

Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2019

Bc. Magdaléna Fialová

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Arts management



Dynamika multirodinných firem

Exploratorní případová studie

Autor diplomové práce: Bc. Magdaléna Fialová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Aleš Kubíček, Ph. D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma
Dynamika multirodinných firem
Exploratorní případová studie
vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,
na něž odkazuji.

V Praze dne 11. prosince 2019

Podpis

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce, Ing. Aleši Kubíčkovi, Ph. D., který chápal mé přesvědčení, že toto téma má smysl studovat blíže a který mě podpořil i ve chvílích, kdy jsem ztrácela víru, že svoji práci budu schopna dovést k cíli.

Děkuji svému příteli, který se ze mne nezbláznil a svým ojedinělým smyslem pro humor zařídil, abych se ani já nezbláznila.

Na závěr bych chtěla poděkovat těm, bez kterých by diplomová práce neměla šanci vzniknout. Děkuji vám, stará gardo, chlapi, chlapci, pivovarníci, přátelé a kamarádi, pionýři slepých uliček a pobláznění snílci, děkuji za to, že když něco chcete, tak za tím jdete a děláte to bez patosu, nejlíp jak umíte.

Název diplomové práce:

Dynamika multirodinných firem
Exploratorní případová studie

Abstrakt:

Obsah práce propojuje teorii rodinných firem a jejich specifík se specifiky firem, v nichž není zainteresována pouze jedna rodina, ale dvě a více rodin, které nejsou vzájemně pokrevně spřízněny. Tato forma je nazývána jako tzv. Multifamily family business. Téma multirodinných firem je dosud nedostatečně prozkoumané, což vyvolává řadu nejasností. Jde například o otázku, zda je možné za multirodinnou firmu považovat i společnost, jež byla založena několika nepříbuznými majiteli, kteří se díky dlouhodobým kontaktům považují takřka za členy rodiny. Exploratorní případovou studií byl proveden výzkum na společnosti, kterou vlastní celkem sedmnáct majitelů, z nichž žádný nemá v této firmě majoritní rozhodovací podíl. Vedle převážně nepříbuzenských vztahů mezi zakladateli existují příbuzenské vztahy celkem u dvou pokrevně nepříbuzných rodin. Výsledkem šetření je zjištění, že z hlediska teorie rodinných a multirodinných firem je možné i takovou firmu, jejíž zakladatelé nejsou všichni pokrevně příbuzní, považovat za multirodinnou.

Klíčová slova:

Rodinná firma, multirodinná firma, společnost, single case, exploratorní případová studie, výzkum

Title of the Master's Thesis:

Dynamics of Multifamily family business
Exploratory case study

Abstract:

This Master's Thesis is concentrated on the theory of family firms in comparisons with multifamily family businesses where is not only one but where are two or more families included. The theory of multifamily family firms is not yet analyzed enough and it remains unclear. For example we can ask if we can consider as a multifamily family business a type of firm, which was founded by several unrelated owners who has been very close friends for many years, though, and who calls themselves a family. This exploratory case study focuses on a company owned by seventeen owners where non of them has got a major ownership interest. Only two groups of these owners are blood related – one group includes two brothers and the second one is formed by two cousins and a brother-in-law. In conclusion we can say that according to the family and multifamily family firms theory, this kind of firm is also possible to consider as a multifamily family business.

Key words:

Family business, multifamily family business, firm, single case, case study, research

Obsah

Úvod.....	9
Teoretická část.....	12
1 Rodinná firma.....	12
1.1 Definice rodinného podniku podle Evropské komise.....	13
1.2 Definice rodinného podniku v České republice	14
1.3 Další světové definice rodinného podniku	15
1.4 Typy firem	16
1.5 Řízení a správa rodinných firem.....	17
1.5.1 Řízení rodinného podniku	17
1.5.2 Správa rodinného podniku	18
1.6 Cyklus vlastnictví rodinné firmy	19
1.7 Specifika rodinné firmy	20
1.7.1 Dlouhodobá orientace.....	20
1.7.2 Socioemocionální bohatství	21
1.7.3 Altruismus	21
1.8 Význam mezilidských vztahů.....	22
1.9 Problémy rodinných podniků	23
1.9.1 Konflikty	24
1.9.2 Problematika nástupnictví	26
Úvod do praktické části.....	28
2 Multirodinné firmy.....	28
2.1.1 Vznik multirodinné firmy a její přechodná povaha.....	29
2.1.2 Charakteristiky multirodinných firem	30
3 Metodika výzkumu.....	32
3.1 Výzkumná metoda	32
3.2 Single case study	32
3.3 Vlastní výzkum.....	33
Praktická část.....	35
4 Pivovar Hejkal.....	35
4.1 Rozhovory	40
4.1.1 Podmínky vzniku společnosti.....	40
4.1.2 Výběr zakládajících spolumajitelů	41
4.1.3 Řízení a správa společnosti	42
4.1.4 Pracovní činnosti a rozdělení rolí ve společnosti	43

4.1.5	Identifikace podniku jako rodinné či nerodinné firmy	45
4.1.6	Mezilidské vztahy	46
4.1.7	Dlouhodobá orientace.....	46
4.1.8	Cyklus vlastnictví.....	48
4.1.9	Problémy a konflikty společnosti	48
5	Diskuze.....	50
6	Závěr	55
7	Citovaná literatura	57
8	Seznam obrázků	60
9	Seznam grafů.....	60
10	Seznam tabulek	60
11	Seznam příloh.....	60

Úvod

Téma diplomové práce je zaměřeno na teorii rodinných firem s ohledem na málo prozkoumanou oblast firem multirodinných. Obsah textu propojuje teorii rodinných firem a jejich charakteristických rysů se specifiky firem, v nichž není zainteresována pouze jedna rodina, ale dvě a více rodin, které nejsou vzájemně pokrevně spřízněny. V odborné literatuře je téma multirodinných firem jen málo zmiňované a mnoho autorů mu ani v současnosti pozornost nevěnuje. V dnešní době, kdy se nálepka rodinné firmy stává známkou kvality, je tak pouze otázkou času, kdy se za rodinnou firmu bude mít zájem označit i firma, jež byla založena několika nepříbuznými majiteli, kteří se díky dlouhodobým kontaktům považují takřka za členy rodiny. Uvažujeme tedy nad tím, zda by bylo možné tradici rodinné firmy nesvazovat exaktními daty, jako je procentuální podíl rodinných příslušníků majících rozhodující práva ve firmě, či s podmínkou, kolik členů rodiny musí být zároveň členy statutárního orgánu, aby byla firma stále rodinná. Pak by snad bylo možné předpokládat, že to, co dělá rodinný podnik doopravdy rodinným, jsou měkké prvky, jež jsou sice velmi těžko popsatelné, ale o to více hovoří o charakteru rodiny a její firmy.

Velká část této práce je věnována právě charakteristikám rodinných firem, které v případě, že se jedná o firmu jedné rodiny, jsou v odborné literatuře velmi podrobně a rozsáhle analyzovány. U multirodinných podniků lze předpokládat, že tyto charakteristiky budou víceméně shodné, pouze v některých případech budou nabývat na důležitosti charakteristiky menšího významu u rodinných firem a obráceně.

Do teoretické části byla jako vzorek pro zkoumání vybrána firma pivovar Hejkal, s.r.o., kterou vlastní celkem sedmnáct majitelů, z nichž žádný nemá majoritní podíl při rozhodování ve firmě. Vzhledem k tomu, že mezi těmito majiteli existují zároveň příbuzenské vztahy celkem u dvou pokrevně nepříbuzných rodin, je tak možné pivovar Hejkal alespoň částečně již v zakládající fázi považovat za multirodinnou firmu.

Vzhledem k nedostatku odborné literatury na téma multirodinných podniků si v předložené diplomové práci klademe za cíl zanalyzovat aspekty multirodinné firmy a její tendence k přeměně formy. Zároveň se v předloženém textu snažíme nalézt odpověď na výzkumné otázky:

Je možné firmu s více zakladateli, kteří mezi sebou částečně mají a částečně nemají rodinné vazby, považovat za multirodinnou firmu?

A pokud ne, existuje pravděpodobnost, že se v multirodinnou firmu postupem času přerodí?

Pro účely předkládané diplomové práce nehraje zásadní roli historie rodinných firem, a proto jí není věnována samostatná kapitola v teoretické části. Přesto však považujeme za vhodné alespoň stručně uvést čtenáře do historie rodinných firem k tomu, aby byly nastíněny některé aspekty jako význam rodinného podnikání, dlouhotrvající tradice a těžký osud, tedy podstata problematiky věnované právě rodinným firmám.

První zmínky o rodinných firmách jsou datovány již od 6. století. Větší pozornost je jim na odborné úrovni věnována až od 70. let 20. století (Sharma, 2004). Co se týče českých zemí, tak na tomto území existovala před 2. světovou válkou silná tradice rodinného podnikání.

Z těch slavnějších lze zmínit například firmy Baťa, Škoda nebo Petrof, ale našla by se i jiná zvučná jména. Tuto tradici však přerušilo zničení demokratického systému po roce 1948 a znárodnění původně vzkvétajícího soukromého sektoru. Podniky byly znárodněny a následně svěřeny do rukou státu, což mělo za následek v podstatě jejich likvidaci (Machek, 2017). Pro většinu původních majitelů znamenalo znárodnění nejen ekonomickou, ale také osobní tragédii. Nejednalo se pouze o omezení podnikání, ale také o zničení budoucího pokroku, tradic a kultury rodinného podnikání, na jejichž tvorbě se podílelo několik předchozích generací.

Změna nastala až po téměř půl století, kdy proběhly pro bývalé majitele rodinných firem vedle politických, sociálních a ekonomických změn také restituce a privatizace umožňující restituci majetku. Ta však byla pouze v menšinovém měřítku úspěšná. Ve většině případů se však jednalo o vítězství spíše osobní než ekonomické, neboť do navrácených podniků nebylo v průběhu uplynulých padesáti let investováno, takže vybavení bylo zastaralé. Také se během této doby začaly postupně snižovat a vytrácet znalosti nutné k vedení firmy a nová přicházející generace pak v mnoha případech zcela postrádala odpovídající schopnosti a know-how potřebné k vedení rodinného podniku (Hesková & Vojtko, 2008). Tyto podniky nemohly být dále konkurenceschopné a společně se ztrátou odbytu do zemí bývalého východního bloku nastal konec dříve slavných rodinných firem v Čechách (Machek, 2017). Některé rodinné podniky pokračují po sametové revoluci jako firmy nerodinné, nebo fungují jako firmy rodinné v zahraničí. Viz například Baťa, který je považován za rodinnou kanadskou firmu.

V současné době lze rodinné firmy v České republice rozdělit do čtyř kategorií. První z nich reprezentuje tradiční rodinné firmy s historií často delší než stoletou. Tyto podniky byly po roce 1948 znárodněny a později po roce 1989 vráceny zpět svým původním majitelům, případně majiteli odkoupeny, a tak se jim podařilo navázat na rodinnou tradici. Mezi takové se řadí například firma *Petrof*. Pro tyto rodinné podniky je charakteristická silná kultura a pevné rodinné hodnoty.

Do druhé kategorie spadají rodinné podniky, které v období před druhou 2. světovou válkou působily v českých zemích a později je převzaly jiné rodiny, takže se staly rodinnými podniky jiné rodiny (Machek, 2017). Do této kategorie lze zařadit například známou firmu *Koh-i-noor*.

Do vývoje rodinných firem lze také zahrnout konsolidaci původně nerodinných socialistických národních podniků, jež se postupně staly rodinnými firmami. Pro představu sem lze zařadit firmu *Kofola*.

Do poslední kategorie můžeme zařadit podniky, které vznikly až po roce 1989. Často se tak nacházejí buď teprve v první generaci, nebo jsou v současné době vystavené volbě nového vedení z řad další nastupující generace. Od sametové revoluce uběhlo v letošním roce třicet let a mnohé podniky v současné době stojí před osudovým rozhodnutím, zda se stanou těmi pravými rodinnými firmami, jestli další generace převezmou podnik a budou pokračovat dále v duchu rodinné kultury a tradic, či nikoli.

Důvodů, proč věnovat pozornost rodinným podnikům, je hned několik. Jde zejména o to, že jsou velmi rozdílné od ostatních typů organizací. Liší se jak definováním svých cílů, tak

i dlouhodobou orientací, výkonností, vztahem k riziku, ale především přístupem k řízení a vztahům mezi zaměstnanci. Zatímco rodinné firmy tvoří podle Asociace malých a středních podniků téměř 80 % světového hrubého domácího produktu a z dalších výzkumů plyne, že mají celosvětově rozhodující podíl na ekonomické produkci i tvorbě zaměstnanosti, tvoří rodinné firmy v České republice necelých 25 % hrubého domácího produktu (Asociace malých a středních podniků, 2019). Naděje na přesnější statistiky se však na jaře roku 2019 výrazně zvýšily, neboť bylo rodinné podnikání v České republice oficiálně definováno. Tato definice pak v budoucnosti napomůže k identifikaci rodinných firem a jejich následnému statistickému zkoumání.

Ze stručné rešerše o historii rodinných firem v českých zemích se dozvíme, že pro rodinné firmy byly odjakživa zásadní vedle ekonomických cílů především ty neekonomické, které i po znárodnění a následně restitucích vedly nové generace k obnově podniků, jež dávno ztratily svou konkurenceschopnost, ale nikoli rodinné hodnoty. Těmto společným rodinným hodnotám, kultuře, důvěře a touze po zanechání odkazu další generaci a zároveň s tím spojenými nesázemi, jež přináší vedení rodinného podniku, bude pozornost věnována v teoretické a následně teoreticko-metodické části této diplomové práce.

Obsah práce je rozdělen do tří hlavních částí, a to na teoretickou, úvod do praktické části a praktickou část. Teoretická východiska ke zvolené problematice jsou představena v prvním oddíle, v němž jsou definovány rodinné firmy v České republice a Evropské unii. Pro dokreslení problematiky nejasného definování rodinných firem bylo do textu zařazeno i několik definic, jež se uplatňují v dalších zemích světa. Následně je pozornost věnována různým charakteristikám rodinných firem od jejich typologie, nastavení správy a řízení až po dlouhodobou orientaci, včetně socioemocionálního bohatství a problematiky mezilidských vztahů.

Úvod do praktické části tvoří teoreticko-metodologická východiska k předložené diplomové práci a obsahuje specifikaci multirodinných podniků, kde jsou propojeny poznatky z odborné literatury k tématu rodinné podniky s logickými úvahami a našimi vlastními zkušenostmi s multirodinnými podniky. V druhé podkapitole je představena metodika kvalitativního výzkumu ve formě single case, která byla využita pro zkoumání vybrané firmy. Jak již bylo výše v textu naznačeno, je pozornost v praktické části věnována jedné firmě, a to firmě *pivovar Hejkal*. Výzkum byl prováděn formou hloubkových rozhovorů se spolumajiteli tohoto pivovaru a výstupy z těchto dialogů jsou součástí praktické části. Srovnání výstupů, jež vznikly po zpracování rozhovorů a teoretické části o aspektech rodinných firem, poskytuje následující kapitola s názvem *Diskuze*. Poslední samostatnou kapitolu tvoří závěr, v němž jsou shrnuty výstupy diplomové práce, především výsledky z realizovaného šetření a odpovědi na zformulované výzkumné otázky, a to s ohledem na celkový přínos předloženého textu.

Teoretická část

1 Rodinná firma

Tato kapitola obsahuje informace týkající se problematiky definování rodinných firem v obecné rovině. Pozornost je soustředěna na dvě hlavní definice, a to na definici Evropské komise a definici Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky. Pro srovnání a upřesnění je zde uvedeno také několik definic rodinných firem ze světa.

Podle Evropské komise (2009) tvoří rodinné firmy více než 60 % ze všech evropských společností. V této závěrečné zprávě expertní skupiny s názvem *Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies* je jasně napsáno, že neexistuje výhradně jedna definice rodinného podniku, kterou by bylo možné aplikovat na všechny představitelné oblasti podnikání. Panuje zde pouze obecná shoda v tom, že definice rodinného podniku musejí obsahovat tři základní prvky, a to rodinu, podnikání a vlastnictví. Vzájemnou propojenost těchto tří prvků zobrazuje tzv. *model tří kruhů*. V rámci tohoto modelu se pohlíží na zmíněné tři oblasti jako na průnik, a tak je zachycena unikátní propojenost rodinného podniku. V místech, v nichž se kruhy prolínají, mohou vznikat třetí plochy, kdy potřeby podniku mohou být v opozici proti potřebám rodiny (Tagiuri & Davis, 1996). Logicky neproblematictějším prostorem bude pomyslné propojení všech tří oblastí, kde mohou vznikat nemalé konflikty mezi vlastníky, členy rodiny a zaměstnanci v rámci jejich specifických požadavků, principů a pohledů na chod podniku.



Obrázek 1 – Model tří kruhů rodinného podniku

Zdroj 1: Vlastní zpracování dle předlohy (Tagiuri & Davis, 1996)

Ve studii Evropské komise (2009) bylo identifikováno více než devadesát různých definic rodinných podniků, které berou v potaz více aspektů rodinného podnikání, jako je například zapojení managementu, strategická kontrola nebo mezigenerační transfery. Právě tyto různé

náhledy na rodinné podnikání vedou k faktu, že je často v jedné zemi možné využívat více definic rodinných podniků. V této studii se uvádí, že jedním ze společných rysů řady uvedených definic je to, že definice nejsou funkční ve smyslu využitelnosti při vytváření spolehlivých statistik týkajících se daného odvětví (European Commission, 2009). Za velký nedostatek se u známých definic rodinného podniku jeví fakt, že jejich obsah postrádá samotnou definici rodiny jako takové. To pak zejména při přeshraniční konfrontaci, kdy se definice rodiny mohou velmi lišit, může vést ke zmatku a výsledné neporovnatelnosti firem mezi sebou navzájem (European Commission, 2009). Tento problém se dotýká i České republiky, v níž původně existoval *zákon č. 64/1963 Sb., o rodině*, s platností od 13. prosince 1963, který ale rodinu jako takovou pro účely rodinného podnikání nedefinoval. Exaktní definici rodiny pro účely rodinného podnikání neobsahuje ani nový *občanský zákoník* platný od roku 2014, ačkoliv by z něj po právní stránce bylo jistě možné definici rodiny vyvodit.

Rozdíly v definování rodinného podniku pak mohou pramenit také z toho, zda daná definice rodinného podniku považuje, anebo naopak nepovažuje firmu jednoho člověka za rodinnou či nikoli. Podle údajů ve studii Evropské komise z r. 2009 považuje takové podniky za rodinné zhruba jedna třetina zkoumaných zemí (European Commission, 2009). Definice rodinného podnikání také velmi často opomíjejí fakt, že rodinná firma nemusí být pouze podnikem jedné rodiny, ale například rodin dvou. V takovém případě by se jednalo o tzv. *Multifamily family business* neboli multirodinný podnik. O možnosti existence rodinného podniku v multirodinném uspořádání hovoří pouze velmi malé procento známých definic. Multirodinným podnikům bude v další části textu věnována samostatná kapitola.

1.1 Definice rodinného podniku podle Evropské komise

Definice navrhovaná v expertní zprávě Evropské komise je založena na definici *Finnish Working Group on Family Entrepreneurship* Ministerstva průmyslu a obchodu Finska z roku 2006, která byla shledána jako komplexní a vysoce funkční (European Commission, 2009). Evropská komise pak tuto definici pouze lehce modifikovala.

Definice rodinného podniku podle Evropské komise (2009):

Firma jakékoliv velikosti je rodinnou firmou, pokud:

- 1) *Většinový podíl rozhodovacích práv je ve vlastnictví fyzických osob, které firmu založily, nebo ve vlastnictví fyzických osob, které získaly podíl na kapitálu firmy, nebo ve vlastnictví jejich partnerů, rodičů, dětí, nebo přímých dědiců dětí.*
- 2) *Většinový podíl rozhodovacích práv je nepřímý nebo přímý.*
- 3) *Alespoň jeden představitel rodiny nebo příbuzný je formálně zapojen do řízení firmy.*
- 4) *Společnosti kótované na burze splňují definici rodinného podniku, pokud osoba, která založila nebo získala firmu (základní kapitál) nebo její rodina nebo potomci, vlastní 25 procent rozhodovacích práv vyplývajících z jejich podílu na základním kapitálu.*

Tato definice zahrnuje i firmy, které ještě neprošly transformací první generace a také již zmíněné firmy jednoho vlastníka. Skupina odborníků, jejichž názor na definici rodinného podnikání tato definice představuje, doporučuje její využití v členských státech Evropské unie, aby tak bylo možné shromažďovat smysluplné, kvalitní a srovnatelné informace o rodinných podnicích a celém tomto sektoru napříč celou Evropou (European Commission,

2009). I tato definice však skrývá dva poměrně velké nedostatky. V prvním případě, jak již bylo řečeno výše v textu, k sobě definice neváže definici rodiny. V případě druhém je v českém překladu použita spojka „pokud“, která nahrazuje z originálu anglické „if“. Z definice tak jasně nevyplývá, zda v definici musejí platit všechny čtyři uvedené body současně, nebo zda stačí, aby byl naplněn alespoň jeden ze zmíněných bodů definice.

1.2 Definice rodinného podniku v České republice

Problematika definování rodinného podnikání je v České republice i dnes velmi aktuální. V pondělí 13. května 2019 vláda České republiky schválila definici, která definuje rodinné podnikání. Jedná se o velmi zásadní krok, díky němuž bude například možné zavést určitou formu podpory pro rodinné podniky a živnosti a také bude od tohoto dne možné statisticky sledovat počet rodinných podniků a jejich vliv na ekonomiku, což doposud nebylo možné (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019). Při formulaci definice se vycházelo ze standardu zformulovaného federací Evropských rodinných podniků. Základ definice rodinných podniků pro Českou republiku pak navrhla Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky.

Definice rodinného podnikání podle Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (2019):

Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.

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

Na rozdíl od definice Evropské komise se v české definici podnik jednoho vlastníka za rodinný nepovažuje. Velkým rozdílem mezi doporučenou definicí Evropské komise a definicí Ministerstva průmyslu a obchodu ČR je ten, že součástí české definice je i bod věnující se charakteristice a specifikaci členů jedné rodiny, což je možné považovat za velmi důležitou a neopomenutelnou součást definice. Stejně jako u definice Evropské komise je i u té české si

možné všimnout, že obě operují s možností existence rodinného podniku vlastněného pouze jednou rodinou. Stejně tedy jako u definice Evropské komise vyvstává i u této napovrch nejasnost, zda pro splnění podmínky k zařazení se mezi rodinné podniky je nutné splňovat všechny definované body, či nikoli.

1.3 Další světové definice rodinného podniku

Jak již bylo zmíněno výše v textu, existuje na celém světě nespočet definic rodinného podniku, jež se logicky od sebe navzájem více či méně odlišují. V této podkapitole nabídneme pohled na osm dalších vybraných definic rodinného podnikání, které uvedeme na důkaz nekonzistentnosti při definování rodinného podnikání ve světě.

- 1) *„Rodinné firmy jsou ty, ve kterých rodina kontroluje podnikání přes vlastnický podíl a řídicí pozice. Rodinný vlastnický podíl a zapojení rodiny v řídicích pozicích je měřeno jako procento kapitálu drženého členy rodiny a procento manažerů firmy, kteří jsou rodinnými příslušníky”* (Sciascia & Mazzola, 2008).
- 2) *„V rodinné firmě je většina vlastnických nebo kontrolních práv vykonávána jedinou rodinou a do podnikání jsou zapojeni alespoň dva členové rodiny”* (Rosenblatt, 1985).
- 3) *„Za rodinnou firmu je považován podnik, v němž členové rodiny vlastní minimálně 50 %”* (Leach, 2007).
- 4) *„Za rodinnou firmu považujeme společnost, ve které rozhodující podíl vlastní členové jedné nebo několika rodin a kteří tuto společnost řídí“* (Lukeš & Nový, 2005).
- 5) *Chua a Crisman definují rodinnou firmu jako „podnikání ovládané a/nebo řízené s úmyslem formovat a sledovat směřování podniku ovládaného členy jedné rodiny nebo malým počtem více rodin, které je potenciálně udržitelné napříč generacemi rodiny nebo rodin“* (Chua & Chrisman, 1999).
- 6) *Společnost Massachusetts Mutual Life Company v roce 1999 provedla obsáhlý výzkum amerických rodinných podniků a definovala je podle specifických kritérií a úloh, které plní.*
Za rodinný podnik lze pak podle společnosti pokládat podnik, který splňuje alespoň jedno z následujících kritérií:
 - *majitel považuje svůj podnik za rodinný podnik;*
 - *majitel má v úmyslu předat svůj podnik blízkému příbuznému;*
 - *kromě majitele je v podniku zaměstnán i jiný člen rodiny, který je součástí každodenního řídicího procesu* (Hesková & Vojtko, 2008).
- 7) *„Za rodinný podnik lze označit podnik, který zahrnuje několik generací a kde faktor rodiny zasahuje do života a chodu podniku“* (Strážovská, 2002).
- 8) *Německá definice rodinného podniku, kterou uvádí Institut pro výzkum středního stavu, je založena na následujících faktech:*
Minimálně dvě příbuzné fyzické osoby se přímo podílejí na řízení rodinného podniku a vlastní minimálně polovinu vlastního kapitálu (Hesková & Vojtko, 2008).

Na základě výše uvedených definic je možné si všimnout toho, že napříč různými zeměmi světa se na definici rodinného podniku nahlíží velmi široce a jejich výklad není v žádném případě konzistentní. Abychom dosáhli alespoň částečné shody při definování rodinného podniku, je možné určit některé dílčí charakteristické definiční znaky.

Nejčastějším způsobem definování rodinného podniku je definování skrze vlastnické podíly a řídicí pozice v podniku, což je logické, neboť právě jasně vymezené vlastnické podíly a řídicí pozice jsou jednoduše vyjádřitelnými exaktními veličinami. Zatímco někteří z autorů uvádějí, že rodina by měla být alespoň z 50 % vlastníkem rodinného podniku, jiní požadují alespoň nadpoloviční většinu a více (Hesková & Vojtko, 2008). Není však možné definovat rodinné podniky pouze na základě vlastnictví. Dalším znakem může být rozhodovací síla podniku, kterou už nelze tak jednoduše procentuálně vyjádřit. Zde bude záležet na poměru hlasovacích práv rodiny vůči zbylým hlasovacím právům¹. Naproti tomu definice, v nichž jsou zohledněny neexaktní definiční znaky jako záměr řídit firmu jako rodinou, nebo dokonce kritérium, kdy stačí, aby majitel považoval svůj podnik za rodinný, budou například při sběru statistických údajů velmi těžko aplikovatelné a spíše nepoužitelné.

Dále je možné zaregistrovat fakt, že přesto, že se všechny definice opírají o termín rodina, žádná z nich tento termín exaktně nespecifikuje. Nejblíže k objasnění termínu rodina, nebo alespoň toho, co pro danou definici termín rodina znamená, je definice Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Ta v třetím bodu definice rodinného podniku jasně vymezuje osoby považující se za členy jedné rodiny pro účely rodinného podniku.

S ohledem na záměr naší práce je také nutné si povšimnout toho, že pouze jedna z celkem deseti uvedených definic rodinného podniku počítá s možností zapojit více než jednu rodinu do společného podnikání. Jde o definici uvedenou pod č. 4 od (Lukeš & Nový, 2005), která zmiňuje možnost, že rozhodující podíl ve firmě může vlastnit buď jedna rodina, nebo více rodin.

1.4 Typy firem

Pro účely praktické části diplomové práce jsou v této podkapitole popsány tři základní typy firem podle organizačního principu tak, jak je definují Hesková a Vojtko (2008). V typizaci jsou používány příbuzenské vztahy rodič – dítě, manžel – manželka apod. Není však nutné na definice nahlížet jen v těchto intencích. Tyto vztahy lze také chápat jako dvojici vztahů dominantní – submisivní, starší – mladší, zkušenější – méně zkušený, které pomohou k lepšímu pochopení a přiřazení správného organizačního typu firmy k dané specifické rodině, uvnitř které nemusejí vždy základní vztahové dvojice existovat.

Rodičovská firma

Role majitele a vedoucího je zastoupena jedním z rodičů.

1. *Autoritativní* – takový vedoucí a zároveň rodič na sebe přebírá většinu kompetencí a pravomocí v oblasti rozhodování a plánování. Vše má jasný řád a je jasně vymezeno, u podřízených, často právě dětí, se může rozvíjet nesamostatnost, která je otcem podporována. Samostatnost není žádoucí, naopak žádoucí je podřízenost a úslužné jednání.

¹ Příklad: Ve firmě Siemens vlastní pouze 10 % hlasovacích práv rodina. Zbylých 90 % je ale rozděleno mezi více než 600 tisíc akcionářů a vliv rodiny na rozhodování je tedy v tomto poměru velmi vysoký. Podle některých odborníků, jako je například Smyrniotis a Romano, mohou být tyto podniky také považovány za rodinné (Hesková & Vojtko, 2008).

2. *Protekciónářská* – v takovém zřízení jsou potomci jen velmi málo začleňováni do řízení a zasvěcováni do fungování firmy, oproti tomu jim ale z existence firmy plynou různé výhody. Především jejich odměňování je velmi nadsazené v porovnání s ostatními zaměstnanci. V případě předávání podniku této další generaci mohou nastat nemalé ekonomické problémy, a to především kvůli nedostatku zkušeností a znalostí nastupující generace.
3. *Demokratická* – takový rodič si je vědom, že pro jeho potomka nemusí být pokračování v rodinném podniku jedinou možností (Hesková & Vojtko, 2008). Potomkovi umožňuje firmu poznat z blízka, vyzkoušet si různé pozice a pomalu ho začleňuje do rozhodování a plánování.

Manželská firma

Tuto organizační formu rodinné firmy tvoří manželský pár. Tento pár buď firmu založil společně, nebo jeden z partnerů do společného podnikání vstoupil po sňatku (Hesková & Vojtko, 2008). V rámci tohoto zřízení mohou oba manželé pracovat ve firmě třemi způsoby:

- rovnocenně se stejnými kompetencemi
- jeden z manželů firmu řídí a druhý se věnuje doplňkové činnosti (účetnictví apod.)
- jeden z manželů firmu řídí, druhý je její součástí z ekonomických důvodů a věnuje se jiné práci.

Příbuzenská firma

Spolupracujícími v příbuzenské firmě jsou sourozenci a jejich partneři, případně i další příbuzní (Hesková & Vojtko, 2008). Tento typ firem má tendence k postupnému rozpadu vzhledem k častým rozporům mezi sourozenci, ať už kvůli nerovnoměrnému rozdělení pracovních kompetencí nebo například kvůli rozdělování zisku podniku.

1.5 Řízení a správa rodinných firem

V této podkapitole jsou nastíněny způsoby řízení rodinného podniku. První část je zaměřena na otázku, zda v čele podniku stojí rodina, která ji kontroluje, nebo zda došlo k oddělení vlastnictví od rodiny a do vedení byli nasazeni profesionální manažeři. V druhé části podkapitoly bude věnována pozornost situaci, v níž se ne všichni členové rodiny dennodenně podílejí na chodu firmy, avšak přesto mají vlastnické podíly nebo právo se k chodu firmy a její budoucnosti vyjadřovat.

1.5.1 Řízení rodinného podniku

Management vlastníků

Management vlastníků je typický pro první generaci v rodinném podniku. Řízení firmy je v tomto případě soustředěno do rukou jednoho nebo více vlastníků rodinného podniku.

Rodinný management

V případě rodinného managementu se na řízení firmy podílí i více členů rodiny, a to i ti, kteří nemají na podniku majetkový podíl (Hesková & Vojtko, 2008).

Spolupráce vlastníka a rodiny s externími manažery

Tento typ řízení se objevuje především v souvislosti s rozšiřováním podniku, kdy je logické, že do firmy budou vstupovat i externí profesionálové. Rodina si však v tomto případě stále udržuje pevné pozice v kontrolních a dozorčích radách.

Řízení externími manažery

Řízení externími manažery představuje typ nejvíce se podobající řízení nerodinných firem. Je zde plně odděleno vlastnictví od řízení (Hesková & Vojtko, 2008). Rodina v tomto případě vystupuje pouze jako vlastník a kompletní řízení provádí profesionální management.

Se zvyšujícím se počtem vlastníků a členů rodiny může docházet k odklonu od původních sjednocených vizí jednotlivých členů rodiny. Není to pravidlem, ale je logické, že čím více bude mít rodina členů a čím více názorů na řízení podniku se sejde, tím větší bude pravděpodobnost vzájemné neshody a vzniku konfliktu. V takových případech je nutné si situaci nejprve uvědomit a následně zavést nutná opatření v podobě nastavení vyhovující správy rodinné firmy.

V případě rodinných firem je možné identifikovat několik možností formy jejich správy. Jednou z možností je varianta, kdy si rodinná firma najme zkušeného profesionálního manažera, jenž podnik spravuje. V takovém případě pak ale firmě vznikají další náklady v podobě nákladů na kontrolu managementu. V případě oddělení vlastnictví od managementu se stávají sdílené informace o podniku asymetrické a vždy existuje možnost, že bude management jednat více v zájmu svém než v zájmu rodiny (Machek, 2017). Pokud v podniku nastane situace, kdy mezi všemi vlastníky bude jeden dominantní, má opět tento vlastník možnost zneužít své moci a zvyšovat pouze svůj vlastní užitek. V případě, že tento dominantní vlastník bude méně profesionální než by byl jiný, například minoritní vlastník nebo externí manažer, může být ohrožen i chod celého podniku a jeho budoucnost. Čím větší má v managementu zastoupení rodina a rodinní příslušníci, tím větší je šance na snižování nákladů na kontrolu a zároveň na úspěšné vedení podniku. V tomto případě, kdy je management sestaven výhradně z rodinných příslušníků, je ale nutné hovořit o symetrickém altruismu (Machek, 2017). Tedy situaci, kdy všichni členové jednají jak v zájmu svém, tak v zájmu ostatních.

Pro zajištění jednání v zájmu rodiny a zároveň snížení nákladů na kontrolu profesionálního managementu mohou být v podniku založeny oficiální instituce správy rodinného podniku, a sice rodinné shromáždění, rodinná rada a rodinná ústava.

1.5.2 Správa rodinného podniku

Rodinné shromáždění

Rodinné shromáždění většinou zahrnuje od určitého věku všechny členy rodiny, a to bez ohledu na roli, kterou v rodinné firmě zastupují. Cílem tohoto pravidelného setkávání (zhruba jednou až dvakrát ročně) je informovat všechny členy o stavu firmy a jejím směřování a také diskutovat o misi a vizi (Villalonga, Amit, Trujillo, & Guzmán, 2015). Zároveň plní úlohu posilování a sbližování rodiny.

Rodinná rada

Dva hlavní úkoly, pro něž je rodinná rada zřizována, představuje plánování nástupnictví a příprava další generace na působení v rodinném podniku, včetně sladění zapojení členů rodiny v podniku a zajištění souladu cílů firmy s cíli rodiny (Machek, 2017). Rodinná rada může také částečně vykonávat funkci vlastníků, a to v případě, kdy se podílí na výběru managementu a jeho následné kontrole a hodnocení, a také se případně podílí na stanovování strategických plánů (Gnan, Montemerlo, & Huse, 2013). Členy rady mohou být i členové rodiny nezapojení do rodinné firmy, přičemž členové rodinné rady ani nemusejí být zároveň zapojeni do řízení chodu firmy. Na řízení chodu firmy může pracovat profesionální najatý management.

Rodinná ústava

Rodinná ústava je dohodou mezi vlastníky rodinné firmy, zaznamenává se v psané podobě a obsahuje soubor pravidel a procesů pro účely správy vztahů uvnitř rodinné firmy (Dofková, 2018). Tento dokument je podepisován všemi členy rodiny.

1.6 Cyklus vlastnictví rodinné firmy

Nejprve je nutné si uvědomit, že velká část rodinných firem je již zakládána s cílem, aby se stala rodinným podnikem. Obdobně se i mnoho původně nerodinných firem v ty rodinné postupně vyvine. To vyzdvihuje přechodnou povahu rodinné firmy, tedy to, jak se mohou rodinné firmy během svého životního cyklu vyskytovat v několika různých formách, včetně multirodinné firmy.

V případě rodinné firmy je v průběhu času nutné zohlednit také proměny celé rodiny, kdy vznikají nové manželské vztahy, a tak se rodina postupně rozšiřuje. Nejznámější je model, který definuje tři etapy vlastnictví rodinné firmy (Gersick, Davis, McCollom Hampton, & Lanberg, 1997). Tento model popisuje, jak se postupem času rodina rozrůstá a vlastnictví přechází na mladší členy rodiny. S každou další fází vlastnictví se zvyšuje riziko zániku podniku, neboť hrozí odklon od původní vize a střet generačního pohledu na rodinné podnikání.

1. fáze – kontrolující vlastník

Tato fáze je definována nadšením vlastníka či několika vlastníků do podnikání. Zakládající generace věnuje podniku veškerou svou pozornost a řídí podnik intuitivně. Dlouhodobým cílem této fáze je stanovit budoucí nástupce, kteří podnik převzmou (Davis J. A., 2019). V této fázi může podnik zůstat po více generací, pokud je vlastnictví soustředěno jedné osobě či manželskému páru.

2. fáze – spoluúčast sourozenců

Při přechodu z první fáze do fáze druhé je v případě více následníků nutné šetrně a spravedlivě vyřešit přechod na další generaci, neboť mohou vznikat zásadní spory především uvnitř rodiny. Když je přechodná fáze uzavřena, dochází k druhé fázi vlastnictví, kdy se do čela rodinného podniku postaví děti zakladatelů (Davis J. A., 2019). Ty mají od

firmy již jistý odstup a dokáží oddělovat práci ve firmě od rodinného života, a tak přinášejí do řízení čerstvý náhled.

3. fáze – společenství bratranců a sestřenic

Jedná se o fázi, v níž je podnikání velmi široké a komplexní, přičemž na různých pozicích ve firmě figurují různí členové i z širší rodiny (Davis J. A., 2019). Právě v tuto chvíli přichází většinou na řadu zřízení správy rodinného podniku, aby byly nastaveny oficiální vize a mise rodinného podniku, jež by byly společné pro všechny členy rodiny.

1.7 Specifika rodinné firmy

Na rodinnou firmu je zapotřebí nahlížet jako na velmi úzké vzájemné propojení dvou samostatně funkčních systémů, a to rodiny a podniku. Jedním z faktorů, jenž jasně odlišuje rodinné firmy od těch nerodinných, je vedle stanovování ekonomických cílů i existence těch neekonomických.

1.7.1 Dlouhodobá orientace

Jedním z uváděných specifíků rodinných firem je jejich dlouhodobá orientace a kontinuita. Tato orientace pak pravděpodobně souvisí s nastavováním neekonomických cílů a může být prostředkem, jak jich dosáhnout. Takovým typickým neekonomickým cílem souvisejícím s kontinuitou je předání podniku další generaci, jež z logiky věci bude cílem dlouhodobým, neboť postupné předávání podniku vyžaduje dlouhodobé plánování a trpělivost. (Ganesan, 1994) Další znak kontinuity zase souvisí s tendencemi předat podnik další generaci, udržet rodinnou firmu funkční co nejdéle a vytvářet dlouhodobé vztahy se zákazníky a dalšími stakeholdery.

Lumpkin a Brigham (2011) identifikovali při zkoumání dlouhodobé orientace firem tři specifické dimenze:

1. *Výhled do budoucna* – zde hovoříme o předvídání a plánování budoucích činů v horizontu delším, než je pět let (Davis & Harveston, 1998). Právě do této dimenze budou zařazeny ty rodinné firmy, které si za jeden ze svých cílů kladou pokračování další generace v podniku, a proto se musejí věnovat problematice nástupnictví.
2. *Kontinuita* – obecná snaha o vytvoření a udržení dlouhodobých kladných vztahů se stakeholdery, snížení fluktuace zaměstnanců a zajištění budoucí generace. Trvalost je podle teorie zdrojem hodnoty a součástí kontinuity se může opět stát již zmíněné nástupnictví.
3. *Vytrvalost* – může být chápána i jako trpělivost nebo ochota si v současné době odpírat s předpokladem, že budoucí příjmy budou vyšší než vynaložené náklady (Hisrich & Brusch, 1986). Vytrvalost je nejvíce ceněna v počáteční fázi životního cyklu rodinného podniku.

Jak uvádí Machek (2017) přílišná orientace na dlouhodobost může ale kromě pozitivních výsledků, jako je kvalitní schopnost dlouhodobé předpovědi nebo bezpečnější investování, přinášet do podniku i strnulost, neschopnost a neochotu k rychlému a impulzivnímu jednání.

1.7.2 Socioemocionální bohatství

Socioemocionální bohatství je odborný termín, který vznikl za účelem podat vysvětlení, proč v rodinných firmách vstupují do rozhodování i neekonomická kritéria. V důsledku je tedy socioemocionální bohatství příčinou vzniku neekonomických cílů rodinného podniku, přičemž může nabývat různých podob, jako je například potřeba sounáležitosti, citů a důvěry (Kepner, 1983) nebo potřeba zachovat rodinnou dynastii (Casson, 1999).

Jak uvádí Machek (2017) ve své knize s názvem *Rodinné firmy*, existuje *pět dimenzí socioemocionálního bohatství*, které identifikoval Berrone se svým kol. (2012):

1. *kontrola a vliv rodiny* – vlastnické podíly, členství ve správních orgánech, obsazení manažerských pozic ve firmě
2. *ztotožňování se rodinných členů s firmou* – pocit sounáležitosti, prolínání osobního úspěchu s firemním, hrdost z působení ve firmě
3. *pevné společenské vazby* – s nerodinnými zaměstnanci je zacházeno jako s členy rodiny, vztahy jsou postaveny na důvěře a dobré vztahy s ostatními stakeholdery jsou pro firmu obecně důležité
4. *emocionální spojení členů rodiny* – tedy vzájemné vztahy mezi členy rodiny založené na citech, jimž je často přikládána větší váha než financím
5. *pokračování v odkazu a tradici rodinné firmy* – otázka nástupnictví a zájmu pokračovat ve vedení rodinné firmy

Tyto dimenze se mohou navzájem doplňovat a prolínat. Zároveň však není jasné, zda je některá z nich více či méně důležitá (Chua & Chrisman, 2015). To je ale také částečně důsledkem unikátnosti rodinného podnikání a každé jedné rodinné firmy obecně, protože každá rodina a rodinná firma bude tyto dimenze vnímat odlišně a bude jim také přisuzovat jinou váhu. Stejně tak se vnímání důležitosti jednotlivých dimenzí socioemocionálního bohatství může lišit mezi jednotlivými členy rodiny a současně proměňovat v průběhu času.

1.7.3 Altruismus

Pojem *altruismus* (neboli nezištné jednání ve prospěch druhých) může být ve spojitosti s prostředím rodinných firem označen za hybatele neekonomicky motivovaného chování (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001). V ekonomii je tento pojem chápán jako funkce, kdy je bohatství jedince dáváno do souladu s bohatstvím ostatních (Lunati, 1997). Tento termín tak může být chápán jako situace, při níž je chování jedince motivováno jeho vlastními zájmy, které vedou zároveň k uspokojení potřeb vlastních i potřeb ostatních.

V odborné literatuře se můžeme setkat s rozdělením na dva typy altruismu uvnitř rodinných vztahů (Machek, 2017). Jde buď o *altruismus jednostranný* – velkorysý rodič a sobecký potomek, nebo *altruismus oboustranný*, tzv. symetrický, jenž vytváří pevnější mezilidské vztahy. Tento typ je úzce propojen s kvalitní komunikací mezi členy rodiny, s efektivnějším rozhodováním, loajalitou, důvěrou a obecně lepší panující atmosférou jak v rodině, tak i v podniku. Bohužel, jak napsali (Stark & Falk, 1998), zřídka kdy je altruismus čistě symetrický a v rodinných firmách se spíše setkáváme s velkorysejšími rodiči než jejich potomky.

Jak již bylo výše v textu zmíněno, vztah rodič – potomek může být i zde vnímán v několika různých konotacích. V případě velkoryseho rodiče se může jednat jednoduše o velkorysejšího

člena rodiny ve vztahu k sobečtějšímu členu rodiny, jenž může a nemusí být jeho vlastním potomkem.

1.8 Význam mezilidských vztahů

Rodinný podnik představuje strukturu, v jejímž rámci jsou zájmy rodiny ovlivňovány podnikáním a zároveň je i rozhodování v podniku společným rozhodováním zúčastněné rodiny. Není divu, že rodinný podnik je tedy místem častých a ne vždy jednoduchých kompromisů mezi zájmy rodiny a zájmy podniku.

Definujícím faktorem rodinného podniku je kultura rodiny, osobitá atmosféra a pocit příslušnosti k rodině. Právě na soudržnosti rodiny a vzájemných vztazích jsou pak založeny postoje a rozhodování dalších generací, tedy zda pokračovat a pracovat v podniku svých rodičů (Olson & Sprenkle, 1988). Soudržnost rodiny lze definovat jako určitý stupeň blízkosti a emocionálního sblížení, které pociťují členové rodiny.

V rámci rodiny lze rozlišovat tyto čtyři úrovně soudržnosti:

- 1) *nezájem – velmi nízká soudržnost*
- 2) *oddělenost – nízká až mírná soudržnost*
- 3) *spolupráce – mírná až vysoká soudržnost*
- 4) *vysoká kooperace – velmi vysoká soudržnost.*

Za vyváženou soudržnost považují Olson a Sprenkle (1988) druhý a třetí stupeň, kdy jsou jedinci schopni být zároveň nezávislí na rodině, stejně jako být s rodinou spojeni. V rámci *oddělenosti* jsou jedinci od rodiny emocionálně izolováni, ale zároveň stále tráví určitý čas společným rozhodováním a vzájemnou podporou. V případě *spolupráce* je čas, který rodina tráví společně, považován jako celek za důležitější než čas, jenž tráví jednotliví členové rodiny odděleně (Olson & Sprenkle, 1988). Výsledky jejich studie ukázaly, že čím je rodina soudržnější, tím menší je sklon dalších generací rodinný podnik opouštět.

Olson a Sprenkle (1988) také definovali rodinnou přizpůsobivost, a to jako schopnost rodiny měnit vedení podniku, vztahové role a pravidla vztahů s ohledem na vzniklé situace. K této definici pak navrhli čtyři vývojové hladiny rodinné přizpůsobivosti:

- 1) *strnulá*
- 2) *strukturovaná*
- 3) *flexibilní*
- 4) *chaotická*

Jako ideální opět identifikuje druhou a třetí vývojovou hladinu, které považuje za vyvážené. Strukturovaný systém popisuje jako systém demokratického vedení, v němž jsou některé role sdílené, ale stabilní. V takovém systému bývají pravidla ve většině případů dodržována. Flexibilní systém pak charakterizuje jako systém rovnostářského vedení, v jehož rámci je rozhodování prováděno demokraticky, role jsou sdílené a pravidla mohou být v průběhu měněna (Olson & Sprenkle, 1988). Závěry jejich studie prokázaly, že rodinná přizpůsobivost velmi ovlivňuje oddanost, s jakou členové rodiny přistupují k rodinnému podniku.

Výsledky této studie zároveň propojily tyto dva faktory a ukázaly, že čím vyšší je oddanost další generace rodinnému podniku, tím nižší je pravděpodobnost, že v budoucnu rodinný podnik opustí (Hesková & Vojtko, 2008). Vlastníci rodinných podniků by tak měli v rámci rodiny kontinuálně pracovat na dobrých vzájemných vztazích a spokojenosti ostatních členů, aby další generace měla zájem převzít v budoucnu ořez rodinného podniku. Rodinné vztahy tak mají klíčový vliv na postoje a chování dalších generací a na budoucnosti podniku jako podniku rodinného.

1.9 Problémy rodinných podniků

Jak již bylo výše v textu uvedeno, je nutné rodinný podnik chápat jako prolínání třech základních systémů, a to rodiny, podnikání a vlastnictví. Dle Hanzelkové jsou (2004) s těmito systémy úzce spojeny tři základní psychodynamické problémy, jež se týkají především rodinných firem.

Paternalismus

Paternalismus označuje problém, kdy člen starší generace (většinou zakladatel firmy) má tendenci si koncentrovat absolutní moc. Takový člověk má silnou potřebu kontrolovat ostatní, je často neschopný delegovat úkoly na ostatní, neboť ostatním nedůvěřuje. Takový člen rodiny a rodinné firmy často rozhoduje v rámci vyššího dobra a v zájmu ostatních, přestože tak může konat proti jejich přání nebo dokonce v nesouladu s jejich zájmy (Hanzelková, 2004). Z takového jednání se může snadno vyvinout podnik, jenž nebude schopný flexibilně reagovat na potřeby trhu, zaměstnanci nebudou schopni samostatně pracovat a členové další generace budou pociťovat méněcennost v rámci rodinného podniku s malou šancí na sebeuplatnění a osobní kariérní růst.

Nepotizmus

Nepotizmus představuje problém vyplývající z jednostranného altruismu, který se často vyskytuje v rodinných podnicích tehdy, je-li členům rodiny dáвана přednost před nerodinnými zaměstnanci, a to i v případě, že by byli na danou funkci vhodnějšími a kvalifikovanějšími kandidáty (Hanzelková, 2004). V takových případech jsou tolerovány nedostatky příbuzného a firma v tomto případě ztrácí schopné nerodinné zaměstnance, kteří se cítí tímto jednáním demotivováni.

Workoholismus

Workoholismus je negativní jev spojovaný s naprostým nadšením pro práci, jež může vyústit až v závislost nebo posedlost prací. Člověk ovlivněný workoholismem je přesvědčen o tom, že je velmi výkonný a pro firmu přínosný, zároveň však může pomalu ztrácet nadhled a schopnost sebekritiky. Jedním z projevů workoholismu je snaha jedince samostatně zvládnout veškeré činnosti a problémy. Člověk s workoholismem si tímto sveřepým způsobem snaží vydobýt uznání, pochvalu a čest. Workoholismus má však negativní dopady na člověka, neboť je neklidný, může trpět nespavostí, nedokáže se uvolnit a odpočívat (Hesková & Vojtko, 2008). Takové dlouhodobé fungování může vést až k vyhoření nebo úplnému zhroutilí.

V důsledku workoholismu pak jedinec postupně zanedbává rodinné příslušníky, což mnohdy vede k bludnému kruhu mezi rodinnými vztahy a fungováním podniku. Workoholismus může být vlastní především zakládající generaci, pro níž znamená rodinný podnik vše, neboť často je na něm závislé živobytí celé rodiny. V takovém případě bude workoholismus vycházet ze snahy co nejlépe zabezpečit rodinu a budoucí generace.

1.9.1 Konflikty

Život rodiny má velmi silný dopad na chod rodinného podniku. Je to unikátní oboustranný systém, kdy příslušník rodiny je účastníkem dvou vztahů, a to vztahu rodinného a vztahu pracovního. Rodinné problémy jsou přenášeny na provoz rodinného podniku a naopak: problémy podniku jsou přenášeny do fungování celé rodiny. Disproporce pak může jednoduše nastat tehdy, když se jedna strana konfliktu dívá na problém ze strany rodiny a druhá ze strany práce. Problémy mohou často plynout z propojenosti protichůdných rolí, jež musejí členové rodiny zastávat (Hesková & Vojtko, 2008). Například pokud je muž zároveň ředitelem, a tedy zaměstnavatelem své ženy a svých dětí, bude zde vznikat konflikt mezi rolí otce, manžela a nadřízeného.

Obecně existují v organizacích dva typy konfliktů, a to konflikty vztahové, které plynou z nekompatibility dvou rozdílných osobností, a konflikty vznikající kvůli neshodě názorů na úkoly a procesy. Řešení druhého typu je obvykle vedeno věcně a směřuje ke zlepšení stávající situace. Naopak vztahový problém je problém velmi složitý a komplexní, a proto i ne vždy jednoduše řešitelný. V rodinné firmě je zapotřebí dávat si pozor především na konflikty vztahového typu, neboť ty mohou mít fatální důsledky na podnik i rodinu (Eddleston & Kellermanns, 2007). Je zřejmé, že riziko vzniku konfliktu bude tím vyšší, čím vyšší bude počet členů rodiny, protože bude docházet ke středu více osobností, jejich názorů a představ.

Typologie konfliktů

Podle Machka (2017) jsou nejčastějšími typy konfliktů následující čtyři:

- 1) *konflikt mezi zakladatelem a následníkem*
- 2) *konflikt mezi sourozenci (případně bratřenci a sestřenicemi a dalšími příbuznými)*
- 3) *konflikty mezi manželi*
- 4) *konflikty mezi členy a nečleny rodiny*

Konflikt mezi zakladatelem a následníkem

Tento specifický druh konfliktu nastává ve chvíli, kdy si buď sám zakladatel uvědomí, že je třeba hledat nástupce, nebo se pravděpodobný nástupce hlásí o svá práva a chce být součástí podniku. Zakladatel většinou bývá silnou osobností a podnik nezřídka kdy velmi pevně stojí na jeho oddanosti podniku, znalostech a kontaktech. Ve chvíli, kdy dochází k realizaci nástupnictví, je jeho alfa pozice oslabena, přičemž záleží pouze na typu osobnosti, zda vůbec (a případně jakého druhu) konflikty vzniknou² (Davis & Harveston, 1999). Dále obecně platí,

² Příklady konfliktu mezi zakladatelem a následníkem: Konstantní zasahování zakladatele do činností a rozhodování následníka. Následník považuje zakladatele za neznalého moderních technologií, a tak dochází ke konfliktu názorů mezi generacemi apod.

že konflikty budou postupně sílit a narůstat s pořadím generace, která firmu má následně ovládat.

Konflikt mezi sourozenci

Vztahy mezi sourozenci jsou obecně označovány za nejtrvalejší ze všech vztahů uvnitř rodiny (Stewart, Verbrugge, & Beilfuss, 1998). Vztah sourozenců v dospělosti velmi výrazně ovlivňuje jejich společně prožité dětství, přičemž i konflikty se přenášejí z dětství do dospělosti. V realizovaných výzkumech však bylo prokázáno, že vzájemná rivalita s postupem let projevuje spíše klesající tendence (Lamb & Sutton-Smith, 1982), zatímco extrémní rivalita může trvat celý život (Friedman, 1991). Samozřejmostí je, že na vzájemnou rivalitu sourozenců má vliv celkový počet sourozenců, věkové rozdíly mezi nimi nebo pohlaví³.

Konflikt mezi manželi

Ať už se jedná o případ, kdy oba manželé jsou zaměstnáni v rodinné firmě, nebo jen jeden z nich, mohou zde vznikat konflikty týkající se právě rodinného podniku. Často se jedná o konflikty s nejasnou hranicí mezi osobním životem a prací, nebo o nejasné rozdělení rozhodovacích pravomocí. Často může být jako ten hlavní nadřízený ze strany podřízených podvědomě upřednostňován muž, přestože žena má stejné pravomoci apod.

Konflikty mezi členy a nečleny rodiny

Tyto konflikty jsou často zapříčiněny odlišnými cíli rodinných a nerodinných příslušníků, vycházejí z nerovného zacházení a z něj plynoucího pocitu nespravedlnosti. Velmi negativně je mezi nerodinnými příslušníky vnímán nepotismus, který se nakonec projeví ve výkonosti celého podniku (Chua, Chrisman, & Bergiel, 2009). Z lidské podstaty mají nerodinní zaměstnanci tendence se zapojovat a zasahovat i do čistě rodinných konfliktů, ale zároveň si přejí být z těchto konfliktů vyjímáni a nepřejí si, aby se osobní konflikty rodiny dotýkaly například jejich ohodnocení.

V případě konfliktů v rodinné firmě je důležité si především uvědomovat tenkou hranici mezi rodinnými vztahy a vztahy na pracovišti. Neexistuje ucelená metodika, jak konflikty v rodinné firmě zvládat nebo jak jim efektivně předcházet. Je však jasné, že přemýšlení o možných konfliktech a snaha předejít možným konfliktům je efektivnější a časově a nákladově méně náročná než řešení již vzniklých a hluboko zakořeněných problémů. Obecně lze v takovém případě doporučit otevřenou komunikaci, a to jak mezi členy, tak i nečleny rodiny, spravedlivé rozdělování majetku stejně jako zodpovědností a využívání formálních ustanovení, která konfliktům jednak předcházejí a za druhé ulehčují řešení konfliktů již vzniklých. Posledním a snad nejvýznamnějším doporučením je efektivně oddělit rodinu od podnikání, což se v rodinných podnicích snáze říká, než koná. Je logické, že všechny tyto křehké nuance se nikdy nepovede ve 100 % případů vyvážit, a tak je důležité alespoň dbát na dobré vztahy a transparentnost.

³ Příklady konfliktu mezi sourozenci: ne všichni sourozenci mají zájem ve firmě dále pokračovat a vyvstává řešení, jak se se všemi dětmi spravedlivě majetkově vypořádat. Preference prvorozených synů bez ekonomického opodstatnění.

1.9.2 Problematika nástupnictví

Problematika nástupnictví je důležitou a často opomíjenou strategickou otázkou každého rodinného podniku. Tento problém se může jevit zakladateli podniku (tedy prvogeneračnímu vlastníku) jako hudba budoucnosti, opak je však pravdou. Nástupnictví se obecně zabývá problematikou nahrazování osob na klíčových pozicích a týká se i nerodinných firem, protože zde existuje kromě prodeje nebo zániku podniku přechod na nového nástupce (Machek, 2017). Zvolení vhodného nástupce je záležitost, kterou je třeba plánovat s dostatečným časovým odstupem a bude obsahovat především zjištění, zda vůbec vhodný nástupce existuje a má-li zájem se na řízení a budoucím převzetí podniku podílet (Hesková & Vojtko, 2008). Z výzkumu University of Connecticut z roku 1997 vyplynulo, že u téměř 30 % případů byla důvodem zániku rodinných podniků nečekaná smrt vlastníka, jenž neměl nástupce.

V mnohých studiích je možné se dočíst o tom, že poměrně velká část rodinných podniků (uvádí se dvě třetiny až tři čtvrtiny) zaniknou ve chvíli, když zemře jejich zakladatel, nebo rodina prodá podnik ještě dříve, než stihne přejít na další generaci (Strážovská, 2002). Důvodů k zániku rodinného podniku je hned několik a většina z nich se podobá podnikům nerodinným. Příkladem může být situace, že se prodej uskuteční za účelem zisku z prodeje. Typickým důvodem k zániku rodinných podniků je však velmi často fakt, že nastupující generace nejeví zájem o převzetí rodinné firmy, případně taková generace vůbec neexistuje. Podle Lansberga (1999) je za zachování kontinuity rodinného podnikání z velké části odpovědný právě současný vlastník podniku.

Strategie nástupnictví v sobě skrývá hned několik problematických bodů. Zpočátku je zapotřebí v případě nástupnictví hledat shodu mezi majiteli a ostatními rodinnými příslušníky, což v některých případech může čítat i desítky zainteresovaných lidí. Dalším zásadním problémem, který dělá problematiku nástupnictví ještě složitější, je načasování. Otázka, kdy stanovit nástupce, zůstane nezodpovězena, neboť neexistuje správná odpověď. Stanovení nástupce relativně brzo bude mít za následek možné ovlivňování nástupce, jeho názorů, ba dokonce i volbu vhodného vzdělání. Naopak pozdější přizvání nástupce do rodinného podnikání může pro firmu znamenat nového nezaujatého vedoucího s originálním přístupem.

Klasicky jsou uváděny tři fáze nástupnictví (Le Breton-Miller, Miller, & Steiler, 2004):

1. fáze:

Jsou vytvořena a komunikována základní pravidla nástupnického procesu. Potenciální následníci jsou identifikováni a je vytvořen tzv. plán nástupnictví.

2. fáze:

Potenciálním nástupníkům je poskytnuto nutné vzdělání a zkušenosti a je hodnocen jejich potenciál.

3. fáze:

Dochází k předání řízení firmy a zakladatel z firmy odchází.

Podle modelu Gersické a jejího kol. (1997) je možné nástupnictví také popsat ve třech krocích:

1. krok:

V počáteční (přípravné) fázi vzniká potřeba začít se nástupnictví věnovat. Na rodinu působí jak podněty vnější (např. ekonomické), tak i ty vnitřní (např. stárnutí zakladatele).

2. krok:

V další, tzv. spouštěcí fázi se dává celý proces nástupnictví do pohybu. Spouštěčem může být například onemocnění zakladatele. Proces nástupnictví se pak skládá ze třech dílčích kroků:

- Oznámení o změně. Uvedení data předání kontroly další generaci nad firmou, oznámení data odchodu do důchodu.
- Plánování budoucího uspořádání všech struktur firmy – vlastnické, řídicí a správní. Tento dílčí krok vidí Gersick a kol. (1999) jako kritický.
- Časem je učiněno definitivní rozhodnutí. Tyto dílčí kroky mohou probíhat opakovaně a mohou být znovu a znovu přehodnocovány. Časem je ale rozhodnutí učiněno.

3. krok:

Dle Machka (2017) je poslední fáze fází přijetí závazku a dochází k formálnímu ohlášení stanovených změn a následně k jejich realizaci.

V odborné literatuře existují samozřejmě i další více či méně podrobné modely následnictví (srov. např. Murray, 2003) obsahující i grafy a vizualizace. Model námi vybraný je založen na osobních dlouhodobých zkušenostech jeho autora s poradenskou činností v oblasti rodinných firem. Budou-li jiné modely obsáhlejší a budou-li proces následnictví popisovat ve více krocích, je přesto možné se domnívat, že vždy budou muset obsahovat podobné nebo i totožné postupné úkony, jimiž musí projít každá rodinná firma při cestě za úspěšným následnictvím. Pouze některá je uplatní dříve a jiná zase později, některá s většími a jiná s menšími obtížemi. To, jak hladký proces nástupnictví v rodinné firmě bude, jak bude akceptován rodinou a i nerodinnými zaměstnanci rodinného podniku, bude záviset především na vztazích v rodině, vzájemné komunikaci jejích jednotlivých členů, přičemž za klíčové lze pokládat i osobní vztahy mezi zakladatelem a následníkem.

Úvod do praktické části

2 Multirodinné firmy

Zcela novou oblastí, které se v současné době mnoho autorů nevěnuje, jsou multirodinné podniky⁴. Je třeba vzít v úvahu, že definice rodinného podniku byla k datu sepsání této diplomové práce oficiálně využívána něco přes půl roku, což znamená pro české rodinné podnikání velký pokrok. Je však třeba se stále zdokonalovat a již v tuto chvíli je jasné, že ne každá rodinná firma bude nové definici rodinného podnikání odpovídat, přestože bude splňovat všechna specifika rodinných firem. Definovat rodinné podnikání je velmi těžký úkol, je o to těžší, že je velmi složité ho správně podchytit pomocí tvrdých faktorů, když jeho podstatu vystihují spíše ty měkké, jako jsou mezilidské vztahy, kultura nebo emoce. Až jednou však budou brány v úvahu i tyto faktory, bude za rodinné podniky možné považovat i podniky multirodinné či založené na dlouhodobých přátelských vztazích. Oblastí pro další výzkum jsou tedy firmy, v nichž nejsou zakladatelé v příbuzenských vztazích, ale přesto zakládají podnik společně. Takové osoby spojuje důvěra a mezilidské vztahy, které jsou často zakořeněné už v dětství.

Multirodinné podniky jsou zdánlivě vzácným typem rodinné firmy, kterou Pieper a jeho kol. spoluautorů ve své studii definují jako:

„Organizaci, která byla založena nejméně dvěma nepříbuznými rodinami, které sdílí vlastnictví a strategickou kontrolu a identifikují se jako multirodinné firmy.“

Tuto definici modifikují Birgham a Payne (2015), přičemž ji pojmají širěji:

„Multirodinná firma je rodinná firma, kterou vlastní a/nebo řídí více než jedna nepříbuzná rodina se záměrem vícegeneračního zapojení.“

Chua, Chrisman a Sharna (1999) naznačují, že multirodinné firmy jsou převládající a důležitou organizační formou podnikání. Rodinné podnikání definují jako:

„Podnikání ovládané a/nebo řízené s úmyslem formovat a sledovat směřování podniku ovládaného členy jedné rodiny nebo malým počtem více rodin, které je potenciálně udržitelné napříč generacemi rodiny nebo rodin.“

Jak již bylo řečeno výše v textu, vycházejí multirodinné firmy z firem rodinných. Sdílejí jejich specifika jako socioemocionální bohatství či altruismus. Přitom se potýkají se stejnými nebo obdobnými problémy, jež představuje paternalismus, nepotismus nebo workoholismus. Je však zapotřebí si uvědomit, že v mnohém se ale od rodinných firem liší. Například dlouhodobá orientace a kontinuita může být u multirodinných firem spíše problémem než jedním ze specifických rysů. Důvody, proč je dlouhodobá orientace a kontinuita u multirodinných firem problémem, bude vysvětleno v následující kapitole věnované vzniku a přechodné povaze multirodinných podniků.

⁴ Přeloženo z anglického *multi-family business* nebo také *multiple family business*.

2.1.1 Vznik multirodinné firmy a její přechodná povaha

Vznik multirodinné firmy

V odborné literatuře jsou popsány dva logické případy vzniku multirodinné firmy:

1. případ:

V prvním případě si dva (anebo více) nepříbuzných partnerů založí firmu, která původně vůbec nebyla jako rodinná zamýšlena. Tato firma ale spojuje ve vlastnictví a vedení dvě rodiny v nepříbuzenském vztahu, a tak je možné ji považovat za multirodinný podnik. Tento podnik se nakonec přerodí v rodinnou firmu vlastněnou jednou rodinou ve chvíli, kdy je vybrán nástupce z druhé generace a jeden z původních partnerů je vyplacen (Birgham & Payne, 2015). Multirodinná organizační forma tak v prvním případě byla pouze přechodnou fází.

2. případ:

V druhém případě není možné z druhé generace vybrat pouze jednoho nástupce, neboť je jich více (vždy alespoň jeden z každé rodiny), čímž vznikne partnerství více rodin a multirodinná firma (Birgham & Payne, 2015).

Birgham a Payne (2015) ve svém článku s názvem *The transitional Nature of the Multifamily Business* uvádějí, že multirodinné podniky jsou jako organizační forma firmy mnohem častější a důležitější, než se obecně udává. Protože však zároveň mají tyto specifické rodinné podniky tendence k tomu se chovat jako přechodná organizační forma podnikání, jsou v odborné literatuře velmi často zcela přehlíženy (Birgham & Payne, 2015). To znamená, že i přesto, že záměrem může být založit multirodinnou firmu, je častější příčinou jejich vzniku to, že se do multirodinné přerodí z firmy jedné rodiny v důsledku neustálého rozrůstání a vývoje rodiny.

Přechodné faktory

Přechodnou povahu multirodinných firem ovlivňuje několik faktorů. Mimo počátečních podmínek založení, jako jsou například přijatá rozhodnutí o struktuře podniku a stanovené cíle, nebo přímo záměr založit multirodinnou firmu, ovlivňují přeměnu podniku na multirodinný nebo z multirodinného podnik na rodinný tzv. tranzitní faktory. Chua, Chrisman a Chang (2004) považují za přechodné faktory následující tři:

Risk a nejistota

Vnímání rizika a nejistoty ovlivňuje pravděpodobnost, zda podnik změní svou strukturu a přemění se na multirodinnou firmu nebo z multirodinné firmy na rodinný podnik.

Vnímání rizika a nejistoty může být v multirodinném podniku ve srovnání s podnikem vlastněným jednou rodinou zvýšené. Je to logické, neboť každá z rodin může mít vztah k nejistotě a riziku nastavený na jiné úrovni, a proto může mezi rodinami navzájem docházet k obavám o budoucnost podniku. V extrémních případech může z tohoto důvodu dojít také buď k odchodu jedné rodiny, nebo k odprodeji podniku třetí straně (Chua, Chrisman, &

Chang, 2004). Rozdíly ve vnímání a toleranci rizika a nejistoty může ovlivnit přeměnu z multirodinného podniku nebo na multirodinný podnik.

Zdroje a schopnosti

Dostupnost a potřeba určitých zdrojů a schopností ovlivňují pravděpodobnost přechodu podniku na multirodinný nebo z multirodinného na rodinný.

Hlavní bodem tohoto přechodného faktoru je dostupnost a správa klíčových zdrojů a schopností, které umožňují podniku si získat a udržet konkurenční výhodu. Přestože více rodin bude pravděpodobně z logiky věci disponovat větším kapitálem, bude také správa tohoto kapitálu a celého podniku mnohem komplexnější a složitější. Zapojení více členů z několika rodin bude znamenat střet zájmů jednotlivců i celých rodin, a to především ve chvíli, kdy u některých klíčových schopností bude časem klesat jejich význam. Právě tyto vlastnosti budou charakteristické jen pro rodinu jednu (Chua, Chrisman, & Chang, 2004). Taková situace by pak mohla vést k rozpuštění multirodinného podniku. Potenciální konflikt může být minimalizován v případě, že si rodiny navzájem důvěřují a každá spravuje jednu důležitou a časem se nezmenšující oblast ve společném podnikání. Samozřejmostí je pak udržování kvalitní a otevřené komunikace, aby každá z rodin měla o aktivitách té druhé přehled (Barriball & While, 1994). K přerodu z rodinné firmy v multirodinnou pak může dopomoci potřeba nových zdrojů a schopností a přijetí do rodinného podnikání další rodiny, jež tyto nové zdroje a schopnosti vlastní.

Záměr

Změny v představě o budoucnosti jedné nebo obou rodin ovlivňují pravděpodobnost přechodu z multirodinné firmy na rodinnou a obráceně.

Oficiální stanovení dohodnutých záměrů je realizováno prostřednictvím nastavení cílů podniku. Jde o dlouhodobý proces, který se ale v průběhu času může proměňovat. Výsledky výzkumných sond naznačují, že překonání a zvládnutí rozmanitosti cílů, záměrů a úmyslů týkajících se více rodin je obzvláště náročné. Tento proces je možné si představit jako model tří kruhů doplněný o další kruh, který bude zastupovat druhou rodinu. V takové případě bude nutné sladit zájmy podniku se zájmy vlastníků a zároveň se zájmy dvou rodin. Pravděpodobnost udržení dlouhodobého sdíleného a uceleného záměru je nízká a klesá s každou další nastupující generací jednu (Chua, Chrisman, & Chang, 2004). Jinými slovy je málo pravděpodobné i zachování multirodinné formy obecně, přičemž se zvyšuje pravděpodobnost postupné přeměny podniku na podnik vlastněný jednou rodinou.

2.1.2 Charakteristiky multirodinných firem

Multirodinné firmy se od rodinných firem také odlišují specifickými rysy, jež v případě multirodinných firem nabývají na důležitosti, a proto by jim měla být věnována patřičná pozornost. Mezi tato specifika patří konflikty, které kromě konfliktů mezi členy jedné rodiny a mezi členy a nečleny rodiny jsou rozšířeny o další dimenzi, kterou je nepřibuzná rodina. Další specifikum, jež je u rodinných firem začleněno do mezilidských vztahů, představuje důvěra. Pokud dojde k situaci, že mají spolupracovat dvě navzájem nepřibuzné rodiny, stává se důvěra klíčovým tématem, které stojí nad všemi ostatními. Jako poslední lze označit

mezilidské vztahy, které představují oproti firmě vlastněné jednou rodinnou ožehavější téma, neboť čím více členů rodiny, tím více se musí na vzájemné vztahy dbát, přičemž v tomto případě se bavíme o dvou rodinách a tím pádem o nejméně dvojnásobném počtu osob, jež spolu musejí udržovat mezilidské vztahy na přijatelné úrovni.

Konflikty

Existuje meziskupinová teorie, která předpokládá, spojí-li se dvě a více skupin kdykoliv dohromady, bude jedna chtít přemoci tu druhou za účelem převzetí moci, což vyústí v konflikt (Tagiuri & Davis, 1996). Jde o konflikt moci, kdy jedna rodina chce maximalizovat svůj vliv a kontrolu nad ostatními, což bude základním a dost možná i neřešitelným problémem multirodinných firem. Mezi rodinami by musela panovat naprostá důvěra, avšak tomu lze snadněji uvěřit v případě zakládající generace, která má k podnikání mnohem osobnější vztah než generace následující. Pokud multirodinný podnik přežije proces nástupnictví a zůstane multirodinným, lze očekávat zvýšení výskytu konfliktů a bojů o moc, protože nastupující generace už podnik nevnímá jako „člena rodiny“, ale jako zdroj moci a příjmů, z něhož je zapotřebí těžit ve prospěch vlastní rodiny. Mohou se ovšem vyskytovat i další jiné konflikty nejrozličnějších druhů, např. konflikt z nekompatibility názorů na řízení a směřování podniku (Fisher, 2006). Pak bude záležet jen na samotných rodinách, jak si společné fungování nastaví, do jaké míry si společnou práci oficiálně orámuji a jak se rozhodnou s případnými nekompatibilitami vypořádat.

Důvěra

Důvěra je základním stavebním kamenem multirodinných podniků. Pro tvorbu důvěry jsou důležité společné rysy, názory nebo zájmy. Pokud rodiny nemají více společného než podnik, z něhož profitují, nastane velmi brzy boj o moc a větší profit. Je nutné si uvědomit, že přesto, že rodiny ve multirodinném podniku k sobě nemají žádné pokrevní pouto, musí je něco velmi silně spojovat. Takové rodiny musejí mít společné rysy založené např. na kultuře, na přátelství založeném na sportu (Barriball & While, 1994) apod. Důvěra spolupracujících rodin by měla mít základy ve sdílení hodnot jak na podnikové, tak i na rodinné úrovni. K rozvoji a udržování důvěry pak přispívá například rovnoměrně rozdělené vlastnictví, rovnoměrné zastoupení ve vrcholovém managementu, otevřená komunikace mezi všemi členy všech rodin a pomyslné splnutí obou rodin do jedné ve smyslu nedělat rozdíly mezi členy obou rodin.

Mezilidské vztahy

Multirodinná firma čelí unikátním problémům, které pro ni mohou být stejně výhodné jako nevýhodné. Takovým specifickým problémem se jeví i fakt, že multirodinné firmy postrádají společné pouto mezi členy všech rodin, a proto blízké mezilidské vztahy nejsou samozřejmostí. Tento fakt, ač se zdá, že je mu přikládána větší váha než by bylo záhodno, je základním stavebním kamenem. Pokud totiž pouto a vztahy mezi členy rodiny nebudou dostatečně silné, nebude ani rodinná firma silná. Ve firmě jedné rodiny sdílejí většinou členové totožné hodnoty a vize, vycházejí ze stejného rodinného zázemí, mají podobné návyky, jež je posouvají k plnění nastavených cílů a zjednodušují jejich vzájemnou komunikaci (Tagiuri & Davis, 1996). Tuto výhodu multirodinné firmy nemají, a proto každá další generace bude muset zpočátku velmi tvrdě pracovat na vzniku a udržování mezilidských

vztahů a vzájemném poznání, které dále povedou k ustálení jednotné kultury, porozumění a společných hodnot.

3 Metodika výzkumu

V analytické části diplomové práce se zabýváme fungováním jedné vybrané společnosti, nastavením její celkové správy a především mezilidskými vztahy mezi majiteli společnosti. Zaměřujeme se na důvody společného podnikání, na vzájemnou důvěru a toleranci, a to vše v kontextu rodinných a multirodinných podniků s otázkou, zda i firma přátel může být označena za multirodinnou. Jak bylo již zmíněno výše v textu, problematikou multirodinných firem se v minulosti mnoho autorů nezabývalo a ani v současné době nepředstavuje téma, jemuž by byla věnována patřičná pozornost. Pro zachycení jedinečné příležitosti nahlédnout do interního fungování společného businessu 17 jednotlivců a zároveň do jejich vzájemných mezilidských vztahů byl zvolen kvalitativní výzkum ve variantě single case, který je podrobněji popsán v následující kapitole.

3.1 Výzkumná metoda

Pro praktickou část diplomové práce byla využita metoda kvalitativního výzkumu formou případové studie, tzv. case study, jež se běžně používá jako výzkumná metoda v psychologii, sociologii nebo politologii. Case study je obecně možné provádět ve dvou základních formách, a to jako vícenásobnou případovou studii, tzv. *multiple case study* (Yin, 2014), nebo jako jednotlivou případovou studii, tzv. *single case study*. Pro účely předložené diplomové práce byla zvolena forma single case study. Tato metoda případové studie umožňuje výzkumníkovi uchovat pro výzkum holistické a smysluplné charakteristiky skutečných událostí, jako je například chování malých skupin, jež bude předmětem našeho zkoumání. Je známo, že v rámci kvalitativního výzkumu je velmi těžké statisticky generalizovat výsledky, ale naopak jeho prostřednictvím lze odpovědět na otázky „jak“ a „proč“ určitý fenomén vzniká a funguje (Yin, 2014). Výzkum prováděný pro účely zpracování této diplomové práce se zabývá vnitřním fungováním jedné společnosti, přičemž metodika exploratorní single case byla vyhodnocena jako nejvhodnější, neboť tomuto tématu prozatím v odborné literatuře nebylo věnováno příliš prostoru. Kvalitativní výzkum byl přímo soustředěn na klíčové znaky fungování této společnosti jako takové a zároveň na vztahy mezi majiteli společnosti za účelem identifikovat, zda by se podle základních definovaných znaků rodinných a multirodinných podniků mohlo či nemohlo jednat o společnost multirodinného charakteru.

3.2 Single case study

Single case study je možné realizovat ve dvou různých formách, a to jako celostní případovou studii, tzv. *holistic case study*, a jako rozšířenou případovou studii, tzv. *embedded case study*. V případě *embedded case study* může jedna a tatáž případová studie zahrnovat více než jednu jednotku analýzy. K tomu dochází v případě, kdy je v rámci případové studie věnována pozornost také podjednotkám. To znamená, že jsou v rámci rozboru případové studie věnované jedné organizaci do ní zahrnuty například informace o jednotlivých zaměstnancích (Yin, 2014). Oproti tomu v případě, kdy by případová studie hleděla na organizaci pouze globálně, byla by nazývána případovou studií *celostní*. Problémem holistické případové studie může být fakt, že se může stát příliš abstraktní a založenou na příliš nejasných měřeních

a datech. Další nevýhodou holistické případové studie je, že se celá její povaha může v průběhu zkoumání bez povšimnutí výzkumníka přesunout k jinému zájmu a v rámci zkoumání se začnou objevovat nové výzkumné otázky (Yin, 2014). Pokud taková situace nastane, je vhodné s výzkumem přestat a začít znovu od začátku. Jedním způsobem, jak se této nežádoucí situaci vyhnout, je mít připravenou sadu podjednotek, jako je tomu právě u *embedded případové studie*.

Svá úskalí má ovšem i *embedded case study*, a to především ve chvíli, kdy je přílišná pozornost věnována podjednotkám a zapomíná se na celkový obraz zkoumaného subjektu. V takovém případě se zase může stát, že bude *single case* opuštěna a postupně se vyvine v *multiple case*, kdy budou podjednotky zkoumány jako jednotlivé případy. Nevýhodou jednotlivé případové studie je především to, že neumožňuje širší pohled na fenomén, ale zkoumá ho pouze z jednoho úhlu pohledu (Yin, 2014). V této práci se však v žádném případě nesnažíme o generalizování fenoménu, ale věnujeme se pouze jedné společnosti.

Důvodem, proč si vybrat *single case*, je, že *single case* může reprezentovat zátěžový test významné teorie. Dalším důvodem je, že má badatel přístup k situacím dříve nepřístupným i k jejich vědeckému zkoumání. *Single case* vyžaduje pečlivé bádání za účelem toho, aby byla minimalizována špatná interpretace. V tomto případě se jedná o velmi unikátní téma, které je velmi málo probádané, a tak je pro tyto účely *Single case* vhodný způsob zkoumání.

Podle (Yin, 2014) je *single case* vhodným způsobem výzkumu z pěti důvodů. Vznik naší práce spočívá v jednom z těchto důvodů, a to v tomto:

Důvodem pro zvolení single case je případ, kdy má single case reprezentovat tzv. extreme case nebo tzv. unique case. Například v klinické psychologii takový případ může být tak vzácný, že každý případ je hoden dokumentování a analyzování.

3.3 Vlastní výzkum

Pro účely výzkumu byla zvolena jediná společnost, kterou představuje pivovar Hejkal, s.r.o. K volbě této společnosti nás vedly následující důvody:

- Unikátní počet 17 majitelů mající podíl ve firmě v rozmezí 2,6 % – 7,8 %, což žádnému z nich nepřináší výhodu z vlastnění majority.
- Těchto 17 majitelů mezi sebou zahrnuje dva bratrance sešvagřené s další majitelem společnosti a dva bratry. Do rámce těchto 17 majitelů jsou tedy zahrnuty i dvě rodiny, které ale nejsou navzájem pokrevně spřízněny.
- Téměř všichni tito majitelé jsou dlouholetými přáteli v řádu desítek let.
- S 15 majiteli se autorka práce velmi dobře zná, a tak bylo možné do rozhovoru zahrnout i otázky osobnějšího charakteru a předpokládat otevřené a upřímné odpovědi.

Původním plánem v rámci výzkumu této firmy bylo provést hloubkový rozhovor trvající zhruba dvacet minut s alespoň sedmi majiteli společnosti. Tento dialog probíhal vždy mezi čtyřma očima a obsahoval dvanáct základních otevřených otázek, které byly postupně přeskupovány a seskupovány. V praktické části jsou tak odpovědi na konečných devět

komplexních otázek. Každý rozhovor byl nahráván na diktafon a později pro účely zpracování byl přepsán do elektronické podoby.

Nejnáročnější částí sběru dat byl fakt, že pivovar se nachází v Novém Městě na Moravě, kde žije i 80 % jeho majitelů. Bylo tedy nutné si s každým osobně domluvit schůzku. Na tyto schůzky bylo vyčleněno pět různých termínů. Všichni majitelé byli nejdříve kontaktováni přes společný pivovarský email, k němuž mají všichni přístup. V tomto emailu byl lehce nastíněn obsah diplomové práce a termíny, kdy se autorka práce bude nacházet v Novém Městě na Moravě. Na základě tohoto emailu byla domluvena jedna schůzka s vlastníkem žijícím v Praze mimo stanovené termíny a zbylí majitelé na email nereagovali. Proto byli postupně kontaktováni telefonicky a ukázalo se, že neodpovídali proto, že s rozhovorem počítají a všechny termíny se jim hodí. Počáteční domluvu lze tedy označit za lehce váznoucí, ale vstřícnou.

Vzhledem k faktu, že se autorka práce osobně zná s patnácti majiteli již od svého dětství, setkala se žádost o rozhovor s kladnou odezvou, neboť všichni majitelé projevíli zájem pomoci. Z toho důvodu bylo pro účely našeho šetření uskutečněno jedenáct osobních rozhovorů, které trvaly v rozmezí od dvaceti minut do zhruba hodiny a půl. Dalších pět majitelů, s nimiž se schůzku nepodařilo uskutečnit, projevilo také zájem se na vzniku diplomové práce podílet. Sami nabídli, že otázky kladené při rozhovoru vyplní online a zašlou na email. Takovou pomoc nebylo možné odmítnout. S těmito dotazníky byly otázky položeny celkem šestnácti majitelům, což znamená, že autorka hovořila s 94 % ze všech majitelů pivovaru.

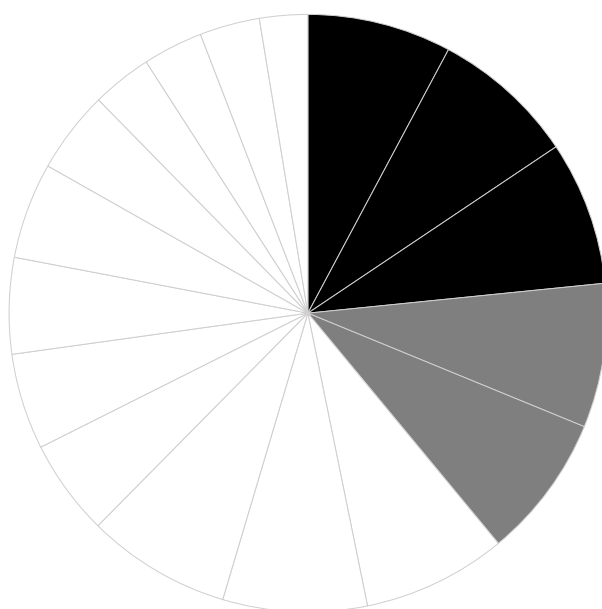
Rozhovory probíhaly z velké části v domovském restauračním zařízení, jež těsně přiléhá na pivovar, nebo přímo v kanceláři pivovaru. Jeden dialog byl uskutečněn v zaměstnání u informanta a jeden velmi netradičně v automobilu. Místo a čas rozhovoru byly vždy zvoleny informantem. Vzhledem k této skutečnosti lze tedy předpokládat, že dialogy byly prováděny na pro ně příjemném místě. Rozhovory probíhaly obecně ve velmi přátelském duchu, žádný z informantů neprojevil nelibost k nahrávání nebo ke kladeným otázkám. Velmi často se stalo, že rozhovor obsahoval více otázek, jež doplňovaly celkový obraz sdělovaných informací. Všichni informanti působili na autorku práce velice otevřeně, upřímně a sdílně. Přestože byli informováni o tom, že od nich získané informace budou použity anonymně, žádný z nich neměl problém ani s variantou, že by bylo v diplomové práci jasné uvedeno, kdo a co přesně v dialogu uvedl. Pro účely našeho šetření byla tedy převážně zvolena varianta anonymizace, pouze v tabulce základních údajů a v případech, kdy by vynechání jména vedlo ke ztrátě smyslu citace, jsou uvedena jména či přezdívký zakladatelů.

Součástí výzkumu se trochu neočekávaně také stala zkušenost s přizváním na neoficiální valnou hromadu, která se shodou okolností uskutečnila v termínu, kdy autorka byla v Novém Městě na Moravě. Valné hromady se zúčastnilo celkem dvanáct majitelů a žádný neprojevil nelibost vzhledem k přítomnosti autorky diplomové práce v místnosti. V průběhu valné hromady si autorka zapisovala poznámky a poznatky, a to především o fungování majitelů mezi sebou, jejich vzájemné interakci a zapojování se do debaty.

Praktická část

4 Pivovar Hejkal

Pivovar Hejkal se při srovnání s rodinnou firmou v současné době nachází podle Davise (2019) ve fázi kontrolujícího vlastníka. Jak bylo již zmíněno výše v textu, je tato fáze definována nadšením vlastníka do podniku, soustředěním veškeré pozornosti na podnik a jeho intuitivním řízením. Při určování, zda se jedná či nejedná o podnik rodinný nebo multirodinný, jsou klíčové rodinné vztahy uvnitř firmy. Rodinné vztahy mezi vlastníky jsou vyjádřeny v následujícím grafu.



Graf 1 – Graf vlastnictví v pivovaru Hejkal

Zdroj 2 – vlastní zpracování

Černé plochy v grafu vyjadřují podíly, jež dohromady vlastní jedna rodina. Celkem má tato rodina vlastnický podíl 23,4 %. Podíl druhé rodiny je znázorněn šedou barvou. Tato rodina vlastní 15,6 % z pivovaru. Ostatní bílé plochy vyjadřují vlastnické podíly ostatních spolumajitelů, kteří nemají v pivovaru žádné příbuzné. Přestože se v literatuře ve spojitosti s rodinnými firmami ani multirodinnými firmami nehovoří o možnosti, že část majitelů bude rodinně spřízněná a část nikoli, rozhodli jsme se vzhledem k faktu, že již v zakládající generaci jsou mezi vlastníky firmy dvě pokrevně nespřízněné rodiny, pokládat *pivovar Hejkal* za částečně multirodinnou firmu.

Myšlenka uvařit si vlastní pivo vznikla již začátkem roku 2014. Přestože první uvařené pivo bylo z koncentráту⁵, dopadlo na první pokus velmi dobře a dne 22. února 2014 bylo toto první pivo oceněno⁶ na *Beer Academy* sládkem poličského pivovaru Ing. Petrem Kalužou. Tento prvotní úspěch motivoval budoucího netitulovaného sládku pivovaru Hejkal k výrobě malé třicetilitrové varny, v níž bylo možné vařit pivo již ze sladovnického ječmene, tedy mnohem pracněji, ale také kvalitněji. Zakladací listina byla podepsána jedenácti přáteli dne 7. března 2015, kdy bylo po dvanáctihodinovém vaření uvařeno dvacet litrů mladiny a po dalších krocích, jako je kvašení a ležení, vzniklo první oficiální pivo, tehdy pojmenované Bočkonovský Hejkal⁷ (pivovarhejkal.cz, 2019). Od toho dne skupina přátel vařila pivo pravidelně, ale pouze pro své vlastní účely. Protože se jim velmi dařilo, přestávalo pro ně být vaření v takto malých dávkách⁸ lukrativní a postupně malými kroky došli společně k rozhodnutí, že si založí vlastní pivovar. Přibližně rok a půl strávili podrobným plánováním, objížděním jiných malých pivovarů, aby získali potřebné znalosti a informace, sháněním technologie a především hledáním vhodného místa pro vybudování pivovaru.

Oficiální založení společnosti s názvem Pivovar Hejkal, s.r.o., proběhlo 14. 3. 2017 a čítalo konečných sedmnáct spolumajitelů. Do společnosti byly vloženy vklady v rozmezí mezi 100 a 300 tisíci Kč. Toto rozmezí bylo nastaveno s jasným úmyslem, aby nebylo možné hledět na majetkové rozdíly mezi zakladateli a aby žádný ze spolumajitelů tak nemohl svým vysokým vkladem získat majoritní podíl ve společnosti.

Varna má kapacitu 1000 litrů a teoreticky je možné v ní uvařit dvě várky denně. Kapacitu minipivovaru limituje počet ležáckých tanků, které je třeba umístit do prostor pivovaru, a to do tzv. ležáckého sklepa. V současné době je v pivovaru kapacita na skladování 12 000 litrů piva v tancích a do budoucna existuje ještě prostor na rozšíření o 8 000 litrů. Po úplném zaplnění prostor v ležáckém sklepe by pak pivovar měl kapacitu 20 000 litrů piva. Při plném osazení tanky by tak do budoucna bylo možné při plném vytížení vyrobit 1 400 hektolitřů piva za rok. Celkový výstav pivovaru limituje kapacita tanků, protože proto, aby bylo pivo kvalitní, musí relativně dlouhou dobu v tanku ležet. Pivovar Hejkal produkuje spodně kvašené vyzrálé ležáky a například světlá dvanáctka Hejkal by měla v tanku ležet deset týdnů, aby byla její chuť optimální. V současné době udržují v pivovaru stálou zásobu jantarové jedenáctky, světlé dvanáctky a tmavé třináctky. K vybraným příležitostem vaří pro ozvláštňení a vlastní radost z nové receptury speciály, jako byl například velikonoční speciál Vídeňský ležák.

Vzniku pivovaru, jenž je nakonec postaven na dvoře hotelu Sport, předcházelo dlouhé období, v němž již dohodnutí přátelé sháněli vhodné prostory. První volbou byl hotel Sport, kde se ale při prvním pokusu o domluvu setkala skupina přátel s odmítnutím, a proto se museli poohlížet

⁵ Koncentrát je uvařená, odpařená a zahuštěná mladina, kterou je možné si koupit a pro účely vaření ji posléze opět naředit a pokračovat ve výrobě piva. Pivní proces tedy proběhne, ale neobsahuje vaření mladiny, což je nejsložitější technologický proces výroby piva.

⁶ Jednalo se o symbolickou cenu v podobě míchadla na pivo. Zakladatelé ho však považují za cenu osobního vítězství, neboť není časté, že by se vydařilo správně uvařit úplně první várku piva.

⁷ Nové Město na Moravě neslo původně název Bočkonov, odtud název Bočkanovský Hejkal. Hejkal je zase postava z lokálních pověstí. Název byl později zjednodušen pouze na slovo Hejkal (pivovarhejkal.cz, 2019).

⁸ Tato procedura obvykle zabere okolo 8 až 12 hodin, kdy je nutná neustálá přítomnost u vaření. Uvařit jednu dávku trvá vždy stejně v jakémkoli množství, časově tedy není rozdíl mezi vařením 30 litrů a 1000 litrů.

jinde. Jak uvádí několik z majitelů, trvalo to zhruba rok a půl, kdy už bylo podepisování smlouvy na jiném místě na spadnutí, ale z určitých důvodů, které jeden z respondentů přesně v rozhovoru uvádí, se nakonec nekonalo. Ve stejnou dobu se ozvali majitelé hotelu Sport, kteří nakonec s umístěním pivovaru do těchto prostor souhlasili a vložili daný pozemek jako vklad. Stali se tak spolumajiteli pivovaru a rozšířili původní počet majitelů z 15 na 17. Zajímavostí je, že podobu pivovaru Hejkal navrhl architekt František Brychta, který byl spolupracovníkem na návrhu kostela sv. Václava v Sazovicích, jenž byl americkým časopisem Azure zařazen mezi deset nejlepších staveb světa roku 2017.

Pravidelně je Hejkal čepován v domovském restauračním zařízení hotelu Sport. Jeden z majitelů v rozhovorech uvedl, že od prodeje první várky⁹ stoupl výstav restauračního zařízení zhruba třikrát, což vdechlo do hotelu Sport, jak sám uvedl, nový čerstvý vzduch a po částečném zvelebení dvora tohoto hotelu, kde je možné si za příznivého počasí posedět pod pergolou, se rozšířila i klientela hotelu, a to především o mladší zákazníky a ženy.

Více bude o minipivovaru, jeho vzniku a jeho majitelích uvedeno v následující podkapitole, která se věnuje výstupům z osobních rozhovorů se zakladateli a spolumajiteli pivovaru. Součástí rozhovorů byly i otázky týkající se zrodu myšlenky na založení pivovaru i na situaci, z níž vyplynulo konečných 17 spolumajitelů. Tyto otázky měly původně být položeny pouze jednatelům pivovaru, ale na základě zajímavých odpovědí jednatelů jsme se rozhodli tyto otázky položit všem, a tak získat komplexnější vhled do problematiky.

⁹ V únoru 2019.

Základní informace o všech spolumajitelích jsou shrnuty v následující tabulce:

Jméno	Věk	Počet dětí	Manželka ano/ne	Profese	Předchozí podnikatelské zkušenosti ano/ne	Místní ano/ne	Role v podniku	Vlastnický podíl v %
<i>Aleš Ostrejš¹⁰⁺</i>	51	3	ne	Živnostník podlahář	ano	ano	Vařič piva (přepínač knoflíků), obchod	7,8
<i>Vladislav Ostrejš</i>	54	2	ano	Manažer	ano	ano	obecný pomahač	7,8
<i>Martin Petr</i>	52	2	ano	Biolog, spolumajitel firmy v oboru galvanotechniky a výroby diamantových nástrojů	ano	ano	kvasinkář	7,8
<i>Tomáš Petr+</i>	54	4	ano	Chemik, Spolumajitel firmy na výrobu, vývoj a prodej speciálních laků	ano	ano	technolog	7,8
<i>Josef Krška+</i>	57	2	ano	Majitel stavební firmy	ano	ano	obchod, stáčení piva	7,8
<i>Tomáš Straka</i>	44	2	ano	Státní úředník	ne	ne	pomahač, obchodní cestující, roztleskávač	7,8
<i>Marek Čechovský</i>	44	4	ano	Advokát	ano	ne	právník	7,8
<i>Vítězslav Novák</i>	53	2	ano	Vedoucí prodeje automobilů	ne	ne	příležitostně vypomáhá s prodejem a v pivovaru	7,8
<i>Vít Krontorád</i>	46	0	ne	Vedoucí helpdesku	ne	ano	správa hotovostní poklady	5,2
<i>Petr Nepustil</i>	44	2	ano	IT konzultant	ne	ano	IT	5,2

¹⁰ Spolumajitelé označení znaménkem „+“ vykonávají v pivovaru funkci jednatele

Ivo Musil	47	1	ano	Strojní mechanik, zámečnick	ne	ano	stará se o ležácký sklep – sanitování, stáčení piva	5,2
Pavel Martínek	41	0	ne	Konstruktér	ne	ano	kronikář	5,2
Zdeněk Zálíš	47	1	ano	Ekolog	ne	ano	plnění lahví	4,45
Jan Novotný	51	0	ne	Hospodský	ano	ano	hospodský	3,25
Radek Fiala	51	3	ne	Učitel	ne	ne	pivovarnický pedagog	3,25
Jan Rychtář	45	2	ano	Konstruktér	ne	ano	plnění lahví	3,25
Zdeněk Vašák	62	1	ano	Hospodský	ano	ano	hospodský	2,6

Tabulka 1 - Základní informace o vlastnících

Zdroj 3 – vlastní zpracování

4.1 Rozhovory

V rámci této kapitoly poskytneme výstupy z osobních rozhovorů vedené s celkem šestnácti spolumajiteli pivovaru. Text je strukturován podle pokládaných otázek, které byly u všech dotazovaných totožné. Postihnout atmosféru přátelství mezi tolika lidmi, které mezi mnohými trvá již tři desítky let, je téměř nemožné, a proto pro ucelení pohledu je text prokládán přímými citacemi vlastníků za účelem jasnějšího dokreslení popisovaných situací. Odpovědi na připravené otázky často díky otevřenosti odpovídajícího předběhly samotné položení otázky, a proto jsou odpovědi na otázky vyselektované autorkou z dlouhých a obsáhlých odpovědí, které se u jednotlivých odpovídajících z velké části překrývaly a z té menší doplňovaly. V žádném z rozhovorů jsme se nesetkali s informacemi, které by se navzájem s jinými odpověďmi v rozhovorech vylučovaly nebo se popíraly.

4.1.1 Podmínky vzniku společnosti

Za otce myšlenky uvařit pivo je mezi všemi odpovídajícími obecně považován Tomáš Petr, který si podle odpovědí několika jeho kolegů chtěl splnit svůj sen, aby se po 111 letech v Novém Městě na Moravě opět vařilo pivo. Tomáš Petr vařil pivo u sebe doma už několik let ještě předtím, než se začalo vůbec uvažovat o založení pivovaru. Pivo vařil v třicetilitrových hrncích a po dokončení várky se vždy všichni jako skupina přátel sešli a společně ho ochutnávali. Postupně se k proceduře vaření piva připojil i jeho bratr Martin Petr, Ivo Musil nebo Aleš Ostřejš, který v současné době v pivovaru také pivo vaří.

Značná část odpovídajících do rozhovoru uvedla, že komerční pivo, které do té doby pili, bylo nekvalitní a nechutnalo jim. Protože si postupně zvykli na vlastní kvalitní produkt, nebyl zájem platit za produkt pochybné kvality. Jak již ale bylo zmíněno výše, uvařit třicet litrů kvalitního piva, trvá až dvanáct hodin. Později je nutné kontrolovat procesy kvašení, denně se pivu věnovat a později ho nechat 8–10 týdnů odležet. Vaření v tomto množství tak bylo pro skupinu přátel, u níž lze jen velmi těžko spočítat celkový počet všech členů (s jistotou lze hovořit o 35 členech), velmi neefektivní.

O tom, kdo přesně jako první přišel s myšlenkou založit si pivovar, nejsou jasné informace. Odpovídající se však shodují na tom, že při jednom takovém ochutnávání piva někdo nadhodil myšlenku: „Co kdybychom si postavili vlastní pivovar?“ Od té doby se už o pivovaru začalo přemýšlet jako o možném společném podnikání. Nikdo si není 100% jistý, kdo to tehdy navrhl, ale všichni tvrdí, že se té myšlenky velmi rychle zhostili.

„Nápad to byl spontánní v hospodě, to se tak stane, že nejlepší nápady vznikají v hospodě.“

Jak uvádí jeden ze spolumajitelů, bylo třeba přemýšlet i o dopadech, jaké bude mít společné podnikání na dlouholeté přátelství. Kromě plánování vzniku pivovaru tedy mezi skupinou přátel probíhali i debaty o důsledcích, jež bude vznik pivovaru přinášet.

„Vznik byl dlouhý, protože jsme dlouho zvažovali, jestli do toho jít, aby nám to nezkazilo přátelství. Ale nakonec jsme zhodnotili, že ne, že nám to nic nepokazí.“

„Všichni byli trochu v šoku, jestli je to vůbec možný si postavit vlastní firmu jako kámoši, pak ale všichni zjistili, že to není špatná zábava na důchod třeba, nebo takhle. Tak jsme to nějak probrali, že to budeme zvládat i v tolika lidech v pohodě při zaměstnání, aniž bychom museli

mít zaměstnance a firmu a šílenou starost. On ten pivovar není tak náročný na řízení jako jiné firmy a jiné podnikání. No tak na to všichni kývli, nebo ne všichni, ale řada z nich, a šli jsme do toho.“

Jak přímo uvedli tři respondenti, původních nadšenců do založení společného pivovaru bylo více. Později ale s jasnějšími obrysy vzniku společného podniku, kdy se již začaly řešit finance a podobné starosti, někteří raději v zájmu přátelství od společného podnikání ustoupili. Součástí party přátel jsou však dál beze změny a stejně tak jsou stále velkými podporovateli pivovaru Hejkal.

Asi šest odpovídajících také zmiňuje fakt, že základním kamenem jejich přátelství byl sport, především basketbal a později tenis, kolem nichž se postupně formovala blízká skupina přátel. S postupem času však v této skupině přátel, kdy mezi vlastníky pivovaru je věkový rozdíl 16 let, ale v rámci širší skupiny přátel je tento rozdíl ještě mnohem větší, vznikala potřeba jiného společného zájmu. A tímto zájmem se stal pivovar Hejkal.

„...další „proč“ bylo mít nějaké společné bohulibé dílo party kamarádů, mít čím vyplnit volný čas, třeba až budeme v důchodu.“

4.1.2 Výběr zakládajících spolumajitelů

To, že bude mít pivovar Hejkal celkem sedmnáct majitelů, zpočátku nikdo nevěděl. Na zakládací listině ze dne 7. března 2015 je podepsáno celkem jedenáct kamarádů. Někteří z těchto jedenácti však vlastníky pivovaru nakonec nejsou, ale součástí přátelského uskupení však zůstávají i nadále.

„To vzniklo tím, že Tom, který je obrovská duše s velkým srdcem, nechtěl, aby se domluvilo 5 borců, kteří o to měli největší zájem a udělali se sami pro sebe. Tak to chtěl udělat prostě takovou demokratickou cestou, nebo možná spíš komunistickou, že jsme prostě oslovili úplně všechny lidi z party, kdo by do toho chtěl jít, že máme takovou myšlenku. No a přihlásilo se právě ne 17, ale nakonec... vlastně na začátku 17 lidí, ale pak 2 odstoupili, tak nás bylo 15 a potom přibyli další dva, tady majitelé hospody.“

S možností být součástí unikátního projektu novoměstské party přátel zbudování pivovaru byli osloveni všichni přátelé. Byla nastavena pravidla spodní a horní hranice vkladů a kdo chtěl, měl možnost se stát spolumajitelem. Někteří členové skupiny přátel neměli potřebné finanční prostředky, ostatní z různých důvodů být součástí nechtěli.

„...byla stanovená minimální a maximální částka tak, aby ten, kdo do toho ty peníze dává, to myslel vážně...“

Jeden z dotazovaných naznačil, že oslovit celé okolí bylo z jeho pohledu riskantní.

„Dneska si říkám, že bych do toho možná znovu nešel. Už bych zvažoval, těch 17 je hodně. Určitě nelituju, vidím, že se do toho dává všechno, ale kdybych nebyl přímo u toho, tak bych možná, myslím si, mluvil jinak.“

Všichni dotázaní uvádějí jako důležitou informaci to, že jako poslední vstoupili do společnosti majitelé hotelu Sport, kteří do pivovaru vložili pozemek. Bylo to oboustranně výhodné rozhodnutí, protože, jak říká jeden z dotázaných, když se pivo uvaří, musí se někde prodat,

a tak je výhodné mít v pivovaru rovnou zainteresované i hospodské. Doslova většina dotázaných uvádí počet spolumajitelů a výsledek součtu 15 + 2.

„Takže ale základních z té party kluků nás je 15.“

Počet přátel, kteří se chtěli stát spolumajiteli, se během příprav a plánování až do podpisu u založení pivovaru Hejkal 14. 3. 2017 postupně měnil. Jeden z dlouholetých kamarádů měl dokonce složený vklad a pak nastala situace, kdy se z osobních důvodů rozhodl, že spolumajitelem nebude. Jak uvádí jeden dotázaný, jeho podíl si odkoupili tři přátelé, a tak zvýšili své dosavadní podíly. Později se objevilo několik zájemců o vstup do skupiny, ale to už bylo pozdě, neboť pivovarníci cítili, že nejhorší už je za nimi a v takovém případě by se nejednalo o člověka „s historií“.

„Není to otevřená skupina, je to spíš vybraný klub majitelů, kteří do toho šli od začátku se všemi riziky.“

Protože si ale uvědomovali, že společné přátelství a společný podnik mohou být v určitých situacích ve vzájemném rozporu, bylo nutné přemýšlet, zda všichni, kteří mají zájem do společnosti vstoupit, budou schopni kolektivně a bezkonfliktně fungovat a vždy se jako jednotlivci podřídí většině. Nastala i situace, kdy bylo demokraticky rozhodnuto, že se jeden zájemce spolumajitelem společnosti nestane. Tato situace je téměř všemi popisována jako nešťastná, mnozí by své rozhodnutí nejraději vzali zpět.

„Což zanechalo takový cejch na tom pivovaru, protože on do té party patřil a teď už se nebaví, což je škoda, ale nikdo s tím už teď nic neudělá.“

4.1.3 Řízení a správa společnosti

Ze sedmnácti spolumajitelů byli zvoleni tři jednatele, kteří byli vybráni, jak říká jeden z dotázaných, „přirozeně“. Ti mají určené pravomoci ohraničené určitou finanční částkou, do níž mohou rozhodovat samostatně bez ostatních spolumajitelů. Všichni spolumajitelé se shodují na tom, že vybraným jednatelům zcela a ve všem důvěřují.

„Ano, máme tři jednatele, kterým stoprocentně důvěřuji.“

„Vedení bych neměnil.“

„Já jsem přesvědčený, ti jednatele, že to byla naprosto správná volba.“

Funkce jednatele v této specifické skupině přátel však neznamena, že by dotyčný byl postavený výše než ostatní spolumajitelé. V Hejkalovi jsou si všichni rovni. Jak se ale všichni dotázaní shodují, velkou část veškeré práce na pivovaru odvádí právě jednatele, kteří jsou pivovaru nejvíce oddaní, a ostatní si toho velmi váží a jejich kroky při rozhodování v pivovaru respektují.

„...někdo to musel dělat, chodit na ta jednání a tak. Bratr to dělat nechtěl, ale dostal to příkazem. Téměř, protože tak to v té naší partě funguje, to se tak dá udělat, že to můžeš striktně přikázat, chápe se to ne jako trest, ale jako čest.“

Jak zmiňuje jeden z dotázaných, zní sedmnáct majitelů jako velmi široká skupina, kterou bude těžké řídit. Podle všeho je ale v případě pivovaru Hejkal opak pravdou. Všechno hlasování

probíhá demokraticky, kdy jednoduše vyhrává většina. Jak se ale zmiňují téměř všichni dotazovaní spolumajitelé, všechny základní věci (až na úplné výjimky) byly odsouhlaseny jednohlasně.

„...je to dané hlasováním, kdy většina prostě něco odsouhlasí, a i ti, kteří s tím nesouhlasí a jsou v menšině, tak mají prostě smůlu.“

Každý ze spolumajitelů má přepočítanou sílu hlasu podle velikosti svého vkladu. Jak již ale bylo řečeno výše, podíly se pohybují v rozmezí 2,6 % do 7,8 %, aby měli všichni spoluvlastníci velmi podobnou část a nikdo neměl majoritní rozhodovací právo. Pokud se vyskytne zásadnější věc, kterou je třeba vyřešit, kontaktují se navzájem zpravidla po emailu, protože je velmi složité hledat například jednou za měsíc všem vyhovující datum pro schůzi.

Do značné míry je v pivovaru rozhodováno neformálně s pomocí internetové nebo telefonické komunikace. Všichni dotazovaní také zmiňují fakt, že po necelém roce fungování pivovaru je pro něj pivovar stále ještě velké téma a při každém střetnutí dvou a více spolumajitelů dochází k neoficiálním, ale neméně důležitým diskusím o minulosti a budoucnosti všech činností v pivovaru.

Jak to ukládá zákon, musí být alespoň jednou za rok uspořádána valná hromada. V případě, že jednatele uznají za vhodné, je uspořádána neoficiální valná hromada, na níž jsou všichni členové o fungování a provozu pivovaru informováni. K probírané problematice se může vyjádřit každý spolumajitel a názory všech jsou brány v potaz.

Se způsobem, jakým je rozhodování v pivovaru nastavené, jsou všichni spolumajitelé, kteří rozhovor absolvovali, spokojeni.

„Hele podnikáme rok, spokojený s tím jsem. Ono to nějak funguje. Spokojenost je. Jestli by to mohlo fungovat líp nebo hůř, nevím, prostě funguje to.“

„Já su s tím takhle spokojený, jak to funguje.“

4.1.4 Pracovní činnosti a rozdělení rolí ve společnosti

Všichni dotázaní se shodli na tom, že skupina přátel se navzájem tak důkladně zná, že se obecně ví, kdo je co schopný dělat, takže role vznikaly přirozeně a postupně, nic nebylo dopředu jasně nastavené.

Aktivně se na pracích v pivovaru od výroby piva až po stáčení do PET lahví podílí v průměru 7–10 lidí. Ti, kteří se takto na pracích v pivovaru opravdu aktivně podílejí, jsou v pivovaru zaměstnaní na dohodu o provedení práce. Píší si odpracované hodiny a vyplácí si alespoň symbolické částky za starost o pivovar.

Jak bylo v jednom z rozhovorů řečeno, jednatelství je starost a nejvíce o pivovaru přemýšlejí jednoznačně jednatele. Jeden z jednatelů, který už část pravomocí ve své vlastní firmě předal synovi a oproti ostatním má nejvíce času, chodí do pivovaru denně. Jeden z odpovídajících dotyčného s nadsázkou nazval samozvaným ředitelem. Pravdou ale je, že díky dennodenní přítomnosti v pivovaru má o jeho chodu a situacích v něm pravděpodobně největší přehled. Tento člověk je nejvíce v kontaktu s hospodskými, řeší s nimi, jaké pivo se do budoucna bude vařit, jaké pivo je třeba stočit do PET lahví a informuje o situaci ostatní. Zároveň se věnuje

i obchodu a společně s jedním dalším spolumajitelem se stará o zařízení pivovaru. Sanitují tanky, čistí sudy, stáčí pivo apod. Společně asi s dvěma dalšími spolumajiteli se také snaží nejvíce starat o obchod. Obchodu se však určitým způsobem věnují všichni, neboť každý spolumajitel se snaží a má zájem získat nové odběratele. V rozhovorech zaznělo, že do budoucna bude třeba se obchodu věnovat aktivněji.

Pokud jde o specifické role v pivovaru, tak receptury a technologické záležitosti má na starosti otec-zakladatel. Ten dělá varní listy, které obsahují specifické výpočty, jímž nikdo jiný v pivovaru nerozumí. Samotnému vaření piva, které už tyto specifické znalosti nevyžaduje, se pak věnují dva jednatelé z pivovaru a jen velmi zřídka mají na vaření externí výpomoc. Druhý jednatel o sobě ve spojitosti s vařením piva říká: „...já jsem spíš přepínač knoflíků.“

Dalším technologickým krokem při výrobě piva je kvašení ve spilce, péče o kvasnice a hlídání kvasného procesu. To má na starosti v pivovaru jeden jediný člověk. Tato činnost je velmi důležitá, neboť nejvíce ovlivňuje chuť vznikajícího piva.

...a pak to postupuje do ležáckého sklepa, kde ta piva dokvašují a zrají a tam leží týdny v těch tancích a o ty tanky je třeba se starat. Než je naplníš, je potřeba je vyčistit, vysanitovat, stočit to pivo do sudů, uvolnit ten tank a pak ho znovu naplnit. Tohle dělá nejvíc Ivoš, ten nad tím dře jako blázen, to musíme přehodnotit, ten tu stráví mraky času. A pak ještě rozváží pivo, takže ten je nejobtavnější. A ještě sem pak chodí s manželkou uklízet.“

Poměrně velká část spolumajitelů chodí pravidelně stáčet pivo do PET lahví a také rozváží sudy zákazníkům, což je podle jednoho z dotázaných práce velmi zdlouhavá a poměrně nezábavná.

Jeden ze spolumajitelů se stará o hotovostní pokladnu, výplaty a podobné záležitosti, protože má zkušenosti z práce v bance. Další spolumajitel je právník, a tak na něj automaticky přešla veškerá agenda, což jak sám říká, je občas nevděčná role, neboť je v podstatě jediný, který musí ostatním kamarádům upřímně říct, že něco nejde. Další specializovaný spolumajitel se věnuje veškerému IT, které je okolo pivovaru třeba udělat. Další specifickou rolí, o níž se zmiňoval nejeden dotázaný, je role pivovarnického básníka a kronikáře, který má na starosti kroniku a tvorbu textů o pivovaru.

Jako externí zaměstnanec se využívá chemický inženýr, který je v pivovaru zaměstnán na dohodu o provedení práce, přičemž si udělal částečnou rekvalifikaci na sládka a občas chodí do pivovaru vypomáhat s vařením. Je tomu však velmi zřídka a postupně se snaží tuto externí výpomoc úplně eliminovat. Účetnictví a daně pro pivovar dělá na OSVČ otec jednoho ze spolumajitelů, ten tedy není majitelem, ale je rodina.

„Máme externího účetního, ale ten je vlastně taky náš, je to tatínek jednoho z nás.“

Jak vyplynulo z rozhovorů, vzniká poslední dobou potřeba a tlak na větší začlenění spolumajitelů, kteří v současné době nebydlí v Novém Městě na Moravě. Jeden z těchto přespolečných spolumajitelů říká: „Pak jsou tady ty přicmrndávači, jako jsem třeba já, který prostě přijedou jednou za čas a hrozně to všem pochválí. Takový roztleskávač, jsem úplně nadšený, jak to šlape, zvedneme klukům náladu, když je přepadají chmury, naložím do auta

maximální množství piva, co můžu a rozvezu to různým kamarádům po republice. Takže obchodní cestující. Jsem ten úplně nejmenší důležitý.“ Jeden z těchto přespolních spolumajitelů se s humorem vyjádřil, že v pivovaru plní funkci pomocného pedagoga a na této pozici v pivovaru trval. Vzhledem k tomu, že se pivovar Hejkal do budoucna chce účastnit více akcí festivalového charakteru, čeká přespolní spolumajitele pravděpodobně nová oficiální role, a sice kompletní starost o stánek a točení piva na víkendových akcích.

Obecně platí, je-li v pivovaru potřeba něco udělat, vždy se toho někdo ujme. Výzva probíhá po emailu nebo telefonicky. Většinou se však jedná o výjimečné události, které se nejvíce děly při výstavbě pivovaru, protože svou neoficiálně přidělenou práci si všichni spolumajitelé hlídají a dělají automaticky, aniž by je kdokoli hlídal.

„Nikdo tady jako šéf nevystupuje a ředitel tu není. Není tu jeden takový člověk, táhne se za jeden provaz bez nějakého zjevného nadřazeného řízení.“

„Každý z těch 15 lidí už své místo má, ve své podstatě, a je tam důležitý. Dohromady je to několik odvětví, které se prolínají, ale patří k pivovaru a k sobě dohromady.“

4.1.5 Identifikace podniku jako rodinné či nerodinné firmy

Z celkem šestnácti rozhovorů odpovědělo jednoznačně kladně čtrnáct spolumajitelů. Dva spolumajitelé uvedli, že za rodinnou firmu nemohou být považováni, neboť ne všichni spolumajitelé jsou pokrevně příbuzní. Uvažování těchto dvou tedy bylo čistě logické a ohraničené jasnými fakty. Hned jako dodatek ale uvedli, že jsou firma přátelská či kamarádká a že je všechny pojí nadprůměrné přátelské vztahy.

„Jsme neobvyklá forma mnoha společníků. Pokud o tom někomu řeknu, vždy pochybuje o budoucnosti takového projektu. Takové množství společníků s jistotou prověří kvalitu a soudržnost naší party. Já jí určitě věřím.“

Hned v prvním rozhovoru padla na tuto otázku jednoznačná odpověď: *„Já to tak určitě cítím:“*, přičemž dotázaný vzápětí hned doplňuje, že to pro něj osobně byla ohromná výzva, ale zatím má dobrý pocit a všechno funguje. Všichni svou odpověď podkládají pocity a zkušenostmi, které společně za léta přátelství nashromáždili. Jeden z dotázaných podotýká, že je vše v pivovaru založené na kamarádství a porozumění, stejně jako v rodině.

„Jak to tedy je a jak to ty lidi pojmul, tak to je taková rodina.“

V každé kladné odpovědi se opakují podobné věty jako *„... jako rodina jsme to založili.“*, nebo *„...já je považuju za rodinu, já bych za ně dýchal, za kluky...“*. Důvody, proč si myslí, že jsou rodinnou firmou, také podkládají informací, že neekonomické cíle ve formě vztahů jsou pro všechny důležitější než zisk, protože vztahy mají větší hodnotu než pivovar. Další jedinec také v rámci rozhovorů uvádí, že je pro ně více než zisk důležité, aby pivovar dělal dobré jméno Novému Městu na Moravě, byl dobře vnímán a vařil kvalitní pivo. Někteří dokonce podotýkají, že spolu často tráví více času než běžná rodina. Jako široká skupina přátel spolu slaví všechny narozeniny a svátky, dokonce spolu jezdí ve velkém počtu na dovolenou.

Jeden z dotázaných dokonce celou širokou partu přátel, včetně těch, kteří nejsou spolumajiteli pivovaru, k rodině metaforicky přirovnává. Jmenuje nejstaršího člena skupiny, který není spolumajitelem pivovaru, a přirovnává ho k otci a ostatní k jeho dětem.

„Nejdřív jsme ho poslouchali, pak jsme byli starší a přestali jsme ho poslouchat a byl naštvanej, jako tata, pak si zvykl, že nás musí pustit, zase jako tata, a teď si samozřejmě stěžuje, že jsme hovada, a my mu říkáme, že nás tak vychoval.“

4.1.6 Mezilidské vztahy

Podle odpovědí se skupina pomyslně dělí na dvě podskupiny. První podskupinou jsou ti, jimž je dnes přes padesát let. Ti jsou označováni za starou gardu. Tato parta přátel se zná více než třicet let od svých školních let, v průměru lze říci od zhruba šestnácti let, kdy je spojoval sport. Nejprve se jednalo o basketbal, kdy v týdnu trénovali a o víkendech hráli zápasy. Už tehdy spolu trávili velký objem času.

„Jsme spolu 30 let v intenzivním kontaktu, tréninky, o víkendech zápasy, po večerech do hospody. To jsi s nimi v tom mládí víc než doma s rodinou.“

Později se k basketbalu přidal ještě tenis. Vedle starší skupiny sportovců byla i mladší skupina, kterou tvoří ti, jimž je v současnosti přes čtyřicet let. Tyto dvě skupiny se postupně začaly doplňovat a prolínat, až vznikla jedna velká skupina a další členové přicházeli postupně. Ke sportovním akcím se pak také přidávaly pravidelné mimosportovní společné aktivity, jako již výše zmíněné oslavy narozenin, Nový rok, čarodějnice apod.

Když sport postupem času částečně ustoupil, začal se řešit další společný zájem, jímž se nakonec stalo podnikání v podobě pivovaru Hejkal.

„Sportovali jsme, pak jsme pařili a pak jsme začali jezdit na lod', ale protože některým bylo víc, aby už jen sportovali, tak se hledala společná náplň času. Někteří už mají firmy, že jim to šlape, nemusí se bát. Je to příjemná věc s příjemnými lidmi.“

Mezi spolumajiteli pivovaru jsou i nesportovci. Jejich kontakty ke skupině přátel však také sahají daleko do minulosti, protože někteří sportovci společně vyrůstali a účastnili se mimosportovních oslav, někteří spolu alespoň chodili do základní školy anebo společně mnoho let podnikali. Je tedy možné říct, že v době založení pivovaru již bylo jejich společenství lety prověřené.

„Jsme parta sportovců (spíše bývalých), které v dětství a mládí velmi formoval mimo jiné i Tvůj dědeček, pan Fiala. Hráli jsme tenis a basket a známe se už od dětství. Naše mladší společníky známe také od malička. Pikantní je to, že hlavní iniciátor pivovaru sporty neprovozuje a s odporem jim říká „čutání“, nám „čutači“ a sportovnímu náčiní „čutadla“.“

4.1.7 Dlouhodobá orientace

Hlavním společným cílem všech odpovídajících spolumajitelů je i nadále vyrábět kvalitní a dobré pivo s dobrým jménem, které bude hrdě reprezentovat Nové Město na Moravě.

„Chceme vyrábět pivo, který bude kvalitní a bude nám chutnat, to je důležitý, aby nám chutnalo. Pak většinou chutná i těm lidem.“

Absolutní většina z nich si nepřeje pivovar výrazně rozšiřovat. Uvědomují si, že výrazné rozšíření či expandování do jiného kraje by znamenalo potřebu najmout externí zaměstnance. Tomu by se rádi, tedy alespoň dokud to půjde, vyhnuli. Jednoznačně se pro širší rozvoj do budoucna vyjádřili pouze dva spolumajitelé.

„...kdybychom se rozšiřovali, tak bychom museli nabrat další lidi, a to by ztratilo to kouzlo.“

Dalším důležitým cílem, který si všichni kladou, je, aby firma prosperovala natolik, že budou schopni si vrátit vklady, které do pivovaru vložili¹¹. Ani po splacení vkladů, které je odhadováno na 5–8 let, však není jejich prioritou dosahovat vysokých zisků.

„...od začátku si myslím, že to nebylo něco, co by mělo primárně vydělávat nám všem ohromný peníze.“

„Není to o tom, že bychom na tom chtěli nějak vydělávat, každý máme svoje zaměstnání, většina z nás velice slušný. A že to není kvůli financím, že to opravdu vzniklo kvůli tomu, že jsme se dohodli, že bychom chtěli chodit na vlastní pivo.“

Dalším společným, zásadním a aktuálním cílem je vybudovat stabilní klientelu a sjednat pravidelné odběratele v podobě několika hospod v regionu tak, aby Hejkal neztratil přízvisko regionálního piva.

„...zásadní je vytvořit si klientelu, která bude zvyklá na to tvoje pivo, protože ty budou stabilní. A až se jednou ten trh s pivovary nasytí, tak tyhle lidi zůstanou. My potřebujeme ty, který to budou pít. A aby to pili, tak my potřebujeme, aby to pivo bylo pořád stejný. Čím víc stejný, tím lepší.“

Do budoucna by potřeboval rozsáhlejší rekonstrukci hotel Sport. Začít by se podle spolumajitelů pivovaru Hejkal mělo jednoznačně od sociálních zařízení. Problémem však zůstává fakt, že tento hotel patří dvěma spolumajitelům pivovaru Hejkal, ale jinak nemá s pivovarem (kromě společných prostor dvora) nic společného. Zároveň je ale domovským restauračním zařízením, v němž se pivo Hejkal točí, a tak je jeho hlavním reprezentantem. Další zvelebování hotelu Sport je proto na jeho majitelích, ale ani spolumajitelé pivovaru nevyklučují do budoucna podniknutí určitých kroků s cílem zvelebit místo, na němž jim záleží.

„Pokud jde o mě, nemám představu, že by společnost vlastníci pivovar měla dělat další investici do hotelu, rozšiřování atd. Myslím si, že pro další projekt spojený s rozšiřováním bude založena nová společnost nebo transformována současná.“

Jako osobní sny pak spolumajitelé uvádějí například právě to, že by jednou hotel Sport patřil jim, byly by opraveny jeho prostory, které by pak mohly sloužit jako hotel, byty nebo kanceláře.

„Aby to byl zase důstojný stánek společenského žití v Novém Městě.“

¹¹ Majitelé si na zrealizování pivovaru Hejkal nevzali žádnou půjčku. Společnými vklady a na základě smluv, které uzavřeli s firmou Hejkal, s.r.o., jako fyzické osoby, vybrali mezi sebou celkem 8 milionů.

Nejsmělejší a nejidealističtější osobní vizí, která dokazuje důvěru v dlouhotrvající přátelství, by bylo, kdyby se v hotelu Sport „...předělaly nahoře ty pokojíčky a každý bychom tu měli na důchod svůj pokojíček a měli bychom to blízko do toho pivovaru a do hospody. Pivovarský domov důchodců pro pivovarníky.“

4.1.8 Cyklus vlastnictví

Tato otázka spolumajitele očividně nejvíce překvapila. Na jedné straně se jedná o téma choulostivé a současně také nejasné, a proto tedy není divu, že odpovědi na tuto otázku byly formulovány spíše z vlastního hlediska, protože podle odpovědí mnoho diskuzí na dané téma mezi pivovarníky ještě neproběhlo.

„...to bude samozřejmě problém. Prostě vám to hodíme na krk a bude to.“

Vyřešená je situace, kdy by se jeden ze současných spolumajitelů rozhodl, že už nadále nechce v pivovaru pokračovat. Potom dohoda zní, že nabídne svůj podíl k odkoupení ostatním spolumajitelům, případně že ho prodá člověku, s nímž budou všichni ostatní spolumajitelé souhlasit. Tato situace již nastala hned na samotném začátku a daný podíl si na třetiny koupili současní spolumajitelé. Dosud se neobjevily žádné náznaky, že by se někdo chtěl svého podílu zbavit.

Zvrat nastává při myšlence na to, „když se přehoupneme o 30 let dopředu a ze 17 spolumajitelů bude 50, jak to pak bude fungovat, tak to vymyšlený nemáme, nebo aspoň já o tom nevím, pokud máme.“

Jeden ze spolumajitelů připouští, že než se nachýlí čas přechodu firmy na budoucí zákonné dědice, je možné, že už bude pivovar na takové úrovni, že bude mít zaměstnance a jednatele, kteří ho budou řídit, a tak budoucí majitelé budou jen právoplatnými majiteli a nebudou se aktivně podílet na výrobě piva.

V současné době se žádný z budoucích dědiců v pivovaru aktivně neangažuje, ale spolumajitelé, kteří mají děti, se shodují na tom, že samozřejmě pokud něco dělají, tak to dělají do budoucna pro své děti, a proto by byli rádi, kdyby i ony z pivovaru něco měly. *„Ted', když vidíme, že už to je vybudovaný a už to existuje, tak by bylo škoda, kdyby to přestalo fungovat za základě toho, že vymřeme.“* Jestli se ale budou aktivně podílet na práci v pivovaru či budou pouze majiteli, zatím není jasné. Značná část z nich zmiňuje i možnost, že podíl převezme pouze jeden potomek, který bude následně například vyplácet sourozence, takže počet majitelů se nebude muset dále rozšiřovat.

„Budeme muset vymyslet, jakým způsobem vyřešit ten přenos, ale to nemáme dohodnutý. Já bych to osobně viděl, že by následník nejdřív nebyl vlastník, ale adept na vlastníka. A až když by zapadl (nebo nezapadl), tak by se stal nebo nestal vlastníkem. Ale jak to bylo striktní na začátku, tak cítíme, že se to změkčuje, že bychom to jako nepřepustili dál... no zatím se cítíme všichni mladý, takže tak.“

4.1.9 Problémy a konflikty společnosti

Za nejvíce nepříjemný moment většina popisuje chvíli u vzniku pivovaru, kdy bylo demokratickým hlasováním rozhodnuto o nepřijetí jednoho dlouhodobého člena party a současně bratra dvojčete jednoho ze spolumajitelů.

„...já, když ho do dneška vidím na baru, tak je to těžký. On s námi všude jezdil, sportoval, vařil i to pivo, navíc je to dvojče, že jo, roztrhli jsme dvojčata, to je úplně strašný tohle.“

Když pomineme tuto nešťastnou situaci, tak všichni popisují jen drobné potíže, jež zatím nebylo nutné řešit ani hlasováním na valné hromadě. Zároveň při běžném hlasování na valné hromadě ještě nedošlo k zásadnímu rozporu mezi členy. Je přirozené, že sedmnáct mužů různého věku a zkušeností bude mít odlišené názory na chod firmy, ale mezi všemi velmi dobře funguje důvěra, spoléhají na sebe navzájem a bezmezně důvěřují ustaveným jednatelům.

„Když se stane chyba, tak z dotyčného uděláme blba, ale nevykopneme ho, necháme si ho dál. Dáme mu to zežrat, ale je náš. Každý z nás, všichni, už jsme udělali chybu a každý za ní nějak zaplatil, ale všichni jsme se pak navzájem podrželi.“

Situace, které dělají zlou krev, jsou ty, kdy se nikdo nepřihlásí k výzvě o pomoc v pivovaru a jednatel pak musí dotyčné obvolávat. *„Pak musí jít jednatel a zavolat a oni pak už jdou, to jo, ale je to protivný, jim volat.“* Nevyváženost odvedené práce v pivovaru je aktuální téma a do budoucna bude nutné zapojit více i přespolní spolumajitele, například na víkendových akcích, na nichž bude Hejkal mít vlastní stánek.

„Moje malé zapojení mě trochu vadí, pokusím se zapracovat na zlepšení.“

Když se zabrousí do detailu, hovoří spolumajitelé o problémech s obchodem, který prý ještě není plně funkční, a také o marketingu, jenž zpočátku zanedbali. Jsou to ale potíže, které už jsou aktuálně v řešení a nezpůsobují žádný rozpor mezi přáteli. Více spolumajitelů podotýká, ačkoliv je vše zatím nadstandardně v pořádku, neznamená to, že do budoucna se nic nevyskytne, a proto je zapotřebí tuto situaci očekávat a být na ni připraven. *„...zatím funguje dialog, ale stát se to může. Myslím si, že ne, jak ty lidi znám, musel by to být blázen a jít proti zdi, ale může přijít speciální situace a nikdy nevíš.“*

„Vzkazuji, ať se pivo daří, zdař bůh, a ať se nikdy nerozhádáme, chlapci.“

5 Diskuze

Naší snahou bylo vystihnout aspekty rodinných firem a na základě srovnání odpovědí získaných z rozhovorů poukázat na fakt, že i firma, kterou nelze jednoznačně označit za rodinnou, ale lze ji alespoň částečně označit za multirodinnou, může splňovat charakteristiky rodinných i multirodinných podniků zároveň. Následující závěry jsou vyvozeny z odpovědí na položené otázky, jež byly vytvořeny na základě teoreticko-metodologických východisek v této diplomové práci.

Začneme-li porovnávat pivovar Hejkal se znaky rodinných a multirodinných firem hned u jejich zrodu, je nejprve nutné si uvědomit, že velká část rodinných firem je již zakládána s cílem, aby se stala rodinným podnikem. Stejně tak se mnoho původně nerodinných firem v ty rodinné postupně vyvine. To vyzdvihuje přechodnou povahu rodinné firmy, tedy to, jak se mohou rodinné firmy během svého životního cyklu vyskytovat v několika různých formách, včetně multirodinné firmy. Pivovar Hejkal nebyl původně zakládán s úmyslem být rodinnou firmou, ale přesto ho v době jeho vzniku bylo možné (nebo alespoň částečně) považovat za firmu multirodinnou.

Již během krátkého fungování však majitelé pivovaru uznali, že začínají cítit potřebu předat pivovar dalším generacím, přestože o tom zpočátku vůbec nepřemýšleli. Podle odpovědí na otázku, jak mají do budoucna řešené vlastnictví, je možné si všimnout toho, že na budoucnosti pivovaru a jeho budoucích vlastnících současným majitelům velmi záleží. Proto si nastavili taková pravidla, aby se za žádných okolností pivovar Hejkal nedostal do rukou cizího člověka, jenž byl nebyl součástí jejich „široké rodiny“. Tuto teorii potvrzuje také Hesková a Vojtko (2008), podle nichž se pivovar nachází v současné době někde mezi fází start-upu a fází rodinného kapitálu. Ve fázi start-upu jsou zakladatelé příliš zaměstnáni snahou zajistit přežití podniku, a proto ještě nepřemýšlejí o potřebě nastavit budoucnost pivovaru a zapojit do něj další generace, neboť až ve fázi rozvoje rodinného kapitálu dochází k zapojování další generace do činnosti podniku. Nemůže být pochyb o tom, že současné majitele pivovaru Hejkal čekají těžké časy s nastavováním řízení procesu dědění pivovaru. To jim neulehčuje ani fakt, že v současné době existuje již 31 přímých dědiců a do budoucna lze předpokládat, že toto číslo není konečné. Bude pak záležet pouze na nich, zda nechají podíly dále rozmělnit na více než 30 podílů, či zda zvolí navrhované řešení jednoho ze spolumajitelů, aby každý ze současných spolumajitelů zvolil jednoho svého nástupce, čímž by počet spolumajitelů do budoucna nerostl. Jako rozumné se také jeví další návrh jednoho z odpovídajících, že daný nástupce by nejprve mohl svou roli v pivovaru plnit zkušebně a teprve po zkušební době by ho původní majitelé z první generace měli právo buď schválit, anebo neschválit.

Možné varianty přeměny současné formy společnosti do budoucna:

Varianta č. 1: Každý ze současných majitelů v budoucnu odkáže svůj podíl všem svým dětem nebo vybraným dědicům. Podíly v pivovaru se tak ještě více rozmělní a pivovar bude mít více majitelů než v současnosti. Důsledkem by v takovém případě pravděpodobně bylo buď najmutí externího managementu, nebo zvolení oficiální vedoucího z řad majitelů, jenž by pivovar řídil. Vzhledem k tak vysokému počtu majitelů a s přihlédnutím k faktu, že budoucí

generace mezi sebou již nemá tak silné vztahy jako generace zakládající, by se pivovar bez oficiálně zvoleného managementu pravděpodobně neobešel.

V takovém případě by se současná forma částečně multirodinné firmy zachovala. Zvýšil by se pouze počet zapojených rodin, zatímco počet jednotlivců by se naopak snížil.

Varianta č. 2: Každý ze současných majitelů vybere jednoho svého nástupce, kterému svůj podíl v pivovaru řízeně předá. Toto řešení je z hlediska budoucnosti firmy lepší variantou, neboť je obecně známo, že čím víc majitelů, tím více potenciálních konfliktů může vzniknout. Na druhé straně je zapotřebí si uvědomit, bude-li dotyčný stát před volbou, kterému ze svých dětí svůj podíl předá, je konflikt uvnitř dané rodiny nasnadě.

I v tomto případě by zůstala zachována forma částečně multirodinné firmy a zůstal by i zachován počet rodin a jednotlivců mezi majiteli pivovaru.

Varianta č. 3: Současní spolumajitelé se usnesou, že tak, jak budou postupně chtít pivovar opouštět, budou své podíly prodávat nebo přepisovat stávajícím spolumajitelům. Počet spolumajitelů by se tak snižoval, až by zbyl celý pivovar jednomu majiteli, takže by se mohla v další generaci vyvinout rodinná firma. Tato varianta je však vzhledem k uvedeným odpovědím na otázky málo pravděpodobná.

Varianta č. 4: Členové dvou rodin, které jsou v současnosti spolumajiteli pivovaru, odkoupí v budoucnu podíly od ostatních spolumajitelů-jednotlivců a z pivovaru se stane čistá multirodinná firma patřící dvěma rodinám.

Varianta č. 5: Současní majitelé se v určitou chvíli rozhodnou společně pivovar prodat cizímu zájemci, čímž svou činnost v pivovaru definitivně ukončí. I tato varianta je ale spíše nepravděpodobná.

Varianta č. 6: Nejpravděpodobnějším scénářem bude spojení všech vyjmenovaných možností (mimo varianty č. 5), kdy každý ze spolumajitelů zhodnotí samostatně svou situaci, přednese ji svým kolegům-spoluvlastníkům a s jejich svolením tak, jak jsou již v současné době ujednání, ji vykoná.

Obecně není tedy možné do budoucna odhadovat počet majitelů, který může jak klesat, nebo zůstat stejný, tak i růst. Je možné se ale domnívat, že forma částečně multirodinné firmy, jejíž součástí je více rodin, které doplňují nepříbuzní jednotlivci, zůstane zachována.

Z pohledu nastavené kultury v rodinné firmě funguje skupina přátel z pivovaru Hejkal jako tzv. participativní rodina (Hesková & Vojtko, 2008), kdy hlavy participativních rodin úzce spolupracují s ostatními členy rodiny. Spolupráce vzniká jednak za účelem získat nové myšlenky a také důležité informace pro další rozhodování, neboť rodina si uvědomuje, že každý její člen je vybaven jinými schopnostmi a kompetencemi. Rodina vytváří a udržuje určité hodnoty a všechny důležité otázky projednává a řeší společně. Pokud zde umožníme pojem rodina chápat i v intencích tak blízkého přátelství, jako je vyjádřeno výše v rozhovorech, popisuje teorie participativní rodiny naprosto přesně fungování mezi spolumajiteli pivovaru Hejkal, v němž byli jako hlavy rodiny demokraticky zvoleni jeho současní jednatelé. Ostatní spolumajitelé jsou pomyslnými členy rodiny, kdy každý z nich má

jiné kompetence a schopnosti, stejně jako úkoly a povinnosti v pivovaru, přičemž je za ně oceňován a mezi ostatními respektován. Vzájemnou rovnost dokazuje i usazení při schůzích spolumajitelů pivovaru, kdy všichni sedí u kulatého stolu a každý, kdo má k probíranému tématu co říct, se nemusí hlásit o slovo, ale svůj názor svobodně vyjadřuje a ostatními je plně respektován.

Správa a řízení probíhá ve srovnání s rodinnými firmami ve formě managementu vlastníků, tj. tak, že řízení firmy je soustředěno do rukou jednoho nebo více vlastníků. Ze získaných odpovědí vyplynulo, že nejvíce se na řízení pivovaru podílejí tři jednatelé, kteří jsou zároveň jeho spoluvlastníky a mají od ostatních spolumajitelů absolutní důvěru. U jednoho z jednatelů je možné pozorovat přirozený vznik leadera skupiny, kterého nikdo nevolil a ani on sám se za vedoucího nepovažuje, přesto tak částečně vystupuje, přičemž tato pozice je pro něj i pro ostatní velmi přirozená. V případě, že se jedná o rozhodnutí větších rozměrů, jsou do takového jednání zahrnuti všichni spolumajitelé bez výjimky. Spolumajitelé jsou s tímto způsobem správy pivovaru obecně spokojeni a jednatelů si velmi váží za jejich rovnostářský přístup k ostatním, který ze své role jednatele praktikují.

Taugiuri a Davis (1996) jsou přesvědčeni o tom, že jedním z nejdůležitějších cílů rodinných firem je vyrábět kvalitní produkty, stejně tak lze konstatovat, že všem spoluvlastníkům pivovaru Hejkal jde o kvalitní výrobu piva. I v tomto směru se tedy cíle pivovaru Hejkal a rodinných firem shodují. Na otázku, jejíž prostřednictvím jsme se dotazovali, zda mají spolumajitelé nastavenou vizi, kam směřovat pivovar do budoucna, byly jejich odpovědi jednotné. Jejich společná a nejdůležitější vize (na rozdíl od osobních vizí, v nichž se mnohdy lišily) spočívá i nadále ve vaření kvalitního spodně kvašeného piva, a to i přesto, že jde o ekonomicky mnohem náročnější proces než u piva svrchně kvašeného nebo piva s urychleným procesem výroby. Za součást kvalitního produktu lze v širším slova smyslu pokládat i fakt, že si spolumajitelé velmi zakládají na tom, aby Hejkal dělal dobré jméno Novému Městu na Moravě a celému regionu. Z tohoto titulu lze pivovar jednoznačně považovat za rodinnou či multirodinnou firmu.

Prvním specifikem rodinných firem, jež jsme uvedli v teoretické části této diplomové práce, je dlouhodobá orientace, kontinuita a vytrvalost. Pokud budeme hovořit o výhledu do budoucna, tak spolumajitelé pivovaru Hejkal by si přáli, aby další generace v jejich záměru pokračovala, neboť si dokáží své potomky jako budoucí majitele pivovaru představit a byli by velmi neradi, kdyby s odchodem jejich generace zanikl i pivovar. V případě kontinuity, která vyjadřuje obecnou snahu o dlouhodobé vztahy se stakeholdery, je také možné se vyjádřit ve prospěch rodinných firem. Spolumajitelé si kladou za cíl navázat dlouhodobé vztahy se zákazníky v podobě restauračních zařízení, hotelů apod. ve svém regionu, které považují za klíčové. Trpělivostí můžeme rozumět ochotu si v současné době odepřít za účelem budoucího zisku. Toto specifikum je jasně patrné z nastavení splácení finančních vkladů do podniku, jež není podle smlouvy možné vyžadovat dříve než za pět let. Přestože je splácení finančních vkladů také jedním z důležitých cílů spolumajitelů, je ekonomická samostatnost pivovaru v současné době přednější. Pivovar Hejkal tak vykazuje další ze znaků rodinného podnikání, kdy je podle Heskové a Vojtky (2008) většina výdělků podniku do něj opět reinvestována.

Druhým specifickým je socioemocionální bohatství, jež je možné chápat jako příčinu vzniku neekonomických cílů. Na socioemocionální bohatství nebyla přímo zaměřena žádná naše otázka, neboť jsme předpokládali, že hlubší rozhovory povedou k odhalení různých podob socioemocionálního bohatství automaticky. Ze získaných rozhovorů vyplývá, že důvodem, proč byl pivovar založen, byla mimo jiné potřeba nalézt kromě sportu další společné vyžití pro všechny přátele bez ohledu na věk. Zároveň spolumajitelé uvádějí, že v případě, kdyby si nebyli zcela jisti tím, že společné podnikání neohrozí jejich přátelství, nikdy by společně nepodnikali. K tomuto rozhodnutí je také vede dlouhé období společného života a důvěrná znalost sebe navzájem. Je tedy možné tvrdit, že socioemocionální bohatství v případě této skupiny přátel nabývá podob popsanych u rodinných firem (Kepner, 1983), tedy potřeba sounáležitosti, citů a důvěry a k tomu se přidávající hrdost z působení ve firmě a vyšší váha vztahů založených na citech než financích.

Základním konfliktem ovlivňujícím rodinnou firmu obecně jsou rozpory mezi rodinnými členy a jejich zájmy a zájmy ekonomickými. Takový konflikt vznikl i v pivovaru Hejkal. Ačkoliv nebylo toto téma přímo předmětem rozhovorů, z dialogů však vyplynulo, že pro mnohé spolumajitele byl tento konflikt velkou skvrnou na pivovaru Hejkal, a proto ho na tomto místě zmíníme. Jedná se o konflikt, který lze přirovnat právě k rodině, kdy ne všichni její členové byli zároveň přijati do rodinného podnikání, přestože o to měli zájem. Důvody, které k tomu vedly, nejsou pro účely předkládané diplomové práce důležité. Je však možné podotknout, že i v nerodinné firmě mohou vznikat konflikty rodinného typu založené na citech a vzájemné důvěře, které nemají jednoznačné řešení a mohou doznívat velmi dlouhou dobu.

Přehledné shrnutí oblastí zkoumání a výstupů, které vzešly z osobních rozhovorů, a to, zda je možné výstup považovat za odpovídající teorii rodinných firem, z níž byly vyvozeny otázky, jsou uvedeny v tabulce č.2.

Oblasti zkoumání	Výstupy	Srovnatelné s teorií rodinných firem Ano/ne
<i>Podmínky vzniku společnosti</i>	Neekonomické cíle. Snaha o vytvoření a udržení dalšího společného zájmu.	Ano
<i>Výběr zakládajících spolumajitelů</i>	Přirozený výběr na základě dlouholetého přátelství.	Ano
<i>Řízení a správa společnosti</i>	Tři jednatelé, kteří plní nadřazenou funkci pouze směrem k obchodním partnerům. Uvnitř skupiny jsou si všichni rovni.	Ano
<i>Pracovní činnosti a rozdělení rolí ve společnosti</i>	Přirozeně, každý je vybaven jinými schopnostmi a kompetencemi. Každý si sám hledí, aby byla jeho práce hotová.	Ano
<i>Identifikace podniku jako rodinné či nerodinné firmy</i>	Uvnitř skupiny přátel se považují za rodinu, i firmu tedy považují za rodinnou. Pokud ne rodinnou, tak firmu blízkých přátel.	Ano
<i>Mezilidské vztahy</i>	Velmi kladně hodnocené všemi dotazovanými. Založené na přátelství trvajícím v některých případech přes 30 let.	Ano
<i>Dlouhodobá orientace</i>	Společná vize na udržování kvality produktu a dobrého jména společnosti. Neekonomické cíle před ekonomickými.	Ano
<i>Cyklus vlastnictví</i>	Předání nástupcům není vyřešené, ale postupně vzniká přání předat vlastní výtvar další generaci.	Ano
<i>Problémy a konflikty</i>	Minimální, lehce řešitelné. Všichni respektují rozhodnutí většiny.	Ano

Tabulka 2 - Shrnutí porovnání výstupů z rozhovorů s teorií rodinných firem

Zdroj 4 - vlastní zpracování

6 Závěr

Obsah diplomové práce byl věnován problematice rodinných a multirodinných firem. V teoretické části byly podrobeny analýze definice rodinné firmy, především podle Evropské komise a podle České republiky, a pro dokreslení bylo uvedeno i několik definic ze světa. Zde je podle našeho názoru zapotřebí upozornit na nejasnou formulaci definice rodinných firem, která do tématu vnáší nepřesnosti při jejím výkladu a způsobuje problémy při snaze o statistické zpracování rodinných firem. Na to navazuje pak i prakticky téměř nulové definování multirodinných firem, neboť v odborné literatuře schází i podrobnější popis aspektů a charakteristik multirodinných firem, a proto jsme byli nuceni při zpracování zvoleného tématu vycházet jen z omezeného množství odborné literatury, z logických úvah a vlastních zkušeností. Přínosem této diplomové práce je pak jednoznačně otevření fenoménu multirodinných firem a snahou podat alespoň jejich částečnou charakteristiku, jež byla podložena vlastním výzkumem.

Na teoretickou část, v níž byla představena teoretická východiska práce a mimo definic obsahovala také typy rodinných firem, popis jejich správy a základní charakteristické znaky rodinných firem, navazuje teoreticko-metodologická kapitola s názvem *Úvod do praktické části*, v níž byly definovány multirodinné firmy a modifikovány základní charakteristické znaky rodinných firem pro účely firmy multirodinné. Do této kapitoly byla také zařazena podkapitola o případových studiích a zejména o tzv. single case, která nám posloužila při realizaci vlastního šetření. Tato podkapitola obsahuje také zdůvodnění, proč byla právě *single case* pro účely diplomové práce vybrána. Dále bylo nezbytné specifikovat multirodinné firmy, neboť jak bylo záhy v rámci našeho výzkumu zjištěno, zahrnuje struktura vztahů mezi specifickým počtem sedmnácti vlastníků také dvě pokrevně nespřízněné rodiny. Poslední oddíl diplomové práce představuje část praktická, jež obsahuje nejprve základní informace a údaje o pivovaru Hejkal, jeho vzniku a činnosti. Dále jsme se zabývali charakteristikami vlastníků, které jsou také klíčové pro vyvozování závěrů z praktické části diplomové práce. Nejdůležitější podkapitolu praktické části představují výstupy z rozhovorů, jež byly uskutečněny s celkem šestnácti spolujemiteli pivovaru. V předposlední kapitole s názvem Diskuze byla věnována pozornost propojení teoretické a praktické části, v níž byly spojeny získané informace s poznatky obsaženými v odborné literatuře s cílem nastínit možná řešení vlastnictví do budoucna.

Ačkoli výzkum přinesl mnoho nových a zajímavých poznatků o multirodinných firmách, které mohou být přínosné pro akademické pracovníky, spíše není možné jeho výsledky generalizovat. Výsledky šetření realizovaného formou exploratorní single case, jež bylo provedeno pouze na jedné firmě s neobvyklým počtem majitelů, jsou jen těžko obecně přenositelné na firmy s diametrálně odlišnou strukturou vlastnictví. Je možné se domnívat, že firma se dvěma nepříbuznými majiteli, kteří by odpovídali na stejné otázky, by nemusela dosáhnout stejných výsledků. Zajímavé by také mohlo být porovnání výsledků rozhovorů ve firmách, jejichž majiteli jsou pouze muži, s majitelkami-ženami a se smíšenými vlastníky. Obdobně je možné předpokládat, že odpovědi na stejné otázky by se lišily i u podobné skupiny vlastníků, jako je ta u pivovaru Hejkal, a to v případě, že by si na provoz pivovaru

najali externí zaměstnance a nebyli by v pivovaru osobně zainteresováni tak, jako tomu je v současnosti.

Lze jen těžko popsat atmosféru, v níž se všechny rozhovory odehrávaly. Na všech spolumajitelích, s nimiž jsme měli tu čest osobně promluvit, je vidět ohromná hrdost na pivovar, který společně a vlastníma rukama vybudovali, a zároveň starost o to, aby byl důstojným reprezentantem města a regionu, v němž se nachází. Stejně jako důvod, jenž je vedl k založení pivovaru, byl neekonomický, tak i jejich budoucí cíle jsou převážně neekonomického charakteru. Pokud někdo hovoří o ekonomických cílech, vždy se o nich vyjadřuje s pokorou jako o snu, který se může, ale i nemusí vydařit naplnit. Mezi majiteli panuje naprostá důvěra, přičemž někteří jsou přáteli již přes tři dekády, a jak sami říkají, jedině čas přátelství řádně prověří. Sami se považují za rodinu a považovali se za ni mnohem dříve, než vznikla jejich firma, kterou z výše uvedených hledisek sami za rodinnou pokládají.

Do budoucna lze předpokládat, že vlastnická struktura, v níž se pivovar Hejkal nachází v současné době, bude přetrvávat i v dalších generacích. Vzhledem ke všem výše uvedeným důvodům a k tomu, jak jsou cíle všech zakladatelů jednotně sladěné, je možné firmu s více zakladateli, kteří mezi sebou částečně mají a částečně nemají rodinné vazby, považovat za multirodinnou.

7 Citovaná literatura

- Asociace malých a středních podniků. (25. červenec 2019). *AMSP ČR v čele peletonu rodinného podnikání*. Načteno z amsp.cz: <http://amsp.cz/amsp-cr-v-cele-peletonu-rodinneho-podnikani/>
- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (září 2003). *Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look*. Načteno z pdfs.semanticscholar: <https://pdfs.semanticscholar.org/6709/03a3d769442291ba638435fc2ffcb4c18a00.pdf>
- Barriball, L., & While, A. (1994). Collecting data using a semi-structure interview: A discussion paper. *Journal od Avanced Nursing*, stránky 328-335.
- Birgham, K. H., & Payne, G. T. (2015). *The Transitional Nature of the Multifamily Business*. Waco: Baylor University.
- Casson, M. (1999). The economics of the family firm. *Scandinavian Economic History Review*, stránky 10-23.
- Davis, J. A. (11. listopad 2019). *Ownership stages*. Načteno z johndavis.com: <https://johndavis.com/ownership-stages/>
- Davis, P., & Harveston, P. (1998). The influence of family on the family business sucession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, stránky 31-54.
- Davis, P., & Harveston, P. (1999). In the founders shadow: Conflict in the family firm. *Family business review*, stránky 311-323.
- Dofková, L. (2018). *Kam si chodí české rodinné firmy pro radu? Explorativní studie pohledem vlastníků*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- Eddleston, K., & Kellermanns, F. (2007). Destructive and productive family relationship: A Stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, stránky 545-565.
- European Commision. (Listopad 2009). *Overview of family-business-relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*. Načteno z ec.europa.eu: <https://ec.europa.eu › translations › renditions › native>
- Fisher, R. (2006). *Intergroup conflict. The handbook of conflict resolution: Theory and pactice (2nd ed.)*. Hoboken: NJ: Wiley Publishing.
- Friedman, S. (1991). Simbling relationships and intergenerational succession in family firms. *Family business review*, stránky 3-20.
- Ganesan, S. (květen 1994). *Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships*. Načteno z jstor.org: https://www.jstor.org/stable/1252265?seq=1#page_scan_tab_contents
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lanberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Brighton: Harvard Business School Press.

- Gnan, L., Montemerlo, D., & Huse, M. (25. říjen 2013). *Governance Systems in Family SMEs: The Substitution Effects between Family Councils and Corporate Governance Mechanisms*. Načteno z doi.org: <https://doi.org/10.1111/jsbm.12070>
- Hanzelková, A. (2004). *Re-Establishing Traditional*. Jyväskylä yliopisto: University of Jyväskylä.
- Hesková, M., & Vojtko, V. (2008). *Rodinné firmy - zdroj regionálního rozvoje*. Profess Consulting s.r.o.: Zeleneč.
- Hisrich, R., & Brush, C. (1986). Characteristics of the minority entrepreneur. *Journal of Small Business Management*, stránky 1-8.
- Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (leden 1999). *Defining the Family Business by Behavior*. Načteno z doi.org: <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Chua, J., & Chrisman, J. (2015). A closer look at socioemotional wealth: its flows, stocks, and prospects for moving forward. *Entrepreneurship Theory and Practise*, stránky 173-182.
- Chua, J., Chrisman, J., & Bergiel, E. (2009). An agency theoretic analysis of the professionalized family firm. *Entrepreneurship Theory and Practise*, stránky 355-372.
- Chua, J., Chrisman, J., & Chang, E. (2004). Are family firms born or made? An exploratory investigation. *Family Business review*, stránky 37-54.
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practise*, stránky 19-39.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, stránky 57-70.
- Lamb, M., & Sutton-Smith, B. (1982). *Simbling relationship: their nature and significance across the lifespan*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Brighton: Harvard Business Review Press.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steiler, L. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, stránky 305-328.
- Leach, P. (2007). *Family Businesses: The Essentials*. London: Profile Books.
- Lukeš, M., & Nový, I. (2005). *Psychologie podnikání, Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha: Management Press.
- Lunati, M. T. (1997). *Ethical Issues in Economics: From Altruism to Cooperation to Equity*. London: St. Martin's Press.
- Machek, O. (2017). *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu. (13. květen 2019). *Rodinné firmy se dočkaly, vláda schválila definici rodinného podnikání*. Načteno z Ministerstvo průmyslu a obchodu:

- <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/rodinne-firmy-se-dockaly--vlada-schvalila-definici-rodinneho-podnikani--246105/>
- Odehnalová, P. (2009). Přednosti a meze rodinného podnikání. *Disertační práce*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství.
- Olson, C. R., & Sprenkle, D. (1988). *Circumplex model: Systemic assessment and treatment of families*. New York: Haworth Press.
- pivovarhejkal.cz. (2. 12 2019). *Historie*. Načteno z pivovarhejkal.cz: <http://pivovarhejkal.cz/index.php/historie/>
- Rosenblatt, P. C. (1985). *The Family in Business*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (Listopad 2008). *Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance*. Načteno z doi: <https://doi.org/10.1177/08944865080210040105>
- Sharma, P. (1. duben 2004). *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future*. Načteno z doi.org: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Schulze, S. W., Lubatkin, H. M., Dino, R. N., & Buchholtz, K. A. (2001). *Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence*. Catonsville: INFORMS.
- Stark, O., & Falk, I. (1998). Transfers, Empathy Formation, and Reverse Transfers. *The American Economic Review*, 271-276.
- Stewart, R., Verbrugge, K., & Beilfuss, M. (1998). Simbling realtionships in early adulthood: a typology. *Personal relationships*, stránky 59-74.
- Strážovská, L. (2002). *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint.
- Tagiuri & Davis. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*. Načteno z doi: <https://doi.org/10.1111%2Fj.1741-6248.1996.00199.x>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributed of the family firm. *Family business review*, str. 199.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (červen 1996). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Načteno z doi.org: <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M.-A., & Guzmán, A. (prosinec 2015). *Governance of Family Firms - Annual Review of Financial Economics*. Načteno z doi.org: <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-110613-034357>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research - design and methods*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- (1963). *Zákon č. 94/1963 Sb. O Rodině*.

8 Seznam obrázků	
Obrázek 1 – Model tří kruhů rodinného podniku	12
9 Seznam grafů	
Graf 1 – Graf vlastnictví v pivovaru Hejkal	35
10 Seznam tabulek	
Tabulka 1 - Základní informace o vlastnících	39
Tabulka 2 - Shrnutí porovnání výstupů z rozhovorů s teorií rodinných firem	54
11 Seznam příloh	
Příloha 1 – Šablona polostrukturovaného rozhovoru	61

Příloha 1 – Šablona polostrukturovaného rozhovoru

1. Jak a proč byl pivovar založen? Čí to byl nápad?
2. Jak došlo na to, že bude 17 majitelů?
3. A proč právě těchto 17?
4. Jste spokojený s tím, jak máte nastavenou správu/řízení?
5. Jak máte fungování pivovaru mezi sebou rozdělené? Kdo co dělá a má z toho osobně něco? Co děláš ty?
6. Děláte si všechno sami, nebo máte externí pomoc? Účetnictví, technologie apod.
7. Myslíte si, že by se o Vaší firmě dalo říci, že je rodinná?
Proč si to myslíte/nemyslíte?
8. Pokud ne rodinná firma, tak jak byste to nazval?
9. Identifikujete se jako blízká skupina přátel – jak dlouho jste podle Vás členem této skupiny?
10. Máte stanovenou společnou vizi, kam bude pivovar směřovat?
11. Máte stanovenou oficiální vizi, jak bude do budoucna řešeno vlastnictví?
Nejdřív obecně a pak vize za 5 let, vize za 20 let...
12. Máš pocit, že se potýkáte s nějakými problémy? Nezapojování ostatních, workoholismus... Jak řešíte případné neshody?