nástupu do podniku a jeho převzetí. Ani jedna ze zúčastněných stran nástupnictví v podniku A neuvedla, že by se tento problém v podniku vyskytl. Nástupce i předávající uvedli, že to pro ně bylo jasně dané, ba až automatické, že bude nástupce do podniku v budoucnu nastupovat za účelem jeho převzetí. Předávající zpravoval nástupce od dětství o procesech v elektrotechnice a jeho to velmi zajímalo a bavilo. Nástupkyně své působení v podniku za nucené taktéž nepovažovala. I když ji předávající o působení v podniku žádal, necítila toto rozhodnutí za vynucené, což bylo podle ní pravděpodobně způsobeno benefity (zejm. pružná pracovní doba), které v době, kdy měla dvě malé děti, rodinný podnik nabízel.

Rozdíl mezi přístupem první a druhé generace lze v podniku A nalézt v otázce případného budoucího prodeje podniku nebo předání vedení kompetentnímu manažerovi a jeho vlastnictví rodinou. Předávající podnik A považuje za odkaz a dar dětem, který jim umožní výdělek po mnoho desítek let. Naopak nástupce považuje svěřeni podniku do rukou manažera za ideální volbu, nad kterou do budoucna přemýšlí. Pokud by však v řadách rodiny kompetentní nástupce byl,

nástupce by preferoval člena rodiny, jakožto osobu blízkou, které rád vyhoví a podnik jí předá.

3.3.2 Fáze testovací

V podniku A se, pravděpodobně z důvodu identifikovaného profilu předávajícího Pan Nenahraditelný projevoval problém špatné komunikace napříč celým působením nástupců v podniku. Předávající hlubší názory svých nástupců nevyžadoval a ani se o ně příliš nezajímal. Nástupce a nástupkyně si během rozhovorů nedokázali vzpomenout na jediný příklad, kdy předávajícímu po svém vstupu do podniku poskytovali nějakou zpětnou vazbu, nebo že by ji předávající po nich vyžadoval. Podle nich pravděpodobně nepřišli předávajícímu dostatečně kompetentní k poskytování zpětné vazby. Předávající uvedl, že se pravděpodobně na názory nástupců ptal, ale nepřišly mu relevantní. Podle nástupce je možné, že předávající jeho názory chtěl slyšet, ale nástupce nevnímal své názory jako důležité. Předávající a nástupkyně, kteří podnik v té době vedli, měli podle jeho názoru více zkušeností a praxe. S předávajícím se o práci bavili na obecné rovině, ale nejednalo se o složitější úvahy a názory na chod podniku. O nevyjadřování názorů nástupce se zmínil předávající v tom smyslu, že pokud by měl nástupce lepší vzdělání a podstoupil lepší praxi, například v zahraničí, ihned by po nástupci zpětnou vazbu chtěl a zajímal by se o ni.

S problémem přijetí zaměstnanci se ani jeden z nástupců nesešel, i přesto, že například nástupce znalo mnoho zaměstnanců od dob, kdy si do podniku jako malý chodil za tátou hrát. Nástupkyně do podniku nastoupila v jeho počátku, a tak podle ní nebyla příležitost, aby se toto projevilo. Přesto všechny tři strany uvedly, že nahlížení na potenciální nástupce jako na prosazeného člověka je automatické a takovému posuzování se nástupci nemohou vyhnout. Jako silnou stránku podniku A, která pravděpodobně tomuto problému zamezila, označily shodně všechny tři strany velmi přátelský až rodinný kolektiv podniku A. Podle předávajícího by byl nástupce mnohem lépe do kolektivu přijat, pokud by měl předchozí zkušenosti a u zaměstnanců si tím získal respekt. Nástupkyně v otázce na tento problém uvedla, že v případě nástupce si pamatuje momenty, kdy byl nástupce srážen před zaměstnanci předávajícím. Toto chování předávajícího mohlo být způsobeno jeho nespokojeností se vzděláním a předchozí praxí nástupce, kterou považoval za nedostatečnou.

Jak bylo zmíněno, nástupce do podniku nastoupil na nejnižší pracovní pozici podniku – montér. Na tomto postupu se předávající s nástupcem shodli. Obě strany uvedly, že tento postup chtěly a vyplynulo to zejména z nezkušenosti nástupce, čehož si i sám nástupce byl vědom. S tímto obvyklým postupem souhlasila i nástupkyně, která uvedla, že neměla možnost prostupovat podnikem. Do podniku nastoupila za účelem výpomoci v jeho počátku, kdy měl podnik pouze jednoho zaměstnance.

3.3.3 Fáze adaptační

Problém nízké komunikace mezi předávajícím a nástupci, který byl identifikován již ve fázi testovací se dále v podniku A projevoval i ve fázi adaptační, avšak došlo k jistému zlepšení. Nástupkyně své názory a poznatky sdělovala, protože od počátku podniku jako s. r. o. (rok 1999) byla podílníkem a jednatelem podniku A. Její nápady a názory předávající vítal, ale vždy zdůrazňoval své postavení majoritního vlastníka podniku a držitele rozhodovací pravomoci. U komunikace s nástupcem k takovému posunu nedošlo, avšak nástupce a předávající při rozhovoru uvedli, že po získání zkušeností nástupcem komunikovali o podniku více než po jeho nástupu do podniku. Oba dva však uvedli, že se nejednalo o nijak komplexní rozhovory o podniku a inovacích, ale spíše o běžnou pracovní komunikaci a sdělování názorů na běžné procesy v podniku (např. kolektiv, úroveň vybavení, používané programy). Jednalo se tedy o rozhovory srovnatelné s rozhovory s běžnými zaměstnanci, pouze upřímnější. Podle předávajícího byla chyba spíše na straně nástupce, protože se o podnik příliš nezajímal, vyjma své pracovní náplně. Přiznal však, že se mohl o nástupcovy názory a zpětnou vazbu na podnik zajímat více než tomu bylo, a tím u něj vyvolat vyšší zájem o podnik.

V adaptační fázi bylo též zkoumáno, zda nástupci podnikem prostupovali po různých pozicích nebo nastoupili do vedení podniku. Nástupkyně od nástupu do podniku sestávala stále na stejné pozici. Při rozhovoru však bylo zjištěno, že tato pozice se s růstem podniku měnila a rozrůstala. Z počátku svého působení měla pouze dohled nad účetnictvím a administrativou, což byla náplň její předchozí pracovní zkušenosti. S růstem počtu zaměstnanců se její pracovní náplň stala též personalistika a komunikace s úřady s touto pozicí spojenými. Z rozhovoru vyplynulo, že i přesto, že se jednalo o pracovní náplň nástupkyně, předávající chtěl a musel být o všech událostech, výsledcích, vývoji a změnách informován.

Předávající nástupkyni také po několika letech pověřil správou podnikových financí a kompletním dohledem nad účetnictvím, v čemž, jak nástupkyně uvedla, jí předávající věřil. Předávající tuto práci také nerad dělal a spíše se této pracovní náplně zbavil, než že by ji předával. U nástupce, stejně jako ve fázi testovací, byl vývoj odlišný. Po práci mezi montéry začal nástupce pracovat v kancelářích podniku, konkrétně v obchodní kanceláři ČEZ a následně v projekčním oddělení. Na tomto postupu se s předávajícím shodli a nástupce tento krok dnes vnímá jako velmi dobrý, ba až klíčový k udržení dobrého kolektivu, který podnik A má. Díky práci v nejrůznějších odděleních mohl úzce spolupracovat s většinou zaměstnanců a vytvořit si s nimi dobrý a silný vztah.

Na rozdíl od nástupkyně se u nástupce mohl objevit další problém, kterým by bylo nepřijetí faktu povýšení a rotování nástupce zaměstnanci. Tento problém se však v podniku A nijak neprojevil. Předávající v rozhovoru uvedl, že tento proces vnímají všichni, ale rozdíl je v tom, zda se případné nepřijetí nějak projeví. U nástupce zpětně ocenil, že se na pracovních pozicích pohyboval s úctou ke zkušenějším zaměstnancům a dokázal si získat jejich respekt za odváděnou práci.

Nástupkyně ani nástupce během svého působení v podniku mimo vedoucí pozici nepodstoupili žádné rozvojové školení nebo kurzy. Nástupkyně uváděla pouze povinná školení a kurzy k novým programům, které v podniku zaváděli. Při rozhovoru uvedla, že pokud by nebyl kolektiv v podniku tak přátelský, pravděpodobně by nějaký kurz řízení lidských zdrojů podstoupit musela. Protože podnik byl jako velká rodina, nějaké komplexnější znalosti nebyly třeba. Nástupce též uváděl pouze povinná školení, která podstupovali i ostatní zaměstnanci v podniku. Předávající uvedl, že měl pro nástupce připravené dlouhodobé školení ve spřáteleném podniku v Německu, kde jsou často školeni i jiní zaměstnanci podniku, nicméně nástupce z důvodu odloučení od své rodiny odmítl.

3.3.4 Fáze operativní

Pravděpodobně díky zlepšení komunikace při adaptační fázi byla u obou nástupců operativní fáze méně problémová než předchozí fáze. V této fázi nástupnictví se však projevil nečekaný problém. Přibližně v roce 2008, kdy byli oba nástupci v potenciální operativní fázi nástupnictví přišel předávající definitivně o zrak, což se také podepsalo na jeho přístupu k podniku a k životu. Nástupce i nástupkyně uvedli,

že předávající se pomyslně zastavil v období kolem roku 2000 a moderní styly jednání a používání technologií v podniku odmítal.

Nástupkyně se v operativní fázi, pravděpodobně z důvodu podílnictví v podniku, podílela na inovacích, nicméně ty probíhaly pod dohledem předávajícího. Nástupkyně nedokázala během rozhovorů identifikovat jedinou inovaci nebo proces, který by v podniku sama zaváděla bez silné kontroly předávajícího. Předávající vše důležité prováděl a rozhodoval sám, patrně protože nevěřil ve schopnosti nástupkyně. Nástupkyně také během rozhovoru nedokázala identifikovat jedinou významnější inovaci, kterou by předávajícímu navrhla. Je možné, že tyto důvody (nízká inovativnost a dohled předávajícího) mohly zapříčinit pocit repetitivnosti práce nástupkyně, což byla jedna z hlavních příčin jejího opuštění podniku v roce 2017.

Špatná komunikace nástupce s předávajícím během jeho prostupu podnikem dále pokračovala i přesto, že se v roce 2007 stal jednatelem a spoluvlastníkem podniku A. Neúčast na rozhodování o budoucnosti podniku pokračovala i po roce 2010, kdy nástupce začal pracovat na vedoucí pozici, kde dohlížel na stavební projekty a projekční oddělení. Nástupce tuto svou neúčast v rozhovoru popsal následovně: *„Vnímám jsem nástupkyni a předávajícího jako své šéfy, kteří podniku rozumí a vědí co dělají. Nebylo potřeba abych se nějak projevoval a zajímal se, a tak jsem to nedělal.“* Přístup nástupce se velmi rychle změnil během roku 2016, kdy začala nástupkyně mluvit o svém odchodu z podniku A. Nástupce v rozhovoru uvedl, že pro něj bylo veliké překvapení, že podnik najednou měl nést na svých ramenou a že on měl být odpovědným ředitelem podniku společně s nevidomým předávajícím.

V tomto období se v přístupu nástupce odehrála zásadní změna. Začal se více zajímat o podnikové procesy a začal přemýšlet nad budoucností a rozšířením podniku (podnik od roku 2017 díky iniciativě nástupce realizuje montáže autonabíječek pro ČEZ), což potvrzuje nástupcovu sledování moderních trendů a slabých míst na trhu. Od roku 2018 začal též nástupce navštěvovat pravidelné kurzy managementu a podnikání.

Nástupkyně a nástupce se též nezávisle na sobě zmínili, že problém vnímání okolí, který se u zaměstnanců podniku neprojevil, se projevil více ve vnímání

zákazníků a dodavatelů. Inicioval ho však předávající svou přílišnou potřebou kontroly a snahou o to, aby nástupci měli své působení v podniku co nejméně problémové. Nástupci uvedli, že při několika příležitostech předávající volal zákazníkovi a seznámil ho s faktem, že s ním bude jednat jeho nezkušený potomek a požádal jej, aby byl při jednání s nástupci na ně hodný. Nástupci při rozhovorech toto jednání popsali jako jakési odmítání faktu, že jsou dospělými osobami, které se dokáží s problémy potýkat samy.

Problém s prvogeneračním předáváním se v podniku v předchozích fázích velmi projevoval, zejména přílišným dozorem předávajícího, nepředáváním odpovědnosti a nepřijímáním inovací. Poté, co nástupce začal více působit v rozhodování o podniku po odchodu nástupkyně, se přístup předávajícího mírně změnil. Tato změna může být způsobena rozdílným přístupem předávajícího k osobě nástupkyně (dcery) a k nástupci (jediný syn).

3.3.5 Fáze převzetí

Podnik A se aktuálně nachází ve fázi převzetí a pravděpodobně v této fázi zůstane do smrti předávajícího. V podniku proběhlo po odchodu nástupkyně předání její zodpovědnosti na osobu nástupce a částečně na osobu nástupcovy manželky, která nyní dohlíží na podnikové účetnictví a administrativní záležitosti podniku. Po odchodu nástupkyně vlastní nástupce 48% podniku. K dokončení procesu nástupnictví je třeba předat vlastnictví podniku tak, aby měl nástupce alespoň nadpoloviční podíl v podniku v případě, že v podniku nefigurují další vlastníci a nebyl tak omezován vlastnictvím minoritního podílu. Předávající odmítá, dle jeho slov „*nevidí důvod*“, vlastnictví podniku předat. Podle předávajícího fakt, že vlastní 52% podíl, nástupce nijak neomezuje v jeho rozhodování a nakládání s podnikem. Nástupci ve věci vedení podniku plně důvěřuje, zejména v posledních letech, kdy se nástupce začal v podniku více angažovat.

Předávající také uvedl, že se rodinných rozepří po své smrti nebojí a klíčem k tomu je správná výchova jeho potomků, kteří jsou všichni zaopatřeni a nemají důvod se o podíly v podniku hádat.

Nalezení nové náplně života je v případě předávajícího podniku A problematické. Ani nástupkyně, ani nástupce nedokázali najít něco, co by předávajícího mohlo bavit více nebo alespoň stejně jako podnik A, kterému zasvětil 30 let svého života a který

podniká v oboru, který je jeho celoživotní vášní. K řešení tohoto problému nepřispívá ani fakt, že předávající přišel před 15 lety o zrak a jediné co jej stále baví a zajímá je podnik A. Sám předávající uvedl, že pokud by zrak stále měl, tak by podnik pravděpodobně opustil a spíše pro radost, než pro peníze by založil malý podnik podobný tomu, který měl v roce 1991 v suterénu svého domu.

S faktem, že předávající i přes předání kompetencí do rukou nástupce stále v podniku působí a pravidelně do něj dochází nastává poslední zkoumaný problém fáze převzetí, kterým je zasahování předávajícího do podniku i po jeho předání. Přesto, že je ředitelem podniku nástupce, zmínil několikrát předávající během rozhovoru, že je většinovým vlastníkem podniku a pokud nástupce provede něco špatného, tak jej může během jednoho dne zbavit funkce jednatele a ředitele podniku. Předávající taktéž během rozhovoru zmínil, že i přesto, že je nástupce v organizační struktuře podniku A veden jako ředitel, tak on se cítí být generálním ředitelem. Následně toto tvrzení předávající zlehčoval, avšak zmínění této myšlenky by mohlo naznačovat, že předávající není s předáním podniku smířen. Nástupce během první části rozhovoru uvedl, že tento fakt vnímá a je pro něj částečně limitující, avšak při druhé části rozhovoru toto tvrzení vyvrátil s tím, že ho tento fakt nelimituje, ale je si jej vědom. Předávající též dodnes požaduje pravidelné reportování a seznamování s aktuálním stavem podniku a s aktuálními problémy, se kterými se podnik potýká. Nástupce během rozhovoru uvedl, že je někdy toto podrobné reportování nevidomému předávajícímu zatěžující a je obvykle časově náročnější než samotné vyřešení případného problému.

3.3.6 Podnik A a rodinné vztahy při společném podnikání

Nedílnou součástí rodinného podnikání je i promítání rodinných vztahů do podniku a naopak. Při rozhovorech byla část věnována i těmto problémům a tomu, jak se s nimi nástupci a předávající podniku A potýkali, nebo jaké názory na tyto problémy zastávají.

To, že pracovní komunikace je v rodinných podnicích ovlivněna příbuzenským vztahem, potvrdily všechny tři dotazované strany. Komunikovat s rodinným příslušníkem jako s cizím člověkem podle nich nelze. Problémem však může být, pokud jsou komunikace a pracovní vztahy silně ovlivňovány příbuzenským vztahem. V podniku A během rozhovorů uvedli nástupci, že předávající z nich nikdy

nespustil oči. Vše musel kontrolovat a na vše musel dohlížet, zda je to tak, jak by to udělal on, protože jediné tak by to bylo správné. Předávající sám uvedl, že nechtěl, aby se nástupci setkali s problémem, který by nějak ohrozil nástupce nebo podnik A a vždy na jejich působení zpovzdálí dohlížel. Tento dohled, který předávající zvolil s dobrým úmyslem se však nyní zdá kontraproduktivní, protože jej oba nástupci vnímají jako špatný a omezující. Jako pozitivum spolupráce s rodinnými příslušníky uvedly všechny 3 strany upřímnost, která je v případě rodiny vyšší než k jiným zaměstnancům nebo cizím lidem.

Obvyklým problémem také bývá přenášení rodinných problémů do podniku a naopak, což může v podniku působit neprofesionálně a v kruhu rodiny obtěžovat. Předávající v rozhovoru uvedl, že by se tento problém neměl projevovat a objevovat, záleží však například na velikosti a urgentnosti řešení podnikového problému. Pokud by se jednalo o významný problém, připustil předávající, že by mohl mít přednost před rodinou oslavou a společně s nástupci by problém řešil stranou, aby nerušil nezúčastněnou část rodiny. Toto tvrzení předávajícího odporovalo se zkušenostmi obou nástupců, kteří uvedli, že předávající rád u stolu s celou rodinou řešil celý podnik a rušil tak rodinné oslavy. Nástupce uvedl, že zastává opačný přístup. Podnik řeší pouze v pracovní době a mimo pracovní dobu je primárně manželem a otcem. Podnikové problémy podle něj nejsou nikdy tak zásadní, aby musel být neustále připojený na pracovní e-mail. Podle nástupce je důležité umět střídat pracovní a rodinný život, což podle nástupce předávající nikdy neovládal.

Rodinné podnikání též může způsobit prohloubení vztahů mezi osobami působícími v podniku, a naopak zhoršovat vztahy s částí rodiny, která v podniku není angažovaná. Podle předávajícího nejsou rozdíly mezi vztahy členů rodiny vně a uvnitř podniku. Nástupkyně uvedla, že členové rodiny působící v podniku A jsou si dle jejího názoru bližší zejména z důvodu, že se denně setkávají. Nástupce na tuto otázku odpověděl, že působení v podniku jej od předávajícího spíše oddálilo. Podle nástupce nelze s předávajícím vést běžný rodinný rozhovor, protože předávající není schopen mluvit o nepracovních věcech, aniž by je k práci nějak vztahoval.

3.3.7 Syntéza informací z výzkumu procesu nástupnictví v podniku A

Prvním kritickým faktorem procesu nástupnictví, který se v podniku A neprojevil je nucení nástupce do nástupu do podniku. Bylo zjištěno, že nástupce žádný tlak nepocítoval a do podniku nastoupil i s vědomím jeho budoucího převzetí. Dalším neprojeveným faktorem bylo nastoupení nástupce do vedení podniku. Nástupce se s předávajícím shodli, že nástupce podnikem projde od nejnižší pozice a pozná podnik, práci a zaměstnance. Poznání kolektivu a práce pomohlo s neprojevením dalšího faktoru, kterým je špatné přijetí zaměstnanci. Tento faktor se nevyskytl z důvodu silného kolektivu a přístupu nástupce k zaměstnancům.

Zjištěných faktorů, bylo v podniku A více. Z rozhovorů bylo zjištěno, že nejvýraznějšími faktory ovlivňujícími proces nástupnictví byly osoba předávajícího a neřešení procesu nástupnictví. Nejvýrazněji profil předávajícího, Pan Nenahraditelný, ovlivňoval komunikaci, delegování, naslouchání a aktuálně předávání vlastnictví podniku. K profilu předávajícího lze též přiřadit to, že proces nástupnictví v podniku A pouze plynul a nebyl nijak řešen. Předávající se nechce vzdát ovládní podniku a vlastnictví podniku, ačkoli v rozhovoru uvedl, že pocit vlastnictví není důvodem jeho setrvávání v podniku.

V podniku A se negativně projevila většina faktorů, které jsou pro úspěšnost a bezproblémovost procesu nástupnictví klíčové. Přístup předávajícího k nástupcům a jeho každodenní působení v podniku má dopady na chování nástupců k osobě předávajícího i mimo podnik, přestože nástupce uvedl, že se snaží pracovní a rodinný život oddělovat. I přes mnoho problémů, které se při nástupnictví v podniku A projevily, nástupnictví pokračovalo a pokračuje.

Tab. 3. Kritické body v procesu nástupnictví u rodinného podniku A

Profil předávajícího	
Řešení:	Pan Nenahraditelný, Stratég
Neřešení procesu nástupnictví	
Řešení:	Zjištěno, že je vnímán, ale není řešen.
Výběr nástupce ovlivněn příbuzenským vztahem	
Řešení:	Zjištěno, že předávající nechce podnik svěřit cizí osobě.
Nástupce do podniku nenastoupil z vlastní iniciativy	
Řešení:	Zjištěno, že nástupce do podniku chtěl nastoupit.

Nástupce nesděljuje/není žádán o první dojmy po nástupu	
Řešení:	Zjištěno, že nástupce dojmy nesděljoval a předávající je nevyžadoval.
Nástupce nepřijal stakeholdery	
Řešení:	Zjištěno, že tento problém nenastal.
Nástupce neprostopoval podnikem od nižších pozic	
Řešení:	Zjištěno, že nástupce podnikem prošel od nejnižší pozice.
Nedostatečná komunikace s nástupcem během působení v podniku	
Řešení:	Zjištěno, že komunikace je špatná, přestože je postupně zlepšována.
Vzdělávání nástupce během působení v podniku	
Řešení:	Zjištěno, že nástupce se vzdělává až po odchodu nástupkyně.
Pověření nástupce samostatnými projekty	
Řešení:	Zjištěno, že nástupce nebyl pověřován.
Předání vlastnictví podniku	
Řešení:	Zjištěno, že vlastnictví nebude předáno.
Zasahování předávajícího po předání podniku	
Řešení:	Zjištěno, že předávající do podniku zasahuje po předání řízení.

3.4 Vyhodnocení řízených rozhovorů – nástupnictví v podniku B

Analýza rozhovorů podniku B je rozdělena podle problematiky k jednotlivým fázím nástupnictví, i když lze říci, že podnik započal nástupnictví až fází adaptační a operativní. Podnik B je v ČR velmi často prezentován jako příklad nástupnictví v rodinném podniku a je účastníkem mnoha debat a seminářů o problematice nástupnictví, proto je výskyt problémů spojených s nástupnictvím nižší, než v podniku A. Před analýzou rozhovorů je určena osobnost předávajícího, jakožto vůdce procesu nástupnictví.

Podle zjištění a rozhovorů s účastníky nástupnictví v podniku B byl určen profil předávajícího jako **Podporovatel** s částečnými prvky profilu **Stratég**. Důvodem, který vedl ke zvolení profilu Podporovatel, bylo zejména brzké pověření nástupců řízením podniku navzdory jejich nízkým zkušenostem a občasný dohled předávajícího na stav a chod podniku. Profil Stratég byl zvolen z důvodu nedůvěry předávajícího v obecné poučky o procesu nástupnictví a řízením se převážně vlastními pocity a úvahami. Tomuto profilu taktéž odpovídá fakt, že k předání

alespoň nadpolovičního vlastnictví došlo po 13 letech (starší nástupce), respektive 19 letech (mladší nástupce) od příchodu nástupce do podniku.

3.4.1 Výběr nástupce

Podnik B je od podniku A rozdílný tím, že od jeho restituování v roce 1992 působili ve vedení nástupci a předávající podnik nikdy každodenně neřídil. Přestože předávající neměl o harmonogramu předávání představy, věděl, že podnik chce během svého života nástupcům předat, což je jeho rodinné motto. Předávání v podniku B popsal předávající jako pocitové. Bylo posuzováno podle toho, zda jsou podle něj nástupci připraveni a hodni podnik vlastnit.

Při rozhovoru se nezávisle na sobě předávající a mladší nástupce shodli, že starší nástupce byl od počátku považován za hlavního nástupce. Mladší nástupce uvedl, že upřednostňování bratra vnímal a chápal. Podle něj je v rodinných podnicích běžné, že starší dítě má v nástupnictví přednost, a především byl podle jeho názoru bratr zkušenější. Tato tvrzení podpořil i předávající s tím, že hlavní podnik (podnik B) měl přebírat starší nástupce a vedlejší podnik mladší nástupce. Z rozhovoru s mladším nástupcem, který nyní také připravuje proces nástupnictví, vyplynulo, že on sám při výběru budoucího nástupce není ovlivněn pořadím narození svých dětí, ale spíše tím, kdo bude chtít podnik převzít a jaké vzdělání a zkušenosti bude mít.

Předávající vystudoval stavební fakultu ČVUT, obor vodní hospodářství a vodní stavby. Přestože vzdělání a zkušenosti pro nástupnictví ve stavebním podniku získávali nástupci ještě před restituováním podniku B, studovali taktéž oba nástupci stavební fakultu ČVUT. Mladší nástupce a předávající vyvrátili, že by nástupci do studia konkrétního oboru a konkrétní školy byli nuceni nebo jinak přesvědčováni. Jako důvod výběru uvedl mladší nástupce to, že jej daná problematika bavila, pravděpodobně proto, že viděl, jak moc se o ni zajímá předávající. Taktéž získání vysokoškolského titulu nebyl podnícen tlakem ze strany předávajícího. Vysokoškolský titul byl v rodině vnímán jako samozřejmý. V oblasti zkušeností si byl předávající vědom toho, že nejvíce zkušeností získají nástupci v cizích a vzdálených společnostech, a tak zajistil staršímu nástupci pracovní stáž ve stavebním podniku v USA, na kterou nastoupil po vystudování. Mladší nástupce

získal před nástupem do podniku pracovní zkušenosti na stavbách, na kterých se podílel během studia ČVUT.

Mladší nástupce se vzdělává v oblasti nástupnictví a je velmi často účastníkem konferencí o nástupnictví, takže k otázce o předchozích zkušenostech dodal, že si je vědom toho, že jeho případ není správný, ale jiná možnost nebyla. Na podniku B je taktéž velmi zajímavé, že přestože mladší nástupce po svých dětech nepožadoval určitý obor vzdělání, studuje jeho syn nyní stavební fakultu ČVUT a při studiu prochází praxemi v rozličných stavebních podnicích. Mladší nástupce též uvedl, že jedinou podmínkou praxí jeho budoucích nástupců je, že nebudou probíhat v podniku B.

Otázka nucení nástupců do působení v podniku B byla zodpovězena částečně předtím, než byla položena. Mladší nástupce z vlastní vůle vyřizoval restituce a získání podniku od státu, což vypovídá o jeho iniciativě k nástupnictví. Nucení nástupce do převzetí považuje mladší nástupce za jeden z nejvýznamnějších problémů při nástupnictví, zejména protože může ovlivnit přístup potenciálního nástupce nejen k rodinnému podniku, ale také k osobě předávajícího.

Předávající a mladší nástupce se shodli i v otázce problematiky předání řízení cizí osobě nebo prodeje podniku. Oba zastávají postoj, že podnik, který je předáván již po 5 generací nemohou prodat, protože nejsou pouze držiteli podniku, ale také nositeli odkazu. Rodinný podnik podle předávajícího není o aktuálním příjmu nebo aktuálním bohatství rodiny, ale o držení odkazu rodiny a nejlépe o zajištění rodiny i v příštích generacích.

3.4.2 Fáze testovací

Nástupci v podniku B působili ve vedení podniku od jeho restituování v roce 1992, avšak důležité změny nebo inovace musely být konzultovány s předávajícím, který byl majitelem podniku. Předávající v rozhovorech uvedl, že názory nástupců na podnik od jejich nástupu vítal a přijímal. Na otázku, zda minimum předchozích zkušeností ovlivňovalo jeho pohled na jejich názory odpověděl, že nástupce jako nezkušené nevnímal a jejich názory bral jako názory kohokoli jiného. Tato odpověď potvrzuje identifikovaný profil Podporovatel.

Otázka nástupu do podniku na nižší pozici je v tomto podniku čistě teoretická, protože nástupci do podniku nastoupili do nejvyšších pozic. Předávající uvedl, že si

je vědom baťovské teorie o tom, že by nástupce měl začít v podniku od nižších pozic a chápe jí. V podniku B však toto nebylo možné, protože předávající se vedení podniku věnovat nemohl. Mladší nástupce, jenž do podniku nastoupil jako asistent ředitele při studiu ČVUT ve věku 25 let, uvedl, že i on si je této v literatuře často zmiňované chyby vědom. U budoucích nástupců bude chtít, aby podnikem prošli od nižších pozic s ohledem na jejich zkušenosti.

Přestože rodina podniku B byla oslovena zaměstnanci podniku k restituování, vyskytly se v podniku po příchodu nástupců problémy, které lze spojovat s procesem nástupnictví a nepřijetím nástupců ze strany zaměstnanců. Před restituováním byli zaměstnanci zvyklí na jiný chod podniku, než tomu bylo po příchodu nástupců do vedení podniku. Po vstupu nástupců do podniku odešly společně přibližně 2/3 techniků, kteří souhlasili s restituováním, ale ne s převzetím řízení podniku nástupci. Předávající k problematice přijetí nástupců zaměstnanci uvedl, že ačkoli měli nástupci minimální zkušenosti byli zaměstnanci přijati. Podle předávajícího bylo výhodou, že oba nástupci jsou silnými osobnostmi a přirozenými autoritami. Stejně jako v podniku A pravděpodobně i zde k přijetí nástupců zaměstnanci pomohl přístup nástupců k zaměstnancům jako ke spolupracovníkům.

3.4.3 Fáze adaptační

Z důvodu nízké zkušenosti nástupců v podniku B hrozila jejich nekompetentnost k řízení podniku, avšak podnik B, na rozdíl od podniku A, tento problém řešil. Mladší nástupce uvedl, že si není vědom, že by v počátku 90. let existovaly nějaké kurzy managementu nebo podnikání, takže jediné, jak se mohli vzdělávat bylo studovat odbornou literaturu. Předávající k tomuto tématu během rozhovoru doplnil, že do podniku docházel odborník na management a podnikovou strategii, který je učil a vysvětloval, jak by to mělo správně být. Dodnes si mladší nástupce zve do podniku odborníky na problematiku, kterou zrovna řeší a radí se s nimi. Mladší nástupce též z vlastní iniciativy odjel na půlroční studium na Oxford, což vyhodnotil předávající jako velmi prospěšné pro osobu nástupce. Podle předávajícího i starší nástupce cestoval po zahraničních podnicích a zjišťoval, v čem by se podnik B mohl od nich přiučit.

V otázkách na adaptační fázi bylo též zkoumáno přijetí nástupce zákazníky a dodavateli. Mladší nástupce se nikdy nesešel s porovnáváním s předávajícím,

nebo s odmítnutím se slovy, že není rozhodujícím v podniku. Předávající k tomuto uvedl, že z jeho zkušenosti na počátku působení nástupců v podniku porovnávání proběhlo, ale nebylo výrazné. Toto porovnávání pravděpodobně probíhalo z důvodu, že podnik v počátcích pracoval především s kontakty předávajícího.

3.4.4 Fáze operativní

Operativní fáze nástupnictví je zaměřena na zvyšování samostatnosti nástupce a umožňování jeho samostatnosti formou projektů nebo implementace nových opatření nástupcem. Předávající se k této problematice vyjádřil stroze větou, že nástupcům v jejich řízení podniku věřil a nechával jim volnost při řízení podniku. Mladší nástupce v rozhovoru uvedl, že i přestože měli s bratrem volnou ruku, předávající do podniku pravidelně docházel a s případnými problémy nástupcům radil a pomáhal. Mladší nástupce zdůraznil, že se jednalo o rady nikoliv o příkazy. Staršího nástupce označil za aktivnějšího tvůrce změn, především díky jeho zkušenostem a větší podnikavosti. Po smrti staršího nástupce tento postoj převzal mladší nástupce.

3.4.5 Fáze převzetí

Fáze převzetí v podniku B probíhala takřka od jeho restituování. Převzetí řízení byl v rozhovorech věnován menší prostor, protože podnik od restituování na každodenní bázi řídili nástupci. Již v roce 1994 získali oba nástupci v hlavním podniku rodiny 15 % každý a předávající si nechal rozhodující 70 % podíl. Předávání vlastnictví postupnou formou označil předávající za správné, avšak zdůraznil, že je velmi důležité podnik předat během života. Mladší nástupce postupné předávání též označil jako správné, zejména z hlediska přijetí zaměstnanci. Pokud by byl celý podnik předán v jednom okamžiku, zaměstnanci by tuto skutečnost nemuseli přijmout dobře. Tento názor podpořil tím, že jemu bylo při vstupu do podniku 25 let a převzetí vlastnictví podniku 25 letým klukem by zaměstnanci jistě nevítalí.

Předávající, který označil své rozhodování o předávání vlastnictví za pocitové, upřesnil své vyjádření následujícím příkladem. Starší nástupce jej oslovil s tím, že by rád začal řešit otázku rozdělení podílů v rodinných podnicích mezi něj a mladšího nástupce. Tato debata a názory staršího nástupce v ní vyřčené, vedly předávajícího k zastavení procesu postupného předávání vlastnictví. Tento stav trval několik let až do doby, kdy starší nástupce řekl předávajícímu, že na rozdělení netrvá a nechá

jej na vůli předávajícího. Předávající po tomto rozhovoru převedl rozhodující podíl v podniku B na staršího nástupce a rozhodující podíl v druhém rodinném podniku na mladšího nástupce.

Tuto skutečnost předávající nikterak těžce nenesl. Byl rád, že za podnik již nemusel zodpovídat a nástupci věřil. Podle mladšího nástupce předávající nikdy neměl pocit nenahraditelnosti a předání bral jen jako další milník v dlouhé historii podniku B. Předávající je přes svůj věk (83 let) velice aktivní a má mnoho koníčků, které vyplňují jeho volný čas. Do podniku stále dochází na pravidelné podnikové porady každých 14 dnů.

Přestože předávající do podniku dochází na porady, sám sebe považuje pouze za „koukače z oken“². Tyto pravidelné návštěvy mu pomáhají s udržením vztahu s podnikem, nicméně zdůraznil, že do porad nijak nezasahuje a pouze poslouchá. Předávající i nástupce v různých částech rozhovoru uvedli, že pro nástupnictví i pro podnik je podle nich klíčové, aby všichni věděli, kdo je ředitelem podniku a osobou, která má rozhodující slovo. Pokud by předávající na poradách zasahoval, vystavoval by tím nástupce riziku snížení jeho autority před podřízenými. Předávající uvedl, že ho sice zaměstnanci při návštěvách oslovují „pane šéf“, ale vědí, že mladší nástupce je hlavou a ředitelem podniku.

Pokud se nástupce s předávajícím radí, probíhá to většinou formou soukromé konverzace. Mladší nástupce uvedl, že tato komunikace je iniciována ním, předávající do podniku nezasahuje a po mladším nástupci nevyžaduje informování. Předávající na otázku porad s nástupcem řekl, že nástupce se o zásadních podnikových rozhodnutích přijde poradit a zajímá se o názor předávajícího, ale ví, že se nemusí tímto názorem řídit. Společně též probírají budoucnost podniku a případné nástupnictví šesté generace.

3.4.6 Podnik B a rodinné vztahy při společném podnikání

Předávající a nástupce podniku B byli též dotázáni na rodinné vztahy a podnikání a jejich poznatky a postoje k častým problémům vyskytujícím se v této oblasti.

² Z japonského 窓際族 [Madogiwazoku] – Nepotřebný nebo vysloužilý zaměstnanec, který nedostává pracovní náplň a po celou pracovní dobu pouze hledí z okna. V případě vysloužilých zaměstnanců slouží k zachování kontaktu s podnikem a usnadnění odchodu z podniku (Graham, 2004).

Stejně jako v podniku A, i v podniku B obě zúčastněné strany potvrdily, že komunikace mezi nástupcem a předávajícím je ovlivněna příbuzenským vztahem. Podle nástupce i předávajícího se tomuto nelze vyhnout, ale podle nástupce není zcela vhodné, pokud se tento vliv projevuje silně. Následkem mohou být podle něj špatné rodinné vztahy.

V rodinných podnicích je též možné, že se problémy přenáší z rodiny do podniku, a naopak a ani podnik B tomuto problému nedokázal zamezit. Předávající zmínil, že spolu se starším nástupcem měli ve zvyku mluvit o práci i v rodinném kruhu, což není vhodné. Mladší nástupce v této otázce zmínil období, kdy z důvodu problému práce s bratrem odešel z podniku B a podnikový problém tím přetekl do rodinných vazeb.

V oblasti rodinného podniku a vlivu na rodinné vztahy uvedl předávající, že podle jeho názoru si byla celá rodina bližší, když v podniku působili oba nástupci. Po smrti staršího nástupce se jeho rodina neangažuje v rodinných podnicích a jde svým směrem, což rodinu podle něj rozděluje. Mladší nástupce k této problematice řekl, že i když se starším nástupcem měli rozdílné názory, tak chtěli, aby podnik dále prosperoval a byl úspěšný. Pro podnik to bylo dobře, ale vztahům to někdy neprospívalo.

3.4.7 Rady podniku B v oblasti nástupnictví

Z důvodu, že podnik B nástupnictvím prošel a je v ČR považován za jeden z příkladů nástupnictví, byly nástupci a předávajícímu položeny otázky ohledně úspěšného nástupnictví a rad pro podniky, kde se na nástupnictví připravují nebo mají s nástupnictvím problémy.

Předávající v této oblasti znovu zmínil, že pro podnik a zaměstnance je důležité, aby byla jasně určena rozhodující osoba, ať už v oblasti řízení nebo vlastnictví podniku. Pokud zaměstnanci nedokáží určit kdo je rozhodujícím článkem v podniku, mohou být zmateni, což může přivodit problémy.

Mladší nástupce uvedl, že je důležité, aby nástupce do podniku přišel dobrovolně a sám chtěl podnik převzít, a aby předávající byl ochoten podnik předat. Pro předávajícího je též důležité nepromeškat možnost předání, protože nástupce může z podniku odejít, pokud má pocit, že předávající nechce podnik předat a začít novou kariéru v jiném podniku. Též uvedl, že sám se snaží vyvarovat tlaku na nástupce.

Posléze dodal, že jakmile získá jeho nástupce vzdělání, zkušenosti a sebedůvěru, tak mu podnik co nejdříve a velmi rád předá.

3.4.8 Syntéza informací z výzkumu procesu nástupnictví v podniku B

Při rozhovoru s účastníky nástupnictví podniku B bylo zjištěno, že většina faktorů ovlivňujících problémy v procesu nástupnictví se v podniku B neprojevila.

Prvním faktorem, který se neprojevil, bylo neřešení procesu nástupnictví. V rozhovoru uvedl předávající, že v jejich rodině je zažité pravidlo předávání majetku dětem ještě za života rodičů, a tím zajištění klidného průběhu stáří. Předání podniku B vnímal jako další krok, spíše než jako vzdání se majetku. Dalším neprojeveným faktorem je nastoupení nástupce do podniku z donucení. Nástupce podnik sám restituoval, a tak nelze pochybovat o neprojevení tohoto faktoru. Dalším potvrzením je postoj nástupce k výchově dalších nástupců, se kterými se snaží o podnik nemluvit, aby si sami k podniku našli cestu. Nástupce od počátku pravidelně reportoval vývoj předávajícímu a staral se s bratrem o řízení podniku, a tak se faktor špatné komunikace jak po nástupu, tak při průběhu nástupnictví neprojevil. Nástupce má vysokoškolské vzdělání v oblasti stavitelství a po nástupu do podniku podstupoval rozvojové kurzy a dodnes se radí s odborníky o dalším postupu podniku. Faktor nevzdělávání během působení v podniku se tedy neprojevil. Nástupce byl od nástupu do podniku pověřen samostatnou prací a projekty, faktor nepověřování samostatnými projekty se neprojevil. Celé vlastnictví podniku bylo předáno nástupci, nepředání podniku se tedy neprojeвило. Předávající sice do podniku pravidelně dochází na jednání, avšak do průběhu nijak nezasahuje, faktor zasahování do podniku i po předání se tedy též neprojevil.

Faktory, které se projeví, jsou spojeny se situací, ve které se podnik B a rodina v 90. letech nacházely. Nástupce na nižší pozici nastoupit nemohl, protože bylo třeba někoho z rodiny, kdo by řídicí pozici zastával a předávající byl zaneprázdněn. Problém se zaměstnanci, který byl při výzkumu v podniku B identifikován, nelze jednoznačně přiřadit problematice nástupnictví a osobě nástupce, ale spíše restituováním státního podniku a změnou vedení z důvodu zastaralých způsobů řízení a vedení podniku, které by zavedl i sám předávající.

Podnik B prošel, kromě významné životní ztráty, procesem nástupnictví velmi dobře. Nejdůležitějším pro bezproblémovost byl profil předávajícího Podporovatel a s tím spojená důvěra v nástupce a jejich schopnosti a zodpovědnost.

Tab. 4. Kritické body v procesu nástupnictví u rodinného podniku B

Profil předávajícího.	
Řešení:	Podporovatel, Stratég
Neřešení procesu nástupnictví.	
Řešení:	Zjištěno, že řešen, ale bez přibližného harmonogramu.
Výběr nástupce ovlivněn příbuzenským vztahem.	
Řešení:	Zjištěno, že předávající nechtěl podnik svěřit cizí osobě.
Nástupce do podniku nenastoupil z vlastní iniciativy.	
Řešení:	Zjištěno, že nástupce do podniku chtěl nastoupit.
Nástupce nesděljuje/není žádán o první dojmy po nástupu.	
Řešení:	Zjištěno, že nástupce dojmy sděloval a předávající je přijímal.
Nástupce nepřijal stakeholdery.	
Řešení:	Zjištěno, že po nástupu se vyskytl problém se zaměstnanci.
Nástupce neprostopoval podnikem od nižších pozic.	
Řešení:	Zjištěno, že nástupce nastoupil do řídicí pozice.
Nedostatečná komunikace s nástupcem během působení v podniku.	
Řešení:	Zjištěno, že komunikace byla dostatečná.
Vzdělávání nástupce během působení v podniku.	
Řešení:	Zjištěno, že nástupce se vzdělával od vstupu do podniku.
Pověření nástupce samostatnými projekty.	
Řešení:	Zjištěno, že nástupce pracoval na samostatných projektech.
Předání vlastnictví podniku.	
Řešení:	Zjištěno, že podnik byl předán.
Zasahování předávajícího po předání podniku.	
Řešení:	Zjištěno, že předávající do podniku dochází, ale nezasahuje.

4 Návrhová část předávání rodinného podniku dalším generacím

V této kapitole bude za pomoci zjištění z výzkumu o procesu nástupnictví ve dvou rodinných podnicích vytvořen přibližný návrh procesu nástupnictví pro malé a střední rodinné podniky. Nejdříve je provedena komparace zjištění z analýz z kapitoly 2 a z výzkumu z kapitoly 3 společně s určením klíčových faktorů ovlivňujících proces nástupnictví. Následně je vytvořen přibližný návrh předávání rodinného podniku další generaci.

4.1 Komparace procesu nástupnictví ve zkoumaných podnicích

Z rozhovorů a jejich syntéz bylo zjištěno, že procesy nástupnictví v podniku A a podniku B byly velmi rozdílné. Podnik B nástupnictvím prošel bez větších problémů spojených s nástupnictvím. Podnik A nástupnictvím takřka také prošel, avšak nástupnictví ovlivnilo mnoho problémů. Cílem následující komparace je rozdílnosti způsobující tyto problémy identifikovat a zjistit jejich původ. Podniky jsou rozdílné z hlediska velikosti (malý a střední podnik), oblasti podnikání (elektromontáže a stavebnictví) a vzdělání předávajících a nástupců (středoškolské a vysokoškolské). Tyto rozdíly však na proces nástupnictví nemají vliv a nejsou tedy považovány za důležité. Rozdíl, který má vliv na proces nástupnictví je stáří rodinného podniku (prvogenerační a vícegenerační nástupnictví) a tak následující porovnání podniků lze považovat i jako porovnání mezi prvogeneračním a vícegeneračním nástupnictvím.

Nástupnictví ve zkoumaných podnicích bylo nejvýrazněji rozdílné v následujících oblastech:

- Profil předávajícího
- Neřešení procesu nástupnictví
- Komunikace předávajícího a nástupce
- Samostatnost nástupce při práci
- Vzdělávání nástupce

Faktorem, který ovlivňoval i většinu následujících rozdílů v nástupnictví v obou podnicích a lze jej tedy považovat za faktor dominantní, byl rozdílný profil

předávajícího – Pan Nenahraditelný (podnik A) a Podporovatel (podnik B). V literární rešerši byl popsán rozdíl mezi přístupem těchto dvou profilů a ve výzkumu podniků byla tato rozdílnost potvrzena. V prvogeneračním předávání je výskyt profilu předávajícího Pan Nenahraditelný pravděpodobnější než u předávání vícegeneračního. Prvogenerační podnik byl v celé své historii utvářen a veden pouze jednou osobou a tato osoba je v něm silně zakořeněna – vše vymyslela, vytvořila nebo odsouhlasila a za vše nesla odpovědnost. Ve vícegeneračním podniku je podnik za svou existenci utvářen více osobami, které podnik řídily a zapsaly se do jeho historie, a je tak snazší považovat osobu nástupce jako příležitost a budoucnost podniku.

Druhým faktorem, který se lišil, bylo neřešení nástupnictví. Oba předávající vnímali tento proces jako něco nevyhnutelného a oba jej považují za nenaplánovatelný. Rozdíl v neřešení nástupnictví byl ve stanovení rozdílných cílů tohoto procesu. V podniku B bylo cílem předání vlastnictví podniku během života předávajícího a také nezasahování předávajícího do řízení podniku po předání řízení. V podniku A je cílem podnik udržet a předat nástupci co nejvíce zkušeností a pomoci mu s řízením podniku do smrti předávajícího. Tento rozdílný cíl a přístup k nástupnictví měl za následek rozdílný přístup k přebírání řízení podniku a také rozdílný přístup předávajícího k osobě nástupce. V podniku A se nástupce k převzetí řízení a odpovědnosti dostal až po velmi dlouhé době a poměrně prudce. Předávající podniku A přistupuje k nástupci jako ke svému dítěti, které je potřeba učit a pomáhat mu s problémy, i když je nástupce ředitelem podniku. V podniku B byl nástupce takřka od začátku pouze zpozzdálí veden a řízení podniku bylo závislé na něm a jeho bratrovi. Po předání řízení zasahoval předávající pouze do významných rozhodnutí jako majoritní vlastník, ovšem po předání vlastnictví do podniku nezasahuje.

Třetím významným rozdílem v nástupnictví v podnicích A a B byla komunikace mezi předávajícím a nástupcem. V podniku A bylo zjištěno, že předávající s nástupcem příliš o jeho názorech, nápadech a poznacích nekomunikoval a nepodporoval v něm tak zájem o podnik mimo aktuální pracovní pozici nástupce. Během působení nástupce v podniku A se tento přístup příliš neměnil, až do doby, kdy nástupce začal pracovat ve vedení podniku. Jako jednu z možných příčin uvedl předávající nezkušenost nástupce. V podniku B však bylo zjištěno, že předávající s nástupcem

komunikoval od počátku jeho působení v podniku i když měl nástupce minimální zkušenosti.

Čtvrtým rozdílem byl přístup k umožňování samostatnosti nástupce. V podniku A nástupce takřka dodnes nemůže o podniku rozhodovat samostatně i v sebemenších záležitostech, protože předávající chce mít o celém podniku přehled. V podniku B byl zvolen opačný přístup, kdy byl nástupce od nástupu do podniku veden ke schopnosti samostatného rozhodování a byl pověřován i samostatnými projekty, které nejen zvýšily jeho schopnosti, ale také potvrdily předávajícímu, že nástupce je schopen podnik převzít.

Posledním významným rozdílem, který byl ve výzkumu identifikován, byl přístup nástupců ke vzdělávání po nástupu do podniků. Nástupce podniku A se po nástupu nijak nevzdělával ve schopnostech podnik převzít a záležitosti jako ekonomie nebo management získával pouze zprostředkovaně od nástupkyně nebo předávajícího, či je získával praxí metodou „pokus – omyl“. Je třeba zmínit, že v posledním roce nástupce podstupuje školení a vzdělávací kurzy v těchto oblastech, avšak na řídicí pozici nástupce působí již řadu let. Nástupce podniku B si byl svých nedostatečných znalostí v této oblasti vědom od počátku svého působení v podniku a vzdělával se pomocí odborné literatury, školení od profesionálů nebo intenzivního kurzu na univerzitě v Oxfordu.

Takřka všechny tyto rozdílnosti mohou být připsány rozdílným přístupům profilů předávajících a také různým profilům nástupců. Při výzkumu bylo zjištěno, že dle zúčastněných stran je v malých a středních rodinných podnicích běžné předávání podniků nejstarším dětem nebo nejstarším synům, a tak je třeba uvažovat nejen o rozdílných profilech předávajících a jejich přístupu k nástupnictví, ale také o různých profilech nástupců a jejich přístupu k nástupnictví.

4.2 Návrh předávání rodinného podniku další generaci

Ze zjištění z literární rešerše, z analýzy podniků a z výzkumu podniků je níže vytvořen návrh předávání malého a středního rodinného podniku podle těchto zjištění. Návrh je vypracován ve formě doporučení k identifikovaným nejdůležitějším bodům. Návrh je rozdělen do fází před nástupnictvím, během nástupnictví, po předání řízení podniku a po předání vlastnictví podniku.

Před nástupnictvím:

Pro předávajícího je před započítím procesu nástupnictví velmi důležité uvědomění si složitosti a časové náročnosti tohoto procesu a jeho přibližné naplánování. Naplánování zde není myšleno ve formě harmonogramu, ale v sestavení určitých bodů, podle kterých by se nástupnictví mělo řídit. Tyto body mohou být získány například studiem literatury, případů z praxe nebo ze seminářů o nástupnictví.

Při tomto studiu nástupnictví by bylo vhodné, aby předávající například s pomocí svého okolí identifikoval svůj přibližný profil předávajícího a upravil své představy o nástupnictví podle identifikovaného profilu a případně se svým profilem začal pracovat, aby neovlivnil nástupnictví negativně.

Je důležité nástupce do podniku přivést nenásilně, aby v něm nevznikl k podniku odpor. Pokud předávající chodí za rodinou z práce velmi pozdě a o práci hovoří převážně negativně, je možné, že nástupce k převzetí podniku nebude inklinovat. Pokud bude nástupce od malička vnímat rodinný podnik pozitivně, je velmi pravděpodobné, že si do podniku najde cestu a v rámci studia zvolí cestu vhodnou k převzetí podniku.

Pro osobu nástupce, předávajícího i pro podnik je vhodné, aby nástupce získal zkušenosti v oboru mimo podnik samotný, aby jím nebyl ovlivněn. Po příchodu do podniku pak snadněji pozná rozdíly mezi podniky, čímž může podnik obohatit.

Při působení nástupce a předávajícího v podniku:

Mezi předávajícím a nástupcem musí od příchodu nástupce do podniku probíhat velmi dobrá komunikace, která může pomoci oběma stranám. Předávající měl možnost nástupce velmi dobře poznat při jeho dosavadním životním vývoji a měl by vědět, jak k nástupci přistupovat. Je třeba u nástupce budovat zájem o podnikové procesy, o zlepšování podniku a později ho též seznamovat s dopady rozhodnutí ředitele podniku.

Při této komunikaci mohou být nástupcem předloženy návrhy, se kterými nebude předávající souhlasit. Bylo by vhodné nástupci vysvětlit důvody odmítavého rozhodnutí s vysvětlením proč tomu tak je. Nástupce se tak může poučit a případně svůj návrh upravit. Nástupce by se též měl snažit své návrhy podpořit, ale být schopen přijmout odmítnutí předávajícího jakožto osoby zkušenější a osoby s rozhodujícími právy.

Během působení v podniku by se měl nástupce dále rozvíjet ve svých znalostech, v čemž mu může jít předávající příkladem. Předávající též přichází do kontaktu s novými problémy, se kterými se musí potýkat. Předávající tím ukáže nástupci, že ani on není vševědoucí. Nástupce uvidí u předávajícího jeho iniciativu v nalézání řešení pomocí vzdělávání nebo porad se zkušenými odborníky, čímž ukáže, jak by se měl správný ředitel a vlastník podniku chovat.

Po předání řízení podniku:

V případě, že se nástupce stane ředitelem podniku, je třeba tento fakt u zaměstnanců neprosazovat, ale dát jim čas, aby tento fakt přijali. Je však důležité, aby po předání řízení byl nástupce skutečným ředitelem podniku a předávající do řízení podniku nezasahoval a zaměstnance s dotazy nebo připomínkami směřoval na osobu nástupce jakožto ředitele. Pokud předávající dále bude vystupovat jako ředitel, může svými rozdílnými rozhodnutími snižovat autoritu nástupce a vytvářet rodinné a podnikové konflikty. Předání řízení by mělo probíhat postupně předáváním kompetencí. Okamžité převzetí podniku nástupcem po příchodu do podniku by stakeholdery nemuselo a pravděpodobně nebylo přijato v klidu.

Nástupce by měl velká rozhodnutí konzultovat s předávajícím, jakožto vlastníkem podniku a pravidelně mu reportovat o stavu podniku. Nástupce by měl tyto schůzky vnímat jako možnost k přesvědčení předávajícího, že výběr nástupce byl správný. Předávající by neměl místo nástupce rozhodovat o každodenním fungování podniku, ale měl by mu v případě žádosti nebo konzultace pomáhat s nalezením řešení.

Po předání vlastnictví podniku:

Po předání vlastnictví podniku je důležité, aby předávající do podniku nijak nezasahoval svými rozhodnutími a nepožadoval od nástupce informace o jeho chodu. Bylo by však dobré, pokud by nástupce předávajícího pravidelně informoval o podnikovém vývoji, například formou podnikových porad s účastí předávajícího. Předávající by na těchto poradách neměl nijak zasahovat a případné dotazy přesměřovávat na osobu nástupce jakožto ředitele a vlastníka podniku.

Závěr

Cílem práce bylo vytvořit návrh předávání rodinného podniku další generaci, při jehož dodržování by mělo být zamezeno většině problémů, které byly zjištěny výzkumem ve dvou rodinných podnicích. Tento návrh byl za pomoci analýzy a výzkumu dvou rodinných podniků vytvořen.

První kapitola závěrečné práce obsahovala literární rešerši zaměřenou na definování rodinných podniků a jejich specifických vlastností a dále definování procesu nástupnictví, jeho klíčových fází a problémů s tímto procesem spojených podle české i zahraniční literatury. V literární rešerši byla též popsána aktuálnost této problematiky za použití dosavadní historie rodinného podnikání na území ČR a s příklady nynějších úspěšných velkých, ale také malých a středních českých rodinných podniků.

V druhé kapitole byla provedena analýza dvou rodinných podniků, které se s problematikou nástupnictví vypořádaly rozdílně. Výběr podniků a rozhovory s relevantními rodinnými podniky byla pravděpodobně nejproblematictější část vytváření závěrečné práce. V okolí zpracovatele existuje více rodinných podniků, avšak ve většině z nich nástupnictví připravují nebo se nalézají na počátku nástupnictví. Zkoumané podniky nástupnictvím takřka prošly a mohly tak být dotazovány i na pokročilejší fáze procesu nástupnictví.

Na analýzu podniků navazuje výzkum, který je součástí třetí kapitoly práce. Výzkum byl proveden formou řízených rozhovorů s připravenými otázkami, které byly dotazovaným před rozhovorem zaslány. V podniku A byly dotazovány tři osoby – předávající, nástupkyně a nástupce. Nástupkyně v podniku již nepůsobí, což může být částečně způsobeno problémovým nástupnictvím v podniku A. Podnik A na každodenním principu řídí nástupce, nicméně nevidomý předávající do podniku denně dochází, o podniku musí být zpravován a důležitá rozhodnutí musí odsouhlasit. V podniku B byly dotazovány dvě osoby – mladší nástupce a předávající. Podnik B od restituce řídili dva nástupci (starší a mladší). Po smrti staršího nástupce podnik B řídí mladší nástupce, který je nyní i majitelem podniku B a připravuje nástupnictví další generace.

Kapitola čtyři obsahuje komparaci poznatků z výzkumů podniků A a B. Pomocí komparace byly identifikovány klíčové faktory ovlivňující proces nástupnictví, kterými

jsou profil předávajícího, komunikace mezi předávajícím a nástupcem a neřešení procesu nástupnictví. Následně byl vytvořen návrh předávání vlastnictví podniku další generaci, čímž byl naplněn cíl práce. Návrh je rozdělen do částí: před nástupnictvím, během působení nástupce a předávajícího v podniku, po předání řízení a po předání vlastnictví podniku. V jednotlivých částech jsou uvedeny body, které je doporučeno podnikům dodržovat, aby proces nástupnictví byl co nejméně problémový. Problémům při procesu nástupnictví se však nikdy nelze plně vyhnout a nástupnictví dokonale naplánovat, protože nejdůležitějšími faktory jsou předávající a nástupce. Proces nástupnictví je ovlivněn jejich osobním životem, jenž nelze naplánovat. Příkladem mohou být nečekané životní události v obou zkoumaných podnicích: v podniku A přišel předávající o zrak a v podniku B došlo k nečekanému úmrtí staršího nástupce. Tyto události měly na nástupnictví v obou podnicích silný dopad.

Osoba předávajícího je v literatuře často dělena do různých profilů, z hlediska jejich přístupu k procesu nástupnictví a nástupcům, spolu s doporučeními, jak s těmito profily předávajících pracovat. Osoba nástupce takto profilována není, pravděpodobně protože je v literatuře doporučován její výběr osobou předávajícího, a tak je předem považována za vhodnou pro proces nástupnictví a pro rodinný podnik. Zejména předávající malých rodinných podniků obvykle za své nástupce považují své přímé potomky nezávisle na jejich schopnostech nebo předpokladech pro řízení podniku. Osoby nástupců by tak bylo vhodné do budoucna lépe profilovat a vytvořit návrh předávání při spojení konkrétních profilů nástupců a předávajících.

V práci bylo potvrzeno, že nástupnictví je pro rodinné podniky důležitým obdobím, které je třeba řešit a snažit se eliminovat problémy s nástupnictvím spojené. Bylo také potvrzeno, že problematika nástupnictví je velmi aktuální a je třeba důležitost a složitost tohoto procesu mezi rodinnými podniky šířit. Zvláště malé rodinné podniky mívají tendenci tento proces bagatelizovat a považovat za automatický, což může vést k řadě problémů s nástupnictvím spojených. Příkladem může být zpětná vazba na výzkum od podniku A, ve které se nástupce vyjádřil, že až po rozhovoru se zpracovatelem si uvědomil důležitost a komplexnost procesu nástupnictví a rozhodl se jej s předávajícím více řešit.

Cílem práce nebylo vytvoření obecného manuálu pro proces nástupnictví, který lze aplikovat ve všech rodinných podnicích a dosáhnout ideálního a bezproblémového

procesu nástupnictví. Takový obecný manuál se z důvodu hlavní proměnné v procesu nástupnictví nejeví jako realistický, protože tou nejdůležitější proměnou jsou osoby nástupců a předávajících.

Seznam literatury

BARACH, J. A. a GANITSKY, J. B. Successful Succession in Family Business. *Family Business Review*. 1995, **8**(2), 131-155. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1995.00131.x. ISSN 0894-4865. Dostupné také z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1995.00131.x>

BRECKOVA, P. Family Business in the Czech Republic. *European Research Studies*, 2016, 19.4: 3.

Co je Cech | Peníze.cz. *Peníze.cz - Půjčky, Kurzy měn, Akcie, Hypotéky, Bydlení, Daně* [online]. Praha: Partners media [cit. 2019-11-28]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/slovník/cech>

CZECHOSLOVAK GROUP ovládá Michal Strnad, syn zakladatele. *CZECHOSLOVAK GROUP a.s.* [online]. Praha: CZECHOSLOVAK GROUP, 2018 [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <https://czechoslovakgroup.cz/novinka-czechoslovak-group-ovlada-michal-strnad-syn-zakladatele>

Česká republika definovala, co je rodinné podnikání. *BusinessInfo.cz - Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. Praha: Mladá fronta, 2019 [cit. 2019-11-07]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceska-republika-definovala-co-je-rodinne-podnikani-121083.html>

ČTK. Konec soukromého podnikání začal před 60 lety - iDNES.cz. *IDNES.cz – s námi víte víc* [online]. MAFRA, 24. října 2005 [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/konec-soukromeho-podnikani-zacal-pred-60-lety.A051021_183744_ekonomika_maf

Equa bank - rodinná firma roku. *Equa bank - rodinná firma roku* [online]. Equa bank, 2019 [cit. 2020-03-30]. Dostupné z: <http://www.rodinnafirmaroku.cz/vysledky/>

GHEE, W. Y., IBRAHIM, M. D., ABDUL-HALIM, H. FAMILY BUSINESS SUCCESSION PLANNING: UNLEASHING THE KEY FACTORS OF BUSINESS PERFORMANCE. *Asian Academy of Management Journal*, 2015, 20.2. Dostupné z: http://eprints.usm.my/36644/1/aamj20022015_5.pdf

GILDING, M., GREGORY, S. a COSSON, B. Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 2015, **39**(2),

299-312. DOI: 10.1111/etap.12040. ISSN 10422587. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/10.1111/etap.12040>

GRAHAM, F. *Japanese Company in Crisis*. Routledge, 2004. ISBN 978-1-134-27850-3

Historie | Orion čokoláda. *Objevte kouzlo čokolády ORION* [online]. Praha: Nestlé, 2016 [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <https://www.orioncokolada.cz/historie>

HLAVAČKA, M. a BEK, P. *Rodinné podnikání v moderní době*. Praha: Historický ústav, 2018. ISBN 978-80-7286-318-1.

HNÁTEK, M. Succession problems in family-owned businesses: An example from the Czech Republic. *The Business & Management Review*, 2013, 3.3: 33.

Jutu neprodám, hlásí Hlavatý. Už ale řeší, komu ji předá - Euro.cz. *Euro.cz / Ekonomika, byznys, finance* [online]. Dvůr Králové nad Labem: Mladá fronta, 2018 [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/miliardari/jutu-neprodam-hlasi-hlavaty-uz-ale-resi-komu-ji-preda-1415144>

KAIN, P. Rodinné firmy, které tvoří v Česku téměř 90 procent soukromých podniků, dosáhnou snadněji na dotace a další pobídky | Hospodářské noviny (IHned.cz). *Hospodářské noviny - byznys, politika, názory (IHned.cz)* [online]. Economia, 2019 [cit. 2019-11-30]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66570780-rodinnym-firmam-se-usnadni-cesta-k-dotacim-ci-ulevam>

KENYON-ROUVINEZ, D. a WARD, J. L. *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Přeložil J. OGROCKÝ. Brno: Barrister & Principal, 2016. ISBN 978-80-7485-095-0.

Komplexní podpora rodinných firem připravena. Počítá mimo jiné s bezúročnými půjčkami a zvýhodněnými zárukami. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019 [cit. 2019-11-07]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/komplexni-podpora-rodinnych-firem-pripravena--pocita-mimo-jine-s-bezurocnymi-pujckami-a-zvyhodnenymi-zarukami--250364/>

KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A. a MIHALSKO, M. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání*

následnictví]. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.

KOTLAR, J. a CHRISMAN, J. J. Point: How Family Involvement Influences Organizational Change. *Journal of Change Management*. 2018, **19**(1), 26-36. DOI: 10.1080/14697017.2017.1419804. ISSN 1469-7017. Dostupné také z: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14697017.2017.1419804>

LIU, Ch., EUBANKS, D. L. a CHATER, N. The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession. *The Leadership Quarterly*. 2015, **26**(3), 419-435. DOI: 10.1016/j.leaqua.2015.02.007. ISSN 10489843. Dostupné také z: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984315000430>

MACHOVÁ, K. a TAUŠL-PROCHÁZKOVÁ, P.: Realita rodinného podnikání v ČR. Trendy v podnikání. 2017, Vol. 7, Issue 3, pp. 41–50.

MAŠEK, J. Dvacet největších českých rodinných firem. U koho nakupujete a pracujete? *Forbes*[online]. Praha: MediaRey, SE, 2019 [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/20-nejvetsich-ceskych-rodinnych-firem-u-koho-nakupujete-a-pracujete/>

MAŠEK, J. Zemřel Kostas Samaras, spolustrůjce legendy Kofola a otec zakladatel. *Forbes* [online]. Praha: MediaRey, SE, 2015 [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/zemrel-kostas-samaras-spolustrujce-legendy-kofola-a-otec-zakladatel/>

NOVOTNÝ, P. Rodina Strnadových. Největší český rodinný podnik s nejmladším českým miliardářem. *Forbes* [online]. Praha: MediaRey, SE, 2019 [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/rodina-strnadu-nejvetsi-cesky-rodinny-podnik-s-nejmladsim-ceskym-miliardarem/>

O Skupině SYNOT. *Skupina SYNOT* [online]. Uherské Hradiště: Synot, 2019 [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <https://www.synotgroup.com/o-nas/>

O společnosti. *O společnosti* [online]. Dvůr Králové nad Labem, 2019 [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <http://www.juta.cz>

ODEHNALOVÁ, P. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5603-9.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. Český statistický úřad, 2020, 25. 11. 2019 [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/12-organizacni-struktura-narodniho-hospodarstvi-3bkdssb7p4>

PETRŮ, N. a HAVLÍČEK, K. Family entrepreneurship in the Czech Republic on the verge of first generation handover. *Journal of International Studies*. 2017, **10**(4), 119-130. DOI: 10.14254/2071-8330.2017/10-4/9. ISSN 2071-8330. Dostupné z: http://jois.eu/?381,en_family-entrepreneurship-in-the-czech-republic-on-the-verge-of-first-generation-handover

PETRŮ, N. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2018. Sciencepress. ISBN 978-807-4081-620.

PETRŮ, N., JAKUBÍKOVÁ, D. a VACEK, J. Rodinné podnikání v České republice – historie a současnost. *Socioekonomické a humanitní studie*, 2016, 6: 62.

Roční přehled podnikatelů a živností | MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. MPO, 10. 1. 2020 [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/rocní-prehled-podnikatelu-a-zivnosti--222295/>

SRPOVÁ, J. a ŘEHOŘ, V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

STINGL, T. Podnikatelem za totality - Euro.cz. *Euro.cz / Ekonomika, byznys, finance* [online]. Mladá fronta, 15. listopadu 2004 [cit. 2020-01-19]. Dostupné z: <https://www.euro.cz/byznys/podnikatelem-za-totality-872890>

TOMÁŠKOVÁ, A. *Rodinné podnikání, řízení nástupnické strategie*. Praha, 2017. Diplomová práce. Vysoká škola finanční a správní. Dostupné z: <https://is.vsfs.cz/th/xtbl8/>

VYBÍRAL, J. Kofola, první skutečně rodinná firma, jde na burzu. Vyplatí se do ní zamilovat? *Forbes* [online]. Praha: MediaRey, SE, 2015 [cit. 2019-11-29]. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/kofola-prvni-skutecne-rodinna-firma-jde-na-burzu-vyplati-se-do-ni-zamilovat/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1. Struktura rodiny podniku A.....	32
---	----

Seznam tabulek

Tab. 1. Příklad předávání vlastnictví a odpovědnosti.....	17
Tab. 2. Vítězné firmy Equa bank Rodinná firma roku	29
Tab. 3. Kritické body v procesu nástupnictví u rodinného podniku A.....	50
Tab. 4. Kritické body v procesu nástupnictví u rodinného podniku B.....	59

Seznam příloh

Příloha 1 Struktura rozhovorů – předávající.....	74
Příloha 2 Struktura rozhovorů – nástupce.....	77
Příloha 3 Vzorová hodnotící tabulka pro analýzu rodinných podniků.....	80

Příloha 1 Struktura rozhovorů – předávající

Výběr nástupce

1. Sestavil jste seznam očekávání? Co od nástupce očekává?
2. Představa o harmonogramu předávání podniku?
3. Směřoval jste děti od mládí k působení v podniku?
4. Směřoval jste nástupce k určitému vzdělání?
5. Chtěl jste, aby nástupce získal před nástupem do podniku i zkušenosti v jiném podniku?
6. Přemýšlel jste o prodeji nebo předání vedení zaměstnanci/manažerovi a pouhém vlastnictví podniku rodinou/nástupcem? Proč ano/ne?

Fáze testovací

7. Ptali jste se nástupce na fungování a názory na podnik již při jeho nástupu?
8. Byl nástupce zaměstnanci vnímán jako „prosazený“? Podnikli jste nějaké kroky, aby tomu tak nebylo?

Fáze adaptační

9. Chtěli jste, aby nástupce prošel podnikem, nebo aby se ihned zapojil do vedení podniku? Proč? Je to podle vás dobře?
10. Chtěli jste, aby nástupce podstoupil nějaké rozvojové kurzy, než nastoupí do vedení podniku?
11. Dával vám při svém prostupování firmou (ještě nebyl ve vedení) nástupce zpětnou vazbu na podnik? Vyžadovali jste ji?
12. Setkali jste se při prostupu nástupce firmou (povýšení/rotace na jiné pozice) se špatným přijetím tohoto faktu ostatními zaměstnanci, kteří to brali jako neférové? Pokud ano, jak jste to řešili? Pokud ne, jak jste tomuto zamezili?

Fáze operativní

13. Navrhl vám nástupce před předáním řízení nějaké inovace/změny? Implementovali jste je? Nechali jste je implementovat nástupce, nebo jste to dělali společně?

Fáze převzetí – podnik A

14. Máte naplánováno předávání vlastnictví podniku? Proč ne? → Limituje to podle vás nástupce? Nebojíte se problémů/hádek o dědictví?

15. Radí se s vámi nástupce i přesto, že podnik již vede a vy jste „pouze“ vlastníkem?

16. Co máte v plánu s volným časem získaným po opuštění podniku?

Fáze převzetí – podnik B

17. Měli jste naplánováno postupné předávání vlastnictví podniku nebo pomyslné „předání klíčů“ (předání celého podniku najednou)?

18. Bylo pro vás těžké oprostít se od podniku po jeho opuštění – předání vlastnictví (na rozdíl od ostatních je nezvratný proces)?

19. Zajímali jste se po odchodu o podnik a jeho vývoj? Jak se k tomu stavěl nástupce?

20. Zasahoval/zasahujete nějak do podniku i po Vašem odchodu?

21. Radí se s Vámi nástupce i po vašem opuštění podniku?

Problémy identifikované v literární rešerši

- Spolupráce ovlivněná příbuzenským vztahem

22. Myslíte si, že je vaše práce a komunikace v práci ovlivněná příbuzenským vztahem? Je to profesionální? Je to dobré/špatné?

- Vnímání ze strany zaměstnanců a klientů/dodavatelů (Obohacená otázka 8. a 12.)

- Přílišné vedení nástupce

23. Myslíte si, že nástupce příliš mnoho/příliš málo kontrolujete/vedete? Radíte se spolu o budoucím vývoji podniku?

- **Neshody přenesené do podniku**

24. Myslíte si, že se rodinné problémy přenáší do prostředí podniku a naopak?
(Je to dobře? (vyřešení problémů i mimo pracovní dobu) Je to špatně?
(řešení podnikových věcí na rodinné oslavě))

25. Myslíte si, že společná práce rodinu stmeluje (zbytečné neshody jsou rychle vyřešeny/jdou stranou) nebo rozděluje (rozdílné priority – rodina a podnik)?

Příloha 2 Struktura rozhovorů – nástupce

Výběr nástupce

1. Vzdělání – požadoval ho po vás předávající? Je to dobře/špatně?
2. Předchozí zkušenosti – požadoval je po vás předávající? Je to dobře/špatně?
3. Chtěl jste v podniku působit odjakživa? Podněcoval vás předávající do působení v podniku, nebo jste si tuto cestu zvolili spíše sami?

Fáze testovací

4. Na jakou pozici jste do podniku nastoupil? Dobře/špatně?
5. Ptal se Vás předávající již při vašem nástupu na fungování a názory na podnik? Sdělovali jste předávajícímu již při vašem nástupu vaše názory na fungování podniku?
6. Setkali jste se po svém nástupu do podniku s tím, že na vás ostatní zaměstnanci pohlíželi jako na „prosazeného“ (nepotismus) a jak jste se s tím potýkali/jak jste to vyřešili?

Fáze adaptační

7. Chtěli jste projít různými pozicemi podniku, nebo se hned zapojit do vedení podniku? Proč? Je to podle vás dobře?
8. Podstoupili jste nějaké rozvojové kurzy, než jste nastoupili do vedení podniku? Z vlastní iniciativy nebo z iniciativy předávajícího?
9. Dávali jste při svém prostupování firmou (ještě jste nebyli ve vedení) předávajícímu zpětnou vazbu na podnik? Vyžadoval ji po vás? Přijímal ji?
10. Setkali jste se při svém prostupu firmou (povýšení/rotace na jiné pozice) se špatným přijetím tohoto faktu ostatními zaměstnanci, kteří to brali jako neférové? Pokud ano, jak jste to řešili? Pokud ne, jak jste tomuto zamezili?

Fáze operativní

11. Navrhl jste před převzetím řízení nějaké inovace/změny pro podnik? Přijal je předávající? Zavedli jste je společně, nebo jste je zaváděl sám?

Fáze převzetí – podnik A

12. Je podle vás lepší postupné předávání vlastnictví (odpovědnosti) nebo pomyslné „předání klíčů“?
13. Limituje vás to, že předávající se nechce vzdát vlastnictví podniku? Jak by tomuto pocitu mohl předávající zamezit, aniž by podnik předal?
14. Radíte se s předávajícím, i když již není ve vedení podniku?
15. Pomáháte předávajícímu s odchodem z podniku? (např. Nalézt náplň života pro volný čas)

Fáze převzetí – podnik B

16. Je podle vás lepší postupné předávání vlastnictví (odpovědnosti) nebo pomyslné „předání klíčů“?
17. Pomáhali jste předávajícímu s odchodem z podniku? (např. Nalézt náplň volného času)
18. Zajímal se po odchodu předávající o podnik a jeho vývoj? Víтали jste to nebo vás to obtěžovalo? Je to dnes jiné a kdy se to změnilo?
19. Zasahoval/zasahuje předávající nějak do podniku i po svém odchodu?
20. Radíte se s předávajícím o podniku i po opuštění podniku?
21. Plánujete nástupnictví? Jak jej plánujete? Jakým chybám, kterých jste se dopustili při vašem nástupnictví se chcete vyvarovat?

Problémy identifikované v literární rešerši

- Spolupráce ovlivněná příbuzenským vztahem

22. Myslíte si, že je vaše práce a komunikace v práci ovlivněná příbuzenským vztahem? Je to profesionální? Je to dobré/špatné?

- Vnímání ze strany zaměstnanců a klientů/dodavatelů (Obohacená otázka 6. a 10.)

- Přílišné vedení nástupce

23. Jak řešíte problémy v podniku? Společně, každý sám; kdo má rozhodující slovo?

- **Neshody přenesené do podniku**

24. Myslíte si, že se rodinné problémy přenáší do prostředí podniku a naopak?
(Je to dobře? (vyřešení problémů i mimo pracovní dobu) Je to špatně?
(řešení podnikových věcí na rodinné oslavě))

25. Myslíte si, že společná práce rodinu stmeluje (zbytečné neshody jsou rychle vyřešeny/jdou stranou) nebo rozděluje (rozdílné priority – rodina a podnik)?

Příloha 3 Vzorová hodnotící tabulka pro analýzu rodinných podniků

Profil předávajícího	
Řešení:	
Neřešení procesu nástupnictví	
Řešení:	
Výběr nástupce ovlivněn příbuzenským vztahem	
Řešení:	
Nástupce do podniku nenastoupil z vlastní iniciativy	
Řešení:	
Nástupce nesděluje/není žádán o první dojmy po nástupu	
Řešení:	
Nástupce nepřijal stakeholdery	
Řešení:	
Nástupce neprostopoval podnikem od nižších pozic	
Řešení:	
Nedostatečná komunikace s nástupcem během působení v podniku	
Řešení:	
Vzdělávání nástupce během působení v podniku	
Řešení:	
Pověření nástupce samostatnými projekty	
Řešení:	
Předání vlastnictví podniku	
Řešení:	
Zasahování předávajícího po předání podniku	
Řešení:	

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Jan Procházka		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Nástupnictví v rodinném podniku		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Hana Volfová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	80		
POČET OBRÁZKŮ	1		
POČET TABULEK	4		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem diplomové práce je vytvořit návrh efektivního předávání rodinného podniku další generaci. Tento cíl je dosažen pomocí analýzy, syntézy, komparace a výzkumu v malém a ve středním rodinném podniku. V teoretické části práce je provedena literární rešerše české a zahraniční literatury zabývající se nástupnictvím, pomocí které jsou identifikovány nejčastější problémy nástupnictví. V analytické části je za pomoci analýzy a výzkumu potvrzen výskyt těchto problémů v nástupnictví a je vytvořen návrh efektivního předávání rodinného podniku další generaci. Vytvořený návrh nelze vnímat jako obecný manuál, protože každý rodinný podnik je jedinečný z hlediska nástupců a předávajících.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	nástupnictví, malý podnik, střední podnik, rodinný podnik, nástupce, předávající		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Jan Procházka		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Succession planning in family business		
SUPERVISOR	Ing. Hana Volfová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES			
	80		
NUMBER OF PICTURES			
	1		
NUMBER OF TABLES			
	4		
NUMBER OF APPENDICES			
	3		
SUMMARY	<p>The aim of the diploma thesis is to create a proposal for an effective transfer of a family business to next generation. This goal is achieved through analysis, synthesis, comparison and research in small and medium family businesses. In the theoretical part of the work, a literary search of Czech and foreign literature dealing with succession is made and is used to identify the most common problems of succession. In the analytical part, with analysis and research, the occurrence of these problems in succession is confirmed and a proposal for an effective transfer of a family business is created. The created proposal shall not be perceived as a general manual, because every family business is unique in terms of successors and transferors.</p>		
KEY WORDS	<p>succession, small business, medium business, family business, successor, transferor</p>		