

Nástupnictví jako spravedlivý proces

Vzdělávací materiály pro rodinné podniky
Modul č. 2



Erasmus+

V tomto modulu se dozvíte:

Co je to spravedlivý proces

“3E” zásady spravedlivého procesu

Model DECIDE: 6 kroků spravedlivého procesu

Užitečné nástroje pro každý krok spravedlivého procesu

Pojetí spravedlivého procesu

- ❖ Koncept spravedlivého procesu vychází ze soudních dvorů, kde je vnímání spravedlnosti rozsudku silně ovlivněno vnímáním spravedlnosti řízení.
- ❖ Aby byla rozhodnutí vnímána jako spravedlivá, musí vycházet z rozhodovacího procesu, který je považován za spravedlivý.



Příběh: Znamená *spravedlivý* totéž co *stejný*?

- ❖ Představte si situaci: matka a otec před téměř 50 lety založili společnost. Kromě této společnosti vlastnili i značné množství půdy. Společnost i pozemek byly oceněny na téměř 800 000 EUR. Vychovali dvě děti, syna a dceru. Syn začal pracovat ve společnosti hned po škole a nakonec se stal jejím prezidentem. Dcera se rozhodla, že do společnosti nevstoupí.
- ❖ Jaké jednání je vůči jejich dětem spravedlivé při plánování předání firmy?

Řešení 1

- Rodiče rozdělí svá aktiva rovnoměrně 50/50 mezi obě děti, bez ohledu na jejich role v rodinném podniku. To znamená, že syn, který pracuje v oboru, se bude muset rozhodovat společně se sestrou, která se ve firmě nijak neangažuje, a stejně tak s ní bude muset sdílet zisk z podnikání. To může být stejné, ale nemusí to být nutně spravedlivé. Takové rozhodnutí se spíše zdá nespravedlivé vůči synovi.

Řešení 2

- Rodiče předají svůj podnik synovi, což se zdá být spravedlivé. Ale obávají se, že pokud dají podnik synovi, nebudou mít žádné prostředky, jak se s dcerou vyrovnat stejně, což se zdá nespravedlivé vůči ní.

Příběh: Znamená *spravedlivý* totéž co *stejný*?

Řešení 3

- Poradce navrhl předat obchod synovi a pozemek dceři. Tímto způsobem je rozdělení téměř dokonale stejné.
- Matka to však považovala za nespravedlivé – pro obě děti. Jak vysvětlila, pozemek byl nezastavěný, byl to nedotčený les a louky. Používali ho k lovu a kempování. Všichni v rodině doufali, že to tak udrží pro další generace. Poskytnutí pozemku dceři jí neposkytlo žádné bohatství ani příjem; naopak, dali ji tím břemeno každoročně platit daň z nemovitosti. Ve srovnání se společností byl pozemek finanční zátěží. To nebylo fér vůči dceři.
- Pokud jde o syna, zdálo se, že dát mu obchod je správná věc. Rodiče si však uvědomovali, že i když je společnost zisková a vytváří bohatství, je ve své podstatě riskantní. Společnost může jednoho dne oslabit nebo ztratit cenu bez synova zavinění. Oproti tomu pozemek tu bude stále a pravděpodobně vždy bude mít alespoň určitou hodnotu. Kromě toho chtěli, aby si syn a jeho potomci také mohli užívat pozemku, aniž by už navždy museli někoho žádat o povolení.
- Z těchto důvodů se zdálo, že dát synovi společnost a dceři pozemek je zcela nespravedlivé.

Závěr: *Spravedlivý* neznamená vždy *stejný*

V rodinných podnicích ROVNÉ neznamená SPRAVEDLIVÉ a SPRAVEDLIVÉ neznamená ROVNÉ.

- „Spravedlivé“ je vnímání a „stejně“ je matematický výpočet.

Zaměřte se na SPRAVEDLIVÉ, nikoli na ROVNÉ.

- Podíly mohou být různé, ale stále spravedlivé.
- Jednejte se členy rodiny spravedlivě, ne stejně.

Pro rodinné podniky neexistuje jedno univerzální řešení, které by sedělo všem. Rodinné podniky jsou často plné jedinečných rozporů a složitostí.

- Např. více dětí; více dětí pracujících v rodinném podniku; žádná významná aktiva mimo rodinný podnik; špatné vztahy.
- Lidé jsou různí, stejně tak jsou různá i aktiva.

Kim, W., & Mauborgne, R. (1997)

Co je to spravedlivý proces?

- ❖ Spravedlivý proces nám umožňuje najít řešení, která budou s největší pravděpodobností považována všemi zúčastněnými za „spravedlivá“.
- ❖ Klíčem ke spravedlivému procesu je zapojení se do dialogu i do procesu samotného.
 - ❖ Hledání rovnováhy mezi spravedlivým a rovným a cesty k dosažení tohoto cíle vyžaduje, aby se rodina zapojila společně.
 - ❖ Konverzace o plánování nástupnictví jsou náročné – přijmout svou vlastní smrtelnost, diskutovat o snech a cílech všech zúčastněných osob a respektovat významné emoční pouto k rodinnému podniku.



"Dejte každému, co si zaslouží."

Walsh T.G. (2016)

Rozdíly mezi spravedlivým a nespravedlivým procesem nástupnictví

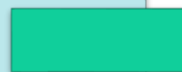
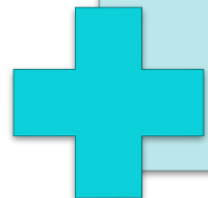
Spravedlivý proces

- Harmonie
- Jistota
- Uspokojení
- Důvěra
- Lepší obchodní výkon

Nespravedlivý proces

- Konflikty v budoucnu
- Pomsta
- Rezignace
- Rozklad rodinných vztahů
- Ukončení podnikání

- ❖ Aby bylo možné vymyslet účinný plán pro nástupnictví, který zohlední všechny zúčastněné strany, je bezpodmínečně nutné vést otevřené a transparentní rozhovory se členy rodiny a týmy, které plánují nástupnictví v rodinném podniku.



“3E” zásady spravedlivého procesu nástupnictví

Spravedlivý proces nástupnictví je založen na třech vzájemně se podporujících principech, které je třeba mít vždy na paměti.

Zapojení - Engagement

- Jedná se o zapojení jednotlivců do rozhodnutí, která se jich týkají, naslouchání jejich názorům a o skutečné zohledňování jejich názorů.
- Poskytuje pocit důvěry, že jejich názory byly zohledněny.
- Je nutná otevřená komunikace a důvěra.

Vysvětlení - Explanation

- Vysvětlení vyžaduje, aby se věnovala pozornost vysvětlení důvodů, které vedly k rozhodnutí, a to každému, kdo je do záležitosti zapojen nebo koho se rozhodnutí týká.
- Jasnost informací i procesu nástupnictví.

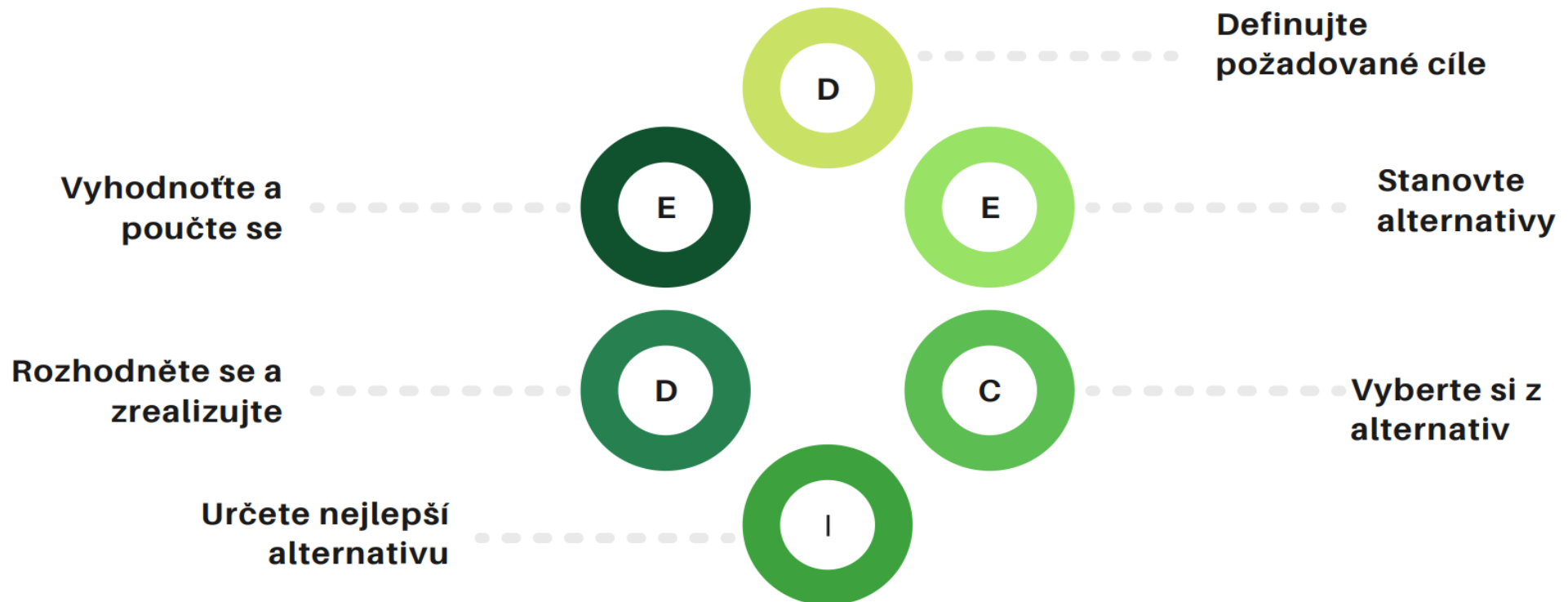
Očekávání - Expectation

- Vyjasněné očekávání znamená, že každý jasně rozumí rozhodnutí i tomu, co se od něj očekává v budoucnu.
- Důležitá je předvídatelnost rozhodování a konzistence u všech osob v průběhu času a dohodnuté hodnoty a normy.

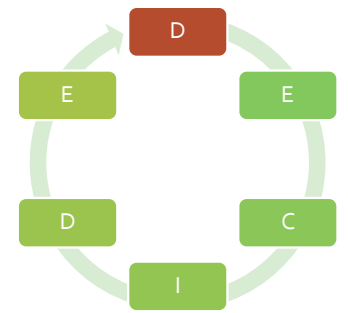
Van der Heyden, L., Blondel, C., & Carlock, R. S. (2005); Duggal, J. (2018)

Model DECIDE: 6 kroků spravedlivého procesu

Model DECIDE je zkratkou 6 konkrétních kroků potřebných v procesu spravedlivého předání rodinného podniku. Jedná se o nástroj pro účinné, informované a efektivní rozhodování o nástupnictví. Skládá se ze 6 činností, z nichž každá je podrobně představena na následujících snímcích.



Krok 1: Definujte požadované cíle



Návodné otázky pro Krok 1

- Co je hlavním cílem procesu předávání rodinného podniku?
- Koho zapojit do rozhodování, protože se ho to týká?
- Jaké jsou cíle podniku?
- Jaké jsou osobní cíle a co očekávají zájmové skupiny?
- Jaká kritéria musí splňovat optimální řešení?

Užitečné nástroje, které vám pomohou nastavit si cíle

- "Tříkruhový model řízení rodinného podniku" pro identifikaci všech zájmových skupin. (Davis, 2018)
- "Cíle SMART" pro stanovení smysluplného cíle procesu předávání rodinného podniku. (Locke & Latham, 1990)

Krok 1: Definujte požadované cíle

Tříkruhový model řízení rodinného podniku

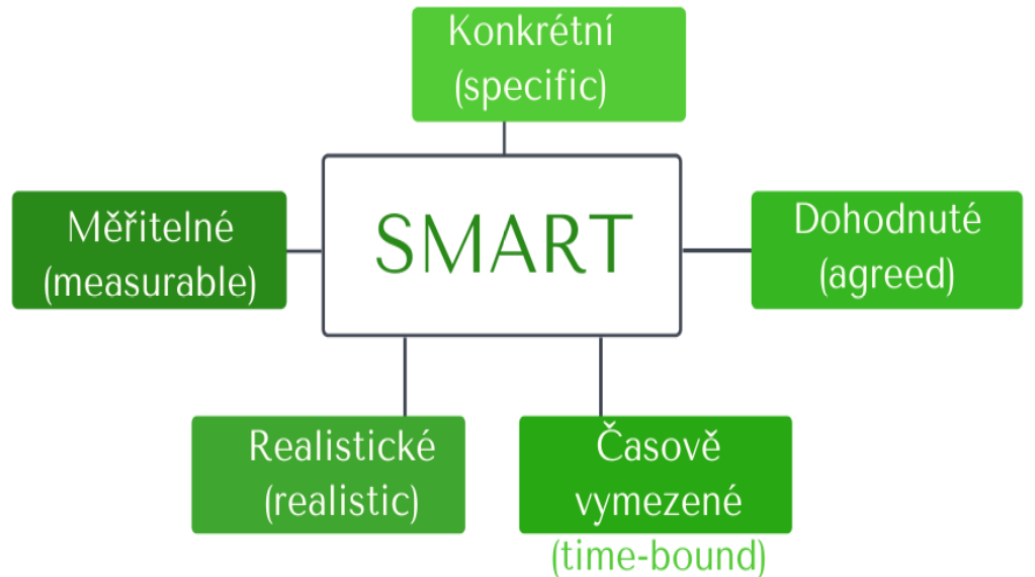


Davis, J. (2018).

- ❖ Prvním nástrojem, který vám pomůže stanovit cíle prostřednictvím identifikace všech zájmových skupin rodinného podniku, je **Model tří kruhů**.
- ❖ Model vám připomíná, že názory, cíle a zájmy každého odvětví jsou legitimní a zaslouží si respekt za účelem nastavení spravedlivého procesu nástupnictví.
- ❖ Dlouhodobý úspěch rodinného podniku závisí na fungování a vzájemné podpoře každé z těchto skupin.
- ❖ Lidé jsou různí, a proto žádní dva lidé nejsou stejní - pokud se snažíme stejným způsobem jednat s lidmi, kteří jsou různí, obvykle nakonec zjistíme, že je to nespravedlivé.
- ❖ **Vytvořte si model své vlastní společnosti** – napište do kruhů, kdo je součástí každé části, a přemýšlejte o zájmech těchto skupin.

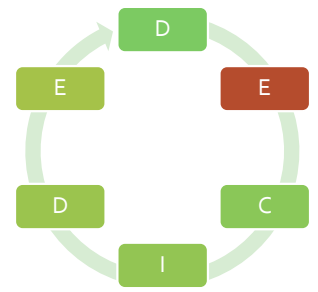
Krok 1: Definujte požadované cíle

Cíle SMART



- ❖ Zkratka **SMART** znamená pět kritérií, která musí SMART cíle spravedlivého procesu splňovat.
- ❖ Tento nástroj pomáhá vytvořit soubor přesně definovaných cílů podle potřeb a cílů zájmových skupin a hodnotících kritérií; ty se pak stanou rámcem pro srovnávání a výběr alternativních řešení.
- ❖ Zvažované cíle by měly tato kritéria splňovat, aby se výrazně zvýšila šance, že těchto cílů bude dosaženo.

Krok 2: Stanovte alternativy



Užitečné poznámky pro Krok 2

- Abyste byli úspěšní, měli byste objevit co nejvíce alternativních řešení a způsobů a zvolit ten, který vám nebo všem zúčastněným stranám nejlépe vyhovuje.
- Cílem je vygenerovat co nejvíce možností, které jsou k dispozici.
- Dobrá řešení nejsou možná bez dobrých alternativ.

Užitečný nástroj

- “Brainstorming” pro určení alternativ. (Rawlinson, 2017)

Krok 2: Stanovte alternativy

Brainstorming

- ❖ Brainstorming je skupinová technika a jejím cílem je vyprodukovat co nejvíce nápadů.
- ❖ Tato technika neposkytuje řešení ani samotné rozhodnutí. Vytvoří seznam nápadů, které budou později zváženy, projednány a vyhodnoceny, až nastane konečné rozhodování.
- ❖ Brainstorming s rodinou nebo kolegy může pomoci k tomu, aby se do definování problémů, hledání řešení a realizaci dohod zapojily všechny zájmové skupiny.



Pamatujte, že je to také zábava, takže to může být skvělá aktivita pro váš teambuilding.

Krok 2: Stanovte alternativy

Základní pravidla brainstormingu

Identifikujte cíle

Pozvěte různorodou
skupinu lidí

Nastavte časový
limit

Vyprodukejte co
nejvíce možností

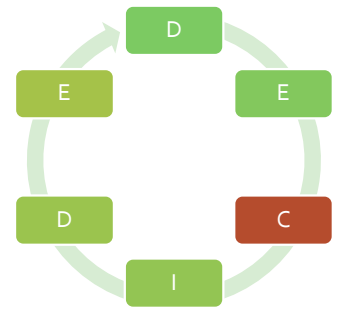
Rovná příležitost
účastnit se

Kritika není
dovolena

Zaznamenejte
všechny nápady

Nechte nápady
dozrát

Krok 3: Vyberte si z alternativ



Užitečné poznámky pro Krok 3

- Po provedení brainstormingu a identifikaci všech alternativ výběr zužte a stanovte pořadí důležitosti jednotlivých alternativ.
- Alternativy by měly být pečlivě ohodnoceny z hlediska jejich odhadovaných důsledků a stanovených kritérií.

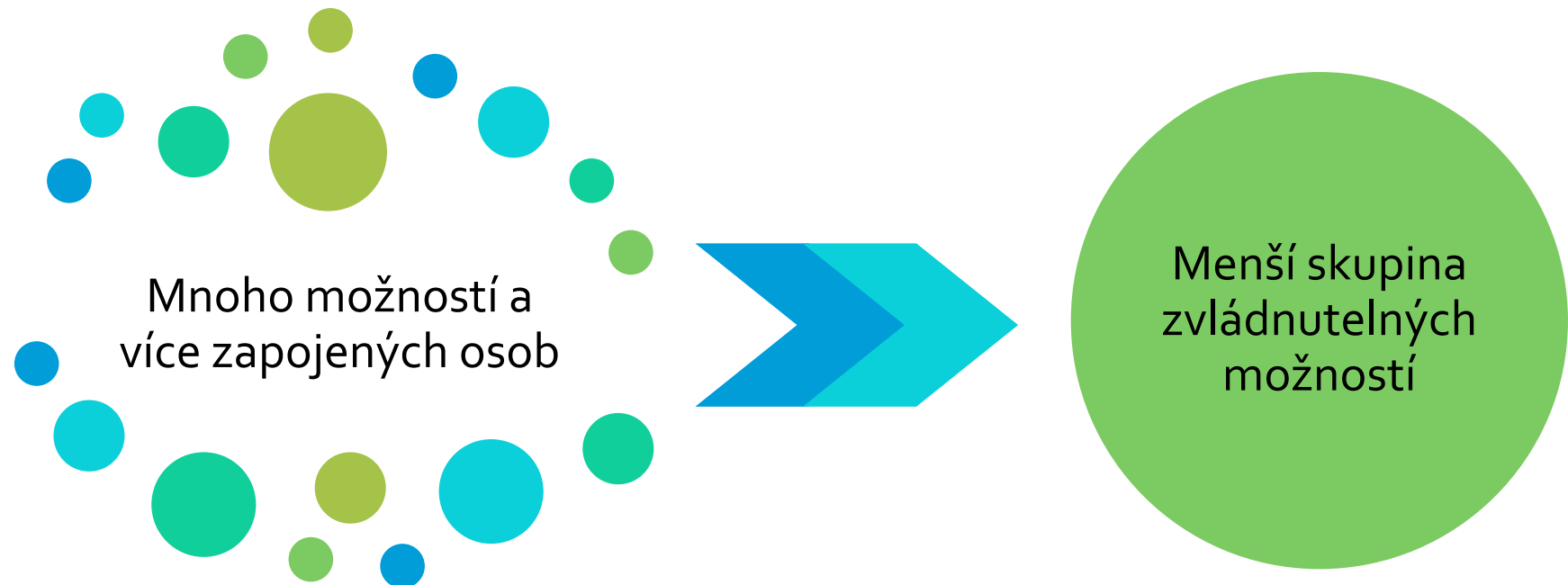
Užitečný nástroj

- Multivoting (Villarreal & Kleiner, 1997)

Krok 3: Vyberte si z alternativ

Multivoting (vícečetné hlasování)

Metoda multivotingu je technika rozhodování ve skupině, která vám pomůže vybrat si z možností jako tým. Používá se k redukci dlouhých seznamů možností či položek na zvládnutelný počet. Pomáhá zejména tehdy, když jsou rozdíly mezi možnostmi spíše subjektivní.



Krok 3: Vyberte si z alternativ

Kroky metody Multivoting

Krok 1: Volte

- Každý člen skupiny hlasuje pro maximálně jednu třetinu počtu možností, které jsou k dispozici.

Krok 2: Spočítejte hlasy

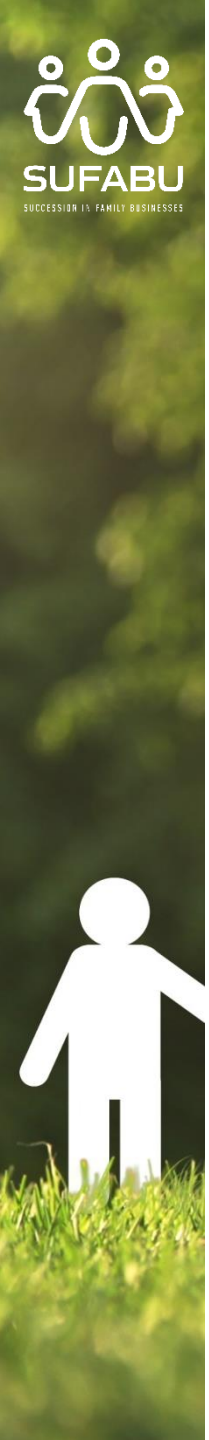
- Spočítejte všechny hlasy od všech voličů / členů

Krok 3: Eliminujte možnosti

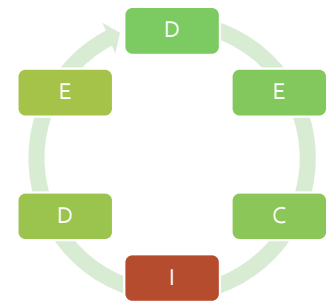
- V závislosti na počtu účastníků:
- < 5 členů:
Eliminujte možnosti $s < 2$ hlasy,
- 6 až 15 členů:
Eliminujte možnosti $s < 3$ hlasy,
- >15 členů:
Eliminujte možnosti $s < 4$ hlasy.

Krok 4: Proces opakujte

- Opakujte postup eliminace, dokud nemáte jednu, dvě nebo maximálně tři položky.



Krok 4: Určete nejlepší alternativu



Užitečné poznámky pro Krok 4

- Zvažte skutečně efektivní alternativy.
- Vyhodnoťte důsledky pro různé alternativy.
- Zvažte relevantní fakta a nejistoty a jejich dopad na výsledek rozhodnutí.
- Vyberte řešení, které nejlépe odpovídá vašim kritériím.

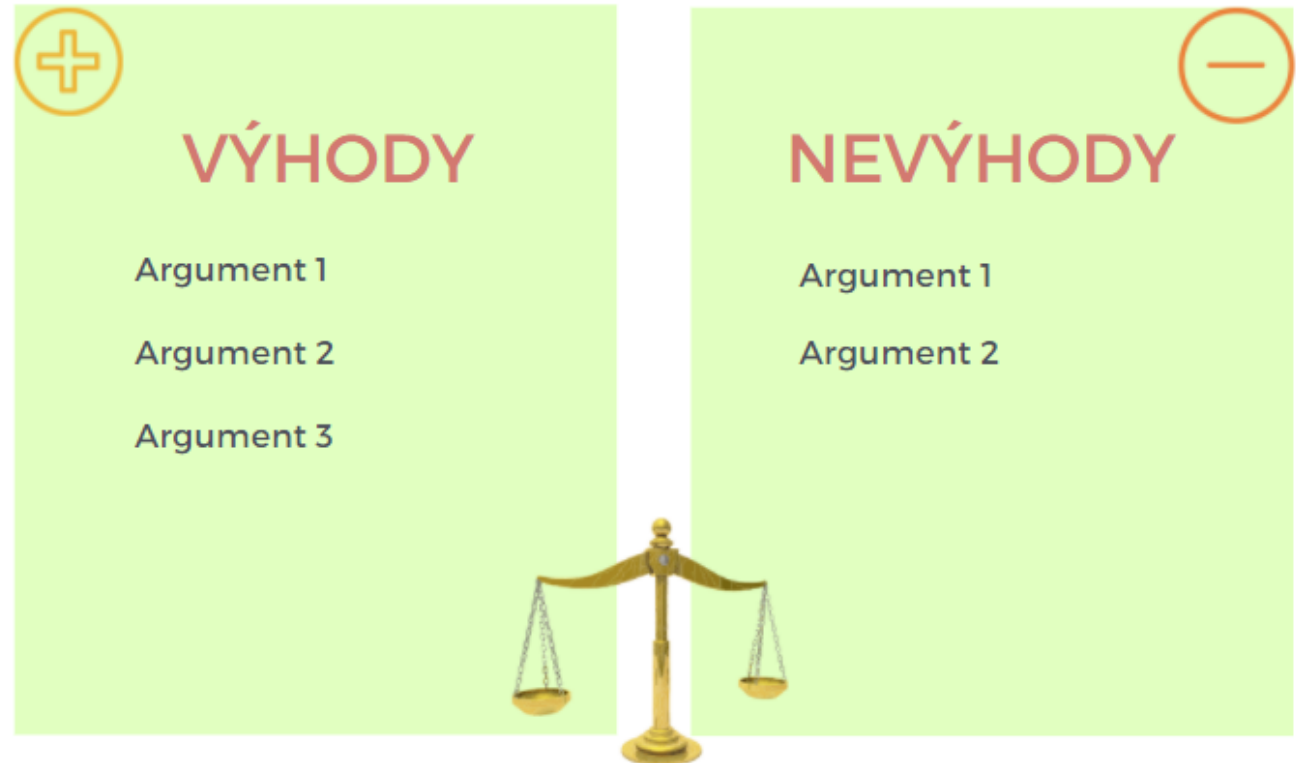
Užitečné nástroje

- „Tabulka kladů a záporů“ pro jednoduché srovnání vybraných alternativ.
- “Analýza pomocí rozhodovací matice” (Mulder, 2018)

Krok 4: Určete nejlepší alternativu

Graf kladů a záporů

- ❖ Graf kladů a záporů je velmi jednoduchý a snadno použitelný nástroj.
- ❖ Použijte jej k porovnání konkrétních výhod a nevýhod každé z vašich nejlepších dvou nebo tří voleb.
- ❖ U každé z uvedených možností určete konkrétní výhody a nevýhody a zjistěte, které možnosti se lépe hodí pro váš podnik.



Krok 4: Určete nejlepší alternativu

Rozhodovací matice

- ❖ Rozhodovací matice je nástroj podobný grafu kladů/záporů.
- ❖ V konečném rozhodování vám pomůže zredukovat dlouhý seznam možností na menší skupinu.
- ❖ Umožňuje vám ke každému faktoru přiřadit stupeň důležitosti a přesně zvážit různé možnosti navzájem.

Kritéria	Váha	Kritérium A		Kritérium B		Kritérium C		Kritérium D	
		Skóre	Vážené skóre	Skóre	Vážené skóre	Skóre	Vážené skóre	Skóre	Vážené skóre
Varianta 1	5	3	15	5	25	2	10	4	20
Varianta 2	4	4	16	2	8	5	20	4	16
Varianta 3	4	5	20	3	12	5	20	3	12
Varianta 4	2	4	8	4	8	4	8	3	6
Varianta 5	2	3	6	3	6	5	10	5	10
Celkem			65		59		68		64

Vysvětlení normy
 0 = není důležité
 1 = málo
 2 = průměrně
 3 = neutrální
 4 = důležité
 5 = velmi důležité

Stupeň spokojenosti
 0 = vůbec
 1 = málo
 2 = nedostačující
 3 = trochu
 4 = hodně
 5 = vynikající

Nejlepší možnost (Kritérium C)
 Možnost s nejvyšším celkovým skóre

Krok 4: Určete nejlepší alternativu

Kroky pro analýzu pomocí rozhodovací matice

Nakreslete si matici

- Všechna kritéria do řádků
- Všechny možnosti do sloupců

Každé možnosti přiřadte skóre

- 5 – velmi dobrá
- 1 – velmi špatná

Stanovte váhu pro různé faktory

- 5 – velmi důležitý faktor
- 1 – nejméně důležitý faktor

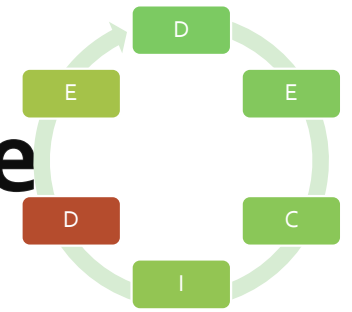
Vyhrává
možnost s
nejvyšším skóre

Vypočtete
konečné skóre

Vypočítejte
vážené skóre

- ❖ Chcete-li vytvořit vlastní analýzu pomocí rozhodovací matice, nejprve vytvořte tabulku.
- ❖ Do prvního sloupce napište všechny možnosti a v prvním řádku uveďte všechny faktory, které ovlivňují rozhodnutí.
- ❖ Každé možnosti přiřadte skóre a stanovte váhu nejdůležitějších faktorů.
- ❖ Nakonec sečtete do výsledného skóre a zjistíte tak, která možnost je nejlepší.

Krok 5: Rozhodněte se a zrealizujte

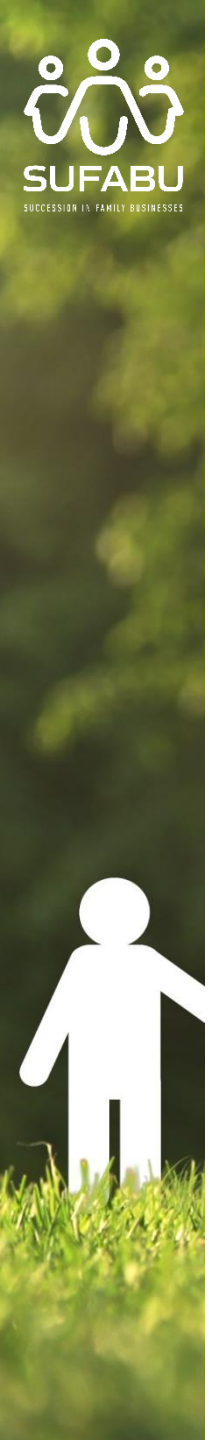


Užitečné poznámky pro Krok 5

- Aktivní komunikační proces zahrnuje všechny jednotlivce, kterých se plán dotkne.
 - Jasně vymezte směr.
 - Vypracujte akční plán s dalšími kroky a časovým harmonogramem pro každý úkol.
 - „*Lidé by měli dělat to, co říkají, a také by měli říkat, co dělají.*“ (Carlock, 2005)
 - Sdílejte novinky – informované zúčastněné strany budou v budoucnu pravděpodobně spokojenější.

Užitečný nástroj

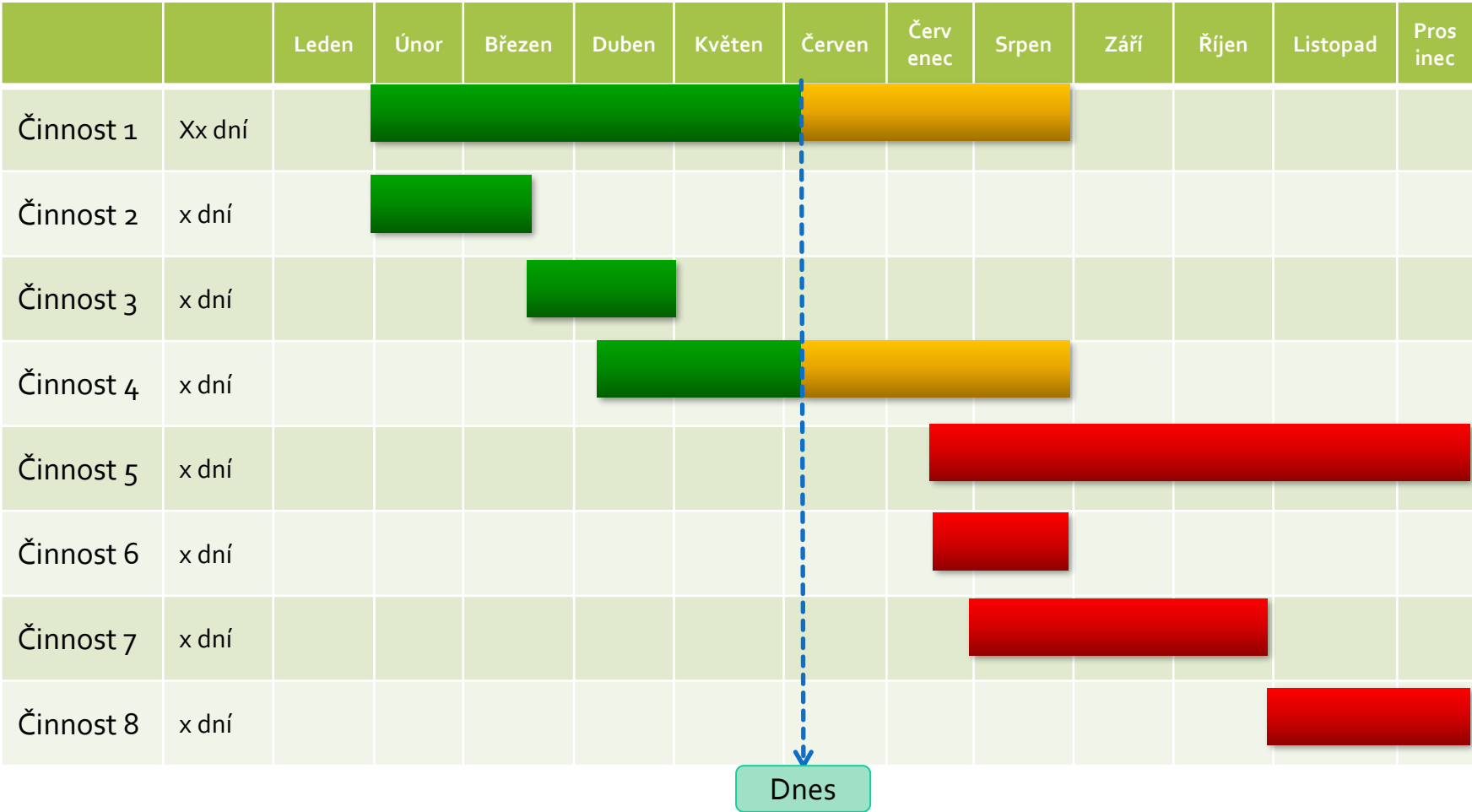
- “Ganttův diagram” ukazuje, jaká práce je naplánována na konkrétní den. (Gantt & Adamiecki, 2015)

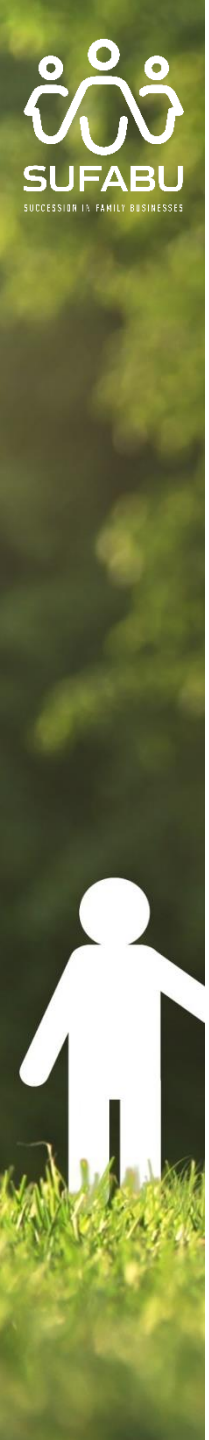


Krok 5: Rozhodněte se a realizujte

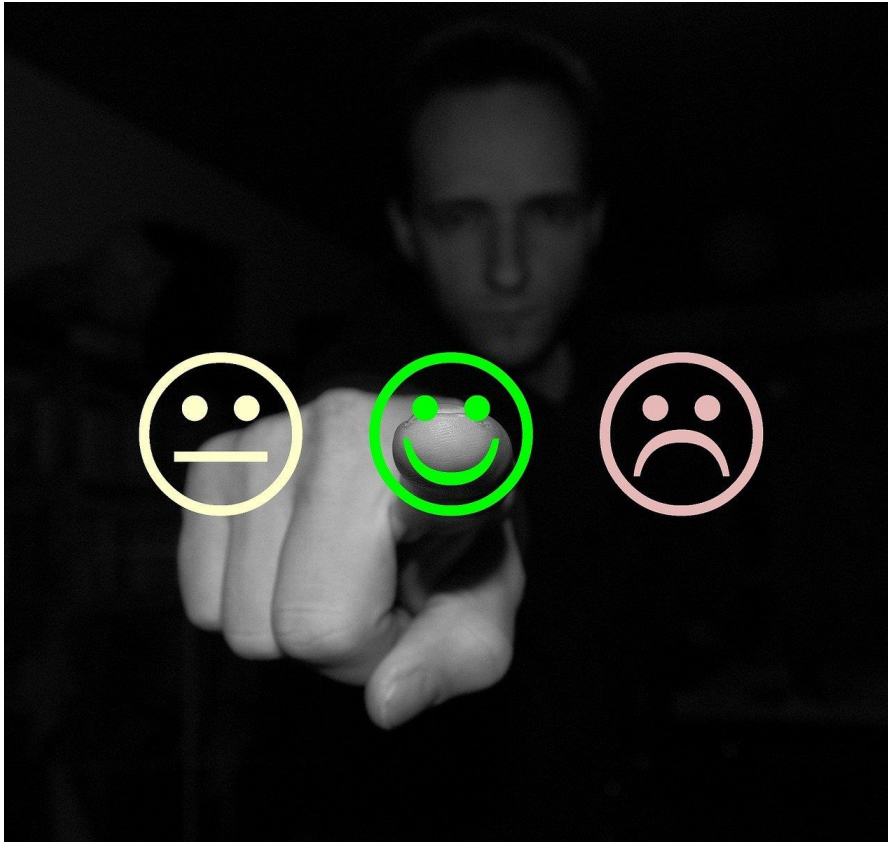
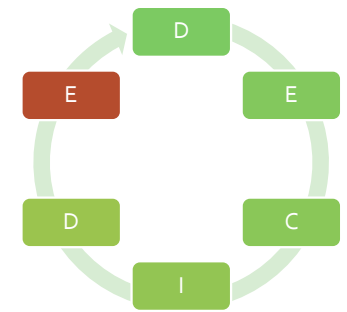
Ganttův diagram

Ganttův diagram je sloupcový graf, který poskytuje vizuální pohled na úkoly naplánované v čase – dokončené, probíhající i ty, které teprve mají být provedeny. Tento graf lze snadno připravit v aplikaci Excel nebo pomocí různých online nástrojů dostupných na internetu.





Krok 6: Zhodnoťte a poučte se



- ❖ A konečně – zlepšujte se a učte se ze zkušeností.
- ❖ Dnešní rozhodování bude těžit z poučení z minulých rozhodnutí.
- ❖ Po pečlivém naplánování, jakmile představíte své plány rodině i nečlenům rodiny, ved'te otevřenou komunikaci.
- ❖ Výsledek rozhodnutí je třeba průběžně vyhodnocovat, aby bylo jisté, že se věci vyvíjejí podle vašeho přání.

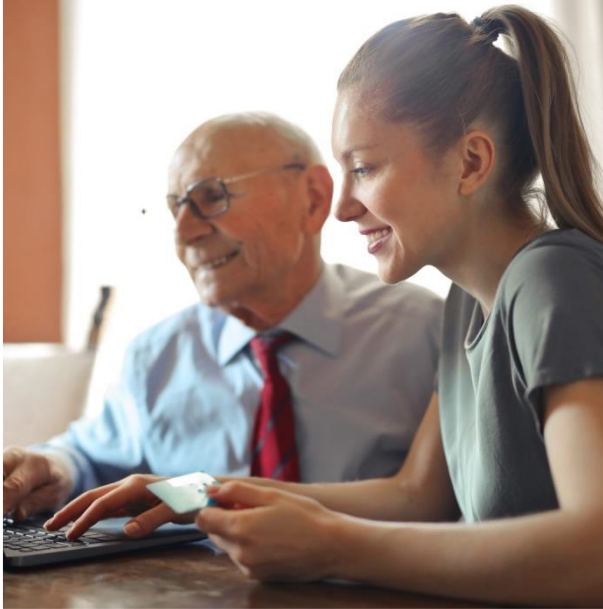
Shrnutí

Dobře formulovaný proces rozhodování je efektivní pro činění spravedlivých rozhodnutí.

Všechny kroky jsou zásadní a zaslouží si plnou pozornost.

Lidé budou respektovat rozhodnutí a pravidla, pokud se domnívají, že proces byl spravedlivý.

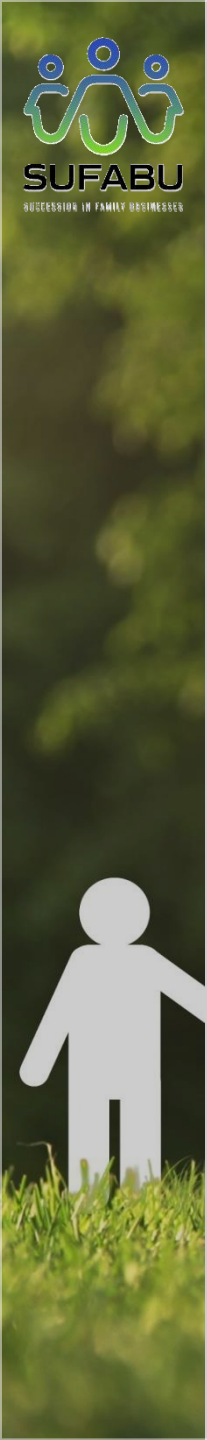
Pro každý krok existuje nástroj (Russo & Schoemaker, 2002).



PAMATUJTE:
Spravedlivý proces nástupnictví je
klíčem k přežití a rozvoji
rodinných podniků.

Zdroje

- ❖ Davis, J. (2018). How three circles changed the way we understand family business. *Cambridge Institute for Family Enterprise*.
- ❖ Duggal, J. (2018). *The DNA of Strategy Execution: Next Generation Project Management and PMO*. John Wiley & Sons.
- ❖ Gantt, H., & Adamiecki, K. (2015). Gantt chart.
- ❖ Kim, W., & Mauborgne, R. (1997). Fair process. *Harvard business review*, 75, 65-75.
- ❖ Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- ❖ Mulder, P. (2018). *Decision Matrix Analysis*. Retrieved [insert date] from toolshero: <https://www.toolshero.com/decision-making/decision-matrix-analysis/>
- ❖ Rawlinson, J. G. (2017). *Creative thinking and brainstorming*. Routledge.
- ❖ Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. (2002). *Winning decisions: Getting it right the first time*. Currency.
- ❖ Van der Heyden, L., Blondel, C., & Carlock, R. S. (2005). Fair process: Striving for justice in family business. *Family Business Review*, 18(1), 1-21.
- ❖ Villarreal, M., & Kleiner, B. H. (1997). Analytical tools for facilitating task group performance. *Journal of Workplace Learning*.
- ❖ Walsh, T. G. (2016). Justice, Faith, and Interfaith: The Relevance of Faith and Interfaith Relations to Crime Prevention. In *Women and Children as Victims and Offenders: Background, Prevention, Reintegration* (pp. 369-393. Springer, Cham.



KONTAKT

Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky

Mgr. Kristýna STRNADOVÁ

Sokolovská 100/94

186 00 Praha 8

Česká republika

strnadova@amsp.cz

Pro více informací sledujte:

www.sufabu.eu



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership

Projekt č.: 2019-1-CZ01-KA204-061268

Název projektu: Succession in Family Businesses | Training
Model for Sustainable Succession Process in Family Businesses

Podpora Evropské komise při tvorbě této publikace nepředstavuje souhlas s obsahem, který odráží pouze názory autorů, a Komise nemůže být zodpovědná za jakékoliv využití informací obsažených v této publikaci.

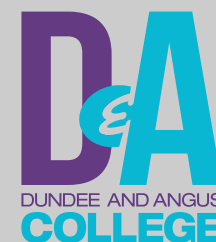
PARTNEŘI PROJEKTU



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**Family
Business
Norway**



Spolufinancováno
z programu Evropské unie
Erasmus+

