

Rodinné firmy – jak je to s nástupcem?

V minulém článku publikovaném v Moderním řízení v seriálu témat o nástupnictví v rodinných firmách jsem se věnoval osobě zakladatele. Tentokrát se podíváme na osobu „nástupce“.

Nástupce je poměrně široký pojem. Většinou je nástupcem majitele podniku myšlen nástupce do jeho ředitelského křesla a pozice vlastnické. Nástupce však nemusí být směřován vždy do obou pozic zároveň – do pozice vlastnické i manažerské, nýbrž pouze do jedné z nich. Základní představou řady majitelů v první generaci však je, že nástupce bude zdatný a schopný podobně jako oni a bude schopen převzít odpovědnost za řízení a rozvoj firmy. Je však takovéto očekávání, aby byli syn či dcera nadáni podobně jako dosavadní majitel pro vedení a řízení firmy, reálné? Musí být vůbec nástupce schopen firmu i vést? Musí být nástupce přímým potomkem majitele? Jak je vidět, nabízí se celá řada otázek.

Jestliže se tedy majitel rozhodne, že podnik svěří další generaci, bude muset ve vztahu k nástupci hledat

odpovědi minimálně na následující dotazy.

Otázka první: Musí být nástupce zároveň generálním ředitelem?

Odpověď na tuto otázku souvisí s budoucím fungováním podniku a jeho vizí, resp. celkovou strategií, kterou majitel pro podnik připravil. Jestliže majitel chce, aby podnik prosperoval bez ohledu na to, zda je v rodině osoba schopná převzít jeho řízení, resp. považuje dobré fungování podniku za nadřazené zájmu rodiny (či některých jejích členů) na získání zajímavě placeného místa v čele podniku, pak jistě nebude trvat na „nepotistickém přístupu“.

PŘÍBĚH Z PRAXE: NEMUSÍTE URČIT K NÁSLEDNICTVÍ SVÉ DÍTĚ

Zde si dovoluji stručně představit jeden český příběh: česká středně

velká strojírenská společnost měla dva společníky. Jeden ze společníků prosadil, zřejmě celkem oprávněně, že jeho syn bude generálním ředitelem místo něj. Syn se osvědčil již dříve (měl dlouhodobou praxi v daném podniku), měl odpovídající vzdělání, získal nové zakázky a byl obecně respektován. Druhý společník, zřejmě pod tlakem rodiny, přišel s požadavkem, že jeden z jeho zeťů bude „sales direktorem“ společnosti, ač takovouto pozici nikdy dříve nevykonával a jeho manažerské i obchodní zkušenosti byly limitované (navíc v daném podniku nikdy dříve nepůsobil). Druhý společník nesouhlasil, ale požadavek akceptoval. Toto byl začátek rozpadu dlouhotrvajícího vztahu mezi společníky. Nový ředitel totiž neměl odpovídající výsledky, jeho odměna byla vysoce nadstandardní a ostatní zaměstnanci jej přestávali respektovat.

Relativně brzy začaly dohady mezi společníky o fungování nového ředitele a o tom, proč se vlastně musí stát ředitelem někdo z rodiny. Argument (bohužel v našich podmínkách celkem častý) zněl: „Chceme mít též někoho, kdo má ze společnosti slušný příjem a dobrou pozici.“ Naneštěstí si milý společník neuvědomil, že představa o tom, že podnik má být hlavně místo pro seberealizaci synů či dcer nebo zeťů či snach, nutně může (snad i musí) vést k poškození podniku. Situace postupně vygradovala odvoláním daného ředitele a postupným rozchodem obou společníků. Společnost naštěstí bez úhony přežila a vyčištění situace jí velmi prospělo. Jediným důvodem pro rozchod společníků tedy byla primárně zcela nesprávná představa o nutnosti zapojení členů rodiny do manažerských pozic, a to bez ohledu na jejich kvalifikaci.

Na uvedeném příběhu jsem chtěl pouze zdůraznit, jaké důsledky může mít mylná představa o nutnosti obsazení manažerských rolí v rodinné firmě. V daném případě naštěstí nedošlo k poškození firmy. Bohužel však existuje celá řada případů (podniků), které na nesprávnou volbu nového generálního ředitele doplatily (toto se samozřejmě netýká pouze rodinných firem).

Majitelům firem je tedy nutno doporučit, že pokud si to podnik může dovolit a není nutné, aby tam dcera či syn pracovali na ředitelské pozici, volte osobu, která je k tomu nejvhodnější a kterou si podnik může dovolit. Vezměte si příklad z velkých zahraničních rodinných firem (např. příběh německé rodinné firmy Haniel), které velmi dobře fungují jako rodinné firmy po mnoho generací, aniž by se držely principu jednoty vlastnictví i managementu. Jestliže by měl být nástupce či jeden z nich též budoucím generálním ředitelem, měl by samozřejmě splňovat veškeré požadavky, které by společnost kladla na generálního ředitele mimo rodinu. Pravděpodobně pak na něj budou kladeny požadavky i větší.

Otázka druhá: Kdo má být nástupcem? Jak jej vyberu?

V tomto ohledu se nabízí celá řada odpovědí, kdy samozřejmě žádná

z nich nemá stoprocentně univerzální platnost.

- Vyberu nejstaršího (tzv. primogenitura, princip, který platil zejména ve šlechtických rodech);
- Provedu mezi potomky / členy rodiny výběrové řízení;
- Vyberu toho, kdo má zájem a osvědčí se;
- Vyberu toho, u něhož jsem přesvědčen o nejlepší kvalifikaci.

Toto je pro většinu majitelů otázka bezpochyby zásadní a velmi citlivá. Jestliže nechtějí svoji firmu prodat a chtějí budovat firmu rodinnou, jsou ve výběru svých nástupců (minimálně co se týče budoucích vlastníků) omezeni. Jsou omezeni na členy své rodiny, tj. nejčastěji na své potomky. V zahraniční literatuře je často citováno nástupnické dilema při předávání vlády nad společností kontrolující New York Times, kdy se pan Adolph Ochs nemohl rozhodnout, zda předá vedení podniku svému synovci, či svému zeťovi, přičemž rozhodování trvalo tak dlouho, až jej ukončila jeho smrt (1935) a rozhodnutí pak učinil někdo jiný.

Otázka třetí: Jak to vidí nástupce?

Řada majitelů firem si myslí, že svých dětí se na vztah k podniku ptát ani moc nemusí, neboť k tomu prostě dospějí a bezpochyby budou chtít jednou v budoucnu rodinnou firmu vést. Toto je bohužel jeden ze zásadních omylů.

Pro nástupce je převzetí rodinné firmy velká výzva. To platí zejména v případě českých podniků, neboť jejich zakladatelé je velmi často doslova vydupali ze země a většinou se jedná o velmi silné osobnosti s technickým, obchodním a řídicím talentem, odvahou a energií.

Toto vše vytváří na možného nástupce velký tlak ze strany majitele, členů rodiny, zaměstnanců i obchodních partnerů. Někteří z potomků podnikatelů první generace se s tímto srovnávají poměrně těžce, často totiž mají před očima spíše obraz podniku, který byl pro jejich otce důležitější než oni samotní. Obraz podniku, který vyžadoval sto procent úsilí (a to i o víkendech). Často si tedy nedokážou představit, že by podobný život vedli, a obvykle to pro ně (i s ohledem na posun hodnotového

žebříčku v posledních desetiletích) ani nepředstavuje životní cíl.

Otázka čtvrtá: Jak připravit nástupce

Ideální by samozřejmě bylo připravit své potomky na převzetí firmy od dětství. Neznamená to, že by milé dítě mělo trávit každý den po škole několik hodin v podniku a pomáhat v něm (ačkoliv to zejména u živnostníků nebývá nic neobvyklého). Potomek by si měl zejména osvojovat hodnoty a principy, které jsou základem dané rodiny a podniku. Ovšem to nejzásadnější pro budoucího nástupce – generálního ředitele – strážníka firmy je vzbudit v něm „nadšení“ pro rodinnou firmu a podnikání. Zahraniční podnikatelé upozorňují, ač jistě s lehkou nadsázkou, že příprava nástupce začíná s „prvními dětskými krůčky“. Nástupce by tedy měl získat pozitivní přístup k podniku a jeho vlastnictví. Velmi často slyším od úspěšných podnikatelů, že to přichází skoro samo – vlastník jednoho oděvního podniku se mi například pochlubil, jak se jeho dcera již vyzná v látkách a oděvech a jak ji to nesmírně baví.

Příprava nástupce na manažerskou pozici v rodinné firmě se podobá přípravě externího specialisty. Velká řada zahraničních rodinných firem doporučuje, aby se budoucí nástupce seznámil s byznysem též mimo rodinný podnik. Být mimo „chráněné místo“ a osvědčit se. Nástupce musí být se svojí pozicí srozuměn. Musí jí dobře rozumět. Musí být ochoten se jí věnovat (ač to neznamená obětovat se pro blaho celku). Vlastník a manažer rodinné firmy je často vnímán jako správce svěřeného majetku, který sice spravuje primárně pro svoji rodinu, potomky, ale (ač to zní pateticky) i pro blaho firmy jako takové a její sociální okolí. Jestliže se majitelům firem podaří takovouto kulturu zasít i ve svých možných nástupcích a tito si ji vezmou za svou, jistě jim to velmi pomůže úspěšně se zhostit svých budoucích rolí (ať už v pozici vlastníka, či zároveň manažera). ■



Ovšem to nejzásadnější pro budoucího nástupce – generálního ředitele – strážníka firmy je vzbudit v něm „nadšení“ pro rodinnou firmu a podnikání. Zahraniční podnikatelé upozorňují, že příprava nástupce začíná s jeho „prvními dětskými krůčky“.