

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Předávání vedení rodinné firmy

Successions Management of a Family Business

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

KŘENKOVÁ

ANEŽKA

2022

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Křenková** Jméno: **Anežka** Osobní číslo: **503132**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Předávání vedení v rodinné firmě

Název diplomové práce anglicky:

Successions Management of a Family Business

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat možnosti předávání vedení rodinné firmy a navrhnout scénáře alternativních možností předávání.

PŘÍNOS: Přínosem práce je návrh scénářů alternativních možností předávání vedení v rodinné firmě.

OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí rodinného podnikání a možnosti předávání vedení; 3. Praktická část - představení rodinné firmy, posouzení možností předávání vedení, návrh scénářů; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

KENYON-ROUVINEZ, D., WARD, J. L. Rodinná firma. Brno: Barrister & Principal, 2016.

MARTEL, J. Rodinné firmy na rozcestí. Praha: Grada Publishing, 2017.

MACHEK, O. Rodinné firmy. Praha: C.H. Beck, 2017.

PETRŮ, N. Rodinné podnikání. Praha: VŠFS, 2020.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D. Masarykův ústav vyšších studií ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **05.01.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **28.04.2022**

Platnost zadání diplomové práce: _____

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

KŘENKOVÁ, Anežka. *Předávání vedení v rodinné firmě*. Praha: ČVUT 2022. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 25. 04. 2022

Podpis:

Poděkování

Děkuji Ing. Martinovi Šikýřovi, Ph.D. za vedení mé diplomové práce a za podnětné návrhy, které ji obohatily.

Abstrakt

Tématem závěrečné práce je předávání vedení rodinné firmy ve vybraném podniku s cílem prozkoumání možností předání vedení a alternativy k nástupnictví a navrhnout možnosti předání zkoumané firmě. Práce se skládá ze dvou částí - teoretické a praktické. V teoretické části je proveden sekundární výzkum ve smyslu shromáždění relevantní literatury týkající se předání vedení v rodinné firmě. V praktické části bylo zpracováno šetření kvalitativní metodou polostrukturovaných rozhovorů se zakladatelem firmy, jeho potomky a zaměstnanci ve zkoumané firmě na téma předávání vedení. Z šetření vyplývá, že existuje spousta rizikových faktorů, které ohrožují proces nástupnictví. Mezi ty patří zejména: nízké schopnosti následníka a nedostatek motivace následníka převzít vedení, konflikty mezi rodičem a potomkem, nedůvěra v potencionálního následníka, absence komunikace o procesu nástupnictví, nedostatek prostředků a důvěry k najmutí profesionálního managementu. Rozhovory poukázali na fakt, že firma se aktuálně nachází na rozcestí velké zkoušky rodinné firmy, předávání vedení. Na základě šetření byly vypracovány návrhy a doporučení předávání firmy ve vybraném podniku v souladu s cílem práce.

Klíčová slova

Rodinná firma, nástupnictví, generační výměna vedení, předávání rodinné firmy

Abstract

This thesis addresses topic of family business succession in a selected firm. The thesis consists of two parts - theoretical and practical. Relevant literature on the topic of family business succession is collected in order to explore the possibilities of handing over a family business, alternatives to succession and what risks such process creates. Qualitative method of semi-structured interviews with the company's founder, his descendants and employees in the selected company is used on the topic of succession management in the practical part. The semi-structured interviews shows that there are many risk factors that influence a

smooth succession process, in particular: low successor abilities and lack of motivation of the successor to take the lead, conflicts between parent and descendant, distrust of the potential successor, lack of communication about the succession process, lack of resources and confidence in hiring professional management. The interviews pointed to the fact that the company is currently in front of big decision - choosing the successor. Based on the interviews, proposals and recommendations for the succession process in the selected company were developed in accordance with the goal of the work.

Key words

Family business, succession management, succession process in family-owned business

OBSAH

ÚVOD	5
1 RODINNÁ FIRMA.....	8
1.1 DEFINICE RODINNÉ FIRMY	9
1.2 RODINNÉ VS NERODINNÉ FIRMY	10
1.2.1 Averse k riziku, neekonomické cíle a socioemocionální bohatství.....	11
1.2.2 Model tří kruhů	12
1.2.3 Životní cyklus rodinné firmy	14
2 NÁSTUPNICTVÍ A PROFESIONALIZACE	16
2.1 DEFINICE NÁSTUPNICTVÍ, VLASTNÍK, POTENCIÁLNÍ NÁSTUPCE A PROCES NÁSTUPNICTVÍ.....	17
2.2 PŘEDÁVAJÍCÍ MAJITEL, JEHO PŘÍPRAVA A TYPOLOGIE VLASTNÍKŮ VE VZTAHU K NÁSTUPNICTVÍ.....	19
2.3 ÚSKALÍ ÚSPĚŠNÉHO PROCESU NÁSTUPNICTVÍ.....	21
2.4 PŘEDÁVÁNÍ VEDENÍ RODINNÉ FIRMY	26
2.4.1 Jak připravit nástupce?	27
2.4.2 Má být vedení v rukou člena rodiny?.....	32
2.4.3 Problém zastoupení v rodinných firmách.....	34
2.5 PŘEDÁVÁNÍ VLASTNICTVÍ	35
2.5.1 Možnosti řešení předávání	37
2.6 VÝCHOVA VLASTNÍCH MANAŽERŮ	40
3 CÍL A METODA ŠETŘENÍ.....	44
4 ZKOUMANÁ FIRMA.....	46
5 ANALÝZA DAT A ZJIŠTĚNÍ.....	49
5.1 ZÁVĚREČNÁ ZJIŠTĚNÍ	58
6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	61
6.1 MEZIGENERAČNÍ VÝMĚNA (PŘÍPRAVA POTOMKA NA PŘEDÁNÍ VEDENÍ).....	61
6.1.1 Špatné vztahy a komunikace	62
6.1.2 Nedostatek vzdělání a schopností	63
6.1.3 Nízká motivace nástupce firmu převzít.....	64
6.2 PROFESIONALIZACE – ZAMĚŠTNÁNÍ ŘEDITELE.....	65
6.2.1 Náklady zastoupení a principal- agent conflict.....	65
6.2.2 Ztráta rodinného know-how	65
6.2.3 Jak správného ředitele najít?.....	66
6.3 VŠEOBECNÁ DOPORUČENÍ.....	66
7 DISKUZE A LIMITY.....	68

ZÁVĚR	69
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	71
SEZNAM OBRÁZKŮ	76

ÚVOD

Bývalý režim přerušil kontinuitu tradice rodinného podnikání v České republice a během čtyřiceti leté éry komunismu narušil fungování rodinného systému. Zakladatelům firem nebylo podnikání předáno, a tak je nástupnictví v rodinných firmách České republiky poměrně nový fenomén, kterému předcházela privatizace a začátky podnikání v 90. letech minulého století. Protože jedna generace ve vedení trvá asi 25 let, stojí dnes firmy před otázkou, jak firmu předat dál a komu? Problematika nástupnictví je na vzestupu a dostává se jí čím dál více pozornosti. Dosud je však zdrojů v českém jazyce poměrně málo a citlivé téma nástupnictví je často opomíjeno.

Číslo statistiky neúprosně ukazuje, že úspěšný přechod na další generaci se povede pouze v 32 % a jen v 10 % na třetí generaci. V této práci jsou zkoumány možnosti předávání vedení a jaké faktory na nástupnický proces působí. Předávání vedení je velmi citlivé téma, a neexistuje jednoduchý návod, jak mezigenerační výměnu provést. Často se stává, že téma nástupnictví je dokola odkládáno a většina zakladatelů rodinných firem nemá konkrétní plán nástupnictví. Náhlé úmrtí nebo onemocnění může ohrozit celou existenci firmy. Udává se, že asi 70 % světových firem je zakládáno jako rodinné firmy. V Česku nejsou tato data přesně známa, ale i tak se odhaduje, že je to nejméně polovina soukromých firem. Úspěšnost předání rodinných firem tak hraje důležitou roli i na poli naší ekonomiky a regionálním rozvoji, a proto je toto téma vnímáno jako velmi aktuální.

Cílem práce je prozkoumat možnosti předávání vedení rodinné firmy a zpracovat návrhy předávání vedení ve vybrané firmě.

Nejprve je proveden sekundární výzkum ve smyslu shromáždění relevantní literatury týkající se předání vedení v rodinné firmě. Teoretická část je rozdělena do tří kapitol. První kapitola se zabývá výzkumem rodinného podnikání obecně a jeho jedinečných vlastností ve srovnání s nerodinnými. Druhá kapitola se zabývá generačními přechody v rámci rodinných firem. Zde je kladen důraz taky na prozkoumání možností předání rodinné firmy a alternativy k nástupnictví. Všechny tyto informace byly získány z vědeckých prací, knih a novinových článků.

Cílem práce je dosáhnuto v praktické části pomocí šetření v rodinné firmě Auto Bátro, Zdeněk a syn, s.r.o. Na základě polostrukturovaných rozhovorů je vytvořena situační analýza vybraného podniku a následně jsou zpracované možnosti a návrhy předávání vedení ve zkoumané firmě.

TEORETICKÁ ČÁST

1 RODINNÁ FIRMA

Uběhlo již téměř třicet let od transformačního období bouřlivých 90.let, kdy poprvé od znárodnění mohly být zakládány soukromé podniky. Tyto firmy se teď nacházejí na rozcestí, protože stojí před nelehkou otázkou, která je specifická pro rodinné firmy, a to předávání vedení a nástupnictví. Téma rodinných firm se začíná objevovat až v posledních letech, kdy zakladatelé přirozeně zestárli a uvědomili si, že musí řešit, co se svou firmou dál. Užívat si snad výdělků z prodaného léta budovaného vlastnictví nebo firmu zachovat a předat jí další generaci?

Před problémem mezigenerační výměny se v těchto letech mnoho firem ocitá poprvé. Je to problém, se kterým nemají osobní zkušenost a budou tak průkopníci předávání rodinných firem na našem území. V posledních letech si totiž podnikatelé v České republice stále více a více uvědomují náročnost problematiky a stárnutí první generace otců - zakladatelů, kteří byli doposud zvyklí dělat racionální rozhodnutí sami a rozhodovat na základě svých zkušeností a znalostí. V případě předávání vedení další generaci však vstupují do hry i jiné faktory jako jsou rodina, emoce, děti. Na otázku, jak s podnikem naložit, neexistuje jednoduchá a všeobecně platná odpověď. Celosvětově používané a překládané pořekadlo je: „from shirtleeves to shirtsleeves in three generation“, který česky zní: „otec buduje, syn udržuje, vnuk rozhazuje“. (Servus, Elischer a Horáček, 2018) Statistiky potvrzují, že obvykle je nástupnictví problematická záležitost. Pouze 30 % rodinných podniků přežije přechod na druhou generaci a pouze 10 % dosáhne třetí generace (Beckhard a Dyer, 1983).

Důležité je, že stávající výzkum rodinných podniků se zaměřil na míru přežití takového podnikání, protože výzkumníci potvrzují, že pouze zhruba jedna třetina rodinných podniků přežije přechod od zakladatele (první generace) vlastnictví k druhé generaci vlastnictví a managementu. Z těch, kteří úspěšně dokončí tento přechod, má jen zhruba jedna třetina tendenci přežít přechod z vlastnictví druhé generace na třetí (a další) (Wang, et al. 2000; Ibrahim, Dumas a McGuire, 2001). Klíč k úspěchu a udržitelnosti rodinného podnikání tedy spočívá v efektivním nástupnictví.

Je tedy asi 70 % šance, že se předání firmy další generaci nepovede. Jedná se o velmi dlouhý a emoční proces, který nelze chápat jako pouhé přepsání vlastnických práv a předání formálních jednatelských práv. Mnohem obtížnější je právě neformální předání moci, kterou budou všichni členové rodiny, ale stejně tak i zaměstnanci a business partneři respektovat. Pokud tedy firma nebude systematicky otázku předávání řešit, je skoro jisté, že se jí předání nepodaří. (Servus, Elischer a Horáček, 2018)

V České republice takovéto statistiky nejsou známe. Neexistují žádná relevantní data, jak se rodinné firmy podílejí na tvorbě HDP nebo tvorbě pracovních míst. Je proto těžké odhadovat, zdali je u nás počet rodinných firem větší nebo menší, než je tomu v zahraničí. Význam rodinného podnikání na našem území není široce zdokumentován a tedy znám. Údaje v jednotlivých pracích se pak mohou lišit v závislosti na definici a výkladu, co je to rodinná firma.

1.1 Definice rodinné firmy

Definice rodinné firmy se u mnohých autorů velmi liší. Jedním z důvodů je neexistence jednoznačně používané definice. Ve většině případů autoři akademických titulů používají pojem rodinná firma bez empirického podložení. V literatuře tak lze najít definice jako např. zaměstnávání aspoň dvou členů rodiny, již proběhlé nástupnictví v minulosti, členství firmy v nějaké asociaci rodinných podnikatelů nebo organizace sdružující rodinné firmy. Existují však ale i složitější definice, které používají několik škál. První skupina složitějších definic je založena na zapojení rodiny v oblasti správy firmy. Tato skupina zkoumá míru zastoupení rodinných členů v oblastech správy společností, jako jsou vlastnictví, správní orgány a management. Příkladem takovéto definice jsou:

Rodina má většinu vlastnických a kontrolních práv a do podnikání jsou zapojeni aspoň 2 členové rodiny.

Leach (2011) považuje rodinou firmu takovou, kterou vlastní členové rodiny z nejméně 50%

Dle Villalonga a Amit (2006) je rodinná firma taková, ve které je aspoň jeden člen rodiny manažer, člen správních orgánů nebo jako jednotlivec nebo skupina vlastní pět a více procent kapitálu.

Evropská komise (2009, s.10) klasifikuje rodinnou firmu podle tzv. společné evropské definice rodinných firem takto:

- Většina rozhodovacích práv ve vlastnictví zakladatele nebo nabyvatele nebo jejich manželů/manželek, dětí, rodičů nebo vnuků/vnuček.
- Většina rozhodovacích práv je přímá nebo nepřímá.
- Aspoň jeden představitel rodiny nebo příbuzný je zapojen do správy firmy.
- V případě veřejně obchodovatelných společností jejich zakladatel nebo nabyvatel nebo jejich rodina či potomci jsou vlastníky aspoň 25 % rozhodovacích práv.

Společná evropská definice je velice benevolentní, protože za rodinné firmy považuje i ty, které jsou vlastněné nebo řízené pouze zakladatelem.

Druhá skupina definic pak vychází z myšlenky, že je-li firma rodinná, musí v ní existovat záměr předat podnik následující generaci.

Je více než zjevné, že definice používané v odborné literatuře nejsou konzistentní a identifikace podle jedné výše uvedených z definic nemusí nutně znamenat, že bude splňovat i definici jinou. Nejvíce využívanou definicí je však první skupina definic založená na vlastnictví. Zastoupení ve vlastnictví, managementu a správních orgánech je totiž jednodušeji měřitelná a tím pádem i praktičtější.

Existuje však zákonem přesně definovaný pojem rodinný závod, který je upraven v druhé části občanského zákoníku – rodinné právo § 700. Pojem rodinný závod upravuje manželské majetkové právo (89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník). Jedná se o závod, ve kterém společně pracují manželé nebo příslušníci jejich rodiny, a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. (v § 700, občanský zákoník)

V této práci budu pracovat s příkladem firmy která zapadá do více definic se ověřuje dotazníkem, který podle Uhlaner (2005). Dotazník zohledňuje, že kontrola nad firmou nepředstavuje binární veličinu a umožňuje odhalovat nelineární vztahy mezi různými proměnnými.

Zhodnotit, jestli se jedná o firmu rodinnou, pomůžou odpovědi na tento soubor otázek: Vlastní rodina více než polovinu firmy? Členové rodiny, kteří mají vlastnický podíl, mají nejméně 50 % zastoupení v managementu? Určují členové rodiny směr vývoje firmy a strategii? Plánuje současný management předat firmu další generaci? Vnímá se firma jako rodinná?

1.2 Rodinné vs nerodinné firmy

Má vůbec předávání rodinných firem další generaci smysl nebo se jedná o přežitek? Nepřeváží rizika vedení a vlastnění jedincem nebo skupinou následníků bez vzdělání ve specifickém oboru podnikání a managementu nad tzv. profesionalizací a zaměstnávání jedinců, kteří mají s vedením bohaté zkušenosti nebo firmu prodat investorovi? Jaké výhody mají rodinné firmy?

Mezi výhody rodinných firem ve své knize Servus, Elischer a Horáček (2018) vyjmenovává:

- Díky přímému spojení vlastník - generální ředitel je eliminován tzv. principal-agent conflict - tedy konflikt mezi zájmy vedení a vlastníka, ke kterému často dochází v podnicích s rozšířenou akcionářskou strukturou. Vlastníci rodinné firmy (většinou) cítí odpovědnost za svoji/rodinnou firmu.
- Usilování o rozvoj, zhodnocování a udržení majetku na delší dobu. Dlouhodobé cíle jsou tak spojené s větší trpělivostí.
- Rodinné firmy jsou opatrnější vůči zadlužování a tím pádem nesou i menší riziko v případě hospodářské krize.
- Jsou opatrnější ohledně investic.
- Mezi společníky a obchodními partnery panuje větší loajalita a důvěra.
- Vykazují z dlouhodobého hlediska větší stabilitu.
- Lokalita hraje podstatnou roli a firmy mají vztah k místu působení, kde se podílejí na regionálním rozvoji.
- Vlastnická rodina má možnost ovlivňovat hodnotu a rozvoj daného majetkového celku.

1.2.1 Averse k riziku, neekonomické cíle a socioemocionální bohatství

Další pojem, který odlišuje rodinnou firmu od jiné, je socioemocionální bohatství, který pojednává o tom, že tyto firmy nerozhodují pouze na základě ekonomických kritérií. Jedná se o abstraktní pojem, jenž může mít mnoho forem. Např. Kepner (1983) tímto zamýšlí uspokojení sounáležitosti, důvěry a citů, Casson (1999) tento pojem spojuje se zachováním rodinné dynastie nebo jednat v zájmu členů rodiny.

Tomuto socioemocionálnímu bohatství přikládají rodinné firmy více důležitosti než finančním cílům. (Machek, 2017) Je vymezeno pět dimenzí socioemocionální bohatství:

- Míra vlivu rodiny ve firmě.
- Osobní identifikace se s firmou, pocit sounáležitosti a ztotožnění se s úspěchem firmy.
- Pevné společenské vztahy.
- Citové spojení členů rodiny - emoce ovlivňují rozhodování.
- Budování odkazu a tradice rodinné firmy.

Například kromě zisku a udržitelnosti podnikání vyžaduje rodinný podnik také soucit a lásku k potomkům (zejména s ohledem na volbu nástupců) a vysokou úctu ke starším členům rodiny, protože jejich

významná role může pomoci rodinné firmě prosperovat (Machek, 2017).

Literatura často uvádí a je empiricky prokázané, že ochrana socioekonomického bohatství vede k vyšší averzi k riziku. Tato vlastnost rodinných firem není platná vždy a za každých okolností. Gomez-Mejía a kol. (2007) zjistili, že vysoké až iracionální riziko podstupují rodinné firmy, pokud hrozí, že dojde k ohrožení vlivu rodiny v podniku. Vliv na averzi k riziku mohou mít například vliv konkurence, kdy nejistota prostředí vede firmu k větší averzi. Na averzi k riziku mohou mít vliv i psychologické faktory, kdy je rodina zaměřená na maximalizaci zisku, ale existují obavy ze ztráty životní úrovně (Le Breton-Miller a kol., 2011). Jednoznačné závěry faktorů, které averzi zvyšují, však chybí, neboť autoři prezentují protichůdné názory.

1.2.2 Model tří kruhů

Pro pochopení problematiky rodinných firem navrhl profesor John Davis (1992) jednoduchý tzv. Model tří kruhů, který vychází z názoru, že rodinná firma je systém vzájemně propojených a ovlivňujících se subsystémů - management, rodina, vlastnictví. Díky jednoduchosti si tento model získal na popularitě v mnohé odborné a akademické literatuře. Každý z kruhů prezentuje perspektivu překrývajících se kruhů. Tento model je vhodným nástrojem pro pochopení možných konfliktů, protože pro každý systém je charakteristický jiný cíl. (Tagiuri a Davis, 1992, Machek, 2017, Servus, Elischer a Horáček, 2018)



Obrázek 1: Model 3 kruhů

Zdroj: Tagiuri a Davis (1992)

Pro rodinný systém je charakteristická citová stránka a emoce. Systém management je charakterizován racionalitou a zaměřením na pevné cíle a na hospodářské výsledky. Do systému vlastnictví dohlíží na správu podniku a účastnit se důležitých rozhodnutí na schůzích vlastníků. Každý z podsystémů zaujímá jiný postoj k podnikání a zcela přirozeně tak vzniká velké riziko konfliktů. Navíc každý z těchto kruhů vyžaduje jiné řídicí mechanismy a každé z nich má jiné účely řízení. Tento model pomáhá pochopit rozdílné úhly pohledu a role a také zájmy, jenž se nacházejí v různých systémech.

Kromě toho existují jednotlivci, kteří souběžně zaujímají dvě nebo i všechny tři pozice. Není neobvyklé, že tedy tito lidé zastávají více rolí a nesou tedy i vnitřní konflikt těchto rolí. Je důležité si v těchto situacích uvědomovat, z jaké pozice člověk jedná a hovoří. Přerývající se role mohou být totiž velmi stresující (Rouvinez a Ward, 2016).

Dle Carlock a Ward (2001) je potřeba vhodně vyvážit cíle jednotlivých kruhů a zároveň neupřednostňovat ani jeden z nich. Oblasti je potřeba vyvážit, aby docházelo k rodinné harmonii a efektivnějšímu řízení podniku.

Model tří kruhů při plánování následnictví

Tento model napovídá, že existují minimálně tři možnosti následnictví: vedení a management, vlastnictví a následnost vůdcovství členů rodiny. Často se stává, že v otázce nástupnictví se zapomene na systém rodiny a problém se redukuje pouze na předávání řízení (management). Jde však o mnohem komplexnější

problém a další otázky zní: jak předávat následnictví v rodině a jak předávat nebo rozdělit vlastnictví. (Rouvines a Ward, 2016).

1.2.3 Životní cyklus rodinné firmy

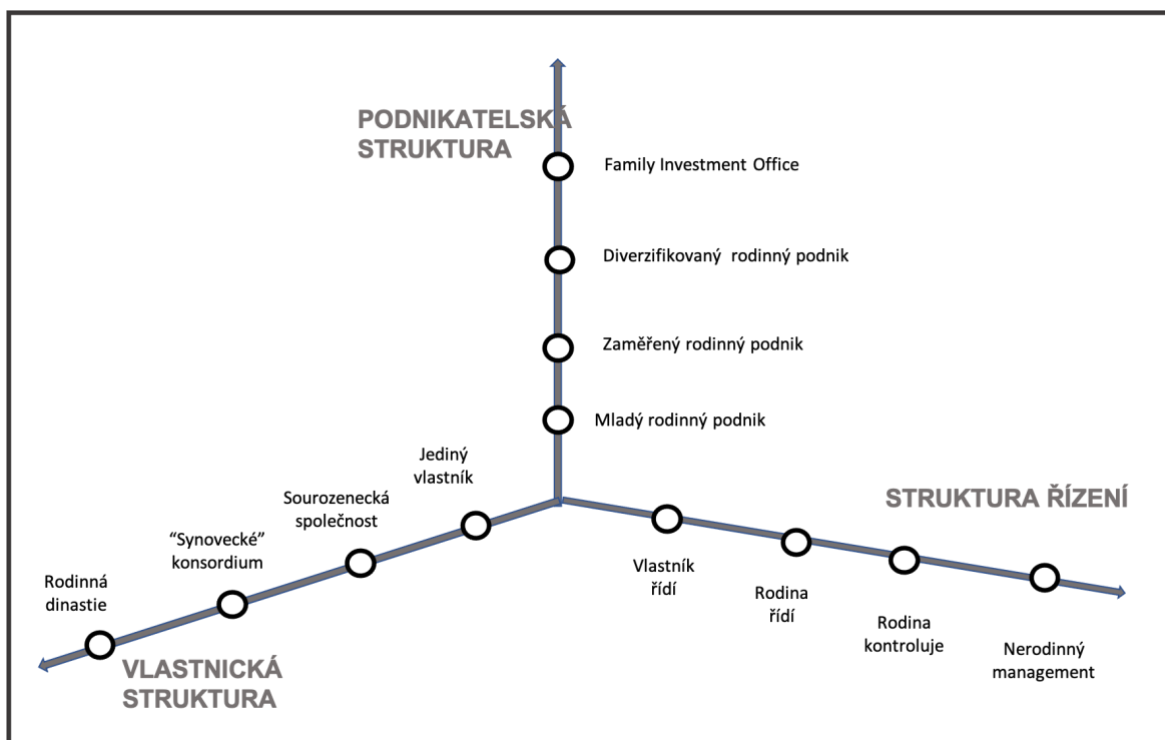
Dle Servus, Elischer a Horáček (2018) za jednu generaci považujeme asi 25 let života. Je zřejmé, že firmy, které byly založené v průběhu 90. let minulého století, stojí před jedním z nejsložitějších období, které rodinná firma může prožít, protože se nacházejí na prahu předávání z generace na generaci. Těch, kteří mají zkušenosti s mezigenerační výměnou je opravdu málo a je potřeba se tomuto tématu začít více věnovat, protože rodinné podnikání je základní pilíř ekonomiky.

Plánování nástupnictví ovlivňují i vztahy mezi rodinnými členy. Je také důležité si uvědomit, jak rodinná firma funguje a jakým směrem se budou vyvíjet. Například rodinný penzion nebude muset řešit při plánování nástupnictví vztahy mezi společníky a vzájemné rozdělení rolí. Naopak větší firmy se mohou potýkat s otázkou, jak nastavit rodinné vztahy, strukturu firmy a řízení.

Tuto dynamiku zachycuje model vývoje životního cyklu rodinné firmy. Model v roce 2012 zveřejnil Peter May.

Cílem tohoto modelu je pomoci porozumět jedinečnosti rodinné firmy z hlediska tří dimenzí: struktury vlastnictví, struktury správy a řízení a obchodní struktury. Na třech osách je vidět jako se dimenze vyvíjejí. Tuto klasifikaci můžete použít k nalezení a porozumění klíčových problémů.

3-dimenzionální model umožňuje vytvořit jasnou analýzu současné situace podniku a identifikuje problémy s nástupnictvím v rané fázi.



Obrázek 2: 3 dimenze životního cyklu 1

Zdroj: May (2012) in Servus, Elischer a Horáček (2018)

Vlastnická struktura - vlastnická dimenze

Na začátku založení většiny firem stojí jeden vlastník, který samostatně a direktivně o všem rozhoduje. Pokud dojde k předání firmy, může dojít ke spoluvlastnictví několika osob v rámci rodiny. Většinou jsou to sourozenci, proto se tento model označuje jako „partnerství sourozenců“. Spolupráce mezi sourozenci může být velká výzva. Ještě složitější uskupení, ke které většinou dochází až v třetí generaci, je nazýváno konsorciem bratranců. Jedná se o vlastnickou strukturu více členů rodiny, kteří nejsou jen sourozenci. Pokud firmu vlastní členové rodiny několika generací, nazýváme tuto skupinu „rodinnou dynastií“. (May, 2012 v Servus, Elischer a Horáček, 2018)

Machek (2017) uvádí, že přechod mezi fázemi nemusí být vždy postupný. Může se tak stát, že z jednoho vlastníka se může stát konsorcium, které se může změnit na méně složitou strukturu, partnerství sourozenců.

Podnikatelská struktura - business dimenze

Mladý podnik na ose rozvoje podnikatelské struktury pojednává o fázi podniku, při které se teprve rozvíjí podnikatelská myšlenka. Dnešní terminologií bychom tuto fázi mohli označit jako start up. Další fází je „zaměřený podnik“, který už si našel místo na trhu a

má již jasně vymezený svůj produkt/službu. Ještě vyšší fází je „diverzifikovaný podnik“, který už rozšiřuje svoje portfolio a přesouvá se i do dalších oborů, a to buď investicemi v jiné oboru nebo akvizicí či zakládáním nových firem. Úplně nejpokročilejší fází je „family investment office“, kdy už rodina není spojena jen s jedním podnikem, ale je v pozici investora v několika podnicích a projektech. Někdy se tato struktura vytvoří po prodeji mateřského podniku a investováním do různých jiných odvětví.

Typ řízení - rodinná dimenze

Nejjednodušším typem řízení je přímé řízení majitelem, který ve svém oboru „umí chodit“ a chce mít nad podnikem plnou kontrolu. V další fází se na řízení podílí více členů rodiny. Např. vlastník je generálním ředitelem a manažerské role vykonávají další členové rodiny. Dalším typem, kam se firma může posunout, je fáze, kdy už rodina podnik kontroluje za pomoci správních orgánů, jako je správní nebo dozorčí rada a ředitelem je nečlen rodiny. Na vrcholu osy je pouze profesionální management, kde v řídicích orgánech nefigurují žádné členové rodiny. Ti mají pouze vlastnickou úlohu.

Machek (2017) tuto dimenzi označuje za rodinnou. Cyklus těchto fází vypovídá o předávání vedení v rodinné firmě. První fází je mladá rodina podnikatelů, která přechází v druhé fází do vstupu potomka do podnikání. Pokud je rozhodnuto, že potomek bude přebírat firmu, nastává třetí fáze, kdy rodiče a potomek/potomci pracují společně. V poslední fází dochází „k předání otěží“ a vznikají problémy spojené s nástupnictvím.

2 NÁSTUPNICTVÍ A PROFESIONALIZACE

Vzhledem k tomu, že se tato diplomová práce zaměřuje předávání vedení v rodinné firmě, druhá část literární rešerše se zaměřuje na nástupnictví. Nejprve je uveden krátký úvod, kde je zachycená důležitost nástupnictví. V druhé části této kapitoly jsou definovány klíčové pojmy. Třetí část se zabývá procesem nástupnictví, plánování nástupnictví a alternativami nástupnictví, které jsou vysvětleny.

Předávání je klíčovým prvkem rodinné firmy, protože na něm závisí její budoucí existence. Jedním ze základních posláních rodinné firmy je tedy předat podnikání další generaci. Podle Handlera (1994) a Morrise a kol. (1997) je nástupnictví považováno za rozhodující hrozbu pro kontinuitu podnikání v rodinných firmách. Jde o tak komplexní a složitou věc, že k pochopení tohoto širokého problému se posuzují různé názory a pohledy (Le-Breton et al, 2004).

Literatura rodinných podniků tvrdí, že nástupnictví je nejvíce zkoumaným tématem (Poutziouris et al., 2006), protože každý rodinný podnik, který chce přežít, mu bude čelit (Handler, 1994). Nástupnictví je popisováno jako vysoce rizikový návrh (Solomon et al., 2011), protože pouze asi 32 % rodinných podniků přežije předání do druhé generace, 10 % předání do třetí generace (Beckhard a Dyer, 1983) a pouze 3 % do čtvrté generace.

Několik vědeckých oborů se zabývalo mnoha aspekty fenoménu nástupnictví podniků. Je obtížné rozeznat základní strukturu, natož teoretický rámec. Současný stav výzkumu však bude prezentován v potřebné stručnosti.

2.1 Definice nástupnictví, vlastník, potenciální nástupce a proces nástupnictví

V této podkapitole jsou vymezeny základní pojmy nástupnictví, vlastníka, potenciálního nástupce a proces nástupnictví. Tyto jsou definovány následovně:

Nástupnictví „se vztahuje k situacím, kdy jak aktuální ředitel nebo vedoucí pracovník, který se vzdává manažerské kontroly, tak nástupce, který ji přebírá, jsou rodinní příslušníci (tj. pokrevní nebo zákonem příbuzní)“ (Masis et al., 2008, s. 184). Beckhard a Dyer (1983, str. 3) definují nástupnictví jako „předání vůdcovské štafety ze zakladatele-vlastníka nástupci, který bude buď rodinným příslušníkem, nebo nečlenem rodiny; tedy „profesionální manažer“. Jiní výzkumníci rozdělili „vůdcovskou štafetu“ do dvou sfér řízení a vlastnictví (Barry, 1975). Příkladem takové definice je Handler (1989), který popisuje nástupnictví jako generační výměnu v rodinných podnicích, která je následně přenesením řídicí moci a odpovědnosti za kapitál. Pro účely této práce bude použita definice nástupnictví od Beckhard a Burke (1983) a předávání firmy nečlenovi rodiny bude nazývána profesionalizací.

Role ředitele /manažera nebo vedoucího pracovníka je definována jako „osoba, která zastává nejvyšší manažerskou pozici v rodinném podniku, a která se musí této pozice vzdát, než ji může převzít jiný člen rodiny“ (Masis, et al., 2008, s. 184).

Proces nástupnictví je v tomto výzkumu důležitým prvkem. Následnictvím v rodinného podniku jsou míněny činnosti a události, které vedou k přechodu vedení z jednoho člena rodiny na druhého v rodinných firmách. Zdá se to zřejmé, přesto literatura naznačuje, že na tuto otázku existuje více názorů, protože někteří výzkumníci implicitně vidí proces nástupnictví jako sérii samostatných

událostí, které nakonec vedou k vyměnění vedení (Daspit et al., 2016). Podle Daspita a kol. (2016), je důležité vidět proces nástupnictví přesně takto: proces, který se skládá z různých akcí, událostí a rozhodovacích momentů. Proces, ve kterém je rozhodnuto zahájit proces nástupnictví na prvním místě a následně upřesnit roli nástupce a vlastníka a jaký je postupný vývoj a pořadí, ve kterém jsou přenášeny odpovědnosti atd. Jak již bylo řečeno, existuje velká osobní angažovanost, pokud jde o vlastnictví rodinné firmy, které se vyznačuje často dlouhým působením jediného vlastníka firmy, a proto je o to důležitější a obtížnější efektivně připravit a vyškolit nástupce (De Massis a kol., 2008). Proces nástupnictví je definován „jako akce, události a vývoj, které ovlivňují přenos manažerské kontroly z jednoho člena rodiny na druhého“ (De Massis et al., 2008, s. 184). Období nástupnického procesu zahrnuje t₀, kdy jednotlivec, sourozenecká partnerství nebo bratranecká konsorcia vytvoří záměr nástupnictví, a t₁, ve kterém se držitel vzdá manažerské moci (Sharma et al., 1997).

Za potenciálního nástupce může být v širokém smyslu považován jakýkoli člen rodiny, který by mohl převzít manažerskou kontrolu nad rodinným podnikem, když zakladatel odstoupí (De Massis et al., 2008).

2.2 Předávající majitel, jeho příprava a typologie vlastníků ve vztahu k nástupnictví

Předávající osoba v nástupnickém procesu je zcela zásadní. Tento proces není záležitostí jednoho člověka, ale všech „stakeholders“. Nejzásadnější však jsou předávající majitel a nástupce. Tyto osoby totiž mají před sebou celou řadu nástrah a výzev. V této kapitole se budeme zabývat jejich osobnostmi a přístupem.

Zakladatel je ten, kdo celý proces spouští a taky ho může jednoduše smést ze stolu. Co se týče přístupu k plánování procesu nástupnictví, je toto slabé místo spousty majitelů rodinného podniku. Tato záležitost je často odkládána, a to v některých případech až do doby smrti. Poza a Daugherty (2014) a další akademici vytvořili typologii vlastníků rodinných firem ve vztahu k předávání vedení v souvislosti s kritickou rolí majitele podniku. V češtině typy osobnostní rozdělují (Servus, Elischer a Horáček, 2018) takto:

- **Monarcha**

„Nechce rodinnou firmu předat, protože dle jeho názoru neexistuje nikdo jiný, kdo by byl schopen danou roli zastávat.“ (Servus, Elischer a Horáček, 2018, s. 104) Monarcha ze své pozice většinou dobrovolně neodchází.

- **Odkládající majitel**

Přestože podnikatel vydává prohlášení a činí kroky, které vedou k předání firmy, tento cíl není nikdy naplněn. Respektive je předávání stále odkládáno, protože stávající podnikatel si stále udržuje kontrolu.

- **Generál**

Taky nazýván jako vracející se majitel. Kontrolu na podnikem, ač třeba neochotně, předá a začne se věnovat jiným aktivitám mimo podnik. „Stále však, minimálně z povzdálí, rodinnou firmu sleduje a často i doufá, že se ukáže, že nástupce svoji roli nezvládá.“ (Servus, Elischer, Horáček, 2018, str. 105) Znenadání se vrátí a do věcí začne zasahovat většinou už jen ze své pozice vlastnických podílů ve firmě.

- **Ambasador**

Také přezdíváný jako plánující majitel. Majitel předává na nástupce čím dál víc odpovědnosti, a to plánovaném období 5-10 let. Nedochozí k šokové výměně vedení a přechod bývá pozvolný. Během tohoto období dochází i ke změnám v majetkové struktuře.

Někdy předávající neodejde úplně, ale zůstane „opodál“ v jiné reprezentativní roli a buduje dál dobré jméno firmy nebo v některé z podpůrných rolí, aby byl k dispozici.

- **Guvernér**

Tento typ oznámí svůj odchod k určitému datu a vyvolá tak tlak a pocit urgency problém nástupnictví řešit. Od tohoto okamžiku oznámení je vybírán a připravován budoucí nástupce a stejně tak i rodinná firma.

Handler (1990) vysvětluje, že během procesu by měl nástupce získat zkušenosti s vedením, autoritu, rozhodovací pravomoc a spravedlnost.

Předchůdce je po dobu existence jediného majitele ústřední postavou rodinného podniku. Jakmile je přechod do tzv. panovnické pozice uzavřen, získá předchůdce v podniku výsostnou moc nad všemi rodinnými i nerodinnými příslušníky. Po dobu poslední etapy by jedinou náplní předchůdce měla být funkce externího konzultanta z důvodu odchodu ze společnosti. Nástupce začíná s nedefinovanou rolí, stává se pomocníkem a stoupá k manažerovi.

Sonnenfeld (1988) určil několik různých stylů odchodu do důchodu pro zakladatele nebo generální ředitele. Sonnenfeld (1988) je popisuje následovně: Monarcha neopustí rodinný podnik, dokud není vytlačen nebo nezemře. Generál může být také pouze donucen opustit podnik, ale stejně by se vrátil, pokud rodinný podnik vede nevhodný nástupce. Ambassador opouští společnost bez donucení a přebírá roli poradce. Guvernér vládne po určitou dobu a přechází k dalším příležitostem a podnikům. Navíc na základě Levinsonových (1974) zjištění předchůdci často vybírají nástupce, kteří musí selhat. S ohledem na to, že zakladatel nebo generální ředitel vybírá nástupce, Levisons identifikoval tři typy nevhodných nástupců: věrní služebníci, ostražití číšníci nebo falešní proroci.

Handler (1994) shrnuje, že věrný služebník je svědomitý pomocník, ale nekompetentní vůdce, zatímco ostražitý číšník je hvězdou zvenčí, která čeká někdy až donekonečna, na udělení moci. Třetí neadekvátní nástupce je osoba, jejíž oblast kompetencí nesouvisí s požadovanou rolí, a proto je nerealistickou volbou pro nástupnictví.

Dobrý vztah mezi nástupcem a předchůdcem je kritickým determinantem procesu nástupnictví. Zakladatel nebo ředitel vnímá záležitosti odchodu do důchodu a nástupnictví jako ztrátu hrdinského postavení a poslání. (Sonnenfeld, 1988) Úprava postojů k odchodu do důchodu a nástupnictví je tedy důležitým faktorem pro hladký průběh dědického procesu. (Rosow, 1963)

Postoj vzdorujícího zakladatele může být pozitivně ovlivněn k nástupnictví pouze tehdy, pokud někdo dokáže zvýšit jeho sebeuvědomění (Hall, 1986) nebo ho přesvědčit, aby opustil společnost a vybudoval něco nového (Zaleznik a Kets de Vries, 1985).

2.3 Úskalí úspěšného procesu nástupnictví

Aby bylo předání vedení úspěšné, musí být splněny určité prvky související s otázkami, bez kterých jinak bude předání vedení velmi obtížné, ne-li nemožné. Rozlišuje se šest kritických faktorů úspěchu, které ovlivňují výsledek nástupnictví: I) nezdravé rodinné vztahy, II) neochota vedení odstoupit, III) ochota a schopnost nástupce převzít řízení, IV) plánování nástupnictví, V) vzájemné přizpůsobení rolí a VI) nedostatek otevřené a upřímné komunikace. Tyto překážky byly odvozeny z literatury, zejména od Sharma et al. (2001) a Le Breton-Miller a kol. (2004). Tyto faktory spolu úzce souvisí, ale pro úspěšné předání vedení v rodinné firmě musí být všechny přítomny samostatně. Všechny faktory jsou uvedeny v této kapitole a vysvětleny podle literatury.

- **Nezdravé rodinné vztahy**

Pro rodinné podnikání je nanejvýš důležité udržovat dobré vztahy mezi jednotlivými členy rodiny, ať už jsou ve firmě aktivní přímo nebo nepřímo (Astrachan, 2010; Morris et al., 1997). Literatura uvádí, že stará zášť a špatně fungující rodinné vztahy velmi znesnadňují, ne-li přímo znemožňují uskutečnit úspěšný přechod ve vedení (Le Breton-Miller et al., 2004). Vzájemný respekt a porozumění jsou proto důležitými faktory při realizaci úspěšné transformace vedení rodinného podniku. Handler (1990) navrhuje, že čím více člen rodiny nové generace dosáhne vzájemného respektu a porozumění s předchůdcem, tím je pravděpodobnější, že tento jedinec bude mít pozitivní zkušenost s nástupnictvím. To podtrhuje důležitost zdravých rodinných vztahů a říká se, že silné a pevné rodinné vazby jsou nepostradatelným faktorem pro úspěšnost předávání vedoucího postavení v rodinném podnikání (Le Breton-Miller et al., 2004; Filser et al., 2013).

- **Neochota od vedení odstoupit**

Jedním z hlavních nebezpečí během nástupnictví v rodinných firmách je neochota majitele odstoupit (Bruce a Picard, 2006). Tento faktor jde ruku v ruce s ostatními, protože neochota majitele odstoupit silně závisí na schopnostech nástupce, ale je také přirozeně ovlivněna kvalitou rodinných vztahů (De Massis et al.,

2008). Pokud majitel prokáže, že je proaktivně ochoten předat vedení na svého nástupce, výrazně to zlepšuje šance na uskutečnění nástupnictví, což povede ke snížení rizika nepřežití rodinného podniku (Dyck, Mauws, Starke a Mischke, 2002; Le Breton-Miller et al., 2004). Neochota majitele odstoupit může vést k nedostatku sebevědomí nástupce (který jednou bude muset skutečně nastoupit po stárnoucím majiteli) a odrazovat ho od jeho vzdělávání. Neochota má také vliv na zaměstnance podniku. Zaměstnanci budou potenciálně vnímat majitele jako „skutečného“ vůdce společnosti, jakým vždy byl, a proto budou v menší míře respektovat nástupce (Laakkonen a Kansikas, 2011; Sawers a Whiting, 2010). Majitel, který se po odchodu z funkce příliš dlouho „jen poflakuje okolo“, může taky bránit procesu nástupnictví tím, že vyvolává podráždění, spory a manažerskou paralýzu vyplývající ze zmatku ohledně toho, kdo je skutečným vůdcem (Astrachan, 2010; Davis a Harveston, 1999; Morris et al., 1997). Podle Davis & Harveston (1999) bude konflikt větší v přítomnosti generačního stínu zakladatele než v jeho nepřítomnosti. Majitel by měl vědět, kdy by měl udělat krok zpět a vypořádat s neochotou vzdát se své celoživotní práce. Důležité je vložit důvěru ve schopnosti svého nástupce, pokud chce, aby se firmě dlouhodobě dařilo (Michel et al., 2016). To, zda je majitel ochoten odstoupit, je silně ovlivněno mírou důvěry, kterou sám chová v nástupce (Sharma, 2001). Důvěru lze v tomto smyslu vysvětlit dvěma způsoby: zda majitel považuje budoucího nástupce za důvěryhodného jako osobu, či nikoli, a zda shledává nástupce dostatečně schopným nést odpovědnost za vedení společnosti a udržování firmy (Handler a Kram, 1988).

- **Ochota a schopnost nástupce převzít řízení**

Další faktor, který velmi ovlivňuje úspěšné předání vedení je, že nástupce musí být nejen ochoten, ale také schopen následovat svého předchůdce (Bizri, 2016). I pokud je nástupce ochotný na to, aby nastoupil do vedení, není pozitivní výsledek zaručen, protože nástupce často není vybrán na základě jeho schopností, ale pouze proto, že je potomkem majitele (Miller a Steier, 2004). Schopnost nástupců je založena na jeho obchodních dovednostech, manažerských kvalitách, znalostech každodenního provozu podniku a jeho postojích k řízení podniku (Filser, Kraus a Märk, 2013). Opět je to propojeno s dalšími úskalími, protože prokázaná neschopnost nástupce úspěšně plnit svou budoucí roli vedoucího společnosti nevyhnutelně povede ke snížení důvěry v něj ze strany majitele, a tím k další neochotě majitele odstoupit, protože by se mohl obávat, že nástupce nebude schopen dosáhnout vysokých standardů, které si stanovil pro své celoživotní dílo (De Massis et al., 2008). Nedostatečná odborná způsobilost nástupců je proto jednou z hlavních hrozeb pro proces nástupnictví v rodinných podnicích (Chung a Yuen, 2003)

- **Plánování nástupnictví**

Literatura silně naznačuje, že plánování nástupnictví je důležitým faktorem úspěchu (Sharma et al., 2003). To je jen sotva překvapivé, protože pečlivé plánování je faktorem úspěchu v mnoha oblastech podnikání. To však neznamená, že proces nástupnictví je vždy plánován tak pečlivě, jak by se dalo očekávat. Rozhodnutí zahájit nástupnictví je často odsouváno a zůstává opomíjeno, protože majitelé podniků jsou buď příliš zaneprázdněni, aby se tím zabývali, nebo neradi myslí na to, že by svou společnost opustili (Dyck et al., 2002). To je problém, protože nedostatek plánování nástupnictví je uváděn jako jeden z hlavních důvodů, proč selhávají rodinné podniky (Lansberg a Astrachan, 1994; Le Breton-Miller et al., 2004). Pečlivé plánování nástupnictví zvyšuje pravděpodobnost úspěšného přechodu, zlepšuje předání cenných obchodních znalostí a pomáhá minimalizovat šance na budoucí finanční nestabilitu firmy (Sawers a Whiting, 2010). Obchodní plánování se skládá z jemnějších psychologických a osobních záležitostí, jako jsou rodinné vztahy, a těžších obchodních záležitostí, jako jsou obchodní cíle a právní, fiskální a finanční záležitosti (Ip a Jacobs, 2006). Vzhledem k neschopnosti vlastníka rodinné firmy rozvíjet plánování nástupnictví, navrhuje se, aby se majitelé rodinných firem obrátili na profesionální poradce a zapojili je do plánování nástupnictví (Dyck et al., 2002, Scholes, Mustafa a Chen, 2007).

- **Vzájemné přizpůsobení rolí**

Jak již bylo zmíněno, nástupnictví v rodinné firmě nemůže uspět, pokud majitel jasně odmítne odstoupit. Podle Handlera (1994) musí majitel i nástupce upravit své role během procesu nástupnictví, aby úspěšně překonali třenicemi mezi oběma stranami. To vyžaduje, aby se majitel dobrovolně přizpůsobil své nové roli „bývalého vůdce“ a podle toho jednal. To musí fungovat oběma směry, protože nástupce se musí přizpůsobit své nové roli vůdce firmy a oprostít se od své staré role podřízeného. Bez takovéto úpravy rolí může vzniknout případná nedůvěra majitele v nástupce. Nejen, že nedůvěra může vyústit v neochotu odstoupit, ale také může brzdit rozvoj nástupce, a to dvěma způsoby: nástupce může být držen stranou od převzetí skutečné odpovědnosti, což nevyhnutelně zbrzdí růst, ale může také ztratit víru ve své vlastní schopnosti jako (budoucího) vůdce, a tak ztratit motivaci stát se nástupcem (Lansberg a Astrachan, 1994; Le Breton-Miller et al., 2004). Aby bylo možné dosáhnout plynulého přechodu, musí existovat vztah důvěry a respektu, který podporuje předání společnosti (Morris et al., 1997). Důvěra a harmonie významně ovlivňují míru spokojenosti během procesu předávání, a proto by měly být prosazovány a podporovány všemi relevantními stranami procesu (Venter, Boshoff a Maas, 2003). Aby byl nástupce schopen úspěšně převzít firmu, musí

existovat forma vzájemného přizpůsobení rolí, kdy se úřadující osoba přizpůsobí své nové roli poradce a nástupce se přizpůsobí své nové roli jediného vedoucího firmy (Handler, 1994).

- **Nedostatek otevřené a upřímné komunikace**

V návaznosti na předchozí úskalí nebude vzájemné přizpůsobení rolí možné bez řádné komunikace. To je zvláště důležité, protože úprava role často vede ke konfliktu, protože úřadující majitel a nástupce mají rozdílné vnímání požadované role druhé strany (Sharma et al., 2003). Nedostatek komunikace a porozumění druhé straně je velkým zdrojem frustrace. Frustrace nastává, když nejsou sděleny správné představy o budoucnosti společnosti nebo když nástupce nedostává dostatečnou zpětnou vazbu od majitele (Filser et al., 2013). Komunikace je proto zvláště důležitá během procesu nástupnictví. Pouhá komunikace však nestačí. Komunikace musí být otevřená, což znamená, že každý pocit, myšlenka a problém musí být svobodný, aby se o nich mohlo mluvit a diskutovat o nich, jinak by se to později mohlo zhoršit a způsobit větší potíže (Sharma et al., 2003). Komunikace také musí být upřímná, jinak utrpí vzájemná důvěra a mezi stranami, a tak vzniká nedůvěra s potenciálně velmi negativními výsledky (Lansberg & Astrachan, 1994; Venter et al., 2003). Otevřená a upřímná komunikace je zmiňována jako indikátor vysoce kvalitního vztahu mezi majitelem a nástupcem (Lansberg & Astrachan, 1994). Úspěšný proces nástupnictví tak může začít pouze tehdy, když je komunikace otevřená a různí členové rodiny mohou být k sobě upřímní (Venter et al., 2003). To může být obtížné, protože mezi rodinnými příslušníky často existuje jasný hierarchický rozdíl, zejména mezi majitelem a nástupci, kteří jsou klíčovými osobami v procesu nástupnictví. Kromě toho mají stávající majitelé často potíže s komunikací. Vzhledem k tomu, že proces nástupnictví je emocionální a obtížné téma, které vyžaduje otevřenou a upřímnou komunikaci o pocitech a názorech (Venter a kol., 2003), rodinný podnik často potřebuje moderátorskou stranu, která pomůže zlepšit komunikaci mezi úřadujícím a nástupcem (Strike, 2012).

Závěrem lze říci, že k tomu, aby se proces nástupnictví rodinných podniků stal úspěšným, jsou výše zmíněná úskalí (nezdravé rodinné vztahy, neochota majitele odstoupit, nadání a neochota nástupce, plánování nástupnictví, vzájemné přizpůsobení rolí a nedostatek otevřené a upřímné komunikace) potřeba překonat. Překonání těchto problémů je z velké části závislé na schopnosti poradce rozeznat, identifikovat a komunikovat tato úskalí v rámci rodinné firmy, které dohromady tvoří zastřešující překážky. Ačkoli Filser et al., (2013) ve svém výzkumu zjistili, že rodinné podniky mají tendenci upřednostňovat řešení těchto problémů sami, více autorů zjistilo, že externí poradci mohou pozitivně ovlivnit problémy, které se

objevují v rámci rodinného podnikání (Cesaroni & Sentuti, 2017; Michel & Kamme).

2.4 Předávání vedení rodinné firmy

Hlavní tématem této práce je předávání vedení v rodinné firmě. Jak literatura v předchozích kapitolách naznačila, hlavním tématem nástupnického procesu je předávání vlastnických práv a předání manažerské odpovědnosti za vedení rodinné firmy, čemuž se věnuji v následujícím textu.

V první řadě je nutné si uvědomit, že podnik nutně nemusí vést pouze člen rodiny. I rodinná firma může být nadále vlastněna členy rodiny a výkonnou roli může zastávat profesionální management. Jedná se však o velké strategické rozhodnutí, které bude pro budoucnost zásadní.

Majitel rodinného podniku má v zásadě 4 možnosti, pokud se rozhodne skončit:

- může ukončit činnost podniku
- podnik prodat
- být pouze vlastníkem a na své místo dosadit profesionálního manažera
- předat podnik svému potomkovi

Kdo se stane nástupcem?

Svého nástupce může majitel podniku hledat:

- a) mezi členy rodiny
- b) mezi zaměstnanci v podniku a v jeho okolí
- c) pomocí institucí

Podle Korába (2008) je hledání vhodného nástupce snad nejsložitějším krokem v celé historii firmy. Majitel podniku může v tomto případě uvažovat o tom, že by vedení podniku bylo předáno do rukou řídicích pracovníků. Toto řešení může být v některých případech pro dobro podniku a pro dobro rodiny. Tato možnost by měla být zvažována tehdy, když se jedná o druhou a následující generační obměnu.

Pokud je za následníka určený prvorozený syn nebo dcera, redukuje se tím možná rivalita mezi dětmi. Určitým nedostatkem ale je, že osoba, která má převzít tuto funkci, nemusí být tak schopná, jako ostatní kandidáti. Pokud se podnik předává zeti či snase, je třeba zvážit, jaké následky může mít rozvod těchto následníků.

Dichotomie řízení/vlastnictví je podle Korába (2008) další konflikt vlastnictví, a to zejména v tomto případě, kdy podnik náleží druhé nebo třetí generaci. Proto je důležité, aby správa

majetku byla svěřena pouze členům rodiny, kteří prokážou schopnosti správu zvládat.

Podle Korába (2008) je také důležité mít na paměti, že protěžování rodinných příslušníků na úkor profesionálů, kteří pracují v podniku, může v důsledku vést ke ztrátě motivace u těchto odborníků a podnik tak může přijít o velmi schopné pracovníky a zůstanou jen méně schopní jedinci.

Většina středně velkých a velkých rodinných podniků se postupně role vedoucí výkonné pozice přesouvá do rukou profesionálního managementu, který má pomoci eliminovat riziko konfliktů mezi členy rodiny a taky zvýhodňování těchto členů bez ohledu na jejich schopnosti (tzv. nepotismus).

„Jestliže se vlastnická rodina rozhodne pro pravidlo, že její rodinnou firmu povede člen rodiny, měla by si vždy uvědomit, že tento přístup dramaticky omezí možnost výběru ředitele a může rozvoj rodinné firmy podstatně limitovat“ (Servus, Elischer a Horáček, 2018, str. 120)

Každá rodina vlastní tři typy kapitálu - finanční, lidský a intelektuální. Finanční kapitál je tvořen aktivy firmy, nejcennější jsou však členové rodiny a jejich znalosti v rámci rodiny, jenž představují další dva typy. (Martel, 2006)

2.4.1 Jak připravit nástupce?

V literatuře se mnoho teoretických modelů zabývá vývojem a výběrem nástupce rodinného podniku. Nástupnictví není jedinou událostí, ale spíše procesem s několika stadii. Pro rané a pozdější stádium je možné určit charakteristické problémy během těchto fází (Handler, 1994). Obecně platí, že faktory, které umožňují rodinnému podniku růst z raného stadia do pozdějšího stadia, jsou osobní dovednosti, organizační rozvoj a samotná funkce rodiny (Davis, 1986).

Longenecker a Schoen (1975) byli první, kdo ilustroval proces nástupnictví založený na diachronním rámci. Tento rámec zahrnuje sedm fází, které popisují normální způsob procesu nástupnictví. **První etapa** se nazývá předpodnikání a popisuje neformální socializační proces dítěte, které si uvědomuje rodinný podnik. **Druhá fáze** se nazývá úvodní, protože dítě je formálně představeno firmě úradujícím a dalšími členy rodiny. Od této chvíle je dítě vystaveno práci v podnikatelském prostředí, zaměstnancům a obchodu. **Třetí fáze** se nazývá úvodně funkční, protože potomek obvykle nastupuje do rodinného podniku jako zaměstnanec na částečný úvazek. Během té doby potomek absolvuje a často paralelně

pracuje na částečný úvazek v jiné firmě. Ve **čtvrté etapě**, která je pojmenována jako funkční, se z potenciálního nástupce stává zaměstnanec rodinné firmy na plný úvazek, který nyní zastává všechny nemanážerské pozice, ale i zažívá vlastní prvotní zodpovědnosti. **Fáze pátá**, která se nazývá pokročile funkční, je ukončena, pokud potenciální nástupce získá některou vedoucí manažerskou pozici. V **šesté fázi**, nazvané brzké nástupnictví, se nástupce stává de facto šéfem společnosti a ujímá se předsednictví. Konečně, v **sedmé fázi**, ve zralém nástupnictví, se potenciální nástupce stává skutečným nástupcem. Jako vedoucí společnosti je nyní nástupce autonomní vůči vlastníkovi a má nad společností kontrolu.

Zakladatel nebo majitel po určitou dobu předává odpovědnost a moc nástupci, který se stále více zapojuje do rodinného podniku. Proces nástupnictví by měl probíhat paralelně. Často se však stává, že úprava role byla odložena, protože zakladatel nebo vlastník zastává dřívější roli vedoucího příliš dlouho.

Mnoho zakladatelů rodinných firem hledá jednoduchou odpověď nebo návod na otázku nástupnictví, který by pomohl toto období překonat snadně, levně a hlavně rychle. Na realizaci procesu nástupnictví však neexistuje jednoduchý návod. Každá rodina funguje jinak a do procesu nástupnictví se promítají emoce spojené s odlišnostmi a nastavením vztahů v rodině a procesu je nutné věnovat hodně času a úsilí.

Proces změn majitelů rodinného podniku se odehrává na poli odlišných hodnotových struktur, životních zkušeností a osobností na jedné straně smysl pro povinnost zakládající generace a na druhé straně potřebu seberealizace a individuality na straně mladší generace. (Koráb, 2008)

Rouvines a Ward (2005) uvádí, že potomkům mohou zkušenosti s vedením podniků předávat i tzv. profesionální manažeři, kteří jsou záměrně najímáni jako nezávislí nerodinní vedoucí pracovníci nebo ředitelé, aby je mohli stínovat rodinní nástupci. Tyto profesionálové jim dávají zpětnou vazbu a usměrňují jejich kariéerní vývoj.

Pro řadu zakladatelů je velmi těžké najít v sobě sílu předat vedení firmy, kterou sami vybudovali, a proto své rozhodnutí stále odkládají. Zakladatelé často nedokážou akceptovat myšlenku, že jejich podnik by mohl vést někdo jiný než člen rodiny, protože jejich cíl byl přece předání toho, co vybudovali svým potomkům. Otec zakladatel je velmi často opravdu silnou osobností, která musela překonat nemálo překážet a obětovat pro dobro firmy hodně prostředků. (Servus, Elischer a Horáček, 2018).

Očekávat od dětí majitele firmy, že budou sami od sebe vědět, jak rodinou firmu převzít, je asi nereálné. Nástupnictví je, jak už bylo výše zmíněno, dlouhodobý proces, na kterém je potřeba pracovat a plánovat jej. Jak tedy nástupce připravit na jeho budoucí roli?

Z hlediska budování společnosti nejde jen o to, jak se společnosti bude dařit během současné generace. Zásadní otázkou je, jak dobře bude společnost fungovat v příští generaci, další generaci po ní a další generaci po ní? Všichni jednotliví vůdci nakonec zemřou. Ale společnost může fungovat po celá staletí, sledovat svůj účel a vyjadřovat své základní hodnoty dlouho nad rámec období jednotlivého vůdce. (Collins, 1994)

Pokud jde o to, jak se vyvíjejí nástupci, výzkum Shama (2021), poukazuje na to, že rotace na pozicích uvnitř firmy dávají příležitost prožít zkušenosti, cítit stres a zátěž. Bylo však také poznamenáno, že důležité bylo učení se z neúspěchů, ze kterého mohli nástupci získat zkušenosti.

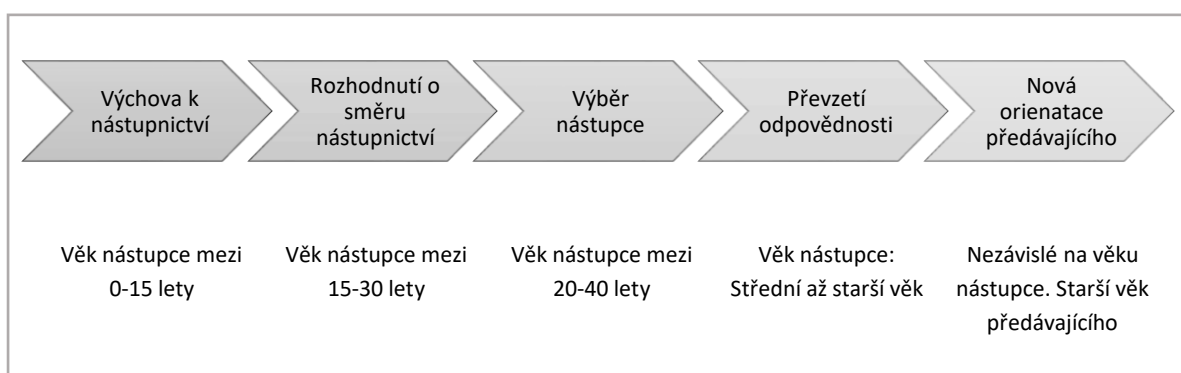
Jaká jsou doporučená témata nástupnického plánu dle Servus, Elischer a Horáček (2018)?

Vymezení cíle nástupnictví a časová osa. V tomto kroku se doporučuje zapojení nezávislého odborníka, který podnik zhodnotí a pomůže majiteli nástupnický plán sestavit.

- **Jaká má být budoucí vlastnická strategie? Zůstane firma ve vlastnictví rodiny?** Možní nástupci by se měli shodnout na budoucí vlastnické strategii a jaká jsou rizika různých možností. Dále by v tomto kroku měl být sestaven tým lidí, kteří téma nástupnictví budou řešit a budou zodpovědní za další kroky. Zapojit se taky můžou externisté, kteří pomůžou například s právní úpravou nebo daněmi.
- **Vymezení představy o nástupnictví - jaká bude budoucí manažerská struktura a jakých lidí se týká toto rozhodnutí?** Jaké pozice bude v budoucnosti nutno řešit. Zároveň se nastaví pravidla kontroly a řízení. V ohledu na tento bod budou vhodně obsazeny orgány společnosti.
- **Nastavení parametrů pro výběr nástupců** - na které pozice/role budeme kdy vybírat kandidáty a z jaké skupiny lidí se bude vybírat?
- **Nastavení pravidel pro přípravu nástupnictví.** Jedná se o citlivé téma, proto je důležité, aby zúčastněné osoby věděli, co se od nich očekává a jakým způsobem se budou řešit případné diskuze. V tomto bodě se doporučuje zapsat pravidla do family business governance.

- **Plánování vzdělání a profesní přípravy.** Jakmile je rozhodnuto, jak bude vypadat budoucí strategie vlastnictví a vedení firmy, nástupce se musí adekvátně připravit na různé role. Získání zkušeností pro potomky je klíčové. Nástupci by měli dostávat různé povinnosti a úkoly, aby prokázali, že jsou schopni roli převzít. Nástupce by měl být pro nástup do vedení firmy připraven v těchto oblastech:
 - 1) Schopnost spolupráce s ostatními společníky nebo sourozenci
 - 2) Zvládání základní práce s účetními výkazy
 - 3) Přehled o finančním fungování firmy a její struktury
 - 4) Pochopení povinností a práv společníka
- **Vytvoření základního rámce, jak by mělo samotné předání vypadat.** Tento rámec by měl obsahovat plán budoucích činností. V České republice je v současnosti potřeba řešit předávání firmy od vlastníků, kterým je mezi 50 až 70 lety. Proces plánování nástupnictví je vhodné řešit minimálně 5 let předem, ale až 15 let před okamžikem realizace, aby proces proběhl hladce. Bohužel se stává, že první generace vlastníků začíná o nástupnictví přemýšlet až kolem svých 55 až 60 let. V tomto období je však nová generace ve věku asi 30 let a už má ukončené vzdělání a má pracovní zkušenosti či rozjetou kariéru a nejspíš i jasnější představu o tom, čemu by se rádi věnovali. Důležité je, aby se i vlastník postupně připravoval na svůj odchod. Překonat neochotu odejít může být pro některé vlastníky velmi těžké. Není však možné s bariérami odchodu pracovat, neuvědomuje-li si zakladatel. Připustí-li si, že nemá např. dostatek důvěry, je teprve možné hledat cestu, jak nedůvěru překonat (Martel, 2006).

O tom, jak by měl ideálně vypadat proces nástupnictví v čase pojednává Witterner Modell rodinně interního nástupnictví na obrázku 3.



Obrázek 3: Proces nástupnictví 1

Zdroj: Wittener Institut für Familienunternehmen

- **Úprava vztahů, rodinný majetek a podnik** - v tomto kroku by mělo být odděleno rodinné vlastnictví od rodinného podniku a vyjasnění strategické plánování rozvoje. Dalším faktorem, který by se při přípravě nástupnictví neměl opomenout, je plánování právní a daňového rámce a jak budou upravené smlouvy.

- **Finanční a majetkové zajištění předávajícího a jeho blízkých.** Zejména u menších podniků bývá firma hlavní zdroj příjmů předávajícího a jeho blízkých. Plánování finančního zajištění pomůže vlastníka zbavit obav o svou budoucnost a finanční závislosti na podniku.

Na přípravu nové generace Martel (2006) přidává i jiný pohled se zaměřením na předávání majetku. Zakladatelé se podle ní velmi často bojí, že se jejich děti nenaučí vážit si majetku a peněz, když ho jen tak dostanou. Dědce je potřeba připravit na hospodaření a obě strany musí o penězích umět komunikovat.

Jak tedy dědce vést k finanční odpovědnosti?

1) Dokázal jsem to sám

„Zlatá mládež“ se často potýká s psychologickými dopady bohatství, které jim spadlo do klína, aniž by museli hnout prstem. Základní příčinou je nedostatečná příprava, komunikace a nedůvěra zakladatelů, že další generace bude nakládat s jejich firmou inteligentním způsobem. Aby dědicové získali cit odpovědnosti, musejí být schopni se sami o sebe postarat a naučit se hospodařit se svými vlastními penězi. Vlastní vydělané peníze taky posilují sebedůvěru, uvědomění si hodnoty práce a víru ve své vlastní schopnosti. Děti se tak naučí vést si svůj vlastní rozpočet a spořit (Martel, 2006).

2) Komunikace je základ

Rodiče dle Martel (2006) musejí prolomit tabu a o penězích volně mluvit. Někteří bohatí rodiče se bojí se svými dětmi mluvit o penězích ze strachu, že budou žít bohémský život. V takovém případě nejsou připraveni dědit a když dostanou svěřenecký fond, úplně je to rozhodí. Pokud rodiče s dětmi o penězích nemluví, je těžké předcházet problémům spojených s penězi, pokud rodič neví, co si dítě myslí. Děti podle Martel poznají, že jsou bohaté a pokud se o tomto tématu nemluví, čekají jen až „vyhrají loterii“.

3) Příklady táhnou

Rodiče jsou nejlepšími příklady, jak začlenit bohatství do chodu života. Vlastní zkušenosti se však nic nevyrovná a děti by se měli

už od útlého věku naučit hospodařit s penězi. Těchto 10 dovedností by si dědicové měli osvojit:

- Jak spořit
- Jak si vést záznamy o penězích
- Nechat si adekvátně zaplatit za svoji práci
- Umět utrácet s rozumem
- Jak mluvit o penězích
- Umět se vejít do rozpočtu
- Jak investovat
- Umět uplatnit podnikatelského ducha
- Umět zacházet s úvěrem
- Jak používat peníze se záměrem změnit okolní svět.

Když rodiče předávají dětem správné finanční praktiky, vysvětlují finanční hodnoty a pečují o rozvoj v každé fázi dospívání, potomci budou mít usnadněnou cestu k úspěchu.

Příprava nástupníků generace vlastníků zahrnuje podle Astrachan a Stider (2016) znalost trhů a výrobků/služeb podniku, poznání klíčových zákazníků, dodavatelů a konkurentů a schopnost číst bilanční rozvahu a výpis podniku. Podle těchto autorů je také důležitá i příprava podniku.

2.4.2 Má být vedení v rukou člena rodiny?

V předchozích kapitolách jsme se zabývali předáváním vedení na jednoho z generace na generaci, a to konkrétně předáváním vedení potomkovi. Toto téma je podrobně zpracované v předchozích kapitolách, kde jsou jasně popsány výhody a nevýhody a taky faktory, které nástupnický proces ovlivňují. V následujících odstavcích se budeme věnovat dalším variantám předání vedení firmy rodině.

Více možných nástupců

Danou vedoucí pozicí by měla zastávat osoba, která je kvalifikovaná a svými charakterovými vlastnostmi odpovídá svému postavení. Důležitý je také zájem o pozici. Při výběru mohou stát v první řadě potomci majitele, ale ani ostatní členové rodiny nebývají opomenuti.

Pro mnoho vlastníků má sen, že jejich děti povedou rodinný podnik společně. Velkou výhodou spolupráce sourozenců bývá silná vzájemná důvěra, která se opírá o dlouholeté osobní vztahy nebo rodinnou kulturu. Nemusí však vždy jít o nejmoudřejší rozhodnutí. Sourozenecké vedení firmy může přenášet konflikty (jejichž riziko je vysoké) z pracovního prostředí do celé rodiny. Může se zde ve

větší míře projevit i sourozenecká rivalita. V případě propouštění člena rodiny z rodinné firmy je to skoro nemožné. Při zvažování sourozeneckého manažerského týmu je potřeba se na takovéto výzvy připravit. (Servus, Elischer a Horáček, 2018)

Dalším úskalím je podle Korába (2008) organizace společenství partnerů ve vedení podniku. Oba manželé nebo partneři, kteří přebírají rodinný podnik, mají rozdílné životní zkušenosti, jiný styl jednání se zaměstnanci a odlišně budou řešit různé problémy. I toto je však jedna z variant, které by se měli zvážit.

Nerodinný ředitel / profesionalizace

Není neobvyklé, že v rodinných podnicích spolu pracují jak členové rodiny, tak externí manažeři. V některých případech dokonce řídí podnik pouze externí manažeři a rodina zaujímá pouze místo v dozorčích radách. Dochází tak k naprostému oddělení řídicích pravomocí a vlastnického kapitálu. Nevznikají tak konflikty mezi členy rodiny: Rodina může taky z pozice vlastníků kdykoliv management odvolat, pokud nesplňuje nastavené cíle. Ukazuje se, že v rodinných firmách působí manažeři déle, než v nerodinných, což souvisí s dlouhodobou orientací rodinných firem. (Zellweger, 2007)

Pro rodinou firmu je jistě větším rizikem vybrat nástupce bez kvalifikace, zkušeností a stane se tak nevhodnou osobou ve vedení, než zaměstnat profesionálního manažera, který nebude mít žádný příbuzenský vztah v rodině. Je totiž zřejmé, že špatně vybraná osoba na vedoucí pozici může mít neblahé výsledky na fungování celé firmy. Podle Ibrahim a Ellis, (2006) může nový manažer přestavovat cestu k oproštění se od emocí, což vede ke snížení konfliktů a zefektivnění řízení. Profesionalizace může také řešit problém, že stále více rodin nemá potomka nebo potomek nemá zájem v rodinném podniku působit.

Další výhodou externího vedoucího na řídicí pozici je, že nebrání v přijímání další kvalitních pracovníků z řad mimo rodinu a neodlišuje jednání mezi členy rodiny a ostatními zaměstnanci. Ve výsledku netvoří bariéru v pracovním postupu stávajících zaměstnanců, kteří mohou být schopnější než členové rodiny. Nerodinný manažer také snižuje riziko omezeného pohledu. Je to někdo, kdo přináší pohledy z vnější. Nerodinný ředitel také nemusí úplně chápat hodnoty rodiny a její kulturu. Hlavně pro otce zakladatele bývá z pravidla velmi náročné spolupracovat s někým, kdo má jiný styl a jiné představy o řízení společnosti.

Množství autorů zjistilo, že profesionalizace má dobrý vliv na výkon firmy. Jiní autoři pak nevidí rozdíl ve výkonnosti firem, které jsou strukturované a zaměstnávají nečleny rodiny ve vedení. Poslední skupinka autorů zase tvrdí, že existuje negativní vztah mezi profesionalizací a výkonností. Tato nekonzistence názorů může

být dána pojetím profesionalizace, protože někteří autoři nahlíží na profesionalizovanou firmu jako na tu, která zaměstnává nečlena rodiny na manažerské pozici. Jiní zas berou profesionalizaci jako stav, kdy rodina má sníženou působnost ve správních orgánech a více strukturalizované a institucionalizované formy řízení s pomocí kontrolních systémů (Dekker et al., 2015).

2.4.3 Problém zastoupení v rodinných firmách

Správa společnosti určuje, podle kterých postupů a procesů bude firma ovládána. Struktura správních orgánů rozděluje práva a povinnosti mezi zainteresované strany. V odborné literatuře se v kontextu rodinných firem a správy používá pojem teorie zastoupení.

Podle této teorie vyvíjejí manažeři aktivity primárně takové, ze kterých mají svůj vlastní prospěch a zvyšují tak svůj užitek. Takto vzniká konflikt mezi vlastníky a manažery. Vzniká proto potřeba monitorování aktivit manažerů, ze kterých plynou další náklady označované jako náklady zastoupení. Tyto náklady se u rodinné firmy vedené členy rodiny snižují díky vzájemné důvěře, dobrým vztahům a sladění potřeb vlastníků a managementu. I tak ve složitějších (ať už výhradně rodinných) strukturách tyto náklady stejně rostou spolu s velikostí firmy a zavedením na trhu, neboť lidé vždy tíhnou k sledování svých vlastních zájmů (Machek, 2017).

Tyto náklady zastoupení může redukovat dobře nastavený systém odměňování (Belghitar a Clark, 2015) nebo účast manažera na vlastnictví. Pro rodinnou firmu však roztržštěné vlastnictví znamená ztrátu kontroly a také snížení socioekonomického bohatství (Machek, 2017). Pakliže materiální zajištění rodiny souvisí přímo s výkoností firmy, mají vlastníci větší tendence k efektivnímu monitoringu managementu.

Silnou stránkou rodinné správy podniku je redukce nákladů zastoupení, protože management i vlastníci sledují stejné zájmy a tím zvyšují výkonnost firem.

Slabá stránka rodinné správy je spojena s koncentrovaným vlastnictvím v rukou rodiny a tím pádem upřednostňování rodinných zájmů nad zájmy ostatních vlastníků. Je-li manažerem člen rodiny, který je z hlediska znalostí a schopností méně kvalifikovaný než profesionální manažer, mohou nastat problémy s výkonností firmy.

2.5 Předávání vlastnictví

Jeden vlastník

Pokud nástupcem vlastnické pozice může být pouze jeden člověk, nazýváme ho jeden vlastník. Taky je tento způsob někdy nazýván konzervativní cesta. Takovéto strategické rozhodnutí je většinou založeno na eliminaci budoucích konfliktů spoluvlastníků a zajištění maximální kontroly nad řízením. Další výhodou má tento způsob taky v tom, že vedení je dlouhodobě v rukou jedné osoby a zachovává se tak velmi jednoduchá a přehledná vlastnická struktura. Tento způsob je často doprovázen principem jednoty a vlastnictví.

U malých firem je tento typ zdůvodněn skutečností, že firma je tak malá, že nedává smysl do vlastnictví a řízení zapojovat více osob. Jeden vlastník dává také smysl, pokud je firma třeba v krizové situaci a pouze jeden člen rodiny chce převzít zodpovědnost.

Mezi hlavní výhody modelu jednoho vlastníka patří, že vlastník je schopen velmi rychle rozhodovat a nemusí dělat kompromisy se spoluvlastníky. Schopný vlastník pak může tuto efektivitu rychle využít pro rozvoj podniku.

Firma, kde není zapojeno více členů rodiny, není jejím pojátkem, a tak může vyvolávat konflikty nebo negativní přístup u zbytku rodiny. Další nevýhodou tohoto modelu je, že může vyvolat soutěž mezi nástupci, kteří mohou o tuto pozici bojovat a v neposlední řadě nedává možnost ostatním členům rodiny, kteří jsou schopní a mají zájem se ve firmě angažovat. Může se také stát, že očekávaný a připravovaný nástupce nakonec roli nepřijme nebo nebude schopný tuto roli vykonávat. Firma tak může být vystavena velkému riziku, protože další členové rodiny se na roli spoluvlastnění nepřipravují.

Princip jednoho vlastníka je častý z ekonomických důvodů u malých firem (typicky provoz restaurace nebo penzionu). U větších společnostech je tento model považován za poměrně rizikový. Zejména u středně velkých a velkých firem je proto často oddělení vedení závodu od rodiny. Vedení je vybíráno dle schopností, znalostí a zkušeností.

Více vlastníků

Existuje celá řada případů, kdy se podařilo vlastnictví rozdělit mezi několik společníků potažmo akcionářů. Většina velkých zahraničních rodinných firem je vlastněno několika vlastníky.

V tomto případě je však zásadní, pokud se jeden vlastník rozhodne předat vlastnictví skupině, připravit a naplánovat uspořádání vztahů a spolupráce. Existuje několik druhů smluv, kterými můžeme vztahy mezi vlastníky upravovat.

Zásadní otázkou při přípravě nástupnictví více jedinců je, zda dojde k rovnoměrnému nebo nerovnoměrnému předání podílů a podle jakých kritérií se tyto podíly budou rozdělovat.

Mezi hlavní výhody více vlastníků patří, že firma je pro rodinu pojítkem, protože se zapojují do dění. Navíc je nastaven větší balanc mezi rodinným životem a podnikatelským životem. Firmu je možné předat sourozencům nebo více vhodným lidem najednou a není tak upřednostněn třeba jen ten nejstarší. Pro rodinu je jednodušší hledat a připravovat další generaci následovníků.

Posun ke složitější struktuře s sebou nese i jistá rizika. Nově vytvořená struktura spoluvlastnictví nutí předávajícího majitele a nástupce (třeba sourozence) spolupracovat, což bývá velkou výzvou. Vznikají tak nové konflikty, které doposud nebylo nutné řešit. Další nevýhodou je, že více vlastníků může znamenat zpomalení rozhodování a snížit efektivitu. V případě předávání na další generaci může být obtížné firmu rozdělit mezi ještě více spoluvlastníků. Tudiž se zvyšujícím se počtem spoluvlastníků je nutné upravovat vnitřní strukturu a pravidla fungování. Úpravy právních vztahů s sebou nesou i další náklady. Se zvyšujícím se počtem vlastníků klesá i výše podílu na zisku, což může vyvolat tlak na růst a expanzi společnosti. Bez jasně daných pravidel a struktur se všechny rizika zvyšují.

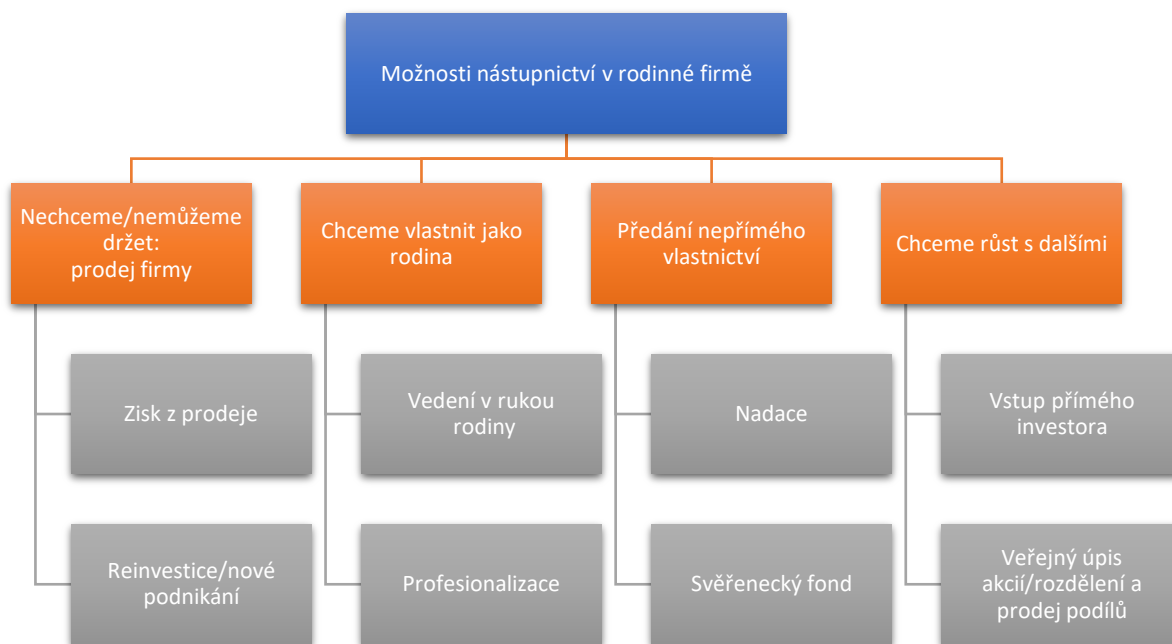
Servus, Elischer a Horáček (2018) říkají, že pokud je zvažováno nerovnoměrné rozdělení podílů, je nutné tuto možnost plánovat dostatečně dopředu a dědice na tento fakt připravit. Plánování rozdělení podílů můžeme brát také jako preventivní řešení v případě, že plánovaný nástupce nebude chtít nebo nebude třeba ze zdravotních důvodů moci podnik převzít a mělo by být zřejmé, jak se v takovémto případě bude postupovat.

Výhody, které plynou z rozdělení majetku rodinné firmy jsou: můžeme vhodněji a účelněji nastavit majetkovou strukturu a oddělit ty části, které nejsou nutné pro provoz rodinné firmy. Tímto eliminujeme konflikt mezi dědici ohledně předaného majetku. Jedinci, kteří mají zájem věnovat se určité činnosti podniku samostatně, dostanou příležitost. Navíc nebudou limitováni zbytkem podniku a nebudou muset dělat kompromisy ve vedení.

Jestliže je plánované, že pouze jeden z potomků bude přebírat vedení a vlastnictví závodu, může se situace zdát být jednoduchá.

Docílení akceptování vypořádání se s ostatními dětmi může být však značně náročné.

2.5.1 Možnosti řešení předávání



Obrázek 4: Možnosti předání vlastnictví 1

Zdroj: Servus, Elischer a Horáček (2018)

Prodej

Ač je pro mnoho vlastníků tato alternativa často nechtěná a někdy záložní, nelze ji nezmínit jako alternativu nástupnického procesu. Někdy rozhodnutí prodat firmu je založeno na rozhodnutí ukončení jedné podnikatelské činnosti a začít jinou. Na rozdíl od plánování předání potomkům má tato alternativa jasný výsledek a je rychlejší. Ani tato alternativa však není jednoduchá a je potřeba si promyslet následující:

Firmu je potřeba připravit na prodej. Pokud byla firma doteď vlastněna a řízena jednou osobou, bude ji těžké prodat. Případně s podmínkou, že v ní bude majitel ještě nějakou dobu působit.

Co se týče právní struktury majetku rodinné firmy, existují dvě možnosti:

- Rozprodání závodu a vybraného majetku - využívá se hlavně u malých firem, které jsou provozované přímo osobou podnikatele.
- Převod podílů nebo akcií firmy.

Během prodeje si firma prochází několika fázemi, které jsou následující:

- 1) Rozhodnutí o prodeji rodinné firmy (zhodnocení i jiných alternativ) a zvolení postupu prodeje.
- 2) Hledání možných zájemců a jejich oslovení.
- 3) Potvrzení základních podmínek prodeje jako je kupní cena, splatnost a časový rámec prodeje s vybranými zájemci či zájemcem.
- 4) Ze strany zájemce bývá častým pravidlem zejména u středně velkých a větších firem prověrka prodávané rodinné firmy.
- 5) Příprava a vyjednávání kupní smlouvy a související právní dokumentace.

Převod v rámci rodiny

Před předáním firmy rodinnému následníkovi je nutné si uvědomit hlavní faktory, které budou mít na úspěšné předávání vliv a zajistí tak prospěšnost jak rodině, tak firmě.

- Majitel chce skutečně předat firmu jen v rámci rodiny.
- Existuje vhodný/í nástupce či nástupci z rodiny, kteří chtějí firmu převzít a rozvíjet ji dále.
- Nástupci mají dostatečné předpoklady pro naplnění obou hlavních rolí - vlastnické role a manažerské role.
- Je-li nástupců více, tak chtějí a dokážou spolupracovat a jsou schopni akceptovat nastavená pravidla pro spolupráci. V rodině panují takové vztahy, které předání umožňují.
- Vlastnická rodina je ochotna spolupracovat na nastavení pravidel budoucí spolupráce, které budou předcházet riziku konfliktů.
- Předávající i nástupci se shodnou na základním harmonogramu předání - a to jak manažerských rolí, tak rolí vlastnických. Jsou ochotni plánovat a řešit vzniklé problémy. Někdy je bohužel převod řešen až v rámci dědického vypořádání (zejména v případě, kdy nebyla rodinná firma ani podnikatelská rodina na proces předání připravena).
- Velikost rodinné firmy umožňuje pojmout určitý počet členů rodiny, kterým se firma předává.

Ani názor nástupce by neměl být opomenut. Je pak zásadní, aby odpověděl/a pozitivně zejména na tyto otázky:

- Chce a je ochotný se na rodinné firmě podílet? Dokáže si představit, co to znamená vést firmu a jak to může být náročné?
- Dokáže spolupracovat s ostatními členy rodiny?
- Akceptuje, že rodina musí nastavit pravidla pro spolupráci?

K nástupnictví v rámci rodiny pak samozřejmě také může dojít pouze v důsledku vnějších okolností. Typicky v případě nenadálého úmrtí stávajícího vlastníka, kdy se novými vlastníky stávají potomci cestou dědického práva. Krizová situace může nastat kdykoliv, proto se velmi doporučuje, aby každá rodinná firma měla alespoň základní krizový plán, kde je sepsáno, jak se bude postupovat zejména v řízení společnosti a výkonu základních rozhodnutí.

V případě smlouvy mezi členy rodiny je zcela na rozhodnutí převádějícího, zda podíl převede úplatně, či bezúplatně (daruje). Jde o případ, kdy je preferována jednoduchost a podíl není převáděn za tržní cenu.

Společný podnik

Přizvání investora do rodinné firmy je dobrou příležitostí, jak posílit podnik a zároveň není vlastník nucen firmu prodat. Vlastník společníkovi umožní vstup do firmy prodejem podílu/akcií nebo zvýšením základního kapitálu. Podnik jde stále považovat za rodinný, pokud si rodina nechá nejméně polovinu (většinu hlasů).

Důvody pro přizvání společníka jsou většinou strategické, kdy investor se podílí na rozvoji firmy, aniž by majitel ztratil možnost se na vedení firmy také podílet. V případě, že firma ekonomicky neprospívá, jedná se o alternativu k úvěru od banky. Jedná se ovšem opět o riskantní krok, protože vzniká velké riziko konfliktů mezi společníky, které mohou rychle zničit vztahy mezi společníky nebo firmu jako takovou. Je tedy potřeba jasné nastavení budoucí spolupráce.

Svěřenecký fond

V případě, že zakladatel nechce firmu prodat a ani ji předat rodinnému nástupci, existuje další možnost, jak s rodinnou firmou naložit za účelem zprávy majetku a nepřímého předání. Mezi struktury, které zajišťují nepřímé předání vlastnictví patří svěřenecký fond, nadace nebo mezinárodní struktury jako je trust fund.

Jednou z možností, jak naložit s rodinnou firmou, je vložit ji do svěřenského fondu zřízeného za účelem správy rodinného majetku. Svěřenecký fond je často spojován s myšlenkou ochrany majetku

rodinné firmy a jedná se o českou obdobu zahraničních trustů. Níže se mu tedy věnuji více.

Svěřenský fond vzniká tím, že vlastník určitého majetku vyčlení část svého majetku a svěří jej svěřenskému správci za účelem jeho správy pro stanovený účel. A svěřenský správce se zaváže tento majetek spravovat v souladu s vůlí zakladatele vyjádřenou ve statutu fondu. Smlouva o zřízení svěřenského fondu bude uzavřena mezi zakladatelem a svěřenským správcem. Svěřenský fond následně vznikne registrací v rejstříku svěřenských fondů. Základním dokumentem svěřenského fondu je pak tzv. statut, tedy dokument, který stanoví základní parametry struktury a fungování daného svěřenského fondu. V případě, že do svěřenského fondu budou vyčleněny podíly v rodinné firmě, měl by statut stanovit zejména pravidla týkající se výkonu práv svěřenského správce jako společníka rodinné firmy.

Zřízením svěřenského fondu vzniká tzv. oddělené vlastnictví k majetku. Majetek vyčleněný do svěřenského fondu se stává věcí bez vlastníka. Zřízením zakladatel přeneše veškerá svá práva k vyčleněnému majetku na svěřenský fond, resp. na jeho správce. Pověřený svěřenský správce, za předpokladu akceptace pověření, získá oprávnění majetek spravovat, a to tak, aniž by se stal vlastníkem daného majetku. Svěřenský správce se zavazuje majetek „držet a spravovat“.

2.6 Výchova vlastních manažerů

Plánování nástupnictví označuje systematický proces, ve kterém je pozornost věnována požadavkům manažerských a klíčových postů prostřednictvím procesu hodnocení výkonu, poměru kvality ke kvantitě vrcholových a středních manažerů. S plánováním nástupnictví souvisejí položky, jako je studium požadavků na zaměstnání, dynamika organizačních měnících se potřeb, informace o kandidátech, informace o výkonu, speciální úkoly a rozhodnutí kandidátů, školení a vzdělávání (Rothwell, 1998).

Předávání vedení se netýká jen rodinných firem. Všechny firmy se špatně vyrovnávají se změnou vedení a je mnoho zdrojů, které se tímto tématem zabírají. Vedoucí nemusí být nutně CEO v čele firmy. Vedoucí může být i ve formě středního managementu. Při předávání takovéto pozice se také jedná o předávání zodpovědnosti a vedení ostatních lidí. Jak hledat kandidáty? Je možné si lidi vychovávat?

Plánování nástupnictví a plánování náhrady jsou obě strategie, které jsou neuvěřitelně důležité pro život každé organizace. Plánování nástupnictví je záměrné a systematické úsilí organizace

zajistit kontinuitu vedení na klíčových pozicích, udržet a rozvíjet intelektuální a znalostní kapitál do budoucna a podpořit individuální pokrok. Plánování nástupnictví je proces identifikace krátkodobých a dlouhodobých nouzových záloh pro obsazení kritických pozic nebo pro nahrazení kritických lidí.

Pokud jde o hodnotu a důležitost plánování nástupnictví, Hall-Ellis (2015) poznamenává, že nekvalitní nástupnictví může snížit produktivitu, vést ke ztrátě času stráveného nábořem a školením náhrad, negativní morálce mezi současnými zaměstnanci, zvyšuje náklady o 25 % až 200 % platu přiděleného na tuto pozici. Panuje však také obecná shoda, že pro přežití je žádoucí „vyhnout se traumatu organizace“, protože přežití má dopad na širší komunitu/společnost.

Důležitost plánování nástupníků si uvědomoval i společnost Procter & Gamble, která po neúspěšné změně vedení v rodinné firmě Colgate začátkem 20. století začala pracovat na nahraditelnosti všech pozic ve firmě. P&G propracovali důkladný a konzistentní rozvojový program pro manažery, který se zaměřuje na práci s talenty na každém levelu a v každém odvětví firmy, tak, aby byli vždy 2-3 lidé připraveni převzít pozici nadřizeného. (Collins, 1994)

Další příklad úspěšného předání rodinné firmy je Motorola, kde syn ředitele odmítnul firmu převzít jako privilegovaný člen rodiny a rozhodl se pracovat ve firmě na nejnižší pozici a postupně stoupat v kariéřním žebříčku vzhůru. V momentě otcovi smrti už se podílel na vedení s otcem a firmu pak následně s přehledem převzal. Od této chvíle si uvědomoval důležitost celého dlouhého procesu předávání, a tak připravoval a rozvíjel plán předání další generaci. Pro udržení kontinuity zařídil, aby ve vedení byl vždy tým namísto jednotlivce, který by v případě nenadálé situace převzal úkoly kolegů. Tento systém zastoupení Motorola implementovala i na stupních středního managementu. Collins (1994) tvrdí, že úspěšné firmy s vizí tíhnou až 6x více k výběru ředitele z řad vlastních zaměstnanců. Plánování nástupnictví je podle něj klíčový element k udržení firemního vedení.

Klíčem úspěchu předání firmy Disney, jehož zakladatel neměl svou firmu komu předat, bylo nalezení člověka, který rezonoval s hodnotami firmy Disney. Ačkoliv se jednalo o profesionálního manažera a nečlena rodiny, byly mu rodinné hodnoty blízké. Poučení z případu úspěšného předávání vedení v Disney je hledání kandidátů, kteří jsou vysoce kompatibilní s hlavní ideologií. Mohou se lišit v manažerském stylu, ale měli by sdílet základní hodnoty (Collins, 1994).

Společnosti jako GE, Motorola, P&G, Boeing, Nordstrom, 3M a HP znovu a znovu prokázali, že úspěšná společnost absolutně nepotřebuje najmout top management zvenčí, aby docílili změny a

svěžích nápadů, i když existují případy (jako IBM nebo Disney). Literatura se shoduje, že společnost by měla mít zavedené procesy rozvoje managementu a dlouhodobé plánování nástupnictví, aby byl zajištěn hladký přechod z jedné generace na druhou. Klíčem je rozvíjet a podporovat zasvěcené osoby, které jsou vysoce schopné stimulovat zdravou změnu a pokrok při zachování jádra společnosti. (Collins, 1994).

Jones (2015) uvádí, že řízení výkonu, identifikace talentů, formulování strategie, zapojení a udržení talentů a identifikace zaměstnanců s vysokým potenciálem jsou kritické pro přijetí celoorganizačního plánu nástupnictví, který vytvoří „podhoubí klíčových talentů napříč všemi odděleními a funkcemi“. Důležitost talent managementu a rozvoje talentové sítě pro plánování nástupnictví je uznávána napříč všemi, včetně LeCounte et al (2017) a Giambatista et al (2005).

Většina nadnárodních společností ve studii McDonnell et al, 2010, měla zavedený formální program rozvoje globálního managementu pro talenty jako součást globální strategie nástupnictví zdůrazňující důležitost, kterou řízení talentů a rozvoj managementu hrají při rozvoji zásobování talentů a strategie nástupnictví.

Jak v lidech podporovat talent? Lidé mají dovoleno dělat věci nad rámec toho, co se od nich očekává. Lidé jsou přijímáni, aby naplnili stávající roli, a postupem času si vyvinou svou vlastní roli, protože je jim to dovoleno a chtějí to. Široké parametry výběru mají být nastaveny tak, aby přilákaly ty správné lidi, a to jak ty, kteří se tváří být vhodní na danou pozici, tak ty, kteří mají podobné hodnoty jako vlastník/manažer. Kvalitní myslitelé jsou většinou inovativní a kreativní volnomyšlenkáři, kterým nelze rozkazovat.

Je zajímavé, že téměř všichni klíčoví raní manažeři v úspěšných společnostech zůstali ve funkci po dlouhou dobu (v průměru 32,4 let), takže jen málo společností čelilo skutečnému nástupnictví, když byly ještě mladé a malé. Nicméně mnoho z nich plánovalo nástupnictví dlouho před skutečným okamžikem nástupnictví. Podnikatelský model vybudování společnosti na skvělém nápadu, rychlého růstu, zpeněžení a předání společnosti externím profesionálním manažerům pravděpodobně nevytvoří příští Hewlett-Packard, Motorola, General Electric nebo Merck.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 CÍL A METODA ŠETŘENÍ

V praktické části je sepsána situační analýza plánování předávání vedení rodinné firmy ve vybrané firmě, která je vytvořena na základě polostrukturovaných rozhovorů s vedením rodinné firmy, členy rodiny a zaměstnanci. Cílem práce je prozkoumat možnosti předávání vedení rodinné firmy a navrhnout možnosti předávání.

Výzkumná otázka:

Jaké jsou nejlepší možnosti předání firmy Auto Bárta, Zdeněk a syn, s.r.o.?

Pro provedení šetření je použita kvalitativní metoda rozhovor. Kvalitativní techniky se používají ve výzkumu k pochopení toho, co si lidé myslí, co dělají, a zdůvodnění jejich jednání a výroků. Z tohoto důvodu je pro tuto práci vhodný přístup kvalitativní analýzy pro získání vhodných dat, zejména pro uchopení jednotlivých perspektiv (TiuWright, 2009).

Provedené šetření je orientováno na hlubší porozumění problematice následnictví v rodinném podniku a jak s podnikem naložit v momentě, kdy vlastník už nechce nebo nemůže firmu nadále řídit/vlastnit. Cílem této práce je zjistit možnosti vlastníka rodinné firmy v takovéto situaci. Na základě šetření u vybraného rodinného podniku je zjištěno, zda byly dodrženy zásady a kroky týkající se plánování následnictví a zda je možné, aby podnik přežil výměnu generací nebo jestli jsou ostatní alternativy předávání pro podnik vhodnější a méně rizikové.

Šetření se zaměřuje na jednotlivé kroky, které je třeba dodržet, aby předání následnictví v rodinném podniku proběhlo tak, jak má a bez komplikací. Tyto kroky jsou uvedeny v teoretické části práce. Jedná se o hlavně o správný výběr vhodného nástupce, o jeho výchovu, vzdělání a praxi, důležitým aspektem je taky motivace potencionálního nástupce firmu převzít a předávajícího odstoupit. Dále jsou posouzeny rozdílné alternativy předávání jako jsou například vedení v rukách sourozenců/širší rodiny, rozdělení podílů firmy, hledání vhodného profesionálního ředitele, předání zaměstnanci firmy nebo prodej.

Při rozhovorech s vedením rodinného podniku, členy rodiny a zaměstnanci je posuzována připravenost nástupnického procesu a potencionálního nástupce a zhodnocena rizika mezigeneračního předávání. V rozhovorech je taky kladen důraz na hodnocení, která varianta by byla pro podnik nejlepší.

Polostrukturované rozhovory nám umožnily vytvořit interaktivní atmosféru, kde se naši účastníci cítili pohodlně, aby otevřeně hovořili o svých zkušenostech. Rozhovory začaly krátkým představením nás a účelu výzkumu a také oblasti použití. Poté byly účastníkům poskytnuty některé podrobnosti o rozhovoru, jako je délka rozhovoru, průběh rozhovoru a typy kladených otázek. Kromě toho jsme zajistili, že účastníci pochopili, že neexistují správné nebo špatné odpovědi a že každá sdílená informace je pro náš výzkum drahocenná. Kromě toho jsme také zajistili dotazovaným, že se všemi shromážděnými údaji bude nakládáno anonymně a že mohou kdykoli odmítnout odpovědět na otázku. Poté byl vysvětlen účel nahrávky rozhovoru, včetně stručného vysvětlení toho, jak bude proces analýzy dat později vypadat. Otázky byly rozděleny do 10 částí, které korespondují s teoretickou částí této práce, aby bylo možné porovnat a posoudit výsledky s teorií z literatury.

Největší vypovídající hodnotu pro šetření mají rozhovory s majitelem (zakladatelem), členy rodiny, kteří ve firmě působí a zaměstnanci, kterých se změny ve vedení týkají. Za každou část firmy je vybrán jeden zaměstnanec jako zástupce daného úseku - dílna, dispečink a administrativa, řidič. Řidiči tvoří sice nejpočetnější skupinku zaměstnanců, ale jejich fluktuace je vysoká a změny ve vedení se jich nijak zásadně netýkají.

Jednotlivé rozhovory jsou analyzovány a celkově vyhodnoceny jako celek v kapitole 5. Na základě vyhodnocení rozhovorů jsou vytvořeny návrhy a doporučení v postupování předávání vedení a plánování nástupnictví.

4 ZKOUMANÁ FIRMA

Obecné údaje

Název a sídlo firmy: AUTO BARTA Zdeněk a syn s.r.o.

Předmět činnosti: Silniční nákladní doprava

Datum vzniku: 7.6. 2013

Rozpis společníků: Zdeněk Bárta, 100 %

Jednatel: Zdeněk Bárta

Řízení: Jednatel, který je zároveň společníkem a ostatní zaměstnanci, jiný stupeň řízení není.

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v roce 2021: 23,89

Typ firmy: Rodinná firma s vlastnictvím 100 % v rukou rodiny

Velikost firmy: Malá firma (do 50 zaměstnanců)

Zdroj: justice.cz

Popis firmy AUTO BARTA Zdeněk a syn s.r.o.

Firma zajišťuje vnitrostátní dopravu včetně vlastní spedice v rámci celé ČR a EU, přepravuje exportní i importní celovozové zásilky (FTL) i částečné doklázky (LTL) na vozidlech různých velikostí. Firma patří v regionu k významným podnikatelským subjektům.

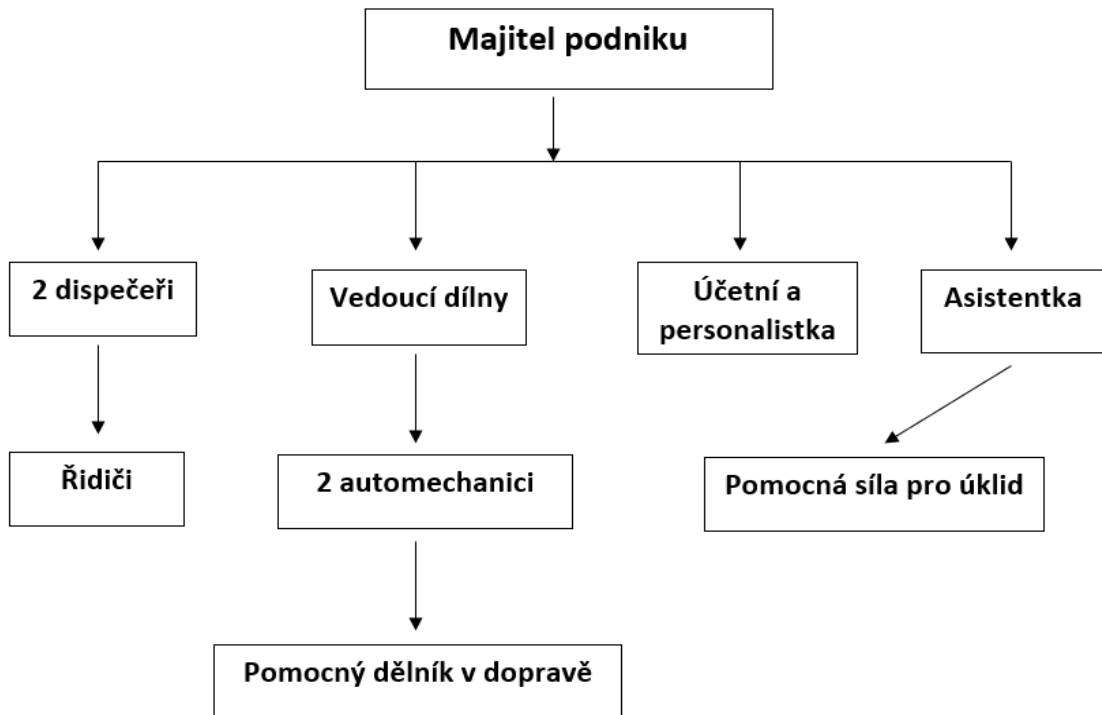
Pan Zdeněk Bárta podnikal již od roku 1997 v oblasti dopravy a logistiky jako fyzická osoba a svoji činnost v roce 2013 převedl na korporátní společnost s ručením omezeným.

Jak již bylo zmíněno, hlavní podnikatelskou činností podniku je mezinárodní a vnitrostátní silniční doprava, logistika a skladování. Za tímto účelem podnik provozuje 30 nákladních vozidel různých typů. Vozidla přepravují náklad převážně do Německa, Francie a v tuzemsku.

Velká část společnosti je zaměřena na operativu a řízení nákladních vozů. Součástí společnosti je taky dílna, která slouží k opravě vozidel. Podnik používá ke své administrativní činnosti pronajatou budovu. Mimo logistiku podnik vlastní i kombajn, kterým diverzifikuje svoji činnost.

V loňském roce podnik zaměstnával průměrně 24 zaměstnanců - majitel podniku, který je zároveň řídící orgán a dispečer, dispečeri, mechanici, asistentka jednatele, účetní a

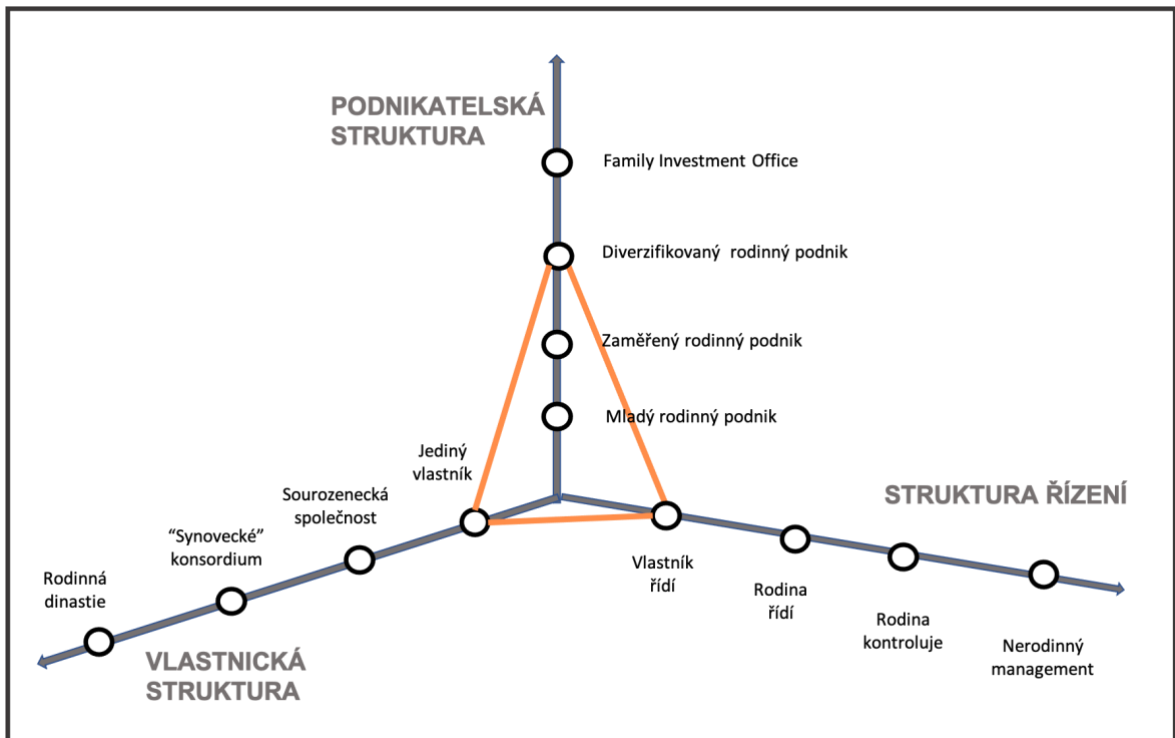
personalistka, pomocný dělník a údržbář areálu, uklízečka a 16 řidičů.



Obrázek 5: Schéma řídicí struktury 1

Zdroj: vlastní pozorování a rozhovory

Na základě pozorování a analýzy dat s veřejně dostupných informací a rozhovorů s členy firmy byl podnik vyhodnocen podle Mayova modelu jako diverzifikovaný rodinný podnik s jediným vlastníkem, který firmu zároveň řídí.



Obrázek 6: Model dimenzí zkoumané firmy 1

Zdroj: vlastní pozorování a rozhovory

5 ANALÝZA DAT A ZJIŠTĚNÍ

Tato kapitola líčí analytické výsledky empirických zjištění a shromážděných dat. Tento proces je podpořen citacemi získanými prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů ve zkoumané firmě. Výběr empirických výsledků se soustředí na účel této práce, tzn. předávní vedení, ale i faktory, které rozhodnutí o nástupnictví ovlivňují. Jednotlivé rozhovory jsou analyzovány a celkově vyhodnoceny jako celek.

Tabulka 1 zobrazuje jména pohovorovaných, jejich funkci a vztah k rodině. Tyto jména jsou následně používána i v analýze a vyhodnocení rozhovorů a v dalších částech práce. Jména jsou fiktivní.

Rozhovory

Tabulka 1: rozpis rozhovorů

Jméno	Vztah k rodině	Věk	Pozice	Kolik let působí ve firmě	Délka rozhovoru
Zdeněk	Zakladatel a otec	49	Jednatel	9 let	90 min
Lukáš	Syn zakladatele	26	řidič	7 - přerušované	60 min
Kika	Dcera	22	asistentka	3 roky	40 min
Anička	Lukášova partnerka	25	Ve firmě nepracuje	N/A	20 min
Marcel	Partner Kiki	30	Střídá pozice napříč firmou	Půl roku	20 min
Míša	zaměstnanec	35	Asistentka jednatele	6 let	80 min
Rulda	zaměstnanec	45	Technik a mechanik	7 let	20 min
Pavel	zaměstnanec	51	dispečer	4 roky	20 min

Analýza rozhovoru se Zdeňkem (zakladatel, jednatel firmy):

„Vždycky jsem měl v hlavě, že chci rodinou firmu. Já vzešel z chudých poměrů a chtěl jsem, aby se moje děti měli lépe. V modelu rodinné firmy jsem se vzhledl v Německu a na vojně jsem si svůj podnik vysnil.“

Zdeněk Bárta

Otci chtěl, aby už jeho děti měli cestu vyšlapanou a už nemuseli procházet nejhoršími časy začátku podnikání. Protože jeho osobní život nebyl nejlepší, tak se upnul na tu firmu a tu vybudoval.

„Já jsem ho nikdy netlačil do aut, jeho to tam táhlo vždycky.“

Zdeněk Bárta

Do té doby, kdy byl jeho syn malý, předávání hodnot, informací a podnikatelského know-how synovi fungovalo. Ve věku, kdy byli děti na střední škole, tak se hlavně se synem jeho vztah hodně zhoršil

a tím hodně plánů a představ otce padlo. Na budoucnosti ani stylu života se neshodovali.

„Mně už docházejí síly a nevidím ani snahu ani pochopení ani komunikaci ze strany dětí. Teď už je to i z mé strany. Já už to nedokážu, protože už jsem to tolikrát zkoušel a bez výsledku.“

Zdeněk Bárta

Otec není schopný zatím posoudit, jestli na vedení firmy jeho syn má potenciál nebo ne. Lidé se vyvíjí a jeho syn na sobě stále může pracovat. Otázkou je, pokud syn začne pracovat na svých schopnostech, jestli se bude časově krýt odchod otce s nástupem syna, protože otec vnímá, že jeho čas je omezený. Otec si uvědomuje to, že nástupnictví není otázka chvilkové záležitosti.

„Otázkou je, a to co mě trápí, jestli se jeho čas vývinu a můj čas polorozpadu budou krýt.“

Zdeněk Bárta

Jako další problém vidí i zaměstnance, které obě děti zažili v plenkách a respekt si u nich budou vybudovávat jen obtížně. Zakladatel vnímá firmu jako rodinné stříbro, které by nemělo přijít do rukou někoho jiného. Firma byla vydřena krví a potom a další generace z ní mohou žít. Navíc, když firmu neovládá rodina je potřeba kontrolovat všechny a nejlépe 2x. To je však jeho sen a otec ví, že jeho syn nemá povinnosti ho naplnit. Má jasně promyšlené alternativy, jen neví, kdy ty kroky začít podnikat a jakým směrem se vydat.

Cítí odpovědnost za své zaměstnance, celou firmu a všechny stakeholders. Pokud by měl seřadit alternativy předávání, pak by vypadali následovně:

- 1) Generační výměna
- 2) Pověřený ředitel
- 3) Prodej

Je potřeba, aby teď šel dopředu někdo čistý. Mladý vizionář, který firmu potáhne.

Zdeněk Bárta

Společník nebo investor nepřipadá v úvahu. Zakladatel si neumí představit firmu rozdělovat a firma není ve špatném finančním stavu, aby to byl strategický krok řešení finančního problému. K nadačnímu nebo svěřenskému fondu nemá důvěru a problém by to neřešilo. Jako alternativu nevidí ani rozdělení podílů. To může být dle jeho slov pouze metoda, jak zaškolit nástupce.

V ideálním případě by firmu rád předal synovi, ale jak už bylo výše zmíněno, syn neprojevuje zájem ani schopnosti. Pokud se teď jeho syn nerozhodne na sobě systematicky pracovat a připravovat se na vedení firmy, bude nejspíš hledat ředitele.

V profesionalizaci vidí velké riziko ztráty know-how a sledování osobních zájmů ředitele. Je si vědom i toho, že v oblasti působení firmy se bude loajální ředitel hledat těžce. Uznává však, že by tato alternativa měla výhody jako je nový pohled, strukturalizace a možnost dát výpověď, pokud spolupráce nebude fungovat.

Teď je čas udělat rozhodnutí, jak to bude. Protože teď je nástupnická otázka aktuální a na změny se cítí připravený. Ví, že není příliš přizpůsobivý, ale pokud bude mít jistoty a jeho následníci budou jeho rady poslouchat, tak je ochotný vzdát se do pozadí.

„Když se firma předává, tak zakladatel je tam přirozeně do poslední chvíle. Pokud mají ale mladí vizi, tak přirozeně starší generaci přetlačí a ta se potom stáhne pomalu do pozadí. Není to o tom, jestli chci nebo jestli jsem připravený, ale o tom, že mi dochází čas.“

Zdeněk Bárta

Úplně poslední alternativou je pro zakladatele prodej, protože by tím dle jeho slov ztratil, co budoval 50 let. Prodej by ale byl i poměrně jednoduše uskutečnitelný a má i plány na reinvestování peněz vydělaných z prodeje.

Nabídka na odkup prostor - mohl bych vybudovat nový logistický areál, ale pokud se něco vybuduje, tak v tom někdo musí pokračovat. Pokud o to nikdo nebude mít zájem, tak co jiného s těmi penězi? Je potřeba je reinvestovat. Já určitě nevydržím sedět na prdeli. Nevidím sounáležití.

„Nový lidi přinesou nový pohled na svět, nové způsoby a přivedou nové zákazníky a to budu muset přijmout. Na to jsem připravený, ale nejsem připravený vidět úpadek.“

Zdeněk Bárta

Analýza rozhovoru s Lukášem (synem zakladatele):

„To, že mám být otcům nástupce jsem cítil odjakživa a celé okolí to potom od člověka očekává.“

Lukáš Bárta, syn zakladatele

Lukáš vyrůstal s otcem a během dětství ho doprovázel ve všech oblastech jeho podnikání. Automaticky se očekávalo, že podnikání po otci jednou převezme. S otcem má však aktuálně špatný vztah a nejsou spolu schopní komunikovat.

Odvětví, v jakém jeho otec podniká, ho zajímá, ale na vedení firmy si nepřipadá připravený ani vhodný. Téma nástupnictví s ním nikdy nebylo jasně komunikováno a neví, co přesně se od něj očekává a ani v jakém rozsahu nebo časovém období by se měl na vedení firmy začít podílet.

„Otec musí u všeho být a do všeho mluvit a poslední slovo bude mít vždycky on.“

Lukáš Bárta, syn zakladatele

Podle syna není nástupnictví aktuální téma, protože nevěří, že by jeho otec byl schopný předat někomu důvěru a svěřit někomu firmu. Zmiňuje prvky, které jsou popsány u „monarchy“ nebo „odkládajícího majitele“.

K možnostem předání firmy a alternativám se syn vyjadřuje takto:

- Předání členovi rodiny

Neexistuje podle něj vhodný člen rodiny, který by byl schopný firmu vést

- Předání zaměstnanci

Příliš komplikované firemní vztahy. Jeden zaměstnanec (dispečer) by na to dle syna měl schopnosti, ale ten nevychází s majitelem.

- Prodej

Pokud by měl firmu on sám přebrat firmu bez příprav a v aktuálním stavu, tak by bylo firmu lepší prodat.

- Profesionalizace

Firmě by to určitě prospělo a posunulo by ji to na vyšší úroveň. Pro firmu by bylo dobré, kdyby dostala strukturu a řád. Nový člověk může přinést úplně jiný pohled a rozšířit firemní možnosti.

- Přerozdělení podílů

Pro syna nejlepší varianta, která je aktuálně proveditelná. Umí si představit, být takto zapojen do firmy a dostat na starost dílnu se vši odpovědností. Mínil, že velikost této části firmy odpovídá jeho schopnostem.

Analýza rozhovoru s Kristýnou:

Do firmy se dostala před 3 lety jako záskok administrativní pracovnice na mateřské. Pracuje však na rutinních administrativních úkolech a do vedení společnosti a řízení financí nevidí. Protože syn zakladatele o vedení firmy neprojevuje zájem, stala se potencionálním nástupcem.

„Neměla jsem v plánu ve firmě vůbec zůstat, ale teď už mám pocit, že asi musím.“

Kristýna

Se svým otcem nemá dcera nejlepší vztahy, ale komunikují spolu. Nemá však respekt personálu, je mladá a nemá patřičné vzdělání na to, aby firmu převzala – ne sama. O této roli však uvažuje, ale zatím na ni nemá konkrétní názor. Není jí zatím jasné, co tato role všechno obnáší a firmu dostatečně nezná.

„Otec nebude chtít nikdy úplně odejít. Raději by k sobě měl někoho, kdo mu pomáhá. Umí jen úkolovat ostatní.“

K možnostem předání firmy a alternativám se syn vyjadřuje takto:

- Předání členovi rodiny

Její bratr (Lukáš) by to zvládnul, protože firmu zná. Přítel dcery (Marcel) teď začal ve firmě taky pracovat s perspektivou toho, že by jí pomáhal, kdyby někdy měla firmu převzít. Sama by byla ochotná řídit firmu jako sourozeneckou společnost nebo „synovecké“ konsorcium (s bratrem a přítelem).

- Předání zaměstnanci

Příliš komplikované firemní vztahy a nedůvěřivost otce vůči zaměstnancům. Jedině slečna, která se bude vracet z mateřské a o firmě má dobrý přehled a ví, jaké rozhodnutí jsou potřeba.

- Prodej

Není to primární řešení.

- Profesionalizace

Jiný šéf by ji dle jejích slov asi vyhodil, tudíž tato možnost je pro ni ohrožující.

- Přerozdělení podílů

Nevidí rizika v tom, že by její bratr převzal dílnu a podíl ve firmě, který by samostatně řídil. Myslí, že by to mohlo fungovat.

Analýza rozhovoru s Aničkou:

K firmě nemá žádný právní vztah. O dění ve firmě se však nepřímo zajímá. Její partner se však má stát následníkem a převzít firmu po svém otci, z tohoto důvodu má pocit, že se jí osud firmy týká. Anička studovala ekonomii a management a svému partnerovi by v tomto směru mohla pomáhat.

Soudí, že její partner má příliš složitý vztah se svým otcem na to, aby se ve firmě angažoval, nehledě na to, že Lukáše si neumí představit ve vůdčí pozici a pracovat s lidmi. Podle ní by bylo vhodnější, kdyby Lukáš dostal nějaký okruh odpovědnosti, na kterém by se mohl naučit tržní principy a zažít pocit odpovědnosti.

„Pokud se má Lukáš ve firmě angažovat, potřebuje mít nějaký vzor a vedení. Otec pro něj není vhodným mentorem.“

Anička

Proces změn majitelů rodinného podniku se odehrává na poli odlišných hodnotových struktur, životních zkušeností a osobností na jedné straně, smysl pro povinnost zakládající generace a na druhé straně potřebu seberealizace a individuality na straně mladší generace.

Podle Aničky by Lukášův otec mohl předat vedení řediteli, který by mohl Lukáše připravovat a byl by jakýmsi mezičlánkem ve vedení firmy. Zlepšila by se tím i firemní komunikace a plánování nástupnictví by mohlo být jednodušší a jasnější.

Analýza rozhovoru s Marcelem:

Marcel nedávno začal ve firmě pracovat a jeho pozice se ještě formuje. Momentálně zastává více rolí. Otázka nástupnictví je podle něj poslední dobou více aktuální, ale do plánování nástupnictví nevidí.

Myslí si, že firmu by měli převzít sourozenci dohromady, ale nejsou na tuto roli připraveni a nejsou do chodu firmy zasvěceni. On ve firmě začal pracovat s předpokladem, že firma zůstane rodinná a on bude pomáhat rodině s firmou na pozici, která mu bude přidělena.

Pokud potomci nebudou ve firmě chtít zůstat a převzít ji, tak v úvahu přichází prodej nebo hledání ředitele. Externí ředitel by mohl být prý pro firmu dobrý, ale Marcel se obává, že je v regionu omezený trh pracovní síly se schopnostmi ředitele takové firmy. Obává se, že předání know-how by mohlo mít ničivé následky pro firmu. Ve firmě podle něj taky není nikdo dostatečně ambiciózní a

schopný ujmout se vedení, ale to jen protože na takovou roli nebyli nikdy připravováni. Prodej firmy je až poslední zvažovaná možnost.

Analýza rozhovoru s Míšou:

Míša pracuje na pozici asistentky jednatele. Spolupracuje tedy s vlastníkem na strategických rozhodnutích ohledně firmy a stará se o chod a zajištění chodu firmy z finančního pohledu. Firma je podle ní v hodně dobrém stavu a má vybudované kontakty a dobré jméno u zaměstnanců.

Téma nástupnictví a předávání firmy je Míše velmi blízké, protože to s majitelem hodně diskutuje. Vnímá velké zklamání ze strany majitele, že jeho syn neprojevuje zájem, když on firmu budoval pro děti.

„Syn byl do jisté doby vedený k tomu, že bude firmu přebírat a měl i zájem a pak se něco stalo a od té doby tam zájem není. Stále se vedou nějaké spekulace o tom, jak to bude nebo kdo o to zájem má. Podle mě, jestli si Lukáš s otcem neseďnou a neřeknou si jaké má ten druhý očekávání a co jsou oba ochotní udělat, tak se budeme stále bavit o něčem nekonkrétním.“

Míša

Nejlepší řešení Míša vidí, aby se na chodu firmy podíleli oba sourozenci s partnery (synovecké konsorcium), protože je záměrem, aby firma zůstala rodinná a zároveň by se mohli doplňovat zkušenostmi a funkcemi. Majitel je podle Míši připraven postupně předávat zkušenosti, ale i zodpovědnosti. Důležité je podle ní slovo postupně, protože k firmě má citový vztah a bude potřebovat získat důvěru v ostatní a získat jistotu, že firma nepůjde ke dnu.

Pokud se na vedení firmy nebudou chtít podílet děti zakladatele, tak jako možnost vidí firmu prodat. Aktuálně je ale potřeba pojmenovat, jak by měla firma do budoucna vypadat a naplánovat proces předávání zkušeností, protože aktuálně není připraven nikdo a je potřeba, aby potenciální nástupci získali schopnosti a potom se teprve může hodnotit, jestli na to někdo má a jaká má být budoucí firemní struktura. Ostatní možnosti nepřipadají podle Míši moc v úvahu.

Analýza rozhovoru s Ruldou:

Rulda dělá hlavního technika a má pod sebou mechaniky. Ve firmě se cítí poměrně angažovaný a v jeho oboru cítí, že má volnou ruku a do věcí může mluvit. Ve firmě cítí, že se členy rodiny je zacházeno jinak. Osobně si myslí, že:

„Zdeněk to svoje miminko nikomu nepustí.“

Rulda

Děti podle něj nejsou připravené firmu převzít a nemyslí si, že by k vedení firmy měl někdo z nich vlohy. Kdyby se našel nějaký manažer z venku, tak by to firmě mohlo pomoci vytvořit nějaký řád.

„Vnímám, že se u Zdeňka za poslední dobu něco děje a že hledá nějaké alternativy, ale zatím mi nic neřekl a já se ho na to ptát nebudu.“

Rulda

Myslí si, že by se na vedení mohl podílet externista (konzultant), který by majiteli pomohl se změnami včetně otázek nástupnictví, ale i práci se zaměstnanci. Podle Ruldy není mezi zaměstnanci nikdo, kdo by měl vedení ve firmě převzít. Nikdy od zaměstnanců takový předpoklad nebyl. Co by bylo pro firmu nejvhodnější, nemůže posoudit.

Analýza rozhovoru s Pavlem:

Pavel je jedním ze 3 dispečerů. Uvědomuje si svoji důležitost ve firmě. Nikdy neměl odpovědnost nad rámec jeho funkce a ani se nepodílí na zásadních rozhodnutích.

Ve firmě vnímá tzv. postismus, tedy, že členové rodiny jsou zvýhodňováni. Uvědomuje si, že firma má být předána další generaci, ale nemyslí si, že jeden z potomků firmu zvládne vést. Podle Pavla není otázka nástupnictví aktuální, protože zakladatel „do důchodu“ ještě určitě nepůjde a celá firma stojí výhradně na něm.

Z jeho pohledu jedinou variantou, jak s firmou naložit, pokud by majitel nebyl schopen dál firmu řídit (v případě nemoci nebo smrti), by byl prodej.

5.1 Závěrečná zjištění

Rodinná firma

Firma Auto Bárta je rodinná firma i dle definic různých autorů. Firma je také dlouhodobě orientována a financována z většiny vlastním kapitálem, což je specifikum rodinné firmy. Z šetření vyplývá, že firma sleduje i neekonomické cíle - vedení dělá rozhodnutí na základě rodinných hodnot a jedná v zájmu členů rodiny, ze strany vlastníka i některých zaměstnanců je vidět osobní identifikace s firmou a pocit sounáležitosti.



Vybraná firma má poměrně jednoduchou strukturu a role se moc nepřekrývají. V pozici 7 se nachází Zdeněk, majitel, který je v pozici 3 rolí. Z rozhovoru s ním je zřejmé, že není vždy jednoduché tyto tři role zastávat a nese tak i konflikt vnitřních rolí.

Výzva před kterou firma stojí je plánování předávání vedení a management. Mnohem komplexnější problém, jak předávat následnictví v rodině a jak předávat nebo rozdělit vlastnictví není vnímán jako aktuální a nebude předmětem dalšího hodnocení šetření.

Protože je firma malá, není nutné v procesu následnictví řešit vztahy mezi společníky a vzájemné rozdělení rolí a oddělení rodinné struktury od té firemní. Zakladatel má dva potomky, kteří mají zájem spolu ve firmě případně spolupracovat. Tato možnost není dle slov předavatele možná, z důvodu vysokého rizika konfliktů v názorech sourozenců. Rád by, aby se členové rodiny ve firmě angažovali, ale vlastnictví a management by měl zůstat v rukou jednoho člověka. Složitě struktury vedení podniku a rodiny nejsou pro firmu této velikosti potřeba.

Firma je v dobré finanční kondici a z ekonomického hlediska je úspěšná. Je však vidět, že ve firmě jsou napjaté vztahy mezi zaměstnanci i vedením, na této rovině je firma ve velmi špatném stavu. Změny vedení by se tedy potýkali s náročným úkolem vybudovat dobré vztahy se zaměstnanci i vzájemné zaměstnanecké vztahy. Budování si respektu mezi zaměstnanci i od předavatele není jednoduchý úkol a nese značné riziko, že nástup bude neúspěšný.

Aktuálně se proces nástupnictví nachází ve fázi určení směru nástupnictví, nikoliv v samotném předávání vedení. Jedním ze základních posláních rodinné firmy je tedy předat podnikání další

generaci. I v případě této zkoumané firmy je mezigenerační výměna ve firmě hlavním cílem.

Zhodnocení úskalí úspěšného procesu nástupnictví

i) nezdravé rodinné vztahy - všichni dotazovaní připouštějí, že rodinné vztahy nejsou dobré

ii) neochota vedení odstoupit - ve zkoumané firmě je jasné, kdo bude předávající. Je to zakladatel Zdeněk. V šetření ho lidé popsali jako monarchu, který je nenahraditelný a ze své pozice dobrovolně neodejde. Zakladatel je popsán jako člověk nepřizpůsobivý, který musí mít nad vším kontrolu. Ani on samotný tento fakt nevyvrací, a naopak zastává názor, že bude muset být z firmy přirozeně vytlačen, protože mu čas nedává na vybranou.

iii) ochota a schopnost nástupce převzít řízení - prvorozený syn byl odjakživa předurčen převzít firmu po otci. Jeho ochota firmu převzít se nedá jednoduše vyhodnotit. Syn zakladatele nemá důvěru ve své schopnosti a nemyslí si, že by byl vhodným nástupcem. Všichni dotazovaní se shodují na tom, že syn není připraven na vedoucí roli, ale zároveň někteří v něj vidí potenciál se manažerské schopnosti naučit. Jeho předností je, že zná technickou stránku firmy.

iv) plánování nástupnictví - o plánech nástupnictví jsou všichni dotazovaní rozdílně informovaní. V názvu firmy dominuje syn a tudíž je veřejně znám záměr předat firmu právě jemu. Až na zakladatele však nikdo nemá povědomí, jak by proces nástupnictví měl být řízen a jak nebo kdy je plánovaný, a to včetně potencionálních nástupců. Dle nástupce i předávajícího byl syn připravován na svou roli nástupce do doby, než se zhoršily rodinné vztahy.

Podle teorie Longenecker a Schoen (1975) je nástupce v třetí ze sedmi fází procesu nástupnictví, protože potomek ve firmě pracuje a zároveň získává pracovní zkušenosti i jinde. Nemá však žádné odpovědnosti, kterými se vyznačuje další fáze nástupnického procesu.

v) vzájemné přizpůsobení rolí - vzhledem k nedostatku komunikace a špatným vztahům nástupce a vzájemná nepřizpůsobivost vedla ke ztrátě iluze a víry ve své vlastní schopnosti jako (budoucího) vůdce, a tím pádem i ke ztrátě motivace stát se nástupcem ze strany syna. Dotazovaní souhlasí, že pro otce se synem by bylo velmi náročné přizpůsobit si role kvůli nedostatku důvěry majitele v nástupce

vi) nedostatek otevřené a upřímné komunikace - všichni dotazovaní se shodují, že komunikace ohledně nástupnictví ani napříč firmou není dobrá. Všichni se také shodují na tom, že komunikace mezi

předávajícím a nástupcem je klíčová a bez ní je předání firmy nemožné

Z šetření vyplývá, že existuje spousta rizikových faktorů, které ohrožují proces nástupnictví. Mezi ty patří zejména: nízké schopnosti následníka a nedostatek motivace následníka převzít vedení, konflikty mezi rodičem a potomkem, nedůvěra v potencionálního následníka, absence komunikace o procesu nástupnictví, nedostatek prostředků a důvěry k najmutí profesionálního managementu.

Předávání vedení

Hledání vhodného nástupce je snad nejsložitějším krokem v celé historii firmy a firma si to moc dobře v tomto okamžiku uvědomuje.

Co se budoucnosti firmy týče, všichni dotázaní odpověděli, že alternativa v podobě investora nebo dalšího společníka nepřichází v úvahu, stejně tak jako vložení majetku firmy do fondů.

Mezi reálné alternativy patří podle všech prodej firmy, ale až jako poslední možnost, protože firma je v dobrém stavu a generuje zisk, zaměstnává lidi z regionu a podporuje regionální aktivity. Dle majitele je to však i nejjednodušší řešení, protože majetek firmy má vysokou likviditu. Záměrem všech je však firmu zachovat.

Jako nepřijatelnější možnosti je uváděno mezigenerační předání nebo profesionalizace. Panuje obecná shoda zaměstnanců, vedení a potomků, že ani jeden z potomků není schopen vedení firmy a ani sami potomci se na takovou funkci necítí připraveni. Především zaměstnanci si myslí, že potomci na funkci ve vedení nemají vloh a ani kdyby se připravovali.

Až na dceru se všichni shodli, že externí ředitel by mohl firmu povýšit v procesech řízení a dát firmě novou, žádoucí strukturu. Mezi obavy však patří principal-agent conflict (manažeři vyvíjejí aktivity primárně takové, ze kterých mají svůj vlastní prospěch - zvyšují svůj užitek v neprospěch užítku vlastníků). Další obavou je ztráta intelektuálního kapitálu, a to v podobě know-how a blízkých vztahů s dlouholetými zákazníky. Všichni dotazovaní však neví, kde loajálního ředitele s odpovídajícími vlastnostmi a zkušenostmi v regionu hledat.

Podmínkou předávajícího je, aby firma zůstala pod vedením pouze jednoho člověka, kvůli eliminaci konfliktů v rodině. Model spolupráce sourozenců ve vedení tedy není proveditelný i přesto, že někteří dotázaní tento model považovali za vhodné řešení rozšíření schopností.

Vztahy mezi nástupcem a zakladatelem jsou základními determinanty úspěšného procesu nástupnictví. Vztahy, které nejsou založeny na

respektu a důvěře jsou významným faktorem neefektivního předávání vedení.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Zkoumaná firma stojí před rozcestím určení směru nástupnictví. Výsledkem šetření je, že rodinná firma má tři možnosti, jak firmu předat. Jedná se o předání firmy další generaci, najmutí ředitele a prodej firmy.

Protože nelze jednoznačně říci, jaká z možností je nejlepší a jak se bude firma dále vyvíjet, návrhy a doporučení v této kapitole se budou zabývat prvními dvěma scénáři (předání firmy další generaci a profesionalizace). Pro každou možnost je tedy sepsán návrh a doporučení plánu nástupnictví. Na konci kapitoly jsou také sepsána všeobecná doporučení pro zkoumanou firmu, která přímo nesouvisí ani s jednou variantou. Návrh varianty prodeje v této práci zpracováván nebude.

V případě ideálního stavu, kdy je nástupce **ochoten a pozitivně naladěn zapojit se do procesu předávání vedení**, je navržena varianta postupu řešení předávání vedení členovi rodiny v podkapitole mezigenerační výměna.

V případě, že rodinná firma vykazuje značnou dysfunkci komunikace, není schopna spolupráce nebo potomek vyjádří nevoli k zapojení se do rodinné firmy, je navržena další varianta postupu řešení předávání vedení - profesionalizace.

6.1 Mezigenerační výměna (příprava potomka na předání vedení)

Rodinná firma byla založena na myšlence kontinuity podnikání v rodině. Předání firmy potomkovi/ům je tedy nežádanější „optimistický“ scénář, ale v případě této firmy nebude jednoduchý a jde o proces s vysokým rizikem. Je důležité si uvědomit, že mezigenerační výměna se nedá udělat podle jednoduché šablony za chvíli, ale s přípravou generační výměny je vhodné začít v době minimálně pěti let před okamžikem realizace předání (primárně předání manažerské role).

V šetření se ukázalo, že hladkému průběhu procesu nástupnictví brání tyto tři faktory, které zvyšují riziko neúspěšného předání:

- Špatné vztahy a komunikace

- Nedostatek vzdělání a schopností
- Nízká motivace nástupce firmu převzít

V této části jsou sestaveny návrhy, které se snaží eliminovat riziko výše zmíněných faktorů a obsahují dílčí postupy dle individuálních potřeb rodinné firmy.

Tento návrh je proveditelný během následujících 5-15 let. Jedná se o plán přípravy nástupnictví. Během tohoto časového období pěti let nástupce pracuje na uvedených rizikových faktorech, aby bylo možné vyhodnotit, zda mezigenerační výměna je nebo není možná. V současném stavu je odpověď na tuto otázku nejasná.

6.1.1 Špatné vztahy a komunikace

Špatné vztahy a komunikace jsou jednoznačně kritický faktor pro předávání rodinné firmy. Pokud členové rodiny nejsou vyslyšeni nebo jsou informace špatně interpretovány, může to způsobovat skutečné problémy. V případě zkoumané firmy je důležité, aby se nástupce s předávajícím dohodli na budoucnosti procesu předávání a ujasnili si svá očekávání a vzájemný pohled na tuto problematiku.

Témata, které musí být v rodině vyjasněná a probraná:

- Jakou má potomek i otec očekávání od procesu nástupnictví
- Motivace potomka firmu převzít a za jakých podmínek
- Jakou roli budou plnit ostatní členové rodiny
- Jaká je hrubá časová představa o dokončení procesu přípravy na nástupnictví
- Jak by měla vypadat vzájemná spolupráce
- Jaké funkce, úkoly, znalosti se během procesu přípravy na nástupnictví musí potomek naučit

Návrh způsobu řešení komunikace:

Projedná výše uvedená témata za pomoci mediátora

Mediátor je odborník na efektivní vyjednávání a metodiku řešení problémů, který dbá na to, aby mezi stranami nedocházelo k nedorozumnění. Výsledné řešení je navrženo a podporováno oběma stranami. Mediátor není v konfliktu citově ani mocensky angažován.

V případě zkoumané firmy je komunikace kritický krok k dosažení řešení. Mediace má velký užitek pro všechny strany konfliktu, neboť přináší tzv. win-win efekt, kdy výsledek řešení konfliktu je pro všechny účastníky příznivé řešení.

Stínování profesionála

Pokud nejsou syn s otcem schopni přizpůsobit si role a efektivně spolupracovat, Rouvines a Ward (2005) uvádí, že potomkům mohou zkušenosti s vedením podniků předávat i tzv. profesionální manažeři, kteří jsou záměrně najímáni jako nezávislí nerodinní vedoucí pracovníci, aby je mohli stínovat rodinní nástupci.

Profesionální ředitel by potomkovi dával zpětnou vazbu a usměrňoval jeho kariérní vývoj. Pokud by byl do firmy přijat ředitel, řešil by tento krok taky naléhavost převzít vedení a nástupce by mohl mít více času, se na svou roli řádně připravit. Další výhodou přijetí ředitele je strukturalizace firmy, která byla v šetření zmiňovaná jako nedostatečná.

Ředitel můžeme být brán také jako preventivní řešení v případě, že plánovaný nástupce nebude chtít nebo nebude třeba ze zdravotních důvodů moci podnik převzít.

Jasně nastavená pravidla v rodinné ústavě

Dalším účinným postupem uplatňovaným při ochraně a zachování rodinného podniku je rodinná ústava, kterou se rozumí jakýkoli druh písemných zásad nebo pravidel, která upravují vztah rodiny k jejímu podnikání. Písemně stanovená pravidla nemusí mít právní povahu a závaznost. Jedná se především o sepsání pravidel pro usnadnění jasné komunikace a poskytnutí návodu k projednávání citlivých a obtížných záležitostí a do značné míry sníží pravděpodobnost vzniku nedorozumění a konfliktů.

Další možností, jak se vyhnout příbuzenským sporům s řízením firmy, je jmenování rodinné rady, která nabízí prostor pro diskusi o cílech, rozvoji rodinného podniku a rodiny. V tomto případě se však nejedná o velkou firmu, kde se na vedení podílí více členů rodiny, rodinná rada proto není nezbytně nutná. Diskuse nad obsahem podnikání může přispět ke zlepšení rodinné komunikace, rozvoji nebo vytváří příležitosti pro formování plánů do budoucnosti (Petrů, 2018).

6.1.2 Nedostatek vzdělání a schopností

Ze šetření vyplývá, že nástupce nemá dostatek zkušeností a schopností k vedení firmy. Tento fakt zvyšuje obavy nejen zakladatele, ale i následníka samotného. Pokud se přistoupí k cílenému procesu přípravy na nástupnictví mohou se tyto obavy přenést i na zaměstnance, zákazníky nebo dodavatele či bankovní instituce.

Cílené školení a získávání zkušeností by měl být základní krok v procesu přípravy na předávání vedení.

Podnik se nyní nachází ve třetí fázi nástupnického procesu, kdy nástupce je zapojen do firmy jako regulérní zaměstnanec. Ve čtvrté fázi by se měl potenciální nástupce stát zaměstnancem rodinné firmy na plný úvazek a zastávat všechny nemanagerské pozice, ale dostat i vlastní prvotní zodpovědnosti. V páté fázi potenciální nástupce získá některou vedoucí manažerskou pozici.

Školení:

Příprava nástupníků generace vlastníků zahrnuje podle Astrachan a Stider (2016) znalost trhů a výrobků/služeb podniku, poznání klíčových zákazníků, dodavatelů a konkurentů a schopnost číst bilanční rozvahu a výpis podniku.

Nástupce by se měl během své přípravy naučit zvládání základní práce s účetními výkazy, měl by mít přehled o finančním fungování firmy a její struktuře, chápat povinnosti a práva společníka a spolupracovat s ostatními společníky nebo sourozenci.

Rotace:

Rotace na pozicích uvnitř firmy dávají příležitost prožít zkušenosti, cítit stres a zátěž. Učení se z neúspěchů je stejně tak důležité jako učení se dosahováním cílů.

Okruh odpovědnosti:

Aby nástupce okusil, jaké je to odpovídat se za plnění cílů firmy a byl odpovědný za dílčí část firmy, bylo by vhodné předat potencionálnímu nástupci „okruh odpovědnosti“ formou divize firmy. Nástupce by mohl být například odpovědný za dílnu s automechaniky. Získal by si tak povědomí o tom, co podnikání obnáší.

6.1.3 Nízká motivace nástupce firmu převzít

Mezi největší nástupcovi obavy patří nedostatek zkušeností a vloh pro vedení a obava z odpovědnosti. Jedná se o silné stresory, které je potřeba eliminovat. Zlepšení komunikace, podpora rodiny a postupné a systematické získávání zkušeností povede k větší sebedůvěře. V celém procesu přípravy je třeba dbát na individuální potřeby potomka. Ochota převzít rodinnou firmu nesouvisí pouze s osobními plány a představou o vlastní budoucí kariéře, ale závisí taky na finančních přínosech, ale i ostatních motivačních faktorech jako je pocit radosti z práce a seberealizaci. Motivaci potomka je tedy důležité znovu posoudit až po přípravné fázi, kdy bude následníkovi jasné, co funkce vedení obnáší.

6.2 Profesionalizace – zaměstnání ředitele

Profesionalizace řízení firmy znamená zavedení běžných firemních manažerských postupů jako je strategického řízení, zavedení kontrolních mechanismů a struktur atd.

Dle šetření je profesionalizace nejpřijatelnější alternativa předání vedení, pokud firmu nepřevzme rodina – potomek. Kromě motivace předat celou firmu včetně vedení a vlastnictví další generaci je profesionalizace „neoblíbená“ z těchto důvodů:

- Agent-principal conflict a náklady zastoupení
- Nepotismus
- Ztráta rodinného know-how
- Jak správného ředitele najít?

V této podkapitole jsou sestaveny doporučení a dílčí postupy, jejichž cílem je zmírnit dopad výše zmíněných fenoménů.

6.2.1 Náklady zastoupení a principal- agent conflict

Principal- agent conflict lze vyřešit sladěním zájmů obou stran. Náklady zastoupení může redukovat dobře nastavený systém odměňování. Výkonost firmy bude ovlivňovat celá řada faktorů a motivace ředitele nemusí být determinována pouze mzdou. V potaz by tedy měly přijít i jiné stimuly, které jsou založené na individuální potřebě.

„lidé nejsou náklad, ale investice“

Spravedlivé odměňování je založeno na konkretizování ukazatelů, které souvisejí s variabilní složkou mzdy a na ročním přehodnocování platu. Tyto metody předcházejí nerovnosti v odměňování a hodnocení. Pokud nejsou dány jasné ukazatele, nelze zaměstnance spravedlivě odměňovat ani hodnotit.

V případě zkoumané firmy by se mohla variabilní složka počítat podílem na zisku. Ředitelé se tak sami stávají odpovědní za výkon firmy, což znamená, že jejich zájmy jsou více v souladu se zájmy vlastníka.

6.2.2 Ztráta rodinného know-how

Pro rodinu je důležité, aby byl zachován intelektuální kapitál. Ochrana duševního vlastnictví. V případě zkoumané firmy se nejedná

o výsledky technických výzkumů. Cenné jsou pro firmu vztahy se zákazníky a spolupracujícími institucemi a řízení podniku.

Kromě konkurenčních doložek má zaměstnavatel relativně omezené možnosti, jak zabránit zneužití firemních dat bývalým zaměstnancem. Konkurenční doložka, které limituje zaměstnance v provádění určité činnosti po pevně stanovenou dobu po skončení pracovního poměru, eliminuje úmyslné jednání bývalého zaměstnance.

Neexistuje způsob, jak úniky firemního know-how zcela vyloučit, firma může přijmout opatření v podobě správně nastavené pracovní smlouvy a nastavení vnitřních předpisů pro uchovávání dat atd.

6.2.3 Jak správného ředitele najít?

Rodinná firma bývá závislá na postavě zakladatele, který často řídí firmu neobvyklým způsobem. Výsledek může být výjimečně úspěšný. Nevýhodou je, že tento druh řízení je vysoce závislý na potenciálu jedné konkrétní osoby.

Příklad Disney (Collins, 1994) potvrzuje, že je důležité, aby nerodinný ředitel souznil s hodnotami rodinné firmy. Klíčem úspěchu předávání vedení do rukou profesionálů je hledání kandidátů, kteří jsou vysoce kompatibilní s hlavní ideologií rodinné firmy. Mohou se lišit v manažerském stylu, ale měli by sdílet základní hodnoty.

Z šetření je známo, že se jak zaměstnanci, tak zakladatel obávají, že se v regionu nenajde osoba vhodná na funkci ředitele a že osoba manažersky schopná nebude dostatečně loajální, aby nedošlo u využívání postavení ve vlastní prospěch. Návrhy řešení problému ztráty know how a nákladů zastoupení jsou řešeny v předchozím textu.

S vytvořením vhodné pracovní nabídky může pomoci externí poradce/HR firma, která sestaví profil a popis pozice ředitele a najde vhodné kandidáty se kterými udělá i výběrové řízení. Protože zkoumaná firma nemá své vlastní HR oddělení, externista přinese firmě chybějící know-how na poli náboru vhodné zvolenou kampaní.

6.3 Všeobecná doporučení

Ať už se firma rozhodne postupovat jakkoliv, tato práce apeluje na důležitost komunikace. Oba navržené scénáře jsou kombinovatelné a profesionálního ředitele může vždy nahradit člen rodiny ve vedení, stejně tak rodina se může rozhodnout, že rodinný nástupce není ve

vedení vhodný a na řadu může přijít hledání ředitele. Je však důležité, aby lidé, kterých se to týká, vyjádřili svůj názor a sdíleli své případné obavy s ostatními, aby došlo k eliminaci nedorozumění na poli vzájemného očekávání.

Pro rodinu taky existuje reálná varianta prodeje firmy. I v tomto případě je komunikace o tom, jak naložit se získanými prostředky, důležitá.

Šetření také ukázalo, že firma nepracuje s potenciálem zaměstnanců. Výchova manažerů z řad zaměstnanců je doporučena. Jedná se o dlouhodobé řešení předávání vedení a nahraditelnosti klíčových lidí.

Otec zakladatel se staví do role generála nebo monarchy. Ohrožuje tím tak celý nástupnický proces, protože svého nástupce vidí jako začátečníka. Je důležité, aby se i otec naučil naslouchat a odpouštět chyby.

Existují specializované firmy, které se zabývají problematikou předávání rodinných firem. Externí poradci mohou pozitivně ovlivnit problémy (úskalí), které se objevují v rámci rodinného podnikání.

Ve firmě panuje nedostatečná důvěra k zaměstnancům a velmi malá možnost zapojit se do vedení firmy. Doporučení této práce je identifikace lídrů z řad zaměstnanců, kteří budou strategicky řízení ke kariéernímu rozvoji v souladu s rodinnými hodnotami. Vedení společnosti a zajištění dostatečného počtu a kvality budoucích vedoucích pracovníků je považována celosvětově za nejnaléhavější oblast vyžadující pozornost podnikatelů. Je důležité, aby firma identifikovala své klíčové pozice a sestavila program zastupitelnosti, identifikovala talenty a řízeně vedla jejich kariéerní růst a vytvořila formát pro hodnocení a ocenění zaměstnanců na klíčových pozicích a stanovila jak bude měřena jeho efektivita.

7 DISKUZE A LIMITY

Zdroje

Zdroje, ze kterých bylo v práci čerpáno, pocházejí z velké části z anglosaských zemí, čím dochází k jakémusi zkreslení pohledu na zkoumanou problematiku anglosaským směrem. V České republice zpracovalo tuto problematiku pouze málo autorů. I ty však vycházejí z podobných anglických zdrojů, jako je čerpáno v této práci. Výzkumy v oblasti českého rodinného podnikání jsou velmi omezené a statistiky z našeho území de facto neexistují.

Osobní vztah s účastníky rozhovorů

S necelou polovinou poskytovatelů rozhovorů v šetření má autorka osobní vztah. Jelikož je předávání rodinné firmy velmi citlivé a osobní téma, můžou být některé výsledky šetření zkreslené subjektivním vnímáním situace. V případě rodinných podniků jsou vztahy a emoce natolik provázané záležitosti, že je lze jen těžko oddělit od objektivních faktů týkajících se čistě podnikání.

Rozsah práce

Jak už bylo zmíněno, předávání vedení v rodinné firmě je velmi dlouhodobý proces. Zaměření šetření v úzkém časovém rozmezí výsledky limituje. Vlivem emocí a vztahové dynamičnosti změn může být za půl roku všechno jinak a výsledky uvedené v této práci již nebudou relevantní. Aby bylo objektivně proces předávání vedení firmy možné analyzovat a vyhodnotit správnost postupu, bylo by zapotřebí zkoumat tuto problematiku komplexně a ve všech fázích.

Potencionální nástupci se postupem času taky vyvíjejí a s tím i jejich preference a individuální přístup k problematice. Upřednostňování jedné možnosti předávání vedení nad druhou je dosti podmíněno vztahy v rodině. Stejně tak jako se vyvíjejí vztahy nástupců a předávajícího, tak stejně tak se bude měnit i ochota spolupracovat. Doporučení této práce částečně reagují na dynamičnost situace a navrhuji různé možnosti, potvrzuje se ale teorie, že rodinné firmy nedělají racionální ekonomické rozhodnutí, ale kritické kroky jsou emocionálně ovlivněny a je tedy nepředvídatelné, co se stane.

Při zpracovávání práce se mj. ukázalo, že proces nástupnictví ovlivňuje role životního partnera. Role a funkce životních partnerů v rodinných firmách je oblast neprozkoumaná a v literatuře autorka našla jen krátké zmínky o působení manželek v rodinných firmách. Autorka se domnívá, že by toto téma mohlo být předmětem dalšího výzkumu.

ZÁVĚR

Existuje všeobecná shoda, že nástupnický plán má včas připravený relativně málo rodin. Nástupnictví je jednou z největších zkoušek přežití rodinné firmy a úspěšný proces ovlivňuje celá řada faktorů. Mezi nejvýznamnější však patří vlastnosti zakladatele, následníka a jejich vzájemný vztah. Počáteční napjaté vztahy v procesu nástupnictví nejsou neobvyklé a nemusejí nutně znamenat, že firma není schopna předat vedení následníkovi.

Tématem práce je plánování předávání vedení rodinné firmy ve vybraném podniku. Práce se skládá ze dvou částí - teoretické a praktické. V teoretické části je proveden sekundární výzkum ve smyslu shromáždění relevantní literatury týkající se předání vedení v rodinné firmě. Teoretická část je rozdělena do tří částí. První část se zabývala výzkumem rodinného podnikání obecně a jeho jedinečnými vlastnostmi ve srovnání s nerodinnými. Druhá část se zabývá generačními přechody v rámci rodinných firem. A v poslední kapitole teoretické části je kladen důraz na prozkoumání možností předání rodinné firmy a alternativy k nástupnictví. Všechny tyto informace byly získány z vědeckých prací, knih a novinových článků.

V praktické části bylo zpracováno šetření kvalitativní metodou polostrukturovaných rozhovorů se zakladatelem firmy, jeho potomky a zaměstnanci ve zkoumané firmě Auto Bárta, Zdeněk a syn, s.r.o. za účelem prozkoumání tématu předávání vedení ve vybrané rodinné firmě. Na toto téma byla provedena situační analýza zkoumané firmy. Cílem šetření bylo zjištění možností předávání vedení a vypracování návrhů předávání firmy ve vybraném podniku.

Nejzásadnější v procesu nástupnictví jsou předávající majitel a nástupce. Z šetření vyplývá, že existuje spousta rizikových faktorů, které ohrožují proces nástupnictví. Mezi ty patří zejména: nízké schopnosti následníka a nedostatek motivace následníka převzít vedení, konflikty mezi rodičem a potomkem, nedůvěra v potencionálního následníka, absence komunikace o procesu nástupnictví, nedostatek prostředků a důvěry k najmutí profesionálního managementu.

Polostrukturované rozhovory poukázali na fakt, že firma se aktuálně nachází na rozcestí velké zkoušky rodinné firmy, předávání vedení. Snem a cílem většiny rodinných firem je předat podnik další generaci. V tomto případě poukazuje šetření na skutečnost, že mezigenerační výměna nemusí být nutně nejlepší řešení a není doporučeno v případě, že potomek vyjádří svoji neochotu se zapojit.

Protože nelze jednoznačně říct, jak se bude firma dále vyvíjet, návrhy a doporučení se zabývají dvěma scénáři (předání firmy další generaci a profesionalizace). Pro každou možnost je tedy sepsán návrh a doporučení plánu nástupnictví.

V případě ideálního stavu, kdy je nástupce ochoten a pozitivně naladěn zapojit se do procesu předávání vedení, je navržena varianta postupu řešení faktorů, které proces předávání vedení členovi rodiny ohrožují. Pro rozhodnutí potřebuje nástupce získat zkušenost toho, co vedení firmy obnáší. Aktuálně není možné vyhodnotit, jestli je vhodným nástupcem či nikoliv. První postup se zaměřuje na přípravu nástupce na předání firmy pomocí metod jako je mediace, stínování, rodinná ústava a systematické zaškolování nástupce a tím pádem i zvyšování jeho sebedůvěry. Období této přípravy bylo stanoveno na nejméně pět let. Během této doby by měl potomek získat povědomí o tom, co podnikání obnáší.

V případě, že rodinná firma vykazuje značnou dysfunkci komunikace, není schopna spolupráce nebo potomek vyjádří nevoli k zapojení se do rodinné firmy, je navržena další varianta postupu řešení předávání vedení - profesionalizace. Druhý scénář se zaměřuje na najmutí ředitele. Doporučení pro druhý návrh se zaměřuje na eliminaci nákladů zastoupení a agent-principal konfliktu a nástroje pro možné získání správného kandidáta na pozici ředitele. Najmutí ředitele a profesionalizace je doporučena i v případě, kdy se potomek připravuje na vedení firmy, ale stávající majitel musí výkonnou funkci opustit dříve, než je potomek připraven.

Ideální by bylo, aby rodina probrala svá očekávání a společně vytvořila plán nástupnictví. Jeden z největších problémů je totiž odkládání rozhodnutí. Potomci majitele, kteří si nejsou jistí, jestli firmu chtějí přebírat a kteří potřebují získat schopnosti a zkušenosti, by se měli na předání vedení systematicky připravovat a zároveň by měl být vypracovaný plán hledání ředitele v případě, že potomci nebudou chtít nebo nebudou schopni firmu po nebo během své přípravy převzít. Posledním zásadním doporučením této práce je identifikace a práce s talenty firmy a nastavení systémů hodnocení zaměstnanců. Šetření odhalilo, že firma aktivně nepodporuje kariéerní růst uvnitř firmy. Přichází tak o potenciální talentované lidi, kteří firmu znají.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ASTRACHAN, Joseph H., 2010. Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6-14.

BARRY, Bernard, 1975. The development of organisation structure in the family firm. *Journal of general management*, 3.1: 42-60.

BECKHARD, Richard; DYER JR, W. Gibb, 1983. Managing continuity in the family-owned business. *Organizational dynamics*, 12.1: 5-12.

BERTSCHI-MICHEL, Alexandra; KAMMERLANDER, Nadine; STRIKE, Vanessa M., 2020. Unearthing and alleviating emotions in family business successions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44.1: 81-108. DOI: 10.1177/1042258719834016

BIZRI, Rima, 2016. Succession in the family business: drivers and pathways. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, ISSN: 1355-2554

BRUCE, D. and PICARD, D., 2006. Making Succession a Success: Perspectives from Canadian Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 04, vol. 44, no. 2, pp. 306-309 ProQuest One Academic. ISSN 00472778.

BYNG-HALL, John, 1985. The family script: A useful bridge between theory and practice. *Journal of Family Therapy*.

CASSON, Mark, 1999. The economics of the family firm. *Scandinavian economic history review*, 47.1: 10-23.

CARSON, David, et al., 2001. Philosophy of research. *DJ Carson, A. Gilmore, C. Perry, & K. Gronhaug, Qualitative Marketing Research*, 1-20.

CARLOCK, Randel S.; WARD, John L, 2001. *Strategic planning for the family business: Parallel planning to unify the family and business*. New York: Palgrave, ISBN 0-333-94731-2

CESARONI, Francesca Maria; SENTUTI, Annalisa, 2017. Family business succession and external advisors: the relevance of 'soft' issues. *Small Enterprise Research*, 24.2: 167-188.

CHUNG, Walter WC; YUEN, Karina PK, 2003. *Management succession: a case for Chinese family-owned business*. Management Decision.

COLLINS, James Charles; PORRAS, Jerry, 1994. *Built to last: Successful habits of visionary companies*. 1.vyd., Random Hous, 387 str., ISBN: 9780887306716.

- DASPIT, Joshua J., et al, 2016. Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29.1: 44-64.
- DAVIS, Peter S.; HARVESTON, Paula D., 1999. In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, 12.4: 311-323.
- DEKKER, J., et al., 2015. The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538
- DE MASSIS, Alfredo; CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J, 2008. Factors preventing intra-family succession. *Family business review*, 21.2: 183-199.
- DYCK, Bruno, et al, 2002. Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of business venturing*, 17.2: 143-162.
- FILSER, Matthias; KRAUS, Sascha; MÄRK, Stefan, 2013. Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*.
- HANDLER, Wendy C, 1994. Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7.2: 133-157.
- HANDLER, Wendy C.; KRAM, Kathy E, 1988. Succession in family firms: The problem of resistance. *Family business review*, 1.4: 361-381.
- IBRAHIM, Bakr; DUMAS, Colette; MCGUIRE, Jean, 2001. Strategic decision making in small family firms: an empirical investigation. *Journal of Small Business Strategy*, 12.1: 80-90.
- IP, Barry; JACOBS, Gabriel, 2006. Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of small business and enterprise development*.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis R., et al, 2007. Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52.1: 106-137.
- GORDON, Gil E.; ROSEN, Ned 1981. Critical factors in leadership succession. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27.2: 227-254.
- LAACKONEN, Anne; KANSIKAS, Juha, 2011. Evolutionary selection and variation in family businesses. *Management Research Review*.

- LANSBERG, Ivan; ASTRACHAN, Joseph H., 1994. Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7.1: 39-59.
- LEACH, Peter, 2011. *Family businesses: The essentials*. Profile Books.
- LE BRETON-MILLER, Isabelle; MILLER, Danny; STEIER, Lloyd P., 2004. Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28.4: 305-328.
- LEPPÄÄHO, Tanja; PLAKOYIANNAKI, Emmanuella; DIMITRATOS, Pavlos. The case study in family business: An analysis of current research practices and recommendations. *Family Business Review*, 2016, 29.2: 159-173. <https://doi.org/10.1177/0894486515614157>
- LONGENECKER, Justin G.; SCHOEN, John E., 1975. The essence of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 13.000003: 26.
- KENYON-ROUVINEZ, Denise; WARD, John L.; OGROCKÝ, Jiří, 2016. *Rodinná firma: Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Barrister & Principal, ISBN 978-80-7485-095-0.
- KEPNER, Elaine, 1983. The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12.1: 57-70.
- MACHEK, Ondřej, 2017. *Rodinné firmy*. Praha: CH Beck, Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-638-8.
- MARTEL, Judy., 2017. *Rodinné firmy na rozcestí: jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. Přeložila Eva MAŠKOVÁ KŘÁPKOVÁ. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0332-4.
- MILLER, Danny; LE BRETON-MILLER, Isabelle; LESTER, Richard H., 2011. Family and lone founder ownership and strategic behaviour: Social context, identity, and institutional logics. *Journal of management studies*, 48.1: 1-25.
- MICHEL, Alexandra; KAMMERLANDER, Nadine, 2015. Trusted advisors in a family business's succession-planning process—An agency perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6.1: 45-57.
- MORRIS, Michael H., et al, 1997. Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing*, 12.5: 385-401.
- POUTZIOURIS, Panikkos Zata, 2006. 30 *The structure and performance of the UK family business PLC economy*. Handbook of research on family business, 552.

- POZA, E. J.; DAUGHERTY, M. S., 2014. *Family Business*, 4. vyd. South-Western: CENGAGE Learning.
- ROJON, Céline; SAUNDERS, Mark NK; MCDOWALL, Almuth, 2016. Using qualitative repertory grid interviews to gather shared perspectives in a sequential mixed methods research design. In: *Handbook of Qualitative Research Methods on Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing.
- ROSOW, I, 1963. Adjustment of the Normal Aging: *Concept and Measurement. Processes of Aging*, 2.
- SAUNDERS, M. N. K.; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian, 2012. *Research methods for business students* (6th ended.) Harlow. England: Pearson Education.
- SAWERS, Deborah; WHITING, Rosalind H., 2010. Perceived usefulness of business succession planning and chartered accountants' involvement in the process. *Small Enterprise Research*, 17.1: 87-102.
- SCHOLLES, Louise; MUSTAFA, Michael; CHEN, Stephen, 2016. Internationalization of small family firms: The influence of family from a socioemotional wealth perspective. *Thunderbird International Business Review*, 58.2: 131-146.
- SERVUS, Stanislav; ELISCHER, David; HORÁČEK, Tomáš, 2018. *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání*. Praha: Wolters Kluwer, 2018. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-643-4.
- SHARMA, Pramodita; CHRISMAN, James J.; GERSICK, Kelin E, 2012. 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25.1: 5-15.
- SHARMA, Pramodita, et al, 2001. Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25.3: 17-36.
- SOLOMON, Alexandra, et al, 2011. "Don't lock me out": Life-story interviews of family business owners facing succession. *Family Process*, 50.2: 149-166.
- PETRŮ, Naděžda. *Rodinné podnikání: fenomén, příležitost, budoucnost*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2020. Eupress. ISBN 978-80-7408-207-8.
- TAGIURI, Renato; DAVIS, John A, 1992. On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5.1: 43-62.

- UHLANER, Lorraine M., 2005. The use of the Guttman Scale in development of a family orientation index for small-to-medium-sized firms. *Family Business Review*, 18.1: 41-56.
- VILLALONGA, Belen; AMIT, Raphael, 2006. How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of financial Economics*, 80.2: 385-417.
- VENTER, E.; BOSHOFF, C.; MAAS, G, 2003. The influence of relational factors on successful succession in family businesses: A comparative study of owner-managers and successors. *South African Journal of Business Management*, 34.4: 1-13.
- WANG, Y., et al, 2000. *Factors Influencing Family Business Succession—A Study in UK Small and Medium Sized Family Firms*. In: Proceedings of the RENT XIV Conference. p. 23-24.
- ZALEZNIK, Abraham; DE VRIES, Manfred FR Kets, 1985. *Power and the corporate mind*. Chicago: Bonus Books.
- Zákon č. 89/2012 Sb. *Občanský zákoník*. In: Sbíрка zákonů 5. 3., částka 19. ISSN 0322-8037.
- ZELLWEGER, T., 2007. Time horizon, costs of ekvity capital, and generic investment strategies of firm. In understanding the Regulatory Climate for Entrepreneurship and SMEs. *Family Business Review*, 20(1),1-15

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model 3 kruhů 1	13
Obrázek 2: 3 dimenze životního cyklu 1	15
Obrázek 3: Proces nástupnictví 1	30
Obrázek 4: Možnosti předání vlastnictví 1	37
Obrázek 5: Schéma řídicí struktury 1	47
Obrázek 6: Model dimenzí zkoumané firmy 1	48

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Anežka Křenková

V Praze dne: 24. 04. 2022

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis