

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Diplomová práce

Bc. Lucie Klattová
2019



Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Katedra managementu

Rozhodovací proces o nástupnictví v ro- dinné firmě formou prodeje

Autor diplomové práce:	Bc. Lucie Klattová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Věra Králová
Rok obhajoby:	2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

„Rozhodovací proces o nástupnictví v rodinné firmě formou prodeje “

jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny

jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 24. dubna 2019

podpis



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Lucie Klattová**
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Management
Název tématu: **Rozhodovací proces o nástupnictví v rodinné firmě formou prodeje**
Jazyková varianta: Čeština
Rámcový obsah:

1. Cílem diplomové práce je zjištění primárních faktorů, které mají výrazný vliv na proces rozhodování o prodeji rodinné firmy. K dosažení stanoveného cíle je zmapován proces rozhodování o prodeji rodinné firmy na základě modelu vycházející z porovnání různých rozhodovacích procesů.
2. Literární rešerše je zaměřena na oblast nástupnictví rodinných firem, a to především na možnost prodeje rodinné firmy za účelem zjištění klíčových determinantů v rámci procesu rozhodování.
3. Proces rozhodování o prodeji rodinné firmy je zkoumán za pomoci případové studie. Výstupem kvalitativní části studie jsou identifikované faktory v procesu rozhodování rodinné firmy.

Rozsah práce: 60-70 stran

Seznam odborné literatury:

1. DE MASSIS, A. *Family business studies : an annotated bibliography*. Cheltenham: Edward Elgar, 2012. ISBN 978-1-78100-297-1.
2. LUKEŠ, M. -- NOVÝ, I. *Psychologie podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 261 s. ISBN 80-7261-125-9.

Datum zadání diplomové práce: květen 2017

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2019

Bc. Lucie Klattová
Řešitelka

Ing. Věra Králová
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí ústavu

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název diplomové práce:

Rozhodovací proces o nástupnictví v rodinné firmě formou prodeje

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá procesem rozhodování o prodeji rodinné firmy. Tento proces je rozdělený na dvě fáze – rozhodování o formě nástupnictví a následně o samotném prodeji. Cílem této práce je zjištění primární příčiny rozhodování o prodeji a zmapování obou fází rozhodovacího procesu. Pro získání odpovědí byla zvolena případová studie, která využívá vytvořeného konceptuálního rámce postihující jak oblast nástupnictví formou prodeje, tak oblast obecného rozhodovacího procesu. Pomocí aplikace konceptuálního rámce bylo možné zmapovat jednotlivé fáze zmíněného rozhodovacího procesu a pomocí diagnostických metod byla odhalena primární příčina. Výstup případové studie poukazuje na nedůvěru majitelů v zaměstnance mimo rodinu jako primární příčinu, která celý proces spustila.

Klíčová slova:

rodinná firma, rozhodování, rozhodovací proces, nástupnictví, prodej rodinné firmy

Poděkování:

Na prvním místě bych chtěla poděkovat Ing. Věře Králové za trpělivost a kvalitní rady při vedení mé diplomové práce. Dále patří velký dík mé rodině a Adamovi Královi, za podporu při mých studiích, protože bez nich by tato práce nikdy nevznikla. Samozřejmě také děkuji majitelům firmy Kormorán za odvahu poskytnout citlivé informace o prodeji firmy pro výzkumné účely.

Obsah

Úvod	15
1 Rodinný podnik	18
1.1 Specifika rodinného podniku	19
1.2 Nástupnictví v rodinném podniku	21
2 Proces prodeje rodinného podniku	25
2.1 Předprodejní fáze	25
2.2 Proces prodeje	27
2.3 Ukončení prodeje	28
3 Rozhodovací proces	30
3.1 Identifikace	34
3.2 Vývoj variant	37
3.3 Selektce variant rozhodnutí	37
4 Vymezení zkoumaného problému	39
5 Metodika	44
5.1 Výběr vzorku	44
5.2 Sběr informací	45
5.3 Analýza dat	46
6 Případová studie	48
6.1 Představení rodinného podniku Kormorán	48
6.2 Slasti a strasti rodinné firmy	51
6.3 Jak z problémů ven?	53
6.4 Chceme to prodat	53
7 Výsledky	57
7.1 Odhalování primární příčiny	57
7.2 Analýza a formulace výstupů fází rozhodovacího procesu	60
8 Diskuse	66
Závěr	68
Seznam literatury	70
Přílohy	79

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozhodovací proces podle Blažka.....	31
Obrázek 2: Rozhodovací proces podle Fotra a kol.	31
Obrázek 3: Ekonomický rozhodovací proces	32
Obrázek 4: Proces strategického rozhodování podle Mintzberga.....	33
Obrázek 5: Diagram příčin a následků	35
Obrázek 6: Kauzální řetězec.....	35
Obrázek 7: Strom kauzálních vztahů.....	36
Obrázek 8: Organizační struktura firmy Kormorán	50
Obrázek 9: Formálně a neformálně zainteresovaní členové rodiny.....	51
Obrázek 10: Diagram příčin a následků.....	58
Obrázek 11: Strom kauzálních vztahů.....	59

Seznam tabulek

Tabulka 1: Obecný model rozhodovacího procesu	34
Tabulka 2: Konceptuální model procesu rozhodování – Fáze I.....	40
Tabulka 3: Konceptuální rámec procesu rozhodování – Fáze II	42
Tabulka 4: Informace o rodinné firmě.....	49
Tabulka 5: Seznam zájemců o koupi Kormorána.....	Chyba! Záložka není definovaná.
Tabulka 6: Aplikovaný konceptuální rámec pro firmu Kormorán – Fáze I	61
Tabulka 7: Možnosti řešení rozhodovacího problému Fáze I	62
Tabulka 8: Aplikovaný konceptuální rámec pro firmu Kormorán – Fáze II.....	63
Tabulka 9: Prověřování variant podle kritérií	65

Seznam příloh

Příloha 1: Struktura rozhovoru	79
--------------------------------------	----

Úvod

Historie rodinných podniků byla v Česku na 50 let přerušena, ale po sametové revoluci nabývají zpět své síly. V ekonomice mají své nezastupitelné místo – podle Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (dále jen AMSP ČR) se jedná o největší zdroj pracovních míst v soukromém sektoru (AMSP ČR, 2017). Nyní ale čelí náročné výzvě, kdy majitelé, kteří po revoluci firmu obnovovali nebo zakládali, začínají přemýšlet o životě bez firmy (Návrat, 2012). V případě, že v rodině existuje nástupce, který má o převzetí podniku zájem a schopnosti, chtějí majitelé rodinných firem předat firmu svým dětem (AMSP ČR, 2017). Pokud takový zástupce ale neexistuje, je v českém prostředí při odchodu z firmy zvažován prodej rodinné firmy (Petrů, 2018).

Na tematiku prodeje rodinných firem se, na rozdíl od mezigeneračního předání, odborná literatura příliš nesoustředí, natož když je téma pojato z pohledu rodiny vlastníci firmu, tedy prodávajícího (Niedermeyer et al., 2010; Graebner, 2001). Majitelé rodinných firem proto prodání podniku berou spíše jako prohru, než jako možnost získat značné finanční prostředky (Westhead et al., 2008; Niedermeyer et al., 2010) a získáním strategického partnera vyřešit problémy, které rodinné firmy řeší (Pellegrin, 1999; Graebner a Eisenhardt, 2004). Majitelé firem si jsou vědomi, jaké mají problematické oblasti, ať už strategické, osobní nebo rodinné (Graebner, 2001), ale často zaměňují primární příčiny za její pouhé symptomy (Lamb et al., 2017), tudíž může nastat situace, že firma zvolí strategii nástupnictví s přesvědčením, že své problémy vyřeší, ale přitom jen odstraní symptom, ale ne příčinu, která se v dlouhodobém hledisku může později projevit mnohem fatálněji (Blažek, 2014).

Vyvstává tedy otázka, jak rodinným firmám pomoci s rozhodnutím firmu prodat. Oblastí rozhodovacího procesu, které je třeba přikládat důraz, je v první řadě analýza primární příčiny, pro zjištění pravého původu problému. V druhé řadě, pro názornou ukázkou rozhodovacího procesu o nástupnictví v rodinných firmách formou prodeje, je důležité zmapovat, jak proces proběhl v konkrétní firmě. Tato práce si proto dává za cíl zjistit primární příčinu rozhodovacího procesu a zmapovat fáze rozhodovacího procesu o nástupnictví v rodinné firmě formou prodeje. Cíl je rozpracován do dvou výzkumných otázek podle výše identifikovaných oblastí: Co bylo primární příčinou spuštění rozhodovacího procesu o nástupnictví a následném prodeji firmy? Co je výstupem jednotlivých fází, částí a stádií podle konceptuálního modelu v rodinné firmě Kormorán? Pro zodpovězení výzkumných otázek a naplnění cíle byl zpracován kvalitativní výzkum s využitím designu explorativní případové studie, která umožňuje zkoumat problém prodeje rodinné firmy na jednom vzorku opravdu do hloubky (Yin, 2013; Hendl, 2016; De Massis a Kotlar, 2014).

Samotná práce je členěna do osmi kapitol. První tři kapitoly pokrývají literární rešerši, čtvrtá kapitola popisuje zvolenou metodiku, na kterou navazuje kapitola sedmá, Výsledky, kapitola osmá, Diskuse, a Závěr. Samotný výzkum začíná literární rešerší, kde je v první kapitole vymezen pojem rodinné firmy a problematika ohledně zakotvení definice v českém zákoně. Popis specifik poskytuje kontext, jaké vlastnosti rodinné firmy mají, co obecně řeší za problémy a jak je to spojené s faktorem rodiny zapojené do firmy. Když se majitelé rozhodnou ze strategických, osobních nebo rodinných důvodů z firmy odejít, musí vyřešit otázku nástupnictví. Nástupnictví lze nabýt jak dědictvím, tak i darovací nebo kupní smlouvou, proto nástupce nemusí být člen rodiny, nýbrž se může jednat i o zástupce třetí strany.

Protože je práce zaměřena na nástupnictví v podniku formou prodeje, je mu věnována druhá kapitola. Podle Niedermeyera et al. (2010) je proces prodeje rodinné firmy rozdělen na tři fáze. Předprodejní fáze začíná ve chvíli, kdy je prodej firmy zvažován jako možnost exitu z podniku. V tuto chvíli také majitele najímají poradenskou firmu, aby jim pomohla hlavně s následující fází. Fáze prodeje je spuštěna v momentě, kdy dá rodinná firma světu najevo, že je na prodej a přijímá nabídky k akvizici. Nabídek se obvykle sejde celá řada, mezi nimiž musí pomocí kritérií vybrat pouze několik potencionálních investorů, mezi kterými se budou finálně rozhodovat. Ve chvíli, kdy majitelé vyjednájí uspokojivé podmínky prodeje, je možné přikročit k řízení transakce a následnému ukončení prodeje. Ten nastává ve chvíli, kdy jsou převedeny smluvené peníze na účet a je podepsána kupní smlouva. Bývalí majitelé poté pokračují dále s prací ve firmě jako zaměstnanci, nebo upřednostní své zájmy, či nápad na založení nového podniku a odchází z podniku.

Aby bylo možné naplnit cíl práce, je věnována druhá kapitola teorii rozhodování, kde jsou popsány rozhodovací modely a následně je vytvořen kombinací těchto modelů obecný model rozhodovacího procesu. Ten se v kapitole čtvrté spojil s problematikou nástupnictví formou prodeje a tím vznikl konceptuální rámec práce, označovaný také jako konceptuální model rozhodovacího procesu, který je dvoufázový. První fáze se věnuje řešení otázky nástupnictví a druhá fáze rozhodování o prodeji podniku, konkrétně výběru kupce.

V kapitole Metodika je popsán cíl práce, jak probíhal výběr vzorku, metody sběru dat a následná analýza dat. Byl proveden kvalitativní výzkum využívající designu případové studie, která byla vybrána díky možnosti jít v dané problematice opravdu do hloubky. Data byla sbírána pomocí formálního polostrukturovaného rozhovoru, ale i díky neformálním diskusím s majiteli rodinného podniku. Dále byla využita metoda přímého nestrukturovaného pozorování. Data byla nejdříve zaznamenána, zredukována, rozřazena do kategorií vycházejících z konceptuálního rámce a otevřeným

kódováním zanalyzována. Výsledky jsou prezentovány ve formě textu, obrázků a tabulek.

V případové studii je sledovaná firma nejdříve představena, aby čtenář znal kontext, na základě kterého, se majitelé rozhodovali. Následuje deskripce procesu rozhodování o nástupnictví formou prodeje s důrazem na to, co majitele k procesu rozhodování vedlo, jaké faktory pro ně byly při hledání kupců důležité, na základě jakých kritérií se rozhodovali, a důvody, které majitele přesvědčili pro zvolení konkrétního kupce. Protože prodej ve sledované společnosti v době práce nebyl dokončen, ohledně plánů po prodeji firmy je pracováno s představami a přáními majitelů. Výsledky analýzy a odpovědi na výzkumné otázky jsou zodpovězeny v kapitole Výsledky. Nejdříve je pomocí diagnostických nástrojů odhalena primární příčina, která vedla ke spuštění celého procesu. Na ni navazuje analýza a formulace výstupů fází rozhodovacího procesu, pomocí aplikace konceptuálního rámce na proces nástupnictví formou prodeje v konkrétní rodinné společnosti. Výstupy jsou formulovány a tím je zároveň zodpovězena druhá výzkumná otázka.

1 Rodinný podnik

Rodinné podniky v České republice mají sice přetřhanou historii, ale v dnešní době mají pro českou ekonomiku opět nezanedbatelný vliv, je totiž udáváno, že na území ČR je v rukou rodin 30 až 50 % podniků (čísla se liší, protože stále není definitivně uzákoněna definice rodinného podniku, a proto neexistuje statistika, kolik je v ČR ve skutečnosti rodinných podniků). Údajně by se mohlo jednat až o 100 tisíc společností s ručením omezeným a přes 300 tisíc živností (Hošková, 2018; Wolf, 2018; AMSP ČR, 2017), což podtrhává důležitost tématu a proto by se rodinným firmám měla věnovat čím dál větší pozornost na poli akademických výzkumů následovaných vládními programy zaměřenými na jejich podporu. V první řadě je nasnadě schválit jednotnou definici rodinného podniku.

V českém prostředí poskytuje Nový občanský zákoník definici **rodinného závodu**, podle kterého je za „rodinný považován takový závod, ve kterém spolupracují společně manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob“ (Zákon č. 89/2012 Sb. Nový Občanský zákoník §700). Podle Králíčkové (2013, s. 801) se ale pojem závod vztahuje výlučně na obchodní závod (tj. organizovaný soubor jmění podnikatele) a účelem tohoto institutu je ekonomická, respektive mnohdy i existenční ochrana členů rodiny trvale pracujících pro rodinu a rodinný závod. Podle AMSP, je ale taková definice velmi úzká a jelikož české právní prostředí jinou neposkytuje, snaží se o uznání zákonem vlastní definice, kterou navrhuje v následujícím znění:

*„§ 147 **Rodinným podnikem** je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.*

§ 147 Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet neomezeně ručících společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je jejím statutárním orgánem nebo obchodní korporace, v níž členové jedné rodiny drží nadpoloviční podíl na základním kapitálu a alespoň jeden člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, jejíž podíly z nadpoloviční většiny drží nebo vlastní ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenecký fond, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace nebo svěřeneckým správcem.

§ 149 Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové rodiny a nejméně jeden z členů rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění.

§ 150 Členové rodiny pro účely tohoto zákona jsou příbuzní v přímé linii anebo sourozenci anebo manželé. Členem rodiny v rodinném podniku může být fyzická osoba ode dne, kdy dovršila 15. roku věku.

§ 150a Rodinnou obchodní korporací může být jen obchodní korporace sídlící na území ČR. Fundací podle odstavce 2 může být jen fundace sídlící na území ČR. Svěřeneckým fondem podle odstavce 2 může být jen svěřenecký fond zřízený podle českého práva (Klimeš, 2019; Kratochvílová, 2018)“.

Cílem prosazení nové definice rodinného podniku v zákonu je formální zakotvení rodinného podniku jako takového, protože podle Klimeše (2019) by „[...] legislativní uznání rodinných firem postupně otevřelo cestu k nejrůznějším cíleným investičním či dotačním podporám jen pro tento sektor.“ Malý rodinný podnik nemá prostředky ani možnost se zúčastnit výběrového řízení pro velké investiční projekty, a přitom mnohé regiony prosperují právě díky malým a středním podnikům. Zároveň v případě přijetí definice rodinného podniku by bylo jasno v tom, které firmy do skupiny rodinných spadají a bylo by možné vyčíslit přesně jejich počet v ČR, protože ten v současné době není známý (AMSP ČR, 2017).

1.1 Specifika rodinného podniku

Protože bez rodiny není rodinného podniku, je na místě věnovat pozornost vymezení pojmu. Rodina je definována jako skupina lidí spojená příbuzenskými vazbami, pravidelně interagující, která přijímá společná rozhodnutí a akce (Petrusek a Vodáková, 1996). Vedle její hlavní funkce, biologické reprodukce, má za cíl i reprodukci kulturní (Bales a Parsons, 1956), což znamená přenos hodnot a vzorců chování z rodičů na potomky. To rodinu ale nemění v monolitický blok, nýbrž se stále jedná o skupinu jedinců s rozdílnými cíli (Stewart 2003, Pieper 2007) in (Niedermeyer et al., 2010), a s tím je třeba počítat i při založení rodinného podniku. Tím, že je do podniku zapojena rodina, se stává jeho vedení odlišné od těch nerodinných. Rodinný podnik se od toho nerodinného liší zájmem rodiny na chodu podniku, i to se ale liší v závislosti na stupni zainteresovanosti jednotlivých členů rodiny do podniku. Sten (2007) uvádí 3 stupně zainteresovanosti: formální zainteresovanost zahrnuje ty členy rodiny, kteří jsou v podniku zaměstnáni, neformálně zainteresovaní jsou ti členové rodiny, kteří v podniku nejsou zaměstnáni, ale podporují formálně zainteresované členy rodiny, a nakonec jsou ti členové, kteří nejsou zainteresováni formálně ani neformálně, protože mají jiné pracovní a osobní zájmy (Odehnalová, 2011).

V ČR se odlišností rodinných firem dlouhodobě věnuje organizace AMSP a na základě jejích výzkumů (AMSP, 2013; 2014; 2015; 2016) lze vysledovat následující

specifika rodinných podniků v ČR. „*Rodinu a podnikání většinou nelze v procesu rodinného podnikání oddělit [...]*“, protože podnik se stane součástí rodinného života, ať už jsou členové domácnosti zapojeni formálně nebo neformálně, a to je jedním z největších rozdílů oproti nerodinným podnikům. Proniknutí rodiny do vedení podniku přináší problémy „*[...] při náboru nových zaměstnanců a také při motivaci těch, kteří z rodiny nejsou [...]*“, protože vedení podniku obvykle jedná rozdílně se zaměstnanci, kteří jsou spojeni příbuzenským vztahem (např. vlastním potomkem) a se zaměstnancem, který rodinnou vazbu na vedení nemá. Za nejčastěji uváděnou výhodu rodinných podniků je ve výzkumech AMSP uváděna flexibilita, stabilita a etika v podnikání. Strážovská a Strážovská (2002); Hanzelková (2004) a Koráb et al. (1998) přidávají, že rodinné firmy jsou více než na krátkodobé výdělků orientovány na budoucí výnos, jsou ochotnější zisky obětovat ve prospěch firmy a tím jsou i odolnějšími ve svízelných situacích. Podle Odehnalové (2011) se tak stávají poměrně spolehlivými obchodními partnery. Na druhou stranu za největší nevýhodu je považován horší přístup k financování, proto jsou rodinné firmy z velkých částí financovány ze soukromých zdrojů (Mishra a McConaughy, 1999), kvůli čemuž mají větší averzi k riziku a inovacím (Kotlar et al., 2013).

Podnikatelé se již od založení firmy setkávají na denní bázi s problémy, krizemi i příležitostmi. Co ovšem předchází tomu, že majitelé rodinné firmy začnou pomýšlet na exit? Není to tak, že by se rodina jednoho dne rozhodla, že už firmu provozovat nechce, ale existuje celá řada důvodů, ať už negativních ve formě problému, nebo pozitivních v podobě příležitosti, které když se nashromáždí, musí to majitelé řešit. Tyto důvody rozdělují Graebner a Eisenhardt (2004) na dva druhy: strategické a osobní. **Strategické** důvody jsou ty, při kterých majitel vnímá překážky pro rozvoj podniku jako nepřekonatelné z hlediska velikosti a kompetencí firmy. Omezený potenciál růstu může způsobit eroze a zmenšení trhu, na kterém podnik působí (Pellegrin, 1999), neustálý boj s konkurencí, nízké prodeje (Návrat, 2012; Pellegrin, 1999; Graebner a Eisenhardt, 2004), nedostatečná likvidita způsobená vyplácením stávajících stakeholderů (Lipman, 2001) nebo placením vysokých daní (Brunetti, 2006). **Osobními** důvody k odejití z rodinného podniku je stárání nebo zhoršený zdravotní stav majitele (Návrat, 2012; Robb, 2002), provozování jiné podnikatelské činnosti paralelně, upřednostnění volnočasových aktivit (Návrat, 2012; Lipman, 2001), stres z podnikání a strach ze selhání, který hraje velkou roli zejména v rodinných firmách, protože nezáleží jen na budoucnosti jedince, ale celé rodiny (Graebner a Eisenhardt, 2004). Mezi osobní důvody se řadí i vidina finančního zisku (Graebner, 2001), která je zároveň mnohdy i příležitostí a motivací, proč se pouštět do zdoluhavého procesu prodeje podniku. Kellermanns a Eddleston (2004) navíc uvádějí ještě třetí skupinu důvodů, **rodinné**, které jsou příhodné obzvláště pro rodinné podniky.

Vycházejí především z rozdílné koncentrace moci, zapojení rodinných příslušníků do vedení podniku, a tím ovlivněné plnění úkolů, procesy a vztahy ve firmě. Pokud majitelé rodinné firmy vyhodnotí, že provozování podniku už je pro ně nezvladatelné nebo nepříjemné a rozhodnou se tuto situaci řešit tím, že začnou zkoumat možnosti exitu ze společnosti (Némethy a Blaheta, 2011), stává se to jejich cílem rozhodování.

1.2 Nástupnictví v rodinném podniku

Aby nedošlo ke zmatení pojmů je na místě vyjasnit, co znamená pojem nástupnictví. Podle Nového občanského zákoníku č. 89/2012 Sb. se nástupnictví nemusí týkat pouze nástupců z řady rodinných příslušníků, ale nástupnictví lze nabýt i smlouvou. Právní nástupce přebírá všechna práva a povinnosti svého předchůdce. Děje se tak především v dědickém procesu ale i v případě sloučení nebo splynutí právnických osob. Možnosti nástupnictví neboli způsoby, jak může zakládající rodina (či jedna generace) odejít z rodinné firmy, mohou být rozděleny na šest alternativ. První možností je činnost firmy úplně ukončit (Lukes et al., 2005), druhou je přenechat podnik rodinnému příslušníkovi, ať už potomkovi, sourozenci či vzdálenějšímu příbuznému (Petrů et al., 2016). Třetí možností je podnik předat do rukou současného managementu ve formě manažerského odkupu společnosti, neboli „buy-out“ (Rosenbaum, 2014). Čtvrtou představuje manažerský „buy-in“, což znamená, že je většinový podíl prodán externímu týmu odborníků (Lukes et al., 2005). Pátou alternativou může být převedení podniku do svěřeneckého fondu (Poncarová, 2017). A poslední možností je podnik prodat rodině, zaměstnanci, nebo třetí straně (Petrů et al., 2016). V ČR jsou nejběžnějšími situacemi jak odejít z rodinné firmy ukončení činnosti podniku, předání firmy rodinnému nástupci, a prodej rodinného podniku (Petrů, 2018), jehož proces je popsán v samostatné kapitole (viz s. 25).

Ukončení činnosti podniku

Ukončení činnosti podniku může být dobrovolné nebo nedobrovolné a obojí má několik důvodů. Dobrovolné rozhodnutí o ukončení činnosti nastává podle Nového občanského zákoníku § 170 z těchto příčin: *„[...] uplynutí doby, na kterou byl podnik založen; dosažení účelu, pro kterou byla firma založena; rozhodnutí příslušného orgánu podniku o fúzi, převodu jmění na společníka, rozdělení společnosti nebo její přeměně na jinou formu obchodní společnosti. Nedobrovolné ukončení podniku nastává pokud vyvíjí nezákonnou činnost, již nadále nesplňuje předpoklady vyžadované pro vznik právnické osoby zákonem; nemá déle než dva roky statutární orgán schopný usnášet se; nebo pokud tak stanoví zákon [...]“* (Doleček, 2014). Mezi strategické důvody ukončení podniku patří nadměrný konkurenční tlak, nedostatečný zisk, nebo špatná ekonomická situace. Pokud podnik vyhodnotí, že je jeho situace neúnosná, je

někdy výhodnější činnost ukončit, splatit své pohledávky a rozprodat obchodní majetek (Hyršlová a Klečka, 2008).

Manažerský buy-out/buy-in

Manažerský buy-out nastává ve chvíli, kdy je nákupním subjektem současný management podniku, obvykle skupina čtyř jedinců (Wright a Coyne, 2018; Westhead et al., 2008). Výhodou manažerského buy-outu je, že složení vedení může zůstat téměř nenarušené, a navíc rodinní příslušníci mohou zůstat stále zapojeni do podniku, ačkoli v menší míře než před buy-outem. Další výhodou je, že firemní identita a charakter zůstanou zachovány, což je důležité pro vlastníky rodinných firem, kteří chtějí, nebo musejí z podniku odejít (Westhead et al., 2008). Co manažerský buy-out odlišuje od prodeje firmy jinému podniku je absence vyjednávání na dálku mezi prodávajícím a kupujícím, což zvyšuje pravděpodobnost toho, že management uzavře pro ně výhodnou nabídku s kupujícím na účet mateřské společnosti. (Hite a Vetsuypens, 1989).

Naopak když je nákupním subjektem externí tým manažerů (tzn. nepracujících v prodávané firmě), jedná se manažerský buy-in (Scholes et al., 2010; Westhead et al., 2008). Takovýto zájemce soupeří s ostatními nabídkami na odkup společnosti v regulérním výběrovém řízení (Naid, 2004). Ten nastává ve chvíli, kdy majitelé firmy nemají následníka ať už v rodině, nebo v současném managementu. Existuje i možnost kombinace – manažerského buy-in a buy-out, která se nazývá BIMBO (tzv. „buy-in management buy-out“) a spočívá v tom, že tým akvírující firmu je složen jak z interních, tak z externích zaměstnanců. Takováto kombinace spojuje výhody obou možností – současní zaměstnanci podniku znají dobře prostředí firmy, a externí tým přinese nový pohled na řízení společnosti (Kenton, 2018). Obě možnosti bývají provedeny za pomoci externích finančníků, jako jsou např. banky nebo fondy rizikového kapitálu. (Westhead et al., 2008).

Svěřenský fond

Převedení podniku do svěřenského fondu se provádí většinou v případech, kdy není přímý nebo vhodný nástupce, ale zakladatel nechce firmu prodat nebo podnikání celkově ukončit (Poncarová, 2017). Zakládá se tedy obchodní svěřenský fond, „*jehož hlavním účelem je přímo nebo nepřímo provozovat obchodní závod*“ (Doleček, 2014). Jedná se tedy o vhodný nástroj pro odložení předání firmy rodinnému nástupci, kdy správce svěřenského fondu zaručí profesionální vedení firmy a zároveň bude vyplácet podíly na zisku beneficiantům. Těmi mohou být potomci nebo vnuci zakladatele

fondy, nebo zakladatel sám. Ve statutu fondu lze zároveň i určit podmínky pro vyplácení podílů na zisku nebo vyvázání firmy z fondu, a v případě, že beneficianti podmínky nesplní, přichází o svůj díl (Goodwin, 2010).

Rodinný nástupce

Z výzkumu AMSP ČR (2017) vyplývá, že 70 % rodinných podniků cílí na předání rodinného podniku svému potomkovi, na druhou stranu ale jiné statistiky říkají, že jen třetina podniku přežije první generační obměnu, a druhou obměnu už zvládne jen jeden případ z deseti (Kudrnová, 2015; AMSP ČR, 2017; DeTienne a Cardon, 2012). Pokud má rodina pokračovat v činnosti podniku, musí být kontrola podniku vynahrazena dostatečným množstvím osobních výhod, aby jim stálo za to čelit riziku vyplývajícimu z vlastnictví podniku. Tudiž čím menší jsou osobní výhody pro rodinu ve vedení podniku, tím spíše bude rodina nakloněna k jeho prodeji (Klasa, 2007). Ovšem ale existují důvody, proč se o předání podniku rodinnému nástupci (pokud takový existuje) pokusit, mezi jinými např. zachování rodinné tradice (Odehnalová, 2011), finanční zajištění se na penzi, obživa pro potomky předávající rodiny (Deremo, 2015) nebo vyjádření důvěry ve schopnosti nástupce (McManus, 1999).

De Massis et al. (2008) na druhou stranu ale uvádí, že i když rodina v podniku potencionální nástupce má, tak i přesto by si měla rozmyslet, zda jim podnik přenechá. Definoval pět skupin faktorů, které brání předání firmy uvnitř rodiny. První skupinou jsou individuální faktory, které nastávají, pokud je potencionální následník neochotný nebo má nízkou motivaci k převzetí podniku, nebo majitel vnímá, že by vedení podniku nevládl. Převzetí podniku rodinným následovníkem také může přezkazít předčasná ztráta majitele nebo následníka, nebo když se majitelé rozvedou a mají nové děti s novými partnery, poté je komplikované mezi potomky vybrat, koho pověřit převzetím podniku. Druhou skupinou jsou vztahové faktory. Tyto faktory vycházejí z konfliktů či rivality mezi rodiči a dětmi, mezi jednotlivými potomky, mezi dětmi a vzdálenějšími příbuznými nebo mezi potencionálními následovníky uvnitř rodiny a nerodinnými členy, např. zaměstnanci podniku. Třetím souborem jsou faktory kontextové. Při předání firmy potomkovi může ztratit firma část důvěryhodnosti, protože zákazníci a dodavatelé věří původnímu majiteli a čekají od jeho následníka to stejné, jako dřív. Kontextový faktor vyjadřuje riziko narušení vztahů (nebo jejich zánik) s klíčovými zákazníky a dodavateli. Čtvrtou kategorií tvoří faktory finanční. Pokud existuje větší počet potencionálních následníků a majitel vybere pouze jednoho, musí ostatní vyplatit, což představuje finanční zátěž pro firmu i následníka. Zároveň když je následník v oboru nevzdělán či nezkušen, je třeba najmout profesionální management, který je potřeba dostatečně odměnit, což vytváří

další finanční zatížení. Poslední pátou skupinu tvoří faktory procesní. Samotný proces předání podniku následníkovi je náročný z hlediska definování rolí, nastavení komunikace a rozhodování ohledně procesu následnictví s členy rodiny a ostatními stakeholdery. Nástupce musí být zapojen do podniku dostatečně včas (v určitém věku samotného následníka a také podniku), aby byl seznámen s organizační kulturou a hodnotami, protože při pozdním zapojení hrozí riziko, že podnik nebude po převzetí životaschopný, kvůli následníkově neznalosti oboru nebo útlumu podniku (De Massis et al., 2008; Boyd et al., 2014). Všechny tyto faktory naznačují, že by si majitel měl přenechávání firmy rodinnému nástupci pořádně rozmyslet pro klid v rodině, a pro životaschopnost firmy. Zároveň málokdo má v rodině někoho, komu by svou firmu svěřil (Ščotková, 2018), nebo jsou podmínky prodeje podniku natolik výhodné, že se rodina rozhodne radši pro prodej podniku (AMSP ČR, 2017).

2 Proces prodeje rodinného podniku

V případě, že podnikatelé nemají v rodině nástupce, nebo mu z výše popsanych důvodů nechtějí vybudovanou firmu svěžit, je nutné myslet na prodej podniku. Prodej firmy je někdy popisován jako konec podnikání, nebo jako selhání podnikatele (Westhead et al., 2008), a zvláště v případě prodeje rodinné firmy, například kvůli konkurenci nebo kvůli rodinným konfliktům, je prodej firmy považován za porážku (Niedermeyer et al., 2010). Na stranu druhou je to ale možnost pro rodinu získat značný finanční obnos, protože prodej firmy se děje jen jednou za životní cyklus rodiny a poté představuje největší provedenou transakci (Pellegrin, 1999), tudíž může rodina po prodeji hledat novou životní výzvu, nebo jen upřednostnit své zájmy. Když je učiněno rozhodnutí, že se firma prodá, následuje zdlouhavý proces prodeje, který když se podcení zapojení rodinných příslušníků do rozhodování, se může vymstít na rodinné stabilitě a spokojenosti (Sten, 2007). Niedermeyer et al. (2010) uvádí, že proces prodeje (nejen) rodinné firmy má čtyři fáze: předprodejní fázi, samotný proces prodeje, ukončení prodeje a život po prodeji firmy.

2.1 Předprodejní fáze

Předprodejní fáze začíná ve chvíli, kdy majitelé seriózně zvažují prodej nebo jsou k tomu okolnostmi donuceni např. ze zdravotních důvodů. Jedná se právě o fázi diagnózy, kdy si majitelé uvědomí, že prodej firmy je východiskem z jejich situace a stává se rozhodovacím cílem (Niedermeyer et al., 2010; Mintzberg et al., 1976). Je důležité si uvědomit důvody které majitele vedly k prodeji firmy (Trautwein, 2013), protože bez porozumění vlastních motivů bude těžké přesvědčit zbývající členy rodiny a ospravedlnit před nimi tak zásadní změnu, protože v rodinné firmě jsou bariéry bránící odchodu větší než v nerodinné firmě. Každá další generace přebírající rodinný podnik se vidí jako správce podniku zakladatele, který musí být udržován pro další generaci (Miller a Breton-Miller, 2005), proto se následníci cítí osobně zodpovědní za klesající výkon společnosti a za selhání podniku svých předků a stydí se firmu prodat (Salvato et al., 2010). Martin et al. (2007) navíc zdůrazňuje, že je třeba mít důvody k prodeji zanalyzované natolik, aby se daly sdílet interně i externě a majitelé uměli rozumně vysvětlit, proč firmu prodávají a proč zrovna teď bez toho, aby to odradilo případné zájemce o koupi. Pokud se rodina pro prodej rozhodne, musí na prodej připravit nejen členy rodiny, aby byli všichni informovaní a měli dostatek znalostí, protože jejich nedostatek často vede k nespokojenosti prodejce (Sten, 2007; Martin et al., 2007) a může způsobit různé poprodejní konflikty v rodině a nepřímo i v podniku (Niedermeyer et al., 2010); ale i firmu, aby bylo možné s podnikem pokračovat i po odchodu rodiny z firmy. V rámci přípravy firmy na prodej je doporučováno si

udělat své vlastní due dilligence (Martin et al., 2007), neboli analýzu podniku hlavně v oblasti financí, daní a práva (Niebauerová, 2009) sloužící ke zjištění silných a slabých stránek, aby majitelé věděli, co mohou potencionální zájemci o koupi při provedení prověrek najít a tím předejít nepříjemnému překvapení spojenému např. s poklesem kupní ceny.

V předprodejní fázi zároveň vyvstává otázka, zda si s prodejem nechat poradit konzultantskou firmou, či nikoliv, protože při prodeji firmy mohou rozhodování ovlivnit emoce a majitel tudíž není schopen o prodeji rozhodovat objektivně (Jirůtka, 2011). Mimo konzultační společnost může majitelům pomoci investiční společnost (obvykle bankovní instituce), nebo lobbista, ale tyto možnosti jsou vhodné spíše pro větší podniky (Niebauerová, 2009). Poradenská firma může pomoci se stanovením ceny na realistické úrovni, protože majitele pojí k rodinné firmě (i když je v rodině většinou jen jednu generaci) pouto jako k dalšímu dítěti, cena podniku se šplhá do závratných výšin (Varamäki et al., 2014), nebo i vyjednat lepší podmínky díky nalezení více zájemců a tím pádem získáním výhody nad kupujícími. Zároveň konzultant může pomoci firmu na prodej připravit, vést náročná jednání s potencionálními kupci a celkově usnadnit průběh procesu prodeje (Morávek, 2013). V případě prodeje podniku plní poradce zejména následující úkoly (Kusák, s. 20, 2002):

- „zmapování trhu a zájmu potenciálních investorů;
- vypracování ocenění podniku pro potřeby klienta;
- zpracování informačních podkladů, které budou potenciálním zájemcům poskytnuty;
- v případě oslovení širokého okruhu potenciálních zájemců organizace výběrové řízení a oslovení vybraných potenciálních zájemců jménem klienta;
- organizace due-diligence prováděné potenciálními zájemci;
- vyhodnocení předložených nabídek a doporučení nejvhodnějšího kandidáta;
- účast na jednáních ve věci transakce;
- asistence při přípravě transakčních dokumentů;
- asistence při vypořádání transakce.“

Na druhou stranu najmutí akvizičního poradce je finančně náročné – obvykle se cena za služby konzultantů pohybuje v řádu 1–10 % z kupní ceny podniku, a tato částka je stržena z částky vyplácené prodávajícím¹.

.....

¹ Informace o ceně služeb poradenských firem veřejně dostupné zde: <https://inbase.cz/koupit-firmu/cenik-koupit/>, nebo zde: <http://www.prodej-firmy.cz/cz/cenik/prodej-a-akvizice.html>

2.2 Proces prodeje

S konzultantem nebo na vlastní pěst, majitelé po vyjasnění důvodů začínají proces prodeje. V rámci této fáze majitelé hledají potencionální zájemce o koupi podniku (Niebauerová, 2009; Kusák, 2002), vybírají z možností prodeje (Niedermeyer et al., 2010; Birley a Westhead, 1990) a vedou vyjednávání s kupci (Graebner a Eisenhardt, 2004; Scholes et al., 2010). Podle Geppert et al. (2013) mají oproti nerodinným firmám rodinné podniky akviziční strategii typu „počkáme a uvidíme“ a do nabídkových válek se příliš nezapojují, což může být jedním z důvodů, proč rodiny prodávají své podniky (nebo jejich části) méně často. Jedná se o ochranný přístup k podniku, komplikovanou organizační strukturu a obecně nižší produktivitu, co dělá firmy vlastněné rodinou méně atraktivním cílem pro akvizitory (Caprio et al., 2011). Pokud jsou ale majitelé napevno rozhodnutí pro prodej, je třeba zajmout strategii aktivního vyhledávání a přímého oslovování. Nejdříve se sestavuje širší výběr potencionálních zájemců, který může čítat desítky až stovky investorů, a oslovují se „*investoři, které zná firma a její poradci, kontakty v rámci odvětví (na základě vztahů a osob, které v odvětví působí mnoho let)*“ nebo lze využít databázových vyhledávačů či dalších veřejných zdrojů (Némethy a Blaheta, s. 154, 2011).

Při prvním kontaktu se osloví seznam vybraných investorů a předá se jim (např. telefonicky nebo emailem) anonymizovaná nabídka ke koupi firmy, ve které může být uvedeno odvětví, příjmy, počet zaměstnanců a okres. Při vyjádření zájmu obdrží stále anonymní upoutávku, kde už je informací více (Némethy a Blaheta, 2011). Zde je příhodnější, aby pomohla poradenská společnost, protože pokud majitelé chtějí vystupovat seriózně a dosáhnout co nejvyšší nabídky, doporučuje se nejdříve nabízet vše anonymně, což je bez prostředníka těžko dosažitelné (Kusák, 2002). Dalším argumentem pro najmutí akvizičního poradce (alespoň) pro oslovování potencionálních zájemců je fakt, že když majitelé oslovují investory napřímo, bez anonymizace, číší z nich jistá zoufalost a De Bodt et al. (2014) uvádějí, že čím více majitelé chtějí svou firmu prodat, a dávají to najevo, tím více klesá cena prodávané firmy (je uváděno, že až o 8 %).

Takto se vytvoří již užší seznam zájemců, činící 3-5 investorů (Niebauerová, 2009) a může se přistoupit k podpisu dohody o mlčenlivosti a předat zájemcům informační memorandum, které „[...] *obecně umožňuje předložit úplný, přesný a atraktivní obrázek firmy*“ (Némethy a Blaheta, s. 155, 2011). Když mají investoři dostatečný objem informací, mohou posoudit synergické efekty v oblasti obchodu, řízení a organizační kultury, a lze přikročit k vyjednávání o podmínkách prodeje, jako je cena, podmínky plateb a začlenění prodáváného subjektu (Niebauerová, 2009). Pro poskytnutí detailních informací z oblasti smluv a účetnictví, se podepisuje smlouva o smlouvě

budoucí, tzv. letter of intent, na jejímž základě se může přistoupit k provedení due diligence (Némethy a Blaheta, 2011). Due diligence „je podrobná prověrka akvizičního kandidáta, v jejímž rámci se zájemce dozvídá a upřesňuje podrobné informace finanční, výrobní, technické, obchodní, marketingové, právní a personální povahy“ (Kusák, s. 17, 2002), která může odhalit skrytá rizika pro kupujícího, proto je dobré prodáváný podnik již dopředu připravit.

Na povrchu by se mohlo zdát, že výběr kupce je jednoduchý a vítězí ten s nejvyšší nabídkou, případně ten, kdo prodávajícímu nabídne nejzajímavější pracovní nabídku po prodeji, ve zkratce, že dá kupující přednost krátkodobému cíli. Tyto předpoklady ale vyvrací Graebner (2001), která namítá, že ačkoliv nabízená cena je důležitým faktorem, majitelé firem také pozorně zvažují kombinaci potenciální a organizační shody mezi dvěma společnostmi, což odráží dlouhodobou orientaci. Kombinační potenciál vyjadřuje existenci podobností a komplementarit, které vytvářejí příležitosti pro synergie mezi firmou na prodej a akvírující společností. Když prodávající a kupující nemají podobné cíle ohledně aktivit ovlivňujících firemní kulturu, prodejní cenu, strategii podniku a vývoj firmy po prodeji (ve smyslu kultury, růstu a výkonu), často se to stává zásadní překážkou uspokojivé dohody mezi prodávajícím a kupujícím (Graebner a Eisenhardt, 2004, Niedermeyer et al., 2010).

Pokud se ale najde vyhovující kupec splňující uvedené požadavky, je důležité nastavit pravidla, jak bude majitel po prodání firmy pokračovat – zda zůstane ve firmě na současné pozici, ale bez odpovědnosti podnikatele, „pouze“ na manažerském postu, nebo z firmy odejde. Toto není triviální rozhodnutí, protože podmínky prodeje, strategická rozhodnutí a způsob, jakým bude rodina vyloučena z vedení firmy je klíčová pro přežití podniku (Birley a Westhead, 1990) a zároveň mají tyto okolnosti vliv na život prodávající rodiny (Richomme-Huet a d'Andria, 2010).

2.3 Ukončení prodeje

Pro rodinu končí proces prodeje převedením vlastnických práv na nového vlastníka. Pro kupce končí proces převedením peněz na účet bývalého vlastníka a převzetí řízení podniku (Niedermeyer et al., 2010). Rodina, která prodá firmu, zůstává rodinou, kdežto skupina investorů, která prodala firmu už není skupinou investorů, nýbrž jen skupinou nepříbuzných jednotlivců. Rodiny, které prodají svůj podnik stále zápasí se svou rodinnou identitou (Niedermeyer et al., 2010). Spokojenost rodiny s prodejem může zvýšit zapojení nebo přímo spolupráce celé rodiny na procesu rozhodování, jasnost a konzistence informací a závazek ke spravedlnosti (Van der Heyden et al., 2005). Proto je důležité zapojit celou rodinu do rozhodovacího procesu a zajistit, že rozhodnutí o prodeji podniku nebude ponecháno na jednom rozhodovateli (Feltham

et al., 2005). Pro rodiny, které prodaly svůj podnik hrají roli rozdílné faktory než pro vlastníky nerodinných firem (Lipman, 2001; Robb, 2002). Rodiny prodávající svůj podnik nejsou motivovány čistě jen finančním ziskem (Niedermeyer et al., 2010), ale berou do úvahy širší výběr faktorů jako udržení firemní kultury a identitu rodiny poté, co se podnik prodá (Pellegrin, 1999; Scholes et al., 2010). Dokonce i po prodeji je pro rodinu často obtížné nechat firmu být (Pellegrin, 1999). Podnikatelský duch v rodinné firmě, psychologická dynamika spojená s vlastnictvím podniku včetně schopnosti sebeaktualizace (Niedermeyer et al., 2010), statusu a reputace (Hall et al., 2001), a blízkého spojení rodiny a businessu, to vše dělá mnohem náročnějším opustit podnik a začít novou podnikatelskou aktivitu (Niedermeyer et al., 2010).

3 Rozhodovací proces

Rozhodování je nedílnou součástí života každého člověka, a v podnikání je tomu zrovna tak. Prodej rodinného podniku lze označit za špatně strukturovaný rozhodovací problém, protože se vyznačuje novostí, neopakovatelností, potřebou uplatnění tvůrčího řešení, neexistencí standardních procedur řešení a tím, že se řešením zabývá vrcholové řešení (Fotr a Švecová, 2010; Pellegrin, 1999). Subjektem rozhodování je rozhodovatel – může se jednat o jedince nebo skupinu, která má stejný cíl (Fotr a Švecová, 2010), v případě rozhodování o prodeji rodinného podniku se jedná o skupinu rozhodovatelů, rodinu ve vedení podniku, protože i když statutární orgán tvoří někdy jen jeden podílník, ve chvíli, kdy je ve firmě formálně zainteresována blízká rodina, rozhodují obvykle společně (Sten, 2007; Niedermeyer et al., 2010). Objektem rozhodování je „[...] *oblast organizační jednotky v jejímž rámci se problém formuloval, stanovil se cíl jeho řešení a jehož se rozhodování týká*“ (Fotr a Švecová, s. 28, 2010), tudíž rodinná firma. Jako každé rozhodování, i rozhodování o prodeji rodinné firmy má dvě stránky: meritorní (také označovanou jako věcnou, obsahovou) a formálně-logickou (procedurální). Meritorní stránka „[...] *odráží rozdílnosti jednotlivých rozhodovacích procesů v závislosti na své obsahové náplni*“ (Fotr a Švecová, s. 18, 2010), soustředí se tedy na to, čeho se rozhodování týká – následnictví v rodinné firmě formou prodeje. Ta formálně-logická zase ukazuje, že i když náplň jednotlivých procesů se liší, rámcový postup řešení je spojuje napříč obory. Nezáleží tedy na tom, o co při rozhodování jde, ale tato stránka ukazuje, že rozhodovatelé procházejí podobnými, ne-li stejnými procesy rozhodování. Na tyto rámcové postupy jsou dva pohledy, označované jako teorie rozhodování. První teorií je normativní, která říká, jak by se rozhodovat mělo, poskytuje k rozhodování návod, kdežto ta druhá, deskriptivní, popisuje, jak se to ve skutečnosti dělá a zkoumá již proběhlé rozhodovací procesy (Fotr a Švecová, 2010; Blažek, 2014; Mallya, 2007). Tato práce se zabývá tou později zmíněnou, deskriptivní, protože cílem není podávat návod, jak by se měli majitelé chovat při rozhodování o prodeji rodinné firmy, nýbrž chce podat svědectví o tom, jak jistý rozhodovací proces proběhl. Pro analýzu procesu rozhodování o prodeji rodinné firmy lze využít modelů rozhodovacích procesů, kterých je několik druhů a zároveň různé druhy mají různé fáze.

Rozhodovací model podle českých autorů (Blažek, 2014; Fotr a Švecová, 2010) zahrnuje jak přípravu rozhodování, tak samotné vlastní rozhodnutí. Proces rozhodování podle Blažka má šest fází (viz Obrázek 1): definování, analyzování, generování, klasifikace, hodnocení a rozhodnutí. Ve fázi definování si rozhodovatel formuluje, čeho chce dosáhnout, respektive jaký problém chce překonat. Jako problémy se odhalují většinou důsledky nějaké příčiny, kdy hledání těchto příčin je

předmětem analýzy kauzálních řetězců, pomocí které se rozhodovatel dostane k jádru problému (Blažek, s. 100, 2014). Na rozdíl od Blažka, Fotr a Švecová (s. 23, 2010, viz Obrázek 2) do modelu rozhodovacího procesu zahrnují ještě stanovení kritérií hodnocení variant, identifikaci důsledků variant rozhodování a kontrolu výsledků realizované varianty. Kontrolou je myšleno „[...] *stanovení odchylek skutečně dosažených výsledků realizace vzhledem ke stanoveným cílům.*“

Obrázek 1: Rozhodovací proces podle Blažka



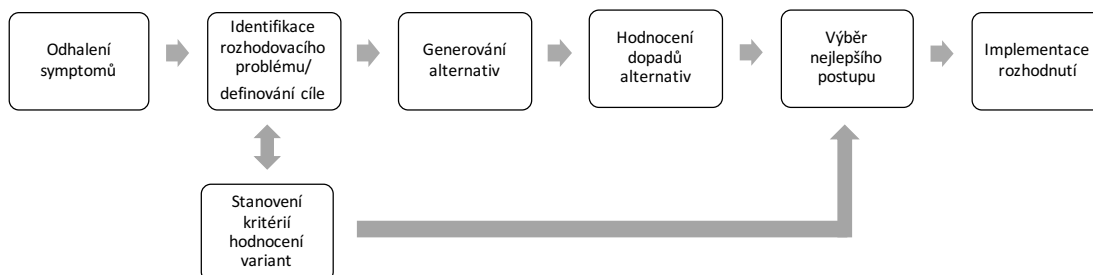
Zdroj: Blažek, 2014

Obrázek 2: Rozhodovací proces podle Fotra a kol.



Zdroj: Fotr a Švecová, 2010

Velmi podobný je i ekonomický model podle Behlinga a Schriesheima (1976), ve kterém je taktéž důležité stanovení kritérií hodnocení variant, která ovlivňují výběr nejlepšího postupu. V ekonomickém modelu podle Behlinga a Schriesheima (1976, viz Obrázek 3) je definováno šest fází rozhodovacího procesu: odhalení symptomů problému nebo potíží; identifikace problému nebo definování cíle, kam svým rozhodnutím chce rozhodovatel dospět; stanovení kritérií, podle kterých se varianty rozhodnutí budou hodnotit; vygenerování všech možných alternativ rozhodnutí; vyhodnocení dopadů výsledků jednotlivých alternativ; výběr nejlepší alternativy a implementace rozhodnutí. Tento model je založen na dvou předpokladech. Prvním z nich je, že lidé jsou ekonomicky racionální, druhým poté je, že lidé se snaží maximalizovat své výsledky v řádném a sekvenčním procesu. Proto ekonomický model dostatečně nevyjadřuje, jak jsou rozhodnutí skutečně učiněna, nýbrž poskytuje užitečný návod k tomu, jak by rozhodnutí měla být vykonána za ideálních podmínek. První ideální podmínkou je myšleno, že rozhodovatel má kompletní informace potřebné k rozhodnutí a zároveň má kapacitu k tomu si všechny informace vybavit kdykoliv potřebuje. Druhou, že rozhodovatel s těmito informacemi manipuluje v sérii návrhů složitých výpočtů za účelem poskytnutých očekávaných hodnot (Behling a Schriesheim, 1976).

Obrázek 3: Ekonomický rozhodovací proces

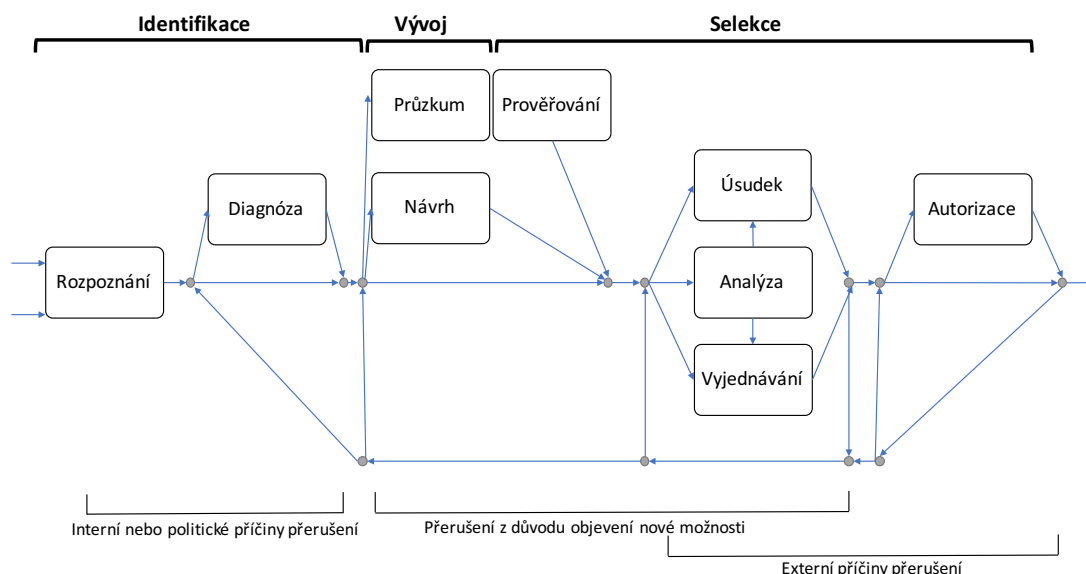
Zdroj: Behling a Schriesheim, 1976

Na rozdíl od předešlých autorů, Mintzberg et al. (1976) uvádějí, že jednotlivé fáze v rozhodovacím procesu nemusí jít sekvenčně po sobě, ale rozhodovatel se může ve smyčkách vracet či předbíhat do fáze dále v procesu (Lamb et al., 2017; Mintzberg et al., 1976). Proces strategického rozhodování podle Mintzberga et al. (1976, viz Obrázek 4) se rozděluje na tři části: identifikaci, vývoj a selekci, přičemž každá fáze se dále dělí na jednotlivá stádia.

První část procesu, **identifikace**, zahrnuje stádium rozpoznání a diagnózy. Rozpoznání nastává ve chvíli, kdy rozhodovatel rozeznává jisté problémy, příležitosti, nebo krize – neboli skutečnosti, které v případě, že se nakumulují, vyžadují akci. V tento moment začíná proces rozhodování. Diagnóza následuje, když rozhodovatel analyzuje stimuly přicházející právě ve formě problémů, příležitostí nebo krize a zhodnocuje, jak by měl v rozhodovacím procesu postupovat dále. V prostřední části procesu, **vývoji variant**, by měl být vytvořen set aktivit, které povedou k vytvoření minimálně jednoho řešení. Varianty lze generovat prostřednictvím průzkumu již existujících řešení, nebo navrhnout nové, případně upravit existující. V závěrečné části procesu, **selekci**, rozhodovatel zužuje počet možných alternativ na ty nejvhodnější (stadium prověřování), pomocí analýzy, úsudku a vyjednávání vybírá tu alternativu, která nejlépe vyhovuje celé skupině zaujatých rozhodovatelů (stadium hodnocení výběru) a nakonec ve stadiu autorizace dojde ke schválení vybrané varianty.

Mintzberg (1976) dále identifikuje skupinu dynamických faktorů, které ovlivňují proces rozhodování tím, že ho mohou zpozdit, zastavit, poslat na začátek, nebo naopak zrychlit. Mezi tyto faktory patří: přerušení, zpoždění plánu, zpoždění zpětné vazby, časové zpoždění nebo zrychlení, rychlost pochopení a opakování selhání.

Obrázek 4: Proces strategického rozhodování podle Mintzberga



Zdroj: Mintzberg et al., 1976

Jak je vidět na Obrázek 4, rozhodovací proces nemusí procházet všemi stadii. Jedinými, které z hlavní osy neubíhají, jsou rozpoznání a hodnocení výběru (analýza, úsudek a/nebo vyjednávání). Ostatní kroky součástí procesu být mohou, ale nemusí, a zároveň se lze v procesu různě vracet nazpět, tudíž je možné vytvářet smyčky, což se děje v případech přerušení, nebo neuspokojivého výstupu jednotlivých fází. Protože cílem práce je zmapovat jednotlivé části rozhodovacího procesu, tudíž využít deskriptivního přístupu k tématu, je vhodné využít model strategického rozhodování podle Mintzberga et al. (1976; Eisenhardt, 1989; Lamb et al., 2017), ovšem pro podporu zkoumání jednotlivých fází rozhodovacího procesu pomocí diagnostických metod využitých pro odhalení primární příčiny a práci s kritérii, lze využít i normativních modelů (Blažek, 2014; Fotr a Švecová, 2010; Mallya, 2007; Behling a Schriesheim, 1976). Pro popis procesu rozhodování o následnictví v rodinném podniku je v následujících podkapitolách tedy po jednotlivých fázích popsán Mintzbergův model zároveň s navrženými diagnostickými metodami pro podporu získání poznatků o jednotlivých krocích v modelu (viz Tabulka 1).

Tabulka 1: Obecný model rozhodovacího procesu

Život před			Existují problémy, příležitosti, krize.
Identifikace	Rozpoznání		Uvědomění si symptomů problémů, příležitostí, krize.
	Diagnóza		Rozhodovatel ví, co je cílem rozhodování.
Vývoj	Návrh		Navržení originálního řešení či upravení již existujícího.
	Průzkum		Vyhledání alternativ pomocí: - Využití stávajících zdrojů - Pasivního hledání - Aktivace vyhledávacích generátorů - Aktivního hledání
Selekce	Prověřování		Eliminace nevhodných variant pomocí kritérií.
	Hodnocení výběru	Analýza	Faktické vyhodnocení znalcem oboru.
		Úsudek	Vyhodnocení rozhodovatelem na základě osobních premis.
		Vyjednávání	Obhajování preferovaného řešení ve skupině rozhodovatelů.
	Autorizace		Schválení odpovědným subjektem.
Rozhodnutí			Výsledek rozhodovacího procesu

Zdroj: Mintzberg et al., 1976

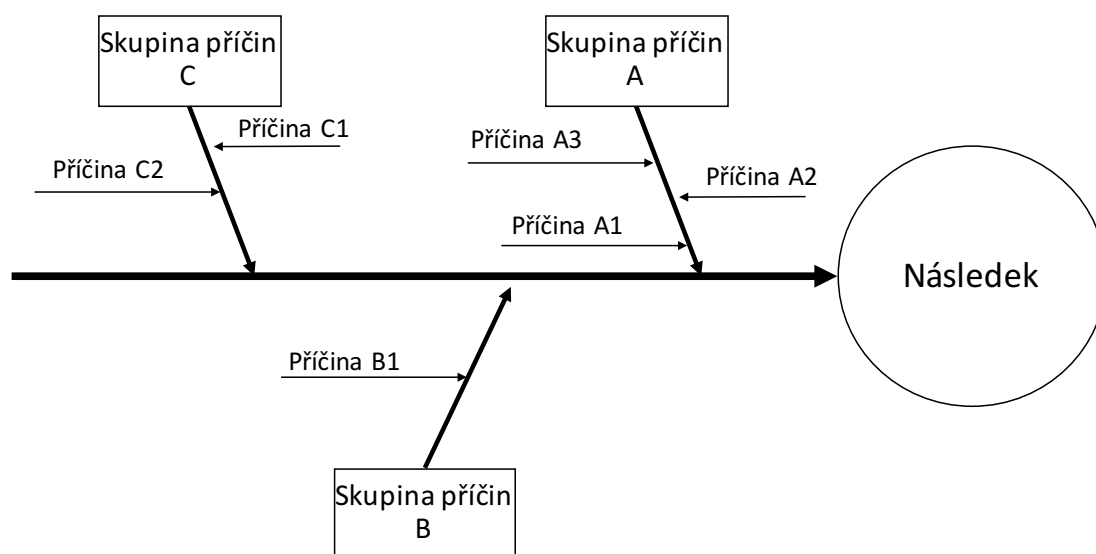
3.1 Identifikace

Do části identifikace patří kroky rozpoznání a diagnózy, a rozhodovatel se v průběhu dostává do stavu, kdy ví, že má určitý rozhodovací problém nebo cíl (snaží se odpovědět na otázku: co se děje?) a že je potřeba ho nějak řešit (Mintzberg et al., 1976; Lamb et al., 2017; Fotr a Švecová, 2010). V prvním kroku, **rozpoznání**, podle jiných autorů nazýván také jako identifikace (Fotr a Švecová, 2010; Blažek, 2014) nebo odhalení symptomů (Behling a Schriesheim, 1976), se rozhodovatel setkává se symptomy problémů, příležitostí nebo s krize.

Jako problém je definována „[...] překážka, která brání přechodu od stavu reálného, který je nevyhovující, ke stavu žádoucímu. Platí tedy, že chceme-li dosáhnout cíle, musíme odstranit problém.“ (Blažek, s. 98, 2014). Rozhodování o problému je obvykle spuštěno několika podněty a rozhodovatel bude pravděpodobně chtít vědět o situaci a možnostech co nejvíce, aby se mohl rozhodnout (Mintzberg et al., 1976). Problém se může odhalit i najednou, může být snadno rozpoznatelný, častěji se ale děje to, že jsou rozeznatelné jen symptomy a teprve poté rozhodovatel musí zjistit a

odhalit pravé příčiny. Analytickým nástrojem pro hledání a kategorizaci příčin rozhodovacího problému je diagram příčin a následků (označovaný také jako Išikawův diagram, nebo Diagram rybí kosti, viz Obrázek 5), pomocí kterého je možné „[...] nalézt vztah mezi následkem a všemi příčinami, které jej způsobují nebo na něj působí“ (Fotr a Švecová, s. 89, 2010). Kategorie se mohou lišit u každého diagramu a mohou jimi být např. vybavení, proces, lidé, okolí firmy, prostředí nebo management. Jejich pořadí a blízkost k problému určuje důležitost ve vztahu k následku.

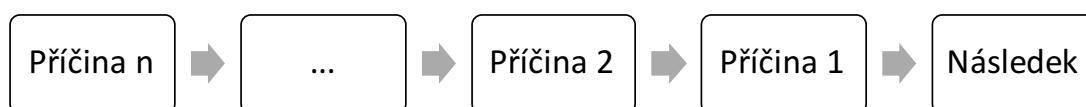
Obrázek 5: Diagram příčin a následků



Zdroj: Fotr a Švecová, 2010

Aby byla odhalena primární příčina, je ale nutné najít kauzální řetězec problému (Blažek, 2014). Kauzální řetězec (viz Obrázek 6) vychází z předpokladu, že každý následek má pouze jedinou příčinu a pomocí kauzální analýzy je možné se prostřednictvím kladení otázek dostat k primární příčině problému.

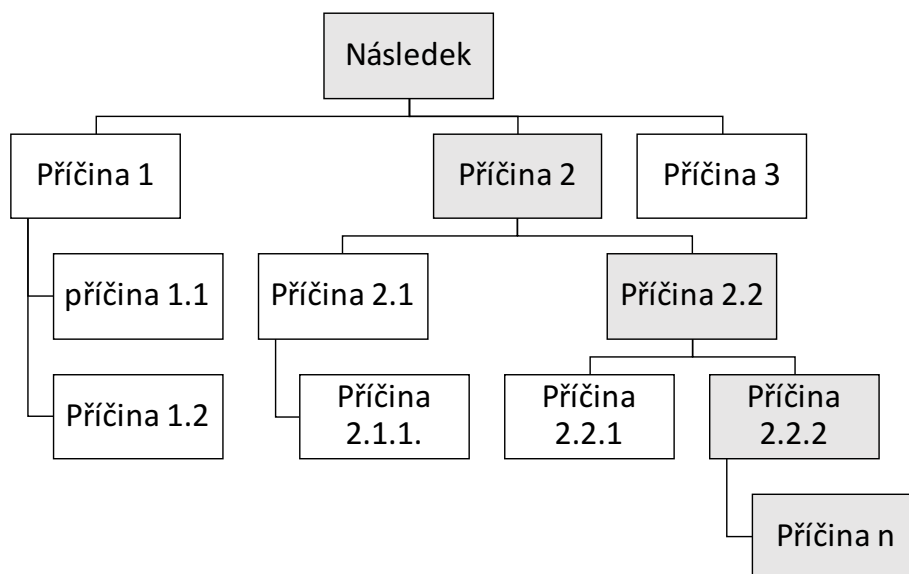
Obrázek 6: Kauzální řetězec



Zdroj: Fotr a Švecová, 2010, vlastní tvorba

V případě, že následek problému má více příčin, používá se jako nástroj strom kauzálních vztahů (viz Obrázek 7), který pomocí odpovědí na otázku „Proč došlo k určitému následku?“ odkrývá jednotlivé stupně příčinných jevů. „Postup hledání je klouzavý, což znamená, že příčina na vyšší úrovni kauzality se stává následkem na nižší úrovni kauzality a opačně“ (Fotr a Švecová, s. 88, 2010).

Obrázek 7: Strom kauzálních vztahů



Zdroj: Fotr a Švecová, 2010, vlastní tvorba

Příležitost je na rozdíl od problému podle Mintzberga et al. (1976) spuštěna jedním podnětem nebo nápadem, který ale často zůstává opomíjen. Zajímavý je fenomén kombinace příležitosti a problému – pokud se vyskytnou samostatně, rozhodovatel může být zdráhavý k rozhodování, až neochotný k akci, kdežto pokud je problém provázen příležitostí (a naopak), rozhodovatel je ochotnější k přijetí kroků směřujících k vyřešení problému a chopení se příležitosti. V případě krize (např. v případě záplav nebo hackerského útoku) se na druhou stranu rozhodovatel musí rozhodovat okamžitě a učinit kroky vedoucí k nápravě.

Ve chvíli, kdy majitelé rozpoznají, že se „něco“ děje – stimuly jsou nepřehlédnutelné, vyžadují akci, a tak se dostávají do fáze **diagnózy** (Mintzberg et al., 1976). Tento krok je označován také jako fáze analyzování (Blažek, 2014) nebo formulace (Fotr a Švecová, 2010), kdy se rozhodovatel setkává s neuspořádanými informacemi a nepřehlednou situací – s dopady problémů a/nebo lákavými nabídkami pramenícími z příležitosti. Je tedy třeba se v současných podmínkách zorientovat, „[...] *shromáždit a vyhodnotit informace potřebné pro řešení problému* [...]“ (Blažek, s. 100, 2014) za pomoci již existujících informačních kanálů nebo nově nalezených. Nemusí se jednat o formální, explicitní proces (Mintzberg et al., 1976), ale je nutné zajistit efektivní získávání informací, určit jejich vhodný rozsah a provést správnou interpretaci. Zvláště v časovém tlaku je vhodné se zaměřit na informace, které rozhodovatel potřebuje znát a nesoustředit se jen na informace, které má k dispozici. Výstupem diagnózy je „[...] *soubor relevantních, důvěryhodných informací, včetně jejich interpretace, připravených pro využití v dalších fázích rozhodovacího procesu*“

(Blažek, s. 102, 2014). Rozhodovací proces je tedy ve všech případech (problému, příležitosti a krize) spuštěn při nashromáždění určitého stupně stimulů (negativních, pozitivních a kombinovaných), kdy už rozhodovatel dokáže odpovědět na otázku, co je problémem a dokáže definovat, co je cílem rozhodovacího procesu (Mintzberg et al., 1976; Fotr a Švecová, 2010; Blažek, 2014).

3.2 Vývoj variant

Druhou částí rozhodovacího procesu je vývoj neboli generování variant. Jedná se o velmi důležitou část, protože v případě existence jediné varianty nelze proces označit za rozhodovací. Mintzberg et al. (1976) rozděluje generování variant na návrh a průzkum. Pokud rozhodovatel varianty **navrhuje**, vyvíjí řešení na míru své situaci, nebo použije a upraví již existující řešení, které bylo v minulosti použito a je vhodné pro znovupoužití. Vyvinutí řešení na míru je komplexní iterativní proces, kdy se začíná pouze s vágní představou nějakého ideálního řešení a poté se pokračuje sérií cyklů hledání a navrhování. Na druhou stranu, v případě recyklace postupu řešení se využívá již hotových řešení, které se upraví pro potřeby rozhodování, ale je vybrané z řady konfliktních variant. Výhodou úpravy již existujícího řešení je časová i finanční úspora, nemusí ale vždy vyhovovat potřebám rozhodovatele (Mintzberg et al., 1976).

Návrh variant by měl být doplněn **průzkumem**, což není nic jiného než zkoumání různých zdrojů a sbírání variant řešení. Mintzberg et al. (1976) označuje čtyři možnosti průzkumu. První je využití paměti, ať už lidské či organizační, kdy se využívá např. metody brainstormingu, což je metoda „[...] založená na vytváření jednotlivých námětů k řešení problému [...]“ (Fotr a Švecová, s. 133, 2010). Skupina formou řízené diskuse generuje množství nápadů bez ohledu na jejich přínos k řešení a až poté, co je seznam dostatečně široký se eliminují řešení, ve kterých skupina nevidí žádný přínos (Fotr a Švecová, 2010). Druhou je pasivní hledání, kdy rozhodovatel čeká, až se alternativy jednoduše vynoří samy. Třetí možností, jak varianty vyhledat je „aktivovat vyhledávací generátory“, např. oznámit nabídku o prodeji společnosti na internetovém portálu. Poslední možností je aktivní vyhledávání, pod čímž si lze představit hledání variant napřímo.

3.3 Selektace variant rozhodnutí

Poslední částí procesu je podle Mintzberga et al. (1976) selektace. Na rozdíl od normativní literatury, podle které je selektace rozdělena do tří fází (definice kritérií pro hodnocení variant, hodnocení důsledků rozhodnutí a provedení volby), uvádí, že selektace je typicky vícestupňový iterativní proces zahrnující prohlubující se výzkum alternativ. I přesto ale, jak navíc zdůrazňují Fotr a Švecová (2010) a Behling a

Schriesheim, (1976), je v raném stadiu fáze selekce důležité vybrat kritéria, podle kterých budou generované alternativy posuzovány.

Prvním stadiem selekce je **prověřování** alternativ vygenerovaných ve stadiu průzkumu, kdy rozhodovatel projde všechny varianty vygenerované všemi formami vyhledávání, s pomocí definovaných kritérií vyhodnotí, které jsou pro řešení nevhodné a ty eliminuje. Ostatní varianty poté postupují do fáze výběru. Pro potřeby prověřování se může využít metody d'Áblova advokáta, při které je ve skupině rozhodovatelů určen jedinec, který bude „[...] věcně kritizovat navrhovaná řešení.“ (Plamínek, s. 112, 2008) a pomůže tak skupině dobrat se k množině variant, které postupují do další fáze.

Hodnocení výběru je možné provést pomocí analýzy, úsudku a vyjednávání. Úsudek znamená, že jedinec vybere v mysli jednu variantu, avšak proces výběru nejspíš není schopný vysvětlit, protože jedná na základě osobních premis (Jan Otto, 1907; Mintzberg et al., 1976). Jedná se o nejrychlejší a nejpohodlnější formu výběru varianty, protože rozhodovatel nemusí svůj názor obhajovat. Vyjednávání je uskutečněno skupinou rozhodovatelů s konfliktními zájmy a vlastními úsudky. Tato forma se objevuje nejčastěji v organizacích, kde je proces rozhodování kontrolován vnějším orgánem. Analýzou je myšleno faktické vyhodnocení znalci oboru a je následována úsudkem a/nebo vyjednáváním. Na tuto formu výběru klade velký důraz normativní literatura, protože pomocí analýzy jsou kritériím přiřazovány váhy, porovnávány dopady jednotlivých variant, a poté probíhá racionální volba varianty, která je ekonomická, rozhodovateli přináší největší užitek a nejvíce přispívá k cíli rozhodování (Mintzberg et al., 1976; Fotr a Švecová, 2010).

Poslední fází rozhodovacího procesu je **autorizace**, která probíhá, pokud rozhodovatel (nebo skupina rozhodovatelů) nemá odpovědnost za provedení rozhodnutí na organizační úrovni. Musí tedy dojít ke schválení rozhodnutí odpovědnými členy za strategický rozvoj organizace, nebo k jeho odmítnutí. V případě přijetí, rozhodování se přesouvá na vyšší organizační stupeň, nebo se přechází k aplikaci dalších kroků vedoucích z rozhodnutí. V opačném případě – odmítnutí, je rozhodovací proces ukončen, nebo se vrací do bodu, kdy je možné ho změnit, tudíž obvykle do fáze vývoje. Samozřejmě pokud rozhodnutí vykonává rozhodovatel s dostatečnou pravomocí, což rodinné firmy často mají, je tato fáze z rozhodovacího procesu vynechávána (Mintzberg et al., 1976; Odehnalová, 2011).

4 Vymezení zkoumaného problému

Odborná literatura o nástupnictví v rodinných firmách věnuje pozornost především předání podniku rodinnému nástupci a existuje nespočet návodů, jak na to, aby bylo předání úspěšné. Ukazuje se ale, že majitelé rodinné firmy nehledají možnost exitu jen proto, že se blíží důchodovému věku, nýbrž je tlačí právě strategické důvody (Niedermeyer et al., 2010; Odehnalová, 2011; Pellegrin, 1999; Petrů, 2018; Rosenbaum, 2014; Westhead et al., 2008), které ale předání podniku potomkovi nevyřeší. Ba naopak, pro potomka to může být zničující zátěž, protože zdědí firmu, která není schopná unést tlak konkurence. Vysvobození, které se zdá, že je nasnadě – zděděný podnik prodat, je pro každou generaci vlastníků těžší kvůli pocitu zodpovědnosti za rodinné dědictví (Salvato et al., 2010; Richomme-Huet a d'Andria, 2010; Miller a Breton-Miller, 2005). Zároveň, když se vlastník rodinné firmy rozhodne podnik prodat, může to být vnímáno jako sobecké rozhodnutí (Sten, 2007), že nemyslí na rodinu, protože vlastnictví rodinné firmy je chápáno jako výhodná investice (Westhead et al., 2008). Ale na druhou stranu, mnohdy je výhodnější a jednodušší firmu prodat, protože pokud má firma finanční problémy, pro rodinného nástupce se může jednat o nepřekonatelnou výzvu podnik zachovat. Udávaná úspěšnost rodinné sukcese je totiž 33 % (AMSP ČR, 2017) a v případě nezdaru generační obměny je odměnou akorát nálepka toho, kdo nechal rodinnou firmu zkrachovat.

Na základě literární rešerše a revize stávajících modelů rozhodovacího procesu je vytvořen konceptuální model rozhodovacího procesu o prodeji rodinné firmy pro účely výzkumu této diplomové práce. Konceptuální model poskytuje náhled na to, co a v jaké posloupnosti majitelé rodinných podniků řeší, když se rozhodují o nástupnictví v rodinném podniku formou prodeje firmy. Proces má obecně dvě fáze (Worek, 2017; Westhead et al., 2008; Salvato et al., 2010; Petrů et al., 2016): rozhodování o samotném nástupnictví neboli formě exitu z podniku (**Fáze I**, viz Tabulka 2), a o specifické formě nástupnictví, v tomto případě o prodeji (**Fáze II**, viz Tabulka 3). Konceptuální model procesu rozhodování o prodeji rodinné firmy vychází z vlastnosti uvedené v Mintzbergově modelu (Mintzberg et al., 1976), že nemusí procházet všemi fázemi a rozhodovatel zároveň může mezi jednotlivými kroky přeskakovat a vracet se.

Tabulka 2: Konceptuální model procesu rozhodování – Fáze I

FÁZE I: Rozhodování o formě nástupnictví v rodinném podniku			
Život před			Existují problémy, příležitosti a krize: - Strategické - Osobní - Rodinné
Identifikace	Rozpoznání		Rozhodovatel si uvědomuje symptomy problémů, příležitostí, krizí.
	Diagnóza		Dojde k cíli, že chce z firmy odejít.
Vývoj	Návrh		Zkoumá a navrhuje, jaké má možnosti exitu: - Ukončení činnosti - Manažerský buy-out - Manažerský buy-in - Svěřenský fond - Rodinný nástupce - Prodej
	Průzkum		
Selekce	Prověřování		Pomocí kritérií eliminuje nevhodné možnosti nástupnictví.
	Hodnocení výběru	Analýza	Vybírá, jaká možnost je nejlepší podle odborníků v oboru.
		Úsudek	Vybírá, jaká se nejvíc líbí rozhodovateli.
		Vyjednávání	Obhájení si svého úsudku před ostatními rodinnými příslušníky nebo přistoupení ke kompromisnímu řešení.
	Autorizace		Schválení rozhodnutí.
Rozhodnutí			Rozhodnutí pro prodej podniku. Přistoupení k prodeji podniku.

Zdroj: vlastní tvorba na základě modelů podle:

Mintzberg et al., 1976; Fotr a Švecová, 2010; Blažek, 2014; Behling a Schriesheim, 1976

Fáze I začíná částí s názvem „**život před**“, která označuje časový úsek začínající založením podniku a končí momentem, kdy majitelé rozpoznají symptomy problémů, příležitostí nebo krizí. Tato část je důležitá, protože pokud chce výzkumník problematice porozumět, je nutné vědět, co majitele rodinné firmy ke spuštění rozhodování vedlo (Graebner, 2001; Martin et al., 2007). V této etapě se majitel rodinné firmy zabývá operativním, taktickým i strategickým vedením podniku, při kterém musí překonávat právě zmíněné problémy, krize a přijímat příležitosti pro rozvíjení podniku. Je dobré znát trendy v oboru a jejich nároky na rodinnou firmu. V případě, že

se problémy nakupí, přijde těžko překonatelná krize, nabídka, která by pomohla problémy vyřešit, nebo kombinace těchto faktorů, situace se může změnit a symptomy se změny v důvody pro spuštění rozhodovacího procesu o exitu z podniku, které mohou být rozděleny na strategické, osobní anebo rodinné (Niedermeyer et al., 2010; Mintzberg et al., 1976; Graebner, 2001).

Ve chvíli, kdy si majitelé tyto důvody uvědomí, začíná část procesu **identifikace**, konkrétně rozpoznání těchto důvodů, a majitel si určuje diagnózu, že chce z pozice majitele rodinného podniku odejít, což se stává i jeho cílem (Mintzberg et al., 1976; Blažek, 2014; Lamb et al., 2017). Aby ho mohl splnit, musí nejdříve odhalit pravou příčinu problému, a to pomocí diagnostických nástrojů poskytovaných normativní literaturou (Blažek, 2014; Fotr a Švecová, 2010; Behling a Schriesheim, 1976), protože by se mohlo stát, že opuštěním podniku nebude problém vyřešen.

Vývoj variant je v této fázi zúžen možnostmi nástupnictví v rodinné firmě, tudíž na šest možností: činnost podniku ukončit, manažerský buy-out nebo buy-in, převedení podniku do svěřenského fondu, předání firmy nástupci z řad rodiny (nejčastěji potomkovi) anebo prodej firmy, ať už rodině, zaměstnanci nebo třetí straně (Lukes et al., 2005; Petrů et al., 2016; Rosenbaum, 2014; Poncarová, 2017).

Konečnou částí Fáze I je **selekce**, kdy je nejdříve na základě kritérií zúžen seznam možností pokračování rodinné firmy na pár přípustných (prověřování), včetně prodeje firmy, mezi kterými se v druhém stadiu selekce budou majitelé rozhodovat. Hodnocení výběru může být prováděno třemi styly, které se mohou a nemusí doplňovat. Pomocí analytických metod rozhodovatel hodnotí, jaká možnost je z kvantitativního i kvalitativního hlediska nejvýhodnější pro firmu, tomu ale může odporovat jeho osobní úsudek, a zároveň i ostatní členové rozhodovacího týmu, kteří mají také svůj úsudek a musí proběhnout diskuse o kompromisním řešení (Mintzberg et al., 1976; Fotr a Švecová, 2010; Blažek, 2014; Behling a Schriesheim, 1976; Niedermeyer et al., 2010). Ve chvíli, kdy se majitelé shodnou na jednom řešení, v tomto případě na prodeji, je dalším krokem nechat si toto rozhodnutí schválit např. rodinnou radou nebo předchozí generací vlastníků, aby se předešlo konfliktu v rodině. Komunikace postupu v procesu rozhodování je důležitá po celou dobu, ale schválení je klíčové. To neplatí v případě, že jsou majitelé první generací rodiny, která podnik řídí, nebo má na předchozí generaci úplnou nezávislost (Sten, 2007; McManus, 1999; De Massis et al., 2008)

Tabulka 3: Konceptuální rámec procesu rozhodování – Fáze II

FÁZE II: Rozhodování o prodeji rodinné firmy			
Identifikace	Diagnóza		Cílem je prodej firmy. Najímá si poradenskou společnost.
Vývoj variant	Návrh		Zjišťuje, komu by chtěl firmu prodat, kdo by měl o investici zájem, sestavení tzv. long listu.
	Průzkum		
Selekce	Prověřování		Pomocí kritérií eliminuje nevhodné nabídky, zúžení na tzv. short list.
	Hodnocení výběru	Analýza	Analýza nabídek potencionálních zájemců
		Úsudek	Výběr kupce, podle podmínek vyhovujících rozhodovateli.
		Vyjednávání	Vyjednávání s ostatními rodinnými příslušníky výběr kupce podle nabízených podmínek.
	Autorizace		Schválení rozhodnutí.
Rozhodnutí			Výběr kupce a přistoupení k řízení transakce.
Řízení transakce			Cílem podpis kupní smlouvy.
Život po			Co bude majitel dělat po prodeji firmy: - Odchod do důchodu - Pokračování ve firmě jako zaměstnanec - Založení nového podniku - Věnování se svým koníčkům

Zdroj: vlastní tvorba na základě modelů podle:

Mintzberg et al., 1976; Fotr a Švecová, 2010; Blažek, 2014; Behling a Schriesheim, 1976

V případě rozhodnutí rodinnou firmu prodat začíná **Fáze II**. Jak bylo ale popsáno výše, rozhodovací proces nemusí procházet všemi kroky nastíněnými v konceptuálním modelu, takže se může klidně stát, že na začátku přijde tak lákavá nabídka na odkup firmy, že se rozhodovatel jinými možnostmi ani nezaobírá, celý proces přeskakuje a přistupuje rovnou k fázi řízení transakce. Fáze II tedy navazuje na Fázi I diagnózou, tedy tím, že si rozhodovatel dal za cíl firmu prodat. **Diagnóza** zahrnuje i najmutí poradenské firmy k podpoření profesionality při vystupování za prodávanou jednotku (Némethy a Blaheta, 2011). Do této chvíle se podle Niedermeyera et al. (2010) jednalo o předprodejní fázi, ale ve chvíli, kdy se přikračuje k vývoji variant, jedná se již o proces prodeje.

S pomocí poradce se rozhodovatel dostává do stadia **vývoje**. Pomocí aktivního hledání (např. se vybraným zájemcům přímo zašle nabídka), nebo aktivací vyhledávacích generátorů (např. zveřejnění anonymní nabídky na vybraném internetovém portále specializovaném na prodej firem) se dává veřejnosti najevo, že

existuje firma hledající zájemce o její odkup (Niebauerová, 2009; Némethy a Blaheta, 2011). Jak se postupně firmy ozývají zpět, sestavuje se tzv. long list, na kterém mohou být až desítky kandidátů. Není pravidlem, že se vhodný kandidát najde už v prvním kole hledání, spíše je to postupný proces hledání (Némethy a Blaheta, 2011; Martin et al., 2007), tudíž se rozhodovatel k vývoji může i několikrát vrátet.

Pokud je nalezen dostatek kandidátů, je možné přikročit do části **selektce**, ve které je prvním krokem uplatnění kritérií na potencionální zájemce (prověřování) a následné zúžení seznamu na tzv. short list, který čítá tři až pět zájemců (Kusák, 2002; Graebner, 2001). Ti se zhodnotí pomocí analýzy, kterou sestavuje akviziční poradce a který dá rozhodovateli i doporučení, který investor by pro něj byl nejlepší (Némethy a Blaheta, 2011). Majitel zhodnotí a dělá si vlastní úsudek, který poté musí diskutovat s ostatními zainteresovanými. V případě konsensu se přistupuje k autorizaci rozhodnutí o výběru investora a procesu samotné akvizice. Pokud se ale majitelé neshodnou, nebo jim nabízené podmínky nevyhovují, může to být důvodem k vrácení se na začátek výběrového řízení (Kusák, 2002; Graebner, 2001; Némethy a Blaheta, 2011). Po autorizaci, je-li nutná, je tedy vybrán kupec a je přistoupeno k řízení transakce, jejímž cílem je podpis kupní smlouvy a ukončení prodeje firmy.

5 Metodika

Cílem práce je zjištění primární příčiny rozhodovacího procesu a zmapování fází rozhodovacího procesu nástupnictví v rodinné firmě formou prodeje. Cíl práce je rozpracován do dvou výzkumných otázek:

- VO1: Co bylo primární příčinou spuštění rozhodovacího procesu o nástupnictví a následném prodeji firmy?
- VO2: Co je výstupem jednotlivých fází, jejich částí a stádií podle konceptuálního modelu v rodinné firmě Kormorán?

Pro naplnění výzkumného cíle byl proveden kvalitativní výzkum, protože práce zkoumá motivy, postoje a názory lidí účastnících se rozhodovacího procesu (Hendl, 2016). Strategii poskytla případová studie, která umožňuje hloubkový výzkum současného jevu v rámci jeho reálného kontextu (Yin, 2013; Hendl, 2016) a proto byla také zvolena jako design pro tento výzkum. Případová studie byla vybrána proto, že autorka má exkluzivní přístup k informacím v rodinné firmě, a rodina ve vedení firmy souhlasila se zapojením do výzkumu. Pro splnění cíle poslouží nejlépe explorativní typ případové studie (De Massis a Kotlar, 2014), který pomáhá k pochopení daného jevu a je obzvláště vhodný v případě dosavadně slabého stupně poznání (Yin, 2013).

Pro explorativní typ případové studie byl připraven konceptuální rámec práce na základě literární rešerše, který mapuje jednotlivé fáze rozhodovacího procesu o nástupnictví v rodinných firmách formou prodeje podniku, a díky němu mohla být provedena analýza zmíněného procesu v rodinné firmě (Yin, 2013; Eisenhardt a Graebner, 2007). Jelikož se odborná literatura zabývá z nepoměrně větší části jině formě pokračování rodinného podniku (mezigenerační nástupnictví), není prodej rodinných firem dostatečně zanalyzován, a je zde prostor pro využití právě explorativního typu případové studie.

5.1 Výběr vzorku

Vzorkem případové studie je malá rodinná firma, která je na konci procesu prodeje firmy. Firma má podepsanou smlouvu o smlouvě budoucí, takže je již možné zanalyzovat rozhodovací proces o prodeji podniku jako formě nástupnictví v rodinné firmě do bodu, kdy se majitelé rozhodli pro konkrétního kupce. Subjekt nebyl vybrán náhodně, nýbrž cíleně, protože majitelé firmy, která je dále označovaná přezdívkou Kormorán, poskytli autorce exkluzivní přístup k datům.

Aby mohla být firma označena jako rodinná, musí být v podniku zaměstnáni minimálně dva členové přímé rodiny, tzn. manželé, sourozenci, nebo rodič a potomek a

jeden z nich musí mít většinový podíl na vlastnictví tohoto podniku a být členem statutárního orgánu (Petrů et al., 2016; Odehnalová, 2011; Klimeš, 2019; Kratochvílová, 2018), což vedení společnosti Kormorán splňuje.

5.2 Sběr informací

Pro sběr informací bylo využito více zdrojů dat, sekundárních i primárních. Ze sekundárních zdrojů hlavně řešerše odborné literatury, podniková dokumentace jako finanční reporty, výroční zprávy, smlouva s poradenskou společností, anonymní nabídka firmy, informační memorandum a smlouva o smlouvě budoucí o prodeji firmy. Primárními zdroji dat byly především rozhovory a přímé nestrukturované pozorování (De Massis a Kotlar, 2014; Salvato et al., 2010). **Nestrukturované pozorování**, které bylo skryté a zúčastněné nastalo protože se pozorování neprovádělo na základě předem daného předpisu, účastníci děje nevěděli, že jsou pozorováni pro výzkumné účely, a protože sama pozorovatelka v době účasti ještě nevěděla, že informace získané pozorováním použije k výzkumným účelům, a zúčastněné díky zapojení pozorovatelky do dění (Hendl, 2016; 2017). Toto pozorování proběhlo na dvou jednáních o prodeji rodinné firmy Kormorán. Dalším zdrojem primárních dat je samotná několikaletá zkušenost autorky s rodinnou firmou Kormorán, protože ve firmě pracovala a má blízký vztah s majiteli a přátelský vztah s většinou zaměstnanců.

Rozhovory byly formální polostrukturované, i neformální nestrukturované (bez záznamu). Formální polostrukturovaný rozhovor byl veden pomocí otevřených otázek mapující konceptuální model rozhodovacího procesu (konceptuální model viz Tabulka 2, Tabulka 3). Proběhl jeden formální rozhovor v délce 120 minut, a mimo to v průběhu let spousta neformálních rozhovorů. Formální rozhovor byl v březnu 2019 proveden s majitelem rodinné firmy, dále označovaným jako jednatel A, a s manželkou majitele, která je v podniku zaměstnána a má funkci prokuristky. Rozhovor probíhal v neformální příjemné atmosféře v domě manželů. Se souhlasem respondentů byl pořízen audio záznam rozhovorů, který sloužil pro následnou analýzu dat. Nejprve byl sdělen cíl výzkumu a podmínky rozhovoru – předpokládaná délka rozhovoru, oblasti otázek, přísná anonymizace dat. Po domluvě s jednatelem A se s autorkou dohodl, že přepis rozhovoru bude zkrácen, aby se zamezilo úniku citlivých informací. Zároveň jednatel A před odevzdáním schválil, jaké informace mohli zůstat a jaké ne. Před rozhovorem byl vytvořen podklad pro rozhovor se seznamem dotazů reflektující výzkumný konceptuální rámec (viz Příloha 1), který není úplný ani vyčerpávající. Zároveň v případě, že v průběhu rozhovoru tazatelka zjistila požadovanou informaci po položení jiné otázky, otázka vztažená k danému tématu byla již vynechána. Pro podporu zjištění podrobností kontextu byly využívány i sondážní

otázky (Hendl, 2016). V případě, že autorka po zpracování rozhovorů zjistila, že chybí podstatná informace, potřebovala doplnit kontext nebo informace ověřit, bylo možné se s respondenty kdykoliv spojit, prostřednictvím chatu, telefonicky, nebo i osobně. Z těchto doplňujících konverzací již nevznikal oficiální záznam, ale jen autorčiny poznámky, které doplnila ke vztažené oblasti.

Se sběrem dat souvisí i etika výzkumu. Téma prodeje podniku je velmi choulostivé, což znemožňuje podat detailnější zprávu o oboru podnikání, názvu podniku a jmen zastupitelů. Tlak na důkladnou anonymizaci je na místě také proto, že existuje riziko, že v případě prodlužování vyjednávání ohledně bodů kupní smlouvy bude diplomová práce zveřejněna dříve, než bude ukončen prodej firmy. Majitelé podniku ale spoléhají, že prodej stihnou dokončit před zveřejněním.

5.3 Analýza dat

V kvalitativním výzkumu není dána přesná hranice, kdy ještě probíhá sběr a kdy už analýza, protože výzkumník přiřazuje zážitku první dojmy už při sběru dat a tím je vyhodnocuje (Stake, 1995; Hendl, 2017), což platí zvláště u analýzy dat využívajících postupů metody zakotvené teorie, která byla v tomto případě využita. Za jednotku analýzy byl zvolen proces rozhodování o nástupnictví v rodinné firmě, konkrétně jeho jednotlivých šest částí: život před, identifikace, vývoj, selekce, řízení transakce, život po (De Massis a Kotlar, 2014). Data o jednotce byla nejdříve sesbírána z rozhovorů a podnikových dokumentů. V případě rozhovorů nejprve proběhla doslovná transkripce audio záznamu (zkrácená verze viz **Chyba! Nenašel se zdroj odkazu.**), která byla následně anonymizována pro usnadnění práce při kódování.

Při prvním průchodem daty bylo provedeno otevřené kódování (Hendl, 2016), kdy byla v přepsaných rozhovorech lokalizována hlavní témata rozdělená podle částí fází rozhodovacího procesu (život před, identifikace, vývoj, selekce, řízení transakce, život po), které reprezentují kategorie. Tímto byla data kategorizována (De Massis a Kotlar, 2014). Při druhém průchodu daty, již rozdělenými podle kategorií, byla pomocí axiálního kódování hledána kauzalita mezi jednotlivými kategoriemi a hledána postupnost kategorií (Hendl, 2016). Corbin a Strauss (2014), Hendl (2016) a Eisenhardt a Graebner (2007) doporučují pro hledání kauzality a postupnosti kategorií při axiálním kódování vytvořit schéma nebo koncept, který drží jednotlivé části při sobě. Z toho důvodu byl předem na základě rešerše literatury vytvořen konceptuální rámec (viz Tabulka 2, Tabulka 3), který spojil zkoumaná témata v jeden modul a kterého se bylo možné při kódování držet.

Výsledky jsou poté pro lepší srozumitelnost prezentovány ve formě textu, obrázků a tabulek a rozřazeny do rozlišených kategorií. Díky exkluzivnímu přístupu k datům

je zpracována případová studie o jednom rodinném podniku (Yin, 2013). Pro podporu validity byla zajištěna triangulita zdrojů tak, že formální rozhovor proběhl se dvěma reprezentanty podniku a zjištění byla podpořena literární rešerší (Hendl, 2016). Je sice možné diskutovat, zda bylo skutečně dosaženo konstrukční validity, protože nebyla dodržena triangulita zdrojů při provádění rozhovorů. Autorka provedla rozhovor pouze s jedním jednatelem a prokuristkou, ale kdyby realizovala rozhovor také s jednatelem B nebo zástupcem poradenské firmy, byla by triangulita dodržena ve všech ohledech. Proto byla zjištění vyplývající z výzkumu zpětně kontrolována respondenty, tedy zástupci firmy Kormorán, pro potvrzení výsledků, což konstrukční validitu výsledků zaručuje (De Massis a Kotlar, 2014). Interní validity je dosaženo poskytnutím vysvětlení a zdůvodnění vztahu mezi příčinou a následkem kroků a srovnáváním jednotlivých kroků a vzorků, aby bylo možné ověřit, že je změna „[...] způsobena vlivem uvažované nezávisle proměnné a ne nějakými rušivými proměnnými“ (Punch, 2015; De Massis a Kotlar, 2014; Hendl, 2016; Creswell, 2014).

Protože se jedná o citlivé téma, byly veškeré informace anonymizovány tak, aby nebylo možné spojit případ s konkrétním podnikem nebo osobou. Proto je prodávaná firma označena přezdívkou Kormorán. Osoby, které jsou v práci zmíněny jsou označovány pracovní pozicí. V případě, že je označení funkce stejné, odlišují se dále písmenem, které nemusí být prvním písmenem jejich jména, jedná se o náhodný výběr písmen. Aby nedošlo ke zmatení, byly vytvořeny vysvětlující obrázky (viz Obrázek 8, Obrázek 9). Jedná se o menší segment, takže nebylo zveřejněno ani odvětví, ve kterém firma působí, aby byla vyloučena možnost prozrazení identity firmy.

6 Případová studie

V případové studii je představena malá rodinná firma zaměřená na distribuci a služby, již se majitelé rozhodli prodat třetí straně. Rozhodnutí pro prodej v této práci představuje moment rozhodnutí pro určitého kupce, protože sledovaná společnost v době výzkumu procházela teprve procesem due dilligence a měla podepsanou smlouvu o smlouvě budoucí, tudíž nebylo možné zanalyzovat proces rozhodování až do samotného konce, podpisu kupní smlouvy. Výhodou je čerstvost informací a dojmů majitelů. I přesto je toto rozhodnutí důsledkem řetězce událostí a dlouhého rozhodování, jehož analýza odhaluje, jak a proč se majitelé rozhodovali. Byl proto zmapován rozhodovací proces o prodeji rodinné firmy s hlavním zaměřením na odhalení důvodů, které vedly k tomuto rozhodnutí. V případové studii je nejdříve představen kontext konkrétní rodinné firmy. Následován je analýzou situace, která vedla k rozhodovacímu procesu o nástupnictví v rodinné firmě. Třetí část tvoří rozbor dvoustupňového rozhodovacího procesu o nástupnictví a z něho vyplývající proces prodeje firmy. Závěrem se studie soustředí na průběh řízení samotné transakce, končící v tomto případě procesem due dilligence, a na plány majitelů do budoucna.

6.1 Představení rodinného podniku Kormorán

Firma Kormorán vznikla v roce 1995 a od té doby se zabývá distribuční činností. Založena byla dvěma sourozenci, přičemž jednatel A, drží 65 % podílu a druhá jednatelka B má 35 % podílu. Rozdíly v podílech jsou proto, že A podnik založil už v roce 1992 jako fyzická osoba, a B se k bratrovi připojila až při vzniku společnosti s ručeným omezením v roce 1995. Jedná se o malý rodinný podnik (viz Tabulka 4) – ke 31. 7. 2018 bylo ve společnosti zaměstnáno 20 zaměstnanců (celkem se společníky 22 osob) a roční obrát firmy je 3 695 000 EUR, takže spadá do kategorie malých podniků (CzechInvest, 2014).

Tabulka 4: Informace o rodinné firmě

Označení rodinné firmy	Kormorán
Počet zaměstnanců	20
Roční obrat (mil. EUR)	4
Předmět podnikání	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílo- hách 1 až 3 živnostenského zákona.
Lokalita	Severní Čechy
Počet rodinných příslušníků ²	4

Zdroj: vlastní tvorba, obchodní rejstřík, webové stránky, výroční zprávy, rozhovory

Vývoj podniku

Společnost byla založena v roce 1995 za účelem distribuce, ovšem časem se portfolio firmy rozrůstalo a zase zplošťovalo. Do roku 2000 byla součástí podniku i výroba, ale po intenzivním vstupu čínského zboží na český trh bylo finančně neudržitelné s výrobou pokračovat, takže dílna byla prodána a dodnes funguje jako dodavatel společnosti. Poté, co byla výroba zrušena, zaměřila se firma na dodávání komplexních skladovacích systémů, po čemž byla poptávka hlavně v Německu. Díky tomuto kroku firma velmi prosperovala a mohla si dovolit přestěhovat se do větších prostor a přijmout více zaměstnanců. Po celou dobu své činnosti se firma zabývala distribucí, dříve v maloobchodě i velkoobchodě, ale dnes je již výlučně velkoobchodní firmou. Dalším klíčovým obdobím byl rok 2008, kdy byla založena dceřiná společnost a zároveň získala společnost výhradní obchodní zastoupení mezinárodního dodavatele pro Českou a Slovenskou republiku. Výhradním zastoupením (které není jediné) získala společnost významné postavení ve svém oboru na českém a slovenském trhu. Tuto konkurenční výhodu si společnost drží dodnes.

Organizační struktura

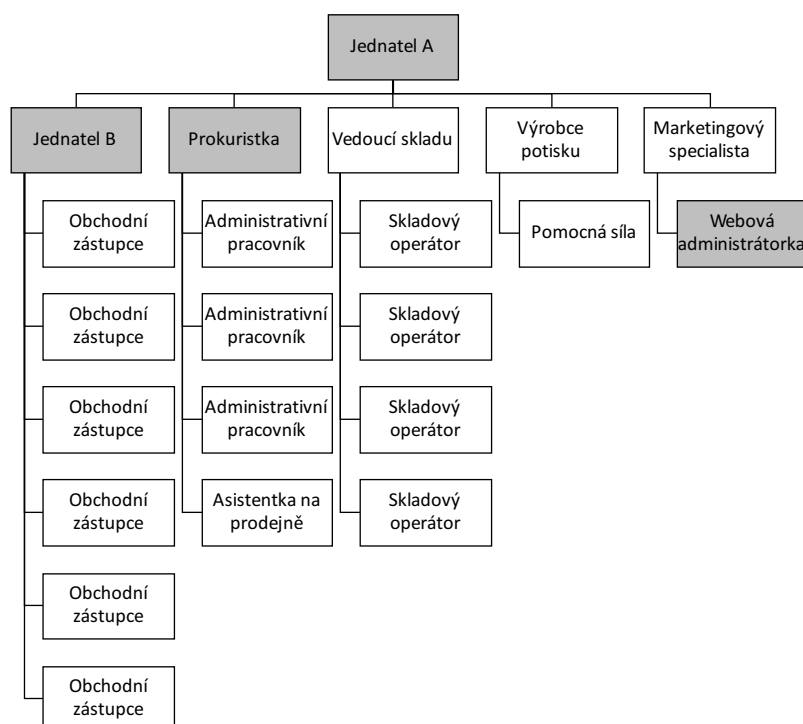
Statutární orgán společnosti Kormorán tvoří dva jednatele, pro účely této práce jsou označeni jako jednatel A, a jednatelka B, a prokuristka. Jelikož je statutární orgán tvořen členy jedné rodiny (společníci jsou bratr a sestra a prokuristka je manželkou jednatele A), jedná se zároveň o podnik rodinný. Jednatelé mezi sebou mají rozdělené činnosti, o které se starají (viz Obrázek 8), šedě označené jednotky jsou rodinní příslušníci). Jednatel A, jako ředitel společnosti, se soustředí na celkovou správu společnosti, včetně ekonomických a personálních otázek, na komunikaci s dodavateli, logistiku firmy a na strategický rozvoj firmy. Jednatelka B se jako obchodní

.....

² Počet rodinných příslušníků formálně zainteresovaných do podnikání, tzn. zaměstnaných v rodinné firmě.

ředitelka věnuje obchodní činnosti, včetně dodavatelských podmínek a zároveň působí jako obchodní zástupce firmy. Prokuristka má na starosti přípravu finančních a mzdových podkladů pro účetnictví, protože firma nemá své účetní oddělení, ale využívá služeb externí firmy. Dále se stará o komunikaci s bankou, úřady, a připravuje a vede školení ohledně firemního IT systému. V podniku pracuje ještě na pozici Webová administrátorka sestra prokuristky, která nastoupila v roce 2018 po mateřské dovolené.

Obrázek 8: Organizační struktura firmy Kormorán



Zdroj:

vlastní tvorba na základě studia podnikových dokumentů a rozhovorů s prokuristkou

Formálně zainteresovaní členové rodiny podle Stena (2007) jsou tedy bratr a sestra, manželka jednatele A a její sestra (viz Obrázek 9). Do podniku jsou zapojeni i další členové rodiny, i když jen neformálně. Jedná se o matku a sestru sourozenců jednatelů, které společně provozují firmu, a ta působí jako dodavatel služeb pro Kormorána. Dalším neformálním členem podniku je starší dcera majitele A a prokuristky. Ve firmě byla na brigádách, nejdříve ve skladu, potom na administrativních pozicích a v současné době vypomáhá hlavně s překlady, od produktových materiálů, přes simultánní překládání externích školení, až po účast na oborových výstavách a veletrzích v roli osobní překladatelky majitelů, i když je zaměstnána jinde.

Obrázek 9: Formálně a neformálně zainteresovaní členové rodiny

Zdroj:

vlastní tvorba na základě studia podnikových dokumentů a rozhovorů s prokuristkou

6.2 Slasti a strasti rodinné firmy

Pro vedení je důležité, že se jedná o rodinnou firmu, protože z jejich předchozích zkušeností už by jinou, než rodinnou firmu nechtěli. Respektive jednatel A by tam již nechtěl vykonávat roli jednatele, kvůli vystupování jako veřejná osoba a nesení odpovědnosti za rozhodnutí osob, kteří nejsou členy rodiny. S tím, že spolu pracují manželé, se spojuje i fakt, že spolu tráví více času, než kdyby pracovali každý jinde. Prokuristka to shrnuje: „*Sourozenci se po práci rozjedou každý do svého domova, ale my spolu jedeme i domů, případně si práci bereme i na dovolenou.*“ Nicméně našli řešení v tom, že prokuristka pracuje hlavně z domova a jednatel A jezdí do firmy, tudíž už ten kontakt není tak intenzivní jako dřív a když jedou do firmy oba, nechávají osobní starosti doma a v práci si zachovávají profesionalitu. Důležitá je pro něj i pro prokuristku důvěra, hlavně ohledně financí, protože mají obavy ze zpronevěry. Nedůvěra v zaměstnance mimo rodinu ale způsobuje kumulaci funkcí, respektive neochotu přenechat odpovědnost za oblasti spojené s financemi jinému zaměstnanci. Z čehož plyne přepracovanost prokuristky a zahlcenost jednatele A řešením operativních problémů na denní bázi, což jak sám uvádí, „*je značně ubíjející a frustrující*“. Za to může vedle nedůvěry ještě nízká motivace zaměstnanců se učit nové věci, takže např. po zavedení nového informačního systému se majitelů neustále ptají na operace, které by měli bez problémů zvládat. Což by mohl vyřešit systém vzdělávání

napojený na hodnocení a odměňování, ale jak říká prokuristka: „*Nám už se tam nechce nic vymýšlet, když vidím, jak špatně jsou nové věci přijímány*“. Odkazuje na to, že firmu ve třech řídí sice už 24 let ale vedení lidí je pro ně stále těžké. Místo věnování se operativním činnostem a řízení zaměstnanců by se jednatel A radši soustředil na to, co ho na podnikání baví a naplňuje, jako je řešení strategických otázek rozvoje podniku.

I přesto ale status rodinné firmy majitelům podle jejich slov pomáhá hlavně při oslovování a udržování zaměstnanců, kteří ve firmě zůstávají průměrně 10 let. Dokonce se stalo, že v posledním roce se vrátily dvě zaměstnankyně, které předtím podaly dobrovolně výpověď, ale po zjištění poměrů v jiných firmách se vrátili ke Kormoránovi. Naopak ale u zákazníků a dodavatelů status rodinné firmy nehraje podle majitelů žádnou roli, je jim jedno, kdo zboží kupuje nebo prodává, důležité je, jakým je obchodním partnerem. Vztahy s obchodními partnery se ale v poslední době zásadně mění. Kormorán je malá distribuční firma bez podpory mezinárodní společnosti, a doposud se spoléhala na osobní vztah s lokálními nákupčími jejich produktů. Podle jednatelů je ale v současné době extrémně těžké, až nemožné, vůbec dostat šanci ve výběrovém řízení na zajímavou zakázku. Centralizace nákupních procesů velkých firem totiž způsobila, že se výběrová řízení odehrávají na nadnárodní úrovni a malé lokální firmy už se o nich ani nedozvídají. Toto potvrzuje nedávná zkušenost, kdy Kormorán přišel o dva klíčové zákazníky bez toho, aniž by věděli, že u nich probíhá výběrové řízení. A i přes to, že spolupráce probíhala řadu let bez problémů, byla najednou rázně ukončena.

Malá rodinná firma má své limity. Pokud majitelé nepředají část klíčových kompetencí jinému zaměstnanci, kterým může být profesionální manažer, neustále funkce kumulují a nemají již kapacitu na rozvíjení firmy. Tím pádem je firma na hranici výkonu, který dokáže při současném nastavení vedení vykonávat. Sklad je plný, skladníci naplno vytížení, administrativa také. Aby se dostali přes hranici 100 milionů obrátu, museli by dělat dvě směny ve skladu, nebo investovat do větších prostor, tím pádem by museli najmout více režijních zaměstnanců do administrativy, ale vedení už by více zaměstnanců uřídit nezvládlo, tudíž by si museli rozdělit odpovědnosti. Ale tím, že to je společnost s ručením omezeným, nechtějí k financím pustit nikoho cizího. A tak zůstávají stále malou firmou, která ale v oblasti úspor z rozsahu nemůže velkým nadnárodním firmám konkurovat. „*Jako malá rodinná firma nemůžeme dávat stejné podmínky jako velké nadnárodní firmy, zkrachovali bychom*“, dodává A.

6.3 Jak z problémů ven?

„Že to musíme řešit, jsme si uvědomili, když nám odešel klíčový zákazník. To už bylo blbý” - tak se podle jednatele A dostali do stadia identifikace. Zároveň v té době se ozval první zájemce na odkup firmy, do té doby o možnosti prodeje firmy nebo jiné možnosti exitu neuvažovali. Spíše než o exitu, tak přemýšleli, jak firmu posunout dál. Ta nabídka, i když v té době ještě nemluvili o ceně, byla spouštěčem celého rozhodovacího procesu o nástupnictví, protože si uvědomovali, že je nejvyšší čas firmu posílit a klidně tam pracovat i dál. Vyslovený zájem ze strany potenciálního investora tedy byl strategickou příležitostí, která přišla ve správnou chvíli a spustila proces rozhodování.

Majitelé si uvědomovali, jak si jako firma stojí, jaké mají problémy a výzvy, ale také věděli o omezeních, které pro ně, jako majitele rodinné firmy, existují. Možnosti, jak firmu posílit, byly omezené z důvodu přístupu k financování. Chvíli poté, co dostali nabídku na odkup, se ozvala jiná firma, jestli by Kormorán nechtěl koupit ji. Jednatel A připouští, že to by také bylo možné řešení, ale prodej Kormorána se jim jevil jako výhodnější a jednodušší řešení. *„Údajně je úspěšnost akvizic 40–50 %, to se nám nechtělo riskovat”*, dodal k tématu A. O předání firmy rodinnému nástupci sice uvažovali, ale *„nejstarší dcera nám z toho utekla, druhá dcera je mladá, sestry děti jsou taky mladý, jeho starší syn se spíš zajímá o fotbal, a ostatním je to asi jedno. Takže přemýšleli, ale nebyl zájem...”* Dodává ještě, že je důležité, aby byl zájem firmu poznat a chtít tam hlavně pracovat, že to nejde hned předat a odejít. Je to dlouhodobý proces, který je nutné řešit dřív. Na druhou stranu, i kdyby zájem byl a dcera by do firmy nastoupila, problémy, které firma má, by to stejně nevyřešilo a postupem času by se do bodu hledání, jak firmu posílit, dostali tak jako tak. Jiné varianty nástupnictví neřešili.

Fáze I v případě firmy Kormorán proběhla poměrně rychle, protože po obdržení nabídky se začali vážně zabývat možností prodeje a jiné varianty rychle vyřadili jako nevhodné. Mezi jednatelem v tomto názoru panovala shoda, a tak se dostali k rozhodnutí, že firmu chtějí opravdu prodat, čímž se přesunuli do fáze II.

6.4 Chceme to prodat

Chvíli, kdy přišla nabídka, komentuje A následovně: *„Začali jsme o tom přemýšlet, a se sestrou jsme se rozhodli, že to podnikneme. Bylo to docela rychlé, asi jsme o tom chvíli uvažovali oba. Hlavně proto, že nás úplně převálcovali, v podstatě jsme bez našeho vědomí přicházeli o zákazníky. Tak jsme se rozhodli, že do toho půjdeme a začali jsme shánět poradenskou firmu.”* Ani nepomýšleli na možnost prodat firmu bez pomoci akvizičního poradce, protože chtěli vystupovat profesionálně. *„Chtěli jsme, aby vedli*

rozhovory, jednání, i písemné, posílali oficiální pozvánky, abychom tam nechodili my jako chudí příbuzní, že se prodáváme". Cenu za služby poradce vnímali sice jako vysokou, ale právě zmíněné faktory převážily a cena nakonec hrála roli akorát při vybírání poradenské firmy ze tří kandidátů. Dalšími kritérii výběru poradenské firmy byla doporučení od známých a profesionalita, se kterou vystupují, kterou hodnotili na základě toho, jak je firma velká a známá: „*Oslovili jsme tři velké známé poradenské firmy. Patří do druhé lajny pod tou velkou čtyřkou, na ty jsme si netroufli, ty mají jiný marže.*“. Konečné rozhodnutí pro jednu konkrétní potom padlo na základě nejlepší cenové nabídky. Platba poradenské firmy probíhá tak, že v průběhu vyjednávání před due dilligence Kormorán platí za služby poradce měsíční paušální poplatek, za provedení due dilligence je účtován následně fixní poplatek a po provedení transakce si poradenská společnost vyfakturuje několik jednotek procent z prodejní ceny.

Vývoj variant – Komu to prodáme?

Prvním úkolem poradenské firmy, bylo sestavit long-list potencionálních zájemců o koupi. Majitelé dali poradci tip na pět dalších (vedle firmy, která vyjádřila zájem jako první) možných zájemců, a poradce seznam rozšířil o 11 velkoobchodních firem v Německu a Rakousku, z nichž ale ani jedna na oslovení nereagovala. Poradce tedy oslovil šest firem vytipovaných Kormoránem. Oslovení potencionálních kupců probíhalo prostřednictvím emailu a to tak, že poradce zaslal anonymizovanou nabídku, tzv. teaser, která obsahovala informaci, že existuje firma, jejíž majitelé uvažují o strategickém partnerovi.

Na seznam se vytipované firmy dostaly tak, že jednatelé buď firmy znali, tudíž měli o společnosti dostatek informací a byla jim sympatická, nebo viděli možné synergie vyplývající pro spojení s výrobním závodem. Jeden zájemce se na seznam dostal, protože to byla právě ta společnost, která Kormoránu přebrala klíčového zákazníka, což spustilo rozhodování o prodeji firmy. A majitelům přišla zajímavá možnost patřit do takto velké firmy.

Po všeobecně pozitivní reakci byla se všemi podepsána dohoda o mlčenlivosti a až poté bylo odtajněno, jaká společnost je prodávána a zájemcům bylo poskytnuto informační memorandum o firmě Kormorán. Všechny oslovené společnosti projevíly zájem i po odtajnění identity a jejich reprezentanti přišli na první osobní jednání. Tato jednání probíhala tak, že se představil zájemce, a prezentoval své důvody zájmu o firmu Kormorán a sdílel informace o záměru převzetí. Následně se představil Kormorán a proběhla diskuse o jednotlivých bodech v informačním memorandu. Cílem bylo o firmě Kormorán poskytnout co nejvíce informací, aby pro zájemce bylo možné

vyhodnotit možnost akvizice. A zároveň pro firmu Kormorán bylo důležité zjistit zájemry zájmu o akvizici, aby mohli zvážit, zda je zájemce vhodný kandidát, či nikoliv. Součástí prvního jednání byla i prohlídka provozovny podniku Kormorán.

Vyhodnocení nabídek

Selekce začala bezprostředně po prvních jednáních s potencionálními zájemci, kdy z výběrového řízení odstoupil první zájemce, protože usoudil, že je Kormorán pro jeho zájmy moc malá firma. Prvotním kritériem, ještě, než se začala licitovat cena, bylo, jak je majitelům firma zájemce sympatická. Sympatická pro ně znamenalo, kde má firma sídlo, jaké mají strategické záměry s firmou, a hlavně nakolik autonomní by Kormorán po akvizici i v rámci koncernu zůstal v případě, že by tam chtěli nadále zůstat. Protože ve většině podniků zájemců měli známosti, věděli, jaké poměry ve firmách panují. Ovšem zásadním kritériem, podle kterého většinu zájemců vyřadili, byla cena. Protože tři ze zbývajících pěti zájemců nabídli cenu nižší než nastavenou podle standardní metody oceňování podniku, byli i přes veškeré sympatie, kvůli neochotě o ceně vyjednávat, vyřazeni. Poslední dva kandidáti nabídli cenu víceméně srovnatelnou, ale rozhodujícími faktory ve prospěch vítěze (dále označen jako 6) nakonec byly ochota vyjednávat o ceně, strategické záměry s akvírovanou společností a nabízené benefity.

Vyjednávání o výběru kupce mezi majiteli Kormorána probíhalo hladce a velmi neformálně. Neformálně proto, že dosáhli konsensu v klidné debatě, bez písemného zápisu, bez hlasování. Ze začátku měl sice každý ze sourozenců jiné preference, ale ve chvíli, kdy s potencionálními investory začali jednat o ceně a podmínkách po prodeji, nastala mezi nimi shoda. Prokuristka byla v počátcích Fáze II proti prodeji, ale po zvážení výhod, které plynou ze zaměstnaneckého poměru, v porovnání s vedením rodinného podniku byla rychle přesvědčena o přidání se na stranu manžela a švagrovu. Poté, co se všichni shodli pro kupce, začal samotný proces akvizice, v této práci označený jako řízení transakce.

Řízení transakce

Aby se mohlo přikročit k provedení due dilligence, bylo nutné nejdříve podepsat smlouvu o smlouvě budoucí, tzv. letter of intent (LOI), s vyjednanými podmínkami prodeje v příloze. Podmínky prodeje představují, kdo bude ve firmě zůstávat, za jaký plat, a s jakými benefity. „*Po podepsání nám dali seznam daňových a právních dokumentů, který chtějí poslat.*“, čímž začal proces účetního a daňového auditu, kdy byly požadované dokumenty nahrávány do data roomu. Daňové dokumenty, včetně účetních připravovala a kontrolovala poradenská firma. Pro kontrolu právních

dokumentů a následnému vyjednávání a obhajování jednotlivých bodů kupní smlouvy se k akvizičnímu týmu připojil i právní zástupce.

Právě ve stadiu daňového auditu se společnost v době výzkumu nacházela, tudíž další kroky v procesu řízení transakce nebylo možné vyhodnotit. Podle odhadů majitelů by z due dilligence nemělo vyplynout nic závažného natolik, aby to ovlivnilo rozhodnutí vybraného kupce transakci uskutečnit. Další bod vyjednávání představuje jejich pracovní náplň po provedení akvizice, což jak říkali „[...] *budeme ladit až potom. Pokud to ale bude tak, jak říkají, že tam bude rozvoj a budeme se toho moci účastnit, tak se na to těším.*“, shrnuje jednatel A.

Plány po prodeji firmy

V době výzkumu majitelé nevědí, do čeho jdou, co bude jejich pracovní náplní, jaké budou mít pravomoci a odpovědnost. Na druhou stranu budoucnost moc neřeší, protože mají vidinu existenční nezávislosti na firmě, jak potvrzuje prokuristka: „*My to nebereme tak jako že bychom na tom byli závislí nebo v tom zaháčkovaní a byli tam dalších 10 let.*“. A ani nebudou mít ve smlouvách určeno, jak dlouho ve firmě budou muset po prodeji zůstat. „*Chtěli by aspoň, abychom tam byli půl roku. To stejně uteče, než se to zajede. A budeme mít všechnu dovolenou, to půjde.*“, dívají se do budoucna v dobré náladě manželé, přemýšlející o pracovní náplni z pohledu zaměstnance. Záleží, jak to bude nastavené po prodeji, pokud budou mít volnější ruce, nebo budou přibráni k rozhodování za celou ČR a podílet se na strategickém rozvíjení společnosti, nevidí pro odchod důvod.

Pokud přece jen z firmy odejdou, do důchodu se určitě nechystají, protože jsou ještě mladí, nýbrž se otevře prostor pro založení nového podniku, protože jednatel A již pár nápadů má. „*Manžel určitě něco nového vymyslí*“, spoléhá se na podnikavost svého manžela prokuristka. Kromě toho se těší na to, že budou mít více času na svoje koníčky.

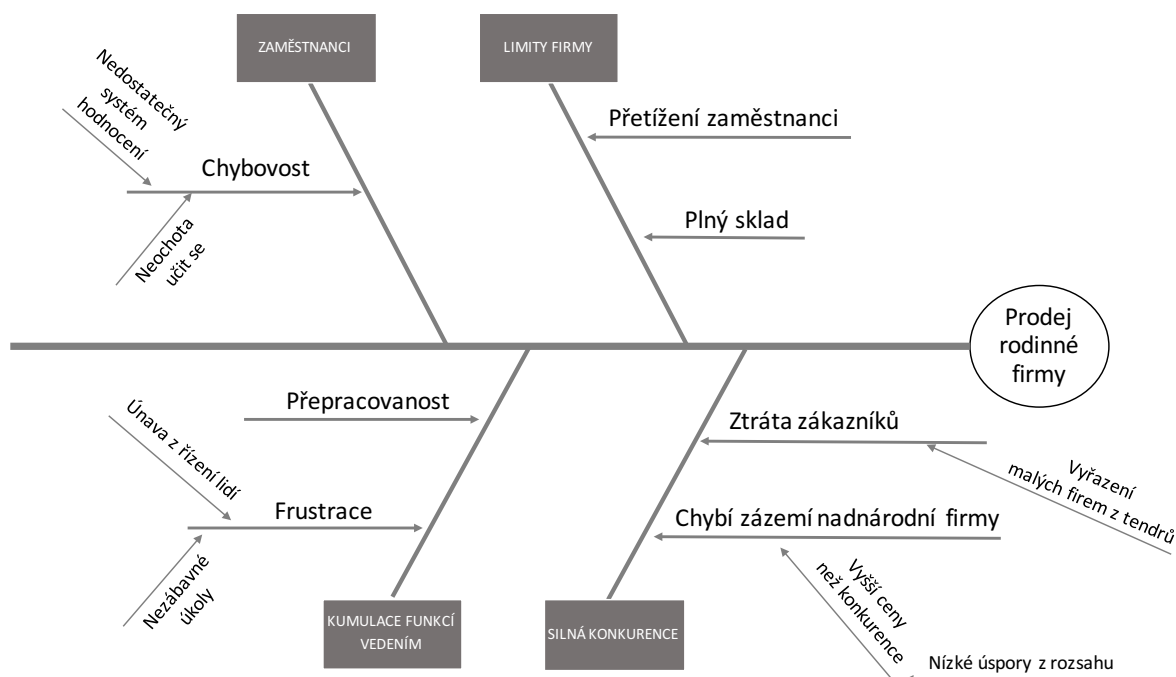
7 Výsledky

Cílem diplomové práce je zjištění primární příčiny rozhodovacího procesu a zmapování fází rozhodovacího procesu nástupnictví v rodinné firmě formou prodeje. Proto jsou uvedeny výsledky zaměřené na odhalení příčiny a následně výstupy jednotlivých fází rozhodovacího procesu. Poté je v této kapitole popsána aplikace konceptuálního rámce na rozhodovací proces o nástupnictví a následném prodeji konkrétního rodinného podniku Kormorán. Pro zjištění výstupů jednotlivých fází, jejich částí a stadií procesu a lepší přehlednost je dodrženo rozdělení na Fázi I (nástupnictví) a Fázi II (prodej), a byly vytvořeny tabulky sumarizující výstupy jednotlivých fází a subfází (Tabulka 5, Tabulka 7).

7.1 Odhalování primární příčiny

Primární příčina byla odhalena na základě rozhovorů s jednatelem A a prokuristkou, díky dlouholetému pozorování společnosti autorkou, a pomocí diagnostických nástrojů. Mezi použité diagnostické nástroje patří metoda brainstorming, která pomohla s pojmenováním příčin, a na jejímž základě byl zpracován diagram příčin a následků (viz Obrázek 10), pomocí kterého bylo možné uspořádat myšlenkové pochody majitelů do kritických oblastí. Byly identifikovány celkem čtyři zdroje problémů: zaměstnanci, kumulace funkcí vedením, limity firmy a silná konkurence. Čím dále od následku (prodej rodinné firmy), tím méně závažný problém to podle majitelů je, a každý má své příčiny.

Obrázek 10: Diagram příčin a následků

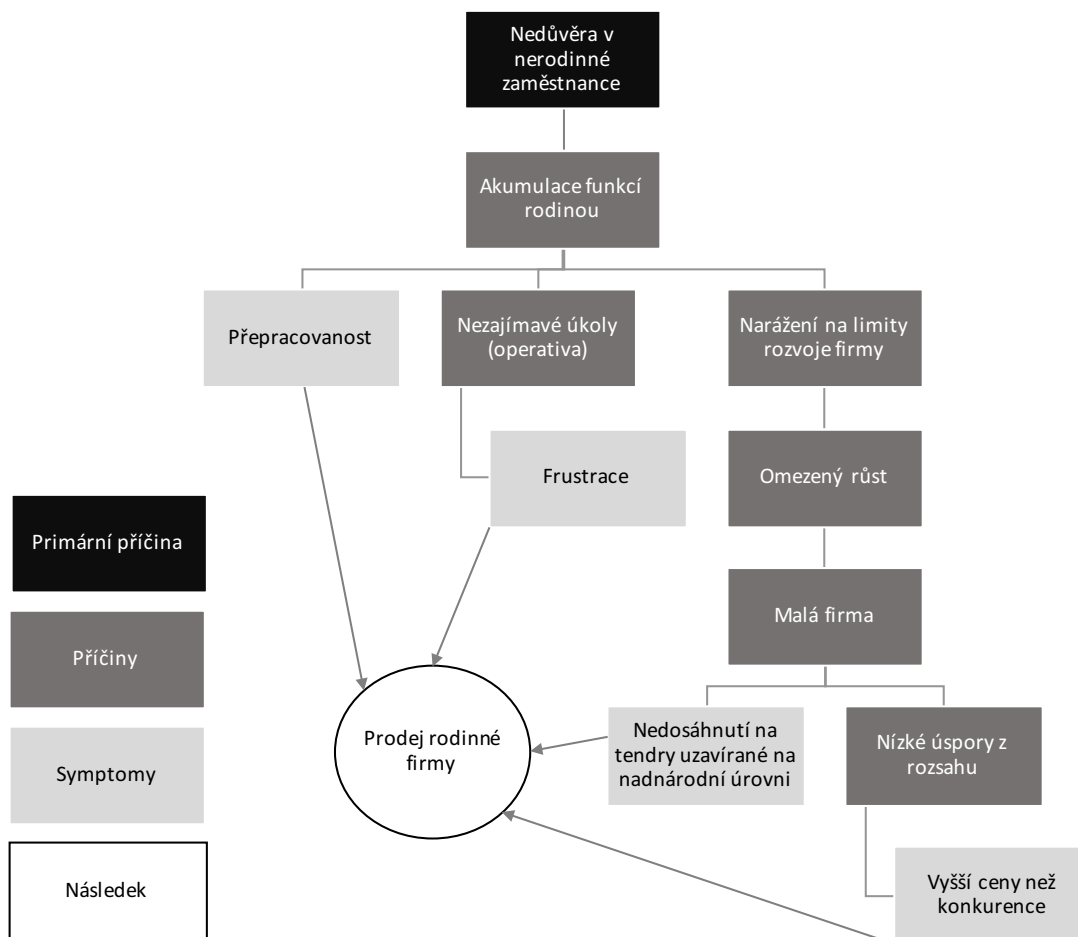


Zdroj: vlastní tvorba na základě dat z rozhovorů a pozorování

Zdroj problémů nejdále od následku, zaměstnanci, se v diagramu nachází, protože je pro majitele náročné řídit 20 zaměstnanců. Zejména kvůli velmi časté chybovosti, která je zčásti zapříčiněna nedostatečnou motivací učit se nové věci, tudíž se buď neustále ptají, co mají dělat, nebo se neptají a rovnou dělají chyby. Tomu by se dalo předejít pomocí vhodně zpracovaného systému vzdělávání navázaného na hodnocení, který je ale ve firmě nedostatečně upraven. S touto oblastí blíže souvisí další skupina problémů nazvaná kumulace funkcí rodinou. Protože rodinní příslušníci ve vedení firmy kumulují odpovědné funkce, řeší operativní úkoly, jako je opravování chyb po zaměstnancích, jsou z toho po 25 letech unavení. Zároveň jak firma rostla, nabýval i objem práce jednatelů a prokuristky, ale protože práci nedelegují, jsou přepracovaní. Tím naráží na další skupinu problémů, limity firmy. Jelikož jsou vedle vedení přetížení i zaměstnanci a sklad zaplněný, není možné už firmu posouvat dále a přijímat nové zajímavé zakázky, které s radostí přijímá silná konkurence, jak je nazvaná další skupina problémů. Kvůli tomu, že firma naráží na své limity, je omezená v růstu a zůstává malou firmou, která nedosahuje na stejné úspory z rozsahu jako velké firmy, z čehož vyplývá, že nabízí vyšší ceny než konkurence, která má zázemí nadnárodní firmy, která Kormoránovi chybí. Protože v oboru působí hlavně nadnárodní firmy, výběrová řízení, tzv. tendry, se odehrávají také na nadnárodní úrovni, kam už malé firmy nejsou přizvávány, což způsobuje ztrátu zákazníků bez jejich vědomí. Následkem těchto příčin je poté prodej rodinné firmy.

Pro jiný pohled byl zpracováván i řetězec kauzálních vztahů, ale při jeho tvorbě došla autorka k závěru, že následek má více příčin, tudíž bylo vhodnější zpracovat strom kauzálních vztahů. Strom kauzálních vztahů (viz Obrázek 11) znázorňuje, jaké příčiny vedly k následnému rozhodnutí o prodeji firmy. Po vypsání všech kritických oblastí, a vyhledání kauzálních vztahů mezi nimi, byla označena **nedůvěra v nerodinné zaměstnance** za primární příčinu (černá výplň) a problémy, se kterými se běžně setkávali (přepracovanost, frustrace, nedosáhnutí na tendry uzavírané na nadnárodní úrovni a vyšší ceny než konkurence) byly jejími symptomy. Nedůvěra rodiny v zaměstnance bez příbuzenských vazeb pramení ze zkušeností s vedením lidí po 25 let a z rozhovoru vyplývá, že vždy, když někomu svěřili více odpovědnosti, tak toho začal využívat a práce se stále hromadila u jednatelů a prokuristky.

Obrázek 11: Strom kauzálních vztahů



Zdroj: vlastní tvorba na základě dat z rozhovorů a pozorování

7.2 Analýza a formulace výstupů fází rozhodovacího procesu

Fáze I: Rozhodování o formě nástupnictví v rodinném podniku

Jako jeden ze spouštěčů procesu byl podle slov manželů označen odchod klíčového zákazníka, kterého jim přebrala společnost operující na kontinentální úrovni. Že klient odešel má ale své příčiny, a to ty, že společnost nedosáhne na tendry uzavírané na nadnárodní úrovni a také fakt, že má vyšší ceny než konkurence, což jsou symptomy primární příčiny. Nicméně se stále jedná o problémovou situaci, kterou bylo nutné vyřešit. Fakt, že v té době zrovna přišla i strategická příležitost, podpořil myšlenky majitelů na prodej. Jak uvádějí Mintzberg et al. (1976), proces je spuštěn ve chvíli, kdy se buď problémy naakumulují do neúnosné míry, nebo se k problému připojí příležitost. Poté jsou rozhodovatelé otevřenější k tomu se do náročných operací pouštět. To se potvrzuje i v případě Kormorána, protože právě symptomy problémů v části „Život před“ spojené s nabídkou byly tou poslední kapkou, čímž majitelé rozhodovací problém rozpoznali. Právě identifikace a pojmenování spouštěčů (odchod klíčového zákazníka a obdržení nabídky na prodej firmy) je výstupem stádia rozpoznání.

Tabulka 5: Aplikovaný konceptuální rámec pro firmu Kormorán – Fáze I

FÁZE I: ROZHODOVÁNÍ O FORMĚ NÁSTUPNICTVÍ V RODINNÉM PODNIKU KORMORÁN			
Název části fáze		Název stádia fáze	Výstup části/stádia
Život před			Nedůvěra v zaměstnance mimo rodinu = primární příčina → symptomy: - Přepracovanost - Frustrace - Nedosáhnutí na tendry v zahraničí - Vyšší ceny než konkurence
Identifikace	Rozpoznání		Odchod klíčového zákazníka. Nabídka na prodej firmy.
	Diagnóza		Posílit firmu.
Vývoj variant	Návrh		Možnosti posílení/nástupnictví: - Prodej - Akvizice jiné firmy - Rodinný nástupce
	Průzkum		
Selekce	Prověřování		Kritéria pro eliminaci nevhodných variant: - Posílení firmy - Vyřešení nástupnictví → Prodej
	Hodnocení výběru	Analýza	Neodborná, zaujala zajímavá finanční nabídka. → Prodej
		Úsudek	Zajímavá finanční nabídka. Možnost posílení firmy. Vyřešení nástupnictví. → Prodej
		Vyjednávání	Rychlá shoda o prodeji mezi majiteli.
		Autorizace	
	Rozhodnutí		

Zdroj: vlastní tvorba

Hlavním motivem na začátku celého procesu bylo firmu posílit, a zároveň vyřešit otázku nástupnictví (nad kterým do té doby ale neuvažovali), k čemuž jim dala prostor nabídka na prodej firmy. Protože ale chvíli po nabídce na prodej firmy přišla další příležitost v podobě akvizice firmy jiné, která by také mohla firmu posílit, rozmýšleli ještě nad další variantou. Při vymýšlení podpůrných variant se nabízela navíc

možnost rodinného nástupce, který by vyřešil otázku nástupnictví. Cílem rozhodování, a tedy i výstupem diagnózy, bylo tedy posílit firmu, a kdyby se u toho podařilo vyřešit nástupnictví, byl by to příjemný bonus.

Varianty řešení byly jasně dané (viz Tabulka 6), jiné ani nepřípadaly v úvahu. Všechny varianty rozhodovatelé našli formou průzkumu, konkrétně prodej firmy třetí straně a akvizice jiné firmy pomocí pasivního hledání – „objevily se samy“ a rodinný nástupce představuje využití stávajících zdrojů podniku, protože jednatel A má dospělou ekonomicky činnou dceru, která ve firmě figuruje. Možnosti řešící jednotlivé oblasti řešení podle dvou typů průzkumu jsou uvedeny v Tabulka 6, která je zároveň výstupem selekce.

Tabulka 6: Možnosti řešení rozhodovacího problému Fáze I

Možnost řešení	Oblast řešení	Typ průzkumu
Prodej firmy 3. straně	Nástupnictví, posílení	Pasivní hledání
Akvizice jiné firmy	Posílení	Pasivní hledání
Rodinný nástupce	Nástupnictví	Využití stávajících zdrojů

Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovorů s prokuristkou a jednatelem A

Kritériem pro eliminaci nevhodných řešení bylo, aby jedna vybraná možnost řešila jak posílení podniku, tak nástupnictví. Důležitá byla také finanční zátěž řešení a v neposlední řadě zájem ze strany potomků o práci ve firmě. Protože zájem ze strany potomků jednatele nezaznamenali, byla vyřazena možnost předání rodinnému nástupci. Kvůli vysoké finanční zátěži a vysoké náročnosti provedení, byla následně eliminována akvizice jiné firmy. Definování kritérií (vyřešit posílení a nástupnictví, finanční zátěž) a eliminace nevhodných variant (akvizice jiné firmy, rodinný nástupce) je výstupem stádia prověřování. Zůstala pouze možnost prodeje podniku třetí straně, pro kterou byly od první chvíle pomocí úsudku naklonění oba jednatele, tudíž vyjednávání probíhalo formou vyjádření souhlasu pro prodej (nikoliv pro prodej konkrétnímu zájemci) obou stran. Rozhodnutí pro prodej firmy je výstupem části selekce. Jednatelé jsou zároveň vlastníky a mají 100% odpovědnost při rozhodování, proto nebyla autorizace potřeba. V procesu je tedy možné přejít do Fáze II, která se zabývá procesem rozhodování o samotném prodeji rodinné firmy.

Fáze II: rozhodování o prodeji rodinného podniku**Tabulka 7: Aplikovaný konceptuální rámec pro firmu Kormorán – Fáze II**

FÁZE II: ROZHODOVÁNÍ O PRODEJI RODINNÉHO PODNIKU KORMORÁN			
Název části fáze	Název stádia fáze		Výstup části/stádia
Identifikace	Diagnóza		Prodat firmu.
Vývoj variant	Návrh		Vytvoření long-listu – 6 firem
	Průzkum		
Selekce	Prověřování		Kritéria: - Cena - Strategické záměry - Synergie s výrobou - Autonomie řízení - Podmínky prodeje → Short-list (2 firmy)
	Hodnocení výběru	Analýza	Zpracovaná poradenskou firmou → 6
		Úsudek	Finanční nabídka Strategické záměry → 6
		Vyjednávání	Finanční nabídka Strategické záměry → 6
	Autorizace		Není potřeba.
Rozhodnutí			Rozhodnutí pro prodej zájemci 6. Přistoupení k řízení transakce

Zdroj: vlastní tvorba

Za výstup identifikace Fáze II lze označit celou předcházející Fázi I, protože na základě rozhodování si majitelé stanovili nový rozhodovací cíl, a to prodej podniku. S pomocí poradenské společnosti byl vytvořen výstup vývoje variant, long-list, který čítal šest firem. Všechny zájemce, až na jednoho, našli majitelé způsobem aktivního vyhledávání, a to hlavně pomocí brainstormingu, kdy se jednatele zamysleli, kdo by mohl mít o koupi firmy zájem a prostředky. Tak vyhledali a oslovili oněch pět firem.

Jedna firma oslovila Kormorána sama – jednalo se o nabídku, která byla jedním ze spouštěčů procesu.

Zúžení seznamu probíhalo do jisté míry samovolně, protože když se zájemce 1 dozvěděl více informací o prodávané firmě, došel k závěru, že by pro něj akvizice nebyla výhodná. Další nabídli cenu hluboko pod představou majitelů (2, 3, 4), takže byli ze seznamu taktéž vyřazeni i přes pozitiva, která by Kormoránovi po fúzi přinesli. Zůstali pouze dva zájemci. Ti byli hodnoceni podle kritérií znázorněných v Tabulka 8, která byla vytvořena pro zobrazení postupu eliminace variant a která je zároveň výstupem stádia prověřování. V tabulce jsou uvedeny vždy dvě možnosti, označené jako A (preferované) a B (nechtěné). Hlavním kritériem byla cena, která byla buď atraktivní, nebo nízká. Dalšími kritérii byli jaké má zájemce s Kormoránem strategické záměry, zda chce firmu rozvíjet, nebo spíše konsolidovat; jestli je možné vytvořit synergický efekt spojením s výrobním závodem nebo ne; zda bude majitelům zachována autonomie řízení znázorněná centralizací či decentralizací rozhodování. Posledním kritériem je, zda jsou majitelům nabízené podmínky vnímány jako výhodné nebo nevýhodné. Po sečtení četnosti výskytu písmen A a B, a porovnání výsledků jednotlivých kandidátů je vidět, že jednoznačným vítězem je zájemce 6.

Tabulka 8: Prověřování variant podle kritérií

Označení společnosti zájemce		1	2	3	4	5	Vítěz
KRITÉRIA	Cena Atraktivní (A) Nízká (B)	B	B	B	B	B	A
	Synergie s výrobou Ano (A) Ne (B)	B	A	A	B	B	A
	Autonomie řízení Decentralizace (A) Centralizace (B)	B	A	X	X	B	A
	Strategické záměry Rozvíjet (A) Konsolidovat (B)	A	X	X	X	B	A
	Podmínky prodeje Výhodné (A) Nevýhodné (B)	X	X	X	X	B	A
	Počet A (preferovaná varianta)	1	2	1	0	0	5
Počet B (méně preferovaná varianta)		3	1	1	2	5	0

Zdroj: vlastní tvorba na základě rozhovoru

Pro hodnocení výběru byla zpracována analýza poradenskou firmou, která ale jen porovnávala finanční nabídky a kvantifikovatelné benefity akvizice. Majitelé tedy spoléhali na svoje úsudky, podle kterých hodnotili vedle finančních nabídek, hlavně strategický záměr potencionálního kupce. Vyjednávání nakonec proběhlo velmi rychle, protože zájemce 6 přesvědčil majitele svou cenovou nabídkou a nastíněním rozvoje firmy, čemuž jednatelé těžko odolávali. Výstupem stadia hodnocení výběru bylo tedy rozhodnutí pro firmu 6. Autorizace rozhodnutí opět nebyla potřeba a mohlo se přejít k řízení transakce, ve které se ale již neodehrávali tak rozsáhlé rozhodovací procesy, nýbrž se připravovaly dokumenty pro prověrku a následné vyjednávání, které se ale v době konání práce bohužel neuskutečnilo. Konečným výstupem obou fází (Fáze I, Fáze II) rozhodovacího procesu o nástupnictví v rodinné firmě formou prodeje je rozhodnutí pro prodej rodinné firmy investorovi 6, a následné přistoupení k řízení transakce.

8 Diskuse

Cílem práce bylo zjištění primární příčiny rozhodovacího procesu a zmapování fází rozhodovacího procesu nástupnictví v rodinné firmě formou prodeje, přičemž cíl práce byl rozpracován do dvou výzkumných otázek: Co bylo primární příčinou spuštění rozhodovacího procesu o nástupnictví a následném prodeji firmy? Co je výstupem jednotlivých fází, částí a stádií podle konceptuálního modelu v rodinné firmě Kormorán? Cíl práce bylo možné naplnit pomocí syntézy literární rešerše a samotného výzkumu, za pomoci diagnostických metod a aplikací konceptuálního modelu na rozhodovací proces o nástupnictví v rodinném podniku formou prodeje v konkrétní firmě. Výstupem práce je zmapovaný proces ve formě Tabulka 5 a Tabulka 7, které jsou zároveň zpracovanou druhou výzkumnou otázkou, protože podávají přehled, co je výstupem jednotlivých fází, jejich částí a stádií.

Na první výzkumnou otázku „Co bylo primární příčinou spuštění rozhodovacího procesu o nástupnictví a následném prodeji firmy?“ je podána odpověď vytvořením diagramu příčin a následků, pomocí kterého bylo možné roztřídit problematické oblasti, a následně stromu kauzálních vztahů bylo možné najít souvislosti mezi jednotlivými problémy a odhalit vzájemnou příčinnost. Majitelé rodinné firmy samozřejmě věděli důvod, proč firmu prodávají, ale po analýze pomocí diagnostických nástrojů doporučené normativní literaturou se ukázalo, že se jednalo pouze o symptomy primární příčiny, a že problém je ukrytý hlouběji ve struktuře firmy. Primární příčinou se ukázala být nedůvěra v zaměstnance mimo rodinu, což majitele i přesto, že tušili, že to bude souviset s tím, že je ve firmě zapojen faktor rodiny, překvapilo.

Na druhou výzkumnou otázku „Co je výstupem jednotlivých fází, částí a stádií podle konceptuálního modelu v rodinné firmě Kormorán?“ je odpovězeno aplikací konceptuálního modelu na zkušenost zastupitelů firmy Kormorán. Výstupem Fáze I, tudíž rozhodovacího procesu o formě nástupnictví, je rozhodnutí firmu prodat, protože jiné formy nástupnictví a posílení firmy, které zvažovali, jako rodinný nástupce či akvizice jiné firmy byly rychle vyřazeny. Důvod, proč firmu Kormorán chtěli majitelé prodat byl, že firmu chtěli hlavně posílit a také jedním tahem vyřešit nástupnictví, což by ostatní dvě varianty kombinovaně neřešily. Celkovým výstupem Fáze II je rozhodnutí pro konkrétního kupce, který splnil kritéria majitelů. Za nejdůležitější kritéria vyhodnocování nabídek byla označena ochota vyjednávat a přistupovat na ostatní podmínky prodeje a poskytovat vidinu strategického rozvoje společnosti. Což potvrzuje tvrzení (Graebner, 2001), že pro rodinné firmy není při

prodeji důležitý jen zisk, ale především potenciál kombinace potenciální a organizační shody, mezi akvírující a prodávanou firmou.

Jednotlivá případová studie je zaměřena na porozumění detailu a hlubších souvislostí což je velkým benefitem pro nasměrování dalšího výzkumu avšak může být vnímána jako nedostatečná výzkumníky pro malou míru možnosti generalizovat výstupy (Yin, 2013; De Massis a Kotlar, 2014). Aby bylo možné výsledky lépe generalizovat, bylo by zajímavé v budoucím výzkumu ověřit stejný postup aplikací na vícenásobnou případovou studii, kdy by vzorky byly firmy různých oborů, velikostí, a s rozdílnými generacemi rodiny ve vedení firmy. Zároveň díky vymezení výzkumu jednou zkoumanou rodinnou firmou, která má svá specifika, jako vedení firmy první generací rodiny nebo nedokončený akviziční proces, nabízí nové pohledy a výzkumné otázky do budoucího výzkumu za pomoci zmapování kompletního procesu prodeje až do konce a s určitým odstupem. Zároveň by budoucí výzkum mohl přinést porovnání, čím majitelé prochází ve Fázi I, pokud by zvolili jinou formu nástupnictví.

Přínos práce shledává autorka právě ve vytvoření konceptuálního modelu, který může být následně aplikován na další rozhodovací procesy o nástupnictví, nejen v rodinných firmách. Výzkumná oblast prodeje rodinných podniků je vedle další formy nástupnictví v rodinném podniku, předání firmy rodinnému nástupci, prozatím opomíjena, a proto je vytvoření konceptuálního modelu vnímáno jako usnadnění pro budoucí výzkumníky v této oblasti.

Práce může mít zároveň pozitivní přínos pro majitele jiné rodinné firmy, kteří se rozhodují, jak řešit své problémy a krize, nebo jak reagovat na přicházející příležitosti. Tím, že práce mapuje jednotlivé fáze rozhodovacího procesu a jejich části a stádia, může externí pozorovatel v podobné situaci zjistit, jak celý proces probíhal ve firmě Kormorán, čemu mohou majitelé rodinné firmy v konkrétních situacích čelit, čím se inspirovat a čemu se naopak vyvarovat.

Závěr

Tato případová studie poskytuje vhled do procesu rozhodování o nástupnictví formou prodeje v konkrétní firmě, která je vlastněna rodinou. Jako jiné rodinné firmy, i Kormorán má svá specifika, která jsou určena právě zapojením faktoru rodiny do podniku. Firma Kormorán existuje už 25 let, přičemž se v jejím čele po celou drží bratři a manželka jednoho z nich, což ovlivňuje fungování a rozhodování ohledně všech oblastí podniku. Stejně jako v ostatních rodinných firmách, ani rodina ve vedení Kormorána nedovede oddělit rodinu od podnikání (AMSP ČR, 2017), ale tím, že formálně zainteresovanými členy jsou jen čtyři rodinní příslušníci, z toho tři ve vedení podniku, nepromítá se to do vztahů se zaměstnanci. Při náboru nových zaměstnanců hraje roli fakt, že je firma rodinná, hlavně ve vytváření dojmu stability a jistoty, což určitý typ kandidátů přitahuje. Zároveň spíše, než na krátkodobé výdělků je Kormorán orientován na budoucí výnos, a proto většinu zisků obratem investuje zpět do firmy, což společně s averzí k riziku, dělá firmu odolnější v době krize (Strážovská a Strážovská, 2002; Hanzelkova, 2004; Koráb et al., 1998).

Jako každý podnik, se i malá rodinná firma Kormorán za dobu jejího fungování setkávala s krizemi, problémy a příležitostmi. Ty mohou mít povahu jak strategických otázek (Graebner, 2001), jako v případě Kormorána nedosáhnutí na tendry v zahraničí, vyšší ceny než konkurence; nebo osobních (Graebner, 2001), jako přepracovanost, frustrace a vidina finančního zisku. Pokud je firma vedena rodinou, se navíc nevyhýbá rodinným faktorům (Kellermanns a Eddleston, 2004) ovlivňujícím fungování firmy, kterým je v případě Kormorána nedůvěra v zaměstnance mimo rodinu, což bylo také identifikováno jako primární příčina. Skutečnost, že je firma vlastněna rodinou ji pomáhala překonávat krize v průběhu 25 let, při zachování stability vedení, ale zároveň také způsobila, že firma narazila na své limity a nabídka na prodej firmy byla vysvobozením.

Pro přiblížení procesu prodeje rodinné firmy majitelům jiných rodinných firem, výzkumníkům, nebo jiným externím subjektům, bylo za cíl práce stanoveno zjištění primární příčiny rozhodovacího procesu a zmapování fází rozhodovacího procesu nástupnictví v rodinné firmě formou prodeje. Naplnění cíle podporují dvě výzkumné otázky. Pomocí první je hledána odpověď na otázku, co bylo primární příčinou spuštění rozhodovacího procesu o nástupnictví a následném prodeji. Druhou je zjišťováno, co je výstupem jednotlivých fází, částí a stádií podle konceptuálního modelu v rodinné firmě Kormorán. Pro splnění cíle práce byl proveden výzkum kvalitativního charakteru, díky kterému bylo možné zanalyzovat vztahy mezi jednotlivými fázemi, souvislostmi a vztahy mezi aktéry. Designem je případová studie, která

umožnila prozkoumat problematiku do hloubky, což bylo podpořeno zvolenými metodami sběru dat, polostrukturovaným rozhovorem. Celý výzkum vycházel z předem vytvořeného konceptuálního rámce výzkumu (viz Tabulka 2, Tabulka 3), který spojil zkoumaná témata v jeden modul. Díky tomu byl proces kódování a zpracování výsledků z kódování jasně vymezen jak tímto rámcem, tak výzkumnými otázkami, které pomáhali při revizi kódů a zpracování témat vymezit se pouze na zkoumanou problematiku. Závěrem případové studie je, že faktor zapojení rodiny do podniku nejen ovlivňuje rozhodovací proces o nástupnictví, potažmo prodeji, ale přímo umožňuje vznik primární příčiny, kvůli které rodinný podnik naráží na své limity, nestačí konkurenci, a následně vede k prodeji firmy. Je na zvážení majitelů rodinných firem, zda ve firmě dají prostor vyniknout i zaměstnancům, se kterými nejsou spojeni příbuzenskými vztahy, a tím dát prostor růstu firmy, nebo se nechat ovlivnit negativní zkušeností a tím omezit rozvoj svého díla.

Seznam literatury

- AMSP, ČR, 2013. Rodinné firmy. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR*. Získáno z: <http://www.amspace.cz/uploads/Průzkumy/>
- AMSP, ČR, 2014. Situace rodinných firem. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR*. Získáno z: http://www.amspace.cz/uploads/Průzkumy/Vysledky_26._průzkumu_AMSP_CR.pdf.
- AMSP, ČR, 2015. Situace rodinných firem, výsledky výzkumu. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR*. Získáno z: http://www.amspace.cz/uploads/dokumenty_2015/Průzkumy/Vysledky_32.průzkumu_rod.firmy_AMSP_CR_na_web.pdf.
- AMSP, ČR, 2016. Situace rodinných firem, výsledky výzkumu. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR*. Získáno z: <http://www.amspace.cz/40-průzkum-amspace-cr-specifika-rodinného-podnikání>.
- AMSP ČR, 2017. Předávání rodinných firem v Česku se začíná zadrhávat | BusinessInfo.cz. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR* [vid. 30. září 2018]. Získáno z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/predavani-rodinnych-firem-v-cesku-se-zacina-zadrhavat-108323.html>
- BALES, Robert a Talcott PARSONS, 1956. Family, Socialization and Interaction Process (Book). *American Sociological Review*. 2., roč. 21, č. 1, s. 96–97. ISSN 00031224. DOI: 10.2307/2089348
- BEHLING, Orlando a Chester SCHRIESHEIM, 1976. *Organizational Behavior: Theory, Research, and Application*. Boston: Allyn and Bacon. ISBN 978-0-205-04690-4.
- BIRLEY, Sue a Paul WESTHEAD, 1990. Private business sales environments in the United Kingdom. *Journal of Business Venturing*. 1.11., roč. 5, č. 6, s. 349–373. ISSN 0883-9026. DOI: 10.1016/0883-9026(90)90011-H
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BOYD, Britta, Isabel C. BOTERO a Tomasz A. FEDIUK, 2014. Incumbent Decisions about Succession Transitions in Family Firms: A Conceptual Model. *International Journal of Financial Studies; Basel*. roč. 2, č. 4, s. 335–358. DOI: <http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.3390/ijfs2040335>
- BRUNETTI, Michael J., 2006. The estate tax and the demise of the family business. *Journal of Public Economics*. 1.11., roč. 90, č. 10, s. 1975–1993. ISSN 0047-2727. DOI: 10.1016/j.jpubeco.2006.05.012

CAPRIO, Lorenzo, Ettore CROCI a Alfonso DEL GIUDICE, 2011. Ownership Structure, Family Control, and Acquisition Decisions. *Journal of Corporate Finance*. 12., roč. 17, č. 5, s. 1636–1657. ISSN 09291199.

CORBIN, Juliet a Anselm L. STRAUSS, 2014. *Basics of Qualitative Research - Techniques and procedures for developing grounded theory* [vid. 24. duben 2019]. ISBN 978-1-4129-9746-1. Získáno z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=Dc45DQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=strauss+corbin+basics+of+qualitative&ots=M2JNZOmVtk&sig=jYLCToJcu8JWqBQwNKeH-J4rraY&redir_esc=y#v=onepage&q=strauss%20corbin%20basics%20of%20qualitative&f=false

CRESWELL, John W., 2014. *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed. B.m.: SAGE,. ISBN 978-1-4522-2609-5.

CZECHINVEST, 2014. *Definice malého a středního podnikatele* [vid. 13. srpen 2018]. Získáno z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-male-a-stredni-podnikatele/Chcete-dotace/OPPI/Radce/Definice-maleho-a-stredniho-podnikatele>

DE BODT, Eric, Jean-Gabriel COUSIN a Irina DE BRUYNE DEMIDOVAC, 2014. M&A Outcomes and Willingness to Sell. *Finance*. 1., roč. 35, č. 1, s. 7–49. ISSN 07526180.

DE MASSIS, Alfredo, Jess H. CHUA a James J. CHRISMAN, 2008. Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*. 1.6., roč. 21, č. 2, s. 183–199. ISSN 0894-4865. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x

DE MASSIS, Alfredo a Josip KOTLAR, 2014. The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*. 3., roč. 5, č. 1, s. 15–29. ISSN 1877-8585. DOI: 10.1016/j.jfbs.2014.01.007

DEREMO, John, 2015. Business succession planning: Look to LIFE INSURANCE. *National Underwriter / Life & Health Financial Services*. 2., roč. 119, č. 2, s. 44–47. ISSN 08938202.

DETIENNE, Dawn R. a Melissa S. CARDON, 2012. Impact of Founder Experience on Exit Intentions. *Small Business Economics*. 5., roč. 38, č. 4, s. 351–374. ISSN 0921898X.

DOLEČEK, Hrubec, Marek, 2014. *Obchodní korporace – zrušení* [vid. 9. březen 2019]. Získáno z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obchodni-korporace-zruseni-ppbi-50445.html#!>

EISENHARDT, Kathleen M., 1989. Making Fast Strategic Decisions In High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*. 1.9., roč. 32, č. 3, s. 543–576. ISSN 0001-4273. DOI: 10.5465/256434

EISENHARDT, Kathleen M. a Melissa E. GRAEBNER, 2007. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*. roč. 50, č. 1, s. 25–32. ISSN 0001-4273. DOI: 10.2307/20159839

FELTHAM, Tammi S., Glenn FELTHAM a James J. BARNETT, 2005. The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker. *Journal of Small Business Management*. 1., roč. 43, č. 1, s. 1–15. ISSN 00472778. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2004.00122.x

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ, 2010. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-59-0.

GEPPERT, Mike, Christoph DÖRRENBÄCHER, Jens GAMMELGAARD a Ian TAPLIN, 2013. Managerial Risk-taking in International Acquisitions in the Brewery Industry: Institutional and Ownership Influences Compared. *British Journal of Management*. 1.9., roč. 24, č. 3, s. 316–332. ISSN 1467-8551. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2011.00806.x

GOODWIN, Iris J., 2010. How the Rich Stay Rich: Using A Family Trust Company to Secure a Family Fortune. *Seton Hall Law Review*. roč. 40, s. 467.

GRAEBNER, Melissa E. a Kathleen M. EISENHARDT, 2004. The Seller's Side of the Story: Acquisition as Courtship and Governance as Syndicate in Entrepreneurial Firms. *Administrative Science Quarterly*. 9., roč. 49, č. 3, s. 366–403. ISSN 00018392.

GRAEBNER, Melissa Emily, 2001. *The other side of the story: Seller decision -making in entrepreneurial acquisitions*. United States -- California. Ph.D. Stanford University. Získáno z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/304727223/abstract/EA564C571C6E462EPQ/6>

HALL, Annika, Leif MELIN a Mattias NORDQVIST, 2001. *Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns* [vid. 9. března 2019]. Získáno z: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2001.00193.x>

HANZELKOVA, Alena, 2004. Re-establishing traditional Czech family businesses : a multiple case study on the present challenges. *Jyväskylä studies in business and economics*. č. 36 [vid. 9. března 2019]. Získáno z: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/13210>

HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum : základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. B.m.: Portál, ISBN 978-80-262-0982-9.

HENDL, Jan, 2017. *Metody výzkumu a evaluace*. Vydání první. B.m.: Portál, ISBN 978-80-262-1192-1.

HITE, Gailen L. a Michael R. VETSUYPENS, 1989. Management Buyouts of Divisions and Shareholder Wealth. *The Journal of Finance*. roč. 44, č. 4, s. 953–970. ISSN 1540-6261. DOI: 10.1111/j.1540-6261.1989.tb02632.x

HOŠKOVÁ, Lenka, 2018. Specifika rodinného podnikání v Česku. *ManagementMania.com* [vid. 24. březen 2019]. Získáno z: <https://managementmania.com/cs/blog/specifika-rodinneho-podnikani-v-cesku/lenka-hoskova>

HYRŠLOVÁ, Jaroslava a Jiří KLEČKA, 2008. *Ekonomika podniku*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. Edice učebních textů. Ekonomie. ISBN 978-80-86730-36-3.

JAN OTTO, 1907. *Ottův slovník naučný: Illustrovaná encyklopædie obecných vědomostí*. B.m.: J. Otto [vid. 7. březen 2019]. Získáno z: <http://archive.org/details/ottvslovnknauni41ottogoo>

JIRŮTKA, Petr, 2011. Jak prodat svoji firmu? Přinášíme 6 hlavních tipů. *Podnikatel.cz* [vid. 30. září 2018]. Získáno z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jak-se-prodavaji-firmy/>

KELLERMANN, Franz W. a Kimberly A. EDDLESTON, 2004. Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1.5., roč. 28, č. 3, s. 209–228. ISSN 1042-2587. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x

KENTON, Will, 2018. Buy-In Management Buyout - BIMBO. *Investopedia* [vid. 1. duben 2019]. Získáno z: <https://www.investopedia.com/terms/b/buyinmanagementbuyout.asp>

KLASA, Sandy, 2007. Why Do Controlling Families of Public Firms Sell Their Remaining Ownership Stake? *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 6., roč. 42, č. 2, s. 339–367. ISSN 00221090.

KLIMEŠ, David, 2019. Česko hledá inspiraci v Německu. Rodinné firmy dostanou zelenou. *Týdeník Ekonom* [vid. 8. březen 2019]. Získáno z: <https://ekonom.ihned.cz/c1-66456090-cesko-hleda-inspiraci-v-nemecku-rodinne-firmy-dostanou-zelenou>

KORÁB, V., F. MIHALISKO, J.L.R. SALGUEIRO a M.S.A. GARCIA, 1998. *Jak pracují malé rodinné firmy*. Brno: VUT. ISBN 80-214-1121-X.

KOTLAR, Josip, Alfredo DE MASSIS, Federico FRATTINI, Mattia BIANCHI a Hanqing FANG, 2013. Technology Acquisition in Family and Nonfamily Firms: A Longitudinal

- Analysis of Spanish Manufacturing Firms. *Journal of Product Innovation Management*. 11., roč. 30, č. 6, s. 1073–1088. ISSN 07376782. DOI: 10.1111/jpim.12046
- KRÁLÍČKOVÁ, Zdeňka, 2013. Rodinné právo v novém občanském zákoníku. *Právní rozhledy*. 23-24. ISSN 1210-6410.
- KRATOCHVÍLOVÁ, 2018. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR / Rodinné podnikání dostává zelenou*. [vid. 8. březen 2019]. Získáno z: <http://amsp.cz/rodinne-podnikani-dostava-zelenou/>
- KUDRNOVÁ, Veronika, 2015. Nástupnictví je komplikovaný proces. Jak se vypořádat s generační rošádou? *Hospodářské noviny* [vid. 9. březen 2019]. Získáno z: <https://byznys.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-64553760-nastupnictvi-je-komplikovany-proces-jak-se-vyporadat-s-generacni-ro-sadou>
- KUSÁK, Michal, 2002. *Fúze a akvizice jako nástroj růstu a restrukturalizace podniku : doktorská dizertační práce*.
- LAMB, Luciano, Grace Vieira BECKER a Moema Pereira NUNES, 2017. The Strategic Decision-Making Process in Mergers and Acquisitions: The Perspective of Acquired Companies from the South of Brazil. *O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO EM FUSÕES E AQUISIÇÕES: A PERSPECTIVA DAS EMPRESAS ADQUIRIDAS DO SUL DO BRASIL*. 4., roč. 14, č. 2, s. 75–91. ISSN 1807054X. DOI: 10.4013/base.2017.142.01
- LIPMAN, DL, 2001. The complete guide to valuing and selling your business. *Ro-seville: CA: Prima Publishing*.
- LUKES, M., I. NOVY, E. JAROSOVA, M. MORRIS, Ute STEPHAN a J. WINN, 2005. *Psychologie Podnikani*. B.m.: Management Press; Praha Czech Republic. ISBN 978-80-7261-125-6.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARTIN, Dale R., Michael M. WATHEN a Nigel W. H. SMITH, 2007. Developing an effective sell-side strategy. *Journal of Corporate Accounting & Finance (Wiley)*. 1., roč. 18, č. 2, s. 33–40. ISSN 10448136. DOI: 10.1002/jcaf.20273
- MCMANUS, 1999. Inside the family firm. *NZ Business*. 11., roč. 13, č. 10, s. 30.
- MILLER, Danny a Isabelle Le BRETON-MILLER, 2005. *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. B.m.: Harvard Business Press. ISBN 978-1-59139-415-0.

- MINTZBERG, Henry, Duru RAISINGHANI a André THÉORÊT, 1976. The Structure of „Unstructured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*. 6., roč. 21, č. 2, s. 246–275. ISSN 00018392. DOI: 10.2307/2392045
- MISHRA, Chandra S. a Daniel L. MCCONAUGHY, 1999. Founding Family Control and Capital Structure: The Risk of Loss of Control and the Aversion to Debt. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. roč. 23, č. 4, s. 53–64. ISSN 10422587.
- MORÁVEK, Daniel, 2013. Podnikání už vás nebaví? Čtěte, jak můžete prodat firmu a na co si dát pozor. *Podnikatel.cz* [vid. 30. září 2018]. Získáno z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/podnikani-uz-vas-nebavi-ctete-jak-muzete-prodat-firmu-a-na-co-si-dat-pozor/>
- NAID, Praseera, 2004. Passport to riches. *Growth Business*. [vid. 1. duben 2019]. Získáno z: <https://www.growthbusiness.co.uk/passport-to-riches-226/>
- NÁVRAT, Tomáš, 2012. Důvody prodeje firmy musíte formulovat podle toho, kdo má zájem. *Hospodářské noviny* [vid. 30. září 2018]. Získáno z: <https://byznys.ihned.cz/rozvoj-firmy-akvizice-partnerstvi-fuze/c1-58392550-duvody-prodeje-firmy-musite-formulovat-podle-toho-kdo-ma-zajem>
- NÉMETHY, László a Radek BLAHETA, 2011. *Úspěšný prodej firmy: ve správný čas a za dobrou cenu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3417-7.
- NIEBAUEROVÁ, Lenka, 2009. Strategická změna v organizaci formou fúze nebo akvizice. 9.10. [vid. 31. březen 2019]. Získáno z: <http://dspace.lib.vutbr.cz/xmlui/handle/11012/13956>
- NIEDERMEYER, Christian, Peter JASKIEWICZ a Sabine B. KLEIN, 2010. „Can’t get no satisfaction?” Evaluating the sale of the family business from the family’s perspective and deriving implications for new venture activities. *Entrepreneurship & Regional Development*. 5., roč. 22, č. 3/4, s. 293–320. ISSN 08985626. DOI: 10.1080/08985621003726176
- ODEHNALOVÁ, Pavla, 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 978-80-210-5603-9.
- PELLEGRIN, J. G., 1999. „Toward a Model of Making and Executing the Decision to Sell: An Exploratory Study of the Sale of Family Owned Companies” (PhD diss.). Switzerland. Lausanne Business School.
- PETRŮ, Naděžda, 2018. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*.

PETRŮ, Naděžda, Dagmar JAKUBÍKOVÁ a Jiří VACEK, 2016. Rodinné Podnikání V České Republice -Historie a Současnost. *FAMILY BUSINESS IN THE CZECH REPUBLIC -PAST AND PRESENT*. 7., roč. 6, č. 2, s. 62–75. ISSN 18046797.

PETRUSEK, Miloslav a Alena VODÁKOVÁ, 1996. *Velký sociologický slovník*. B.m.: Karolinum. ISBN 978-80-7184-310-8.

PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Řešení problémů a rozhodování*. B.m.: Grada Publishing a.s. ISBN 978-80-247-2437-9.

PONCAROVÁ, Jana, 2017. Svěřenské fondy: Mohou zachránit i malou rodinnou firmu. *E15.cz* [vid. 1. duben 2019]. Získáno z: <https://www.e15.cz/finexpert/vyde-lavame/sverenske-fondy-mohou-zachranit-i-malou-rodinnou-firmu-1332919>

PUNCH, Keith, 2015. *Úspěšný návrh výzkumu*. Vydání druhé. B.m.: Portál. ISBN 978-80-262-0980-5.

RICHOMME-HUET, Katia a Aude D'ANDRIA, 2010. Small Business Transfer Outside of the Family: Evidence from the French Actors Playing in the Web and Blogosphere. In: *ICSB World Conference Proceedings; Washington*. Washington, United States, Washington: International Council for Small Business (ICSB), s. 1–23. Získáno z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/750434660/abstract/61145D32AF544DBEPQ/1>

ROBB, Russell, 2002. *Buying Your Own Business (Expert Advice for Small Business)*. B.m.: Adams Media. Získáno z: <https://www.abebbooks.com/9781558507029/Buying-Own-Business-Expert-Advice-1558507027/plp>

ROSENBAUM, Marek, 2014. Rodinné firmy dvacet pět let po revoluci: jak dál? *RSM CZ* [vid. 23. leden 2019]. Získáno z: <https://rsm.cz/blog/novinky/fuze-a-akvizice/rodinne-firmy-dvacet-pet-let-revoluci-dal/>

SALVATO, Carlo, Francesco CHIRICO a Pramodita SHARMA, 2010. A farewell to the business: Championing exit and continuity in entrepreneurial family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*. 1.5., roč. 22, č. 3–4, s. 321–348. ISSN 0898-5626. DOI: 10.1080/08985621003726192

SCHOLES, Louise, Mike WRIGHT, Paul WESTHEAD a Hans BRUINING, 2010. Strategic changes in family firms post management buyout: Ownership and governance issues. *International Small Business Journal*. 1.10., roč. 28, č. 5, s. 505–521. ISSN 0266-2426. DOI: 10.1177/0266242610370390

STAKE, Robert E., 1995. *The Art of Case Study Research*. B.m.: SAGE. ISBN 978-0-8039-5767-1.

- STEN, Jan, 2007. What Is a Business Family? *Electronic Journal of Family Business Studies*. [vid. 8. březen 2019]. Získáno z: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/20259>
- STRÁŽOVSKÁ, L. a H. STRÁŽOVSKÁ, 2002. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint vfra. ISBN 80-89085-00-8.
- ŠČOTKOVÁ, Aneta, 2018. Porevoluční podnikatelé chtějí na odpočinek. Většina ale netuší, komu rodinné firmy předat. *E15.cz* [vid. 23. leden 2019]. Získáno z: <https://www.e15.cz/byznys/porevolucni-podnikatele-chteji-na-odpocinek-vet-sina-ale-netusi-komu-rodinne-firmy-predat-1346858>
- TRAUTWEIN, Friedrich, 2013. Merger Motives and Merger Prescriptions. *Mergers & Acquisitions* [vid. 4. listopad 2018]. DOI: 10.4324/9780203708071-9
- VAN DER HEYDEN, Ludo, Christine BLONDEL a Randel S. CARLOCK, 2005. Fair Process: Striving for Justice in Family Business. *Family Business Review*. 3., roč. 18, č. 1, s. 1–21. ISSN 08944865. DOI: 10.1111/j.1741-6248.2005.00027.x
- VARAMÄKI, Elina, Anmari VILJAMAA, Juha TALL a Aapo LÄNSILUOTO, 2014. The Success of SME Business Transfers - Buyers' and Successors' Perspective. In: *ICSB World Conference Proceedings; Washington*. Washington, United States, Washington: International Council for Small Business (ICSB), s. 1–3. Získáno z: <https://search-proquest-com.zdroje.vse.cz/docview/1796775359/abstract/5BCB245DB3B438APQ/1>
- WESTHEAD, Paul, Louise SCHOLLES a Andrew BURROWS, 2008. Family firm succession: the management buy-out and buy-in routes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 22.2., roč. 15, č. 1, s. 8–30. ISSN 1462-6004. DOI: 10.1108/14626000810850829
- WOLF, Vojtěch, 2018. Rodinné firmy se dočkají ‚glejtu‘. Mohly by snáz získat dotace nebo daňové úlevy | Firmy a trhy. *Lidovky.cz* [vid. 8. duben 2019]. Získáno z: https://www.lidovky.cz/byznys/firmy-a-trhy/rodinne-firmy-se-dockaji-glejtumohly-by-snaz-ziskat-dotace-nebo-danove-ulevy.A181226_195947_firmy-trhy_form
- WOREK, Maija a this link will open in a new window LINK TO EXTERNAL SITE, 2017. Mergers and acquisitions in family businesses: current literature and future insights. *Journal of Family Business Management; Bingley*. roč. 7, č. 2, s. 177–206. ISSN 20436238. DOI: <http://dx.doi.org.zdroje.vse.cz:2048/10.1108/JFBM-04-2016-0009>

WRIGHT, Michael a John COYNE, 2018. *Management Buy-Outs*. B.m.: Routledge.
ISBN 978-1-351-26002-2.

YIN, Robert K., 2013. Validity and generalization in future case study evaluations.
Evaluation. 1.7., roč. 19, č. 3, s. 321–332. ISSN 1356-3890. DOI:
10.1177/1356389013497081

Příloha

Příloha 1: Struktura rozhovoru

(Při rozhovoru otázky po sobě v tomto pořadí nenásledovaly a když z diskuse po jiné otázce vyplynula odpověď na následující, ta byla poté vynechána)

Úvod

- Představení sebe, tématu diplomové práce
- Informování o stupni anonymizace
- Požádání o souhlas s rozhovorem a pořízením audio záznamu
- Domluvení podmínek zveřejnění práce

FÁZE I – Rozhodování o nástupnictví v rodinném podniku

Život před

- Informace o firmě (kdy vznikla, proč, obor, kraj, počet zaměstnanců)
- Co se dělo ve firmě před tím, než jste o odchodu začali přemýšlet?
- Jaké vidíte výhody a nevýhody toho, že to byla rodinná firma? Slyšeli na to zákazníci? Zaměstnanci?
- Jaké problémy jste museli překonávat v průběhu podnikání?
- Jaké krize?
- Přišla nějaká příležitost?

Identifikace

- Co bylo problémem/krizí/příležitostí, že jste o odchodu z firmy začali přemýšlet? Co k tomu vedlo?
- V jakém momentu padlo rozhodnutí, že z firmy odejdete?

Vývoj

- Zvažovali jste jiné varianty odchodu z firmy? Jaké?

Selekce

- Proč byly jednotlivé možnosti vyřazeny?
- Jak probíhal výběr z přípustných variant nástupnictví?
- Musel vaše rozhodnutí schválit externí subjekt?

FÁZE II – Rozhodování o prodeji rodinného podniku

Identifikace

- Jak jste došli k přesvědčení, že firmu chcete prodat?
- Co se dělo v té době, kdy jste se rozhodli, že ji prodat chcete?
- Jak jste na to reagovali?
- Najali jste si na prodej firmy poradenskou společnost?
- Přemýšleli jste, že byste to zvládli bez ní?
- Podle jakých kritérií jste poradenskou firmu vybírali? Co pro vás bylo důležité?
- Jaké služby jste si domluvili, že pro vás poradenská firma vykoná?

Vývoj

- Jak jste hledali potenciální kupce? Jaké informační kanály jste použili?
- Kolik firem bylo na původním long-listu? O jaké firmy se jednalo? (konkurence, dodavatel...)

Selekce

- Podle jakých kritérií jste potenciální kupce hodnotili? Co pro vás bylo důležité při vybírání firmy na short-list?
- Jak probíhalo vyjednávání podmínek?
- Kdy jste se dozvěděli nabízenou cenu? Jakou roli cena hrála? Jak probíhalo nastavení prodejní ceny? Odpovídala nabízená cena vaší ceně?
- Jaký byl názor rodiny – komu chtěl kdo firmu prodat?
- Jak probíhalo vyjednávání mezi členy rodiny?
- Projevily se v procesu rozhodování nějaké překážky? (nová nabídka, ...)
- Co nakonec rozhodlo pro konečného kupce?

Řízení transakce

- Jak probíhalo řízení transakce?
 - o Vyjednávání podmínek prodeje
 - o Podepsání LOI
 - o Due Dilligence
- Co vás ještě čeká pro dokončení transakce?
 - o Vyjednávání o bodech kupní smlouvy

- Prodej

Život po

- Jaké jste měli plány do budoucna, když jste se rozhodli pro prodej?
- Jaké máte plány do budoucna teď?
- Jste spokojení?
- Je něco, co byste změnili?