

# NÁSTUPNICTVÍ RODINNÝCH FIREM V ČESKÉ REPUBLICĚ – PŘEHLEDOVÝ ČLÁNEK FAMILY BUSINESS SUCCESSION IN THE CZECH REPUBLIC – AN ACADEMIC OVERVIEW

Ondřej Hradský<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Ing. Ondřej Hradský, Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů, [ondrej.hradsky@vse.cz](mailto:ondrej.hradsky@vse.cz)

**Abstract:** Family business has always played an important role in any economy. As family businesses develop and grow, a question of sustainability arises. To maintain family businesses in the long term it is necessary for them to be passed on to future generations. The tradition of family firms in the Czech Republic has been interrupted for four decades by historical circumstances. Although the topic of succession is a very important part of family business issues, and as this paper demonstrates, this issue is being explored by foreign authors, there is currently no major academic attention in the Czech Republic. Succession - the process of passing the company to the next generation, be one of the indispensable aspects of maintaining sustainability of family businesses.

For family business to function long time (for example, several decades), there must be a transition of ownership, or management, from one, usually older, generation to another, usually younger, generation of business owners, followed by next generations. Generational change and succession is a process that can be successfully completed only under certain assumptions, some of which are key to mastering this change, and should therefore be known to actors of this process.

The aim of this article is to provide an overview of how the success of family businesses in the Czech Republic is addressed and researched. Due to the nature of the goal, the character of this article is an overview article. Data is primarily based on publicly available information, which is presented in the text.

**Keywords:** family business, succession, ownership, entrepreneurship, overview

**JEL Classification:** L26, M21

---

## ÚVOD

Působení rodinných firem na území České republiky má poměrně dlouhou historii, která však byla přerušena obdobím vlády totalitního režimu, který soukromé podnikání nedovoloval. Došlo tedy k přetržení bohaté historie rodinných firem po dobu téměř poloviny jednoho století, čímž nemohlo docházet k navazování na tradici podnikání v rámci jednotlivých rodin. Změna politického režimu a další historické události vedly k tomu, že došlo k znovuvybudování rodinných firem, které jsou ovládány svými zakladateli, tedy první generací. V současné době mají rodinné společnosti opět svůj význam.

Téma rodinných firem a jejich důležitost pro naše hospodářství není v České republice

dostatečně řešeno, a to i přes to, že v České republice je podíl podnikatelů na celkové zaměstnanosti jeden z nejvyšších z celé Evropské unie. Procento sebezaměstnaných neboli zaměstnavatelů a pracujících na svůj vlastní účet je páté nejvyšší a vyšší podíl podnikatelů můžeme nalézt pouze v Řecku, Itálii, Rumunsku a Polsku. (ČSÚ 2015)

Aby rodinná firma mohla dlouhodobě (například několik desetiletí) fungovat musí dojít k přechodu vlastnictví, potažmo řízení společnosti, z jedné, obvykle starší, generace na druhou, zpravidla mladší, generaci majitelů firmy, na což navazují další generace. Generační změna a nástupnictví je proces, jenž může být úspěšně dokončen jen za určitých předpokladů, z nichž některé jsou pro zvládnutí

této změny klíčové a měly by proto být aktérům tohoto procesu známy.

Cílem tohoto článku je vytvořit přehled toho, jak je řešeno nástupnictví rodinných firem v tuzemsku. Vzhledem k stanovenému cíli je charakter tohoto článku přehledový. Struktura článku je organizována následujícím způsobem. Nejprve je uveden přehled relevantní literatury, z něhož jsou definovány základní vědecké otázky. Následuje podrobný přehled aktivit v části metodika a data, které popisují úroveň současného poznání a možností řešení nástupnictví, se kterou se mohou členové rodinných společností potkat. Dále jsou ve výsledku uvedena zjištění plynoucí z provedeného výzkumu. Nakonec je publikován závěr.

## 1. LITERÁRNÍ REŠERŠE

V odborné literatuře můžeme nalézt celou řadu definic rodinného podnikání, avšak jednotná shoda není zatím akademicky nastavena. Autoři Shanker a Astrachan (1996) udávají kritéria, která jsou vhodná pro identifikaci rodinných podniků: jak velkou část podniku rodina vlastní, kontrola rozhodování podniku, míra strategického vlivu rodiny na fungování podniku, počet generací, které byly a jsou v podniku angažovány, počet členů rodiny, kteří ve firmě aktivně pracují, či také například záměr udržet firmu v rodinných rukou a předat ji další generaci. Mezi definicemi rodinného podnikání je nejdůležitějším společným znakem však to, že podnikatelsky aktivní osoby či osoby přispívající k realizaci podnikatelské činnosti v rámci rodinných firem spolu mají mimo pracovního vztahu i příbuzenský vztah.

Změny řízení či nástup nových řídicích pracovníků je důležitou záležitostí všech podnikatelských subjektů, které mají zájem svou činnost vykonávat i dlouhodobě, avšak pro podnikatele, kteří vlastní či řídí rodinnou firmu, přináší problém nástupnictví mnoho rozdílných otázek, jež jsou specifické právě pro formu jejich podnikání. Vedle běžných problémů, které jsou spojeny s hledáním vedoucích pracovníků (například: Filkenstein a Hambrick, 1996; Kesner a Sebora, 1994; Zajac, 1990), předání vedení rodinné firmy je doprovázeno omezeným množstvím

potencionálních zástupců, což je způsobeno jak velikostí rodiny, tak i častou komplikovaností osobních i neosobních vztahů mezi těmi, kteří firmu předávají, přijímají a zároveň rodinou samotnou. (De Massis a kol, 2008; Le Bretion-Miller, 2004). Vzhledem k těmto problémům, kterým musí rodinná společnost čelit, není příliš překvapující, že velké procento jich po procesu předání z jedné generace na druhou nepřežije, a proto si vrcholní manažeři rodinných firem uvědomují nespornou důležitost nástupnictví pro zachování budoucího fungování rodinného podnikání. (Chua a kol., 2003; De Massis a kol., 2008).

Studie, jež se zabývají řešením a procesem nástupnictví nahlíží na tento problém komplexně z dlouhodobého hlediska daleko častěji, než že by jej vnímaly jako jednu omezenou událost. Při pohledu do historie (Longenecker a Schoen, 1978) lze najít i model, které proces nástupnictví paralelně spojuje s životními cykly nástupníka v případě řešení předání rodinného podniku mezi otcem a synem. Tento model rozlišuje sedm rozdílných etap života, na něž se váže vnímání (kdy je syn malý a pouze vnímá firmu) a působení (tedy až do plného zaměstnání) v rodinné firmě. Churchill a Hatten (1978) podobně propojuje životní cyklus s podnikovým, přičemž dělí celý proces na čtyři fáze: management vlastnictví, rozvoj, mezigenerační vztah a transfer řídicí moci. Handler (1990, 1994) rozpracovala tyto poznatky a více se soustředila na sociální identitu a její vliv na jednotlivé fáze. Její práce popisuje proces předání jako společné přizpůsobení se předávajícího a přebírajícího, přičemž se oba dva hlavní aktéři postupně přizpůsobují jeden druhému, kdy předávající se více otevírá v oblastech sdílení zkušeností, rozhodovací moci a jejich vztahy jsou tak více vyrovnané.

Při porovnání teoretických přístupů k nástupnictví lze definovat tři hlavní úrovně, podle kterých se lze v této problematice orientovat. V první řadě se jedná o mikro-úroveň, přičemž autoři (Dyer 1986, Handler 1994, Lansberg 1988, Sharma a kol. 2001) dávají největší důraz na individuální předpoklady jedinců, kteří se s nástupnictvím musí vyrovnat. Druhou úroveň lze popsat jako

střední, kdy autoři (De Massis a kol. 2008, Cabrera-Suaréz a kol. 2001, Bruce, Picard 2006) uvádějí jako důležitý aspekt interpersonální vztahy a vztahy ve společnosti, jež ovlivňují předávajícího, tak zároveň i přebírajícího. Poslední možností náhledu na daný problém je skrze makro-úroveň, kdy nástupnictví je ovlivněno vícero faktory, které se různě prolínají. (Dyck a kol. 2002, Malone 1989, Steier 2001).

Z výše uvedených skutečností je patrné, že na nástupnictví nelze nahlížet pouze jednostranně, ale je nutné ho vnímat jako komplikovaný proces, který lze popsat z mnoha úhlů pohledu. (Melin, Nordqvist, Sharma, 2014) Odborná společnost se shoduje v tvrzení, že jediným cílem rodinných firem není pouze maximalizace firemní hodnoty, nýbrž že existují také cíle zaměřené na rodinu. (Sharma et al., 1996) K nim můžeme zařadit například cíl zajistit členům rodiny zaměstnání, nebo zajistit soudržnost a dlouhodobý blahobyt rodiny, který je spojen často i s dlouhodobým vykonáváním podnikatelské činnosti jakožto hlavní proměnnou ovlivňující již zmíněné cíle. Z tohoto důvodu lze vnímat nástupnictví, tedy proces předání firmy další generaci, jako jeden z nezbytně nutných aspektů k dlouhodobému fungování rodinných firem.

Ačkoliv je téma nástupnictví velmi důležitou součástí problematiky rodinného podnikání, jak dokazuje text výše, je toto téma zahraničními autory více probádáno, není mu věnována v současnosti velká akademická pozornost v České republice. Z českých vědců se tématu rodinných firem, z hlediska publikování příspěvků, věnovali Machek a Hnilica (2015), Machek a Pokorný (2016), Petlina (2015), Odehnalová a Olševičová (2009), Koráb, Hanzelková, Michalisko (2008) a Lukeš a Nový (2005). Nedostatek dosavadních poznatků vede k definování těchto vědeckých otázek.

### ***Jaké instituce se zabírají nástupnictvím rodinných firem v České republice?***

***Jak se k řešení nástupnictví staví podnikatelské subjekty, které z nalézání řešení mohou profitovat?***

***Jaké navrhuji postupy a řešení?***

### ***Co vnímají jako nejnáročnější aspekt při řešení nástupnictví?***

## **2. METODIKA A DATA**

Smyslem přehledového článku je představit čtenářům stav, ve kterém se řešení tématu nástupnictví nachází. Autor vychází především z veřejně dostupných informací, které uvádí v této kapitole. Jedná se o informace nalezitelné především v elektronické podobě.

Téma rodinných firem je v současné době v České republice řešeno populárně naučnou literaturou, jakou představují novinové články, časopisy či přílohy časopisů a také brožury společností, jež vidí v již zmíněné problematice možnost podnikatelského působení. Z populární literatury je nutno zmínit rubriku časopisu Forbes, jež jako první, veřejně představil seznam největších tuzemských společností, jež jsou v rodinném vlastnictví. Informace, které toto periodikum přineslo, posloužily jako druhotná data ke vzniku odborného článku (Petlina 2015), který čtenáře seznamuje s aktuálním stavem rodinných firem na našem území.

Vydavatelství *Economia* se rovněž věnuje problematice rodinných firem a nástupnictví mezi generacemi podnikatelů. Pořádá také diskusní setkání zakladatelů a majitelů rodinných a soukromých firem. Celostátní periodikum *Hospodářské noviny* pravidelně vydává články týkající se rodinného podnikání, ve kterých přináší svým čtenářům rozhovory s minulými i současnými majiteli rodinných firem. Téma nástupnictví a možnosti jeho řešení je v rámci těchto rozhovorů představováno na základě jednotlivých případů, které vypráví již zmiňovaní majitelé společností, zároveň lze v rubrice rodinného podnikání nalézt i články, jež poskytují rady obecnějšího rázu. (*Hospodářské noviny* 2017)

Brožury či jiné poučky zabírající se nástupnictvím jsou vydávány různými společnostmi, jejichž podnikatelskou náplní je mimo jiné poradenská činnost. Poradenské společnosti (např. KMPG, Deloitte, EY, PwC, Krajíček & Partners, J&T FAMILY OFFICE, Gutmann) poskytují informace o problematice rodinného podnikání, které jsou pro běžného uživatele internetu snadno dostupné, avšak

obsahují spíše obecné informace a řešení, jež jsou obecně aplikovatelná.

Společnost Deloitte ve své studii uvádí, že rodinné podnikání by v českém právním řádu mělo zahrnovat tři základní formy, kterými jsou podnikání prostřednictvím obchodní společnosti, živnostenské podnikání a podnikání rodinných farem. Hlavními parametry, které by mělo podnikání splnit tak, aby mohlo být považováno za rodinné, jsou především vlastnická účast rodiny na podnikatelské činnosti a podíl členů rodiny na manažerském rozhodování. (Spáčil 2016)

Závěr průzkumu mezi českými podnikateli nominovanými do soutěže EY Podnikatel roku, který zveřejnila společnost EY ukazuje, že téměř polovina podnikatelů (48 %) považuje podnikání s rodinnými příslušníky jako výhodu. Zajímavé je, že většina majitelů rodinných firem (53 %) plánuje předat svou firmu do rukou vlastních potomků. Souček (2015) spatřuje největší obtíž při řešení nástupnictví v tom, určit nástupce.

Volně přístupné informace ohledně nástupnictví nabízí i společnost KMPG, která prezentuje řešení na bázi příkladu z Japonska, a to za použití čtyř následujících a obecně aplikovatelných pravidel: nástupnictví je třeba promýšlet již od raného věku potomků, otcové musí vědět, kdy odejít, nástupce je třeba hledat někdy i mimo rodinu a zachovat tradice a neztratit vize. (KMPG 2016)

Organizací, jež se rovněž rodinnými firmami aktivně zabývá je Asociace malých a středních podniků. Tato asociace si klade za cíl trvale zviditelňovat a medializovat příběhy rodinných podniků, vytvořit účinnou pomoc firmám při řešení nástupnictví, prosadit efektivní systém financování rodinných firem, pomoci firmám zabezpečit správu rodinného majetku a vytvořit věrohodnou statistiku založenou na počtu, výkonnosti a hospodářském vlivu rodinných firem v ČR ve spolupráci s Českým statistickým úřadem. Prozatímním výsledkem je návrh definice pojmu rodinná firma do českého právního řádu, který má pomoci čerpat rodinným podnikům specifickou podporu. (ASMP 2015)

Výše zmíněná asociace organizuje setkání majitelů rodinných firem a také provádí se

společností IPSOS průzkumy týkající se rodinného podnikání. Zajímavé je, že v minulém roce se prováděný průzkum orientoval na otázky řešení a predikce nástupnictví více než předminulý průzkum. Výsledky průzkumu ukázaly, že 60 % dotazovaných si přeje, aby firmu převzal rodinný příslušník, celkově dvě třetiny firem by podle průzkumu měly projít procesem předávání do následujících pěti let. Čtvrtina firem se setkala s nabídkou konzultací na předání firmy, především s možností prodeje firmy. Také porovnání výsledků průzkumů z předešlých let ukazuje na zvyšující se aktuálnost hledání řešení či plánování generační obměny ve vedení firmy. (ASMP 2016)

Asociace malých a středních podniků ve svých člancích a prohlášeních nedefinuje nejtěžší fáze nástupnictví, avšak jako kritické hodnotí neexistenci právního ukotvení rodinných firem v České republice a podporu tohoto tématu, jak na akademické, tak politické a mediální úrovni. (Havlíček 2016)

Internetový portál majitefirem.cz je nově vzniklý projekt poskytující českým podnikatelům, členům jejich rodin i managementu jejich podniků informace o možnostech fungování a budování rodinných firem a podnikatelských rodin. Vizí této iniciativy je přinášení zkušeností ze zahraničí, rozvíjení diskuse a podporu odborného rozvoje rodinného podnikání jako nově vznikající disciplíny. (Servus 2016)

Ke zvýšení povědomí o problémech, které nástupnictví přináší, se snaží přispět i platforma BusinessCon pro setkávání, potkávání majitelů a klíčových lidí středně velkých firem, kde se podnikatelé učí a inspirují od sebe navzájem. V prvotní fázi je záměrem platformy více zviditelnit témata, které rodinné firmy řeší jako nejproblematictější a následně sdílet vzájemně zkušenosti. (BusinessCon 2017)

Setkání zástupců českých rodinných firem a zahraničních majitelů podniků zprostředkovává konference Family Business Forum, jež je organizována poradenskou firmou, která se zaměřuje především na poskytování svých služeb rodinným firmám. (Krajíček 2016)

Z akademické sféry je nutné upozornit na aktivity Vysoké školy ekonomické v Praze, která tento rok založila Centrum rodinných firem, jež si klade za cíl propojovat rodinné firmy s akademickou sférou a sférou veřejného sektoru s cílem posilovat konkurenceschopnost českých rodinných firem. (Machek 2017)

Machek a Pokorný (2016) zkoumali statisticky míru úpadků českých rodinných firem, které porovnávaly s nerodinnými. Jejich závěry jsou takové, že vliv rodinné kontroly na míru výskytu vyhlášení úpadků není statisticky významný. I přes to, že ve výsledcích byla zaznamenána mírně vyšší míra úpadku u rodinných firem, rozdíl může být dán variabilitou, již výzkumné vzorky přirozeně vykazují. Autoři uvádí, že je na první pohled poněkud v rozporu s myšlenkou, že rodinné firmy jsou obecně stabilnější než nerodinné firmy. Stabilitu je však možné chápat mnoha způsoby: od stability samotné rodiny, přes stabilitu z hlediska počtu zaměstnanců, obratu, zisku či jako dlouhodobý, byť třeba nízký, růst firmy. Pozorovaný vyšší počet úpadků rodinných firem tak nemusí být nutně zapříčiněn jejich nižší stabilitou. Rozhodující roli v životním cyklu rodinné firmy hraje zejména moment nástupnictví – odhaduje se, že pouhá třetina rodinných firem je v tomto ohledu úspěšná.

Autoři Machek a Hnilica (2015) řešili problematiku rodinných firem z jejich finanční stránky, jež zvolili přístup založený na shodě příjmení mezi vlastníky a manažery, čímž získali relevantní vzorek pro porovnávání nerodinných a rodinných společností. Kvantitativně ověřili, že české rodinné firmy vykazují vyšší rentabilitu a vytváří více zisku, a to jak ve smyslu zisku po zdanění, tak i provozního zisku. Rodinné firmy také vykazovaly příznivější produktivitu práce, jelikož se vyznačují vyšší kapitálovou vybaveností práce. České rodinné firmy také podle autorů vykazují menší míru zadluženosti, s čímž souvisí i vyšší míra likvidity.

Další autory naučné literatury, jež pojednává o nástupnictví rodinných firem, je možné nalézt především na Podnikatelské fakultě Vysokého učení technického v Brně. Vědci z tohoto ústavu byli vůbec první, kteří vydali česky psanou učebnici, jež pojednává jen o

problematice rodinného podnikání, do níž patří i řešení nástupnictví. Autoři hodnotí jako jeden z největších problémů v procesu generační obměny v rodinném podniku vedle hledání či určení vhodného následovníka problém majitele podniku, který ho předává. (Koráb, Hanzelková, Mihalisko 2008)

Historické záležitosti rodinných firem v minulosti a nyní řeší ve své práci Hanzelková (2004), která shrnuje průběh privatizace státních firem, jež proběhly v 90. letech. Ze závěrů jejího zkoumání vyplývá, že i přes historickou rozdílnost a specifika českého prostředí, které bylo značně ovlivněno zákazem soukromého podnikání, je možné charakterizovat rodinné firmy v České republice podobnými vlastnostmi a obdobným způsobem jednání jako rodinné firmy zkoumané v západoevropských zemích.

Výsledky agentního simulování ukázaly, že rodinné firmy rostou v prvotní fázi rychleji v oblasti aktiv a obratu než nerodinné. Rozdíl přichází v období krize řízení, kdy nerodinné firmy překonávají růstem výsledky rodinných společností. Tento fakt přisuzují autorky averzi majitelů rodinných firem zaměstnávat profesionální manažery a preferování rodinných příslušníků při dosazování zaměstnanců do vedoucích funkcí. (Odehnalová a Olševicová 2009)

Otázka nástupnictví je z manažersko-psychologického úhlu pohledu popsána v učebnici od autorů Lukeš a Nový (2005), v níž lze nalézt popis skutečností, podle kterých může podnikatel rozpoznat správný čas na ukončení činnosti a nalezení, výběr a přípravu vhodného nástupce. Autoři popisují situaci, kdy firma stojí právě na osobě současného podnikatele, jako nejvíce problematickou pro úspěšné zvládnutí procesu nástupnictví.

### **3. VÝSLEDKY**

Tradice rodinného podnikání byla beze sporu na čtyři desetiletí historickými okolnostmi přerušena, díky čemuž nebyla vůbec v České republice řešena, což se projevuje v absenci velkého počtu zdrojů pro řešení tohoto tématu. Jelikož průzkumy ukazují, že 60 % dotazovaných si přeje, aby firmu převzal rodinný příslušník, celkově dvě třetiny firem by

podle průzkumu měly projít procesem předávání do následujících pěti let, je nutné věnovat tomuto tématu více akademické pozornosti. V současnosti se problematikou nástupnictví rodinných firem zabírají podnikatelské subjekty, které z nalézání či zviditelňování řešení mohou profitovat.

Subjekty, které se zabírají nástupnictvím rodinných firem v České republice lze zjednodušeně rozdělit do několika skupin. První skupinou lze označit mediální vydavatelství,

kteří se aktivně danou problematikou zabírají, poté lze definovat skupinu sdružující skupiny či spolky podnikatelů, kteří mezi sebou sdílí zkušenosti, následuje skupina komerčních společností, které se zabírají převážně poskytováním poradenských služeb a jako poslední lze definovat akademickou sféru. Nejvýznamnější aktéry v těchto skupinách a zároveň jasně zodpovězené výzkumné otázky lze spatřit v následující tabulce (Tab. 1):

Tab. 1: Instituce řešící nástupnictví v českých rodinných firmách a jejich aktivity

Jméno instituce	Forbes	Economia	Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR	BusinessCon	Mezinárodní poradenské společnosti	Krajčiček & Partners	Centrum pro rodinné firmy VŠE
<b>Kdo je iniciátorem?</b>	mediální vydavatelství	mediální vydavatelství	sdužení podnikatelů	skupina podnikatelů	KMPG, Deloitte, EY, PwC, J&T FAMILY OFFICE, Gutmann	česká firma	akademická obec
<b>Jaké vykonávají aktivity?</b>	sestavuje žebříček největších rodinných firem	vydávání článků o rodinných firmách, organizace setkání majitelů FB	provádí průzkumy, setkání FB, zajišťuje výměnu informací	setkání podnikatelů FB, sdílení zkušeností mezi majiteli FB	provádí mezinárodní průzkumy a komerční studie, nabízí poradenství	nabízí poradenství, organizuje konferenci FB	vytváří databáze českých FB, analyzuje jejich přínos, zkoumá FB
<b>Jaké mají cíle?</b>	snaha vytvořit transparentní žebříček firem, s možností nabídnutí sponzorům prostoru, jak se k firmám dostat	informování veřejnosti	zviditelnění problematiky, vytváření motivace pro rozvoj a předání FB; snaha vyvinout tlak na vládu pro vytvoření podpory FB	snaha spolupracovat a využívat synergie mezi podnikateli	nabídnout své služby	nabídnout své služby	snaha propojit akademickou a podnikatelskou séru
<b>Jak řeší nástupnictví? Co navrhuje?</b>	pomocí jednotlivých příběhů, ukazují různé způsoby předání firmy, které se již uskutečnily	pomocí jednotlivých příběhů, ukazují různé způsoby předání firmy, které se již uskutečnily	navrhují řešit otázku výběru nástupce dostatečně dopředu a připravit firmu a nástupce včas	chtějí spolupracovat a komunikovat s ostatními firmami	přinášejí obecně aplikovatelná pravidla	nabízejí řešení přímo na míru českým FB	je předmětem zkoumání
<b>Co shledávají v nástupnictví nejtěžší?</b>	zaleží na specifikách příběhů	zaleží na specifikách příběhů	příprava na něj a rychlé provedení	celý průběh předávání firmy	výsledek, se kterým jsou všichni spokojeni	nalézt správného partnera, se kterým lze problém vyřešit	rychlé a bezproblémové provedení
<b>Co je překážkou při čerpání jejich informací?</b>	nejednoznačné vymezení pojmu rodinná firma	nejednoznačné vymezení pojmu rodinná firma	rovnováha státní podpory pro firmy	otevřenost ke sdílení informací a zkušeností	více propracovaný přístup k českým FB	zdroje informací	kvantitativní vymezení rodinných firem v ČR

Poznámka: FB = rodinné firmy

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Mediální společnosti poskytují prostor k vyjádření se samotných rodinných firem a sdílení zkušeností a povědomí o rodinném podnikání na bázi představování jednotlivých příběhů firem, jež proces nástupnictví překonali či se chystají řešit. Na druhé straně přináší informace o jiných možnostech řešení nutnosti generační obměny, jakým je například prodej rodinné firmy. To vše povětšinou pomocí rozhovorů s aktéry rodinných firem.

Zájmová sdružení, platformy podnikatelů a odborné asociace svým jednáním chtějí především dosáhnout vzájemné pomoci, vytvořit prostředí pro možnou spolupráci při řešení generační obměny rodinných firem. Rovněž chtějí zviditelnit a upozornit společnost na problémy, jež jsou s nástupnictvím spojeny. Stejný cíl si klade i populární literatura, která zároveň seznamuje čtenáře s jednotlivými příběhy podnikatelských rodin, čímž dopomáhá zviditelnit toto téma.

Sdílení zkušeností mezi aktéry generační obměny v rámci rodinné firmy je jedním z nejdůležitějších aspektů konferencí, jež pořádají výše uvedené iniciativy. Vzhledem k absenci odborných znalostí o možnostech řešení nástupnictví mezi podnikateli rodinných firem, dochází v současné době zatím jen k výměně zkušeností mezi těmi, kteří mají proces nástupnictví již zvládnutý.

Poradenské společnosti se zaměřují především na poskytování obecných informací týkajících se nástupnictví rodinných firem. Možnosti aplikovatelnosti těchto informací jsou velmi široké, podloženy jsou především daty z celosvětových průzkumů. Případové studie, které prezentují, jsou popisovány spíše z globálního úhlu pohledu a nejsou příliš specifikované. Společným znakem je snaha zapůsobit na potenciálního klienta a poskytnutí služeb vedoucích k uspokojivému výsledku.

Odborná literatura vydávaná v českém jazyce se problematice nástupnictví samotnému nevěnuje. Toto téma je možné nalézt v knihách o rodinném podnikání, kterých je česky psaných nevelké množství. Zajímavé je, že autoři hodnotí jako nejkritičtější fáze předání rodinného podniku buď v samotném uvědomění si nutnosti stávajícího vlastníka předat podnik (Koráb, Hanzelková, Mihalisko 2008) nebo

nalezení vhodného nástupce (Lukeš, Nový 2005). Přispět více do objasnění problematiky nástupnictví by mělo i nově zřízené centrum rodinných firem v rámci spolupráce akademické a podnikatelské sféry.

#### **4. DISKUZE**

V textu zmiňované iniciativy podnikatelů a Asociace malých a středních podniků ČR si kladou za cíl prozatím rozvinout diskusi a zviditelnit téma předávání rodinných firem mezi generacemi majitelů, protože se jedná o relativně novou záležitost v porevolučních českých dějinách. Další budoucí plány jsou vázány na nezbytně nutné kroky, například upozorňují na fakt, že pro další rozvoj rodinného podnikání, do něhož nesporně patří i problematika nástupnictví, je nutné jasně definovat co je rodinné podnikání, což se jeví jako jeden z nejdůležitějších úkolů v současnosti.

Jak je uvedeno výše, zájem ze strany rodinných firem by měl narůstat, jelikož se nezadržitelně blíží období, ve kterém se stále více rodinných firem bude muset vypořádat s řešením a řízením nástupnictví. Tento fakt je způsoben rovněž díky přirozené generační obměně, jelikož současní vůdci a majitelé se mu nemohou vyhnout. Nezodpovězenou otázkou, která vzniká z výsledků citovaných průzkumů, je jak jinak chtějí zástupci rodinných firem řešit otázku nástupnictví, neuvažují-li nad možností předání firmy další generaci.

Průzkumů, provedených mezi samotnými podnikateli, nelze nalézt příliš mnoho. Stejná situace je však i v oblasti statistických dat, jelikož neexistuje jednotná definice rodinné firmy, nejsou statisticky tyto firmy speciálně sledovány. Již provedené průzkumy na druhou stranu ukazují, že aktuálnost tématu nástupnictví v rámci rodinných firem je čím dál větší.

#### **ZÁVĚR**

Smyslem tohoto textu je poskytnout přehled toho, jak je řešeno nástupnictví rodinných firem v tuzemsku. Tento článek se snaží popsat úroveň současného poznání možností řešení nástupnictví, se kterou se mohou členové rodinných společností potkat.

Tento text by měl sloužit všem, kteří mají zájem se popsanými problémy v českém prostředí zabírat. Nevýhodou zde provedeného kvalitativního výzkumu je to, že samotný nedostatek informací o nástupnictví v České republice může v budoucnu přilákat více pozornosti a může tak vzniknout více článků, které způsobí to, že výše uvedené informace budou již zastaralé.

Data poradenských společností jsou nekomplexní, velmi obecně laděné, nejsou podloženy vědeckými daty a odkazy, tudíž jejich validita je velmi sporná. Na druhé straně jejich velkou výhodou je snadná dostupnost pro majitele rodinných firem, kteří mají zájem se dozvědět více obecných informací o možnostech řešení nástupnictví.

Česky psaná odborná literatura přinášející fakta ohledně tématu nástupnictví rodinných firem se příliš nevyskytuje, což je jasným signálem pro vypracování dalších odborných textů, jež by měly sloužit k doplnění informací týkající se tohoto oboru. Směr, kterým by se zkoumání nástupnictví rodinných firem mohlo ubírat, je zaměření se na specifika českého prostředí, které lze porovnat se zahraničními výzkumy. Jaké faktory ovlivnily občany České republiky vstoupit do podnikatelské činnosti a jestli je zde možno nalézt podobnosti v motivaci v případech, kdy se své podnikání snaží předat svým nástupcům, by mohla být další zajímavá otázka. Také by bylo vhodné pokusit se vysvětlit, co vede vlastníky rodinných firem k tomu, že nechťejí svou firmu předat svým nástupcům a jaké metody v takových případech volí.

**Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu Sociální a udržitelné podnikání v kontextu mezinárodního obchodu registrovaného u Interní grantové agentury Vysoké školy ekonomické v Praze pod evidenčním číslem F2/50/2017.**

## LITERATURA

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. (2015). Rodinné firmy – project AMSP ČR. Citováno 2. 3. 2017 z <http://www.amsp.cz/rodinnafirma>.

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. (2016). 32. průzkum AMSP ČR

– Rodinné firmy. Citováno 12. 1. 2017 z <http://www.amsp.cz/32-pruzkum-amsp-cr-rodinne-firmy>.

Bláha, Milan. (2016). KMPG Rodinné firmy. Citováno 12. 3. 2017 z <https://home.kpmg.com/cz/cs/home/odvetvi/rodinne-firmy.html>.

BusinessCon. (2017). Co je BusinessCon. Citováno 2. 1. 2017 z <http://www.businesscon.cz/#co-je-businesscon>.

Cabrera-Suárez, K., De Saa-Perez, P., and García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review* March 2001 vol. 14 no. 1 37-46.

Český statistický úřad. (2015). Analýza podílu podnikatelů. Citováno 12. 3. 2017 z <https://www.czso.cz/documents/10180/20568827/czam080315analiza.pdf/e2611dce-7fa5-49dd-a4db-6b0bb8652243?version=1.0>.

De Massis, A., Chua, J., Chrisman, J. (2008). Factors preventing intra-family succession, *Family Business Review*, 21(2): 183-199.

Dyck, B., M. Mauws, F. Starke, and G. A. Mischke (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of business venturing* 17 (2), 143-162.

Dyer, W. G., Jr. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.

Filkenstein, S. a Hambrick, D. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. Minneapolis, MN: South-Western. Business Studies. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.

Handler, W. (1990). Succession in Family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next generation family members. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15(1): 37-51.

Handler, W. (1994). Succession in family business. Review of the research. *Family Business Review*, 7(2) 133-157.

Hanzelková A. (2004). *Re-Establishing Traditional Czech Family Businesses*. Unicwear of Jyväskylä.

Havlíček, K., (2016). Mediální výstupy z konference "Rodinné firmy na rozcestí".

Citováno 12. 3. 2017 z  
<http://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/61-medialni-vystupy-z-konference-rodinne-firmy-na-rozcesti>.

Hospodářské noviny. (2017). Rodinné firmy. Citováno 12. 3. 2017 z  
<http://byznys.ihned.cz/tagy/rodinne-firmy-279343>.

Chua, J., Chrisman, J., Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2): 89-107.

Churchill, N., Hatten, K. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3): 51-64.

Kesner, I., Sebor, T. (1994). Executive succession: Past, present and future. *Journal of Management*, 20(2): 329-372.

Koráb, V., Hanzelková, A., Mihalisko, M. (2008). Rodinné podnikání. 1. vydání. Brno, Computer Press.

Krajíček, D., (2016). V čem jsou rodinné firmy jiné než ostatní? Citováno 12. 3. 2017 z  
<http://davidkrajicek.com/cs/2016/12/09/velky-rozhovor-s-davidem-krajickem-o-rodinnych-firmach/>.

Le Bretion-Miller, I., Miller, D., Steier, L. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 24(4): 305-328.

Longenecker, J.G., Schoen, J.E. (1978). Management succession in the family business, *Journal of Small Business Management*, 16: 1-6.

Lukeš, M., Nový, I. (2005). Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností. 1. ed. Praha: Management Press.

Macek, O. (2017). Centrum pro rodinné firmy VŠE. Záměr a představení centra. Citováno 24.1.2017 z <http://iem.vse.cz/crf/>.

Machek, O., Hnilica, J. (2015). Hodnocení vlivu zastoupení rodiny ve vlastnické a řídicí struktuře firem na jejich finanční výkonnost pomocí metody zkoumání shody párů. *Politická ekonomie: teorie modelování, aplikace*. 63(2): 347-362.

Machek, O., Pokorný, T. (2016). Míra úpadků českých rodinných firem. *Acta oeconomica Pragensia: vědecký časopis Vysoké školy ekonomické v Praze*. 24(3): 24—34.

Machek, Ondřej (2015). Family Control and Firm Growth: Evidence from Czech Republic, *Aktuální Problémy Ekonomiky*. 173(11): 191-198.

Malone, S. C. (1989). Selected correlates of business continuity planning in the family business, *Family Business Review*, 2 (4), p. 341-353.

Melissa Carey Shanker, Joseph H. Astrachan. (1996). Myths and Realities: Family Businesses. Contribution to the US Economy—A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review* 9.2: 107-23

Odehnalová, P., Olševičová K. (2009). Agent-Based Simulation of Development Stages of Family Business. *Ekonomika a Management*, 9(4): 77-83.

Petlina, A. (2015). Family Business in the Czech Republic: Actual Situation, *Trendy Ekonomiky a Managementu*; Brno 9.23: 32-42.

Picard, D., Bruce, D. (2006). Making Succession a Success: Perspectives from Canadian Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(2): 306-309.

Servus, S. (2016). Vize majiteřů firem.cz. Citováno 12. 3. 2017 z  
<http://www.majiteřfirem.cz/uvod/vize/>.

Sharma, P., Chrisman, J. J. a Chua, J. H. (1996). A Review and Annotated Bibliography of Family.

Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A.L., & Chua, J.H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (3): 17-35.

Souček, M. (2015). EY – Podnikatel roku. Citováno 2. 3. 2017 z  
<https://podnikatelroku.cz/news/ey-podnikatelem-roku-2016-ceske-republiky-se-stal-petr-chmela-spoluzakladatel-a-spolumajitel-spolecnosti-tescoma-s-r-o>.

Spáčil, J. (2016). Nová generace v rodinných firmách je dravější. Chce změnit obchodní strategii a inovovat. Deloitte. Citováno

1. 3. 2017 z  
<https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/press/articles/cze-tz-nova-generace-v-rodinnych-firmach-je-dravejsi-chce-zmenit-obchodni-strategii-a-inovovat.html>.

Steyer, L. (2001). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14(3): 259–276.

Zajac, E.J. (1990), CEO selection, succession, compensation and firm performance, *Strategic Management Journal*, 11 (3): 217-231.