



NÁSTUPNICKÁ STRATEGIE V ČESKÝCH RODINNÝCH PODNICÍCH

| Naděžda Petrů

NÁSTUPNICKÁ STRATEGIE V ČESKÝCH RODINNÝCH PODNICÍCH

Naděžda Petřů

Recenzent externí:

prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.,

Katedra podnikové ekonomiky a managementu, TU Liberec

Recenzent interní:

Ing. Pavla Břečková, Ph.D.,

Katedra řízení podniku, Vysoká škola finanční a správní, a.s.

Vydala Vysoká škola finanční a správní, a.s., v edici SCIENCEpress

Estonská 500, 101 00 Praha 10

Tel.: +420 210 088 847, fax: +420 271 740 871

www.vsfs.cz

jako svou 263. publikaci

Vydání odborné publikace bylo schváleno vědeckou redakcí
nakladatelství VŠFS.

Editor nakladatelství doc. Ing. Milan Kašík, CSc.

Vydavatelský redaktor Mgr. Petr Mach

Návrh obálky Věra Veselá

Příprava k tisku Radix, spol. s r.o.

Odpovědný redaktor PhDr. Milan Vondráček

Počet stran 104

První vydání, Praha 2018

Tisk SWL – Ofsetová tiskárna

Tato publikace neprošla redakční úpravou, za obsahovou a jazykovou stránku textu
odpovídá autor.

Vzor citace:

PETŘŮ, Naděžda. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích.*

Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2018. 104 s. Edice SCIENCEpress.

ISBN 978-80-7408-162-0.

© Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2018

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být reprodukována
a používána v elektronické podobě, kopírována a nahrávána bez předchozího
písemného souhlasu nakladatele.

ISBN 978-80-7408-162-0



Za odbornou spoluprací, zájem a podporu při přípravě publikace *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích, diskurs přínosu podniků s tvářmi zakladatele* patří hlavní poděkování všem rodinám, které jsou ochotny zviditelnit svoji tvář, podělit se ve veřejně dostupných zdrojích o své osobní příběhy, účastnit se diskusí u kulatých stolů, vzdělávacích akcí, konferencí – bez nich by tato publikace nikdy nemohla vzniknout.

Publikace je výstupem řešení studentského projektu č. 7427/2017/4 s názvem Specifika rodinného podnikání s využitím účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum Vysoké školy finanční a správní, a.s.

Text je určen především majitelům rodinných podniků, budoucím nástupníkům, odborné, ale i laické veřejnosti – mladým lidem, kteří zvažují samostatné podnikání v rodinném kruhu. Autorka se snažila o jednoduchost, jasnost a přehlednost, aby i pro ty majitele rodinných podniků, kteří čtou o rodinném podnikání poprvé, byl text srozumitelný.

Upřímně věřím, že se obsah publikace, ale především příklady dobré praxe a příběhy úspěšných českých rodinných podniků stanou pro mnohé příkladem či průvodcem jejich vlastního úspěchu.

Naděžda Petřů

Úvodní slovo Karla Havlíčka

Rodinné podnikání je základem každé vyspělé ekonomiky. To není fráze, ale prokazatelný fakt. Rodinné podniky jsou odolnější v krizi, mají delší životní cyklus, jsou základem obslužnosti regionů, nositeli tradičních výrobků a v mnoha případech přirozenými podporovateli svého okolí. Jejich podpora je dobře měřitelná, navíc je velmi nepravděpodobné, že by u nás nabyté know-how vyváděly cíleně do zahraničí. Udržení rodinného podnikání a motivace rodin k zakládání podniků, živností nebo farem je proto povinností každé vlády, která má zájem na tom, aby naše podnikatelské prostředí bylo vyvážené ve vazbě na zahraniční korporace a lokální producenty, pěstitele nebo obchodní společnosti.

Vytvoření ucelené infrastruktury rodinného podnikání znamená současně zapojit do celého systému i vzdělávací instituce. To obnáší přípravu studijních programů, specializací a předmětů na vysokých školách, dále přípravu individuálních kurzů a vytvoření partnerství mezi rodinnými podnikateli a vzdělávacími institucemi. Na to by měl navázat systematický výzkum, který se musí stát základem pro kvalifikovanou argumentaci zaměřenou na potřeby a faktický stav rodinného podnikání v jednotlivých regionech. Proto je fenomén rodinného podnikání středem zájmu univerzit, které v rámci Roku rodinného podnikání 2018 zastupuje Vysoká škola ekonomická v Praze, Vysoká škola finanční a správní, a.s. v Praze a Technická univerzita v Liberci. Stále důležitějším tématem se přitom stává **řízení procesu nástupnictví**, jehož zvládnutí je základem pro udržení dalších generací rodinného podnikání. I proto je nezbytné tuto problematiku uchopit rovněž na akademické bázi a na univerzitní úrovni předávat praktické i teoretické informace, jak proces řídit po stránce právní, ekonomické nebo sociální. Tato publikace tak může být užitečnou pomůckou a studijním materiálem pro širší pochopení celé problematiky.

doc. Ing. Karel Havlíček, Ph.D., MBA
děkan Fakulty ekonomických studií VŠFS
předseda představenstva AMSP ČR

Úvodní slovo Libora Musila

Naše rodinná firma, jako většina podobných v Česku, začínala v 90. letech z ničeho. V době, kdy jsme měli nejvíce starostí s rozvíjejícím se byznysem, nám dorůstaly děti. Firma byla jejich dalším sourozencem, s nímž se musely rozdělit o rodičovskou péči. Nyní jsme první generací, která řeší proces předávání firemního majetku na své děti. Nemáme okolo sebe žádné příklady, jak tento proces vyřešit, jak svoje děti na novou roli připravovat. Starostí s udržením chodu firmy a vedle toho i rodiny bylo tolik, že proces zahájení předávání jsme podvědomě odkládali.

Nyní nastala doba, která zakladatele českých rodinných firem s ohledem na jejich věk nutí rozhodnout, kdy, jak a komu firmu úspěšně předat. V drtivě většině rodinně řízených společnostech, živnostech a farem se jedná o zaběhnuté podniky, které vydělávají, platí daně, zaměstnávají lidi a mají silný lokální vliv. Vlastnické rodiny mají zájem na tom, aby firma dále šířila jejich dobré jméno v regionu. Zároveň obě právě spolupracující generace, jak zakladatelů, tak nástupníků, si aktuálně uvědomují složitost procesu generační výměny ve vedení a vlastnictví firmy.

Rodiče mají obavy, aby jejich děti ve vedení firmy uspěly, aby se nemuseli dívat na úpadek díla, které dlouhé roky vytvářeli. Také mají rodičovskou obavu, aby další rozvoj firmy negativně nepoznamenal zdraví a životy jejich dětí. „Děti“ ve vedení firem cítí povinnost nejdříve pomoci rodičům a potom převzít plnou odpovědnost za rodinnou firmu. Procházejí obdobím, kdy se obávají doby, kdy otec nebo matka, zakladatelé, opustí své dominantní postavení v řízení firmy, a nejsou si jisti, že to zvládnou stejně dobře. Dalším fenoménem je pro odcházející podnikatelskou generaci představa, že najednou budou bez práce, kterou mají rádi, a možná i bez příjmu. A tak se období společného působení obou generací ve firmě často prodlužuje. To není dobré z mnoha důvodů. Jednak firma pod nejasným vedením ztrácí dynamiku dalšího rozvoje a jednak se oddaluje čas, kdy nová generace v mladém věku a plná síly si poradí s potížemi a stará generace je ještě schopná v případě potřeby jim pomoci ze zálohy.

Těmto podnikatelským rodinám chybí jasná strategie postupu v předávání a to se projevuje právě v závěrečné fázi – odchod zakladatelů a plně převzetí zodpovědnosti nástupníky. V této fázi předávání se nevystačí jenom s intuicí, ale je třeba čerpat ze zkušeností jiných.

Tato publikace by měla pomoci zvládat úspěšné předání rodinných podniků. Za úspěch se považuje rozvoj firmy pod vedením nové generace, dobré a otevřené vztahy v celé rodině, kde se firma stává pojítkem rodinných vazeb. Rodiny řídící a vlastníci podniky se tak stávají dobrým příkladem rodinného uspořádání pro celou naši společnost.

Ing. Libor Musil
LIKO-S, a.s. – předseda představenstva
člen představenstva AMSP ČR

OBSAH

Úvodní slovo Karla Havlíčka / 2

Úvodní slovo Libora Musila / 3

Úvod / 7

1. Význam, historie, současnost a budoucnost rodinného podnikání v České republice / 8

- 1.1 Definice a význam rodinného podnikání / 9
- 1.2 Základní dilema rodinného podnikání / 15
- 1.3 Historie a současnost rodinného podnikání v České republice / 22
- 1.4 Budoucnost rodinného podnikání v České republice / 36

2. Nástupnictví – příležitost a mezigenerační výzva / 44

- 2.1 Empirické poznání – jak je to v Čechách s předáváním vůdcovství a s předáváním vlastnictví? / 46
- 2.2 Fáze nástupnictví / 50
 - 2.2.1 Nástupnická strategie při předání rodinného podniku rodinnému příslušníkovi / 50
 - 2.2.2 Hledání a příprava nástupce / 57
 - 2.2.3 Sestavení rodinné ústavy / 63
 - 2.2.4 Předání vlastnictví / 70
 - 2.2.5 Nástupnictví jako příležitost pro mladou generaci / 73
 - 2.2.6 Co s rodinným podnikem, který nikdo nechce? / 78

3. Kulaté stoly / 82

- 3.1 Doporučení generace zakladatelů / 83
 - 3.1.1 Doporučení zakladatelů, kteří již předali řízení podniku nastupující generaci / 84
 - 3.1.2 Doporučení zakladatelů, kteří jsou v procesu předávání a na řízení se podílejí obě generace / 85
 - 3.1.3 Doporučení zakladatelů, kteří s nástupnickou strategií dosud nezačali / 85
- 3.2 Pohled generace nástupníků / 86
 - 3.2.1 Doporučení nástupníků, kteří již převzali řízení podniku / 87
 - 3.2.2 Doporučení nástupníků, kteří řídí podnik společně se zakladateli / 88
 - 3.2.3 Doporučení nástupníků, kteří dosud podnik neřídí / 88
 - 3.2.4 Top 5 tipů pro rodinné podniky od rodinných podniků / 88

Závěr / 91

Summary / 93

Seznam použité literatury / 94

Seznam obrázků / 100

Seznam tabulek / 101





Úvod

Jak uchopit pojem rodinné podnikání? Jak řídit nástupnictví a jak předcházet konfliktům? Především systematicky, strategicky, s analýzou dopadu všech rozhodnutí na rodinu a na podnikání. Manažerské výzvy, jejich implementace do každodenní praxe a dlouhodobého úspěchu, jsou rozhodujícím způsobem ovlivněny vztahy v rodině.

Proč věnovat rodinnému podnikání zvýšenou pozornost? Podle Stanoviska Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu a lepších pracovních míst rodinné podniky tvoří více než 60 % všech malých i velkých společností v Evropě a poskytují pracovní místa 40–50 % všech zaměstnanců.¹ V převážné většině ekonomik zaujímají největší podíl mikropodniky a malé a střední podniky, většina rodinných podniků patří právě do tohoto sektoru.

Hlavním přínosem rodinných podniků je jejich dlouhodobá perspektiva, specifické hodnoty utvářející jejich jedinečnost. Nenapodobitelná kultura se zakládá na hodnotách, jako například velké důvěře v podnik, vysoké kvalitě nabízených služeb a produktů, pohodě a příjemné atmosféře. Proč? **Jejich podnik má totiž tvář** – tvář zakladatele, tvář rodinných příslušníků, která je garancí spolehlivosti, zájmu o to vytvořit, udržet a předat rodinné know-how. Dlouhodobou perspektivou rodinných podniků se rozumí to, že vytvářejí trvalá pouta se zainteresovanými subjekty – zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé i místními komunitami. Pro rodinné podniky je charakteristické přání majitelů předat je další generaci, péče o zaměstnance a odpovědnost za ně. I tento aspekt v podnicích, v nichž se vztahy zakládají na důvěře a částečně i na emocích, posiluje jejich společenskou odpovědnost.

V České republice byla tradice rodinného podnikání zpretrhána socialistickým zřízením, novodobá historie rodinného podnikání se začíná psát až po roce 1989. Regulace a podpora rodinných podniků **se neliší** od regulace a podpory společností, které nejsou v rodinném vlastnictví. Specifické jsou až otázky týkající se oblasti spojené s právními aspekty při řešení nástupnictví a přerozdělení vlastnictví, specifická je i oblast řízení konfliktů ovlivněných emocemi rodinného prostředí. V České republice neexistuje jednotná definice pojmu rodinné podnikání a neexistují jakékoli statistiky specifické pro rodinné podniky. Nicméně se dá říci, že většina živností, malých a středních podniků budovaných v posledních 28 letech jsou podniky rodinné a logicky se nacházejí na prahu prvního generačního předání.

Cílem této publikace je na základě kompilace teoretických východisek odborných textů, ale především prostřednictvím kvalitativního výzkumu, na příkladech dobré praxe, přiběhách českých rodinných podniků, na základě diskusí u kulatých stolů, zobecnit stávající stav rodinného podnikání v České republice, nastínit postup řízení nástupnické strategie.

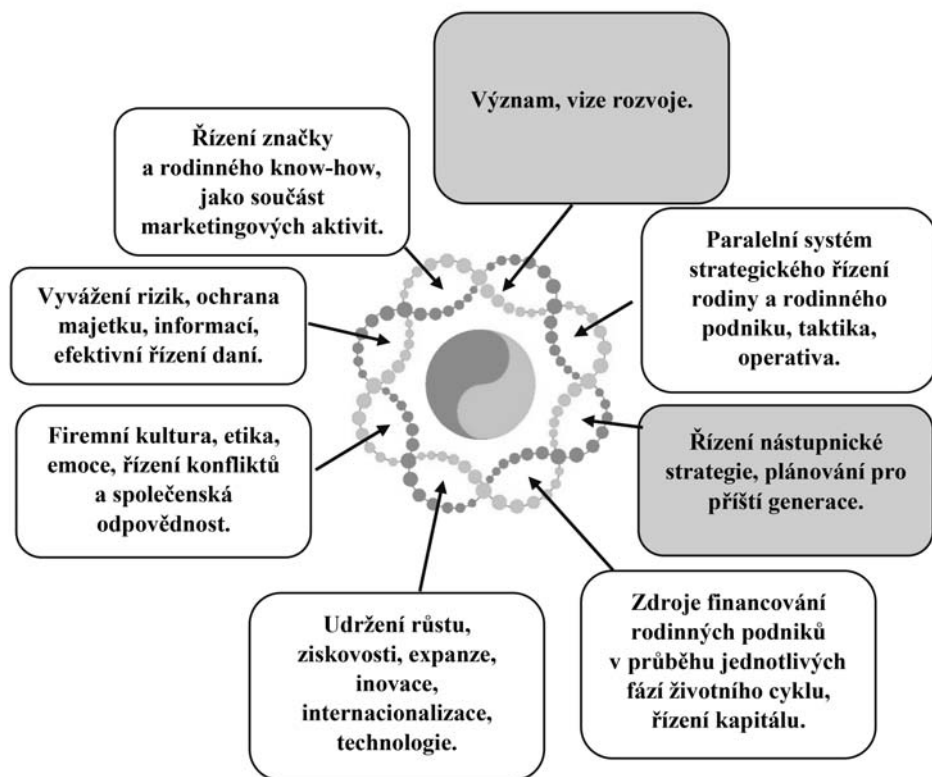
¹ KLIMEK, J. Stanovisko Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu a lepších pracovních míst (stanovisko z vlastní iniciativy). 2016. [Cit. 2017-12-10]. Dostupné na <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=OJ%3AC%3A2016%3A013%3ATOC>

Kapitola 1:

Význam, historie, současnost a budoucnost rodinného podnikání v České republice

Na okruhy problematik, které s řízením rodinného podnikání souvisí, je nutno nahlížet pohledem osobitě interní atmosféry, ve které dochází k interakci mezi hyperkonkurenčním podnikatelským prostředím a vřelými rodinnými vztahy. Každý z okruhů, uvedených na obrázku 1, by mohl být samostatným tématem této publikace. Pokud bychom se věnovali všem podrobně, publikace by narostla do nebyvalých rozměrů.

Obrázek 1: DNA rodinného podnikání



(Zdroj: zpracováno autorkou dle ey.com. *The Growth DNA of family business*. 2014, doplněno o vlastní vnímání problematiky)

Tato publikace se bude dotýkat pouze dvou oblastí, které jsou vyznačeny tmavší barvou. Významu rodinného podnikání, vizi jeho rozvoje, řízení nástupnické strategie.



1.1 Definice a význam rodinného podnikání

I přes více než tisíciletou tradici rodinného podnikání dodnes neexistuje jeho jednotná definice, která by byla přenositelná do platné legislativy České republiky, do Nového občanského zákoníku nebo jiné legislativní normy. Jak definovat samotný pojem – máme hovořit o rodinném podniku, firmě, podnikání? Máme seřazovat či klasickými ekonomickými analýzami vyhodnocovat specifika rodinného podnikání podle oborů uvedených v klasifikaci ekonomických činností a zvlášť se věnovat podnikání v zemědělství, ve službách, v potravinářství apod.? V případě nástupnické strategie budeme hovořit o otci zakladateli, rodičích, nástupnících, následnících, potomcích?

Složitost definice rodinného podnikání vychází z teoretické dvojznačnosti, z nejednotného názoru výzkumníků, kteří za ústřední jednotku zkoumání považují buď podnik a podnikání nebo rodinu. V zahraniční odborné literatuře se setkáváme s celou řadou definic. V tabulce 1 je uveden přehled některých z nich.

Tabulka 1: Náhled na definici rodinného podnikání

Autor a rok publikace	Náhled na definici rodinné firmy, rodinného podnikání
Astrachan a Shanker (2003)	Kritériem pro označení firmy za rodinný podnik je procentuální podíl rodiny na majetku, strategická kontrola, zapojení více generací a úmysl setrvání podniku v majetku rodiny po několik generací.
Davis (1983)	Vzájemná interakce mezi rodinou a podnikáním, které tvoří povahu rodinného podniku a vymezuje jeho jedinečnost.
Ayranci (2014)	Za rodinnou firmu je možno považovat tu, ve které členové rodiny z více než 50 % ovlivňují obchodní rozhodnutí a vlastní více než 50 % kapitálu.
Barnes, Hershon (1989)	Rodinná firma je taková, ve které je úplná kontrola firmy v rukou konkrétní rodiny.

(Zdroj: zpracováno autorkou na základě článků z databáze Scopus)

Je těžké odhadnout, kolik řádků by tabulka mohla dále obsahovat. Např. Sharma, Chrisman, Chua již v roce 1997 komplexně shrnuli literární zdroje, identifikovali 34 různých definic rodinného podnikání. Nyní, v roce 2017, by jejich počet (díky přibývajícimu počtu celosvětových studií) jistě exponenciálně vzrostl. V podstatě lze vyspecifikovat dva přístupy odborníků:

1. **Přístup založený na zapojení rodinných příslušníků** (*Component of involvement approach*), který se zaměřuje na měřitelné předpoklady odlišující rodinné podniky od nerodinných. Centrem pozornosti jsou kombinace prvků, které **existují jen v rodinném podniku a odrážejí zapojení rodiny do řízení a vlastnictví podniku** (podíl rodiny a rodinných příslušníků na vlastnictví, záměr předat podnik další generaci, počet členů rodiny zastoupených ve správních orgánech apod.).



2. **Přístup založený na chování rodinných příslušníků** (*Component of essence approach*) – autoři tohoto přístupu se zaměřují na charakteristické prvky chování rodinných podniků, rodinných příslušníků. V rámci tohoto přístupu dochází k vzájemné interakci mezi rodinou a podnikáním, která je promítnuta do řízení podniku prostřednictvím paralelního procesu strategického plánování v rodině a v podnikání. Carlock, Ward usuzují, že chování je vyvoláváno specifickým vlivem rodiny, rodinnou tradicí, péčí o rodinnou značku, deklarováním rodinných hodnot, rodinnou integritou, mezigeneračním respektem, transparentností vztahů, vstřícnou komunikací, kvalitou, tvořivostí, podnikavostí, společenskou zodpovědností ve vztahu k dlouhodobě perspektivě apod.²

Celosvětově se pokouší definovat rodinné podnikání nepřeberné množství autorů a další akademici se snaží o komparaci či klasifikaci těch stávajících, či přizpůsobení definice místním tradicím, místním ekonomickým podmínkám. Podrobně se problematice analýz definování rodinných firem, rodinného podnikání, věnoval kolektiv autorů pod vedením profesora Jáče v rámci projektu TA ČR Omega, reg. č. TD03000035.³ Problematiku analyzoval i Ondřej Machek v knize *Rodinné firmy*. Jím získané poznatky jsou shrnuty do tabulky 2.

Tabulka 2: Kritéria definic rodinných firem v akademické literatuře

Definiční kritérium	Podíl
Zastoupení ve vlastnictví	79 %
Zastoupení v managementu	53 %
Zastoupení ve správních orgánech	28 %
Sebeidentifikace rodinných firem	15 %
Existence více generací ve firmě	9 %
Záměr předat firmu budoucí generaci	7 %

(Zdroj: MACHEK, O. *Rodinné firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. 160 s. ISBN 978-80-7400-638-8, s. 13)

Z mnoha definic lze zobecnit následující poznání. **Tajemství úspěchu rodinného podnikání se pravděpodobně neskrývá v tom, co produkují, ale v jejich flexibilitě, schopnosti operativně se přizpůsobit měnícím se tržním podmínkám. Úspěch je též svázán s tím, jak rodinný podnik řídí pět specifických zdrojů, které má k dispozici, tj.:**

² CARLOCK, R. S. and J. L. WARD. *Strategic Planning for the Family Business – Parallel Planning to Unify the Family and Business*. 1st edition. New York: Palgrave Macmillan. 2014. 288 s. ISBN 978-0-333-94731-9, s. 45.

³ Zájemci o tuto problematiku mohou čerpat informace z publikace Kolektiv autorů. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. 1. vyd. Liberec: EDICE Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci: Strategické řízení výkonnosti podniku. 2017. ISBN 978-80-7494-348-5. Na základě monitoringu přístupů k definování pojmu v zahraničí a v České republice je uveden i návrh definice pro české podnikatelské prostředí tohoto znění: **Rodinné podnikání je chápáno jako výdělečná činnost členů rodiny vykonávaná soustavně, samostatně, na vlastní účet, na vlastní odpovědnost, živnostenským nebo obdobným způsobem za účelem tvorby zisku/hodnoty pro danou rodinu, s předpokladem generačního předání.**



- lidský kapitál (průběžně zdokonalované dovednosti různých členů rodiny),
- sociální kapitál (sítě a vnější vazby),
- vytrvalý – trpělivý kapitál (poskytnutí majetku a dluhového financování členy rodiny),
- kapitál schopnosti přežít (ochota rodinných členů pracovat za nižší výdělek, poskytnout půjčku v nouzi, aby podnik nezkrachoval),
- nižší náklady na kontrolu (rodinní příslušníci si navzájem věří, není třeba pracovat na základě vnitřních směrnic, důsledně kontrolovat manažerské aktivity, složitě schvalovat rozhodnutí).

Tento úhel pohledu vysvětluje schopnost rodinných podniků přežít i v obdobích ekonomických krizí a průběžně růst.

V České republice vytvoření definice rodinného podnikání a jejího legislativního zakotvení iniciuje Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR společně s Asociací soukromých zemědělců ČR. Asociace připravují mechanismus, který naváže na Usnesení Evropského parlamentu ze dne 8. září 2015 o rodinných podnicích v Evropě, kde se nejen jasně poukazuje na mimořádný vliv rodinných podniků na ekonomiku, ale současně se i sděluje, že neexistuje jednotná evropská definice a členské země jsou vyzvány k rychlému vymezení pojmu a jasné institucionální podpoře. Přímou vládní definici rodinné firmy mají v současnosti Španělsko, Finsko, Itálie, Rumunsko. Maďarsko využívá definici pro rodinné zemědělské podniky a Dánsko, Rakousko, Litva, Bulharsko, Malta mají pro rodinné firmy zvláštní právní předpisy.

Pokud chceme rodinné firmy či rodinné podnikání cíleně podporovat, pokud chceme sledovat jejich výkonnost a vyhodnocovat přínos pro českou ekonomiku, musíme je v českém právním řádu rovněž jasně ukotvit. **České právo doposud zná pouze právní institut rodinného závodu zakotvený v novém občanském zákoníku, který není pro tento účel dostatečný.** Doposud je velmi těžké říci, co je to vlastně rodinná firma. Nikdo přesně neví, kolik členů rodiny se musí zapojit do byznysu a jaké funkce mají vykonávat. Na konkrétním návrhu definice participuje i poradenská firma Ambruz & Dark Deloitte Legal, zástupci akademické obce z VŠFS, a.s. v Praze, z VŠE v Praze a z Technické univerzity v Liberci, dodatek ohledně svěřenského fondu doporučil autor zákona o obchodních korporacích, doc. Bohumil Havel. Zástupci Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR a Slovenské asociácie malých a stredných podnikov a živnostníkov se na pracovním setkání, konaném 14. 11. 2017 v Bratislavě, dohodli na společném postupu při ukotvení definice rodinného podnikání. S ohledem na provázanost českého a slovenského podnikání by měla být stejná jak v České republice, tak na Slovensku.⁴ V prosinci 2017, kdy vznikala tato publikace, měl návrh následující znění:

(1) *Rodinným podnikem je rodinná obchodní společnost, rodinná živnost, nebo rodinná farma.*

(2) *Rodinnou obchodní společností je obchodní společnost, jejíž podíly vlastní z nadpoloviční většiny členové jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu. Za rodinnou obchodní*

⁴ Tisková zpráva. Čeští a slovenští zástupci malých a středních firem a živnostníků připravují stejné ukotvení rodinných firem. 15. 11. 2017. [Cit. 2017-12-08] *Parlamentní listy*. Dostupné též z <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Cesti-a-slovensti-zastupci-malych-a-strednich-firem-a-zivnostniku-pripavuji-stejne-ukotveni-rodinnych-firem-512297t>



společnost se považuje také obchodní společnost, jejíž podíly z nadpoloviční většiny drží nebo vlastní ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský fond, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace nebo svěřenským správcem.

(3) **Rodinná živnost** je živnostenským podnikáním, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové rodiny a nejméně jeden z členů rodiny je držitelem živnostenského osvědčení.

(4) **Rodinná farma** je polnohospodářskou výrobou, na které se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové rodiny a nejméně jeden z členů rodiny je držitelem příslušného osvědčení.

(5) **Členové rodiny** pro účely tohoto zákona jsou příbuzní v přímé linii anebo sourozenci anebo manželé. Členem rodiny v rodinném podniku může být fyzická osoba ode dne, kdy dovršila 15. roku věku.

(6) Rodinnou obchodní společností může být jen obchodní společnost sídlící na území ČR. Fundací podle odstavce 2 může být jen fundace sídlící na území ČR. Svěřenským fondem podle odstavce 2 může být jen svěřenský fond zřízený podle českého práva.

Jasná definice v zákonu by umožnila specifickou podporu rodinného podnikání z národních i evropských zdrojů.

Ale nejedná se pouze o finanční podporu. V případě rodinného podnikání jde spíše o podporu morální. O vytvoření pozitivního celospolečenského vnímání rodinného podnikání, podnikatelství, o vyjádření úcty k podnikatelům, kteří jsou ochotni podstoupit podnikatelské riziko, kteří jsou významnými zaměstnavateli ve svých regionech, kteří sami velmi intenzivně až workoholicky pracují na rozvoji podniku a jeho okolí. O poukázání na to, že Česká republika není pouhou montovnou pro automobilový průmysl, ale že může být náležitě hrdá na um a schopnosti majitelů českých rodinných podniků, na jejich know-how. Přesná podoba zákona by se měla intenzivně projednávat v průběhu roku 2018 v rámci Roku rodinného podnikání. Rok 2018 se stane milníkem společenského, ekonomického a legislativního vnímání rodinných firem, živností a farem. Prof. Denise H. Kenyon-Rouvinez z IMD Global Family Business Center ve švýcarském Lausanne, účastnice Konference „Rodinné firmy na rozcestí“, která se konala dne 12. 12. 2016 v Praze, k tomuto tématu řekla: „*Rodinné firmy jsou silné i křehké zároveň a hrají zásadní roli v místních i globálních ekonomikách. Je naprosto nezbytné, aby vlády, akademičtí pracovníci, konzultanti a podnikatelé spojili své síly na jejich podporu. Čím větší podporu dostanou, tím více budou zářit. A co je nejdůležitější, rodinné podniky jsou zakořeněny ve svých komunitách, milují a opatrovávají zemi, z níž pocházejí, a budou bojovat za vytváření pracovních míst a zajištění stability zaměstnání. Pokud jsou správně pochopeny a podpořeny, jsou bezpochyby jedním z nejlepších vládních spojenců.*“

Obrázek 2: Účastníci konference „Rodinné firmy na rozcestí“



(Zdroj: interní materiál AMSP ČR)



Jak vnímá rodinné podnikání Jiří Škopek – majitel podniku, který je největším českým výrobcem školního nábytku v ČR? Příběh rodinného podniku SANTAL, spol. s r.o.

Společnost byla založena v roce 1991. Od té doby se postupně stala největším výrobcem školního nábytku v České republice. Sídlo firmy, spolu s moderními výrobními prostory, je v Třeboni v jižních Čechách. Původním cílem bylo vyrábět kovový školní nábytek. Plánovaný záměr založit firmu s podílem zahraničního investora nebyl realizován, a tak firma byla založena čtyřmi českými fyzickými osobami.

Začátky byly krušné. První úspěch se dostavil až – dnešní terminologií řečeno – díky intuitivnímu marketingu. Vytvořili pohlednici s židličkou a stolečkem v hnědé barvě a rozeslali ji po školách – snad i díky tomu následující tři roky pak nestihali vyrábět. V počáteční fázi firma vyráběla pouze kovový školní nábytek s použitím oválných ocelových profilů. Postupně, od poloviny roku 1994, byla zahájena výroba skříňového nábytku. V roce 2003 byla výroba rozšířena o výrobu školních tabulí s keramickým povrchem. Od roku 2010 se rozšířila výroba o výrobu posuvných stojanů pro interaktivní tabule a principem každý následující rok je nabídka inovována a rozšiřována. V roce 1991 společnost začínala s 9 zaměstnanci, nyní jich zde pracuje téměř 80, čímž se řadí mezi významné místní zaměstnavatele.

V čem je tento rodinný podnik jedinečný?

Málokterá firma má ve svém sídle školní třídu s lavicemi i tabulí. U společnosti Santal je to logické – třída slouží jako vzorkovna. Jak majitel představuje firmu svým zákazníkům? „Naše firma je rodinný podnik, a tak máme osobní zájem na Vaší spokojenosti a věrnosti. Klademe důraz na kvalitní a odolné výrobky, které Vám budou sloužit dlouhou dobu a nebudou Vám přinášet žádné starosti. Kvalita je pro naši firmu vždy na prvním místě!“ Ve firmě společně s majitelem pracuje jeho manželka a nejstarší syn Jiří.⁵ Moderní, barevné vybavení škol všeho typu vychází z trendových požadavků na ergonomii školního nábytku, čímž firma předchází vadnému držení těla dětské populace.

Na anketní otázky on-line magazínu Byznys Energie odpovídal ředitel společnosti Jiří Škopek následujícím způsobem:

- 1. Jak inovujete?*** – Zásadní změnou, již právě procházíme, je restrukturalizace procesů řízení. Postupem let jsme se rozrostli a potřebujeme nastavit nová pravidla fungování. Vedle inovace produktů se také snažíme obklopovat se mladými lidmi, kteří nejsou zatíženi stereotypy a přinášejí nové pohledy na věc.

⁵ BENEŠ, M. Představujeme: Firma Santal – Nakloněné školní lavice jsou pro malé děti nejlepší. Truhlářský portál.cz. 24. 3. 2015. [Cit. 2017-08-01] Dostupné z <http://www.truhlarskyportal.cz/clanky/13133-predstavujeme-firma-santal-naklonene-skolni-lavice-jsou-pro-male-deti-nejlepsii>



2. **Jak se připravujete na průmysl 4.0?** *V malosériové výrobě zatím neočekáváme úplnou automatizaci, nicméně do nových technologií či softwarového vybavení investujeme, to je pro zachování konkurenceschopnosti nutné. Ještě před deseti lety byl pro nás laser nebo CNC stroj spíše sci-fi, nyní jsou samozřejmostí. Pokrok se odrazil i ve vývoji výrobků, dokážeme například dodat zákazníkovi model vytištěný na 3D tiskárně. Určitě úskalí však vidím v tom, že zatímco technologie se vyvíjejí velkou rychlostí, naše školství se tomu neumí pružně přizpůsobit a neprodukuje dostatek lidí schopných moderní stroje ovládat.*
3. **Jak energeticky hospodaříte?** *Velkým krokem pro nás byla kompletní rekonstrukce výrobního areálu před třemi lety. Součástí bylo nejen kompletní zateplení budov, ale i vybudování jímky na dešťovou vodu, která slouží jako požární nádrž. V současné době plánujeme využití odpadního tepla z lakovny pro ohřev teplé vody a vytápění.*
4. **Jak šetříte životní prostředí?** *Podrobnou analýzu ekologické stopy neprovádíme, ale snažíme se chovat zodpovědně při jakékoliv činnosti. Jednak podnikáme v lázeňském městě a já jsem navíc původní profesí včelař, takže mám k přírodě blízko. Máme propracovaný systém třídění odpadů, veškerá naše manipulační technika má pohon na CNG nebo elektřinu a investujeme do nových, úspornějších vozidel i strojů.*
5. **Jak podporujete zodpovědnou spotřebu?** *Zavedení systému třídění odpadů samo o sobě nestačí, osvěta je samozřejmě nutná. Někteří zaměstnanci pochopí pravidla okamžitě, jiní napotřetí, občas musíme sáhnout i k sankcím a pokutám. V rámci projektu Zelená firma také zaměstnancům umožňujeme odevzdávat v areálu podniku vysloužilé elektrospotřebiče a baterie k ekologické likvidaci.*
6. **Jak vnímáte společenskou odpovědnost?** *Poslední dobou ve mně silně pocít, že největším přínosem malých firem pro naši společnost je, že přes všechny překážky vůbec ještě existují a dávají lidem práci. Politiky zajímají problémy menších podniků vždy jen před volbami. Podporujeme samozřejmě řadu prospěšných projektů, ať už v sociální či kulturní oblasti, ale nemáme potřebu o všem někam psát. Pro nás je největší společenskou odpovědností to, že se chceme dále rozvíjet a podílet se na prosperitě našeho regionu.⁶*

⁶ Byznys-energie.cz. Malé firmy jsou společensky prospěšné už tím, že existují, říká podnikatel. 13. 2. 2017. [Cit. 2017-08-03]. Dostupné z <https://www.byznys-energie.cz/clanek/male-firmy-jsou-spolecensky-prospesne-uz-tim-ze-existuji-rika-podnikatel-2>



Obrázek 3: Jiří Škopek starší (jednatel) a jeho syn Jiří (obchodní ředitel) společnosti



(Zdroj: BENEŠ, M. Představujeme: Firma Santal – Nakloněné školní lavice jsou pro malé děti nejlepší. 24. 3. 2015. [Cit. 2017-11-12]. Dostupné z <http://www.truhlarskyportal.cz/clanky/13133-predstavujeme-firma-santal-naklonene-skolni-lavice-jsou-pro-male-deti-nejlepsii>)

1.2 Základní dilema rodinného podnikání

Jak bylo uvedeno výše, rodinné podniky jsou podniky s lidskou tváří (původního zakladatele, představitelů následujících generací). Tvář (obličej, název rodinného podniku, rodinnou značku) si pak zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé spojují s určitými hodnotami, které zakladatel po celou dobu svého podnikání uznává, respektuje a předává následující generaci.

Rodinné hodnoty – v roce 2010 Ceja, Agulles a Tàpies shrnuli dosavadní poznání z oblasti výzkumu významu hodnot pro úspěch rodinného podnikání. Definovali, klasifikovali a sestavili hierarchii hodnot uznávaných podnikajícími rodinami. Kromě integrity, respektu a budování vztahů se zákazníky jsou pro rodinné podnikání hodnotou pokora, vstřícná komunikace, kvalita, excelence, tvořivost, podnikavost, pozitivní vnímání značky, tradice, zodpovědnost, dlouhodobá perspektiva apod. Další studie z této oblasti byly zaměřeny na porovnání hodnot uznávaných v jednotlivých kulturách. Z tabulky 3 vyplývá, že se uznávané hodnoty odvíjejí od národních kultur, tradice rodinného podnikání v jednotlivých zemích. Za rozhodující je možno považovat osobní hodnoty – respekt vůči tradici, úctu k zakladateli, pokoru, důvěru, loajalitu. Pro zachování rodinné kontinuity je vhodné nastavené hodnoty předávat z generace na generaci.



Tabulka 3: Hodnoty přispívající k mezigeneračnímu úspěchu rodinných podniků

Španělské podniky	Italské podniky	Francouzské podniky	Korejské podniky	České podniky
Respekt	Kvalita	Kvalita	Poctivost	Stabilita
Podnikatelský duch	Poctivost	Tvrdá práce	Důvěryhodnost	Tvůrčí atmosféra
Správcovství	Transparentnost	Pokora	Dodržování zákonů	Etika
Loajalita	Etika	Vzájemný respekt	Kvalita	Přístup k zaměstnancům
Poctivost	Závazek	Naslouchání	Pracovitost a tvrdá práce	Jistota
Excelence	Integrita	Kompetence	Váženost	Tradice
Tvrdá práce	Společenská odpovědnost	Důvěra	Ohleduplnost	Pověst společnosti – kladné image
Opatrnost	Střízlivost		Odpovědnost	
Kvalita	Skromnost		Flexibilita	
Ziskovost	Správnost		Odolnost vůči stresu	
Pokora	Vášeň pro práci		Pohoda	
Pověst	Nadšení		Inovativnost	
Sociální odpovědnost	Láska k dobře vykonané práci		Autonomie a nezávislost	
Finanční odpovědnost	Obětavost		Visionářský top management	

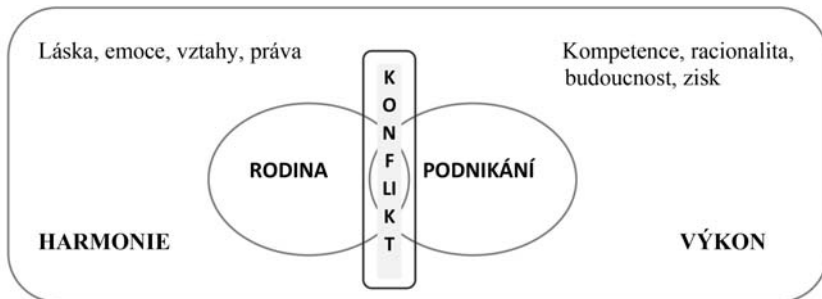
(Zdroj: zpracováno dle TÁPIES, J. and M. FERNÁNDEZ. *Values and Longevity in Family Business: Evidence from a Cross-cultural Analysis*. *Journal of Family Business Management*. 2011. 2(2), s. 130–142. ISSN 2043-6238. Doplněno autorkou o závěry z 32. výzkumu rodinných firem AMSP ČR, 2015)

V rodinných podnicích interakce rodiny, jednotlivých jejích členů a podnikání samo o sobě představuje složitý systém s významnými důsledky pro celkovou efektivitu a výkonnost podniku i rodiny. Tuto složitost vyjadřuje obrázek 4. Základem rodiny je harmonie, emoční a citové hledisko, vztahy, sounáležitost a komunikace směrem dovnitř. Podnik stojí na výkonu, konkrétních výsledcích, racionálních faktech, podložených informacích, kompetencích, dosahování zisku, otevřenosti vůči obchodním partnerům, zákazníkům, komunikaci orientuje spíše směrem ven. Úkolem rodiny je vzájemné povzbuzování, pomoc, tolerance a výchova. V podnikání je naopak více oceňována dravost, rivalita, dosahování zisků a více než na výchovu se hledí na rozvíjení profesních



dovedností. Tyto na první pohled nesourodé veličiny musí být v naprosté harmonii, aby bylo zajištěno fungování rodinného podniku a aby mohlo dojít k úspěšnému mezigeneračnímu předání.⁷

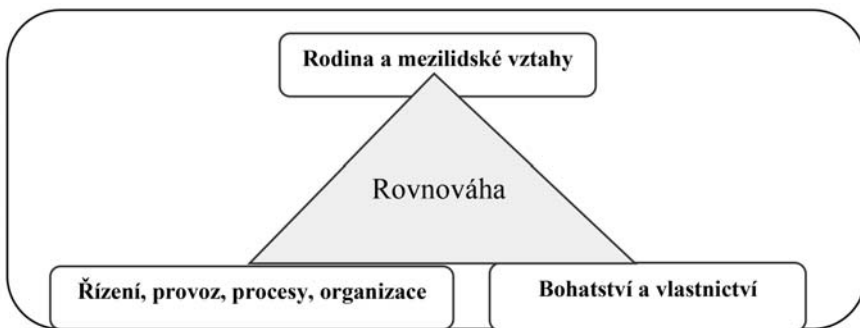
Obrázek 4: Dilema rodinného podniku



(Zdroj: zpracováno dle ROUVINEZ, K. D. and J. L. WARD (Eds.) *Family Business – Key Issues*. 1st edition. UK: Palgrave Macmillan. 2005. 76 s. ISBN 978-1-4039-4775-8)

Model úspěchu řízení rodinného podniku nabízí obrázek 5. Specifika rodinného podniku spočívají v průniku faktorů, které jsou protichůdné.

Obrázek 5: Model úspěchu řízení rodinného podniku



(Zdroj: Zpracováno dle Family Business Institute. *Family-Owned Business Planning Done WRONG*. 4. 11. 2015. [Cit. 2017-10-22]. Dostupné na <https://www.familybusinessinstitute.com/family-owned-business-planning-done-wrong/#more-3407>)

⁷ HNÁTEK, M. *Postavení komunikace v systému malého a středního podniku s cílem zabezpečení jeho úspěšného vícegeneračního vývoje*. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a informatiky. 2015. 119 s. Vedoucí práce Lipták, F.



Pro správné fungování rodinného podniku a pro úspěch řízení nástupnické strategie je nevyhnutelné nastolit rovnováhu mezi jednotlivými dimenzemi, kterými jsou:

- **Rodina a mezilidské vztahy** mezi členy rodiny, vztahy mezi členy rodiny a zaměstnanci z nerodinného okruhu. Podstatou fungujícího systému není pouhá výroba či nabídka produktů a služeb, ale lidé, zaměstnanci, ostatní zainteresované skupiny, dodavatelé atd. **Tito musí mezi sebou komunikovat**, být vedeni, motivováni. Musí směřovat ke společné strategické vizi, k definovaným cílům, efektivně řešit operativní problémy spojené s chodem podniku, s vytvářením pozitivního pracovního prostředí, ve kterém mají všichni snahu **předcházet konfliktům**.
- **Řízení, provoz, procesy, organizace** se skládají z jasně definovaných organizačních struktur, rolí a odpovědností rodinných i nerodinných zaměstnanců, z efektivně řízených procesů výrobního, inovačního, obchodního, marketingového, finančního managementu, ze zákaznického servisu, ze schopnosti podniku využívat technologické trendy, informační a komunikační technologie, z vytvoření jedinečné přidané hodnoty pro zákazníky i zaměstnance.
- **Bohatství a vlastnictví** je úzce spojeno s peněží a rozhodovací pravomocí. V zakládající generaci je většinou majitel a vrcholový manažer jedna a tatáž osoba. V následujících generacích však může řízení podniku zajišťovat jedna skupina rodinných i nerodinných manažerů a vlastnictví ovládat jiná skupina rodinných i nerodinných příslušníků. Vlastníci mají větší averzi k rizikům než najatí manažeři, ke konfliktům mohou vést i rozdíly mezi právy a povinnostmi obou skupin. Efektivní řízení financí musí v rodinném podniku respektovat bezpečnost, relativní spravedlnost mezi rodinnými příslušníky, kteří se různou měrou podílejí na úspěchu podniku, mezi zaměstnanci a nerodinnými akcionáři. Za důležité je považováno i předání vlastnických práv v průběhu nástupnictví.⁸
- **Rovnováha** tvoří střed tohoto trojúhelníku. Rodinní příslušníci si musí ujasnit, jaké hodnoty mezi sebou sdílí, jaké strategie týkající se rodiny a strategie týkající se podnikání budou uplatňovat – tyto mohou být zakotveny v takzvané rodinné ústavě. Je nutno najít rovnováhu mezi zdravím a fyzickou kondicí, psychikou a vnitřním nastavením, rodinou a vztahy, prací a úspěchem, produktivitou a kreativitou, životním stylem. Všechny tyto oblasti jsou mezi sebou úzce propojeny, nelze je od sebe oddělovat, nelze je zanedbávat.

⁸ TŮCSÖKOVÁ, I. a M. KROŠLÁKOVÁ. Analýza rodinného podnikania na Slovensku. *Študentská vedecko-odborná činnosť Obchodnej fakulty 2013: zborník príspevkov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013, s. 248–260. ISBN 978-80-225-3661-5.


Tabulka 4: Prolínání aktivit majitele rodinného podniku

Oblast podnikatelských aktivit	Oblast soukromého života
<ul style="list-style-type: none"> • vize, mise, strategie, hodnoty, cíle, strategické i taktické plánování podnikatelských aktivit, • právní a organizační aspekty podnikání, • účetně-daňové aspekty, toky financí, řízení pohledávek, • obchodní, marketingové a komunikační aktivity, • pracovní právní a personální otázky, • zajištění výroby, zásobování, skladování, • inovace a konkurenční výhoda, • úspěch, ziskovost, investice, řízení rizik, • společenská odpovědnost apod. 	<ul style="list-style-type: none"> • vize budoucnosti rodiny a jejích příslušníků, • společné rodinné aktivity v úzkém rodinném kruhu i v rámci širšího vnímání rodinných vztahů, • volný čas a volnočasové aktivity – koníček, sport, • osobní život – cestování, vzdělávání, kultura, • osobní vztahy – přátelé, kamarádi
Oblast prolínání a rovnováhy	
<p>Mnoho času stráveného prací, v práci – málo času na rodinu a oblast soukromého života.</p> <p>Tlak na co nejvyšší zisk z podnikání – vysoké nároky členů rodiny na životní standard.</p> <p>Ambiciózní podnikatelské cíle – ambiciózní nároky na společné rodinné zážitky.</p> <p>Vysoké pracovní tempo a nasazení – konflikty, rodinné neshody.</p>	

(Zdroj: zpracováno dle SERINA, P. *Rodinné podnikanie na Slovensku, štúdia*. Bratislava: Mgr. Peter Serina, advokátska kancelária, s.r.o. 2011. 53 s.)

Z výše uvedeného textu lze vydedukovat, že se podnikatel v rodinném podniku musí vyrovnat se třemi základními skupinami prolínání aktivit – viz tabulka 4. Rozhodující pro získání rovnováhy je rozložení času tak, aby byly uspokojeny požadavky rodiny, oblast soukromého života i potřeby podniku. Toho lze dosáhnout **delegováním některých pravomocí na podřízené pracovníky**. Pokud majitel rodinného podniku dosáhne rovnováhy mezi podnikatelskými aktivitami a oblastí rodinného života, pokud se oprostí od rozhodování o triviálních operativních problémech, pak může úspěšněji zvládat aktivity nutné pro expanzi, další rozvoj rodinného podniku, strategicky řídit nástupnictví, předcházet konfliktům.

Rodinné podniky se od podniků nerodinné povahy nejvíce liší v zaměření se na dlouhodobou perspektivu, na mezigenerační předání, na propojení podniku s okolím, s místní komunitou. Rodinné podniky v kategorii malých a středních podniků v důsledku své rodinné povahy čelí problémům v souvislosti se získáváním potřebných talentovaných zaměstnanců a přístupům k výhodným cizím zdrojům financování svých aktiv.⁹ Nicméně jejich

⁹ KUBÍČEK, J. a S. SERVUS. Předání podniku mladší generaci: Na co si dát pozor. 7. 3. 2016. [cit. 2017-10-01] Dostupné z: <http://www.majitefirem.cz/predani-podniku-mladsi-generaci-na-co-si-dat-pozor>



majitelé pro řízení využívají manažerské zásady, které se mnohdy neliší od zásad manažerů ve firmách nerodinného charakteru. Pojďme si v následujícím textu některé z nich představit – časopis Ekonom, edice Fenomén se ve Příbězích úspěšných ptal majitelů českých rodinných podniků na jejich manažerské zásady. Některé z odpovědí nabízí následující text.

Jiří F. Grund. Firma Grund, a.s., vznikla roku 1990, čímž se zařadila mezi první novodobé české podnikatele. Začínala se šitím koupelnových předložek doma v ložnici. Vlastně to byli oni, kdo naučil Čechy dávat si před vanu něco jiného než ručník. Od počátku počítali manželé Grundovi s tím, že podnik převzmou synové. Poslali je na odpovídající školy a pak je nechali, aby si ve firmě zkusili nejrůznější práce. A to jak doma, tak i v německé pobočce. Ke generační výměně došlo v roce 2011. Jiří František Grund je nadále předsedou představenstva, kde také zasedají manželka Gražyna a synové Jiří i Jan. Prvorozený syn Jiří Grund (39) je generálním ředitelem textilního podniku, mladší Jan Grund (37) se ujal řízení přidruženého golfového hřiště a hotelu.

„Jsem velmi rád, že oba měli zájem. Znáám mnoho případů, kdy zakladatelé neměli komu rodinnou firmu přenechat,“ říká Jiří F. Grund. Synové ve firmě začali pracovat hned po absolvování škol. „Chod poznali důkladně,“ připomíná otec. Předání tedy proběhlo bez větších problémů, i když akcie jsou nadále v majetku zakladatelské generace. Nezměnila se ani základní vize, tedy budování podniku, jenž přináší inovace a investuje do nových technologií.

„Podnik řídí bratr, ale zásadní rozhodnutí přijímáme všichni společně,“ popisuje současnou rozhodovací praxi mladší syn. „Buď panuje od začátku shoda, nebo se návrh upraví,“ dodává Jan Grund. „Zatím nepočítáme s angažováním externích manažerů ani s prodejem, synové řídí firmu výborně,“ hodnotí počínání svých potomků zakladatel podniku, k jehož manažerským zásadám patří, že to nejcennější, co firma má, jsou lidé.¹⁰ Další zásady? Dané slovo platí vždy a za všech okolností. Slušnost není slabost. K úspěchu je třeba trpělivé práce, nepřijde rychle a samovolně. To nejcennější, co firma má, jsou lidé, nikoli stroje. Udělat chybu je lidské, opakovat ji je hloupé. Nemáme jen odpovědnost k sobě, ale i ke svému okolí, ke své rodině, lidem s nerovnými podmínkami je třeba pomáhat.¹¹

¹⁰ KORBEL, P. Rodinné firmy: Následovníci rodu Grund mají šanci ukázat, co umějí. 28. 6. 2012. [Cit. 2017-11-28]. Dostupné z <https://ekonom.ihted.cz/c1-56325390-nasledovnici-maji-sanci-ukazat-co-umeji>

¹¹ Ekonom, Příběhy úspěchu, 2011. s. 30.



Obrázek 6: Rodina Grundových přebírá ocenění vítěze 8. ročníku národní ankety Vodafone Firma roku 2013. Uspěla v konkurenci 3 116 českých firem.



(Zdroj: www.grund.cz Grund a.s. Firmou roku 2013. [Cit. 2017-10-08]. Dostupné z <https://www.grund.cz/poznejte-grund/nase-spolecnost>)

Sapeli, a.s., největšího výrobce dveří v Česku, vlastní dvě rodiny.

Společnost Sapeli je rodinným podnikem s téměř stoletou historií. Její příběh připomíná legendu o bájném ptáku fénixovi, který se znovu a znovu rodí z popela. Rodina Procházkových, která pokračuje v tradici svých předků od roku 1918, dokázala za tu dobu třikrát začít s podnikáním prakticky od nuly a dostat se na vrchol. V roce 1992 se podnik, který byl tehdy součástí Jihlavských dřevařských závodů, ocitl před krachem. Zachránil jej až potomek původních majitelů Jindřich Procházka, který výrobní závod zrestituloval. V areálu firmy v Polné u Jihlavy se narodil a jako mladý tady pomáhal s podnikáním svému otci. Po 44 letech se tak vrátil zpátky domů a se svým společníkem Jaroslavem Vrtalem vybudoval ze Sapeli firmu, která je dnes největším výrobcem dveří v Česku. S příchodem Vrtala se ze společnosti stal dvojerodinný podnik a s přibývajícím věkem majitelů vyvstala před oběma muži otázka nástupnictví. Prodat firmu ani podle jednoho z nich nepřipadalo v úvahu.

I když přáním Jindřicha Procházky bylo, aby po něm firmu převzala jeho vnučka, na nástupnictví ji moc nepřipravoval. „Vůbec si nepřipouštěl svůj věk a ještě v 85 letech přemýšlel o tom, co ve firmě udělá za 10 let. A pak jednoho krásného dne přišel a předal mi svůj podíl ve firmě. V té době jsem v Sapeli pracovala už 15 let, takže jsem znala chod celého podniku od objednávek našich zákazníků přes výrobu až po konečnou expedici výrobků. Ale na předání jsem nebyla vůbec připravená. Musela jsem prostě naskočit do rozjetého vlaku,“ vypráví dnes osmačtyřicetiletá Haličková.



Obrázek 7: Otec a syn Vrtalovi



Vpravo stojící Jaroslav Vrtal (65) by se příští rok rád vzdal funkcí ve firmě Sapeli a předal její řízení manažerům. Jednoho dne svůj podíl akcií předá synovi Dušanovi (39).

Jednou táta, jindy šéf. Rodinnému soužití podle Vrtala staršího i mladšího pomáhá, že se striktně snaží oddělovat role kolegů a role otce a syna. „V práci se klidně pohádáme, ale doma se o práci nikdy nebavíme,“ říká Dušan Vrtal. „Mám úplně jiný tón, když jsme ve firmě a když jsme doma. Naučil jsem se přijít domů a přepnout,“ dodává otec Jaroslav Vrtal. Se synem prý nepořádají ani žádné pravidelné rodinné rady. Pokud si potřebují důvěrně něco mezi sebou říct, jednoduše se sejdou, kdy je potřeba. Brzy už se ale zřejmě v práci zdaleka tolik potkávat nebudou. Jaroslav Vrtal by se totiž rád v polovině příštího roku stáhl z vedení firmy. V té době končí pětileté funkční období řídicích orgánů Sapeli a bude se volit nové představenstvo a dozorčí rada, což je ideální příležitost pro změnu.¹²

1.3 Historie a současnost rodinného podnikání v České republice

Není jednoduché určit, do které doby můžeme zařadit počátky rodinného podnikání v ČR. Podle Odehnalové je lze datovat do období středověku – podnikání šlechtických rodů. Slabinou však bylo, že vydělané peníze šlechtici zpět neinvestovali a spíše spotřebovali, což mělo na následek krach mnoha šlechtických rodin.¹³ Dnes bychom řekli, že se nechovali jako řádní hospodáři.¹⁴

¹² NIEDERMEIEROVÁ, J. Příběh firmy Sapeli: Když za sebou starší generace zavírá dveře. 11. 3. 2016. [Cit. 2017-12-08]. Dostupné z <http://byznys.ihned.cz/podnikani/inspirace-pribehy-uspesnych/c1-65203300-pribeh-firmy-sapeli-kdyz-za-sebou-starsi-generace-zavira-dvere>

¹³ Historii českých šlechtických rodů podrobně ve svých dílech zpracoval PhDr. Petr Mašek, vedoucí oddělení zámeckých knihoven Národního muzea.

¹⁴ ODEHNALOVÁ, P. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. 2011. 144 s. ISBN 978-80-210-5603-9.



Nicméně u šlechtických rodů se již tradičně předával majetek a s ním spojené povinnosti z otce na nejstaršího potomka, ať už potomek o toto dědictví stál nebo ne. Podobně tomu bylo i v případě cechů (typických od 13. do 17. století), kde bylo víceméně povinností synů věnovat se stejnému povolání jako otec a posléze jeho podnik převzít. Právě místo v cechu se dědilo z generace na generaci. Termín „rodinný podnik“¹⁵ proto může vyvolat představu řemeslné dílny – např. Holišových, kteří již od roku 1991 vyrábějí hudební nástroje, firmy Váhala, která od roku 1933 působí v odvětví potravinářství (řeznictví, uzenářství), či rodinný podnik Kamenosochařství Romana Pánka, jehož historie sahá do období cechů v 17. století.

Myška a kol. v Historické encyklopedii podnikatelů Čech, Moravy a Slezska vyjmenovali mnoho rodin průmyslníků, finančníků, velkoobchodníků, velkopodnikatelů ve všech oblastech průmyslových odvětví – např. Gutmann (finance, báňský, hutní, potravinářský, chemický, automobilový, textilní apod. průmysl), Hardtmuth (tužkařství, keramika, kamenina, Kavalír (sklářství), Satrapa (masná výroba a uzenářství), Schoeller (vlnářství a cukrovarnictví), Ringhoffer (slévárenství, strojírenství) atd., kteří si mezigeneračně úspěšně firmu předávali. Časovým limitem historického zpracování těchto údajů je polovina 20. století – znárodnění v letech 1945–1948. Zmapování dějin rodinného podnikání v Čechách od jeho prvopočátku až do dnešních dnů však českou historiografii čeká.¹⁶

Obrázek 8: Značky rodinných firem s dlouholetou tradicí, dobová reklama



(Zdroj: veřejně dostupné zdroje)

Do rodinných podniků je možno zařadit i rodinné farmy podnikající v odvětví zemědělství. Po zrušení nevolnictví v roce 1781 postupně docházelo k oživení zemědělství, na jehož rozvoji se podílely i známé šlechtické rodiny – Černínové, Schwarzenbergové, Lobkowiczové, Kinští, Harrachové atd. Zákonem ze dne 7. září 1848 byla v českých zemích zrušena robota. Důsledkem bylo, že se český sedlák stal skutečným vlastníkem půdy, vyrostl ve svobodného občana a mohl začít se zemědělským podnikáním – většinou rodinným.¹⁷ Dnes úspěšné rodinné farmy – např. Rodinný statek Zapletalových, Farma Hrnčír, Farma rodiny Sotonových, Farma rodiny Hájkových, Farma Galloway atd., po roce 1989 navázaly na rodovou zemědělskou a pěstitelskou tradici a historii, která

¹⁵ Těž rodinná firma jako synonymum k pojmu rodinný podnik.

¹⁶ MYŠKA, M. a kol. *Historická encyklopedie podnikatelů Čech, Moravy a Slezska*. 1. vyd. Ostrava: Filozofická fakulta Ostravské univerzity. 2003. 519 s. ISBN 80-7042-612-8.

¹⁷ JINDRA, Z., JAKUBEC, I. a kol. *Hospodářský vzestup českých zemí od poloviny 18. století do konce monarchie*. Univerzita Karlova v Praze: Karolinum. 2013. 524 s. ISBN 978-80-246-294-2.



byla přerušena procesem kolektivizace – vyvlastňováním zemědělské výroby v roce 1948, a úspěšně rozvíjejí svůj obor. Rodinný vinohrad rozvíjí i rodina Lobkowiczů.

Příběh rodiny Lobkowiczů

*Rodina Lobkowiczů patří k nejstarším žijícím českým aristokratickým rodinám. Jako jediný český rod si Lobkowiczové zachovali své rodové heslo v češtině: „**Popel jsem a popel budu.**“ Toto biblické sdělení není jen zajímavou přesmyčkou, ale upozorňuje také na linii, kterou založil Jan Popel. Jméno Lobkowicz vychází ze středověké češtiny a označuje malou obec Lobkovice ležící několik kilometrů od Mělníka. Rod Lobkowiczů se za svou dlouhou historii pyšní mnoha významnými politiky, diplomaty, vojáky, vědci, duchovními, ale i básníky či cestovateli. Řada z nich podporovala umění, kulturu, hospodářský a stavební vývoj. 17 z nich získalo nejvyšší vyznamenání Řád zlatého rouna. Po staletí tento rod nic nerozdělilo, nikdy nespolupracovali s nacisty a v rámci monarchie hájili práva země Koruny České.*

V letech 1940–1945, za II. světové války, byl celý majetek v nucené správě nacistů. Celá rodina se odstěhovala do Prahy a v roce 1948 po komunistickém převratu byli nuceni emigrovat, veškerý majetek byl znárodněn státem. Kníže Otakar v emigraci ve Švýcarsku pracoval jako bankéř a celý život toužil vrátit se zpět do své vlasti. Jeho majetek mu byl navrácen roku 1991 a on ho v roce 1993 celý daroval svému synovi Jiřímu, který se rozhodl věnovat drahenické panství svému bratranci Janu Lobkowiczovi (1954).

Jiří Jan kníže Lobkowicz, syn Otakara a maďarské hraběnky Susanny Széchényi, současný majitel mělnického panství, se narodil v emigraci ve Švýcarsku v roce 1956. Vystudoval VŠE v Saint Gallen a později se stal velmi úspěšným bankéřem. V roce 1990 se rozhodl ukončit kariéru v zahraničí a vrátit se spolu s otcem do své země. Od roku 1992 se kníže Lobkowicz soustavně věnuje obnově a rekonstrukci mělnického a hořínského panství, které dostavěl do dnešní podoby ze svých soukromých zdrojů. Znovu také vybudoval zámecké vinařství, které má historii už od roku 1753. V současné době žije kníže se svou manželkou kněžnou Zdenkou Belas Lobkowicz (1978), operní pěvkyní, a jejich synem princem Robertem Christianem Lobkowiczem (2011) a Jacobem Alexandrem Lobkowiczem (2014) v levém křídle zámku Mělník.



Obrázek 9: Rodina Lobkowicz, erb rodu Lobkowicz



(Zdroj: www.lobkowicz-melnik.cz [online]. Historie rodu Lobkowicz. [Cit. 2017-01-08]. Dostupné z <http://www.lobkowicz-melnik.cz/historie-rodu-lobkowicz/>)

V oblasti rodinného podnikání byla velkým zlomem první světová válka a následný vznik Československa. První republika přinesla mnoho ekonomických změn, soukromé a rodinné podnikání kvetlo, sociální vnímání rodinného podniku obecně bylo pozitivní.¹⁸ Dařilo se malým živnostem – známá je např. prvorepubliková Erhartova cukrárna nebo cukrárna Myšák, kavárna Šlágr, krejčovství Vrva, foto-kino Vachtl, loutkář Kopecký atd. Historické manufaktury postupně přerůstaly do úspěšných miliardářských podnikatelských klanů – např. Baťa (obuv), Odkolek (pekárna), Jelínek (palírník), Gutmann (průmyslové a finanční impérium), Mattoni (obchodník), Hlávka (stavitel, architekt), Preiss (bankéř), Rotschild (průmyslník Ostravska), Daněk (strojírenství), Podolská (módní návrhářka), Waldes (knoflíkář), Moser (sklo), Maršner (čokoláda značky ORION), Otta (mydlář) a další. Někteří z jejich majitelů se stali obětí nacistického zvrstvá (např. Jelínkovi), ostatním byly podniky znárodněny prezidentskými dekrety Edvarda Beneše z 24. října 1945, druhá vlna znárodnování pak začala po nástupu komunistů k moci v roce 1948. Po celou dobu éry komunismu bylo prakticky nemožné založit soukromou firmu, socialismus byl příčinou přerušení tradice rodinného podnikání v ČR.¹⁹

Kdo by neznal značku Orion. Ale kdo položil její základy? Základy jedné z největších továren na cukrovinky a čokoládu u nás vybudovali podnikaví manželé Albína a František Maršnerovi. František Maršner si v roce 1882 zřídil v Kladně vlastní živnost – obchod s cukrářským zbožím. V témže roce se ve svých 25 letech oženil a o dva roky později založil časopis Obchodní listy, jehož byl majitelem, vydavatelem i redaktorem.

¹⁸ BŘEČKOVÁ, P. Family Business in the Czech Republic. *European Research Studies*. 2016. 19(4), s. 3–16. ISSN 1108-2976.

¹⁹ PUKLOVÁ, A. *Osud rodinných firem u nás*. 4. 7. 2016. [Cit. 2017-10-21]. Dostupné na: <http://www.majitefirem.cz/osud-rodinnych-firem-u-nas/>



Albína Maršnerová obdržela v roce 1890 živnostenský list na výrobu orientálních cukrovinek – je ale pravděpodobné, že je vyráběla už od roku 1886. Živnostenská výroba byla přeměněna ve firemní zaprotokolování v obchodním rejstříku dne 27. července 1896 jako veřejná obchodní společnost pod názvem „Továrna na orientálské cukrovinky A. Maršner, hlavní závod na Královských Vinohradech, odštěpný v Praze“. Veřejnými společníky byli manželé Maršnerovi.

Obrázek 10: Hlavičkový papír firmy se pyšnil novou továrnou s kouřícím komínem – symbolem úspěšné výroby



(Zdroj: cokomuzeum.cz. Historie čokoládovny Orion. [Cit. 2017-04-08].

Dostupné z <http://www.cokomuzeum.cz/cz/muzeum/historie/cokoladovna-orion>

Novodobá historie rodinného podnikání se odvíjí od pádu komunistického režimu v Československu v roce 1989. Bylo opět zavedeno tržní hospodářství, které je oproti tomu plánovanému ke vzniku soukromého podnikání zcela vstřícné. Došlo k restitucím majetku a k několika vlnám privatizace. Některé rodinné podniky, které byly dříve znárodněny, byly vráceny původním majitelům a fungují dodnes (Petrof – výroba klavírů, Vavruškoví – limonády KOLI, Kolářovi – kukuřičný mlýn Mrzkovice atd.) Není jich však mnoho, a proto není divu, že velké množství rodinných podniků, které dnes expandují na českém trhu i v zahraničí, vzniklo právě záhy po sametové revoluci.

90. léta můžeme považovat za nový začátek rodinného podnikání v České republice. Jistý náskok měli ti, kteří získali zkušenosti ze západních zemí. Rodinné podniky v ČR můžeme rozčlenit podle dvou hledisek – velikosti a historie. Díky tomuto členění získáme čtyři kategorie – viz tabulka 5. Vedle uvedených rodinných podniků můžeme v ČR najít i restituované zemědělské farmy nebo panství bývalých aristokratických rodin.



Tabulka 5: Typy rodinných podniků v ČR

HISTORIE PODNIKU		
VELIKOST PODNIKU	<p>Menší tradiční restituované rodinné firmy – menší živnosti, řemesla. Hlavním znakem je tradiční výroba, v minulosti děděná z generace na generaci. Tradice se udržela navzdory čtyřicetiletému odloučení od původního podniku (klavírnici Rendlovi, zlatnictví, stříbrnictví a klenotnictví Beldovi apod.).</p>	<p>Nové malé a střední podniky založené po roce 2005. Většinou podnikají v trendových oborech IT nebo v odvětví tržních výklenků (Smart Family, s.r.o. – Chodúrová – fair trade pletené ponožky, 3R service, s.r.o. – půjčovna obytných aut, Biopekárna Zemanka, s.r.o. – bio sušenky apod.).</p>
	<p>Velké, popř. střední „prvorepublikové“ podniky. Podniky znárodněné po roce 1948, v devadesátých letech navrácené. Typickým znakem je zdůrazňování rodinné tradice. (Madeta – mlékárenství, Koh-i-noor – tužky, zdravotnické pomůcky, autosoučástky, stavební firma Podzimek a synové, s.r.o. apod.). Většina má vyřešenu nástupnickou strategii nebo je v procesu předávání firmy rodinným příslušníkům.</p>	<p>Nové velké (střední) podniky, založené či vzniklé po roce 1989. Podniky založené otcem – zakladatelem či vzešlé z polistopadové privatizace. Po 28 letech fungování řeší otázku nástupnictví a předávání řízení další generaci. (LINET, s.r.o. – výroba nemocničních lůžek, LIKO-S – výroba a montáž halových objektů, Jiří Bláha – pekařství a cukrářství, SIDAT – automatizace a řízení procesů a technologií apod.).</p>

(Zdroj: zpracováno dle HANZELKOVÁ, A., KORÁB, V. a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer-Press. 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6, doplněno autorkou o konkrétní podniky)

První novodobí podnikatelé se museli spoléhat na zdravý rozum, odvahu, nápady a nezměrné pracovní nasazení. Management, řízení financí a rizik se učili za pochodu, někdy metodou pokus-omyl, využívali nástroje intuitivního marketingu. Mnozí pracovali od rána do noci, svým firmám obětovali zdraví, stranou muselo jít i soukromí. Jejich příběhy jsou často doslova heroické. Potýkali se s tuzemskými předsudky, se zahraničními předsudky, se závistí, s předpisy a byrokracií, s korupcí. Řadu z nich odradil neúspěch či nezvládl nástrahy trhu. Ti úspěšní kladou důraz na soudržnost rodiny, na zásady typu ... mluve vždy pravdu a buďte spravedliví, vnímejte kritiku pozitivně, snažte se inspirovat ostatní, chovejte se rozhodně, buďte zvědaví, obklopte se schopnými kolegy, nebojte se delegovat, pečujte o pozitivní atmosféru v rodině i v podniku.²⁰

²⁰ KORBEL, P. Úspěch je v Česku vzácná bylina. 2013. [Cit. 2017-12-10]. Ekonom. Edice Fenomén. Příběhy úspěchu. Dostupné na: http://img.ihned.cz/attachment.php/690/34857690/os38BDEFGJKL16PQcdeghqz0STU2ARm/pribehy_uspechu_titulni.JPG



Úspěšnost **malých a středních rodinných podniků** vyhodnocuje soutěž Equa bank Rodinná firma roku. Soutěž **Equa bank Rodinná Firma roku** pořádá Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR) ve spolupráci s Equa bank (generální partner soutěže), LeasePlan GO, Deloitte Advisory a Amway – partnery soutěže. Do soutěže Equa bank Rodinná firma roku se může zapojit každý rodinný podnik, který splňuje šest základních podmínek. Těmi je:

- obrat do 50 mil. EUR,
- působení na trhu déle než 5 let,
- počet zaměstnanců nepřesahuje počet 250,
- rodinná firma z pohledu vlastnické struktury,
- zapojení dvou a více rodinných příslušníků do podnikání,
- firma bez delikventní úvěrové historie.

Vítěze vybírá odborná porota složená ze zástupců Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, Equa bank a zástupců partnerů soutěže. Od roku 2016 podporuje svoji oblíbenou rodinnou firmu i široká veřejnost. Rozhoduje o tom, která z 10 firem, jež postoupily do užšího výběru, si nejvíce zaslouží Cenu veřejnosti. Vítěz získává mnoho zajímavých cen – např. zájezd v hodnotě 40 000 Kč, luxusní hodinky PRIM s gravírováním názvu firmy, křišťálový obraz Preciosa, skleněnou trofej Preciosa, sadu luxusních vín od rodinného vinařství, bezplatné konzultační služby od společnosti Deloitte v hodnotě 55 500 Kč, poukázku v hodnotě 15 000 Kč na odběr produktů společnosti Amway, bezplatné roční vedení firemního bankovníctví Equa bank, čestné členství v AMSP ČR na 1 rok. Pojďme se podívat do historie soutěže a představit si její výherce.

Tabulka 6: Vítězové soutěže Rodinná firma roku

Soutěžní rok	Rodinná firma	Rok založení	Vyjádření zástupce firmy
2012	LIVA Předslavice, spol. s r. o. Technika a technologie pro zemědělství Rodina Jungvirtových	1995	<i>...ocenění Equa bank Rodinná firma roku si ceníme nejvíce. Máme malé logo nalepené na všech firemních vozidlech a používáme jej ve firemních materiálech. A proč? Protože rodinná firma jako taková je vždy serióznější, než bezejmenná korporace. ...ředitel společnosti Libor Jungvirt</i>
2013	K A M A spol. s r. o. Výroba pletené módy Rodina Pertlova	1992	<i>...Výhra nám přinesla především radost z ocenění naší práce a pětadvacetiletého úsilí o vybudování solidní firmy. Medializace soutěže pro nás jako rodinnou firmu a jako výrobce značkového sportovního oblečení KAMA přispěla ke zviditelnění, které má navíc pozitivní obchodní efekt...</i> Zástupkyně druhé generace Klára Pertlová



Soutěžní rok	Rodinná firma	Rok založení	Vyjádření zástupce firmy
2014	LIKO-S, a. s. Výroba a montáž halových objektů Rodina Musilova	1992	<i>...byli jsme překvapeni, jakou hodnotu má tato soutěž v ČR. Po umístění v soutěži se naše firma několikrát objevila v médiích, získala lepší pozice na webu a výrazně se zvedla v povědomí hodnota naší firemní značky. Získali jsme lepší pozici jak u našich zákazníků, tak i u dodavatelů. ...Předseda představenstva Libor Musil</i>
2015	KOMFI spol. s r. o. Výroba post-pressových strojů Rodina Matějčkova	1992	<i>...Výhra v soutěži nám bezesporu přinesla vyšší popularitu i mimo náš obor. Rodinné firmy jsou historicky dobře vnímány a zejména v zahraničí velmi ceněny, obzvláště pak rodinné firmy naší velikosti. Proto získání titulu přispělo k budování vyššího povědomí o naší firmě a má pozitivní vliv na naši spolupráci se zahraničními partnery... Jana Slováková, marketingová ředitelka společnosti</i>
2016	Ollies darty, s.r.o. Výroba a prodej cukrářských výrobků Rodina Gondekova	2009	<i>... Velice si vážíme tohoto vysokého ocenění, které přináleží každému našemu zaměstnanci, neboť to jsou právě oni, kteří na úspěchu našeho podnikání mají největší podíl. Na začátku to nebyla žádná plánovaná cesta, jak vybudovat rodinnou firmu. Bereme to jako živý důkaz, že je možné v dnešním světě takovýto model podnikání začít zcela z ničeho a někam dojít. Správa a rozšiřování rodinného majetku nás naplňuje i po emoční stránce. ...Ivo Gondek, spoluzakladatel firmy</i>

(Zdroj: zpracováno autorkou dle Aktualit projektu, 2016)



Rok 2017 přinesl novinku – vyhlášení vítěze kategorie malá firma. 1. místo získala LORIKA CZ, s.r.o.

Jak vidí příběh firmy LORIKA CZ, s.r.o. dcera jejich majitelů?

Moji rodiče byli vždycky silné osobnosti a velcí bojovníci. Občas měli z pohledu svého okolí trochu bláznivé a riskantní nápady, ale bez nich by to prostě nebyli oni. Jako třeba v roce 1993, kdy můj táta opustil místo vedoucího prodeje dezinfekcí ve Farmakonu v Olomouci a založil svoji první firmu. Jelikož se to ve dvou lépe táhne, přibral jako společníka svého technicky založeného kamaráda, který ho trénoval karate. Myslím, že máma byla nadšená asi tolik, jako když dostala k narozeninám barevnou televizi, kterou si ve skutečnosti přál táta. Dodnes si pamatuji její pohled, který říkal „To si ze mě děláš srandu?!?“ Také si pamatuji tátův pohled, doplněný cukajícím koutkem a vyjadřující jasně tuto větu: „Ale drahá, vždyť ta televize byla vždycky tvůj sen.“ Pravda byla taková, že máma si televizi nikdy nepřála a stejně jako každá zodpovědná žena chtěla pro své dvě malé děti především stabilní rodinné zázemí a finanční jistotu, což prodej dezinfekcí z garáže zpočátku zdaleka nezajišťoval. Když se pak největší zákazníci, nemocnice a polikliniky, rozhodly přestat platit za zakoupené zboží, dostala se firma velmi rychle do druhotné platební neschopnosti a prvotní nadšení i touha dělat věci jinak a lépe se pomalu rozplývala. Dva společníci, kamarádi, stáli před zásadním rozhodnutím – „žít či nežít“, „utéct či bojovat“. Neutekli, opustili myšlenku prodávat dezinfekce nemocnicím a začali se soustředit na průmysl. Svůj sortiment rozšířili o prostředky pro personální hygienu (tekutá mýdla, papírové ručníky, toaletní papír) a svůj personál o moji mámu, která se začala věnovat účetnictví, a o třetího společníka, který se věnoval interním záležitostem firmy. A tak se moji rodiče, oba původem chemici, začali učit dovednosti obchodu a úspěšně spolu zažehnávali krizi, která firmu zatěžovala.

Proč jsme přihlásili naši firmu do této soutěže? Protože přes všechny těžké dny, nemoci, velká zklamání a ztráty stojíme při sobě a podporujeme se. Protože máme rádi zaměstnance naší firmy a přejeme si, aby byli spokojeni. Protože toužíme pomáhat druhým a věnovat část zisku na podporu potřebných. Protože chceme, aby všichni, kdo jsou součástí rodinných firem, občas se hádají, někdy to chtějí vzdát a bojovat jim připadá v tu chvíli nemyslitelné, věděli, že v tom nejsou sami a že jim fandíme. Rodina je jedním z nej-cennějších darů, které v životě máme. Je dobré si to připomínat.²¹

Za téměř čtvrt století se dá zvládnout a prožít mnoho věcí. Můžete se například narodit, prožít prima dětství, bouřlivou pubertu, první zkoušku dospělosti v podobě maturity a vystudovat vysokou školu. Nebo začnete podnikat, pracujete jako skladník, obchodník a ředitel v jedné osobě, a během 24 let vytvoříte stabilní rodinnou firmu, která je dnes jedním z předních dodavatelů v oblasti personální a průmyslové hygieny. Dá se říct, že obojí tak trochu pasuje na našeho generálního ředitele, pana Miroslava Křištofa, jehož mnohaleté úsilí bylo nedávno oceněno porotou v soutěži Equa Bank Rodinná firma roku, a firma LORIKA CZ s.r.o. získala první cenu v kategorii malých rodinných firem. Z ocenění máme všichni ohromnou radost.

²¹ Text doprovázející přihlášku do soutěže Rodinná firma roku 2017. Interní materiál AMSP ČR.



Je příjemné vědět, že si vaší práce někdo opravdu cení a motivuje vás tím pokračovat dál, s úsměvem a nadšením. Děkujeme.²²

Obrázek 11: Foto ze slavnostního vyhlášení výherců soutěže Rodinná firma roku 2017



(Zdroj: Interní materiál Lorika. <http://www.lorika.cz/blog/rodinna-firma-roku-2017>)

*V roce 2017 v kategorii střední firma získala 1. místo firma **EMCO spol. s.r.o.** Firmu Emco založil Zdeněk Jahoda už v roce 1990. V začátku svého podnikání se věnoval úplně jinému oboru, dovozu textilních strojů. Postupně se dostal k dovozu cereálií, ale jeho ambicí bylo nabídnout zákazníkům kvalitní potraviny vyrobené v Česku. V polovině 90. let si musel vystačit s obyčejnou kuchyňskou troubou, dnes už společnost zaměstnává přes 200 lidí a svoji nabídku rozšířila i na ovesné kaše, sušenky a tyčinky. Ve vedení stále stojí Zdeněk Jahoda, ve firmě působí i jeho děti a manželka.*

Pan Jahoda rád vzpomíná na to, s jakou láskou a péčí připravovala jeho maminka snídaně a svačiny pro něj a jeho sourozence. Se stejným úsilím a nadšením se nyní sám věnuje vývoji Emco výrobků. Každý výrobek osobně ochutná a na stůl zákazníka nepustí nic, co by s klidem nenabídl svým dětem a vnoučatům.

²² www.lorika.cz. Rodinná firma roku 2017. [Cit. 2017-12-09]. Dostupné z <http://www.lorika.cz/blog/rodinna-firma-roku-2017>



Vědomí, že už více než 25 let přináší na trh poctivé výrobky, je pro něj i jeho rodinu osobním uspokojením. Největší radost ale má, když se dozví, že některá maminka snídala výrobky EMCO už jako dítě a dnes je kupuje svým dětem. To je důvěra, kterou nesmí on a jeho firma nikdy zklamat. To je také výsledek takřka celoživotní práce, to jej přivedlo k vítězství v soutěži Rodinná firma roku.²³

Obrázek 12: Rodina Jahodových



(Zdroj: www.emco.cz O nás – příběh. [Cit. 2017-12-08]. Dostupné z <https://emco.cz/nas-pribeh/>)

Asociace soukromého zemědělství ČR rozvíjí v podobném duchu problematiku **rodinných farem, rodinného farmářství**. Podporuje koncept rodinné farmy, který říká, že:

- Vlastnictví i výkonné vedení podniku jsou v rukou rodiny nebo blízkých rodinných příslušníků.
- Vlastnictví i výkonné vedení podniku se předává v rámci rodiny z generace na generaci.
- Většina práce podniku je prováděna vedoucím podniku a jeho rodinou.
- Většinový podíl kapitálu tvoří jeho vedoucí a jeho rodina.
- Většinový podíl příjmů rodiny pochází ze zemědělské činnosti.
- Členové rodinného podniku jsou v pokrevním příbuzenském vztahu nebo v manželství.
- Rodina žije v blízkosti farmy.

²³ www.emco.cz. O nás – příběh. [Cit. 2017-12-08]. Dostupné z <https://emco.cz/nas-pribeh/>



Asociace problematiku rodinných farem zviditelňuje (mimo jiné) i prostřednictvím soutěže **Farma roku**, kterou pořádá od roku 2002. Hlavním cílem soutěže je ukázat široké zemědělské i nezemědělské veřejnosti, že český sedlák hospodařící na své rodinné farmě, může být nejen úspěšným podnikatelem a spokojeným člověkem, ale i hrdým a svobodným občanem, který pozitivně ovlivňuje svou obec a region. Soutěže se účastní farmy s velice různorodou charakteristikou struktury či velikostí usedlosti. Do soutěže se přihlašují členové ASZ bez ohledu na velikost farmy, výrobní zaměření či přírodní podmínky, v nichž hospodaří. Farma je hodnocena v pěti kritériích, kterými jsou celkový vzhled farmy, organizace práce, ekonomické výsledky, zamýšlený rozvoj a zapojení rodiny do chodu farmy. Soutěž je i vhodnou příležitostí ke vzájemnému kontaktu mezi sedláky a jejich veřejnými zástupci. Vítěze 14. ročníku představuje tabulka 7.

Tabulka 7: Vítězové 14. ročníku soutěže Farma roku 2015

Název farmy	Rok vzniku	Názor hodnotitelské komise
Kuncův mlýn Rodina Kunclova	300 let rodinné tradice	<i>... ekologická rodinná farma působí svojí pohodou a klídem. Všechny aktivity (obnova vodního díla a instalace Francisovy turbíny, prostorné zimoviště pro dobytek, zprovoznění faremní bourárny se zrcí komorou, prodej kvalitního bio hovězího masa, umělecké kovářství, agroturistika s jízdárnou, výstava ekumenické kaple, pořádání kulturních slavností atd.) vyžadují každodenní práci, um, energii a invenci, na které se podílejí všichni členové rodiny. Farma obohacuje život návštěvníků i místních obyvatel, těší se uznání svých zákazníků...</i> Ing. Zdeněk Brožek, předseda hodnotitelské komise
Statek Nový Dvůr Rodina Váňova	1993	<i>... na okraji průmyslového areálu vybudovala rodina Váňových moderní farmu městského typu. Součástí zemědělského areálu je 1. selský pivovárek, s vlastní značkou Sedlák, Sedláček. Hlavním zaměřením zůstává rostlinná výroba, kromě obytné části statku jsou součástí prostor i moderní hospodářské budovy. Vyzdvihnout je nutno perfektní rodinné zázemí, činnost je do budoucna připraven převzít syn Tomáš ...</i> Jan Staněk, člen hodnotitelské komise
Farma rodiny Děkanovských	Od roku 1939	<i>... sedláči zde pracovití a pořádkumilovni hospodáři. Na farmě pracují a žijí otec s matkou, jejich dva synové s rodinami a pomalu vyrůstá i třetí generace. Synové postupně přebírají zodpovědnost za prosperitu firmy, jsou aktivní v rámci obce. Farma prošla celou řadou rekonstrukcí, které nebyly dotovány z prostředků EU. Rodina úspěšně zvládá rostlinnou i živočišnou výrobu, synové jsou vzájemně zastupitelní a věří, že i v budoucnu soukromé hospodaření jejich rozrůstající se rodiny užijí...</i> Ing. Jaroslav Bačina, člen hodnotitelské komise

(Zdroj: zpracováno dle propagační brožury Farma roku 2015, interní materiál Asociace soukromých zemědělců ČR)



Lze předpokládat, že rodinné farmy se úspěšně rozvíjejí, byť sociální role rodinných farem zůstávají nezměněny v souladu s tradicí a konzervativní sociologií. Hlavou domácnosti je obvykle nejstarší muž, manželka obvykle přejímá péči o práci v domácnosti, děti, finanční záležitosti náležející k farmě.²⁴ Rodinné farmy mají pozitivní vliv a přímý dopad na obec a region, ve kterém působí.²⁵ Přispívají k bezpečnosti potravin, udržitelnému zacházení s přírodními zdroji a vyváženému rozvoji oblastí, ve kterých hospodaří. Priority rozvoje rodinných farem lze spatřovat ve zvýraznění hodnoty rodinné farmy jako modelu pro dosažení chytrého, udržitelného a inkluzivního růstu, ve vytvoření institucionálního rámce pro podporu rodinné farmy, v posílení pozice rodinné farmy v potravinovém řetězci. Problematikou se zabývala konference Venkov 2016, která se uskutečnila 20.–21. 10. 2016 v Litoměřicích. Závěr kulatého stolu sekce rodinné farmy zní následovně:

- Podporovat takové typy hospodaření (podniků), které v prostoru venkova přímo žijí a podnikají.
- Podporovat takové typy podniků, které jsou vlastněny a řízeny převážně rodinnými příslušníky.
- Podporovat finalizaci produktů přímo v místě prvovýroby.
- Podporovat generační kontinuitu.
- Podporou je míněno odstraňování překážek podnikání (snížení byrokracie či snížení počtu kontrol).

Příběh fyzické osoby Ing. Vladimíra Kuncla – Farma KUNCLŮV mlýn

Vítězem soutěže Farma roku 2015 se stal Kunclův mlýn v Brzině na Sedlčansku. Tato tři sta let stará usedlost rodiny Kunclových ve středním Povltaví je nejen kouzelným místem uprostřed lesů a luk, ale i centrem pestré škály aktivit provozovaných všemi jejími členy.

První písemná zmínka o existenci mlýna, z níž vyplývá, že byl provozován ve vrchnostenské režii nedalekého statku ve Skryšově, pochází z roku 1713. S rodinou Kunclových, která zde žije a hospodaří, je spjat po přeslici od druhé poloviny 18. století, po meči pak od roku 1919. Tehdy se na zdejší usedlost přizemil pradědeček dnešního mladého hospodáře Petra Kuncla – František. Jakožto absolvent zemědělské školy a bývalý hospodářský správce velkostatku v Nedrahovicích se věnoval hlavně zemědělství a chod mlýna přenechával stárkovi. Za jeho působení proto došlo zejména k výraznému zvelebení hospodářského zázemí. Jeho syn, který se vyučil mlynářem a v roce 1947 hospodářství převzal, mlynářskou živnost již neprovozoval. Pět let se věnoval sedlačině na 24 hektarech půdy, která k mlýnu náležela. Poté hospodářské budovy, stroje a veškerý inventář převzalo JZD Drážkov. Po postupné devastaci jezu velkými vodami přestala voda mlýnským náhonem proudit úplně, náhon, rybník a nádrž začaly zarůstat náletovými dřevinami a rákosím...

²⁴ HOLÁTOVÁ, D., KRNÍNSKÁ, R. a kol. *Lidské zdroje a rozvoj venkova*. Praha: Alfa nakladatelství. 2012. s. 271. ISBN 978-80-87197-57-8.

²⁵ RYDVALOVÁ, P., KARHANOVÁ HORYNOVÁ, E., JÁČ, I., VALENTOVÁ, E. a M. ZBRÁNKOVÁ. *Rodinné podnikání. Zdroj rozvoje obcí*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. EDICE Ekonomické fakulty. 2015. 189 s. ISBN 978-80-7494-245-7.



V pořadí třetí Kuncel v historii brzinského mlýna – Vladimír, převzal společně s manželkou Danou, taktéž absolventkou vysoké školy zemědělské, část zdejších nemovitostí na konci osmdesátých let. Dokončili obnovu vodního díla, kterou již dříve započal pan Kuncel starší, ve mlýně instalovali Francisovu horizontální kašnovou regulační turbínu s výkonem 7,5 koňských sil. Malá vodní elektrárna začala fungovat v roce 1986 a dodnes zajišťuje veškerou elektrickou energii pro potřebu usedlosti, přebytky jsou dodávány do sítě nízkého napětí. Vodou je poháněna i pila sloužící k příležitostnému pořezu kulatiny z lesa náležejícího ke mlýnu.

To už jsme se ovšem ocitli v novodobé historii mlýna, jejímž významným mezníkem bylo na počátku devadesátých let rozhodnutí manželů Kunclových začít soukromě hospodařit. Velmi dobře si uvědomovali, že 22 navracených hektarů půdy je uživit nemůže. Tehdy ovšem neřešili, jak velkým zdrojem příjmů pro rodinu hospodaření bude a zda vůbec. Chtěli jen, aby krajina ve zdejší marginální oblasti nebyla nešetrně obhospodařovaná nebo dokonce devastovaná. A zkusit sedlačit po vzoru svých předků je lákalo. Hned od počátku se proto Kunclovův mlýn stal místem mnoha různých aktivit. Kromě zemědělské činnosti, která v té době obnášela zejména údržbu navracených pozemků a chov menšího stáda masného skotu plemene hereford, se Kunclovi zaměřili na agroturistiku. Pro tyto účely upravili část bytových prostor na dva apartmány a začali přijímat hosty. Zpočátku tvořili hlavní část klientely nizozemští turisté, dnes jsou to převážně Češi.

Neoddělitelnou součástí Kunclova mlýna se stali právě v agroturistice hojně využívaní koně. Od roku 2001 se tu každoročně konají velmi oblíbené letní dětské tábory „Prázdniny v sedle“ – vždy osm turnusů o kapacitě 30 dětí. Celoročně je v provozu také turistická jízďárna. Koně jsou srdeční záležitostí hned tří žen z rodiny Kunclových, a to manželky Vladimíra Kuncle Dany, jejich dcery Barbory Skřivanové a snachy Lucie Kunclové. O slovo se však v tomto směru hlásí i další generace čítající tři děvčata a jednoho chlapce.

K zintenzivnění zemědělské činnosti došlo na farmě v Brzině poté, kdy se Vladimír Kuncel po šestnácti letech ve funkci starosty obce Svatý Jan rozhodl již znovu do zastupitelstva nekandidovat. S poměrně velkými obtížemi se mu podařilo navýšit výměru obhospodařované půdy nejprve na 36 hektarů, poté již společně se synem na více než dvojnásobek. Již 11 let hospodaří farma v systému ekologického zemědělství. Syn Petr hospodářství, které aktuálně čítá stovku hektarů trvalých travních porostů a dva hektary orné půdy, převzal v roce 2011.²⁶

²⁶ GORGONOVÁ, Š. Příběh letošní Farmy roku. 2016. [Cit. 2017-06-13]. Dostupné z <http://www.asz.cz/cs/soutez-o-farmu-roku/farma-roku-2015/pribeh-letosni-farmy-roku.html>



Obrázek 13: Kunclův mlýn a rodina Kunclova



(Zdroj: GORGOŇOVÁ Š. Kunclův mlýn: Selská rodina, jejíž působení přesáhlo hranice zemědělství. 15. 8. 2016. [Cit. 2017-04-08]. Dostupné z <http://www.majitelefirem.cz/kuncluv-mlyn-selska-rodina-jejiz-pusobeni-presahlo-hranice-zemedelstvi/>)

1.4 Budoucnost rodinného podnikání v České republice

AMSP ČR vyhlásila rok 2018 ROKEM RODINNÉHO PODNIKÁNÍ. Oficiálně byl vyhlášen 3. 10. 2017 na Dni podnikatelů ČR. Jde v pořadí o 3. největší projekt asociace po Roku řemesel 2016 a Roku venkova 2017. Hlavní cíle projektu jsou následující:

- Definitivní ukotvení definice rodinné firmy v legislativě.
- Rozšířená soutěž Equa bank Rodinná firma roku.
- Medializace v celostátních denících.
- Medializace – Česká televize, Český rozhlas – speciální pořady.
- „Toulky za rodinnými firmami“, pokračování série Toulky za cechy a řemesly (2016), Toulavá kamera na venkově (2017) s Ivetou Toušlovou v České televizi.
- Akce pro rodinné firmy v regionech (kulaté stoly, konference).
- Vzdělávání nástupníků: Akademie rodinného podnikání, vzdělávací programy nabízené vysokými školami i soukromými vzdělávacími institucemi.
- Poradna rodinného byznysu – vše ohledně právních a ekonomických náležitostí rodinného podnikání.
- Výměnné stáže pro nástupníky v rodinných firmách.
- Hlavní konference k rodinnému podnikání za účasti vysokých škol, podnikatelů a resortů.
- Příklady dobré praxe ze zahraničí – konference rodinných firem se zahraniční účastí.
- Analýza rodinného podnikání a nezávislé průzkumy mezi rodinnými firmami napříč obory a regiony ČR.
- Setkání nástupníků rodinných firem.

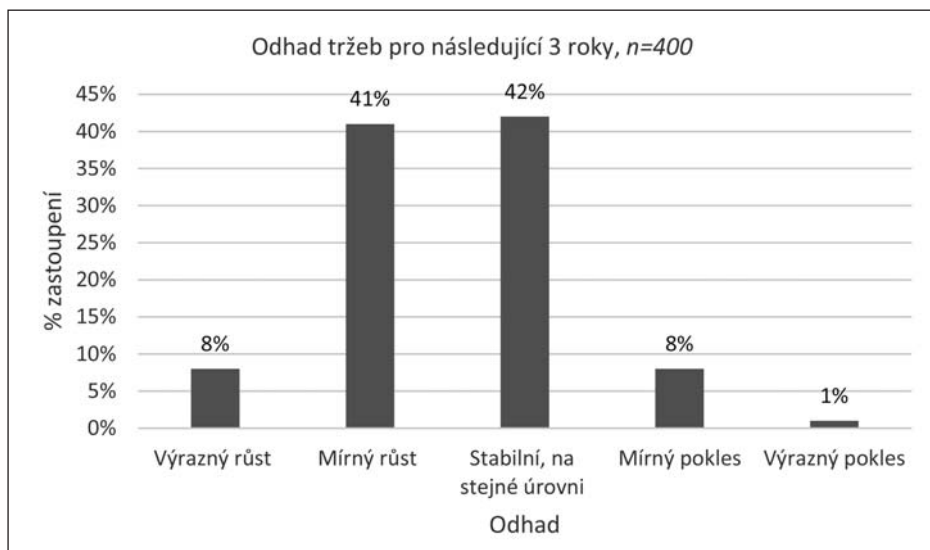
Lze očekávat, že na základě výše uvedených aktivit budou rodinné podniky, tváře jejich majitelů, jejich loga a značky, jejich inovační aktivity dostatečně zviditelněny. Stanou se středem pozornosti médií, potažmo legislativců a politické garnitury. Budou vyhledávány zákazníci i dodavatelé. Díky svému zviditelnění budou mezi



sebou vytvářet platformy vzájemné obchodní spolupráce, zakládat inovativní klustry. V rámci internacionalizace a vstupu rodinných podniků na zahraniční trhy budou vznikat tzv. Piggybacky – spolupráce více rodinných podniků ze stejného oboru podnikání v oblasti vývozu, při které obvykle velký a známý rodinný podnik umožní menším rodinným podnikům dodávat do své zahraniční distribuční sítě obchodní nabídku rozšířenou právě o produkty/služby těch menších. Výhodou pro malé rodinné podniky bude možnost využít zkušenosti velkého „rodinného bratra“, který poskytne řadu marketingových a logistických služeb.

Jak vidí svoji budoucnost samotní zástupci rodinných podniků? Na tuto otázku odpovídá 48. průzkum AMSP ČR, nazvaný Specifika rodinného podnikání. Realizaci sběru dat a analýzu provedla výzkumná agentura IPSOS. Výzkumná zpráva byla zveřejněna v květnu 2017. Cílovou skupinu tvořili majitelé rodinných podniků od 6 do 249 zaměstnanců, celkový počet respondentů byl 400 firem. Výzkumná metoda: telefonické dotazování, standardizovaný dotazník o délce cca 15 minut. Sběr dat probíhal v dubnu, květnu 2017. V následujícím textu uvedeme některé z odpovědí.

Obrázek 14: Odhad tržeb pro následující 3 roky



(Zdroj: zpracováno autorkou dle www.amsp.cz. 48. průzkum Specifika rodinného podnikání. Květen 2017. [Cit. 2017-05-08]. Dostupné z <http://www.amsp.cz/48-pruzkum-specifika-rodinneho-podnikani>)

Komentář: potvrzuje se dlouhodobý trend, rodinné podniky věří svým schopnostem, produktům a personálu. Pozitivní zpráva je ta, že rodinné podniky nemíří jenom za tržbami (obratem), ale za ziskovostí, kterou spojují s šancí více investovat do vlastního rozvoje.



Které z následujících oblastí vidí majitelé rodinných podniků jako priority budoucího rozvoje? Odpověď vyčteme z obrázku 15.

Obrázek 15: Priority pro další činnost rodinných firem



(Zdroj: převzato z www.amspace.cz 48. průzkum Specifika rodinného podnikání. Květen 2017. [Cit. 2017-05-08]. Dostupné z <http://www.amspace.cz/48-pruzkum-specifika-rodinneho-podnikani>)

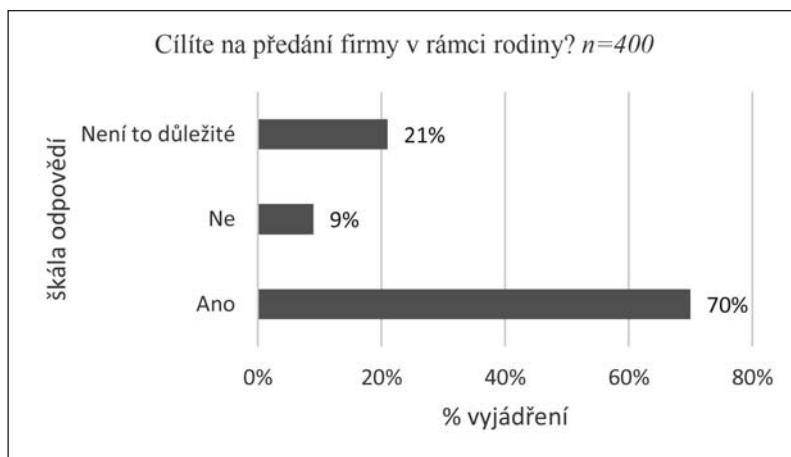
Již druhým rokem za sebou považují majitelé rodinných podniků za nejvyšší prioritu udržení nebo získání kvalitních pracovníků. Z průzkumu vyplývá, že roste problém s výběrem kvalitních pracovníků mimo rodinu, daří se jim ale na druhé straně **motivovat rodinné příslušníky pro angažmá v podniku**. 82 % podniků přijímá zaměstnance starší 50 let, většina přitom na jakoukoliv pozici. Celkový počet zaměstnanců nad 50 let je u rodinných podniků přibližně pětina. 44 % firem poskytuje zkrácené úvazky pro matky po mateřské, pouze 3 % firem to odmítá.²⁷

²⁷ www.rodinnafirma.net [online] Rodinné firmy se stávají podnikatelským vzorem. 8. 6. 2017. [Cit. 2017-05-08]. Dostupné z <http://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/76-rodinne-firmy-se-stavaji-podnikatelskym-vzorem>



Je cílem, aby vedení podniku převzal některý z rodinných příslušníků? – viz obrázek 16.

Obrázek 16: Převzetí rodinného podniku rodinným příslušníkem



(Zdroj: zpracováno autorkou dle www.amsp.cz. 48. průzkum Specifika rodinného podnikání. Květen 2017. [Cit. 2017-05-08]. Dostupné z <http://www.amsp.cz/48-pruzkum-specifika-rodinneho-podnikani>)

Pakliže by majitelé prodávali rodinný podnik, necelá polovina z nich by upřednostnila jiného tuzemského rodinného podnikatele, přibližně stejný počet respondentů mezi investory nerozlišuje. **70 % z nich ale cílí na předání podniku svému rodinnému následovníkovi**, přičemž svoje **další angažmá vidí nejčastěji v roli konzultanta nebo v dozorčí radě**. „Předání je vhodným okamžikem pro přenastavení firemních procesů a vlastnických vztahů ve společnosti, které jsou v souvislosti s růstem podnikání často již nevyhovující,“ upozorňuje Jan Spáčil, partner advokátní kanceláře Ambruz & Dark Deloitte Legal.²⁸ Jaké mají plány stávající majitelé po předání firmy? Na tuto otázku odpovídá tabulka 8.

²⁸ Tamtéž.



Tabulka 8: Plány majitelů po předání podniku

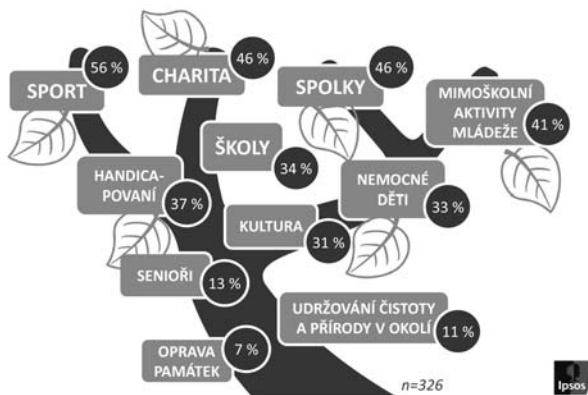
	Plánujete zůstat ve firmě?	Pokud ne, co plánujete?	
14 %	Ano, plánuji zůstat v dozorčí nebo správní radě.	Plánuji se věnovat koníčkům, rodině.	69 %
30 %	Ano, plánuji zůstat jako nezávislý konzultant.	Plánuji si založit vlastní malou firmu.	11 %
10 %	Ano, plánuji zůstat na jiné funkci.	Plánuji být nezávislý konzultant či poradce pro jiné firmy a podnikatele.	2 %
12 %	Ne, plánuji z firmy zcela odejít.	Neví.	9 %
31 %	Firmu neplánuji předávat.	Jiné.	9 %
3 %	Neví.		

(Zdroj: zpracováno autorkou dle www.amsmp.cz. 48. průzkum Specifika rodinného podnikání. Květen 2017. [Cit. 2017-05-08]. Dostupné z <http://www.amsmp.cz/48-pruzkum-specifika-rodinneho-podnikani>)

Komentář: pro 54 % respondentů je nemyslitelné, aby z podniku odešlo. Umět pustit řízení z rukou, přestat „mikromanagovat“, vyrovnat se s pocitem, že už nemám přehled o každém úkolu a člověku ve firmě, to jsou nesnadné psychologické bariéry nástupnické strategie pro zakladatele novodobých českých rodinných podniků. Vzhledem k tomu, že se autorka pohybuje ve školství, přivítala by i odpověď typu: budu učit na vysoké/střední škole, budu mladé generaci předávat své zkušenosti.

81 % dotázaných podporuje společensky prospěšné aktivity. O jaké aktivity se jedná, vidíme na obrázku 17.

Obrázek 17: Rozsah podporovaných společensky prospěšných aktivit



(Zdroj: převzato z www.amsmp.cz. 48. průzkum Specifika rodinného podnikání. Květen 2017. [Cit. 2017-05-08]. Dostupné z <http://www.amsmp.cz/48-pruzkum-specifika-rodinneho-podnikani>)



Komentář: významným aspektem rodinného podnikání je i důraz na podnikatelskou etiku a morálku. V případě českých rodinných podniků nejde jen o snahu budovat dobré jméno podniku, ale i o snahu budovat a podporovat dobré jméno rodiny, budovat a rozvíjet místo, ve kterém má podnikatel firmu, pobočku, nebo kde bydlí. Dlouhodobé vztahy s dodavateli, zaměstnanci, se zákazníky i s místní komunitou, jsou v případě rodinných podniků nevyhnutelným předpokladem pro zachování dlouhodobého, současného i budoucího kladného image rodinného podniku v očích širokého okolí. Pouze 13 % z firem, které podporují společensky prospěšné aktivity, toto externě komunikuje prostřednictvím Public Relations. Ostatní tuto činnost berou jako samozřejmost, jako součást firemní kultury (což opět hovoří ve prospěch skromnosti a pokory).

Rodinná firma REKO na stupni vítězů na Pražském hradě. Rodinná společnost REKO z Jaroměře zvítězila v soutěži „Podnikáme odpovědně“ v kategorii Rodinná firma. Společnost REKO vyrábí už od roku 1992 ploché hnací řemeny a dopravní pásy. Vede ji dcera původního zakladatele Věra Navrátilová, která převzala ocenění v úterý 28. listopadu 2017 v rámci Slavnostního předávání Národních cen kvality ČR a Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost a udržitelný rozvoj ve Španělském sále Pražského hradu.²⁹

Co pro vás znamená ona firemní odpovědnost? Firemní odpovědnost je takový vzletný název, ale nám jde o jednoduché věci. Chováme se zodpovědně vůči městu a vůči lidem, co tu žijí. Chci mít čistý štít, abych se nemusela bát chodit mezi lidmi po Jaroměři. Snažíme se být féroví vůči zákazníkům i našim 35 zaměstnancům. I po 25 letech usilovné práce se pořád chápeme jako malá rodinná firma a podle toho se chováme.

Na co je potřeba si dát pozor, když vedete firmu, kde pracuje několik členů jedné rodiny? Například na to, abyste nedělali výhody mezi zaměstnancem z řad příbuzných a ostatními zaměstnanci. Je potřeba měřit stejným metrem.

Kdo všechno z vašeho rodinného klanu ve firmě působí? Otec stále ještě chodí do práce, aby vše kontroloval a aby rozhodoval o důležitých investicích. Mamka stále pracuje jako ekonomka. Synovec je vedoucí výroby, můj syn jezdí na montáže, partner zajišťuje technické zabezpečení. Na částečný úvazek pracuje ve firmě také sestra.

Nehrozí vám ponorková nemoc? Ani ne. Když se sejdeme mimo firmu, snažíme se práci neřešit. V práci se naopak každý den ráno sejdeme u mě v kanceláři, dáme si kávu a probereme vše důležité. Doufám, že způsob, jak spravujeme firmu, udržíme i pro další generace. Prodat ji nemáme v úmyslu. Nejlepší je, když nastupující generace dětí majitelů už chodí do firmy na brigády, jsou připravované na to, že jednou továrnu převezmou. Podle toho si také vybírají, co studovat.

²⁹ AMSP ČR. Rodinná firma REKO na stupni vítězů na Pražském hradě. 29. 11. 2017. [Cit. 2017-12-09]. Dostupné z <http://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/122-rodinna-firma-reko-na-stupni-vitezu-na-prazskem-hrade>



To byl i váš případ, nebo vás museli rodiče přemlouvat? Nedá se říct, že by mě přemlouvali, spíš mi vysvětlovali důvody, proč bych do toho měla jít a firmu udržet v rodinných rukou. Jsme dvě dcery a nakonec to padlo na mě, já vždy měla k technice blíže než sestra. Nejdříve jsem váhala, ale časem jsem přišla na to, že má smysl firmu převzít. Rodiče by řekli, že jsem konečně dostala rozum.³⁰

Kam bude směřovat vývoj českých rodinných podniků, to ukazuje jejich evropská konkurence. Výrazným rysem rozvoje rodinných podniků v Evropě je totiž **expanze na zahraniční a rizikovější trhy, například do Asie nebo Ameriky**. Procento evropských rodinných podniků působících v zahraničí poslední čtyři roky setrvale stoupá, z 60 % v roce 2013 na 76 % v roce 2016. Za poslední rok posílily svoje aktivity v zahraničí dvě třetiny dotazovaných evropských podniků, u českých firem to byla necelá polovina. „*Naše rodinné firmy budou také muset vyrazit do světa, aby byly schopny udržet krok se svými evropskými konkurenty. Internacionalizace českých rodinných podniků bude velký úkol pro nastupující generaci,*“ uvádí Milan Bláha, partner odpovědný za služby rodinným firmám v KPMG Česká republika.³¹

Na konci února 2016 proběhla v pražském Clarion Congress Hotelu ve spolupráci advokátní kanceláře Dvořák Hager & Partners, epravo.cz a majitelefirem.cz konference s názvem Budoucnost rodinných firem v ČR – Inspirace i výzvy. Krátké shrnutí hlavních myšlenek nabízí následující text:

Předseda Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky, doc. Ing. Karel Havlíček, Ph.D., MBA, mimo jiné zmínil, že zdravý poměr malých a středních podniků ku velkým korporacím je přibližně 50 na 50 (tedy 50 % velkých korporací a 50 % malých a středních podniků). V České republice jsou však malé a střední podniky zastoupeny pouze 38 %. Jedním z cílů AMSP ČR je pomoci „stáhnout“ těchto 12 %. Splnit tento cíl však není otázkou dní ani týdnů, ale přibližně jedné generace podnikatelů (cca 20 až 25 let). Za nejdůležitější stávající i budoucí roli rodinných podniků považuje posilování jejich regionální infrastruktury. Nemůžeme od nich však očekávat fatální finanční přínos, ten bude vždy v rukou velkých firem. Rodinné podniky a všichni živnostníci jsou především dobrým základem nízké míry nezaměstnanosti. Síla rodinných podniků je také v jejich odolnosti.

Prorektor Vysoké školy ekonomické v Praze doc. Ing. Jiří Hnilica, Ph.D., ve svém příspěvku zmínil také akademický zájem o rodinné podniky, zájem majitelů a budoucích nástupníků o výuku zaměřenou na problematiku rodinného podnikání.

³⁰ MF Dnes. Recept proti Číně? Starat se o to, v čem být lepší, říká šéfká firmy. 29. 11. 2017. [Cit. 2017-12-09]. Dostupné z <http://www.reko-sro.cz/clanky/novinky/pise-se-o-nas-mf-dnes.htm>

³¹ www.profit.finance.cz. Generační výměna je tady. Je třeba se bát? 18. 7. 2017. [Cit. 2017-05-08]. Dostupné z <https://profit.finance.cz/494539-generacni-vymena-je-tady-je-treba-se-bat/>



Mgr. Pavel Nepala, který je zástupcem druhé generace úspěšné české rodinné firmy Renomia, potvrdil, že rodinné firmy jsou nositelkami dlouhodobých hodnot. Zdůraznil také to, že velmi důležité pro rodinné firmy je neustálé vzdělávání sebe i svých zaměstnanců. Právě rozvoj talentů je vedle skvělé governance, tzv. rodinné gravitace (rodina je centrem rodinné firmy) a precizního výběru CEO, jedním ze čtyř základních kamenů pro dlouhodobý úspěch rodinné firmy. Co je v rodinné firmě důležité, je také oddělení času na práci a času na rodinu, žádný majitel rodinné firmy nechce, aby jeho děti braly rodinnou firmu jako něco, co jim krade rodiče.³²

Budoucnost lze spatřovat i v neformálním setkávání nástupců. To první se uskutečnilo v únoru 2017 v pražské restauraci La Finestra. Kromě zástupců českých rodinných podniků LIKO-S, KOMFI, LD SEATING, Plojhar a SULKO se tohoto setkání také zúčastnili potomci zakladatelů rodinných podniků z Rumunska, Brazílie a Švédska. V uzavřeném kruhu si tato nastupující generace předávala zkušenosti při přebírání rodinných podniků na druhou či již několikátou generaci, dojmy z probíhajících mezigeneračních předání.³³ Konstatovali, že až oni budou předávat podniky svým dětem, určitě budou postupovat jinak, než jejich rodiče... Pojdme se nyní podívat na „základnosti“ řízení nástupnické strategie.

³² PUKLOVÁ, A. Budoucnost rodinných firem v ČR. Inspirace a výzvy. 17. 10. 2016. [Cit. 2017-05-08]. Dostupné z <http://www.majitelefirem.cz/budoucnost-rodinnych-firem-v-cr-inspirace-i-vyzvy/>

³³ AMSP ČR. První setkání nastupující generace českých rodinných firem. 17. 2. 2017. [Cit. 2017-12-10]. Dostupné z <http://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/67-prvni-setkani-nastupujici-generace-ceskych-rodinnych-firem>

Kapitola 2:

Nástupnictví – příležitost a mezigenerační výzva

Rodinné podniky patří v České republice, stejně jako v ostatních zemích Evropské unie, k základům ekonomické stability. Zatímco ve vyspělých zemích se předávají desítky a někdy i stovky let z generace na generaci, v Česku se tak ve větší míře **poprvé děje až v současnosti**. Nástupnictví znamená změnu, je nevyhnutelným procesem v životě všech rodinných podniků, ty české nevyjímaje. Není pravdou, že výměna generací je událostí, k níž dochází ve chvíli, kdy se majitel podniku rozhodl odejít do ústraní. Ve skutečnosti je výměna generací procesem, který se rozbíhá již ve chvíli, kdy potenciální následníci jsou ještě dětmi. Způsob, forma, proces předání vedení rodinných podniků, ale i majetkových podílů, je v České republice velmi aktuální a diskutované téma. Pokud si uvědomíme obecnou životní fázi podnikatelské rodiny – viz tabulka 9, pak se zakladatelé firem podnikajících od roku 1989 nacházejí ve fázi „spolupráce mezi generacemi“ nebo ve fázi „výměny stráží“.

Tabulka 9: Fáze životního cyklu podnikatelské rodiny

Fáze	Věk starší generace	Věk mladší generace	Životní stadia a problematika s nimi spojená
1. Mladá podnikající rodina	do 35 let	Dosud se nenarodila nebo do 15 let	Výstavba fungujícího manželského podniku, rozdělení rolí, zodpovědnosti, kompetencí. Definování vztahu mezi prací a rodinou. Průběžná výchova dětí spojená s jejich přirozeným poznáváním života firmy, nenásilná výchova k podnikavosti.
2. Nástupci se osamostatňují	35–55 let	15–29 let	Zakladatelé ve středním věku života, hodnocení dosavadní úspěšnosti. Nejstarší děti opouštějí rodinný dům, hledají vlastní identitu, vybírají si a absolvují vzdělání. Vytváří si představu o svém uplatnění v systému/mimo systém rodinného podnikání. Rivalita mezi sourozenci, někdy i pod vlivem jejich aktuálních životních partnerů.
3. Spolupráce mezi generacemi	50–65 let	20–45 let	„Mladí dospělí“ mají vlastní život. Poznání a pochopení cílů a hodnot, komunikace mezi generacemi. Zavedení funkčního konfliktního managementu prostřednictvím rodinné rady či rodinné ústavy. Řízení rodiny tvořené třemi generacemi.
4. Výměna stráží	60 a více let	35 a více let	Zakladatel/ka v pozdním věku, probíhající cyklus tělesného i sociálního stárnutí. Řeší, jak se vyrovnat se ztrátou moci, respektu a funkčních výhod. Existence/neexistence adekvátního následníka/ků z řad rodiny. Proces předání vedení a majetkového podílu.

(Zdroj: zpracováno dle GERSICK et al., *Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business*. Cambridge: Harvard Business Review Press. 1997. 320 s. ISBN 087584555X. s. 74)



V rámci studentského projektu, probíhajícího v roce 2017 na Vysoké škole finanční a správní, a.s., pod názvem Specifika rodinného podnikání (identifikační číslo 7427/2017/4) je (mimo jiné) vytvářen seznam českých rodinných podniků. Ke konci července 2017 obsahoval 902 ověřených záznamů. Hodnotili jsme „stáří“ zkoumaných českých rodinných podniků a k němu přiřadili fázi životního cyklu podnikatelské rodiny podle data vzniku/založení podniku. Došli jsme k následujícímu poznání:

- 13 % zkoumaných českých podnikatelů navázalo na rodinnou tradici, firma má zkušenosti s mezigeneračním předáním,
- **46 % zkoumaných podniků bylo založeno v letech 1989–1999** (předpokládaná fáze Spolupráce mezi generacemi a Výměna stráží),
- 20 % rodinných podniků bylo založeno v letech 2000–2010 (předpokládaná fáze Spolupráce mezi generacemi a Nástupci se osamostatňují),
- 21 % zkoumaných podniků bylo založeno v letech 2011–2017 (předpokládaná fáze Mladá podnikající rodina).

Nástupnictví je dlouhodobý proces plánování a řízení, který zahrnuje faktory rozdílné povahy, a to od vystavení dětí podnikání, lépe řečeno jejich zapojení do fungování podniku od jejich relativně mladého věku, přes rozvíjení schopnosti pracovat v týmu mezi sourozenci, přípravu vlastního finančního zabezpečení zakladatelů po ukončení aktivní činnosti, přípravu nástupnického plánu až po plán převedení majetkových podílů.³⁴ Příprava nástupnictví zahrnuje jak rodinné příslušníky, tak i podnik jako celek. Strategické řešení nástupnictví v rodinných podnicích vyvolává pozitivní očekávání a může přispět k dynamizaci vývoje podniku. Realizace nástupnictví se nesmí stát pouze záležitostí vrcholového vedení a správních orgánů. Ve hře jsou tři zásadní požadavky, a to:

- **požadavky trhu na změny v podniku,**
- **přání a požadavky předávajícího podnikatele,**
- **očekávání a požadavky nástupce.**

Při řízení nástupnické strategie je nutno mít na paměti **odlišnost osobností** obou hlavních aktérů. Senior se vyznačuje smyslem pro povinnost, junior potřebou seberealizace a individuality. Tyto dvě odlišné osobnosti prožívají proces generační výměny v několika fázích. Stávající majitel nejprve zažívá nechuť podnik předat. Pokud si přeje, aby rodinný podnik nadále úspěšně fungoval, musí si uvědomit nutnost podnik svěřit další generaci. Nalezne-li vhodného nástupce, rodinný podnik předává a v ideálním případě se od něho úplně odlučí. Jeho nástupce může zpočátku pociťovat nechuť k převzetí podniku. Tato averze může plynout ze vztahů se současným majitelem, z konfliktů či názorového střetu ohledně dalšího směřování firmy. Překonává ji v okamžiku, kdy si uvědomí, že mu senior důvěřuje a chce na něj převést odpovědnost spojenou s vlastnictvím a řízením rodinného podniku.³⁵

³⁴ SERVUS, S. Základní zásady předání rodinné firmy. Komora.cz – Měsíčník Hospodářské komory ČR, s. 15. Květen 2017. [2017-12-08]. Dostupné z <https://www.komora.cz/wp-content/uploads/2017/08/2017-05.pdf>

³⁵ RYDVALOVÁ, P., KARHANOVÁ HORYNOVÁ, E., JÁČ, I., VALENTOVÁ, E. a M. ZBRÁNKOVÁ. *Rodinné podnikání. Zdroj rozvoje obcí*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. EDICE Ekonomické fakulty. 2015. 189 s. ISBN 978-80-7494-245-7.



Následnictví vůdcovství – „předání práce“ – je definováno jako transfer nejvyššího postavení a s ním spojené odpovědnosti z osoby dosud touto funkcí pověřené na osobu jinou (bez ohledu na to, zda se jedná či nejedná o rodinného příslušníka).

Následnictví vlastnictví – „předání majetku“ – je definováno jako úplné a nevratné předání majetku jednoho vlastníka (skupiny vlastníků) na jiného vlastníka (jinou skupinu vlastníků). Z právního pohledu je možno následnictví vlastnictví považovat za důležitější, než následnictví vůdcovství, protože vůdcové mohou být propouštěni a najímáni noví, ale dostat zpět majetek, který již byl převeden, je velmi komplikované.³⁶

Předání podniku se dá považovat za úspěšné, pokud je zajištěna úspěšná existence a další růst daného rodinného podniku, pokud jsou zachována stávající pracovní místa, pokud je nalezen nástupce s odpovídajícími odbornými a osobními předpoklady, který převezme rodinný podnik, a pokud byly respektovány rozdílné zájmy v rodinném systému.

2.1 Empirické poznání – jak je to v Čechách s předáváním vůdcovství a s předáváním vlastnictví?

V empirické části této publikace uvedeme výstup z primárního kvantitativního výzkumu. Byl založen na statistickém a grafickém zpracování dat z vlastního empirického šetření na základě mezinárodní metodologie zkoumání rodinnosti firem prostřednictvím F-PEC škály, parametru zkušenost (experience). Model byl vytvořen v roce 2002, ověřen a publikován výzkumníky Astrachan, Klein a Smyrniotis. Jedná se o analytickou techniku, která řeší dilema definice rodinného podnikání. Analýza získaných dat byla založena na rozdělení četnosti hodnot pro každý sledovaný znak (třídění I. stupně) s využitím programu Microsoft Excel, na grafickém zpracování vyhodnocených dat ve statistickém programu SPSS. Parametr zkušenost se v modelu F-PEC týká vyhodnocení struktury a kontinuity jednotlivých generací, počtu členů rodiny podílejících se na podnikání. Lze předpokládat, že s každou úspěšnou generační výměnou dochází ke značnému získání zkušeností, které eliminují chyby v dalším generačním předávání. Pro potřeby výzkumu byly definovány jednotlivé generace následujícím způsobem:

- za první generaci je považován otec/zakladatel, matka/zakladatelka, popř. původní majitelé rodinné firmy,
 - za druhou generaci jsou považováni nástupníci z rodiny generačně mladší – dcera/ syn, jejich manžel/manželka,
 - za třetí generaci vnuk, vnučka vůči otci/zakladateli, matce/zakladatelce, jejich rodina.
- Aktivní členové rodiny – významně přispívají k podnikání, mohou zastávat oficiální pozice v podniku jako akcionáři, členové správní rady, zaměstnanci, poradci.

Pro potřeby tohoto šetření byl specifikován rodinný podnik (rodinná firma) jako:

- takový podnik, který je vlastněn jednou nebo více rodinami či rodinnými příslušníky jedné, dvou nebo tří generací,

³⁶ ROUVINEZ, K. D. a J. L. WARD. *Rodinná firma. Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. 1. vyd. Brno: Barrister&Principal. 2016. 135 s. ISBN 978-80-7485-095-0.



- většina vlastnických práv, kontrola a rozhodování probíhá v rámci rodiny (např. manželé, děti, jejich příbuzní do třetího stupně nebo osoby, které jsou s manžely sešvagřené až do druhého stupně),
- jeden nebo více rodinných příslušníků se podílí na řízení podniku.

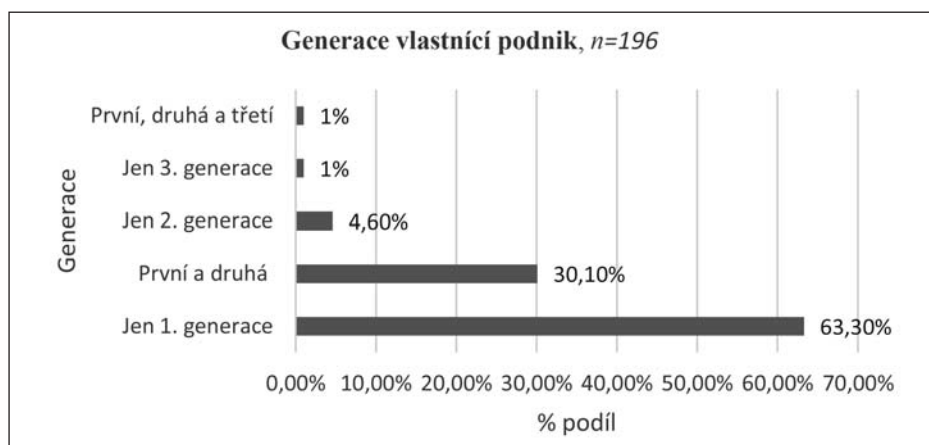
Výzkumným cílem bylo na základě parametru E (*Experience*) vyhodnotit generační zastoupení rodinných příslušníků podílejících se na managementu podniku a na vlastnictví podniku. Bylo pracováno s následující hypotézou: s ohledem na relativně krátkou dobu obnovy soukromého podnikání po roce 1989 lze předpokládat, že se zde zatím generační návaznost významněji neprosazuje. Kumulace podnikatelských zkušeností v rámci podnikatelských rodin je zatím soustředěna převážně na zakladatelskou generaci podnikatelů.

Celkem bylo distribuováno 650 dotazníků, vlastní terénní šetření proběhlo od října 2015 do dubna 2016. Z důvodu neúplnosti bylo vyřazeno 12 dotazníků. Vyhodnocováno bylo po kontrole 196 validně vyplněných dotazníků. Úspěšnost sběru dat byla přibližně 30 %. Tuto relativně nízkou, ale ne neobvyklou návratnost dotazníků je možno vysvětlit následujícími příčinami – nejčastějším důvodem nevyplnění dotazníku bylo nenalezení podniku splňujícího danou definici či odmítnutí vyplnění majitelem podniku, který považoval dotazníkové šetření za vstup do soukromého života podnikající rodiny. Někteří majitelé rodinných podniků jsou zahlceni běžnou operativou, aktivity akademického prostředí nepovažují za důležité. Velikost zkoumaného souboru neopravňuje vyvozovat závěry o celém základním souboru rodinných podniků v ČR i vzhledem k tomu, že díky absenci statistických dat o rodinném podnikání není možno určit velikost základního souboru rodinných podniků v členění OSVČ, malé, střední a velké firmy.

Výstupy výzkumu:

Odpověď na otázku, která generace je **vlastníkem** společností, znázorňuje obrázek 18.

Obrázek 18: Která generace je vlastníkem podniku?



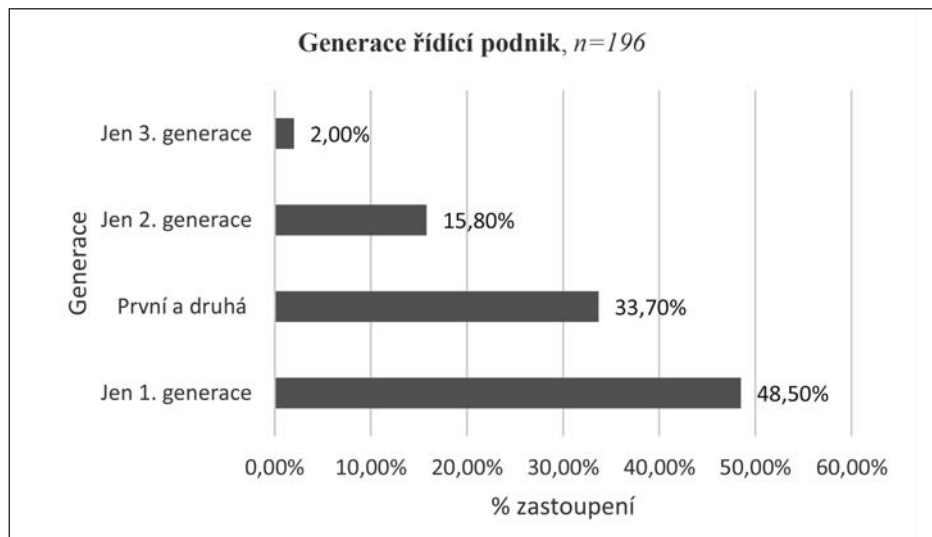
(Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016)



Procentní údaje v obrázku ukazují, že vlastníky některých podniků jsou příslušníci obou generací. **Velká většina (63,3 %) rodinných podniků je však vlastněna jen první generací, 30,1 % podniků společně vlastní první a druhá generace.**

Následující obrázek 19 znázorňuje odpovědi na otázku: Která generace **řídí** rodinný podnik?

Obrázek 19: Která generace řídí podnik?



(Zdroj: Výzkumná sonda, výstupy z programu SPSS, 2016)

Podíl jednotlivých generací na **řízení** podrobně ukazuje, že se na této činnosti ve sledovaných podnicích podílí více generací. Nejčastěji podnik řídí podle očekávání první zakladatelská generace – 48,5 %, 33,7 % sledovaných podniků společně řídí první a druhá generace, což opět potvrzuje, že proces nástupnictví probíhá. 15,8 % podniků, je řízeno již druhou generací – proces nástupnictví byl završen. Jen třetí generací je řízeno 2 % podniků.

Vyhodnocení otázky: Která generace **působí ve správních orgánech**³⁷ podniku?, přinesla následující odpověď. První generace si zachovává ve správních orgánech firmy vliv tím, že je zde zastoupena nejčastěji. Ve 35 případech je zastoupena v těchto orgánech pouze druhá generace – pravděpodobně proběhlo předání vlastnictví i vůdcovství. První a druhá generace zasedá ve správních orgánech současně ve 43 podnicích. Zastoupení 3. generace je s ohledem na 2 kladné odpovědi v šetření nevýznamné.

³⁷ Za správní orgán je považováno představenstvo a dozorčí rada. Představenstvo mělo 71 firem, dozorčí radu 42 firem.



S ohledem na relativně krátkou dobu obnovy soukromého podnikání po roce 1989 se generační návaznost v roce 2016 významněji neprosazovala. **Kumulace podnikatelských zkušeností v rámci podnikatelských rodin byla soustředěna převážně na zakladatelskou generaci podnikatelů. Cíl byl splněn, uvedené závěry svědčí ve prospěch platnosti stanovené hypotézy. Kumulace podnikatelských zkušeností v rámci podnikatelských rodin je zatím soustředěna převážně na zakladatelskou generaci podnikatelů. I když dojde k předání řízení (předání práce), zakladatelé nepředávají majetek, stále si prostřednictvím zastoupení ve správních orgánech rodinných podniků drží nad děním „dohled“.**

Dříve nebo později však budou muset řešit problém – každé nástupnictví bude konfrontováno s obtížnou otázkou: Za jakou cenu, za jakých podmínek bude rodinný podnik postoupen nastupující generaci? Cena, která bude nakonec zohledněna v transakci, stejně jako u jakéhokoli jiného ekonomického zboží, bude určena nabídkou a poptávkou.³⁸ Pokud ale budou na jednoznačné rozhodnutí o prodeji, převodu majetku rodinného podniku zástupci 2. generace příliš dlouho čekat, může se stát, že o něj přestanou mít zájem.

V České republice je poměrně častým scénářem situace, kdy je rodičův pohled následující: „Vybudoval jsem firmu, podrobně znám všechny procesy a jejich důležitost, umím firmu řídit, je to moje firma, takže si o všem rozhoduju sám. Syn je sice šikovný a obchodně zdatný, ale chybí mu můj rozhled, zkušenosti a zaujetí firmou. Je lehkovážný.“ Naproti tomu synův pohled může být následující: „Firma potřebuje vizi budoucího rozvoje, expanzi do zahraničí, rozjezd vlastní výroby. Táta mi moc nevěří a příliš velkých změn se obává.“ A nad tím vším se line ještě potomkova jistota, že mu otec firmu předá, protože „tak či tak ji nemá komu jinému dát.“ Otcův pohled je poznamenán nedůvěrou k synovi, kterého stále vnímá jako dítě a nedává mu dost samostatných příležitostí. Synův pohled je podvědomě zatížen budoucí jistotou a nemusí se tolik snažit, i když nedůvěru cítí. Táta si dle svých zkušeností myslí, že je univerzální manažer, který dělá vše od obchodu po výrobu. Ted' je tu jeho syn, který má obchodní dovednosti, pracuje s informacemi, umí shánět kontakty i v zahraničí. Už méně se ale hodí jako ten, kdo „tlačí“ provoz firmy. V důsledku rodinných vztahů se rozvoj firmy ocitá na mrtvém bodě. Bez rozumného vyřešení vztahu otec a syn se v rozhodnutí, kdo bude firmu v blízké budoucnosti řídit, nepohnou z místa. Odrazovým můstkem vpřed jsou nevyhnutelné kroky realizace strategie nástupnictví, ke kterým se musí dvojice osmělit.³⁹

³⁸ ZELLWEGER, T. *Managing the Family Business. Theory and Practice*. 1st edition. Cheltenham, UK: Edgar Elgar Publishing. 2017. 527 s. ISBN 978-1-78347-070-9, s. 192.

³⁹ KUDRNOVÁ, V. a S. SYKORA. Nástupnictví je komplikovaný proces. Jak se vypořádat s generační rošádou? 4. 9. 2015. [Cit. 2017-11-15]. Hospodářské noviny. www.idnes.cz. Dostupné z <http://byznys.ihned.cz/c1-64553760-nastupnictvi-je-komplikovany-proces-jak-se-vyporadat-s-generacni-rosadou>



2.2 Fáze nástupnictví

„Ihned nastoupit do vrcholového managementu je špatně. Nástupce by měl v rodinné firmě vždycky začít od píky.“ Libor Jungvirt, jednatel společnosti LIVA Předslavice

Největší zkouškou, před kterou stojí každý rodinný podnik, který si chce zachovat i nadále svoji kontinuitu, je mezigenerační obměna ve vedení a řízení podniku, mezigenerační předání vlastnictví. Následující text nabízí náhled na problematiku očima nejenom akademické obce, ale především majitelů – předávajících a následníků.

2.2.1 Nástupnická strategie při předání rodinného podniku rodinnému příslušníkovi

Klíčovou roli hraje vypracování fundované strategie dalšího rozvoje rodinného podnikání. Jejím základem je provedení analýzy stávající a budoucí vitality⁴⁰ podniku. Plánování nástupnického procesu lze rozdělit na tři časové dimenze:

- *Na normativní úrovni* se začíná pracovat zhruba 10 let před předpokládaným předáním vedení podniku nástupci. Vyjasňují se hodnoty, které sdílí předávající podnikatel a potenciální nástupce.
- *Na strategické úrovni* se pozornost soustřeďuje na formování strategické pozice rodinného podniku, na řídicí a právní otázky. Jde o časový horizont 3 až 5 let. Podnikatelská strategie má mít platnost přesahující datum předání vůdcovství/vlastnictví o 2 až 3 roky. To umožní dát podniku v době předání jasný směr a všem zájmovým skupinám (zákazníci, dodavatelé, zaměstnanci atd.) zajistit jistotu v očekáváních. To se může podařit jen tehdy, jestliže je strategie v této fázi dobře komunikována a všemi zúčastněnými prožívána.
- *Na operativní úrovni* s časovým horizontem několik měsíců až jeden rok se uskuteční vlastní proces předání řízení podniku nástupci. Na této úrovni je žádoucí, aby předávající podnikatel byl účasten tohoto procesu za předem dohodnutých podmínek.⁴¹

Rozdílnosti plynoucí z výběru a zapracování budoucího vedení firmy s sebou přináší různé náhledy na řešení procesu nástupnické strategie v rodinných podnicích. Bhalla a Kachaner (2015) popsali deset klíčových principů, jak uspět v nástupnické strategii. Doporučují:

- začít brzy,
- předem nastavit očekávání, filozofii a hodnoty,
- pochopit individuální a kolektivní ambice,

⁴⁰ Vitalita – „Skutečnost, že něco existuje v současnosti, aniž by to svou přítomnou existencí omezovalo svou existenci budoucí na míru, jež je nezbytně nutná, můžeme označit jako vitalitu.“ (Plamínek, 2006) V podnikatelském prostředí je potřeba, aby se jednalo o vědomé a systémové úsilí pro dlouhodobou udržitelnost. V případě rodinného podnikání se pak jedná o schopnost generačního předání systému postaveného na kvalitních vztazích. **Hodnocení vitality Vašeho rodinného podniku si můžete vyzkoušet na webové adrese <https://efis.tul.cz/rp>**

⁴¹ SEDLÁČKOVÁ, A. *Vliv rodinných vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci na chod a rozvoj malé rodinné firmy*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. 2009. 65 s. Vedoucí práce Winkler, J.



- nezávisle posoudit, co je správné pro podnikání,
- investovat do rozvoje schopností nástupce, připravit jej na vedení podniku a z něj pramenící odpovědnosti,
- definovat jasné a objektivní výběrové řízení,
- hledat kreativní způsoby managementu, které by vyhovovaly obchodním potřebám a ambicím nástupníků,
- budovat důvěryhodnost a autoritu nástupce prostřednictvím naplánovaných fází přechodu do vedoucí role,
- zajistit důstojné podmínky odchodu otce – zakladatele, matky – zakladatelky, transparentnost jejich dalších rolí v řízení rodinného podniku,
- motivovat ty nejlepší zaměstnance a posílit jejich podporu nástupníka.⁴²

Z praktického hlediska musí podnik plánovat mezigenerační předání na třech různých úrovních. Díky tomu by pak mělo mezigenerační předání úspěšně proběhnout ve všech oblastech, které mají na jeho průběh vliv. Jsou jimi:

- předání ŘÍZENÍ FIRMY – manažerských pravomocí a odpovědnosti, řešení přesunu manažerských kompetencí uvnitř rodinných podniků – ať už směrem na rodinného příslušníka nebo směrem na externího manažera,
- předání VLASTNICTVÍ (akcionářské podíly) podniku, přesun majetku v rámci rodiny, zachování jeho hodnoty a ochrana, plánování jednotlivých kroků směrem k podnikání a současně směrem k rodině jako takové. V této fázi je nutno umět odpovědět na otázky typu Kdo bude vlastnit tento podnik v budoucnu? Jak bude vlastnictví převedeno? Kdy bude vlastnictví převedeno?
- To vše s ohledem na konsensus⁴³ a zachování RODINNÉ HARMONIE.⁴⁴

Klíčem k úspěchu je proto komplexní a multidisciplinární přístup, který zohledňuje nejdůležitější okruhy procesu plánování nástupnictví. Tyto okruhy zobrazuje obrázek 20. K jeho jednotlivým aktivitám je nutno přistupovat vyrovnaně, věnovat pozornost dopadům plánovaných kroků na rodinu, na vlastnictví, na zaměstnance, na podnikání. Již v průběhu plánování se zaměřit na jasnou a otevřenou komunikaci, konkretizaci plánu změn, procesů kontroly, profesionální přístup při řešení případných problémů, nečekaných situací či reakcí zúčastněných stran. Plán musí zohledňovat i širší souvislosti a trendy ve společnosti, které mohou ovlivnit budoucí úspěch nástupníků.⁴⁵

⁴² BHALLA, V. and N. KACHANER. Succeeding with Succession Planning in Family Businesses. Bcg.perspectives. 2015. [Cit. 2017-10-10]. Dostupné z https://www.bcgperspectives.com/content/articles/leadership_talent_growth_succeeding_with_succession_planning_family_businesses/

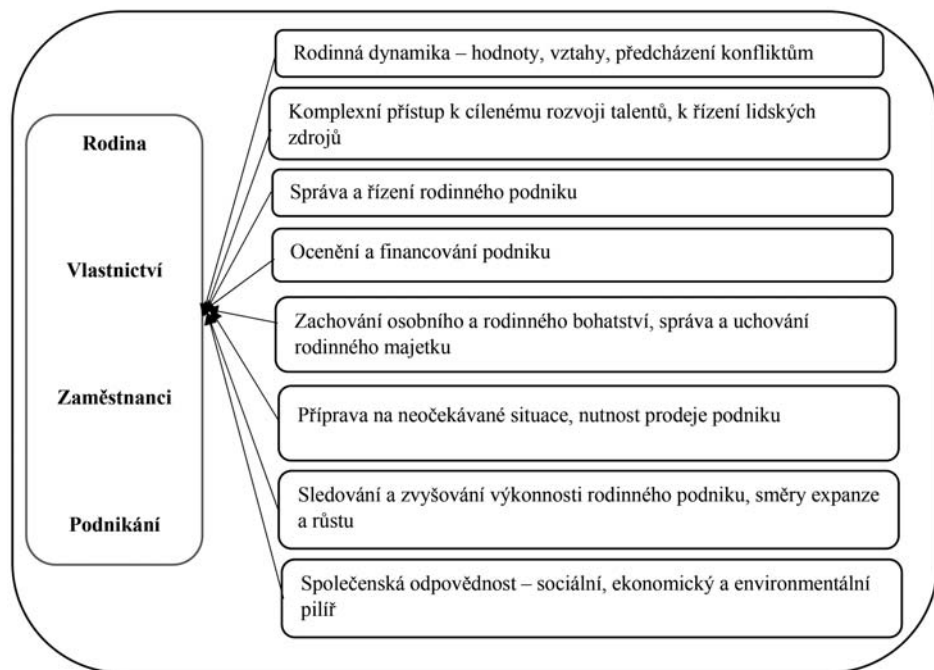
⁴³ Konsensus – shoda mínění rodinných příslušníků, obecně jakýkoliv vzájemný souhlas.

⁴⁴ HANZELKOVÁ, A. Mezinárodní výzkum strategického řízení v malých, středních a rodinných firmách. Tisková zpráva. 26. 2. 2015. [Cit. 2017-12-10]. Dostupné z <http://www.popai.cz/novinky/mezinarodni-vyzkum-strategickeho-rizeni-v-malych-strednich-a-rodinnych-firmach>

⁴⁵ Podnik a nový leader bude úspěšný pouze do té míry, nakolik se dokáže vyrovnat se změnami externího prostředí, na schopnosti je předvídat. Za aktuální změny lze považovat např. přechod od výroby ke službám, rozvoj technologií a informačních technologií – Průmysl 4.0, přechod ke znalostním podnikům, globalizaci, změnu demografické situace, změnu od direktivního řízení první generací na řízení participativní v druhé a dalších generacích atd. (Legnerová, 2015).



Obrazek 20: Okruhy procesu plánování nástupnictví



(Zdroj: zpracováno autorkou dle SEIDL, T. *Plánování nástupnictví*. Praha: AMSP ČR, Interní materiál Deloitte Private. 2015. 38 s.)

O průběhu (plánu) předání řízení podniku by měla rozhodnout rodinná rada, na jednotlivé kroky plnění plánu nástupnické strategie by mělo dohlížet představenstvo nebo k tomu určená skupina rodinných příslušníků či nerodinných manažerů. Zodpovědnost za vypracování a realizaci plánu nástupnictví leží na majitelích, kteří firmu důkladně znají a uvědomují si její potenciál i omezení. Analýze optimálních aspektů následnictví by se měla podrobit nejenom rodina, podnikatel a nástupce,⁴⁶ ale též celý podnik. Tvorbě plánu by měla předcházet diskuse, která přinese odpovědi na otázky typu:

- V jaké oblasti podnikání a na jakém trhu by měl být rodinný podnik úspěšný?
- Jaké jsou strategické cíle rodinného podniku na následujících 10 let?
- Co je třeba změnit, aby bylo dosaženo strategických cílů?
- Co je očekáváno od nástupce a jaká jsou očekávání nástupce?
- Jaké dovednosti, zkušenosti, znalosti, schopnosti a odbornost musí mít optimální budoucí leader?

⁴⁶ Profesionální firmy doporučují strukturovaný rozhovor s vlastníkem i s nástupníkem, řízený profesionálním psychologem, na jehož základech lze vyhodnotit připravenost na mezigenerační předání.



- Kdo ze současných rodinných příslušníků má nejlepší talent, schopnosti a rozvojový potenciál úspěšně vést rodinný podnik k budoucí prosperitě?
- Jak bude zajištěn potřebný objem finančních prostředků pro období penze předávajícího?
- Bude při řízení nástupnické strategie využita poradenská společnost? V jakém rozsahu?
- Jak budou reagovat na nástupníka stávající zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé?
- A další otázky ve vztahu k internímu a externímu prostředí, ve kterém rodinný podnik podniká.

Na výše uvedené otázky by měl odpovědět **písemný dokument – plán nástupnické strategie**. Tabulka 10 uvádí cíle a výstupy zjednodušeného přístupu k plánování nástupnické strategie.

Tabulka 10: Zjednodušený přístup k plánování nástupnické strategie

Fáze 1 – příprava plánu	Fáze 2 – identifikace talentů, implementace plánu	Fáze 3 – monitoring programu nástupnictví a mobilizace nástupců
<p>Cílem je v úzké spolupráci s vedením a majiteli uchopit celkovou business strategii rodinného podnikání a propojit ji s požadavky na lídry. Je nutno zohlednit rodinné vize, dynamiku, vztahy, představy, schopnosti atd.</p> <p>Výstupem je identifikace klíčových/kritických pracovních pozic a rolí, definice kritérií a metrik pro hodnocení potenciálu a schopností, zkušeností, znalostí budoucího vedení, formulace časového a věcného průběhu nástupnictví.</p>	<p>Cílem je validace zdrojů nástupců, jejich identifikace, ohodnocení a příprava aktivit plánů pro řízený rozvoj vybraných nástupců pro klíčové pozice ve firmě.</p> <p>Výstupem je seznam potenciálních nástupců na klíčové pozice v podniku a rozvojové plány, pomocí kterých budou nástupci kontinuálně připravováni na svoji budoucí roli v podniku, včetně časového a věcného průběhu nástupnictví.</p>	<p>Cílem je měření a přizpůsobování rozvojových aktivit podle potřeb a možností jednotlivců a dlouhodobé monitorování efektivity programu nástupnictví.</p> <p>Výstupem je příprava a využití cílených strategií růstu podle zkušeností a kapacit jednotlivých nástupců a jejich kontinuální přizpůsobování podle měnících se požadavků trhu a rodinného podnikání.</p>

(Zdroj: zpracováno autorkou dle SEIDL, T. Plánování nástupnictví. Praha: AMSP ČR, Interní materiál Deloitte Private. 2015. 38 s.)

Postup při tvorbě písemného plánu nástupnictví lze charakterizovat popisem jeho jednotlivých kroků:

1. krokem plánu nástupnické strategie ve vztahu k lidským zdrojům je segmentace pracovní síly, která umožní strukturovaný přístup k identifikaci klíčových pracovních pozic a rolí v rodinném podniku. Pro výběr nástupce je důležitý i potenciál pro jeho další osobní růst i pro růst podniku. Velkou výzvou pro každého nástupce je prokázat své kvality a prezentovat oblasti, ve kterých bude předchůdce následovat a které bude dále rozvíjet.



2. krokem je vytvoření jednotného formátu (metrik) pro hodnocení, jehož cílem je komunikace možností kariéřního růstu, motivace nástupců a náměty pro rozvoj jejich potenciálu pro budoucí roli.
3. krokem je **příprava individuálních plánů** rozvoje budoucích nástupců. Plán by měl zahrnovat předpokládané datum zahájení a ukončení konkrétní aktivity, očekávanou finanční a časovou náročnost konkrétních aktivit. Finanční náklady jsou uvedeny proto, aby si budoucí následník uvědomil, že do něj firma investuje a logicky očekává návratnost vloženého kapitálu – příklad individuálního plánu profesního rozvoje nástupce viz tabulka 11.

Tabulka 11: Individuální plán rozvoje nástupce

Aktivita	Datum zahájení	Odpovědnost	Datum ukončení	Finanční Náklady	Časová náročnost
Bakalářské studium	10. 9. 2015	Jiří ml., primárně Jiří st., kontrola	Červen 2018	Školné 150 000 Kč Ubytování a stravné 140 000 Kč Ostatní náklady (učebnice, kapesné apod.) 80 000 Kč	3 roky
Prázdninová jazyková škola Vancouver English Center	Červenec 2016	Jiří ml., primárně	Srpen 2016	Náklady na studium 80 000 Kč Letenka 15 000 Kč Ubytování, stravování 40 000 Kč	2 měsíce
Magisterské studium	Září 2018	Jiří ml., primárně Jiří st., kontrola	Červen 2020	Školné 110 000 Kč Ubytování a stravné 90 000 Kč Ostatní náklady (učebnice, kapesné apod.) 60 000 Kč	2 roky
Praxe v zahraniční firmě	Červenec 2020	Jiří ml., primárně	Červenec 2021	Letenka 40 000 Kč	1 rok
Atd., další aktivita					

(Zdroj: vlastní zpracování, 2017)



Příklady aktivit vedoucích k posílení dovedností nástupců jsou následující:

- Posilování a budování zkušeností pomocí strategických, náročných, projektových záměrů.
- Stáž nástupce v zahraničí, u konkurentů, MBA programy, absolvování výukového programu.⁴⁷
- Dlouhodobé stínování majitele, koučink, paralelní fungování nástupce a předávajícího.
- Propojení rozvoje a požadavků na výkon s adekvátní motivací a odměňováním (podíl na zisku ...).
- Plánování průběhu předávací fáze.
- Rotace mezi jednotlivými útvary.
- Účast na poradách vedení, spoluúčast při tvorbě plánů (marketingový, obchodní a další).
- Mentoring externím členem vedení nebo jiným podnikatelem mimo organizaci.
- Řízení útvaru / divize včetně finanční odpovědnosti.

Příklad z praxe – řízení nástupnické strategie v rodinném podniku LIKO-S

...Rozjet podnik, rozvinout ho a vydělat peníze, to není až tak obtížné. Ale dát tomu genetickou výbavu, tedy aby to bylo trvalé, aby tam byly určité hodnoty a firma nesloužila jen jako mašina na peníze, to je skutečná výzva. Jelikož nám do firmy nastoupila druhá generace, snažíme se ji zorganizovat tak, aby vyhovovala jim. Naši potomci musejí pro firmu pracovat jako budoucí majitelé, a zároveň je jejich úkolem převést ji na další generace ...říká majitel firmy Libor Musil.⁴⁸

Dle Libora Musila – zakladatele a generálního ředitele – je na rodičích, aby firmu dětem předali ve struktuře, která bude odpovídat novému obsazení. Musí ji přetvořit tak, aby vyhovovala dětem, ne zakladatelům. Realizuje přechod na holdingové uspořádání proto, aby předešel případným důsledkům chyb svých nástupců, aby zajistil bezpečnost zdrojů a prokázal zodpovědnost vůči zaměstnancům i dodavatelům. Proto dne 2. 9. 2015 byla zapsána do Obchodního rejstříku firma LIKO-S holding, a.s., ve které jsou členy představenstva Ing. Libor Musil – zakladatel, Ing. Jana Musilová – zakladatelka, Hana Williams Musilová – dcera, Jan Musil – syn.

Syn Jan Musil začal ve firmě pracovat po návratu ze střední školy v Anglii. Je hrdý na to, co se jeho rodičům podařilo vybudovat a zároveň cítí zodpovědnost vůči zaměstnancům. Začal pracovat jako asistent v obchodním oddělení, pak jako samostatný obchodní zástupce pro severozápadní Čechy. Na půl roku „sí odskočil“ jako manažer do výroby. Následovala praxe na rakouském trhu, poslední rok pracoval jako vedoucí exportu v divizi interiéry, měl na starosti marketing a vývoj produktu, hospodařil s poměrně velkým budgetem. Nyní se propracoval na pozici výrobního ředitele. Průběžně se vzdělává.

⁴⁷ Např. IMD Business School ve Švýcarsku nabízí čtyřtýdenní modulární program zaměřený na specifika řízení rodinných firem. Více viz <http://www.imd.org/>.

⁴⁸ Ceskainovace.cz. Libor Musil: I kdybych třeba čistil záchody, dělal bych to s vášní. [Cit. 2017-05-08]. Dostupné z <http://www.ceskainovace.cz/cz/pribehy/vsechny-pribehy/620-libor-musil-i-kdybych-treba-cistil-zachody-delal-bych-to-s-vasni>



Dcera Hanka je o pět let starší, před dvěma lety se vrátila po několika letech působení v USA i s manželem, který je z Jamajky a na Floridě řídil hotel o 2500 zaměstnancích. Dcera prochází jednotlivými divizemi, seznamuje se s provozem, stínuje matku zakladatelku, která ve firmě zodpovídá za řízení lidských zdrojů. Hanka se učí vést pracovní pohovory, odhadovat lidi, komunikovat s manažery, řešit problémy uvnitř týmu. Přinesla s sebou hodně inovativních nápadů, jak řídit HR oddělení. Poslední dobou si chce zkusit věst i výrobu, postupně se jí učí. Její manžel bude logicky zodpovídat za americký trh – momentálně se soustředí hlavně na studium češtiny a je zaměstnán v útvaru inovací.

V jaké fázi se pomyslné generační předávání žezla nachází? „Do společné práce členů rodiny se kromě profesionálních povinností promítají i emoce, které patří k rodinnému životu. Na jedné straně musí mít firma šéfa, na druhé straně nemůžete z této pozice jednat se členy rodiny,“ říká majitel a připouští, že je to velmi náročné na způsob komunikace. Něco jiného je totiž řešit rodinné problémy a něco jiného je třeba před profesionálními manažery řešit neplnění úkolu členem rodiny. „Všichni se postupně učíme. Na řešení sporných záležitostí máme takzvanou rodinnou radu, kde můžeme otevřeně mluvit o všech problémech mezi námi. Při takovém jednání musí dojít ke shodě, v každé situaci je třeba najít společné řešení a nic nesmí zůstat pod stolem.“ Připomíná však i pozitiva: „Je to pěkný pocit, když ráno vidíte své děti, jak makají a pomáhají mně a manželce řešit problémy, na které jsme dlouhá léta často byli sami. Celé roky jsme sledovali, jak vedle nás rostou talentovaní manažeři a nyní totéž můžeme sledovat u našich potomků.“

Liboru Musilovi se podařilo děti do podnikání zapojit včas a probudit u nich o firmu zájem. „V nástupu potomků do firmy je několik obecných etap, kterými procházejí. Nejdříve je příprava. Do tohoto období patří vedle vhodné školy i získání praxe ve vlastní firmě nebo někde jinde,“ osvětluje Libor Musil. Potom přijde doba, kdy potomek dostane ve firmě nějakou funkci. Rodiče a děti tudíž pracují ve společnosti po nějakou dobu společně. Generace si předávají zkušenosti, management se připravuje na novou strukturu a vedení firmy. „Pokud to sedne, je možné předat nejdříve vedení a po čase vlastnictví. Myslím, že je dobré to udělat relativně brzy. To proto, aby děti mohly růst na svých chybách a dokázaly se s nimi vypořádat, pokud jsou mladí, nejlépe do věku třiceti let,“ dodává Libor Musil.⁴⁹

V roce 2017 chce podnik investovat do svého rozvoje v Česku cca 50 miliónů korun, dalších 20 miliónů v Indii. Původně majitel plánoval, že byznys v Indii bude řídit s manželkou, nástupníci zůstanou v Čechách, aby měli větší prostor pro uplatnění svých manažerských schopností. Teď svůj pohled přehodnotil – provoz v Indii bude řídit syn, aby si vybudoval od začátku něco svého. Datum předání stěžejních funkcí nebo majetku dosud nebyl stanoven. Předání připomíná schody – zakladatelé sestupují, nástupníci vystupují.

⁴⁹ www.lidovky.cz. Generace lenochů a strašpytlů? Dětem se nechce pracovat v rodinných firmách. 20. 5. 2015. [Cit. 2017-10-08]. Dostupné z http://www.lidovky.cz/generace-lenochu-a-starspytlu-detem-se-nechce-pracovat-v-rodinnych-firmach-1ty-/lide.aspx?c=A150919_161435_lide_ELE



Obrázek 21: Rodina Musilova



(Zdroj: www.lidovky.cz. Generace lenochů a strašpytlů? Dětem se nechce pracovat v rodinných firmách. 20. 5. 2015. [Cit. 2017-05-08]. Dostupné z http://www.lidovky.cz/generace-lenochu-a-starspytlu-detem-se-nechce-pracovat-v-rodinnych-firmach-1ty-llide.aspx?c=A150919_161435_lide_ELE)

2.2.2 Hledání a příprava nástupce

Výběr nástupce by měl být chápán jako komplexní záležitost. V úvahu připadají jak znalosti, dovednosti, právo na posloupnost nástupce, tak nejlepší důvody pro chod podniku. Nemělo by převažovat emociální hledisko „někdo z rodiny“, ale hledisko racionální „pro podnik“. Toto zcela racionální hledisko „pro podnik“ vyzdvihl na konferenci Rodinné firmy na rozcestí Jahoda st. ze společnosti Emco, řekl: „70 % jsem si nechal, syn (nástupce) dostal 20 % a každá z dcer po 5 %. I když dcera s tím nesouhlasí, respektuje to (starší dcera, která žije nyní v Řecku). Druhá dcera (mladší) studuje a je ještě mladá. Udělal jsem to, co bylo v daném čase nejlepší pro firmu.“ Hledáním svého nástupce by se měl majitel podniku velmi pečlivě zabývat, a to s dostatečným předstihem. V úvahu lze brát nástupce:

- který je členem nejbližší rodiny, např. dcera, syn, mladší manžel/ka,
- více členů dohromady, např. syn a dcera,
- který je členem širší rodiny, např. neteř, synovec, sestra, bratr, švagrová, švagr,
- členové nejbližší a nejširší rodiny, např. syn a sestra zakladatele,
- který je zaměstnancem firmy,
- externí manažer.

Pokud není na „výběr“, připadá v úvahu prodej firmy, ukončení činnosti firmy.



Příprava nástupce

Pokud si majitel rodinného podniku vybere svého nástupce, přechází společnost do další fáze, a to na přípravu nástupce na její převzetí. Přípravu nástupce je možné rozdělit do jednotlivých kroků – fází:

1. Fáze testovací – jestli na to má, rozhodnutí jestli vůbec.
 2. Fáze adaptační – zapracovávání nástupce pod vedením.
 3. Fáze operativní – plnění jednotlivých úkolů.
 4. Fáze převzetí.
- **Ve fázi testovací** se nástupce seznamuje s denní operativou podniku, zaměstnanci, zajímá se o vztahy na pracovišti. Dochází zde ke konfrontaci představ nástupce a reality. Předávající i nástupce mají odlišné představy o vedení a správě podniku. Problémy mohou nastat i se zaměstnanci, kteří nebudou respektovat nástupce. Jeho příchod bude zcela jistě zásahem do zavedeného chodu podniku a nemusí být vždy nutně akceptován. Po „otestování“ podniku, jeho chodu, seznámení se se zaměstnanci, přejde nástupce do fáze adaptační.
 - **Ve fázi adaptační** je nástupce pod dohledem / mentoringem / koučinkem zakladatele nebo kompetentních pracovníků. Je žádoucí, aby nástupce postupně „prošel od zdola nahoru“. Zúčastňuje se celé řady in-house trainingů, meetingů, podílí se na reportingu. V této fázi dochází k identifikování nedostatků, nebo se naopak u nástupce projeví nové, dosud skryté silné stránky, vlohy. Tímto „vzestupem“ získá kontakt s realitou v podniku. Další možností je stáž v cizí firmě, doplnění studia cizích jazyků, účetnictví, manažerských kurzů atd. Nástupce by měl být v této fázi schopen zvládat jednodušší úkoly. Dále se od něho očekává iniciativa, která má vést k jeho zlepšování, ale i k zavádění dílčích inovací v jím řízených útvarech. Tímto prokazuje zaujatost a znalost operativy podniku.
 - **V operativní fázi** nástupce začíná být pověřován samostatnými úkoly, které může i sám iniciovat. Podněty k inovacím získává na základě stáží a dalšího vzdělávání, reaguje na trendy v odvětví, na znalost potřeb a požadavků zákazníků, na kroky konkurence. Nástupce může využít vazeb a kontaktů získaných praxí, studiem. Účastní se strategického řízení podniku, jedná s obchodními partnery, je začleňován do statutárních orgánů podniku.
 - **Fáze převzetí** – nástupce je schopen převzít firmu. Jsou jasně dány budoucí role jak nástupce, tak předávajícího.

Obrázek 22: Fáze přípravy předání u nástupce



(Zdroj: vlastní zpracování)



Příprava předávajícího

Je zcela evidentní, že v případě českých podnikatelů, kteří své podniky většinou vybudovali z ničeho, se jedná o velmi silné osobnosti, zvyklé autoritativně rozhodovat a řídit. Proto pro řadu z nich může být těžké se zcela odloučit od vedení svých podniků. Zákonitě je jedním z prvních a podstatných kroků pro úspěšné předání podniku práce majitele na vlastním přístupu a očekávání. Se kterou z níže uvedených kategorií se předávající ztotožňuje?

- „*Budovatel*“ – osoba, která je velmi aktivní, neustále plánuje a pracuje, ale je realista a zná své limity. Dokáže nástupnictví akceptovat.
- „*Pan Nenahraditelný*“ – podnikatel, který může být jinak skvělý manažer a stratég, ale bohužel nedokáže akceptovat skutečnost, že by někdo jiný měl či mohl podnik vést (natož pak vést lépe).
- „*Podporovatel*“ – podnikatel, který si je vědom toho, že nástupce musí mít možnost nebo spíše právo podnik řídit samostatně a takto k nástupci přistupuje. Je však k dispozici pro případnou radu a kritický názor.
- „*Stratég*“ – podnikatel, který je na jednu stranu pečlivý a stržlivý ve svém plánování, na stranu druhou je však málo důvěřivý vůči ostatním. Plánuje samostatně a chce si vše ideálně sám důkladně připravit a předat až ve chvíli, když má ve svého nástupce maximální důvěru a je přesvědčen, že to sám nezvládne lépe (což může trvat mnoho let).

Zakladatel by si měl v první fázi pokládat otázky o budoucím osudu svého podniku, mezi kterými by neměly chybět následující:

- Jaká je má vize ohledně budoucnosti podniku? Chci podnik udržet v rodině / chci jej prodat? Proč?
- Jak vidím sám sebe? Jak mne hodnotí kolegové/rodina/partneři /zaměstnanci?
- Jaké (mé) vlastnosti mi pomohly vybudovat úspěšný podnik?
- Jaké jsou hodnoty či principy, na kterých jsem budoval podnik?
- Jaký chci mít vliv na řízení / vedení podniku po „předání“?
- Jsem připraven nástupci pomáhat a podporovat jej?
- Čím chci být pro podnik (a rodinu) nápomocný po předání?
- Čemu se chci věnovat po předání?
- Jak si představuji své finanční zabezpečení po předání podniku (jak jsem zabezpečen)?
- Jak si představuji nástupce? Budu jej schopen akceptovat, předat mu moc a vlastnictví?

Zakladatel by si měl vyhotovit vlastní seznam otázek a sám si na ně pravdivě odpovědět. Následně by buď sám či s osobami, kterým důvěřuje a váží si jich pro jejich osobní a odborné vlastnosti, měl odpovědi na tento první set otázek vyhodnotit. Jako za zcela zásadní lze označit odpověď na otázku ohledně budoucího působení majitele (po zdárném předání). Na jednu stranu je totiž (z manažerského hlediska) důležité, aby nový generální ředitel opravdu mohl podnik řídit, na druhou stranu by pro podnik byla velká škoda, aby přišel o kontakt s osobou zkušenou a uznávanou, jakou zakladatel podniku bývá. **Pokud dojde k vnitřnímu**

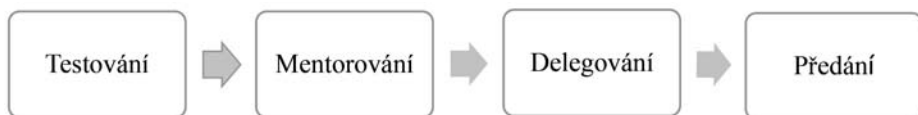


přesvědčení, že opravdu podnik předat chce a že jej předá nástupci z rodinných řad, pak je možno celý projekt zahájit.⁵⁰

U předávajícího bude probíhat:

1. Fáze testovací, zjišťovací – komu firmu předat.
 2. Fáze mentorování – vedení nástupce.
 3. Fáze delegování – úkolů, odpovědností na nástupce.
 4. Fáze předání.
- **Při fázi testovací** (ovšem za předpokladu, že nástupce je vybrán a souhlasí) předávající zjišťuje, monitoruje, ujišťuje se, radí se o tom, zda se rozhodl správně. Důležité je, aby si jak předávající, tak nástupce „sedli“ i lidsky, aby našli společnou řeč, otevřeně spolu o všem komunikovali. Pokud se jedná o rodinného příslušníka, je nutný pohled „já jsem profesionál, ty jsi profesionál“.
 - **Ve fázi mentorování** – předávající dohlíží na chování, jednání nástupce v podniku. Monitoruje a kriticky vyhodnocuje zadané úkoly za spoluúčasti své nebo kompetentního zaměstnance. Zaměřuje se na znalosti a vědomosti, které nástupce získal v rámci svého vzdělávání. Jednání, obchodních kontraktů a schůzek se účastní oba.
 - **Fáze delegování** předpokládá, že nástupce je vybrán, „má na to“ a obstál v „testovacím procesu“. Má doplněné vzdělání, absolvoval praxi nebo zahraniční stáž v jiné společnosti. Předávající deleguje povinnosti, úkoly. V případě, že nástupce navrhuje nová řešení, je zodpovědný za jejich efektivitu, umí si je obhájit relevantní argumentací, „řečí čísel“ se předávající smíří / respektuje skutečnost, že některé procesy lze dělat i jinak.
 - **Fáze předání** – podnik je předán, ale zároveň musí být již „aktivován“ nový život, úkol, program, činnost pro zakladatele.⁵¹

Obrázek 23: Fáze přípravy předání u předávajícího



(Zdroj: vlastní zpracování)

Předání podniku se dá považovat za úspěšné, pokud je zajištěna úspěšná existence a další růst rodinného podniku.

⁵⁰ SERVUS, S. Předání rodinné firmy jako projekt – osoba první – majitel. 7. 3. 2016. [Cit. 2017-06-08] Dostupné z <http://www.majitelefirem.cz/predani-rodinne-firmy-jako-projekt-osoba-prvni-majitel-2/>

⁵¹ TOMÁŠKOVÁ, A. *Rodinné podnikání, řízení nástupnické strategie*. Diplomová práce. Praha: VŠFS, a.s. 2017. Vedoucí práce Břečková, P.

**Příběh předání rodinného podniku TIMO – největšího výrobce spodního prádla v České republice**

U počátků byla jejich maminka Jitka Kalivodová. Výrobě spodního prádla se věnovala ještě před rokem 1989 ve státním podniku Triola. Již tehdy brala obě dcery do podniku na brigády, později je zapojila i do dění v již zprivatizované firmě.

Hospodářské noviny (dále jen HN): V roce 2002 jste Timo od obchodních partnerů odkoupila a stala se jediným vlastníkem. Jak k tomu došlo? Jitka Kalivodová: Prodej proběhl v době, kdy firma byla v obrovských ztrátách. Nebylo jasné, zda přežije nápor konkurence. Timo mělo tehdy tak mizivou tržní hodnotu, že se partneři vypořádali jen formou několika platů. Byli rádi, že mají druhý den po prodeji klid. Já ten závod v roce 1972 najížděla, takže pro mě to byla srdeční záležitost. Navíc jsem firmu chtěla budovat pro svoje dcery – tehdy končily střední školy.

HN: Jak jste dcery přesvědčila, aby se do budování Tima zapojily? Dostaly to prostě příkazem. Obě vystudovaly VŠE a bylo jasné, že po škole nastoupí v Timu. Ve firmě zpočátku vládly socialistické manýry a já chtěla, aby dcery přivedly trochu svěží atmosféry.

HN: Jak vy jste vnímala maminčin příkaz nastoupit v Timu? Terezie Trusinová: Během mého studia VŠE se otevřely hranice a já vydělávala slušné peníze na brigádách v zahraničí. V Timu mi nabídli výplatu osm tisíc měsíčně a nástup na směnu v 5.45 ráno. Jediné, co mě přesvědčilo, byl fakt, že jsem jako mladá holka po škole mohla spoluovlivňovat strategii směřování podniku. V jiných firmách bych takové pravomoce nejspíš nedostala.

HN: Jakou strategii jste zvolila pro začleňování dcer do rodinného podniku? Terezie dostala bílý plášť, balík nastříhaných podprsenek a šla si sednout ke stroji. Mistrovým jsem zakázala, aby ostatním řekly, kdo je. Takhle se nejlépe seznámila s provozem.

HN: A co boření socialistických manýrů? Když se muselo začít šetřit, byly to dcery, které přišly s nepopulárními opatřeními. Terezie počkala, až odjede na dovolenou do Egypta a zrušila závodní jídelnu, do které jsem ráda chodila. Zaměstnanci čekali, až se vrátím, a doufali, že uvedu vše do původního stavu. Já jsem ale proti ní nešla, věřila jsem, že to má vše dobře spočítané. Podobně zrušila dcera vrátnici, ze které mě ráno vždy telefonicky budili.

HN: Před dvěma lety jste oslavila sedmdesátku. Co to znamenalo pro firmu? Zůstala jsem jednatelkou a firemní podíly rozdělila dcerám napůl. Zavolala jsem si dcery k sobě a řekla, dámy, padesát na padesát. Jenže to je ta nejhorší varianta, kterou může podnikatel zvolit. Dcery si do smlouvy ale daly mechanismus, který umožní řešení, kdyby došlo k patové situaci. Každá může svůj podíl druhé odprodat za přesně



stanovených podmínek. „Měly jsme obrovský elán a pocit, že můžeme hory přenášet a skály lámat. A přestože jsme už ve firmě pracovaly, netušily jsme, co si na sebe bereme,“ vzpomíná na podnikatelské začátky Terezie Trusinová.

HN: Jak se podniká v jedné firmě s vlastní matkou? Kdo chce vidět svého rodiče každý den i ve 40 letech? Udržet dobré vztahy v rodinné firmě je velice těžké. Často máte chuť zavřít za sebou dveře a utéct. Jenže nechcete o rodinu přijít, a navíc máte odpovědnost vůči majetku, takže se vrátíte. Problém naší generace je v tom, že jsme neměli kde čerpat zkušenosti, jak mají rodinné firmy fungovat. Nemohla jsem k nikomu zajít a zeptat se, jak to dělal on. Nakonec jsem našla inspiraci v memoárech byznysmenů.

HN: Nyní máte sama děti v předpubertálním věku. Plánujete je vodit do firmy, jako to dělala s vámi vaše matka? Přemýšlela jsem nad tím, ale zatím je do byznysu nevtahuji. Nevím, jestli jim to chci udělat. Jde totiž o vlak, do kterého naskočíte, ale už nemůžete vyskočit. Nemůžu si říci, že mě to zrovna teď nenaplnuje, a odjet na rok pryč. A stejně to budou mít oni. Na druhou stranu si myslím, že by bylo správné je do firmy přivést. Děláme to pro ně. „Rozhodně zůstaneme dál rodinným podnikem,“ říkají sestry jednohlasně. A to i přesto, že mají jen syny.⁵²

Obrázek 24: Tváře rodinného podniku TIMO



(Zdroj: ihned.cz. Vztah sester se zlepšil, když převzaly rodinnou firmu. 1. 12. 2014. [Cit. 2017-06-08]. Dostupné z <http://archiv.ihned.cz/c1-63194250-serial-hn-vztah-sester-se-zlepsil-kdyz-prevzaly-rodinnou-firmu>)

⁵² Ihned.cz. Jitka Kalivodová a Terezie Trusinová: Mé dcery dostaly výrobu podprsenek příkazem. 15. 4. 2013. [Cit. 2017-05-08]. Dostupné z <https://archiv.ihned.cz/c1-59691610-jitka-kalivodova-a-terezie-trusinova-me-dcery-dostaly-vyrodu-podprsenek-prikazem>



2.2.3 Sestavení rodinné ústavy

„Nejsvětější inkoust je spolehlivější než nejvýkonnější paměti.“

Konfucius

Úspěšné rodiny, zejména ty, které společně podnikají a mají společné finanční bohatství, mohou být směle nazývány „malými zeměmi“. Stejně jako země, které potřebují mít svá vlastní pevná pravidla – ústavu a zákony, tak i rodinný podnik pro případ jistoty, zázemí a vzájemné pospolitosti, pro společné soužití v harmonii, které ústí ve společný úspěch, musí mít jasně deklarovaná pravidla. Tato pravidla nesmí dovolit vybočení. Rodinná ústava má stanovit **spravedlivý proces vytváření společných rozhodnutí**. Je rozhodovacím nástrojem, který má pomoci rodině zůstat pohromadě, má umožnit úspěšný převod bohatství a vytvořené hodnoty na další generace. Součástí rodinné ústavy by měla být **formulace vize – kam je budoucnost podniku směřována** (odvětví podnikání, směr expanze na zahraniční trhy, rozšíření výrobních a prodejních aktivit apod.), **mise** (co podnik přináší rodinným příslušníkům, zákazníkům, zaměstnancům, svému okolí) a **hodnoty rodiny** postavené na důležitých zásadách, které jsou hodny přechodu a přenosu na další generace.⁵³ Součástí „rodinného ústavního pořádku“ může být i listina obsahující pravomoci a odpovědnosti jednotlivých členů, složení a roli rodinné rady. **Rodinná rada** by se měla aktivně podílet na vzdělávacím procesu, hrát roli mediátora při urovnávání případných konfliktů, sporů v rámci rodiny.

Příklad textu prohlášení o poslání rodinného holdingu:

Záměrem naší rodiny je rozvíjet lidský, intelektuální a finanční kapitál našich členů s cílem podporovat hledání smyslu života každého jednotlivce, upevňovat soudržnost jak v rámci jedné generace, tak napříč generacemi. Abychom rozvíjeli lidský, intelektuální a finanční kapitál členů naší rodiny, budeme neustále usilovat o dosažení následujícího:

- Podpora svobody členů rodiny – i pokud jde o výběr jejich celoživotní práce a účasti v rodinných aktivitách.
- Zachování rodinných finančních zdrojů, abychom členům rodiny poskytli příležitost dosáhnout svých rodinných snů a zvýšit rodinný kapitál.
- Odpovědnost v oblasti dobročinnosti a práce ve prospěch společnosti.
- Podpora celoživotního vzdělávání a růstu jednotlivých členů i rodiny jako celku.
- Aktivní přístup k životu.
- Vytvoření takového prostředí, v němž členové rodiny umí naslouchat a dovedou chápat pocity a představy druhých.
- Sdělování a sdílení hodnot a přesvědčení, jimiž se v životě řídíme.⁵⁴

⁵³ Familylegacyasia.com. Family Legacy Asia: Transforming the relationship between Family and Enterprise 2013. [Cit. 2017-06-08]. Dostupné z: http://www.familylegacyasia.com/whitepaper_pdf/Overview%20of%20how%20to%20craft%20a%20family%20constitution.pdf

⁵⁴ MARTEL, J. *Rodinné firmy na rozcestí, jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2017. 240 s. ISBN 978-80-271-0332-4.



Proč mít rodinnou ústavu? Jaké jsou její výhody? Jaké výhody přináší samotná tvorba textu rodinné ústavy? Dalo by se říci, tento proces je důležitější než písemné vyhotovení samotné ústavy. Komunikace nad obsahem může posílit rodinná pouta a celistvost rodiny, „přitáhnout“ do dění i vzdálenější členy, kteří dosud hráli roli víceméně pasivní. Diskuse přispívá ke zlepšení rodinné komunikace na rodinném brainstormingu, nutí rodinné příslušníky přemýšlet, rozvíjet a generovat nové komunikační dovednosti, argumentovat svá tvrzení, zbavuje je ostychu. Zlepšuje úroveň individuálního sebeuvědomění mezi jednotlivými členy rodiny, iniciuje a podněcuje příležitosti pro utváření plánů do budoucnosti (neměla by se jenom ohlížet zpět).

Neformální diskuse by se měli účastnit rodinní příslušníci zapojení do každodenního chodu podniku i ti, kteří jsou dosud neaktivní, popř. přizvaní odborníci. Různost názorů a postojů pomáhá definovat různé role, které existují v rámci rodinného podniku, specifikuje hranice a mantinely mezi rodinnými problémy, problémy s vlastnickými otázkami a otázkami řízení. Dalším plus bodem pro rodinnou ústavu je možná participace členů rodiny na parametrech, které musí splňovat členové představenstva, dozorčí rady, vedení atd. Výsledkem procesu by mělo být i poznání, zda příští generace rodinných příslušníků bude schopna pracovat společně nebo ne, zda bude schopna si vzájemně naslouchat a respektovat se. Mezi **nevýhody** vznikající při procesu vytváření rodinné ústavy lze zařadit neochotu, nezájem a ostych členů rodiny cokoliv „sepisovat“. Rodinná ústava dosud není v České republice příliš častým instrumentem řízení – zakladatelská generace ji nepotřebovala, ale s rozrůstajícím se počtem členů rodiny nabývá stanovení pravidel na důležitosti.

Jaké jsou **výhody** již **napsané** ústavy? Poskytuje rodině zakotvená pravidla, pevný, stabilní rámec a hranice pro vytváření společných rozhodnutí. Jasně dané role eliminují vznik konfliktů, protože ústava popisuje procesy spojené s projednáváním případných konfliktů. Rodiny, které mají pevně daný postup při řešení nejasností či rozporů, mají větší šanci, že krizová období ustojí. Ústava pomáhá udržovat vlastnictví – klíčovým úkolem by mělo být jasné definování majetku, jeho struktury, portfolia, % podílu konkrétních členů rodiny na majetku či na zisku. V rodinném podniku, vzhledem k úzké provázanosti a faktické neoddělitelnosti rodiny, byznysu a vlastnictví, jsou jasné deklarovaná pravidla často jedinou cestou, která umožní realizovat obtížná rozhodnutí. Ústava by měla pomáhat udržet rodinný klid a harmonii, zachovávat příznivé a pozitivní vztahy v rodině, chránit, ctít a přenášet rodinné tradice.

Sepsaná pravidla mohou skrývat i úskalí a potenciální negativa. Za **nevýhodu napsané** ústavy, pevně stanovených pravidel vyžadující jejich dodržování, lze zařadit zároveň spoutanost a svázanost. Zaměstnanci – členové rodiny mohou mít už dopředu určitou averzi a nechuť být spojováni s rodinnými pravidly, rodinným řádem, i když z nich pro ně mohou plynout mnohé výhody, pozitiva a prestiž. Z minulosti lze vzpomenout řadu příkladů omezení rodinným protokolem.⁵⁵ Ovšem to se jednalo o pravidla rodinná – směřovaná do rodiny pro rodinný život, ale rodinná ústava by měla být primárně směřována do byznysu, tam určovat pravidla hry a nastavit mantinely.

⁵⁵ Pravidly a protokoly se bezpodmínečně řídili i členové šlechtických a panovnických rodů. Z minulého století lze uvést příklad rakouské císařovny Elisabeth (Sisi), která po „splnění“ povinnosti v „podobě nového následníka trůnu“ – pokračovatele rodu – opustila dvůr, a tím se svým způsobem vyvázala ze svazujícího protokolu. Protokol zasahoval i do výběru partnerů, neuznával tzv. morganatická manželství (manželé si nebyli rovni postavením a původem) apod.



Postup při utváření rodinné ústavy: Iniciování (musí být první odvážlivec, který „s tím“ začne) → Rozdělení rolí, definování kompetencí (někdo musí mít rozhodující slovo nebo možnost hlasování) → Zásady, postupy (domluvit a stanovit pravidla hry, lze se obrátit na externího odborníka – psychologa, právníka, ale i člověka, kterému důvěřujeme a jehož rad si ceníme) → Sdílené vize, poslání, hodnoty, cíle (stanovení vize a cílů je důležité pro společný odrazový můstek správným směrem, určit poslání, proč je podnik na trhu, co chce dokázat, změnit, kam se chce posunout) → Rodinná setkání, brainstorming (začít na neformálních setkáních, oslavách, posléze posunout do formálnější roviny) → Posouzení problematiky, relevance podnětů a nápadů (konstruktivní diskuse k navrženým podnětům) → Kritické posouzení a vybrání podnětů (výběr na základě stanovených parametrů, analýz, externího poradenství) → Stanovení hierarchie důležitosti (obsah ústavy uspořádat dle důležitosti, stanovit priority a méně důležité body) → Ustanovení a „kodifikace“ (písemná forma). **Možnou koncepci obsahu Rodinné ústavy znázorňuje tabulka 12.**

Tabulka 12: Koncepce obsahu/struktury Rodinné ústavy

I.	Rodina, představení, příběh, historie, předmět podnikání
II.	Historie předchozích právních úprav, zakládací smlouvy, změna právní formy podnikání apod.
III.	Vize, poslání a cíle rodinného podniku (rodiny, podniku, vlastnictví)
IV.	Sdílené hodnoty – rodinné, hodnoty vůči zaměstnancům, zákazníkům
V.	Správa rodinného podniku: Struktura orgánů, Kompetence, Rodinná rada, Rodinný výbor, Rodinné podvýbory, Investiční výbor, Rodinná kancelář, Vztah mezi podnikovou správou a správou v rodině
VI.	Řízení komunikační politiky: Komunikační proces, Kodex chování, Etický kodex, Hlasování, Podmínky úprav, Důvěrnost, Patenty, Zaměstnatelnost v rodinném podniku, Sňatková strategie, Role manželek, Strategie zvládání konfliktu
VII.	Rodinná obměna: Příchod do rodiny, Odchod člena rodiny – dobrovolný / nedobrovolný, Odchod člena rodiny do důchodu (kromě vlastníka), Odchod člena do důchodu – vlastník, Převedení vedení společnosti, Pravidla, doba výměny generací
VIII.	Finanční politika: Převedení majetku, Zásady finanční odpovědnosti, Rozdělování zisků, dividendy, Prodej / nákup významných aktiv, likvidita, Nové obchodní návrhy a financování, Program půjček, Forma financování investic
IX.	Ostatní politiky: Lidský kapitál a vzdělávání, Filantropie, charita, sponzoring, Archivy a uchovávání rodinného know-how
X.	Dodatek k ústavě
XI.	Výklad
XII.	Členské kontakty
XIII.	Podmínky změny ústavy
XIV.	Klíčové kontakty vnějších stran
XV.	Kalendář událostí
XVI.	Forma prohlášení o přijetí

(Zdroj: zpracováno dle TOMÁŠKOVÁ, A. Rodinné podnikání, řízení nástupnické strategie. Diplomová práce. Praha: VŠFS, a.s. 2017. Vedoucí práce Břečková, P.)



Stanislav Servus říká, že „tzv. rodinná ústava je dokument, který vymezuje základní hodnoty a principy, na jejichž základě chce rodina fungovat. Některé rodiny totiž chtějí identifikovat, co je spojuje, a zformulovat to písemně. Dost to pak usnadňuje komunikaci v rodině, jednotliví členové si uvědomí, co je spojuje.“⁵⁶

Nejlépeším způsobem, jak vytvořit rodinnou ústavu, je chápat ji jako flexibilní „živoucí dokument“, který by se měl vyvíjet a modifikovat přirozeně v průběhu času, reflektovat aktuální dění, nečinit přirozený vývoj rigidním. Pravidla aplikovat pro konkrétní rodinný podnik, „ušít“ ústavu na míru konkrétního rodinného podniku. Forma a obsah ústavy by měly korespondovat s během podniku, velikostí podniku a jeho zaměřením. Rodinná ústava by neměla být nic neříkajícím „cárem papíru“, ale pomocníkem s jasně nastavenými kritérii a pravidly a pevně danými hranicemi.

Závěrem si položme otázku – **Je nutné mít sepsaná pravidla, rodinnou ústavu?** Všechny rodiny, ale zejména ty, které spolupracují nebo spravují společný majetek, mají svůj vlastní a specifický způsob rozhodování a vzájemnou komunikaci. Tento neformální, nepsaný a užívaný systém pravidel a procesů není s přibývajícím počtem členů rodiny a generační posloupností dostačující. Je nutné vypořádat se s rostoucí komplexností a složitostí nejenom vlastnictví a vlastnických vztahů, ale také řízení podniku, společného majetku, a to zejména poté, co se rodina dostane do stadia, kdy ne všichni členové rodiny jsou zapojeni do řízení rodinného podniku, pracují v něm nebo na rodinném podniku pouze participují důsledkem sounáležitosti s rodinou. V podstatě jde o soubor politik určujících vztahy v rodině a v podniku. Praktické příklady politik z protokolu/ústavy znázorňuje tabulka 13.

Tabulka 13: Příklady politik z protokolu/ústavy

Politika	Otázky, na které protokol/ústava odpovídá
Vstup/zaměstnání /odchod	Kdo může z rodiny v podniku pracovat, jak jsou pracovníci povyšováni, jaká jsou pravidla odchodu z podniku, zda lze pracovníky žádat, aby odešli, nebo za jakých podmínek je vypovědět?
Kompensace /požitky	Podle jaké filozofie/faktorů jsou odměňováni členové rodiny? Jak se zvyšují platy a jak jsou určeny jiné formy kompenzace/motivace? Kdo o tom rozhoduje?
Dohody podílníků	Kdo může podíly vlastnit? Kdo může podíly prodávat, kdy a komu? Kdo o prodeji podílů hlasuje/rozhoduje?

⁵⁶ SERVUS, S. Hospodářské noviny: Byznys. Podnikání. Moderní řízení: Poradenských služeb by rodinné firmy měly využívat nejen při převodu majetku a nástupnictví. 2016 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/navody-rady-a-tipy/c1-65175940-poradenskych-sluzeb-by-rodinne-firmy-mely-vyuzivati-nejen-pri-prevodu-majetku-a-nastupnictvi>



Politika	Otázky, na které protokol/ústava odpovídá
Likvidita	Za jakou cenu se podíly kupují a prodávají, jak jsou tyto transfery financovány? Kdo určuje aktuální cenu podílů? Existuje nějaké minimum, které lze koupit nebo prodat? Lze kmenové jmění zastavit jako záruku půjčky?
Představenstvo, dozorčí rada	Kdo a za jakých podmínek se stává členem správních orgánů podniku? Jak jsou správní orgány sestaveny a kým? Jaká je role správních orgánů a jaké mají rozhodovací pravomoci? Jsou členové správních orgánů nějak odměňováni? Jaký je poměr rodinných a nerodinných příslušníků ve správních orgánech?
Rodinná rada	Jak je tvořena? Jaká je role rodinné rady? Kdo může být členem rodinné rady? Kdo rodinné radě předsedá a má právo veta? Jakou roli rada sehrává ve vzdělávání rodiny a v pomoci členům rodiny, kteří jsou v krizi? Jsou její členové odměňováni? Jaká je struktura rady, jaké má komise, jak často se schází a kde? Které rodinné situace vyžadují řízení?
Rodinný úřad	Měl by existovat? Jaká je jeho role včetně koordinace právních záležitostí, harmonizace daní členů rodiny, majetkových plánů a nepodnikatelských investic?
Dividendy	Jaká je základní filozofie rodiny vůči přerozdělování zisku, dividendové politice? Kdo stanovuje výši dividend, na základě jakého vzorce?
Komunikace a kodex chování	Jaké chování se očekává od členů rodiny při vzájemné komunikaci? Jak rodina vystupuje na veřejnosti? Které záležitosti jsou důvěrné a mají zůstat jen v rodinném kruhu? Které hodnoty jsou prezentovány a kým?
Sponzorství, dárcovství, filantropie	Jaké jsou priority (sport, kultura, ...)? Jaká by měla být roční výše darů, příspěvků – jakou formou budou poskytovány (finance, výrobky, prostory aj.)? Jak a kdo bude zpracovávat Zprávu o společenské odpovědnosti? Budou tyto aktivity prezentovány veřejnosti? Kdo rozhoduje o jejich udělování?
Program půjček	Měla by společnost půjčovat peníze členům rodiny? Kolik a za jakých okolností? Je zárukou těchto půjček kmenové jmění?
Program nového podnikání	Pokud chce člen rodiny založit nový podnik, měla by mu rodina nebo podnik půjčit peníze nebo poskytnout podílový kapitál? Jak velký majetkový nebo dluhový podíl může mít rodina nebo společnost v novém podniku? Jak jsou nové projektové záměry hodnoceny, posuzovány a kým?
Archivy a uchovávání rodinného know-how	Kdo se zabývá katalogizací a uchováváním důležitých dokumentů a věcí spojených s historií rodiny a s historií společnosti? Jak je za tuto činnost odměňován?

(Zdroj: zpracováno dle ROUVINEZ, K. D. a J. L. WARD. *Rodinná firma. Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. 1. vyd. Brno: Barrister&Principal. 2016. 135 s. ISBN 978-80-7485-095-06, s. 84–86)



Příběh nástupnictví v rodinném podniku RENOCAR, a.s.

Jak sám zakladatel firmy Miloš Vránek říká, předání firmy se povedlo především díky tomu, že rodina vždy držela při sobě. „Jako děti s námi se ženou chodili kluci na vycházky, trávili jsme společně víkendy a nebylo jim hloupé jezdit domů, ani když byli na vysoké škole,“ vypráví zakladatel firmy a zdůrazňuje, že syny naučil dotahovat věci do konce, učil je pokaře, vedl je k pracovitosti, odpovědnosti, cílevědomosti, vzájemné účtě...

V roce 1988 se Vránkovi vrhli na jedinou možnost, jak bylo v té době možné podnikat – založili výrobní družstvo Renocar. „První rok se nám podařilo vydělat 150 tisíc korun. Zeptali jsme se ostatních členů družstva, jak s těmi penězi naložíme. Oni si vybrali rozdělení zisku, jenomže já jsem věděl, že takhle se dál nedostaneme,“ vysvětluje Miloš Vránek důvody, proč tehdy do podnikání vtáhl mladšího syna Pavla. Ten v té době ještě studoval energetiku na ČVUT v Praze a ke kapitalismu se mu podařilo přičichnout díky stáži v západoněmecké firmě vyrábějící kotle.

Její šéf byl totiž nadšenec do vozů BMW a u Vránků si nechával opravovat svého veterána. „To byla jedna z těch situací, kdy se člověk musí ptát sám sebe, jestli ve světě existují náhody, nebo se věci dějí z nějakého důvodu,“ zamýšlí se Pavel Vránek, který díky tomu nahlédl do zákulisí zahraničního rodinného podniku. „Krásně jsem v praxi viděl, jak v jedné firmě pracuje táta společně se dvěma syny. Bylo to naprosto přirozené a oba kluky práce bavila,“ vybavuje si Pavel. Po návratu z Německa pomáhal svému otci mimo jiné i s prodejem pneumatik. Po listopadové revoluci v roce 1989 už Renocar pokračoval jako akciová společnost, kterou dnes stoprocentně vlastní rodina Vránkových.

Zatímco Pavel podnikal s otcem už od začátku, jeho bratr Miloš se do rodinného byznysu nehrnul. Vystudoval lékařství se specializací na neurologii, věnoval se akupunkturu a alternativní medicíně. A dařilo se mu. Zhruba deset let měl vlastní privátní praxi. V okamžiku, kdy otec a sourozenec rozhodovali o tom, co s firmou dál, jestli firmu rozšířit, Miloš sundal lékařský plášť a naskočil do rodinného byznysu. „Tátovy pracovníky jsem vnímal jako nekompetentní a věděl jsem, že pokud nezasáhnu, tak se táta asi zblázní,“ objasňuje Miloš. Podle jeho slov jej otec ani bratr do ničeho netlačili – jednal naprosto intuitivně.

O předání firmy mluví všichni tři jako o zcela přirozené věci, k níž docházelo postupně. Podnik prošel změnou bez cizí pomoci. „Zakladatel firmy si musí uvědomit, že tady nebude věčně, a jestli chce, aby podnik přežil, musí umět řešit otázku předání během svého života. V osmdesáti letech je pozdě,“ říká Miloš Vránek a zdůrazňuje, že zná několik podnikatelů, kteří svůj odchod nezahládli. „Já jsem to pochopil zavčas a díky tomu, jak v rodině fungujeme, se nebojím o budoucnost,“ říká rozhodně. V současné době už se věnuje svým koníčkům – konečně má čas na opravu veteránů a občas se zabývá i vyřezáváním soch ze dřeva.



Důvěru dal Miloš Vránek nejen svým synům, ale také manažerům. „Synové pochopili, že trávit denně deset až dvanáct hodin ve firmě nemá smysl,“ vysvětluje důvody, proč ve společnosti fungují na významných řídicích postech najatí manažeři. „Sami s bráchou nevládneme řídit všechno, a proto jsme začali budovat vrstvu středního managementu,“ říká Pavel. Firmě trvalo osm let, než vyrostla do současné podoby. Přestože ji dnes už vedou pouze sourozenci, občas si k otci zajdou pro radu. „Středně významné věci si řešíme s Milošem mezi sebou, u těch zásadních je dobré mít tři hlavy,“ usmívá se Miloš mladší. Jak dodává, rodina se v rozhodnutích respektuje, a to i když někdo z nich s výsledkem nesouhlasí. „Emoce nám nevadí a nejednou se nám vyplatilo řídit se pocitem v žaludku,“ svěřuje se Pavel.

Když začal Miloš Vránek podnikat, bylo mu více než čtyřicet let. Dnes jsou v podobném věku jeho dva synové, zatímco jejich děti jsou v pubertě. „Je dobře, že k nám mladí chodí na brigádu, ale s bráchou si shodně myslíme, že je správné, aby získali zkušenost i v jiné firmě, aby dospěli k sebeuvědomění a pak se s pokorou vrátili,“ myslí si Miloš Vránek junior. A dodává, že po nich firmu povede ten nejschopnější. „Třeba to nemusí být ani žádné z našich dětí,“ stojí si rozhodně za svým Miloš Vránek mladší.⁵⁷

Obrázek 25: Zakladatel a nástupníci rodinného podniku RENOCAR, a.s.



(Zdroj: ADAMCOVÁ, K. Rodinná firma Renocar odkojená značkou BMW završila generační výměnu. 12. 6. 2015. [Cit. 2017-06-08]. Dostupné z [http://byznys.ihned.cz/podnikani/inspirace-pribehy-uspesnych/c1-64156970-rodinna-firma-renocar-odkojena-znackou-bmw-završila-generacni-vymenu](http://byznys.ihned.cz/podnikani/inspirace-pribehy-uspesnych/c1-64156970-rodinna-firma-renocar-odkojena-znackou-bmw-zavrсила-generacni-vymenu))

⁵⁷ ADAMCOVÁ, K. Rodinná firma Renocar odkojená značkou BMW završila generační výměnu. 12. 6. 2015. [Cit. 2017-06-08]. Dostupné z <http://byznys.ihned.cz/podnikani/inspirace-pribehy-uspesnych/c1-64156970-rodinna-firma-renocar-odkojena-znackou-bmw-završila-generacni-vymenu>



2.2.4 Předání vlastnictví

Předání vlastnictví podniku je bezpochyby jedním z nejtěžších a nejdůležitějších rozhodnutí majitele. Tak by k němu mělo být přistupováno – jako k zásadnímu projektu majitele, rodiny i podniku. Pro úspěšné fungování nástupnictví je vhodné do plánu zařadit **strategii vlastnickou**, odchod zakladatele (předávajícího) z výkonných funkcí a z vlastnické struktury. Definovat zda, do jaké míry a z jakého postu (předseda představenstva, člen dozorčí rady, konzultant, koordinátor Nadace, pedagog na škole apod.) ne/bude dále zasahovat do řízení rodinného podniku. Zda vůbec, kdy, komu a v jakém poměru rozdělí majetek rodinného podniku. Návrh zjednodušené časové osy imaginární vlastnické strategie v případě jednoho majitele a jednoho nástupce – viz tabulka 14.

Tabulka 14: Návrh zjednodušené časové osy průběhu vlastnické strategie

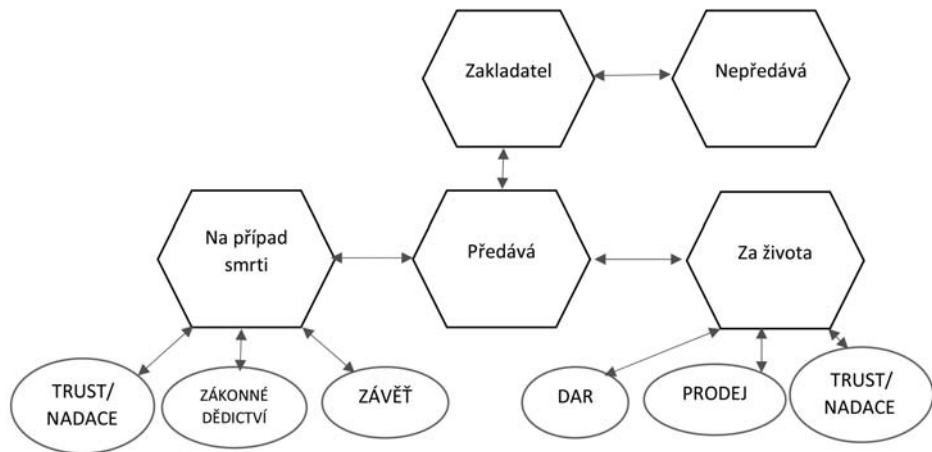
Rok	Novák st.	Novák ml.
Současná pozice	100% majitel, předseda představenstva, generální ředitel	Student střední školy
2016	100% majitel, předseda představenstva, generální ředitel	Získání bakalářského titulu v oboru..., obchodní zástupce
2017	100% majitel, předseda představenstva, generální ředitel	Student vysoké školy kombinované formy výuky, zahraniční stáž
2018	100% majitel, předseda představenstva, generální ředitel	Dokončené Mgr. studium, ředitel zahraniční divize, člen představenstva
2019	90% majitel, předseda představenstva, generální ředitel	Obchodní ředitel, člen představenstva, 10% majitel
2020	85% majitel, předseda představenstva	Generální ředitel, člen představenstva, 15% majitel
2021	30% majitel, člen představenstva	Generální ředitel, předseda představenstva, 70% majitel
Atd.		

(Zdroj: vlastní zpracování)



Pokud je takto časový harmonogram zpracován, nástupce se osvědčuje, splňuje plán osobního růstu apod. – stává se plán závazným dokumentem pro oba zúčastněné a odsouzení odchodu majitele by bylo spíše kontraproduktivní.

Obrázek 26: Možnosti předání vlastnictví majetku rodinného podniku členům rodiny



(Zdroj: převzato POPELKA, O. *Prezentace na diskusním setkání majitelů a zakladatelů rodinných firem. Nástupnictví v rodinných firmách*. 4. 6. 2015. Adam Gallery Brno. Dostupné z https://events.economia.cz/media/event/15406/files/prezentace-rodinne-firmy-0406-souhrn_aed9120.pdf)

Vzhledem k tomu, že nový občanský zákoník nabízí širokou škálu možností převodu a dědění podílu, je vhodné již při zakládání společností, při tvorbě rodinné ústavy, při přípravě nástupnické strategie a při změnách společenských smluv věnovat jeho ustanovením značnou pozornost, případně se předem poradit s odborníkem, který vysvětlí nejvhodnější varianty zachování chodu firmy. Rovněž tak je vhodná konzultace ohledně daňových dopadů jednotlivých variant předání vlastnictví (dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, předpisu č. 235/2004 Sb., zákona o DPH). I zde platí pravidlo, že vždy je lepší sporům předcházet než je řešit následně.⁵⁸ Variantami převedení majetku může být např.:

1. využití právních institutů typu:

- svěřenských fondů (NOZ §§ 1448–1474) – plní funkci ochrany majetku a jeho zachování pro další generace,

⁵⁸ ŠTĚPÁNOVÁ, A. *Economia Edice Pro Byznys. Rodinné firmy. Podíl ve firmě jakou součást pozůstalosti*. [Cit. 2017-06-08]. Dostupné z <http://docplayer.cz/2249778-Rodinne-firmy-generacni-vymena-prodej-rodinneho-stribra-nezdolni-farmari-na-predani-firmy-sve-potomky-vcas-pripravte-a-v-pravou-chvili-odejdete.html>



2. využití institutů občanského práva typu:
 - závěti (NOZ §§ 1491–1584),
 - dědické smlouvy (NOZ §§ 1582–1593),
3. zcizení (prodej) rodinného podniku:
 - ustanovení o koupi (NOZ §§ 2079–2183),
4. vlastní rodinná ústava, a to včetně jejích daňových dopadů,
5. nečinnost – „po mně potopa“, nepřevedení majetku (myšleno jako mimořádná životní událost – smrt vlastníka) – následným dopadem pak je:
 - dědictví (NOZ §§ 1475–1490).⁵⁹

Vyjasněním majetkových vztahů a jejich právního ošetření se dá zabránit mnoha rodinným konfliktům a sporům. K finančnímu zajištění odcházející generace musí být vytvořeny plány toho, z jakých zdrojů jí bude poskytnut přiměřený a spolehlivý příjem. Starší generace po předání kontroly nad rodinným podnikáním generaci nastupující často prožívá pocit frustrace nad ztrátou moci, identity a smyslu života. Se ztrátou požitků, které se dříve pojily k postavení podnikového vůdce, může dojít ke změně životního stylu. Výdaje, které dříve byly podnikové, se stávají osobními. Čím dříve rodina naplánuje finanční dimenze následnictví, tím více času bude mít na implementaci těchto plánů.⁶⁰

Příběh nástupnictví v rodinném podniku K A M A spol. s r.o.

Pokud chcete jít s dobou, je mladá krev zásadním přínosem, říká zakladatel rodinného podniku Kama Jiří Pertl, který aktuálně předává štafetu potomkům. Pražská společnost Kama vyrábí už 27 let pletené oblečení. Mahulena Pertlová zpočátku pletla jen pro rodinu a známé, dnes jejich firma obléká české či kanadské reprezentanty v populárních zimních sportech. Svetry a čepice z vlny merino vyvážejí do třiceti zemí. Jejich děti mají na co navazovat.

*„S dobou“ kráčeji jeho syn Adam a dcera Klára: „Role dětí vychází z jejich věku, rozhledu, energie a čerstvých nápadů. Přivádějí do firmy své kamarády vrstevníky, kteří jsou novým přínosem. Od modelingu, fotografování, řešení IT až po marketing,“ popisuje Jiří Pertl. „Máme jednotnou představu o vedení firmy a její budoucnosti. Nemáme žádné vážné spory, a pokud ano, jedná se jen o okrajové záležitosti,“ usmívá se Jiří Pertl. **Na rozhodujícím vlivu na firmu ani on, ani jeho manželka nepí: „Jde o to, kdo v diskusi přijde s nějakým nápadem, vizí nebo řešením, které v daný moment považujeme všichni za nejlepší,“ doplňuje.***

Dcera Klára Pertlová je v Kamě aktuálně finanční ředitelkou. Má na starost ekonomiku, účetnictví a personalistiku. Syn Adam je zodpovědný za elektronické obchodování, web, připravuje katalogy a reklamní

⁵⁹ SVEJKOVSKÝ, J. et al.: *Nový občanský zákoník: Srovnání nové a současné úpravy občanského práva*. Praha: C. H. Beck, 2012, 792 s. ISBN 978-80-7400-423-0, s. 326–483.

⁶⁰ ROUVINEZ, K. D. a J. L. WARD. *Rodinná firma. Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. 1. vyd. Brno: Barrister&Principal. 2016. 135 s. ISBN 978-80-7485-095-06, s. 84–86.



kampaně pro e-commerce. Oba se na nástupnictví připravovali řadu let. Přesto přiznávají, že na počátku měli o budoucí kariéře odlišné představy. „V kontaktu s firmou jsem byl odmalička, ale o stálou práci jsem zájem neměl. Představa, že budu sedět od pondělí do pátku s celou rodinou v jedné kanceláři, mě nelákala. Postupem času se ovšem můj postoj změnil. Když nastala příležitost navázat na dlouholetou práci našich, neváhal jsem. Vždycky jsem cítil určitou hrdost nad tím, čeho dosáhli, a když mi svěřili kompetence, přijal jsem svůj díl zodpovědnosti i zadostiučinění z práce na vedení a rozvoji firmy,“ říká Adam Pertl. Jeho sestra po dokončení studia na vysoké škole, obor marketing, přijala doslova ze dne na den velkou výzvu a začala řídit firemní finance.

„Firma je prakticky předaná. S manželkou můžeme kdykoli odejít a víme, že Kama poběží dál bez problémů. Zatím ale cítíme dost sil a práce nás baví,“ říká Pertl senior. Pro zachování rodinného byznysu je soulad mezi oběma generacemi klíčový. „Vybudování zavedené firmy z nuly k současné pozici na trhu je pro nás osobní satisfakcí a nevidíme důvod se podnikem zbabovat.“

Obrázek 27: Zástupci rodinného podniku Pertlových



(Zdroj: businessinfo.cz. Nová generace rodinných firem vykročila vpřed. 26. 6. 2017. [Cit. 2017-06-08] Dostupné z http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nova-generace-rodinnych-firem-vykrocila-vpred-92204.html?utm_source=portal&utm_medium=web&utm_campaign=clanky_souvisejici)

2.2.5 Nástupnictví jako příležitost pro mladou generaci

Nová generace může přinést nový koncept rodinného podniku spojený s rychlým technickým rozvojem, s expanzí na zahraniční trhy, se změnami reagujícími na trendy internetové komunikace, s možnostmi financování investic z fondů EU, se zapojením se do klastrů, s možnostmi spolupráce s vědou a výzkumem (vysokými školami), s technologií Průmyslu 4.0 apod. Má jiné myšlení v mnoha oblastech, např. v oblasti:



- Inovaci – jako jediného možného způsobu získání konkurenční výhody na základě uplatnění nových technologií, zefektivnění procesů.
- Konkurence – při změně trhu se mění i distribuční systém a s ním se mění i konkurenční prostředí podniku. Globalizace přináší do konkurenčního prostředí mnoho příležitostí, ale i hrozeb.
- Výchovy nové generace – mladí lidé vždy byli motorem, který buď udrží a rozvine nebo zlikviduje podnik. Proto, aby podnik dále rozvíjeli, prochází vzdělávacím systémem, absolvují zahraniční stáže, nemusí překonávat jazykovou bariéru.
- Pokračování tradice a udržení kladného image rodinného podniku v očích široké veřejnosti. Kromě předání jména, loga firmy, je předáván i kapitál (hodnota podniku, zkušenosti, profesionalita, finanční kapitál apod.). Proto je důležité přemýšlet o podniku nejenom z hlediska statické jednotky, ale především z hlediska dynamiky a rozvoje rodinného podnikání.⁶¹

Obě generace by měly respektovat skutečnost, že každý vůdce je jedinečný, má určité kompetence, které se dají částečně naučit, částečně je nutné je mít dané. Nástupník je vždy srovnáván s odcházejícím vůdcem, kterého nelze „naklonovat“. Nástupce bude mít jiné charakteristiky, jiný pracovní styl i jiný styl chování. Zatímco zakladatel je např. více orientován na výrobní technologie, nástupník tyto považuje za samozřejmost a orientuje se na práci s informacemi. Zakladatel je zvyklý pracovat 12 a více hodin denně, generace Y⁶² vyžaduje svobodu, chce pracovat flexibilně podle svého rozvrhu, chce si udržet své koníčky, vztahy a kamarády. Očekává hodnocení za výsledky, nikoli za hodiny strávené v zaměstnání. Má přemrštěný pocit výjimečnosti, budoucnost vidí optimisticky, finanční problémy řeší prostřednictvím půjček a hypoték. Odborníci na řízení lidských zdrojů zdůrazňují, že podniky musí změnit systém řízení, aby byly připraveny na přítomnost mladých, ambiciózních, nadaných a náročných zaměstnanců/majitelů. **Oni totiž nežijí proto, aby pracovali, ale pracují proto, aby žili a realizovali své zájmy.**⁶³

Pohledy generace potenciálních nástupníků na atraktivitu jejich zaměstnání v rodinném podniku znázorňuje tabulka 15.

⁶¹ KLUZÁKOVÁ, L. *Rodinné podnikání*. Bakalářská práce. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra obchodu a cestovního ruchu. 2012. 76 s. Vedoucí práce Vojtko, V.

⁶² Generace Y – generace dětí narozených v letech 1986–2000. Dětství má spojeno s rozvojem podnikání svých rodičů. Je ekonomicky aktivní, dospěla do věku, kdy může převzít řízení rodinného podniku. Požaduje vyšší životní úroveň, klade důraz na osobní uplatnění, chce naplno využít všech možností, které otevřená společnost nabízí, ale zároveň kvůli tomu odmítá obětovat osobní život. V pracovním životě požaduje flexibilní pracovní dobu, používá trendové komunikační nástroje, je otevřena novým myšlenkám.

⁶³ HOVORKOVÁ, K. Generace Y mění podobu klasického zaměstnance. 4. 12. 2013. [Cit. 2017-11-12]. Dostupné na http://finance.idnes.cz/generace-y-meni-podobu-klasickeho-zamestnance-fo5-/podnikani.aspx?c=A131202_225545_podnikani_kho



Tabulka 15: Pohled na ne/atraktivitu rodinného podnikání očima generace potenciálních nástupníků

V čem je rodinný podnik atraktivní	V čem je rodinný podnik neatraktivní
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilní pracovní místo „vytvořené na míru“. • Snaha a zájem pokračovat v rodinné tradici, tuto dále budovat, zodpovídat za zabezpečení budoucnosti i svých potomků. • Sounáležitost s rodinou. • Vztah k oboru podnikání – nástupce cíleně studuje podobný obor. • Motivace pracovat a zvelebovat něco „vlastního“, popř. možnost širší seberealizace „nápadů a idejí nástupce“. • Jistota rodinného podniku – finanční prostředky, zkušenost zakladatele, kontakty, rodinné know-how. • Neformální vztahy na pracovišti, flexibilnější pracovní doba, svoboda rozhodování. • Nutnost a jediné východisko pro absolventy, kteří nemají jinou pracovní nabídku. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nezájem pracovat pod vedením otce/matky. • Špatné vztahy a konflikty v rodině (mezi rodiči, sourozenci), obava z jejich přenosu na pracoviště. • V rodinném podniku dochází ke spolupráci více generací jedné rodiny. Je těžké rozlišit a oddělit vztahy, které jsou mezi rodinnými příslušníky v práci často profesionální, mimo práci neformální a emocionální. • Limitovaný potenciál profesionálního růstu. • Malá firma – představa potomka o jejím růstu je odlišná. • Ambiciózní mladí lidé hledají a upřednostňují práci v globálních firmách nebo chtějí expandovat do zahraničí. • Špatná geografická poloha rodinného podniku – mladí chtějí zůstat a žít ve městě, kde studovali. Zájem mladých po ukončení studia cestovat a získávat zkušenosti ze zahraničí/může nastat situace, že zůstanou žít a pracovat v zahraničí. • Obava z rizika, neschopnost samostatně řídit nebo řídit podnik dle představy starší generace. • Obava z nerespektování ostatními zaměstnanci z důvodu mála zkušeností potomka či věkové hranice zaměstnanců. • Nepotismus.

(Zdroj: zpracováno dle KROŠLÁKOVÁ, M. *Atraktivita rodinného podnikania pre mladých ľudí*. 2014. [Cit. 2017-12-10]. Předneseno na semináři *Prečo sú rodinné podniky na Slovensku neviditeľné?* Dostupné na http://www.eppp.sk/docs/seminar-rp_kroslakovam.pdf)



Příběh rodiny Valových

„Otázku předání jsme zvažovali a připravovali dlouho. I proto celý proces generační obměny v SIKO proběhl hladce. Jen trochu netradičně oproti společensky zažitému modelu, kdy vedení přebírá nejstarší syn. Na post generálního ředitele přede dvěma lety zasedl mladší syn Tomáš. A dnes úspěšně řídí firmu s třímiliardovým obratem,“ říká zakladatelka firmy Jaroslava Valová. „Naši představu o generační obměně jsme začali ladit už před deseti lety a postupně ji naplňovali. Prvním krokem bylo, že se každý v rámci rodiny musel zastavit a zamyslet, jak sám sebe vidí za 10 až 20 let. Co mu vadí, co ho baví, kam směřuje. A tyto individuální představy jsme se snažili pak skloubit. To vyústilo do založení společné rodinné nadace,“ doplňuje Valová.

Příběh rodinné firmy vypráví Tomáš Vala z pozice generálního ředitele, ve které je přesně dva roky. Firma pod jeho rukama dál roste a chtěla by expandovat i do zahraničí. Když vypráví, že největší ctností každého manažera je pokora, vděčnost a spřívnost, dá se mu věřit. Bylo mu teprve sedmnáct let, když se začal angažovat ve vznikající rodinné firmě. Obětoval tomu úspory z dětství, rande s budoucí ženou, noci nad fakturami i studium. Těžké to měli i jeho sourozenci, starší Vítězslav a mladší Jana, kteří také působí v rodinném podniku.

V roce 1991 prý rodiče použili na rozjezd firmy všechny rodinné úspory včetně vkladních knížek dětí.

To asi nebylo příjemné seznámení s rodinným podnikáním. Máma přišla po sametové revoluci o práci v pionýrském táboře v Čimelicích. Měla ekonomické vzdělání a mohla nastoupit do České spořitelny, ale všude se otevíraly nové obchody a i my děti jsme viděly obrovské příležitosti. Bylo mi sedmnáct, bratřovi Víťovi devatenáct, sestře Janě třináct. Paradoxně jsme sami na rodiče hrozně tlačili, abychom do něčeho šli. Začali jsme u silnice prodávat obkládačky. Postupně přitom docházelo na vkladní knížky. Každý měl naspořeno asi třicet tisíc. Tu jsme dostali stovku za vysvědčení, jindy zase za pomoc s pěstováním narcisů nebo chovem ovcí. Vůbec nám nebylo divné, že došlo i na naše úspory.

Jako děti jste neměli nic zadarmo? Ano. Když třeba přijel kamarád ze střední školy na víkend, museli jsme nejdřív dvě hodiny plít záhon a až potom jsme mohli jezdit na simsonu. Teď je jiná doba, ale i já se to snažím aplikovat na své děti. Když chtěly před pěti lety notebook, musely se naučit nejdřív psát všemi deseti. Naučily se to a myslím, že je to velká výhoda. Teď každý rok chodí o prázdninách na brigády. Dcera už půl roku pomáhala o víkendech na prodejně.

Čím jste v rodinné firmě prošel? Byl jsem u všeho. Objednával jsem zboží, jezdil dvanáctsettrojkou, do skladůval, jezdil s ještěrkou, balil zakázky, fakturoval a dokonce jsem řídil Avii. Zažil jsem toho dost, takže když mi někdo říká, že něco nejde, tak mu odporuji.

Kdy se určovaly nástupnické role ve firmě? Společensky zažitý model je, že vedení firmy přebírá nejstarší syn. V SIKO je to jinak. Generálním ředitelem jsem já. Víťa má své přednosti, je vizionář, usměřňuje mě,



ale nebaví ho každodenní řízení lidí a operativa. Například vymyslel a řídí celý projekt nájemního bydlení Luka Living. Já jsem začal před osmi lety od mámy přebírat řídicí roli ve firmě. Bylo to postupné a neformální. Před čtyřmi lety mi můj kouč řekl, že už je doba, kdy bych měl firmu převzít formálně. V té době máma ale zrovna dostala několik ocenění za podnikání a nezdálo se nám to vhodné. Ještě po roce jsem cítil u bráchy a mámy neochotu, ale musel jsem už být asertivnější. Uvědomoval jsem si, že formální role s sebou nese spoustu možností, které jsou pro řízení firmy důležité.

Dva roky už řídíte třímiliardovou firmu s šesti sty zaměstnanci. Co se pro vás změnilo? Jinak mě začali vnímat lidé zvenčí i zevnitř firmy. Znamená to pro mě obrovskou míru zodpovědnosti. Spadla na mě tíha za to, jak firma bude fungovat, i za lidi, kteří zde pracují. Nikdy jsem takovou zodpovědnost nepocítil. Musím také ocenit mámu v tom, že se daleko víc upozadila, a přestože chodí na dvě až tři klíčové porady měsíčně a řekne svůj názor, tak zůstává mentorem. Z příběhů jiných rodinných firem vím, že to není obvyklé.⁶⁴

Obrázek 28: Rodina Valových



(Zdroj: www.forbes.cz. 65 největších rodinných firem. [Cit. 2017-06-08]. Dostupné z <http://www.forbes.cz/rodinne-firmy/siko>)

⁶⁴ HORÁČEK, F. Idnes.cz. Máma řídila stavbu, já ještěrku, vypráví příběh SIKO Tomáš Vala. 20. 5. 2017. [Cit. 2017-06-08] Dostupné z http://ekonomika.idnes.cz/rozhovor-tomas-vala-siko-0hi-ekoakcie.aspx?c=A170517_2326377_ekoakcie_fih



2.2.6 Co s rodinným podnikem, který nikdo nechce?

Děti sice dostaly vše, i ty nejlepší školy, jenže co teď s podnikem, který se budoval čtvrt století, ale potomci se věnují všemu možnému, jen ne rodinnému zlatu? Děti úspěšných otců a matek zakladatelů vyrostly v relativním nadbytku. „Mají skvělé vzdělání, ale mnohdy se necítí s podnikem nijak spojeny nebo se do jeho chodu zapojily velmi pozdě,“ uvádí ze své praxe Bořivoj Líbal z mezinárodní advokátní kanceláře PwC Legal. „Mladí by chtěli být majiteli a továrníky, ale současně nechtějí převzít odpovědnost, která je s tím spjata. Nechtějí být v podniku od rána do večera, jak to zažili jejich rodiče. Nechtějí si v pětadvaceti letech uvázat na nohu kouli, i když ze zlata, kterou jim rodiče nabízejí,“ řekl Jan Slabý z poradenské společnosti Ecovis Corporate Finance. „Synové a dcery zároveň nechtějí zklamat, takže rodiče udržují v klamném pocitu, že o podnik mají zájem, což bývá asi nejhorší varianta,“ upozornil Líbal. Pak nezbyvá než firmu prodat.⁶⁵

Prodej rodinného podniku je vhodný zvažovat v případech, kdy není možné předat vedení podniku další generaci rodinných příslušníků. Prodej podniku lze provést jak v rámci rodiny, tak i osobám bez příbuzenského vztahu – například osobám, které jsou v rodinném podniku zaměstnány, tudíž dobře znají jeho provoz. Tato forma je vhodná, pokud zakládající generace nemá ve své rodině následníky, kteří by byli ochotni převzít rodinný podnik, ale má věrné a schopné zaměstnance, kteří mají vůli a potenciál dále zachovat kulturu rodinného podniku a rodinný podnik dále vést.⁶⁶

Pokud se zakladatel rozhodne pro prodej, a pokud chce podnik prodat co nejlépe, je nutné jej na to patřičně připravit. Tím pochopitelně nemyslíme to, že nechá vytisknout hezké propagační materiály a výroční zprávu na křídovém papíře. Důležité je provést faktické kroky uvnitř podniku. Především je nutné jasně definovat a pojmenovat, co prodáváme, proč prodáváme a co od prodeje očekáváme. Je vhodné jasně definovat, co může budoucí vlastník od podniku očekávat. Proveďte sami jednodušší změny a restrukturalizace předtím, než začnete prodávat. Odstraňte kritická místa. Nebojte se v této fázi delegovat více pravomocí na střední a vyšší management – možná to budou právě oni, kdo podnik koupí. Definujte jasně organizační strukturu a rozhodovací procesy uvnitř podniku. Snažte se přejít z intuitivního systému řízení na procesní. Kritická místa, která nejste schopni odstranit sami, nebo nemáte dostatek finančních prostředků na jejich odstranění, zajistěte tak, aby neohrozila chod celého podniku. Náklady vynaložené v této přípravné fázi se pak zpravidla několikanásobně vrátí ve formě zvýšení prodejní ceny podniku.

- **Kdo o prodeji má a kdo naopak nemá vědět?** Je těžko představitelné, že se celý proces prodeje podaří utajit tak, aby o něm věděl pouze prodávající a kupující. Navíc to ani není účelné. Už jen příprava podkladů a realizace změn popsanych v předchozím odstavci předpokládají aktivní součinnost nejvyššího vedení. Informujte tedy vrcholový management o záměru prodeje a zajistěte si tím podporu celého procesu. Je vhodné klíčové manažery osobně motivovat na výsledek prodeje a dosažené prodejní ceně. Zároveň se

⁶⁵ GINTER, J. Novinky.cz. Čeští milionáři mají problém. Děti o firmu často nestojí. 30. 10. 2016. [Cit. 2017-06-08]. Dostupné z <https://www.novinky.cz/domaci/416006-cesti-milonari-maji-problem-deti-o-firmu-casto-nejstoji.html>

⁶⁶ STÁNKOVÁ A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*, 1. vydání. Praha, C. H. Beck. 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9, s. 20.



pokuste smluvně je zavázat k předem definované době setrvání v podniku po jeho prodeji. Zajistěte však, aby informace o zamýšleném prodeji byla omezena na nejužší vedení a klíčové osoby, nutné pro úspěšné dokončení prodeje. Je zbytečné zasvětit ostatní, a tím méně řadové spolupracovníky. Pokud informace o zamýšleném prodeji pronikne na veřejnost, či dokonce do rukou konkurence, může to výrazným způsobem snížit cenu a poškodit jméno v očích zákazníků i dodavatelů.

- **Faktory, které ovlivní cenu podniku.** Kdo si myslí, že cenu podniku je možné stanovit pouze na základě hospodářských ukazatelů a ekonomických výsledků, je na omylu. Pro každého investora je důležitý především výnos jeho investice, tedy výsledky, které bude podnik produkovat v budoucnu. Výsledky za minulá období tak představují spíše vodítko než vlastní účtenku. Na jejich základě je především možné odhalit kritická místa a stanovit vhodný plán pro jejich odstranění. Důležitým faktorem pro stanovení ceny podniku je jasný záměr investora, poznání, jaké změny musí a jaké změny chce realizovat, kolik peněz musí do restrukturalizace investovat a jak dlouho bude jejich provedení trvat. Vlastníci menších rodinných podniků si často neuvědomují, že hlavním aktivem, který v podniku je, jsou oni sami. Bez jejich osobního nasazení podnik dosud nebyl schopen dlouhodobě fungovat. Profesionální a kompetentní management je tedy důležitou součástí ovlivňující výslednou kupní cenu.
- **Role externího poradce.** Jednoznačným přínosem v procesu prodeje podniku je role externího poradce. Musíme si uvědomit, že zejména pokud prodáváme vlastní rodinný podnik, setkáváme se s řadou činností, postupů a dokumentů pravděpodobně poprvé v životě. Přitom se zpravidla jedná o realizaci a završení jedné životní etapy, při které se má zhodnotit naše dosavadní pracovní úsilí. Profesionální externí poradce realizuje při své činnosti desítky i stovky takových akvizic, fúzí a prodejů. I když každá z nich je do jisté míry unikátní, vždy mají řadu okolností společných. Externí poradce dokáže takové procesy identifikovat, popsat a kvantifikovat. Jeho role při nezávislém ocenění podniku je nezastupitelná. Jeho nespornou výhodou je, že se dokáže na prodáváný podnik kriticky podívat očima jak prodávajícího, tak budoucího investora.
- **Emoce a ego.** Ať chceme či ne, mnohdy více, než si dovedeme sami připustit, mohou emoce ovlivnit naše jindy racionální rozhodování. Prodej rodinného podniku je závažné rozhodnutí a zpravidla představuje vysokou hodnotu investice či inkasované částky. Snažme si za každou cenu stanovit předem jasná pravidla a meze, za které nechceme jít a nepůjdeme. Snažme se obstarat maximum informací, které mohou podpořit naše rozhodnutí. Důležité je vždy udržet si chladnou hlavu a nenechat za sebe mluvit své ego. Právě ego je nejčastějším důvodem, proč jinak slibně započatá jednání mohou ztroskotat.
- **Na co nezapomenout.** Obě strany akvizičního procesu by si měly dát dobrý pozor na jasnou definici přechodu vlastnických vztahů a zejména převodu kompetencí mezi prodávajícím a kupujícím. V mnoha případech je prodej a přechod rozdělen do několika postupných fází. Nezřídka pak poslední část kupní ceny závisí na výsledcích podniku po skončení přechodného, např. dvouletého období. Součinnost prodávajícího a kupujícího je tedy nezbytná.
- **Na co si dát největší pozor.** Pokud vyjednávání o prodeji skončilo dohodou smluvních stran o zásadních podmínkách prodeje, začíná mravenčí práce právníků na přípravě smluv a smluvní dokumentace. Neusněte na vavřínech. I drobné chyby v této fázi mohou mít nedozírné následky. Spolehněte se na pomoc kvalifikované právní kanceláře, což nemusí být vždy ta nejdražší nebo nejvíce mediálně viditelná. Velkou pozornost



věnujte také způsobu zabezpečení úhrady dohodnuté kupní ceny. Vhodným prostředkem může být notářská úschova či bankovní akreditiv.

- **Hlavní tip, jak podnik prodat.** Prodej je složitá záležitost. Ne každý podnik je vhodný k prodeji, nicméně řadu z nich je možné k prodeji připravit. Pokud třeba jen zvažujete prodej svého podniku, poraďte se s někým, kdo s tím má zkušenosti. Možná to bude nejlepší investice ve vašem životě.⁶⁷

Ponechat vlastnictví v rodině a předat řízení profesionálům (nejlépe do rukou loajálních, schopných zaměstnanců) nebo najít na externím trhu zkušeného manažera a do rodinného podniku jej postupně uvést?

Kromě ukončení činnosti nebo prodeje podniku lze také najmout manažera/manažery. Může jít o dosavadního zaměstnance nebo o externího specialistu. Manažer by měl mít dostatečně volnou ruku a odměna by se měla odvíjet od dosažených hospodářských výsledků. Nerodinný manažer řídí rodinný podnik a rodina zaujímá místo v představenstvu, dozorčí radě podniku. Rodina zůstává pouze v pozici vlastníků, pokud management nespĺňuje stanovené cíle, může jej kdykoliv odvolat. Další výhodou je, že na řídicích pozicích jsou kvalitní řídicí pracovníci, kteří nebrání v přijímání nových kvalitních pracovníků a netvoří tak bariéru v pracovním postupu stávajících zaměstnanců, kteří byli schopnější než členové rodiny.

Podnik není nutno prodat, je možno jej převést do svěřenského fondu. V zahraničí řeší situaci podobně s pomocí nadací, kdy výtěžek z firmy automaticky jde zčásti na dobročinné účely a zčásti na reinvestice. Na tomto principu funguje mnoho bývalých rodinných podniků.⁶⁸

Příklad prodeje rodinného podniku Bambule

Bral jsem v úvahu, že mám tři děti, a takhle jsem si podstatně zjednodušil dělení. Nikdy bych jim nedal firmu dohromady, to by byl konec. Podnik musí mít jen jednu hlavu, a to podle mě absolutní, říká Jaroslav Novozámský o prodeji sítě hračkářských obchodů značky Bambule novému majiteli. Když mluví o svém starším synovi, je z Jaroslava Novozámského cítit otcovská pýcha. Potěšilo ho, že se syn Petr dal v jeho stopách, nastoupil do rodinné firmy a osvědčil se v ní, i po jejím prodeji v ní dál pracoval. „Syn je šikovný a snaží se, svoji práci dělá dobře. Ale dovedu si představit, že když by firmu po mně vedl někdo z rodiny, pořád bych se do toho vměšoval, neměl bych sílu nechat to mladým na triku úplně. Nevím, jestli by to bylo k přežití.“

Podnikatel, který založil a třináct let řídil úspěšný řetězec hračkářství Bambule, říká, že by se nechtěl dívat na to, jak jeho děti mění něco, co on roky budoval. Ani statistika přežití firem předaných další generaci se

⁶⁷ JIRŮTKA, P. Podnikatel.cz. Jak prodat svoji firmu? Přinášíme 6 hlavních tipů. [Cit. 2017-06-08] Dostupné z <http://www.podnikatel.cz/clanky/jak-se-prodavaji-firmy/>

⁶⁸ BLÁHA, M. Nástupnictví v rodinných firmách. 11. 4. 2016. [Cit. 2017-05-08]. Dostupné z <http://www.majitelefirem.cz/nastupnictvi-v-rodinnych-firmach/>



mu nelíbila. Proto Novozámský na začátku května 2015 svoji firmu prodal podnikateli Petru Homolkovi, který vytváří největší skupinu na českém hračkářském trhu. S novým majitelem se domluvili na tom, že nějakou dobu ještě bude Jaroslav s vedením firmy pomáhat, ale není fixně dané, jak dlouho. Řeč byla nezávazně o dvou letech, protože to se dostane do věku, kdy se už opravdu chodí do důchodu. Ale není to podmíněné žádnou smlouvou. Možná tam bude déle, možná odejde dřív. Dokážete pak dát ruce pryč, s čistou hlavou odejít z firmy, kterou jste tolik let vedl? Už to nebude moje, tak věřím, že ano.⁶⁹

⁶⁹ GREPLOVÁ, K. Idnes.cz. Rodině bych do toho pořád mluvil. 1. 6. 2015. [Cit. 2017-06-08]
Dostupné z <https://archiv.ihned.cz/c1-64096260-rodine-bych-do-toho-porad-mluvil>

Kapitola 3:

Kulaté stoly

Jednou z možností, jak získat názory majitelů rodinných podniků na konkrétní problematiku řízení nástupnické strategie, je pořádání diskusních kulatých stolů. Kulatý stůl je metodou kvalitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum je zaměřen na objasnění a vysvětlení sociálních jevů z pohledu jedinců nebo skupiny.⁷⁰ Metoda slouží k demokratickému, rovnoměrnému prezentování různých názorů a pohledů na diskutované téma. Diskuse se účastní omezený počet účastníků, kteří mají k diskutovanému tématu bližší vztah. Stoly jsou symbolicky uspořádány do kruhu. Primárním cílem je prezentovat a nechat zaznít rozdílné názory či zkušenosti. Diskuse může sloužit i k nalezení východiska ve spektru vyřčených názorů, popř. ke specifikaci konkrétního návrhu řešení.⁷¹

V rámci projektu AMSP ČR Rodinná firma slouží kulaté stoly především k diskusi a předávání zkušeností s řízením a průběhem nástupnické strategie. Cílovou skupinou jsou majitelé – zakladatelé rodinných podniků a jejich nástupníci. Tato setkání se konají od roku 2015 v různých místech České republiky (Praha, Brno, Hradec Králové, Zlín, Mladá Boleslav, Jihlava, Kladno, Slavkov u Brna, Ostrava, Lanškroun, Volyně – Předslavice apod.). V roce 2017 se konaly kulaté stoly i v obcích do 3000 obyvatel (Kutná Hora, Bezděkov u Úsova, Řevnice, Žirovnice apod.) Časově se jedná o 3–5hodinová odpolední, podvečerní setkání, osvědčilo se je organizovat v prostorách místního rodinného podniku.

Autorka se účastnila kulatých stolů v Praze, v Brně, v Mladé Boleslavi a v Jihlavě. Jejím cílem bylo díky osobní účasti na základě sdílených zkušeností vyhodnotit, zda je možno z výstupů diskusí majitelů rodinných podniků a jejich nástupníků zobecnit doporučení pro řízení nástupnické strategie. Organizátoři si nepřáli, aby byl z diskuse pořízen zvukový záznam a aby byly podniky jmenovány, z kulatých stolů byly pořizovány zápisy, na základě kterých je možno v následujícím textu uvést diskusní příspěvky / názory / zkušenosti / rady / tipy / doporučení (dále jen doporučení), na kterých se shodli nejméně tři diskutující. Diskusní příspěvky jsou rozděleny podle skupiny diskutujících – doporučení zakladatelů (těch, kteří již podnik předali; těch, kteří jsou v procesu předávání a podnik řídí společně s druhou generací; těch, kteří dosud s předáváním nezačali) a doporučení nástupníků (těch, kteří již podnik řídí; těch, kteří podnik řídí společně se zakladateli; těch, kteří dosud podnik neřídí).

Organizace a průběh kulatých stolů

Podnikatelům, členům AMSP ČR, registrovaným v projektu Rodinná firma (viz <http://www.rodinnafirma.net/cz/kulate-stoly-rodinnych-firem>), je s měsíčním předstihem poslána do e-mailové schránky pozvánka k účasti upřesňující konkrétní den, místo a čas konání kulatého stolu. Účast je bezplatná, pouze je vyžadována předběžná registrace, počet a status členů rodiny, kteří se diskuse zúčastní. Záměrem je poskytnout majitelům a nástupcům rodinných podniků prostor pro diskusi o problematice rodinného podnikání, především o zkušenostech s řízením nástupnické strategie. Přílohou e-mailu je soubor otázek, od kterých se odvíjí polostrukturované rozhovory

⁷⁰ EGER, L. a D. EGEROVÁ. *Základy metodologie výzkumu*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 2014. 146 s. ISBN 978-80-281-0418-6.

⁷¹ NAWRATH, M. Kulatý stůl. 5. 11. 2013 [Cit. 2017-12-10]. Centrum občanského vzdělávání. Brno: Masarykova univerzita. Dostupné na <http://www.participativnimetody.cz/kulaty-stul.html>



řízené moderátorem panem ing. Liborem Musilem, členem představenstva AMSP ČR a majitelem rodinného podniku LIKO-S a.s. Slavkov u Brna, nositelem titulu Rodinná firma roku 2014. Účastníci při příchodu získají materiál, ve kterém je na jednotlivých stranách k dispozici krátký medailon zúčastněných podniků včetně jmen účastníka/ů kulatého stolu, pod medailonem je místo na poznámky diskutujících. Rovněž jsou k dispozici edu-kační materiály, představující základní pojmy rodinného podnikání.

Kulaté stoly mají svoji ustálenou organizační podobu. V první části vítivá ředitelka AMSP ČR, paní Eva Svobodová účastníky z řad rodinných podniků a pokud jsou přítomni, představí přítomné zástupce partnerů projektu. Seznámí zúčastněné s aktuálními aktivitami Asociace zaměřenými na rodinné podnikání, informuje o průběhu soutěže Rodinná firma roku. Druhou část kulatého stolu tvoří moderovaná diskuse. V závěru oficiální části moderátor shrne podstatné náměty. Následuje neoficiální diskuse zúčastněných aktérů, kteří mají možnost získat nové kontakty, navázat případnou obchodní spolupráci. Z průběhu kulatého stolu je pořízen stručný zápis s hlavními závěry a doporučeními. Výstupy jsou publikovány na webových stránkách projektu, jsou dostupné pouze v uzavřené zóně pro registrované zájemce.

3.1 Doporučení generace zakladatelů

Obecné příspěvky k tematice nástupnická strategie

- České rodinné podniky nemají žádné historické zkušenosti s předáváním další generaci. Zakladatelé neměli čas při budování firmy přemýšlet o tom, co bude dál. Byli a jsou zahrnuti operativními problémy, mají dojem, že potřebují řešit úplně jiné věci, řešení nástupnictví odkládají, i když pocitově vědí, že k němu musí dojít.
- V ČR chybí školy či kurzy zaměřené na výuku rodinného podnikání pro stávající i nastupující generaci. Tím, že neexistuje systém vzdělávání, přípravy zakladatelů a nástupců pro proces předávání, tak často zakladatelé žijí s myšlenkou, že podnik musí být veden přesně tak, jak jej vedli oni – což není v současných tržních podmínkách možné.
- Konkrétní problém představuje nepotismus – touha zakladatelů úspěšně předat podnik vlastním dětem, která může způsobit neefektivní distribuci manažerských a řídicích funkcí. Zakladatel podniku by se měl podívat na lidi, kterým podnik předává, jako na cizí. Oprostít se od emocí a rodinných vztahů, nástupce kriticky posuzovat podle toho, zda je profesionálem, zda má příslušné vědomosti, schopnosti a zda zvládá komunikaci.
- Pokud se vyskytnou spory/konflikty, které se nedaří uvnitř rodiny vyřešit, pak se osvědčila pomoc nezávislého mediátora (mediátorem může být například zaměstnanec nebo rodinný příslušník, který není zapojen do každodenního života podniku a problematiku dokáže nestranně posoudit).
- První generace je specifická, svá, charismatická a většinou direktivní. Pro generaci zakladatelů je velmi těžké delegovat pravomoci. Stále má dojem, že nikdo nemůže pracovat stejně dobře jako ona.
- Pokud všichni zúčastnění (zakladatelé, nástupníci, zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé apod.) mají informaci o časovém horizontu předání/převzetí, pak není vhodné, aby byl tento termín zakladatelem měněn, odkládán.



- Nástupnictví je jako štafetový běh – první běží zakladatel, v určitém okamžiku předává štafetový kolík nástupníkovi, chvíli běží spolu, na následníkovi pak je, aby doběhl do cíle sám.
- Právě status rodinného podniku, sdílené hodnoty, mravní zásady, možnost rychlého a flexibilního rozhodování bez nutnosti schvalování záměrů různými nadřízenými orgány, dlouhodobá perspektiva, nadšení pro věc, je považována za konkurenční výhodu i v případě řízení nástupnické strategie.
- Základem mezigenerační komunikace je důvěra. Nastupující generace by neměla zpochybňovat kroky zakladatelů, měla by respektovat, že je činili v konkrétní době s konkrétními zdroji.
- V případě, že potomci nemají o rodinný podnik zájem, je jedním z možných východisek prodej stávajícímu nerodinnému managementu, rodinní příslušníci se dále mohou podílet na činnosti správních orgánů.

3.1.1 Doporučení zakladatelů, kteří již předali řízení podniku nastupující generaci

- Při předávání podniku je důležitá spolupráce a otevřená komunikace mezi generacemi, což není jednoduché, protože mladá generace ne vždy sdílí hodnoty či názory generace starší.
- Podnik je dobré předat ještě v době, kdy v něm majitel stále aktivně pracuje a nástupník má dostatek chuti a energie jej dále budovat a rozvíjet. Předávat firmu potomkovi, který je sám před důchodem, není šťastné.
- Předání podniku je dlouhodobý proces probíhající v čase v několika fázích. Úspěšná předání probíhala až pět let.
- Předání by mělo proběhnout postupně, pozvolně, plynule, zakladatelé by měli pomalu opouštět své pozice, další generace krok po kroku na pozice nastupovat (jako chůze po schodech – zakladatelé jdou dolů, nástupníci stoupají nahoru. Na každý schod mají nástupníci určitý čas. Než postoupí na další, musí mít výsledky).
- Před zahájením procesu nástupnictví je nutno diagnostikovat vitalitu podniku, předem nastavit očekávání, filozofii a hodnoty, vzájemně pochopit individuální, rodinné a podnikatelské ambice všech zúčastněných. Pokud nedojde ke shodě, pak je nutno „krizová, konfliktní témata“ řešit před vlastním předáním.
- Je vhodné zajistit důstojné podmínky odchodu otce – zakladatele, matky – zakladatelky, ztransparentnit jejich další roli v řízení rodinného podniku.
- Prvkem podporujícím kontinuitu v řízení je jasně vyjádřená podpora od předchůdce směrem k nástupci. Ideál je, když odcházející zakladatel nástupce připravuje, veřejně si roli slavnostně předají a odcházející zakladatel – alespoň po nějakou dobu – přijme roli konzultanta, bez práv zasahovat do nového stylu řízení a ovlivňovat rozhodnutí nástupce před zaměstnanci.
- Po předání podniku se osvědčilo ustanovit rodinnou radu s termíny pravidelných setkání na půl roku dopředu. Pravidlem je, že se rodinní příslušníci mohou i pohádat, následně si vyřkat všechny názory, dohodnout se na kompromisním řešení, toto realizovat a dál už si problém nezatahovat do rodinného života. Jeden musí mít právo veta. Firma nesmí ohrozit pozitivní rodinné vazby a vztahy. Rodina je základ, podnikání je pouze zdrojem obživy.
- Tím, že zakladatel rodinný podnik předal, otevřel se mu časový prostor na to, aby navrhl text rodinné ústavy – sepsal hodnoty, které uznává, a které by měly být respektovány a přeneseny i do podnikání nástupníků, pravidla pro zaměstnávání rodinných příslušníků apod. Rovněž je vhodné zmapovat historii, začátek, časovou osu rozvoje podnikání, technologie, úspěchy i důvody případných neúspěchů atd., které se budou předávat v rámci mezigeneračních výměn.



3.1.2 Doporučení zakladatelů, kteří jsou v procesu předávání a na řízení se podílejí obě generace

- Předání probíhá v odlišných fázích – přednáslednická, ve které probíhá plánování, analýza podniku, potenciálních nástupníků apod. V implementaci – předání řízení podniku – tzn. předání manažerských pravomocí a odpovědnosti, v řízení změny. Cílem postnáslednické fáze bude upevnění nově definované situace, zajištění rovnováhy v rodině i v podniku. Teprve pak se zakladatel „stáhne“ z podnikových aktivit a bude se věnovat vlastním koníčkům – ideálně úplně mimo místo podnikání.
- Závěrečnou fází je předání vlastnictví (vlastnické podíly), kterému se ve většině případů diskutující zakladatelé podniků brání. Chtějí si ponechat kontrolní práva, být členy představenstev, nechtějí nad firmou ztratit kontrolu.⁷²
- Osvědčuje se budovat důvěryhodnost a autoritu nástupce prostřednictvím naplánovaných fází přechodu do vedoucí role, motivovat ty nejlepší zaměstnance a posílit jejich podporu nástupníka.
- Zástupci první generace přiznali, že některá rozhodnutí svých nástupců trpí „se skřipěním zubů“, ale nezasahují proto, aby děti samy poznaly, že udělaly chybu a poučily se. Je třeba, aby se nástupník „vykoupal“ v problémech a získal i negativní zkušenost, ze které se poučí.
- Následníci zakladatelů dělají chyby, ale zakladatelé je taky dělali. Poučení z vlastních chyb zakladatelů není možné další generaci předat.
- Nejtěžší je snížit napětí, které při společném řízení zákonitě nastává mezi zakladatelem a nástupníkem, popř. rodinnými příslušníky, sourozenci. Těto situaci je nutno předcházet otevřenou, pravidelnou komunikací nezátíženou rodinným vztahem otec/syn, respektováním faktu já jsem manažer – ty jsi manažer, naše rozhodnutí jsou profesionální a povedou k rozvoji rodinného podnikání – což je velmi těžké.

3.1.3 Doporučení zakladatelů, kteří s nástupnickou strategií dosud nezačali

- K výkonu své specializace i řízení podniku by měli být nástupníci cíleně vzděláváni. Měli by absolvovat zahraniční stáže, ideální je praxe v jiné firmě.
- Nástupníci by měli být přirozeně zapojováni do podnikových aktivit, podnik procházet od nejnižších pracovních pozic. Post ředitele a majitele by si měli zasloužit svými výsledky.
- Je velmi těžké rozhodnout, zda už je dítě připraveno na zodpovědnost, která jej čeká. Tím, že mu podnik dosud nebyl předán, jej zakladatel chrání od následků špatných rozhodnutí.
- Dosud není vyřešen problém, jak předat řízení/majetek v případě více potomků. Zda jít tzv. královskou cestou – prvorozený bere vše a ostatní mají rentu, nebo zda „drobit“ majetek jednorázově. Další variantou je předat řízení i majetek nejnadanějšímu (nejschopnějšímu, nejlépe připravenému) nástupci (ten musí chtít), jeho povinností je finanční kompenzace vlastních sourozenců.
- Je třeba vzít v úvahu individuální schopnosti a znalosti potenciálních nástupců, i to, zda vůbec chtějí ve firmě pracovat, jaká je jejich představa o postu, který by chtěli zastávat.
- Dítě přišlo z korporátní firmy, kde bylo zvyklé, že na vše jsou týmy specialistů a konečná rozhodnutí přicházejí z centrály. Musí se teprve naučit, že v rodinném podnikání jej čeká rychlé rozhodování, musí řešit

⁷² Toto konstatování je možno potvrdit i výsledky uvedeného výzkumu v podkapitole 2.1.



několik oblastí najednou (investice, obchod, lidské zdroje, pohledávky atd.), protože menší rodinná firma si nemůže dovolit mít na každý útvar specialistu nebo poradce.

- Obávají se toho, že dojde ze strany zaměstnanců ke srovnávání nástupníka se zakladatelem. Sepětí zakladatele se zaměstnanci, kteří stáli u zrodu podnikání, je velmi silné. Zaměstnanci jsou zvyklí na určitý styl vedení, jeho změna by mohla způsobit potíže.

Obrázek 29: Foto z průběhu kulatých stolů



Kulatý stůl v Bezděkově u Úsova 22. 6. 2017



Kulatý stůl v Brně 21. 4. 2016

(Zdroj: interní materiál AMSP ČR)

3.2 Pohled generace nástupníků

Obecná konstatování k tematice nástupnické strategie generací nástupníků:

- Názor, na kterém se shodla většina zástupců mladé generace, je ten, že považují za důležité získat zkušenosti mimo rodinné podnikání. Očekávají získání nových poznatků, osvojení si nových dovedností, které neviděli/nezažili po dobu svého dospívání v rodině nebo v podnikání.
- Zkušenost získaná v jiné firmě (nadmárodní korporace, zahraniční stáž, ale i praxe v jiných českých rodinných podnicích) umožní kritičtěji a objektivněji hodnotit stávající procesy vlastního rodinného podnikání. I záporná zkušenost je výborná pro uvědomění si toho, co v rodinné firmě funguje lépe. Dítě musí dospět k přesvědčení, že dlouhodobě pracovat na někoho jako zaměstnanec je méně motivující než řídit vlastní podnik.
- Mladá generace chce být rodinnému podnikání prospěšná, ale v tom oboru nebo v těch činnostech, kterým rozumí – např. nechce rovnou nastoupit na funkci generálního ředitele, ale chce řídit oblast IT, zahraniční obchod, internetovou komunikaci atd. Necítí se být připravena hned po škole nebo po stáži zvládnout všechny funkce vrcholového managementu (rodiče se to učili celý život a postupně).
- Rodiče mají tendenci mladší generaci neustále vychovávat, peskovat, upozorňovat na to, co dělá špatně. Dítě z principu chce a dělá opak. Proto je nutné neustále pracovat na profesionalizaci interní komunikace, na schopnosti diskutovat, vzájemně si naslouchat, argumentovat. Oboustranně se vyvarovat věty ...když jsi tak chytrý, tak si to dělej sám....



- Nemělo by existovat žádné rodinné tabu, o kterém se nikdy nemluví, ale je hlavním spouštěčem konfliktů. Selhání rodiny či podnikání je většinou způsobeno špatnou, neúplnou, nepravidelnou komunikací, nepochopením se, tvrdohlavostí, trucovitostí až naschvály všech zúčastněných. Když v rodině nefunguje respekt, nefunguje respekt ani v podniku.
- Nástupníci chtějí sami sobě i rodičům ukázat, že jsou dobří. Jsou si ale vědomi toho, že musí postupovat stejně jako vrcholoví sportovci – nejdřív musí mít dobrý tým, musí tvrdě trénovat, musí se umět prosadit a teprve pak se mohou dostavit výsledky. Od rodiny očekávají oporu, vytvoření pomyslného sportovního týmu.
- Mladší generace má větší zkušenost s novými technologiemi, sociálními sítěmi, nemá jazykovou bariéru a obavu ze vstupů podniku na zahraniční trhy. Jejich příchod do firmy znamená změnu v přístupu k technologiím, jsou lépe připraveni na tzv. Průmysl 4.0/Společnost 4.0/Marketing 4.0, jsou odhodláni zavádět inovace.
- Svou úlohu vnímají nástupníci nejen jako příležitost, ale i jako povinnost vůči zakladatelům. Jsou si plně vědomi velké zodpovědnosti za udržení a další rozvoj již vybudovaného podniku. Svůj neúspěch by rozhodně považovali za osobní fatální selhání v očích zakladatelů, nejbližší rodiny, zaměstnanců, ale i svých známých, kamarádů a přátel.

3.2.1 Doporučení nástupníků, kteří již převzali řízení podniku

- V podnikatelském prostředí, v podnikatelské atmosféře, ve firmě vyrůstali od malička, firmu měli jako dalšího sourozence – podnikání jim proto připadalo jako něco samozřejmého.
- Spolupracovníci rodičů je znali ještě z doby, kdy jim „teklo mléko po bradě“. Bylo velmi těžké získat si respekt zaměstnanců. Aby překonali počáteční nedůvěru, museli a musí tvrdě a usilovně pracovat – jejich rozhodnutí byla a jsou sledována velmi pozorně.
- Jsou vděční svým rodičům, že je nechali učit se na vlastních chybách, že jim projevili důvěru – což nešlo jinak, než tím, že převzali celou zodpovědnost včetně dopadů svých rozhodnutí na financování podniku, obchod, plynulost výroby atd.
- Teprve po určité době ve vrcholové funkci si uvědomili hodnoty, které rodiče vybudovali.
- Převzetí rodinného podniku nebrali jako povinnost, ale jako příležitost.
- Pokud jsou v podniku zaměstnáni sourozenci, dohodli si svoje pozice, nekonkurují si a každý je zodpovědný za svůj úsek. Není pravidlem, že by měl řídit podnik nejstarší. Řídit by měl ten nejschopnější, který však řídit chce. Děti jsou od malička zvyklé si mezi sebou řešit konflikty „po svém“, většinou se na nějakém řešení dohodnou, aniž by to narušilo jejich vztahy.
- Věk není rozhodující, věk řeší spíše okolí, např. pro tradiční obchodní partnery, kteří byli zvyklí jednat se zakladatelem, bylo neobvyklé jednat s mladým člověkem. Problém mohou mít i majitelé rodinných podniků v první generaci, kteří mají jednat a komunikovat s druhou generací spolupracujícího podniku (táta by to dělal jinak).
- Nastupující generace vyžadovala systematický procesní přístup, proto vítala, pokud byla nástupnická strategie řádně naplánována a stanovené termíny jednotlivých fází předávání byly dodržovány.
- Někteří z účastníků si vyzkoušeli „techniku hození do vody a ukáž, co umíš“, samozřejmě se záchranným dohledem první generace „ze břehu“. Přiznali, že je velký rozdíl v tom, když mají pouze částečnou odpovědnost za malý úsek oproti reálnému řízení celého podniku včetně podnikových financí.



- Problém nastal v okamžiku, kdy zakladatel oficiálně podnik předal, ale dál do podniku pravidelně docházel, zasahoval do řízení. Zaměstnanci nevěděli, koho mají vlastně poslouchat.

3.2.2 Doporučení nástupníků, kteří řídí podnik společně se zakladateli

- Osvědčila se společná ranní snídáně v prostorách podniku bez přítomnosti zaměstnanců. Umožňuje operativní řízení, ale otevírá i náměty na strategická rozhodnutí, která se pak řeší pravidelně, např. jednou za měsíc, na rodinné radě.
- Shoda v rodině evokuje zaměstnancům klid, pohodu, umožňuje jim soustředit se na výkon, produktivitu, inovace.
- Zakladatelé i nástupníci musí společně budovat respekt a uznání nástupníka lidmi uvnitř i vně firmy, ale i respekt nástupníka vůči ostatním – ten jako první respektuje ostatní. Uznání zásluh by mělo převažovat nad kritikou a pohrdáním. Vztahově zvládnout nástupnictví znamená především uvědomit si, na kolika lidech je založen úspěch nástupníka. Zaměstnanci se podíleli na rozvoji firmy, která např. umožnila nástupníkovi vystudovat.
- Rodinný podnik nemá cenu předávat nástupníkům, kteří o něj nestojí. Někdy je lepší počkat, až nástupník „dozraje“, ale je dobré mu dát konkrétní časový limit (do 5 let se rozhodni, jestli podnik převezmeš).
- Důslednost stabilizuje systém. Při společném řízení musí fungovat jasně stanovená pravidla, jasně nadefinované role. Není možno, aby nástupník „stále dostával a nic nedával“. Chyby nástupník dělat může, ale jenom jednou a musí za ně nést odpovědnost.

3.2.3 Doporučení nástupníků, kteří dosud podnik neřídí

- Pochopili, že systém předávání není o penězích a o výhodách, ale o práci.
- Zatím studují, ztotožňují se s myšlenkou, že by nějaký čas měli pracovat s rodiči společně.
- Do podniku od určitého věku docházejí na brigády nebo sezónní výpomoc.
- Nejsou pevně rozhodnutí, zda a od kdy by měli podnik převzít. Ale pokud jej někdy v budoucnu převezmou, chtěli by, aby byl modernější, více mezinárodní, diverzifikovanější a aby obstál ve věku digitálních technologií. Při své přípravě chtějí objevovat nové obchodní modely, nové myšlenky, nové technologie, nové produkty. Jsou přesvědčeni o tom, že na některé posty budou muset přijmout odborné nerodinné manažery.
- Na rozdíl od zakladatelů mají jiný pohled na investice, nebáli by se využít cizích zdrojů. Jsou přesvědčeni o tom, že jejich podnik nemá strategii pro digitální svět Průmyslu 4.0.
- Nejčastějším důvodem ukončení rodinné tradice v původním podnikání zakladatelů bude, že mladá generace směřuje do jiného oboru podnikání.

3.2.4 Top 5 tipů pro rodinné podniky od rodinných podniků

Toto je pětice nejčastějších tipů a doporučení, které aplikovaly rodinné podniky při předávání podniku nastupující generaci a uspěly.

Dvojitý metr – tento přístup nemá nikdo rád a nikdo jej neocení. Mít dvojitý metr se prostě nevyplácí. Ať už jste k rodinným příslušníkům přísnější nebo naopak benevolentnější, nebude to fér a produktivní vůči ostatním.



Pokud někoho stále omlouváte, tolerujete jeho přešlapy nebo nízké výsledky nebo pokud jiného neustále „srážíte“, není žádný důvod, aby se lidé snažili nebo zlepšovali. Takovéto jednání dříve či později vyústí v pocit nedocení, v konflikt. **Doporučení** – měřte a hodnotte reálné výsledky jednotlivců, zprůhledněte organizační řád, nastavte férový motivační systém, který smaže rodinné nebo nerodinné propojení. Dáte tak šanci rodině i těm, kteří se rozhodli rodinnému podniku pomoci, i když nejsou přímo součástí rodiny.

Podnik = dojná kráva, aneb podnik není pouze zdroj příjmů. Zavedený podnik bývá hlavním zdrojem financování celé rodiny – ale ani konto rodinného podniku není bezdenné a někdo ty peníze musí vydělat. Není však ideální k podniku přistupovat jenom jako ke „stroji na peníze“. Váš nejlepší zákazník s Vámi nespolupracuje jenom proto, že Vy chcete vydělat hodně peněz. Pravděpodobně s Vámi spolupracuje proto, že vnímá Vámi nabízenou hodnotu, konkurenční výhodu. Cokoli, co existuje a přežívá, musí mít hodnotový základ a když mluvím o „hodnotě“, pak myslím spíše prospěšnost a užitečnost pro někoho dalšího nežli finanční stránku věci. Žádný z dlouhodobě úspěšných podniků nezačal tak, že oslovil zákazníky s tím, že potřebuje jejich peníze. Musí být prioritně pro ně potřebný, prospěšný... a když bude, pak budou i peníze. Pokud toto nastupující člen rodinného podniku (ať už rodinný nebo nerodinný příslušník) neví, nevnímá a věří, že jediným důvodem existence je „vydělat peníze“, značně ochabne jeho ochota dělat práci navíc, překonávat větší bariéry a zatnout zuby, když je to třeba. **Doporučení** – když hovoříte o podniku, ukazujte, jaké je jeho poslání (čím je hodnotný pro zákazníky). Lidé prioritně motivováni posláním zpravidla zvládnou více práce a větší zátěž, protože chápou, že peníze jsou jen potvrzením toho, že je poslání naplňováno. Nestojí s nataženou rukou a nejsou rozčarování, když je potřeba „zamakat víc“.

Věčné téma – Delegování. Někdy je to až bolestné, jak ten čas letí a jak se věci vyvíjí. Pokud kdysi pro uzavření obchodu stačilo podání ruky, dnes se neobejdete bez kvalitní smlouvy. To, co je dnes úkolem marketingu, propagace, podpory prodeje, komunikace přes sociální sítě (podporováno nemalými budgety), kdysi zastala jediná cedule na křižovatce... To, co dříve bylo samozřejmostí, je dnes zahrnováno pod pojem řízení vztahů se zákazníky, řízení společenské odpovědnosti. Vše je rychlejší, informace jsou v počítačích. Pokud se nepřizpůsobíme, zůstaneme v hyperkonkurenčním prostředí hodně pozadu, přežití bude těžší a těžší, o expanzi ani nemluvě. Nástup nové generace **může** přinést mnoho nového a hodnotného, ale zároveň **musí** přinést mnoho změn a ukončení toho starého. A to není vždy snadné „zkousnout“. Nastupující generace ale potřebuje důvěru, příležitost a prostor. Ochota a schopnost delegovat povinnosti spolu s odpovědností tak nabývá na významu. Už nejste firma jednoho muže, jedné ženy. Neznamená to, že se zřekneme veškeré kontroly. Je třeba dát pozor na kontrolu bez důvodů – to lidé nesnáší. **Doporučení** – když někoho dosadíte na pozici, dejte mu jasné cíle, pravomoce a odpovědnosti a nechte ho ukázat výsledky. Korigujte, když je k tomu reálný důvod. Jinak se radujte z úspěchů, protože i když nejste jejich původcem, umožnili jste, že se staly, a to také není málo.

Hop do vody a plav. Někdo je zastáncem velmi radikálních akcí. Bez jakéhokoli etablování a přípravy dosadí rodinného příslušníka na klíčovou pozici. Možná věří, že je to pro něj nejlepší. Možná má dojem, že taky o podnikání věděl málo, a přece do něj šel – ale to byla jiná doba a podnikat se všichni učili „za pochodu“. Ať už jsou důvody jakékoli, není to právě dobrý nápad. Proč? Nejen, že dotyčná osoba může být převálcována velkým



množstvím bariér a otazníků, ale bude tím trpět i zbytek týmu a celý podnik. I královský potomek se věnuje tomu, aby mohl jednou převzít vládu, učí se diplomacii, konverzaci, stolování a zásadám vládnutí. **Doporučení** – s dostatečným předstihem hovořte o svých i podnikových záměrech, připravte plán postupných kroků, které je potřeba vykonat nebo absolvovat, aby se nástupce mohl dobře zapojit. Pochopení souvislostí, porozumění důležitostí a vůbec kvalitní představa o běžném fungování je ta nejlepší příprava, kterou může nástupník dostat.

Z ráje do pekla. Jako zakladatelé jsme spíše z generace „nedostatečnosti“, kdy jsme neměli vše, co jsme si přáli. Buď to vůbec nebylo k dostání, nebo na to jednoduše nebyl dostatek prostředků. Když jsme něco opravdu chtěli, museli jsme o to zabojovat. Toto „těžké“ dětství nebylo ale vůbec k zahoezení, protože nás dobře připravilo na pozdější realitu v podnikání. Nepřekvapilo nás tolik, že vše nejde snadno, a tak jsme rychle pochopili, co je třeba dělat. Babičky říkávaly – když na něco nemáš, tak si šetří. Naše děti milujeme, a pokud nám to zdroje a doba umožňuje, snadno se necháme unést ve snaze vytvořit jim absolutní blahobyt – chceme, aby se měly lépe, než jsme se měli my. Nejen, že dostanou vše, co chtějí, ale také i to, co možná nechtějí, ale my si myslíme, že je to pro ně dobré. Možná nemají o čem snít, o co bojovat. Později, když jsou postaveni do rozjetého businessu, mohou být nepříjemně překvapeni, že něco není tak, jak chtějí jen proto, že to chtějí. A toto poznání může vést k nemalým komplikacím. **Doporučení** – připravte nastupující generaci na realitu tím, že je necháte o něco bojovat. Něco si opravdu zaplatit, obstarat, prostě zabojovat o to. Neříkejte NE, jen jim dejte prostor, aby toho mohli dosáhnout sami. Tato zkušenost jim bude později dobrou inspirací.⁷³

Závěrem je možno konstatovat, že účastníci kulatých stolů oceňují možnost výměny zkušeností rodinných podniků mezi sebou na neveřejné platformě, příjemnou, otevřenou a konstruktivní atmosféru setkání. Diskuse kromě konkrétních zkušeností z řízení nástupnické strategie také zahrnuly témata, jako je význam vzdělávání, rivalita mezi sourozenci, role ženy jako matky, manželky a podnikatelky, možnosti majetkového vypořádání rodinných příslušníků, úcta k zakladatelům, společenská angažovanost apod., která nejsou nosným tématem této publikace, ale zcela jistě by stála za samostatná zkoumání.

Velmi diskutovaným tématem bylo **řízení konfliktů**. Bylo konstatováno, že učit se používat nástroje pro efektivní řízení konfliktů, otevřenost komunikace, je úkolem celé rodiny, nikoli pouze jedné osoby nebo dokonce jedné generace. Pokud opravdu chtějí rodinní příslušníci konfliktům předcházet, je důležité uvědomit si, co je dobré pro rodinu jako celek a pro všechny zúčastněné strany, neprosazovat na úkor rodiny své sobecké postoje. Některé konflikty mohou být i přínosné, protože mohou posunout zúčastněné strany k tomu, aby viděly situaci z více úhlů pohledu, aby slyšely více názorů na možná řešení, aby dospěly k hlubšímu pochopení lidí nebo problematiky. Kdykoli lidé pracují společně, existují různá stanoviska a představy o tom, jak věci dělat. Různá stanoviska nemusí nutně vést ke konfliktu, ale když se různé názory slučují s emocí, neústupností, kritikou nebo opovržením, to je okamžik, kdy vznikne konflikt. Pokud pracujete v rodinném podniku, je pravděpodobné, že už jste si uvědomili, že učení se pracovat s řešením konfliktu může být důležitější, než jen snaha o jeho vyřešení.

⁷³ SPÁČILOVÁ, L. Aktuality, top 5 tipů pro rodinné firmy od rodinných firem. 31. 5. 2017. [Cit. 2017-12-10]. Dostupné z <http://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/74-top-5-tipu-pro-rodinne-firmy-od-rodinnych-firem>

Závěr

Na to, jak předat rodinný podnik, neexistuje žádný „mustr“. Přesný, jednoznačný návod/metoda, který/á by krok po kroku provedl/a všechny rodinné podniky v České republice nástupnickou strategií, nelze na základě diskusních příspěvků, které zazněly na kulatých stolech, vypracovat. Podnik dělají lidé a ti jsou různí. Rodinné podniky jsou různě velké, je v nich zaměstnán různý počet rodinných příslušníků, podnikají v různých odvětvích, na různých trzích, proto i nástupnická strategie je v každém rodinném podniku jedinečná, neopakovatelná.

Úspěch či neúspěch generačního předání není ani tak dán vitalitou, velikostí, oborem podnikání, ale především schopností komunikace a způsobem řešení konfliktů všemi zúčastněnými stranami. Je v zájmu všech naučit se zprofesionalizovat interní komunikaci, získat schopnost diskutovat, vzájemně si naslouchat, argumentovat. Tato schopnost by měla předejít selhání mezigeneračního předání, selhání rodiny či podnikání způsobené špatnou, neúplnou, nepravidelnou komunikací, nepochopením se, tvrdohlavostí, trucovitostí až naschvály. V rodině musí fungovat pokora a respekt. Pokud nefunguje, nefunguje ani v podniku.

Vážný problém nastane v okamžiku, kdy zakladatel oficiálně podnik předá, ale dál do řízení na běžné operativní úrovni zasahuje. Těto situaci lze předejít tím, že si zakladatel naplánuje, čemu konkrétně se bude věnovat mimo oblast dosavadního podnikání (koníčky, vnoučata, nadace, funkce v orgánech veřejné správy, poradenství, výuka apod.) Lze konstatovat, že v mnoha rodinných podnicích je rozvoj nástupníků na svém začátku. První generace zakladatelů si začíná uvědomovat důležitost výchovy svých nástupců a zároveň začíná hledat svoji budoucí roli v podniku i mimo něj.⁷⁴

Co však není v České republice dostatečně zmapováno a publikováno, je množství situací a konfliktů, které při řízení nástupnické strategie vznikají díky emocím, rodinným vztahům a vazbám. Otázkou zůstává, zda budou rodinné podniky ochotny podělit se i o své negativní zkušenosti. Diskutovány jsou i možnosti předání majetku – je vhodné podnik dětem dát nebo prodat? Jak majetek rozdělit, aby to bylo spravedlivé?

Od prvních předání podniků uplynulo cca 3–5 let, proces předávání stále probíhá. Statisticky není zdokumentováno, kolik podniků již bylo předáno, kolik rodinných podniků bylo prodáno, kolik nástupníků ne/obstálo v řízení dalšího rozvoje podniku, kolik zakladatelů se muselo „vrátit“, aby podnik zachránilo před likvidací. Podnik a realizace nástupnické strategie se teprve v průběhu času může stát dynamitem, který rozmetá rodinné vztahy, nebo naopak tmelem, který prosperitu podnikání a rodinnou lásku utuží a stmelí. Jak dopadlo první mezigenerační předání v České republice? To bude možno vyhodnotit až za cca 5–10 let. Zpětně budou mít zástupci jednotlivých generací možnost zvážít/hodnotit/komentovat, co udělali dobře a kde udělali chybu, co by s odstupem času řešili jinak. Odborníkům (sociologům, právníkům, mediátorům, psychologům atd.) se otevře prostor pro vědecké zevšeobecnění průběhů mezigeneračních předání a pro formulaci doporučení pro další podnikatelskou generaci.

⁷⁴ PETRŮ, N. a K. HAVLÍČEK. Specifics of the Development of Family Business in the Czech Republic. *European Research Studies*. 2016. 9(4), s. 88–108.



Uvedené příběhy, manažerské zásady i uznávané hodnoty lze vztáhnout k jednotlivým aktivitám v rámci strategického, operačního i taktického řízení rodiny i podniku, k řízení nástupnické strategie. Uvedená jména majitelů rodinných podniků, jejich příběhy, podnikatelské zásady, které je dovedly k dnešnímu úspěchu, potvrzují, že od listopadu 1989 vyrostlo v Čechách mnoho nových Baťů, Kolbenů, Daňků. Vytvářejí novodobou rodinnou tradici, jejich výrobky bodují na zahraničních trzích, patří ve svých oborech k nejlepší světové špičce. Zůstávají neokázalými, skromnými a pokornými lidmi. Potřebu pokory za všechny vystihuje motto Dany Hradecké, majitelky rodinné firmy Botanicus, které zní: „Když jdeš nahoru, dívej se, okolo koho jdeš. Kolem stejných lidí půjdeš dolů...“

Summary

Family business is a proven, traditional form of business. It is perceived as stable, trustworthy and important to society. In addition to the family's own economic assurance, it strengthens family ties and the cohesion of individual family members. It also encourages family members to better and more efficiently use their skills, knowledge, know-how, and talent to develop family business activities. An important aspect of a family business is trust. In families, people trust more, rely on themselves, take on joint responsibility and risk, are more loyal to the business. They transfer their experiences, knowledge and traditions from generation to generation. An important aspect of family business is an emphasis on business ethics and morality. In the case of family business, it is not just an effort to build a goodwill of a business, but also an attempt to build and promote a good family name. Long-term relationships with suppliers, employees and above all with customers are an inevitable prerequisite for family businesses to maintain the positive image of the family business in the eyes of broad surroundings, prosperity and long-term sustainability.

At the beginning of the publication, the topicality of the family business topic was mentioned, the requirement to anchor the concept of family business in legislation. The author focused on the aspects of family business in terms of theory and practice, especially in the Czech Republic. The fact that it is a topical issue confirmed the interest of politicians, journalists and the professional public after the conference of the Family Companies at the Crossroads held on 12th December 2016 in Prague. An appeal to the importance of family business for the Czech Republic will also highlight activities related to the Family Business Year 2018.

The specificity of strategic management of the family business is the need to define the family and business vision, influenced by the desire of the business owner to pass on to the next generation. A family business needs for a long-term growth requires a satisfied family as well as a successful business. Therefore, careful attention must be paid to both. This publication appealed to family interest in intergenerational delivery to family members through a planned approach to managing the succession strategy. The author has worked out the information obtained in the debates of the founders and successors at the round tables, gathered examples of good practice. There is more information that small and medium-sized businesses are very closely associated with the personalities of their founders. The founders are people with managerial, technical, business skills, with enormous energy and courage; at the same time, they are the owners, the chairmen of the board of directors, the general directors, the main strategists with the most direct way of management. However, this situation may represent a certain risk for an enterprise. Intergenerational exchange thus becomes an important opportunity for a thorough reflection on the vision of family and family business. The successful process of succession strategy can significantly advance the company to new technologies, new business environments, new business locations, and the trend of Industry 4.0. Intergenerational exchange or the succession process is an opportunity for both the company and the family. The process of preparation is an opportunity for the generation of founders and the generation of successors. For the generation of founders it is to ease the pace of work, for the generation of successors to gain trust, competencies, opportunities to carry out their ideas.

Seznam použité literatury

- ADAMCOVÁ, K. Rodinná firma Renocar odkojená značkou BMW završila generační výměnu. 12. 6. 2015. [Cit. 2017-06-08]. Dostupné z <http://byznys.ihned.cz/podnikani/inspirace-pribehy-uspesnych/c1-64156970-rodinna-firma-renocar-odkojena-znackou-bmw-završila-generacni-vymenu>
- AMSP ČR. První setkání nastupující generace českých rodinných firem. 17. 2. 2017. [Cit. 2017-12-10]. Dostupné z <http://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/67-prvni-setkani-nastupujici-generace-ceskych-rodinnych-firem>
- AMSP ČR. Rodinná firma REKO na stupni vítězů na Pražském hradě. 29. 11. 2017. [Cit. 2017-12-09]. Dostupné z <http://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/122-rodinna-firma-reko-na-stupni-vitezuu-na-prazskem-hrade>
- ASTRACHAN, J. H. and M. C. SHANKER. Family businesses' contribution to the US. economy: A closer look. *Family Business Review*. 2003. 3(16), s. 211–219. ISSN 0898-5626.
- AYRANCI, E. A Study on the Influence of Family on Family Business and Its Relationship to Satisfaction with Financial Performance. *E + M. Ekonomie a management*. 2014. 17(2), s. 87–105. ISSN 1212-3609.
- BARNES, L. B. and S. A. HERSHON. Transferring Power in The Family Business. *Family Business Review*. 1976. 2(2), s. 187–202. ISSN 1741-6248.
- BENEŠ, M. Představujeme: Firma Santal – Nakloněné školní lavice jsou pro malé děti nejlepší. Truhlářský portál.cz. 24. 3. 2015. [Cit. 2017-08-01] Dostupné z <http://www.truhlarskyportal.cz/clanky/13133-predstavujeme-firma-santal-naklonene-skolni-lavice-jsou-pro-male-deti-nejlepsii>
- BHALLA, V. and N. KACHANER. Succeeding with Succession Planning in Family Businesses. Bcg.perspectives. 2015. [Cit. 2017-10-10]. Dostupné z https://www.bcgperspectives.com/content/articles/leadership_talent_growth_succeeding_with_succession_planning_family_businesses/
- BLÁHA, M. Nástupnictví v rodinných firmách. 11. 4. 2016. [Cit. 2017-05-08]. Dostupné z <http://www.majitelefirem.cz/nastupnictvi-v-rodinnych-firmach/>
- BŘEČKOVÁ, P. Family Business in the Czech Republic. *European Research Studies*. 2016. 19(4), s. 3–16. ISSN 1108-2976.
- businessinfo.cz. Nová generace rodinných firem vykročila vpřed. 26. 6. 2017. [Cit. 2017-06-08] Dostupné z http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nova-generace-rodinnych-firem-vykrocila-vpred-92204.html?utm_source=portal&utm_medium=web&utm_campaign=clanky_souvisejici
- Byznys-energie.cz. Malé firmy jsou společensky prospěšné už tím, že existují, říká podnikatel. 13. 2. 2017. [Cit. 2017-08-03]. Dostupné z <https://www.byznys-energie.cz/clanek/male-firmy-jsou-spolecensky-prosperne-uz-tim-ze-existuji-rika-podnikatel-2>
- CARLOCK, R. S. and J. L. WARD. *Strategic Planning for the Family Business – Parallel Planning to Unify the Family and Business*. 1st edition. New York: Palgrave Macmillan. 2014. 288 s. ISBN 978-0-333-94731-9.
- CEJA, L., AGULLES, R. and J. TÀPIES. The Importance of Values in Family-Owned Firms. 2010. [Cit. 1. 9. 2016]. *IIESE Business School Working Paper*. No. 875. Dostupné na <https://core.ac.uk/download/pdf/6259595.pdf>
- Ceskainovace.cz. Libor Musil: I kdybych třeba čistil záchody, dělal bych to s vášní. [Cit. 2017-05-08]. Dostupné z <http://www.ceskainovace.cz/cz/pribehy/vsechny-pribehy/620-libor-musil-i-kdybych-treba-cistil-zachody-delal-bych-to-s-vasni>

- cokomuzeum.cz. Historie čokoládovny Orion. [Cit. 2017-04-08]. Dostupné z <http://www.cokomuzeum.cz/muzeum/historie/cokoladovna-orion>
- DAVIS, P. Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*. 1983. 12(1), s. 47–56. ISSN 0090-2616.
- EGER, L. a D. EGEROVÁ. *Základy metodologie výzkumu*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 2014. 146 s. ISBN 978-80-281-0418-6.
- ey.com. The Growth DNA of family business. 2014. [Cit. 2017-10-10]. Dostupné na http://www.ey.com/lu/en/services/specialty-services/family-business-services/family-business-services_growth-dna-of-family-business
- Family Business Institute. Family-Owned Business Planning Done WRONG. 4. 11. 2015. [Cit. 2017-10-22]. Dostupné na <https://www.familybusinessinstitute.com/family-owned-business-planning-done-wrong/#more-3407>
- Familylegacyasia.com. Family Legacy Asie: Transforming the relationship between Family and Enterprise 2013. [Cit. 2017-06-08]. Dostupné z: http://www.familylegacyasia.com/whitepaper_pdf/Overview%20of%20how%20to%20craft%20a%20family%20constitution.pdf
- GERSICK et al., *Generation to Generation – Life Cycles of the Family Business*. Cambridge: Harvard Business Review Press. 1997. 320 s. ISBN 087584555X.
- GINTER, J. Novinky.cz. Čeští milionáři mají problém. Děti o firmu často nestojí. 30. 10. 2016. [Cit. 2017-06-08]. Dostupné z <https://www.novinky.cz/domaci/416006-cesti-milionari-maji-problem-deti-o-firmu-casto-nejstoji.html>
- GORGONOVÁ Š. Kunclův mlýn: Selská rodina, jejíž působení přesáhlo hranice zemědělství. 15. 8. 2016. [Cit. 2017-04-08]. Dostupné z <http://www.majitelefirem.cz/kuncluv-mlyn-selska-rodina-jejiz-pusobeni-presahlo-hranice-zemedelstvi/>
- GORGONOVÁ, Š. Příběh letošní Farmy roku. 2016. [Cit. 2017-06-13]. Dostupné z <http://www.asz.cz/cs/soutez-o-farmu-roku/farma-roku-2015/pribeh-letosni-farmy-roku.html>
- GREPLOVÁ, K. Idnes.cz. Rodině bych do toho pořád mluvil. 1. 6. 2015. [Cit. 2017-06-08] Dostupné z <https://archiv.ihned.cz/c1-64096260-rodine-bych-do-toho-porad-mluvil>
- HANZELKOVÁ, A. Mezinárodní výzkum strategického řízení v malých, středních a rodinných firmách. Tisková zpráva. 26. 2. 2015. [Cit. 2017-12-10]. Dostupné z <http://www.popai.cz/novinky/mezinarodni-vyzkum-strategickeho-rizeni-v-malych-strednich-a-rodinnych-firmach>
- HANZELKOVÁ, A., KORÁB, V. a M. MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: ComputerPress. 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
- HNÁTEK, M. *Postavení komunikace v systému malého a středního podniku s cílem zabezpečení jeho úspěšného vícegeneračního vývoje*. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a informatiky. 2015. 119 s. Vedoucí práce Lipták, F.
- HOLÁTOVÁ, D., KRNÍNSKÁ, R. a kol. *Lidské zdroje a rozvoj venkova*. Praha: Alfa nakladatelství. 2012. s. 271. ISBN 978-80-87197-57-8.

- HORÁČEK, F. Idu.cz. Máma řídila stavbu, já ještěrku, vypráví příběh SIKO Tomáš Vala. 20. 5. 2017. [Cit. 2017-06-08] Dostupné z http://ekonomika.idnes.cz/rozhovor-tomas-vala-siko-0hi-ekoakcie.aspx?c=A170517_2326377_ekoakcie_fih
- HOVORKOVÁ, K. Generace Y mění podobu klasického zaměstnance. 4. 12. 2013. [Cit. 2017-11-12]. Dostupné na http://finance.idnes.cz/generace-y-meni-podobu-klasickeho-zamestnance-fo5-/podnikani.aspx?c=A131202_225545_podnikani_kho
- Ihned.cz. Jitka Kalivodová a Terezie Trusínová: Mé dcery dostaly výrobu podprsének příkazem. 15. 4. 2013. [Cit. 2017-05-08]. Dostupné z <https://archiv.ihned.cz/c1-59691610-jitka-kalivodova-a-terezie-trusinova-me-dcery-dostaly-vyrobu-podprsenek-prikazem>
- Ihned.cz. Vztah sester se zlepšil, když převzaly rodinnou firmu. 1. 12. 2014. [Cit. 2017-06-08]. Dostupné z <http://archiv.ihned.cz/c1-63194250-serial-hn-vztah-sester-se-zlepsil-kdyz-prevzaly-rodinnou-firmu>
- JINDRA, Z., JAKUBEC, I. a kol. *Hospodářský vzestup českých zemí od poloviny 18. století do konce monarchie*. Univerzita Karlova v Praze: Karolinum. 2013. 524 s. ISBN 978-80-246-294-2.
- JIRŮTKA, P. Podnikatel.cz. Jak prodat svoji firmu? Přinášíme 6 hlavních tipů. [Cit. 2017-06-08] Dostupné z <http://www.podnikatel.cz/clanky/jak-se-prodavaji-firmy>
- KLÍMEK, J. Stanovisko Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu a lepších pracovních míst (stanovisko z vlastní iniciativy). 2016. [Cit. 2017-12-10]. Dostupné na <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=OJ%3AC%3A2016%3A013%3ATOC>
- KLUŽÁKOVÁ, L. *Rodinné podnikání*. Bakalářská práce. České Budějovice: Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra obchodu a cestovního ruchu. 2012. 76 s. Vedoucí práce Vojtko, V. Kolektiv autorů. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. 1. vyd. Liberec: EDICE Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci: Strategické řízení výkonnosti podniku. 2017. ISBN 978-80-7494-348-5.
- KORBEL, P. Rodinné firmy: Následovníci rodu Grund mají šanci ukázat, co umějí. 28. 6. 2012. [Cit. 2017-11-28]. Dostupné z <https://ekonom.ihned.cz/c1-56325390-nasledovnici-maji-sanci-ukazat-co-umeji>
- KORBEL, P. Úspěch je v Česku vzácná bylina. 2013. [Cit. 2017-12-10]. Ekonom. Edice Fenomén. Příběhy úspěchu. Dostupné na http://img.ihned.cz/attachment.php/690/34857690/os38BDEFJGKLI6PQcdeghqzOSTU2ARm/pribehy_uspechu_titulni.JPG
- KROŠLÁKOVÁ, M. Atraktivita rodinného podnikání pro mladých lidí. 2014. [Cit. 2017-12-10]. Předneseno na semináři Prečo sú rodinné podniky na Slovensku neviditeľné? Dostupné na http://www.eppp.sk/docs/seminar-rp_kroslovakam.pdf
- KUBÍČEK, J. a S. SERVUS. Předání podniku mladší generaci: Na co si dát pozor. 7. 3. 2016. [cit. 2017-10-01] Dostupné z: <http://www.majitefirem.cz/predani-podniku-mladsi-generaci-na-co-si-dat-pozor/>
- KUDRNOVÁ, V. a S. SÝKORA. Nástupnictví je komplikovaný proces. Jak se vypořádat s generační rošádou? 4. 9. 2015. [Cit. 2017-11-15]. Hospodářské noviny. www.idnes.cz. Dostupné z <http://byznys.ihned.cz/c1-64553760-nastupnictvi-je-komplikovany-proces-jak-se-vyporadat-s-generacni-rosadou>
- LEGNEROVÁ, K. *Generační obměna ve vedení podniků*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. 2015. 88 s. ISBN 978-80-7552-252-8.
- MACHEK, O. *Rodinné firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. 160 s. ISBN 978-80-7400-638-8.

- MAREČKOVÁ, M. www.ihned.cz. Botanicus roste i v krizi, rozšiřovat byznys ale nebude. 2. 8. 2010. [Cit. 2017-04-08]. Dostupné z <https://archiv.ihned.cz/c1-45383450-botanicus-roste-i-v-krizi-rozsirovat-byznys-ale-nejbude>
- MARTEL, J. *Rodinné firmy na rozcestí, jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2017. 240 s. ISBN 978-80-271-0332-4.
- MF Dnes. Recept proti Číně? Starat se o to, v čem být lepší, říká šéfka firmy. 29. 11. 2017. [Cit. 2017-12-09]. Dostupné z <http://www.reko-sro.cz/clanky/novinky/pise-se-o-nas-mf-dnes.htm>
- MYŠKA, M. a kol. *Historická encyklopedie podnikatelů Čech, Moravy a Slezska*. 1. vyd. Ostrava: Filosofická fakulta Ostravské univerzity. 2003. 519 s. ISBN 80-7042-612-8.
- NAWRATH, M. Kulatý stůl. 5. 11. 2013 [Cit. 2017-12-10]. Centrum občanského vzdělávání. Brno: Masarykova univerzita. Dostupné na <http://www.participativnimetody.cz/kulaty-stul.html>
- NIEDERMEIEROVÁ, J. Příběh firmy Sapeli: Když za sebou starší generace zavírá dveře. 11. 3. 2016. [Cit. 2017-12-08]. Dostupné z <http://byznys.ihned.cz/podnikani/inspirace-pribehy-uspesnych/c1-65203300-pribeh-firmy-sapeli-kdyz-za-sebou-starsi-generace-zavira-dvere>
- ODEHNALOVÁ, P. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. 2011. 144 s. ISBN 978-80-210-5603-9.
- PETRŮ, N. a K. HAVLÍČEK. Specifics of the Development of Family Business in the Czech Republic. *European Research Studies*. 2016. 9(4), s. 88–108. ISSN 1108-2976.
- PLAMÍNEK, J. *Teorie vitality – Cesta od managementu k leadershipu*. 1. vyd. Praha: Alfa. 2006. 164 s. ISBN 80-86851-36-2.
- POPELKA, O. Prezentace na diskusním setkání majitelů a zakladatelů rodinných firem. Nástupnictví v rodinných firmách. 4. 6. 2015. Adam Gallery Brno. Dostupné z https://events.economia.cz/media/event/15406/files/prezentace-rodinne-firmy-0406-souhrn_aed9120.pdf
- PUKLOVÁ, A. Budoucnost rodinných firem v ČR. Inspirace a výzvy. 17. 10. 2016. [Cit. 2017-05-08]. Dostupné z <http://www.majitelefirem.cz/budoucnost-rodinnych-firem-v-cr-inspirace-i-vyzvy/>
- PUKLOVÁ, A. Osud rodinných firem u nás. 4. 7. 2016. [Cit. 2017-10-21]. Dostupné na: <http://www.majitelefirem.cz/osud-rodinnych-firem-u-nas/>
- ROUVINEZ, K. D. a J. L. WARD. *Rodinná firma. Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. 1. vyd. Brno: Barrister&Principal. 2016. 135 s. ISBN 978-80-7485-095-0.
- ROUVINEZ, K. D. and J. L. WARD (Eds.) *Family Business – Key Issues*. 1st edition. UK: Palgrave Macmillan. 2005. 76 s. ISBN 978-1-4039-4775-8.
- RYDVALOVÁ, P. a kol. *Rodinné podnikání. Zdroj rozvoje obcí*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci. EDICE Ekonomické fakulty. 2015. 189 s. ISBN 978-80-7494-245-7.
- SEDLÁČKOVÁ, A. *Vliv rodinných vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci na chod a rozvoj malé rodinné firmy*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. 2009. 65 s. Vedoucí práce Winkler, J.
- SEIDL, T. *Plánování nástupnictví*. Praha: AMSP ČR, Interní materiál Deloitte Private. 2015. 38 s.
- SERINA, P. *Rodinné podnikanie na Slovensku, štúdia*. Bratislava: Mgr. Peter Serina, advokátska kancelária, s.r.o. 2011. 53 s.

- SERVUS, S. Hospodářské noviny: Byznys. Podnikání. Moderní řízení: Poradenských služeb by rodinné firmy měly využívat nejen při převodu majetku a nástupnictví. 2016 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/navody-rady-a-tipy/c1-65175940-poradenskych-sluzeb-by-rodinne-firmy-mely-vyuzivat-nejen-pri-prevodu-majetku-a-nastupnictvi>
- SERVUS, S. Předání rodinné firmy jako projekt – osoba první – majitel. 7. 3. 2016. [Cit. 2017-06-08] Dostupné z <http://www.majitelefirem.cz/predani-rodinne-firmy-jako-projekt-osoba-prvni-majitel-2/>
- SERVUS, S. Základní zásady předání rodinné firmy. Komora.cz – Měsíčník Hospodářské komory ČR, s. 15. Květen 2017. [2017-12-08]. Dostupné z <https://www.komora.cz/wp-content/uploads/2017/08/2017-05.pdf>
- SHARMA, P., CHRISMAN, J. J. and J. H. CHUA. Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*. 1997. 10(1), s. 1–35. ISSN 1741-6248.
- SPÁČILOVÁ, L. Aktuality, top 5 tipů pro rodinné firmy od rodinných firem. 31. 5. 2017. [Cit. 2017-12-10]. Dostupné z <http://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/74-top-5-tipu-pro-rodinne-firmy-od-rodinnych-firem>
- STÁŇKOVÁ A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*, 1. vydání. Praha, C. H. Beck. 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- SVEJKOVSKÝ, J. et al.: *Nový občanský zákoník: Srovnání nové a současné úpravy občanského práva*. Praha: C. H. Beck, 2012, 792 s. ISBN 978-80-7400-423-0.
- ŠTĚPÁNOVÁ, A. *Economia Edice Pro Byznys*. Rodinné firmy. Podíl ve firmě jakou součást pozůstalosti. [Cit. 2017-06-08]. Dostupné z <http://docplayer.cz/2249778-Rodinne-firmy-generacni-vymena-prodej-rodinneho-stribra-nezdolni-farmari-na-predani-firmy-sve-potomky-vcas-pripravte-a-v-pravou-chvili-odejdete.html>
- TÀPIES, J. and M. FERNÁNDEZ. Values and Longevity in Family Business: Evidence from a Cross-cultural Analysis. *Journal of Family Business Management*. 2011. 2(2), s. 130–142. ISSN 2043-6238.
- Tisková zpráva. Čeští a slovenští zástupci malých a středních firem a živnostníků připravují stejné ukotvení rodinných firem. 15. 11. 2017. [Cit. 2017-12-08] *Parlamentní listy*. Dostupné též z <http://www.parlamentnily.cz/zpravy/tiskovezpravy/Cesti-a-slovensti-zastupci-malych-a-strednich-firem-a-zivnostniku-pripravuji-stejne-ukotveni-rodinnych-firem-512297>
- TOMÁŠKOVÁ, A. *Rodinné podnikání, řízení nástupnické strategie*. Diplomová práce. Praha: VŠFS, a.s. 2017. Vedoucí práce Břečková, P.
- TÜCSÖKOVÁ, I. a M. KROŠLÁKOVÁ. Analýza rodinného podnikania na Slovensku. *Študentská vedecko-odborná činnosť Obchodnej fakulty 2013: zborník príspevkov*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. s. 248–260. ISBN 978-80-225-3661-5.
- www.ams.p.cz. 48. průzkum Specifika rodinného podnikání. Květen 2017. [Cit. 2017-05-08]. Dostupné z <http://www.ams.p.cz/48-pruzkum-specifika-rodinneho-podnikani>
- www.botanicus.cz. Základní informace o značce Botanicus. [Cit. 2017-01-08]. Dostupné z <http://www.botanicus.cz/submenu/pro-novinare>
- www.emco.cz. O nás – příběh. [Cit. 2017-12-08]. Dostupné z <https://emco.cz/nas-pribeh/>
- www.forbes.cz. 65 největších rodinných firem. [Cit. 2017-06-08]. Dostupné z <http://www.forbes.cz/rodinne-firmy/siko>

www.grund.cz Grund a.s. Firmou roku 2013. [Cit. 2017-10-08]. Dostupné z <https://www.grund.cz/poznejte-grund/nase-spolecnost>

www.lidovky.cz. Generace lenochů a strašpytlů? Dětem se nechce pracovat v rodinných firmách. 20. 5. 2015. [Cit. 2017-10-08]. Dostupné z http://www.lidovky.cz/generace-lenochu-a-starspytlu-detem-se-nechce-pracovat-v-rodinnych-firmach-1ty-/lide.aspx?c=A150919_161435_lide_ELE

www.lorika.cz. Rodinná firma roku 2017. [Cit. 2017-12-09]. Dostupné z <http://www.lorika.cz/blog/rodinna-firma-roku-2017>

www.profit.finance.cz. Generační výměna je tady. Je třeba se bát? 18. 7. 2017. [Cit. 2017-05-08]. Dostupné z <https://profit.finance.cz/494539-generacni-vymena-je-tady-je-treba-se-bat/>

www.rodinnafirma.net [online] Rodinné firmy se stávají podnikatelským vzorem. 8. 6. 2017. [Cit. 2017-05-08]. Dostupné z <http://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/76-rodinne-firmy-se-stavaji-podnikatelskym-vzorem>

ZELLWEGER, T. *Managing the Family Business. Theory and Practice*. 1st edition. Cheltenham, UK: Edgar Elgar Publishing, 2017. 527 s. ISBN 978-1-78347-070-9.

Seznam obrázků

Obrázek 1: DNA rodinného podnikání	8
Obrázek 2: Účastníci konference „Rodinné firmy na rozcestí“	12
Obrázek 3: Jiří Škopek starší (jednatel) a jeho syn Jiří (obchodní ředitel) společnosti	15
Obrázek 4: Dilema rodinného podniku	17
Obrázek 5: Model úspěchu řízení rodinného podniku	17
Obrázek 6: Rodina Grundových přebírá ocenění vítěze 8. ročníku národní ankety Vodafone Firma roku 2013. Uspěla v konkurenci 3 116 českých firem.	21
Obrázek 7: Otec a syn Vrtalovi	22
Obrázek 8: Značky rodinných firem s dlouholetou tradicí, dobová reklama	23
Obrázek 9: Rodina Lobkowicz, erb rodu Lobkowicz	25
Obrázek 10: Hlavičkový papír firmy se pyšnil novou továrnou s kouřícím komínem – symbolem úspěšné výroby	26
Obrázek 11: Foto ze slavnostního vyhlášení výherců soutěže Rodinná firma roku 2017	31
Obrázek 12: Rodina Jahodových	32
Obrázek 13: Kunclovův mlýn a rodina Kunclova	36
Obrázek 14: Odhad tržeb pro následující 3 roky	37
Obrázek 15: Priority pro další činnost rodinných firem	38
Obrázek 16: Převzetí rodinného podniku rodinným příslušníkem	39
Obrázek 17: Rozsah podporovaných společensky prospěšných aktivit	40
Obrázek 18: Která generace je vlastníkem podniku?	47
Obrázek 19: Která generace řídí podnik?	48
Obrázek 20: Okruhy procesu plánování nástupnictví	52
Obrázek 21: Rodina Musilova	57
Obrázek 22: Fáze přípravy předání u nástupce	58
Obrázek 23: Fáze přípravy předání u předávajícího	60
Obrázek 24: Tváře rodinného podniku TIMO	62
Obrázek 25: Zakladatel a nástupníci rodinného podniku RENOCAR, a.s.	69
Obrázek 26: Možnosti předání vlastnictví majetku rodinného podniku členům rodiny	71
Obrázek 27: Zástupci rodinného podniku Pertlových	73
Obrázek 28: Rodina Valových	77
Obrázek 29: Foto z průběhu kulatých stolů	86

Seznam tabulek

Tabulka 1:	Náhled na definici rodinného podnikání	9
Tabulka 2:	Kritéria definic rodinných firem v akademické literatuře	10
Tabulka 3:	Hodnoty přispívající k mezigeneračnímu úspěchu rodinných podniků	16
Tabulka 4:	Prolínání aktivit majitele rodinného podniku	19
Tabulka 5:	Typy rodinných podniků v ČR	27
Tabulka 6:	Vítězové soutěže Rodinná firma roku	28
Tabulka 7:	Vítězové 14. ročníku soutěže Farma roku 2015	33
Tabulka 8:	Plány majitelů po předání podniku	40
Tabulka 9:	Fáze životního cyklu podnikatelské rodiny	44
Tabulka 10:	Zjednodušený přístup k plánování nástupnické strategie	53
Tabulka 11:	Individuální plán rozvoje nástupce	54
Tabulka 12:	Koncepce obsahu/struktury Rodinné ústavy	65
Tabulka 13:	Příklady politik z protokolu/ústavy	66
Tabulka 14:	Návrh zjednodušené časové osy průběhu vlastnické strategie	70
Tabulka 15:	Pohled na ne/atraktivitu rodinného podnikání očima generace potenciálních nástupníků	75



Ing. Naděžda Petřů, Ph.D. (*1960)

Působí jako vedoucí Katedry řízení podniku a odborný asistent Fakulty ekonomických studií Vysoké školy finanční a správní, a.s. v Praze. Ve své přednáškové a vědecko-výzkumné činnosti se věnuje především problematice marketingu, managementu, řízení rodinných podniků, vytváření business modelů. Je autorkou cca 55 publikačních výstupů, z toho 3 v databázi Scopus, 4 v databázi WoS.

Po absolvování Střední pedagogické školy ve Znojmě nastoupila jako učitelka do školky v Jihlavě, následně v Telči a v Krahulčí. Práce s dětmi byla plná emocí, vyžadovala tvořivý přístup a kreativitu. Tyto dovednosti zužitkovala jako tutor Open University a využívá je dodnes. Svým studentům rozšiřuje nejenom teoretické vědomosti, ale především je vede k samostatnému kritickému myšlení, k získávání potřebných měkkých dovedností, kterými je trhem požadovaná kreativita, podnikavost, schopnost prezentace, schopnost komunikace a práce v týmu, obecná schopnost aktivního přístupu ke světu, schopnost nacházet inovativní řešení.

Velmi zajímavá a podnětná byla pozice obchodního a následně marketingového ředitele v Krahulíku – Masozávodu Krahulčí, a.s. Řídit mistry na expedici, dopravu a logistiku, obchodní zástupce, ochutnávkový tým, prezentovat firmu na veletrzích a výstavách v ČR a v zahraničí – to byla opravdová manažerská škola života. Od masa, uzenin a retailu je k designu a k interiérovým prvkům hodně daleko, ale i tento skok se dá zvládnout. Coby ředitelka divize kompaktní materiály Sindatu, spol. s r.o. v Praze spolupracovala s výrobními dílnami, architekty, interiérovými studiemi v Čechách i ve východní Evropě.

Za obrovskou výhodu a neopakovatelnou zkušenost považuje příležitost být u toho, když se rozjíždí rodinné podnikání – v jejím případě RM Centrum Jiřice s 300 metry čtverečnými prodejní plochy všeho pro kutily, dům, byt a zahradu. Žádná kniha ani teorie nevydává za zkušenost z řešení konfliktních situací v rodině vzniklých emocionálními rodinnými vazbami a požadavkem racionality v businessu, za reálná setkání se zákazníky, dodavateli, ale i s úředníky a mnohdy nepochopitelnými legislativními požadavky kladenými na drobné podnikatele.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

Autorka publikace Naděžda Petrů byla v letech 2016 až 2017 členkou týmu projektu „Rodinný podnik – řešení ekonomických disparit obcí“ spolufinancovaného z programu Omega Technologické agentury České republiky, č. TD03000035. Na projektu, který byl koordinován Ekonomickou fakultou Technické univerzity v Liberci, dále spolupracovali zástupci ze Západočeské univerzity v Plzni, z Masarykovy univerzity v Brně a z Vysoké školy finanční a správní, a.s. v Praze. Informace o projektu lze nalézt na webovém portálu <https://efis.tul.cz/td03000035>.

Cílem projektu bylo specifikovat rodinné podnikání jako nástroj rozvoje hospodářského a sociálního prostředí obcí se zaměřením na obce venkovského typu. Uvedené prostředí je dále vymezeno subregionální strukturou České republiky vymezenou dojíždkou obyvatel za občanskou vybaveností.

Díčími cíli projektu bylo identifikovat a vymežit hodnocení specifík rodinných podniků a nastavit systém jejich nepřímé podpory formou vzdělávání – a to jak prezenční formou studia na vysoké škole, tak i v rámci celoživotního vzdělávání. Připravená typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání je **pro Vás** dostupná na webové adrese <https://efis.tul.cz/rp/>. **Součástí jsou i příklady dobré praxe českých rodinných podniků.** Neváhejte a vyzkoušejte si sebehodnocení Vašeho rodinného podnikání se zaměřením na jeho specifika v oblastech administrativně psychologicko-právní, manažerské, finančně ekonomické (hospodářské). Součástí je i hodnocení hospodářského prostředí zvolené obce.

Hlavní myšlenkou projektu byla úvaha, že pro odstranění regionálních disparit rozvoje venkovských oblastí je nutno použít takový nástroj, který umožní jejich obyvatelům „nalézt smysl života na venkově a přijmout určitou míru nerovnosti s tím spojenou“. Jak prokázal výzkum v obcích do 2000 obyvatel, pokud byla v obci identifikována rodinná firma/farma, bylo zástupcem samosprávy obce většinou zároveň uváděno, že rodinné podniky mají zájem o rozvoj obce, že se aktivně zapojují či sami pořádají kulturní, sportovní či společenské akce. V obcích s identifikovanou rodinnou firmou/farmou bylo také odsouhlaseno tvrzení, **že rodinné podnikání motivuje mladé lidi zůstat v obci**, což je obzvláště pro venkov velice potěšující zjištění.

Současně byl připraven e-learningový kurz zaměřený na specifika rodinného podnikání, a to ve třech modulech: právním, finančním a manažerském. V případě zájmu o další informace, prosím, kontaktujte tým na adrese: rodinne.podnikani@tul.cz.

doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D. – koordinátor projektu

Publikace se zaměřuje aktuálně na jeden z trendů rozvoje malých a středních podniků, kterým je podpora rodinných firem a rodinného podnikání v České republice. Rodinné firmy, které byly založeny v prvních letech po roce 1989, procházejí nyní první generační výměnou. Obsahem publikace je teoreticko-praktické zhodnocení procesu řízení nástupnické strategie konfrontované s reálnými zkušenostmi vybraných majitelů českých rodinných podniků, kteří nástupnictvím prošli, procházejí nebo se na něj teprve chystají. V první kapitole je zmíněna historie a současnost rodinného podnikání s pohledem do jeho budoucnosti. Důraz je kladen na úspěšné pokračování a rozvoj těchto podniků v dlouhodobé perspektivě. Ve druhé kapitole je představeno nástupnictví jako součást procesů strategického řízení rodinných firem, jako změna, která je nevyhnutelná v jejich ekonomickém životě. Jsou prakticky popsány fáze přípravy předání u nástupce, ale i u předávajícího, je navrhována struktura tzv. rodinné ústavy. Třetí kapitola uvádí diskusní příspěvky, názory, zkušenosti, rady, tipy, doporučení od úspěšných rodinných podniků pro následovníky či zakladatele. Uvedený diskurs je nejen praktickým návodem pro ty, co chtějí rodinně podnikat, ale postupně se stává pro ekonomickou vědu možným zdrojem informací, poučením z minulosti a inspirací pro budoucnost. Umožní nové poznání toho, co mají podnikatelé, rodinné firmy společného napříč různou velikostí podniků, obory podnikání i napříč časem. Publikace je zpracována tak, že v ní najdou metodickou pomoc nejen podnikatelé v rodinných firmách, ale i většina malých a středních podniků, které tvoří páteř hospodářství.

„Nástupnictví je právě v této době aktuálním, ale i závažným „krokem“ k úspěšnému předání a následně pokračování rodinných firem. V ČR většinou ani jedna z dotčených generací, tj. zakladatelů a nástupníků, nemůže využít vzhledem ke krátké době existence rodinných firem zkušeností předcházejících generací, v lepším případě v omezené míře spojené pouze se vzpomínkami. . . Publikace je proto mimo jiné velmi přínosná ve formulaci nástupnické strategie se strukturovanou osnovou fázi nástupnictví. Text je navíc podán velmi přístupnou, „uživatelsky“ příznivou formou.“

prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.

**Katedra podnikové ekonomiky a managementu, Ekonomická fakulta
Technická univerzita v Liberci**

