

Obsah

Předmluva	13
Úvod do rodinného podnikání	15
1 Rodinné podniky – teoretická východiska, specifika a komparace	21
1.1 Vývoj definice rodinného podniku	21
1.2 Specifické aspekty rodinného podnikání	33
1.3 Socioemocionální bohatství a model FIBER v rodinných podnicích ..	35
1.4 Komparace rodinných a nerodinných podniků	40
2 Rodinné podniky z pohledu teorií	46
3 Dynamika rodinného podnikání: od zapojení do propojení	62
3.1 Míra rodinného zapojení	64
3.2 Komplexita zapojení rodiny	65
3.3 Strategické uspořádání podniku	68
3.4 Rodinné hodnoty a strategické cíle	70
3.5 Hloubka rodinného propojení	71
4 Volba vlastnického modelu	74
4.1 Základní typy vlastnictví v rodinných podnicích	75
4.2 Strategická volba vlastnického modelu	77
4.2.1 Rozsah sdílených aktiv v rodinných modelech	78
4.2.2 Vymezení vlastníků rodinných podniků a jejich vlivu na řízení a kontinuitu	81
4.2.3 Subjekty oprávněné k výkonu kontrolních pravomocí v rodinných podnicích	84
4.3 Shrnutí struktur vlastnictví a kontroly v rodinných podnicích	92
5 Strategický rámec rozhodování vlastníků rodinného podniku	96
5.1 Význam definování jasných cílů	98
5.2 Účel podnikatelské rodiny	98
5.3 Trojúhelník strategie: růst, distribuce zisku vlastníkům a kontrola ...	99
5.4 Transformace záměrů do konkrétních cílů	104
5.5 Ochranná opatření	104
5.6 Sdělení strategie vlastníkům a managementu	105
5.7 Příklady z praxe rodinných firem	105
6 Rozhodování o financích v rodinných podnicích	110

6.1	Kapitálová struktura rodinných podniků	114
6.2	Finanční plánování a rozpočtování	117
6.3	Peněžní tok v rodinných podnicích	119
6.4	Dividendová politika a reinvestice v rodinných podnicích	120
6.5	Investiční strategie rodinných podniků	123
6.6	Finanční reporting a správa v rodinných podnicích	126
6.7	Finanční aspekty mezigeneračního konfliktu	129
7	Řízení rodinného podniku	132
7.1	Klíčové subsystémy rozhodování v rodinném podniku	134
7.1.1	Subsystém vlastníků	136
7.1.2	Subsystém správní/dozorčí rady	138
7.1.3	Subsystém managementu	140
7.1.4	Subsystém rodiny	142
7.2	Rozhodování napříč subsystémy	144
7.3	Určení klíčových rozhodovacích procesů napříč subsystémy	146
8	Rodinné instituce	153
8.1	Rodinné setkání	155
8.2	Rodinné shromáždění	156
8.3	Rodinná rada	160
8.4	Od rodinného setkání k rodinné radě: vývoj institucionální struktury	162
8.5	Family office	165
9	Rodinná pravidla	169
9.1	Rozhodovací/správní politiky	173
9.2	Rodinná ústava	182
9.3	Pravidla nástupnictví	188
9.4	Další pravidla, která je třeba zvážit	195
10	Komunikace v rodinném podniku	201
10.1	Význam komunikace v rodinném podnikání	203
10.2	Specifika komunikace v rodinných podnicích	205
10.3	Komunikační systém rodinného podniku	207
10.4	Komunikace a firemní kultura rodinného podniku	208
10.5	Komunikační bariéry v rodinných podnicích	210
10.6	Mezigenerační komunikace a přenos znalostí	212
10.7	Komunikace v procesu nástupnictví	214
10.8	Komunikační nástroje, mechanismy a vzorce v rodinných podnicích	217
10.9	Komunikace s nerodinnými zaměstnanci	219

10.10 Diagnostika a rozvoj komunikační kultury	220
11 Konflikty v rodinných podnicích a jejich řízení	225
11.1 Konflikt jako specifický fenomén rodinného podnikání	226
11.2 Typologie konfliktů v rodinných firmách	229
11.3 Zdroje a aktéři konfliktů	233
11.4 Konflikty v jednotlivých fázích životního cyklu rodinné firmy	238
11.5 Řízení a řešení konfliktů	242
11.6 Funkční a dysfunkční konflikt	247
12 Budoucnost a výzvy rodinných podniků	251
12.1 Mezigenerační nástupnictví jako klíčová výzva	251
12.2 Profesionalizace řízení rodinných podniků	255
12.3 Udržení rodinných hodnot a soudržnosti rodiny	257
12.4 ESG, společenská odpovědnost a udržitelnost	258
12.5 Globalizace a internacionalizace rodinných podniků	260
12.6 Digitalizace jako faktor budoucí konkurenceschopnosti	262
12.7 Mezigenerační konflikty a nepotismus	263
13 Digitalizace českých rodinných podniků	267
13.1 Výsledky empirického výzkumu	268
13.2 Diskuse výsledků ve vztahu k zahraničním studiím	275
13.3 Doporučení pro rodinné podniky	278
Příloha: O čem se v rodinných firmách nemluví – pohled konzultantů	281
Závěr	309
Věcný rejstřík	311
Literatura	315
Abstract	325
O autorech	329

4.2.2 Vymezení vlastníků rodinných podniků a jejich vlivu na řízení a kontinuitu

Většina rodinných podniků záměrně omezuje vlastnictví na potomky původních zakladatelů, typicky v rámci přímé pokrevní linie. Tento přístup reflektuje snahu o udržení majetku a kontroly v rámci rodiny a zároveň o zachování kontinuity podnikatelské kultury. Například dcera zakladatele může být oprávněna stát se vlastníkem, stejně jako její děti, zatímco její manžel či nevlastní děti obvykle takové právo nemají.

V některých rodinných podnicích jsou pravidla ještě přísnější a stanovují, že vlastníky mohou být výhradně mužští potomci. Takové restriktivní modely jsou v určitých kulturách historicky zakořeněny a mohou být podporovány náboženskými nebo právními normami. Například v zemích, kde se aplikuje právo šaría, určuje náboženský zákon nebo zvyk jednoznačně, kdo je oprávněn vlastnit majetek, což vytváří právně závazné omezení vlastnických práv.

Naopak v právních systémech, kde rodiče podléhají zákonné povinnosti rozdělit dědictví rovným dílem mezi potomky, je rozdělení majetku předem upraveno legislativně. I v případech, kdy zákon rovnoměrné dělení nepředepisuje, mnoho rodičů záměrně volí spravedlivý přístup, aby se vyhnuli rodinným konfliktům a zachovali rovnost mezi dětmi. Pokud hlavním majetkem rodičů je podnik, může být vhodné rozdělit jeho vlastnictví rovným dílem mezi děti. Tento postup často vede ke vzniku různých rodinných větví, jejichž vliv a zapojení se táhne napříč generacemi.

Kromě omezení založených na pokrevní linii uplatňují mnohé rodinné podniky **další kritéria** vycházející z účasti vlastníků v podniku. Vlastníci mohou být rozděleni do tří základních kategorií:

Výkonní vlastníci – vlastníci, kteří se aktivně podílejí na každodenním řízení podniku, často zastávají vedoucí nebo manažerské pozice a přímo ovlivňují provozní rozhodnutí.

Vlastníci s kontrolní funkcí – vlastníci, kteří mají významný vliv na strategické rozhodování a dohled, zejména na úrovni představenstva nebo kontrolních orgánů. Jejich role spočívá v ochraně dlouhodobých zájmů podniku a rodiny a ve sledování dodržování podnikových strategií.

Pasivní vlastníci – vlastníci, jejichž zapojení je omezeno na formální aspekty vlastnictví, například účast na výročních schůzích, kontrolu účetních výkazů a vyhodnocování návratnosti investic, bez aktivního vlivu na provozní či strategická rozhodnutí.

Některé rodinné podniky stanovují minimální požadavky na aktivní účast jako předpoklad pro získání či udržení vlastnických práv. Pasivní vlastnictví, kdy vlastník vystupuje pouze jako investor, je v takových případech považováno za potenciální riziko pro dlouhodobou stabilitu podniku a kontinuitu rodiny (Guidoccio et al., 2025).

Definice aktivní účasti se v jednotlivých podnicích liší. Některé umožňují vlastnictví pouze výkonným vlastníkům, jiné pouze vlastníkům s kontrolní funkcí, zatímco další kombinují obě role.

Inkluzivní model umožňuje vlastnictví všem kategoriím vlastníků, čímž podporuje širší zapojení rodinných příslušníků.

Exkluzivní model vyžaduje splnění konkrétních kritérií účasti, a vlastnictví je tak omezeno pouze na členy, kteří aktivně přispívají k provozu či strategickému vedení podniku.

Volba mezi inkluzivním a exkluzivním modelem odráží strategické cíle rodiny, hodnoty týkající se spravedlnosti a rovnosti mezi potomky a zároveň snahu o zajištění dlouhodobé stability a kontinuity rodinného podniku.

Význam a přínosy inkluzivního vlastnictví v rodinných podnicích

Inkluzivní přístup k vlastnictví rodinného podniku znamená, že všechny kategorie vlastníků mají možnost uplatňovat svá vlastnická práva. Tento model poskytuje několik strategických, organizačních a sociálních výhod, které lze analyzovat z hlediska udržitelnosti podniku a sociální soudržnosti rodiny. Především **redukuje nevhodné pobídky a tzv. „zlatá pouta“**, neboť širší vlastnictví snižuje tlak na členy rodiny, aby se stali vlastníky pouze z důvodu ekonomických či symbolických výhod, i v případech, kdy by jejich zapojení bylo pro podnik nevhodné či rizikové. Tento princip podporuje racionální alokaci vlastnických práv na základě kompetencí a zájmu, nikoli formálního příbuzenského nároku.

Dále inkluzivní model napomáhá **udržení kapitálu v rámci podniku**, neboť minimalizuje potřebu vykupovat podíly členů rodiny, kteří nesplňují kritéria aktivní účasti. Tím se zachovává kapitál pro strategické využití, růst, reinvestice a dlouhodobou finanční stabilitu podniku. Současně umožňuje **rozšiřování rodinného fondu talentů**, kdy zapojení širšího spektra vlastníků podporuje přenos znalostí, zkušeností a dovedností napříč generacemi, posiluje kontinuitu podniku a identifikuje schopné členy rodiny, kteří mohou přinést nové perspektivy a inovace.

Inkluzivní vlastnictví rovněž rozšiřuje **nástroje pro plánování majetku a strategické řízení**, protože poskytuje flexibilní rámec pro dědické plánování, rozdělování majetku a implementaci rodinných strategií. Takový přístup podporuje rovnoměrné a spravedlivé zacházení mezi členy rodiny a usnadňuje institucionální rámec pro dlouhodobou stabilitu vlastnictví. Dále přispívá k **prevenci konfliktů mezi příbuznými**: v podnicích s omezeným počtem exekutivních nebo strategických rolí snižuje inkluzivní model riziko rivality tím, že všem kategoriím vlastníků umožňuje aktivní zapojení a uplatňování práv, což podporuje spolupráci napříč rodinou.

Konečně, inkluzivní přístup **eliminuje spory o způsobilost**, protože vlastníci nemusí dokazovat „aktivní účast“ ani čelit selektivnímu vyloučení, což snižuje potenciál konfliktů a podporuje sociální soudržnost.

Celkově inkluzivní přístup k rodinnému vlastnictví podporuje **sociální soudržnost a udržitelnost podniku**. Umožňuje rovnováhu mezi zachováním kapitálu, rozvojem talentu a minimalizací vnitřních konfliktů, což je zásadní pro dlouhodobé fungování rodinných podniků v dynamickém podnikatelském prostředí.

Význam a přínosy exkluzivního vlastnictví v rodinných podnicích

Exkluzivní přístup k vlastnictví rodinného podniku znamená, že možnost stát se vlastníkem je omezena pouze na **aktivní vlastníky**. V tomto modelu jsou vlastníci aktivně zapojeni do řízení a kontroly podniku a nespolehají se jen na formální vlastnická práva či pasivní účast. Takový přístup nabízí několik významných výhod z hlediska strategického řízení, sladění zájmů vlastníků, efektivity řízení a dlouhodobé stability podniku.

Především umožňuje **optimalizaci vyvážení zájmů mezi vlastníky**, jak je vysvětleno v tzv. tříkruhovém modelu rodinného podniku, který zdůrazňuje překrývání zájmů podnikatelských, vlastnických a rodinných. Omezení vlastnictví na aktivní členy podniku minimalizuje konflikty mezi vlastníky, kteří mají přímý vliv na jeho chod, a těmi, kteří jsou pouze pasivními investory.

Dalším pozitivním efektem exkluzivního vlastnictví je **redukce konfliktů týkajících se odměňování**. Jasně definované zapojení aktivních vlastníků do rozhodování a případného rozdělení zisků eliminuje napětí mezi členy rodiny pracujícími v podniku a těmi, kteří se každodenních operací neúčastní, čímž se předchází pocitu nespravedlnosti či „pracovní nerovnosti“. Tento model rovněž podporuje zvýšené **zaměření na podnik**: aktivní účast vlastníků na řízení a strategickém rozhodování umožňuje efektivnější alokaci

zdrojů, lepší plánování a větší odpovědnost za výkon podniku, což přispívá k realizaci dlouhodobých cílů podniku nad rámec širších rodinných zájmů.

Exkluzivní vlastnictví zároveň umožňuje stanovit jasná **pravidla pro odchod nezainteresovaných členů rodiny**. Transparentní definice mechanismů, jak se mohou rodinní příslušníci, kteří nejsou aktivně zapojeni, vzdát vlastnictví nebo opustit podnik, usnadňuje přechod vlastnických práv mezi generacemi a zabraňuje sporům či nejasnostem ohledně práv pasivních členů. Konečně, omezení vlastnictví na aktivní vlastníky zajišťuje, že všichni členové disponují relevantními **znalostmi, zkušenostmi a pochopením podnikatelského prostředí**. Tímto způsobem jsou rozhodnutí vlastníků informovaná, strategicky uvážena a reflektují skutečné potřeby podniku, což posiluje jeho dlouhodobou výkonnost a stabilitu.

Celkově exkluzivní přístup poskytuje **strukturální jasnost, strategickou disciplínu a profesionální orientaci** v rámci rodinného podniku. Přitom minimalizuje vnitřní konflikty, posiluje kvalitu rozhodování a podporuje kontinuitu podnikatelského know-how mezi aktivními vlastníky.

4.2.3 Subjekty oprávněné k výkonu kontrolních pravomocí v rodinných podnicích

V rámci rodinných podniků je otázka vlastnické kontroly klíčová pro strategické řízení a dlouhodobou stabilitu podniku. Kontrola je obvykle spojena s **velikostí podílu jednotlivého vlastníka** ve společnosti, přičemž míra vlivu každého člena rodiny se odvíjí od struktury a počtu oprávněných dědiců v jeho rodinné větvi (Guidoccio et al., 2025). V praxi to znamená, že členové rodiny narození do menších rodin mohou disponovat relativně větším podílem hlasovacích práv, zatímco ti, kteří mají více sourozenců, mohou disponovat menší mírou kontroly, i když jejich ekonomický podíl na podniku může být obdobný.

Existují však různé mechanismy, které umožňují konsolidovat kontrolu v rukou vybrané skupiny vlastníků, aniž by docházelo k výraznému narušení ekonomického rozdělení majetku.

Konsolidace kontroly v rukou jednotlivce nebo skupiny. V některých případech je dominantní část podniku převedena na jednoho člena rodiny, který má výslovné pověření řídit podnik ve prospěch celé rodiny. Tento přístup umožňuje centralizované rozhodování a minimalizuje riziko sporů mezi větším počtem vlastníků, přičemž strategická kontinuita podniku je zachována.

11.2 Typologie konfliktů v rodinných firmách

Typologie konfliktů umožňuje lépe porozumět tomu, proč některé konflikty rodinnou firmu poškozují, zatímco jiné mohou za určitých podmínek přispívat ke kvalitnějšímu rozhodování. V rodinných podnicích je toto rozlišení mimořádně důležité, protože konflikty zde často vznikají na průsečíku rodinných, vlastnických a manažerských vztahů. Navenek stejný spor může mít odlišnou podstatu: může jít o věcný nesouhlas ohledně strategie, spor o rozdělení pravomocí, vztahové napětí mezi sourozenci nebo zájmový konflikt spojený s vlastnictvím, odměňováním či nástupnictvím. Bez rozlišení typu konfliktu hrozí, že rodina bude řešit pouze viditelný projev, nikoli skutečnou příčinu problému (tabulka č. 11.2).

V literatuře se často rozlišují tři základní typy konfliktů: věcný, procesní a vztahový konflikt (Jehn, 1995; Jehn, 1997). Toto rozlišení převádí do prostředí rodinných firem Kellermanns a Eddleston (2004), kteří upozorňují, že účinky konfliktu nelze hodnotit jednotně. Zatímco vztahový konflikt bývá převážně destruktivní, přiměřená míra věcného a procesního konfliktu může podporovat výkonnost, protože vede k diskusi o alternativách, zpochybňování zaběhnutých postupů a přesnějšímu rozdělení odpovědností. Rosecká a Machek (2022) dále doplňují, že v rodinných firmách je vhodné uvažovat také o afektivním, kognitivním a zájmovém konfliktu, zejména tehdy, když do konfliktních procesů vstupují nerodinní manažeři, zaměstnanci nebo externí poradci.

Věcný konflikt se týká rozdílných názorů na obsah rozhodnutí. V rodinné firmě se může projevit například při diskusi o nové strategii, expanzi na zahraniční trhy, digitalizaci, investici do technologií, změně produktového portfolia nebo vstupu externího manažera. Tento typ konfliktu nemusí být škodlivý. Naopak může zvyšovat kvalitu rozhodování, protože nutí aktéry formulovat argumenty, porovnávat alternativy a pracovat s odlišnými pohledy na budoucnost podniku (Jehn, 1995; Kellermanns a Eddleston, 2004). V rodinných firmách je věcný konflikt zvláště důležitý, protože rodiny mohou mít sklon chránit historicky úspěšné postupy a vyhýbat se otevřenému zpochybňování rozhodnutí zakladatele. Pokud je však věcný nesouhlas veden kultivovaně a v jasném rozhodovacím rámci, může podporovat inovace a adaptaci firmy.

Procesní konflikt se vztahuje k tomu, jak má být práce organizována, kdo má rozhodovat, jak mají být rozděleny úkoly a jaké pravomoci náleží jednotlivým aktérům. V rodinných firmách je tento typ konfliktu častý, protože členové rodiny často zastávají více rolí současně a formální struktura řízení nemusí odpovídat skutečnému vlivu jednotlivých osob. Procesní konflikt se může objevit například tehdy, když není jasné, komu náleží rozhodnutí. Může se týkat také rozsahu pravomocí nástupce, kompetencí nerodinného ředitele nebo zapojení pasivních vlastníků do strategických rozhodnutí. Přiměřený procesní konflikt může být přínosný, pokud vede k vyjasnění pravidel. Pokud však přetrvává dlouhodobě, vytváří nejistotu, oslabuje odpovědnost a zvyšuje riziko mocenských sporů (Jehn, 1997; Kellermanns a Eddleston, 2004).

Vztahový konflikt je založen na osobním napětí, emocích, antipatiích, pocitu nespravedlnosti, rivalitě nebo dlouhodobě neřešených rodinných zkušenostech. V rodinných firmách bývá zvláště citlivý, protože aktéři nejsou spojeni pouze pracovním vztahem, ale také rodinnou historií, příbuzenskými rolemi a často i budoucím vlastnictvím. Vztahový konflikt se může projevat jako zpochybňování osoby místo argumentu, vytváření koalic, pasivní odpor, vyhýbání se komunikaci nebo přenášení rodinných sporů do podnikových rozhodnutí. Tento typ konfliktu je obvykle nejvíce destruktivní, protože snižuje důvěru, zvyšuje obranné reakce a oslabuje schopnost rodiny vést věcnou diskusi (Jehn, 1995; Simons a Peterson, 2000; Kellermanns a Eddleston, 2004).

Zájmový konflikt vzniká tehdy, když jednotliví aktéři sledují rozdílné nároky na zdroje, moc, status, odměny nebo vlastnické výnosy. V rodinných firmách se může týkat například reinvestování zisku, odměňování rodinných příslušníků, obsazování klíčových pozic nebo přístupu k informacím. Tento typ konfliktu je zvláště významný při rozšiřování vlastnické struktury, kdy se mohou lišit zájmy aktivních a pasivních vlastníků. Aktivní vlastníci zapojení do řízení mohou preferovat reinvestice a dlouhodobý rozvoj, zatímco pasivní vlastníci mohou očekávat stabilní výnos z vlastnictví. Rosecká a Machek (2022) upozorňují, že zájmový konflikt nabývá na významu také ve vztahu mezi rodinnými a nerodinnými aktéry, protože rodina může sledovat zachování socioemocionálního bohatství, zatímco nerodinní manažeři mohou klást větší důraz na kariérní postup, výkonové cíle nebo krátkodobé výsledky.

Vedle obsahového rozlišení konfliktů je užitečné rozlišovat také konflikty podle jejich projevu. **Latentní** konflikt je skrytý a není otevřeně pojmenován.

Projevuje se nepřímě, například odkládáním rozhodnutí, neochotou sdílet informace, tichým odporem nebo vytvářením neformálních aliancí. **Otevřený** konflikt je již explicitně formulován a aktéři o něm vědí. Otevřenost sama o sobě nemusí být negativní; problémem je spíše způsob, jakým je konflikt veden. Rodinná firma, která dokáže konflikt pojmenovat a projednat ve vhodném fóru, má lepší předpoklady jej zvládnout než firma, která dlouhodobě udržuje zdánlivou harmonii a citlivá témata odsouvá (Astrachan a McMillan, 2003; Lansberg, 1999).

V rodinných firmách se jednotlivé typy konfliktů často prolínají. Spor o investici může být navenek věcným konfliktem, ale zároveň může obsahovat procesní rovinu, pokud není jasné, kdo má o investici rozhodnout. Současně může mít vztahový rozměr, pokud je návrh mladší generace automaticky odmítán jako nedostatečně zkušený nebo pokud je nesouhlas starší generace interpretován jako nedůvěra. Právě tato kombinace vrstev je důvodem, proč konflikty v rodinných firmách nelze řídit pouze technicky. Je nutné identifikovat, zda se řeší obsah rozhodnutí, pravidla rozhodování, osobní vztah nebo rozdělení moci a zdrojů.

Z praktického hlediska je největším rizikem přeměna věcného nebo procesního konfliktu ve vztahový konflikt. Rodinná firma může legitimně diskutovat o tom, zda investovat do nové technologie, zda vstoupit na zahraniční trh nebo zda zapojit externího manažera. Pokud se však diskuse začne vést jako spor o loajalitu, respekt k zakladateli nebo osobní schopnosti nástupce, ztrácí věcný charakter. Úkolem řízení konfliktů proto není odstranit veškerý nesouhlas, ale udržet jej v rovině, která umožňuje rozhodování a učení. To vyžaduje jasná pravidla komunikace, definované rozhodovací pravomoci a schopnost oddělovat problém od osoby, která jej otevírá (Astrachan a McMillan, 2003; Kellermanns a Eddleston, 2004).

Typ konfliktu	Podstata konfliktu	Typické projevy	Možný přínos	Hlavní riziko	Vhodný způsob řízení
Věcný konflikt	Rozdílné názory na cíle, strategii nebo obsah rozhodnutí.	Spor o investice, digitalizaci, expanzi, změnu obchodního modelu.	Zvyšuje kvalitu rozhodování, otevírá alternativy, brání stagnaci.	Při špatném vedení se může změnit ve vztahový konflikt.	Pracovat s daty, variantami řešení.

Procesní konflikt	Rozdílné názory na to, kdo rozhoduje, rozdělování úkolů a řízení.	Nejasné pravomoci zakladatele, nástupce, rodinné rady, vlastníků nebo managementu.	Pomáhá vyjasnit role, odpovědnosti a pravidla rozhodování.	Dlouhodobá nejistota, mocenské spory, paralelní řízení.	Definovat rozhodovací fóra, kompetence a pravidla eskalace.
Vztahový konflikt	Osobní napětí, emoce, rivalita, nedůvěra nebo historická zátěž vztahů.	Sourozenecká rivalita, zpochybňování, přenos rodinných sporů do firmy.	Přínos je omezený; může pouze upozornit na dlouhodobě potlačované napětí.	Oslabení důvěry, eskalace, destrukce rodinné soudržnosti i podnikového řízení.	Využít facilitaci, mediaci, oddělení osobních a věcných témat.
Zájmový konflikt	Rozdílné nároky na zdroje, moc, status, odměny nebo vlastnické výnosy.	Spor o dividendy, odměňování, zaměstnávání členů rodiny, kariérní postup.	Může vést k transparentnějším pravidlům vlastnictví a odměňování.	Pocit nespravedlnosti, ztráta legitimacy, rozpad vlastnické jednoty.	Zavést vlastnické dohody, pravidla odměňování, dividendovou politiku.
Latentní konflikt	Skryté napětí, které není otevřeně pojmenováno.	Mlčení, vyhýbání se tématům, odkládání rozhodnutí.	Může signalizovat problém dříve, než otevřeně eskaluje.	Hromadění frustrace a pozdní výbuch konfliktu.	Vytvořit bezpečné fórum pro pojmenování citlivých témat.
Otevřený konflikt	Konflikt je explicitně formulován a aktéři jej vnímají.	Přímý spor na poradě, rodinném setkání nebo vlastnickém fóru.	Umožňuje problém řešit, pokud existují pravidla diskuse.	Bez řízení může rychle eskalovat do osobní roviny.	Strukturovat diskusi, stanovit pravidla jednání a výstupy.

Tabulka č. 11.2: Hlavní typy konfliktů v rodinných podnicích.

Zdroj: vlastní zpracování dle autorů Jehn (1995), Simons a Peterson (2000), Astrachan a McMillan (2003), Kellermanns a Eddleston (2004), Ma et al. (2017) a Rosecká a Machek (2022).

Věcný konflikt vyžaduje kvalitní rozhodovací podklady a strategickou diskusi. Procesní konflikt potřebuje jasnější pravidla a kompetence. Vztahový konflikt klade důraz na práci s důvěrou, emocemi a často také na zapojení neutrální třetí strany. Zájmový konflikt si žádá transparentní vlastnická a odměňovací pravidla. Pokud rodina tyto typy nerozlišuje, může volit nevhodné nástroje: například řešit vztahový konflikt organizační směrnici, nebo naopak věcný strategický spor převádět do osobní roviny.

Konflikty v rodinných firmách nelze chápat jako homogenní kategorii. Liší se podle obsahu, aktérů, intenzity, otevřenosti i dopadu na výkonnost a soudržnost rodiny. Klíčové je rozpoznat, zda konflikt podporuje učení a rozhodování, nebo zda již narušuje důvěru a schopnost spolupráce.

11.3 Zdroje a aktéři konfliktů

Konflikty v rodinných firmách nevznikají náhodně. Obvykle jsou **výsledkem dlouhodobějších napětí mezi rodinnými vztahy, vlastnickými právy, manažerskou odpovědností a rozdílnými očekáváními jednotlivých aktérů**. Zatímco v nerodinných organizacích bývají konflikty často spojeny především s pracovním výkonem, organizační strukturou nebo rozdělením zdrojů, v rodinných firmách se do nich promítá také rodinná historie, mezigenerační kontinuita a emocionální vazby (Tagiuri a Davis, 1992; Gersick et al., 1997). Proto je při analýze konfliktů nutné sledovat nejen jejich věcný obsah, ale také to, kdo je do konfliktu zapojen, v jaké roli vystupuje a jaké zájmy hájí.

Zdroje konfliktů lze v rodinných firmách rozdělit do několika vzájemně propojených oblastí. První oblastí jsou **nejasné role a kompetence**. Člen rodiny může současně vystupovat jako vlastník, manažer, zaměstnanec, rodič, potomek nebo nástupce. Pokud není jasně stanoveno, ve které roli daná osoba jedná, dochází ke směšování rodinných, vlastnických a manažerských očekávání. Rozhodnutí učiněné v manažerské rovině pak může být interpretováno jako projev rodinné preference, nebo naopak jako nedostatek loajality. Tento problém je obzvláště výrazný v podnicích, kde se formální organizační struktura vyvíjela pomaleji než velikost firmy a kde rozhodování zůstává založeno na osobních vztazích a autoritě zakladatele (Gersick et al., 1997; Lansberg, 1999).

Druhým zdrojem konfliktů je **vlastnictví a rozdělení ekonomických nároků**. Vlastnický systém rodinné firmy vytváří otázky, které se týkají di-

vidend, reinvestování zisku, převodu podílů, ocenění firmy, vstupu dalších vlastníků nebo odchodu některých členů rodiny z vlastnické struktury. Napětí často vzniká mezi aktivními vlastníky, kteří ve firmě pracují a preferují reinvestice, a pasivními vlastníky, kteří nejsou zapojeni do řízení a mohou očekávat pravidelný finanční výnos. Podobné konflikty se zesilují s růstem počtu vlastníků a s přechodem firmy do dalších generací, kdy se majetek a rozhodovací práva rozděluje mezi více rodinných větví (Gersick et al., 1997; Zellweger, 2021).

Třetí oblastí jsou konflikty spojené s **řízením a profesionalizací**. V zakladatelské fázi bývá řízení často centralizováno v rukou jedné osoby nebo úzkého okruhu rodiny. Tento model může být efektivní v menším podniku, avšak s růstem firmy začíná narážet na limity. Potřeba odborného managementu, formálních procesů, kontrolních mechanismů a delegování pravomocí může být některými členy rodiny vnímána jako ohrožení rodinné kontroly. Jmenování nerodinného manažera, vznik představenstva nebo posílení reportingových mechanismů pak nemusí být pouze technickou změnou řízení, ale také změnou mocenského uspořádání v rodině (Hall a Nordqvist, 2008; Rosecká a Machek, 2022).

Významným zdrojem konfliktů je rovněž **nástupnictví**. Nástupnictví se nedotýká pouze osoby budoucího vedoucího, ale zahrnuje změnu autority, odpovědnosti, vlastnických práv a identity zakladatele i nástupnické generace. Konflikty vznikají zejména tehdy, pokud nejsou včas vyjasněna kritéria výběru nástupce, časový rámec předání, role sourozenců a budoucí pozice odcházející generace. Nástupnický konflikt proto často kombinuje věcný spor o kompetence, procesní spor o pravomoci a vztahový spor o uznání, důvěru nebo spravedlnost (Handler, 1994; Sharma et al., 2003; Le Breton-Miller et al., 2004).

Dalším zdrojem napětí jsou **generační rozdíly**. Starší generace bývá častěji nositelem historické paměti, podnikatelské intuice, osobních vztahů se zákazníky a hodnot zakladatele. Mladší generace naopak může přinášet formální vzdělání, zkušenosti z jiných organizací, digitalizační kompetence a silnější důraz na profesionalizaci. Tyto rozdíly nemusí být konfliktní samy o sobě. Konfiktem se stávají tehdy, pokud jedna generace zpochybňuje legitimitu druhé: starší generace může vnímat změny jako nedostatek respektu k tradici, mladší generace může odpor ke změně vnímat jako nedůvěru nebo blokování rozvoje (Cabrera-Suárez et al., 2001; Romano a D'Allura, 2025).