

ČÁST ČTVRTÁ

POJEM VLASTNICKÁ STRATEGIE, VIZE RODINNÉ FIRMY A ZÁKLADNÍ PRVKY PŘÍPRAVY RODINNÉ FIRMY

V této části přiblížíme dvě oblasti, které jsou z hlediska nástupnického plánování zásadní. První je rozhodnutí o vlastnické strategii a směru vývoje rodinné firmy a podnikatelské rodiny do budoucna. Druhou je příprava rodinné firmy ve vztahu k budoucímu zapojení další generace či generací členů rodiny, a to zejména co se týče vhodného nastavení vnitřních pravidel a struktur (téma family business governance).

I. ROZHODNUTÍ O PŘEDÁNÍ V RÁMCI RODINY – ZÁKLAD VLASTNICKÉ STRATEGIE A ZÁKLADNÍ KROK PŘI PŘÍPRAVĚ NÁSTUPNICKÉHO PLÁNU

Jestliže se majitel rozhodne, že zkusí pracovat na předání rodinné firmy v rámci rodiny, kdy má vlastnictví a případně i řízení zůstat v rukou členů rodiny, je to odvážný krok. Je to první část dlouhého procesu budování rodinné firmy (a podnikatelské rodiny), jelikož společnosti ve fázi řízení a vlastnictví jejich zakladatelem ještě nelze plně označit za firmy rodinné. Jelikož jde o dlouhodobý projekt, je vhodné, aby se stávající i budoucí vlastnická skupina zkusila sjednotit na své představě či vizi ohledně budoucnosti rodinné firmy a rodinného majetku.

Dnes snad již nikdo nepochybuje, že každá organizace má či by měla mít vlastní představu, jakým způsobem se chce rozvíjet do budoucna. Měla by tedy mít vlastní vizi a strategii. Strategické řízení společnosti pak, velmi zjednodušeně řečeno, znamená dlouhodobé plánování a směřování organizace. Strategické řízení zajišťuje, že organizace funguje dle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů a umožňuje dosahovat stanovených cílů. **Jestliže má společnost vlastní strategii, neměla by zde být i strategie vlastnické skupiny? Strategie společnosti má přece zcela jiný předmět než strategie akcionářů.** Cílem akcionáře může být dobrá investice a pravidelná a co nejvyšší dividenda. Cílem společnosti však nutně není zajištění pravidelného příjmu akcionářů či členů vlastnické rodiny. Cíle akcionářů a společnosti se tedy mohou značně lišit. Cíle jednotlivých akcionářů se též mohou lišit a nejinak tomu bývá i v rámci rodinných firem.

Zahraniční experti si toto uvědomují⁵⁴ (a to i ohledem na dlouholetou praxi), a proto v zahraniční odborné literatuře, tedy zejména americké (J. Ward, I. Lansberg, E. Poza, R. Carlock) a německé (P. May), najdeme koncepty rodinných vizí a rodinných vlastnických strategií. Mají tyto úvahy smysl v našem prostředí? Vždyť podnikatel si může říci: „Vlastnickou strategii určuji já, a proto nad tím nepotřebuji přemýšlet.“

Jestliže je cílem podnikatele vybudovat závod, který chce rozvinout a prodat, asi není třeba se nad vlastnickou strategii více zamýšlet. Jestliže však majitel minimálně zvažuje předání rodinné firmy na další rodinnou generaci, nebuduje svou společnost jako jednorázový projekt, a plánuje tak založit „**podnikatelskou rodinnou tradici**“, je toto základ vlastnické strategie.

Rodinnou firmu lze definovat jako firmu, kde **dominantním vlastníkem** je rodina, která má zároveň dlouhodobý záměr držet firmu jako svůj majetek (tj. volíme definici, v níž je vypuštěn diskutabilní požadavek, že členem vedení musí být člen rodiny). Ze zahraničních zkušeností a praxe je též zřejmé, že obvyklým konceptem u firem či podnikatelských skupin, které se nacházejí ve vlastnictví už několikáté generace vlastnické rodiny, je pozice vlastnická a kontrolně-správní, kdy pozice manažerská (včetně generálního ředitele) je velmi často zastávána osobou mimo rodinu (tzv. non-family manager). Minimálně se tedy počítá s tím, že generálním ředitelem může být osoba mimo rodinu.

Tato úvaha pak samozřejmě platí primárně pro středně velké a velké podniky. U menších společností a živnostensky provozovaných činností (typicky např. pohostinství, ubytovací služby, řemeslné dílny, menší poskytovatelé profesionálních služeb) pak bude naopak platit, že danou společnost či závod může převzít pouze osoba, která se bude danou činností zabývat.

I čeští vlastníci v první či druhé vlastnické generaci, tj. zakladatelé rodinných firem a jejich nástupci, kteří se rozhodli budovat rodinnou firmu, by měli zvažovat vytvoření určité vlastnické strategie. Ta by jim měla být pomocníkem a nástrojem pro další rozvoj rodinné firmy a zároveň pomocníkem při budoucím předávání „vlastnické štafety“.

Úlohou procesu vytváření vlastnické rodinné strategie také je umožnit vlastníkům dobře pochopit možnosti fungování firmy a rodiny a nastavit plány a směřování pro budoucnost tak, aby maximálně odpovídaly jejich společným představám. Z historie je známá celá řada firem, které neselhaly v důsledku katastrof či pochybení managementu, ale z důvodů na straně vlastníků. V důsledku sporů mezi vlastníky.⁵⁵ V důsledku dlouhodobého poškozování firmy vlastníky.

⁵⁴ Viz např. May, 2012.

⁵⁵ Viz například příběh společnosti Reliance Industries a sporu mezi dědici zakladatele pana Dhirubhai Ambaniho (zemřel bez vyřešení nástupnictví). Spor mezi syny Mukeshem a Anilem vedl k rozdělení skupiny na dvě části.

Je zcela zřejmé, že fungování společnosti **není ovlivněno pouze rozhodovacím managementu, ale zejména v menších společnostech rozhodováním na úrovni vlastníků**. Za příklad správného strategického rozhodnutí vlastníků je někdy dáváno rozdělení společnosti Aldi bratry Albrechtovými. (S ohledem na jejich rozdílné představy o dalším fungování by zřejmě jinak došlo ke sporům, které by podnik i oba vlastníky zcela jistě poškodily. V důsledku jejich strategického rozhodnutí vznikly dvě velmi úspěšné firmy, které spolu nadále spolupracují, a rodinné vztahy zůstaly zachovány.)

Gersick, Hughes a další odborníci⁵⁶ se shodují, že správná výchova k profesionálnímu vlastnictví začíná v dětství. Problém však je, že většinu podnikatelských rodin **není zřejmé, jak má vlastně správné vlastnictví fungovat, jak se mají správní vlastníci chovat**. Neexistuje žádná manažersko-ekonomická teorie pro vlastníky. Existuje řada učebnic ohledně managementu, **ale kolik jich je o vlastnické strategii?** Kdo chce správně uchopit vlastnickou strategii, respektive rodinný podnik, musí vzít rodinu a její závod jako jeden celek a pokusit se rodinnou strategií a podnikovou strategií propojit s vlastnickou strategií. Vlastnická strategie stojí vedle podnikové strategie, a měly by tedy být v určitém vzájemném souladu.

Dotaz pana Nováka:

Jaká je tedy základní část vlastnické strategie ve vztahu k procesu nástupnictví?

Struktura rodinné vlastnické strategie opět není nijak pevně daná, ale z hlediska přípravy procesu nástupnictví lze za její hlavní části označit:

- Rozhodnutí o budoucí vlastnické struktuře a vymezení vize podnikatelské rodiny ve vztahu k rodinné firmě.

Příklad

Rozhodli jsme se, že vlastnictví společnosti udržíme v naší rodině. Společníkem budou i nadále členové rodiny, děti zakladatele a následně jejich potomci. Nástupnická generace je si vědoma náročnosti jak vlastnické, tak manažerské role a odpovědnosti, která je s těmito rolami spojena. Zakladatelé a jejich děti se začnou připravovat na proces mezigenerační výměny a budou jej realizovat dle plánu, který společně připraví, a to za dohodnutých podmínek.

⁵⁶ Hughes, 2017; Gersick, Davis, McCollom Hampton, Lansberg, 1997; Huber, Sterr-Kölln, 2006.

Vize

Chceme být odpovědnými vlastníky společnosti Novákovi, s. r. o., chceme naši společnost rozvíjet a budovat jako rodinnou firmu, která bude i po další generace ve vlastnictví naší rodiny. Chceme a budeme usilovat o to, aby společnost Novákovi, s. r. o. nadále rostla a rozvíjela se a naplnila svoji vizi.

- Vymezení dlouhodobých cílů rodiny ve vztahu k rodinné firmě a základních bodů k jejich dosažení.

Příklad

Rodina a firma: Nastavení vhodných pravidel a struktur co se týče vlastnického uspořádání, které bude odpovídat rostoucímu počtu společníků. Příprava a realizace nástupnického plánu, včetně přípravy dotčených osob na jejich role v rodinné firmě. Zlepšení schopnosti rodiny a jejích členů spravovat rodinný majetek a společně podnikat.

Rodinná firma: další rozvoj rodinné firmy a naplnění cílů stanovených spolu s vedením rodinné firmy (růst obrátu, počet poboček atd.). S tím souvisí vědomí potřeby dalších investic i to, že chceme nastavit odpovídající pravidla dividendové politiky. Nové nastavení korporátní struktury rodinné firmy, které by mělo reflektovat růst naší společnosti a s tím související nutnost lépe chránit jak pozici společnosti, tak společníků před riziky spojenými s jednotlivými typy aktivit, které provozujeme.

Ochrana rodinného majetku: nastavení vhodnější struktury zejména ve vztahu k ochraně majetku předávající generace, diverzifikace budoucích investic.

V rámci přípravy vlastnické strategie, která bude odrážet situaci v dané podnikatelské rodině, je třeba dodržet zejména následující:

- vzájemnou otevřenost při komunikaci a diskusi;
- uvědomění si fungování rodiny a závodu, rozdílných rolí a odpovědnosti s tím spojené. V tomto ohledu je výborným pomocníkem výše uvedený „třídimenzionální, rozvojový model“;
- otevřenost zejména co se týče budoucího působení, cílů rodiny a cílů závodu, očekávání členů rodiny od závodu a naopak;
- získání a pracování se správnými údaji o rodinné firmě a jejích budoucích plánech.

Záměry rodiny ohledně vlastněné rodinné firmy či firem by se měly zobrazit ve vizi podnikatelské rodiny a v případných pravidlech připravených danou rodinou – tedy primárně v její rodinné ústavě.

Základním strategickým rozhodnutím bude vždy odpověď na otázku, kdo má být vlastníkem.

Poznámka

Jestliže je rozhodnuto, že vlastníkem mohou být pouze členové rodiny, bude nutno vyřešit možné dispozice společníků, členů rodiny, s jejich majetkovou účastí v rodinné firmě (obvykle s obchodními podíly či s akciemi rodinné firmy). Hlavním principem přitom bývá důraz na hodnotu „sounáležitost rodiny a firmy“. Vystoupení společníka ze společnosti, rodinné firmy, je vhodné umožnit, přičemž stávající zákonná úprava v tomto ohledu poskytuje dostatečně široké možnosti. Základním cílem je udržet účast v rodinné firmě v rukách členů rodiny, a tedy omezit možné prodeje pouze na členy rodiny. Obtížnější je řešení otázky nastavení ceny, a to její výše a splatnosti (cena by měla být splatná tak, aby umožňovala hradit ji bez ohrožení fungování vlastní rodinné firmy a zároveň příliš neomezovala prodávajícího člena rodiny).

Základem pro vlastnickou strategii je vymezení vize, cílů a kroků k jejich naplnění. Tyto body jsou však také důležité pro realizaci nástupnického procesu.

II. VIZE ČI „SPOLEČNÝ SEN“

Pro úspěšné fungování snad každého lidského společenství je důležitý silný pocit **společné identity**. Pocit příslušenství k určitému celku a vědomost určitého společného cíle. Společná identita musí být pro členy společenství dostatečně atraktivní, aby byli připraveni ve společenství fungovat a aby byli připraveni upřednostnit zájmy celku oproti svým individuálním zájmům (tedy do určité míry obětovat některé své individuální zájmy ve prospěch zájmů celku).

Proto lze doporučit vytvoření společné **vize vlastnické rodiny ve vztahu k rodinné firmě**, která bude členy „vlastnického týmu“ akceptována a bude znít tak, aby mohla být akceptována i budoucími generacemi (samozřejmě však s vědomím toho, že v budoucnu může z rozličných důvodů dojít k posunu i v této vizi). Významný americký odborník na problematiku rodinných firem Ivan Lansberg v tomto ohledu mluví o vytvoření tzv. **shared dream**⁵⁷ – „**společného snu**“. Myšlenka vytváření společného snu či vize členů rodiny ohledně vlastnictví rodinné firmy se možná může zdát zbytečně patetická a přebytná. Zkušenosti však dokládají, že v případě neexistence shody a vnitřního přijetí záměru o budoucím vlastnictví lze velmi těžko dosáhnout požadovaného cíle (ostatně často není shoda právě na tom, jaký je vlastně cíl rodiny, není zřejmé, zda rodinná firma má být prostředkem pro zaměstnání členů rodiny, prostředkem pro zajištění slušného příjmu, či má jiný účel). Vytváření společné vize vyžaduje jednak aktivní zapojení dotčených osob, jejich pozitivní přístup a ochotu odpovídat na celou řadu otázek a zároveň vzájemnou otevřenost a odvahu.

⁵⁷ Viz Lansberg, 1999.

Doporučení k přípravě vize

S ohledem na situaci českých podnikatelů, kteří jsou stále v převážné míře v první generaci, lze začít zdánlivě jednoduchou úlohou či cvičením. Zkuste si vytvořit vizi vlastní rodiny pro určité delší časové období a propojit ji s vizí vaší rodinné firmy. Má v této vizi vaše společnost své místo? Chcete, aby společnost byla, pokud možno, v rukou členů rodiny? Proč to chcete? Možná spíše považujete společnost primárně za projekt, který rozvíjíte, ale není vaším cílem ani hlavním úmyslem jej přenechat potomkům, resp. své potomky zatížit starostí o tento statek. Jestliže považujete společnost za projekt, který hodláte prodat nejlepší nabídce, a není pro vás důležité, kdo jej bude provozovat, může být vaše rozhodování poměrně jednoduché. Rozhodují nabídnuté podmínky a není třeba se příliš zatěžovat osobou nástupce a vztahu závodu a rodiny. Ledaže by snad vaši možní nástupci měli o rozvoj daného projektu zájem a chtěli by budovat rodinnou podnikatelskou tradici.

Dotaz pana Nováka:

A na jaké otázky si tedy máme zkusit odpovědět při přípravě naší vize a strategie?

Otázka 1: Chceme být podnikatelskou rodinou?

Na začátku úvahy každého zakladatele ohledně budoucnosti své firmy a rodiny by měla být otázka, zdali rodina, nejenom on jako vlastník, chce být podnikatelskou rodinou vlastníci a spravující určitou společnost (závod) a majetek, tedy zda existuje takzvaně „**dynastická vůle**“ **ve vztahu k rodinné firmě**.

Ač se pozitivní odpověď může zdát být samozřejmou, opak je pravdou. Velká část podnikatelů si závažnost této úvahy neuvědomuje. Velký počet otců zakladatelů je přesvědčen o tom, že jejich děti jsou jednak schopné a **jednak ochotné** podnik vést. Mnoho podnikatelů je přesvědčeno, že vlastnictví a vedení rodinného závodu je velkou příležitostí, které se mladá generace zhostí s nadšením. Příležitostí, která se neodmítá. Tato představa se bohužel často, a to podstatně, odchyluje od reality.

Každá podnikatelská rodina a její členové by si tedy měli stále klást otázku, **zda chtějí a mají dostatečné schopnosti** pro zdárné plnění funkce dominantního vlastníka nějakého závodu.

Je samozřejmě též zcela legitimní úvaha, že se rodina po zralé úvaze rozhodne svůj podnik prodat vhodnému investorovi, který její podnik bude dále rozvíjet, umožní chránit pracovní místa a **rodina se bude věnovat jinému podnikatelskému projektu či jiným činnostem**.⁵⁸

⁵⁸ Zde lze poukázat na řadu úspěšných podnikatelských rodin ze zahraničí – viz např. Alex Scott, Sandaire (<http://sandaire.com/about-us/our-story/>) a další.

Otázka 2: Co vlastně znamená být podnikatelskou rodinou a co znamená vlastnictví rodinné firmy?

Diskuse o této otázce a její zodpovězení je pro další postup a přípravu rodinného nástupnictví zcela zásadní. Je evidentní, že z definice rodinné firmy plyne jako základní právní vztah rodiny **vztah vlastnický**. Je pak též zcela pochopitelné, že jako jednu ze základních charakteristik úspěšné rodinné firmy uvedeme výborné zvládnutí vlastnické role. V zahraničí se v tomto ohledu používá pojem „**odpovědný**“, či dokonce „**profesionální**“ **vlastník**.⁵⁹ Odpovědné (profesionální) vlastnictví je základem pro naplnění zvolené vlastnické strategie. Odpovědný vlastník rodinné firmy je pak, velmi zjednodušeně řečeno, vlastník, který spravuje předmět svého vlastnictví (podíl v rodinné firmě) tak, aby jej chránil a rozvíjel, a to nikoliv pouze pro blaho své, ale pro budoucí generace rodiny a zároveň s pocitem odpovědnosti za rodinnou firmu a pracovníky rodinné firmy. Odpovědný vlastník má (či si získává) znalosti potřebné pro výkon svého vlastnického práva a při svém jednání, v roli vlastníka rodinné firmy, ve vztahu k dalším spoluvlastníkům, členům rodiny, vedení rodinné firmy či jiným osobám uvedené principy a záměry respektuje.

Poznámka

Někteří majitelé rodinných firem říkají, že své firmy nevlastní, ale jsou v pozici správců, kteří je mají pro rodinu držet, chránit, budovat a rozvíjet. Toto odpovídá i přístupu starých šlechtických rodů či majitelů rodových statků. Vždy je velmi těžké majetek získat. Ještě těžší se však zdá být jej udržet a rozvíjet, a to zejména tehdy, jestliže se počet vlastníků rozšiřuje. Na světě existuje bezpochyby mnoho velmi známých společností. Na světě existuje velmi mnoho bohatých rodin. Počet rodin, kde se podařilo předávat a úspěšně rozvíjet rodinný majetek v rámci několika generací a zároveň rodina zůstala jednotná, je však podstatně menší.

Na rozdíl od „běžných rodin“, které nespravují větší společný majetkový celek, u podnikatelské rodiny se zdá být schopnost rodiny držet pohromadě a dokázat vhodně řešit vnitřní konflikty ještě podstatnější, a to s ohledem na zodpovědnost vlastníků za spravovaný majetek – rodinnou firmu a osoby, kterých se rodinná firma týká.

I u nepodnikající rodiny je jistě poškozující pro další generace, že vztahy mezi sourozenci či rodiči nejsou dobré a rodina k sobě těžko hledá cestu. Jestliže se ale rodina schází pouze jednou za rok, tak spolu její členové v zásadě nemusí příliš komunikovat (ač to rozhodně není vhodný stav). V podnikatelské rodině, která se

⁵⁹ Viz např. May, 2012.

podílí na spoluvlastnictví určité rodinné firmy či jiného typu majetku, je však dlouhodobá spolupráce zcela zásadní. Každý si jistě dokáže představit, jak se dokážou rodinní příslušníci dostat do sporu kvůli poměrně malému majetku. Silné spory mohou také vzniknout mezi společníky, kteří spolupracovali celou řadu let, ale pak se z rozličných důvodů jejich cesty a představy začaly rozcházet.

Otázka 3: Rodina či rodinná firma a naše podnikání? Co má pro nás při střetu zájmu rodinné firmy a rodiny přednost? Rodina? Společnost?

Historicky převládalo, a to zejména v Německu, přesvědčení, že rodinná firma má mít přednost před zájmy rodiny (tzv. **Business First**). Tento přístup chránil rodinný majetek – závod, avšak často působil destruktivně v rámci rodiny. Je totiž naivní si myslet, že každý člen rodiny přijme za vlastní myšlenku nadřazenosti zachování závodu a historicky stanovené vlastnické struktury nad zájmy svými či zájmy jiných členů rodiny. Ostatně v tomto ohledu hledíme určité paralely ve starých šlechtických rodech, kde byla poměrně jasně daná nástupnická pravidla, přesto však velmi často docházelo k jejich porušování, a to nezdědka i za použití hrubého násilí. Vždyť, jak již bylo uvedeno výše, společný zájem společenství může být úspěšný pouze tehdy, jestliže je obecně akceptován a lze spoléhat na to, že v případě konfliktu budou dávat členové společenství přednost společnému zájmu, a nikoliv zájmům vlastním. V případě zachování principu Business First o tom však lze silně pochybovat, a to zejména v dnešním světě, který stojí na jiném žebříčku hodnot a jiném vnímání světa.

Druhým možným pohledem je princip přednosti rodiny (tzv. **Family First**). Je toto správný přístup? Pro fungování rodiny zřejmě ano. Pro fungování závodu a rodiny společně však nikoliv. Důvody? Rodinné vztahy fungují na zcela jiných principech než vztahy podnikatelské. Rodina funguje na emocích a citech. Rodina by měla fungovat na rovném přístupu k sourozencům. Rodina by měla fungovat na rovnocenném „členství“, na respektování rodinných vztahů. Závod takto fungovat nemůže. Uvedené samozřejmě též vysvětluje, proč zároveň v rodinných vztazích těžko funguje princip „Business First“.

Úspěšná podnikatelská rodina **musí** být schopna **propojit a respektovat oba systémy**. Každá rodina, která provozuje rodinnou firmu, se vždy z povahy věci pohybuje jak v systému rodiny, tak v systému závodu. Vztahy rodinné jsou naplněny a založeny na emocích. Svět závodu a podnikání je založen na výsledcích a pravidlech. Úspěšná podnikatelská rodina, tím myslíme též úspěšná, co se týče udržení dobrých rodinných vztahů, je ta, která se naučí dobře oba světy propojovat. Naučí se eliminovat negativa výše uvedených principů a respektovat jejich hlavní parametry. Naučí se ve většině zásadních životních situací správně zvolit rozhodný princip jednání.

Otázka 4: Jakými principy a hodnotami se řídíme?

Ve vztahu k dlouhodobému budování rodinné firmy a podnikatelské rodiny je zcela zásadní, jaké jsou principy chování a hodnoty, na kterých daná podnikatelská rodina stojí. Hodnoty a principy jsou rámcem, který by měl pomáhat držet určitý zvolený směr, a zároveň jsou podstatné z hlediska ochoty členů rodiny se projektu rodinné firmy účastnit a vzájemně spolupracovat.

Jestliže je rodina založena spíše na vzájemné soutěživosti sourozenců, nadřazenosti osobního majetku a osobního prospěchu, vzájemná důvěra je poměrně nízká a komunikace je limitovaná a spíše uzavřená. Bude tak do budoucna zřejmě těžké nastavit mezi sourozenci pravidla, která by fungovala a byla akceptována i po smrti rodičů. Hodnoty a principy chování jsou pro budování rodinné firmy a nástupnictví podstatné. V dlouhodobém horizontu se totiž nedají příliš ovlivnit, a ač třeba zakladatel „vnutí“ (nastaví) budoucím akcionářům určité hodnoty, které by měli dodržovat, jestliže nejsou tyto hodnoty respektovány danými osobami, resp. odporují-li jejich dlouhodobě zažitým vzorcům chování, bude i budoucí spolupráce nových společníků s velkou pravděpodobností komplikovaná. V tomto ohledu je nutno též zdůraznit, že (nejen) zahraniční zkušenosti ukazují, že ve spolupráci sourozenců se často objevují potlačené křivdy z dětství, potlačovaná rivalita mezi sourozenci a neschopnost dlouhodobě úzce spolupracovat.

Poznámka

Jestliže zvažujete předání rodinné firmy dětem, zkuste si odpovědět otázku, jaké jsou základní hodnoty a principy chování daných osob? Jste přesvědčeni, že dané osoby budou stanovené hodnoty respektovat? Může vám to pomoci posoudit, zda je možná budoucí spolupráce nástupnického týmu a jak reálně je udržení vaší rodiny v určité harmonii. Ohledně základních hodnot a principů chování je však nutné si uvědomit, že je lze možná rychle sepsat, ale nikoliv ukotvit v rodinné kultuře a v chování jednotlivých osob, jestliže se liší od jejich doposud zastávaných vzorců chování a životních hodnot. Vždy trvá delší čas, než se určitá nově přijatá pravidla a principy stanou součástí kultury konkrétní rodiny či závodu. Základní vzorce chování se formují v našem dětství a souvisí s charakterem každého jednotlivce. Ostatně proto se uvádí výchova dětí v rodině jako jeden z prvků a základů nástupnického procesu a jeden z podstatných kamenů budování podnikatelské rodiny.

Otázka 5: Co pro nás rodinná firma znamená? Nemáme (členové rodiny) příliš rozdílné úhly pohledu na rodinnou firmu a naši spolupráci?

Majitelé a jejich děti se bohužel často bojí si tuto otázku položit. Zejména v České republice to opět souvisí s tím, že děti vidí, jak velkou obětí museli jejich rodiče pro rozvoj rodinné firmy přinést. Nedokážeme dobře a otevřeně

komunikovat své opravdové pocity i s ohledem na to, že se nechceme dotknout blízkého člena rodiny. Řada rodičů pak též dlouhodobě, ať možná ne zcela přímo, mluví o tom, že jejich děti musejí převzít jejich role v rodinné firmě. Někteří nástupci jsou tímto projektem nadšeni a těší se na den, kdy budou moci převzít odpovědnost od svých rodičů a budou moci rozvíjet společnou firmu. Někteří se však cítí pod velkým tlakem a odpovědností a k rodinné firmě mají diametrálně odlišný vztah. Zde je nutno zmínit též společenské vnímání a související tlak na nástupce. Nedokážeme pochopit, že by se někdo vzdal možnosti vlastnit či vést fungující společnost. Většina nepodnikatelské veřejnosti si totiž neuvědomuje značnou odpovědnost a tlak s tím spojený. S podnikáním, vlastnictvím podílů a/nebo manažerskou funkcí je totiž zcela nesprávně spojováno zejména čerpání velkých dividend a pobírání vysoké manažerské odměny (z pohledu řady lidí často nezasloužené).

Ač by tedy na první pohled měly být názory možných nástupců na převzetí rodinné firmy velmi podobné představám předávajících, skutečnost je zcela jiná. Nutno také říci, že pro nezúčastněné osoby je velmi těžké hodnotit, zda možným nástupcem zvolená životní cesta je správná, či nikoliv.

III. PŘÍPRAVA VLASTNICKÉ RODINY NA NÁSTUPNICKÝ PROCES

Většina z majitelů, kterým se úspěšně podařilo předat fungující závod svým dětem a zároveň se jim podařilo zachovat rodinu celistvou bez dramatických konfliktů a rozpadu rodiny, **zdůrazňuje, že hlavním prvkem byly výborné vztahy v rámci rodiny, založené na vzájemné důvěře, ochotě si pomáhat a vzájemně se podporovat.**

Za těmito majiteli často stojí kromě desítek let tvrdé práce na rozvoji jejich závodu též dlouhodobá snaha pečovat o své blízké, a to samozřejmě nikoliv pouze finančně. Tito podnikatelé zdůrazňují, že své vztahy s blízkými členy rodiny budovali většinou od dětství. Dokázali si najít čas na své blízké. Budovali takto vzájemnou důvěru a pozitivní vztah k podnikání, rodinné firmě a vzájemné rodinné spolupráci. Také platí, že ač se dobré rodinné vztahy nepodařilo vybudovat či udržet generaci zakladatele, může se toto podařit v další generaci a právě společná rodinná firma může být spojujícím prvkem.

V rámci přípravy rodiny na nástupnický proces a mezigenerační změnu je zcela zásadní příprava rodiny jako určitého lidského společenství na dlouhodobou budoucí spolupráci rostoucího počtu osob, vzájemně propojených jednak rodinnými vazbami a zároveň propojených správou rodinného majetku. Cílem procesu

přípravy rodiny je posílit schopnost rodiny a jejích členů spolupracovat, řešit konflikty a udržovat rodinu jednotnou tak, aby rodinná firma byla stále pokud možno tzv. rodinným lepidlem, a nikoliv jablkem sváru. Z tohoto důvodu je příprava rodiny na budoucí změnu poměrů a budoucí pravděpodobný vývoj pro úspěšnou realizaci nástupnického procesu zcela zásadní.

Dotaz pana Nováka:

Co si lze představit pod pojmem přípravy vlastnické rodiny na nástupnický proces a na generační výměnu a předání majetku?

V tomto ohledu považujeme za zásadní následující oblasti:⁶⁰

- budování a udržování dobrých a transparentních vztahů v rámci rodiny včetně její schopnosti dlouhodobě fungovat jako rodina („držet při sobě“);
- vytvoření pravidel společného fungování – rodinné ústavy a dalších pravidel tzv. family business governance, včetně vize rodiny a základů vlastnické strategie. Společně nastavená pravidla pomáhající transparentnímu fungování a průběžná práce s nimi, včetně jejich zdokonalování, jsou významným prvkem pro dlouhodobé úspěšné fungování podnikatelské rodiny, resp. rodinné firmy;
- osobní rozvoj nástupce, dalších členů rodiny, příprava na budoucí možné role;
- rozvoj schopností dalších generací, včetně schopnosti vzájemně dlouhodobě spolupracovat. Budování pozitivního vztahu k rodinné firmě a zároveň rozvoj uvědomění si odpovědnosti s tím související.

Již fáze přípravy a plánování vyžaduje, aby byly zavedeny určité struktury a byly k dispozici nástroje, které umožní **přípravu plánu, tak aby reflektoval opravdové představy a zájmy dotčených osob**, tedy zejména nástupců a členů užší rodiny a případně vedení závodu. Správné plánování vyžaduje vhodné nástroje pro přípravu samotného plánu, který bude umožňovat realizaci stanovených cílů.

⁶⁰ Viz např. Aronoff, McClure, Ward, 2011.