

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Návrh postupu při nástupnictví v rodinné společnosti
Proposal of succession process in a family company

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Říjen/2018

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Pavel Milata / MF21

JMÉNO VEDOUČÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 10. 8. 2018, Kladno

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych tímto poděkoval vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce a společnosti Beznoska za otevřenost ve výzkumu.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření návrhu nástupnictví v rodinné společnosti.

2. Výzkumné metody:

V rámci teoreticko-metodologické části práce je pomocí analýzy sekundárních zdrojů, komparace a explanace zpracována literární rešerše. V praktické části byl v souvislosti s cílem práce využit vědecký popis společnosti Beznoska, s.r.o., analýza rodiny a společnosti na základě zkušeností z dalších rodinných společností. Dále byl proveden rozbor interních nepublikovaných zdrojů společnosti a byly vytvořeny případové studie, do kterých byla data sebrána kvalitativním výzkumem, konkrétně polostrukturovaným rozhovorem. Samotný kvalitativní výzkum probíhal v rodinné společnosti Beznoska formou polostrukturovaných rozhovorů. Celkem vznikly rozhovory čtyři, z nichž každý byl veden s členem jednoho z celkem dvou případů nástupnictví ve společnosti. Následovala syntéza získaných informací, dat a zkušeností, která vedla k sestavení konkrétního návrhu postupu nástupnictví v rodinné společnosti.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výzkumu vyplývá, že v rodinné společnosti Beznoska ani v jednom případě nedošlo k vytvoření plánu před samotným nástupnictvím, což samotný proces značně zkomplikovalo. Nástupce u druhé generační výměny byl od dětství připravován na svoji potenciální úlohu, což usnadnilo samotný proces nástupnictví. Velký nedostatek u obou nástupnictví ve společnosti Beznoska lze spatřit v nevyužití analýz před samotným procesem nástupnictví, což vedlo k nesourodosti v hodnotách a postojích mezi odcházejícím vlastníkem a nástupcem, což vedlo k zasahování odcházejícího vlastníka do vedení a tím pádem i ohrožení celého procesu nástupnictví v prvním případě. Jak vyplývá ze zkušenosti jiných rodinných firem, které si nepřály být zmíněny, jež byly sesbírány na Kulatých stolech pořádaných Asociací malých a středních podnikatelů ČR, opomíjenou a velice důležitou částí nástupnického procesu je aktivita odcházejícího vlastníka. Tento fakt podporuje i výzkum ve společnosti Beznoska, z kterého vyplývá, že pokud má odcházející vlastník vytvořený plán, jak naloží s nově získaným volným časem, nebude u něj vznikat tendence zasahovat do vedení společnosti a tím nebude narušen proces nástupnictví.

4. Závěry a doporučení:

Na základě výzkumu byl sestaven osmi krokový návrh postupu nástupnictví, díky kterému dojde k zvýšení výkonnosti rodinné společnosti o více než 0,8% a efektivnosti využívání lidských zdrojů během nástupnictví. Prvním krokem je analýza rodinné společnosti, která se týká veškerých aspektů, které se dotýkají společnosti, jako je například její životní fáze a finanční analýza. Druhým krokem je analýza vlastníka, díky které si vlastník stanoví, jaké má hodnoty a postoje, čímž vyprofiluje vlastní požadavek na nástupce. V třetím kroku proběhne analýza rodiny, což bude mít za následek vytvoření kritického profilu každého člena rodiny a tím pádem i potenciálního nástupce. Čtvrtým krokem je výběr ideálního nástupce, který spočívá ve srovnání předešlých analýz. Obecně platí, že by měl ideální nástupce ovládat práci s lidmi. V pátém kroku je sestaven plán nástupnictví, který jednak určí časové mantinely procesu pro zúčastněné, ale také pro vrcholový management společnosti. Šestý krok je profesionální průprava nástupce, kde se nástupce nejprve seznamuje s rodinnou společností, následně plní úkoly s dozorem vlastníka, a nakonec je mu předána rodinná společnost. Sedmým krokem je nástupnictví a je finálním bodem v profesionální přípravě nástupce. Osmým krokem jsou aktivity po nástupnictví, které se týkají zejména aktiv odcházejícího vlastníka. Ten by měl mít vytvořený osobní plán, jak naloží s nově vzniklým volným časem, aby nedocházelo k tendenci zasahovat do vedení společnosti nástupci. Zároveň je v osmém kroku navrženo déle rozvíjet dovednosti nástupce, čímž se zvýší efektivita využívání lidských zdrojů nástupce. Tento osmi krokový návrh postupu nástupnictví lze použít v jakékoliv rodinné společnosti. Ve společnosti Beznoska byl po předložení vedení zařazen do interních dokumentů a budoucí nástupnictví se jím budou řídit.

KLÍČOVÁ SLOVA

rodinná společnost, nástupnictví, rodina, řízení lidských zdrojů, vlastní

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Národní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main goal:

The main goal of the diploma thesis is to create a succession proposal in a family company.

2. Research methods:

Within the theoretical and methodological part of the thesis, a literature research is processed by means of analysis of secondary sources, comparison and explanation. In the practical part, the scientific description of Beznoska, s.r.o., analysis of family and company based on the experience of other family companies was used in connection with the goal of the thesis. In addition, an analysis of internal unpublished sources of the company was carried out and case studies were created in which the data were collected by qualitative research, namely a semi-structured interview. The synthesis of the acquired information, data and experience followed, which led to the elaboration of a concrete proposal for succession in a family company.

3. Result of research:

The research shows that in the Beznoska family company, not even in one case, was created a plan before the succession itself, which made the process much more complicated. The successor of the second generation has been prepared from his childhood for his potential role, which has facilitated the process of succession itself. The large deficiency in both Beznoska successions can be seen in the absence of analyzes before the succession process itself, which led to inconsistencies in values and attitudes between the outgoing owner and the successor, which led to an outgoing owner taking the lead and thus endangering the entire succession process in the first case. As can be seen from the experience of other family companies that did not wish to be mentioned, collected at the Roundtables organized by the Association of Small and Medium-sized Enterprises of the Czech Republic, the neglected and very important part of the succession process is the leaving-owner's activity. This fact is supported by research at Beznoska, which shows that if the outgoing owner has a plan how to deal with newly acquired leisure time, there will be no tendency to interfere with the management of the company and will not impair the succession process.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the research, an eight-step process of succession was founded to increase the family company's performance by more than 0,8% and efficiency of human resource use during the succession. The first step is to analyze a family company that addresses all aspects that affect a company, such as its life stage and financial analysis. The second step is the owner's analysis, which determines the owner's values and attitudes, therefore profiling his own successor request. In the third step, a family analysis will take place, which will result in the creation of a specific profile for each family member and therefore a potential successor. The fourth step is the choice of an ideal successor itself, which is a comparison of previous analyzes. In general, an ideal successor should be able to control work with people. In the fifth step, a succession plan is drawn up, which determines the timeliness of the process for both the stakeholders and the top management of the company. The sixth step is the professional training of a successor, where the successor first becomes acquainted with the family company, then performs the tasks with the owner's supervision and eventually the family company is handed over to him. The seventh step is the succession itself and is the final point in the professional training of the successor. Eight step is the plan of post-succession activities, which mainly concern activities of the outgoing owner. He should have a personal plan how to deal with newly created leisure time to avoid the tendency to interfere with successor management. At the same time, in the eighth step, it is proposed how to further develop the skills of the successor, thereby increasing the efficiency of using the successor human resources. This eight-step succession proposal can be used in any family company. In Beznoska, after submitting management, the plan was included in internal documents, and future succession will follow it.

KEYWORDS

family company, succession, family, human resource management, owner

JEL CLASSIFICATION

M12 - Personnel Management

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Pavel Milata
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 21
Název DP:	Návrh postupu při nástupnictví v rodinné společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část – terminologie, rodinná společnost, nástupnictví, řízení lidských zdrojů.3. Praktická část – popis společnosti, historie společnosti, historie nástupnictví, případové studie jednotlivých předávání vedení, doporučení v rámci zvyšování výkonnosti společnosti a efektivnosti využívání lidských zdrojů.4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. <i>Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]</i>. Brno : Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. ISBN:978-80-251-1843-6.• KORÁB, V. <i>Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje</i>. Brno : VUTIUM, 2008. ISBN:978-80-214-3584-1.• LUKEŠ, M., NOVÝ, I. <i>Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností</i>. Praha : Management Press, 2005. ISBN 80-7261-125-9.• ODEHNALOVÁ, P. <i>Přednosti a meze rodinného podnikání</i>. Brno : Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5603-9.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 12. 2017• Zpracování teoretické části do 01. 03. 2018• Zpracování výsledků do 01. 04. 2018• Finální verze do 30. 04. 2018
Vedoucí práce:	Ing. Lucie Vnoučková, Ph.D.

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 26. 11. 2017

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, a.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA-
10393535

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část	3
2.1	Rodinná společnost.....	3
2.1.1	Definice rodinné společnosti.....	4
2.1.2	Historie rodinných společností	7
2.1.3	Střety faktorů v rodinné společnosti	8
2.2	Nástupnictví v rodinné společnosti.....	9
2.2.1	Plán nástupnictví v rodinné společnosti.....	10
2.2.2	Výběr vhodného nástupce.....	12
2.2.3	Druhy předání rodinných společností	13
2.2.4	Analýza rodinné společnosti, rodiny a vlastníka	14
2.2.5	Ideální nástupce	15
2.2.6	Prodej rodinné společnosti	17
2.3	Řízení lidských zdrojů v rodinné společnosti.....	18
2.3.1	Význam řízení lidských zdrojů	19
2.3.2	Rozvíjení lidských zdrojů a vzdělávání	21
2.3.3	Řízení rodinné společnosti a možné překážky.....	23
2.3.4	Výkonnost společnosti a její měření	27
2.3.5	Rodinná ústava.....	29
2.4	Souhrn teoretické části.....	30
2.5	Metodika práce	32
2.5.1	Tvorba teoreticko-metodologické části.....	32
2.5.2	Tvorba praktické části.....	32
2.5.3	Polostrukturované rozhovory	33
2.5.4	Případové studie.....	34
2.5.5	Zpracování výsledků.....	35

3	Praktická část.....	36
3.1	Profil společnosti Beznoska.....	36
3.1.1	Historie společnosti Beznoska	37
3.1.2	Historické milníky společnosti Beznoska	39
3.2	Organizační struktura rodiny vlastníků	41
3.2.1	Měření výkonnosti ve společnosti Beznoska	41
3.2.2	Analýza společnosti	42
3.3	Případové studie	44
3.3.1	Případová studie A – první nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska	45
3.3.2	Souhrn polostrukturovaného rozhovoru prvního nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska	45
3.3.3	Případová studie B – druhé nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska.....	46
3.3.4	Souhrn polostrukturovaného rozhovoru druhého nástupnictví rodinné společnosti Beznoska	46
3.3.5	Závěry případových studií	48
3.4	Návrh postupu nástupnictví v rodinné společnosti.....	49
3.4.1	Analýza společnosti	49
3.4.2	Analýza vlastníka.....	49
3.4.3	Analýza rodiny.....	50
3.4.4	Neexistující nástupce	50
3.4.5	Obecné vlastnosti ideálního nástupce	50
3.4.6	Konkrétní plán nástupnictví.....	51
3.4.7	Profesionální příprava nástupce	51
3.4.8	Aktivita odcházející generace	51
3.4.9	Návrh postupu nástupnictví v rodinné společnosti v jednotlivých krocích	52
4	Závěr.....	54

Seznam Schémat

Schéma 1 Model F-PEC	6
Schéma 2 Model tří kruhů (Taquiry, Davis, 1996)	9
Schéma 3 Hledání nástupce.....	13
Schéma 4 Organizační struktura rodiny vlastníků	41

Seznam tabulek

Tabulka 1 Fáze procesu předávání rodinné společnosti.....	11
Tabulka 2 Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti z pohledu časového vývoje	28

Seznam obrázků

Obrázek 1 Logo společnosti Beznoska s.r.o.	37
Obrázek 2 Budova tehdejšího podniku POLDI SONP Kladno v porovnání s budovou organizace Beznoska s.r.o. v 90. letech.....	38

1 Úvod

Tato diplomová práce se zabývá postupy při nástupnictví v rodinné společnosti. Konkrétně se práce soustředí na rodinnou společnost Beznoska a na dva případy nástupnictví, které ve společnosti za dobu její dvaceti pěti leté existence proběhly a dále rozvíjí návrhy, jak postupovat při nástupnictví v rodinné společnosti.

Společnost Beznoska byla pro tuto diplomovou práci zvolena, jelikož autor v ní pracuje již od roku 2010, v současnosti na pozici obchodního ředitele, a zároveň je člen rodiny vlastníků, což nabídlo možnosti ke sběru citlivých dat, které by jinak bylo velice obtížné získat. Příležitost získat vědomosti a návrhy k nástupnictví v rodinné společnosti byla dalším důvodem, proč bylo autorem zvoleno toto téma, jelikož se dají aplikovat v budoucnu přímo v rodinné společnosti Beznoska, ale i v jiných rodinných společnostech.

Vybraná společnost působí již dvacet pět let na trhu ortopedických implantátů a nástrojů. Dodává své produkty zejména do České a Slovenské republiky, ale i do patnácti zemí po celém světě. Byla založena Stanislavem Beznoskou jako čistě rodinná společnost bez podílu cizího kapitálu a v současnosti má obrát více než sto osmdesát milionů korun, více než sto zaměstnanců a čtyři tisíce produktů ve svém portfoliu. Po dobu své existence si udržela status rodinné společnosti a jako jedna z mála rodinných společností prožila již druhý proces nástupnictví. V současné době ve společnosti z rodiny vlastníků působí Petr Milata st. na pozici externího poradce, Petr Milata ml. na pozici ředitele společnosti, Pavel Milata na pozici obchodního ředitele a Eliška Milatová na pozici manažera exportu.

Diplomová práce je zaměřena na návrh postupu nástupnictví v rodinné společnosti. Stěžejní bylo věnovat se nástupnictví v rámci zachování statusu rodinné společnosti, proto se věnuje možnostem prodeje společnosti pouze okrajově. Rodinná společnost je do značné míry komplikovanou formou podnikání, jelikož se v ní střetávají prvky vlastníka, společnosti a i rodiny, nicméně nástupnictví v rodinných společnostech je nejobtížnější disciplínou. Nástupnictví totiž překoná jen malé procento všech rodinných společností. Toto téma je velice aktuální i z důvodu, že většina světového hospodářství utváří právě rodinné společnosti.

Hlavním cílem této diplomové práce je předložit návrh postupu nástupnictví v rodinné společnosti. Tento návrh postupu je vypracován na základě literární rešerše, zkušeností vybrané společnosti s dvěma případy nástupnictví a zkušeností dalších rodinných společností, které byly sesbírány na setkáních rodinných společností.

V teoreticko-metodologické části je popsáno několik pojmů, které jsou v práci využity. Následně se práce věnuje problematice rodinných společností, nástupnictví a řízení lidských zdrojů v rodinné společnosti. Na základě těchto poznatků je následně tvořen návrh nástupnictví v rodinné společnosti. Teoreticko-metodologická část je vypracovaná tak, aby odpovídala praktické části a byla tak podkladem pro její zpracování.

Část metodologie práce spočívá v přesném popsání tvorby této diplomové práce krok po kroku. Popis začíná výběrem tématu a definováním cílů a končí u formulace závěrů a výsledků práce. V této části diplomové práce je přesně popsáno, jak bylo postupováno při tvorbě práce a z jakých zdrojů se vycházelo jak v teoretické, tak i praktické části práce.

V Praktické části této diplomové práce byla vybrána společnost Beznoska, s.r.o., jednak kvůli tomu, že je jedna z mála rodinných společností v České republice, které byly založeny po sametové revoluci a prošla již dvěma generačními obměnami a v současné době je v jejím vedení již třetí generace. Tato skutečnost je sama o sobě unikátem v České republice a nabízí řadu praktických skutečností, které jsou pro tuto diplomovou práci přínosem. Další neméně podstatná výhoda výběru této rodinné společnosti je skutečnost, že autor je členem rodiny vlastníků a z toho důvodu má naprosto podrobnou a ucelenou představu o fungování společnosti a o etapách nástupnictví, které se v ní za dvacet pět let odehrály, ale hlavně má přístup k materiálům, interním dokumentům a vnitřním postupům společnosti. V této části práce je společnost Beznoska vyprofilovaná a je zde stručně popsána její historie společně s důležitými milníky. Na základě osobních rozhovorů a zkušeností z jiných rodinných společností je vytvořena analýza společnosti.

Stěžejní částí je samotný výzkum v rodinné společnosti, který probíral formou případové studie. Do případové studie byla data sebrána formou kvalitativního výzkumu, konkrétně polostrukturovaného rozhovoru a následně analyzována. Na základě těchto dat a závěrů z teoreticko-metodologické části byl vytvořen samotný návrh postupu nástupnictví v rodinné společnosti. V závěrečné části jsou formulovány přínosy a doporučení, které vyplývají z poznatků sesbíraných napříč celé práce a zároveň je zde popsán samotný závěr diplomové práce.

2 Teoreticko-metodologická část

Kenyon-Rouvinezová a Ward (2016, str. 23) vidí v rodinné společnosti nejobvyklejší a zároveň nejrozšířenější formu podnikání v celé historii, a to i přesto, že si svět donedávna vůbec neuvědomoval důležitost společností, které jsou ovládány rodinou. Dnes však poznatky o rodinném podnikání již rychle narůstají. Vznikají publikace, knihy a výzkumy na akademických pracovištích, které se problematice rodinných společností věnují. Už kvůli faktu, že rodinné společnosti tvoří padesát až devadesát procent hrubého domácího produktu ve všech volnotržních ekonomikách. Autoři dále dodávají, že nástupnictví je jeden z nejpálčivějších problémů rodinných společností, kterému se musí věnovat každá rodinná společnost. Je to zároveň poslední zkouška rodinné společnosti jako takové, jelikož pokud v ní neobstojí, může to zmařit celoživotní úsilí podnikatele nebo vlastníka.

2.1 Rodinná společnost

Jak lze z názvu vyčíst, rodinná společnost je druh společnosti, ve které jsou dva anebo více rodinných příslušníků buď majoritními vlastníky, nebo v jejich rukách spočívá vedení společnosti (inc.com, 2009).

Zítková (2016, str. 16) uvádí, že se v České republice problematika rodinných společností za minulého režimu neřešila v takové míře, jako tomu bylo po roce 1989. Toto je zapříčiněno zejména faktem, že rodinné podnikání zaznamenalo prudký nárůst až po tzv. sametové revoluci. Z toho vyvozuje, že i samotný problém nástupnictví a řešení situace, kdy současný majitel hledá ideálního nástupce, který by vhodně pokračoval v jeho odkazu, je v Čechách záležitostí především poslední dekády. Naproti tomu Drucker (1998, str. 50) uvádí, že je v Evropě z historické zkušenosti s tímto druhem podnikání na rodinné společnosti odlišný pohled. Rodinné podnikání je zde vnímáno jako zastaralý model, kdy mezi jeho hlavní nedostatky podle odborníků patří zejména strnulost společností a touha vlastníků po majetku. Dále se uvádí, že se vlastníci rodinných společností příliš upínají na své tradice a neexistuje možnost, aby takto myslící společnosti vstoupily do moderní doby.

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 7) avšak uvádí, že díky tomu, že vlastníci rodinných společností vynakládají soukromé prostředky do společností, mají větší pocit zodpovědnosti za společnost a tím jsou daleko pružnější a mnohem více zaměřeni na své cíle než externí manažeři. Majitelé mají však mnoho závazků nejen v rodinné společnosti, ale i mimo ni, především vůči dalším rodinným následníkům. Rodinná společnost je velice emocionální uskupení jednak ve vnímání, ale i v samotném řízení a pro růst společnosti je rozhodující kvalita komunikace mezi rodinou, společností a trhem.

Drucker (1998, str. 55) uvádí, že rodinná společnost bude úspěšná pouze za předpokladu, že jí bude rodina sloužit. Pokud bude společnost řízena tak, aby sloužila rodině, nikdy se společnosti nepovede dobře. Autor dále zmiňuje, že ve spojení „rodinná společnost“ není podstatné slovo „rodinná“, ale naopak „společnost“.

Stejně jako u pojmu rodinná společnost, se názory na přesný výklad termínu podnikatel značně rozcházejí. Britský autor Colin Barrow (1996, str. 16) například popisuje podnikatele jako člověka, který objeví příležitost a soustředí potřebné množství peněz a ostatní možné prostředky k tomu, aby této příležitosti využil. Zároveň na sebe bere všechna

rizika, nebo alespoň jejich velkou část, která jsou spojená s realizací plánů na využití naskytnuté příležitosti.

Naproti tomu Veber se Srpovou (2012, str. 15) charakterizují podnikatele jako osobu, která realizuje podnikatelské aktivity s rizikem ztráty vlastního kapitálu, ale také s možností, že se kapitál rozšíří. Dále je osoba podnikatele specifická tím, že je schopná rozpoznat příležitosti, akumulovat a také využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a je svolná k podstoupení odpovídajících rizik, která jsou s využíváním těchto zdrojů spojená. Celkově je podnikatel osobou, která iniciuje podnikání a je jejím nositelem, investuje své finanční prostředky, svůj čas, úsilí a jméno, zároveň přebírá zodpovědnost a nese všechna rizika, aby docílil finančního a taktéž i osobního uspokojení.

V legislativě je termín podnikatele pevně ukotven a Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. § 420 ho definuje jako osobu, která samostatně, na vlastní účet a odpovědnost vykonává výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně a za účelem dosažení zisku. Pokorná, Večeřová a Pekárek (2015, str. 107) k tomu dále dodávají, že povinnost podřít své osobní zájmy dosahování účelu společnosti je na druhé straně spojena právě s právem všemožně se podílet na přínosech, které vyplynou z účelu společnosti. Zároveň autoři dodávají, že jde i o rozhodování, jakými cestami se bude účel zřízení společnosti uskutečňovat.

2.1.1 Definice rodinné společnosti

Autoři Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 20) uvádí, že jednotná a obecně vnímaná definice rodinné společnosti jako takové prakticky neexistuje. V odborné literatuře lze dojít k několika definicím, z kterých nelze s čistým svědomím vybrat jednu, která by se dala považovat za správnou. Mezi nejčastější názory patří například počet generací, které společnost vlastní, dále třeba procentuální vlastnictví rodinných příslušníků nebo i míra strategického vlivu na chod společnosti, dokonce v některých teoriích se berou v potaz i parametry jako rozsah úmyslu rodiny předat společnost další generaci.

V právním řádu České republiky není v současné době ukotvené rodinné podnikání a rodinná společnost. Toto by mohla změnit Asociace malých a středních podniků České republiky (2018, dále AMSP ČR), která považuje rodinné podnikání jako základ stabilní ekonomiky, jelikož považuje rodinné společnosti jako největší zdroj pracovních míst v soukromém sektoru. Rodinné společnosti mají podle AMSP ČR (2018) větší schopnost překonat složitá období, jsou také schopny rychle se přizpůsobit změnám v ekonomicko-sociálním prostředí a vyznačují se vyšším poměrem vlastního kapitálu, což zásadně podporuje hospodářskou stabilitu, sehrávající klíčovou úlohu v regionálním rozvoji.

Zařazením rodinného podnikání do právního řádu by se Česká republika zařadila mezi dalších deset zemí Evropské unie, které už mají toto označení v právním řádu ukotveno. Na návrhu AMSP ČR (2018) o zařazení už začala pracovat vláda, která by v nejbližších dnech měla předložit legislativní návrh do připomínkového řízení. Předseda vlády Andrej Babiš a ministryně pro místní rozvoj Klára Dostálová se nechali slyšet, že u příležitosti zahájení Roku rodinného podnikání 2018, který vyhlásila AMSP ČR, budou mít rodinné společnosti v příštích letech vládní prioritu.

Shanker a Astrachan (1996) in Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 20) se z důvodu nejednotnosti v definicích rodinné společnosti jako takové, rozhodli jakožto odborníci na toto téma vnést na konci 20. století do problematiky řád. Autoři Shanker a Astrachan byli

prvními, kteří na základě výzkumu navrhli tři vhodné definice, které se od sebe liší mírou zapojení rodiny do podnikání:

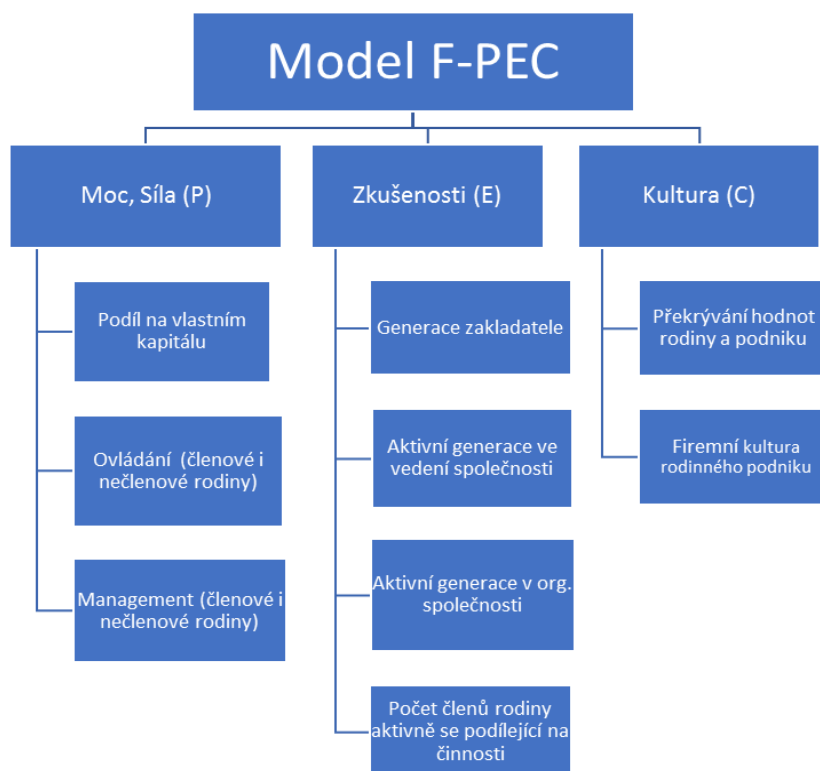
- **Široká definice.** Tato definice charakterizuje rodinnou společnost jako takovou, kde má rodina strategický vliv na další směřování společnosti, nejedná se však nutně o strategickou většinu ve formě akcií, a kde existuje záměr současných vlastníků udržet společnost v rodině.
- **Středně široká definice** charakterizuje rodinnou společnost jako takovou, kde zakladatel společnosti nebo jeho potomci společnost řídí a mají nad ní vlastnickou kontrolu, a to i ve smyslu podílu akcií.
- **Úzká definice** tvrdí, že jako rodinnou společnost lze považovat takovou, kde je angažováno více generací a rodina tuto společnost přímo řídí. V tomto druhu rodinné společnosti má více než jeden člen rodiny významné manažerské postavení.

Tyto definice, jak uvádí Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 22) se zprvu jevily jako velice slibné, avšak praktické využití nenašly. Později se začal projevovat názor, že se společnosti dělí pouze do dvou skupin, a to na rodinné a nerodinné.

Na základě vlašného přijetí těchto tří definic přišli autoři Astrachan, Klein a Smyrniotis v roce (2002) in Hesková a Vojtko (2008, str. 26) s novým konceptem, kterým je tak zvaná F-PEC škála. Ta umožňuje jakékoliv společnosti určit, do jaké míry se může považovat za rodinnou. V práci, kterou tito dva autoři vypracovali, uvádí, že dosud neexistuje akceptovatelná verze definice rodinné společnosti. Dále uvádějí, že za předpokladu, že by se společnosti rozdělili podle jednotlivých definic, tak by se procento těchto společností pohybovalo v rozmezí 15 % až 81 %. To dozajista není dostačující vymezení k přesnému měření.

Z toho důvodu posuzuje podle Heskové a Vojtko (2008, str. 26) model F-PEC, který je znázorněn ve schématu 1, podíl rodiny na hlasovacích právech ve vztahu k vlastnictví. Také se díky tomuto modelu stanoví procentuální podíl rodiny na vlastnictví ve vztahu k vedení společnosti a jeho kontrole. Avšak je třeba mít na paměti, že tento model počítá s tím, že s každou další generací rodinný vliv na společnost roste. V roce 2003 byl model F-PEC testován na více než jedenácti stech společnostech a jeho výsledky potvrdily, že lze tento model brát jako relevantní nástroj k zjištění vlivu rodiny na rodinné podnikání.

Schéma 1 Model F-PEC



Zdroj: Hesková a Vojtko (2008, str. 26)

Odehnalová (2011, str. 40) uvádí, že tento model stál základem k rozlišení rodinných společností. Na základě tří faktorů, mezi které se řadí moc, síla (power), zkušenost (experience) a kultura (culture), se určuje zainteresovanost rodiny ve společnosti. Tyto tři faktory se dále člení, jak je znázorněno ve schématu 1.

Rodinné společnosti lze podle Heskové a Vojtko (2008, str. 14) rozdělit dle příbuzenského vztahu mezi jednotlivými příslušníky na tři typy:

- **Rodičovská rodinná společnost:** V tomto typu rodinné společnosti vystupuje alespoň jeden rodič, který má ve společnosti rozhodující vrcholovou pozici a jeho potomci. Tento typ rodinné společnosti má v praxi nejčastější výskyt a obvykle ho představuje dvojice otec a syn.
- **Manželská rodinná společnost:** V tomto uskupení rodinné společnosti vystupuje manželský pár, který společnost zároveň i vlastní.
- **Příbuzenská rodinná společnost:** Třetím a zároveň posledním typem rodinné společnosti je příbuzenská rodinná společnost, která je primárně tvořena sourozenci, popřípadě i jejich partnery, kteří se společně podílí na chodu společnosti. Příbuzenský typ rodinné společnosti je nejnáchylnějším ze všech tří typů. Toto je způsobeno ve velké části rozdílností povah či pohledů na vedení společnosti mezi sourozenci.

Srpová a Řehoř (2010, str. 47) však uvádějí, že specifickým rysem rodinných společností je vysoký podíl rodinných příslušníků, kteří se podílejí na samotném řízení společnosti. U velkých společností jsou členové rodiny i v kontrolních orgánech společností.

Příbuzenské vztahy tím pádem mají obzvlášť velký vliv na chod společnosti. U nerodinných společností dochází pouze ke střetu dvou cílů, cílů vlastníka společnosti a cílů společnosti samotné, kdežto u rodinných společností hraje velkou roli ještě cíle jednotlivých členů rodiny. Vlivem příbuzenských vztahů může mezi rodinnými příslušníky docházet k emocionálním a dalším tlakům, dále může ve společnosti dojít například ke generačním konfliktům, ale i k rivalitě mezi sourozenci.

2.1.2 Historie rodinných společností

Rodinné společnosti lze z historického hlediska považovat za jedny z prvních forem společností. Také se dají pokládat za jednu z nejvytrvalejších forem společností. Důkazem tohoto tvrzení, necht' je společnost Kongo-Gumi, která byla založena roku 578 a s více než čtrnácti sty lety své existence je považována za nejstarší rodinnou společnost na světě. Tato japonská rodinná společnost se specializovala na výstavbu chrámů, avšak na základě dluhů a klesající poptávky na trhu náboženských budov byla nucena svoji činnost v roce 2006 ukončit (bloomberg.com, 2007).

Ve vedení společnosti se během jejího působení vystřídal čtyřicet generací a jejím posledním ředitelem byl Masakazu Kongo. Ten na otázku, jak dosáhnout takového úspěchu, aby byla rodinná společnost schopna fungovat téměř jeden a půl tisíce let odvětil, že je třeba dobře volit následovníky (bloomberg.com, 2007).

Jak bylo již zmíněno i v Evropě se nachází velká řada rodinných společností s dlouholetou tradicí a několik z nich bylo dokonce založeno již v minulém tisíciletí. Mezi ně se řadí například vinařství Château de Goulaine, které bylo založeno cca roku 1000 a funguje dodnes. Toto vinařství je po celou dobu své existence ve vlastnictví rodiny Goulaine, vyjma let 1788 až 1858, kdy ho kvůli dopadům francouzské revoluce vlastnil holandský bankéř (winefolly.com, 2013). Okolo roku 1000 našeho letopočtu bylo v Itálii založeno zvonářství, které také doposud drží status rodinné společnosti. V Itálii nalezneme i například obchod s vínem Antiori, který byl založen roku 1385 a stále se pyšní tím, že je rodinnou společností. Celkově nejvíce rodinných společností lze nalézt v Itálii, která má z evropských zemí v rodinném podnikání největší tradici. Mezi další italské rodinné společnosti lze zařadit například Torini Firenze, Barovier and Toso a Barone Ricasoli. V Německu má dlouholetou tradici rodina Anderlach, která roku 1304 založila hotel Pilgrim Haus (Family Business, 2016).

V posledních letech vzrostl ve světě zájem o malé podniky, které díky tomu začaly hrát značnou roli v rozvoji národních ekonomik daných zemí. Veber a Srpová (2008, str. 21) uvádějí, že malé a střední podniky jsou důležité pro zamezení tvorby monopolů, a to z prostého důvodu, že sami nemohou monopolní síly dosáhnout. S rozvojem malých a středních podniků úzce souvisí rozvoj rodinných společností, jelikož do tohoto odvětví mnoho rodinných společností spadá. Podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008, str. 7) má v České republice rodinné podnikání kvůli omezením minulého režimu daleko menší historický základ, než je tomu ve světě, kde v současné době hrají rodinné společnosti v ekonomice velkou roli.

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 7) uvádějí, že kvůli politickému vývoji v České republice mají rodinné společnosti historii pouze krátkodobou. Jelikož bylo podnikání možné až po sametové revoluci, která ukončila vládu totalitního systému, zaznamenalo i rodinné podnikání rozvoj až po roce 1989. Nicméně hlouběji v historii České

republiky lze nalézt prvky rodinných společností a nástupnictví, a to v první republice. V této době bylo běžné, že rodina, jež byla vlastníkem menší živnosti, řešila nástupnictví jednoduchým převodem z otce na syna. Odehnalová (2011, str. 16) dodává, že se celkově první rodinné společnosti, které vznikaly na našem území, musely potýkat s těžkými překážkami, mezi které lze řadit například feudální útlak, socialistický režim, nebo také politický útlak.

Hesková a Vojtko (2008, str. 16) uvádějí, že před druhou světovou válkou byla Česká republika ekonomicky vysoce vyspělá země, která obchodovala s ekonomickými velmocemi jako například Německo, Francie, či Velká Británie. Po druhé světové válce, kdy bylo území České republiky obsazeno sovětským vojskem, nastala v oblasti podnikání velká změna. Veškeré soukromé podniky podlehly znárodnění a ekonomika se přeorientovala na centrálně plánovanou, kde se sestavovaly plány na pět let dopředu. V těchto plánech bylo jasně specifikováno, kdo, jak, kdy a v jaké kvalitě produkty obdrží. Hlavní exportní zemí se stala země našeho tehdejšího okupanta, což byly státy sovětského bloku. Staňková (2007, str. 146) dodává, že se v dnešní době v České republice můžeme setkat s řadou rodinných společností, které vznikly po roce 1989, mezi které patří například restaurace, malé dílny, výrobní, ale také některé továrny.

Podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008, str. 18) patří mezi nejstarší rodinné společnosti, které do dnešního dne působí na území České republiky, například společnost Koh-i-noor, jež se zabývá výrobou tužek a byla založena roku 1790. Dále společnost Petrof, která je známá po celém světě svými kvalitními piany a klavíry (založena roku 1864), nebo například knihkupectví Kanzelsberg, které bylo založeno roku 1974. Hesková a Vojtko (2008, str. 20) dodávají další rodinné společnosti, které jsou známé i za hranicí České republiky. Lze zařadit známého výrobce obuvi Baťa, nebo také průmyslovou společnost Českomoravská Kolben Daněk. Nelze vynechat rodinnou společnost Beznoska, s.r.o. (beznoska.cz, 2018), která započala výrobu ortopedických nástrojů a implantátů roku 1992 a jako jedna z mála rodinných společností, které vznikly po sametové revoluci, se může pyšnit již třetí generací rodiny ve vedení společnosti.

2.1.3 Střety faktorů v rodinné společnosti

Pro rodinnou společnost je typické, že se zde střetává několik různých faktorů, které mohou být ve větší, či menší míře protichůdné. V rodinné společnosti se střetávají dva nejzákladnější faktory, kterými jsou rodina a společnost. Pro upřesnění této problematiky zavedl Leach v roce 1996 in Odehnalová (2011, str. 20) model dvou kruhů, které se vzájemně překrývají.

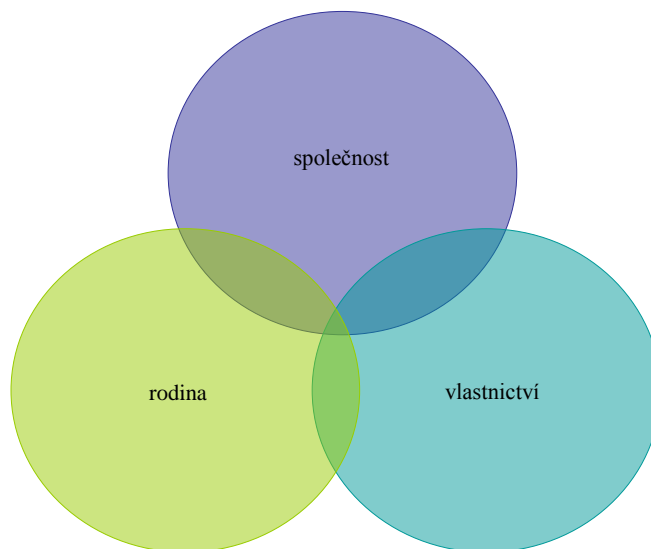
Odehnalová (2008, str. 20) popisuje, že tento model charakterizuje dvě pole, z nichž je jedno zaměřeno na společnost a druhé na rodinu a zároveň se propojují. Právě v tomto propojení se nachází rodinná společnost, kde vznikají její jedinečné charakteristiky. Pro rodinnou společnost je charakteristické, že se zde propojuje jak podnikání, tak rodina. Toto propojení může zapříčinit vzniknutí rozkolu mezi čistě racionálními aspekty podnikání a emocionálním charakterem rodiny.

Jako další charakteristický rys rodinné společnosti uvádějí Hesková a Vojtko (2008, str. 16) dominanci společnosti. To v principu znamená, že pokud nastanou komplikace ve společnosti, projeví se to ihned i na situaci v rodině. V principu je chod společnosti většinou zcela podřízen chodu rodiny. Ovšem právě samotná zodpovědnost za řízení společnosti a

spoluúčast rodiny na plnění společného cíle se stává oním pojítkem mezi jednotlivými členy rodiny. Velmi často se pak stává, že jsou členové rodiny přijímáni do společnosti bez jakýchkoliv omezení nebo požadavků.

S podrobnějším popisem rodinné společnosti přišli Taquiry a Davis (1996) in Odehnalová (2011, str. 21), kteří předešlý model dvou kruhů obohatili o kruh vlastnictví. Tento model je znázorněn ve schématu 2 a srozumitelně znázorňuje tři prvky, které se v rodinných společnostech prolínají.

Schéma 2 Model tří kruhů (Taquiry, Davis, 1996)



Zdroj: Odehnalová (2011, str. 21)

Odehnalová (2011, str. 21) dodává, že v modelu je patrné, že pro podnikatele v rodinné společnosti neexistuje situace, kdy by nebyl ovlivněn jedním faktorem a mohl být neutrální. Z toho vyplývá, že v každém úkonu je ovlivněn buď rodinou, společností nebo vlastnictvím. Model dále stanovuje, že i členové rodiny, kteří jsou v rodinné společnosti zainteresováni, mohou zastávat jednu z rolí: příbuzný, vlastník, nebo manažer. Z překrytí těchto tří kruhů jasně vyplývá skutečnost, že jak dobře, či špatně funguje rodina, tak dobře, či špatně funguje rodinná společnost. Je totiž patrné, že život rodiny bude mít silný dosah na samotný provoz rodinné společnosti a tím pádem i problémy, které jsou hluboko zakořeněny v rodině, se přenesou i do společnosti, a naopak problémy pracovní se odrazí na vztazích v rodině.

2.2 Nástupnictví v rodinné společnosti

Podle Kenyon-Rouvinezové a Warda (2016, str. 107) je nástupnictví poslední zkouškou rodinné společnosti. Pokud v této zkoušce totiž neobstojí, může to zmařit celoživotní úsilí vlastníka. Dokonce může neúspěch nástupnictví mít značně negativní dopad i na rodinu vlastníků. Jelikož jsou čas a biologické hodiny neúprosné, je třeba počítat s tím, že se této těžké zkoušce nevyhne žádná rodinná společnost.

Každý jedinec se podle Lukeše a Nového (2005, str. 227) dostane do životní fáze, kdy začne uvažovat nad koncem pracovní kariéry. Pro jedince, kteří vlastní rodinnou společnost je tento moment ještě daleko složitější, jelikož musí rozhodnout, co s rodinnou společností udělají. Takto nejednoznačný rozhodovací proces by měl být dlouhodobý a současný vlastník by se v prvopočátku měl rozhodnout, zda s koncem jeho působení skončí i rodinná společnost, což znamená, že ji prodá, anebo rodinnou společnost zachová a ve společnosti podstoupí generační obměnu.

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 129) uvádějí, že tak zvaná generační obměna neboli nástupnictví, je velmi častým tématem a zároveň značným problémem téměř každé rodinné společnosti. Předání společnosti další generaci vždy bylo a stále je klíčovou situací ve vývoji rodinné společnosti. Autoři dále uvádí, že takové předání společnosti do rukou další generace může skýtat mnohá úskalí a v extrému může během procesu generační obměny dojít vzniku krize, nebo dokonce zániku společnosti. Nástupnictví totiž není pouze předání manažerské pozice, podílu společnosti a jmenování nástupce, nejedná se totiž o jednorázovou aktivitu, nýbrž o složitý a komplexní proces, který vyžaduje dlouhodobou a pečlivou přípravu. Za předpokladu, že společnost řeší otázku nástupnictví, dává tato skutečnost vzniknout řadě podstatných otázek. Například: Kdo je způsobilý pro převzetí společnosti? Jaký okamžik je ideální pro předání rodinné společnosti? Jaký způsob předání je pro společnost nejvhodnější?

Jak uvádí Kenyon-Rouvinezová a Ward (2016, str. 111), zhruba polovina rodinných společností nemá žádný plán, jak postupovat v případě předávání společnosti další generaci. Dále uvádějí, že se průměrná rodinná společnost dožije pouze generace vlastníka, to znamená, že pokud společnost přežije generační obměnu, znamená to nadprůměrný úspěch, který zaznamená méně jak třetina rodinných společností. Tato alarmující bilance je způsobena jednak kvůli špatné přípravě, nedostatečným znalostem nebo například nedostatečné angažovanosti společnosti. Z popsaného přehledu je zřejmé, že by otázka nástupnictví měla být jedním z důležitých strategických bodů, kterým by se rodinná společnost měla zabývat a rozhodně by neměla být opomíjena.

Důkazem může být Celosvětový průzkum rodinných firem z roku 2012 (novosolution.cz, 2012), kde je uvedeno, že celé dvě čtvrtiny vlastníků společnosti má v plánu předat svým potomkům vlastnictví i řízení společnosti, další více než čtvrtina vlastníků předá jen vlastnictví a řízení společnosti přenechá profesionálnímu managementu a necelá čtvrtina společnost předávat nehodlá a raději jí prodá. Mnohem větší šance k prodeji rodinné společnosti je u zakladatelů. Tento fakt je zdůvodněný především tím, že zakladatelé mají větší citovou vazbu ke společnosti a než aby ji svěřili do rukou neadekvátně vybaveného rodinného příslušníka, raději jí prodají a tím předají zkušenějším manažerům. Ze statistiky vychází další alarmující zjištění, že se zhruba polovina vlastníků rodinných společností obává, že rodinný příslušník a potenciální nástupce nemá dostatečné schopnosti, popřípadě není ochoten společnost převzít.

2.2.1 Plán nástupnictví v rodinné společnosti

Po vymezení zásadních problémů, se kterými se rodinné společnosti při řešení otázky nástupnictví mohou zabývat, je třeba vymežit, čemu by měly společnosti věnovat pozornost, aby těmto problémům zamezili. V tabulce 1 jsou rozepsány jednotlivé fáze předání společnosti jak z pohledu současného vlastníka rodinné společnosti, tak z pohledu jeho nástupce.

Tabulka 1 Fáze procesu předávání rodinné společnosti

	Současný vlastník	Nástupce
Fáze 1	Počáteční nechuť rodinnou společnost předat	Odpor k převzetí rodinné společnosti, který vyplývá ze vztahu se současným vlastníkem
Fáze 2	Uvědomění, že předání rodinné společnosti další generaci je nutné	Překonání odporu k převzetí rodinné společnosti
Fáze 3	Předání rodinné společnosti	Převzetí rodinné společnosti
Fáze 4	Odchod z rodinné společnosti	Vedení rodinné společnosti

Zdroj: Lukeš a Nový (2005, str. 23)

Z tabulky 1 je patrné, že jak nástupce, tak současný vlastník procházejí různými fázemi, než dojde k řádnému předání rodinné společnosti a spokojenosti obou zmíněných stran. Je zde jasně identifikovatelné, že klíčová je první a druhá fáze. V první fázi se oba účastníci procesu předávání setkávají s oboustranným odporem k samotnému procesu předávání. V druhé fázi už dochází k jistému přerodu, popřípadě uvědomění si situace a vzniku ochoty situaci změnit. Ve fázi třetí už dochází k samotnému předání a v poslední, čtvrté fázi je odchod vlastníka a vedení společnosti nástupcem.

Přesně stanovit ideální moment, kdy by měl majitel rodinné společnosti začít plánovat nástupnictví, je dle Lukeše a Nového (2005, str. 241) značně komplikované. V principu by mělo plánování nástupnictví začít ve chvíli, kdy je společnost stabilní a má stabilní vyhlídky do budoucnosti. Obecně však platí, že čím dříve se začne otázka nástupnictví řešit, tím lépe. Dochází tak k eliminaci výskytu nepředvídatelných událostí. Navíc jak dodává Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 131), v případě, že majitel rodinné společnosti uvažuje, že jeho nástupcem bude některý z jeho potomků, je potom nutné začít s přípravou těchto potenciálních nástupců již v době, kdy jsou stále ještě dětmi.

Sysel (2014, str. 10) dodává, že každá společnost je řízena jiným způsobem a každá společnost má jiného vlastníka s originální sadou schopností. Proto by měl být každý vlastník společnosti připraven na situaci, kdy musí nenadále opustit společnost například kvůli zdravotním důvodům a ve společnosti není stanoven žádný plán nástupnictví. Nabízí se tedy otázka, co se bude dít se společností, pokud není připraven vhodný nástupce? Z toho vyplývá otázka, která úzce souvisí s první, kdo se stane nástupcem a v jakém časovém horizontu je schopen stát se nástupcem vhodným? V neposlední řadě vznikne otázka, kdy je správná doba začít se věnovat otázce nástupnictví? U malých společností se tento vývoj otázek s největší pravděpodobností neodehraje tak, jak byl popsán, jelikož v malé společnosti se všichni členové dobře znají a znají zároveň své schopnosti, tím pádem je jasné, kdo jakou funkci může zastávat, a dokonce je i známo v jakém časovém horizontu. Avšak střední a větší společnosti tuto výhodu nemají a může zde nastat situace, kdy personalista nezná schopnosti všech zaměstnanců a tím pádem ani nemůže přesně určit, kdo by byl nejvhodnějším kandidátem na post nástupce, protože nedokáže přesně určit role, kompetence a výkonnost všech potenciálních nástupců. A právě toto je moment, kdy by se měla začít řešit otázka nástupnictví, když není současný vlastník schopen odpovědět na zmíněné tři otázky.

2.2.2 Výběr vhodného nástupce

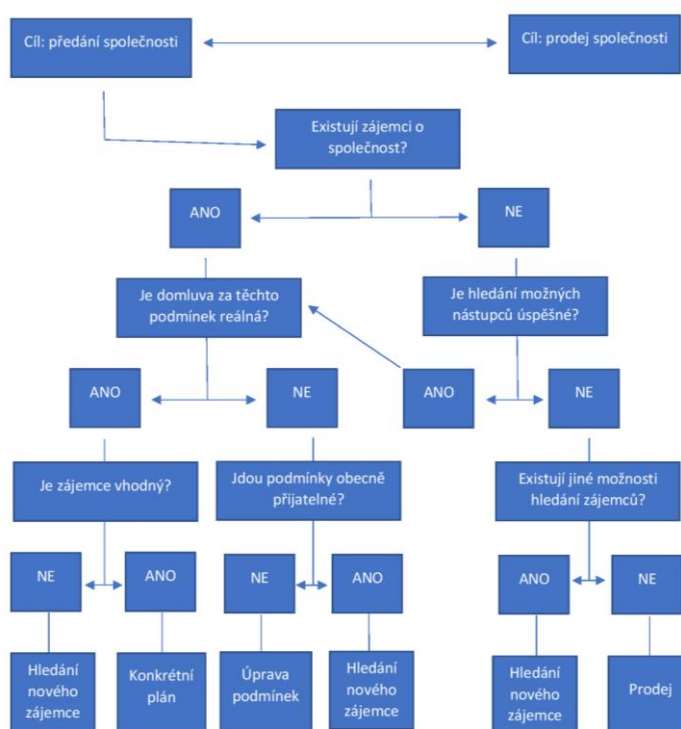
Nejdůležitější a zároveň nejsložitější otázkou, kterou by si měl zakladatel rodinné společnosti při úvahách o jejím předání položit, je podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008, str. 131) jakého nástupce vybrat. Podnikatel, který o předání společnosti uvažuje, by měl vážně zhodnotit veškeré výhody a nevýhody jeho rozhodnutí. Při volbě následníka rodinné společnosti je stěžejní, aby bylo toto rozhodnutí oproštěno od rodinných pout a jednalo se především v zájmu společnosti. Majitel se tak musí rozhodnout, zda společnost prodá, nebo zda ji ponechá v rodinném kruhu. Varianta předání společnosti do rukou rodinného příslušníka však poskytuje ještě další možnost a to je, že majitel předá rodině vlastnictví, nicméně řízení rodinné společnosti svěří profesionálním manažerům. Tato varianta může být v některých případech pro dobro společnosti, zároveň však může mít dobrý vliv i na budoucí vztahy v rodině. Tím, že majitel svěří společnost do rukou externím a profesionálním manažerům, může předejít vážným škodám, v extrému může toto rozhodnutí i zabránit úpadku společnosti samotné.

Lukeš a Nový (2005, str. 239) uvádějí, že v případě, že majitel nechce svou společnost prodat a chce ji dále budovat jako společnost rodinnou, je ve výběru nástupců značně omezen. Ve většině případů si majitel vybírá pouze v okruhu své rodiny a nejčastěji jsou to potomci, ke kterým se obrací. Což se nemusí, jak autor dále uvádí, jevit kvůli specifčnosti společnosti, jako ideální volba, která by měla pozitivní vliv na její další vývoj a rozvoj. V horších případech by toto unáhlené rozhodnutí mohlo vést dokonce až k zániku společnosti.

Podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008, str. 131) může následníkem tedy být prvorozený syn, nebo dcera. Z tohoto řešení pramení výhoda, že mezi sourozenci panuje jistota a taktéž se eliminuje případná rivalita. Nevýhoda tohoto rozhodnutí tkví v možnosti, kdy je na vedoucí pozici v rodinné společnosti dosazena osoba, která nemá odbornou způsobilost nebo schopnosti tuto pozici vykonávat. Proto může vzniknout jiný způsob řízení, a to je střídání potomků. V této variantě předání se všichni potomci majitele střídají ve vedoucí pozici, což je způsob, který přináší jak pro zúčastněné, tak pro rodinnou společnost spíše problémy než benefity. Hlavní nevýhodou je skutečnost, že v momentě, kdy se začne jeden ze sourozenců sžívat s rolí vedoucího pracovníka, nastupuje na řadu další, který má celý proces ještě před sebou, čímž se hladké předání vedení společnosti značně komplikuje, a hlavně ohromně zpomaluje. Každý ze sourozenců navíc oplývá vlastní vizí, jak chce podnik vést a tím, že se tyto vize pravidelně střídají, není žádná z nich jasně uchopitelná a srozumitelná jak navenek, tak hlavně pro zaměstnance společnosti. Vhodného nástupce lze však kromě nejbližšího rodinného kruhu najít i v širší rodině. Nástupcem v rodinné společnosti se může stát i například snacha nebo zeť majitele, ale je třeba brát v potaz důsledky, které by přinesl případný rozvod.

Lukeš a Nový (2005, str. 241) dále uvádí, že za předpokladu, že má zakladatel společnosti pocit, že není schopný vhodného nástupce najít, musí se snažit hledat na všech možných místech. Přes rodinné příslušníky tak může přejít například i k dlouhodobým zaměstnancům, či k obchodním partnerům. Pokud však zakladatel není schopen nástupce najít ani v tomto širším okolí, může se myšlenkami ubírat k prodeji společnosti, či nájmu profesionálního managementu do vedení společnosti. Celý postup výběru vhodného nástupce je znázorněn ve schématu 3 a srozumitelnou formou znázorňuje mapu postupu při výběru vhodného kandidáta na post nástupce společnosti a konkrétní výsledky, ke kterým se lze při takovém výběru nástupce dobrat.

Schéma 3 Hledání nástupce



Zdroj: Lukeš a Nový (2005, str. 239)

Jak uvádí Lukeš a Nový (2005, str. 239), hledání vhodného nástupce pro vedení společnosti je právem považováno za jeden z nejkomplicovanějších úkolů vůbec. Navíc pokud vznikne špatné rozhodnutí už ve fázi vhodného nástupce, dojde k absolutnímu znehodnocení celého procesu hledání. Proto by měl zakladatel společnosti věnovat dostatečné množství času a pozornosti, aby tento komplikovaný proces provedl správně.

2.2.3 Druhy předání rodinných společností

Autoři Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 133) uvádějí, že na počátku celého procesu předávání společnosti je zakladatel, jehož snaha je vzbudit ve svých potomcích zájem ke společnosti dlouho před tím, než začne zakladatel o svém odchodu uvažovat. Primární snaha zakladatele je, aby se jeho potomci zajímali o rodinnou společnost a její fungování a aby v nich probudil touhu ujmout se vedení společnosti. Tohoto dosáhne jednak tím, že bude poukazovat na pozitivní vlastnosti společnosti, ale také zdůrazňováním přínosů, které plynou z příslušnosti k rodinné společnosti, mezi které patří například psychologické, emocionální nebo ekonomické. Pouze za předpokladu, že se majiteli podaří v potomcích rozdmýchat touhu pokračovat v rodinném podnikání, má smysl nástupnictví začít plánovat. Autoři dále uvádějí, že každá rodinná společnost by měla mít vypracovaný vlastní plán generační výměny, který by měl obsahovat stanovení cílů, prostředků k jejich dosažení a časových horizontů, ve kterých by mělo být těchto cílů dosaženo. Cíle pak vycházejí přímo z filozofie společnosti a zaměřují se primárně na finanční, daňové a psychologické aspekty.

Realita je bohužel taková, že plán generační výměny má pouze třetina rodinných společností v České republice (byznys.ihned.cz, 2014).

Lukeš a Nový (2005, str. 237) uvádí, že při obměně generací v rodinné společnosti v rámci rodiny vlastník přizpůsobuje procesy tak, aby se společnost po jeho odchodu bez něj obešla. Dochází rovněž k předávání operativního řízení a navázaných vztahů. Samotný převod vlastnictví lze po právu považovat za nejsložitější moment v životnosti společnosti a dá se očekávat, že vznikne řada situací, na které musí odstupující vlastník při tvoření předávacího plánu brát ohled. Předání společnosti je chápáno jako bezplatné přenechání společnosti nástupci, popřípadě také jako neziskový prodej společnosti. Od samotného prodeje se předání společnosti liší tím, že vlastníkově záleží spíše než na finančním ohodnocení společnosti na tom, aby se společnost dostala do schopných rukou a tím byl zabezpečen její budoucí vývoj.

Převod vlastnictví se podle autorů Korába, Hanzelková a Mihaliska (2008, str. 139) dá rozdělit do dvou částí, nástupnické listiny a přípravy nástupnictví. Při volení postupu typu nástupnické listiny je třeba vycházet z právního rámce, který stanovuje pravidla pro převod dědického majetku na dědice v dané zemi. Při přípravě nástupnictví je třeba položit si několik základních otázek, které znějí: Jakou zvolit právní normu? Zkoumat možnosti statutárních změn, které by byly těžko proveditelné poté, co se výměna generací uskuteční? Vytvořit možnost ustanovení správcovství? Uskutečnit převody z budoucího dědictví v předstihu? Rozhodnout se o vlastnictví, či účasti ve společnosti?

2.2.4 Analýza rodinné společnosti, rodiny a vlastníka

Tato analýza, kterou popisují Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 144) se prolíná mezi třemi různými prvky, ke kterým se řadí společnost, rodina a vlastník. Má své opodstatnění v momentě, kdy vlastník řeší otázku nástupnictví a aby mohla být aplikovatelná a její výsledky relevantní, musí vlastník přijmout roli nezávislého pozorovatele a z této pozice hodnotit jednak rodinu, tak i rodinnou společnost. Je naprosto stěžejní, aby se vlastník zabýval těmito dvěma prvky zvlášť, jelikož je nutné na jedné straně vymezit řízení rodinné společnosti a její aktivitě a na straně druhé vymezit zájmy a požadavky rodiny. Při tvorbě této analýzy se jedná o velice komplikovanou aktivitu, jelikož se musí vlastník naprosto oprostit od citových vazeb, které má dozajista ke své rodině, ale také ke společnosti, kterou vybudoval a část svého života řídil. K tomu, aby bylo oddělení prvku rodinné společnosti a rodiny vůbec možné, ale i úspěšné, je nutné vytvořit rodinný protokol, který ujasňuje a reguluje vztahy mezi rodinou společností a rodinou.

V této analýze rodinné společnosti, jak uvádí Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 144), zkoumají a podrobně rozebírají oblasti, které s rodinnou společností jakkoliv souvisí a je nutné se v ní zaměřovat jak na současné aspekty, tak i na hlediska budoucí. Nejprve je třeba se zaměřit na současnou situaci rodinné společnosti, tedy kde se společnost nachází, což znamená ujasnění silných a slabých stránek společnosti, finanční situace, strategické postavení, ale i stávající etapa růstu společnosti. Poté je třeba analyzovat budoucí etapu rodinné společnosti, tedy místo, kam společnost směřuje. Zde je nutné podotknout, že analýza budoucí etapy se musí provádět objektivně, jinak ji nelze brát jako smysluplnou. Účinnost analýzy rodinné společnosti je umocněna tím, že se jí zabývá kromě vlastníka i rodinná rada, ale i externí pracovníci, kteří se soustředí na konkrétní oblasti společnosti. Celkově se mohou brát názory externích pracovníků jako velice přínosné, jelikož přinášejí nový a neotřelý pohled na celou situaci a mohou značně obohatit celkovou efektivitu analýzy.

Staňková (2005, str. 150) uvádí související analýzu, kterou lze považovat jako přínosnou při provádění analýzy rodinné společnosti. Jedná se o analýzu životního cyklu. Ta ujasní pozici, kde se zrovna společnost nachází ve smyslu své životnosti, ale hlavně je to

velmi užitečný nástroj pro vytvoření plánu generační výměny. Generační výměna totiž představuje značnou změnu pro rodinnou společnost, ale i pro rodinu. Proto je vhodné, aby se případná generační výměna odehrála ve stejný čas, jako případná změna ve společnosti. Za předpokladu, že jsou tyto změny naplánované, zmírňuje se jejich nepříjemný dopad na rodinu a potenciálního nástupce, které mohou při výměně generací prožít. Tím pádem se nástupce vyrovnává se svou novou pozicí už v prostředí nového, obměněného vedení.

Při analýze rodiny se podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008, str. 145) analyzují všichni členové rodiny, a to ze všech možných hledisek. Nejpodstatnější pro tuto analýzu je, aby se zvažily celkové postoje, schopnosti, průprava, ale i věk jednotlivých členů rodiny. Analýza rodiny je právem považována za nejobtížnější část, jelikož se její tvorba přímo střetává s citovými vazbami mezi jednotlivými členy navzájem, a navíc je třeba na jejím konci jasně vymezit potřeby rodiny a každého jejího člena zvlášť. Po správném vypracování analýzy rodiny vznikne reálný profil potenciálního kandidáta na převzetí společnosti. Poté, co má vlastník k dispozici tyto reálné profily, může se zabírat otázkou, jakého nástupce vybrat. Avšak je podstatné, aby tento výběr opět probíhal objektivně a s ohledem na kritickou analýzu vlastností, případných nedostatků a pozitivních i negativních předpokladů členů rodiny, kteří by se mohli stát nástupcem rodinné společnosti. Při provádění analýzy rodiny je třeba brát v úvahu skutečnost, že vlastnictví společnosti ještě nutně neznamená, že daná osoba musí společnost i spravovat. Hlavním úkolem je zachovat společnost jako rodinou, to znamená udržet ji v rukou rodiny, což lze uskutečnit za předpokladu, že se najde kandidát, který má dostatek schopností a profesionálních předpokladů, aby byl schopný společnost správně spravovat. Avšak může i nastat situace, kdy takový kandidát, který by byl dostatečně schopný, vůbec neexistuje, a proto by se neměl vlastník bránit myšlence, hledat vhodného kandidáta na nástupce společnosti hledat jinde.

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 145) uvádějí, že při zpracování analýzy vlastníka je stěžejní uvědomit si i osobu stávajícího vlastníka rodinné společnosti, jelikož svým způsobem stojí mezi rodinnou společností a rodinou samotnou, čímž ho lze považovat za jejich soudce. Tím, že vlastník společnost vytvořil a vtiskl jí svou tvář, považuje případného nástupce za pokračování sebe sama, za svou prodlouženou ruku, která se bude o společnost starat alespoň jako vlastník. Společnost byla vytvořena vlastníkem, ten ji vytvořil podle sebe, zavedl v ní organizační strukturu, soubor hodnot, postojů, vytvořil kulturu společnosti a celkově je ve společnosti cítit osoba vlastníka. Z toho důvodu je hlavním cílem předat společnost do rukou rodinných příslušníků, neboť oni jsou do jisté míry schopni chápat jeho způsob vedení společnosti a také jsou jeho obrazem.

2.2.5 Ideální nástupce

Osoba vlastníka musí být podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008, str. 145) ta, která musí vytvořit definici profilu ideálního nástupce v rodinné společnosti, jelikož je to právě vlastník, který rozhoduje o nástupnictví. V samotném profilu ideálního nástupce musí být dvě složky. První je kulturní složka podnikání, která má být případnému nástupci předána a druhá je profesionální složka podnikání, kterou musí dotyčný nástupce splňovat, aby byl při výměně úspěšný a aby v pořádku probíhalo i další řízení společnosti v nástupcově režii. Ideální nástupce nicméně musí splňovat ještě jeden, a to nejdůležitější prvek, kterým je schopnost řídit lidi, jelikož se každá společnost rozvíjí a lze počítat se skutečností, že se rodinná společnost přesune do jiné etapy svého vývoje, než v jakém je v současné době. Dá se očekávat, že nástupce nebude mít naprosto stejné charakteristiky, jako stávající a na odchod se chystající vlastník, avšak při konečném vytváření profilu ideálního nástupce se musí brát

v úvahu dvě hlediska. Prvním hlediskem je profil budoucího řídicího pracovníka a druhým je profil ostatních řídicích pracovníků, kteří se budou muset na budoucím vedení rodinné společnosti podílet společně a tím pádem budou spolu pracovně interagovat na denní bázi.

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 145) uvádějí, že v jistém okamžiku při výběru nástupce v rodinné společnosti se začnou střetávat ideály s realitou, což znamená, že profil ideálního nástupce nastavený vlastníkem společnosti není úplně totožný se skutečnými kandidáty. Vlivem tohoto středu vzniká etapa výběru nástupce, kterou lze označit jako předběžný výběr, kdy probíhá snaha o ujasnění si osobností kandidáta, který se má stát nástupcem. V případě, že je vybrán vhodný kandidát na nástupce v rodinné společnosti, je třeba brát v potaz i skutečnost, že on sám bude potřebovat nějaký čas na to, aby se mohl odborně zdokonalit a připravit na toto předání. Pokud je vybraný kandidát na nástupce vybrán z rodinného kruhu, je to v této situaci pro společnost nejlepší varianta. Avšak pokud v rodině žádný ideální nástupce není, je třeba hledat mimo rodinný kruh, například mezi externími specialisty. Může ale nastat i další situace a to ta, kdy kandidáti, kteří splňují jak požadavky na odbornou způsobilost, tak požadavky vlastníka, nejsou svolní břemeno řízení rodinné společnosti přijmout. Nicméně pokud je ideální nástupce vybrán a s rolí nástupce souhlasí, je čas na zahájení ucelené odborně vzdělávací přípravy. Cílem této přípravy je zajistit profesionální řídicí pracovníky.

Podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008, str. 146) dozajista může nastat situace, kdy se po ukončení analýzy rodinné společnosti, rodiny a vlastníka dojde k závěru, že není k dispozici ideální kandidát na nástupce, který by jednak splňoval odborné předpoklady k vedení, byl by schopný řídit lidské zdroje, splňoval podmínky nastavené vlastníkem a byl ochotný tuto roli přijmout. Pokud se situace dostane až do této fáze, nabízí autoři tři možnosti, které pomohou tuto situaci vyřešit:

1. Prodat rodinnou společnost,
2. Určit prozatímního správce rodinné společnosti,
3. Zvolit profesionálního řízení rodinné společnosti.

V případě, že opravdu dojde k oddělení vlastnictví a řízení rodinné společnosti, měli by se podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008, str. 147) budoucí dědici odborně připravit na kontrolní funkce, které jim jako členům správní rady z právního hlediska náleží. Organizační schéma společnosti a rodinná rada jsou dva prvky rodinné společnosti, které se vzájemně prolínají, a proto je pro fungování společnosti nadmíru vhodné, pokud společně fungují v harmonickém souznění. Samotný výběr členů správní rady by se taktéž neměl opomíjet, jelikož tato funkce vyžaduje náležitě schopnosti, vzdělání, a hlavně dostatek času, proto by se měli vybírat takoví lidé, kteří tyto kritéria splňují.

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 148) uvádí, že za předpokladu, že byl vybrán ideální nástupce na řídicí post v rodinné společnosti, je třeba zahájit profesionální průpravu. Ta je téměř totožná se školením a výchovou manažerů a skládá se z několika částí. V případě Lukeše a Nového (2005, str. 245) byla profesionální průprava rozdělena do následujících tří částí:

- První část, tak zvaná přípravná fáze, během které nástupce poznává společnost, její fungování a plní nejrůznější úkoly, avšak pod stálou kontrolou,

- Druhá část je úkolová fáze, kdy nástupce řeší úkoly téměř sám, čímž se mu zvyšuje míra zodpovědnosti vůči společnosti,
- Třetí část je už samotné nástupnictví, kdy je společnost předána do rukou nástupce.

Lukeš a Nový (2005, str. 245) dále uvádějí, že u rodinných společností existuje ještě čtvrtá část, která je nazývána příprava dětí na podnikání, která začíná již v období, kdy je dítě schopno vnímat práci svých rodičů a může pochytit první radosti i strasti spojené s rodinnými společnostmi. Z toho důvodu je důležité, aby si rodiče před svými dětmi, potenciálními nástupci, dávali pozor na stěžování a další negativní soudy ohledně rodinné společnosti, čímž by mohli v dětech podvědomě vybudovat negativní vztah k podnikání či dokonce k samotné rodinné společnosti.

2.2.6 Prodej rodinné společnosti

Jak již bylo zmíněno v diplomové práci, pokud majitel rodinné společnosti nenalezne vhodného nástupce v rodinném kruhu, musí zvolit alternativu k předání společnosti, kterou je její prodej. Avšak jak uvádí Jirůtka (2011), důvod k prodeji rodinné společnosti může být i únava majitele, která je způsobena každodenním řízením společnosti. Tato únava může taktéž souviset se snahou zvýšit ekonomický růst společnosti nebo likviditu a cashflow. Popřípadě může prodej společnosti být vhodnou strategií pro expanzi společnosti na nové trhy, na což už nemá stávající majitel energii a finanční prostředky, proto se uchýlí k této variantě.

Podle Staňkové (2007, str. 150) může být společnost prodána osobám, které se již na jejím chodu podílely. V tomto případě může jít například o stávající zaměstnance, kteří svoji věrnost a loajalitu ke společnosti projevují tím, že chtějí zachovat rodinnou kulturu ve společnosti a dále jí rozvíjet. Autorka dále dodává, že pokud se tedy stávající majitel definitivně rozhodne rodinnou společnost prodat, doporučuje se, aby s tímto rozhodnutím nijak neotálel a učinil tak co nejdříve. Případné zdržení či odklad případného prodeje společnosti totiž může výrazně ovlivnit její hodnotu a zároveň je bráněno dokončení procesu předání.

Aby byla společnost prodána za co nejlepších podmínek, je důležité, aby byla učiněna důsledná příprava. Nejprve je třeba jasně definovat, co se prodává, proč se to prodává a co si od prodeje může slibovat stávající majitel, ale také co může očekávat majitel budoucí. Dále by měl před prodejem stávající majitel provést drobné organizační změny, které by eliminovaly kritická místa, která by mohla ohrozit chod společnosti. Na závěr je nutné delegovat pravomoci na vyšší a střední management a jasně stanovit organizační strukturu a rozhodovací procesy. (Jirůtka, 2011)

Naprosto zásadní je informovat o prodeji vrcholový management a tím je do tohoto procesu osobně zainteresovat. Pokud je to nutné, je dobré pokusit se klíčové vrcholové manažery smluvně udržet na danou dobu po prodeji společnosti. Konkrétněji zasvěcovat do prodeje se nemusejí řadoví zaměstnanci, avšak musí být informováni o plánované změně vedení, aby tak nedošlo k případné panice či strachu z neznáma. Naprosto nežádoucí je, aby se informace o prodeji společnosti dostaly ke konkurenci, což by mohlo jednak vést ke snížení hodnoty společnosti, ale i k poškození jejího jména u zákazníků, odběratelů, a dokonce i investorů. (Jirůtka, 2011)

Jirůtka (2011) dále doporučuje, aby stávající majitel využil při prodeji služeb externího poradce. Ten může pomoci s řadou postupů, činností a dokumentů, se kterými si

stávající majitel nemusí vědět rady. Další nesrovnatelnou výhodou externího profesionála je jeho nezávislost a nestrannost, díky čemuž se může na společnost podívat z jiného úhlu, než stávající majitel a nabídnout tak nový pohled, ale také pohled potenciálního investora.

2.3 Řízení lidských zdrojů v rodinné společnosti

Řízení lidských zdrojů lze podle Armstronga (2007, str. 27) definovat jako strategický, a hlavně logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří ve společnosti pracují a jak individuálně, tak kolektivně přispívají k dosažení cílů společnosti.

Koubek (2011, str. 15) uvádí, že vývojově se řízení lidských zdrojů začalo poprvé objevovat již pře druhou světovou válkou ve společnostech, které se orientovaly na expanzi, konkrétně na ovládnutí pokud možno co největší části trhu a na eliminaci konkurence. V hledání a využívání konkurenčních výhod hrál velkou roli pečlivě zformovaný a správně motivovaný pracovní kolektiv, což se ukázalo jako nejlepší cesta k ovládnutí velké části trhu. V té době si vedení společností začínalo uvědomovat, že existuje nevyčerpatelný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti, jímž je člověk, tedy konkrétně lidský zdroj.

Kociánová (2012, str. 10) dále doplňuje, že existují tři vývojové etapy ve vývoji řízení lidských zdrojů. Mezi ně patří personální řízení, personální administrativu a řízení lidských zdrojů. Tyto vývojové etapy označují jednotlivé vývojové fáze a koncepce řízení lidských zdrojů a její postavení v řízení společnosti jako takové.

Stýblo, Urban a Vysokajová (2009, str. 895) dodávají, že v řízení lidských zdrojů lze spatřovat znatelné rozdíly v závislosti na zeměpisné poloze. Konkrétně mezi Evropou, Spojenými státy a Japonskem je velký rozdíl v přístupu k řízení lidských zdrojů. Ať už se jedná o odlišnosti v manažerských koncepcích, různé vlastnické struktury společností, odlišnou úlohu státu, různorodost sociální politik nebo různou roli odborů v konkrétních oblastech. Autoři dodávají, že například ve Spojených státech jsou jako nejdůležitější úkoly řízení lidských zdrojů považovány rozvoj vůdcovských schopností a dovedností manažerů, dále pak řešení otázek s kulturní různorodostí zaměstnanců a rozvoj zákaznické orientace společností. Naproti tomu v Evropě stojí na prvním místě úkoly podpořit liniový management při restrukturalizaci společností, posílení vztahů mezi vedením a liniovým řízením firem a podpora vztahu mezi odměňováním a výkonem.

Koubek (2011, str. 13) dále doplňuje, že řízení lidských zdrojů tvoří část společnosti, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka, avšak v souvislosti s pracovním procesem. Mezi to lze zařadit například jeho získávání, formování, fungování, jeho organizování a propojování jeho činností a výsledků jeho práce. Dále se jedná o oblasti jeho pracovních schopností, pracovního chování a vztahu k vykonávané práci, ale také k společnosti samotné a spolupracovníkům a dalším osobám, se kterými se v rámci pracovního procesu stýká. Zároveň se jedná o osobní uspokojení z vykonávané práce a personální a sociální rozvoj.

Odlišný přístup k definici řízení lidských zdrojů volí Dvořáková a kol. (2004, str. 107), která ho označuje jako strategicky a podnikatelsky orientované řízení, které je integrováno do podnikových strategií. To znamená, že se podle Dvořákové a kol. jedná o manažersky orientovanou činnost, která klade velký důraz na podnikovou kulturu. Podniková kultura pak musí vycházet z vize vedení společnosti a stylu vedení. Podle Dvořákové je odpovědnost za vedení lidí v rukou liniových manažerů a personálního útvaru, který je však v roli pouze poskytovatele podpůrných služeb a poradenství. Řízení lidských zdrojů posiluje

přímé vztahy mezi zaměstnanci a managementem. Avšak klíčovým faktorem fungování musí být oddanost zaměstnance vůči organizaci, jež v konečném důsledku vede ke spokojenosti cílového zákazníka.

Foot a Hook (2002, str. 12) shrnují charakteristiku implementace správného fungování řízení lidských zdrojů do několika bodů. Nejprve je podstatné, aby společnost přijala strategický přístup. Dále je třeba brát na vědomí, že klíčovou roli v řízení lidských zdrojů sehrávají liniový manažeři a podstatná je i zároveň integrace organizační politiky, která musí být soudržná, aby bylo možné navrhovat hodnoty a cíle společnosti. Na závěr je třeba zmínit nejdůležitější část řízení lidských zdrojů, což je komunikace.

Podle Koubka (2011, str. 13) nemůže žádná společnost fungovat za předpokladu, že není schopna shromáždit, propojit a využít materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Armstrong (2007, str. 50) samotné lidské zdroje charakterizuje jako lidský faktor ve společnosti, který je kombinací inteligence, dovedností a zkušeností a který dává společnosti specifický charakter. Autor dále definuje lidské složky, které jsou schopny učení, změny, inovace a kreativního úsilí, což dopomáhá k dlouhodobému přežití společnosti.

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 29) uvádějí, že řízení lidských zdrojů v rodinné společnosti je do značné míry slabiny společnosti. Největší slabinou v tomto směru je střet dvou odlišných světů rodinných společností, kterými jsou rodina a společnost. Každý z těchto dvou světů podléhá přísné logice a každý má zároveň odlišné hodnoty. Mezi ty lze zařadit například vzájemnou spolupráci u rodiny oproti konkurenci na straně společnosti. Z toho vyplývá, že hlavní těžiště řízení lidských zdrojů spočívá v rukou členů rodiny, jež společnost vlastní.

Autoři dále dodávají, že lze řízení lidských zdrojů podpořit spoluprací s externími manažery, kde si členové rodiny vlastníků ponechávají většinu pravomocí, avšak jejich velkou část předávají externím manažerům. Účast rodinných příslušníků na řízení pak lze minimalizovat až na pouhou účast v dozorčích a kontrolních radách, čímž se samotné řízení předá externím manažerům. V tomto bodě je třeba mít na paměti, že čím je rodinná společnost větší, tím více bude potřeba externích pracovníků přijmout, aby bylo řízení lidských zdrojů stále efektivní. V případě, že je v úmyslu rodinných příslušníků předat celé řízení do rukou externích manažerů, odděluje se vlastnická a řídicí funkce. Hlavní výhodou může být zamezení sporů mezi rodinnými příslušníky, avšak je třeba mít na paměti, že může docházet ke zkreslování informací o chodu společnosti, které se dostanou k rodině vlastníků.

2.3.1 Význam řízení lidských zdrojů

Toth (2007, str. 13) zobecnil význam řízení lidských zdrojů do čtyř různých oblastí. První oblastí je sociální význam, který má za úkol, aby řízení lidských zdrojů přistupovalo zodpovědně k požadavkům společnosti a zároveň aby byl minimalizován negativní dopad těchto souvislostí na společnost. Druhou oblastí je význam pro společnost, která spočívá v premise, že řízení lidských zdrojů rozvíjí a zvyšuje efektivitu společnosti samotné. Třetí je funkční význam, jež se zaměřuje konkrétně na úroveň a kvalitu služeb personálního útvaru, které tento útvar poskytuje vedoucím pracovníkům, aby řízení lidských zdrojů sledovalo cíle společnosti. Čtvrtou a poslední oblastí je podle autora osobní význam, který staví na skutečnosti, že jsou zaměstnanci společnosti integrální součástí cílů samotného řízení lidských zdrojů. Co znamená, že by primárně měly být podpořeny osobní cíle právě zaměstnanců

společnosti, aby měli možnost seberealizace a aby byli na pracovišti spokojeni do takové míry, že budou jejich výkony a chování v souladu s cíli společnosti.

Jako obecný význam řízení lidských zdrojů považuje Armstrong (2007, str. 31-33) schopnost společnosti prostřednictvím lidských zdrojů úspěšně naplňovat své cíle. Konkrétně se podle autora řízení lidských zdrojů týká oblastí efektivnost organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy a uspokojování rozdílných potřeb. Aby bylo fungování společnosti co nejvíce efektivní, musí se pomocí strategie řízení lidských zdrojů podporovat určité postupy jako například řízení znalostí, řízení talentů a vytváření co možná nejlepšího pracovního prostředí pro zaměstnance společnosti.

Autor dále klade důraz na řízení lidského kapitálu, který tvoří lidé, jež ve společnosti pracují a na kterých spočívá míra úspěšnosti samotné společnosti. Tento kapitál lze považovat v první řadě za bohatství společnosti, do kterého je však třeba neustále investovat. Podstatou řízení lidských zdrojů v této oblasti je schopnost společnosti získat a udržet si potřebné, kvalifikované, oddané a dobře motivované zaměstnance. Proto musí společnost podnikat kroky, které směřují k předvídání budoucí potřeby zaměstnanců a zvyšování a rozvíjení jejich schopností. S tímto je zároveň spojeno řízení znalostí zaměstnanců, kde konkrétně jde o rozvoj specifických znalostí a dovedností, které jsou však přínosné zejména pro společnost.

Armstrong (2007, str. 31-33) rozebírá důležitost odměňování, jež je podstatným elementem řízení lidských zdrojů. Odměňování usiluje o zvyšování motivace zaměstnanců, jejich pracovní angažovanosti a oddanosti tím, že jsou zavedeny konkrétní postupy a politika, které zajišťují, aby zaměstnanci byli hodnoceni a odměňováni za to, co konkrétně dělají a čeho dosahují, ale také aby se brala v potaz úroveň jejich znalostí a dovedností, jež mají, nebo si osvojí.

Jak autor dále uvádí, že součástí řízení lidských zdrojů je i vytvoření pracovního klíma, v němž lze udržovat harmonické vztahy jak mezi managementem, pracovníky, či jejich odbory. Význam řízení lidských zdrojů se týká i dalších rozdílných potřeb, proto je třeba aby byla vytvořena politika, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran a zabezpečuje pro management různorodé pracovní síly. Řízení lidských zdrojů však bere v úvahu i konkrétní rozdíly jedinců či skupin, jež se ve společnosti tvoří a hlavně poskytuje stejné příležitosti všem zaměstnancům bez rozdílu pohlaví, víry nebo rasové příslušnosti.

Faktory ovlivňující řízení lidských zdrojů a jejich modely

Řízení lidských zdrojů v praxi ovlivňují různé faktory. Ty se dělí na faktory z vnějšího prostředí a faktory z vnitřního prostředí. Na tyto faktory je nezbytné, aby personální útvar reagoval rychle a pružně. Mezi faktory, které řízení lidských zdrojů ovlivňují, řadí Kociánová (2012, str. 89-90) následující:

Faktory vnějšího prostředí:

- rozvoj nové techniky a rychle se měnící obor technologie,
- ekonomické podmínky, mezi které se řadí stádia hospodářského cyklu, nezaměstnanost a jiné,
- konkurence,
- legislativa a politika,
- sociální a kulturní vlivy,

- stávající situace na trhu práce a mobility pracovních sil,
- hodnotová orientace lidí,
- ekologické vlivy.

Faktory vnitřního prostředí:

- charakter oboru společnosti,
- strategie a politika společnosti,
- způsob a druh vedení společnosti a její organizační struktura,
- velikost společnosti samotné,
- geografická poloha společnosti,
- ekonomická situace společnosti a její podniková kultura,
- technické a technologické vybavení společnosti,
- profesní, kvalifikační a sociální struktura zaměstnanců společnosti a jejich potenciál rozvoje.

Vyjmenované faktory jsou podle Kociánové (2012, str. 90) přítomné v každé společnosti a měly by být brány v úvahu při plánování a řízení lidských zdrojů. Zejména personální útvar ve společnosti by si měl být vědom těchto faktorů a měl by být připraven s nimi efektivně pracovat. Díky tomu je patrná důležitost samotného personálního útvaru pro správné fungování společnosti a potažmo i správné řízení lidských zdrojů.

Samotné řízení lidských zdrojů se dá rozdělit na dva modely. Tyto dva modely specifikuje Tureckiová (2009, str. 26-27) na modely měkké a modely tvrdé.

Měkké modely jsou podle autorky odvozeny z psychologicko-sociálního prostředí a nahlíží na člověka jako na zdroj s potenciální přidanou hodnotou. Tuto potenciální hodnotu představují například myšlenky, inovace a nápady. Člověk je pak chápán jako nositel individuálního a specifického souboru znalostí a dovedností, které lze měnit, a hlavně využívat pro naplnění cílů společnosti, kde je člověk zaměstnán. Měkké modely jsou specifické tím, že lidské zdroje dovedou efektivně nakládat s ostatními zdroji.

Tureckiová (2012, str. 26-27) dále popisuje tvrdé modely, které řeší problematiku řízení lidských zdrojů spíše z ekonomického hlediska, což znamená, že jsou lidské zdroje chápány jako prostředek ke spotřebě, tedy, že je zdroj, který lze z ekonomického pohledu snadno nahradit.

2.3.2 Rozvíjení lidských zdrojů a vzdělávání

Vodák a Kucharčíková (2007, str. 69) uvádí, že rozvíjení lidských zdrojů vede ke zvyšování konkurenceschopnosti společnosti. Tento fakt je způsoben hlavně tím, že kvalitnější lidské zdroje znamenají i kvalitnější výrobu, efektivnější interní procesy a celkově rozvoj celé společnosti. Autoři dále dodávají, že to je důvodem, proč se právě problematice rozvoje lidských zdrojů věnuje velké množství autorů a tím pádem bylo vytvořeno mnoho definic tohoto pojmu. Armstrong (2007, str. 674) kupříkladu zahrnuje v definici rozvoje lidských zdrojů veškeré vzdělávací aktivity, jež připravují zaměstnance na výkon komplexnějších úkolů nebo na větší zodpovědnost. Hroník (2007, str. 31) na druhé straně

přirovnává rozvoj lidských zdrojů k dosažení žádoucí změny pomocí učení se. Koubek (2011, str. 151) dále rozvíjí definici rozvoje lidských zdrojů jako vzdělávání, které připravuje zaměstnance na komplexnější pracovní úkoly než jaké od něj požaduje jeho současné pracovní místo. Toto vzdělávání ho zároveň činí univerzálnějším a flexibilnějším a poskytuje mu rozhled a formuje jeho osobnost a chování.

Koubek (2011, str. 151) uvádí hlavní oblasti rozvoje zaměstnanců v malých a středních společnostech, mezi které se řadí společnost Bezoska popsaná v praktické části. Mezi ně patří například rozšiřování technických znalostí a dovedností prostřednictvím volnočasových aktivit, mezi které spadá například poskytování odborných a populárně vědeckých časopisů, organizování vzdělávacích akcí nebo poskytování slevových kupónů na technické výstavy. Autor mezi hlavní oblasti rozvoje zaměstnanců v malých a středních společnostech dále řadí rozšiřování znalostí cizích jazyků, práci s osobními počítači, umění jednat s lidmi, konkrétně zákazníky a spolupracovníky a rozvoj manažerských dovedností u zaměstnanců, kteří vykonávají manažerské funkce.

Hroník (2007, str. 31) definuje vzdělávání jako organizovaný a instanciuovaný způsob učení. Kde učení je podle autora proces změny, který zahrnuje nové vědění a nové konání. Barták (2007, str. 11) naproti tomu definuje vzdělávání jako plánovanou činnost, která má jednotlivci anebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, která spočívá ve správném využívání osvojených znalostí a dovedností v praxi.

Vodák a Kucharčíková (2007, str. 70) konkretizují cíl vzdělávání jako zvýšení výkonnosti jednotlivce, oddělení, či dokonce celé společnosti a aby se dalo určit, zda byl cíl vzdělávání splněn, je třeba mít stanovenou určitou porovnávací úroveň, neboli standard. Autoři dále dodávají, že tento tzv. standard vypovídá o výkonu zaměstnance za normálních, standardních pracovních podmínek. Případnou potřebu vzdělávání a rozvoje získáme na základě porovnání tohoto standardu a skutečné výkonnosti zaměstnance. Pro účely tohoto srovnání lze použít také standardy jiných společností nebo národní standardy, které představují uznávanou úroveň v daném oboru.

Kociánová (2012, str. 169) doplňuje jeden hlavní cíl o další, dílčí cíle, kterých existuje více. Podle dílčích cílů pak lze rozdělit vzdělávání na čtyři různé typy. Prvním typem je instrumentální vzdělávání, jehož cílem je zlepšení vykonávané práce. Druhým typem dílčích cílů vzdělávání je poznávací vzdělávání a jeho cílem je zlepšení znalostí a pochopení věcí. Třetí typ se nazývá emoční vzdělávání, jehož cílem je formování pocitů a postojů. Čtvrtý a poslední typ je sebereflekující vzdělávání a jeho cílem je formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování, díky čemuž dochází k tvorbě nových znalostí.

Vodák a Kucharčíková (2007, str. 27) uvádí, že investice do vzdělávání přinášejí budoucí výnosy, ale zároveň jsou spojeny s dalšími náklady. Takovým nákladem je konkrétně vynakládání finančních prostředků, na druhé straně výnosy z těchto investic mají mnoho různých typů. Autoři dále dodávají, že investice do lidských zdrojů lze rozdělit na základě toho, zda je výnos z nich plynoucí interního, nebo externího charakteru. Investice přinášející externí efekt autoři označují jako investice, které pomocí zvyšování schopností, dovedností a vědomostí zvyšují také produktivitu jiných zaměstnanců i celého podniku, ale i efektivitu celkové ekonomiky.

Vodák a Kucharčíková (2007, str. 86) dále uvádějí hlavní motivy, které vedou společnosti k investování do zaměstnanců. Mezi tyto motivy patří například fakt, že vzdělávání zaměstnanců vede ke zvyšování výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, ale i

společnosti jako celku. Dále vzdělávání zvyšuje konkurenceschopnost společnosti a zároveň zajišťuje požadovanou úroveň vědomostí a dovedností. Vzdělávání také vede ke zvyšování samostatnosti a zodpovědnosti zaměstnanců na nižších úrovních řízení a zároveň vede ke zvyšování motivace zaměstnanců společnosti.

Vzdělávání v malých a středních společnostech

Jak uvádí Koubek (2011, str.143) malé a střední společnosti mají oproti velkým nevýhodu, jelikož v nich nejsou velké vzdělávací instituce a organizované vzdělávání se provádí výhradně pouze v důsledku vzniku určité potřeby. Konkrétně se v menších a středních společnostech jedná spíše o vzdělávací akce individuálního charakteru, při kterých se používají i rozdílné metody vzdělávání. I přes výše zmíněné by podle autora nemělo být vzdělávání prováděno nesystematicky, ale měla by být vytvořena jasná koncepce, která by celé vzdělávání zaštiťovala.

Koubek (2011, str. 144) dále uvádí dva přístupy, ze kterých lze při tvorbě konceptu vzdělávání ve společnosti vycházet. Prvním je koncepce vzdělávání ve společnosti, která je podle autora spontánním jevem, ke kterému dochází na základě kontaktu mezi lidmi. Konkrétně se jedná o kolektivní proces, ve kterém se vytvářejí, sdílejí a přijímají znalosti, metody a postupy. Tento přístup může společnost podporovat kupříkladu tím, že vytvoří určitou kulturu, kodexy chování či jisté formy odměn uvnitř společnosti. Druhým, opačným přístupem, je koncepce učící se společnosti, což je plánovaný proces, o který vyžaduje stálou pozornost vedení společnosti a soustavnou, a hlavně oboustrannou komunikaci s pracovníky. Autor dodává, že společnost, která používá tuto koncepci, se konkrétně zaměřuje na strategii vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů. Tato koncepce, ač je v rámci rozvoje lidských zdrojů účinná, klade vysoké nároky na finanční, časové a lidské zdroje.

2.3.3 Řízení rodinné společnosti a možné překážky

Podle Novotné (2010, str. 69) se na řízení rodinné společnosti mohou podílet jak rodinní příslušníci, tak i externí pracovníci, čímž se vytváří různé sociální skupiny. Sociální skupiny se dají v principu rozdělit na primární a sekundární. Konkrétní rozdíl mezi těmito skupinami je velice obtížné určit, jelikož závisí na konkrétním úhlu pohledu každého jedince. Autorka dále dodává, že primární skupina je charakteristická tím, že se v ní interaguje v bezprostřední blízkosti, takzvaně face to face. Dále je pro ni specifická důvěrnost interakcí a vztahů, má relativně malý počet členů, setrvání v takovéto skupině je dlouhodobé a členství v této skupině není žádným nástrojem, není účelové. Primární sociální skupina je rodina, ať už jde o rodinu, do které se konkrétní jedinec narodí, nebo o rodinu, kterou si později založí.

Novotná (2010, str. 69) uvádí, že v primární sociální skupině se jedinec aktivně socializuje a vytváří svůj soubor potřeb a dovedností, se kterým vstupuje mimo prostor své primární sociální skupiny a který považuje za přirozený. Pokud neplatí výše zmíněné podmínky primární sociální skupiny, jedná se o sociální skupinu sekundární, mezi které patří například školní třída nebo pracovní kolektiv. Naproti tomu podle Srpové a Řehoře (2010, str. 38) specifickým rysem v řízení rodinné společnosti je velmi značný podíl účasti rodinných příslušníků na vedení samotné společnosti. Popřípadě pokud je společnost příliš velká, můžou se příslušníci rodiny objevit alespoň v kontrolních orgánech společnosti.

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 29) nabízí otázku, zda existuje konkrétní rozdíl mezi vedením rodinné a nerodinné společnosti. Bohužel pro čtenáře této diplomové práce neexistují žádná relevantní data, která by poskytla jasnou odpověď. Řada autorů totiž

neklade důraz na rozdíl v řízení společností, kdežto na rozdíl ve stylu řízení mezi rodinnými a nerodinnými společnostmi. Styl řízení rodinné společnosti je závislý na dvou faktorech. Za první faktor lze považovat velikost rodinné společnosti a stádium, ve kterém se společnost nachází a druhým faktorem je podíl či účast vlastníka, popřípadě vlastníků a jejich rodin na řízení společnosti.

Na druhé straně Drucker (1998, str. 51) rozděluje řízení rodinných společností do několika skupin s konkrétními pravidly, která je třeba dodržovat, aby byla rodinná společnost schopna přežít a hlavně prosperovat. První pravidlo praví, že v rodinné společnosti by neměli pracovat ti rodinní příslušníci, kteří nejsou schopni alespoň tolik, jako stávající zaměstnanci. Zároveň musí rodinní příslušníci projevit při práci stejné úsilí, jako ostatní zaměstnanci. Dále je nutné, aby se ve vrcholovém managementu objevil alespoň jeden člověk, který nemá žádnou vazbu na rodinu. Podle třetího pravidla by se měly klíčové pozice obsazovat profesionály, kteří nejsou rodinní příslušníci. Avšak je třeba podotknout, že i za předpokladu, že společnost všechny tyto pravidla dodržuje, může dojít k rozpadu společnosti.

Jak uvádějí Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 64), slabé stránky rodinné společnosti se rozdělují na vnitřní a vnější. Vnitřní slabé stránky vycházejí přímo ze společnosti samotné a dají se považovat za slabiny společnosti. Kdežto slabé vnější stránky se považují za okolnosti, které společnost nemůže zcela ovlivnit, proto je třeba zaměřit se na slabiny vnitřní. Ty lze dále dělit na emocionální a podnikové.

Mezi emocionální vnitřní slabé stránky rodinné společnosti lze podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008, str. 65) zařadit:

- **Vztah otec-syn.** Uvádějí, že v této situaci vnímá otec, který je zakladatelem společnosti, společnost jako svoji součást a skrze ni se seberealizuje a bere ji jako výtvar jeho činnosti. Podstatné je, že otec bere společnost jako prodloužení domácnosti, což v principu znamená, že vztahy, které existují v rodině, se přenášejí i do společnosti. Osoba otce v této situaci jedná se svými rodinnými příslušníky jako se stroji a veškerou moc nad společností si nárokuje jen pro sebe. I přesto si přeje, aby po něm jeho syn společnost převzal, avšak podvědomě není schopný toto předání zrealizovat. Jednak kvůli tomu, že by přišel o moc, ale také proto, že by takové předání znamenalo určitou formu osobní rezignace. Na druhé straně autoři chápou syna, který se v průběhu svého vývoje snaží vymanit z otcova vlivu. Jak dospívá, tak v něm roste touha po řízení rodinné společnosti, avšak zároveň chce nezávislost a více kontroly nad řízením rodinné společnosti. Tím, že bude otec oddalovat předání vedení, může v synovi vyvolat frustraci, která je způsobena záští vůči otci. Také to může v synovi vyvolat vinu, kvůli pocitům nepřátelství vůči otci, což může vést až k tomu, že se syn vzdá své role v rodinné společnosti. Pokud i přes zmíněná rizika k předání dojde, musí se syn vypořádat s otcovými zastaralými metodami a závistí ostatních osob, které čekají na každé pochybení.
- **Rivalita mezi sourozenci.** Během vývoje sourozenců se dá rivalita pokládat za pozitivní jev, který buduje jejich vzájemné vztahy, avšak předpokládá se, že v dospělosti si každý půjde svou vlastní profesionální cestou. Nicméně v rodinné společnosti se sourozenci dostávají do situace, kdy může rivalita mezi nimi přetrvávat i v samotné společnosti. Pokud rivalita přeroste do nevráživosti a ta nebude dále nijak korigována, může dojít až k zániku celé společnosti.
- **Nepotismus.** V tomto případě se jedná o situaci, kdy jsou rodinní příslušníci upřednostňováni před ostatními zaměstnanci společnosti. Příslušníci rodiny jsou

zaměstnání na vysokých pozicích, které by lépe vykonávali zaměstnanci mimo rodinu, anebo se může jednat o zvýhodňování ve formě vyšších platů pro rodinné příslušníky.

- **Syndrom rozmazleného dítěte.** Otec, který v rodinné společnosti zastává vedoucí pozici, která vyžaduje mnoho času, mnohokrát nenachází další časový fond pro rodinu a v tomto případě především pro děti. Pocit viny z neúčasti na vývoji dětí pak kompenzuje drahými dárky a dalšími formami úplatků. To pak může mít za následek situaci, kdy jediná forma motivace pro děti bude něco dostat nebo něco vlastnit. Z toho pramení nedostatek úcty, respektu ba dokonce úcty k rodinné společnosti, což může dojít až k zániku samotné společnosti.
- **Duch pána.** Tento pojem spočívá v hrozbě, která spočívá v autokratickém řízení zakladatele. Po založení rodinné společnosti a v počátku jejího fungování může být toto dominantní vedení přínosné, nicméně ve fázi růstu společnosti, může autokratické řízení vést k brždění rozvoje, a dokonce může zabránit dalšímu posunu společnosti kupředu.
- **Čerpání financí společnosti.** Tato situace nastává za předpokladu, že jsou rodinní příslušníci až příliš dobře placeni, ačkoliv dostatečně nepřispívají k jejímu dalšímu rozvoji. V extrému může tato dobře placená dovolená rodinných příslušníků mít za následek demotivace zaměstnanců, ale také může dojít k finančním problémům společnosti a až k jejímu zániku.
- **Komunikace.** Komunikace je v rodinných společnostech velmi obvyklým problémem. Ať kvůli úctě, citovým vazbám či strachu že se někomu ublíží, se rodinní příslušníci mnohokrát bojí upřímně hovořit o svých názorech, postojích a stanoviscích. Dalším příkladem nedostatečné komunikace v rodinné společnosti je skutečnost, že rodinní příslušníci nechtějí směřovat rodinné problémy s problémy společnosti, a to do té míry, že se nechtějí s těmito problémy ani svěřovat. Nicméně tato tabu mohou bránit rozvoji vzájemné důvěry a vzájemných dobrých vztahů. Tím, že o problémech nemluví, je pouze oddalují a dále se mohou tyto problémy prohlubovat. Řešením této situace jsou jednoznačně rodinné porady, které jsou konané mimo pracovní prostředí a kde může každý člen rodiny vyjádřit svůj názor.
- **Závist a žárlivost.** Tyto dva faktory se v rodinných společnostech objevují velmi často. Převážně tomu tak je mezi sourozenci, avšak mohou vzniknout i mezi otcem a synem. Pokud se tyto faktory nebudou žádným způsobem korigovat, může dojít až k rozpadu společnosti.

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 68) dodávají, že výše popsané emocionální problémy jsou zdrojem i pro problémy podnikové, jelikož v rodinných společnostech je úzká vazba mezi společností a rodinou. Z toho vyplývá, že každý z uvedených emocionálních problémů může mít dopad i na jednotlivé činnosti manažerského procesu. Jmenované emocionální problémy se stávají zároveň i problémy společností, jelikož je u rodinných společností úzká vazba mezi rodinou a společností. Z toho vyplývá, že každý z výše zmíněných emocionálních problémů může mít vliv i na jednotlivé činnosti manažerského procesu.

Mezi manažerské vnitřní slabé stránky rodinné společnosti patří:

Plánování. Plánování je dle Kenyon-Rouvinezové a Warda (2016, str. 29) nejdůležitější funkcí každé společnosti. Zároveň si díky plánování uvědomují manažeři či majitelé společnosti příležitosti, určují poslání a vizi a vytyčují cíle a strategie, jak jich

dosáhnout. Vše zmíněné se pak pomocí vypracovaného plánu převádí na skutečnost. Naproti tomu Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 82) dodávají, že ke komplexní analýze prostředí, vyhodnocení silných a slabých stránek společnosti a identifikaci hrozeb a příležitostí, které plynou z vnějšího okolí slouží strategické plánování, které je bohužel mnohdy rodinnými společnostmi opomíjeno, což značně zkracuje jejich životnost.

Organizační činnosti. Podle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008, str. 87) organizování další podstatnou součástí manažerského procesu a zahrnuje rozdělování úkolů, delegaci pravomocí, rozdělení činností do jednotlivých úseků a přiřazení ideálního množství práce těmto úsekům. Bez řádné organizační činnosti by nebylo možné splnit stanovené plány. Rodinné společnosti jsou typické svou malou velikostí, což značně omezuje dosahovat vyšších objemů a zvyšovat počet zaměstnanců, díky čemuž jsou organizační činnosti mnohdy značně zkomplikované.

Management společnosti. Do managementu společnosti se dle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008, str. 87) dá počítat například styl vedení společnosti, výběr zaměstnanců a jejich motivace a odměňování, ale také například zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Autoři dále dodávají, že styl vedení společnosti je ve společnostech rodinných výrazně ovlivněn osobností zakladatele, a to obzvláště v počáteční, rozvojové fázi společnosti. V této fázi je společnost stále relativně malá a příslušnost k rodinné společnosti rodinu utužuje jako tým a buduje tak silnou kulturu společnosti. Avšak v období dalšího rozvoje je třeba tento styl změnit, jelikož se stává nevyhovujícím z důvodu absence společného cíle. Ideální chvíle, kdy přejít na jiný styl vedení, je předání společnosti nové generaci.

Motivace je jeden z nejdůležitějších prvků našeho počínání. Proces, bez kterého by jakákoliv činnost, ať už pracovní, nebo volnočasová, postrádala jakýkoliv smysl. V podstatě by bez motivace žádný člověk ani žádnou činnost nevykonával, protože by k ní neměl žádný důvod neboli motivaci. Motivaci lze také chápat jako vnitřní a vnější faktory, které stimulují naši touhu a energii k neustálému zájmu vykonávat činnosti a dosahovat cílů. (businessdictionary.com [online], 2011)

Motivace se podle Cipra (2009, str. 77) ve společnostech nejčastěji objevuje ve formě odměn a sankcí, avšak skutečná motivace by se měla zakládat na osobních potřebách konkrétního jedince, jako je například potřeba osobního rozvoje, seberealizace, pocit uspokojení a potřeba uznání. Zaměstnavatel by měl své podřízené motivovat tím, že bude delegovat odpovědnosti a pravomoci, což je v rodinných společnostech složitý úkol, jelikož se zakladatel mnohdy velice nerad dělí o své pravomoci, což negativně působí na zaměstnance.

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 91) uvádějí, že je výběr zaměstnanců dalším z velkých problémů, kterým musí rodinné společnosti čelit. Tento problém spočívá zejména ve vazbě rodiny a společnosti, kdy se mnohdy rodinní příslušníci domnívají, že mohou vykonávat vedoucí funkci, ač k tomu naprosto postrádají potřebnou způsobilost. Staňková (2007, str. 143) zastává názor, že systém odměňování je rovněž odvětví, kde dochází ke konfrontaci, které plyne z vazby rodiny a společnosti. V rodinných společnostech mnohdy dochází k nepřiměřenému odměňování rodinných příslušníků, což nijak nepřispívá k motivaci zaměstnanců. Proto se doporučuje použít tzv. model Cafeteria, který spočívá v principu odměňování pevnou mzdou, k níž je potřeba vybrat různé benefity, jako například životní pojištění, automobil pro osobní využívání, mobilní telefon, či dovolenou.

Je třeba také zmínit silné stránky rodinných společností, mezi které se po dle Korába, Hanzelkové a Mihaliska (2008, str. 63) všeobecně řadí například malá závislost na finančních

tržích a burze, což ovlivňuje rodinné společnosti jen velice nepatrně. Dále se dá za silnou stránku považovat týmová práce, která je v rodinných společnostech znatelná a potenciál začlenění zaměstnanců do okruhu rodiny.

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 63) dále uvádějí řadu silných stránek rodinných společností. Mezi ně lze zařadit angažovanost, která je přímo závislá na existující rodinnou kulturu, která se vyznačuje silnou identifikací se společností. Díky tomu, že mají rodinné společnosti vyšší míru angažovanosti rodinných příslušníků, je zde zvýšený pocit společné odpovědnosti, zároveň i vyšší loajality a spravedlivějším zacházením se zaměstnanci. Cílem všem je díky tomu dosáhnout společného prospěchu, což může znamenat i přinášení osobních obětí.

Autoři dále uvádějí jako další silnou stránku rodinných společností dlouhodobý záměr a s tím spjatou jistotu. Rodinné společnosti tudíž mají obvykle dlouhodobou vizi svých obchodních cílů, které jsou mnohdy daleko účinnější, než je tomu u jiných společností, jelikož si rodinná společnost tímto způsobem snaží zajistit návratnost svých projektů a investic. Díky tomu představují i dlouhodobý závazek vůči stakeholderům. S tím je spojena i efektivita rodinných společností, která, jak dále popisují autoři, je vyšší, než u ostatních společností. To je zapříčiněno zejména kvůli tomu, že rodinné společnosti dokáží účinně a úspěšně využívat prostředky, které mají k dispozici. V porovnání s ostatními společnostmi vykazují společnosti rodinné vyšší účinnost a rentabilitu, ač jsou mnohdy menší. Efektivita rodinných společností se projevuje zejména v technologických aktivitách, jelikož mají mnohdy nižší mzdy, než společnosti nerodinné. Tím pádem jsou rodinné společnosti i produktivnější, jelikož jsou v rámci řešení cílů daleko flexibilnější, protože dokáží reagovat na proměnlivé ekonomické okolnosti.

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 63) vidí jako další silnou stránku rodinných společností rychlost, s jakou přijímají rozhodnutí. U rodinných společností jsou obvykle jasně definovány jednotlivé pravomoci a rozhodovací proces je obvykle vyhrazen pouze jedné, či dvěma klíčovými osobám. Tato schopnost rychle se rozhodovat a jednat patří k typickým rysům rodinných společností a představuje jejich jednu z nejsilnějších stránek.

2.3.4 Výkonnost společnosti a její měření

Podle Šuláka a Vacíka (2005, str. 7) lze výkonnost chápat jako výkonnost společnosti, jak nejlépe zhodnotit investice, které byly vloženy do podnikatelských aktivit společnosti. Autoři dále dodávají, že každý podnikatelský subjekt, popřípadě každá společnost, má měřítko výkonnosti odlišné. Některé společnosti měří výkonnost výší zisku, procentuálním podílem na trhu, mírou spokojenosti zaměstnanců, či spokojeností zákazníků, nebo například schopností splácet včas faktury a mít co nejmenší pohledávky u svých věřitelů.

Pavelková a Knápková (2009, str. 13) dodávají, že hodnota míry výkonnosti je daná na druhé straně i subjektem, který takové hodnocení provádí. V tomto kontextu to znamená, že kupříkladu pro vlastníky a akcionáře znamená výkonnost schopnost společnosti co nejlépe zhodnotit vložené prostředky, kdežto zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, banky, nebo dokonce stát, budou mít naprosto odlišné měřítko výkonnosti společnosti. Autorky dále dodávají, že každá společnost by si měla určit klíčové faktory, které ovlivňují jeho výkonnost a aplikovat systém měřítek, na kterém budou jasně definovatelné vazby mezi činnostmi, úspěšností jejich aplikace a způsobem, jakým ovlivňují celkovou výkonnost společnosti.

Avšak jak uvádí Kalouda (2015, str. 18), obecně lze říci, že nejčastější skupinou uživatelů, kteří využijí výsledky hodnocení výkonnosti společnosti a tím pádem i nejdůležitější skupinou pro výběr kritérií hodnocení výkonnosti jsou vlastníci. Finální vytvoření výkonnosti společnosti se tím pádem obvykle odvozuje od konkrétních požadavků vlastníka, mezi kterými jsou zpravidla, pocit jistoty, samostatnost, udržení společnosti, růst společnosti, společenské uznání společnosti, likvidita, spokojenost zákazníka, zajištění pracovníků a obrát, či tržby společnosti. Pavelková s Knápkovou (2009, str. 13) doplňují, že stejně jak je velká rozmanitost uživatelů, kteří používají výkonnost společnosti, zvětšovala se skupina jejích hodnotících metod a nástrojů v závislosti na rostoucí potřebě odlišných úhlů pohledů na výkonnost samotnou. Autorky dodávají, že v průběhu celého vývoje veškerých měřítek hodnocení výkonnosti podniku se lze setkat s ukazateli, jež jsou zaměřeny na ziskovou marži, maximalizaci zisku, výkonnost kapitálu či na tvorbu hodnoty pro vlastníky společnosti.

Šulák a Vacík (2005, str. 10) uvádí, že v oboru měření výkonnosti společností se v posledních letech začínají prosazovat spíše nefinanční měřítka než finanční. Avšak notná část podniků stále využívá jak finanční, tak nefinanční měřítka výkonnosti, kde používají měřítka spokojenosti zákazníků, počty stížností a opoždění objednávek a procesu reklamace. Autoři dále dodávají, že ve světě existuje několik přístupů pro měření a řízení výkonnosti společnosti. Prvním je klasický přístup, který využívá pro měření výkonnosti společnosti škálu finančních ukazatelů a usiluje čistě o dosažení co největšího zisku. Konkrétně jde u klasického přístupu o finanční analýzu. Druhým typem přístupu pro měření a řízení výkonnosti je moderní přístup. V něm se posuzuje ekonomický zisk, který však bere v potaz i alternativní náklady, mezi které lze zařadit například náklady obětované příležitosti. Moderní přístup se dále snaží odstranit nedostatky klasických přístupů, kterým je například diskontované cashflow. Třetím přístupem k měření a řízení výkonnosti společnosti je komplexní přístup, ve kterém se kromě finančních ukazatelů promítají právě i ty nefinanční, jež se zaměřují na zákazníky, zaměstnance a firemní procesy. Příkladem takového přístupu je například Balanced Scorecard.

Pavelková a Knápková (2009, str. 13) uvádí, že se v historii zformovalo mnoho názorů a pohledů na měření výkonnosti společnosti. Nejprve byly jako směrodatné ukazatele chápány pouze výše ziskových marží či rentabilita investovaného kapitálu. Obvykle byl také jediným hodnoceným ukazatelem ve společnosti zisk a s tím spojený jeho růst a pokles. Avšak moderní doba žádá i moderní koncepty k řešení a měření výkonnosti společnosti, které jsou založené především na tvorbě hodnoty pro vlastníky a hodnotovém řízení. Autorky dále dodávají, že tento způsob měření výkonnosti ve společnosti nabízí daleko širší rozsah výsledků, než je tomu u pouhého měření nárůstu či poklesu zisku. Samotný vývoj ukazatelů finanční výkonnosti z pohledu časového vývoje zachycuje tabulka 2.

Tabulka 2 Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti z pohledu časového vývoje

První generace	Druhá generace	Třetí generace	Čtvrtá generace
Zisková marže	Růst zisku	Výkonnost kapitálu	Tvorba hodnoty pro vlastníky
Zisk, či tržby	Maximalizace zisku	Zisk, či investovaný kapitál	EVA, CFROI, FCF

Zdroj: Pavelková a Knápková (2009, str. 13)

Z tabulky 2 je patrné, jakým vývojem prošly ukazatele výkonnosti společnosti. V první generaci se jednalo především o jednoduché ukazatele, kterým zisk a tržby, dál došlo k orientaci na růst zisku a jeho maximalizaci. Ve třetí generaci se již bere v potaz kapitál a jeho využitelnost a v poslední generaci se mezi ukazatele přidala i hodnota pro vlastníky.

2.3.5 Rodinná ústava

Kenyon-Rouvinez a Ward (2016, str. 84) uvádějí, že v celém světě, ale především v Evropě zakládají rodinné společnosti tak zvané rodinné ústavy, což je dokument, který shrnuje rodinné hodnoty, filozofii, poslání, pravidla a očekávání členů rodiny vlastníků. Tento dokument není nijak ukotven v legislativě a tím pádem není právně závazný, má pouze doporučující charakter a stává se tak souborem pravidel, jaké mají rodinní příslušníci vztahy k sobě a ke společnosti a je v ní soupis zodpovědností, kompetencí a pravomocí každého rodinného příslušníka. Aby tento dokument fungoval správně, je třeba ho pravidelně revidovat a prohlížet.

Příklady pravidel rodinné ústavy, které uvádějí Kenyon-Rouvinezová a Ward (2016, str. 84) jsou následující:

- **Vstup/zaměstnání/odchod:** Kdo může ve společnosti pracovat, jak jsou pracovníci povyšováni, jaká jsou pravidla odchodu z podniku?
- **Kompenzace:** Podle jaké filozofie jsou odměňováni členové rodiny? Jak se zvyšují platy a jak jsou určeny jiné formy kompenzace? Kdo o tom rozhoduje?
- **Dohody podílníků:** Kdo může vlastnit? Kdo může prodávat, kdy a komu? Kdo hlasuje?
- **Likvidita:** Za jakou cenu se podíly kupují a prodávají a jak jsou tyto transfery financovány? Kdo určuje cenu, nebo je-li na to vzorec? Lze kmenové jmění zastavit jako záruku půjčky?
- **Správní rada:** Kdo může sloužit? Jak je sestavena a kým? Jaké je role rady a jakou rozhodovací pravomoc má? Jaký je vztah rady k rodině?
- **Rodinná rada:** Jak je tvořena? Jaká je její role? Kdo může sloužit, jaké jsou role jednotlivých členů a jak je to určeno? Jaká je role rady ve vzdělávání rodiny a v pomoci členům rodiny?
- **Dividendy:** Jaká je základní filozofie rodiny ohledně dividend? Jak jsou dividendy určeny a kdo je stanovuje?
- **Komunikace a kodex chování:** Jaké chování se očekává od členů rodiny při vzájemné komunikaci? Jak rodina komunikuje se společností a s veřejností? Jaká je povolená úroveň otevřenosti? Jaké záležitosti jsou důvěrné a mají zůstat v rodině a mezi jejími členy?
- **Filantropie:** Jaké jsou priority rodiny v oblasti filantropie? Jaká by měla být výše jejich příspěvků? Jak by měly být tyto aktivity financovány? Jak a kdo bude hodnotit úspěšnost filantropických příspěvků?
- **Program půjček:** Měla by společnost půjčovat peníze členům rodiny? Kolik a za jakých okolností?
- **Program nového podnikání:** Pokud chce člen rodiny založit novou společnost, měla by mu rodina, nebo společnost půjčit peníze, nebo poskytnout podílový kapitál?

Pokud ano, jak mnoho lze věnovat v absolutní hodnotě nebo v procentu aktiv? Jak velký majetkový nebo dluhový podíl může mít rodina, nebo společnost v nové společnosti? Jak jsou nové společnosti hodnoceny a kým?

Ve výše zmíněném výčtu otázek se Kenyon-Rouvinezová a Ward (2016, str. 86) věnují interním potenciálním problémům v rodině a okrajově i případným řešením těchto konfliktů, avšak vůbec se tyto otázky nevěnují nástupnictví. Nástupnictví je hlavním důvodem proč rodinnou ústavu zavést, protože jsou v ní popsána pravidla, jak předat společnost další generaci, včetně věku odchodu stávajícího vlastníka do důchodu.

2.4 Souhrn teoretické části

Jelikož se tato diplomová práce zabývá návrhem nástupnictví v rodinné společnosti, je třeba nejprve definovat pojmy nástupnictví, podnikatel a rodinná společnost. Pro termín rodinné společnosti neexistuje konkrétní definice, která by přesně stanovila, co pojem rodinná společnost znamená, ale hlavně neexistuje taková definice, která by byla obecně vnímána jako správná. Autoři Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 20) uvádí, že právním řádu České republiky se tento termín zatím neobjevuje, ale to se může v nejbližší době změnit. Nicméně všeobecně platí, že za rodinnou společnost je považována taková, kde mají rodinní příslušníci strategickou většinu, ať už se jedná o většinu ve smyslu vedení společnosti, nebo vlastnictví.

Stejným případem, jako v případě rodinné společnosti je pojem podnikatel a jak dodává Colin Barrow (1996, str. 16), který popisuje podnikatele jako člověka, jež objeví příležitost a soustředí potřebné množství peněz a ostatní možné prostředky k tomu, aby této příležitosti využil. Termín podnikatel má však právní základ a je v Novém občanském zákoníku č. 89/2012 Sb. § 420 definován jako osoba, která samostatně a na vlastní účet a odpovědnost vykonává výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně a za účelem dosažení zisku.

Řízení rodinné společnosti je podle Srpové a Řehoře (2010, str. 38) oproti řízení společnosti nerodinné komplikovanější, jelikož se zde nestřetávají rozdílné názory pouze vedení společnosti a vlastníků, ale i názory rodiny a jejich příslušníků. Tento fakt může ve velké míře vést ke vzniku řady problémů uvnitř společnosti, jak dodává Novotná (2010, str. 69). Ať už jsou tyto problémy emocionálního ražení, jak uvádějí Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 65), kde je podstatné klást důraz na rozdílné pohledy zakládajícího otce a nastupujícího syna, nebo rivalita mezi sourozenci, která může vést až k zániku společnosti. Dále mohou mít problémy podle autorů Korába, Hanzelková a Mihaliska (2008, str. 65) základ v samotném managementu společnosti a zde je důležité věnovat se motivaci, která může být rizikovým faktorem, pokud se ve vztahu rodinných příslušníků a ostatních zaměstnanců neprovádí správně.

Základním stavebním pilířem kvalitního řízení rodinné společnosti je podle autorů Korába, Hanzelková a Mihaliska (2008, str. 65) komunikace. Stejně jako u ostatních společností musí komunikace probíhat jak směrem nahoru, tak i dolů v organizační struktuře. Nicméně u rodinné společnosti je zásadní, aby komunikace fungovala u rodinných příslušníků, kteří se na řízení společnosti podílí, jelikož vlivem rodinných vztahů může být tato komunikace do jisté míry narušena.

Druhým stěžejním termínem této diplomové práce je nástupnictví, kterým se podrobně zabývá praktická část této práce. Nástupnictví v rodinné společnosti probíhá podle Druckera

(1998, str. 53) ve chvíli, kdy se stávající majitel rozhodne ze společnosti odstoupit. Ne nadarmo je proces nástupnictví považován za klíčový ve vývoji rodinné společnosti. To jednak z důvodu, že podle Kenyon-Rouvinezové a Warda (2016, str. 111), až dvě třetiny rodinných společností přerod na druhou generaci nezvládne a ukončí svou činnost, ale také protože se nejedná o jednorázovou aktivitu, ale dlouhodobý projekt, který potřebuje čas, přípravu a hlavně plán, který až polovina rodinných společností nemá.

Přesně stanovit kdy nástupce hledat a jakého zvolit je dle Lukeše a Nového (2005, str. 241) stejně jako u definice rodinné společnosti značně komplikované. Jednak nelze přesně stanovit, že nejvhodnější kandidát je potomek zakladatele, jak uvádí Sysel (2014, str. 10), protože nelze určit, že má pro vedení vlohy, nebo o takovou funkci vůbec nejeví zájem. Proto by měla pro majitele být nejdůležitější otázkou, jakého nástupce vybrat. Ať už vybírá z rodinných příslušníků, nebo vedení společnosti, či dokonce externích manažerů, je třeba, aby toto předání mělo jasně definovaný plán.

Za předpokladu, že nástupnictví proběhne v rámci rodiny, je podle Staňkové (2005, str. 150) třeba, aby potenciální nástupce oplýval znalostmi v oblasti financí, organizace, vyjednávání, ale i komunikace. Výběru nástupce by měla předcházet analýza rodiny a analýza společnosti, jak Staňková (2005, str. 150) dále dodává, které musí probíhat nezávisle a pomohou pro ideální průběh při obměně generací. Majitel se, ať z vlastního rozhodnutí, nebo kvůli neexistenci vhodného nástupce, může rozhodnout rodinnou společnost prodat, což se také pokládá za reálnou možnost. Avšak tato diplomová práce se zaměřuje především na nástupnictví v rámci rodiny.

Pro ideální vyřešení procesu nástupnictví v rodinné společnosti přichází Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 144) s analýzou společnosti, rodiny a vlastníka. Tato analýza, jak autoři popisují, se věnuje kompletnímu rozboru těchto tří aspektů z pohledu nástupnictví v rodinné společnosti. Je vhodné ji aplikovat už před začátkem samotné generační obměny a dopomůže k úspěšnému předání rodinné společnosti. Nicméně jak Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 145) dodávají, je třeba mít na paměti, že je tato analýza značně komplikovaná, a to hlavně kvůli potřebě nestranného hodnocení rodiny a jejích členů, což mnohdy není u rodinných společností kvůli osobnímu zapojení vlastníků snadné. Staňková (2005, str. 150) doporučuje další analýzu, kterou je vhodné před předáním společnosti podstoupit, a to konkrétně analýzu životního cyklu, která určí, zda se společnost nachází v pozici, kdy je schopna obtížný proces nástupnictví přežít.

Po přípravách rodinné společnosti na předání ve formě analýz je třeba určit osobu nástupce. V tomto bodě Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008, str. 145) uvádějí, že ideální nástupce by měl splňovat jak kulturní složku podnikání, tak profesionální složku podnikání, ale měl by být schopný zároveň řídit lidi. Autoři však dodávají, že může dojít k nekompatibilitě ideálu nástupce a skutečné reality, jelikož vlastník společnosti může mít přehnané nároky, které nebude žádný nástupce schopen splnit. Za předpokladu, že ideální nástupce existuje, je podle Lukeše a Nového (2005, str. 245) třeba, aby byla realizována profesionální průprava. V případě rodinných společností však autoři dodávají, že musí tato průprava začínat již v dětském období, ideálně v momentě, kdy začne dítě, potenciální nástupce vnímat.

2.5 Metodika práce

Záměrem prezentace metodiky práce je postupně popsat, jak byla tato diplomová práce tvořena, počínaje definováním cílů až po formulování závěrů. Diplomová práce byla zahájena volbou tématu, což bylo kvůli celoživotní a osobní zkušenosti autora s rodinným podnikáním lehké zvolit. Následně byl stanovený cíl samotné diplomové práce.

2.5.1 Tvorba teoreticko-metodologické části

V rámci teoreticko-metodologické části práce je pomocí analýzy sekundárních zdrojů, komparace a explanace zpracována literární rešerše. Pro účely práce byla nejdříve zajištěna odborná literatura, která se týkala tématu diplomové práce a zapůjčena ve Vědecké knihovně na Kladně a interní knihovně společnosti Beznoska. Část odborné literatury pochází z osobní knihovny autora. Veškeré internetové zdroje byly vyhledávány pomocí webového vyhledávače. Všechny zdroje, které jsou využity v této diplomové práci, byly vyhledávány na základě klíčových slov souvisejících s tématem. Z odborné literatury i ostatních zdrojů byly použity nepřímé citace, které jsou v textu označeny. Veškeré zdroje použité v teoretické části jsou řádně citovány přímo v samotné práci a jsou následně zaznamenány v seznamu literatury.

V diplomové práci jsou použity schémata a tabulky, které slouží k sumarizaci a přehlednosti informací.

Pro samotné psaní teoreticko-metodologické části této práce byly nejdříve sbírány vhodné definice, postřehy a myšlenky autorů, jež se týkají vybraného tématu diplomové práce a ty byly následně komparovány. Tato část práce je sestavena tak, že jednak komparuje názorové proudy autorů, ale hlavně je doplňuje, jelikož mezi autory panuje shoda ve zkoumaném tématu a neexistují výrazně odlišné závěry.

Z důvodu lepší přehlednosti diplomové práce je teoreticko-metodologická část rozdělena na další podkapitoly. První podkapitola se zabývá termínem rodinná společnost, kde je tento termín definovaný a zároveň je popsána historie rodinných společností, specifikována osoba podnikatele, což je stěžejní člen rodinné společnosti. Na tuto podkapitulu navazuje druhá podkapitola, kde je rozebráno samotné nástupnictví, a to konkrétně jakého nástupce vybrat a v jaké době začít s jeho výběrem. Dále jsou zde popsány druhy předání rodinných společností. Tato diplomová práce se nicméně věnuje zejména situaci, kdy nástupce existuje a jak v této situaci dále postupovat. Třetí podkapitola se věnuje řízení lidských zdrojů v rodinné společnosti a samotným významem tohoto oboru. Dále je zde popsáno řízení v rodinné společnosti a překážky v tomto řízení, které jsou pro rodinné společnosti specifické.

Tímto způsobem zpracování zdrojů a následným ujasněním a zhodnocením problematiky byly vyvozeny závěry, které jsou následně aplikovány v praktické části této práce.

2.5.2 Tvorba praktické části

Literární rešerše v druhé části této diplomové práce představuje informační základ, který je naprosto nezbytný pro pochopení problematiky nástupnictví v rodinné společnosti. V praktické části práce byl použit vědecký popis společnosti Beznoska, s.r.o., analýza rodiny a společnosti na základě zkušeností z dalších rodinných společností, dále byly rozebrány

interní nepublikované zdroje společnosti a případové studie na jednotlivé případy nástupnictví, ve kterých je popsán a rozebrán kvalitativní výzkum, který se zaměřil na dvě generační obměny v rámci rodinné společnosti. Všechny uvedené kroky vedly k sestavení konkrétního návrhu postupu nástupnictví v rodinné společnosti.

Popis společnosti Bezoska byl sestaven na základě studia webových stránek společnosti, interních nepublikovaných zdrojů v podobě Kroniky společnosti, kterou založil Stanislav Bezoska a osobních rozhovorů se zakladateli a vlastníky společnosti. Organizační struktura rodiny vlastníků byla vypracována na základě osobního rozhovoru a její význam je vyznačit ve schématu jednotlivé členy rodiny vlastníků a jejich rodinné vazby.

Analýza společnosti má svůj základ v osobních rozhovorech s členy rodiny. Avšak aby byla tato analýza relevantní, muselo dojít ke komparaci se zkušenostmi ostatních rodinných společností. Zkušenosti ostatních rodinných společností s tématem pak byly sesbírány na Kulatých stolech rodinných firem, které pořádá Asociace malých a středních podnikatelů ČR a jsou v práci označeny jako dialogy. Tyto dialogy utvořily konkrétní základ pro analýzu společnosti Bezoska a pro vytvoření konkrétního návrhu postupu nástupnictví v rodinné společnosti. Od společností nebyl získán souhlas se jmenováním, z toho důvodu jejich jména v práci nefigurují.

Byly vytvořeny dvě případové studie, kde se každá zaměřovala na jeden případ nástupnictví v rodinné společnosti. Pro případové studie byly nejprve na základě literární rešerše určeny výzkumné otázky, dále byl vybrán zkoumaný soubor, v tomto případě jeden nástupce a jeden odcházející řídící pracovník a na závěr byla zvolena metoda sběru dat. V případě této diplomové práce byla zvolena kvalitativní metoda sběru dat a to konkrétně polostrukturovaný rozhovor. Byly provedeny dva polostrukturované rozhovory, každý pro jeden případ nástupnictví, veškeré rozhovory jsou kompletně přepsány v příloze 1 a příloze 2. Data nasbíraná z kvalitativního průzkumu byla následně analyzována a jejich souhrn popsán.

Na závěr byl analyzovaný souhrn dat komparován s výzkumnými otázkami a byly vypracovány závěry případových studií, které se staly společně se zhodnocením poznatků z teoreticko-metodologické části základem pro vypracování návrhu postupu nástupnictví v rodinné společnosti, který povede ke konkrétnímu zvýšení výkonnosti.

2.5.3 Polostrukturované rozhovory

Zdrojem sběru kvalitativních dat v této diplomové práci byly polostrukturované rozhovory. Ty byly rozděleny na dva případy nástupnictví, kde první nástupnictví proběhlo mezi zakladatelem společnosti Stanislavem Bezoskou a Petrem Milatou st. v roce 2012 a druhé nástupnictví se týkalo odcházejícího jednatele Petra Milaty st. a nástupce Petra Milaty ml. Veškeré polostrukturované rozhovory jsou kompletně přepsány v příloze 1 a příloze 2.

Otázky byly vybrány na základě literární rešerše a jejich smyslem bylo sesbírat konkrétní data pro případovou studii. Byly rozděleny do dvou kategorií, na otázky pro odcházející generaci a otázky pro nástupce. Otázky byly vypracovány na základě literární rešerše a jejich hlavním cílem bylo zjistit stav nástupnictví ve společnosti Bezoska se zaměřením na několik různých témat týkajících se nástupnictví.

Prvním tématem byl plán nástupnictví, konkrétně zda měl odcházející vlastník vytvořený plán nástupnictví a v jakém časovém horizontu o nástupnictví uvažoval. Zároveň byly formulovány otázky na nástupce, které se týkaly vhodnosti postupu nástupnictví, které

zvolil odcházející nástupce. Z odpovědí na tyto otázky vyplynulo, jaká forma plánu nástupnictví byla odcházejícím vlastníkem vytvořena a jak na nástupce tato forma působila a zároveň byl prostor pro stanovení důležitosti samotného plánu nástupnictví. Plán nástupnictví přímo ovlivní efektivitu samotného nástupnictví a je stěžejním prvkem ve formování návrhu nástupnictví.

Druhé téma, které se prolínalo napříč otázkami byl výběr nástupce a jeho příprava. Konkrétně na základě jakých kritérií odcházející vlastník nástupce vybíral od čehož se odvíjí příprava nástupce, tedy jak se sám nástupce na svou budoucí roli připravoval. Výběr nástupce ovlivní výkonnost společnosti, jelikož tento nástupce bude utvářet směr společnosti.

Posledním tématem byla aktivita zúčastněných po úspěšně proběhnutém procesu nástupnictví. U odcházející generace se toto téma týkalo aktivit po odchodu ze společnosti a zda byl u ní vytvořen plán, jak naložit s volným časem a zda, popřípadě jakou formou byly poskytovány konzultace po proběhnutím nástupnictví. U nástupce bylo zjišťováno, zda byl celý proces správně prezentován ve společnosti a zda byl ze strany zaměstnanců přijat.

Každý ze čtyř polostrukturovaných rozhovorů trval přibližně čtyřicet pět minut a odehrával se v budově společnosti Beznoska, s.r.o. v Kladně. Rozhovor k prvnímu nástupnictví (se Stanislavem Beznoskou a Petrem Milatou st.) se odehrál 23. ledna 2018 a k druhému nástupnictví 8. února (s Petrem Milatou st. a Petrem Milatou ml.). Mezi dvěma páry rozhovorů byl záměrný odstup dvou týdnů, aby nebyl účastník obou nástupnictví (Petr Milata st.) nijak ovlivněn otázkami.

2.5.4 Případové studie

Pro potřeby výzkumu praktické části této diplomové práce byla vybrána metoda případové studie, která umožňuje zaměřit se na jednotlivý případ bádání, jak uvádí Hendl (2016, str. 104). Autor dále dodává, že díky použití případové studie lze získat mnoho dat od poměrně malého počtu jedinců a zároveň je díky ní možno popsat komplikovanost jednotlivého případu a jednotlivé vztahy v jejich celistvosti.

Miovský (2006, str. 41) dodává, že případová studie zdůrazňuje komplexní povahu zkoumaného fenoménu a také zohledňuje souvislosti daných oblastí, kterých se případ týká. Autor doplňuje, že centrem pozornosti je případ, čímž se rozumí objekt daného výzkumu. Objektem výzkumu může být například osoba, skupina osob, či společnost.

Hendl (2016, str. 112) popisuje tři důvody, proč by se měly provádět případové studie. Jako první důvod autor uvádí skutečnost, že díky případové studii se lze hodně naučit o do té doby neznámé speciální situaci. Druhým důvodem je schopnost případové studie pomoci porozumět důležitým aspektům problematické oblasti výzkumu, to se zejména projevuje v komplexních situacích sociálního života. Třetím důvodem je vhodnost případové studie jako doplňku k jiným druhům výzkumu. Autor dále doplňuje, že se výzkum případové studie skládá z následujících kroků:

1. **Určit výzkumné otázky**, které byly vybrány v návaznosti na teoretickou část této diplomové práce. Tyto otázky se dotýkají zásadních oblastí nástupnictví, jejichž správné nastavení zabezpečí správný průběh samotného procesu nástupnictví a jeho snadnou implementaci. Odpovědi na tyto otázky jsou popsány v části Závěry případových studií. Konkrétně se jedná o otázky: *Proběhly před nástupnictvím analýzy společnosti, podnikatele, či rodiny? Byl nástupce na svou novou roli připraven? Byl*

celý proces nástupnictví plánován? Měl odcházející vlastník plán, jak naloží s volným časem?

2. **Popsat zkoumaný soubor**, kterým v této diplomové práci byla rodinná společnost Beznoska, jejíž základní charakteristika je popsána v kapitole Profil společnosti Beznoska. Konkrétní soubor byl vždy jeden zástupce odcházející generace a jeden nástupce. U prvního nástupnictví to byl Stanislav Beznoska za odcházející generaci a Petr Milata st. za nástupce a u druhého nástupnictví Petr Milata st. za odcházející generaci a Petr Milata ml. za nástupce.
3. **Určit metody sběru a analýzy dat**, čímž byl kvalitativní, a to konkrétně polostrukturovaný rozhovor vedený s daným nástupcem a tehdejším odcházejícím řídicím pracovníkem obou generačních obměn. Pro rozhovor byly sestaveny konkrétní otázky, které jsou položeny během osobního rozhovoru jednotlivým účastníkům. Rozhovor je přepsán a pro potřeby této diplomové práce drobně upraven, aby splňoval požadavky akademické rétoriky. Kvalitativní výzkum spočívá v principu, že výzkumníkem je sám účastník, který je v té chvíli nezávislý a ovlivňuje výzkum buď přímo, nebo nepřímo. Hlavním předpokladem úspěchu tohoto kvalitativního výzkumu je osobní kontakt s jednotlivými účastníky.
4. **Shromáždit data, kde výzkumník zaznamená data a provádí přepis do počítače**, a následně tyto data byla zaznamenána a jsou v příloze 1 a příloze 2 této diplomové práce.
5. **Analyzovat a interpretovat data**, která jsou popsána v kapitole Souhrny z polostrukturovaných rozhovorů v praktické části této práce.
6. **Vypracovat závěr případové studie**, který je popsán v kapitole Závěry případových studií v praktické části této diplomové práce.

Tyto kroky byly podniknuty v rámci obou případových studií v praktické části této diplomové práce.

2.5.5 Zpracování výsledků

Souhrn polostrukturovaných rozhovorů a závěry případových studií byly vzájemně komparovány, což vedlo k stanovení konkrétních závěrů, získaných v praktické části. V návaznosti na literární rešerši a závěry získané v praktické části došlo k sestavení návrhu postupu nástupnictví v rodinné společnosti. Tento návrh byl dále popsán v osmi bodech. Osmibodový návrh postupu nástupnictví byl vytvořen tak, aby došlo ke zvýšení výkonnosti společnosti a byly efektivně využívány lidské zdroje použité v nástupnictví. Výsledky byly na závěr předneseny vedení společnosti Beznoska a popsány v závěru diplomové práce.

Výkonnost ve společnosti Beznoska se počítala tak zvanou rentabilitu vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity), což je poměrový ukazatel, který využívají především vlastníci a společníky či další investoři. Byl popsán rozdíl ve výkonnosti před a po proběhnutém druhém nástupnictví. Tento rozdíl, konkrétně 0,8% , byl základem pro určení změny výkonnosti po aplikaci osmi bodového návrhu postupu nástupnictví, jelikož osmi bodový návrh postupu nástupnictví lze na základě literární rešerše a kvalitativního výzkumu považovat za obsáhlejší a sofistikovanější, než který byl zvolen při druhém nástupnictví ve společnosti Beznoska.

3 Praktická část

Každá společnost, ať už se jedná o společnost rodinnou, nebo nerodinnou, má snahu udržet svoji existenci po co nejdelší dobu. Tato skutečnost je ještě více umocněna u rodinných společnostech, kde se kromě „pouhé“ touhy o co nejdelší existenci, řeší ještě závažnější prvek, a to je otázka nástupnictví. Zakladatel rodinné společnosti musí už od začátku své podnikatelské kariéry počítat s tím, že se bude muset v okamžiku, kdy se rozhodne z rodinné společnosti odejít, rozhodnout, zda společnost udrží v kruhu rodiny a tím pádem podstoupí proces hledání vhodného nástupce, nebo zda rodinnou společnost prodá.

Pro potřeby této diplomové práce byla vybrána společnost Beznoska, s.r.o., jelikož jako jedna z mála rodinných společností v České republice, které byly založeny po sametové revoluci, už prošla dvěma generačními obměnami a v současné době je v jejím vedení již třetí generace. Tato skutečnost je sama o sobě unikátem v České republice a nabízí řadu praktických skutečností, které jsou pro tuto diplomovou práci přínosem. Další neméně podstatná výhoda výběru této rodinné společnosti je skutečnost, že autor je členem rodiny vlastníků a z toho důvodu má naprosto podrobnou a ucelenou představu o fungování společnosti a o etapách nástupnictví, které se v ní za dvacet pět let odehrály, ale hlavně má přístup k materiálům, interním dokumentům a vnitřním postupům společnosti.

3.1 Profil společnosti Beznoska

Společnost Beznoska, s.r.o. je česká rodinná společnost, která po dobu své dvaceti pěti leté existence udržela vlastnictví i vedení společnosti v kruhu rodiny zakladatele. Svě jméno získala po svém zakladateli, Stanislavu Beznoskovi a řadí se se svými sto šestnácti zaměstnanci mezi středně velké společnosti. Sídli ve městě Kladno, jež je Statutárním městem Středočeského kraje, a jakožto společnost s ručením omezeným má ve svém čele jednatele, který je kontrolován valnou hromadou vlastníků (beznoska.cz, 2018).

Od začátku své existence se společnost Beznoska orientuje na vývoj, výrobu a distribuci medicínských potřeb, a to konkrétně nástrojů a implantátů pro ortopedii a traumatologii. Jelikož je obor medicínských prostředků, speciálně obor s ortopedickými a traumatologickými implantáty, velice úzce orientovaný, je potřeba, aby se na vývoji, výrobě, ale i prodeji podíleli zaměstnanci, kteří mají rozsáhlou škálu odborných znalostí jak technického, tak i lékařského charakteru. O to větší důraz je kladen na vedoucího pracovníka této rodinné společnosti, jelikož musí kromě standardních manažerských schopností oplývat i těmito technickými a lékařskými znalostmi (beznoska.cz, 2018).

Mezi hlavní trhy společnosti Beznoska se řadí jednoznačně Česká republika, která má nadpoloviční podíl na zisku společnosti. Úspěch společnosti v České republice však není způsoben pouze skutečností, že zde byla založena a má zde své sídlo, ale i tím, že zde navázala nejbližší spolupráci s předními ortopedii, kteří ve velké míře pomáhají společnosti s vývojem nových produktů. Dalším podstatným trhem je Slovensko, které je pro Českou republiku výhodným partnerem z geografického a historického hlediska. Společnost Beznoska má na Slovensku dceřinou společnost Beznoska Slovakia, která sídlí v Banské Bystrici. Od roku 2012 začala společnost věnovat značnou část své pozornosti i zahraničním trhům, jelikož v České a Slovenské republice nebyl dostatečný prostor pro růst a rozvoj společnosti (beznoska.cz, 2018).

Největším zahraničním trhem je Ukrajina, kde společnost Beznoska ovládá zhruba polovinu trhu celé země. Dalším důležitým partnerem je Portugalsko, kde byla v roce 2016 založena společnost Beznoska Portugal, která má shodou okolností také status rodinné společnosti, jelikož je vlastněna dvěma bratry. V minulosti prodávala společnost Beznoska své produkty do různých zemí celého světa, například do Vietnamu nebo Jihoafrické republiky, ale díky nestálosti v oboru zdravotnictví se odběratelské země rok od roku mění. Mezi stálé trhy společnosti se řadí například Rusko, Kazachstán, Německo, Bulharsko, Belgie, Dánsko, Rumunsko či Egypt (beznoska.cz, 2018).

Společnost Beznoska nese úspěchy pouze na poli prodeje, ale díky zkušeným zaměstnancům a rozsáhlému know-how se může pyšnit i řadou patentů. Mezi ně lze zařadit Kyčelní kloub jamky TC, která byla svého času revolucí na poli revizních operací kyčelní jamky. Dalším patentem, na kterém společnost Beznoska spolupracovala s ústavem makromolekulární chemie Akademie věd ČR, je Metoda obměny UHMWPE, což je speciální plast, který se vyznačuje dokonalým biologickým souladem a používá se při operacích kloubů jako třecí plocha mezi dvěma komponentami (beznoska.cz, 2018).

Jak už napovídá slogan společnosti, který zní „Vracíme radost z pohybu“, společnost Beznoska se primárně soustředí na pomoc pacientům a usiluje o to, aby těmto pacientům vracela radost z pohybu. Proto také navázala dlouhodobou spolupráci s Léčebnými Lázněmi Bohdaneč, aby mohla pacientům zajistit co nejefektivnější pooperační péči. Společnost také pomáhá na poli dobročinné činnosti jednak v nadačním fondu Kapka naděje, nadačním fondu Slunce pro všechny, ale také podporuje kladenské publicisty. V současné době také přispívá do řady odborných lékařských publikací, jako například Ortopedie, Acta chirurgiae orthopaedicae et traumatologiae Českoslovac a Rozhledy v chirurgii. Zároveň přispívá i do publikací veřejných, jimiž jsou Kladenský deník nebo Metro (beznoska.cz, 2018).

Společnost Beznoska krátce před svým vznikem, v roce 1991, musela vytvořit vlastní logo a jméno. Samotné jméno, jak název napovídá, převzala společnost po svém zakladateli Stanislavu Beznoskovi, čímž dala jasně najevo, že se cítí být rodinnou společností. Logo, písmeno B a Aeskulapova hůl ve čtverci pak vymyslel a zkusil Petr Milata st. (Osobní rozhovor 1) Současné logo společnosti Beznoska se sloganem, které bylo vytvořeno k oslavám dvaceti pěti let je vyobrazeno jako obrázek 1.

Obrázek 1 Logo společnosti Beznoska s.r.o.



Zdroj: beznoska.cz (2018)

3.1.1 Historie společnosti Beznoska

Jelikož se tato diplomová práce zabývá tématem nástupnictví v rodinné společnosti, je podstatné znát historii společnosti Beznoska, aby bylo možné správně uchopit a analyzovat

jednotlivé případové studie předávání vedení společnosti, proto je této kapitole věnován potřebný prostor.

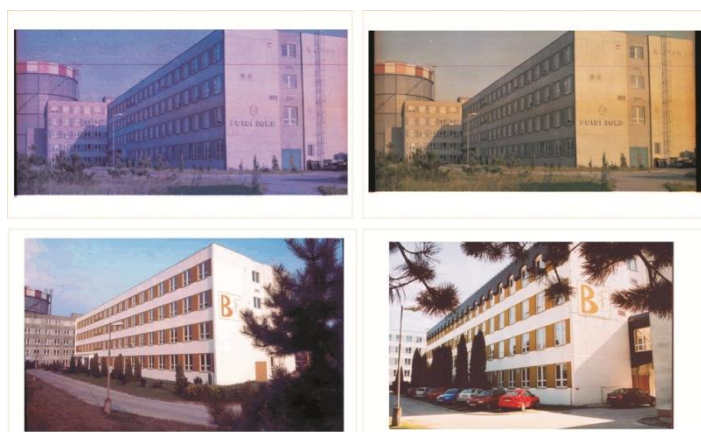
Výroba ortopedických a traumatologických implantátů sahá v České republice až do poloviny minulého století. Již v padesátých letech dvacátého století se na základě požadavků předních českých ortopedů, kteří získávali své poznatky o kloubních náhradách z celého světa, začalo v České republice pracovat na vývoji specifických materiálů, které jsou jednak dokonale biokompatibilní, což znamená, že je dobře snáší lidské tělo, a také které jsou výrobně realizovatelné a mají materiálovou dostupnost. Materiál s takovými vlastnostmi je pak ideálním kandidátem pro výrobu ortopedických a traumatologických implantátů (beznoska.cz, 2018).

Tohoto nelehkého požadavku se ujala POLDI Spojené Ocelárny, Národní Podnik (SONP) a konkrétně jeden z jejích tehdejších provozů, Anticcoro, jehož vedoucím byl toho času Stanislav Beznoska. Vývoj těchto specifických, biokompatibilních materiálů byl natolik úspěšný, že byl základem vzniku samostatné dílny s názvem Chirurgie, která v sedmdesátých letech vyráběla soupravy POLDI I – POLDI VII, které byly určeny pro operativu jednak vnitřní a zevní osteosyntézy (stabilizace kostních fraktur pomocí dlah a hřebů) a náhrad kyčelních kloubů (beznoska.cz, 2018).

Tyto soupravy byly velice úspěšné a jejich věhlas se v té době dostal i za hranice tehdejšího Československa. Souprav POLDI I se pouze v roce 1969 prodalo 78 kusů, což vyneslo tehdejší POLDI SONP Kladno až tři miliony korun. Soupravy POLDI I a POLDI II byly svého času považovány za nejlepší československé výrobky, avšak až souprava POLDI III byla oficiálně korunována, a to na Mezinárodním veletrhu v Brně, kde získala zlatou medaili a tak se oficiálně stala nejlepším československým výrobkem roku. Souprava POLDI V se také může pyšnit statusem nejlepšího výrobku, který jí věnovalo Federální ministerstvo hutnictví a strojírenství (beznoska.cz, 2018).

V osmdesátých letech dvacátého století se dílna Chirurgie, jejíž vedoucí byl v té době Stanislav Beznoska, od provozu Anticcoro osamotnila a začala všechny své produkty včetně souprav POLDI I – POLDI IIV, kloubních náhrad pro pacienty s onkologickým onemocněním a cervikokapitálních náhrad kyčelních kloubů vyrábět ve zcela nově postavené budově, která se však stále nacházela ve městě Kladno (obrázek 2).

Obrázek 2 Budova tehdejšího podniku POLDI SONP Kladno v porovnání s budovou organizace Beznoska s.r.o. v 90. letech



Zdroj: interní nepublikovaný zdroj A

V roce 1991 se na popud dcery Aleny Milatové a zetě Petra Milaty rozhodl Stanislav Beznoska, který byl v té době v důchodu, předložit privatizační projekt, který spočíval v privatizaci dílny Chirurgie jako takové. Tento projekt uspěl a díky tomu se roku 1992 začala psát historie rodinné společnosti Beznoska, s.r.o., která se nadobro vymanila ze Spojených Oceláren, Národního Podniku POLDI a převzala veškerý stávající majetek včetně výrobního programu, lidských zdrojů, vývojových postupů a know-how tehdejší dílny Chirurgie (osobní rozhovor 1).

Na počátku své existence se musela společnost Beznoska vyrovnat s novými systémy řízení a provozu. Komplikovaný byl jednak prvotní systém logistiky, který byl díky odpojení od kolosu POLDI SONP daleko složitější. Ale bylo třeba vytvořit samostatný obchodní a ekonomický tým, který byl schopen udržet společnost na potřebné výši. Neboť společnost Beznoska získala výrobní halu, nebylo v tomto ohledu potřeba hledat nové prostory, a jelikož se rozrůstající počet administrativních pracovníků již do výrobních prostor nevešel, bylo třeba najít prostory nové (osobní rozhovor 1).

Roku 1999 se přesunula administrativní část zaměstnanců do pronajatých prostor v Domě techniky v Kladně, kde až do roku 2002 sídlila. V roce 2002 se však administrativní část společnosti vrátila opět na místo výroby, konkrétně do části Kročehlavy v Kladně, kde společnost vybudovala samostatnou administrativní budovu. V současné době má společnost na tomto místě již tři samostatné budovy, konkrétně budovu výrobní, budovu administrativní a budovu marketingovou s výstavní místností a historií společnosti vybudovanou v roce 2012 (osobní rozhovor 1).

3.1.2 Historické milníky společnosti Beznoska

V této kapitole jsou popsány nejdůležitější milníky rodinné společnosti Beznoska (beznoska.cz, 2018). Historii začala společnost Beznoska psát roku 1968, kdy vznikla dílna s názvem Chirurgie, která se orientovala na výrobu spongiózních šroubů v rámci POLDI SONP Kladno. O rok později začala výroba prvních souprav POLDI I určených pro osteosyntézu rovných kostí, kterých se v daném roce prodalo 78 kusů v hodnotě tří milionů korun, tento rok byl zlomový pro POLDI SONP Kladno, jelikož razantně rozšiřovala výrobu (beznoska.cz, 2018).

Nejdůležitějším milníkem v historii společnosti Beznoska byl rok 1970, kdy do provozu Anticcoro, jehož součástí byla dílna Chirurgie, nastoupil Stanislav Beznoska, díky čemuž se začala rozšiřovat výroba. V následujících letech byly soupravy POLDI I a POLDI II, vyrobené pod vedením Stanislava Beznosky, registrovány v indexu nejlepších československých výrobků, zároveň se vyrobily první souprava POLDI III, které sloužily pro aplikaci totální endoprotézy kyčelního kloubu. Roku 1975 byla souprava POLDI III vyhlášena nejlepším výrobkem roku na Mezinárodním veletrhu v Brně. O dva roky později byla vyrobena a naimplantována první tumorová náhrada pro pacienta s onkologickým onemocněním stehenní kosti v tehdejší ČSSR a roku 1979 byla vyrobena první tumorová náhrada kolenního kloubu pro pacienty s onkologickým onemocněním kolenního aparátu. V roce 1985 byla zahájena výroba v nové čtyřpodlažní budově, ve které má společnost Beznoska výrobní prostory doposud. O dva roky později se dílna Chirurgie vyčleňuje z provozu Anticcoro a stává se tak po všech stránkách samostatným provozem (beznoska.cz, 2018).

Roku 1991 předkládá Stanislav Beznoska privatizační projekt, který je na konci roku schválen. V roce 1992 vzniká rodinná společnost Beznoska, jejím majoritním vlastníkem je Stanislav Beznoska a dalšími vlastníky jeho dcery Alena Milatová, která v té době pracuje ve společnosti jako obchodní ředitelka a Stanislava Střesková pracující jako asistentka ředitele. Ve společnosti dále působí Petr Milata st., jako plánovač výroby. Společnost Beznoska má v den svého založení v portfoliu 800 různých produktů. V roce 1994 dochází k zahájení výroby nitro dřevového hřebování a společnost se začíná orientovat na export svých produktů, což má za následek účast na největším zdravotnickém veletrhu na světě v Düsseldorfu, jménem MEDICA. O rok později společnost Beznoska získává certifikát kvality podle normy ISO 9001 od německé společnosti RWTUV Essen. V roce 1997 jsou na trh uvedeny nové produkty, společnost se orientuje především na traumatologii, konkrétně na dlahy a hřeby. V roce 1998 společnost představila svůj do současnosti nejúspěšnější produkt, totální náhradu kolenního kloubu, která nese název po předních profesorech ortopedie, kteří se na jejím vývoji podíleli, konkrétně Sosna, Vavřík a Landor, z toho pramení její označení SVL. V téže roce společnost získala certifikát evropské shody CE na celý sortiment, díky kterému mohla začít s prodejem svých produktů po celém světě. V roce 1999 je společností vyvinuta nová necementovaná endoprotéza, společnost se začíná více orientovat na ortopedii než traumatologii, tržby společnosti poprvé přesáhly hodnotu 100 milionů korun českých a o rok později má společnost Beznoska ve svém portfoliu již více než 2200 různých produktů. Byla vyvinuta nová necementovaná. V roce 2001 byla založena dceřiná společnost Beznoska Slovakia se sídlem v Bánské Bystrici, která k dnešnímu dni tvoří více než třetinu tržeb společnosti (beznoska.cz, 2018).

Roku 2002 slaví společnost Beznoska deset let, podíl exportu na celkových tržbách činí dvacet procent a Stanislav Beznoska poprvé předává společnost do rukou Petra Milaty st., avšak ne úplně a nástupnictví po několika letech skončí neúspěšně. V roce 2006 je vyvinuta anatomická závěsná náhrada kolenního kloubu s vnitřní rotací typ CMS, která je určena pro pacienty s vážným onemocněním pohybového aparátu a společnost se začíná více soustředit na komplikované implantáty pro onkologicky nemocné pacienty. O rok později získávají ortopedické nástroje společnosti Beznoska ocenění Akademie designu České republiky. V roce 2011 je vyvinuta částečná náhrada pánve pro pacienty s vážným defektem. Náhrada využívá moderní technologie 3D tisku a zachraňuje život pacientům po celé republice a podíl exportu na tržbách je čtyřicet procent (beznoska.cz, 2018).

V roce 2012 dochází k prvnímu nástupnictví a do čela společnosti se dostává Petr Milata st. Zakladatel Stanislav Beznoska odchází na zasloužený odpočinek, ač stále působí ve společnosti jako externí poradce. I přes odchod posledního z rodu Beznosků ze společnosti nikdy neuvažovalo nové vedení, že by bylo třeba změnit jméno a logo společnosti, viz obrázek 1. V téže roce je vyvinuta kyčelní náhrada pro psy, typ CANIS, čímž společnost navázala spolupráci s veterinárními ortopedy. O rok později je vyvinuta totální náhrada trapéziometakarpálního kloubu, která je laicky označována jako náhrada telefonního palce, jelikož v současnosti postihuje aktivní uživatele chytrých telefonů. Na náhradě se velmi významně podílel zástupce primáře ortopedického oddělení nemocnice Havlíčkův Brod MUDr. Lubomír Trtík, implantát je jako vzor díky obchodně nazýván ELiS, po dceři MUDr. Trtíka, Elišce (beznoska.cz, 2018).

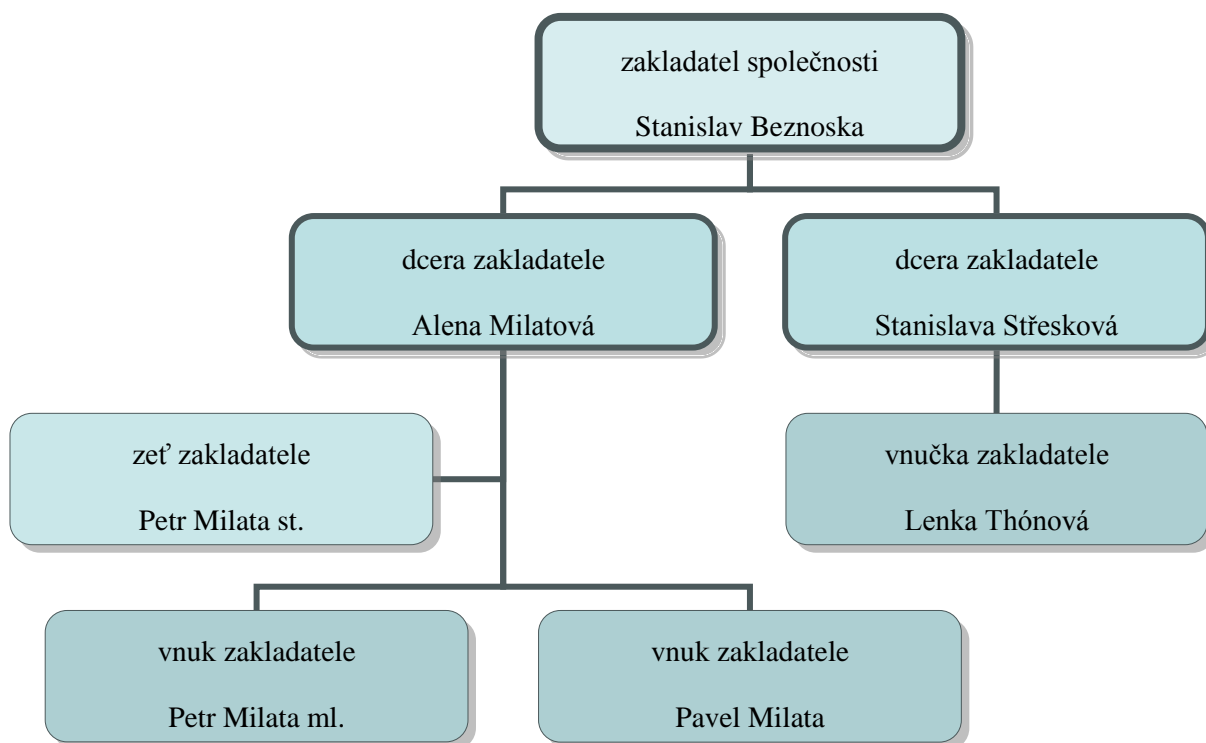
Roku 2016 došlo k druhému nástupnictví, společnost od toho roku vede Petr Milata ml. Zároveň byla v tomto roce vyvinuta rostoucí kolenní náhrada, která je určena dětským pacientům s onkologickým onemocněním, tato náhrada doposud vrátila radost z pohybu třem pacientům. V roce 2018 společnost vyvinula kyčelní jamku DUO, která v sobě nese

nejnovější technologii nízko-otěrové keramické vložky, která se používá po celém světě (beznoska.cz, 2018).

3.2 Organizační struktura rodiny vlastníků

Pro ujasnění rodinných vztahů a pochopení případových studií poslouží schéma 4, kde jsou rozepsány konkrétní rodinné vztahy mezi rodinnými příslušníky, kteří se podílejí, podíleli, nebo mohou podílet na vedení rodinné společnosti Beznoska.

Schéma 4 Organizační struktura rodiny vlastníků



zdroj: vlastní zpracování, 2018

Ze schématu 4 vyplývá, že zakladatel rodinné společnosti Beznoska, Stanislav Beznoska měl dvě dcery. Prvorozená dcera Alena se provdala za Petra Milatu, od kterého převzala příjmení a mají dva syny, Petra, který je prvorozený a Pavla, který se narodil jako druhý. Druhorozená dcera zakladatele Stanislava, se provdala za Čestmíra Střesku, který však ve vedení společnosti nikdy nijak nefiguroval a má jednu dceru Lenku Thónovou. Ač nese společnost příjmení zakladatele a zároveň je jméno obsaženo i v logu, viz obrázek 1, byl Stanislav Beznoska prvním a zároveň posledním vlastníkem společnosti tohoto jména (osobní rozhovor 2).

3.2.1 Měření výkonnosti ve společnosti Beznoska

Jelikož cíl této diplomové práce spočívá ve vypracování návrhu postupu nástupnictví v rodinné společnosti, což bude mít za následek zvýšení výkonnosti společnosti, je třeba určit, jaké ukazatele byly použity při určování výkonnosti. Jak je popsáno v teoretické části, měření výkonnosti je mnoho a téměř každá společnost má svůj vlastní systém výpočtu, kterého se

drží. Na základě osobního rozhovoru s finanční ředitelkou společnosti Beznoska (osobní rozhovor 4) bylo zjištěno, že ve společnosti dochází každý měsíc k manažerskému rozboru, jehož součástí je porovnání ekonomických ukazatelů společnosti s minulými roky a zároveň je v tomto dokumentu srovnání plánované hodnoty jednotlivých ukazatelů a skutečnosti. Součástí tohoto rozboru jsou i poměrové ukazatele, mezi které patří výkonnost, která je vyjádřena procentuálně a vypočítá se jako rozdíl zisku a celkového kapitálu. Jedná se tedy o tak zvanou rentabilitu vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity) a vyjadřuje kolik čistého zisku přísluší na jednu korunu investovaného kapitálu. Tento poměrový ukazatel se především využívá pro vlastníky či společníky či další investory (businessvize.cz, 2018).

Vzorec Rentability vlastního kapitálu (ROE) v procentuálním vyjádření:

$$\text{ROE} = \text{Čistý zisk (EAT)} / \text{Vlastní kapitál} * 100 \text{ (businessvize.cz, 2018)}$$

Výpočet ROE před 2. nástupnictvím:

$$\text{ROE} = 10\,153\,000 \text{ Kč} / 327\,276\,000 \text{ Kč} * 100 = 3,102 \%$$

Výpočet ROE po 2. nástupnictví:

$$\text{ROE} = 13\,119\,000 \text{ Kč} / 335\,854\,000 \text{ Kč} * 100 = 3,906 \%$$

V případě měření výkonnosti ve společnosti Beznoska se jedná o vývojově třetí generaci ve vývoji ukazatelů finanční výkonnosti, kterou lze nalézt v tabulce 2. Jak dále uvedla finanční ředitelka ve společnosti Beznoska, způsob výpočtu výkonnosti byl vybrán, protože obsahuje jasné číselné vyjádření a je pro potřeby společnosti nejideálnější. Finanční ředitelka dále uvedla, že společnost o přechodu na další generaci ukazatelů, tedy přidání ukazatele hodnoty pro vlastníky, neuvažuje. Ve výpočtu výkonnosti ve společnosti Beznoska jde tedy o ukazatele objemu zisku a ukazatel objemu kapitálu. Obě tyto veličiny lze přímo ovlivnit formou, jakou je společnost řízena vlastníkem, tudíž lze přímo ovlivnit tím, jaký nástupce bude vybrán na post řídícího vlastníka.

Z výše popsaných vzorců vychází, že konkrétní výkonnost společnosti Beznoska byla v době před druhým nástupnictvím, 3,1%. Dva roky po proběhnutém druhém nástupnictví se procento výkonnosti společnosti vyšplhalo na 3,9% a došlo k pozitivní změně o 0,8%.

3.2.2 Analýza společnosti

Největší výhodou společnosti Beznoska oproti jiným rodinným společnostem v České republice je bezesporu vysoká angažovanost rodinných příslušníků ve společnosti (osobní rozhovor 2), jelikož ve většině rodinných společností v České republice je nejvíce angažován zakladatel a další nástupcům jde spíše než o blaho společnosti o ekonomický zisk (dialog A). Hlavním cílem všech třech dosavadních jednatelů bylo vždy udržet společnost v úzkém kruhu rodiny, z čehož i pramení jejich motivace co nejvíce se zapojit do chodu společnosti (osobní rozhovor 3). Pro generaci zakladatele je tento předpoklad samozřejmostí, jelikož společnost buduje s představou, že v ní bude angažován i v budoucnu, nicméně i v současné vládnoucí generaci, které bylo předáno vedení společnosti, se projevila touha o zapojení se do společnosti (dialog A).

Právě díky dlouhodobému záměru vynakládají vlastníci společností na jejich chod maximální úsilí, věnují společnosti více času, odvádí práci svědomitěji a jsou ve svém

počinání daleko hospodárnější než ostatní zaměstnanci, jelikož veškerá jejich snaha souvisí s naplněním jejich cíle (dialog A). Stejně tak tomu je ve společnosti Beznoska, kde je v současné době jednatelem člen třetí generace rodiny, který má v úmyslu budovat společnost pro budoucnost a s vidinou její dlouhodobé prosperity a případného předání generaci čtvrté (osobní rozhovor 3).

Z toho vyplývá další výhoda rodinné společnosti Beznoska, kdy je jasně určen cíl, čeho chce společnost dosáhnout a kam v dlouhodobém horizontu směřuje (osobní rozhovor 2). Jelikož díky specifikovanému cíli společnosti a jasným představám se podnik lépe řídí a je jasné, kam směřuje. Ač existují nabídky na odkup společnosti již řadu let, cílem vedení vždy bylo udržet společnost jako rodinnou bez žádného podílu cizího kapitálu (osobní rozhovor 2). Tím pádem je jasně definovatelný dlouhodobý cíl a jasné dlouhodobé směřování jak pro zaměstnance společnosti, tak pro odběratele, dodavatele, ale i konkurenty.

Jisté nedostatky v kooperaci a komunikaci z čehož pramení konflikty, provází zřejmě každou společnost (dialog A). O to více je tomu u rodinné společnosti, kde se přenáší rodinné vztahy do roviny společnosti a nejinak tomu bylo i ve společnosti Beznoska (osobní rozhovor 2). Jelikož je tento aspekt specifickou stránkou rodinných společností, je třeba tuto skutečnost zmínit, avšak hlavní předmět bádání to není, tudíž nebude dále rozebírán. Jediné, co je třeba zmínit, je skutečnost, že ať už se jednalo o konflikty, které měly svůj základ v pracovní rovině nebo zda vznikly v soukromí, je stěžejní, aby se rodinní příslušníci naučili mluvit o problémech přímo a hledat jejich řešení (dialog A), jak tomu u společnosti Beznoska v minulosti nebylo (osobní rozhovor 2).

Ač má společnost jasně pochopitelný a konkretizovaný cíl dlouhodobého směřování, neexistuje specifický plán a kontrola, jak tohoto cíle dosáhnout, což je především dáno tím, že společnost byla od začátku svého fungování vedena intuitivně zakladatelem, který neměl v oboru managementu žádné odborné zkušenosti (osobní rozhovor 2). Plánování se zakládalo zejména na zkušenostech z vedení odlišných forem provozů a neexistovala žádná přesně definovaná pravidla, která by upravovala, jak má v tomto ohledu společnost fungovat (osobní rozhovor 2). Tento nedostatek se bohužel přenesl i do druhé generace vedení společnosti, jelikož neměla společnost takový rozměr, aby přesné nastavení pravidel plánování a kontroly přímo vyžadovala, avšak při dnešní velikosti společnosti je tento nedostatek jasně definovaných pravidel právem považován za slabou stránku společnosti (osobní rozhovor 3).

Společnost Beznoska má ambice udržet si punc rodinné společnosti i v dalších dekádách svého fungování, z čehož lze vyvodit, že dříve, nebo později dojde do situace, kdy bude muset podstoupit proces nástupnictví (osobní rozhovor 3). V minulosti již dvakrát tento proces podstoupila, a ač byl tento proces úspěšný a nedošlo k zániku společnosti, byl tento proces značně dlouhý, a ne zcela jednoduchý (osobní rozhovor 3). Pokud by byl jasně stanovený postup, jak v případě nástupnictví postupovat, mohl by tento proces být daleko svižnější, a hlavně efektivnější jak pro zúčastněné lidi, tak pro fungování celé společnosti.

Samotné předání společnosti je důležitým milníkem v životě jejího fungování, avšak není milníkem jen pro ni, ale i pro zakladatele (dialog B). V případě, že se role následníka zhostí rodinný příslušník a tím bude pokračovat v odkazu rodinné společnosti, čímž nejenom uspokojí potřeby zakladatele, ale také udrží status rodinné společnosti (dialog B). Úspěšné předání rodinné společnosti není pozitivním stimulantem pouze pro odcházející generaci, ale také pro generaci novou, která je motivována do dalšího počinání. S tím může být spojeno i utužení vztahů mezi rodinnými příslušníky, jelikož hrdost zakladatele společnosti odvíjející se od úspěšného vybudování stabilní společnosti, jejího přežití do další generace, která byla

řádně připravena a dosazena na post vedení, jež správně zastává a tím pokračuje v odkazu, bude mít doazajista pozitivní vliv na celou rodinu (dialog B).

Společnost má jasně specifikovaný cíl, kam chce v budoucnu směřovat (osobní rozhovor 3). Tento směr je podmíněný tím, že společnosti zůstane status rodinná, což je podmíněno tím, že jí bude vlastnit alespoň jeden člen rodiny zakladatele a alespoň dva členi rodiny budou v jejím vedení. Toto je jednoznačně podmíněno úspěšným procesem nástupnictví, kterému však musí předcházet přesně definovaný plán. Pro společnost Beznoska je vytvoření konkrétního plánu nástupnictví příležitostí, díky které by mohla zajistit její fungování jakožto rodinné společnosti i pro další generace.

Nezanedbatelnou hrozbou pro společnost Beznoska jsou emocionální konflikty, které, jak bylo zmíněno, byly součástí jednání mezi rodinnými příslušníky společnosti v minulosti (osobní rozhovor 3), jelikož tyto konflikty mohou vézt k zániku společnosti. Tyto konflikty mají značný dopad na fungování společnosti, jelikož vzbuzují v zaměstnancích pocit nejednotnosti názorů vedení a snižují pochopení cíle společnosti. V současnosti k podobným situacím ve společnosti nedochází (osobní rozhovor 3), což však neznamená, že nejsou kvůli případnému ukončení podnikání hrozbou. Může docházet k názorové konfrontaci mezi zkušeným odcházejícím vlastníkem a jeho mladým nástupcem, kteří se ať z důvodu rozdílných znalostí, zkušeností, nebo povahy neshodnou na formě vedení společnosti. Takovéto spory mají také negativní dopad na fungování rodiny samotné (dialog B).

Z vnitřní analýzy společnosti Beznoska, zaměřené na specifika rodinného podnikání, plyne řada hrozeb, ale i příležitostí, s kterými by měla společnost pracovat. Podstatnou výhodou je vysoká angažovanost rodinných příslušníků ve společnosti, díky čemu se zapojují do aktivit s ní spojených a samotný fakt, že pracují v rodinné společnosti, je motivuje. Pokud se bude s touto motivací dále pracovat, lze z těchto rodinných příslušníků dostat maximální úsilí a zajistit tak fungování společnosti pro další generace.

Podstatnou kapitolou je nástupnictví, které nemá ve společnosti jasně strukturovaný plán, což může vézt k neúspěšnému předání společnosti, a dokonce až jejímu prodeji. K prodeji však může dojít i kvůli neshodě mezi rodinnými příslušníky, kteří kvůli svým sporům mohou sabotovat jednotnost celkových cílů společnosti, což je do velké míry může sabotovat.

3.3 Případové studie

Každá společnost se snaží co nejdéle udržet na trhu. U společností rodinných je toto pravidlo komplikováno nejsložitější otázkou, jakou si může rodinná společnost položit, kterou je otázka nástupnictví. Zakladatel, či popřípadě stávající vlastník se rozhoduje, zda společnost udrží v rodinném kruhu, nebo zda najme externího manažera. Rozhoduje se, zda společnost vůbec předá, nebo zda ji prodá. Možností a kombinací je mnoho, a ještě více je způsobů řešení, proto je nástupnictví považováno za kritický moment v životnosti rodinné společnosti.

Pro výzkum posloužila rodinná společnost Beznoska, která je na trhu již přes dvacet pět let a za svoji existenci si procesem nástupnictví prošla dvakrát. Každému z těchto procesů nástupnictví se věnuje samostatná případová studie, která konkrétní proces nástupnictví rozebírá. Následně je vypracován ideální postup nástupnictví, který slouží jako doporučení, jak postupovat při další obměně generací v rodinné společnosti Beznoska.

Cílem případových studií je popsat specifika prvního a druhého nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska. Konkrétně se zaměřit na případné nedostatky, které v obou případech nástupnictví nastaly s tím, že stěžejním bodem je zodpovědět výzkumné otázky, které byly zodpovězeny v závěru případových studií.

3.3.1 Případová studie A – první nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska

K prvnímu nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska došlo roku 2002, nicméně první skutečné předání společnosti proběhlo až o deset let později, roku 2012. Skutečnost, že bylo předání vedení ve společnosti natolik komplikované, že muselo podstoupit desetiletou cestu, než mohlo reálně přejít v platnost, je důkazem, že rodinné společnosti jsou komplikovaným druhem společností a kolize prvků rodiny, vlastníka a společnosti mohou vést až k potenciálním krizím, kvůli kterým může společnost zaniknout. Nicméně tato diplomová práce se věnuje zejména nástupnictví, proto je rozebráno nástupnictví, které proběhlo v roce 2002 mezi Petrem Milatou st. a zakladatelem společnosti, Stanislavem Beznoskou. Od roku 1997 působil Petr Milata st. ve společnosti Beznoska na postu výkonného ředitele. Od založení společnosti byl majitelem přímo zakladatel, Stanislav Beznoska. V roce 2002 došlo k prvnímu předání rodinné společnosti Beznoska a byl jmenován jednatel Petr Milata st.

3.3.2 Souhrn polostrukturovaného rozhovoru prvního nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska

Kompletní a doslovný přepis polostrukturovaného rozhovoru k prvnímu nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska je v příloze 1.

Styl řešení prvního nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska lze považovat za ne zcela profesionální, spíše za amatérský. Na jedné straně je zakladatel, který se evidentně své pozice nechce vzdát a jediný faktor, který ho nutí toto rozhodnutí udělat, je věk a na straně druhé výběr kandidáta na nástupnictví, který spočíval pouze v pohovorech s řadou zaměstnanců, tudíž neprobíhala žádná hlubší analýza.

Je evidentní, že před prvním nástupnictvím neproběhla žádná analýza, jak rodiny, společnosti, nebo vlastníka a dá se předpokládat, že pokud by tyto analýzy proběhly, nedošlo by drobným neshodám, jež vedly k natažení celého procesu na několik let. Je vhodné, že došlo k dokončení velkých projektů, aby se jejich tíha nepřenášela na nástupce. Nepodstoupením analýzy životní cyklu společnosti vzniklo riziko, že by k předání došlo v nevhodnou chvíli, a tak by byla ohrožena životnost společnosti.

Výběr nástupce probíhal pouze v rodinném kruhu, když bude pominuto pohovorů se zaměstnanci, které měly, jak vyplývá z rozhovoru, pouze sekundární efekt, kterým bylo zamezení případného nařčení z protekce. Je jasné, že zakladatel chtěl primárně udržet společnost v rukou rodiny, proto hledal nástupce pouze v rodinném kruhu. V tomto případě, jelikož kandidát na nástupce splňoval všechny požadavky zakladatele, se dá mluvit o vhodném postupu výběru. Příprava nástupce na vykonávání pozice se také dá považovat za vhodnou, jelikož se nástupce od počátku věnoval provozu společnosti a byl nepřímou na pozici jednatele připravován dlouhodobě.

Samotné předání nelze považovat za ideální a je evidentní, že by celou situaci usnadnil konkrétní plán. Zakladatel žádný plán předání společnosti neměl, proto docházelo v pozdějších fázích po předání k nejasnostem, které prvky vedení má na starost zakladatel a kterým se stále věnuje odcházející vlastník. I z toho důvodu docházelo po předání k nevyžádaným radám ze strany zakladatele, které způsobovaly v nástupci nejistotu, a hlavně snižovaly samostatnost. V tomto bodě lze jednoznačně podotknout, že konkrétní plán nástupnictví má kladný přínos jednak pro odcházejícího vlastníka, tak i pro nástupce, jelikož přesně stanoví zodpovědnosti, kompetence a pravomoci obou zúčastněných.

Podstatná a často opomíjená část problematiky nástupnictví je plán odcházejícího vlastníka, jak naložit se vzniklým časem. V případě prvního nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska se zakladatel těšil na zasloužený odpočinek. Tato aktivita sama o sobě však nebyla dostatečně uspokojující a zakladatel i nadále fyzicky figuroval ve společnosti, což mělo jednak negativní vliv na část zaměstnanců, kteří měli tendence s ním stále konzultovat své problémy, ale hlavně to podryvalo autoritu nástupce a tím značně komplikovalo proces nástupnictví, ale zároveň i přijetí nového nástupce.

3.3.3 Případová studie B – druhé nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska

Druhé nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska proběhlo v říjnu 2016. V té době byl jednatelem společnosti Petr Milata st. Druhé nástupnictví mělo oproti prvnímu daleko hladší průběh, zrealizovalo se prakticky hned a nedošlo k žádnému neočekávanému prodlužování celého procesu nástupnictví. Proběhlo mezi odcházejícím jednatelem Petrem Milatou st. a nástupcem Petrem Milatou ml. Odcházející Petr Milata st. působil ve společnosti Beznoska od jejího založení roku 1992 a v roli jednatele působil od roku 2002. Nástupce, Petr Milata ml. započal své působení ve společnosti jako referent exportního oddělení v roce 2006. Dva roky poté, v roce 2008, začal působit jako obchodní zástupce pro Českou republiku a po čtyřech letech se vypracoval na pozici obchodního ředitele společnosti, kterou vykonával od roku 2012.

3.3.4 Souhrn polostrukturovaného rozhovoru druhého nástupnictví rodinné společnosti Beznoska

Kompletní a doslovný přepis polostrukturovaného rozhovoru k druhému nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska je v příloze 2.

Druhé nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska již oplývalo znaky pečlivější přípravy a základy jistého plánování. Do jisté míry se v tomto případě dá mluvit o profesionálnější přístup k celkovému procesu výměny generací. Značnou měrou k tomuto faktu přispěla zkušenost odcházejícího jednatele, Petra Milaty st., s průběhem předchozího procesu nástupnictví, kterého byl přímo účastníkem. Z toho důvodu byla snaha ze strany odcházejícího generace o přesnější nastavení konkrétních částí celého procesu.

O procesu nástupnictví začal uvažovat odcházející jednatel již době, kdy nastoupil do role jednatele. Zde je jasně viditelné, že již od začátku vykonávání své funkce měl Petr Milata st. plán k uskutečnění nástupnictví. Ač tuto skutečnost sám nepřiznal, je z rozhovoru evidentní, že plán o nástupnictví skutečně měl, jelikož jak sám potvrdil, chtěl udržet společnost v rodině a dále ji předat nástupci z okruhu nejbližší rodiny. Proto o tomto kroku uvažoval dlouhodobě, aby si mohl svého nástupce řádně vychovat.

Odcházející jednatel, stejně jako při prvním nástupnictví, neprovedl žádné hlubší analýzy společnosti a spoléhal se pouze na svou intuici a zkušenosti. Toto se může z pohledu člověka, který ve společnosti strávil téměř čtvrt století, zdát jako naprosto dostačující, nicméně je třeba si uvědomit, že analýza rodiny, společnosti a stávajícího vlastníka dokáže velkou měrou odkrýt skutečnosti, které jsou při „pouhém“ průzkumu na základě zkušeností skryty. Z velké části totiž dojde k emočnímu zabarvení úsudku a je předmětem zkoumání rodina a dochází zde k neobjektivním závěrům. Je třeba pozitivně hodnotit, že se odcházející jednatel rozhodl předávat společnost v době, kdy je společnost ve stabilní fázi a lze v tomto případě mluvit o jisté formě analýzy životní fáze společnosti.

Samotná výchova nástupce je v tomto případě zajímavá, jelikož jak přiznává nástupce, Petr Milata ml., byl na svou roli připravován už od dětství, díky čemuž mu nedělalo přijetí této role sebevětší problémy. Kdežto odcházející jednatel, Petr Milata st., přiznává, že začal nástupce připravovat až po svém nástupu do funkce jednatele, což bylo v roce 2002. Vyvinula se zde jistá forma nevědomé potřeby připravit svého potomka jako potenciálního nástupce již době dětství. V tomto bodě je třeba zmínit důležitost otevřenosti komunikace o rodinné společnosti před potomky vlastníků, jelikož to má zásadní vliv při budoucím vývoji a jejich přípravu na roli nástupců. I díky zapojení nástupce, Petra Milaty ml., do běžného chodu společnosti, ať už se jedná o brigády, či stáže, se docílilo podstatnější vrstvy integrace tohoto člena rodiny celkového chodu společnosti. Je nasnadě podotknout, že i případné odmítnutí nástupnictví členem rodiny je eliminováno tím, že je zapojen do záležitostí, které jsou s rodinnou společností spojeny.

Způsob předání vedení lze považovat za vyhovující, jelikož mu předcházelo postupné předávání kompetencí, konzultace a celkové objasnění pozice a nastavení zodpovědností a pravomocí. Nicméně tento konkrétní způsob nebyl úplně vyhovující pro nástupce Petra Milatu ml., který by uvítal větší míru plánování a konkrétněji nastavený průběh. Jako podstatnou část celého plánu předání společnosti uvádí nástupce časový rámeček. Ten je skutečně podstatný pro celkový průběh procesu nástupnictví. Celkový časový rozvrh procesu nástupnictví by byl přínosný jak pro oba zúčastněné, jelikož by se mohli na celý proces konkrétně připravit a zároveň by mu mohli uzpůsobit své ostatní aktivity, ale i pro samotnou společnost a její zaměstnance, kteří mohou přesně očekávat, jak a kdy změny nastanou a mohou se na ně řádně připravit.

I po zrealizovaném předání rodinné společnosti je vhodné, aby odcházející generace poskytovala konzultace. Nejinak to bylo i v případě druhého nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska, kdy Petr Milata st. i po svém odchodu poskytuje konzultace svému nástupci. Do značné míry je to způsobeno díky zájmu o rodinnou společnost ze strany Petra Milaty st., ale je zde cítit i snaha pomoci nástupci v jeho nové roli a tím udržet nastavenou úroveň společnosti. Nicméně je podstatné, že jsou tyto rady a konzultace a doporučení poskytovány na vyžádání. Jak podotkl nástupce, Petr Milata ml., došlo k momentu, kdy nebyla rada ohledně vedení společnosti celkově žádána, což způsobilo nevhodnou situaci mezi oběma zúčastněnými, a kdyby tato situace nebyla včas řešena, mohla by vyústit k rizikové situaci, která by měla vliv na celou společnost a její zaměstnance. Z rozhovoru vyplývá, že Petr Milata st. měl jasně stanovený plán, jak po předání společnosti naloží se svým nově nabytým volným časem, tudíž nemohlo vzniknout mnoho příležitostí, aby měl tendenci přímo zasahovat do vedení společnosti z důvodu dostatku volného času. I tento fakt lze považovat za jeden z podstatných důvodů, které vedly k přijetí nástupce, Petra Milaty ml., zaměstnanci společnosti. Dalším důvodem je nástupcova dlouholetá angažovanost ve společnosti, díky čemuž získal zkušenosti a respekt zaměstnanců.

3.3.5 Závěry případových studií

Na základě literární rešerše byly vybrány čtyři výzkumné otázky, které se dotýkají zásadních oblastí nástupnictví a tyto oblasti dále na základě odpovědí popisují. Pro přehlednost závěrů je nejprve popsána oblast výzkumné otázky, pod kterou následuje popis oblasti, který byl získán na základě vypracování případové studie.

První oblastí, které se věnovaly případové studie jsou analýzy, které probíhají před začátkem samotného nástupnictví. Jedná o analýzu společnosti, podnikatele a rodiny.

Ani v jednom případě nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska nedošlo k aplikaci analýz společnosti, rodiny, či vlastníka. Tento nedostatek se do značné míry podepsal na komplikacích, které proběhly především v prvním nástupnictví. Konkrétně se jednalo o nesourodost v hodnotách a postojích mezi odcházejícím vlastníkem a nástupcem, což vedlo k zasahování odcházejícího vlastníka do vedení a tím pádem i ohrožení celého procesu nástupnictví. Jednoznačně lze doporučit použití těchto analýz, aby bylo dosaženo potřebné připravenosti před zahájením samotného procesu předávání společnosti nástupci. Dále je třeba doporučit užití analýzy životní fáze společnosti, čímž se docílí, že samotné nástupnictví proběhne v ideální čas a společnost nijak neohrozí.

Druhou oblastí je příprava samotného nástupce na novou roli. Konkrétně se jedná o profesionální průpravu, ale také o psychickou přípravu na roli nástupce.

Vzhledem k potřebě odcházejících generací předat společnost do rukou rodinného příslušníka, aby byl zachován odkaz rodinné společnosti, byl výběr kandidátů značně omezený, nicméně to neznamená, že by tito potenciální nástupci neměli být na svou budoucí roli dostatečně připravováni. Je důležité zmínit přípravu nástupce u druhého nástupnictví, který byl na svou případnou roli nástupce v rodinné společnosti připravován již od dětských let. Je velice vhodné podstupovat tuto osvětu, aby se potomci se svojí očekávanou rolí vžili. Avšak je třeba zmínit, že není vhodné o práci v rodinné společnosti a dalších aktivitách s ní spojených mluvit negativně, jelikož by takové jednání mohlo mít znatelně špatný vliv na přístup nástupce k rodinné společnosti v budoucnu.

Třetí oblastí je plánování nástupnictví, tedy zda byl v popsanych případech nástupnictví vypracován jakýkoliv plán a jak se při tomto plánu postupovalo.

U obou nástupnictví je čitelný nedostatek konkrétního plánu nástupnictví. Tato skutečnost měla především u prvního nástupnictví za následek prodloužení a zkomplikování celého procesu. Dá se také říci, že potřeba tohoto plánu se projevuje zejména u nástupců, jelikož právě oni jsou větší měrou ovlivněni celým procesem a zároveň celý proces ovlivní jejich další působení v rodinné společnosti. Proto lze jednoznačně doporučit sestavení plánu nástupnictví před zahájením samotného procesu. Součástí tohoto plánu by měl být i časový plán, který by jasně ohraničil celý proces a tím mu dal důležitou váhu.

Čtvrtou a poslední oblastí výzkumných otázek byl plán odcházejícího nástupce, jak naloží s volným časem, který vznikl na základě odchodu z vedení společnosti.

Samotným předáním společnosti však celý proces nekončí a je třeba zmínit i třeba se věnovat i aktivitám, které souvisí s obdobím po úspěšně zrealizovaném procesem nástupnictví. Jednoznačně se doporučuje, aby měl odcházející vlastník jasný plán, jak naloží s nově nabytým volným časem. V tomto případě lze mluvit o různých koníčkách, či dalších do

té doby opomíjených aktivitách. Jelikož pokud by takovou aktivitu neměl, může nastat situace, kdy bude mít tendenci zasahovat do vedení společnosti a tím jednak bude podryvat autoritu nástupce, ale hlavně tím bude dávat protichůdné impulzy dalším zaměstnancům, čímž se může celý proces nástupnictví značně zkomplikovat. Je vhodné, aby odcházející generace poskytovala konzultace nástupci, avšak pouze na vyžádání. Důležité je, aby si odcházející vlastník uvědomil, že tím, že dal společnost do rukou nástupci, mu projevil natolik velkou důvěru, že dalších podrobných kontrol z jeho strany je už netřeba.

3.4 Návrh postupu nástupnictví v rodinné společnosti

Jelikož jsou rodinné společnosti nejobvyklejší a zároveň nejrozšířenější formou podnikání v celé historii a samotné nástupnictví je jedním z nejsložitějších, ne-li úplně tím nejsložitějším milníkem, kvůli kterému rodinná společnost ukončí svou činnost, věnuje se tato kapitola konkrétnímu návrhu, jak postupovat při nástupnictví v rodinné společnosti, aby bylo dosaženo zvýšení výkonnosti společnosti jako takové, ale i zvýšení efektivnosti lidských zdrojů, které se nástupnictví přímo zúčastňují. Návrhy popsané v této kapitole byly získány na základě literární rešerše, která byla vypracována pomocí analýzy sekundárních zdrojů, komparace a explanace, dále byla využita analyzovaná data získaná z kvalitativního výzkumu v praktické části.

Rodinné společnosti jsou specifickou formou podnikání, jelikož se v nich střetávají pohledy a názory jak společnosti, tak vlastníka, ale i rodiny. Z toho důvodu je i proces nástupnictví v tomto druhu společnosti daleko komplikovanější, než je tomu u společnosti nerodinné. Před samotným procesem nástupnictví se doporučuje zjistit stav společnosti a provést analýzy těchto tří rovin rodinných společností, tj. společnosti, vlastníka a rodiny.

3.4.1 Analýza společnosti

V této analýze se podrobně rozebírají oblasti, které s rodinou společností jakkoliv souvisí. V tomto směru se jedná jak o současné aspekty, tak o aspekty budoucí. Nejprve je podstatné zaměřit se na současnou situaci rodinné společnosti. Do této kategorie patří zejména určení silných a slabých a stránek, příležitostí a hrozeb. Dále je třeba analyzovat finanční situaci společnosti a její strategické postavení na trhu. Podstatná část analýzy společnosti je analýza životního cyklu, kde je třeba určit, kde se společnost nachází. Nástupnictví totiž představuje velkou změnu jak pro společnost, tak pro rodinu, proto se doporučuje, aby nástupnictví proběhlo ve stejný čas, jako například plánovaná změna ve společnosti a nástupce se tak lépe sžil s novým prostředím. Analýzy budoucí etapy musí probíhat objektivně, aby se dalo předpokládat, do jakého prostředí nástupce bude dosazen.

Analýzy společnosti jsou účinnější, pokud se jich účastní kromě vlastníka i rodinná rada, která je složená z členů rodiny vlastníků. Zároveň se doporučuje přizvat i externí pracovníky, kteří mohou přinést nový pohled na situaci společnosti a razantně zvýšit efektivitu analýzy samotné.

3.4.2 Analýza vlastníka

Jedná se o analýzu vlastníka, tedy v tomto případě analýza sebe sama, jelikož analýzu provádí vlastník. V tomto bodě si musí vlastník, který chce rodinnou společnost předat, uvědomit, že on je ten, který společnost založil, či budoval. Vlastník je ten, který rodinné

společnosti vtiskl tvář a považuje nástupce za osobu, která bude pokračovat a bude se o rodinnou společnost starat stejně jako on. To znamená, že si musí vlastník analyzovat, jaké jsou jeho hodnoty a postoje a jakou vytvořil ve společnosti kulturu. Díky analýze těchto bodů, bude výběr případného nástupce a samotný provoz společnosti po úspěšném nástupnictví daleko přirozenější a nebude docházet k neshodám již na začátku procesu.

3.4.3 Analýza rodiny

Tuto analýzu provádí vlastník společnosti, tedy člověk, který za sebe hledá náhradu. Jedná se o komplexní analýzu všech členů rodiny, kteří by mohli být uvažováni na místo nástupce. V rámci této analýzy je třeba zvážit schopnosti, průpravu, celkový postoj, ale i věk všech kandidátů na nástupce. Tato analýza je právoplatně považovaná za nejsložitější, jelikož se musí osoba vlastníka oprostít od citových vazeb s jednotlivými členy rodiny a objektivně je hodnotit. Po vypracování této analýzy vznikne profil každého potenciálního nástupce. Na základě těchto profilů se může vlastník kriticky rozhodnout, kterého kandidáta jako nástupce zvolí. V případě, že nastane situace, kdy neexistuje vhodný nástupce, nebo vlastník jednoduše z kruhu rodiny žádného nástupce nevybere, jedná se tak zvaně o neexistujícím nástupci.

3.4.4 Neexistující nástupce

Může nastat situace, kdy se po vypracování a vyhodnocení analýz společnosti, vlastníka a rodiny dojde k závěru, že žádný kandidát na post nástupce v rodině neexistuje ať z důvodu, že nesplňuje podmínky určené vlastníkem nebo nemá schopnosti, které jsou na post nástupce potřebné. V tomto případě má vlastník možnost buď rodinnou společnost prodat, nebo určit prozatímního správce rodinné společnosti, který se o ní bude starat, dokud se nástupce neobjeví, či zvolí profesionální řízení rodinné společnosti, čímž se oddělí vlastnictví a řízení rodinné společnosti. V posledním případě je třeba podotknout, že se musí budoucí vlastníci připravit na kontrolní funkce, které jim jako členům správní rady z právního hlediska náleží.

3.4.5 Obecné vlastnosti ideálního nástupce

Jelikož je každá rodinná společnost unikátní a má svojí specifickou formu vedení a každý vlastník má vlastní hodnoty, postoje a předpoklady, podle kterých nástupce vybírá, nelze přesně specifikovat, jaké vlastnosti by ideální nástupce měl mít. Nicméně lze specifikovat obecné schopnosti, které se dají brát jako základ pro ideálního nástupce.

V profilu ideálního nástupce by měly být dvě složky. První je kulturní složka podnikání, kterou nástupce získá během procesu nástupnictví a druhou složkou je profesionální složka podnikání, kterou by měl nástupce splňovat a ovlivňuje míru úspěšnosti samotného nástupnictví, ale i dalšího průběhu řízení společnosti po úspěšně proběhlém nástupnictví. Nicméně nejdůležitější prvek, který musí bezpodmínečně ideální nástupce splňovat, je schopnost řídit lidi. Bez této schopnosti nelze předpokládat, že bude rodinná společnost schopna dalšího rozvoje a růstu. Všeobecně stále platí, že ideální nástupce není obecné označení a každý vlastník bude mít tento ideál jiný. Zároveň často dochází k situaci, kdy se vlastníkem vytvořený ideál střetne s realitou, která může být od ideálu relativně vzdálená. Nicméně pokud je ideální nástupce vybrán a souhlasí se svojí rolí, je třeba zahájit profesionální průpravu.

3.4.6 Konkrétní plán nástupnictví

Poté, co proběhly analýzy a vlastník má vybraného svého nástupce, je třeba vytvořit plán samotného nástupnictví. Důležitost tohoto plánu je dána jednak tím, že se určí časový harmonogram a postupné předávání činností mezi odcházejícím vlastníkem a nástupcem, ale také pro společnost samotnou a vrcholový management, kteří se díky plánu budou schopni na změnu připravit a nastavit své pracovní povinnosti a procesy tak, aby byly v souladu s plánovanou generační obměnou. Díky časovému ukotvení nástupnictví plánu je odchod současného vlastníka daleko snazší, jelikož se na něj může dostatečně připravit.

V mnoha případech se v rodinných společnostech předpokládá, že roli nástupce převezme některý z potomků. V tomto případě je třeba plán nástupnictví vytvářet již v době, kdy jsou tito potenciální nástupci ještě dětmi a na jejich budoucí pozici je nenásilnou formou připravovat. Slovo nenásilnou je stěžejní, jelikož pokud bude vlastník své děti do role nástupců příliš tlačit, může se to vymstít jednak tím, že děti naprosto ztratí o rodinnou společnost zájem, nebo budou svoji nastávající roli brát natolik jako automatickou, že se v průběhu dospívání nebudou snažit rozšiřovat své schopnosti a tím se ideálním nástupcem nikdy nestanou. Stěžejní je také styl, jakým současný vlastník rodinnou společnost svým potomkům a potenciálním nástupcům prezentuje. Pokud bude rodinná společnost prezentována jako zdroj problémů ať pracovních nebo rodinných, může potomek o nástupnictví v takové společnosti ztratit zájem.

Samotný plán nástupnictví by měl obsahovat konkrétně dva prvky. Prvním je časový rámec nástupnictví, který začíná výběrem nástupce, pokračuje přes profesionální průpravu nástupce, jejíž části jsou popsány v následující kapitole a končí samotným předáním společnosti. Druhým prvkem, který musí plán nástupnictví obsahovat, jsou pravomoci, zodpovědnosti a kompetence jak odcházejícího vlastníka, tak nástupce pro každou část profesionální průpravy z důvodu, aby nedocházelo k vynechání, či střetnutí vedení.

3.4.7 Profesionální průprava nástupce

Za předpokladu, že byla vybrána osoba nástupce, je třeba zahájit profesionální průpravu nástupce, která předchází samotnému procesu nástupnictví. Tato průprava se dá považovat za totožnou se školením a výchovou manažerů, ale s tím rozdílem, že má tři oddělené části, které se musí pro zajištění efektivity dodržet. První částí je přípravná fáze, během které nástupce poznává společnost, její procesy a fungování a plní nejrůznější úkoly, avšak pod přímou kontrolou odcházejícího vlastníka. V druhé části, která se nazývá úkolová, řeší nástupce úkoly a denní agendu již téměř sám, čímž se u něj zvyšuje míra zodpovědnosti vůči společnosti, ale stále je pod dohledem odcházejícího vlastníka. Ve třetí fázi už probíhá samotné nástupnictví, kde je společnost předána do rukou nástupce a vlastník ze společnosti odchází. U rodinné společnosti je čtvrtá část nástupnictví, která má své místo ještě před první, přípravnou fází a nazývá se příprava dětí na podnikání a jedná se v ní o průpravě potenciálních nástupců na jejich budoucí roli. Tuto čtvrtou část je třeba brát jako stěžejní pro rodinné společnosti, protože je vhodnou formou, jak podpořit budoucí nástupce v zájmu o rodinné podnikání a zároveň jim tato aktivita usnadní vžít se do své budoucí role nástupce.

3.4.8 Aktivita odcházející generace

Poté, co je rodinná společnost úspěšně předána, celý proces nástupnictví nekončí. Posledním a opomíjeným bodem celého nástupnictví je aktivita odcházející generace.

Předpokládá se, že odcházející vlastník měl velkou část svého života na starosti chodu rodinné společnosti, což mu bralo notnou část volného času, a právě tento nově nabytý volný čas může mít zásadní negativní vliv na celý průběh nástupnictví. V bodě, kdy je rodinná společnost předaná další generaci je totiž stěžejní, aby nástupce držel otěže společnosti pevně v rukou a aby jeho nově nabytá role byla respektována jak zaměstnanci, tak okolím. Avšak pokud odcházející vlastník nemá žádnou možnost, jak trávit svůj volný čas, může vzniknout situace, kdy se bude do rodinné společnosti vracet a bude v něm růst potřeba společnost nepřímo řídit. Tato skutečnost bude mít za následek jednak podkopání autority nástupce, ale i neshody, které jednoznačně mezi oběma účastníky nástupnictví vzniknou. Z toho důvodu se doporučuje, aby měl odcházející vlastník plán, jak bude nakládat s volným časem. V principu se může jednat o různé koníčky, či další do té doby opomíjené aktivity.

Jelikož má odcházející vlastník mnoho zkušeností z vedení rodinné společnosti, byla by škoda, kdyby tyto zkušenosti neposkytoval další generaci. Je naprosto žádoucí, aby byly odcházejícím vlastníkům poskytovány konzultace nástupci, avšak pouze na vyžádání. Pokud budou konzultace dávány nástupci nucenou formou, může opět dojít k neshodám, a dokonce to může zničit celý proces nástupnictví. Pro odcházejícího vlastníka musí být v této fázi nejdůležitější skutečnost, že předáním společnosti do rukou nástupce mu projevil tak velkou důvěru, že další kontroly už nejsou třeba.

Aby došlo k co největšímu zefektivnění využívání lidských zdrojů, měl by nástupce poté, co dojde úspěšnému předání společnosti dále rozvíjet své schopnosti a znalosti. Doporučuje se jednak o rozšíření znalostí a dovedností prostřednictvím volnočasových aktivit, mezi které lze zařadit odborné magazíny, či účast na odborných výstavách. Nicméně obecně platí, že by měl proces vzdělávání nástupce být plánovaný a měl by obsahovat všechny složky, které vrcholový manažer, v tomto případě nejvyšší ředitel společnosti ovládá.

3.4.9 Návrh postupu nástupnictví v rodinné společnosti v jednotlivých krocích

Pro zřehlednění celého postupu byl vytvořen následující krokový souhrn, který poslouží k snadnější orientaci v návrhu postupu nástupnictví v rodinné společnosti:

1. **Provést analýzu společnosti** – zjištění stavu společnosti a určení, zda je vhodná doba ve společnosti nástupnictví aplikovat.
2. **Provést analýzu vlastníka** – určení hodnot a postojů vlastníka, čímž se vyspecifikují hodnoty a postoje ideálního nástupce.
3. **Provést analýzu rodiny** – sestavení profilů potenciálních nástupců, z kterých lze kriticky vybrat ideálního nástupce.
4. **Vybrat ideálního nástupce** – ideálního nástupce lze vyspecifikovat pomocí analýzy vlastníka, nicméně obecně platí, že ideální nástupce má schopnost řídit lidi a ovládat profesionální složku podnikání.
5. **Vytvořit plán nástupnictví** – plán nástupnictví musí být časově ukotven a měl by být odsouhlasen a dodržen oběma stranami nástupnického procesu.
6. **Profesionálně vzdělat nástupce** – tato průprava má několik částí. Nejdůležitější je u rodinných společností průprava potomků, potenciálních nástupců již v dětských letech.

7. **Nástupnictví** – je součástí profesionální přípravy a je jejím posledním bodem.
8. **Aktivita po nástupnictví** – odcházející generace by měla mít plán, jak naloží s nově vzniklým volným časem a musí docházet k rozvíjení vlastností a dovedností nástupce.

Na základě zkušeností získaných z literární rešerše, kvalitativního výzkumu ve společnosti Beznoska a zkušeností z dalších rodinných společností byl vytvořen návrh postupu nástupnictví v rodinné společnosti, který byl pro přehlednost popsán i ve formě kroků. Tento návrh je použitelný pro jakoukoliv rodinnou společnost, jejíž vlastník uvažuje o předání společnosti další generaci.

4 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvořit návrh postupu nástupnictví v rodinné společnosti. Rodinnou společností, kde probíhal kvalitativní výzkum, byla společnost Beznoska, s.r.o.

Informační základ praktické části této diplomové práce tvoří literární rešerše. V praktické části byl vytvořen vědecký popis rodinné společnosti Beznoska, s.r.o., dále byl proveden rozbor interních dokumentů taktéž společnosti Beznoska, zejména Kroniky společnosti a byly uskutečněny rozhovory se zakladateli a vlastníky společnosti. V praktické části dále byl uskutečněn kvalitativní výzkum, který probíhal formou polostrukturovaného rozhovoru s účastníky dvou případů nástupnictví ve společnosti Beznoska. Byly sesbírány zkušenosti s nástupnictvím a rodinnými společnostmi ze setkání Kulatý stůl, které pořádá Asociace malých a středních podnikatelů ČR. Tyto poznatky společně s rozhovory s majiteli sloužily jako základ pro analýzu společnosti Beznoska. V praktické části jsou pak zpracovány dvě případové studie, kde se každá zaměřovala na jeden případ nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska. Případové studie zodpověděly předem vybrané otázky, které byly sestaveny za účelem co největšího zisku informací a zkušeností účastníků s nástupnictvím.

Ze závěrů případových studií, které se týkaly dvou proběhnuvších nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska, vychází, že ve společnosti nebyl dostatečně vypracovaný postup nástupnictví, což dalo vzniknout řadě komplikací, konkrétně se jednalo o nesourodost v hodnotách a postojích mezi odcházejícím vlastníkem a nástupcem, což vedlo k zasahování odcházejícího vlastníka do vedení a tím pádem i ohrožení celého procesu nástupnictví během prvního nástupnictví. Pokud by ve společnosti byly aplikovány analýzy společnosti, vlastníka a rodiny, dá se usuzovat, že by samotný proces nástupnictví měl daleko hladší průběh. Ačkoliv proběhla během druhého nástupnictví příprava potomka na roli nástupce již v dětských letech, což je jednoznačně přínosné pro budoucí práci v rodinné společnosti, neproběhla příprava v ideální formě. Zde opět lze mluvit o eliminaci potenciálních problémů již samotnou aplikací řádné přípravy nástupce. Absence konkrétního plánu s časovým rámcem lze považovat za další nedostatek, který sdílely oba případy nástupnictví ve zkoumané společnosti. Tento prvek měl za následek jednak prodloužení celého procesu, ale hlavně dal vzniknout frustraci na obou stranách, které se účastnily prvního nástupnictví. Díky plánu odcházejícího vlastníka v druhém nástupnictví, který měl jasně utvořený plán, jak naloží se svým nově nabytým volným časem, mělo samotné nástupnictví hladší průběh a nedocházelo k příležitostem, kdy by měl člen odcházející generace tendenci do vedení společnosti zasahovat.

Všechny zmíněné kroky pak vedly k sestavení návrhu postupu nástupnictví v rodinné společnosti. Podrobný popis návrhu je v kapitole Návrh postupu nástupnictví v rodinné společnosti a jeho části jsou následující.

Prvním krokem při sestavování postupu nástupnictví v rodinné společnosti by měla být analýza společnosti, kde se rozebírají veškeré aspekty, které s danou rodinnou společností jakkoliv souvisí. Nejprve je třeba analyzovat vnitřní prostředí společnosti, její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Zároveň je třeba vyhodnotit finanční situaci a strategické postavení na trhu. Neméně důležitý je životní cyklus společnosti. Všechny tyto rozborů vedou ke zjištění stávajícího stavu společnosti a určí, zda je ideální doba na proces nástupnictví. K analýzám společnosti je vhodné přizvat rodinnou radu a externí pracovníky, což zvýší její efektivitu.

Druhým krokem je analýza vlastníka. Zde musí vlastník, který analýzu zpracovává a tím analyzuje sebe, určit, jaké jsou hodnoty a postoje, které zastává. Jelikož vlastník utvořil v rodinné společnosti, kterou vlastnil jistou formu kultury, musí si uvědomit, že ideální nástupce by měl mít zájem budovat kulturu stejnou formou, což eliminuje řadu problémů. U rodinných společností se dá předpokládat, že uvažovaní nástupci jsou potomci vlastníka, tudíž oplývají podobným systémem hodnot a postojů.

Třetí krok je analýza rodiny, která je právem považovaná z nejtěžší ze tří analýz, jelikož spočívá v komplexní analýze všech členů rodiny, kteří jsou uvažováni na místo nástupce. Jelikož tuto analýzu zpracovává opět vlastník, je třeba, aby se oprostil od citových vazeb s jednotlivými rodinnými příslušníky a kriticky zvážil schopnosti, průpravu, postoj a další aspekty každého člena rodiny. Na základě této analýzy bude mít vlastník k dispozici profil každého potenciálního nástupce.

Čtvrtým krokem je výběr ideálního nástupce. Je třeba zmínit, že ideální nástupce díky rozmanitosti rodinných společností a jejich vlastníků neexistuje. Avšak lze určit obecné schopnosti, které by měl ideální nástupce mít. Jednoznačně by měl ideální nástupce ovládat profesionální složku podnikání, což je řada znalostí, mezi které se řadí například znalost ekonomických ukazatelů, matematický základ, komunikační základ nebo práce s motivací. Nicméně nejpodstatnější složkou je schopnost řídit lidi, jelikož pokud nástupce tuto schopnost nemá, nelze předpokládat, že bude společnost schopna dalšího růstu a rozvoje.

Pátým krokem je sestavení konkrétního plánu nástupnictví, což by měl být odsouhlasený a dodržovaný harmonogram celého procesu nástupnictví. Má svůj význam jednak kvůli určení časových mantinelů pro obě zúčastněné strany, ale také pro vrcholový management ve společnosti. Jelikož se v rodinných společnostech předpokládá, že roli nástupce převezme některý z potomků, je třeba plán nástupnictví připravovat již v době, kdy jsou potomci ještě děti. Avšak zde je třeba zmínit, že příprava potomka musí být nenásilná, jelikož by mohlo dojít k odrazení případného nástupce o rodinnou společnost.

Šestý krok je profesionální průprava nástupce a přímo navazuje na krok předešlý. V tomto kroku je již vybraný nástupce podroben profesionální přípravě, která ho připraví na budoucí vedení rodinné společnosti. Začíná tak zvanou přípravnou fází, kde nástupce začíná poznávat společnost a její procesy a úkoly, které plní, jsou pod přímou kontrolou odcházejícího vlastníka. V druhé, úkolové fázi již nástupce vykonává úkoly soběstačně, čímž se u něj zvyšuje míra zodpovědnosti vůči společnosti a ve třetí fázi, už probíhá samotné nástupnictví, kdy je společnost předána do rukou nástupce a vlastník ze společnosti odchází.

Sedmým krokem je samotné nástupnictví, které probíhá v rámci profesionální průpravy a mělo by být vyvrcholením přípravy nástupce na jeho nově nabytou roli.

Osmým krokem jsou aktivity po nástupnictví. Tento krok je v odborné literatuře mnohdy naprosto vynechán, nicméně na základě zkušeností rodinných společností je naprosto nepostradatelný k úspěšnému zakončení procesu nástupnictví. V tomto kroku jde primárně o aktivity odcházejícího vlastníka, kterému odchodem z rodinné společnosti vznikla určitá doba volného času. Pokud však odešlý vlastník nemá jasně stanovený plán, jak naložit s tímto časem, může vzniknout tendence vracet se do společnosti. V tomto bodě tkví největší riziko, jelikož tyto návraty mohou jednak podrývat autoritu nástupce, ale také narušovat nově vznikající procesy, což může mít pro společnost až kritické důsledky.

Popsaný osmi krokový návrh postupu nástupnictví v rodinné společnosti je použitelný na jakoukoliv rodinnou společnost. Díky analýzám, plánu, vzdělávání a aktivitám po nástupnictví lze zvýšit výkonnost společnosti a docílit efektivnějšího využívání lidských zdrojů a předpokládané navýšení výkonnosti společnosti až o více než 0,8%. Toto konkrétní číslo vyšlo na základě průzkumu změny výkonnosti před a po druhým nástupnictvím ve společnosti Beznoska. Jelikož Druhé nástupnictví ve společnosti Beznoska zaznamenalo jistý posun v procesu nástupnictví, lze předpokládat, že pokud bude dodržen osmi bodový postup pospaný v této diplomové práci, bude změna výkonnosti větší, než tomu bylo po druhém nástupnictví ve společnosti Beznoska.

Samotný návrh postupu byl předložen vedení společnosti Beznoska, která byla stěžejní společností v kvalitativním výzkumu, a po dohodě byl zařazen do interních dokumentů, podle kterého se bude další generační výměna řídit.

Literatura

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARROW, C. *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada, 1996. 128 s. ISBN 80-7169-232-8.

CIPRO, M. *Delegování jako způsob manažerského myšlení*. Praha: Grada, 2009. Manažer. 160 s. ISBN 978-80-247-2945-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

DRUCKER, P. F. *Řízení v době velkých změn*. Praha: Management Press, 1998. 285 s. ISBN 80-85943-78-6.

FOOT, M., HOOK C. *Personalistika*. Přeložil BLÁHA J., přeložil KAŇÁKOVÁ Z., přeložil MATEICIUC A.. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera (Computer Press). 490 s. ISBN 80-7226-515-6.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. 440 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

HESKOVÁ, M., VOJTKO V. *Rodinné firmy: zdroj regionálního rozvoje*. Zeleneč: Profess Consulting, 2008. 138 s. ISBN 978-80-7259-062-9.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 233s. ISBN 9788024714578.

KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku*. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, Plzeň, 2015. Vydání první, 287 stran. ISBN 978-80-7380-526-5.

KENYON-ROUVINEZ, D., WARD L. J.. *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Přeložil Jiří OGROCKÝ. Brno: Barrister & Principal, 2016. 134 s. ISBN 978-80-7485-095-0.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KORÁB, V., HANZELKOVÁ A., MIHALISKO M. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe podnikatele. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

LUKEŠ, M., NOVÝ I. *Psychologie podnikání: osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností*. Praha: Management Press, 2005. 261 s. ISBN 807-26-1125-9.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

ODEHNALOVÁ, P. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 144 s. ISBN 978-80-210-5603-9.

PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde nakladatelství, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

POKORNÁ, J., VEČERKOVÁ E. a PEKÁREK M. *Obchodní korporace a nekalá soutěž*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. Meritum (Wolters Kluwer ČR). 636 s. ISBN 978-80-7478-873-4.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ V. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M. *PERSONALISTIKA 2009 – 2010*. Praha: Wolters Kluwers, 2009. Meritiom. 1008 s. ISBN 978-80-7357-627-1.

ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání Praha: Eupress, 2005. 90s. ISBN 80-86754-33-2.

TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

VEBER, J., SRPOVÁ J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 205 s. ISBN 9788024719047.

Články v odborných časopisech

SYSEL, J. *Plánování nástupnictví*. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. 2014, č. 3., ISSN: 1801-4690.

ZÍTKOVÁ, P. *Sedm rad, jak úspěšně předat firmu potomkovi*. HOSPODÁŘSKÉ NOVINY. 2016, č. 208, ISSN: 0862-9587.

Internetové zdroje

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, [online]. 2018 [cit. 30.1.2018]. Dostupné z WWW: <http://amsp.cz/rodinne-podnikani-dostava-zelenou/>

BORKOVEC, D. Celosvětový průzkum rodinných firem [online]. 2012 [cit. 5.3.2018]. Dostupné z WWW: <http://novosolution.cz/files/celosvetovy-pruzkum-rodinnych-firem.pdf>

Bloomberg L.P., [online]. 2009 [cit. 17.4.2018]. Dostupné z WWW: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2007-04-16/the-end-of-a-1-400-year-old-businessbusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>

Family business, [online]. 2015 [cit. 1.10.2017]. Dostupné z WWW: <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>

Family-Owned Businesses [online]. 2008 [cit. 10.4.2018]. Dostupné z WWW: <http://www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html>

Hospodářské noviny, [online]. 2014 [cit. 25.6.2018]. Dostupné z WWW: <https://byznys.ihned.cz/podnikani/rozvoj-firmy-akvizice-partnerstvi-fuze/c1-62412560-jak-na-generacni-vymenu-v-rodinne-firme>

JIRŮTKA, P. Jak se prodávají firmy, [online]. 2011 [cit. 7.3.2018]. Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/jak-se-prodavaji-firmy/>

ŠEFROVÁ, K. Komu a kdy předat rodinnou firmu, [online]. 2016 [cit. 22.11.2017]. Dostupné na: <https://archiv.ihned.cz/c1-65526460-komu-a-kdy-predat-rodinnou-firmu>

Ukazatelé rentability - BusinessVize.cz, [online]. 2010 [cit. 29.07.2018]. Dostupné z WWW: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>

Wine Folly, [online]. 2013 [cit. 29.3.2018]. Dostupné z WWW: <http://winefolly.com/update/6-oldest-wineries-in-the-world/>

Další zdroje

Asociace malých a středních podnikatelů. *Kulatý stůl rodinných firem AMSP ČR*. setkání rodinných společností, 28.2. 2018, Vodňany, Dialog A

Asociace malých a středních podnikatelů. *Kulatý stůl rodinných firem AMSP ČR*. setkání rodinných společností, 4.4. 2017, Kladno, Dialog B

BEZNOSKA, Stanislav. *Kronika společnosti*. Interní dokument, 1992, Interní nepublikovaný zdroj A

Rozhovory

Osobní rozhovor 1 – Petr Milata st., 5.4.2018, kanceláře společnosti Beznoska, téma rozhovoru – historie rodinné společnosti Beznoska

Osobní rozhovor 2 – Alena Milatová, Petr Milata st., Petr Milata ml., 29.6.2018, kanceláře společnosti Beznoska, téma rozhovoru – současná situace rodinné společnosti Beznoska

Osobní rozhovor 3 – Petr Milata ml., jednatel, 3.7.2018, kanceláře společnosti Beznoska, téma rozhovoru – směřování rodinné společnosti Beznoska a její vize

Osobní rozhovor 4 – ing. Daniela Švédová, finanční ředitelka, 17.8.2018, kanceláře společnosti Beznoska, téma rozhovoru – výpočet výkonnosti ve společnosti Beznoska

Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1 - Polostrukturovaný rozhovor k prvnímu nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska

Příloha 2 - Polostrukturovaný rozhovor k druhému nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska

Příloha 3 - Otázky polostrukturovaného rozhovoru

Příloha 1

Polostrukturovaný rozhovor k prvnímu nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska

Odcházející generace – zakladatel Stanislav Beznoska

Kdy jste si poprvé uvědomil, že chcete společnost předat a co vás k tomu vedlo?

„Že budu chtít společnost předat, jsem věděl od jejího založení, protože jsem ji založil, aby byla pro rodinu a rodina ji mohla užívat do budoucna. Proto jsem s jejím předáním byl smířený od začátku. Skutečná chvíle, kdy jsem se napevno rozhodl, že předám vedení, bylo někdy v roce 2002. V té době jsem si uvědomoval, že tu nebudu navždy a chtěl jsem předat vedení mladší generaci.“

Měl jste ucelený plán, jak proces nástupnictví uskutečnit a podnikl jste nějaké kroky před jeho uskutečněním?

„Byl jsem rozhodnut, že chci předat společnost do rukou rodiny, aby se pokračovalo v rodinném odkazu. Celý proces jsem konkrétně naplánovaný neměl, ale věděl jsem, že předat vedení musím, dokud ještě mohu poskytovat rady a pomáhat mému nástupci s vedením. Proto jsem chtěl nástupnictví uskutečnit co nejdříve. Neměl jsem v úmyslu předávat společnost ve chvíli, kdy je rozpracovaný nějaký projekt, proto jsem se snažil všechny větší aktivity dotáhnout do konce.“

Jak jste postupoval při výběru potenciálních kandidátů, jaká byla kritéria pro výběr těchto kandidátů?

„Chtěl jsem zachovat společnost v rodině, proto jsem chtěl, aby společnost převzaly moje dcery, nebo má vnoučata. Ale protože v té době byla vnoučata na vedení společnosti ještě příliš mladá, nepřicházela tato možnost v úvahu. Také jsem nechtěl, aby vznikla nějaká protekce, proto jsem hledal vhodného kandidáta pomocí pohovorů s různými lidmi ve společnosti. Přesně stanovená kritéria jsem neměl, ale věděl jsem, že správný nástupce musí být tvůrčí osoba, která má ke společnosti vztah.“

Jak jste oznámil tuto změnu ve společnosti?

„Poté, co jsem vybral jako nástupce ve vedení společnosti Petra Milatu st., jsem pozval na schůzi všechny zaměstnance společnosti a oznámil jim, že nadále bude jednatelem společnosti právě Petr Milata st.“

Jakým způsobem jste předal vedení a s tím spojené činnosti?

„Veškeré své povinnosti jsem předal dnem jmenování Petra Milaty st. do role nového jednatele. Otázky společnosti a její vedení jsem s Petrem Milatou st. probíral už dávno před jmenováním. Jelikož jsem věděl, že má se společností mnohaleté zkušenosti, nebylo potřeba několikaměsíční školení a Petr Milata st. byl pro roli jednatele připraven.“

Prováděl jste po předání kontrolu nástupce, popřípadě mu poskytoval konzultace?

„Ve společnosti jsem působil dlouhá léta, proto jsem samozřejmě chtěl být informován o všech strategických rozhodnutích. Stále jsem do společnosti docházel a povídal si se

zaměstnanci, abych věděl, zda Petr Milata st. odvádí svou práci správně. Poskytoval jsem rady, které jsem za dobu působení ve společnosti získal a snažil se vždy pomoci.“

Měl jste plán, čemu se budete věnovat poté, co společnost úspěšně předáte?

„Vzhledem ke svému vysokému věku jsem se těšil, že se budu věnovat zahradě. Těšil jsem se, že uvidím, že naši společnost jednou povedou moje děti a vnoučata. Také jsem ale chtěl stále docházet do společnosti, abych mohl poskytovat rady pomáhat ve vedení společnosti.“

Nástupce – Petr Milata st.

Kdy jste se poprvé dozvěděl, že jste uvažován jako potenciální nástupce společnosti a co to pro vás znamenalo?

„Ve skutečnosti mě jsem nikdy neuvažoval, že někdy budu počítán jako možný nástupce ve společnosti. Věděl jsem, že budoucí nástupce bude někdo z rodiny, protože Stanislav Beznoska společnost budoval jako rodinnou. Jednoduše první moment, kdy jsem se dozvěděl, že nejspíš budu nástupce, bylo v roce 2002, kdy mi Stanislav Beznoska sdělil, že by mi jednou možná mohl předat kompletní řízení společnosti.“

Proč jste tuto nabídku přijmul? Uvažoval jste, že odmítnete?

„Mě práce ve společnosti od jejího založení bavila. Za bolševika jsme nemohli nic vlastnit, nemohli jsme se realizovat a budovat něco svého, proto mě práce okolo společnosti opravdu bavila. Cítil jsem, že mě práce v rodinné společnosti naplňuje a také jsem měl pocit, že mám společnosti co nabídnout, že jsem správný člověk pro tuto práci. Celkově mě nabídka velice potěšila, dokonce až zaskočila a ani na vteřinu mě nenapadlo, že bych nabídku nástupnictví vůbec odmítl.“

Jak jste se jako potenciální nástupce na novou roli připravoval?

„V podstatě se dá říci, že jsem se na nástupnictví připravoval od roku 1992, kdy se společnost založila a kdy jsem do ní poprvé nastoupil. Jelikož jsem začal pracovat jako výrobní ředitel, znal jsem produkty, výrobní proces a celý provoz. Později, když jsem pracoval jako výkonný ředitel, jsem se dostal do styku s dennodenní agendou, takže jsem měl dost velké povědomí o tom, co práce obnáší. V momentě, kdy jsem se dozvěděl, že se o mně uvažuje jako o nástupci společnosti, jsem už měl jasnou představu, co se ode mě bude očekávat, takže jsem se nijak konkrétně nepřipravoval.“

Byl pro vás způsob předání vyhovujícím, změnil byste nějakým způsobem tento průběh?

„Oznámení změny ve vedení pro zaměstnance proběhlo svižně během jednoho odpoledne, ale skutečné předávání pravomocí probíhalo postupně. Některé části agendy mi byly předány hned, některé později a některé nebyly úplně předány velice dlouhou dobu. Proto jsem v počátcích se Stanislavem Beznoskou hodně konzultoval, abychom si celkovou situaci ujasnili. Celkově se však dá říci, že mi způsob předání vyhovoval, ano, ale s drobnými výhradami.“

Uvítal byste, pokud by se proces předání řídil konkrétním plánem, který by byl předem daný?

„Asi by tím pádem byl celý proces předání daleko jednodušší a nedošlo by k tomu, že by se některé součásti pracovní pozice předávaly několik let. Nedovedu si ale představit, že by bylo možno vše předem naplánovat. V řízení často dochází k mnoha nepředvídatelným situacím, které je nutno rychle vyřešit a není možno se na ně předem připravit. Takže ano, do

jisté míry bych uvítal formu plánu, který by zjednodušil předávací proces, ale nevěřím, že by se tento plán dal skutečně použít. “

Byla vám po předání poskytována dostatečná péče ze strany odcházející generace ve formě vyžádaných rad a konzultací?

„Na nedostatek rad jsem si rozhodně stěžovat nemohl. Na můj vkus bylo těch rad daleko více, než jsem chtěl. Zpočátku vše fungovalo bezvadně, měl jsem skutečně rady jen na vyžádání, ale postupem času, hlavně když přišlo na nějaké rozhodnutí, které mělo pravdu váhu, jsem dostával rad více, než jsem chtěl. V těchto momentech jsem měl pocit, že mě spíše pocit, jako kdyby někdo chtěl řídit mě. Celkově se ale dá říci, že kdykoliv jsem o radu požádal, dostal jsem ji, ale někdy bylo těch rad více, než jsem si přál. “

Cítil jste po předání negativní přijetí ze strany zaměstnanců společnosti?

„Celkově si myslím, že jsem byl vnímán kladně. Asi i díky tomu, že mě všichni zaměstnanci znali, protože jsem ve společnosti působil od jejího založení. Dá se říci, že ze strany většiny zaměstnanců bylo mé jmenování přijato kladně, protože ode mě čekali změnu ve způsobu řízení a možná i něco nového. Našlo se ale pár zaměstnanců, konkrétně zaměstnanci vyššího věku, kteří si na má rozhodnutí chodili stěžovat Stanislavu Beznoskovi. Těchto nespokojených lidí bylo ale jenom pár, tak to pro mě nebylo podstatné. Navíc si po čase na změnu zvykli, takže to dopadlo dobře. “

Příloha 2

Polostrukturovaný rozhovor k druhému nástupnictví v rodinné společnosti Beznoska

Odcházející jednatel – Petr Milata st.

Kdy jste si poprvé uvědomil, že chcete společnost předat a co vás k tomu vedlo?

„O předání společnosti jsem uvažoval již od doby, kdy jsem převzal společnost já, tedy od roku 2002. Hlavním důvodem byl fakt, že jsem si chtěl připravit nástupce, který by společnost převzal. Proto jsem už v roce 2002 věděl, že si musím připravovat nástupce. Už v té době jsem měl v hlavě myšlenku, že by nástupce měl být členem rodiny, chtěl jsem určitě zachovat společnost jako rodinnou. “

Měl jste ucelený plán, jak proces nástupnictví uskutečnit a podnikl jste nějaké kroky před jeho uskutečněním?

„Ucelený plán jsem neměl, nevěřím, že by existoval plán, který by šel použít na jakoukoliv situaci, protože může dojít k všemožným nepředvídatelným situacím. Můj plán spočíval v tom, že jsem chtěl v budoucnu předat společnost mým synům, chtěl jsem, aby se pokračovalo v rodinné tradici. Před začátkem výběru nástupce jsem chtěl, aby byla společnost stabilní, abychom se mohli předání plně věnovat. Také jsem před tím probíral situaci v nejbližším kruhu rodiny. “

Jak jste postupoval při výběru potenciálních kandidátů, jaká byla kritéria pro výběr těchto kandidátů?

„Kandidáty jsem měl předem vybrané, protože jsem chtěl, aby společnost vedl člověk z blízké rodiny. Věděl jsem, že to budou mí synové. Má kritéria, kromě faktu, že musí být součástí rodiny, byla jednoduchá, kandidát musí mít vztah ke společnosti, musí cítit jako

postu, že zde může pracovat. Samozřejmě jsem se snažil mé syny (potenciální nástupce) směřovat k tomu, aby rozvíjeli své manažerské dovednosti a aby pochytili co nejvíc zkušeností v tomto oboru.“

Jak jste oznámil tuto změnu ve společnosti?

„Nejprve jsem se dohodl se svými syny. Vysvětlil jsem jim moji vizi, o které jsme si nějaký čas povídali. Poté, co jsme se všichni shodli, jakou měrou se budeme všichni podílet na vedení společnosti a jaké budou naše role, jsme tuto změnu společně oznámili na schůzi všech zaměstnanců společnosti.“

Jakým způsobem jste předal vedení a s tím spojené činnosti?

„V den jmenování Petra Milaty ml. do role jednatele společnosti jsem předal veškeré své pravomoci. Chtěl jsem, aby v den, kdy oznámíme změnu ve společnosti před zaměstnanci, už bylo jasné, co má můj nástupce na starosti a jaké jsou jeho povinnosti. Samozřejmě, že jsem už před oficiálním předáním předával různé agendy a činnosti Petrovi Milatovi ml., aby bylo v den oznámení změny ve společnosti jasno.“

Prováděl jste po předání kontrolu nástupce, popřípadě mu poskytoval konzultace?

„Stále, i teď, chci mít průběžně veškeré informace o chodu společnosti. Protože mi na jejím chodu záleží a chci mít jistotu, že se jí vede dobře. Proto si stále nechávám posílat souhrnná data a do společnosti sále občasné docházím. Občasně svolávám poradu přímo ve společnosti, které se účastním já a mí synové, když je třeba probrat nějaký problém, nebo komplikovanou situaci. Sám rád poskytuji konzultace, ale pouze na vyžádání, pokud nejsou potřeba, nenutím svůj názor.“

Měl jste plán, čemu se budete věnovat poté, co společnost úspěšně předáte?

„Protože předával Stanislav Beznoska společnost ve velmi vysokém věku a nezbývalo již mnoho času na odpočinek, bylo to pro mě ponaučení. I proto jsem věděl, že nechci společnosti obětovat celý důchod a rád jsem společnost předal. Rozhodně jsem chtěl odejít ve chvíli, kdy jsem ještě aktivní a mohu se s manželkou věnovat cestování a turistice, která je mým velkým koníčkem. I když mě stále práce pro společnost baví, nechtěl jsem už denně řešit provozní záležitosti a spíše se věnovat občasným konzultacím.“

Nástupce – Petr Milata ml.

Kdy jste se poprvé dozvěděl, že jste uvažován jako potenciální nástupce společnosti a co to pro vás znamenalo?

„Mám pocit, že jsem skutečnost, že jsem považován jako nástupce společnosti slýchal od malička, co pamatuji. Jako malý jsem tomu nevěnoval pozornost, ale je možné, že jsem to měl už od mala zakořeněno v hlavě. Zprvu jsem to nebral moc vážně, protože jsem si tu zodpovědnost ani nedovedl představit, ale posléze to pro mě znamenalo veliký závazek a notnou dávku odpovědnosti hlavně k rodině. Každopádně jsem svoji roli nástupce tušil už od malička, ale oficiální rozhodnutí mi řekl Petr Milata st. až v roce 2016, někdy ke konci léta.“

Proč jste tuto nabídku přijmul? Uvažoval jste, že odmítnete?

„O odmítnutí této nabídky jsem neuvažoval ani na vteřinu, své období vzdoru jsem si do sytosti užil dávno před mým nástupem do společnosti. Přímou po vyslovení dotazu, zda chci být nástupce společnosti, jsem odpověděl, že budu velice rád tuto funkci vykonávat. Nabídku jsem přijal kvůli tomu, že to byla dobrá nabídka, byl to dobrý karierní posun a bylo to

výhodné. Hlavně to pro mě ale byla čest, že mohu pokračovat v rodinné společnosti tohoto formátu. Také jsem z velké části cítil, že je pro mě závazek vůči rodičům, kteří se na společnosti nadřeli, takže jsem to bral i jako svou povinnost. “

Jak jste se jako potenciální nástupce na novou roli připravoval?

„Myslím, že jsem byl na tuto roli nepřímo připravován celý život. Například tím, že přede mnou rodiče i prarodiče otevřeně probírali záležitosti ohledně společnosti a když jsem z těchto rozhovorů začal mít rozum, tak mě do nich zapojovali. Ve společnosti jsem postupně pracoval na několika pozicích a chodil jsem tam od mala na brigády, takže drobné zkušenosti o jejím fungování jsem sbíral celý život. Sám jsem se snažil nasát od rodičů veškeré informace a neustále se snažím učit nové věci, které jsou spojené s managementem a řízením lidí. Studoval jsem právnickou fakultu, kterou mě sice bavila, ale musel jsem její studia zanechat a teď se naopak věnuji manažerskému studiu, abych se zdokonalil. “

Byl pro vás způsob předání vyhovujícím, změnil byste nějakým způsobem tento průběh?

„V zásadě nemám se způsobem, jakým proběhlo předání společnosti žádný konkrétní problém. Jen se mi zdá, že by mohlo být lépe plánované. V mém případě bylo předání jednou posunuto o pár měsíců a myslím si, že kdyby bylo konkrétně naplánované, tak by k žádnému posunu nedošlo. Také si myslím, že by celý proces měl probíhat delší dobu. Nedá se říci, že by v mém případě byl příliš krátký, ale je možná, že kdyby byl delší, tak by to bylo ku prospěchu. Celkově si myslím, že by předání společnosti mělo probíhat více kompaktně a měl by být konkrétní plán. “

Uvítal byste, pokud by se proces předání řídil konkrétním plánem, který by byl předem daný?

„Určitě ano. Jak jsem říkal, plán nástupnictví by určitě usnadnil celý proces pro další generaci, i vlastně pro mě. Celkově by to nemusel být plán, ale alespoň rámeček, kterým by se mohlo řídit. Důležitý je podle mě hlavně časový plán, aby bylo jasné, jak dlouho bude předání trvat, aby se na to mohl dotyčný připravit a aby v den předání neměl třeba naplánovanou dovolenou. “

Byla vám po předání poskytována dostatečná péče ze strany odcházející generace ve formě vyžádaných rad a konzultací?

„Při předání jsme se s Petrem Milatou st. dohodli, že pokud bude potřeba, bude poskytovat poradenství a konzultace. Z jeho strany se nechtěl do vedení míchat, chtěl, abych se rozhodoval sám a sám si stál za svými rozhodnutími. Takže ano, je mi poskytována konzultace od předání, praktici až do současnosti. Čerstvě po předání nastal jeden moment, kdy se naše role s odcházejícím Petrem Milatou st. protnuly a došlo k neshodě v názorech, ale to jsme si vyříkali a konzultace jsou mi od té doby poskytovány skutečně jen na vyžádání a zdá se mi, že vše funguje tak jak by mělo. “

Cítil jste po předání negativní přijetí ze strany zaměstnanců společnosti?

„Osobně si myslím, že nedošlo k žádnému negativnímu přijetí od zaměstnanců, protože řada z nich určitě tušila, že k podobnému scénáři dojde. Každopádně dopomohlo i oznámení změny na schůzi všech zaměstnanců, kde byla situace přesně vysvětlena. Petr Milata st. předal vedení společnosti jasně a bez průtahů, což také určitě bylo pro zaměstnance jako pádný důvod k tomu, mě přijmout jako nového jednatele. “

Příloha 3

Otázky polostrukturovaného rozhovoru

Otázky polostrukturovaného rozhovoru pro odcházející generaci:

Kdy jste si poprvé uvědomil, že chcete společnost předat a co vás k tomu vedlo?

Měl jste ucelený plán, jak proces nástupnictví uskutečnit a podnikl jste nějaké kroky před jeho uskutečněním?

Jak jste postupoval při výběru potenciálních kandidátů, jaká byla kritéria pro výběr těchto kandidátů?

Jak jste oznámil tuto změnu ve společnosti?

Jakým způsobem jste předal vedení a s tím spojené činnosti?

Prováděl jste po předání kontrolu nástupce, popřípadě mu poskytoval konzultace?

Měl jste plán, čemu se budete věnovat poté, co společnost úspěšně předáte?

Otázky polostrukturovaného rozhovoru pro nástupce:

Kdy jste se poprvé dozvěděl, že jste uvažován jako potenciální nástupce společnosti a co to pro vás znamenalo?

Proč jste tuto nabídku přijmul? Uvažoval jste, že odmítnete?

Jak jste se jako potenciální nástupce na novou roli připravoval?

Byl pro vás způsob předání vyhovujícím, změnil byste nějakým způsobem tento průběh?

Uvítal byste, pokud by se proces předání řídil konkrétním plánem, který by byl předem daný?

Byla vám po předání poskytována dostatečná péče ze strany odcházející generace ve formě vyžádaných rad a konzultací?

Cítil jste po předání negativní přijetí ze strany zaměstnanců společnosti?