

# Rodinné & citové vlastnictví



Vzdělávací materiály pro rodinné podniky  
Modul č. 7



Erasmus+

# V tomto modulu se dozvíte:

Co je rodinné vlastnictví

Co je citové vlastnictví (EO) a proč jsou rodinné podniky zvláštní?

Citové vlastnictví vs. právní vlastnictví

Jak posilovat EO v příštích generacích

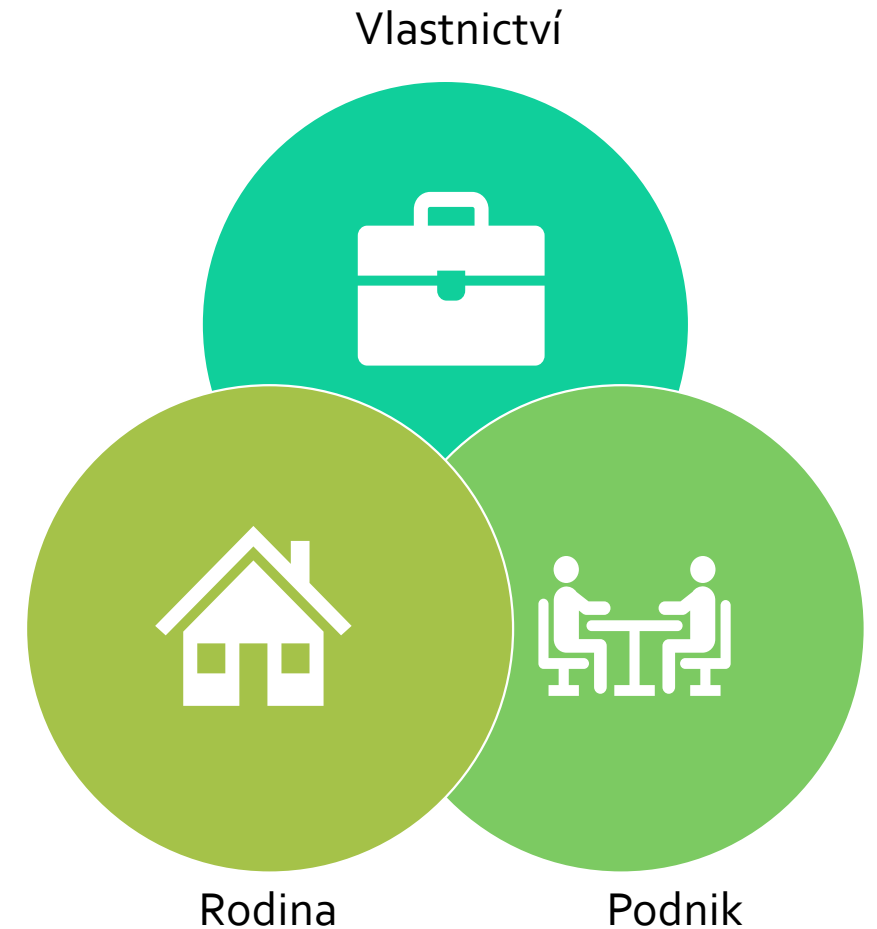
Sebehodnocení / Povědomí o socioemočním bohatství vaší rodiny

# Rodinné vlastnictví – co je to?

Rodinou vlastněné, rodinou řízené a rodinou spravované společnosti se obvykle označují jako **rodinné podniky**.

**Rodinným podnikem** se rozumí jakýkoli podnik, kde se podnikání a vlastnictví prolíná s rodinnými příslušníky provozujícími (ale ne vždy) firmu a většinové vlastnictví její kontroly spočívá v rodině. Členové rodiny nemusí být nutně zapojeni do každodenního řízení podniku.

**Rodinné vlastnictví** je závazek a účast členů rodiny; je to jedinečný zdroj síly podnikové kultury umožňující přežití a úspěch.



# Proč je rodinný podnik zvláštní?



Více zaměřen na inovace

Vyváženost mezi tradicí a změnou

Dlouhodobé zaměření

Rodinné hodnoty

Aktivní a viditelní vlastníci

Jeden za všechny, všichni za jednoho

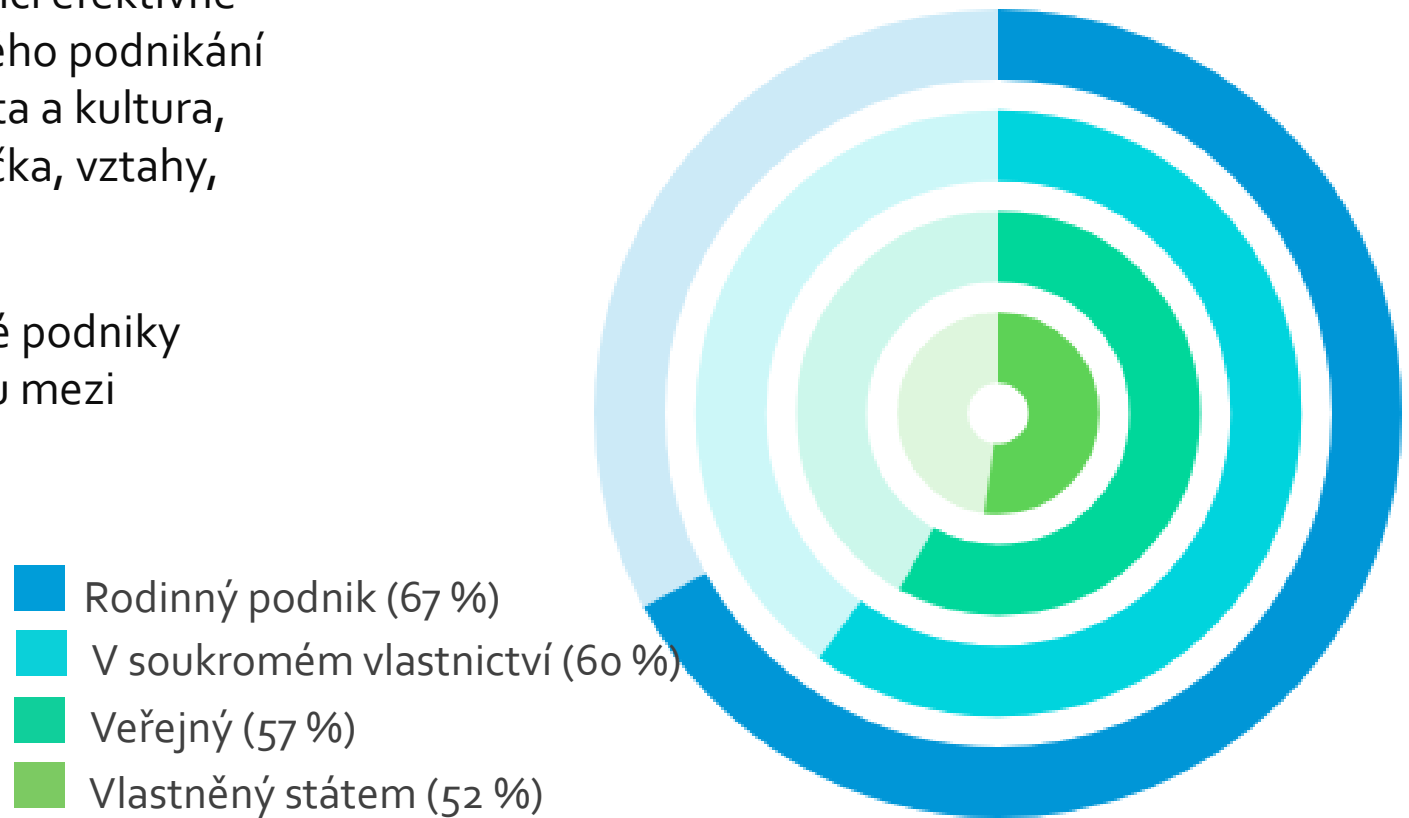


# Proč jsou rodinné podniky zvláštní?

Podnikající rodiny mají tendenci efektivně pěstovat nehmotná aktiva svého podnikání a pečovat o ně; jsou to: identita a kultura, hodnoty, pověst, důvěra, značka, vztahy, sítě atd.

Podle Zellwegera mají rodinné podniky tendenci vytvářet větší důvěru mezi zúčastněnými stranami.

Edelmanův barometr důvěry 2020

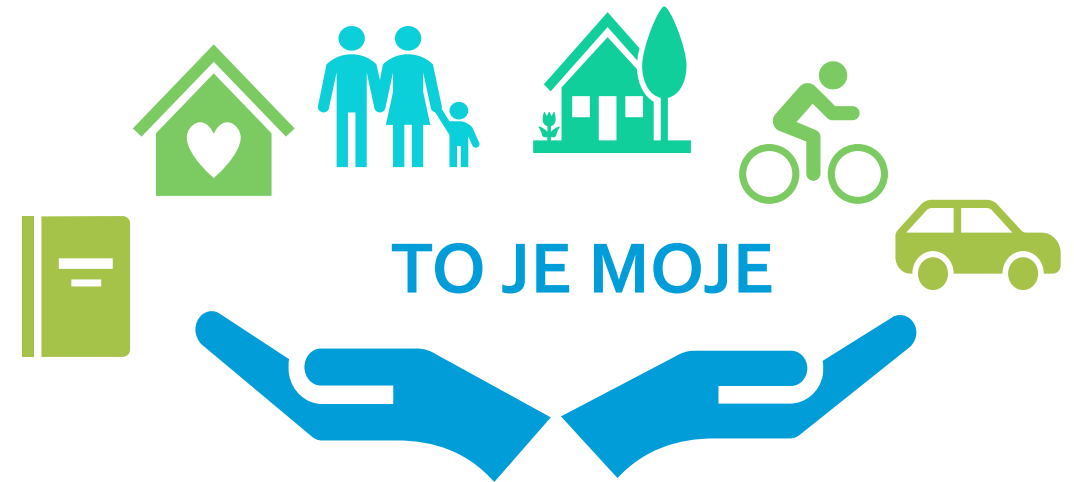


# Co je citové vlastnictví (Emotional Ownership = EO)?

Pocity vlastnictví zažíváme od velmi útlého věku – „moje kolo“, „můj dům“, „moje sousedství“ a nakonec – „moje firma“.

Rodinnost je specifický balíček schopností a zdrojů, které jsou pro podnik jedinečné a které se tradičně měří jako indikátor účasti rodiny v podniku.

Akademici se shodují na skutečnosti, že citové vlastnictví je úzce spjato s konceptem rodinnosti, psychologického vlastnictví a socioekonomického bohatství.



# Co je citové vlastnictví?

## PŘÍKLAD: Citové vlastnictví španělské společnosti "Sobrina de la Trejas"

Fermin, současný majitel rodinného podniku na výrobu cukrovinek a cukrářských výrobků „Sobrina de las Trejas“, říká, že tajemství úspěšného a harmonického nástupnictví spočívá v udržování živých rodinných tradic. "Naučili jsme se heslo – rodiče dětem", říká hrdě. Je silně přesvědčen, že je velmi důležité vložit do rodinného podnikání lásku, a když jsou děti malé, nechat je zapojit se do každodenní práce a učit se hodnotám rodinné spolupráce. Dává za příklad sebe, když začal pracovat velmi mladý – jeho první prací byl „lidský zvonek“ – úkolem malého chlapce bylo sedět na židličky u dveří a vítat a ohlašovat nové zákazníky.



Fermin, současný majitel rodinného podniku Sobrina de las Trejas, se svými dvěma dcerami..

Přečtěte si celou [případovou studii](#) na internetových stránkách SUFABU

# Citové vlastnictví v rodinném podniku



Citové vlastnictví je schopnost pokračovat v rodinném podnikání po celé generace s vášní a láskou.



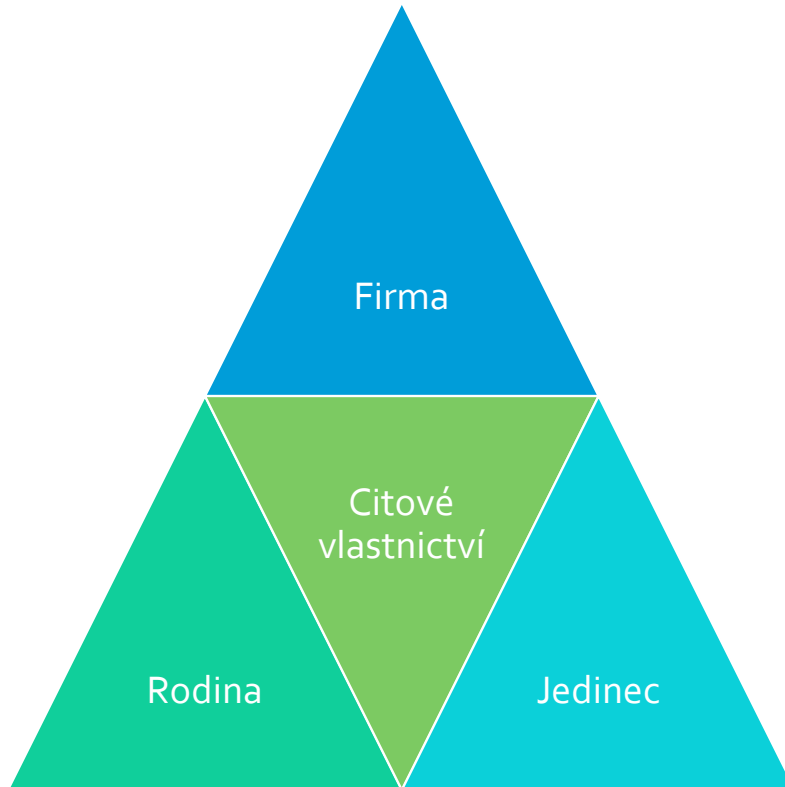
Citové vlastnictví je ve zdravé rodině přirozeným stavem mysli, avšak musí se pěstovat od samého počátku a může být snadno narušeno špatným rodičovstvím a nedostatkem angažovanosti.



Citové vlastnictví je důležitá cesta, která spojuje minulost s budoucností a další generaci s podnikem<sup>1</sup>.



# Principy citového vlastnictví



Citové vlastnictví se formuje ve třech osách: firma, rodina a jednatel. Tyto osy jsou odlišné, avšak vzájemně na sobě závislé.

**GLOSINES** **conexión** *SHARING*  
**Attachement** **INCLUSION** **ENGAGEMENT**  
**ANGAŽOVANOST** INCLUSION *passion*  
**BELONGINGNESS**  
**L' AMOUR** engagement **ZÁJEM**  
*PASSION* support identification **INCLUSION**

# Principy citového vlastnictví: Jaké faktory jsou spojeny s vyšším a nižším citovým vlastnictvím?



## Vyšší

- Spokojenost se životem
- Vlastnictví kmenového kapitálu
- EO se zvyšuje s věkem
- Stabilní vztah a vlastní děti
- Větší společnosti
- Větší rodiny
- Zdravé rodinné klima
- Diskuse u večeře
- Přístup integrující správu podniku



## Neutrální

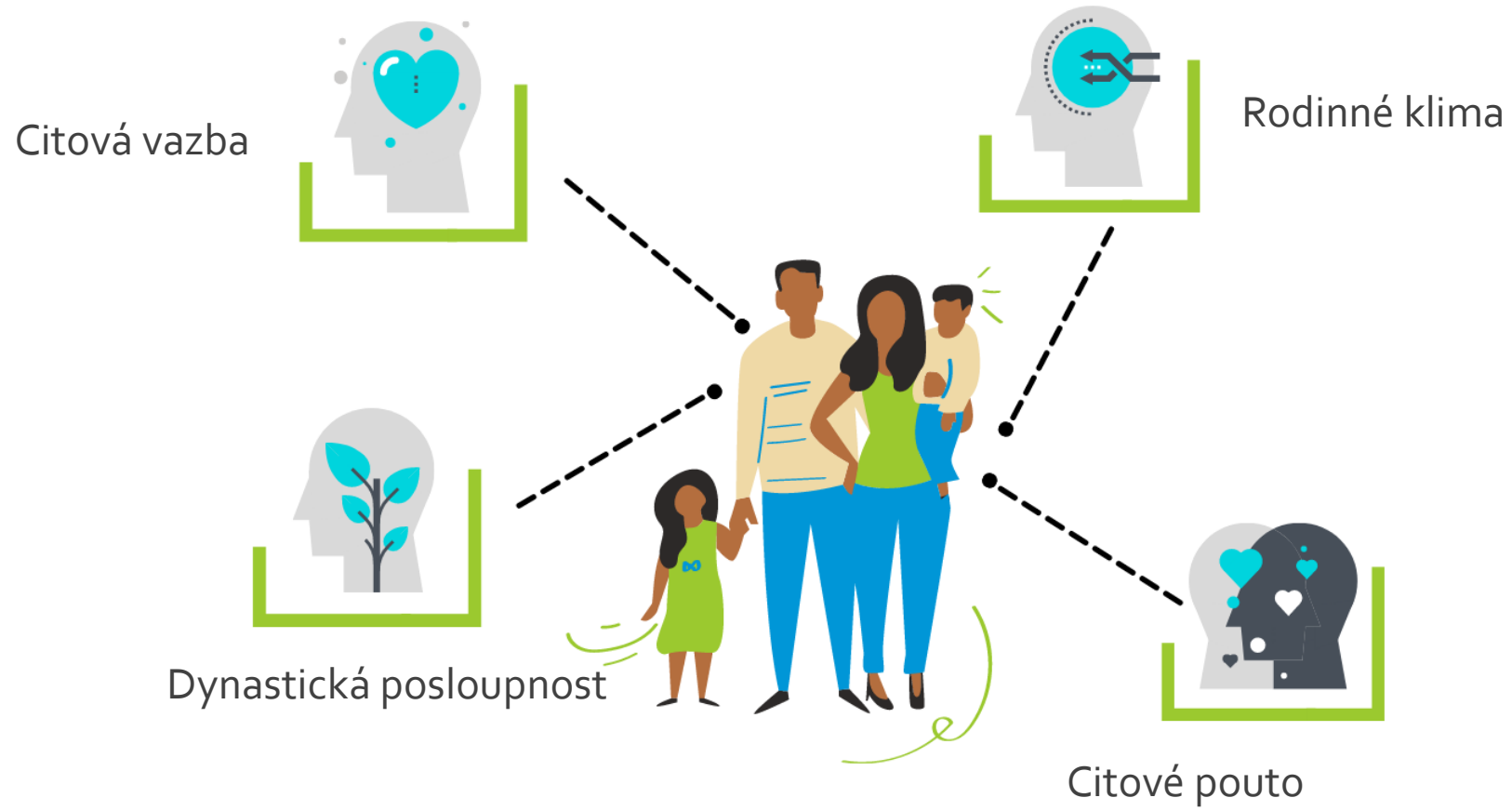
- Vnímaný výkon společnosti
- Rodinný konflikt
- Negativní emoce vůči rodinnému podniku
- Externí mentor
- Výměnný program s jinými rodinnými podniky
- Koncentrace vlastnictví
- Počet příbuzných pracujících v podniku
- Věk společnosti (generace)
- Pracovní role (pro „zasvěcené osoby“)
- Postavení prvorozeného
- Názor přátel a dalších blízkých lidí na vaši kariéru



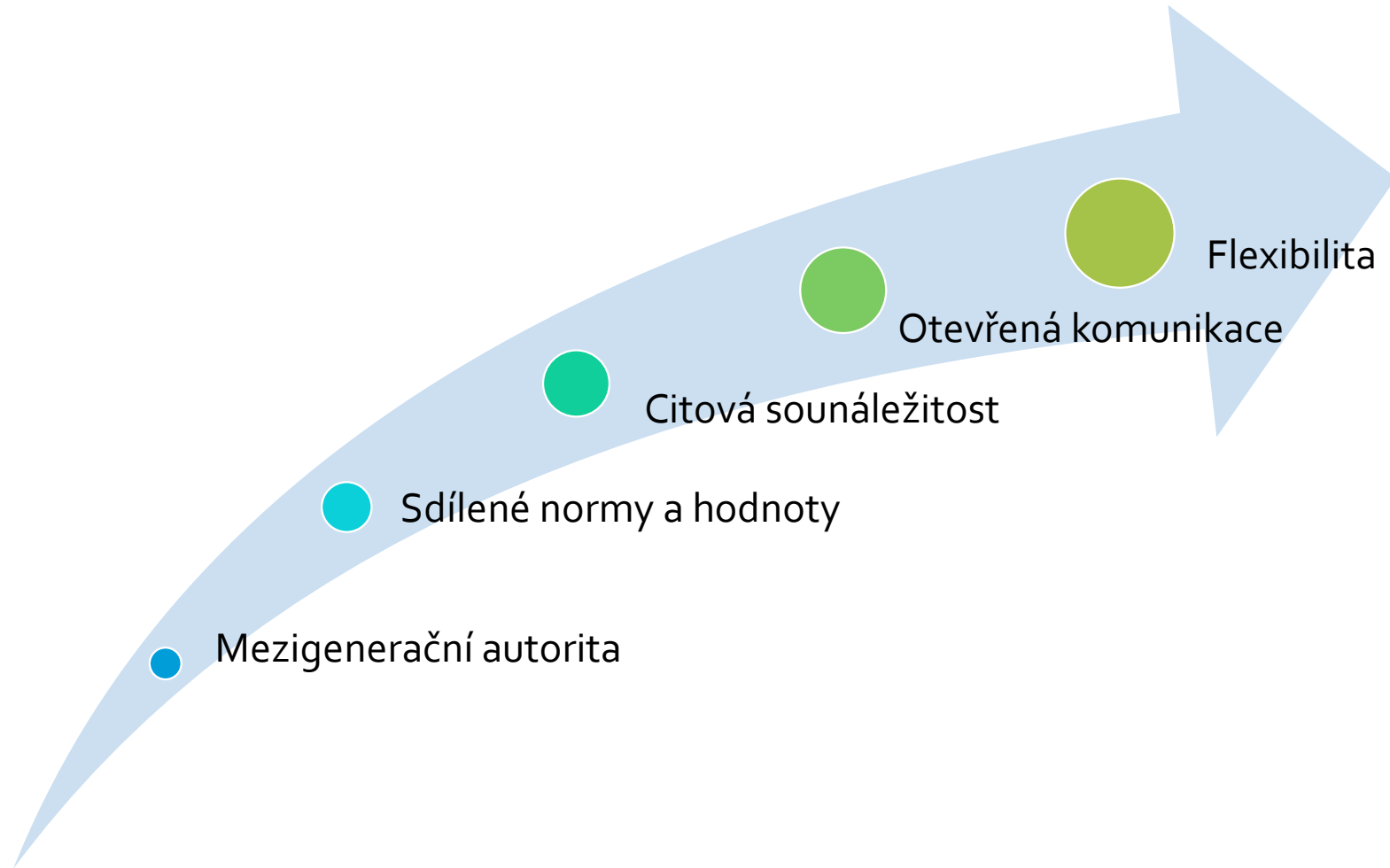
## Nižší

- Formální setkání
- Konflikt vlastnictví
- Upřednostňování mužů v zaměstnávání v rodinném podniku

# Prvky citového vlastnictví



# Vztah mezi rodinným klimatem a citovým vlastnictvím (v pořadí podle síly)





“

*Citové vlastnictví je hnací silou inovací  
v rodinném podniku*

”

Björnbergn & Nicholson, 2018



# Citové vlastnictví vs. zákonné vlastnictví

**Citové vlastnictví** se od **zákonného** liší: člověk může mít pocit, že rodinný podnik je jeho a nikoho jiného (tj. psychologické neboli emoční vlastnictví), avšak zákonné vlastnictví podniku je o vlastnictví akcií.

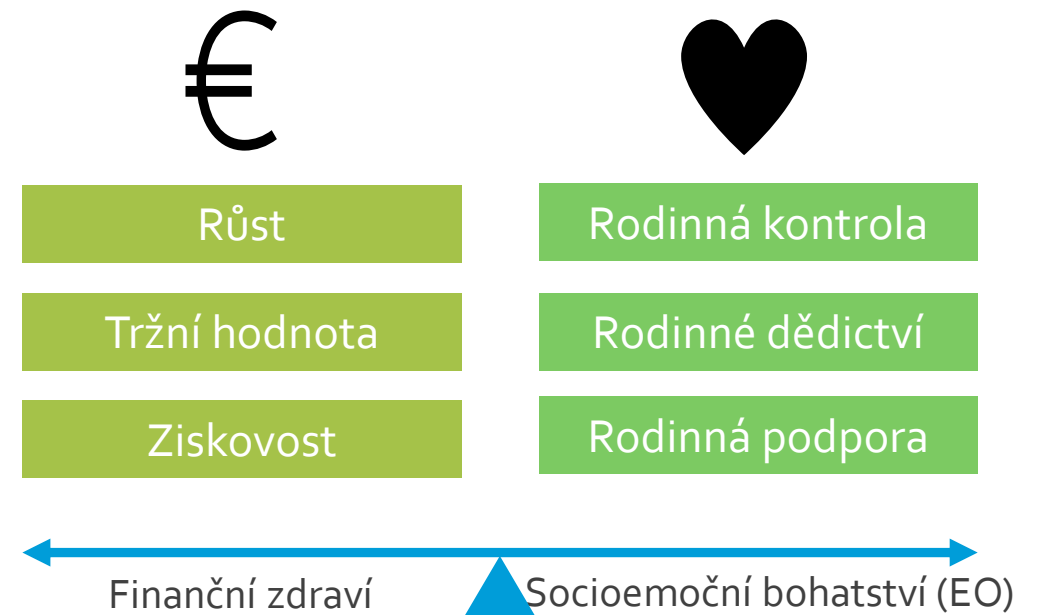
Rodinní příslušníci, kteří jsou zákonnými vlastníky podniku, nemusí být nutně zapojeni do každodenního řízení podniku. Provozní činnosti může provádět představenstvo akcionářů, kteří podnik řídí ve prospěch akcionářů.



# Citové vlastnictví vs. zákonné vlastnictví: vytváření hodnoty napříč dvěma odlišnými dimenzemi

**Citové vlastnictví** úzce souvisí se **socioemočním bohatstvím (SEW)**. To je klíčovým faktorem chování rodinných firem na základě skutečnosti, že rodinné firmy jsou při svém strategickém rozhodování motivovány ochranou socioemočního bohatství. Socioemoční bohatství odkazuje na „citové vklady“ vlastnické rodiny; tyto citové vklady se odvíjí od řídicí pozice rodiny v konkrétní firmě.

Socioemoční bohatství prokázalo svou hodnotu jako teoretický model při vysvětlování rozdílů ve strategických volbách rodinných firem ve srovnání s firmami nevlastněnými rodinou, například při výběru rizik, ochraně životního prostředí, internacionalizaci, řízení lidských zdrojů a proaktivním zapojení zúčastněných stran.



# Citový rozměr v rodinném podniku: citové náklady vs. citové přínosy

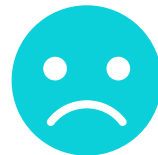
Podle studie Astrachana a Jaskiewiczze (2008) celková hodnota rodinného podniku nespočívá pouze v jeho finanční hodnotě a soukromých výhodách, jak obvykle předpokládá tradiční finanční teorie, ale na jeho ocenění mají vliv i citové složky. Autoři studie navrhnou oceňovací vzorec rodinného podniku z pohledu vlastníka, který řeší **citové náklady (ER)** a **citové výnosy (EC)**.

$$ER - EC > 0$$



Celková hodnota pro rodinné vlastníky převyšuje čistou finanční hodnotu podniku, např. zaměstnávání neefektivních členů rodiny může mít pro vlastníky pozitivní citovou návratnost a v důsledku toho mohou vlastníci akceptovat nižší marže. Celkově může být celková hodnota z pohledu vlastníka stále vyšší než v případě externích manažerů podniku.

$$ER - EC < 0$$



V této situaci by tradiční finanční teorie nadhodnotila obchodní hodnotu pro vlastníka. Pokud je  $ER - EC$  záporné, snižuje to vlastníkem vnímanou celkovou obchodní hodnotu rodinného podniku a zvyšuje pravděpodobnost prodeje nebo likvidace podniku.



# Citový rozměr v rodinném podniku: emoční inteligence (EI)

**Emoční inteligence (EI)** je soubor emočních a sociálních dovedností, které pomáhají emočnímu a intelektuálnímu růstu rodinného podniku. EI je založena na následujících prvcích:

**1. Povědomí o sociálním prostředí** je součástí procesu nástupnictví z generace na generaci. Vlastníci by měli vědět o potenciálních členech z příští generace, kteří by mohli mít motivaci a schopnosti firmu jednoho dne převzít, a měli by je dobře znát.

**2. Sebeřízení** nebo **sebekontrola** je v rodinných podnicích zásadní. Omezená nebo neexistující kontrola může z dlouhodobého hlediska vést k nepřátelským vztahům a vyhýbání se členům rodiny.

**3. Sociální dovednosti**, jako je vedení, komunikace, být katalyzátorem změn, zvládání konfliktů, vytváření vazeb a spolupráce jsou v rodinných podnicích životně důležité, neboť členové rodiny potřebují řídit vztahy nejen v podniku, ale také v rodině. Čím silnější jsou členové rodiny po sociální stránce, tím je vyšší pravděpodobnost, že se jejich vzájemná komunikace bude posilovat.



*Pokud budete vést podnik s emoční inteligencí, budete mít větší šanci na vybudování rodinného podniku, který bude postaven tak, aby vydržel.*

Mallori, 2015



# Jak stimulovat citové vlastnictví u lídrů příští generace?

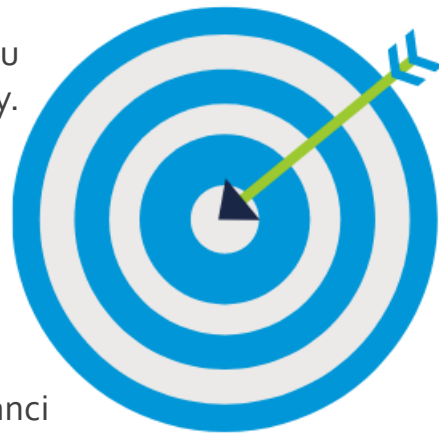
Pozvání připojit se a účastnit se rodinných porad už od útlého věku.

Starší členové rodiny nového člena „nezadusí“, tj. dají mu prostor.

Vědomí, že je v pořádku dělat chyby.

Informace o podniku a možnostech zapojení se do něj.

Jasná komunikace se zaměstnanci o postavení a rolích příští rodinné generace.



Pochopení, že v rodinném podniku nemusíte zůstat po zbytek života jen proto, že se k němu připojíte.

Podpora a pomoc od starších a zkušenějších lídrů z řad rodiny.

Vzdělávací semináře o dynamice rodinných podniků a rozvoji vůdčích schopností.



# Co si odnést: Jak stimulovat citové vlastnictví u lídrů příští generace? (Perspektiva zakládajícího vlastníka)

Rozvíjejte speciální vztah  
s příští generací

Integrujte a zapojte  
mladé členy své rodiny

Nabídněte vzdělávací  
aktivity

Nastavte jasný systém  
řízení

Podporujte kariérní  
rozvoj

Dejte nové generaci  
možnost volby

# Co si odnést: Jak stimulovat citové vlastnictví u lídrů příští generace? (Rodinná perspektiva)

Zajistěte zdravé a příznivé rodinné klima

Řešte konflikty ve vztazích

Nechte mladé členy rodiny, aby přišli s podnikem do kontaktu

Podporujte příští generaci v její volbě

Spravujte podnik jako pozitivní a zásadní součást rodinné identity

Vedte mladé členy rodiny k tomu, aby pociťovali, že rodinný podnik je důležitou součástí jejich identity



# Co si odnést: Jak stimulovat citové vlastnictví u lídrů příští generace? (Perspektiva příští generace)

Budte proaktivní a přispívejte rodinnému podniku

Zajímejte se o svou rodinnou historii

Vyhledejte ve své rodině mentora a rozvíjejte své vůdčí schopnosti

Pochopte význam dědictví svého rodinného podniku

Definujte, co chcete dělat ve svém profesním životě

Inspirujte se vytvořením rodinného genogramu

# Nejznámější rodinný podnik s vysokým citovým vlastnictvím



“

*Můžete dělat cokoli. Ale nikdy nejděte proti rodině.*

*- Don Corleone*

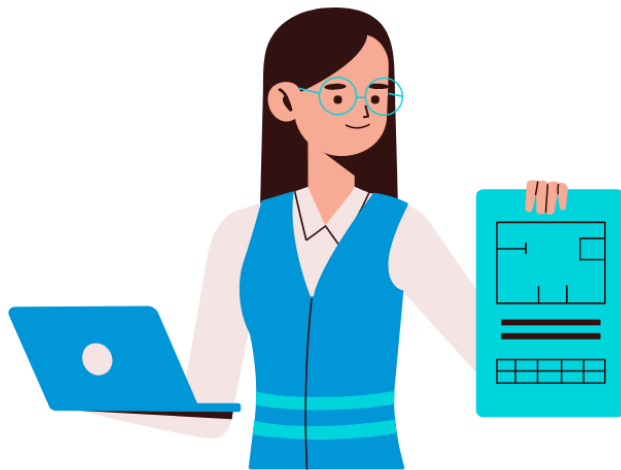
”

# Jste vlastníkem rodinné firmy a patříte už k nové generaci?

Pojďme si projít sebehodnocení na následujících dvou snímcích, abychom zjistili vaše citové vazby na rodinný podnik a úroveň povědomí o sociálně-emočním bohatství ve vašem podniku.



# Sebehodnocení: Co si myslíte o svém rodinném podniku?



## Pouto k tradici:

- ❖ Činnosti našeho rodinného podniku jsou silně zakořeněny v tradici a v našem zlatém věku.
- ❖ Každý rok pořádáme akce na oslavu našich předchůdců a sdílíme náš příběh s novými zaměstnanci.

## Rodinná soudržnost:

- ❖ V našem rodinném podniku členové rodiny vycházejí lépe se zaměstnanci mimo rodinu než s příbuznými.
- ❖ Členové rodiny konzultují s ostatními členy rodiny důležitá obchodní rozhodnutí.
- ❖ Členové rodiny pracující v rodinném podniku jsou si velmi blízcí.

## Rozmanitost rodinných cílů:

- ❖ Jako rodina si uvědomujeme, že každý člen rodiny může mít osobní cíle, které se liší od cílů ostatních členů rodiny.
- ❖ Pokud bychom měli požádat členy rodiny, aby uvedli své tři nejdůležitější profesionální cíle, zjistili bychom, že se hodně překrývají.



# Sebehodnocení: Co si myslíte o svém rodinném podniku?

Identifikuji se s rodinným podnikem.

Rodinný podnik je mi blízký.

Záleží mi na rodinném podniku.

Záleží mi na tom, co se s rodinným podnikem děje.

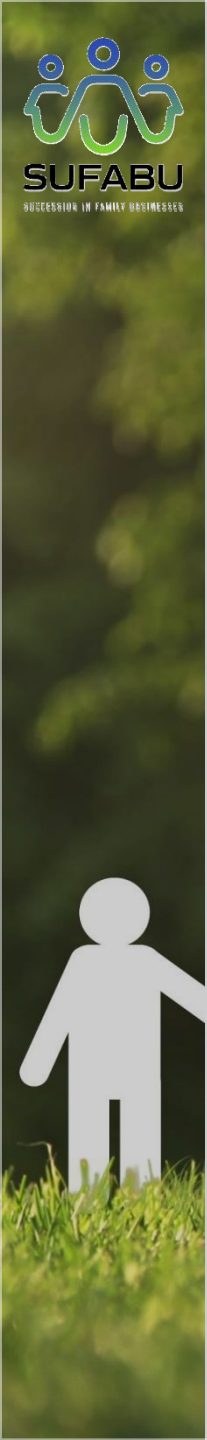
Cítím, že patřím k rodinnému podniku.

Cítím se oddělený od rodinného podniku (a obráceně).

Rodinný podnik je důležitou součástí toho, kdo jsem.

# Zdroje

- ❖ Astrachan, J.H., Jaskiewicz, P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*, 21 (2), 139-149. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>
- ❖ Barros I., et al., (2018). Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination.
- ❖ Barros, I., Hernangómez, J., Martín Cruz, N. (2017). Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination. *J. of Family Business*, 7(1-2). <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.06.004>
- ❖ Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L., Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55, 82-113.
- ❖ Björnberg, A., & Nicholson, N. (2018). Emotional Ownership The Critical Pathway Between the Next Generation and the Family Firm. [https://www.ifb.org.uk/media/1357/emotional\\_ownership\\_final.pdf](https://www.ifb.org.uk/media/1357/emotional_ownership_final.pdf)
- ❖ Cano-Rubio, M., Fuentes Lombardo, G., Hernández-Ortiz, M.J., Vallejo-Martos, M.C. (2016). Composition of familiness: Perspectives of social capital and open systems. *J. of Family Business*, 6(2), 75-85. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.12.002>
- ❖ Edelman Trust Barometer 2020. <https://www.edelman.com/trust/2020-trust-barometer>
- ❖ Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5, 653-707.
- ❖ Kurt T Dirks, K.T, Larry L Cummings, L.L, Pierce, J.L. (1996). Psychological ownership in Organizations: Conditions under which individuals promote and resist change.
- ❖ Mallori, D. (2015). Why You Need Emotional Intelligence to Run Your Family Business, *Entrepreneur*. <https://bit.ly/3qFhm5t>
- ❖ Rau, S.B., et al., (2018). *Journal of Family Business Strategy* (2018). Psychological ownership as a driving factor of innovation in older family firms.
- ❖ Rau, S.B., Werner, A., Schell., S. (2018). Psychological ownership as a driving factor of innovation in older family firms. *J. of Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.001>
- ❖ Zellweger et al. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity.



## KONTAKT

Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky

Mgr. Kristýna STRNADOVÁ

Sokolovská 100/94

186 00 Praha 8

Česká republika

[strnadova@amsp.cz](mailto:strnadova@amsp.cz)

Pro více informací sledujte:

[www.sufabu.eu](http://www.sufabu.eu)



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership

Projekt č.: 2019-1-CZ01-KA204-061268

Název projektu: Succession in Family Businesses | Training Model for Sustainable Succession Process in Family Businesses

Podpora Evropské komise při tvorbě této publikace nepředstavuje souhlas s obsahem, který odráží pouze názory autorů, a Komise nemůže být zodpovědná za jakékoliv využití informací obsažených v této publikaci.

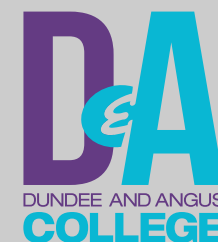
## PARTNEŘI PROJEKTU



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



Family  
Business  
Norway



Spolufinancováno  
z programu Evropské unie  
Erasmus+

