

NOVÝ PŘÍSPĚVEK K PROBLEMATICE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Ladislav Tyll*

Ondřej Machek: Rodinné firmy

Praha: C. H. Beck, 2017. 1. vydání. 160 stran. ISBN 978-80-7400-638-8.

Na jaře 2017 publikovalo nakladatelství C. H. Beck knihu Ondřeje Machka s názvem *Rodinné firmy*.

Rodinné podnikání (*family business*) se v nedávné době stalo předmětem diskuze mezi zástupci české odborné, podnikatelské a akademické sféry. Každoročně je pořádána soutěž Equa bank „Rodinná firma roku“ a časopis *Forbes* již třetím rokem uveřejňuje žebříček největších českých rodinných firem. Dne 12. 12. 2016 proběhla na půdě Vysoké školy ekonomické konference „Rodinné firmy na rozcestí“, na které se zástupci odborníků z praxe, politiků i akademiků shodli na tom, že jsou rodinné firmy dosud přehlíženým prvkem české ekonomiky a je třeba je ukotvit v právním řádu ČR.¹ V témže roce vzniklo Centrum pro rodinné firmy na Fakultě podnikohospodářské VŠE, jehož cílem je propojit rodinné firmy s akademickou sférou a sférou veřejného sektoru.

Mezinárodní odborná literatura se shoduje na faktu, že většina firem patří mezi rodinné firmy a že tyto mají zásadní podíl na ekonomickém výstupu. Jejich význam však není pouze ekonomický, rodinné firmy do značné míry přispívají k udržování tradic, jsou ohleduplné k životnímu prostředí a zároveň plní důležitou sociální funkci. Příkladem může být fakt, že rodinné vazby vedou k vytváření pracovních míst pro členy rodiny, kteří by jinak hůře hledali uplatnění na trhu práce (např. matky po mateřské dovolené, senioři, nebo zdravotně postižení). Řada existujících studií přitom naznačuje, že rodinné firmy vykazují vyšší produktivitu práce a stabilitu. Jak uvádí autor knihy *Rodinné firmy*, empirické odlišnosti vedou k potřebě vědeckého zkoumání těchto odlišností. A právě vědecké zkoumání rodinného podnikání patří mezi primární zaměření této publikace. Je skutečností, že kniha je psána odbornějším jazykem a předpokládá určité základní znalosti z oblasti podnikové ekonomiky a managementu. V tomto smyslu se odlišuje

* **Ladislav Tyll** (ladislav.tyll@vse.cz), Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská.

1 Businessinfo.cz (2016). AMSP ČR: Rodinné firmy čeká revoluční změna. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rodinne-firmy-ceka-revolucni-zmena-84958.html>

od spíše populárně zaměřené publikace Korába a kol. (2008)² a představuje tak zřejmě první česky vydanou vědeckou monografii zaměřenou na téma rodinného podnikání. Z hlediska metodického se jedná o obsáhlou rešerši současného stavu poznání, která se opírá o více než 400 zahraničních publikací, především vědeckých článků.

První kapitola publikace představuje autorovu analýzu literatury zaměřené na rodinné podnikání na základě údajů z databáze Scopus. Autor dokládá, že počet publikací zaměřených na rodinné podnikání rychle roste, a to i v porovnání s ostatními publikacemi v oboru management. Dále prezentuje nejvýznamnější vědecké časopisy, instituce a země původu autorů z hlediska počtu publikací na téma rodinného podnikání. Poté uvádí shrnutí současných směrů výzkumu v této akademické disciplíně. Souhrnně autor konstatuje, že „hloubka porozumění jednotlivým oblastem výzkumu zůstává relativně nízká“ a literaturu zaměřenou na rodinné podnikání je možné považovat za fragmentovanou.

Druhá kapitola se zabývá definicí rodinných firem. Autor ilustruje, že dosud neexistuje jednoznačná definice pojmu „rodinná firma“, což může být příčinou rozporuplných výsledků existujících studií. Na konci kapitoly reflektuje fakt, že akademici dnes upouštějí od tradičního dichotomického dělení firem na rodinné a nerodinné, ale rodinná kontrola nad firmou představuje veličinu, která může nabývat rozmanitých podob.

Třetí kapitola se zabývá nejvýznamnějšími specifiky rodinného podnikání, které uvádí akademická literatura. V návaznosti na známý „model tří kruhů“ (rodina, vlastnictví, podnik) autor uvádí, že rodinné firmy obecně sledují i neekonomické cíle. Toto chování vysvětluje snaha o maximalizaci tzv. socioemocionálního bohatství. Další charakteristikou rodinných firem je jejich relativně vyšší averze k riziku, dlouhodobá orientace a altruismus. Po podrobném popisu těchto aspektů autor uvádí podkapitolu věnovanou ženám v rodinných firmách, což je oblast, která v současnosti začíná být šířeji zkoumána.

Čtvrtá kapitola se zaměřuje na správu společností (*corporate governance*) v rodinných firmách. Autor nejprve diskutuje teorii zastoupení a teorii správcovství (*stewardship*), na kterých je založena podstatná část současné teorie rodinného podnikání. Následuje shrnutí výhod a nevýhod rodinného podnikání z hlediska správy společností. Poslední část kapitoly se věnuje institucím správy společností v rodinných firmách: rodinnému shromáždění a rodinné radě.

Pátá kapitola je nejobsáhlejší a věnuje se formulaci a obsahu strategie rodinných firem. Autor se nejdříve věnuje specifikům strategického plánování v rodinných firmách, přičemž konstatuje, že existující studie nasvědčují tomu, že strategické plány přispívají k růstu rodinných firem. Dále se věnuje paradoxům strategického plánování – tenzím, které manažeři těchto firem musí řešit – a vizi, misi a rodinné ústavě v rodinných firmách. V následujících podkapitolách autor podobně jako De Wit a Meyer (2014)³ člení obsah strategie do tří úrovní: korporátní strategie, firemní strategie a funkční strategie. Je třeba podotknout, že česká terminologie je v tomto ohledu nejednoznačná. Z hlediska

2 Koráb, V., Hanzelková, A., Mihalisko, M. (2008). Rodinné podnikání. Praha: Computer Press.

3 De Wit, B., Meyer, R. (2014). Strategy: An international perspective. Andover: Cengage Learning EMEA.

korporátní strategie autor popisuje specifika růstu, životní cyklus a specifika internacionalizace a společenské odpovědnosti rodinných firem. Z hlediska firemní strategie je pozornost věnována Porterovým generickým strategiím a typologii strategií dle Milese a Snowa. Autor dospívá ke zjištění, že „cíle rodinných firem vycházejí spíše ze strategie diferenciací než cenového vůdcovství a strategie koncentrace je v případě rodinných firem strategií nejpoužívanější“. Následuje podkapitola věnovaná funkční strategii, ve které autor diskutuje existující stav poznání z hlediska financování, marketingu, řízení lidských zdrojů a inovací.

Šestá kapitola je zaměřena na tradiční oblasti výzkumu v rodinném podnikání – nástupnictví a profesionalizaci. Autor prezentuje motivace vedoucí k plánování nástupnictví a modely procesu nástupnictví. Dále se krátce věnuje dosud poměrně nové oblasti výzkumu – nástupnictví ve vztahu otec-dcera – a prezentuje doporučení pro zajištění úspěšného nástupnictví, která vyplývají z odborné literatury. Profesionalizaci autor chápe jako „přechod rodinné firmy od jednoduchého a neformálního organizačního uspořádání k více formalizované, strukturované a institucionalizované formě uspořádání“. Nejdříve se zabývá přínosy profesionalizace, problematikou výběru externích manažerů a pohledu na profesionalizaci z hlediska teorie zastoupení. Poslední část kapitoly se věnuje vlivu profesionalizace na výkonnost rodinných firem, který je podle současné vědecké literatury spíše rozporuplný.

Sedmá kapitola se zabývá problematikou konfliktů v rodinných firmách. Podstatou jejich vzniku je zejména nutnost řídit „duální vztah“ rodina-podnik. Dále autor uvádí typologii konfliktů v rodinných firmách, kterých existuje celá řada: konflikty mezi rodičem a potomkem, mezi sourozenci a dalšími příbuznými, mezi manželi, a konflikty mezi členy a nečleny rodiny. V rámci každé z těchto kategorií autor sumarizuje existující poznatky ze světové literatury. Následují doporučení pro redukci konfliktů, která však často vycházejí z neakademické literatury.

Osmá kapitola se věnuje problematice výkonnosti rodinných firem. Otázka, zda jsou rodinné firmy ekonomicky výkonnější či ne, patří k nejstarším a stále nezodpovězeným výzkumným otázkám v oblasti „family businessu“. V první části autor popisuje možné metody měření komparativní výkonnosti rodinných firem. Dále uvádí rozporuplná zjištění vyplývající z jednotlivých studií a konstatuje, že „otázka, zda a za jakých podmínek jsou rodinné firmy ekonomicky výkonnější, není doposud uspokojivě vyřešena“. Následuje sumarizace konkurenčních výhod a nevýhod rodinných firem, kterou autor provádí na základě poznatků, které zjistil v předchozích částech knihy.

Devátá kapitola se věnuje rodinnému podnikání v České republice. Zde poskytuje vědecká literatura podstatně méně poznatků. V první části autor stručně popisuje historii a současnost českých rodinných firem a navrhuje jejich klasifikaci podle variant jejich historického vývoje. Dále konstatuje, že „skutečný podíl a význam rodinných firem v ČR dosud není znám“. Druhá část kapitoly se věnuje existujícím výzkumům a průzkumům provedeným v České republice. Na základě několika fragmentovaných studií a výzkumu potom autor shrnuje silné a slabé stránky českých rodinných firem.

Desátá kapitola je syntetická a zabývá se směřování budoucího výzkumu jak ve světě, tak v prostředí České republiky. Z hlediska světové literatury autor doporučuje více

zkoumat především heterogenitu rodinných firem a privátně vlastněné firmy (*privately-held firms*) a věnovat více pozornosti cílům rodinných firem a oblasti funkční strategie (např. řízení lidských zdrojů nebo marketingu v rodinných firmách). Z hlediska české literatury autor konstatuje, že „výzkum v oblasti rodinného podnikání v ČR je teprve na svém počátku“. Důvodem je především fakt, že „není možné nekriticky předpokládat, že poznatky zjištěné v zahraničí budou platit i v českých podmínkách, neboť jejich kulturní, historický i ekonomický kontext je odlišný“. Autor zde přehledně shrnuje chybějící poznatky v české literatuře formou mnoha výzkumných otázek, které je zapotřebí vědecky zkoumat.

Zatímco ve světové literatuře je možné nalézt řadu obdobně zaměřených monografií, v České republice se jedná o první knihu tohoto typu. Kniha je psána odborným jazykem a předpokládá určité znalosti z oblasti podnikové ekonomiky a managementu. Na druhou stranu může sloužit jako odborný základ pro poradenskou i manažerskou praxi, zejména v případech čtenářů, kteří chtějí získat hlubší vzhled do problematiky rodinného podnikání. Kniha také nesporně přispívá do současné akademické i profesionální diskuze o potřebě zohlednění a podpory rodinných firem. Jejich důležitost ilustruje vyjádření prof. Denise H. Kenyona-Rouvinez na konferenci „Rodinné firmy na rozcestí“: „... rodinné podniky jsou zakořeněny ve svých komunitách, milují a opatrovávají zemi, z níž pocházejí, a budou bojovat za vytváření pracovních míst a zajištění stability zaměstnání. Pokud jsou správně pochopeny a podpořeny, jsou bezpochyby jedním z nejlepších vládních spojení“.⁴

4 Businessinfo.cz (2016). AMSP ČR: Rodinné firmy čeká revoluční změna. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/rodinne-firmy-ceka-revolucni-zmena-84958.html>