



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Disertační práce

Postavení komunikace v systému malého a středního podniku s cílem zabezpečení jeho úspěšného vícegeneračního vývoje

**Role of communication in system of small and medium sized
family enterprises with aim of successful multigenerational
development**

Autor: Mgr. Milan Hnátek

Studijní program: P6208 / Ekonomika a management

Studijní obor: 6208V038 / Management a ekonomika

Školitel: doc. Ing. František Lipták, DrSc.

Oponenti: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.

Zlín, 29. dubna 2015

© Mgr. Milan Hnátek

Vydala **Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně** v edici **Doctoral Thesis Summary**. Publikace byla vydána v roce 2015

Klíčová slova: *rodinný podnik, podnikání, nástupnictví, komunikace*

Key words: *family business, entrepreneurship, succession, communicationd*

Plná verze disertační práce je dostupná v Knihovně UTB ve Zlíně.

ISBN

978-80-.....

ABSTRAKT

Disertační práce se zabývá fungováním, řízením a plánováním generační obměny ve vedení malých a středních rodinných podniků s důrazem na správnou komunikaci mezi současnou generací a nástupnickou generací.

Úkolem této disertační práce je představit nové přístupy ke zkoumání rodinných podniků, zaměřit se na plánování nástupnictví, generační obměnu a výchovu budoucího podnikatelského nástupce v rodinném podniku.

Téma generační obměny v českých rodinných podnicích je velice aktuální, jelikož české rodinné podniky v současné době řeší problém přechodu řízení z první generace podnikatelů na druhou.

V první kapitole je popsán stav řešené problematiky, kde autor vysvětluje použité pojmy, charakterizuje podnikatele a uvádí jeho vnitřní hodnoty. Dále je zde popsán pojem rodinný podnik a problematika jeho definování. V další části je rodinné podnikání popsáno v historickém kontextu včetně uvedení jeho specifíků a forem řízení.

V druhé kapitole disertační práce jsou uvedeny cíle disertační práce. Třetí kapitola se věnuje zvoleným metodám vědeckého výzkumu. Ve čtvrté kapitole jsou pak uvedeny hlavní výsledky výzkumu obsahující výzkum přístupu České republiky k rodinnému podnikání. Zajímavé výsledky výzkumu přináší nový přístup k výzkumu rodinného podnikání, který zahrnuje automatickou analýzu textu a využití českého korpusu.

Dalším přínosným výsledkem vědeckého bádání jsou případové studie, které v sobě kombinují poznatky z České republiky, Spojených států amerických a Turecka. Samostatným výsledkem disertační práce je vytvoření modelu komunikace mezi současným podnikatelem a jeho budoucím nástupcem, který se může stát obecným návodem vedoucím k úspěšné generační obměně v rodinném podniku a jeho vícegeneračnímu vývoji.

Pátá kapitola pak shrnuje přínosy disertační práce pro vědu a praxi.

ABSTRACT

The doctoral thesis deals with working, managing and planning of generational transition in management of small and medium sized family businesses with emphasis on proper communication between current and upcoming generations.

The goal of this dissertation thesis is to introduce new approaches to the family business research with focus on succession planning, generation exchange and preparation of the future successor in management of the family business.

Since the Czech family businesses are dealing with the transition of management of the business from the first generation of entrepreneurs to the second generation, generational transition is the actual topic.

In the first chapter of the thesis the current situation in the field is described and the author is explaining used terminology while he is characterizing entrepreneurs and their inner values. And then, author of the thesis is also describing family business as a term and the difficulties in its clear definition. In the following part, the family business is described in a historical context and besides specific forms of managing family businesses are presented.

The second chapter presents the goals of the dissertation thesis. The third chapter deals with methods of scientific researches used in the thesis. The main results of the thesis are presented in the fourth chapter including research of approaches of Czech institutions toward family businesses in the Czech Republic. Author of the thesis also brings new approach toward family business research including automatic text analysis and usage of Czech Corpus.

Other valuable results of the scientific research are case studies presented in doctoral thesis including findings from the Czech Republic, The United States of America and Turkey.

Author of this thesis also developed a unique model that is describing the communication between current entrepreneur and successor. That model can be generalized as a manual which is helping to Czech entrepreneurs to develop their family businesses and also to successfully transfer the family business to the next generations.

Conclusion and benefits of this dissertation thesis in terms of science and practice are presented in the fifth chapter.

OBSAH

ABSTRAKT	3
ABSTRACT	4
OBSAH	5
ÚVOD	7
1. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	9
1.1 Vysvětlení použitých pojmů	9
1.2 Charakteristika podnikatele	10
1.3 Hodnoty a role zakladatele rodinného podniku	16
1.4 Vymezení pojmu podnik.....	20
1.5 Rodinný podnik a rodinné podnikání	21
1.5.1 Problematika přesného definování rodinného podniku	22
1.6 Historické kořeny rodinného podnikání	26
1.7 Specifika rodinného podnikání.....	28
1.7.1 Spojení rodiny a podniku v rodinném podniku	33
1.8 Řízení rodinného podniku.....	35
1.9 Formy řízení rodinného podniku	36
1.9.1 Manželé nebo životné partneri.....	37
1.9.2 Sourozenci.....	38
1.9.3 Rodič s potomkem	38
1.10 Rodinné podnikání v České republice.....	40
1.11 Výzkum rodinného podnikání v České republice	44
1.12 Popis a nutnost řešení výzkumného problému.....	47
1.13 Plánování nástupnictví v rodinných podnicích	50
2. CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE	54
3. ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ VÝZKUMU	56
4. HLAVNÍ VÝSLEDKY VÝZKUMŮ A DISERTAČNÍ PRÁCE	62

4.1	Přístup České republiky k rodinnému podnikání	62
4.2	Rodinné podnikání jako celospolečenský fenomén a nové přístupy k jeho zkoumání.....	64
4.3	Úloha vzdělávacích institucí a dalších organizací v rozvoji rodinného podnikání	69
4.4	Případové studie jako nástroj vědeckého výzkumu	73
4.4.1	Příliš těsná vazba mezi rodinným podnikem a rodinou	74
4.4.2	Zajištění vícegeneračního fungování rodinného podniku rozšířením rodiny o nového člena	78
4.4.3	Případová studie partnerské formy řízení česko-tureckého rodinného podniku.....	79
4.4.4	Turecký rodinný podnik a úspěšné zapojení další generace	84
4.5	Komunikace mezi podnikatelem a jeho nástupcem.....	91
4.6	Doporučení vedoucí k úspěšnému zvládnutí nástupnictví.....	96
5.	PŘÍNOS DISERTAČNÍ PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI.....	99
	ZÁVĚR	101
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	102
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	109
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	110
	PŘÍLOHY.....	111
	PUBLIKAČNÍ AKTIVITY AUTORA.....	112
	ODBORNÝ ŽIVOTOPIS AUTORA.....	114

ÚVOD

Každý rodinný podnik během svého životního cyklu prochází několika vývojovými fázemi, které rozhodují i jeho přežití či postupném zániku. Vedle úvodní rozvojové fázi, kdy nový rodinný podnik vstupuje na trh, je velmi důležitá fáze generační obměny ve vedení rodinného podniku.

Od doby, kdy bylo možné v České republice znovu svobodně podnikat a vzniku mnoha nových rodinných podniků, uplynulo více než 25 let. Zejména v 90tých letech byly začátky podnikání spojeny s živelností a téměř neomezenými možnostmi. Ten, kdo se dokázal rychle zorientovat a využít nových příležitostí, se bezhlavě vrhl do dobrodružství zvané podnikání. Tito dobrodruzi jsou dnes již vyvráté osobnosti a riziko spojené s podnikáním by nejradši vyměnili za klidné chvíle s rodinou nebo by se rádi věnovali svým koníčkům a užívali si těžce získané statky.

Po generaci porevolučních podnikatelů přichází na scénu další vlna podnikatelů, kteří již vyrostli v tržní ekonomice, mnohdy studovali v zahraničí, mají rozhled a měli by tak převzít otěže podniků, které jejich rodiče vybudovali. Nová doba však také nabízí nové možnosti a není jisté, zda řízení rodinného podniku je to, co mladá generace vlastně chce a naplňuje ji. Mnoho porevolučních rodinných podnikatelů také bylo natolik zaneprázdněno budováním rodinného podniku, že jim nezbyval čas na to, aby se zamýšleli nad tím, co bude s podnikem a podcenili přípravu svého nástupce.

Z tohoto důvodu je téma generační obměny a plánování nástupnictví v rodinných podnicích velice aktuální a je důležité pro další vývoj české a světové ekonomiky. Podle odhadů rodinné podniky tvoří v České republice až 90 % ze všech podniků, přesto, jak uvádí Odehnalová (2009, s. 8), je rodinné podnikání v České republice ve srovnání s ostatními evropskými, ale i mimoevropskými, zeměmi značně nedoceno. Podle ní (Odehnalová, 2008, s. 8) existuje jen velice málo výzkumů zabývajících se situací rodinných podniků a většina z těchto výzkumů byla prováděna ve Spojených státech amerických (USA) nebo v západní Evropě, kde rodinné podnikání má větší tradici a těší se mnohem většímu zájmu a vážnosti.

To, že výzkumu rodinného podnikání a plánování nástupnictví není věnována dostatečná pozornost, má za následek, že podle odhadů téměř 50 % českých rodinných podniků nemá žádný plán nástupnictví, což povede k zániku více než 70 % všech rodinných podniků. Tato hrozivá čísla by měla za následek ztrátu obrovského kapitálu, know-how a enormní zvýšení nezaměstnanosti.

Úkolem této disertační práce je představit nové přístupy ke zkoumání rodinných podniků, zaměřit se na plánování nástupnictví, generační obměnu a výchovu budoucího podnikatele a nástupce v rodinném podniku.

Disertační práce se skládá z několika částí. První část se zabývá popsáním současného stavu řešené problematiky. V této části autor popisuje zajímavý přístup k podnikání, vnímání podnikatelské činnosti a úlohy podnikatele ve společnosti. Autor dále uvádí definice rodinných podniků a jejich význam v české a světové ekonomice. Také zde jsou uvedeny specifika rodinného podnikání a formy řízení rodinného podniku. V druhé a třetí části autor podrobně popisuje cíle disertační práce a metody výzkumu. V čtvrté části autor prezentuje výsledky svého vědeckého bádání spolu s praktickými doporučeními vedoucími k úspěšnému zvládnutí plánování nástupnictví a generační obměny.

1. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

V první kapitole je představena řešená problematika, popsán její současný stav a uveden do celkového kontextu spolu s vysvětlením použitých pojmů. Úkolem každé disertační práce je představit nové originální vědecké poznatky. Proto je důležité analyzovat současné vědecké poznání a to doplnit novými výsledky založenými na vlastním vědeckém výzkumu.

Autor ve své disertační práci prezentuje nejnovější výsledky vědeckého bádání a předkládá široké odborné i laické veřejnosti. Z tohoto důvodu není práce psána strohým vědeckým stylem, které rozumí jen hrstka zasvěcených akademiků. Pravá hodnota práce tkví v tom, že je přístupná všem čtenářům, které se z nejnovějších vědeckých výsledků mohou poučit a získané poznatky z České republiky a zahraničí mohou aplikovat v každodenní práci s rodinnými podniky.

1.1 Vysvětlení použitých pojmů

Autor se ve své disertační práci zabývá výzkumem, který není běžný na ekonomicky zaměřené fakultě, a proto je pro objasnění nutné stručně vysvětlit některé důležité použité pojmy. Takovým pojmem může být například korpus, který se používá v jazykovědě. Podle definice (ČNK, 2014) je korpus soubor počítačově uložených textů, který slouží k jazykovému výzkumu. K práci s tímto korpusem slouží speciální vyhledávací program. S jeho pomocí je možné vyhledávat slova a slovní spojení v kontextu a zjistit jejich frekvenci v korpusu i původní textový zdroj.

Hnátková (2006, s. 142 - 167) uvádí, že Český národní korpus (ČNK) je akademický projekt zaměřený na budování rozsáhlého počítačového korpusu především psané češtiny. Pracuje na něm Ústav Českého národního korpusu na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze (ÚČNK).

Stejná autorka (Hnátková, 2006, s. 142 – 167) říká, že termín „*pozice*“ v jazykovědě využívající korpusových dat znamená libovolné jedno slovo (slovní tvary oddělené mezerami) nebo interpunkční znaménko.

Adjektivum je přídavné jméno a substantivum je podstatné jméno. Lemma je pojem pro základní tvar slova, jinými slovy základní slovníkový tvar slova (u slovesa infinitiv, u jména 1. pád jednotného čísla).

Frazém je ustálené spojení slovních tvarů slov s vlastním posunutým významem, jeho význam je neodvoditelný z významu jeho složek. Frazém je spojení minimálně dvou prvků, z nichž některý se nepoužívá stejným způsobem v jiném spojení. Jako příklad frazému autoři (Hnátek, Hnátková, 2013, s. 213 – 224) uvádějí sousloví „*křížem krážem*“, ale může jím být i přirovnání, přísloví, rčení či pořekadlo.

Hnátková (2011, s. 171 – 185) popisuje, že FRANTA je program automatického vyhledávání kolokací (frazémů a ustálených slovních spojení na základě Slovníku české frazeologie a idiomatiky) v korpusových datech, pracuje na jednoznačném morfologicky označovaném textu. Program vyhledávání nesouvislých frazémů umožňuje zadat morfologickou informaci pro jednotlivá slova, proměnnou za lexikální jednotku (lemma) a určit změnu slovosledu. Je určeno, zda se jedná o souvislé nebo nesouvislé spojení slov, tj. jsou označena místa ve větě, kde se mohou nacházet libovolná slova. Automaticky nalezená slovní spojení jsou označena, a lze je vyhledávat v korpusovém vyhledávači podle dalšího parametru.

Autor disertační práce také dále používá zavedené pojmy a termíny, ale prezentuje je v jiném světle a kontextu. Z tohoto důvodu tedy považuje za důležité charakterizovat následující základní termíny.

1.2 Charakteristika podnikatele

Přestože se může zdát, že každý rozumí termínu podnikatel, považuje autor disertační práce za vhodné uvést tento pojem do jiného kontextu, který se od běžného použití termínu v mnohém velice liší.

Podle autorů (Veber a Srpová et al., 2012, s. 14) výraz podnikatel (entrepreneur) z historického pohledu pochází z francouzštiny a ve svém původním středověkém významu znamenal prostředník či zprostředkovatel. Autoři (Veber a Srpová et al., 2012 s. 14) dále říkají, že to byl výraz, který odpovídal tehdejší realitě, jelikož se podnikatel tehdejší doby podílel zejména na zprostředkování obchodů. Dnes je podnikatel osoba, která realizuje určitý podnikatelský projekt a nese podnikatelské riziko jeho úspěchu nebo neúspěchu. Dále autoři uvádějí (Veber a Srpová et al., 2012 s. 15), že podnikatel může být vnímán také jako osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu. Jedná se o osobu, která je schopna rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje spolu s prostředky k dosažení těchto cílů. Podnikatel je také iniciátor a nositel podnikání, jelikož investuje své vlastní prostředky, kterými jsou čas, úsilí a dobré jméno. Podnikatel přebírá odpovědnost, nese podnikatelské riziko s cílem dosáhnout svého finančního uspokojení.

Flešková et al. (2011, s. 97 - 98) uvádí, že stejně tak jako na Slovensku, tak i v České republice má soukromé podnikání velmi krátkou novodobou tradici, a po jeho znovuoživení po roce 1989 ekonomové a politici spíše věnovali pozornost úpravě vnějších podmínek pro podnikání upravujících podnikatelskou činnost, než aby se zamysleli nad tím, že realizátorem podnikání je člověk se svými představami, potřebami a vnitřními postoji, které ho vedou k tomu, aby, založil firmu, podnikal a sebezaměstnal se.

Příkladem takovéto formální ekonomické definice podnikatele vytvořené politiky je definice dle definice občanského zákoníku (Zákon č. 89/2012 Sb., § 420), která říká, že se podnikatelem formálně rozumí ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku.

Zejména po divokých začátcích soukromého podnikání v 90. letech 20. století v České republice dostalo označení podnikatel poměrně nelichotivé zabarvení. Což je způsobeno tím, že v této době některé osoby podnikaly bez ohledu na zákonné, společenské nebo etické normy. Tyto osoby by však měly být spíše označovány jako podnikavci nežli podnikatelé. Bohužel v České republice stále najdeme nepoctivé podnikavce a dost těch, kteří závidí úspěch podnikatelům a haní jejich zásluhy. Tato neradostná situace ukazuje, že podnikatelské prostředí v České republice je stále nevyzrálé. Situace se však pomalu mění a zejména nástupem nových podnikatelů lze očekávat zkvalitnění podnikatelské soutěže.

Zelený (2006 s. 25) ve své knize, věnované úvahám jednoho z největších českých podnikatelů Tomáši Baťovi, píše, že podnikatel je ten, kdo přináší na trh nové výrobky, nové služby a nové hodnoty. Podnikatel otevírá nové tržní prostory. Podnikatelem není ten, kdo si prostě otevře trafikou či hospodu – to je živnostník (nebo hospodský), ale podnikatel je ten, kdo podniká, tedy vytváří něco pro druhé. Podnikatel nekrade, protože zlodějna není tvorba.

Například Košturiak (2013, s. 8) říká, že vlastně každý člověk je v jistém slova smyslu podnikatel. Všichni se podle tohoto autora narodili s určitými schopnostmi a talentem. Během života pak lidé objevují svoje dobré a špatné vlastnosti, věci, které se jim daří, a ty, které jim nejdou. Košturiak (2013, s. 8) říká, že každý se snaží někam se zařadit, být užitečný, nabídnout něco světu a dostat za to přiměřenou odměnu. Dále tvrdí, že všichni lidé jsou podnikatelé, i když jsou třeba zaměstnaní, jelikož o svou pracovní pozici musí bojovat svojí šikovností a znalostmi.

Podnikatelé při své činnosti mají několik rolí. Aby byl člověk dobrým podnikatelem, musí být také dobrým vedoucím, vůdcem tedy lídrem. Náhlovský (2013, s. 53) uvádí další charakteristiky dobrého lídra. Ten totiž musí mít vysokou sociální kompetenci, mít schopnost empatie, schopnost rozumět lidem a mít k nim dobrý vztah. Pak také musí být objektivní, rozhodný, slušný a musí být také odborné a lidské kvality. V neposlední řadě také musí vždy plnit sliby, závazky a dohody, což vede k celkovému charisma osobnosti. Stavrou, Kleanthous a Anastasiou (2005, s. 188) se své studii zabývající se výzkumem vztahu mezi osobností podnikatele a firemní kulturou uvádějí, že chování lídra nezáleží pouze na jeho osobních vlastnostech, ale také na společenském systému a jeho hodnotách, ve kterém

se lídr pohybuje, což má i vliv na plánování nástupnictví. Autoři (Stavrou, Kleanthous a Anastasiou, 2005, s. 191) dále uvádějí, že efektivní vůdcovství má rozhodující vliv na proces nástupnictví. Velcí podnikatelští vůdci sní o tom, že svůj podnik předají své dceři nebo synovi a podle toho také plánují proces nástupnictví.

Nelton (1986, s. 14) hovoří o podnikatelích jako o lidech, kteří rozumí rozdílu mezi překážkou a příležitostí a jsou schopni je přetavit v jejich konkurenční výhodu. Podle něho (Nelton, 1986, s. 14) jsou podnikatelé ochotni riskovat své peníze, postavení a pohodlí v zájmu prosazení své myšlenky, kterou naplňují podnikáním. Nelton (1986, s. 30) dále říká, že někteří budoucí podnikatelé od svého mladistvého věku vědí, že chtějí jednou vést svůj podnik a vstoupit se svými podnikatelskými ambicemi na trh, ale najdou se i podnikatelé, kteří netušili o svých podnikatelských schopnostech, a kariéra podnikatele byla nastartována více méně náhodou. Přes nespočet nejrůznějších motivací a okolností, které úspěšné podnikatele vedly k tomu, aby začali s podnikáním, nachází Nelton (1986, s. 37-38) určitou shodu v tom, že budoucí podnikatelé se vždy potýkali s tím, že měli pocit jako by nezapadali do zaběhnutého pracovního stereotypu a měli snahu věci měnit a posouvat dále. Díky změně režimu se tak v České republice v 90. letech minulého století rozhodlo mnoho později úspěšných podnikatelů, že se tzv. „udělají pro sebe“ a opustí stabilní zaměstnání a vydají se na dráhu podnikatele. Jedním u nich byl také pan Libor Musil, zakladatel úspěšného rodinného podniku LIKO-S, jehož životní příběh ve své disertační práci autor stručně popisuje.

Vedle charakterových vlastností podnikatele je také nutné vzít také v úvahu také další vybavení podnikatele, mezi které patří například znalosti, zkušenosti, dovednosti, návyky a rysy osobnosti.

Jak ve svém odborném článku uvádí Gerami (2010, s. 234), z pohledu managementu je hlavní rozdíl mezi znalostmi a informacemi to, že informace může být jednoduše identifikována, uspořádána a šířena, kdežto znalost nemůže být jednoduše řízena, jelikož se nachází v mysli pouze jedné osoby. Řízením znalostí se zabývá takzvaný management znalostí, nebo znalostní management. Jak dále uvádí stejný autor (Gerami, s. 235), znalostní management je proces, který umožňuje, aby relevantní informace byly rychle dostupné a lidé je mohli efektivně využívat. Autor (Gerami, s. 235) dále říká, že znalosti mají dvě různé podoby. Znalosti, které jsou více osobní, je složitější je přizpůsobit a sdílet s dalšími lidmi, jsou nazývány tacitní. Oproti tomu znalosti explicitní mohou být snadno zaznamenány a dále šířeny (Gerami, s. 235).

Příkladem znalostí tacitních jsou znalosti, které například autor disertační práce získal během svého pobytu v Turecku, USA nebo návštěvě Sýrie, Iráku

a Íránu. Tyto znalosti získané vlastní zkušeností jsou nepřenositelné a nepomohou ani fotografie nebo zápisky z cest. Naopak striktně explicitní jsou znalosti, které autor disertační práce získal například přečtením skript během svého studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Jiní odborníci (Fong, Lee, 2009, s. 293) také hovoří o implicitních znalostech. Jedná se o takové znalosti, které jsou uvědomělé, ale těžko přenositelné. Označují se také jako „vědět jak“ a obsahují v sobě nástroje, postupy a procesy. V češtině se také mohou označovat jako dovednosti, které se pak dále dělí na měkké a tvrdé dovednosti.

Znalosti	Tacitní	Nepřenositelné, získané vlastní zkušeností, uložené v podvědomí
	Implicitní	Uvědomělé, ale těžko přenositelné
	Explicitní	Přenositelné, snadno artikulovatelné

Obrázek 1: Rozdělení znalostí (zdroj: vlastní zpracování)

Právě předávání znalostí má zásadní význam při budoucím úspěchu či neúspěchu generační obměny v rodinném podniku. Proto je velmi důležité zapojení budoucího nástupce do chodu rodinného podniku co nejdříve, aby si získal co nejvíce tacitních znalostí z oboru, a v ruku v ruce také musí probíhat získávání odborných explicitních znalostí.

Kalkan (2006, s. 392) ve svém článku uvádí, že důležitost znalostního managementu je na vzestupu. Je to zejména proto, že informací je v současném propojeném globalizovaném světě mnoho, ale je velice problematické z tohoto velkého přísunu informací odlišit ty důležité a využít je jako znalosti. Kalkan (2006, s. 392) ve svém článku dále uvádí, že zde existují dva přístupy k řízení znalostí. První přístup se zaměřuje na využití znalostí pomocí vhodných nástrojů a druhý přístup se naopak zaměřuje na lidi. Dle autorů (Fong, Lee, 2009, s. 295) pak může být řízení znalostí pro organizaci velkou konkurenční výhodou. Tito autoři dále říkají, že šíření znalostí v organizaci nejvíce napomáhá, pokud má podporu osvětleného managementu a kolegů. Naopak překážkou pro šíření znalostí je nedostatek času.

Na finálovém klání mezinárodní podnikatelské soutěže Smart Campus, kterého se také účastnil autor disertační práce, hovořil Chadwick Williams o tom, že aby si Evropa mohla udržet svou konkurenceschopnost, nutně potřebuje podnikatele. Dle statistik, které Chadwick Williams uvedl, však

pouze 37 % Evropanů chce být podnikatelem. Toto číslo se bohužel postupně snižuje, když před 4 lety si podnikatelem přálo být 45 % dotazovaných Evropanů. Pro porovnání v USA chce být podnikatelem zhruba 51 % mladých Američanů. Chadwick Williams ve svém projevu dále hovořil o tom, že podnikatel musí v první řadě rozumět lidem a jejich přání, znát jejich potřeby a nalézt řešení jejich problémů. Být podnikatel obnáší mít vášeň a být připraven pro svůj podnikatelský projekt ledacos obětovat. Podle Chadwicka Williamse by mělo být podnikání vyučováno již na základní škole, aby děti od 6 let pochopily i tuto stránku podnikání, naučily se prosadit a realizovat své nápady a přispět tak k blahu celé Evropy. Tento pohled na podnikání však není ničím novým. Jak doslova píše Cekota (2004, s. 145) ve své knize o Tomáši Baťovi: „*Avšak vždy mají rodiče ponechat své děti již od šesti let samostatně nakládati s každým vydělaným haléřem, ovšem bedlivě jejich hospodářství kontrolující. Již šestileté dítě jest oprávněno být majetníkem a oprávněno spravovat své jměníčko, byť by pozůstávalo třeba jen z několika haléřů.*“

S pocitem, že chce v životě něco dokázat, a že pro něho není vhodná práce v zkonstatované instituci, se také musel vyrovnat autor disertační práce, který se vedle svého teoretického studia a získávání explicitních znalostí rozhodl založit rodinný podnik se svou přítelkyní a obchodní partnerkou v jedné osobě a realizovat tak své dlouho toužebné plány a využít svůj potenciál. Autor disertační práce se mohl stát pouhým dovozcem a překupníkem zboží, ale nakonec se rozhodl ve spolupráci s ostatními odborníky vyvinout vlastní produkt a uspět s ním na trhu.

Jak ze zmíněného vyplývá, hnacím motorem každého podniku je jeho podnikatel zakladatel a jeho osobní touhy, hodnoty a schopnosti. Právě tento jedinec je ochotný pro budoucí úspěch vynaložit značné úsilí a položit základy úspěšného rodinného podniku. K tomu, aby se člověk mohl stát podnikatelem, musí kromě znalostí a dovedností mít také určité osobní vlastnosti. Tyto vlastnosti jsou uvedeny v následujícím přehledu.

Osobní vlastnosti podnikatelů	Dynamičnost a kreativita
	Cílevědomost a podnikavost
	Jasná strategie a vize
	Vyhraněná životní filozofie
	Pozitivní myšlení
	Vnímání podnikání jako poslání
	Vytrvalost a sebevědomí
	Odolnost vůči stresu a stresovým situacím
	Schopnost nést odpovědnost a rozhodovat se za rizika
	Schopnost vést a motivovat druhé
	Orientace na praktický přínos, užitek a přidanou hodnotu

Obrázek 2: Osobní vlastnosti podnikatelů (zdroj: vlastní zpracování)

Každý podnikatel je současně také manažerem, který musí řídit tým svých spolupracovníků, podřízených a nastavovat cíle, jasně definovat zadání pracovních úkolů a posléze využívat metod kontroly jejich plnění. Existuje mnoho příruček, které se snaží přesně charakterizovat vlastnosti vedoucího pracovníka. Například autoři Beránek a Kotek (2003, s. 11) říkají, že mezi takovéto vlastnosti například patří inteligence, schopnost zhodnotit situaci, schopnost přizpůsobit se, iniciativa, podnikavost, rivalita, originalita, energičnost, houževnatost, rozhodnost, sebedůvěra, sebeovládání, schopnost podřídit se, schopnost kompromisního jednání a další.

Autoři Beránek a Kotek (2003, s. 11) dále říkají, že činnost manažera, potažmo podnikatele také při vedení týmu ovlivňují další faktory, mezi které například patří schopnosti jednotlivých členů týmu, interpersonální vztahy ve skupině, kultura a převládající styl řízení manažera. Stejní autoři (Beránek, Kotek, s. 12) dále uvádějí, že v zásadě existují tři typy manažerů.

- a) **Demokratický typ manažera**, který přesně ví, co má dělat a umí dobře delegovat úkoly. Při svém rozhodování počítá s míněním členů jeho týmu a vede se členy diskuzi, jejíž cílem je logickým přesvědčováním dosáhnout stanoveného cíle.
- b) **Autokratický typ manažera** se příliš opírá o sílu své formálně autority a rozhodování ponechává pouze na své osobě.
- c) **Liberální typ manažera**, naopak minimálně ovlivňuje chod pracovního týmu. Dlouhodobé působení liberálního manažera vede k tomu, že produktivita práce týmu klesá po stránce kvality i kvantity.

V praxi existuje také řada mezitypů manažerského řízení, které jsou kombinací uvedených stylů a navíc dle autorů (Beránek, Kotel (2003, s. 12) existují v rozhodovacím procesu manažera situace, kdy se i největší demokrat musí chovat jako autokrat.

Jak již bylo uvedeno, je možné se na podnikatele dívat z mnoha úhlů pohledu, proto se autor disertační práce při výzkumu rodinných podniků na podnikatele dívá jako na mimořádné osobnosti, které se rozhodly vzít odpovědnost za svůj život do vlastních rukou se snahou vytvořit něco hodnotného a trvalého. Jedná se o hodnoty, které budou jim a jejich okolí přinášet trvale zisk v podobě finančních prostředků, ale také zisk ve formě dobrého pocitu z dobře odvedené práce. Mnoho podnikatelů také po naplnění základních potřeb přenášejí své vnitřní hodnoty na své okolí a své nejbližší.

1.3 Hodnoty a role zakladatele rodinného podniku

Každý rodinný podnik má svůj jedinečný příběh, jak podnikatel zakladatel založil podnik, usilovně pracoval a postupně ho rozvíjel. Byli to právě zakladatelé rodinných podniků, kteří našli mezeru na trhu, rozhodli se pro obor podnikání, vzali na sebe nemalé riziko a nakonec se jim podařilo položit základy budoucímu úspěšnému rodinnému podniku (Erdem, Başer 2010, s. 59). Je mnoho cest, které vedou k tomu, aby se člověk stal podnikatelem a zakladatelem rodinného podniku. Jak říká Hingston (2002, s. 6), zahájení vlastní podnikatelské činnosti je nesmírně důležitý krok, který je předzvěstí zvratu v dosavadním životě. Tento autor (Hingston, 2002 s. 10) dále říká, že životní zkušenosti mnoha lidí nestačí k pochopení důsledků, co se stane, když zaměstnají sami sebe.

Autoři (Veber a Srpová et al., 2012, s. 48) uvádějí některé důvody, které přivádějí mnohé lidi k podnikání. Prvním důvodem je snaha nezaměstnaných nebo ohrožených v zaměstnání se zachránit a sebezaměstnat se. Bohužel má však značná část těchto potencionálních podnikatelů problematický přístup ke kapitálu a nevhodné vzdělání, přičemž jejich idylické představy o podnikání se dříve nebo později rozplynou. Z toho také vychází takzvaný romantický

přístup k podnikání, načež takto začínají většinou nadšenci pro určitou činnost nebo mladí lidé plni optimismu a ideálů.

Podnikatel „rozsévač“ podle Veber a Srpová et al. (2012, s. 48) většinou hýjí řadou nápadů, ale otázkou je, zda jsou v daných podmínkách realizovatelné. Mnoho podnikatelů si chce podnikatelské aktivity pouze vyzkoušet, avšak nejpřínosnějším motivem k podnikání je vnímání podnikání jako určité poslání. Tito podnikatelé mají zcela jasnou strategii podnikání, často vyhraněnou životní filozofií a jde u nich o určitý životní styl. Těmto podnikatelům záleží na udržení rodinné podnikatelské tradice a pokračování ve vedení firmy rodinou. Osobní hodnoty podnikatele byly vždy určujícím faktorem při vytváření firemní kultury, kterou zakladatel podniku svým rozhodnutím spoluvytvářel. Podnikatelé jsou velmi dynamické osoby a podnikatelský úspěch posiluje jejich sebevědomí a uspokojuje jejich touhu po společenském uznání (Geršlová, Žák, 2012, s. 8).

Veber a Srpová et al. (2012, s. 14) ve své knize uvádějí obecné rysy podnikatelů, mezi které podle nich patří cílevědomá činnost, kreativita, praktický přínos, užitek, přidaná hodnota a schopnost nést odpovědnost za případný úspěch nebo neúspěch. Mezi další obecné rysy podnikatele autoři (Veber a Srpová et al. 2012, s. 54 - 57) řadí dlouhodobé zaměření podnikání, podnikavost spojenou s dobrým podnikatelským nápadem prosazeným do praxe, proaktivitu, pozitivní myšlení, schopnost rychlého a jasného rozhodování, dobrý fyzický a psychický stav spojený se schopností podstoupení rizika a rozhodování za nejistoty. Dále pak vytrvalost, sebedůvěru a důvěru ve své vlastní schopnosti, odpovědnost za své rozhodnutí. Toto vše tedy jen potvrzuje myšlenku a přístup autora disertační práce, že podnikatel není pouhá plochá osoba ženoucí se za ziskem, ale zejména kreativní osobnost, která kolem sebe vidí příležitosti, výzvy a vytváří hodnoty.

Keřkovský a Vykypěl (2002, s. 18) říkají, že každý podnik byl založen a existuje proto, aby naplňoval své určité poslání. Toto poslání, nazývané také jako mise, koresponduje se základními představami (vizemi) zakladatelů podniku. Právě zakladatel rozhodl, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci podniku, jaké potřeby a jakými výrobky nebo službami je bude podnik uspokojovat. Mise a vize by měly být sepsány v papírové podobě a být jasně nadčasově formulované tak, aby vyjadřovaly základní strategický záměr managementu a byly srozumitelné každému zaměstnanci podniku. Podnik je vlastně obrazem svého zakladatele. Jak uvádějí Flamholtz a Randle (2011, s. 18), například když je zakladatel rodinného podniku perfekcionista, jeho společnost se bude vyznačovat precizností a vysokou kvalitou odvedené práce. Pakliže má zakladatel určitý smysl pro humor, toto se také promítne do firemní kultury. Jak říkají Flamholtz a Randle (2011, s. 18), je tomu tak právě

díky každodenní interakci zakladatele s jeho spolupracovníky a podřízenými, čímž se tyto hodnoty dostanou hluboko do DNA podniku.

Přínosy zakladatelů rodinných podniku	Definují mise a vize podniku
	Vytvářejí firemní kulturu a hodnoty podniku
	Rozhodují o oboru podnikání podniku
	Rozhodují, kdo budou zákazníci podniku
	Zakládají rodinný podnik a rodinnou tradici

Obrázek 3: Přínosy zakladatelů rodinných podniků (zdroj: vlastní zpracování)

Zejména tedy v začátcích rodinného podnikání je zakladatel podniku tvůrce firemní kultury a jeho osobní rysy a hodnoty se odráží napříč celou organizací. Jak říkají Mohelská a Pitra (2012, s. 203), firemní kultura je těžko postižitelný fenomén, charakterizující kvalitu sociálního klimatu uvnitř organizace, který determinuje dominantní pracovní postoje všech pracovníků. Stav firemní kultury je relativně snadno rozpoznatelný ihned po vstupu do organizace, ale definice pojmu je obtížná, protože představuje fenomén, který oslovuje spíše pocity, nežli racionální úvahy pozorovatele. Zelený (2006, s. 25) v knize věnované úvahám Tomáše Bati říká, že kultura podniku spočívá především v dobré organizaci, která lidem umožňuje dosahovat velkých výkonů, a tudíž i velkých výdělků. Kulturní podnik musí být konkurenceschopný, mezilidské vztahy v něm jsou založeny na respektu a spolupráci.

Mohelská a Pitra (2012, s. 203 - 204) pak firemní kulturu popisují pomocí modelu „7S“, kde jednotlivé složky představují tyto oblasti: **strategie, systémy, struktura organizačních vazeb, styl vedení pracovníků, schopnosti a spolupráce.**

Silným motivem zakladatelů rodinných podniků je snaha vybudovat rodinnou tradici. Budování rodinného podniku je plánováno v dlouhodobém horizontu. S touto problematikou je spojena i vlastní seberealizace členů rodiny. Charakteristickým prvkem rodinných podniků je i spojení rodinné firmy se jménem zakladatele a členů rodiny. Jako příklad mohou být uvedeny zahraniční firmy Ford, Levi Strauss, Benetton nebo také české Petrof a Kanzelsberger. Jméno je jeden z důvodů vyšší loajality členů rodiny k rodinnému podniku. (Hesková, Vojtko, 2008, s. 10)

Mohelská a Pitra (2012, s. 166) říkají, že hodnoty jsou většinou představovány a vnímány jako faktor, působící na etiku podnikatelského chování organizace, ale mají také mnohem širší působení. Hodnoty jsou totiž svou podstatou normy, kterými jsou určovány priority, ovlivňující volbu nejvíce vhodného. Jsou to právě zakladatelé rodinných podniků, kteří do organizace vnášejí své osobní přesvědčení. Byly to právě jejich osobní rozhodnutí a vnitřní hodnoty, které způsobily, že se podnikatel vrhl do podnikání a založil rodinný podnik.

Na vytváření hodnot podniku a jeho firemní kultury má značný vliv rodina samotná a osobnost zakladatele. Jak bylo uvedeno, hodnoty rodiny jsou přenášeny do hodnot, které také podnik ctí. Například Sonja Baťová, vdova po podnikatelské legendě Tomáši Baťovi, v rozhovoru pro časopis Ekonom (Břešťan, 2012, s. 47) upozorňuje na toto předávání hodnot, že právě proto, že jsou rodinná firma, si mohou dovolit držet pobočku v africkém Zimbabwe, která už 10 let prodělává, jelikož věří, že tam dojde ke změně režimu. Podle jejích slov kdyby byli veřejnou společností, tak by tu pobočku už dávno museli zavřít. Ukazuje tedy, že mnoho podnikatelů má nefinanční cíle a přežití podniku a jeho hodnoty jsou pro ně mnohem důležitější, nežli zvyšování zisků.

Mnoho rodinných podniků, zejména ve Spojených státech amerických, se hrdě hlásí k hodnotám vtisknutých zakladatelem podniku a dávají je ve známost široké veřejnosti. Jednou z takových firem je například americký maloobchodní řetězec Walmart, který je stále ovládán členy rodiny Waltonů, jelikož drží v podniku 48 % akcií. Walmart je přitom třetí největší korporací a největší soukromý zaměstnavatel s více než 2 miliony zaměstnanci. Na internetových stránkách společnosti tak naleznete odkaz na zakladatele společnosti, když tam doslova uvádějí: *„Our business is the result of Sam Walton's visionary leadership, along with generations of associates focused on helping customers and communities save money and live better. This rich heritage defines who we are and what we do today”* (Walmart, 2013). Toto volně přeloženo znamená: *„Naše podnikání je výsledkem vizionářského vedení Sama Waltona, který společně s generacemi spolupracovníků pomáhal zákazníkům šetřit jejich peníze a žít si lépe. Toto bohaté dědictví nás činí tím, kým jsme dnes“*.

To, jak se zachová druhá generace podnikatelů, která nastupuje po někdy uctívaném zakladateli a vůdci podniku je velice důležité pro vícegenerační fungování rodinného podniku a jeho budoucí přežití. Na konečném výsledku generační obměny se také podílí několik faktorů, mezi které například patří to, zda byl podnik, zakladatel a jeho nástupci postupně připravovány na nové role, nebo nutnost najít nového podnikatele přišla nenadále, jako tomu bylo například při náhlém odchodu Tomáše Bati, který zemřel při leteckém neštěstí

v roce 1932. Jiná také bude situace, pokud na druhou nastupující generaci nadále dohlíží vysloužilý zakladatel a komunikuje s ní. Jeho nástupci se totiž musí vyrovnat při vedení podniku s jeho stínem v zádech. Dalším faktorem, je to, jak se s odchodem z podniku vypořádá zakladatel a jak si zvykne na svou novou roli.

1.4 Vymezení pojmu podnik

Jak v minulosti v českém právním systému definoval obchodní zákoník (Zákon č. 513/1991 Sb.), se podnikem v § 5 rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. Dle tohoto zákona (Zákon č. 513/1991 Sb.) byl podnik věc hromadná. Tato právní úprava však již dnes neplatí a byla nahrazena novým občanským zákoníkem a zákonem o obchodních korporacích.

Nový občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb.) spolu se zákonem o obchodních korporacích (Zákona č. 90/2012 Sb.), které platí od roku 2014, velice ovlivnily český legislativní rámec týkající se podnikání a podniků. Oba zákony způsobily doslova revoluci v českém právním systému a také přinesly novou terminologii. Některé pojmy dostaly nový význam, nebo byly dokonce zrušeny. Z tohoto důvodu je potřeba věnovat pozornost vysvětlení běžně používanému pojmu podnik. Předtím než začal od 1. ledna 2014 v České republice platit nový občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb.) nebylo rodinné podnikání nijak právně ošetřeno.

Přestože není rodinné podnikání stále dobře právně vymezeno, byl alespoň novou právní úpravou zaveden pojem rodinný závod. Termín podnik tak dnes už jen vysvětluje nařízení Evropské komise (Úřední věstník Evropské unie, 2008), které za podnik považuje každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost.

Podnikem je obecně označováno všechno, co podnikatel potřebuje ke své podnikatelské činnosti a dosažení zisku. Podnikem tak může být osoba nebo i firma. Jiní autoři (Zelený, 2006, s. 24) však podnik vidí jako živý organizmus a nikoliv mrtvý stroj. Podnik žije díky spolupráci orgánů - zaměstnanců za účelem služby. Podnik může být také vnímán jako podnikatelovo dílo a odkaz.

Autor disertační práce zásadně používá ustálené slovní spojení rodinný podnik, aby byl schopen aspoň částečně zachytit různorodost rodinného podnikání, jelikož si je vědom, že rodinným podnikem může být jak osoba

samostatně výdělečně činná, neboli OSVČ, tak i společnost s ručením omezeným (s.r.o.) nebo akciová společnost (a.s.) a další. Pojem rodinný podnik tak zahrnuje všechny podoby rodinného podnikání.

1.5 Rodinný podnik a rodinné podnikání

Jak v úvodu své knihy správně říkají Lobraico, Issacs a Singer (2011, s. 1), pakliže lidé přemýšlejí o podnikání, nejčastěji si vzpomenou na nadnárodní koncerny a obrovské podniky obchodované na světových burzách. Podle těchto autorů (Lobraico, Issacs a Singer, 2011, s. 1) je však rodinný podnik nejčastější formou podnikání. Poledna a Polednová (2008) mluví o rodinném podniku jako o firmě, která je vlastněna jednou nebo více rodinami, a jejíž řízení a vlastnictví je předáváno z generace na generaci. Tato definice se tak neomezuje pouze na členy jedné rodiny, ale firma může být řízena a vlastněna více rodinami. V této definici se tedy vyskytuje prvek vlastnictví, které je předáváno z generace na generaci. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR, 2013) hovoří o tom, že rodinná firma je taková firma, kde většina vlastnických práv nebo kontrola a rozhodování je v rámci rodiny. Dále pak, že alespoň jeden z rodinných příslušníků se přímo podílí na chodu firmy. Tato definice pak hovoří přímo o firmě a odchyluje se tak od obecnějšího pojmu podnik. Problematice definování rodinného podniku se dále věnuje samostatná podkapitola.

Rodinné podniky podle Lobraico, Issacs a Singer (2011, s. 1) zaměstnávají po celém světě miliony lidí a vytvářejí mnoho pracovních míst, spolupodílejí se na podnikatelském prostředí a angažují se ve společensky prospěšných projektech. Jak uvádí Rothwell (2010, s. 56), odhaduje se, že rodinné podniky generují přibližně devět z deseti pracovních míst.

Většina rodinných podniků jsou malé a střední podniky. Založení takového malého podniku nebývá kapitálově náročné a má také další výhody, mezi které například patří jednoduchá organizační struktura, nižší náklady na řízení podniku a menší míra byrokracie a administračního aparátu. To činí malý a střední rodinný podnik flexibilním a může rychleji reagovat na změny. Malým podnikům se také snáze hledají drobné mezery na trhu a díky blízkému vztahu se svými zákazníky se lépe uplatňují na místních okrajových trzích. Mezi nevýhody malých a středních rodinných podniků pak patří zejména nebezpečí ohrožení ze strany velkých a silných konkurentů, které je ohrožují, jelikož malý podnik nemá takový podíl na trhu a hlavně finanční sílu. Malé a střední podniky si také nemohou dovolit zaměstnat drahé špičkové odborníky.

Rodinným podnikem avšak může být jak malá soukromá truhlářská dílnička, ve které pracuje otec se svým synem, ale také nadnárodní holding, který je již po několika generacích řízen členy jedné rodiny. Příkladem takových

holdingů jsou třeba americké firmy Johnson & Johnson, Ford Motor Company, nebo turecké firmy Sabancı Holding, Koç Holding nebo Eczacıbaşı. V České republice srovnatelné nadnárodní holdingy nenajdeme, jelikož tyto podniky jsou v zahraničí výsledkem desítky let pokračujícího vývoje a soukromého podnikání. Z důvodu této rozmanitosti a různorodosti se přes veškerou snahu výzkumníků a odborníků zatím nepodařilo ustavit jednoduchou a obecně přijímanou definici rodinného podniku. V anglicky psané odborné literatuře je rodinný podnik označován jako „*family business*“, „*family-owned business*“, „*family-owned firms*“ a „*family enterprises*“.

V České republice od roku 2014 rodinné podnikání částečně upravuje nový občanský zákoník, který avšak poněkud nešťastně pro něj zavádí novou terminologii. V § 700 až § 707 totiž občanský zákoník upravuje doposud neupravený institut rodinného závodu. Kyselová (2013) uvádí, že důvodem zařazení bylo odbourání smluvní povinnosti u osob, které fakticky pracují pro rodinu, nebo se nějak podílejí na jejím fungování. Tato úprava rodinného závodu byla převzata z italského Codice Civil. Občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb. § 700, odst. 1) mimo jiné hovoří, že za rodinný se považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.

Nový občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb.) pak v § 502 uvádí, že závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod vytváří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu. Kyselová (2013) objasňuje, že rodinný závod může být charakterizován jako speciální typ obchodního závodu, tak jak ho upravuje nový občanský zákoník. Nelze ho považovat za právní subjekt, nýbrž z hlediska právní teorie za věc hromadnou (Kyselová, 2013). Autor disertační práce však nadále používá zavedený pojem rodinný podnik, jelikož dle lingvistického výzkumu praktického užívání, respektive neužívání pojmu rodinný závod je pojem rodinný podnik nejsrozumitelnější a zahrnuje v sobě nejvíce podob rodinného podnikání.

1.5.1 Problematika přesného definování rodinného podniku

Smyslem této disertační práce není odpovědět nelehkou otázkou, co je a není rodinný podnik, ale práce spíše představuje různé pohledy na tuto problematiku. Jak již bylo zmíněno, rodinný podnik se ve světové ekonomice vyskytuje v mnoha různých podobách a formách, a je velmi obtížné ho přesně definovat. Přes veškerou snahu mnoha výzkumníků se stále zatím nepodařilo všechny nabízené definice sjednotit tak, aby byly univerzálně platné. Kvůli chybějící obecně přijímané definici rodinného podniku tak vznikají mnohé

problémy a bez této jasné definice si rodinné podnikání nikdy nemůže vydobýt silnou pozici a případnou podporu státních institucí.

Koráb, Hanzelková a Mihalisko, (2008 s. 20) přinášení tři různé přístupy k definování rodinného podniku. První takzvaná úzká definice říká, že za rodinný podnik lze považovat takový podnik, kde se angažuje více rodinných generací, rodina podnik přímo řídí a také vlastní a více než jeden člen rodiny v něm má významné manažerské postavení. Druhá středně široká definice považuje za rodinný podnik takový podnik, kde zakladatel či jeho potomci podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu ve smyslu podílu akcií. Podle třetí tzv. široké definice je rodinným podnikem podnik, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku (nikoliv však na nutně strategickou většinu ve smyslu akcií) a kde existuje záměr stávajících vlastníků udržet podnik v rodině. Tito autoři Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008 s. 20) však zároveň dodávají, že se pokus o definování podniku neujal a že dále zaznívá názor, že rozdělování podniků na rodinné a nerodinné podniky neodpovídá realitě a je do značné míry tvořeno uměle. Autor disertační práce s tímto přístupem nesouhlasí a naopak se přiklání k vnímání rodinných podniků jako specifického druhu podniku.

Na základě výzkumu (Chua, Chrisman, Sharma, 1999 s. 19 - 39), kde bylo porovnáno více než 250 článků a odborných studií týkajících se rodinného podnikání, autoři dospěli k názoru, že rodinné podnikání může být popsáno následujícími třemi formami:

1. Rodinný podnik je rodinou vlastněn a rodinou řízen
2. Rodinný podnik je rodinou vlastněn, ale není rodinou řízen
3. Rodinný podnik je rodinou řízen, ale není rodinou vlastněn

Tyto formy rodinného podnikání tak již tedy naznačují tři rozdílné kategorie rodinných podniků. Stejní autoři (Chua, Chrisman, Sharma, 1999 s. 19 - 39) dále říkají, že hledaná definice rodinného podniku musí být unikátní, stejně tak jako je unikátní rodinný podnik sám. To, co dělá rodinný podnik unikátním, a také proč by na něj mělo být nahlíženo jako na specifickou formu podniku, je model vlastnictví, řízení, správy a problematika nástupnictví a s tím spojené podnikové cíle, strategie, struktura a způsob chování, jakým jsou formulovány a prováděny. Velmi také záleží, zda jsou podniky zakládány jako osobní nebo kapitálové společnosti, jelikož to má do značné míry vliv na tom, jak jsou podniky řízeny a jaký podnikatelský styl zakladatel zvolí.

Zjištěním rozdílů mezi rodinnými a nerodinnými podniky se ve své disertační práci a knize věnovala Odehnalová (2011 s. 124). Ta rodinné

podniky zkoumala v kontextu Greinerovy teorie růstu podniku a uvedla celkem tři vývojové fáze podniku.

1. fáze kreativity řízení
2. fáze krize vedení
3. fáze profesionálního řízení

První fází je fáze kreativity řízení, kde dle jejího zjištění (Odehnalová, 2011, s. 124) nelze identifikovat rozdíl mezi rodinnými a nerodinnými podniky v rámci vymezených předpokladů. Ve druhé fázi, kterou nazývá fází krize vedení, rodinné podniky zaměstnávají méně zaměstnanců na pozici top managementu a mají sklon k nižšímu přírůstku zaměstnanců. Ve třetí fázi, fázi profesionálního řízení na základě simulačních modelů ověřených korelační analýzou Odehnalová (2011, s. 124) tvrdí, že největší rozdíl mezi rodinnými a nerodinnými podniky je patrný ve vyšší decentralizaci u nerodinných podniků. Podle jejích slov se však nepotvrdily předpoklady k orientaci rodinných podniků na místní trh, větší orientace na zákazníka nebo nedostatek strategického plánování. Popsání specifík rodinného podnikání a ukázání rozdílů mezi rodinnými a nerodinnými podniky se dále věnuje samostatná kapitola této disertační práce.

Není možné všechny rodinné podniky přesně zařadit do jedné velké množiny, ale spíše množina rodinných podniků má mnoho různých podmnožin. Tyto podmnožiny jsou charakterizovány variantou vlastnictví podniku, jeho řízením, osobami, které podnik vlastní a jejich pozice v hierarchii rodiny, a zda se jedná o zakladatele podniku, kdo má v něm největší vliv, nebo naopak je podnik řízen nebo vlastněn již několikátou generací rodiny velice vzdálenou od zakladatele. Toto vše tedy činí z výzkumu rodinného podnikání velice komplexní obor, který naráží na problém přesného definování.

Autoři (Chua, Chrisman, Sharma, 1999 s. 19 - 39) uvádějí, že teoretická definice rodinného podniku musí rodinný podnik jednoznačně odlišit od jiných druhů a forem podniku. Rodinný podnik činí rodinným podnikem právě chování rodiny a jejich členů zapojených do řízení podniku. Jejich definice říká, že rodinný podnik je podnik řízený nebo spravovaný se záměrem formovat a sledovat vize podniku, v němž zakladatel, rodinní příslušníci nebo malé množství rodin drží rozhodující podíl způsobem udržitelným napříč generacemi rodiny nebo rodin.

V roce 2002 byl odborné veřejnosti představen alternativní přístup k definování rodinného podniku pomocí měření vlivu rodiny na rodinný podnik a její zainteresování v něm (Astrachan, Klein, Smyrnios, 2002 s. 45 - 57). Jejich F-PEC škála se skládá ze třech podškál, které jsou nazvány moc (power), zkušenosti (experience) a kultura (culture). Tyto podškály obsahují

další faktory. Moc, jakou má rodina v rodinném podniku, je reprezentována vlastnictvím, řízením a zapojením členů rodiny v statutárních orgánech podniku. Podškála zkušeností je spojena s nástupnictvím a počtem členů rodiny, kteří přispěli k budování podniku. Jak uvádí další autoři (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008 s. 23 – 24) tato škála je postavena na hypotéze, že rodina, která ovlivňuje podnik, se stává zkušenější každou úspěšnou generační obměnou. Podškála kultury může být chápána jako rodinná kultura, která se mění v kulturu firemní a má obrovský vliv na definování a sdílení hodnot. Podle slov autora F-PEC škály (Astrachan, Klein, Smyrnios, 2002 s. 45 – 57) je účelem škály poskytnout výzkumníkům otestovaný a standardizovaný nástroj pro hodnocení různých typů dat, jelikož F-PEC škála je univerzální a vytvořena pro mezinárodní srovnávací studie, kde nehraje roli specifický právní systém a rozdíl v hlasovacích právech lišících se podle národních zákonů a druhu podniku. Dalo by se tedy říci, že cílem škály je spíše měřitelně hodnotit tzv. „rodinnost firmy“, než samotná snaha o její přesné definování.

Rutherford a jeho kolegové (Rutherford, Kuratko, Holt. 2008, s. 1089 - 1109) vysvětlují pojem „rodinnost podniku“. Pojem rodinnost podle těchto autorů (Rutherford, Kuratko, Holt. 2008, s. 1089 - 1109) označuje, do jaké míry je podnik podnikem rodinným a jaký má rodina na samotný podnik vliv. Tento vliv může být reprezentován vlastnickou strukturou vyjádřenou v procentech vlastnictví nebo zastoupením rodinných příslušníků v řídicích orgánech podniku.

Některé přístupy k definování rodinného podniku se spokojí s tím, že se jedná o rodinný podnik, když se v podniku angažují minimálně dva členové jedné rodiny se stejným příjmením. Jiní autoři naopak uvádějí konkrétní procentuální vlastnický podíl v podniku vlastněný jednou rodinou začínající v řádech procent až po více než 50 % podílu podniku, čímž by měl být zajištěn většinový podíl. Z Rutherfordova přehledu (Rutherford, Kuratko, Holt. 2008, s. 1089 - 1109) definic rodinného podniku vyplývá, že některým autorům nestačí jen vlastnický podíl a počet osob zapojených do podnikání, ale na podnik může být nahlíženo jako na rodinný podnik, jen pokud samotná rodina a příbuzenstvo do podniku vnášejí rodinnou kulturu a mají v úmyslu nadále podnik držet ve vlastnictví rodiny, a proto tedy musí řešit problém nástupnictví a generační obměny.

Pokud se na definici rodinného podniku podíváme z formálního hlediska, Evropská komise řeší problematiku rodinného podnikání a definování rodinného podniku i na úrovni celé Evropské unie. Jak vyplývá ze závěrečné zprávy expertní skupiny Evropské komise (2009, s. 4), tak požadovaná definice by měla být jednoduchá, jasná a snadno aplikovatelná. Definice rodinného podniku by také měla být statisticky vyhodnotitelná z pohledu

zaměstnanosti, celkového obratu a údaje by měly být mezinárodně porovnatelné. Formulace definice rodinného podniku uvedená ve zprávě Evropské komise (2009, s. 4) vychází ze závěrů finské pracovní skupiny sestavené finským Ministerstvem obchodu a průmyslu. Tato definice již byla odbornou veřejností akceptovaná a podle jejího znění je podnik jakékoliv velikosti podnikem rodinným, pokud:

- a) Většina rozhodovacích práv je ve vlastnictví jedné nebo více fyzických osob, které podnik založily, nebo ve vlastnictví jedné nebo více fyzických osob, které v podniku získaly kapitálový podíl, nebo ve vlastnictví jejich manželů, rodičů, dětí nebo dalších přímých potomků.
- b) Většina rozhodovacích práv je přímá nebo nepřímá.
- c) Alespoň jeden zástupce rodiny nebo příbuzenstva je formálně zapojen do řízení podniku.
- d) Podniky splňují definici rodinného podniku, pokud osoba, která podnik založila nebo v něm získala v podniku podíl (základní kapitál), nebo její rodina nebo potomci drží alespoň 25 % části rozhodovacích práv

V této disertační práci je autorem užit pojem „*rodinný podnik*“ v obecném slova smyslu jako subjekt vykonávající hospodářskou činnost bez ohledu na právní formu, který je vlastněn a řízen členy jedné rodiny. Není zde určena přesná procentní hranice ani hodnota vyjadřující vliv v rodinném podniku, ale těžištěm je snaha podnikatele budovat podnik jako rodinný podnik s úmyslem ho udržet v rodině a předat další generaci. Problematikou přesného pojmenování a používaného názvosloví se také mimo jiné zabýval výzkum, který autor disertační práce realizoval, a jeho výsledky jsou popsány v samostatné kapitole.

1.6 Historické kořeny rodinného podnikání

Pokud se na rodinné podnikání podíváme z širší perspektivy, jeho historie je poměrně dlouhá a v minulosti mělo nejrůznější formy. Odehnalová (2009, s. 11) uvádí, že již hospodaření šlechtických rodů by se dalo považovat za rodinné podnikání. Slabinou těchto forem však bylo, že vydělané peníze šlechtici zpět neinvestovali a spíše spotřebovali, což mělo na následek krach mnoha šlechtických rodin. Dnes bychom řekli, že se nechovali jako řádní hospodáři. Autoři Geršlová a Žák (2012, s. 69) říkají, že na konci 19. století začaly v mnoha odvětvích vznikat typické rodinné firmy, které přes různé varianty měly celou řadu společných rysů. Vývoj těchto rodinných podniků byl spojen s industriální společností a se vznikem vrstvy podnikatelů. Podle těchto autorů (Geršlová a Žák, 2012, s. 69) bylo pro rodinné podniky té doby typické spojené vlastnictví kapitálu k podnikání a řízení firmy, čímž vznikala závislost podniku na aktuálním zdravotním nebo duševním zdraví majitele.

V rodinných firmách vždy platil princip mezigenerační kontinuity a kontinuity přesahující několik generací zároveň. Podle zažitých pravidel většinou do vedení rodinného podniku nastupoval syn zakladatele podniku, ale také třeba zeť, bratr, bratranec a zcela jen výjimečně manželka či dcera. Rodinný podnik byl rodinnými příslušníky vnímán jako společné dědictví a byl chápán jako něco, co přetrvává po dlouhou dobu, a rodina je garancí tohoto dlouhodobého vývoje. Naděje a víra, že budou potomci v započatém díle a budování podniku pokračovat, mělo i zároveň znamenat zabezpečení pokračování rodinné firmy. Jak dále uvádějí autoři (Geršlová a Žák, 2012, s. 70) v té době v řadě rodinných firem vládli patriarchální způsob řízení a zakladatel rodinného podniku byl váženou autoritou, kterou všichni respektovali, a zároveň byl v mnoha případech viditelný opatrný a někdy až odmítavý přístup a nedůvěra k lidem mimo rodinu.

Ve vedení firmy tak zpravidla byly pouze členové rodiny. V této době také byly běžné tzv. sňatky z rozumu, které měly zabezpečit udržení a v lepším případě rozšíření majetku. Tyto sňatky byly „politickou dohodou“ rodičů, nežli přáním potomků. V extrémních případech také docházelo ke sňatkům mezi příbuznými tak, aby se majetek tzv. „udržel v rodině“. Novodobým příkladem takového příbuzenského sňatku je pak svatba Sakıp Sabancı, syna slavného Hacı Ömer Sabancı s jeho sestřenicí Türkan Sabancı, kteří však za toto rozhodnutí draze zaplatili, jelikož dvě ze tří jejich dětí trpí postižením.

Od 70. let 20. století začalo v důsledku ekonomických a sociálních zlomů, vlivu globalizace, podstatnému zkracování vývojových a životních cyklů jednotlivých výrobků docházet ke změnám v pojetí klasického rodinného podnikání. Měnily se tak zavedené konkurenční vztahy a okruhy zákazníků, finanční a kapitálové toky a další. Došlo tak ke změnám v managementu rodinných podniků a začalo docházet k daleko většímu spojení a spolupráci mezi firmami. Začalo tak přibývat korporací a začal se zvyšovat podíl bank i společností s rizikovým kapitálem (Geršlová a Žák, 2012, s. 72 - 73). To však nijak neoslabilo pozici rodinných podniků v ekonomice.

Geršlová a Žák (2012, s. 6) zdůrazňují, že podniky jsou zdrojem nejzákladnějších národohospodářských hodnot, určují tempo hospodářského a technického rozvoje, jsou zaměstnavatelé velké části obyvatelstva, hrají důležitou roli v sociálních systémech společnosti, mají vliv na charakter regionů, společnosti, politiky, kultury a mnoho dalších oblastí. Podniky jsou podle autorů (Geršlová, Žák, 2012 s. 7) nositelem firemních pravidel a tradic, které se projevují ve firemní kultuře, která je do jisté míry výsledkem historie firmy a jednotlivých vývojových fází od založení podniku až po současnost.

Poměrně detailně historii rodinného podnikání zpracovala Odehnalová (2009), a proto cílem této disertační práce není znovu uvádět celou historii, která se také v každém státě liší. V českém kontextu je podle autora této

disertační práce důležité zmínit pouze jisté etapy, které by se daly vytyčit daty historických událostí. Za první etapu může být považována průmyslová revoluce před rokem 1918 a vývoj rodinného podnikání v rámci Rakousko-Uherské monarchie, druhou etapu ohraničuje poválečné období a vznik První republiky, kde vývoj rodinného podnikání pokračoval až do počátku druhé světové války v roce 1938 a upadal během druhé světové války. Další etapou je období plánovaného hospodářství po roce 1948, kdy nebyla v tehdejší Československu jakákoliv možnost soukromého podnikání. Další etapa rodinného podnikání se v České republice nastala až po politických a ekonomických změnách v 90. letech minulého století. Na počátku 21. století se české rodinné podniky potýkají s první generační výměnou, ohraničuje nadcházející etapu, která bude pro mnohé české podniky těžkou zkouškou, ve které bohužel jistě mnoho rodinných podniků neobstojí. Cílem této disertační práce tak je pomoci rodinným podnikům překonat vstup do této nelehké etapy a pomoci jim se všemi překážkami a obtížemi, které je čekají.

Největším přínosem této disertační práce je fakt, že jsou v ní prezentovány nové poznatky týkající se rodinného podnikání a také to, že autor popisuje konkrétní příklady rodinných podniků, se kterými se setkal v rámci svého výzkumného a pracovního pobytu v USA a v Turecku. V obou těchto zemích jsou rodinné podniky a jejich výzkum mnohem více rozvinuty a mají možnost čerpat z jiné historické zkušenosti, nežli Česká republika. Neopakování stejných chyb, nebo naopak aplikace nejlepší praxe a řešení problému, je pro české rodinné podniky velká příležitost, jak obstát ve zmíněné zkoušce. Aby co nejvíce podniků obstálo v první generační obměně, je potřeba na ně nahlížet jako na specifickou formu podnikání a více se věnovat jejich problémům. Konkrétní specifika a výzvy, které před rodinnými podniky stojí, jsou uvedeny v následujících kapitolách.

1.7 Specifika rodinného podnikání

Rodinné podniky se právní formou neliší od podniků nerodinného typu, a proto jak již bylo zmíněno, jsou často s nimi směřovány do jedné množiny. Leach (2011) ve své knize říká, že rodinné podniky dominují v komerčním životě na rozvíjejících se trzích jako je Asie a Latinská Amerika. Mnoho odborníků věří, že hrají mnohem větší roli na rozvinutých trzích, než si mnozí myslí. Podle něho, například ve Velké Británii jsou rodinné podniky dominantní formou vlastnictví firem v soukromém sektoru a vytvářejí více než polovinu pracovních míst. Podle autorů (Fletcher et al., 2002, s. 25) jsou však nerodinné podniky mnohem větší než rodinné podniky, které se vyznačují spíše malou velikostí, zatímco větším celkovým počtem. Právě díky tomuto značnému počtu jsou však rodinné podniky velmi důležitým prvkem každé ekonomiky.

Jak již bylo vysvětleno, rodinné podniky nejsou jasně ohraničená a přesně definovatelná entita. V ekonomice můžeme pozorovat mnoho podob rodinných podniků a všechny se od sebe liší, stejně tak jako se od sebe liší jednotlivé rodiny a jejich životní příběhy. Proto tu nastává problém se zařazením rodinných podniků do jedné velké množiny, která by byla jasně definovatelná a měřitelná. Z toho také pramení problém sledování a provádění odborného výzkumu pomocí matematicko-statistických metod, jelikož rodinné podniky mohou být členěny do různých množin - dle velikosti, právní formy, organizační struktury a dalších parametrů. Co rodinné podniky činí rodinnými, je právě těsné spojení rodiny a podniku, jako ekonomické a sociální jednotky. Po právní stránce se rodinné podniky neliší od ostatních nerodinných společností s ručením omezeným nebo akciových společností, ale to, co je pro ně specifické, je spojení vlastnictví podniku a také jeho řízení. V České republice je většina rodinných podniků v množině malých a středních podniků, ale najdou se i výjimky, které překračují definiční rámec malých a středních podniků, které si stanovila Evropská komise, a jsou již velkými rodinnými konglomeráty. I takto velké konglomeráty si však uchovaly specifika rodinných podniků a musí řešit podobné problémy.

Rodinný podnik musí na rozdíl od nerodinných podniků řešit problémy spojené s nástupnictvím, vztahy rodiny a podniku, propojení rodinné kultury a její vliv na podnik a jeho řízení. Jedinečnost rodinného podniku se projeví zvláště při procesu nástupnictví, kdy je vedení podniku předáváno z jedné generace na druhou.

Rodinné podniky se odlišují od nerodinných v mnoha ohledech, ale tím největším rozdílem je, že rodinný podnik je postaven na osobnosti podnikatele, jeho strategii a hodnotách rodiny, která investuje do podniku své vlastní jmění. Prosperita celé rodiny je tedy úzce spojena s úspěchem nebo neúspěchem podniku. Rodinný podnik se od ostatních nerodinných podniků velmi liší a také se vyznačuje specifickými vlastnostmi a potřebami. V porovnání s nerodinnými obchodními společnostmi soustředujícími se na vytváření zisků a uspokojování potřeb zájmových skupin nebo jednotlivců, mají rodinné podniky mnoho specifik.

Hollerbach (2011) uvádí, že jsou k dispozici studie, které dokazují, že s intenzitou zapojení majitele do procesů v podniku a jeho přímou interakcí s ostatními zaměstnanci roste věrnost, kterou zaměstnanci ke svému zaměstnavateli mají. Řídící struktura veřejných společností a jejich vysoká byrokratická náročnost je přesným opakem živelnosti a vzájemné důvěry v rodinných podnicích. Ve veřejných podnicích je nižší věrnost a vyšší fluktuace zaměstnanců. Pro mnoho zaměstnanců znamená práce v rodinném podniku určité poslání a jejich osoba je s podnikem spojena mnohdy na celý život. Tato věrnost zaměstnanců k rodinnému podniku vede ke větší

flexibilitě zaměstnanců a hlubokému zakořenění podnikové kultury. To potěšení se v malém a středním podniku osobně znát s majitelem vede k mnohem efektivnějšímu řešení možných problémů.

Koráb, Hanzelková a Mihalisko, (2008 s. 62) ve své knize zmiňují řadu silných a slabých stránek rodinných podniků. Mezi ty silné autoři řadí shodu mezi vlastníky a vedoucími pracovníky, kteří určují směr řízení rodinného podniku. V mnoha případech je vlastník a vedoucí jedna a tatáž osoba. Další silnou stránkou rodinných podniků je také angažovanost, díky které pracovníci z rodiny podávají mnohem větší výkon, jelikož pracují takzvaně „na svém“. Rodinní podnikatelé jsou také příznivci dlouhodobých záměrů a vytvářejí stabilní rodinnou/firemní kulturu. Jak vychází z výzkumu (AMSP ČR, 2014), který byl proveden v květnu roku 2014, rodinné podniky vynikají flexibilitou, stabilitou, pozitivní atmosférou ve firmě a etikou podnikání a pro 43 % z dotazovaných rodinných firem nepředstavuje rodinnost žádnou nevýhodu.

Mezi slabé stránky rodinných podniků dle (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008 s. 62) naopak patří emoční tlaky a rozhodnutí přijatá ve prospěch rodiny na úkor podniku. Dále pak také vnitřní spory v rodině a také jistá závislost na podnikatelově osobě a jeho schopnostech. Výše uvedený výzkum (AMSP ČR, 2014) pak říká, že si rodinné firmy uvědomují, že přílišné osobní vazby v systému řízení často převažují nad koncepčním systémem řízení, a dokonce to berou jako určitou hrozbu.

Někteří autoři rozdělování na rodinné a nerodinné podniky považují za umělé (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, (2008), jiní (Fletcher et al., 2002) naopak toto rozdělení uvádějí a poukazují na zásadní rozdíly. Fletcher et al. (2002, s. 24) ve své knize uvádějí základní porovnání rodinných a nerodinných podniků. Výčet začíná tvrzením, že rodinné podniky mají obecně delší historii ve smyslu délky podnikatelské činnosti, nežli podniky nerodinného typu. Rodinné podniky také více působí ve službách a zemědělství oproti nerodinným podnikům působící v těžkém průmyslu. Podrobný přehled specifik rodinných a nerodinných podniků je uveden v samostatné ilustraci (Obrázek 4). Geršlová a Žák (2012, s. 58) doplňují tyto rozdíly mezi rodinným a nerodinným podnikem v tom, že rodinná firma přežije pouze tehdy, pokud bude mít své členy, naopak nerodinný podnik k přežití potřebuje být platebně schopný. V centru zájmu rodinných podniků stojí osoby, avšak korporace jsou orientovány věcně a ve středu zájmu stojí funkce. Členové rodinného podniku jsou brány jako individuality, které nejsou vyměnitelní, ale pracovníci v nerodinném podniku musí být jako nositelé určitých rolí v zásadě vyměnitelní. Co podle autorů Geršlová a Žák (2012, s. 59) velice komplikuje život rodiny vlastníci rodinný podnik je fakt, že se vždy musí vyjasnit rodinné a firemní vztahy členů rodiny. Je velmi

důležité vysvětlit, zda hovoří otec se synem, či podnikatel se svým budoucím nástupcem, zda manželka, která je současně zaměstnaná v podniku, komunikuje se svým mužem, nebo se svým šéfem, zda spolu hovoří různě staří sourozenci nebo manažeři se stejným postavením ve firmě.

Fletcher et al. (2002, s. 27-28) dále uvádějí, že na rozdíl od nerodinných podniků, se rodinné podniky tolik nesoustředí na finanční výsledky, ale na stabilitu, nezávislé rodinné vlastnictví a nejsou příznivci expanze a prodeje podílů na burze. Podle Hollerbach (2011) naopak rodinné podniky mají obecně velmi špatný přístup ke kapitálovým trhům. Většina investic tedy musí být učiněna ze zdrojů podnikatele a jeho rodiny. Tento problematický přístup ke kapitálovým trhům v žádném případě nepodporuje růst a dynamiku rodinného podniku. Jak říkají Geršlová a Žák (2012, s. 59-60) právě finanční záležitosti mohou zapříčinit velké střety a spory v rodinném podniku. Dojde k nim především při výběru následníka, rozdělení podílu v rodinném podniku a zastávání důležitých pozic.

V následujícím přehledu (Obrázek 4) jsou shrnuty konkrétní specifika rodinných a nerodinných podniků. Nejedná se o absolutní úplný výčet, ale cílem přehledu je demonstrovat a shrnout nejzákladnější specifika, tak jak jsou zmíněny v odborné literatuře a jak je identifikoval autor disertační práce.

Rodinný podnik	Nerodinný podnik
Většinou malé a střední podniky	Nadnárodní koncerny a holdingy
Velký počet v ekonomice	Malý počet v ekonomice
Více působí ve službách a zemědělství	Více působí v těžkém průmyslu
Podniková kultura postavena na osobnosti podnikatele, jeho hodnotách, vizích a etických normách	Podniková korporátní kultura postavená na předpisech a mezinárodních směrnících
Orientace na dlouhodobé cíle a vize	Orientace na okamžitý zisk
Efektivní řízení, které je založeno na důvěře	Dlouhý schvalovací proces a několikastupňové řízení
Delší podnikatelská historie	Podnik není vnímán jako odkaz, ale jako prostředek k dosažení finančních prostředků
Větší loajalita zaměstnanců, kteří vnímají své zaměstnání jako poslání	Převažuje finanční motivace zaměstnanců
Velká angažovanost majitele podniku a jeho zaměstnanců	Majitel podniku se nepodílí na jeho operativním řízení
Větší interakce mezi zaměstnanci a osobní vazby, důraz na osobní rozvoj zaměstnanců	Komunikace a vztahy v podniku jsou velice formální a nepřímé
Horší přístup k finančnímu kapitálu	Finanční kapitál je získáván vstupem investorů, nebo finančních skupin

*Obrázek 4: Přehled specifik rodinných a nerodinných podniků
(zdroj: vlastní zpracování)*

1.7.1 Spojení rodiny a podniku v rodinném podniku

V rodinných podnicích jsou vždy přítomny tři spolu související oblasti, které je podle autorů (Geršlová a Žák, 2012, s. 75) třeba vybalancovat. Těmito oblastmi jsou podnik, rodina a společníci a také další členové. Pokud se však nepodaří zmíněné oblasti vybalancovat, může to v konečném důsledku vést až k zániku rodinného podniku. Stejní autoři (Geršlová a Žák, 2012, s. 75) uvádějí, že v některých rodinných podnicích bylo jednání vhodné z pohledu rodiny, ale nebylo vhodné z pohledu podniku nebo dalších společníků. Podnikatelské rozhodnutí v rodinné firmě může být ostatními členy rodiny přijato jako zraňující, nebo se naopak rozhodnutí neslučuje se zájmy podniku a je učiněno pouze ve prospěch rodiny.

Jak uvádí Geršlová a Žák (2012, s. 58), v dnešní době jsou rodinné záležitosti rodiny soukromou záležitostí a již nestojí v cestě žádné občanské právo, žádný feudál nebo statkář, kteří v minulosti zasahovali do rodinných záležitostí a vyžadovali plnění určitých povinností. Vznik rodinných podniků přivedl na scénu zcela novou kvalitu spojení podnikání a rodiny, spojení dvou systematicky odlišných světů. Rodinné podniky mají výrazný vliv na rodinný život podnikatele a jeho rodinných příslušníků, takže je nutné nastavit určitá pravidla pro řešení možných konfliktů, jelikož podnik ovlivňuje krátkodobé i dlouhodobé rozhodování rodiny (Geršlová a Žák (2012, s. 58).

Jak říká Hnátek (2012a, s. 138 - 145) je třeba si uvědomit, že rodinný podnik se skládá ze dvou spojených nádob, jimiž jsou rodina a podnik. Tyto na první pohled nesourodé veličiny musí být v naprosté harmonii, aby bylo zajištěno fungování rodinného podniku. Základem rodiny je emoční a citové hledisko, sounáležitost a komunikace směrem dovnitř. Naproti tomu podnik stojí na konkrétních výsledcích, racionálních faktech a podložených informacích. Podnik také musí být otevřený svým obchodním partnerům, zákazníkům a proto se komunikace orientuje spíše směrem ven. Úkolem rodiny je vzájemné povzbuzování, pomoc, tolerance a výchova. V podniku je naopak více oceňována dravost, rivalita, dosahování zisků a více než na výchovu se hledí na rozvíjení osobních dovedností.

Již zmíněné spojení rodiny a podniku je to, co tvoří elementární podstatu rodinného podniku. Toto těsné spojení je patrné zejména u těch podniků, kde se jméno zakladatele nebo rodiny vyskytuje již v samotném názvu podniku. Mezi nejznámější podniky v tomto ohledu v České republice patří například obuvnické impérium Baťa Shoes, kterému položil základy Tomáš Baťa. V zahraničí pak firma Ford Motor Company, založena Henry Fordem, nebo společnost Johnson & Johnson, kterou v roce 1886 založili tři bratři Robert Wood Johnson, James Wood Johnson a Edward Mead Johnson. Geršlová a Žák, (2012, s. 61) také ve své knize uvádějí rakouskou rodinnou firmu Swarovski, která je v současné době řízená 4. a 5. generací rodiny Swarovski

a jež má své historické kořeny v severních Čechách. Zakladatel firmy Daniel Swarovski pocházel z Jiřetína pod Bukovou horou nedaleko Jablonce. Za počátkem koncernu Dr. Oetker stojí August Oetker, který v roce 1891 firmu založil, a přestože volbu nástupce neblaze ovlivnily ztráty v první světové válce, jediný syn zakladatelů Rudolf Oetker padl roku 1916 u Verdunu, firma je v rodinných rukou dodnes a hrdě se hlásí k odkazu a podnikatelského umu svého zakladatele (Geršlová a Žák, 2012, s. 61). Jména zakladatelů se objevují i v dalších podnicích, které se časem rozrostly do nadnárodních konglomerátů působících na celém světě. Dalším příkladem tak je jeden z nejstarších amerických podniků založený roku 1851 v New Yorku tehdejším hercem Issac Merrit Singerem, nebo Ernst Werner Siemensem s mechanikem Georgem Halskem, kteří v roce 1847 založili firmu na výrobu telegrafů. Dále pak Heinrich Nestlé, který položil základy potravinářskému impériu.

Na rodinu je možné pohlížet z různých úhlů. Všeobecná encyklopedie (1999, s. 417) rodinu obecně definuje jako základní článek sociální struktury a také jako základní ekonomickou jednotku, která je založena na manželství či pokrevním příbuzenství (rodičovství, sourozenectví apod.). Dle této definice jsou členové rodiny spojeny společným soužitím, vzájemnou morální odpovědností a vzájemnou pomocí. Konkrétní podoba rodiny, její velikost a funkce je závislá na společenských podmínkách v dané sociální kultuře.

Jak ukazují nejnovější statistiky (ČSÚ, 2014), česká společnost se mění a rodina ztrácí své postavení. V roce 2013 se mimo manželství živě narodilo 48,0 tisíce dětí, tj. 45,0 % všech narozených. Ve stejném roce bylo uzavřeno 43,5 tisíce manželství, což je o 1,7 tisíce méně než o rok dříve. Podle těchto údajů (ČSÚ, 2014) to byl nejnižší počet uzavřených manželství od roku 1918. Po roční stagnaci se počet sňatků dále snížil, a to jak u svobodných, tak u rozvedených osob. Nižší byla také celková úroveň sňatečnosti. Počet rozvodů se v roce 2013 meziročně zvýšil o 1,5 tisíce na 27,9 tisíce. Vyšší byla i úroveň rozvodovosti (47,8 % manželství končících rozvodem v roce 2013 oproti 44,5 % v roce 2012). Nejvíce rozvodů nastalo po 4 až 6 letech trvání manželství, v průměru trvalo rozvedené manželství 13,0 roku. Rozvody se dotkly celkem 24,3 tisíce dětí, když rozvodů s nezletilými dětmi bylo 57,1 % z úhrnu.

Za zmínku jistě také stojí, že v České republice je možné si podat žádost o povolení k dlouhodobému pobytu za účelem společného soužití rodiny, kterou je oprávněn si podat cizinec, který je pouze druh nebo družka občana České republiky, kteří sdílejí společně domácnost bez toho, aby byli sezdáni. Toto je například v jiných tradičně založených kulturách neakceptovatelné a nepřípustné a ukazuje to na fakt, jak je česká společnost benevolentní. Zmíněné statistiky a benevolentní přístup k pojetí rodiny má nepřímý

negativní vliv na rodinném podnikání a rozvoj rodinných podniků. Za prvé je to proto, že se v České republice nectí hodnota rodiny jako důležité společenské a ekonomické jednotky a tím se vytrácejí pevné vazby, které by rodinu držely pohromadě. Druhá nepříjemná situace také může vzniknout tím, když rodinný podnik vlastní a řídí nesezdané páry a tím pádem netvoří rodinu spojenou manželstvím. Dalším problémem pro rodinu a podnik také může být rozvod, který může rodinný podnik doslova pohřbít.

1.8 Řízení rodinného podniku

Jak vyplývá z výše uvedeného, jsou právě řízení a nástupnictví podniku jedním ze zásadních faktorů, kterými se liší rodinné podniky od podniků nerodinného typu.

Podle autorů Mohelská a Pitra (2012, s. 235) je řízení racionální působení na průběh činnosti prostřednictvím korekčních zásahů, které vedou k tomu, aby se její průběh co nejvíce přiblížil očekávání nebo plánu. Kontrolou se pak ověřuje skutečnost a průběh plnění cíle. Autoři Mohelská a Pitra (2012) uvádějí, že povinností každého manažera je zajistit, aby jím vedení pracovníci při plnění jím uložených úkolů postupovali správně a své pracovní povinnosti vykonávali účelně a efektivně. Pokud má organizace dosáhnout vytyčených cílů, musí se řídit předem stanoveným plánem. V případě rodinných podniků je tímto odpovědným manažerem sám zakladatel rodinného podniku, jeho nástupci, kteří jsou většinou v jedné osobě také majiteli rodinného podniku. Odehnalová (2009, s. 44) ve své disertační práci uvádí, že rodinné podniky se nedostatečně věnují strategickému plánování, a uvádí statistiky, podle kterých až 71 % rodinných podniků nemá vůbec strategický plán.

Řízení každého podnikatelského subjektu obnáší určité manažerské schopnosti. Tyto manažerské schopnosti podnikatele byly uvedeny výše, ale co je však pro rodinný podnik mnohem důležitější, je organizace řízení v rodinném podniku. Stejně tak, jak je náročné jednou univerzální definicí popsat rodinný podnik, je problematické obecně stanovit možné scénáře řízení. Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, s. 30) ve své knize uvádějí pouze základní formy participace dané rodiny na řízení rodinného podniku, které jsou:

- a) management vlastníků, kdy příslušné vedoucí pozice náleží výhradně jednomu nebo více vlastníků
- b) management rodiny je situace, kdy se na řízení podniku podílí dva nebo více členů rodiny
- c) management vlastníka nebo rodiny společně s účastí externích manažerů
- d) řízení rodinou vlastněného podniku čistě prostřednictvím externích manažerů.

Podrobnějšímu zkoumání forem řízení rodinných podniků se věnuje kapitola 1.9.

Řízení rodinného podniku by mělo mít předem jasně stanovená pravidla. Drucker (1998, s. 50 – 51) právě ve své knize stanovuje tyto tři základní zásady a pravidla, které si vyžaduje vedení rodinného podniku. Tato pravidla je třeba vedením podniku důsledně dodržovat, protože při jejich nerespektování nemůže rodinou řízený podnik dlouhodobě přežít, natož aby prosperoval.

První zásadou je, že rodinní příslušníci nesmějí ve firmě pracovat, pokud nejsou alespoň tak schopní jako kterýkoliv z ostatních zaměstnanců podniku a nepracují-li přinejmenším stejně usilovně. V rodinném podniku jsou rodinní příslušníci bez ohledu na svou oficiální funkci či titul vždy vnímáni jako „vrcholový management“, jelikož například ředitel společnosti je vlastně jejich otec či strýc. Průměrní či ještě neschopní a nekompetentní rodinní příslušníci, kterým je umožněno pracovat v rodinném podniku, jsou zcela právem terčem nevole ostatních zaměstnanců. V tomto ohledu se tedy rodinné podniky zásadně liší od nerodinných podniků.

Druhá Druckerova (1998, s. 52) zásada říká, že bez ohledu na to, kolik je v managementu podniku členů rodiny a jak efektivně si ve vedení počínají, v jedné vrcholové funkci vždy musí být cizí člověk, který nepatří do rodiny. Tímto člověkem obvykle bývá finanční ředitel nebo šéf výzkumu, jelikož pro tyto funkce je rozhodující technická kvalifikace a ne rodinná příslušnost.

Třetí zásada říká, že na klíčové pozice ve výrobní nebo marketingové oblasti, v oboru financí, výzkumu nebo řízení lidských zdrojů je stále více třeba zapojit profesionály, kteří nepatří do rodiny, jelikož na tyto pozice jsou potřebné znalosti a odborné zkušenosti, které jsou až příliš rozsáhlé, aby se podnik mohl spokojit s kterýmikoli z rodinných příslušníků. K těmto profesionálům je se však třeba chovat s respektem, jako k rovnocenným partnerům a odborníkům na danou problematiku, jejíž rozhodnutí a názor má váhu (Drucker, 1998, s. 52). Toto třetí pravidlo tedy odkazuje na formu podniku, na jehož řízení se podílí také externí manažeři, kteří mají určité povinnosti, ale také kompetence a odpovědnost.

1.9 Formy řízení rodinného podniku

Jak již bylo uvedeno, podob rodinných podniků je mnoho a není v možnostech jedné disertační práce je všechny uvést a popsat, proto jsou v práci uvedeny jen základní formy řízení, které se mnohdy v praxi prolínají a téměř nikdy neodpovídají homogenní teoretické formě řízení.

Základní formou řízení rodinného podniku je zapojení dvou členů stejné rodiny. Jak ve své knize uvádí Rothwell (2010, s. 56), nejčastěji je zakládající

podnikatel rodinného podniku s manželkou, kdo předává podnik do rukou svých dětí. V mnohých případech je to jeden z manželů, který se začal podnikání věnovat, a druhý z manželů v podniku začal přirozeně vypomáhat a později i pracovat, jelikož podnikání má na celou rodinu velký vliv a chtě nechtě jsou jím oba manželé ovlivňováni a vtaženi do jeho dění. Nelton (1986, s. 2) ve své knize píše, že co je na těchto podnicích velice zajímavé, je skutečnost, že oba manželé jsou do podnikání hluboce ponořeni a že podnik, který tvoří, není pouze její, nebo jeho, ale jejich. Nelton (1986, s. 16) dále hovoří, že v rodinných podnicích tvořených manželskými páry jsou duch, kultura a vize podniku tvořeny jedním nebo oběma partnery. V mnoha případech panuje mezi partnery synergie, která je hnací silou podniku. V této variantě také neplatí nepsané pravidlo, že jednatelů má být lichý počet a že tři je už moc.

1.9.1 Manželé nebo životné partneri

Příkladem podniku, který byl založen životními partnery je dnes nadnárodní společnost Estée Lauder, u jehož zrodu stáli manželé Joseph Lauder a Estée Lauder. Leach (2011, s. 24) ve své knize zmiňuje, že partnerský rodinný podnik není novým fenoménem, ale co ho v poslední době posouvá na vyšší stupeň, je rovnoprávnost mezi oběma partnery. Toto tedy opět nahrává variantě řízení rodinného podniku, kde se oba partneři společně a stejnou vahou podílejí na řízení a podnik má fakticky dva ředitele.

Spolu podnikající páry jsou vystaveny tlaku, nutnosti současného zastávání odlišných rolí. Podnikatelé jsou zároveň pár, ale fakticky také odpovědní manažeři, kteří musí spolu fungovat v profesionální rovině. Spojení práce a soukromí tak může být pro některé páry nepřekonatelnou překážkou končící odloučením nebo rozvodem. Výše uvedené statistiky sňatkovosti a rozvodovosti nedávají povzbudivou zprávu rodinným podnikům, ve kterých společně pracují manželé či životní partneři. Slabé postavení rodiny a manželství v životních hodnotách podnikatelů ohrožuje konkurenceschopnost rodinných podniků a vystavuje je neuměřenému riziku.

Joseph a Estée Lauder, kteří se vzali poprvé v roce 1930, se například rozvedli v roce 1939, aby se v roce 1943 znovu vzali a o tři roky později v roce 1946 společně založili známou firmu vyrábějící kosmetiku dodnes, ačkoliv se prodeji kosmetiky oba věnovali již předtím a v roce 1946 jen tyto aktivity definitivně stvrdili. Pro jiné páry naopak je společné sdílení podnikatelských výzev tmelem, který jejich partnerské spojení naopak utvrdí. Co je však jednoznačně nejdůležitější pro všechny partnerské dvojice, je fakt, že spolu musí pracovat jako tým a rozhodnout se, jak si budou dělit pracovní úkoly a odměny za odvedenou práci.

Autor disertační práce také společně se svou partnerkou vytváří společný rodinný podnik a může tak přímo z praxe čerpat znalosti a zkušenosti, které ve své práci sdílí s laickou i odbornou veřejností. Autorovi se tak nabízí jedinečná možnost mít vlastní „vědeckou pokusnou laboratoř“ a testovat svou teorii přímo v praxi. Důležitá je znalost fungování podnikatelského prostředí rodinného podniku partnerské formy řízení. Tyto poznatky by tak nikdy nezískal pouhým studiem a akademickým pozorováním stavu. Poznátka z tohoto výzkumu autor disertační práce uvádí v samostatné případové studii

1.9.2 Sourozenci

Další formou řízení rodinného podniku jsou podniky, ve kterých pracují sourozenci. Velmi známý je příběh bratrů Dasslerů a firem Puma a Adidas. V roce 1924 si Adi se starším bratrem Rudolfem společně pronajali první továrnu a založili firmu obou bratrů Gebrüder Dassler Sportschuhfabrik Herzogenaurach (Geršlová, Žák, 2012, s. 78). V roce 1948 se však oba bratři rozešli ve zlém a dohodli se na rozdělení patentů. Zaměstnanci původní společné firmy se museli rozhodnout, do které z firem obou bratrů nastoupí. Starší bratr Rudolf Dassler založil svou firmu RUDA, tedy Rudolf Dassler, nicméně později byl přijat nápad pojmenovat firmu po podobně znějícím názvu však s velkou dynamikou zvířete Puma. Některé zdroje podle autorů (Geršlová, Žák, 2012, s. 82) dokonce uvádějí, že slovo puma byla Rudolfova přezdívka z mládí. Název firmy Adidas je pak zkratka, která v sobě skrývá jméno Adi Dassler.

Tento krátký příběh a také tvrzení dalších autorů potvrzují (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 31), že sourozenecké výzvy jsou kromě běžných podnikatelských výzev také konfrontovány se specifickými otázkami, které vznikají z jejich sourozeneckého poměru. Na program tak přichází sourozenecká rivalita a vzájemné konflikty mezi sourozenci, jelikož ti spolu vyrůstali v domě rodičů a bývají samozřejmě ovlivněni ranými fázemi svého života a to i po případné smrti rodičů. V tomto ohledu tedy sourozenecké podniky a jejich podnikatelé musí čelit mnohem více překážkám, jelikož jak známo, rodiče a sourozence si člověk nevybírá, kdežto u životního partnera předchází rozhodnutí založit rodinu a rodinný podnik určitá fáze výběru a selekce. Příkladem českého sourozeneckého podniku je rodinný podnik Ateliér Dako, který se zabývá výrobou a prodejem nábytku pro gastronomická zařízení a kde společně pracují bratři Kovařikové.

1.9.3 Rodič s potomkem

Další formou řízení rodinného podniku, kde se však již vyskytuje prvek spolupráce dvou rozdílných generací, jsou podniky, ve kterých působí jeden z rodičů se svým potomkem. Leach (2011, s. 30) uvádí, že spojení otce a syna je v mnoha případech velmi problematické, co se však obecně obejde bez větších problémů, je, když spolu v jednom rodinném podniku pracuje otec

a dcera. Takovým příkladem je pak turecká rodinná firma METE Plastic, kterou autor disertační práce popisuje v jedné z případových studií.

Pokud spolu ve firmě pracuje jeden z rodičů s potomkem, dochází zde pravděpodobně k tomu, že si podnikatel současně vychovává svého následníka. A. Chamaru De Alwis (2012, s. 45) ve své disertační práci uvádí, že následník je osoba, která má nezbytné kompetence převzít řízení rodinného podniku. Ideální následník by měl splňovat očekávané požadavky s cílem plnohodnotně nahradit odcházejícího podnikatele. Aby však bylo možné následníka připravit na jeho budoucí roli, je nutné, aby současný podnikatel věděl, jaké kompetence musí jeho nástupce mít a aktivně tyto kompetence rozvíjet. K tomu by mu měla napomoci analýza a definice pozice, zahrnující požadované kompetence a plán, jak je získat. Obecně lze kompetenci popsat jako schopnost nebo způsobilost.

Erdem a Başer (2010, s. 57) tvrdí, že pro druhou generaci rodinných podnikatelů je převažující hodnotou dodržení závazku vůči otci či matce, kteří rodinný podnik založili a jsou si vědomi úsilí, které vynaložili, aby podnik z ničeho vytvořili. Proto většinou druhá generace vyvíjí maximální úsilí tomuto závazku dostát a pokračovat v rodinném podnikání. Zde je tedy na místě uvést zkratkovitou poučku, která říká, že první generace podnik vytváří, druhá ho rozvíjí, aby ho třetí pohřbila. Úkolem odborníků na rodinné podnikání je tomuto negativnímu scénáři předejít a naopak zajistit, aby si i třetí generace podnikatelů věděla s rodinným podnikem rady a předala ho další generaci.

Velkou roli ve výchově a přípravě na následnictví hraje fakt, zda je následník v přímém kontaktu se zakladatelem rodinného podniku, tedy je takzvanou druhou generací podnikatelů, nebo se učí již od někoho, kdo podnik také převzal. Tedy se jedná o třetí a další generaci podnikatelů. Právě předáváním znalostí, vzájemnou komunikací a přípravou následníka na jeho budoucí pozici a roli v rodinném podniku se zabývá tato disertační práce, kde její autor prezentuje model této komunikace vedoucí k vícegeneračnímu vývoji rodinných podniků.

Autorova slova potvrzují Erdem a Başer (2010, s. 53), když říkají, že více než typické jsou příběhy o tom, jak první generace podnikatelů vybudovala podnik od nuly, doslova z ničeho. Druhá generace byla do jisté míry ovlivněna tímto předchozím neskonalým úsilím, ale je právě na třetí generaci, aby nastavila jiný rozměr snažení, zaměřený zejména na pokračování rodinného podnikání a jeho dalšího rozvoje. Toto snažení je však velice problematické, jelikož jak říká Rothwell (2010, s. 53), podniků, které zvládnou úspěšný generační přechod na třetí generaci, je něco mezi 10 až 20 procenty.

Rodinné podniky, které jsou řízeny a vlastněny již několikátou generací, totiž řeší nároky na podíl mnoha desítek členů rodiny, a proto je nutné vytvořit organizaci „velké rodiny“. Základním úkolem je v takovém rodinném podniku vytvořit akceschopný okruh členů rodiny schopných rozhodování a také zajištění soudržnosti rodiny, což je v takovém počtu nelehký úkol (Geršlová a Žák, 2012, s. 76). Například Drucker (1998, s. 54) ve své knize uvádí některé důvody, proč čtvrtá generace není ochotna řídit rodinný podnik. Podle něj je čtvrtá generace rodiny, vlastníci úspěšný podnik, obvykle dostatečně finančně zabezpečena, takže její nejschopnější členové se mohou věnovat vlastním zájmům a vlastní kariéře místo toho, aby se upínali na rodinný podnik. Často se také v této době rodina natolik rozroste, že vlastnictví firmy je zcela roztržštěné. Rodinní příslušníci čtvrté generace se proto na svůj podíl ve firmě nedívají jako na vlastnictví, ale místo toho to vnímají jen jako investici. Aby mohli svoji investici zúročit, snaží se svůj podíl prodat nebo podnik převést na veřejnou akciovou společnost. V České republice bychom z historických důvodů hledali podniky řízené čtvrtou a další generací marně, proto se i disertační práce z dále uvedených důvodů zaměřuje na zkoumání předávání rodinného podniku mezi první a druhou generací podnikatelů. Popis postavení a historie českých rodinných podniků se pak věnuje následující kapitola

1.10 Rodinné podnikání v České republice

V České republice, podobně jako v jiných vyspělých ekonomikách, je rodinné podnikání hnací silou ekonomiky, avšak dle Poledny a Polednové (2008) v České republice nejsou dostupná přesná data o počtu rodinných podniků. České rodinné podniky jsou tak obsaženy v kategorii malých a středních podniků. Kategorizace rodinných podniků dle velikosti zatím stačí, ale jakmile české rodinné podniky překročí určitou velikost (počet zaměstnanců, obrát, celková bilance), nebude možné rodinné podniky nijak podrobně sledovat. Podle Poledny a Polednové (2008) se podíl rodinných podniků v evropských ekonomikách pohybuje mezi 80 - 90 %. Na základě jejich úvah (Poledna, Polednová, 2008) se procento rodinných podniků v české ekonomice pohybuje na horní hranici uvedeného rozpětí.

Průnik množiny rodinným podniků s malými a středními podniky také dokazují snahy Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, která například provedla výzkum rodinných firem (AMSP, 2013) a zároveň spoluorganizuje soutěž Rodinná firma roku, nebo workshopy zaměřené na rodinné podniky. Jedním takovým je například workshop s názvem Předání rodinné firmy do druhé generace, kterého se mimo jiné účastnil také autor disertační práce a provedl zde svůj výzkum. Tento workshop byl spoluorganizován českou pobočkou poradenské společnosti Thomas

Internacional, která je také jedinou rodinnou firmou v oboru psychometrických testů.

Pokud tedy nepočítáme období první republiky, tak historie rodinného podnikání v České republice je poměrně krátká a rodinné podnikání mělo možnost se rozvinout až s nastalými ekonomickými změnami po roce 1989 (Hnátek, 2012a, s. 138). Jak tvrdí další autoři (Pravec, Kozlerová, 2011), v České republice bychom obchodní společnosti se stále stejným obchodním názvem a právní kontinuitou trávající stovky let hledali marně, jelikož historie nedopřála střední Evropě dlouhá období stabilního podnikání. Podle Pravece a Kozlerové (2011) bylo příliš mnoho přelomových událostí: dvě světové války, rozpad Rakouska-Uherska, velká hospodářská krize, poválečná konfiskace a znárodnění a také celkem nedávné privatizace či restrukturalizace.

V období tzv. První republiky, tedy let od roku 1918 do začátku druhé světové války, mělo v Československu rodinné podnikání velice silnou pozici a rodinné firmy byly neocenitelnou hnací silou tehdejšího hospodářství, které těžily z toho, že české země patřily k motoru habsburské monarchie a průmysl tu byl v té době na velmi vysoké úrovni. V tomto období se mezi slavné rodinné podniky řadily Škodovy závody a také největšího rozmachu prožívala firma Baťa, která je rodinná firma do dnešních dnů stále vlastněna a řízena potomky původního zakladatele Tomáše Bati.

Druhou světovou válkou zničené Československo se muselo vyrovnat s poválečnou obnovou a také změnou politických a společenských poměrů. V České republice, která vznikla rozpadem Československa v roce 1993, má rodinné podnikání svá specifika způsobená politickoekonomickým vývojem rozdílným než v zemích, kde jejich ekonomika nebyla deformována centrálním plánováním a podniky soutěžily v tržní ekonomice. V bývalém Československu během éry centrálního plánování nebylo prakticky možné soukromě podnikat a podniky s dlouhou rodinnou tradicí byly znárodněny a tím přetřhány vazby mezi rodinou a podnikem (Hnátek, 2012a, s. 138)

Obrat přinesly až změny spojené s pádem „železné opony“ a nastartováním tržních ekonomických procesů v čele s kupónovou privatizací v devadesátých letech minulého století. Díky restitucím a navrácením zabaveného majetku zpět jejich původním majitelům se některé podnikatelské rodiny mohly vrátit ke svému rodinnému podnikání. Situaci jim však značně komplikovala špatná kondice navrácených podniků a nedostatek kapitálu. Mnohé tradiční podniky tak byly buď prodány nebo zanikly. Naštěstí se našly i takové podniky, které tento návrat zvládly.

S rozvojem soukromého podnikání v devadesátých letech dvacátého století také začaly vznikat nové rodinné podniky, jako dnes známé firmy Samohýl,

Linet, Unicorn Group, Ryor, Ravak, Kanzelsberger a LIKO-S. Právě tyto podniky se dnes začínají nacházet v situaci, že řeší problém nástupnictví. S touto nelehkou situací jim může pomoci právě tato disertační práce. Devadesátá léta 20. století byla v České republice ve znamení smělých podnikatelských počínů, kde mladí lidé plni euforie z nastalých změn se nezkušení vrhali do podnikání. Postupem času se situace uklidnila a dnes více než 20 let po těchto pionýrských dobách se vyzrálí podnikatelé zamýšlejí, co dělat s vybudovaným a stabilizovaným rodinným podnikem.

Až klasický scénář vývoje mnoha českých rodinných podniků je skvěle zachycen v článku (Tinl, 2014) o světoznámém výrobcí a exportéru pánských a dámských klobouků společnosti TONAK a.s. Jak uvádí internetové stránky (TONAK, 2014) společnosti se sídlem v Novém Jičíně, TONAK patří k největším a nejvýznamnějším světovým výrobcům pokrývek hlavy. Výrobní program zahrnuje široký rozsah kloboučnických výrobků, především plstěných klobouků, polotovarů a pletených pokrývek hlavy, uspokojuje přání zákazníků ve více než padesáti zemích světa. Jak uvádí Tinl (2014), kloboučníci se v Novém Jičíně objevili již v roce 1630, ale manufakturu založil až o 169 let později severomoravský tovaryš Jan Nepomuk Hückel, který ve výrobě v roce 1865 zavedl pracovní stroje.

Díky jeho šikovnosti se Nový Jičín na začátku 20. století změnil v centrum evropské kloboučnické výroby. Tato zmínka jen znovu potvrzuje důležitost osobních vlastností a charakter zakladatele rodinného podniku, přesně tak, jak bylo uvedeno v kapitole 1.3.

Autor (Tinl, 2014) dále uvádí, že Johann Hückel od roku 1835 vedl dílnu svého strýce, po otcově smrti roku 1848 tuto dílnu sloučil s otcovou. Položil tak základ firmy, která se brzy stala známou v celém Rakousku-Uhersku. Tou dobou v jeho továrně téměř 1000 lidí vyrobilo až 18 000 klobouků denně. Hückel měl tři syny, ty poslal do světa, aby získali nejlepší znalosti z oboru, a v roce 1868 jim předal vedení továrny, která pokračovala ve výrobě klobouků i po Hückelově smrti 14. ledna 1880.

Johann si z dnešního pohledu vedl vzorově a potvrzuje slova a závěry Hollerbach (2011), která ve své případové studii uvedla příklad ze svého vlastního rodinného podniku, že se po návratu ze zahraničních studií děti zakladatele vrátily zpět do firmy a díky tomu, že prokázaly své znalosti a dovednost v jiné firmě, cítily se ve vlastní firmě mnohem lépe, než kdyby od začátku pracovaly pouze ve firmě, kterou vlastní a vede jejich otec. Tinl (2014) dále uvádí, že vrcholné období firmy nastalo v letech 1927 - 1937, kdy ji vedli již vnuci Johanna Hückela. Jednalo se tedy o třetí generaci podnikatelů a dokazuje to, že nástupnictví bylo znovu skvěle zvládnuté.

Zvrat do rodinného podnikání však přinesla druhé světová válka, jelikož po válce byl Hückelům pro jejich německý původ zabaven veškerý majetek a členové rodiny byli v roce 1945 odsunuti z republiky. Podle autora (Tinl, 2014) ještě ve výrobě klobouků pokračovali v Horním Bavorsku, ale roku 1975 s podnikáním definitivně skončili.

Po druhé světové válce pokračoval scénář, který postihl mnoho českých rodinných firem a zanechal ve struktuře a vývoji ekonomiky brázdu až do dnešních dnů. Bylo jím znárodnění v roce 1945. Rodinná firma Hückelů byla přejmenována na TONAK (TOvárna NA Klobouky) a spolu s rodinnými vilami předchozích majitelů přešla do vlastnictví státu. Výroba byla modernizována a vývoz se zaměřil na země východního bloku (Tinl, 2014). TONAK pokračoval v ukázkovém scénáři a po změně politické situace po roce 1989 se dostal do potíží. Od roku 1996 se majoritním vlastníkem společnosti staly fondy Spořitelní investiční společností. Majoritním podílníkem společnosti TONAK se pak v roce 2001 stává konkurenční společnost Fesko (Svět Průmyslu, 2014). Ta následně přesouvá veškerou výrobu pokrývek hlavy právě do TONAKu a Fesko se orientuje výhradně na výrobu textilií pro dopravní prostředky.

V 60. až 80. letech minulého století proběhly v tehdejší státní firmě Fesko mohutné investice, tradiční módní sortiment byl rozšířen o výrobu bytových a automobilových textilií (Korbel, 2011). Ani tato firma však neodolala tlaku zahraničního kapitálu, jelikož skoro po 200 letech zanikla značka Fezko, jejíž tradice sahala až do roku 1812, kdy se ve Strakonících začaly šít fezy - orientální pokrývky hlavy (Korbel, 2011). Jméno společnosti Fezko zaniklo na začátku roku 2011 a dvousetleté výročí založení společnosti si již společnost připomněla pod hlavičkou nadnárodního amerického Johnson Controls, který se předtím spojil s francouzským podnikem Michel Thierry Group, jehož byla součástí i strakonická firma. TONAK je dnes tedy součástí nadnárodní společnosti Johnson Controls. Základy dnes nadnárodní společnosti, která je v první polovině top 500 světových firem, položil Warren S. Johnson, který v roce 1885 se skupinou investorů založil společnost Johnson Electric Service Company.

Určit přesné postavení rodinného podnikání v České republice je poněkud komplikované, jelikož dosud neexistují přesné studie a analýzy. Dá se pouze předpokládat, že procento zastoupení rodinných podniků v České republice bude o něco nižší, než je tomu běžné v trzích ekonomikách ve vyspělých trzích, jelikož po otevření české ekonomiky v devadesátých letech dvacátého století na trh vstoupily zahraniční koncerny a společnosti.

Pravec (2011, s. 48 - 49) ve svém článku píše, že domácí podnikatelé to nemají snadné a české firmy nemají ve světě podobný zvuk jako například Nokia z nevelkého Finska nebo švýcarské farmaceutické společnosti. Český

podíl na kapitálu v České republice je na stejné úrovni jako tomu bylo za dob Rakouska-Uherska. Podle statistik ministerstva průmyslu a obchodu, které zmíněný autor uvádí, firmy v rukou zahraničních vlastníků v roce 2010 zaměstnávaly 63 % pracovníků a zajišťovaly přes 70 % obrátu. Soukromé podniky v českém vlastnictví měly jen 21 % zaměstnanců a necelých 18 % obrátu. Výhled do budoucnosti podle autora také nevypadá moc nadějně a většina českých rodinných firem bude dál splývat se silnějšími zahraničními společnostmi. Budou sice více prosperovat, třeba více než dnes, ale ztratí svou samostatnost. Jako příklad autor (Pravec, 2011, s. 48-49) uvádí pana Stanislava Bernarda v Humpolci, který začal s vařením piva, ale od roku 2011 ho už vaří za podpory belgického pivovaru Duvel Moortgat, který v jeho rodinném podniku drží 50 % podíl. I díky tomu se z lahví s jeho portrétem pije i v Izraeli či u protinožců v Austrálii.

České rodinné podniky založené v 90. letech minulého století se obecně vyznačují nízkým základním kapitálem, malým počtem jednatelů a také jistou neodborností majitelů a vedoucích manažerů. Podnikatelé, kteří v oněch porevolučních dobách začínali, šli do podnikání s jistou romantickou vidinou a neměli dostatečné znalosti týkající se účetnictví a práva. Tito podnikatelé také neměli žádný podnikatelský záměr a začali podnikat jaksi živelně. Přestože se to možná na první pohled nemusí zdát, čeká mnohé rodinné podniky moment, kdy se budou muset vyrovnat s mnohými „kostlivci ve skříni“, které doposud úspěšně ignorovali.

1.11 Výzkum rodinného podnikání v České republice

Jednou z prvních vlašťovek týkající se výzkumu rodinných podniků v České republice byla disertační práce s názvem Přednosti a meze rodinného podnikání již zmíněné Odehnalové (2009), která byla vypracovaná na Ekonomicko-správní fakultě na Masarykově univerzitě v Brně. Práce pojednávala (Odehnalová, 2009, s. 142) o odlišnostech týkajících se rodinných a nerodinných podniků v České republice z odvětví zpracovatelského průmyslu a stavebnictví. Tyto byly zkoumány v kontextu Greinerovy teorie růstu podniku. Ve své práci Odehnalová, 2009, s. 52) analyzovala zejména sekundární zdroje nejrozličnějších zahraničních autorů a to případové studie, odborné články z impaktovaných časopisů, monografií, knih a ostatních publikací. Na základě takto získaných informací autorka formulovala (Odehnalová, 2009, s. 52) předpoklady rodinných a nerodinných podniků, které použila v Hermeneutické analýze a multiagentním modelu spolu se simulací. Některé výsledky její práce již byly prezentovány výše.

Dalším příspěvkem do výzkumu rodinného podnikání byla disertační práce zpracovávaná na Fakultě Managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Německou autorkou této disertační práce psané v anglickém

jazyce je Antonia Hollerbach (2011), která spolu s bratrem pracuje v rodinné firmě svého úspěšného otce.

Autor disertační práce výsledky zkoumání (Hollerbach, 2011) shrnul v samostatném vědeckém příspěvku, který byl publikován ve vědeckém časopise (Hnátek, 2012a). Úvodní premisa, na které ze které disertační práce vychází je, již známé prohlášení, že první generace rodinný podnik vytváří, druhá generace ho udržuje a třetí generace rodinný podnik rozkládá. Disertační práce (Hollerbach, 2011) se zabývá tím, jak tento negativní trend změnit a prodloužit život rodinného podniku více než na pouhé tři generace. Prodloužit životnost rodinných podniků je možné pouze plánováním nástupnictví a generační obměny. To není možné bez pomoci externích konzultantů. Autorka (Hollerbach, 2011) se ve své disertační práci zaměřuje na rodinné podniky malé a střední velikosti, jelikož je všeobecně známo, že podniky této velikosti tvoří páteř zdravé ekonomiky. Rodinné podniky jsou ve většině případů až na výjimky malé a střední podniky. Autor disertační práce přidává k výzkumu (Hollerbach, 2011) další nové poznatky a celkově rozšiřuje poznání celého vědního oboru.

Součástí disertační práce vypracované Hollerbach (2011) jsou i tři případové studie, jelikož podle ní se jedná o výzkumné téma zaměřené zejména kvalitativně a je důležité se poučit u konkrétních historických příkladů. Sledování a zkoumání procesu nástupnictví pomocí případových studií je podle ní vhodnou výzkumnou metodou. V tomto ohledu je tedy autor disertační práce s Hollerbach (2011) zajedno. V jedné z případových studií se věnuje Hollerbach (2011) firmě svého otce a je v tomto případě přímo zapojena. Poznatky jsou založeny na jejím vlastním pozorování, zkušenostech, rozhovorech se zaměstnanci a konzultantech společnosti Hollerbach-Group.

Jádrem skupiny firem je podnik založený v roce 1978 Arnoldem a Birgit Hollerbachovými, který se specializoval na projektování rodinných domků. V dalších letech se podnik více zaměřoval na projektování komerčních a industriálních budov a také maloobchodních komerčních objektů. V roce 1981 se narodil první syn Maximilian a o rok později autorka dizertační práce Antonia.

Strategie rodičů byla držet děti dále od podnikatelských aktivit a moc je nezapojovat. Vzdělávání poskytnuté rodiči bylo založeno na vlastní odpovědnosti a přání dětí. Obě děti věděly o existenci a důležitosti rodinného podniku, ale nebyly vystaveny tlaku se na práci v podniku podílet, výjimkou byly prázdniny, kdy se děti ve svém volném čase musely do práce v rodinném podniku zapojit, aby poznaly, jak je běžný život náročný. Oba začínali na těch nejnižších pozicích a na pokyn jejich otce s nimi bylo ostatními zaměstnanci zacházeno přísněji než s běžnými stážisty.

Struktura rodinného podniku je prostoupena dlouhodobými zaměstnanci, kteří jsou v podniku více než 20 let a také mladými lidmi, kteří ve firmě pracují během svých studií a popřípadě pak po jejich dokončení v podniku zůstanou nastálo. Arnold Hollerbach, zakladatel podniku, vlastní 100 % všech tří společností tvořící Hollerbach-Group. V prosinci roku 2009 se však syn Maximilian stal ředitelem dvou stavebních společností. Maximilian a Antonia nestojí za operativní odpovědností, ale spíše jsou na strategických pozicích ve firmě. Dle Hollerbach (2011) na otcově strategii řešení nástupnictví je možno vysledovat tři postupná stádia.

Prvním je, že potomci nebyli v podniku vůbec zainteresováni a nikdo si tou dobou nebyl jistý, zda budou jednou schopni podnik převzít. Podnik měl také komplikovanou strukturu, a proto se majitel a zároveň výkonný manažer rozhodl přibrat do podniku externí konzultanty, kteří mu měli se situací pomoci. V té době byl otec a majitel rodinného podniku čerstvým padesátníkem. Jako problém se ukázalo, že konzultanti neměli zkušenosti s rodinným podnikem, který má tak rychlý růst a mezinárodní působnost. Sám podnikatel si nebyl jistý, zda vůbec někdy budou mít potomci o podnik zájem a zda nebude lepší podnik odprodat.

Naštěstí se tak nestalo a následovala další fáze, když potomci konečně dostudovali a vrátili se domů. Také poznali, jaké je to pracovat v jiných podnicích a mohli tyto znalosti přenést do podniku svého otce. Syn Maximilian se domů vrátil po sedmi letech a začal pracovat na dobré pozici v jiném podniku. To bylo pro něj, jako syna podnikatele, velmi užitečná zkušenost a mohl prokázat své manažerské schopnosti. Firma si ho velmi cenila a nechtěla mu dovolit, aby se vrátil zpět do otcovy firmy. To mu však dodalo potřebné sebevědomí, které pak potřeboval v otcově firmě, jelikož zde začínal na úplně základní funkci a nemohl pohrdnout takovými úkoly, jako bylo kopírování, vaření kávy a uklízení.

Oba potomci vždy museli pracovat lépe a tvrději než ostatní zaměstnanci s vědomím, že tyto základní úkoly jen prospívají k přirozenému vybudování silnější pozice ve firmě. Očekáváním otce nebylo, že budou ve všem nejlepší, ale chtěl, aby si oba potomci vyzkoušeli všechny pozice, úkoly a věděli, o čem tato práce je. Otec jim vždy byl při práci oporou a konzultantem. Jak šel čas, oba potomci postupně dostávali náročnější a náročnější úkoly a přibývala jim i odpovědnost a sílila jejich pozice.

Posledním stádiem generační obměny bylo jmenování obou potomků do pozic CEO do vybraných podniků z Hollerbach-Group. Bylo to v den 60. narozenin otce a oba potomci byli jmenováni do dvou různých společností tak, aby nevznikaly případné konflikty v odpovědnosti a rozhodování.

Druhým vědeckým pracovníkem, který se na Fakultě managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně problematikou nástupnictví zabýval, byl pan Adambarage Chamaru De Alwis ze Srí Lanky. Ten, jak již název práce napovídá (Firemní nástupnictví ve středně velkých rodinných podnicích), se však zaměřil na střední a velké podniky a jeho cílem bylo porovnat výkonnost firemního nástupnictví z hlediska rodinných a nerodinných nástupců (A. Chamaru De Alwis, 2012, s. 6). Dle jeho zjištění (A. Chamaru De Alwis, 2012, s. 6) neexistuje mezi nástupci jednoznačná spokojenost s procesem firemního nástupnictví. U manažerů bez příbuzenského vztahu je zřejmá vyšší spokojenost než u nástupců z řad rodinných příslušníků, ale ani jedna z těchto skupin nepřevyšuje průměrnou úroveň. U všech nástupců byly zaznamenány horší výsledky než u stávajících manažerů, ale manažeři bez příbuzenského vztahu měli lepší výsledky než nástupci z řad rodinných příslušníků, a to u obou ukazatelů. Pokud tedy nejsou rodinní příslušníci k dispozici nebo nejsou na firemní nástupnictví připraveni, jsou manažeři bez příbuzenského vztahu schůdnou alternativou.

Zmíněná práce (A. Chamaru De Alwis, 2012, s. 18 - 19) byla zpracovávána srílanským autorem a dotazovány byly také firmy a jejich zástupci pocházející ze Srí Lanky, takže je poměrně diskutabilní přenositelnost těchto výsledků do evropského kontextu, který je od Srí Lanky podstatně rozdílný, ale přesto práce je významná jak po teoretické, tak po praktické stránce a přispívá do regionální a mezinárodní znalostní databáze.

V úvodu této disertační práce byly také zmíněny další studie a výsledky výzkumů, které shrnují současné poznání a stav řešení problematiky. Cílem autora této disertační práce je svou prací přispět k současnému stavu poznání a rozšířit ho výsledky vlastního vědeckého bádání.

1.12 Popis a nutnost řešení výzkumného problému

Jak bylo popsáno výše, tato disertační práce se zabývá velmi aktuálním tématem, které se týká velice ožehavého problému, před kterým mnohé české rodinné podniky stojí a musí ho chtít nechtít řešit. Tato disertační práce zkoumá přístupy k rodinnému podnikání a nabízí možná řešení zmíněného problému. Také sleduje komunikaci mezi současným podnikatelem a jeho nástupcem, a její postavení v plánování a řízení nástupnictví v malých a středních rodinných podnicích.

Z výsledku nejnovějšího výzkumu (AMSP, 2014), který byl proveden v květnu roku 2014, vychází, že dvě třetiny rodinných firem chtějí podnikatelskou tradici předávat v rodině, ale polovina z nich přitom ještě ani nezačala. Z tohoto výzkumu také vyšlo, že 70 % rodinných podniků nepřežije přechod do druhé generace.

Autoři Chittor a Das (2007, s. 66) hovoří o tom, že nástupnictví může být popsáno jako přechod vedení zakladatele a majitele podniku nebo majitele podniku na jeho nástupce, kterým můžete být rodinný příslušník nebo najatý profesionální manažer. Plánování nástupnictví je pak proces, který zahrnuje události a akty, řídicí mechanismy, které vedou k tomu, aby bylo převedeno vedení a vlastnictví rodinného podniku.

V historii skoro každého podniku můžeme vysledovat kritické momenty, které rozhodovaly o jeho budoucím bytí či nebytí. V obchodních společnostech je to zejména nákladná investice, vstup na nový neprobádaný trh nebo odchod klíčového manažera. Tento odchod může být plánovaný, takže se na něj může podnik a jeho okolí připravit, ale také může nastat zcela náhle a o to horší jsou potom následky tohoto odchodu. Příkladem může být maloobchodní řetězec Datart, který se musel vyrovnat se skoncem svého zakladatele Pavla Slámy, a jeho roli musela narychlo převzít jeho žena s bulharskými kořeny. Společnost Datart se v roce 2000 stala součástí mezinárodní skupiny Darty, ale od roku 2014 je zpět v českých rukou.

Jak uvádí Novotný (2014), onemocnění pana Slámy odhalilo až jeho zhroucení na pracovním mítinku vedoucích, a jelikož se kromě Datartu angažoval i v řadě dalších firem a organizací, neubral ve svém pracovním nasazení ani přes závažnou nemoc. Pracoval i během radiologické léčby a při chemoterapii. Toto jen znovu dokazuje, jak je zakladatel spjat se svým podnikem, který vybudoval, a jak mu záleží na jeho osudu. Novotný (2014) dále uvádí, že vdova po panu Slámovi bojuje s novou neočekávanou rolí, protože ji manžel od podniku vždy držel spíše dál. V posledních měsících se sice snažil věci zařídit tak, aby fungovaly, až tu nebude, ale na učení od svého manžela měla jen několik měsíců.

Jak ve svém článku uvádí Švihel (2014) Novým ředitelem firmy se po smrti Pavla Slámy stal Pavel Bádál, který dokázal dotáhnout vyjednávání o prodeji podniku od mezinárodní skupiny Darty zpět do českých rukou. Švihel (2014) dále pokračuje a uvádí, že od roku 2013 řešil ředitel Bádál i vnitřní „emotivní díru“ po nečekaném skonu pana Slámy. Švihel (2014) říká, že receptem nového ředitele bylo do podniku zpět přitáhnout lidi, kteří v Datartu pracovali dříve, znají prostředí, ale nebyli tak zasažení panující pochmurnou náladou. Nově sestavený tým měl za úkol odrazit Datart ode dna a zároveň vymyslet i dlouhodobý strategický plán. Vše se nakonec se povedlo, firma se pozvedla a hlavně byl dojednán již zmíněný zpětný odprodej, který renesanci dovršil.

Bohužel ne každá firma má takové štěstí jako Datart a pokud rodinný podnik neřeší problém nástupnictví, vystavuje se riziku, že jednou nastane situace, že nebude mít podnik kdo převzít, nebo nebude moci najít vhodného následníka do vedení rodinného podniku. Jak říkají Koráb, Hanzelková

a Mihalisko (2008 s. 127), předávání rodinného podniku na následující generace je jednou z klíčových strategických záležitostí v životě podniku a představuje pro něj druhou největší potencionální vývojovou krizi. Rodinné podniky musí vyřešit mnoho záležitostí a předávání podniku další generaci je zdoluhavý proces. Jak uvádějí autoři Le Breton-Miller, Miller a Steir (2004, s. 305) nevýhodou rodinných podniků při generační obměně je to, že výběr potencionálních kandidátů v rámci rodiny je velice omezený a při výběru vhodného nástupce hraje značnou roli také fakt, že vztah mezi podnikatelem a jeho nástupcem není čistě v pracovní rovině, jak je tomu například ve velkých veřejně obchodovaných korporacích, ale jedná se o vztah osobní a příbuzenský.

V České republice zatím neexistuje specializovaný odborný subjekt, který by rodinným podnikům pomáhal s tímto procesem a přípravou budoucího nástupce nebo pomáhal při hledání vhodného následníka, jak je tomu třeba například ve Švýcarsku nebo ve Velké Británii. Ve Spojených státech amerických má dokonce více méně každá větší ekonomicky zaměřená univerzita své centrum rodinného podnikání. V těchto centrech odborníci radí podnikatelům, jak postupovat při řízení rodinného podniku a hlavně jak plánovat nástupnictví. Dále jim pomáhají s přípravou generační obměny. Tato centra rodinného podnikání jsou také inkubátorem nových podnětů a doporučení směrem od rodinných podniků k místním samosprávám a vládám.

Autor disertační práce byl prvním a doposud jediným studentem Fakulty managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, který byl podpořen Fulbrightovým stipendiem a prováděl odborný výzkum ve Spojených státech amerických. Získával cenné znalosti na Family Business Center, College of Business na americké univerzitě University of Louisville. Díky této jedinečné příležitosti měl autor disertační práce možnost být dlouhodobě přímo v jednom ze zmíněných center rodinného podnikání. O výsledky svého zkoumání se ve své disertační práci dělí s laickou i odbornou veřejností, tak aby pozvedl výzkum rodinného podnikání v České republice a dostal řešení problému nástupnictví v rodinných podnicích do centra pozornosti.

1.13 Plánování nástupnictví v rodinných podnicích

„Těžce poškozuje firmu ten, kdo se nestará o výchovu svého nástupce“, tak říkal Tomáš Baťa, jeden z největších československých podnikatelů své doby, který dokázal vybudovat obuvnické impérium. Zelený (2006, s. 73) ho doplňuje, že podobně je poškozována rodina, obec i stát, kde se výchova nástupců obětovala samolibosti, nepostradatelnosti a spotřebitelskému snažení jedinců. Lobraico, Issacs a Singer (2011, s. 2) uvádějí, že plných 70 % rodinných podniků nemá nastavený jakýkoliv plán nástupnictví, nebo nemá nastavena kritéria pro řešení případných konfliktů v rodinném podniku. Tato čísla jsou velmi nelichotivá a mohou do budoucna vést k zániku mnoha prosperujících rodinných podniků, což povede ke značné ztrátě kapitálu, vložené energie a v neposlední řadě také znalostí, které se v rodinném podniku za dobu jeho působení naakumulovaly a přišly by při bankrotu vniveč.

Lobraico, Issacs a Singer (2011, s. 3) říkají, že plánování nástupnictví je multidisciplinární proces, který nastavuje strategické rozhodnutí za účelem předání řízení rodinného podniku spolu s jeho vlastnictvím. Rothwell (2010, s. 6) pak ve své knize mluví přímo o pojmu plánování nástupnictví a řízení (Succession planning and management). Tento pojem se však spíše týká obecného plánování nástupnictví na nejrůznějších pracovních pozicích. Proto se také zabývá popsáním pracovní pozice a pracuje s tím, jak na tuto pracovní pozici úspěšně za odcházejícího manažera najít náhradu.

Hlavatý (2013, s. 23) říká, že příprava nástupce klade velké nároky na čas a energii manažera, ale zároveň to pro něj je šance, jak může část svých úkolů delegovat na nástupce a uvolnit si ruce na svoje priority. Některé osobní důvody, proč však manažeři nepřipravují svého dobrého nástupce, uvádí Hlavatý (2013, s. 23) následně:

„Schopný nástupce by mohl být schopnější než já.“

„Nemám na to čas, není to naléhavé.“

„Jsem nepostradatelný.“

„Nástupce nepotřebuji, nehodlám umřít ani odejít.“

Disertační práce se zaměřuje na plánování nástupnictví v rodinných podnicích, neboť, jak říká Leach (2011), rozhodnutí a ochota vlastníků rodinného podniku plánovat nástupnictví je mnohdy otázkou přežití nebo konce rodinného podniku. Rothwell (2010, s. 55) uvádí, že plánování v rodinných podnicích je obzvláště důležité v malých rodinných podnicích a poradenství v této oblasti je specializovaná disciplína. Dodává také, že ne

všechny rodinné podniky jsou malé podniky a ne všechny malé podniky jsou rodinné podniky.

Leach (2011) má pravdu, když říká, že plánování nástupnictví by nemělo přijít příliš pozdě a ani příliš brzo. Nicneděláním ve věci nástupnictví je pro rodinný podnik katastrofální. Pro mnoho podnikatelů je však téma nástupnictví velmi komplikovaná otázka, takže ji radši neřeší a nehledají na ni ani odpověď. Najdou se bohužel i tací podnikatelé, kteří si vůbec nepřipouští, že by je v podniku mohl někdo zastoupit a že jejich práci by mohl dělat někdo jiný lépe než oni. Tento postoj je však velice krátkozraký a nepřináší dlouhodobé výsledky. Pokud je však podnikatel osvěceny, uvědomuje si nutnost plánování generační obměny a plánování nástupnictví ve své firmě.

Jak říkají Lobraico, Issacs a Singer (2011, s. 4), plánování nástupnictví by mělo být v rodinném podniku prioritou číslo jedna. To nejen v těch největších rodinných podnicích, jako jsou například Four Season nebo Marriott, ale také v malých a středních rodinných podnicích.

Generační obměna v rodinném podnikání je v současné době v České republice velmi aktuální, ale není tomuto specifickému podnikatelskému segmentu věnována dostatečná pozornost. Částečně to pramení z toho, že podnikání jako takové je v novodobé historii Československa, potažmo České republiky, poměrně mladou disciplínou.

Expanze podnikatelských aktivit a soukromého rodinného podnikání nastala až po roce 1989, neboť za éry totalitního režimu bylo jakékoliv soukromé podnikání nemožné (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, s. 7). Dnes 25 let od doby, kdy byly v novodobé historii zakládány první rodinné podniky, řeší podnikatelé, co s podniky, které jsou postaveny na jejich neutichajícím zapálení a podnikatelském umu, a také jak zapojit jejich potomky do rodinného podnikání. Pokud se například potomek narodil v revolučním roce 1989, dnes jde již o zralého člověka, který je plný sil, a mělo by mu být umožněno se do rodinného podniku zapojit.

Problém nástupnictví však neřeší jen rodinné podniky, ale také nerodinné podniky. Tento problém se dokonce objevuje i ve státní správě. Ale pouze v rodinných podnicích má podnikatel možnost si svého nástupce vychovat. Na druhou stranu je to však velmi zodpovědná činnost, která vyžaduje precizní zvládnutí a promyšlenou strategii. Generační obměna a nástupnictví se podle Rothwell (2010, s. 54) také týká dalších oblastí, mezi které patří například: řízení, daňová problematika, dědictví, otázky práva a v neposlední řadě také psychologie rodiny.

Co se týče nerodinných podniků, Hlavatý (2013, s. 21) uvádí, že základní organizační příručky říkají, že nepřítomnost nebo nemoc vedoucího nesmí

narušit normální chod podniku. Běžné záležitosti má podle něho (Hlavatý, 2013, s. 21) vyřizovat zástupce, ten však musí mít jednak potřebné znalosti, jednak potřebné kompetence. Čím lépe je tedy zástupce seznámen s úkoly vedoucího, tím lépe bude fungovat v případě jeho zastupování.

Totéž také platí o řízení rodinného podniku a přípravy budoucího nástupce. Jak autor říká (Hlavatý, 2013, s. 21) speciálním případem nástupnictví jsou rodinné podniky, kde vlastník firmy podnik budoval s určitou perspektivou a jistě by ji rád předal pokračovateli ze své rodiny. Avšak jen asi pětinu českých rodinných podniků převezme další generace. Jak uvádí dále Hlavatý (2013, s. 21), je to tím, že mladí lidé mají možnost získat vyšší vzdělání často ve zcela jiných oborech a o pokračování v podniku nemají zájem.

Další důvody, proč skončí mnoho rodinných podniků, ve své knize uvádí Ward (2011, s. 2). Podle něho je to zejména proto, že se mění trh a technologie a rodinné podniky jednoduše nestačí držet krok, mnoho rodinných podniků také skončí z důvodu silné konkurence a ztratí svou konkurenční výhodu, kterou konkurence okopíruje.

Dalším důvodem také může být, že velké nadnárodní společnosti jsou ochotny za rodinný podnik zaplatit obrovské množství finančních prostředků, kterým vlastník rodinného podniku nedokáže odolat, a podnik jednoduše prodá s vidinou zajištění se po zbytek života. Tato vidina je však velmi krátkozraká a zejména na malých městech, kde je na rodinný podnik navázáno mnoho dalších podniků nebo rodinných příbuzných, prodej znamená doslova rodinnou tragédii. Těmto velkým nadnárodním firmám totiž vůbec nejde o rodinu a rodinný podnik jako takový, ale spíše chtějí získat technologii, know-how, trh nebo zavedenou značku.

Mnohé rodinné podniky jsou také mnohdy osobními společnostmi, ze kterých žije široké podnikatelské okolí, a jakmile podnikatel podnik prodá, sice získá značné finanční prostředky, ale odstřihne další příbuzné od zdroje.

Ward (2011, s. 3) pak jako další důvod konce rodinného podniku uvádí omezené finanční prostředky a nemožnost investic do nových technologií nebo marketingu, který by zvýšil prodeje. Za největší nebezpečí pak Ward (2011, s. 3) považuje problémy v rodině a nezvládnuté nástupnictví a generační obměnu v podniku.

Jak říká Hlavatý (2013, s. 21 - 22), na vyřešení nástupnictví v klíčových pozicích pak navazuje širší problematika řízení kariéry v podniku. Důležitou přípravnou součástí řízení kariéry je systém hodnocení, které provádí vždy jeho přímý nadřízený. Jak autor dále uvádí (Hlavatý, 2013, s. 22), pro organizaci nástupnictví a řízení je vždy nejdříve nutné si ujasnit, o jaký podnik se konkrétně jedná a jakou má podnik velikost. Podle něho (Hlavatý,

2013, s. 22) mají české podniky v řízení personálních rezerv značné nedostatky a jeden z nešvarů je výměna vedoucího člověka za „člověka odjinud“, který si sebou přivede několik známých, a jakmile tito lidé z podniku odejdou, odnesou si sebou i všechny znalosti. Toto se však stává většinou v podnicích nerodinného typu, ale může to postihnout také rodinné podniky.

Jak říká Hlavatý (2013, s. 20), nástupnictví je jedním z podstatných elementů řízení kariéry. Ve skutečnosti se ovšem v českých podnicích systém nástupnictví používá málo. Rodinné podniky se bohužel nezamýšlí nad plánováním nástupnictví. Z výzkumu provedeného poradenskou společností PricewaterhouseCoopers (2011) vyplývá, že skoro 50 % rodinných podniků nemá vůbec žádný plán nástupnictví. Hlavatý (2013, s. 20) dodává, že situace je ještě horší ve státní a veřejné správě, kde se neustále oddaluje platnost služebního zákona. Jak autor uvádí (Hlavatý, 2013, s. 20), přirozenou rezervou nebo nástupcem za každého vedoucího pracovníka jsou především jeho zástupci.

2. CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Hlavním cílem disertační práce je identifikovat, popsat a sdílet přístupy k rodinnému podnikání a plánování nástupnictví tak, aby generační obměna v rodinném podniku byla úspěšná a byl zajištěn jeho vícegenerační vývoj.

Disertační práce také sleduje a popisuje komunikaci mezi současným podnikatelem a jeho nástupcem. Výstupem disertační práce je tedy určitý přehled přístupů k rodinnému podnikání a návod, jak úspěšně plánovat nástupnictví a zvládnout generační obměnu v rodinném podniku.

Mezi nástroje, které vedly k úspěšnému dokončení výzkumu a naplnění cílů patřilo zejména pochopení kontextu fungování rodinných podniků a studium odborné literatury a odborných článků. Dle získaných poznatků autor disertační práce sestavil strategii dalšího výzkumu.

Stejně tak, jak se dynamicky mění rodinné podniky, je třeba, aby se vyvíjel výzkum, který se jimi zabývá. Autor disertační práce začal výzkum rodinného podnikání s určitou představou, která v průběhu let získávala jasnější obrysy. Na základě získaných teoretických a praktických znalostí bylo rozhodnuto, že při sledování rodinných podniků a plánování nástupnictví není možné použít pouze matematicko-statistické metody zkoumání, ale je potřeba hovořit o konkrétních případech a na základě jejich sledování vyvozovat obecné závěry. Také není možné se zaměřit pouze na komunikaci mezi současným podnikatelem a jeho budoucím nástupcem, ale je nutné na rodinné podniky nahlížet mnohem širší optikou a pochopit jejich rozdílnou podstatu. Proto bylo upuštěno od sledování pouze komunikace, ale autor disertační práce se zaměřil také na sledování různých přístupů k rodinnému podniku a podnikání jako takovému.

Autor disertační práce během svého zkoumání také kladl výzkumné otázky a hledal na ně správnou odpověď.

Mezi tyto výzkumné otázky například patřilo:

Jak k rodinným podnikům přistupuje stát a jakým způsobem je podporuje? Důležitost odpovědi této otázky spočívá v pochopení celého kontextu a prostředí, ve kterém se rodinné podniky nacházejí a s jakými překážkami se musí vypořádat. Odpověď je uvedena v kapitole 4.1.

Jak se mění postavení rodinného podnikání ve společnosti? Druhá výzkumná otázka se zabývá tím, jaké postavení má rodinné podnikání ve společnosti a jakým způsobem se toho postavení mění. Celé téma je popsáno v kapitole 4.2.

Jak by se měly vzdělávací instituce a další organizace zasloužit o rozvoj rodinného podnikání? Odpověď na tuto otázku (uvedena v kapitole 4.3) je také velmi důležitá, jelikož v sobě propojuje bohužel mnohdy oddělené světy, kterými jsou akademické prostředí, přinášející teoretické poznatky a návody, a praxe, která vyžaduje aplikaci těchto poznatků s konkrétními přínosy.

Jakým způsobem je možné provádět výzkum rodinných podniků? Zodpovězení (uvedeno v kapitole 4.3) této otázky přináší praktický návod, který je postavený na několikaročním výzkumu rodinných podniků a také na osobní zkušenosti ze zahraničních institucí, které se rodinným podnikáním zabývají. Tento návod a disertační práce tak do České republiky přinášejí jedinečné know-how a znalosti s oboru výzkumu rodinného podnikání.

Jak k rodinným podnikům přistupují v zahraničí a jak je to možné aplikovat na české prostředí? Detailnější odpověď týkající se zahraničí pak přináší kapitola 4.3.

Jak postupovat, aby bylo úspěšně zvládnuto nástupnictví a generační obměna? Závěrečná odpověď (kapitoly 4.5 a 4.6) pak v sobě shrnuje celou problematiku rodinného podnikání a jeho výzkumu.

3. ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ VÝZKUMU

Autor disertační práce se v úvodní etapě svého výzkumu soustředil na pochopení kontextu fungování rodinných podniků a jejich působení v české ekonomice. Autor se nejdříve zabýval zkoumáním odborné zahraniční literatury a odborných článků. Provedl rozsáhlou literární rešerši a zkoumal současné poznatky z oboru. Tyto poznatky jsou uvedeny v úvodní části disertační práce. Posléze se zaměřil na jednotlivé výzkumy, ve kterých použil nejrůznější metody. Přehled těchto metod zkoumání je uveden v následujícím přehledu.

Číslo	Provedený výzkum	Použitá metoda zkoumání	Kapitola
1	Výzkum přístupů České republiky k rodinnému podnikání	dotazování a řízené rozhovory s vybranými státními institucemi	4.1
2	Výzkum rodinného podnikání jako celospolečenského fenoménu	výzkumné metody jazykovědy (automatická analýza elektronických textů)	4.2
3	Výzkum úlohy vzdělávacích institucí a dalších organizací v rozvoji rodinného podnikání	zahraniční výzkumná stáž, pozorování, řízené rozhovory, případové studie a terénní výzkum	4.3
4	Výzkum konkrétních rodinných podniků	pozorování, případové studie, řízené rozhovory, studium odborných publikací a osobní poznatky z praxe	4.4
5	Teoretický model komunikace	pozorování, případové studie a osobní poznatky z praxe	4.5

Obrázek 5: Přehled provedených výzkumů a použité metody jejich zkoumání

Podrobný popis jednotlivých výzkumů a použitých výzkumných metod je uveden v následujícím textu, kde jsou dopodrobna vysvětleny jednotlivé výzkumné metody.

Aby autor mohl uchopit zkoumanou problematiku, bylo nutné pochopit přístup státních institucí k rodinnému podnikání v celém jeho kontextu. Proto byl autorem proveden první výzkum.

Výzkum byl proveden v období od 14. 2. 2012 do 14. 3. 2012 metodou přímého dotazování vybraných českých státních institucí. Prostřednictvím elektronické pošty bylo osloveno 6 vybraných institucí a až na Ministerstvo práce a sociálních věcí se všechny z nich vyjádřily. Mezi oslovené instituce patřily Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Ministerstvo spravedlnosti, Český statistický úřad, Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest a Ministerstvo práce a sociálních věcí. Na základě analýzy a zpracování získaných odpovědí byl sestaven přehled vyjádření jednotlivých institucí a ministerstev, ze kterých byly vyvozeny konkrétní závěry výzkumu a na jejich základě sestaveny doporučení vhodného řešení situace.

Dále byla vymezena oblast výzkumu, stanoveny výzkumné otázky a také stanovena strategie dalšího výzkumu. Aby autor disertační práce mohl realizovat svůj výzkum, vypracoval výzkumný projekt IGA s názvem Výzkum přístupů k plánování nástupnictví v malých a středních rodinných podnicích, který byl schválen pod registračním číslem IGA/FaME/2012010 na Fakultě managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Řešení tohoto projektu bylo rozvrženo do celkem 4 etap po dobu 2 let, harmonogram byl průběžně doplňován a upravován dle aktuálních podmínek a situace. Plánované kroky vědeckovýzkumného projektu se přes některé neočekávané překážky dařilo rámcově postupně plnit.

Na základě úvah a literární rešerše bylo předpokládáno, že data pro další výzkum budou ve vybraných firmách sbírána prostřednictvím strukturovaného dotazníku v elektronické nebo papírové formě a také osobním rozhovorem. V dotazníku měly být pokládány jak otevřené, tak i uzavřené otázky. Otázky měly být zaměřeny na popis existujících vztahů, ale také na charakteristiky jednotlivých osob.

Tento dotazník byl sestaven a testován na vybraných rodinných podnicích. Ale jako problematické se ukázalo definování rodinného podniku a tím nalezení potencionálních respondentů. Ukázalo se, že je velmi náročné dle dostupných informací bez osobních vazeb najít vhodné respondenty. Proto bylo přistoupeno ke spolupráci se studenty Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a využití jejich bakalářských prací ke sběru potřebných dat. Další překážkou, na kterou autor disertační práce narážel, byla neochota rodinných podniků sdělovat a sdílet jakékoliv informace o rodinném podniku, struktuře, vazbách, vývoji, historii a také budoucích plánech. Bylo tak z obavy zneužití konkurencí, ale nejčastějším důvodem byla neochota s cizími lidmi sdílet

informace ze soukromí rodiny a podniku. Což je jedno z největších úskalích výzkumu rodinných podniků.

Aby se autor disertační práce dostal do společnosti rodinných podniků a mohl zde navázat osobní vazby na případné respondenty, usiloval o členství v české Asociaci rodinných firem. Tato organizace však pozastavila přijímání nových členů a také dle emailového oznámení dne 29. 4. 2014 ukončila svou činnost, jako důvody asociace uvedla změny v občanském zákoníku. Přes veškerou snahu autora disertační práce, nebylo možné se předtím se zástupci asociace spojit a sejít. S mnohem vstřícnějším přístupem se pak autor disertační práce setkal v Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR, která svým členům pomáhá řešit problém nástupnictví a provádí další aktivity, o kterých je napsáno dále v textu disertační práce.

Autor disertační práce se původně domníval, že pro výzkum rodinného podnikání bude možné použít vybrané matematicko-statistické metody zkoumání, ale na základě interakce s rodinnými podniky se ukázalo, že tato představa je mylná a s rodinnými podniky nelze pracovat jako se statistickými jednotkami, ale je nutné brát ohled na jejich různorodost a jedinečnost. Jak již bylo uvedeno, velmi problematická je zejména definice rodinného podniku a tedy definice prvků statistického souboru. Z tohoto důvodu musel autor disertační práce změnit přístup k výzkumu rodinných podniků a místo kvantitativního šetření se zaměřit na kvalitativní metody výzkumu.

Autor ve své disertační práci dále představuje nejrůznější metody zkoumání rodinného podnikání. Jako další metody zkoumání byly použity empirické metody vědeckého zkoumání, které jsou založeny na bezprostředním živém obrazu reality. Tento obraz reality je možné zjistit díky pozorování a rozborem konkrétních podniků pomocí případových studií. Při této výzkumné metodě není třeba se držet jen zažitých statistických výzkumů, které sice přinášejí velmi přesná čísla, ale o samotných rodinných podnicích, jako unikátních jednotek, nic konkrétního nevypovídají. V záplavě čísel a statistických výsledků se tak snadno může ztratit ona rozmanitost jednotlivých podnikatelských osudů a s tím spojených rodinných podniků.

Při výzkumu rodinného podnikání lze tedy použít nejrůznější vědecké metody a nekonvenční přístupy. Jedním takovým unikátním přístupem, byl výzkum provedený rodinným tandemem (Hnátek, Hnátková, 2013, s. 213 - 224) a prezentován na odborné konferenci Hradecké ekonomické dny v roce 2013. Tento výzkum se na rodinné podnikání podíval jako na socioekonomický fenomén, které díky přirozenému vývoji české tržní ekonomiky nabývá v České republice na síle. Výzkumný rodinný tým se soustředil na zmapování rozšíření terminologie spojené s rodinným podnikáním v publicistice reprezentované konkrétním českým periodikem Hospodářské noviny v průběhu posledního desetiletí. Zmíněný výzkum také

dokazuje, jak je výzkum rodinného podnikání multidisciplinární obor, jelikož na něm pracoval autor této disertační práce, který pochází z oboru managementu a marketingu, a jeho matka, která vystudovala obor Teorie systémů, zaměření Operační výzkum a teorie řízení, a aktuálně působí na Ústavu teoretické a počítačové lingvistiky Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze.

Provedený výzkum (Hnátek, Hnátková, 2013, s. 213 - 224) rodinného podnikání byl postaven na teorii, že pokud se rodinné podnikání a jeho problematika opravdu stává v České republice fenoménem posledních let, bude se také ve zvýšené míře psát v odborném periodiku a stane se předmětem zájmu novinářů a odborné veřejnosti. Aby bylo možné vysledovat rostoucí trend výskytu témat týkajících se rodinných podniků, byly jako klíčová slova zvoleny tyto pojmy: podnik, firma, rodina, rodinná firma, rodinný podnik, rodinné podnikání, rodinná společnost, podnikatel, (malé) a střední podniky/firmy. Pro ověření této teorie o rostoucím trendu byl vytvořen korpus elektronických textů Hospodářských novin z let 1997 - 2010 (HN) a byla na něm aplikovaná metoda korpusové lingvistiky. Hospodářské noviny byly záměrně zvoleny jako reprezentant tištěného média, které v sobě kombinuje zprávy obecného charakteru se zaměřením na ekonomiku, a lze zde tudíž očekávat zvýšený počet článků a příspěvků týkajících se ekonomiky a podnikání. Korpus HN obsahuje celkem 174 491 558 pozic, tvarů slov (různých) celkem 1 632 860, lemmat celkem 879 497. Rozložení počtu slov Hospodářských novin vydaných v jednotlivých letech je poměrně rovnoměrné (rozsah zhruba 10 až 14 milionu pozic ročně), nelze tedy případné zvýšení výskytů zkoumaných pojmů přikládat tomu, že by se zvyšoval rozsah periodika. Korpus Hospodářských novin celkem obsahuje 10 654 081 vět nebo souvětí. Pro zkoumání byl vytvořen tento subkorpus elektronických textů HN, v kterém byly automaticky označeny frazémy a ustálené kolokace programem automatického vyhledávání FRANTA a na základě získaných dat automaticky vytvořeny grafy prezentující výsledky zkoumání. Na tento výzkum také navazoval další výzkum, ve kterém autoři (Hnátek, Hnátková, 2014) zkoumali pojmenování rodinný závod z hlediska lingvistických metod a praktického užívání, resp. neužívání, tohoto nového pojmu v psaném textu. Všechny výsledky provedeného výzkumu jsou popsány dále v kapitole 4.2.

Zvrat do původních výzkumných plánů také přinesly dvě zahraniční zkušenosti autora disertační práce, kterou jsou povinnou součástí jeho doktorského studia. První jedinečnou zkušenost byla zahraniční pracovní stáž v zahraničním zastoupení Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky – CzechTrade v tureckém Istanbulu, kde autor mimo jiné získal znalosti o tom, jakým způsobem místní podnikatelé ke svému rodinnému podnikání přistupují. Během své pracovní stáže řešitel navštívil několik profesních organizací a dalších organizací, mezi které například patřily DEIK (Foreign

Economic Relations Board of Turkey), Istoç (průmyslová zóna), ISO (Istanbul Chamber of Industry) a další organizace. Autor disertační práce si tak díky tomu udělal obraz o způsobu, jakým fungují a spolupracují turecké podniky. Zahraniční pracovní stáž měla nezastupitelný přínos zejména jako osobní praktická zkušenost. Tato pracovní praxe autorovi disertační práce rozšířila obzory zejména v oblastech mezinárodního obchodu, vyjednávání a odborného poradenství. Díky této pracovní zkušenosti mohl autor získávat základní informace o ekonomickém vývoji Turecka, hospodářské politice země a uplatňovaných nástrojích podpory exportních cílů země. Součástí náplně práce byla také příprava sektorových analýz (Energetická studie) a analytických studií oborů perspektivních pro exportní aktivity českých podniků do tureckého regionu, podle potřeby i zpracovávání výrobních profilů možných místních obchodních partnerů pro české klienty. Všechny tyto pracovní úkoly vedly ke zkvalitnění prováděného výzkumu a přístupu jinak velmi obtížně získatelným poznatkům a informacím. Výstupem zahraniční pracovní stáže byl pak odborný článek s názvem „*An Overview of Approaches to Family Business: What Can Learn Czech and Turkish Entrepreneurs from Each Other?*“, který byl spoluautorkou prezentován na odborné konferenci Enterprise and the Competitive Environment (Hnátek, Šebestová, 2013).

Druhou jedinečnou zahraniční zkušeností byla již zmíněná půlroční výzkumná stáž na University of Louisville ve Spojených státech Amerických ve městě Louisville, stát Kentucky. Tato stáž byla podpořena Fulbrightovým stipendiem. Fakticky se jedná o potvrzení kvalit výzkumu, jelikož jde o velmi prestižní stipendium, kterému přecházelo více než roční výběrové řízení. Autor disertační práce tak v USA od 14. 2. 2013 spolupracoval s Family Business Center, College of Business. Toto centrum je jedno z nejstarších a nejrespektovanějších „family business“ center v USA.

Autor disertační práce plánoval v USA uskutečnit podrobnější výzkum amerických rodinných podniků, ale z důvodu sněhové bouře byla zrušena plánovaná konference Annual Prairie Family Business Conference (PFBC 2013), Passing the Baby: The Ten Must Haves for Excellent Succession Planning v Sioux Falls. Zrušení konference velice zkomplikovalo naplnění cílů vědeckovýzkumného projektu. Na této konferenci se totiž naskýkala možnost setkat se s americkými odborníky na rodinné podnikání a získat od nich neocenitelné znalosti a ty později uplatnit ve svém výzkumu a přenést tyto jinak nedosažitelné znalosti do České republiky. To se bohužel z důvodu zrušení konference nepodařilo.

Autor disertační práce však navštívil další workshopy a setkání Family Business Center, College of Business, takže si mohl udělat jasnou představu o fungování a aktivitách tohoto centra. Mezi akce rodinného centra, které

autor disertační práce navštívil, patřily: Think Like an Entrepreneur: How to Develop Entrepreneurial Leadership within the Family Business, kde hlavním tématem bylo podnikatelské myšlení a přístup rodinného podnikatele k rodinnému podniku, který buď založil nebo převzal po svém rodinném předchůdci a usiluje o to, aby se podnik nadále rozvíjel.

Další akcí, kterou autor disertační práce navštívil, byl seminář pro druhou další generaci rodinných podnikatelů s názvem NexGen Roundtable Education Event, kde se hovořilo o tom, jak k nové roli musí další generace přistupovat a čeho se při přebírání opatří rodinného podniku vyvarovat a na co se naopak zaměřit. Velice zajímavou a přínosnou akcí byl také 4rd Annual Family Business Summer Picnic, který se nesl ve velmi přátelském duchu, jeho cílem bylo, aby se rodina setkala při jiné než pracovní povinnosti a mohla si s ostatními podnikateli vyměnit zkušenosti s rodinným podnikem a navzájem si pohovořit o svých strastech a radostech s ostatními, kteří se nachází v podobné situaci.

Autor disertační práce v USA navštívil také další odborné akce, kterými byly například podnikatelská soutěž The Cardinal Challenge a The Portland Fulbright Enrichment Seminar: Global Challenges, Local Solutions: Social Entrepreneurship and Innovation. Všechny tyto akce byly velmi přínosné a dovolily autorovi získat neocenitelné znalosti a zkušenosti, které by pouhým pobytem na Fakultě managementu a ekonomiky nemohl za žádných okolností získat.

Autor disertační práce na základě poznatků, které o rodinných podnicích získal, sestavil teoretický model komunikace mezi současným podnikatelem v rodinném podniku a jeho potencionálním nástupcem. Tento model byl prezentován v roce 2012 na mezinárodní odborné konferenci (Hnátek, 2012c) a jeho příspěvek byl také indexován databází Web of Knowledge. Celý model je popsán v samostatné kapitole 4.5.

4. HLAVNÍ VÝSLEDKY VÝZKUMŮ A DISERTAČNÍ PRÁCE

V této kapitole autor disertační práce představuje hlavní výsledky svých výzkumů, které prováděl během celého svého doktorandského studia. Výsledky nejsou prezentovány v chronologickém pořadí, ale spíše tak, aby na sebe logicky navazovaly jednotlivé nové poznatky a závěry z výzkumů. Výsledkem výzkumů je celá disertační práce jako komplexní celek a při hodnocení přínosu vědě se nelze pouze omezovat na jednu kapitolu, kde jsou prezentovány hlavní výsledky.

4.1 Přístup České republiky k rodinnému podnikání

Výzkum zkoumající přístup České republiky k rodinnému podnikání byl proveden v období od 14. 2. 2012 do 14. 3. 2012 a jeho výstupy byly publikovány v odborném časopise (Hnátek, 2012b).

Ukázal, že tyto instituce vůbec neznají pojem rodinný podnik, rodinné podnikání nijak nesledují a také ho nepodporují. Ukázalo se, že například přestože Ministerstvo pro místní rozvoj má na starosti mimo jiné i cestovní ruch, ve kterém právě mnoho rodinných podniků podniká, otázka týkající se rodinného podnikání byla ministerstvem přeměřována na Ministerstvo průmyslu a obchodu. Zde se podařilo získat odpovědi, že Ministerstvo průmyslu a obchodu spravuje Živnostenský rejstřík, který je veřejný. Naproti tomu obchodní společnosti jsou evidovány v Obchodním rejstříku spravovaném Ministerstvem spravedlnosti.

Z Ministerstva spravedlnosti přišlo vyjádření, že tehdy platný Obchodní zákoník (Zákon č. 513/1991 Sb.) pojem „*rodinný podnik*“ vůbec nezná a proto ani tato oblast není nijak sledována. Ministerstvo spravedlnosti pouze eviduje obchodní společnosti a má přehled například o nadacích a společenstvích vlastníků. Je zde však nutné zmínit, že výzkum byl proveden v době, kdy ještě neplatil občanský zákoník, který nově upravuje pojem „*rodinný závod*“. Problematice týkající se výzkumu rodinného závodu se pak zabýval další výzkum, který autor disertační práce také provedl (kapitola 4.2).

Ministerstvo průmyslu a obchodu se také v rámci dotazování vyjádřilo, že na úrovni Evropské unie jsou podniky rozlišovány pouze na malé, střední a velké s tím, že v posledním období se na této úrovni prosazuje kategorie tzv. mikro-podniků, tedy firem s počtem do deseti zaměstnanců. Ani v tomto případě však nejsou podniky sledovány z pohledu vlastnictví. Statistické sledování by si nutně vyžádalo získání takovéto informace přímo od podniků, což by představovalo značné zvýšení administrativní zátěže. Ministerstvo průmyslu a obchodu naopak prosazuje její snižování.

Český statistický úřad se k tématu rodinných podniků vyjádřil tak, že rodinný podnik jako samostatnou kategorii nerozlišuje a tedy ani pro rodinné podnikání v České republice nemá žádné speciální výstupy. Jako důvod Český statistický úřad uvádí neschopnost identifikace rodinného podniku, jelikož přesná definice rodinného podniku není vymezena a informace o tomto kritériu nejsou ani v Obchodním rejstříku ani Registru ekonomických subjektů.

Registr ekonomických subjektů je veřejným seznamem, který je veden podle §20 zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě a má pouze evidenční charakter. Jedná se o informační systém, který umožňuje vyhledávání a zprostředkovává zobrazení údajů vedených v jednotlivých registrech státní správy. Registr se průběžně aktualizuje a jeho časový snímek (stav ke konci měsíce) je přístupný na internetových stránkách. Každé čtvrtletí jsou k dispozici informace o počtu evidovaných subjektů podle vybraných základních třídících hledisek, které jsou například převažující činnosti, územní členění a vybrané právní formy.

Co se týče finanční podpory rodinného podnikání realizované prostřednictvím agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest a jejich strukturálních fondů Evropské unie, tak v rámci dotačního programu Operační program Podnikání a inovace se nerozlišují rodinné podniky vůči ostatním podnikům. CzechInvest pouze rozlišuje velikost podniku. Metodika velikosti podniku vychází z Nařízení Evropské Komise č. 800/2008 a to tím způsobem, že čím menší velikostní kategorie podniku, tím vyšší procento dotace (*ceteris paribus*). Malé podniky tak získávají dotaci ve výši 60 %, střední ve výši 50 % a velké 40 % (v jihozápadním regionu se výše dotace snižuje o 10 %).

Z vyjádření Ministerstva průmyslu a obchodu také vyplývá, že kategorii rodinných podniků považují především za sociologický jev a ne zvláštní kategorii podniku. Otázka, zda se jedná opravdu jen o sociologický jev nebo má tato oblast i svůj ekonomický rozměr, si jistě vyžádá širší diskuzi a zkoumání.

Na základě prezentovaných výsledků výzkumu jasně vyplývá, že česká ministerstva a další státní instituce vůbec rodinný podnik nerozpoznávají. Jako hlavní důvod problému rozlišení rodinného podniku od ostatních kategorií a forem podniku uvádějí chybějící definici rodinného podnikání a chybějící přesnou charakteristiku rodinné firmy. Kvůli chybějící obecně přijímané definici rodinného podniku vznikají mnohé problémy a bez této jasné definice si rodinné podnikání nikdy nemůže vydobýt silnou pozici a případnou podporu státních institucí.

Provedený výzkum ukázal, že se v současné době česká ministerstva a další státní instituce rodinnými podniky vůbec nezabývají a mnohdy jim ani nepřikládají žádnou důležitost. Je zřejmé, že význam rodinných firem pro české hospodářství a ekonomiku je ze strany státních institucí velmi podceňován. Bohužel zde neexistují žádné statistické údaje nebo odborné studie dokazující zásadní význam rodinného podnikání pro českou ekonomiku. Také kompetence a odpovědnost týkající se rodinného podnikání jsou mnohdy roztrženy mezi různá ministerstva. Například Živnostenský rejstřík a tedy i evidence drobných živností, které jsou právě v největší míře rodinné podniky, je spravován Ministerstvem průmyslu a obchodu, naopak obchodní společnosti, mezi nimiž jsou zastoupeny i další rodinné podniky, které se přetransformovaly z živností, tak jsou evidovány v Obchodním rejstříku spravovaném Ministerstvem spravedlnosti. V oboru cestovního ruchu působí velké množství rodinných podniků a tento obor spadá do působnosti Ministerstva pro místní rozvoj, které při přímém dotazu tuto problematiku rovnou přeměrovalo na Ministerstvo průmyslu a obchodu.

Jako velký problém se ukázala chybějící obecně přijímaná definice rodinného podniku. Jelikož tato definice stále chybí, české státní instituce nemají vodítko, jak rodinný podnik přesně identifikovat a odlišit od ostatních druhů podniků. Na úrovni Evropské unie jsou podniky rozlišovány pouze na základě velikosti, nikoliv však na základě vlastnické struktury, přestože se zde objevují snahy Evropské komise rodinné podniky nějakým způsobem definovat. Definice finského Ministerstva obchodu a průmyslu se ukazuje jako cesta tento problém vyřešit. Toto ministerstvo vypracovalo definici, která jasně určuje, že většina rozhodovacích práv musí být ve vlastnictví osob, které podnik založily, nebo ve vlastnictví fyzické osoby, která v podniku získala kapitálový podíl, nebo ve vlastnictví jejich manželů, rodičů, dětí nebo dalších přímých potomků.

4.2 Rodinné podnikání jako celospolečenský fenomén a nové přístupy k jeho zkoumání

Cílem výzkumu bylo zjistit, jak se mění postavení rodinného podnikání ve společnosti, a ukázat, že zájem o rodinné podnikání u odborné veřejnosti roste. Výsledky tohoto výzkumu byly prezentovány na odborné konferenci a publikovány ve sborníku (Hnátek, Hnátková, 2013, s. 213 - 224). Výsledkem tohoto výzkumu je přehled ukazující frekvence vybraných kolokací v korpusu Hospodářských novin z let 1997 až 2010.

Ročník	počet pozic	rodinný podnik	rodinná firma	střední podnik	střední firma	celkem
1997	10411092	9	19	218	109	355
1998	10950972	5	15	235	90	345
1999	12479898	14	22	242	134	412
2000	13771402	17	25	286	163	491
2001	13308710	21	33	209	160	423
2002	14199351	35	49	230	206	520
2003	14123941	31	40	250	192	513
2004	14248539	21	60	287	190	558
2005	14572514	32	70	283	183	568
2006	12885685	42	166	242	177	627
2007	11750953	26	61	182	185	454
2008	10984789	39	102	154	96	391
2009	9548498	16	65	139	103	323
2010	11255214	31	70	117	91	309
celkem	174491558	339	797	3074	2079	6289

Obrázek 6: Frekvence kolokací v korpusu HN (zdroj: Hnátek, Hnátková, 2013)

Při podrobném zkoumání výskytů dvou základních pojmů: „rodinný podnik“ a „rodinná firma“ v textech Hospodářských novin bylo zjištěno, že výrazné zvýšení výskytů sousloví „rodinná firma“ v roce 2006 bylo mimo jiné také způsobeno zavedením nové rubriky v tomto roce - Rodinné firmy (celkem 45 výskytů názvů této rubriky z celkového počtu výskytů 166). Toto

také svědčí o zvýšeném zájmu o téma rodinného podnikání (Hnátek, Hnátková, 2013, s. 217).

Pro srovnání jsou v přehledu uvedeny také frekvence výskytů základních termínů „*střední podnik*“ a „*střední firma*“ (v textu se většinou vyskytují ve spojení „*malý a střední podnik*“ a „*malá a střední firma*“). Z těchto dat je zřejmé, že se počet těchto pojmů v textech nezvyšuje. Dokonce celkový součet frekvencí všech čtyř termínů se v průběhu zkoumaného období výrazně nezvyšuje, což vypovídá o tom, že obecně je v Hospodářských novinách této problematice věnován stejný prostor, ale zvětšuje se počet témat zabývajících se rodinným podnikáním na úkor obecných pojmů (Hnátek, Hnátková 2013, s. 219).

Autoři (Hnátek, Hnátková, 2013, s. 219) se také podívali na konkrétní výskyty termínů „*rodinný podnik*“ a „*rodinná firma*“ v jiných korpusech ČNK, ať už publicistické nebo žánrově vyvážené. Zjistili, že zde existuje specifické užití spojení slov „*rodinný podnik*“ a to v přeneseném slova smyslu „*udělat si z něčeho rodinný podnik*“, uváděné hlavně ve spojení zneužití něčeho ve svůj prospěch a svých blízkých - příklad: „*Jeden starosta velké obce si udělal z úřadu rodinný podnik.*“ (Zajímavé bylo zjištění, že tento frazém nebyl doposud zařazen do programu automatického vyhledávání frazému). V Hospodářských novinách se až na pár výjimek (tři výskyty v souvislosti s politikou strany Věci veřejné (VV) a poslanců) nevyskytuje frazémové použití tohoto sousloví. Přehled frekvence výskytů některých ustálených sousloví s adjektivem „*rodinný*“ ukazuje obrázek 7 níže.

Ročník	rodinná pouta	rodinný krb	rodinné štěstí	rodinná tradice	rodinné stříbro
1997	0	6	0	9	16
1998	0	2	1	3	10
1999	1	1	1	7	43
2000	0	1	2	10	14
2001	3	1	4	10	10
2002	6	2	1	14	14
2003	5	2	1	4	8
2004	64	3	5	12	21
2005	73	2	0	8	26
2006	86	3	0	25	17
2007	32	1	2	12	22
2008	4	3	2	16	25
2009	1	0	1	16	24
2010	2	0	1	16	13
celkem	<i>277</i>	<i>27</i>	<i>20</i>	<i>162</i>	<i>263</i>

*Obrázek 7: Absolutní frekvence výskytů ustálených spojení v korpusu HN
(zdroj: Hnátek, Hnátková, 2013)*

Na tento výzkum také navazuje další výzkum a příspěvek s názvem *Rodinné podnikání ve světle korpusu a českých zákonů*, který vyšel v odborném časopise *Acta academica karviniensia* v příspěvku s názvem *„Rodinné podnikání ve světle korpusu a českých zákonů“*. V tomto článku autoři (Hnátek, Hnátková, 2014) zkoumají pojmenování rodinný závod z hlediska lingvistických metod a praktického užívání, resp. neužívání, tohoto nového pojmu rodinný závod v psaném textu. V disertační práci je uveden pouze fragment tohoto výzkumu a celý výzkum a jeho výsledky jsou prezentovány v odborném vědeckém časopise.

Jak říká *Slovník spisovného jazyka českého (SSJČ, 1989, s. 500)*, je pojmenování *„firma“* také název podniku - vývěsní štít s označením podniku nebo podnik sám (zpravidla velký), přeneseně hanlivě: známá firma - člověk známý nepoctivostí; vykřičená firma - člověk špatné pověsti. Slovo podnik je zde definováno jako závod, zařízení sloužící potřebám veřejnosti, právní a hospodářská jednotka, jejímž prostřednictvím se provozuje určitá hospodářská činnost. První význam slova závod v SSJČ je útvar, jednotka provozující určitou hospodářskou činnost, ve druhém významu je závod měření sil, soutěžení několika soupeřů usilujících o prvenství (v cíli), o vítězství. Ve zmíněném korpusu *Hospodářských novin*, který byl zkoumán v předešlém článku (Hnátek, Hnátková, 2013, s. 213 - 224) obsahujícím 183 milionů slov se přitom pojmenování rodinný závod nevyskytlo ani v jednom významu. Ústav českého národního korpusu připravil korpus publicistiky za posledních pět let, který obsahuje přes jednu miliardu slov. Zde se slovní spojení rodinný závod vyskytuje celkem 33 krát, ale ve významu rodinného závodu jako hospodářského subjektu jsou z toho pouze tyto čtyři výskyty:

1. *„V červnu zahynulo v této provincii deset lidí při výbuchu v rodinném závodě na dynamit ...“*
2. *„I když se dveře v rodinném závodě začaly vyrábět až na sklonku první republiky, dnes patří firma k "jedničkám"..."“*
3. *„Spolumajitel Sapeli Jindřich Procházka se narodil přímo v areálu polenského rodinného závodu, kde tehdy fungovala pila, škrobárna a truhlárna.“*
4. *„... řekl Václav Hofmeister při prohlídce rodinného závodu na Borských polích v Plzni.“*

Ostatní výskyty slovních spojení rodinný závod jsou v tomto korpusu pouze jako oznámení o konání sportovní akce, které se účastní celé rodiny. Pro srovnání, přitom slovní spojení rodinná firma/firmička se v tomto množství dat vyskytuje celkem 1948 krát, slovní spojení rodinný podnik/podnikání je zde uvedeno 1235 krát.

Pro běžného podnikatele - vlastníka rodinného podniku, resp. rodinné firmy, který není o používání nové terminologie dostatečně informován, bude tento nově zavedený termín značně matoucí. V dnešní době masivního rozšíření počítačů a hledání informací na internetu nastanou pro běžného uživatele problémy. Tento uživatel bude přirozeně vyhledávat informace o rodinném podniku nebo rodinné firmě a paradoxně se předně nedozví o legislativních úpravách, týkajících se rodinného podnikání – rodinného závodu. Je však jisté, že se vyhledávače stále zdokonalují a stávají se sofistikovanějšími, takže pravděpodobně dříve nebo později uživateli dodají potřebnou informaci. Slovní spojení rodinný závod vešlo do podvědomí lidí jako prospěšná nebo zábavná činnost, organizovaná pro rodiny s dětmi, proto výsledek vyhledávání na internetu přímo nově zavedeného pojmu „rodinný závod” bude obsahovat mnoho „smetí” v podobě oznámení o konání různých závodů. V neposlední řadě existuje stále přetrvávající asociace, že závody byly přece státní a národní podniky v období „reálného socialismu”.

4.3 Úloha vzdělávacích institucí a dalších organizací v rozvoji rodinného podnikání

Odpověď na otázku, jakým způsobem by se měly vzdělávací instituce zasloužit o rozvoj podnikání, musíme hledat v zahraničí, jelikož v České republice doposud rodinné podnikání nebylo nijak řešeno. Tuto smutnou skutečnost ukázal i jeden z výzkumů, který provedl autor disertační práce, a jeho výstupy byly uvedeny výše v kapitole 4.1. Aby autor disertační práce mohl tyto mezinárodní znalosti přinést do České republiky a pomoci tak českým rodinným podnikům, přihlásil se do prestižního Fulbrightova stipendijního programu financovaného českou a americkou vládou, který poskytuje českým občanům příležitost provádět výzkum v USA.

Autor disertační práce se stal doposud jediným studentem Fakulty managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, který byl podpořen Fulbrightovým stipendiem, prováděl odborný výzkum a získával tak cenné znalosti na Family Business Center, College of Business na americké univerzitě University of Louisville. Ve spojených státech amerických berou rodinné podniky a jejich důležitost opravdu vážně a jak uvádí McCann et al. (2000) v publikaci od Statson University, je v USA při univerzitách více než 100 aktivních rodinných center, které pomáhají rodinným podnikům zvládnout jejich problémy.

Nemělo by se totiž zapomínat na hlavní úlohy vysokých škol, mezi které patří vzdělávat, provádět výzkum a předávat znalosti do praxe. Hlavní náplní univerzit by měl být výzkum, který má hmatatelné výstupy a praktické dopady, a ne jen honba za bodovanými výstupy ve sbornících a produkce absolventů, kteří jsou při setkání s realitou pracovního trhu nepoužitelní. Proto, jak dále uvádí McCann et al. (2000), Statson University vytvořila

v roce 1998 centrum rodinného podnikání a aplikovala v něm svůj holistický model, přičemž problematika rodinného podnikání se na amerických univerzitách řešila již v 70. letech minulého století. Cíli těchto „family business centres“ jsou zejména uznání výzkumu rodinného podnikání jako legitimního multidisciplinárního vědního oboru, podpora rodinného podnikání a pomoc při vzdělávání, růstu a při dosažení prosperity rodinných podniků.

Holistický model je autory (McCann et al., 2000) považován za další vývojový stupeň evoluce univerzitních rodinných center. Tento model v sobě spojuje tři základní funkce univerzit, tedy vzdělávat (internal programming), provádět výzkum (external programming) a předávat výsledky do praxe (scholarship). Jak je zřejmé jedná se o celostní přístup, kde pozornost není soustředěná pouze na problém samotný, ale zejména na podstatu problému. V České republice zatím neexistuje univerzita, která by se rodinnému podnikání cíleně věnovala a profilovala se jako univerzita se vzdělávacím programem zaměřeným na rodinné podnikání a jeho problematik. Na některých univerzitách (Masarykova univerzita v Brně, Vysoká škola ekonomická v Praze, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně) se však již takové snahy objevují a je jen otázkou času, která z univerzit se této vedoucí role ujme.

Například Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně bohužel nevyužívá potenciál, který má. Není snad lepšího místa pro založení „centra rodinného podnikání“ než Zlín, který má silnou vazbu k jednomu z největších českých podnikatelů Tomášovi Baťovi a jeho rodinné firmě Baťa. Na této regionální univerzitě chybí obor zaměřený na rodinné podnikání, který by v sobě spojil několik oborů (Podniková ekonomika, Podniková ekonomika se specializací Ekonomika cestovního ruchu nebo Veřejná správa a regionální rozvoj a další), které se na univerzitě již v současné době vyučují, a vznikl tak obor zaměřený na malé a střední rodinné podniky. Velkou rezervou, kterou zatím vedení univerzity nevyužilo, je například možnost spolupráce s jinou zahraniční univerzitou, která již podobným oborem a podnikatelským centrem disponuje. Nabízí se zde například spolupráce již se zmíněnou University of Louisville v americkém státě Kentucky, kde díky výzkumné stáži autora disertační práce má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně osobní vazby. Americká strana již projevila zájem o spolupráci, která však nebyla ze strany zlínské univerzity vyslyšena.

Family Business Center na University of Louisville bylo založeno již v roce 1993 a od té doby pracuje s rodinnými podniky. Pokud se rodinný podnik chce stát členem rodinného centra, musí jeho zástupci nejdříve minimálně dvakrát navštívit jejich akce, aby prokázali opravdový zájem. Vybrané akce pořádané centrem například jsou: Four Family Business Crises and How to Avoid Them, Family Meetings, Siblings Teams and Inactive

Shareholders: Tying It All Together, Proven Strategies for Generational Transition in Family Business.

Mezi další poznatky, které autor disertační práce získal díky pobytu v USA, patří například to, že přechod na další generaci by neměl být vnímán jako problém, ale naopak příležitost oživit vedení podniku a směřování rodinného podniku novými myšlenkami a svěžími nápady. Plán nástupnictví by měl všem zúčastněným pomoci s generačním přechodem a jakýmsi způsobem ho pojistit. Tento přechod není jednorázovou událostí, ale trvá v rozmezí pěti až deseti let. S plánem je vždy lepší začít dříve, nežli později. Najdou se zde také různé přístupy, které zdůrazňují důležitost podniku, nebo naopak důležitost rodiny. Všechny zainteresované osoby jsou také dosazeni do nejrůznějších rolí. Příkladem takové osoby vystupující v nejrůznějších rolích, může být například otec, který je zároveň ředitelem firmy, nebo také syn, který je v jedné osobě finančním ředitelem a zároveň potenciálním nástupcem a majitelem firmy.

Pro budoucího nástupce je také důležité, aby si prověřil své schopnosti mimo rodinný podnik a mohl po jeho zapojení do podniku přinést nové myšlenky a postupy. Doporučená délka externí zkušenosti je mezi třemi až pěti lety. Pokud se však nenajde vhodný nástupce z řad rodiny, nemělo by to znamenat úpadek rodinného podniku, ale mělo by se přejít na „exit strategy“ a zvážit, zda bude lepší podnik prodat nebo do něho dosadit najatého manažera. Pokud se rodina rozhodne svůj podnik prodat, neměla by zapomínat, že předtím, než se tak rozhodne, musí také pracovat na zvýšení tržní hodnoty podniku. Na čem si Američané zakládají, je historie a odkaz předků. Zlí jazykové možná namítají, že je to z důvodu relativně krátké historie přistěhovalecké země, ale zřejmě je to spíše tím, že Američané jsou podobně jako jiné národy hrdí na svou historii, která nebyla přerušena nejrůznějšími režimy, vládnoucími garniturami a nikdy jejich země nebyla pod nadvládou silnější mocnosti, která určovala osud jejich země.

V USA také mnohem více vzhlížejí k osobnostem a rozeným vůdcům. Co by v České republice bylo považováno za chvástání a domýšlivost, je v USA znakem zdravého sebevědomí a předpokladu pro budoucí úspěch. V České republice se spíše „nosí“ uniformita, hledí se na zavedené pořádky a každý nový nápad, který vyžaduje změnu v klidném stereotypním prostředí, automaticky vyvolává odpor. V USA musí být podnikatel dravý a schopný, aby se mohl uplatnit na velmi konkurenčním trhu. V USA je například běžné, že doktorand potom, co obhájí svou disertační práci, si automaticky hledá práci na jiné univerzitě. V žádném případě není možné, aby absolvent zůstal na stejné univerzitě, jelikož by to bylo považováno za incest. Podle jejich názoru tento odchovanec vlastního ústavu jim nemá co nového nabídnout a pouze by degeneroval strukturu univerzity.

V České republice, a na zlínské univerzitě tomu bohužel není jinak, se odchovanci univerzity stávají automaticky pedagogy na stejné instituci.

Tento neduh tak v žádném případě neprospívá k ozdravě instituce a naopak vytváří podhoubí pro politikaření, intrikaření a kopírování zaběhlých pořádků. Autor disertační práce získal své bakalářské vzdělání na Vysoké škole obchodní v Praze, magisterský titul získal na Fakultě multimediálních komunikací. Jeden akademický rok strávil na Anadolu University v Turecku, šest měsíců působil na University of Louisville v USA, takže může své současné instituci nastavit zrcadlo, jelikož má s čím porovnávat.

Autor disertační práce může také americkou zkušenost porovnávat se zkušeností z Turecka, kde navštívil Istanbul Kultur University a jejich výzkumné centrum rodinného podnikání s názvem Research and Application Center of Family Enterprises and Entrepreneurship (AGMER). AGMER plní funkce již zmíněného holistického modelu a zaměřuje se na podporu malých a středních rodinných podniků. Mezi oblast zájmu pak například patří: plánování nástupnictví, konflikt v rodině, rodinná kultura, strategické myšlení a plánování a mnoho dalšího.

Mezi další nadnárodní instituce, které pomáhají rodinným podnikům a spojují vědecké odborníky na rodinné podnikání, jsou například Family Firm Institute, INC. a International Family Enterprise Research Academy (IFERA), které byl členem autor disertační práce. Mezi poslání IFERA pak patří spojovat akademiky a vlastníky rodinných podniků a rozvíjet obor rodinného podnikání.

Jedním z výsledků disertační práce je také zjištění, že výzkum rodinného podnikání je velmi komplexní problematika a zahrnuje v sobě značné množství témat, které musí být řešeny. Není tedy v silách jednoho doktoranda a jeho disertační práce všechny tyto aspekty zahrnout a řešit. V zahraničí se problematikou rodinného podnikání a plánování nástupnictví zabývají celé instituce a týmy odborníků. Je tomu například také na University of Louisville, kde autor disertační práce pobýval v Family Business Center, a mohl sledovat práci těchto odborníků. Výzkum rodinného podnikání je velmi komplexní obor a již ze své podstaty v sobě zahrnuje oblasti týkající se rodiny, tedy sociologie, psychologie, antropologie a také podnikání, tedy managementu, ekonomiky, obchodu, ale také, jak bylo ukázáno, je možné k výzkumu rodinného podnikání využít metody lingvistické a jiné. Přestože je v některých oborech hojně jako výzkumná metoda preferována statistika a na statistice založený výzkum, v oboru rodinného podnikání se během výzkumu potvrdilo, že nejlepší výzkumnou metodou jsou případové studie, které mohou do hloubky popsat situaci v rodinném podniku a na základě toho odvodit obecné závěry a na příkladech je ukázat.

Jak již bylo uvedeno, výzkum v dnešní době nemůže být prováděn jedním izolovaným odborníkem, ale je nutné spolupracovat i s dalšími experty na vybrané téma. Z tohoto důvodu také autor disertační práce úzce spolupracoval s odborníky z jiných univerzit a prokázal schopnost vědecké práce a mezioborové spolupráce. Těmito odborníky byla například paní doktorka Jarmila Šebestová z Katedry managementu a podnikání, Obchodně podnikatelské fakulty na Slezské univerzitě v Opavě a také paní doktorka Milena Hnátková z Ústavu teoretické a počítačové lingvistiky na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze.

Co se týče větší mezioborové spolupráce a zapojení univerzit v řešení problémů rodinných podniků, nabízí se jako nejlepším řešením vytvoření samostatné správní jednotky v rámci univerzity tak, aby tato jednotka (centrum rodinného podnikání) mohla profitovat z navázání na univerzitu, ale aby také měla dostatek rozhodovacích pravomocí a mohla samostatně vykonávat své poslání. Proto, aby mohla tato jednotka vzniknout, se musí najít dostatek vůle a podpory ze strany univerzity, což se bohužel ne vždy podaří. Jedinečnou příležitostí je například spolupráce již s existujícím Podnikatelským inovačním centrem, které sídlí v 23. budově bývalého Bařova závodu ve Zlíně.

Podle Family Firm Institute, INC. (FFI, 2014), která je přední mezinárodní asociací spojující vědce, konzultanty a lektory v oblasti rodinného podnikání, se rodinné podnikání dostalo do středu zájmu až zhruba před 60 lety díky první empirické studii. Tento zájem pak vyvrcholil v roce 1986 založením FFI. Problematika rodinného podnikání je však do současnosti řešena zejména v USA a v pouze několika dalších vyspělých zemích. Aktuálně je to v západní Evropě, zejména Německu a Velké Británii. V českém prostředí stále chybí dlouhodobé studie, které by se věnovaly rodinným podnikům a rodinnému podnikání.

4.4 Případové studie jako nástroj vědeckého výzkumu

Každý rok se na každé vysoké škole či univerzitě vyprodukuje značné množství odborného textu v podobě bakalářských a diplomových prací. Například v akademickém roce 2012/2013 bylo na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně napsáno 2091 bakalářských prací a 1581 diplomových prací. Tyto práce se samozřejmě týkají nejrůznějších témat, ale důležité je ilustrovat, jaké kvantum odborného textu je ročně vyprodukováno a mnohdy použito pouze pro účely patnáctiminutové prezentace před odbornou komisí v den státní zkoušky. Tento nelichotivý stav se autor disertační práce snažil změnit tím, že používal práce studentů jako zdroj drahocenných informací o rodinných podnicích. Proto jako další výzkumná metoda byla použita případová studie, která přesně demonstuje konkrétní situaci vybraného rodinného podniku a dlouhodobě ho sleduje a vychází z bakalářské práce. Remenyi (2012) říká,

že použití případové studie jako nástroje vědeckého výzkumu je možný, ale opravdu nelehký úkol.

Autor disertační práce se do tohoto úkolu pustil, aby obohatil výzkum rodinného podnikání a posunul znalosti tohoto vědního oboru dále. Při literární rešerši bylo také zjištěno, že mnoho autorů knih, kteří se zabývají rodinným podnikáním, velmi často uvádějí konkrétní příklady rodinných podniků, aby podpořili své obecné závěry nebo doporučení. Remenyi (2012) uvádí, že existují různé typy případových studií, které se liší účelem použití. Pro účely disertační práce byl použit typ případové studie, ve které je názorně popsána jedna zkoumaná jednotka a na ní jsou ukázány obecné závěry.

4.4.1 Příliš těsná vazba mezi rodinným podnikem a rodinou

Cílem této případové studie je představit konkrétní příklad malého rodinného podniku a představit možnosti řešení konkrétních problémů, se kterými se rodinný podnik potýká. Výsledky tohoto výzkumu byly prezentovány autorem disertační práce na konferenci International Conference on Business & Economic Development v americkém New Yorku v článku s názvem „*Succession Problems in Family-Owned Businesses: An Example from the Czech Republic*“ (Hnátek, 2013). Díky tomuto přístupu se tak i malý rodinný podnik ze Zlína mohl dostat do povědomí světových odborníků a v USA byl prezentován odborný výzkum, který je prováděn na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, což napomohlo šíření dobrého jména univerzity.

V této disertační práci se prolínají další konkrétní příklady rodinných podniků, podobně jako je tomu již ve zmíněných odborných knihách zabývajících se rodinným podnikáním.

Jako zdroj sekundárních dat pro zmíněnou případovou studii byla zvolena bakalářská práce (Záhorovská, 2012), kterou autor disertační práce vedl. Autorkou této bakalářské práce (Záhorovská, 2012) je jedna z dcer podnikatele působícím v rodinném podniku a díky tomu bylo možné do podniku nahlédnout opravdu do hloubky.

Zkoumaná maloobchodní rodinná firma je v Obchodním rejstříku zapsaná od srpna 2004. Záměrně v práci není uveden název firmy, jelikož si to výslovně nepřál majitel rodinného podniku, což znovu potvrzuje neochotu rodinných podniků sdílet informace s vědci a značně to komplikuje výzkum. Samotná historie zkoumané společnosti však začala již v roce 1990, kdy zakladatel rodinného podniku pracoval jako fyzická osoba na základě živnostenského oprávnění.

Maloobchodní společnost se zabývá prodejem kompletního vybavení koupelen. Ve firmě jsou aktuálně zaměstnání celkem 4 zaměstnanci, z čehož

jsou 3 členy jedné rodiny. Firma je z 80 % ve vlastnictví zakladatele rodinného podniku a 20 % podílu vlastní jeho manželka, která s ním ve firmě společně pracuje. Zakladatel podniku začínal jako mnoho českým podnikatelů, když na začátku devadesátých let 20. století, využil politicko-ekonomických změn a nových obchodních příležitostí. V počátcích jeho podnikání se však jednalo pouze o formu přivýdělky při jiné práci na plný úvazek. V roce 1992 zakladatel společnosti přizval do podnikání bratra své manželky a v rodinném domě podnikatele si otevřely malou prodejnu.

Jednalo se tedy o typ rodinného podniku, kde spolu pracují osoby sešvagřené. V roce 1994 podnikatel opustil své zaměstnání a naplno se věnoval podnikání. V roce 1997 přijal dalšího zaměstnance na pozici skladníka. V roce 1999 se prodejna přestěhovala do nových prostor a stala se největší prodejnou svého druhu v regionu. V roce 2000 se do podnikání plnohodnotně zapojila také manželka podnikatele, která začala pracovat na pozici hlavní účetní. V roce 2004 podnikatel spolu se svou manželkou založil společnost s ručením omezeným. Bratr manželky, který se nechtěl na podnikání finančně podílet, se stal pouze zaměstnancem rodinného podniku.

Zde je zase znovu vidět komplikovanost typologie rodinných podniků, když se z rodinného podniku stal podnik partnerského typu, kde spolu pracují manželé. Zajímavá je také pozice bratra manželky zakladatele, který neměl osobní předpoklady vzít na sebe podnikatelské riziko a finančně se na podnikání podílet a radši volil variantu stát se řadovým zaměstnancem, čímž se vlastně dostal do podřízenecké pozice vůči majitelům rodinného podniku.

Jak ve své práci uvádí Záhorovká (2012, s. 43), sledovaný rodinný podnik je intuitivně řízen zakladatelem společnosti, který nemá odborné manažerské vzdělání a v podnikání využívá spíše svých praktických dlouholetých zkušeností. Veškeré kroky se tedy rodí především v hlavě zakladatele společnosti, který svou firmu směřuje ke stanovenému cíli, který však není nikde přesně formulován.

Zaměstnanci vnímají hodnoty, vize a cíle společnosti skrze firemní kulturu, kterou podnikatel spoluvytváří. Podnik však není řízen strategicky a je spíše reakcí na nastalou situaci, nežli dlouhodobý cíl. Podnikatel se netají svou snahou podnik předat svým potomkům, ale aktuálně nedělá žádné kroky k cílenému plánování nástupnictví. Vzhledem k rozmanitosti pracovních činností současného podnikatele a jeho intuitivnímu operativnímu řízení je velmi náročné podnikatele nahradit. V případě náhlé indispozice to může vážně ovlivnit chod celého podniku (Záhorovská, 2012, Hnátek, 2013).

Podnikatel má dvě dcery. Starší dcera již dostudovala vysokou školu a je vdaná. Mladší svobodná dcera studuje vysokou školu zaměřenou na management a ekonomii. Obě dcery se však v rodinném podniku jinak

výrazně neangažují a pouze příležitostně vypomáhají v administrativě nebo jako osoby, se kterými podnikatel konzultuje marketingové aktivity.

Záhorovská (2012, s. 35) ve své práci uvádí, že hlavní silnou stránkou zkoumané rodinné firmy jsou právě podnikatelovy dlouholeté zkušenosti s předmětem podnikání a dlouhodobé dobré vztahy se svými dodavateli a zákazníky. Tyto dobré vztahy jsou postaveny na osobnosti zakladatele podniku. Záhorovská (2012, s. 35) mezi slabé stránky zkoumaného podniku řadí minimální marketingové výdaje a snahu na nich ušetřit, přestože by mohly společnosti pomoci navýšit prodeje. Tento přístup může pramenit z podnikatelovy nedůvěry v marketingové nástroje, které než spíše jako investici zvyšující prodeje považuje za náklad. Slabinou firmy je také podle ní počet a pracovní zařazení zaměstnanců. Vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců v podniku nefunguje písemná komunikace a vše je jen otázkou ústní komunikace a osobního setkávání na pracovišti. Zaměstnanci nejsou dlouhodobě rovnoměrně plně vytěžováni. Nižší počet zaměstnanců však není podle Záhorovské (2012, s. 38) aktuálně možný, jelikož v případě nemoci jednoho ze zaměstnanců by nikdo nemohl jeho pracovní pozici nahradit a na nastalou situaci pružně reagovat.

Skutečným problémem rodinného podniku však je příliš velká provázanost podniku a rodiny (Záhorovská 2012, Hnátek 2013). Současná prodejna podniku je umístěna v rodinném domku, který je ve vlastnictví otce manželky zakladatele a jejího bratra. Vícegenerační dům je tak současně obýván rodinou podnikatele, rodinou bratra manželky a také jejich rodiči. V současné době, když podnikatel zvažuje varianty budoucího vývoje společnosti a jejího předání další generaci, je prodej, jako jedna z variant řešení problému nástupnictví, velmi obtížný. Podnikatel však od začátku svůj podnik budoval jako podnik rodinný s přáním, že podnik jednou odkáže svým potomkům. Proto podnikatel prodej podniku v žádném případě nepřipouští. Zakladatel a jeho manželka mají dvě dcery a bratr manželky dceru a syna. Jak bylo výše uvedeno, děti se do chodu podniku nějak výrazně nezapojují, což komplikuje jejich nástupnickou pozici. Všichni potomci mají k podniku velmi dobrý vztah díky jeho přítomnosti v jejich bydlišti.

Odpověď na otázku, jakým směrem by se tedy měla ubírat podnikatelova strategie týkající se plánování nástupnictví ve zmíněném rodinném podniku, aby mohl svůj úspěšný podnik zdárně předat dalším generacím a zabránit tak jeho prodeji, autor disertační práce (Hnátek, 2013, s. 42) vidí v postupu popisovaném v disertační práci Hollerbach (2011, s. 86 - 87). Ta ve své práci uvádí další příklad z českého prostředí, podnikatele Kolomana Münnicha, který žil v letech 1854 až 1934 a proslavil se jako průkopník v energetickém oboru a mimo jiné podnikal v zemědělství a dalších odvětvích.

Münnich měl se svou ženou pět dětí, z toho dva chlapce a tři dívky. Münnichův nejstarší syn, který neměl žádné potomky, úspěšně absolvoval univerzitu zaměřenou na zemědělství a měl rodině dodávat potraviny. Jeho otec proto investoval do půdy, zemědělských strojů a zvířectva. Druhý Münnichův nejstarší syn vystudoval univerzitu zaměřenou více technickým směrem a na elektrickou energii. Jeho perspektiva byla stát se ředitelem energetických závodů, které byly ve vlastnictví jeho otce. Tento syn měl čtyři děti. Nejstarší dcera byla provdána za lékaře, čímž rodině poskytla nezbytné medicínské zázemí. Její otec investoval do lékařského vybavení a farmaceutického průmyslu. I druhá dcera zakladatele zůstala u oboru spojeného s lékařstvím, jelikož se provdala za lékárníka s vlastní lékárnou. Nejmladší dcera zakladatele si vzala ekonomického specialistu, který pracoval jako ředitel ve společnosti dodávající elektřinu a později se stal ředitelem celého rodinného podniku, když Münnichův syn odešel do penze.

Pro zkoumaný malý rodinný podnik ze Zlína by byl příchod nového schopného příslušníka rodiny svěžím impulzem a možnou záchranou. Diskutabilní však je, do jaké míry může v dnešní době rozhodovat podnikatel o volbě manžela své dcery. Domluvené sňatky byly v minulosti běžnou součástí podnikatelských strategií, ale v dnešní době, kdy se mladí rozhodně nehrnou do manželství nebo si do výběru svého budoucího milostného života nenechají mluvit, tato strategie je velmi obtížný nástroj, jak udržet rodinném podnikání v chodu v rodině.

Co se týče dalších doporučení, které vyplynuly z výzkumu (Záhorovská, 2012, Hnátek, 2013), je nutné změnit styl řízení rodinného podniku tak, aby mohl podnik fungovat samostatně a nebyl plně závislý na osobě podnikatele. V současné době je totiž podnik řízen intuitivně zakladatelem společnosti, který nemá odborné manažerské vzdělání a v podnikání spíše využívá svých praktických dlouholetých zkušeností. Podnikatel se sice netají svým přáním firmu předat svým potomkům, ale bohužel nedělá žádné kroky k cílenému plánování nástupnictví (Záhorovská 2012, Hnátek 2013). Tato situace se musí změnit, jinak nebude úspěšná generační obměna v podniku možná. Tuto změnu podnikatel nezvládne sám, ale bude s ní potřebovat pomoci. Proto je podle Hnátky (2013, s. 43) potřeba, aby zde fungovala přímá spolupráce mezi rodinnými podniky a profesionály na řízení rodinných podniků a plánování nástupnictví. Tyto odborníci mohou pocházet z akademického prostředí, taktéž ze soukromého sektoru.

Případová studie čerpala ze sekundárních dat z bakalářské práce (Záhorovská, 2012), ale možná právě díky tomu přinesla velmi zajímavé výsledky, jelikož bylo umožněno autorovi disertační práce, který vedl zmíněnou bakalářskou práci (Záhorovská, 2012), podívat se pod pokličku v kuchyni rodinného podniku. Jistou nevýhodou použité metody může být

nezáměrná sebekontrola autorky práce (Záhorovská, 2012), jelikož je sama, jako dcera podnikatele, součástí zkoumaného rodinného podniku. To je vyváženo odborným komentářem autora disertační práce a jeho vedením bakalářské práce (Hnátek, 2013, s. 43).

4.4.2 Zajištění vícegeneračního fungování rodinného podniku rozšířením rodiny o nového člena

Následující příklad úspěšného českého rodinného podniku nepředstavuje klasickou případovou studii jako takovou, ale cílem je odbornou veřejnost seznámit s úspěšným zapojením nové generace do chodu rodinného podniku a zajištění jeho vícegeneračního fungování rozšířením rodiny. Jedná se tak o praktickou ukázkou toho, o čem se již autor disertační práce zmínil v předcházející případové studii a to zapojení nového příslušníka rodiny do chodu rodinného podniku. Podkladem pro tento příklad byla osobní účast autora disertační práce na přednášce zakladatele rodinného podniku během Dne podnikatelů České republiky 2014 a také další zdroje.

Příkladem jak úspěšně zapojit do řízení rodinného podniku další generaci je česká společnost LIKO-S, která v roce 2014 získala první místo v soutěži Equa bank - Rodinná firma roku. Historie rodinného podniku ukázkově kopíruje příběh mnoho českých rodinných podniků, když v roce 1990 zakladatel podniku a hlava rodiny Libor Musil začal podnikat v plechové garáži opuštěného cukrovaru ve Slavkově u Brna. Dnes má firma zhruba 150 zaměstnanců v několika divizích. Stejně jako mnoho tehdejších podnikatelů se pustil do podnikání bez propracovaného podnikatelského záměru, jeho motivací k podnikání byla zejména snaha odejít ze státního podniku a jeho začátky byly opravdu spontánní.

Jak ve svém článku uvádí Lemešani (2014), jedním z největších problémů rodinných firem bývá, že podnikání rodinu rozdělí nebo uvnitř ní vyvolá rivalitu. V rodině Musilů se to však nikdy nestalo. Manželka zakladatele rodinného podniku, Jana Musilová, se sama vzdala vlastní firmy a ve firmě LIKO-S převzala řízení lidských zdrojů. Toto jen dokazuje obecné modely, které byly uvedeny v části týkající se partnerských rodinných podnik. Jak dále uvádí Lemešani (2014) problémem nebylo ani motivovat děti manželů Musilů, aby se připojily k firmě.

Syn Jan Musil vystudoval střední školu v Anglii a k rodinnému podnikání se připojil před třemi lety. Prošel ve firmě mnoha profesemi a nyní úspěšně vede exportní oddělení. Se zapojením do rodinného podniku neměla problém ani dcera Hana Williams Musilová, která sedm let strávila v USA a se svým americkým manželem Orraine Williamsem se zapojila do rodinného podnikání v létě 2014. Oba přitom podle Lemešani (2014) opustili úspěšně se vyvíjející kariéru v hotelech na Floridě. I v tomto případě můžeme sledovat

přístup získání externího úspěchu před zapojením se do rodinného podniku, jak bylo uvedeno u Hollerbach (2011) a a firmy Hollerbach-Group. Dcera Hana Williams Musilová v současné době přebírá zkušenosti od své matky Jany Musilové a rozvíjí oblast péče o zaměstnance. Americký zeť zakladatele podniku Libora Musila, Orraine Williams, se v rodinném podniku zapojil do oddělení exportu po boku syna Jana Musila.

Libor Musil, zakladatel rodinného podniku LIKO-S, je prototyp moderního podnikatele, který si uvědomuje důležitost inovací a ve svém podnikání nezabředl do šedi rutinního provozu a neustále se učí z vlastních chyb a překonává sám sebe. Tuto pozitivní auru také úspěšně předává svým spolupracovníkům a zaměstnancům a vydává podnikovým měsíčníku, ve kterém LIKO-S informuje zaměstnance a obchodní partnery o dění v podniku a dalších událostech.

Firma LIKO-S rodiny Musilů je již vyzrálý rodinný podnik, ale v české ekonomice se také objevují rodinné podniky, které jsou teprve na začátku své obchodní dráhy a musí překonat mnohé obtížné začátky. Jedním z takových rodinných podniků je firma Galavito s.r.o., jejíž příběh je uveden v následující případové studii.

4.4.3 Případová studie partnerské formy řízení česko-tureckého rodinného podniku

Jak již bylo uvedeno dříve, autor disertační práce může čerpat z vlastní podnikatelské zkušenosti s řízením vlastního partnerského rodinného podniku. V tomto ohledu kromě hodnotných poznatků ze své výzkumné stáže v USA přináší také bezprostřední vhled do fungování rodinného podniku partnerské formy řízení.

Autor disertační práce a rodinný podnikatel v jedné osobě vždy cítil podnikatelské touhy, jejichž podstatou nebyla vidina získání finančních prostředků, ale touha realizovat své niterné přání věci řídit a rozhodovat o nich. K možnosti založit svůj vlastní podnik však chyběla autorovi disertační práce pouze realistická podnikatelská myšlenka. Přestože se od studií na gymnáziu autor zajímal o podnikání a zapisoval si podnikatelské nápady, žádný z nich nebyl tak nosný, aby na něm bylo možné postavit podnikatelský záměr. Toto je ukázka toho, že pro některé podnikatele je podnikání touha, a jak bylo zmíněno v kapitole 1.2, tato touha vychází z podnikatelovi osobnosti a jeho vnitřních tužeb.

Bylo tedy otázkou času, kdy ta správná podnikatelská myšlenka přijde a dá impuls k nastartování podnikání. Tento impuls přišel na konci roku 2012 v tureckém Istanbulu. Zde se společně se svou tureckou přítelkyní Ece Ergüney rozhodli založit firmu Galavito s.r.o.

Začátky podnikání pozdržela autorova šestiměsíční studijní cesta do USA. Zmíněný čas však autor využil efektivně pro svůj výzkumný projekt a zároveň byl schopný doslova online založit společně se svou přítelkyní společnost s ručením omezeným. Společnost Galavito s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku dne 12. 6. 2013. Tou dobou Milan Hnátek pobýval v Louisville ve Spojených státech amerických a Ece Ergüney byla v Istanbulu v Turecku. Se založením rodinného podniku jim pomohla matka Milana Hnátková, Milena Hnátková, která v podniku figuruje také jako jednatelka společnosti a má na starosti vedení účetnictví a další administrativu. Milena Hnátková také oba společníky zastupuje při některých důležitých událostech. Jednou z takových byla například vyhlášení Grantového programu Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR 2013, kde společnost Galavito s.r.o. získalo třetí místo v Grantovém programu AMSP ČR a zvláštní cenu za nejnovativnější produkt. Společníci se však akce v listopadu 2013 nemohli účastnit, jelikož Milan Hnátek byl na odborné konferenci a v zahraničí prezentoval svůj příspěvek týkající se podnikatelského rodinného podnikání a podnikatelského myšlení. Toto je příkladem, že důležitým faktorem úspěšnosti podnikatele je rodinné prostředí, které je podnikání nakloněno a podporuje ho.

Oba životní partneři, se v polovině června 2013 stali i obchodními partnery a své plány směřovali k druhé polovině srpna 2013, kdy se po dlouhých 199 dní mohli znovu sejít a okamžitě začít realizovat svůj podnikatelský záměr. Více než půl rok od března 2013 se aktivně věnovali přípravě podnikatelského záměru, analýze trhu, zahrnující analýzu konkurence, potencionálních partnerů a zákazníků a vyjednávání s dodavatelem.

Krátce po setkání životních a obchodních partnerů v Praze se ukázalo, že z důvodu špatné komunikace s tureckým výrobcem a kvůli výrobkům, které neodpovídají přísným evropským normám, není možné realizovat dovoz infrazářičů. Po hledání jiných variant a výrobců se oba rozhodli, že nechtějí být pouhými živnostníky, jak o nich mluví Baťa, ale chtějí být podnikateli, kteří na trh přináší nové výrobky, nové služby a nové hodnoty. Proto se společně rozhodli začít s vývojem vlastního produktu. Díky jejich vytrvalosti a spolupráci s Inovacentrem ČVUT a podnikatelským inkubátorem InovaJET, se jim podařilo dokončit vývoj vlastního produktu a pro jeho uvedení na trh jim zbývají jen potřebné zkoušky a certifikace.

Podnikatelské inkubátory jsou v České republice poměrně novým fenoménem, který je ve vyspělých ekonomikách, jako jsou Spojené státy americké, Velká Británie a Německo, je mnohem více rozvinut. Podnikatelské inkubátory, které jsou někdy také nazývány start-up inkubátory se liší od technologických parků a výzkumných středisek, jelikož se spíše zaměřují na

vytvoření příhodného podnikatelského prostředí a zázemí pro začínající podnikatele nežli na samotný výzkum.

Podnikatelský inkubátor InovaJET funguje jako součást univerzitního centra Inovacentrum ČVUT, které v roce 2010 vzniklo sloučením Centra pro spolupráci s průmyslem Fakulty elektrotechnické a Technologického a inovačního centra ČVUT. Podnikatelský inkubátor ČVUT InovaJET je otevřen studentům nebo vědeckým pracovníkům, kteří chtějí začít s podnikáním. Firmy v InovaJET mohou po dobu 18 měsíců využívat zvýhodněného nájmu prostor, ale především se jim dostává individuální podpory profesionálních poradců a koučů, kteří je provedou úskalími daňových a právních předpisů a pomohou jim lépe organizovat čas, lépe se prezentovat, plánovat a podobně (ČVUT, 2014).

Jak ve své přednášce v rámci podnikatelské soutěže Smart Campus v Bratislavě uvedl Eurico Neves (2014), většinu toho, co se studenti na univerzitě naučí, je vlastně k ničemu. Pokud dle jeho slov například studijní obor trvá čtyři roky, co se studenti naučí v prvních dvou letech, je v praxi vlastně úplně nepoužitelné a neaktuální. Studenti po svém studiu později využijí pouze to, co se naučí v posledních dvou letech studia. Jeho slova přesně potvrzuje osobní zkušenost autora disertační práce, jelikož záhy po založení rodinného podniku se musel vyrovnat s mnohými podnikatelskými překážkami, na které ho sebelepší škola nemá šanci připravit. Toto je v přímém rozporu s tvrzením, že vzdělání je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu podnikatele. Je jasné, že v některých podnikatelských oborech hraje vzdělání větší roli a musí podnikání předcházet teoretické vzdělání, ale ve většině případů se však realita liší od čisté teoretické výuky.

Jak dále říkal Eurico Neves (2014), být studentem má jednu velkou výhodu. Krom daňové úlevy pro studenty do 26 let je to zejména dostatek času, který mohou v rámci studia věnovat mimoškolním aktivitám zahrnující studentské dobrovolnické organizace nebo právě podnikání. Toto by tedy mělo být vnímáno jako nedílná součást studia a vzdělávací instituce by měly aktivně podporovat zejména praktickou přípravu svých studentů. Autor disertační práce a v této případové studii také spoluzakladatel rodinného podniku partnerské formy řízení se během svého doktorského studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně od roku prosince 2010 do roku června 2012 zapojil do budování dobrovolnické studentské organizace Buddy Systém Zlín, jejímž cílem je starat se ve Zlíně a na univerzitě o příjíždějící zahraniční studenty. Z této jedinečné zkušenosti později autor disertační práce čerpal při budování svého rodinného podniku. Eurico Neves (2014) ve své přednášce zmínil důležitost zahraničních studijních a pracovních zkušeností. Jak bylo uvedeno výše, autor disertační práce má za sebou několik dlouhodobých výjezdů do zahraničí, které zužitkoval při psaní své disertační práce a ve svém

rodinném podnikání. Obchodní a životní partnerka Ece Ergüney, která pochází z Istanbulu a aktuálně žije v České republice, má za sebou také roční zahraniční studijní zkušenost, jelikož studovala magisterský obor mezinárodní obchod a marketing na Autonomous University of Barcelona ve španělské Barceloně.

Co se týče řízení společného podniku, odpovídá přesně zmíněné partnerské formě rodinného podniku, kde oba životní partneři jsou současně také obchodní partneři a všechna strategická obchodní rozhodnutí činí společně. Taktéž firemní kultura jejich podniku je vlastně průsečíkem jejich společných principů a hodnot. Jak bylo uvedeno v úvodu disertační práce, podnikatel by měl být brán zejména jako tvůrce hodnot a realizátor vizí. Již ze zmíněného vychází, že oba mladí podnikatelé měli přirozené ambice stát se podnikateli. Podnikatel také musí být schopný se vyrovnat s nepředvídatelnými okolnostmi na trhu a být schopen hledat nové příležitosti, kde ostatní vidí pouze překážky.

Nevýhodou malých partnerských rodinných podniků je, že se stírá rozdíl mezi pracovním a soukromým životem. Tento problém byl popsán v první případové studii. Je totiž velmi náročné oddělit tyto dva rozdílné světy a skloubit práci a soukromí. Z tohoto důvodu je například nezbytné, aby začínající podnikatelé měli vlastní pracovní prostor, kde se soustředí na práci. Mnoho mladých podnikatelů začíná pracovat z domova, jelikož tak chce ušetřit náklady.

Práce z domova je však někdy neefektivní a problematická. S tímto problémem začínajících podnikatelů například pomáhají zmíněné podnikatelské inkubátory, které nabízí mladým podnikatelům, jako je Milan Hnátek a Ece Ergüney, kancelářské prostory za zvýhodněnou cenu spolu s dalšími službami, jako je například mentoring a odborné semináře. Dalším nebezpečím pro partnerské rodinné podniky je fakt, že se neshody nebo rozdílné názory přesunou z pracovního života také do života soukromého. Z tohoto důvodu mají podnikatelé z této případové studie nepsané pravidlo, že o podnikání nemluví doma a snaží si vyhradit čas na společné partnerské aktivity.

Je obecně známo mnoho případů, že partnerský vztah skončí, když začne jeden z partnerů podnikat. Je to zejména z toho důvodu, že začátky podnikání jsou velmi časově náročné a po delší době přichází odloučení partnerů, jelikož ten nepodnikající partner není schopen docenit vysoké pracovní nasazení podnikajícího partnera a cítí se být odstrčen. V případě partnerského rodinného podniku oba společně pracují na společném podnikatelském záměru a velmi dobře vědí, jaké to oba stojí úsilí, a dokáží pochopit vysoké pracovní nasazení. Společný podnik Milan Hnátko a Ece Ergüney naopak spojuje a posiluje. Díky tomu, že spolu podnikají, mohli se například oba

partneři v Bratislavě účastnit finálového kola podnikatelské soutěže Smart Campus, kde soupeřili s dalšími 36 týmy z Německa, Slovenska, Rakouska, Itálie, Maďarska a České republiky.

V partnerském rodinném podniku je také velmi důležité nastavit vnitřní rozhodovací procesy a jasně definovat pracovní role a definovat pracovní odpovědnost a kompetence. V uvedeném příkladu společnosti Galavito s.r.o. oba partneři spolupracují na designu prototypu výrobku, dlouhodobých vizích a strategiích, ale díky rozdílné jazykové výbavě mají odděleny pracovní úkoly týkající se českého trhu a zahraničního.

Přirozeně se vyprofilovaly pracovní úkoly a zejména odpovědnost za jejich splnění, čímž si oba podnikatelé také rozdělili své pravomoci. V současné době je tedy Milan Hnátek odpovědný za výrobu produktu a komunikaci s českými dodavateli, přičemž Ece Ergüney se specializuje na komunikaci se zahraničními partnery, sestavuje finanční kalkulace, řídí finanční toky a má na starosti lidské zdroje.

Přestože se může komunikace mezi obchodními partnery odehrávat na velmi neformální rovině, je velmi důležité, aby věci týkající se podnikání byly nastaveny velmi formálně. Týká se to například společenské smlouvy mezi společníky, ale zejména operativních činností. Proto zde probíhají pravidelné formální schůzky za účelem stanovení dalších úkolů a hodnocení splnění dříve zadaných úkolů. Z některých obchodních schůzek jsou také pořizovány zápisy, tak, aby bylo možné později dohledat, jaký byl výsledek jednání atd. Oba partneři si také vyměňují informace ve sdílených dokumentech, aby bylo později jasné, co a jak bylo učiněno a z jakého to bylo důvodu. Každý společník by měl být nahraditelný a jeho nepřítomnost na pracovišti by neměla ohrozit chod podniku. Jak bylo uvedeno v předchozí případové studii, tento jednoduchý princip není všude dodržován a výpadek jediného člověka může znamenat neschopnost řízení celého rodinného podniku.

Zvratem ve fungování a řízení společnosti Galavito s.r.o. byl příchod dalších pracovníků. Konkrétně se jednalo o stážistu, který měl páru pomoci s tvorbou webových stránek. Bohužel tento stážista neplnil zadané úkoly a neztotožnil se s firemní kulturou společnosti Galavito s.r.o. Výsledkem bylo, že se stážista stal pro oba podnikatele přítěží a museli s ním řešit mnoho problémů, které vedly k tomu, že ve výsledku poklesl výkon a pracovní nasazení obou mladých podnikatelů. Tato neblahá zkušenost jen dokazuje, jak je důležité sestavování pracovních týmů a správný výběr zaměstnanců, jelikož v takto malém rodinném podniku, může jen jeden člověk podnik rozložit. V analogii s tím také může být uvažován příchod dalšího člena rodiny do rodinného podniku a jeho nevhodné chování vůči ostatním členům rodiny nebo dalším zaměstnancům podniku.

Druhá stážistka, která začala ve společnosti Galavito s.r.o. pracovat v druhé polovině září 2014, byla naopak neocenitelným přínosem pro společnost a velká pomoc pro oba podnikatele. Její pracovní nasazení a zejména pozitivní přístup vnesl do fungování společnosti svěží vítr a jen dokazuje, jak je velmi důležité zejména v malých podnicích zaměstnávat kompetentní lidi a jak jejich výkon ovlivňuje prosperitu celého podniku. Podnikatel sám nemusí být odborníkem na všechny aktivity a procesy, ale musí umět delegovat své kompetence na odborné zaměstnance nebo externí experty. Zejména v malém podniku přijde podnikatel do styku se všemi druhy pracovních činností, ale měl by také umět najít správně odborníky na činnosti, kterým sám do hloubky nerozumí a není v nich expert. V případě společnosti Galavito s.r.o. podnikatelé spolupracují s externími odborníky na design, výrobu produktu, jeho elektrické zapojení a také certifikaci.

Jak již bylo řečeno, případové studie jsou regulérním nástrojem vědeckého výzkumu a zejména v problematice rodinného podnikání mají svůj nezastupitelný význam. Je velice důležité, aby z konkrétních případových studií vznikly konkrétní poznatky a doporučení, které později pomohou dalším rodinným podnikům. Fakticky se tak bude jednat o přetvoření znalost tacitních na znalosti implicitní a explicitní, které bude možné za pomoci odborníků předávat dál, a budou mít obrovský přínos pro zkoumanou vědní disciplínu. Příklady rodinných podniků bychom neměli hledat pouze v České republice, ale úkolem vědců je přinášet i poznatky ze zahraničí a implementovat je na domácí rodinné podniky, protože pouze díky externím poznatkům se mohou naše znalosti o rodinném podnikání a řízení nástupnictví obohacovat. Příkladem takové případové studie ze zahraničí je pak studie v následující kapitole.

4.4.4 Turecký rodinný podnik a úspěšné zapojení další generace

Další případovou studii, kterou v rámci svého výzkumu zpracoval autor disertační práce, popisuje fungování vybraného tureckého rodinného podniku, kde společně pracují dcera a otec zakladatel. Tato případová studie byla zpracována na základě řízeného rozhovoru s Pelin Karadeniz, dcerou majitele podniku, a tato případová studie je postavena na primárních datech.

Srovnání českého a tureckého přístupu k rodinnému podnikání bylo vybráno pro případovou studii záměrně, aby bylo možné sledovat výrazné rozdíly, které by nebyly při srovnání dvou kulturně si blízkých zemí tak patrné. Kdyby v případové studii byly použity příklady z kulturně podobných zemí, jako je například Slovensko, Polsko nebo Německo, nepřineslo by to tak zajímavé a originální výsledky. Naopak příklad z jiného kulturního prostředí ukazuje českým rodinným podnikům nové pohledy na jejich podnikání a hlavně představuje i nové přístupy, které je mohou obohatit. Proto tato případová studie přináší do České republiky unikátní znalosti

o rodinných podnicích ze země, která je pro mnohé stále exotickou destinací. Pro autora disertační práce je však Turecko velmi blízká země, jelikož ji mnohokrát navštívil a skoro rok a půl tam studoval a pracoval. Autor disertační práce má k Turecku a turecké kultuře velmi blízko také díky své turecké přítelkyni, se kterou společně podniká. Aby i čtenář, pro kterého je Turecko velice vzdálenou destinací, správně pochopil uvedený příklad, je nutné znalosti uvést do historického a kulturního kontextu.

Výsledky výzkumu díky společnému politickému a ekonomickému vývoji bude možné aplikovat nejen v České republice, ale mohou být rozšířeny také na okolní státy, jako je například Slovensko, Polsko a Maďarsko, tedy takzvanou Visegrádskou čtyřku.

Historický a kulturní kontext

Osmanská říše, předchůdce dnešní Turecké republiky, měla vliv na středověký kulturní a ekonomický vývoj Evropy a samotného území dnešního českého státu. Od bitvy u Moháče r. 1526 do podepsání Karlovického míru r. 1699 velkou část Uherska okupovala vojska Osmanské říše. Do 16. století měli obyvatelé českých zemí o Turcích až na výjimky jen kusé informace, většinou navíc zprostředkované německy a latinsky psanými texty či překlady. V důsledku válek a s nimi spojené nábožensko-vojenské propagandy vstoupili Turci do povědomí obyvatelů českých zemí spíše jako destruktivní síla, jako barbarské východní hordy snažící se zničit křesťanské země a poměrně snadno se uchytily i stereotypy mívající na islámské vyznání a pohanské praktiky (Kreiser, Neumann, Kučera, 2010). Bohužel i dnes je v České republice Turecko mylně vnímáno jako striktně muslimská země a mnohými z neznalosti srovnáváno s arabskými zeměmi.

Přestože se to tak dnes již nemusí na první pohled zdát, vliv Turků a jejich kultury na české země je zřejmý. Již ve staré hovorové češtině se používalo přirovnání: „je hlučný jako turecká muzika“, nebo „nechod' na špačky s tureckou muzikou“. Do češtiny také proniklo slovo čaj, které se svou výslovností vůbec neliší od tureckého „çay“. V češtině se také užívá pejorativně zabarvené rčení „turecké hospodářství“, které se používá jako výraz zmatku a popletené ekonomiky. Toto označení dnes však rozhodně neodpovídá realitě. Soudobé Turecko s velmi mladou populací je rychle se rozvíjející zemí, o jejíž trh s více než 75 miliony spotřebiteli se ucházejí exportéři z celého světa. Turecko se v poslední dekádě pyšní jedním z nejrychlejších ekonomických růstů na světě. Ekonomická síla Turecka a důležitost pro český zahraniční obchod byly prezentovány například na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně, který se konal na podzim roku 2013, jehož bylo Turecko partnerskou zemí.

Turecko je velice kulturně zajímavá země, v jejíž společnosti se mísí hodnoty z evropské kultury s hodnotami pocházející z blízkého východu a islámského náboženství. Turecko je parlamentní demokracií se sekulárním systémem, kde by státní moc a státní instituce měly být nezávislé na náboženském uvažování a náboženství. Toto však už pomalu přestává platit. Je tomu tak z důvodu autoritářských zásahů bývalého premiéra Recep Tayyip Erdoğana a současného přímo zvoleného prezidenta, který má v tureckém parlamentu se svou AK Parti většinu a snaží se oslabit odkaz prvního tureckého prezidenta Mustafi Kemala Atatürka a naopak posílit náboženskou moc. Turecko v poslední době po ekonomické stránce velice ohrožuje neklid, který je ve společnosti cítit a v plné síle se projevil na konci května 2013, kdy tisíce občanů protestovaly v ulicích proti současné vládě. Drobná rozmrška o park Gezi v centru Istanbulu tak propukla v celonárodní protest. Negativní vliv na ekonomiku Turecka měl také nedávný korupční skandál, který v závěru roku 2013 zasáhl špičky turecké politiky a výrazně oslabil tureckou liru. Neklid je v turecké společnosti stále cítit a uklidnění situace nepomáhají ani další kroky premiéra, mezi které například patří omezení prodeje a propagace alkoholu, nebo schválená cenzura internetu. Co se týče korupčních skandálů a zvrátů na politické scéně, Česká republika za Tureckem bohužel nezaostává, když ekonomické jistotě nepřidává ani časté střídání českých premiérů a ministrů.

Turecko je od pradávna nazýváno mostem mezi Evropou a Asií. Není to jen proto, že samotný Istanbul, turecké největší město a ekonomické centrum, je rozděleno Bosporským průlivem a leží tak na dvou kontinentech, ale také tím, že v turecké kultuře se mísí hodnoty a tradice z obou světů. Turecko má také velice složitou strategickou geografickou polohu. Sousedí totiž se zeměmi, které svou politickou nestabilitou a nevypočitatelným vývojem plní světová média. Nejvýraznějším sousedem v tomto ohledu je Sýrie, kde probíhá občanská válka. Předtím média přinášela zprávy o situaci v Iráku nebo Gruzii. Jistá také není ani situace v sousedním Íránu. Turecko přitom přímo hraničí se členy Evropské unie, kterými jsou Bulharsko nebo přes moře Řecko.

V roce 1987 Turecko oficiálně požádalo o vstup do Evropského společenství a v roce 1997 jej Evropská unie shledala způsobilým, avšak bez statusu kandidátské země, který Turecko získalo až v roce 1999. Nadále jsou však přístupová jednání a úplná integrace do Evropské unie blokovány vyjednáváním v několika kapitolách. Vstup do Evropské unie také blokuje Kypr, který vede spor s Tureckem o severní část ostrova. Tyto konflikty jsou však spíše v rovině mediální a v rovině ekonomické je Turecko a Evropská unie dávno propojeny, což také dokazuje celní unie, která platí již od roku 1996. Obrat česko-tureckého mezinárodního obchodu roste a podle dostupných údajů (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2013) v roce 2008

činil obrat 30,10 mld. Kč, 30,16 mld. Kč v roce 2009, 38,37 mld. Kč v roce 2010, 46,89 mld. Kč v roce 2011 a v roce 2012 rekordních 54,91 mld. Kč. Saldo je od roku 2009 pozitivní a v roce 2013 činilo 11,78 mld. Kč ve prospěch České republiky.

Náboženství

Nesporný vliv na kulturu a vytváření celospolečenských hodnot má náboženství. Z tohoto ohledu se české a turecké prostředí diametrálně liší. Česká republika je tradičně založena na křesťanské kultuře, oproti tomu v Turecku dominuje muslimská kultura. Dle statistik The World Factbook (CIA, 2013) jsou Češi velice ateistickým národem, jelikož 59 % české populace je bez vyznání a 8,8 % populace své náboženství nspecifikovalo a zhruba jen necelá jedna třetina (26,8 %) obyvatel se hlásí k římskokatolickému vyznání a 2,1 % k protestanství, 3,3 % populace vyznává jiné náboženství. V Turecku podle těchto (CIA, 2013) statistik tvoří 99,8 % populace muslimové (80 % sunité) a jen 0,2 % ostatní náboženství. K tureckým statistikám je však také třeba dodat, že čísla o počtu muslimů v Turecku neodpovídají zcela realitě, jelikož náboženství je automaticky do tureckého občanského průkazu zapisováno dle vyznání otce a nemusí tak odpovídat individuálnímu smýšlení jedince.

Důležitost rodiny a její postavení ve společnosti

Turecká společnost se vyznačuje silnými závazky vůči rodině, vědomím silných osobních zásad a úctě ke starší generaci. Tyto závazky znamenají, že jsou Turci silně zavázáni svým rodičům a k rodině, ze které pocházejí. V turecké společnosti je rodina vždy na prvním místě. Bohužel se však někdy stává, že se děti například nemohou věnovat studiu, protože jsou nuceni odpovědností a závazkem pracovat v rodinném podniku. Úcta ke starším patří k silným zásadám, která se například v turecké společnosti projevuje tím, že vnoučata zdraví své prarodiče polibkem na ruku, kterou si pak přiloží na čelo jako výraz úcty a pokory. Odkaz předků současné generaci je velmi silný a práce v rodinném podniku je vnímána jako poslání a pokračování toho, čemu dala základ předcházející generace.

Důležitost a postavení rodiny v turecké kolektivistické společnosti dokazuje složitost terminologie označující rodinné vztahy a vazby. V porovnání s tureckým názvoslovím popisujícím rodinné vztahy a jednotlivé příslušníky rodiny se česká rodina jeví velice ploše. Čeština si v porovnání s turečtinou vystačí s méně termíny označujícími rodinné a příbuzenské vztahy. Prvním příkladem je „dědeček“ a „babička“ označující v češtině prarodiče ze strany otce, stejně tak i matky. V turečtině se však odlišuje „babaanne“ a „anneanne“, což znamená matka otce a matka matky, tedy babičku ze strany otce a babičku ze strany matky. Turečtina má další speciální termín „hala“ pro sestru otce a „teyze“ pro sestru matky. Čeština používá

pouze jeden termín „teta“ pro obě sestry rodičů a navíc tento termín se dá v češtině také použít pro jakoukoliv blízkou přítelkyni nebo známou rodiny. Podobná situace je také v případě bratra otce, který je v turečtině „amca“, a bratr matky je nazýván „dayı“. Čeština v tomto příbuzenském vztahu používá pouze univerzální slovo „strýc“. Nejzajímavější situace nastává s pojmenováním sourozenců předmětné osoby, kde turečtina speciálním termínem „ağabey“ označuje staršího bratra, který se v hovorové turečtině zkracuje na „abi“. Slovo „abla“ je označení pro starší sestru. Každý starší muž je v běžné turečtině osloven „abi“. Pro ostatní mladší sourozence se používá jednotný termín „kardeş“, který může být doplněn upřesněním pohlaví, tedy „erkek kardeş“ pro mladšího bratra a „kız kardeş“ pro mladší sestru. Při běžném hovoru se i cizí muži častují oslovením „kardeşim“, což znamená „můj bratře“. To podtrhuje turecký cit pro sounáležitost a pospolitost. Tím, že turečtina má speciální termín pro staršího bratra, naznačuje důležitost dříve narozeného. V turecké mentalitě tak přetrvává snaha upínat se k nejstaršímu jako pokračovateli rodu, potažmo podnikání.

Stará čeština však také znala další pojmenování členů rodiny. Například „stryna“ pro ženu otcova bratra, což je dnes teta, „ujec“ byl matčin bratr a „ujčina“ byla žena matčina bratra. Mezi nejzajímavější názvy pak dále patří „ujčen“, tedy syn matčina bratra a „ujčena“, dcera matčina bratra. Dnešní čeština však tato pojmenování rodinných příslušníků vůbec nepoužívá, ale v turečtině se se zmíněnými pojmenováními setkáte běžně.

Případová studie tureckého rodinného podniku

Zkoumaný turecký rodinný podnik byl založen v roce 1982 panem Omer Karadeniz společně s jeho bratry a otcem. Počátky podnikání v plastikářském odvětví se však datují již od šedesátých let minulého století. Otec pana Omera Karadeniz však brzo po založení společnosti METE Plastic zemřel. Pan Omer Karadeniz poté v podnikání pokračoval spolu se svými bratry, se kterými se však neshodl na vedení podniku, spor vyvrcholil jejich odchodem z podniku. Výsledkem bylo, že všichni sourozenci spolu od té doby nekomunikují. Od té doby do současnosti vede podnik pouze pan Omer Karadeniz.

Název podniku METE Plastic vychází ze jména hunského vojevůdce a vládce a má symbolizovat velikost. Značka Prima, pod kterou rodinný podnik své výrobky vyrábí, naopak čerpá z italštiny a znamená, že podnik chce být prvním ve svém oboru a lídrem inovací.

Sortiment výrobků společnosti METE Plastic se vyvíjel a rozšiřoval postupně. Společnost začala s výrobou plastových trubek, později se zaměřila na plastové výrobky pro domácnosti a rozšířila výrobu také o výrobu plastového nábytku a sedaček pro stadiony. Rozhodnutí zaměřit se také na

výrobu plastového nábytku bylo učiněno na základě průzkumu trhu a hledání nových tržních příležitostí.

Mezi klíčové momenty ve vývoji rodinného podniku patřila zejména spolupráce s řetězcem rychlého občerstvení, jelikož jim podnik začal dodávat tácky, táčky a plastové nádoby, kterými již předtím zásobovala domácnosti. Hnací silou společnosti METE Plastic jsou inovace a vyhledávání nových obchodních příležitostí. To je také důvod, proč se později společnost zaměřila na výrobu plastových sedaček pro sportovní stadiony. Mezi její zákazníky patří turecké i zahraniční sportovní oddíly, kluby a rekreační centra. Nové nápady a inovace jsou v podniku aktivně podporovány a každá nová myšlenka je zvážena a je jí dána příležitost se rozvinout.

Společnost METE Plastic má v současné době zhruba 100 zaměstnanců a 15 oddělení, mezi které například patří výroba, marketing, domácí a zahraniční prodej, personální oddělení, finanční a účetní oddělení spolu s výzkumem a vývojem, samostatné oddělení má také doprava, sklad a management. Za celé oddělení vždy zodpovídá určený manažer, který pravidelně reportuje výkonnému řediteli celého podniku a valné hromadě.

Pan Omer Karadeniz od počátku svého podnikání budoval svůj podnik jako rodinný podnik, jelikož věřil v sílu rodiny, vzájemnou spolupráci a důvěru. Dalším důvodem, proč pan Omer Karadeniz usiloval o vytvoření rodinného podniku je fakt, že chtěl, aby se podnik stal chloubou rodiny a také ji finančně zabezpečil.

V současné době z jedné rodiny v podniku pracuje otec Omer Karadeniz spolu se svou dcerou Pelin Karadeniz, která pracuje v oddělení zahraničního obchodu na pozici „export representative“ a je podřízená manažerovi oddělení. Takovéto rozdělení pozic v rodinném podniku není ničím výjimečným, ba naopak je velice běžné, že se druhá podnikatelská generace zaměřuje na expanzi podniku do zahraničí. Je to pravděpodobně dáno mnohem lepší jazykovou výbavou mladé generace a také možnosti cestování a získání znalostí na zahraničních studiích. K otázce vlastnických podílů a jejich struktuře se rodinný podnik nevyjádřil. Komunikace mezi členy rodiny je velmi otevřená a oba jsou otevřeni novým myšlenkám a nápadům. Komunikace mezi otcem podnikatelem a dcerou je velmi přátelská také mimo prostředí rodinného podniku a oba si užívají společně strávený čas.

Rodinný podnik má již od počátku strategický plán, který byl sestaven managementem společnosti. Každá pracovní pozice je jasně definovaná a má určené pracovní úkoly spolu s přidělenou odpovědností. Co se týče členů rodiny, každému by mělo být umožněno se v rodinném podniku zapojit a to i bez potřebné praxe, jelikož pan Omer Karadeniz věří, že každý člen rodiny by měl dostat svoji šanci a že zkušenosti přijdou s časem stráveným na

pracovní pozici. Nejdůležitější pro něj je, zda člen rodiny má zájem o práci a odpovídá také jeho zájmu a schopnostem. Jinak je k nim přistupováno jako ke všem zaměstnancům a jsou hodnoceni podle aktuálního výkonu.

Co se týče plánu předání podniku na další generaci, tak generační obměna je již fakticky v běhu a započala vzděláním a tréninkem dcery podnikatele Pelin Karadeniz. Podnikatel již také na budoucí roli připravuje mladší bratry dcery, kteří se v podniku sice ještě neangažují, ale zvolili si své vzdělání tak, aby mohli být do budoucna podniku užiteční. Tato volba však byla plně v jejich režii a jejich budoucí zapojení v podniku záleží na výběru oblasti jejich zájmů. Stejně tak jako dcera i oni by měli začít nejdříve na té nejnižší pozici a postupně se vypracovávat nahoru. Rodinný podnik nevyužívá služeb externích konzultantů specializovaných pouze na problematiku rodinných podniků, plánování nástupnictví a generační obměny, ale spíše se spoléhá na rady firemních právníků, kteří v budoucnu budou řešit i problematiku předávání vlastnictví podniku a vypořádání se s dalšími členy rodiny.

V souvislosti se zabezpečením zakladatele rodinného podniku existuje plán, jak ho zabezpečit na klidné stáří, ale zatím není vyřešeno předání vlastnictví podniku, jelikož se předpokládá, že po odchodu z denního řízení společnosti bude nadále pan Omer Karadeniz k dispozici jako poradní člen představenstva. Také není zcela vyjasněna možnost odprodeje části nebo celého podniku mimo rodinu Karadeniz. Aktuálně to není na pořadu dne, ale pokud by to bylo nutné, nebo to významně pomohlo společnosti, je rodina připravena tuto možnost konzultovat se svými právníky.

Slečna Pelin Karadeniz je nejvíce hrdá na systém, který v rodinném podniku zavedl její otec a umožňuje každému se prosadit, je motivující a podporuje inovativní myšlenky. Tento systém de facto tvoří firemní kulturu a atmosféru v podniku.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že mnozí Češi mají o Turecku mylné představy plynoucí z jejich nevědomosti, nepochopení historických událostí. Přesto je Turecko velmi ekonomicky silná země a potencionální obchodní partner pro české podniky. Turecko leží geograficky a kulturně mezi Evropu a Asií, což nijak neulehčuje již tak složitou politickou situaci, ale zároveň přináší nové příležitosti. Na základě vzájemné interakce se ukazuje, že znalosti získané pozorováním tureckých rodinných podniků je možné přenést do České republiky a aplikovat.

Napomoci vzájemné komunikaci mezi Českou republikou a Tureckem má také česko-turecký projekt ČeskoTurecko v české jazykové mutaci a ÇekTürk v turecké jazykové mutaci, který byl založen autorem disertační práce Milanem Hnátkem a jeho tureckou partnerkou Ece Ergüney. Tento ambiciózní projekt si klade za cíl propojovat české a turecké podnikatele

a pomáhat jim ve vzájemné komunikaci. Česká republika má například oproti Německu nevýhodu, že v České republice je velice obtížné najít profesionála, který by hovořil plynule česky a turecky, a proto je většinou komunikačním jazykem angličtina, což má své neblahé následky a komplikuje obchodní vyjednávání.

V České republice se také začínají ozývat nepodložené antimuslimské hlasy vedoucí k umělému vyvolávání strachu a obav z islamizace. Tyto populistické výroky využívají výrazných zkratek a zjednodušení, čímž se zvyšuje jejich nebezpečnost, jelikož jsou snadno přijímány davem a většinovou společností. Češi by se přitom od Turků mohli mnohé přiučit. Mezi oblastmi spolupráce by tak mohla například patřit výměna poznatků v oblasti rodiny a rodinného podnikání.

Pro Turky je rodina velmi důležitá součást společnosti a má své výsadní postavení. Podnikání společně s rodinou je v Turecku bráno jako výhoda, přesto některým tureckým rodinným podnikům nevyhnu problémy, které mají všechny rodinné podniky společné. V případové studii se na konkrétním příkladu ukazuje složitost společného podnikání sourozenců. Tyto problémy mohou vyústit ve velmi nepříjemnou situaci, kdy spor o podnik přeroste do takové míry, že bratři spolu přestanou komunikovat a podnikání je rozdělit. Jinak je turecká kultura velmi kolektivistická a jednotliví členové rodiny drží při sobě. Rodinné podnikání je obecně v Turecku bráno jako chlouba rodiny a příležitost jejich členů se v budoucnu uplatnit. Rodinný podnik je budován s dlouhodobou vizí a také komunikace mezi podnikatelem a jeho nástupcem je vedena dlouhodobě a podnik a nástupce jsou na tuto změnu dlouhodobě připravováni. Jakým způsobem obecně teoreticky funguje tato komunikace mezi podnikatelem a jeho nástupcem je popsáno v následující kapitole.

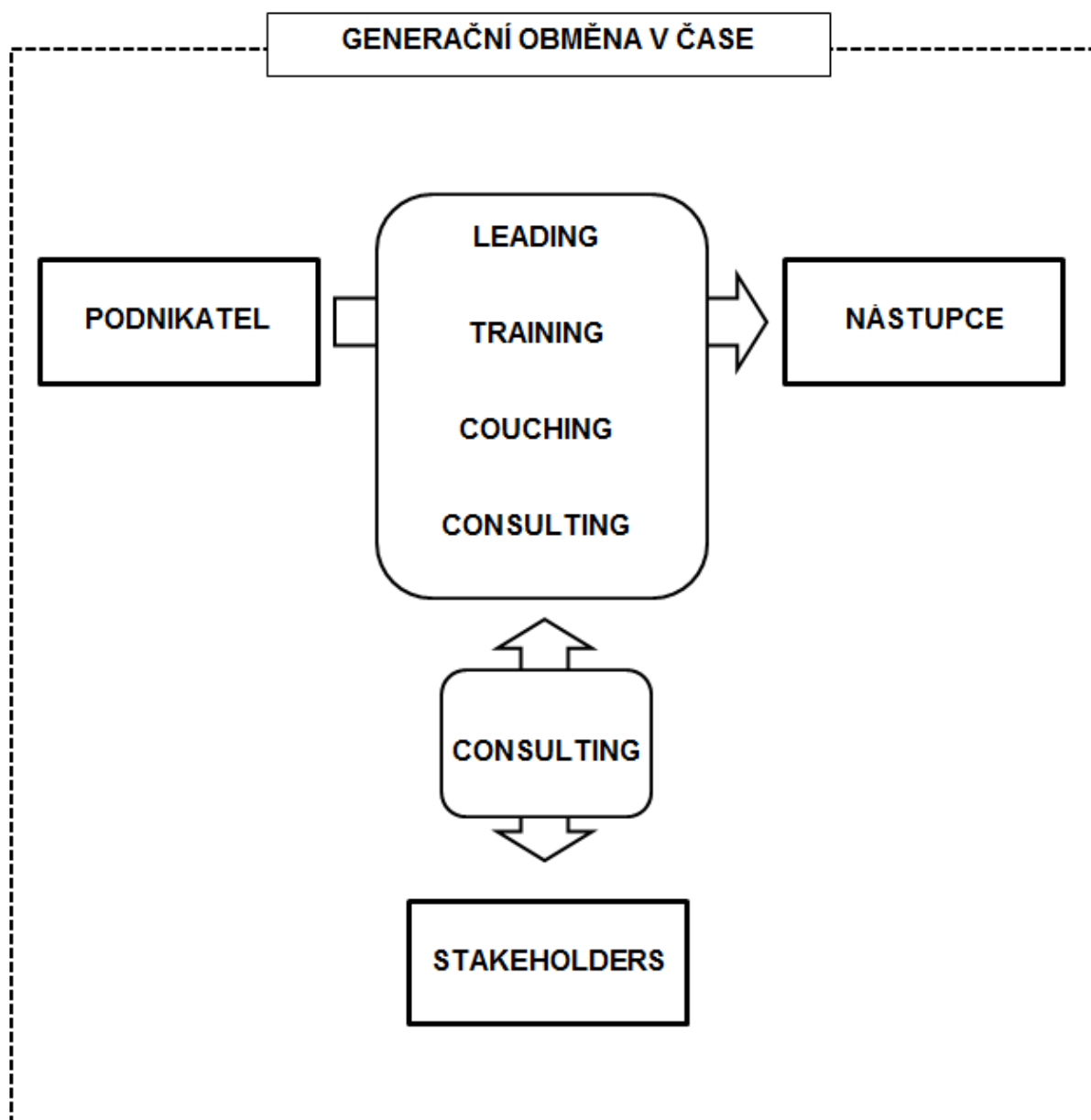
4.5 Komunikace mezi podnikatelem a jeho nástupcem

Jedním z hlavních výstupů a přínosů disertační práce je model zachycující komunikaci mezi současným podnikatelem a jeho nástupcem v rodinném podniku. Model nabízí ucelený pohled na tento velmi komplexní problém a zachycuje komunikaci mezi podnikatelem a jeho nástupcem.

Tento model byl také spoluvytvářen na základě cenných rad a životních zkušeností doc. Ing. Františka Liptáka, DrSc., autorova školitele, za což mu také patří velký autorův dík a část spoluautorství. Model byl poprvé představen na odborné mezinárodní konferenci European Conference on Management Leadership and Governance v článku s názvem „*Theoretical Model of Communication Approaches in Family-Owned Businesses During Generational Transition*“, který je také indexován databází Web of Knowledge a od té doby prošel revizí a byl konzultován s odborníky na rodinné podnikání.

Model komunikace (Hnátek, 2012c) předpokládá, že podnikatel takovýmto způsobem komunikuje se svým nástupcem, pokud předpokládá, že právě on je nejvhodnější kandidát a oba se shodli na tom, že vedoucí roli v rodinném podniku jednou tento nástupce převezme. Znamená to tedy, že již započala generační obměna v rodinném podniku. Model nezachycuje výběr potenciálního kandidáta, ale už komunikaci s tímto budoucím nástupcem. Tento nástupce by měl být v nejlepším případě z rodiny podnikatele. V praxi se však vyskytují i výjimky, a pokud se v rodině nenajde vhodný kandidát, je možné podobným způsobem komunikovat i s externě najatým manažerem. Nástupce z rodiny nemusí být nutně syn nebo dcera podnikatele, ale jak bylo ukázáno v případových studiích, možným nejvhodnějším nástupcem může být také podnikatelům zeť nebo snacha.

Generační obměna není jednorázový akt, ale naopak zahrnuje sled po sobě jdoucích kroků, který vychází ze strategického plánu nebo plánu nástupnictví. Tento plán by měl být jasně definován a všem předem známý a jasný. Ne každý však musí s plánem souhlasit a to zejména v případě, pokud syn nebo dcera žili v představě, že rodinný podnik bude jednou jejich, a najednou by měl být do „hlavní role“ dosazen někdo, kdo se do rodiny například přičlenil. Tento fakt vystavuje všechny účastněné nesmírnému tlaku a je nutné, aby zde byly všechny třecí plochy dobře „promazány“ a aby to mezi jednotlivými členy „neskřípalo“. Emocím mohou také snadno propadnout podnikatelé, kteří svou firmu budovali „pro syna“, přestože o kariéru v podniku zjevně syn nestojí, hodlají mu ji předat. Jak již bylo řečeno výše, uvedený model pracuje se situací, kdy oba, jak podnikatel, tak jeho nástupce, souhlasili s postupným předáním kompetencí a podniku, přičemž bodem zájmu modelu je jejich vzájemná komunikace a také komunikace s okolím.



Obrázek 8: Model komunikace mezi podnikatelem a jeho nástupcem během generační obměny (zdroj: Hnátek, 2012c)

Uvedený model (Hnátek, 2012c) zahrnuje současného podnikatele v rodinném podniku, jeho nástupce a stakeholders, tedy kteří zahrnují zaměstnance, dodavatele, odběratele a další. Model (Hnátek, 2012c) ukazuje, jak probíhá komunikace směrem od podnikatele k jeho nástupci. Zahrnuje „*leading*“, což v přeneseném smyslu znamená, že podnikatel svým chováním dává svému nástupci jistý vzor a také ho určitým způsobem vede. Toto také zahrnuje etické normy, kterými se podnikatel řídí a jakou vytváří atmosféru v podniku. Druhý způsob komunikace, který následuje po „*leading*“, je „*training*“, což znamená, že podnikatel nejen dává nástupci určité signály, ale cílevědomě nástupce vychovává. Příklad, jakým podnikatel vychovává svého

nástupce, může být výchova Tomíka, syna Tomáše Bati, nejslavnějšího zlínského podnikatele.

Dle slov Cekoty (2004, s. 202) je informací o tom, jak Tomáš Baťa vychovával svého nástupce poskrovnu, ale přece jen lze dovodit, že hlavním cílem výchovy jeho syna bylo úsilí probouzet v něm smysl pro podnikavost a odpovědnost s vědomím povinnosti dodržet dané slovo. Vlivem této výchovy tak syn vyrůstal rychle v praktického podnikatele, který podle otcova přesvědčení byl schopen zajistit budoucnost Baťova podnikání. (Cekota, 2004, s. 204). Jak dále říká Cekota (2004, s. 203) hlavní zkouškou této metody bylo, když Tomáš Baťa rozhodl, že jeho jedenáctiletý syn odjede do soukromé školy v Anglii, aby se naučil jazyku a umění postarat se sám o sebe v cizím prostředí a bez pomoci přátel a rodičů. Jakmile Tomáš Baťa pro syna vybral vhodnou školu, všechny přípravy k cestě dělali spolu. Účelem této přípravy bylo naučit chlapce jak vypracovat plán zpáteční cesty domů sám.

Po „*training*“ následuje „*couching*“, čímž je myšlen nácvik doprovázený odbornou konzultací a odborným vedením. I tento styl komunikace můžeme najít u Tomáše Bati. Podnikatel kouč se snaží společně s nástupcem hledat nová řešení. Oba pracují společně, ale kouč je pouhým průvodcem.

Jak uvádí Cekota (2004, s. 204), později výchovný proces nástupce pokračoval úzkou spoluprací, při níž otec informoval syna o výsledcích svého pozorování a studií na cestách a žádal po něm, aby zpracoval návrhy, co a jak z nich upotřebit v podniku. Mezi těmito informacemi byly záznamy o návštěvě Fordových továren v Detroitu, jež otec doplňoval při rozhovorech náčrtky plynulého procesu výroby. Povinností syna bylo nejen pročíst otcovy informace, ale také promyslet je kriticky a přijít s návrhem, co z nich použít ve výrobě obuvi. Jak dále uvádí Cekota (2004, s. 204), postupně Tomáš Baťa bral syna sebou na obchodní cesty do Švýcar, Itálie, Francie, Německa, Holandska a Švédska a svěřoval mu určité úkoly týkající se plánování cesty, přípravy vzorků, kalkulací cen. Jeho povinností bylo sledovat reakci zákazníků při jednáních o objednávkách a utvářet si vlastní názor na osobnosti, rozhodující o obchodu. Během těchto cest Tomáš Baťa jednal se synem stejně jako s dospělými, od syna vždy očekával více, ukládal mu více a říkal mu více.

Tento styl komunikace přechází do poslední fáze, která je označována jako „*consulting*“, tedy konzultace a poradní činnost, přičemž nástupce vykonává úkoly samostatně a v konečném důsledku může už podnik v podstatě samostatně vést, ale některé kroky jsou konzultovány s předchozím podnikatelem. Tento styl komunikace můžeme vysledovat v případové studii týkající se tureckého rodinného podniku, kde je plánováno, že otec po odchodu z vedení rodinného podniku bude nadále působit jako poradní člen představenstva. Tento „*consulting*“ však také probíhá směrem ke

stakeholders, mezi které patří zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé, a další. Tím, že Tomáš Baťa brávil svého syna do Švýcar, Itálie, Francie a dalších zemí, dával jasně najevo svým obchodním partnerům svůj plán, kdo ho v podnikatelské roli dříve nebo později nahradí. Jak bylo uvedeno, Tomáš Baťa od svého syna v porovnání s ostatními zaměstnanci očekával lepší výkon.

Zaměstnanci jsou nejdůležitější skupinou stakeholders, neboť jsou jakými si prvními zákazníky společnosti a tvoří podnik jako takový. Budoucí nástupce musí prokázat dostatek umu a kompetencí, aby v podniku nastolil nový řád a směřování. Zaměstnanci v rodinném podniku musí budoucího lídra přijmout za svého a vnímat ho jako nejlepší řešení. Vždy zde budou pochyby, že nástupce získal svou pozici jen proto, že je to „synáček“ nebo „dcerka“ majitele, ale úkolem vzájemné komunikace je obrousit tyto hrany a nástupce musí svou zdatnost prokázat svými činy. To, že si svou pozici nástupce opravdu zaslouží, ukazuje již během přípravy jeho předchůdce způsobem komunikace s ostatními ve zmíněném modelu. Každá pracovní pozice ve firmě musí být jasně definovaná a musí jí být přiřazena určitá pracovní náplň, kompetence a pravomoci. To stejně se týká i pozice budoucího nástupce, aby se předešlo případným budoucím problémům.

Tento teoretický model komunikace je tedy jakýmsi shrnutím celého studia komunikace v rodinném podniku a vychází z hlubokých znalostí, které byly získány během výzkumné práce. V praxi však také mohou nastat určité bariéry komunikace, které mohou negativně ovlivnit proces plánování nástupnictví a zejména pak vícegenerační fungování rodinného podniku.

Mezi tyto bariéry komunikace tak mohou patřit zejména nejasně stanovené cíle a kontrola výsledků plánování nástupnictví. Dále pak neschopnost podnikatele správně komunikovat se svým nástupcem a být mu příkladem a vzorem. Dalším problémem může být snaha podnikatelova nástupce se vyhnout povinnostem v rodinném podniku a obejít úkoly nebo výzvy, před které jej podnikatel staví. Mezi další bariéry v komunikaci mezi podnikatelem a jeho nástupcem také může být přílišný respekt a obava z otevřené komunikace směrem od nástupce ke svému předchůdci. V nepolehčí řadě je další bariérou v komunikaci to, že starší podnikatel nebere svého následníka, jako sobě rovného a nepřijímá zejména novátorské názory a připomínky budoucího lídra rodinného podniku.

Bariéry v komunikaci mezi současným podnikatelem a jeho nástupcem	Nejasně stanovené cíle plánování nástupnictví
	Neschopnost podnikatele být vzorem a správně komunikovat
	Snaha nástupce se vyhnout povinnostem
	Nerovné postavení a oba z otevřené komunikace

Obrázek 9: Bariéry v komunikaci mezi současným podnikatelem a jeho nástupcem (zdroj: vlastní zpracování)

Úkolem odborníků na rodinné podnikání je odstraňovat tyto bariéry v komunikaci a přispívat k takové komunikaci, která vede k efektivnímu a úspěšnému plánování nástupnictví a vícegeneračnímu vývoji rodinných podniků v České republice, a ve světě.

4.6 Doporučení vedoucí k úspěšnému zvládnutí nástupnictví

Jak již bylo několikrát zmíněno, plánování nástupnictví a generační obměna v rodinném podniku je dlouhodobý proces a je potřeba s ním začít včas. Je důležité, aby si podnikatelé přes všechno operativní řízení našli čas a zamysleli se nad budoucností rodinného podniku. Pro mnohé je velmi obtížné si připustit, že dříve nebo později budou muset řízení podniku předat někomu jinému, a proto toto rozhodnutím odkládají nebo se diskuzi na toto téma doslova vyhýbají. V procesu generační obměny je velice důležitá otevřená komunikace se všemi zúčastněnými a návrh konkrétních možností řešení. Podnikatel stojí před volbou, zda začne s plánováním nástupnictví a výběrem nástupce z rodiny, najme externího manažera nebo radši bude přikročeno k prodeji podniku. Tomuto rozhodnutí předchází výběr možností a hledání vhodného nástupce.

Podnikatel může například zvažovat variantu předání řízení externímu najatému manažerovi a zajistit rodinu jiným způsobem. Pro mnohé vyzrálé manažery zvyklé jen na práci v korporátní sféře, totiž prostředí malé firmy, kde převažuje operativní rozhodování, je zajímavou příležitostí, jak se prosadit a uspokojit svou potřebu řízení. Předáním podniku do rukou najatých manažerů však vyžaduje, aby byla správně provedena komunikace se všemi zájmovými skupinami důležitými pro podnik a aby nový manažer respektoval zavedenou podnikovou kulturu, kterou spoluvytvořil zakladatel rodinného podniku.

Pokud se podnikatel rozhodne, že svůj rodinný podnik odprodá, je nutné, aby si stanovil, za jak dlouho to bude a za jakých podmínek. Rodinný podnik, který byl po dlouhou dobu nějakým způsobem řízen a zakladatel v něm vytvořil určitou podnikovou kulturu, se musí připravit na novou roli. Musí být také přenastaveny procesy, které doposud fungovaly a mnohdy závisely pouze na osobě a kontaktech zakladatele nebo podnikatele. Musí být vytvořen profesionální management podniku a také musí být uchováno know-how, které podnikatel během svého působení v podniku nashromáždil. Pokud se totiž podnik vhodně pro prodej připraví, může svému zakladateli a jeho rodině přinést mnohem více peněz, než kdyby se podnik prodal okamžitě.

Jak již bylo uvedeno v disertační práci mezi důvody, proč dochází k prodeji rodinných podniků, patří například rychle se měnící trh a neschopnost podniků reagovat na nové technologie. Dalším důvodem je fakt, že velké nadnárodní společnosti jsou ochotny za rodinný podnik zaplatit obrovské množství finančních prostředků, čemuž podnikatel nedokáže odolat. Těmto velkým nadnárodním korporacím však nejde o rodinný podnik jako takový, ale spíše chtějí získat technologii, know-how, trh nebo zavedenou značku. Jak již bylo uvedeno, prodej rodinného podniku může způsobit nečekané komplikace v rodině a okolí, jelikož na rodinný podnik jsou navázáni další rodinní příslušníci, kteří po prodeji přijdou o možnost využívat přínosy rodinného podniku pro svou potřebu. Prodej rodinného podniku je tedy nutné předem velice zvážit a prodiskutovat s odborníky.

Pokud se však podnikatel rozhodne, že přistoupí k volbě nástupce z rodiny, je nutné, aby tímto směrem také směřovala výchova nástupce, jak bylo ukázáno v teoretickém modelu komunikace uvedeného v disertační práci. Aby nástupce mohl úspěšně řídit rodinný podnik, musí ho také dokonale poznat. K tomu směřují další kroky. Jedním z nich je například to, aby si nástupce vyzkoušel tzv. odspoda nejruznější pracovní pozice v podniku a získal tak přehled o jednotlivých procesech. I zde hraje nesmírně důležitou roli komunikace, jelikož například zaměstnanci musí pochopit, že se budoucí nástupce do podniku přišel učit a poznat nejruznější pracovní pozice a ne kontrolovat jejich práci. Je nutné, aby si zaměstnanci uvědomili, že nástupce není prodlouženou rukou majitele podniku, ale zastává roli, která mu byla dána pracovní pozicí. V tomto ohledu je také velmi důležité, aby na budoucího nástupce byly kladeny stejné nároky jako na jakéhokoliv jiného pracovníka a aby ho rodinná příslušnost nezvýhodňovala. V praxi to však většinou vypadá tak, že na budoucího nástupce jsou kladeny mnohem větší nároky, jelikož musí všem prokázat, že je vhodným nástupcem.

Je jasné, že první iniciativa plánování nástupnictví vychází směrem od současného podnikatele, ale postupem času se zájem přesouvá na nástupce. Musí od začátku souhlasit s předáním podniku a mít ochotu se na něm

podílet. Je proto nutné, aby podnikatel dal při výchově prostor také osobním zájmům a prioritám budoucího nástupce a nenutil ho silou do nějaké pozice, ve které nechce být. Někdy je totiž lepší nechat věcem v rámci určitých mantinelů volný průběh a postupem času se ukáže, v kterých oblastech budoucí nástupce vyniká a na které pozice se vysloveně nehodí, nebo ho nenaplňují. Toto podnikatelé někdy nechápou a vede to k rozepřím, které pak mohou v konečném důsledku zablokovat jakékoliv příležitosti.

Budoucí nástupce musí být v podniku zapojen od počátku procesu, aby bylo i ostatním partnerům a stakeholderům jasné, kdo bude budoucím nástupcem a mohli se na to případně připravit. Předtím, než nástupce převezme novou roli, je důležité, aby získal také externí znalosti a zkušenosti. Nejdříve se musí umět prosadit jinde, aby mohl usilovat o to, prosadit se ve vlastním podniku. Velmi užitečné jsou zahraniční pracovní zkušenosti, které do rodinného podniku mohou vnést nové impulsy, podmínky a inspiraci.

Po nástupu následníka do rodinného podniku je velice důležité, aby se následník s rodinným podnikem tzv. sžil, což vyžaduje určitý čas a nejde o jednorázovou událost. Největší chybou by bylo, kdyby podnikatel podnik nástupci předal jednorázovým aktem a zcela opustil podnik s tím, že si bude užívat nabitě statky a věnovat se koníčkům, kterým se během své práce v rodinném podniku nemohl věnovat. Odcházející podnikatel by měl ještě nějaký čas v podniku fungovat jako konzultant a poradce nástupce. V tomto ohledu je nezbytné, aby předchůdce respektoval svého nástupce. Může s ním diskutovat jeho rozhodnutí, ale navenek musí rodinný podnik vystupovat jednotně a nesmí být srážena autorita nástupce.

Problém v plánování nástupnictví může také nastat, pokud o řízení rodinného podniku jeví zájem více potomků. V tomto případě je ještě více důležitá vzájemná otevřená osobní komunikace a všechny scénáře budoucího vývoje musí být pečlivě prodiskutovány. Řešením může být nastavení rodinné charty, která bude o záležitostech týkajících se rodinného podniku rozhodovat.

Problematika řešení generační obměny a nástupnictví v rodinném podniku je velice komplexní téma a je nutná spolupráce mnoho odborníků na oblast práva, účetnictví, managementu a další. Není v silách jedné disertační práce všechny tyto oblasti pokrýt, ale hodnotou, kterou disertační práce přináší, je, že otevírá diskusi týkající se rodinného podnikání a generační obměny v českých rodinných podnicích.

5. PŘÍNOS DISERTAČNÍ PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI

Disertační práce ukazuje zcela nový pohled na rodinné podnikání, plánování nástupnictví a komunikaci mezi současným podnikatelem a jeho nástupcem. Disertační práce do České republiky přináší ze Spojených států amerických a Turecka jedinečné znalosti a tom, jak by se mělo k rodinným podnikům přistupovat, jak by se s nimi mělo pracovat a jak mají podnikatelé ve svých rodinných podnicích komunikovat se svým budoucím nástupcem a dalšími důležitými osobami v podniku. Autor disertační práce také předkládá konkrétní návrhy možného propojení vzdělávacích institucí a akademické sféry, když popisuje zkušenosti z amerických center rodinného podnikání, které v Spojených státech amerických běžně fungují při každé větší ekonomicky zaměřené univerzitě a přinášejí jedinečné propojení vědy a praxe.

Disertační práce na primárním výzkumu ukazuje, že rodinné podniky a současná obměna podnikatelských generací je v České republice celospolečenský fenomén, kterému však není ze strany státních institucí věnována dostatečná pozornost a podpora. Autor disertační práce na konkrétních případových studiích ukazuje nejlepší praktiky přístupu k rodinným podnikům, plánování nástupnictví a komunikaci v podniku. Autor disertační práce v rámci svého výzkumu spolupracoval s nejrůznějšími českými i zahraničními odborníky a ukázal, že k výzkumu rodinného podnikání se dají využít nejrůznější výzkumné metody a hlavně, že je nutné hledat synergii v mezioborové spolupráci.

Přínosy disertační práce jsou ve dvou rovinách. První rovinou jsou teoretické znalosti, které je možné dále využít pro výuku podnikatelů v rodinných podnicích a je možné je použít v rámci výuky v akademickém prostředí. Autor disertační práce již během svého výzkumu mnohé tyto poznatky aplikoval, zatímco vedl bakalářské a diplomové práce studentů Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Jak ukázal autor ve své disertační práci, tyto bakalářské a diplomové práce je možné následně využít k výzkumu rodinných podniků a mohou tak přinést velkou informační základnu, která by jinak byla těžko dostupná.

Poznatky získané díky vlastnímu vědeckému výzkumu mohou být dále použity jako podklady pro výuku a trénink současných, i nadcházejících podnikatelů a managerů v rodinných podnicích.

Druhá rovina přínosu disertační práce tkví v konkrétní spolupráci mezi sledovanými rodinnými podniky a praktickými doporučeními pro jejich podnikání. Autor disertační práce díky svému dlouhodobému pobytu v zahraničí načerpal jedinečné znalosti, které teď po svém návratu do České

republiky může sdílet s českými rodinnými podniky, vzdělávacími institucemi a také nejrůznějšími zájmovými sdruženími. Díky tomu, že autor získal prestižní Fulbrighotovo stipendium a absolvoval šestiměsíční výzkumnou stáž na University of Louisville ve Spojených státech, šířil v zahraničí dobré jméno Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a otevírají se zde možnosti transatlantické spolupráce. Autor disertační práce také navštívil řadu seminářů a konferencí a načerpal tak jedinečné znalosti, které je připraven sdílet s podnikateli a také kolegy z akademického prostředí.

Dalším neocenitelným přínosem práce je osobní vhléd autora disertační do vlastního rodinného podniku, který spoluzaložil se svou tureckou životní partnerkou. Autorovi se tak nabízí jedinečná možnost v praxi aplikovat získané teoretické znalosti o fungování partnerských rodinných podniků a také přenášet praktické zkušenosti do teoretické roviny a činit z toho obecné závěry a doporučení. Jedná se o jedinečnou možnost „v laboratorním prostředí simulovat“ hypotézy a sledovat, zda se opravdu v praxi potvrdí, či nikoliv. Jedním z teoretických příspěvků do výzkumu rodinného podnikání je teoretický model mezi současným podnikatelem a jeho nástupcem v rodinném podniku.

Tato práce má velký přínos pro výzkum rodinného podnikání a práci s rodinnými podniky, jelikož v sobě kombinuje nejrůznější použité techniky výzkumu mezi které automatické analýzy, případové studie, pozorování a další, které mají praktický význam a hodnotu pro rodinné podniky. Všechny získané poznatky je možné prakticky použít a aplikovat. Disertační práce zaplňuje bílá místa v poznání rodinného podnikání a prakticky od základů tento výzkum staví na poznatcích ze Spojených států amerických, Turecka a České republiky.

Výsledky disertační práce mohou být díky podobnému kulturnímu, politickému a ekonomickému vývoji také aplikovány v rámci takzvané Visegrádské skupiny V4, zahrnující kromě České republiky také Slovensko, Polsko a Maďarsko. Tyto státy v minulosti společně například vstoupili do NATO a Evropské unie, což jen dokazuje podobný ekonomický a politický vývoj. I v těchto státech nastává generační obměna a je nutné ji do budoucna řešit, v čemuž má právě napomoci tato disertační práce.

ZÁVĚR

Disertační práce si kladla za cíl identifikovat, popsat a sdílet přístupy k rodinnému podnikání a plánování nástupnictví tak, aby generační obměna v rodinném podniku byla úspěšná. Autor disertační práce také sledoval a popsal komunikaci mezi současným podnikatelem a jeho nástupcem. Na základě pozorování vypracoval teoretický model této komunikace, který dává procesu nástupnictví jasnou strukturu řád. Dalším hodnotným výstupem disertační práce je určitý přehled přístupů k rodinnému podnikání, které jsou ukázány na případových studiích. První případová studie popisuje problém, před kterým stojí české rodinné podniky. Tímto problémem je nutnost generační obměny ve vedení rodinného podniku a také hledání vhodného nástupce. Na základě výzkumu, který provedl autor disertační práce, se ukázalo, že české státní instituce nepomáhají v řešení této nelehké situace a, že rodinné podnikání nepodporují. Autor disertační práce také ukázal, že rodinné podnikání a rodinné podniky jsou celospolečenský fenomén, kterým se v posledních letech v České republice nabírá na síle, a proto je nutné hledat řešení problémů, před kterými rodinné podniky stojí.

Řešení těchto problémů jsou pak ukázány v dalších případových studiích zahraničních rodinných podniků. Konkrétně se jedná o rodinný podnik z Turecka, kde již generační obměna začala a podnikatel pracuje se svým nástupcem tak, aby byl jednou připraven vedení podniku převzít.

Autor disertační práce si během svého zkoumání kladl výzkumné otázky a hledal na ně odpovědi. Jednou z těchto otázek například bylo, jakým způsobem je možné provádět výzkum rodinných podniků nebo jak postupovat, aby bylo úspěšně zvládnuto nástupnictví a generační obměna? Odpovědí je například doporučení, jak úspěšně plánovat nástupnictví a zvládnout generační obměnu v rodinném podniku.

Autor ve své disertační práci také věnoval značnou pozornost hodnotám a rolím podnikatele, jelikož věří, že je důležité podnikatele vnímat jako tvůrce nových hodnot a osobnosti, které přinášejí užitek nejen sobě a svým nejbližším, ale také celé společnosti. Podnikatelé spoluvytvářejí firemní a podnikatelskou kulturu, vytvářejí podnikatelské prostředí a jsou motorem rozvoje společnosti a ekonomiky.

V současné době jsou v České republice podnikatelé vnímáni spíše negativně s odkazem na negativní historickou zkušenost nejruznějších podnikavců. Ale jedním z úkolů této disertační práce je znovu pozvednout hodnotu podnikání a rodinného podnikání zejména, aby podnikatelé byli za svou usilovnou práci oceněni společenským uznáním, jak je tomu běžně v rozvinutých zemích.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AGMER, *Research and Application Center of Family Enterprises and Entrepreneurship* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: http://www.iku.edu.tr/EN/text_version/fakulte.php?kategoriNo=62&r=3&p=2&c=1&id=2013&yon1=Academic%20Center-Units&yon2=Research%20and%20Application%20Center%20of%20Family%20Enterprises%20and%20Entrepreneurship&faId=605&row=4

AMSP ČR, *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR*. 2013. *Rodinné firmy v ČR* [online]. 2013-6-12 [cit. 2013-11-6] Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/RODINNA_FIRMA_ROKU_Pruzum_AMSP_FINAL1.pdf

AMSP ČR, *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR*. 2013. *Rodinné firmy v ČR* [online]. květen 2014 [cit. 2014-5-27] Dostupné z: http://www.amspace.cz/uploads/Prizkumy/Vysledky_26._prizkumu_AMSP_CR.pdf

ASTRACHAN, Joseph H., KLEIN, Sabine B., SMYRNIOS, Kosmas X. 2002, *The F-PEC Scale of Family Influence: A proposal for Solving the Family Business Definition Problem*. *Family Business Review*

BERÁNEK, Jaromír, KOTEK, Pavel, 2003. *Řízení hotelového provozu*. Praha: MAG Consulting s.r.o., 3. přepracované vydání, ISBN 80-86724-00-X

BŘEŠŤAN, Robert, 2012. *Podnikání podle vzoru Baťa*. *Ekonom*, LVI. ročník, číslo 8, Praha: *Economia*

CEKOTA, Antonín, 2004. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, ISBN 80-7318-220-3

CIA, *The World Factbook. Religions.*, [online]. 2013 [cit. 2013-01-04]. Dostupné z: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2122.html>

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE, *Inovacentrum*, [online]. 2014 [cit. 2013-11-09]. Dostupné z: <https://www.inovacentrum.cvut.cz/o-nas>

ČSÚ, *Český statistický úřad, Pohyb obyvatelstva - rok 2013*. [online]. 2014-03-21 [cit. 2014-03-21]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/coby032114.docx>

DE ALWIS, A. Chamaru, 2012. *Business Succession in Medium-size Family Companies*, Disertační práce, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

- DRUCKER, Peter, F. 1998. *Řízení v době velkých změn*. Praha: Management Press, ISBN 80-85943-78-6
- ERDEM, Ferda, BAŞER, Gözde Gül (2010). *Family and Business Values of Regional Family Firms: A Qualitative Research*, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, vydání. 3, číslo. 1, s. 47-64
- EVROPSKÁ KOMISE, 2009. *Final Report of the Expert Group, Overview of Family-business-relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*. [online]. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/family_business_expert_group_report_en.pdf
- FFI, *Family Firm Institute, INC.*, 2014. History, [online]. [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.ffi.org/?page=History>
- FLAMHOLTZ, Eric, RANDLE, Yvonne, 2010. *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*. Stanford University Press, ISBN: 978-0-8047-6364-6
- FLEŠKOVÁ, Marta. et al. 2011. Preferencie vysokoškolských studentů v profesionálním životě a ich predstavy o vlastnom podnikaní. *E+M Ekonomie a Management*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, ročník XIV, číslo 1/2011, ISSN 1212-3609
- FLETCHER, Denise, E. et al. 2002. *Understanding the Small Family Business, Routledge Studies in Small Business*. London: Routledge, ISBN 0-415-25053-6
- FONG, Patrick S.W., LEE, Hang Fung, 2009. *Acquisition, reuse and sharing of knowledge in property management firms, Facilities*, vol. 27, no. 7/8, s. 291 - 314
- GERAMI, Mohsen, 2010. Knowledge Management. *International Journal of Computer Science and Information Security*, vol. 7, no. 2, s. 234 - 238
- GERŠLOVÁ, Jana, ŽÁK, Milan, 2012. *Dějiny podnikání*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 1. vydání, ISBN 978-80-86730-95-0
- HESKOVÁ, Marie, VOJTKO, Viktor, 2008. *Rodinné firmy zdroj regionálního rozvoje*. Zeleneč: Profess Consulting, ISBN 978-80-7259-062-9
- HINGSTON, Peter, 2002. *Začněte podnikat*. Praha: Euromedia Group – Knižní klub, 1. vydání, ISBN 80-242-0838-5
- HLAVATÝ, Karel, 2013. Systém nástupnictví a řízení kariéry v podniku. *Moderní řízení*, Praha: Economia, XLVIII. ročník, číslo 2, vyšlo 21. 2. 2013

HNÁTEK, Milan, 2012a. Analýza přístupu českých státních institucí k rodinným podnikům. Bratislava: *Slovenská akadémia manažmentu*, VII. ročník, číslo 19

HNÁTEK, Milan, 2012b. Příspěvek z výzkumu rodinných podniků. *Manažment podnikania a vecí verejných - Dialogy*, 2012, ročník 7, číslo 19, ISSN 1337-0510.

HNÁTEK, Milan, 2012c. Theoretical Model of Communication Approaches in Family-Owned Businesses During Generational Transition. *Proceedings of the 8th European Conference on Management, Leadership and Governance*. GB : Academic Publishing International Limited, 2012, s. 490-496. ISSN 2048-9021. ISBN 978-1-908272-75-1.

HNÁTEK, Milan, 2013. Succession Problems in Family-Owned Businesses: An Example from the Czech Republic. Mezinárodní vědecká konference International Conference on Business and Economic Development, *Journal The Business & Management Review*, New York: Academy of Business and Retail Management, ISSN 2047-2854

HNÁTEK, Milan, HNÁTKOVÁ, Milena, 2013. Využití metod jazykovědy při výzkumu rodinného podnikání v České republice. *Mezinárodní vědecká konference Hradecké ekonomické dny 2013: Ekonomický rozvoj a management regionů*, ISBN 978-80-7435-249-2

HNÁTEK, Milan, HNÁTKOVÁ, Milena, 2014. Rodinné podnikání ve světle korpusu a českých zákonů. *Acta academica karviniensia*, ročník XIV, č. 3, 2014, ISSN 1212-415X

HNÁTEK, Milan, ŠEBESTOVÁ, Jarmila, 2013. An Overview of Approaches to Family Businesses: What Can Czech and Turkish Entrepreneurs Learn From Each Other?. *Proceeding of the Enterprise and the Competitive Environment Conference*, 2013, ISBN 978-80-87106-64-8

HNÁTKOVÁ, Milena, 2006. *Typy a povaha komponentů neslovesných frazémů z hlediska lexikálního obsazení (Types and character of the components of non-verbal phrasemes from the lexical viewpoint)*, 1. Vyd., Studie z korpusové lingvistiky. Praha: Nakladatelství Lidové noviny / Ústav Českého národního korpusu, ISBN 80-7106863-2

HNÁTKOVÁ, Milena, 2011. Výsledky automatického vyhledávání frazémů v autorských korpusech. In: *Korpusová lingvistika Praha 2011*, sv. 3: Gramatika a značkování korpusů. Praha: Nakladatelství Lidové noviny / Ústav českého národního korpusu, ISBN 978-80-7422-116-3

HOLLERBACH, Antonia, 2011. *Company Succession in small and medium sized family companies. Disertační práce*, Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=6144>

CHITTOOR Raveendra, DAS, Ranjan, 2007. Professionalization of Management and Succession Performance – A Vital Linkage, *Family Business Review*, vol. 20, no. 1, s. 65 – 79

CHUA, Jess H., CHRISMAN, James, J., SHARMA, Pramodita, 1999. *Defining the Family Business by Behaviour. Entrepreneurship Theory and Practice*, [online]. [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://faculty.utep.edu/Portals/167/11%20Defining%20the%20family%20Business%20by%20behavior.pdf>

IFERA, *International Family Enterprise Research Academy*, 2014. [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.ifera.org/index.php/mission>

KALKAN, Veli Denizlan, 2006. An overall view of knowledge management challenges for global business, *Business Process Management journal*, vol. 14, no. 3, s. 390 - 399

KEŘKOVSKÝ Miloslav, VYKYPĚL, Oldřich, 2002. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*, Praha: C. H. Beck, 1. vydání, ISBN 80-7179-578-X

KORÁB, Vojtěch, HANZELKOVÁ, Alena, MIHALSKO, Marek, 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-1843-6

KORBEL, 2011. *Firma Fezko, výrobce textilií ze Strakonice, zmizí ze světa*, [online]. 2011-10-06 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-53124960-ekonom-firma-fezko-vyrobce-textilii-ze-strakonice-zmizi-ze-sveta>

KOŠTURIÁK, Ján, 2013. Leadership – návrat ke kořenům. *Moderní řízení*, Praha: Economia, XLVIII. ročník, číslo 2, vyšlo 21. 2. 2013

KREISER, Klas, NEUMANN Christoph, KUČERA Petr, 2010. *Dějiny Turecka. I. vydání*. Praha: Nakladatelství Lidových novin, s.r.o. z německého originálu *Kleine Geschichte der Türkei* přeložil Petr Kučera, kapitoly Češi a Turci v dějinách a dnes napsal Petr Kučera, ISBN 978-80-7422-012-8

KYSELOVÁ, T., 2013. *Rodinný závod - další z novinek v novém Občanském zákoníku*. epravo.cz, a.s. [online]. 2013-01-25 [cit. 2013-07-22]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/rodinny-zavod-dalsi-z-novinek-v-novem-obcanskem-zakoniku-88352.html>

- LE BRETON-MILLER, Isabelle, MILLER, Danny, STEIER, Lloyd P. 2004. *Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession, Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 28., s. 305 – 328
- LEACH, Peter, 2011. *Family Business: The Essentials*. London: Profile Books, ISBN 978-1-86197-861-5
- LEMEŠANI, Tomáš, *Liko-S na cestě z centra Evropy do Indie*. Businessinfo [online]. 2014 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/z-centra-evropy-do-indie-pribeh-uspechu-rodiny-musilu-59628.html>
- LOBRAICO, Michael, A., ISAACS Jonathan, SINGER Mitchel, 2011. *Succession Planning for Family Business: Preparing for the next generation*. Toronto, New York: BPS Books, ISBN 978-1-926645-53-7
- MCCANN, Greg, 2000. *Family Business Gathering 2000, The Holistic Model: Rethinking the Role of the University – Based Family Business Center*. Stetson University, The Family Business Center
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR, Turecko: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR. *Businessinfo* [online]. 2013 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/turecko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr-19215.html>
- MOHELSKÁ, Hana, PITRA, Zbyněk, 2012. *Manažerské metody*. Praha: Professional Publishing, 1. vydání, ISBN 978-80-7431-092-8
- NELTON, Sharon, 1986. *In Love and in Business: How Entrepreneurial Couples Are Changing the Rules of Business and Marriage*. John Wiley & Sons, Inc., ISBN 0-471-83949-3
- NEVES, Eurico, 2014. *Přednáška v rámci podnikatelské soutěže Smart Campus v Bratislavě dne 23. 5. 2014*
- NOVOTNÝ, Pavel, 2014. *Datart byl pro Pavla srdeční záležitost, vzpomíná vdova po zakladateli* [online]. [cit. 2012-03-20] http://ekonomika.idnes.cz/rozhovor-vdova-zakladatel-datart-dlk-/ekonomika.aspx?c=A140319_202745_ekonomika_ert
- ODEHNALOVÁ, Pavla, 2009. *Přednosti a meze rodinného podnikání, Disertační práce, Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství* [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/63229/esf_d/DISERTACE_FINAL.pdf?lang=en
- ODEHNALOVÁ, Pavla, 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: MUNI PRESS, ISBN 978-80-210-5603-9

- POLEDNA, J., POLEDNOVÁ, M., 2008. *Overview of Family Business Relevant Issues, Country Fiche Czech Republic, Austrian Institute for SME Research* [online]. [cit. 2013-6-22].
Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_czech_republic_en.pdf
- PRAVEC, Josef, 2011. *Příliš křehký český sen*. Ekonom, Praha: Economia, LV. ročník, číslo 42
- PRAVEC, Josef, KOZLEROVÁ, Monika, 2011. *Firmy se středověkou patinou*. *Ekonom*, Praha: Economia, ročník LV. ročník, číslo 31-32
- PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2011. *Kin in the game* [online]. [cit. 2012-04-12]. Dostupné z: http://www.pwc.com/en_GX/gx/pwc-family-business-survey/assets/family-business-survey-2010-2011.pdf
- REMENYI, Dan, 2012. *Case Study Research*. London: Academic Publishing International Limited. 1. vydání, ISBN 978-1-908272-40-9
- ROTHERWELL, William, J., 2010. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. 4. vydání, New York: AMACOM, ISBN 978-0-8144-1416-3
- RUTHERFORD, Matthew W., KURATKO, Donald F., HOLT, Daniel T., 2008. *Examining the Link Between „Familianness“ and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle? Entrepreneurship Theory and Practice*. *Entrepreneurship Theory and Practice*
- SSJČ, SLOVNÍK SPISOVNÉHO JAZYKA ČESKÉHO. 1989. *Lexikografický kolektiv Ústavu pro jazyk český ČSAV*, 2. Vydání, Academia, Praha
- STRAVROU, Eleni, KLEANTHOUS, Tonia, ANASTASIOU, Tassos, 2005. *Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transitions in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation*. *Journal of Small Business Management*
- SVĚT PRŮMYSLU, 2014. *Johnson Controls Fabrics Strakonice a.s. Od fezu k autotextiliím*. [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.svetprumyslu.cz/profil/johnson-controls-fabrics-strakonice-as-od-fezu-k-autotextiliim.html>
- ŠVIHEL, Petr, 2014. *Dlouhý návrat do českých rukou*. *Euro E15*[online]. [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://euro.e15.cz/profit/dlouhy-navrat-do-ceskych-rukou-1141485>
- TINL, 2014. *Český byznys: Klobouky vyrábíme už 200 let. Z Nového Jičína míří i do Bolívie* [online]. 2014-04-06 [cit. 2014-04-15].

- Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61967840-cesky-byznys-klobouky-vyrabime-uz-200-let-z-noveho-jicina-miri-i-do-bolovie>
- TONAK, 2014. [online]. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.tonak.cz/profil-spolecnosti/>
- ÚŘEDNÍ VĚSTNÍK EVROPSKÉ UNIE, 2008. *Narřízení komise (ES) č. 800/2008 ze dne 6. srpna 2008, Příloha 1* [online]. 2008-08-09 [cit. 2013-07-02]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:214:0003:0047:cs:PDF>
- VEBER, Jaromír, SRPOVÁ, Jitka et al., 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 3. aktualizované a doplněné vydání, ISBN 978-80-247-4520-6
- VŠEOBECNÁ ENCYKLOPEDIE, 1999. 1. vydání, 6. svazek, Diderot, Praha, ISBN: 80-902555-8-2
- WALMART, 2013. [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://corporate.walmart.com/our-story/history/>
- WARD, John, L., 2011. *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. New York: Palgrave Macmillan, 1. vydání, ISBN: 978-0-230-11121-9
- WILLIAMS, Charwick, 2014. *Slavností řeč během závěrečného dne mezinárodní podnikatelské soutěže i.e. Smart Campus dne 23. 4. 2014 v Bratislavě*
- ZÁHOROVSKÁ, Renata, 2012. *Analýza problému nástupnictví v rodinných firmách*. Bakalářská práce, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- Zákon č. 513/1991 Sb., *Obchodní zákoník*, [online]. [cit. 2014-3-07]. Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/obchodni-zakonik/podnikem-se-pro-ucely-tohoto-zakona-rozumi-sou.html>
- Zákon č. 89/2012 Sb., *Občanský zákoník*. Ministerstvo spravedlnosti [online]. [cit. 2013-6-22]. Dostupné z: http://obcanskyzakonik.justice.cz/tinymce-storage/files/odborne_texty/NOZ%20interaktiv.pdf
- ZELENÝ, Milan, 2006. *Cesty k úspěchu, Trvalé hodnoty soustavy Baťa*. Zlín: Čintámani, 2. Vydání, ISBN 80-239-8233-8

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Rozdělení znalostí

Obrázek 2: Osobní vlastnosti podnikatelů

Obrázek 3: Přínosy zakladatelů rodinných podniků

Obrázek 4: Přehled specifik rodinných a nerodinných podniků

Obrázek 5: Přehled provedených výzkumů a použité metody jejich zkoumání

Obrázek 6: Frekvence kolokací v korpusu HN

Obrázek 7: Absolutní frekvence výskytů ustálených spojení v korpusu HN

Obrázek 8: Model komunikace mezi podnikatelem a jeho nástupcem během generační obměny

Obrázek 9: Bariéry v komunikaci mezi současným podnikatelem a jeho nástupcem

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AMSP ČR	Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
AGMER	Research and Application Center of Family Enterprises and Entrepreneurship
A.S.	akciová společnost
CEO	Chief executive officer
ČNK	Český národní korpus
ČSÚ	Český statistický úřad
ČVUT	České vysoké učení technické v Praze
FFI	Family Firm Institute
FRANTA	Frazémová anotace a textová analýza
HN	Hospodářské noviny
IFERA	International Family Enterprise Research Academy
INC.	Incorporation
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
S.R.O.	společnost s ručením omezeným
USA	Spojené státy americké
ÚČNK	Ústav Českého národního korpusu (Filozofická fakulta Univerzity Karlovy v Praze)
SSJČ	Slovník spisovného jazyka českého

PŘÍLOHY

Příloha 1 – Otázky pro případovou studii – turecký rodinný podnik

Research Interview

Introduction

Please introduce your company (name, sector, size, number of employees, country of origin etc.)

Foundation

- 1) When was your family business founded?
- 2) Who is the founder(s) of the company and who were involved in the process of set-up the company?
- 3) Could you describe the set-up process of the company?
- 4) Was the founder intended from the beginning to establish a family business? Please explain briefly.
- 5) What is the academic background of the owner and is it related with the company sector?

Structure of the Company

- 1) How many employees do you have?
- 2) How many departments does your company have?
- 3) Do you outsource any service?
- 4) Do you have a written strategic plan?
- 5) Does your company have a determined job description? How do you allocate duties and responsibilities in your company?

Family and Business

- 1) How many family members are currently involved in your family business? Please describe their relations.
- 2) Do you agree that family members may work in the business only if they possess the appropriate qualifications or experience to fit the job requirement?
- 3) Do you think that reward for family members is fair and open? Please explain the reasons.
- 4) How would you describe the communication between family members?
- 5) Do you think that family members are enjoying time together both in and outside of business?
- 6) What are you particularly proud of in your family business?

PUBLIKAČNÍ AKTIVITY AUTORA

HNÁTEK, Milan, 2011. *The Role of Family Businesses in Turkey*. Zlín. Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky, ISBN 978-80-7454-013-4

HNÁTEK, Milan, 2012. *Limitations of Defining a Family Business*. Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky, ISBN 978-80-7454-013-4

HNÁTEK, Milan, 2012. Příspěvek z výzkumu rodinných podniků. *Manažment podnikania a vecí verejných - Dialogy*, roč. 7, č. 19, ISSN 1337-0510

HNÁTEK, Milan, 2012. An Overview of the Situation and Solving of Succession Problem Involving Small and Medium-Sized Family Firms. *Proceedings of the 19th IBIMA Conference on Inovation Vision 2020: stainable Growth, Entrepreneurship, and Economic Development*. Barcelona : IBIMA Publishing, s. 9-16. ISBN 978-0-9821489-8-3.

HNÁTEK, Milan, 2012. Theoretical Model of Communication Approaches in Family-owned Businesses during Generational Transition. *Proceedings of the 8th European Conference on Management, Leadership and Governance*. GB : Academic Publishing International Limited, 2012, s. 490-496. ISSN 2048-9021. ISBN 978-1-908272-75-1.

HNÁTEK, Milan, 2012. Analýza přístupu českých státních institucí k rodinným podnikům. *Manažment podnikania a vecí verejných - Zborník vedeckých prac*, roč. 2, č. 2, s. 138-145. AE - Řízení, správa a administrativa

HNÁTEK, Milan, 2012. Succession Planning and Generational Transition: The Greatest Challenges for Family-owned Businesses. *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics*, roč. 2012, č. ID421949, s. 1-11. ISSN 2169-0367.

HNÁTEK, Milan, Hnátková, Milena, 2013. Využití metod jazykovědy při výzkumu rodinného podnikání v České republice. *Mezinárodní vědecká konference Hradecké ekonomické dny 2013 Ekonomický rozvoj a management regionů*. ISBN 978-80-7435-249-2.

HNÁTEK, Milan, Šebestová, Jarmila, 2013. An Overview of Approaches to Family Businesses: What Can Czech and Turkish Entrepreneurs Learn From Each Other?. *Proceeding of the Enterprise and the Competitive Environment Conference*. ISBN 978-80-87106-64-8.

HNÁTEK, Milan, 2013. Succession Problems in Family-Owned Businesses: An Example from the Czech Republic. *The Business & Management Review*. New York: *Academy of Business and Retail Management*, 2013, s. 36-44. ISSN 2047-2854.

HNÁTEK, Milan, 2013. Entrepreneurial Thinking as a Key Factor of Family Business Success. *Proceedings of 3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management*. Istanbul, 2013, s. 359-364. ISBN 978-605-86554-1-6.

HNÁTEK, Milan, HNÁTKOVÁ, Milena, 2014. Rodinné podnikání ve světle korpusu a českých zákonů. *Acta academica karviniensia*, ročník XIV, č. 3, 2014, ISSN 1212-415X

ODBORNÝ ŽIVOTOPIS AUTORA

Osobní údaje

Jméno a příjmení Mgr. Milan Hnátek

Datum narození 28. 10. 1984

Místo narození Praha

Rodinný stav svobodný

Kontaktní údaje

Adresa trvalého bydliště Feřtekova 562, Praha 8 – Bohnice, 181 00

Email milan.hnatek@galavito.cz

Mobil +420 736 177 368

Vzdělání

Doktorské studium (Ph.D.)

Období studia 2010 - současnost

Název školy Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta Fakulta Managementu a ekonomiky

Studovaný obor Ekonomika a management

Název disertační práce Postavení komunikace v systému malého a středního podniku s cílem zabezpečení jeho úspěšného vícegeneračního vývoje

Školitel doc. Ing. František Lipták, DrSc.

Magisterské studium (Mgr.)

Období studia	2008 – 2010
Název školy	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta	Fakulta Multimediálních komunikací
Studovaný obor	Marketingové komunikace
Název diplomové práce	The Role of Banner and the Design of an Internet Campaign

Bakalářské studium (Bc.)

Období studia	2007 – 2008
Název školy	Vysoká škola obchodní, s.r.o.
Studovaný obor	Cestovní ruch
Název bakalářské práce	Představení podnikatelského záměru v oboru cestovního ruchu a vypracování marketingové strategie

Vyšší odborná škola (DiS.)

Období studia	2004 – 2007
Název školy	Vyšší obchodní podnikatelská škola, s.r.o.
Studovaný obor	Management cestovního ruchu
Název absolventské práce	Podnikatelský záměr v podniku cestovního ruchu

Zahraniční studium

Fulbright výzkumná vědecká stáž

Období studia	únor 2013 – srpen 2013
Název univerzity	University of Louisville, College of Business, Louisville
Země	Spojené státy americké (USA, Kentucky)
Studovaný obor	Výzkumná Fulbright stáž v rámci doktorského studia

Erasmus Intensive Language Course

Období studia	srpen 2009 – září 2009
Název univerzity	Sabancı University, Istanbul
Studovaný obor	Turečtina

Erasmus studijní pobyt

Období studia	září 2009 – duben 2010
Název univerzity	Anadolu University, Eskişehir
Země	Turecko
Studovaný obor	Public Relation and Avertising

Jazykové znalosti

Angličtina	mluvení – výborně, psaní – výborně
Turečtina	mluvení – začátečník, psaní – začátečník
Němčina	mluvení – začátečník, psaní – začátečník

Jazykové certifikáty

City & Guilds	Level 1, Certificate in English for Business Communications (EBC), First Class Pass
TOEFL	Test of English as a Foreign Language, Total Score: 84
Turkish Language Course	A1 Level – Anadolu University

Pracovní praxe

Galavito s.r.o.	Zakladatel, spolumajitel a jednatel společnosti
Období	červen 2013 - současnost
Zahraniční zastoupení Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky, CzechTrade v Istanbulu, Turecko	Součástí náplně práce byla příprava sektorových analýz (Energetická studie) a analytických studií oborů perspektivních pro exportní aktivity českých podniků do tureckého regionu, podle potřeby i zpracovávání výrobních profilů možných místních obchodních partnerů pro české klienty.
Období	červenec 2012 – leden 2013
CMC Online s.r.o.	Povinná diplomová praxe – návrh bannerové internetové reklamní kampaně pro internetový zábavní server Superhry.cz
Období	únor 2010 – duben 2010

Guarant International s.r.o. Povinná absolventská praxe v největší české kongresové agentuře.

Období 2007

Avant s.r.o. Letní brigáda v produkční agentuře organizující filmový festival Tourfilm v Karlových Varech.

Období červenec 2006 - srpen 2006

Pedagogická praxe

Období 2010 - současnost

Název university Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Název předmětu Interpersonal Communication Management

Jazyk předmětu Angličtina

Náplň Výuka v zimních semestrech roku 2010/2011 a 2011/2012, dále pak vedení diplomových a bakalářských prací v českém a anglickém jazyce, oponent diplomových a bakalářských prací.

Univerzitní projekt

Období školní rok 2008/2010

Miss Academia 2009 Soutěž krásy pořádána studenty FMK v rámci předmětu komunikační agentura.

Dobrovolnická činnost

Období září 2010 – červen 2012

Buddy System Zlín President skupiny studentů, která se stará o zahraniční studenty studující na UTB ve Zlíně a pořádá pro ně volnočasový a kulturní program.

Mgr. Milan Hnátek

**Postavení komunikace v systému malého a středního podniku
s cílem zabezpečení jeho úspěšného
vícegeneračního vývoje**

Role of communication in system of small and medium sized family
enterprises with aim of successful multigenerational development

Disertační práce

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
nám. T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín.

Náklad: ... výtisků

Sazba: Mgr. Milan Hnátek

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání 2015

ISBN 978-80-.....