



# SOCIOLOGICKÝ ASPEKT GENERAČNÍ OBMĚNY V RODINNÉ FIRMĚ

Brno, 7.9.2017

Simona Weidnerová, ISEA

„Proč tak těžko?“

probíhá generační obměna v rodinných firmách a jak to souvisí s počátky naší transformace, u které si často klademe otázku „Proč tak snadno?“ proběhla....

**ZÁKLADNÍ OTÁZKY**

# Výsledky Evropského barometru rodinných firem za rok 2016

3

- ❑ Díky dědictví sametové revoluce dojde tento rok k předávání žezla ve třetině českých rodinných podniků.
- ❑ Čeští majitelé zdůrazňují důležitost **finanční gramotnosti** členů rodiny
- ❑ Němci a evropské státy celkově staví do popředí dobrou **mezigenerační komunikaci** (92 % respondentů).

# Výsledky výzkumů nelze zobecnit

4

- ❑ Přes to, že se na rodinné firmy zaměřuje mnoho vědeckých prací, nelze jejich výsledky zcela zobecnit nebo komparovat.
- ❑ Je to důsledkem nejednoznačného definování rodinného podnikání nejen u nás, ale i ve světě.
- ❑ Rozdíly v definici rodinného podniku nejsou velké, většinou se zaměřují na oblast vlastnického podílu ve firmě, podílu na strategickém řízení, případně na zastoupení členů rodiny v managementu těchto firem.

# Skutečný podíl rodinných firem je v české ekonomice pouze odhadován

5

- ❑ Mezi často zmiňované odlišnosti patří stabilita nebo schopnost překonávat období krize díky **soudržnosti rodiny a loajalitě vůči firmě** i ostatním rodinným příslušníkům.
- ❑ Fenomén rodinných firem je však ve světě hodně diskutován.
- ❑ Hlavním důvodem je obrovský podíl, který firmy zaujímají ve vyspělých ekonomikách a jejich značný podíl na zaměstnanosti.

# Zaměření výzkumů

6

- ❑ **Na rodinné konflikty** (pětina rodinných firem nemá proceduru, jak řešit případné konflikty a krizové situace v rodině, plán pro případ smrti, nemoci)
- ❑ **Na kvalitní lidi** (získat schopné zaměstnance , odlišný postoj k zaměstnávání talentů, udržení zaměstnanců)
- ❑ **Na negativa příbuzenských vztahů** (formální pozice ve vedení firem zastávají rodinní příslušníci aniž by tomu odpovídaly jejich schopnosti a dovednosti)

# Různorodost generačních obměn

7

- ❑ Velké množství podnikatelů, kteří po revoluci vybudovali nový byznys, ho nyní nemají komu předat:
  - předání výkonné moci
  - předání vlastnického podílu
- ❑ Lidé, kteří zakládali společnosti v 90. letech, jsou dnes často ve věku, kdy začínají přemýšlet koncepčně za horizont svého vlastního angažmá ve firmách, které vybudovali.
- ❑ Řeší nástupnictví ve vlastnické i manažerské linii – někdy v rámci rodiny, někdy mimo ni.

# Tendence prodat rodinnou firmu

8

- **Předání další generaci** (dvě pětiny majitelů hodlají předat svým potomkům vlastnictví i řízení podniku další čtvrtina předá vlastnictví ale řízení přenechá profesionálnímu managementu, necelá jedna pětina hodlá podnik prodat).
- Výrazně větší tendence **prodávat** je také mezi **majiteli v první generaci** (41% oproti 13% ve třetí generaci).



Příběh každé rodinné firmy se odehrál v kontextu příběhu naší společnosti...

**PROČ TAK TĚŽKO?**

# Rodinné důvody sametové revoluce

10

- Ivo Možný pozoroval společenskou transformaci **optikou sociologie rodiny**, usoudil, že hlavní příčinou účasti komunistické elity na převratu bylo to, že **rodina** chtěla užívat svého majetku otevřeně a předávat jej legálně svým dětem...
- Další vývoj dal Možnému za pravdu. Jak ukázaly později provedené výzkumy českých elit, nezanedbatelný počet komunistických pohlavárů nebo jejich dětí se nakonec uchýtil v podnikatelské elitě.

# Rodinné důvody sametové revoluce

11

- V knize Proč tak snadno? vysvětlil zhroucení komunistického režimu
- jako proces, který proběhl jak v zájmu ovládaných, tak v zájmu komunistické elity,
- která tušila, že je na čase proměnit sociální kapitál plynoucí z politické moci
- v kapitál ekonomický, který je možné předávat z generace na generaci.

# Generační obměna společnosti

**JEDNA GENERACE 30 LET**

# Sociologicky vymezená generace

13

- ❑ Proč téma rezonuje právě nyní, **28 let** po sametové revoluci ?
- ❑ V sociologickém vymezení generace se předpokládá, že příslušníky jedné generace spojuje určitá **společná zkušenost**, kolektivní identita, **obdobný životní příběh**.
- ❑ V kohortním vymezení je zdůrazněn věk, případně další objektivní znaky, které jsou pro věkovou kohortu typické, jako kvalifikace, vzdělání, apod.
- ❑ Trvání generace lze určit kvantitativně, obvykle jde přibližně o **30 let**.

# Trvání jedné generace

14

Koncept generací pojmenovaných X,Y,Z generace přelomu tisíciletí „millennials“ hledá charakteristiky odlišností či společných znaků.

Trvání jedné generace je obvykle spojeno s úvahou

1. o prvních třiceti letech života jako o době **sociálního dozrávání**, učení a zakládání rodiny.
2. dalších třiceti letech života, jako **době plné aktivity**.
3. a posledních třiceti letech života jako období **opouštění veřejného života**.

Trvá dvě generace, než se  
změní vzorce chování a  
hodnoty....

**RALF DAHRENDOF**

# Hodnoty a stereotypy jednání lidí

16

Teorie Ralfa Dahrendorfa o trojích hodinách, z nichž každé jsou nastaveny na jinou rychlost:

1. Hodiny pro ústavodárné změny (**čas právníků**) tikají nejrychleji, tzv. Hodina právníka je relativně nejsnadnější **6 měsíců** (Ústava se dá napsat za šest měsíců, stejně jako navrhnout volební systém či vytvořit schéma institucionálního uspořádání).
2. Hodiny pro nastolení dobře fungující a stabilní demokracie a trhu (**čas politiků**) krácejí volněji (**hodina ekonoma**) privatizace ekonomická transformace trvá podle Dahrendorfa **6 let**).
3. Hodiny pro změny v názorech a vzorech chování lidí jdou nejpomaleji. (**hodina občana**) trvá **60 let**.

**Je zapotřebí dvou generací, aby se změnilo myšlení lidí či zažité vzorce lidského chování.**



# Rodinný podnik mimo zákon....

**LÉTA PADESÁTÁ**

# Rodinný podnik mimo zákon

18

- Rozhodující pákou změny budování socialismu v padesátých letech pro marxistickou revoluci byla reflektovaná ekonomika.
- Dle Možného nový režim vyvlastnil rodinu, zbavil ji báze ekonomické subjektivity tím, že postavil mimo zákon rodinný podnik.
- Slibovala se **rodině jistota v placeném zaměstnání**, úleva od tlaku konkurence, pevná pracovní doba.
- Laciné závodní stravování, dostupné jesle školky skoro zadarmo, ženám osvobození od domácího posluhování....

# Chataření a mezilidské vztahy

19

- Mezilidské vztahy tak stály v popředí
  - zatímco například výkon v zaměstnání, který nebyl adekvátně oceňován, nehrál velkou roli.
  - lidé se místo v práci realizovali v soukromí (v rodině, mezi přáteli, na chatě,...).
- Česká záliba v chataření a chalupaření byla možná terčem výsměchu že lidé nemohou cestovat, ono to ale fakticky byla projevem snahy vytvořit si vlastní svět, ve kterém vnější události nemají prostor.

# Výsledky Evropského barometru rodinných firem za rok 2016

20

- ❑ Čeští majitelé zdůrazňují důležitost **finanční gramotnosti** členů rodiny.
- ❑ Mladá generace bydlí v blízkosti rodičů, ovládá mezigenerační komunikační dovednosti.
- ❑ Němci a evropské státy celkově staví do popředí dobrou **mezigenerační komunikaci** (92 % respondentů).

Proč byla privatizační léta  
tak divoká...

**RODINY SE PŘIZPŮSOBILY...**

# Synovce do Mototechny...

22

- Běžná česká rodina orientovala činnost všech svých členů k prosazování rodinných zájmů.
- Výhodně položenou benzinovou pumpu sice nebylo možné koupit, ale bylo rozumnou „investicí“ umístit v ní synovce jako vedoucího.
- Stejně tak je tomu s řeznictvím, či hospodou.
- Celá státní síť obchodu a služeb může být z hlediska rodin nazírána jako ekonomická báze pro autonomii rodin v ní hospodařících.

# Rodiny odebírají čistý zisk

23

- Rodiny odebírají čistý zisk, veškerou režii nese stát – i ztráty – a chudne – platí energie, nájem... A rodiny podnikají ... a bohatnou...
- Věci jsou v socialistickém vlastnictví všech, na druhý pohled však nejsou „ničí“
- Ve skutečnosti jsou z ekonomického hlediska ve vlastnictví těch, kteří k nim mají **dispoziční právo** – toto dispoziční právo zakládá vlastnický vztah a může mít tržní hodnotu.
- ....Proto byla porevoluční privatizační léta tak divoká

Nakonec už režim nevyhovoval nikomu  
Ani těm, dole, ani těm nahoře. Těm  
zvláště, kupodivu....

**PŘEBYTEK PENĚZ**



# Ivo Možný: Proč tak hladce ....?

25

- ❑ České rodině, nevadilo ani tak rozdělení sociálního světa jako spíš problém nedostatkovosti zboží.
- ❑ Prof. Možný uvádí několik úrovní distribuce, než se zboží dostalo na pulty pro obyčejného spotřebitele.

# Vytvořily se 3 úrovně distribuce:

26

1. **S právem prvního výběru** (ještě před tím, než zboží přišlo do distribuční sítě někde na úrovni krajských skladů a přímých kontaktů od výrobce)
2. **Zbytky** tohoto prvního trhu šly **do prodejen**. Zde se ale **nedostaly na pult**. Ocitly se na trhu druhého sledu. Teď uplatňovali pracovníci distribučních sítí svou prioritu , než se otevře prodejna. Ti všichni ovšem také ze svých přebytků prodávali a mezi sebou vyměňovali a obchodovali.
3. **to, co zbylo** a už se opravdu nedalo na tomto **druhém trhu** udat, šlo do regálů na pult, aby **vytvořilo třetí trh**, jediný oficiálně existující a z vnějšku viditelný.

# Peněz bylo víc než zboží

27

- ❑ Peníze přestávaly být hlavním problémem (ač jich vždycky trochu chybělo), ale i pro spotřebitele, který s penězi v ruce sháněl, co potřeboval stále zoufaleji.
- ❑ Dnes?
- ❑ Dnes je na trhu díky globální měnové politice přebytek volných peněz a s nimi také investorů, proto je zájem o rodinné firmy tak velký.

# Ivo Možný: Proč tak **hladce** ....?

28

- ❑ **Rodiny** začaly mít postupně strach z budoucnosti, z budoucnosti, kdy bude situace na trhu ještě méně srozumitelná a kdy i při nákupu brambor **budou potřeba konexe**.
- ❑ **Význam sociálního kapitálu** stále více roste, a ekonomický kapitál měl stále menší cenu:  
„...problém pro obyčejného člověka spočíval v tom, že na každé směně měl stále větší podíl sociální kapitál a že tento způsob hospodaření byl čím dále tím nákladnější na **čas a energii**“.

Hodnoty a stereotypy jednání lidí se budou v postkomunistických zemích měnit mnohem pomaleji než právní systém, ekonomika i politika

**HODNOTY**

# Vzorce chování z rodiny

30

- ❑ Negativum rodinného podnikání má obdobné prvky jako pomáhající profese – tendence nepřestat řešit problémy firmy v domácím prostředí.
- ❑ Nevýhodou, že se členové rodiny nedokáží od řešení pracovních problémů odpoutat ani ve volném čase.
- ❑ Současná generace upřednostňuje work-life balance.

# Analýza rozhovorů v mediích

31

- ❑ Mezigenerační soužití a komunikace.
- ❑ **Live in box** nefunguje (v důsledku vlivu moderních komunikačních technologií lidé méně komunikují v rodinách).
- ❑ **Syndrom přeplněného hnízda** nefunguje.
- ❑ Po třicítce věku druhé generace přichází zlom
  1. o prvních třicet let života doba **sociálního dozrání**, učení
  2. dalších třicet let života, jako době plné aktivity
- ❑ Rodič zdatný manipulátor.

# Mezigenerační předání firem

32

- ❑ Dvě třetiny rodinných firem chtějí tradici v rodině předávat, i když polovina z nich s předáváním ještě nezačala
- ❑ Kompletní proces předání odhadují na poměrně dlouhou dobu
- ❑ Důvodem je obava z rozdílnosti v **hodnotách**, **cílech**, **očekáváních** i pracovních návycích mladší a starší generace
- ❑ Z toho plynou různé přístupy k práci či kariéře, různé styly předávání a přijímání nových informací



Vzorce chování, hodnoty.  
Rodiče jako profesní  
model....

**HODNOTOVÝ ŽEBŘÍČEK**

# Model profesní zaměření

34

- ❑ V rámci stejného pohlaví (linie otec-syn, matka-dcera).
- ❑ Matka v čím dál větší míře modelem profesní role pro dceru a bude ovlivňovat i její představy o kariéře a vzdělání.
- ❑ Otec je modelem profesní role pro syna.
- ❑ Nekonkurují si jako matka a dcera, nebojují jako otec a syn.

# Hodnotový žebříček rodinných firem

35

- ❑ Funguje v nich větší pospolitost členů rodiny
- ❑ Velkou roli hrají neformální vazby
- ❑ Předností je důraz na kvalitu (dobré jméno společnosti)
- ❑ Jsou budovány s perspektivou dlouhodobé existence za hranice několika generací
- ❑ Spíše, než generování zisku je akcentováno budování rodinné tradice
- ❑ To má velký dopad i na samotnou organizační kulturu a **hodnotový žebříček**

# Hodnoty

v rodinných firmách jsou klíčem k tomu, proč generační obměna v rodinných firmách tolik rezonuje v médiích

**DĚKUJI VÁM ZA POZORNOST**