



Proces nástupnictví ve vybraném podniku

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Michaela Vaňková**

Vedoucí práce: Ing. Zuzana Horčíčková



Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Michaela Vaňková**
Osobní číslo: E16000089
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6208R085 – Podniková ekonomika
Zadávající katedra: katedra podnikové ekonomiky a managementu
Vedoucí práce: Ing. Zuzana Horčíčková
Konzultant práce: Petra Vaňková
Jednatelka společnosti

Název práce: **Proces nástupnictví ve vybraném podniku**

Zásady pro vypracování:

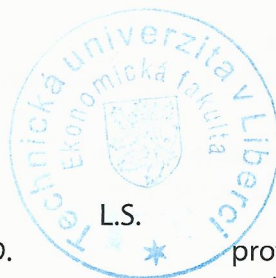
1. Stanovení cílů bakalářské práce.
2. Charakteristika rodinného podnikání a procesu nástupnictví.
3. Představení vybrané společnosti.
4. Analýza možností předání vybraného podniku.
5. Návrh a doporučení procesu nástupnictví ve vybraném podniku.

Seznam odborné literatury:

- KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1843-6.
- PETRŮ, Naděžda. 2018. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-162-0.
- RYDVALOVÁ, Petra, et al. 2017. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-348-5.
- ZELLWEGER, Thomas. 2017. *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-070-9.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest [cit. 2018-09-27]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D. (v.z.)
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

19. 4. 2019

Michaela Vaňková

Anotace

Tato bakalářská práce pojednává o procesu předání rodinného podniku další generaci. Cílem bylo vytvořit pro podnik možné varianty nástupnictví neboli varianty předání podniku. Důvodem sestavení variant nástupnictví bylo, aby podnik zůstal i v budoucnu po odchodu starší generace v rukou rodiny. Aby se pro podnik mohly sestavit možné varianty nástupnictví, musela být zanalyzována situace v podniku a možnosti předání. Na základě těchto informací byla vytvořena mapa nástupnictví.

V úvodu bakalářské práce byla popsána situace v České republice a proč je toto téma důležité. V první kapitole byla uvedena problematika rodinného podnikání, kde byly vyjmenovány potřebné definice a fáze životního cyklu rodinného podnikání. Dále byla práce soustředěna na proces nástupnictví a jeho možné komplikace. Proces nástupnictví byl popsán na základě plánu a mapy nástupnictví, tzn, jakým způsobem a kdy podnik předávat.

Následovalo představení podniku, vymezení jeho rodinnosti a základní představení současného stavu. Prostřednictvím těchto informací byly pro podnik analyzovány akceptovatelné návrhy komu, jak a kdy podnik předat. Na základě této analýzy byla navržena a doporučena nejvhodnější varianta vztažena k aktuálním podmínkám v podniku.

Klíčová slova

Mapa nástupnictví, mezigenerační výměna, nástupce, plán nástupnictví, rodinný podnik.

Annotation

Succession Process in Chosen Company

This bachelor thesis deals with family company takeover process to next generation. Target was to create possible variants of succession for company. Reason of creating possible variants is that the company still should remain in the family after leaving original owner. For drawing up possible takeover variants was analysed situation at a company and takeover possibilities. Based on this information was created succession map.

At the beginning was described situation in the Czech Republic and why is this topic important. In the first chapter was introduced problematics of family business, where were mentioned necessary definitions and phases connected with family business. Further this thesis was concentrated on succession process and possible complication. Succession process was described based on succession plane and was typified chart of succession as well. It means how, when and whom the company to takeover.

Then followed introduction of the chosen company, description of familyhood and basic presentation of current situation. Through this information were analysed suitable proposals whom, how and when the company to take over. Based on these analyses was suggested and recommended the most suitable variation in relation to current situation at the company.

Keywords

Succession chart, generation's change, successor, succession plan, family company.

Obsah

Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam použitých zkratk a symbolů	11
Úvod	12
1 Rodinné podnikání.....	14
1.1 Definování rodinného podniku	14
1.2 Typologie rodinných podniků.....	15
1.3 Životní cyklus rodinného podniku	16
2 Proces nástupnictví.....	19
2.1 Problémy související s předáním	19
2.2 Struktura nástupnictví	20
2.3 Možnosti předání	21
2.4 Nástupce.....	26
2.5 Plánování nástupnictví.....	28
2.6 Ocenění a financování podniku	29
2.7 Předávání vlastnictví z právního hlediska.....	30
2.8 Obecná doporučení pro úspěšné předání	31
3 Představení vybraného podniku	33
3.1 O vybraném podniku	33
3.2 Rodinnost v podniku	37
3.3 Fáze daného podniku	38
4 Nástupnictví v podniku.....	42
4.1 Cíle podniku, plány do budoucna a strategie	42

4.2	Vyhovující možnosti na předání.....	44
4.3	Potomci.....	45
4.4	Plánování nástupnictví ve vybraném podniku.....	48
4.5	Mapy nástupnictví	49
4.6	Ocenění a financování	55
4.7	Právní hledisko	56
4.8	Doporučení	56
	Závěr.....	58
	Seznam použité literatury	60

Seznam obrázků

Obrázek 1 Fáze rodinného podniku.....	17
Obrázek 2 Nástupnický rámec.....	21
Obrázek 3 Možnosti majitele.....	23
Obrázek 4 Možnosti předání v rámci rodiny	25
Obrázek 5 Schopnost a ochota nástupce.....	26
Obrázek 6 Příprava nástupce	27
Obrázek 7 Organizační struktura podniku.....	36
Obrázek 8 Fáze vybraného podniku	39

Seznam tabulek

Tabulka 1 Fáze podniku	18
Tabulka 2 Možnosti předání.....	22
Tabulka 3 Převádění vlastnictví a zodpovědností	29
Tabulka 4 Fáze z hlediska věků obou generací u daného podniku	40
Tabulka 5 Varianta A	51
Tabulka 6 Varianta B	53
Tabulka 7 Varianta C	54

Seznam použitých zkratek a symbolů

DR	daný rok
M	majitelka
N	nástupce
OR	obchodní rejstřík
P	potomek
P1	první potomek
P2	druhý potomek
RP	rodinný podnik
Z	zakladatel
ŽC	životní cyklus

Úvod

V současné době je téma nástupnictví velmi aktuální. Nyní v České republice působí mnoho rodinných podniků. Jedná se zejména o podniky, které vznikly po sametové revoluci. Podniky v Česku lze rozdělit do dvou skupin: podniky rodinné (další členové rodiny se již zapojují do činnosti podniku) a podniky, které se v budoucnosti mohou stát rodinnými (podnik vlastní pouze zakládající majitel, zde nastává otázka ohledně možností nástupnictví v podniku). Ovšem podniky založené po roce 1989 jsou většinou stále v rukou zakládajícího vlastníka a pokud má vlastník potomky, lze uvažovat o převzetí podniku potomkem v budoucnosti. Tyto podniky se již přetváří nebo budou teprve převáděny do rodinné formy. Přetváření spočívá v angažování potomků nebo rodinných příslušníků do činnosti podniku. Tyto podniky tak získají další rysy, které jsou charakteristické pro rodinný podnik (rodinná kultura). (Koráb et al., 2008)

I ve světě existuje mnoho známých a úspěšných podniků, které jsou rodinné. Jedná se také o podniky s velmi bohatou a zároveň dlouhou historií a rodinnou tradicí. Mezi tyto podniky patří např. Hoshi Ryokan založený roku 718 v Japonsku nebo Chateau de Goulaine, založený roku 1000 ve Francii. V současnosti se mezi nejúspěšnější rodinné podniky řadí dle žebříčku 500 nejúspěšnějších rodinných podniků Wal-Mart Stores, Inc., na druhém místě se umístil Volkswagen AG. (Rij et al., 2019; Puklová, 2016)

Je žádoucí, aby bylo více firem takto úspěšnými s dlouhodobou rodinnou tradicí jako jsou zmíněné podniky. I v případě vybraného podniku pro tuto bakalářskou práci tomu tak je. Cílem je, aby vybraný podnik úspěšně zvládl proces předání další generaci a aby byla i nadále zachována rodinnost. Vzhledem k tomu, že bývá tento problém řešen až ve chvíli, kdy vlastník chce podnik opustit, mohou nastat potíže s tím, komu podnik předat. Z tohoto důvodu chce majitelka analyzovaného podniku řešit tuto záležitost včas. Cílem je vymezit už nyní možné nástupce, způsob předání podniku a průběh předávání. Důvodem je, aby nenastala situace, že podnik nebude komu předat. Cílem bakalářské práce je tedy sestavení plánu, který bude moci být v budoucnosti využit za účelem snadnější realizace předávání podniku. Majitelka bude připravena na nástupnictví a ve chvíli, kdy bude toto aktuální, plán využije.

Tato práce se zabývá variantami předání podniku, aby byl úspěšně vlastněn rodinou i nadále po odchodu stávajícího majitele a zůstal rodinným podnikem. Řešení této problematiky je velmi důležité, protože proces předání podniku další generaci je složitá a dlouhodobá záležitost. Dokonce může nastat v případě neshod mezi vlastníkem a nástupcem konflikt, který zapříčiní ukončení procesu nástupnictví.

Následující text se soustředí na problematiku rodinného podnikání a následně nástupnictví. Prostřednictvím některých definic je vysvětlen pojem rodinné podnikání a jsou určeny fáze rodinného podnikání. Poté je vysvětlen pojem nástupnictví. Jsou vymezeny možnosti a způsoby předání a je popsána struktura nástupnictví (jaké kroky se musí realizovat při nástupnictví).

Poté je v závěrečné práci představen vybraný rodinný podnik, pro který jsou tvořeny modely nástupnictví. Podnik je analyzován z hlediska rodinnosti a možností předání. Posléze se jsou sestaveny varianty, jak by proces předání v podniku mohl probíhat. Tyto varianty jsou sestaveny pomocí mapy nástupnictví, která je v této práci vysvětlena. Na závěr je doporučena varianta procesu předání, která je v aktuální době pro podnik nejpriznivější.

1 Rodinné podnikání

Pro pojem rodinné podnikání existuje více definic a názorů. Autoři nebo specialisté na rodinné podnikání stanovuje odlišná kritéria, se kterými má být podnik v souladu, aby byl považován za rodinný. Ovšem ne vždy se tato kritéria shodují. V roce 1997 existovalo přibližně 34 různých definic rodinného podnikání a nyní by tento počet mohl být razantně vyšší. Definice autorů se dají rozdělit do dvou skupin: 1) skupina na základě zapojení rodinných příslušníků; 2) skupina na základě chování rodinných příslušníků. (Petrů, 2018)

V této kapitole jsou vyjmenovány jen některé definice a přístupy k rodinnému podnikání. Nejprve jsou vysvětleny pojmy, které charakterizují dané téma – rodinné podnikání. Také jsou nadefinovány pojmy rodina a podnikatel. Tyto základní pojmy jsou nezbytné ať už pro existující rodinný podnik nebo pro podnik, který se rodinným teprve stane. Také je rozebrána typologie rodinných podniků a rovněž cyklus a fáze rodinného podniku.

1.1 Definování rodinného podniku

Klíčový subjekt pro rodinný podnik je **rodina**. Ta lze být považována, jak popisuje Rydvalová et al. (2017, s. 11), ze sociálního hlediska za „*společenskou skupinu, která je spojena manželstvím, pokrevními vztahy nebo adopcí a odpovědností a vzájemnou pomocí.*“ Z hlediska evropského prostředí lze pojem rodina stanovit ve čtyřech pilířích. Zde je uveden pro příklad jeden z nich: rodiče mají s potomky buď biologickou spojitost nebo jsou adoptováni, jak uvádí Rydvalová et al. (2017).

Dalším důležitým pojmem je **podnikatel**, který rovněž tvoří nedílnou součást této problematiky. Podle Zákona občanského zákoníku § 420 je pojem podnikatel vymezen následovně: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (Česko, 2012)

Pokud by se jednalo o charakteristiku **obchodního závodu**, která je rovněž potřebná pro tuto práci, je to dle Zákona občanského zákoníku § 502: „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti.*“ Obchodní závod je vytvořen všemi prostředky, které jsou určeny k jeho fungování. (Česko, 2012)

Jak již bylo zmíněno, v odborné literatuře existuje mnoho definic od různých autorů, kteří **rodinný podnik** charakterizují. Doposud není žádná jednotná definice, která by tento druh podnikání specifikovala. A to jak ve světě, tak v České republice. (Koráb et al., 2008)

Shanker a Astrachan (1996) se pokusili definice rodinného podnikání nějakým způsobem sjednotit, nicméně tato sjednocení se v praxi příliš neuchytila. Široká definice pojednává o rodině mající strategický vliv na tom, kam bude podnik nadále směřovat a zároveň vlastníci počítají s tím, že podnik bude udržen v rukou rodiny. Dále existuje definice středně široká a úzká. Tyto definice mohou být považovány za více detailní z hlediska určení vlastnictví, řízení podniku či angažování více rodinných generací.

Velmi často se v literatuře objevuje pojem **rodinná firma**. Díky často používanému pojmu rodinná firma v literatuře, Servus et al. (2018) ve své publikaci vysvětluje, že firma nepatří mezi právní formy. Proto pro každou osobu má tento pojem odlišný význam. Z právního hlediska lze vysvětlit rodinnou firmu jednoduše, Servus et al. (2018, s. 11) vysvětluje, že se jedná „o označení rodinné korporace, pod kterým je tato korporace zapsána do obchodního rejstříku.“

Jak již bylo zmíněno, autoři se neshodují na jednotné definici. Podnik je považován za rodinný na základě určitých kritérií, o kterých jsou přesvědčeni, že jsou pro vymezení rodinného podniku stěžejní. Kritéria mohou být: zastoupení ve vlastnictví, existence více generací ve firmě, záměr předání podniku budoucí generaci atd. Akademická literatura se nejvíce přiklání k zastoupení ve vlastnictví (79 %), naopak nejméně k záměru předání podniku budoucí generaci (7 %). (De Massis et al., 2012)

1.2 Typologie rodinných podniků

Rodinný podnik (dále RP) je rodinné podnik rozdělen z hlediska předmětu podnikání a také z hlediska právní formy podnikání. (Rydvalová et al., 2017)

Předmět podnikání

Na základě předmětu podnikání lze RP rozdělit na **rodinnou živnost**, na **rodinnou farmu** a na **ostatní rodinné svobodné podnikání** (např. auditoři, zubaři, kteří musí mít zvláštní oprávnění). (Rydvalová et al., 2017)

V případě **rodinné živnosti** se jedná o to, že podnikatel podniká dle podmínek Živnostenského zákona a živnost může být provozována fyzickou či právnickou osobou. Dle přílohy č. 1 k zákonu č. 455/1991 Sb. dostupné z MPO (2018) jsou uvedeny např. činnosti: pekařství, pivovarnictví, zednictví či hostinská činnost. (Rydvalová et al., 2017; MPO, 2018)

Právní forma podnikání

Rodinné podniky lze dělit také z hlediska právní formy podnikání. Může se jednat o rodinný závod, rodinné seskupení či rodinnou obchodní korporaci. **Rodinný závod** funguje na bázi podnikání osob samostatně výdělečně činných a je zde předpoklad generačního předání. **Rodinné seskupení** spočívá v tom, že jeden člen z rodiny je samostatně výdělečně činný a má se členy rodiny uzavřenou například pracovní smlouvu (tzv. rodinný kvazi závod). Může nastat doba, kdy si zřídí oprávnění ke způsobilosti podnikání jako fyzická osoba. Zde je očekávána vzájemná spolupráce mezi členy rodiny navzájem (tzv. společnost bez právní subjektivity). (Rydvalová et al., 2017)

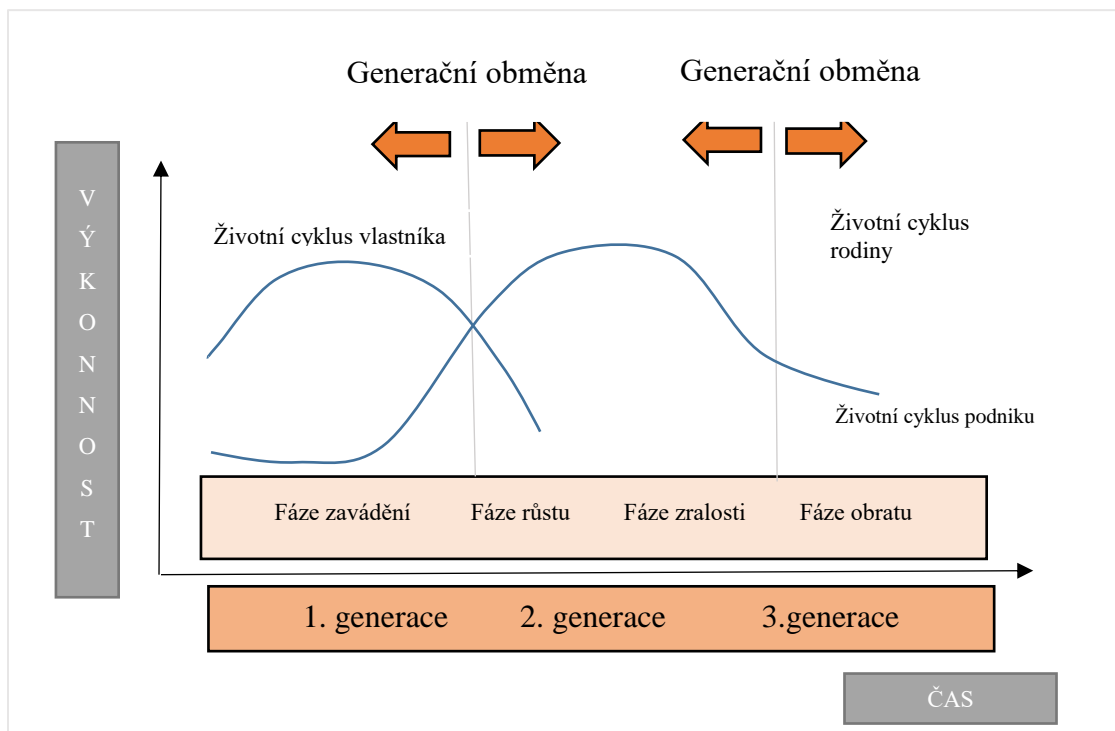
V **rodinné obchodní korporaci** se jedná o právnické osoby, které podnikají na základě Zákona o obchodních korporacích. Aby to byla rodinná obchodní korporace, musí být splněny podmínky, že do činnosti podniku se angažují minimálně dva členové rodiny, a to např. podle Rydvalové, et al. (2017, s. 15): „*Většinový podíl v podniku má alespoň jeden (další) člen rodiny po generačním předání.*“

1.3 Životní cyklus rodinného podniku

Existuje několik modelů nákrešů životního cyklu (dále ŽC) rodinného podniku, kde je obsažena generační obměna v podniku (Koráb et al., 2008). Také Petrů (2018) se ve své knize zabývá fázemi rodinného podniku souvisejícími s problematikou nástupnictví, které budou v následujícím textu uvedeny.

Životní cyklus podle Rosenbauera

Tento model je založen na integraci fází ŽC (zavádění podniku, růstu podniku, zralosti podniku a obratu podniku), majitele a rodiny (Koráb et al., 2008). Fáze životního cyklu dle Rosenbauera jsou vyobrazeny na obrázku 1.



Obrázek 1 Fáze rodinného podniku
Zdroj: Koráb et al., 2008

Jak je na obrázku 1 vidět, vše začíná ve fázi zavádění. Ovšem nelze zaručit, že bude fungovat předání dalším generacím (např. podnik je založen bezdětnými osobami). Do fáze zavádění patří nápad ohledně založení podnikání a následuje vypracování záměru. Pokud je vše naplánováno, následuje vlastní zajišťování podniku. Na obrázku je zřejmé, že další fází je fáze růstu. Tato fáze nastane, pokud je uveden obchodní nápad zakladatele na trh, následně začne nastupovat nová generace a původní zakladatel pomalu odchází z podniku. V závěru této fáze je podnik přebrán potomkem. Po předání podniku původní majitel pomalu odstupuje, jak je znázorněno na obrázku 1 na křivce ŽC vlastníka. Následuje fáze zralosti, kde je již podnik ovládán druhou generací. Zde může nastat problém omezeného růstu podniku (zapříčiněno např. aktivitami podniku či množstvím zákazníků). Výrobky zastarávají a ztrácí tím pozici na trhu. Nicméně, tato produkce zajišťuje podstatnou velikost obratu podniku. Na závěr nastupuje fáze obratu, kde výkonnost podniku upadá, jak je vidět na obrázku 1 u další generační obměny. Před druhou generační obměnou je rozhodováno o opatřeních ohledně dalšího vývoje podniku. (Koráb et al., 2008)

Fáze životního cyklu dle Petřů

Tento model je složen ze čtyř fází, jak je uvedeno v následující tabulce 1. Tabulka je rozdělena na starší a mladší generaci. Jsou zde znázorněny věkové hranice, ve kterých většinou dochází ke změnám (z hlediska mezigenerační spolupráce či předání podniku). (Petřů, 2018)

Tabulka 1 Fáze podniku

Fáze	Věk starší generace	Věk mladší generace
1. Mladá podnikající rodina	Maximálně 35 let	0-15 let
2. Nástupci se osamostatňují	35-55 let	15-29 let
3. Spolupráce mezi generacemi	50-65 let	20-45 let
4. Výměna stráží	Minimálně 60 let	Minimálně 35 let

Zdroj: vlastní zpracování dle Petřů, 2018

V 1. fázi se teprve formuje fungující podnik – mladá zakládající podnikající rodina, určuje se vztah k práci a vztah k rodině, vychovávají se děti. (Petřů, 2018)

Ve 2. fázi jsou zakladatelé ve středním věku, děti si vybírají školu vhodnou pro jejich budoucí povolání a následně ji absolvují (nezávisle na činnosti rodinného podniku – není zaručeno, že budou v podniku rodiče/rodičů pracovat), opouštějí své rodiče a jsou připraveni žít vlastní život, mohou se vyskytnout rivalitní boje mezi sourozenci či jejich partnery. (Petřů, 2018)

Ve třetí fázi, jak popisuje Petřů (2018, s. 44), má mladá generace „*vlastní život*“. Zmíněná mladá generace si určila priority a má své hodnoty, může vznikat také **rodinná ústava**¹, která je typická pro větší podniky. Objevuje se zde generační spolupráce. V poslední fázi se jedná o stáří původního zakladatele, výběr vhodného nástupce a řeší se proces předání. (Petřů, 2018)

¹ Zjednodušeně lze říci, že rodinná ústava může být vysvětlena jako soubor pravidel uvnitř rodiny a uvnitř podniku. Pravidla jsou sestaveny členy rodiny (zejména ti, kteří jsou vlastníci). V rodinné ústavě se upravují vztahy mezi členy rodiny a také společné působení v podniku. Rodinná ústava obsahuje práva, které členům rodiny náleží a povinnosti, kterými by se měli řídit. Účelem ústavy je snadněji řešit spory mezi rodinou a neohrožit možnými spory fungování podniku. Již při sestavování rodinné ústavy lze obsáhnout varianty převodu podniku či dědictví. (Petřů, 2018; Servus et al., 2017)

2 Proces nástupnictví

V nástupnictví se jedná o to, jak nahradit hlavní osoby v podniku, v tomto případě vlastníky a případné manažery. S tím je spojeno vytvoření plánu nástupnictví. Proces nástupnictví se týká jak rodinných, tak i nerodinných podniků, jelikož v každém podniku se musí být řešeno, kdo podnik jednoho dne převezme. Nicméně v rodinných podnicích jsou důležité i neekonomické cíle na rozdíl od nerodinných podniků. (Machek, 2017)

Nástupnictví lze jednoduše definovat jako „*předání vedení rodinné firmy a jejího vlastnictví z jedné generace na druhou*“. (Servus et al., 2018, s. 31)

Podle Servuse et al. (2018, s. 31) lze na tento pojem nahlížet obecněji, a to jako na „*dlouhodobý proces plánování, přípravy a řízení transferu odpovědnosti, kapitálu a kompetencí moci, který zahrnuje řadu kroků zaměřených na zajištění kontinuity, pokračování a rozvoje rodinné firmy, a často také konkrétní podnikatelské rodiny, napříč generacemi.*“

Tato kapitola popisuje situaci ohledně nástupnictví. Zároveň jsou popsány problémy související s předáním podniku nástupci. Poté je popsána struktura nástupnictví, kam spadají možnosti budoucnosti podniku, respektive jaké jsou možnosti předání (všechny možnosti, poté možnost pouze v rámci rodiny). Dále je popsán nástupce. Rovněž je vysvětleno plánování nástupnictví, kam spadá mapa nástupnictví. Poté je stručně charakterizováno ocenění a financování koupě podniku, a také převod v určité právní formě podnikání. Na závěr této kapitoly jsou uvedena obecná doporučení pro předávajícího majitele a doporučení pro nástupce.

Uvádí se, že obvykle 70 % rodinných podniků nezvládne tento proces a jsou prodány nebo zrušeny ještě před tím, než začne být podnik řízen další generací. Navíc zhruba 90 % firem nedojde ke třetí generaci, což je zapříčiněno neúspěšným procesem nástupnictví. Dokonce jen 4 % podniků zvládnou přejít na čtvrtou generaci. (Crittenden et al., 2015)

2.1 Problémy související s předáním

Zejména v případě předání podniku v rámci rodiny mohou nastat komplikace při nástupnictví. Jedná se totiž o velmi emocionální záležitost. Jedním z problémů v procesu

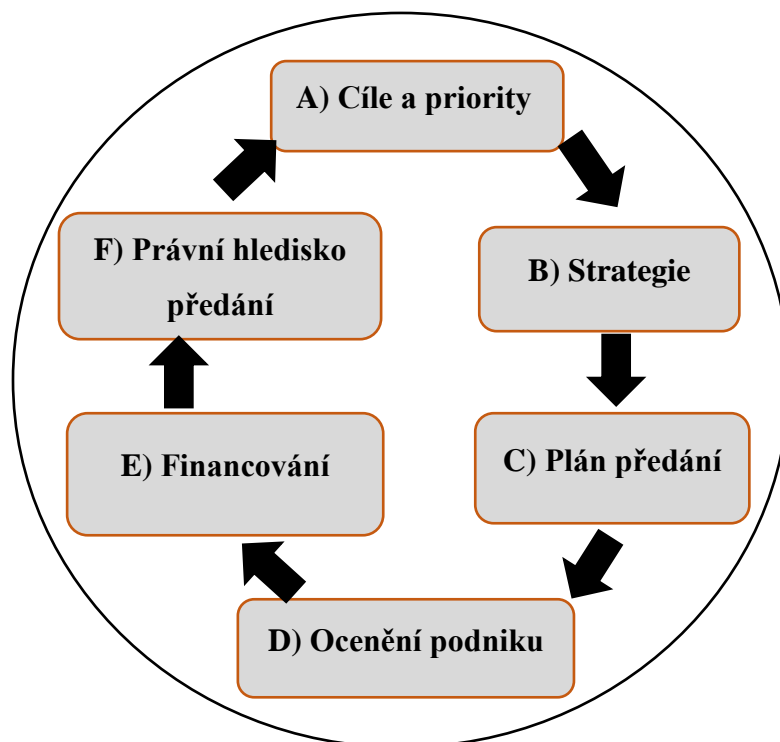
nástupnictví je nedůvěra v další generaci. Další generace by totiž mohla chtít provádět změny v podniku, se kterými by současný majitel nemusel souhlasit. Základem je v podstatě mít dostatek důvěry ke svým potomkům neboli k další generaci. (Martel, 2017)

Následující problém nemusí nastat ve všech rodinách. Jedná se o výběr nástupce z více potomků. Rozhodnutí o tom, komu z dětí bude podnik předán, by nemělo být jen na zakladateli. Může zde být také aspekt rivality mezi sourozenci v případě jejich zájmu o podnik. (Martel, 2017)

Problémem je to, že současní majitelé předávají vedení, vlastnictví podniku v pozdním věku (jejich i nástupců). Děti v té době jsou již odrostlé, mají určité vzdělání, mají zaměstnání a chtějí se pracovně ubírat podle svých představ, které se nemusí shodovat se současným vlastníkem. (Servus et al., 2018)

2.2 Struktura nástupnictví

Tento rámec procesu nástupnictví by měl zajistit kroky, které je třeba řešit při nástupnictví. Na obrázku 2 je zobrazeno šest kroků (cíle, strategie, plán předání, ocenění podniku, financování nástupnictví a právní hledisko). Tento plán začíná velmi osobními náměty a je zakončen odbornými záležitostmi. Mnoho procesů nástupnictví začíná právním hlediskem či financováním. Ovšem tyto záležitosti závisí na možnostech nástupnictví. (Zellweger, 2017)



Obrázek 2 Nástupnický rámec

Zdroj: vlastní zpracování dle Zellweger, 2017

Cíle a strategie

Nejprve, jak je zobrazeno na obrázku 2, mají být určeny cíle a priority a strategie. Jedná se o kroky A) a B). V tomto případě se jedná o cíle ohledně řízení podniku. To závisí např. na tom, jestli je předání v rámci rodiny. V případě strategie se jedná o strategie v současné době a o strategie v budoucnu. Účelem stanovení strategie je vytvoření atraktivního cíle podniku. Pokud jsou přezkoumány strategie podniku, zodpoví se tím například důležité otázky ohledně silných a slabých stránek podniku. (Zellweger, 2017)

2.3 Možnosti předání

V této části jsou popsány možnosti předání podniku (kdo bude potenciální nástupce). Nejdříve jsou popsány dva modely předání, kde jsou zahrnuty také nerodinné subjekty. Poté je popsán model pro možnosti předání jen v rámci rodiny.

Všechny možnosti předání

V tabulce 2 jsou znázorněny různé možnosti předání podniku. Jsou ukázány varianty, kdo bude dalším majitelem a kdo bude následně působit v managementu. (Zellweger, 2017)

Tabulka 2 Možnosti předání

		VEDENÍ		
		Uvnitř rodiny	Kombinace	Mimo rodinu
VLASTNICTVÍ	Uvnitř rodiny	Předání v rámci rodiny	Kombinace manažerů	Profesionální management
	Kombinace	Partnerský nebo soukromý kapitál	Kombinace manažerů a vlastníků	Finanční investice
	Mimo rodinu	Účast rodiny i po předání		Zrušení, spoluvlastník, jiní kupci

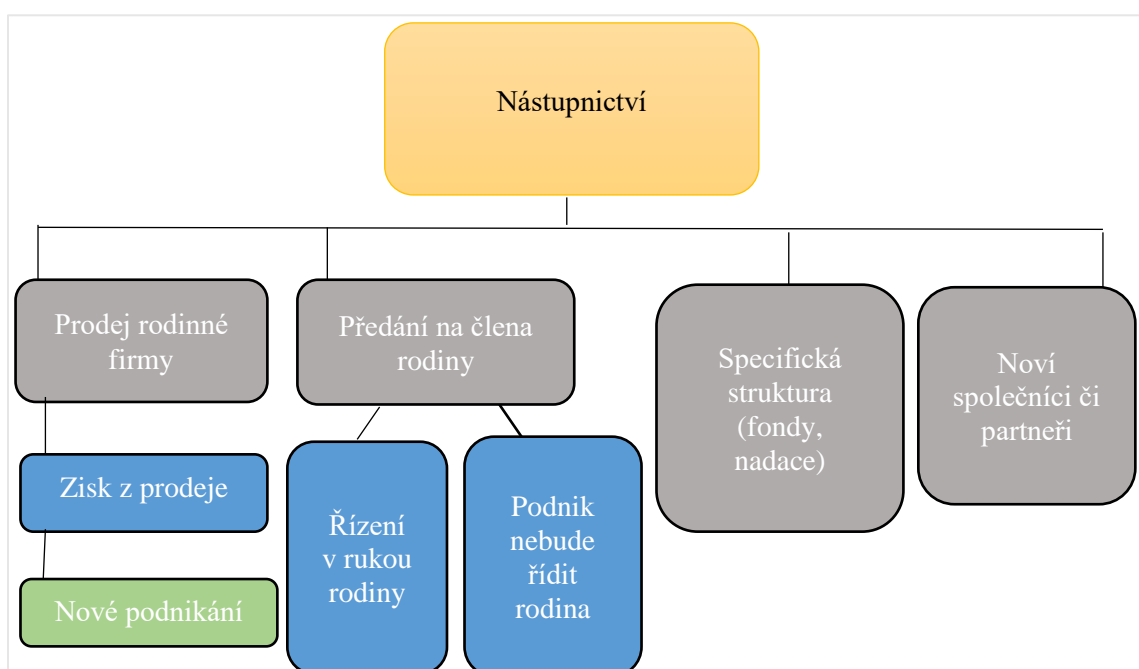
Zdroj: vlastní zpracování dle Zellweger, 2017

Zapojení do podniku (vlastnictví a vedení) v budoucnu může být rodinného či nerodinného charakteru. V případě, že podnik bude nadále rodinný, mohou být nástupci z řad blízké rodiny (potomek, potomci) nebo z řad vzdálenějších příbuzných. Pokud se bude jednat o nerodinné nástupce, je nabízeno mnoho variant (zaměstnanci podniku, případný spoluvlastník, management). V případě apelu na co největší rodinnost, existuje pouze jedna možnost na základě tabulky 2 a to je, že vlastnictví a vedení zůstane uvnitř rodiny. Může se jednat o kombinaci rodinného i nerodinného zapojení do podniku. V případě, že bude vlastněn rodinou, ale nebude jí řízen, rodina nejspíše zaměstná profesionální management. V opačném případě se vlastnictví předá někomu jinému, ovšem rodina se bude nadále zapojovat do činnosti podniku ve smyslu vedení. Dále se může jednat o to, že rodina bude podnik vlastnit nebo řídit společně s nerodinným příslušníkem. Poslední možností je, že rodina zcela opustí podnik. V tomto případě může podnik zrušit, ponechat spoluvlastníkovi nebo podnik prodat. (Petrů, 2018; Zellweger, 2017)

V případě **zrušení podniku** u společnosti s ručením omezeným (dále s.r.o.) to může nastat např. rozhodnutím společníků, skončením doby, po kterou měl podnik trvat atd. Nedobrovolné zrušení je např. na rozkaz soudu. Poté následuje likvidace. Zrušení bez likvidace je typické při převodu (např. při fúzi). Zrušení s likvidací je takové, kde nastává vypořádání majetku daného podniku, účelem je vyrovnání případných dluhů

podniku a rozhodnutí o likvidačním zůstatku. Po ukončení je podán návrh na výmaz z Obchodního rejstříku. (dále jen OR). V okamžiku výmazu podniku z OR **podnik zaniká**. (Josková et al., 2015)

Rovněž na obrázku 3 je uvedeno další schéma, jak naložit s budoucností rodinné firmy. Jednou z možných variant je, že může být podnik prodán. Vlastník tak získá prostředky z prodeje a tím se může např. začít věnovat novému podnikání. Podnik lze prodat nové osobě nebo uskutečnit výběr následníka z řad podniku (někdo z managementu v podniku). (Servus et al., 2018)



Obrázek 3 Možnosti majitele

Zdroj: vlastní zpracování dle Servuse et al., 2018

Současný vlastník se také může z nějakého důvodu rozhodnout, že nebude chtít předat vlastnictví podniku napřímo. Proto může být využito vložení vlastnictví do svěrečného fondu či nadace. Podstata je taková, že se vlastnická práva dají do jedné z těchto forem. Rodina ovšem má kontrolu nad zmíněným svěrečným fondem či nadací a také je možné čerpat prostředky z podílu na zisku. (Servus et al., 2018)

Svěrečný fond (Trust) lze vysvětlit na základě Zákona občanského zákoníku. Jeho podstata je taková, že je předána část majetku podniku svěrečnému správci. Vlastník mu majetek předá za stanoveným účelem na základě smlouvy nebo pro případ jeho smrti.

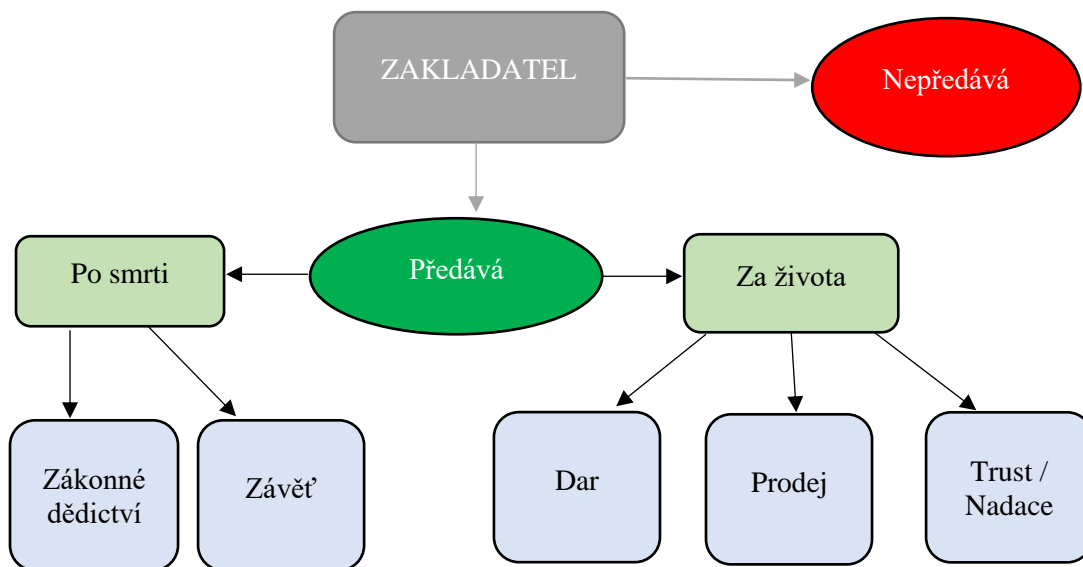
Správce se pak o tento svěřený majetek stará. **Nadace** může být dle Zákona občanského zákoníku založena pro účel např. hospodářsky či veřejně prospěšný. (Bezouška et al., 2013; Česko, 2012)

Další možností je předat podnik rodinným příslušníkům. V tomto případě hrají důležitou roli různé faktory ovlivňující předání či nepředání podniku příbuzným. Nejdříve je nutno stanovit, zda je vůbec možné podnik předat na někoho z rodiny. Tím je myšleno, zda existují členové rodiny, kteří jsou schopni podnik převzít. Podstatným faktorem je rovněž to, kolik existuje potenciálních nástupců a jak je velká daná rodina. Dále je rozhodující, jaké jsou vztahy mezi členy rodiny. V neposlední řadě je také důležitá velikost firmy ve smyslu kolik členů je možno zapojit do činnosti podniku. Klíčovým faktorem je, zda vlastník vůbec chce řešit předávání. Pokud ne, hrozí předání novému vlastníkovi až v dědickém řízení. (Servus et. al, 2018)

Dalším faktorem pro volbu možnosti převodu podniku může i velikost podniku. V případě podniku o malé velikosti bude obvykle jeho předání v rámci rodiny, zaměstnanců dané firmy nebo případného spoluvlastníka. U velkých podniků je tomu naopak. Z důvodu náročnosti vedení a vlastnictví mohou být k rodině připojeni externí investoři nebo vlastnictví může zůstat v rámci rodiny a management nebude v rukou rodiny. (Zellweger, 2017)

Možnosti předání v rámci rodiny

Jak znázorňuje obrázek č. 4, zakladatel má mnoho možností ohledně budoucnosti podniku. Nejprve se rozhodne, zda vůbec podnik předat či nikoli. (Popelka, 2015)



Obrázek 4 Možnosti předání v rámci rodiny
Zdroj: vlastní zpracování dle Popelka, 2015

Jak ukazuje obrázek 4, pokud se vlastník rozhodne podnik předat, je mu nabízeno předání za jeho života nebo předání nastane až po jeho smrti. Pokud se bude jednat o plánování pro případ úmrtí, bude sem spadat zákonné dědictví nebo závěť. Pokud se bude podnik předávat za života, v úvahu připadá darování, prodej nebo Trust/Nadace. Zmíněný Trust a Nadace byly vysvětleny již v předchozím textu. (Popelka, 2015)

Může nastat výjimečná situace, a to smrt vlastníka, kdy majetek za života vlastníka nebyl převeden. Podnik a jeho majetek se bude **dědit**. (Petrů, 2018)

Další možností je určit převod podniku prostřednictvím **závěti**. Přebod nastane po smrti vlastníka. Závěť je definovaná v Zákonu občanský zákoník § 1494 a jedná se o „*odvolatelný projev vůle, kterým zůstavitel pro případ své smrti osobně zůstavuje jedné či více osobám alespoň podíl na pozůstalosti, případně i odkaz*“. (Česko, 2012)

V případě, že se převod podniku na nástupce uskuteční **darováním**, je tím myšleno, že dárce (tedy současný majitel podniku) předává nebo slíbil předat určitý majetek a obdarovaný (v tomto případě nástupce) dar přijme. To vše bezplatně. V případě darování je nutné sepsat písemně smlouvu. Tato darování je upraveno v Zákoně občanský zákoník od § 2055 do § 2078. (Česko, 2012,)

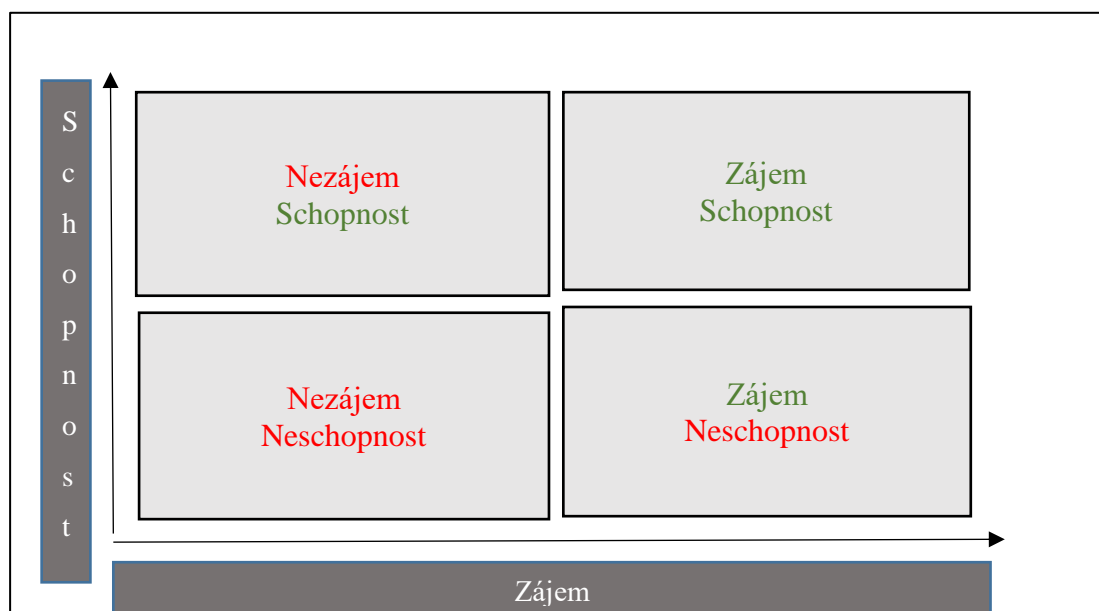
V případě **prodeje** by se jednalo o převedení podniku za úplatu. Problém může ovšem nastat nelehké odhadnutí ceny daného podniku. Díky tomu, že nástupce nedostane podnik zdarma, si lépe uvědomí zodpovědnost, kterou přebírá. Na druhou stranu je tu otázka, zda nová generace bude podnik chtít i v případě, že za něj bude muset zaplatit (popř. vyplácení vyššího podílu na zisku). Kupní cena se může rozdělit i na splátky. (Servus et al., 2018)

2.4 Nástupce

Je potřeba uvědomit si, komu podnik předat. Nemělo by být vybíráno podle emocí a citových vazeb. Při rozhodování o vhodném nástupci jsou velmi důležité faktory znalostí či schopností nástupce, aby mohl být i nadále chod podniku co nejlepší. Jelikož je to podstatné rozhodování, měl by se současný majitel nad tímto problémem zamyslet a řešit ho dostatečně včas. (Petrů, 2018)

Schopnost a ochota nástupce

Na obrázku 5 je zkoumán potomek z hlediska jeho ochoty ve smyslu angažovanosti do podniku a také zda má schopnosti podnik převzít.



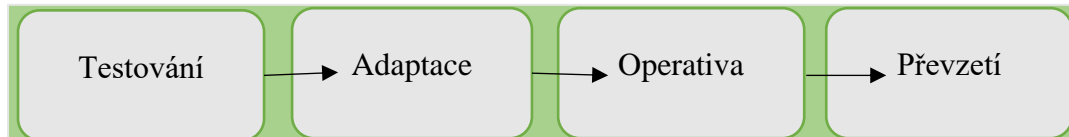
Obrázek 5 Schopnost a ochota nástupce

Zdroj: vlastní zpracování dle Zellweger, 2017

Pokud se bude jednat o nezáměr a o schopnost podnik převzít, je třeba nástupce namotivovat a přizpůsobit se jeho požadavkům (zájmům). Pokud budou oba aspekty negativního charakteru, bude vhodnější potenciálního nástupce do činnosti nezapojoovat. V případě, že bude zájem, ovšem nebudou potřebné schopnosti, je třeba uvažovat o jiné práci, a to i mimo podnik. Poslední možností je, že na straně nástupce je zájem a má i potřebné schopnosti, v tomto případě je možné, aby byl nástupce zapojen do činnosti i procesu předávání. (Zellweger, 2017)

Koncentrace následníka do podniku

Pokud je již znám nástupce, je třeba začít s procesem. Není vhodné začít až ve chvíli, kdy majitel chce odejít. Jedná se totiž o dlouhodobou záležitost. Majitel by měl postupně odcházet ze své funkce a předávat ji budoucímu nástupci. Nástupce bude postupně zapojován do činnosti. V těchto funkcích bude dělat pokroky. To vzbuzuje respekt a důvěru nejen v zakladateli, ale i ostatních, kteří s podnikem spolupracují (např. dodavatelé). V tomto kroku je ukázáno, jak vše funguje. To znamená, že zakladatel bude mít možnost uvažovat nad dalšími variantami nástupnictví. (Koráb et al., 2008)



Obrázek 6 Příprava nástupce
Zdroj: Petrů, 2018

Podle obrázku 6 se nástupce ve fázi testování seznamuje s fungováním podniku, s pracovníky i se vztahy na pracovišti. Mohou se zde vyskytnout problémy ohledně toho, jak se bude podnik vést. Také mohou nastat neshody se zaměstnanci, u kterých potenciální nástupce nemusí být respektován. V adaptační fázi je nástupce účasten různých jednání. V této fázi by se měly rovněž ukázat možné schopnosti a dovednosti, potomek pozná lépe chod podniku a mohou mu být zadávány lehké úkoly. Po adaptační fázi následuje fáze operativní. Nástupce musí plnit složitější úkoly, jedná s partnery a začíná se zapojovat do statutárního orgánu společnosti. Pokud nástupce doposud vše zvládl, je způsobilý podnik převzít. (Petrů, 2018)

2.5 Plánování nástupnictví

Největší zátěžovou zkouškou pro podnik je podle Petřů (2018) překonání mezigenerační výměny daného podniku. Jedná se o další část z obrázku 2 struktury nástupnictví ze strany 21, konkrétně krok C).

K řešení nástupnictví nedochází až když zakladatel chce odejít. Jedná se o delší proces a je zde zahrnuto plánování a připravování. Současný vlastník by se měl co nejpečlivěji připravit na proces předávání podniku. Vlastník by měl pomalu ustupovat ze své pozice. Naopak přebírající by měl postupně vykonávat činnosti, které by vykonával současný majitel. (Koráb et al., 2008)

Základem by mělo být určení způsobu předání podniku a také postup, jak bude probíhat výměna. S tím souvisí sestavení plánu nástupnictví. Těmito kroky lze předejít možným nejasnostem či komplikacím v procesu nástupnictví. V nástupnickém plánu by rovněž měly promítnuty elementy, kterými jsou např. strategie, vzdělání nástupce a jeho dovednosti. (Koráb et al., 2008)

Pokud se plánuje předání podniku, je nutné si uvědomit, že je následníkovi předáváno řízení a vlastnictví podniku. Ovšem účelem je zachování rodinné harmonie. Co se týče řízení, předávají se manažerské kompetence, které v podniku existují. Pokud je plánováno předání vlastnictví, jedná se o předání majetku podniku. Nastávají ovšem základní otázky: Kdo bude majitelem podniku? Jakým způsobem a kdy se podnik převede? (Petřů, 2018)

Plánování nástupnictví je obtížná záležitost, zvláště pokud se bude jednat o předání v rámci rodiny. Zde je potřeba zvážit a promyslet si určité otázky související s plánováním nástupnictví. Jedná se o otázky typu: Je vůbec možné podnik předat? Jaké bude postavení rodinných a nerodinných členů v podniku? Budou členové rodiny spokojeni s tímto závazkem? Je další generace s tou stávající za jedno ohledně vlastnictví, cílů či strategie podniku? (Crittenden et al., 2015)

Mapa převádění vlastnictví a zodpovědnosti

Mapa nástupnictví zobrazuje postupné předávání rolí vlastnictví a řízení, které bude následník v podniku vykonávat. Je znázorněno, kdo bude mít v jakých situacích autoritu, dále kdo bude mít jakou funkci a za co bude zodpovídat. Začíná se tím, že současný vlastník má nad vším kontrolu a po postupném předání bude nástupci vše předáno. To je realizováno, jak ukazuje tabulka 3 po dobu několik let. (Zellweger, 2017)

Tabulka 3 Převádění vlastnictví a zodpovědnosti

		Rok	Rok + 1	Rok + 2	Rok + 3	Rok + 4	Rok + 5	Rok + 6
Věk	Zakladatel	62	63	64	65	66	67	68
	Nástupce	35	36	37	38	39	40	41
Řízení převzetí								
Vlastnictví	Zakladatel	100	100	80	80	20	20	0
	Nástupce	0	0	20	20	80	80	100
Přebírání zodpovědnosti řízení								
Řízení lidských zdrojů		Z	Z	oba	oba	N	N	N
Obchodní strategie		Z	Z	oba	oba	N	N	N
Marketing		Z	Z	N	N	N	N	N

Zdroj: vlastní zpracování dle Zellweger, 2017

2.6 Ocenění a financování podniku

Při procesu předání je také potřeba řešit, jak je uvedeno v obrázku 2 struktura nástupnictví ze strany 21 v kroku D), za jakou cenu má být podnik prodán dalšímu vlastníkovvi (tzn. nástupci). Cena by měla být založena na nabídce a poptávce. Nicméně, většinou nastávají odlišnosti mezi částkou hodnoty podniku a mezi cenou, za kterou je podnik skutečně prodán. V takovém případě je vhodné ocenění, aby byla zjištěna cena (cenové rozpětí) podniku. Stanovená cena za podnik je základem pro financování podniku. Dle zmíněného obrázku 2 struktura nástupnictví ze strany 21 je v kroku E) věnováno financování podniku. Koupě podniku může být financována například vlastními zdroji nebo úvěry (dodavatelský či bankovní). (Zellweger, 2017)

2.7 Předávání vlastnictví z právního hlediska

V předchozím textu bylo vysvětleno, komu a zejména jakým způsobem podnik předat (prodej, dar atd.). Nyní je popsána poslední část F) nástupnické struktury z obrázku 2 ze strany 21. Pro předání v rámci rodiny je typické, jak uvádí Zellweger (2017), podnik členu rodiny prodat nebo darovat. Dále je možné využít svěřenecký fond či dědictví. To vše bylo ovšem vysvětleno v předchozím textu. Proto v této části je vysvětlena podstata předání u konkrétní právní formy podnikání.

Závěrečná práce je zaměřena na proces nástupnictví vybraného podniku, jehož právní forma podnikání je společnost s ručením omezeným (dále také s.r.o.). Proto je v zde vysvětlen převod vlastnictví z právního hlediska. To znamená, jak jsou převáděny podíly u s.r.o.

Nejprve jsou vymezeny potřebné subjekty u této právní formy podnikání. Valná hromada ve společnosti je nejvyšším orgánem společnosti a skládá se ze společníků. Valná hromada rozhoduje o nejpodstatnějších záležitostech v podniku (např. změna společenské smlouvy, pokud je umožněno ve společenské smlouvě). (Josková et al., 2015)

Společník v s.r.o. je právnická nebo fyzická osoba. Společník má ve společnosti podíl a jeho velikost určuje, jak velká práva a povinnosti má daný společník. Výše podílu se odvíjí od toho, jaký poměr vkladu společník vložil ve vztahu k základnímu kapitálu. Prostřednictvím velikosti podílu se určí, jak vyjmenovává Josková et al. (2015, s. 68), např. „*výše podílu na zisku*“, „*výše vypořádacího podílu*“ či „*výše na likvidačním zůstatku*“. Každý společník obvykle obdrží jeden hlas na základě každé jeho vložené 1 Kč. (Josková et al., 2015).

Společenská smlouva je základní písemností, která charakterizuje interní chod společnosti. Pokud je jeden společník, jedná se o zakladatelskou listinu. Musí mít povinné údaje (název firmy, předmět podnikání atd.). Vedle těchto údajů mohou být určeny ustanovení, které jsou předvídatelná zákonem (příplatková povinnost) a také ty, které nejsou předvídatelná zákonem. V těchto nepředvídatelných ustanovení může být zakotven mnoho různých otázek. (Josková et al., 2015)

Podíl společnosti lze převést i na osobu, která doposud není společníkem. Jedná se o tzv. třetí osobu. V případě této bakalářské práce je podstatný převod třetí osobě (třetím osobám) ve smyslu předávání podílů potomkovi (potomkům). Převod je realizován jen na základě odsouhlasení valné hromady. V případě jediného společníka v podniku nejsou žádná omezení pro převod. Je nutné sestavit smlouvy o převodu podílu. Smlouva by měla obsahovat vymezení subjektů (převodce a nabyvatele), jaký se převádí podíl a forma převádění podílu, tj. zda se převede za úplaty či nikoli. Bylo by vhodnější, aby ve smlouvě byla uvedena výše kupní ceny nebo způsob, jak se kupní cena stanoví. Tato smlouva musí být písemně vyhotovena a musí obsahovat úředně ověřené podpisy. (Josková et al., 2015)

Statutárním orgánem ve společnosti je jednatel. Je to fyzická osoba, která je povinna jednat za právnickou osobu. Jednatel je jmenován valnou hromadou. Je zodpovědný za obchodní záležitosti a účetnictví a zejména zastupuje společnost při jednání se třetími osobami ve všech záležitostech. (Josková et al., 2015)

2.8 Obecná doporučení pro úspěšné předání

Otázka předání je velmi aktuálním tématem. Některé podniky jsou v etapě předávání nebo jsou již zcela předané. Proto podnikatelé, kteří předání již v praxi zažili nebo jej zažívají, sestavili doporučení, aby se jím mohli řídit další podniky. Doporučení existuje jak na straně zakladatelů, tak i na straně nástupců. Pokud se bude jednat o doporučení na straně zakladatele, lze jej dělit do třech podskupin. Doporučení může být od zakladatele, který již podnik předal nebo od zakladatele, u kterého probíhá proces předání a na závěr od zakladatele, u kterého nástupnictví nezačalo. Potomek by měl mít příslušné vzdělání k působení v tomto podniku, měl by se zapojovat do jeho činnosti a postupovat hierarchicky od nejnižší až po nejvyšší pozici (vedení). Je třeba správně vystihnout okamžik, kdy bude potomek připraven činit rozhodnutí. Pokud má zakladatel více dětí, měl by vybrat toho nejvhodnějšího (dle schopností, dovedností či vyzrálostí podnik vést). (Petrů, 2018)

Zcela stejným způsobem se dají dělit rady a doporučení na straně následníků. Lze je rozdělit také na tři podskupiny – následníci již řízení podniku převzali, následníci, kteří řídí podnik společně s původními zakladateli a na závěr následníci, kteří podnik ještě neřídí. Dále jsou uvedena vybraná dvě doporučení, na kterých se shodli následníci, kteří podnik ještě neřídí. Nejprve je nutné si uvědomit, že předání je o práci (nikoli o penězích nebo benefitech).

Dalším doporučením je, že od nějaké doby rodičům v podniku vypomáhají (i na dohody konané mimo pracovní poměr). (Petru, 2018)

3 Představení vybraného podniku

V této kapitole je představena společnost, na kterou jsou aplikovány poznatky z předchozího textu této práce. Nejdříve je podnik popsán ve smyslu předmětu podnikání, právního jednání a je popsána jeho organizační struktura. Dále je v této kapitole charakterizován zmíněný podnik z hlediska rodinnosti v podnikání. Podnik chce zůstat v anonymitě, proto je zde označen jako podnik XY, s.r.o. Zdrojem informací o vybraném podniku je autorka této práce, jelikož je zapojena do činnosti podniku a má k dispozici potřebné informace.

3.1 O vybraném podniku

Podnik XY, s. r. o. působí v odvětví gastronomie. Předmětem podnikání je na základě obchodního rejstříku (dále také OR) hostinská činnost. Jedná se o výrobu, obchod a služby, které nejsou uvedené v přílohách jedna až tři Živnostenského zákona (MSČR, 2019). Vzhledem k tomu, že hostinská činnost spadá pod řemeslnou živnost, musí být splněny jak všeobecné podmínky, tak i odborná způsobilost. Odborná způsobilost je splněna praxí trvající 6 let v daném oboru nebo řádným ukončením vzdělání či rekvalifikace v daném oboru. Pokud podnikatel nespĺňuje ani jednu z podmínek, může si stanovit odpovědného zástupce, který má potřebnou praxi či vzdělání (Beránek et al., 2013). I v případě tohoto podniku bude muset být zajištěna odborná způsobilost nástupce.

Konkrétně se podnik zabývá provozováním školních kantýn na středních školách. V současné době působí kantýny na dvou školních zařízeních. Prostory pro vykonávání této podnikatelské činnosti jsou na uvedených školách pronajaté. Jedná se o pronájmy vždy na aktuální školní rok. Pronájmy prostor se neustále obnovují.

Vzhledem k tomu, že podnik existuje již 5. rokem (MSČR, 2019) a jedná se stále o stejné střední školy, lze pocítit spokojenost ze strany těchto škol. Spokojenost může být dána bohatými zkušenostmi majitelky z předchozího zaměstnání, které bylo rovněž v tomto odvětví.

Dle OR činí základní kapitál společnosti 50 000 Kč a je zcela splacen. V současné době je podnik vlastněn jedinou majitelkou, má tedy 100% podíl a je zároveň jednatelkou společnosti (statutární orgán). V případě tohoto podniku se jedná o plátce DPH (daň z přidané hodnoty). (MSČR, 2019)

Podniky se podle nařízení komise EU pro určení malých a středních podniků dělí na **mikropodnik** (tj. **drobný podnik**), malý podnik, střední podnik a velký podnik. Velikost je určena dle kritérií: kolik má podnik zaměstnanců, ročního obratu podniku a roční bilanční sumy v rozvaze. Také se uvádí kritérium nezávislosti podniku. V případě mikropodniku se musí splňovat podmínky: zaměstnávání méně než 10 pracovníků, roční obrat nebo zmíněná bilanční suma nesmí přesáhnout částku 2 miliony EUR (Veber et al., 2012). Vzhledem k tomu, že analyzovaný podnik zaměstnává 3 osoby a nepřesahuje stanovený limit ročního obratu a roční bilanční sumy, je zařazen do skupiny mikropodnik (neboli drobný podnik).

Jak již bylo zmíněno u předmětu podnikání, podnik působí v oblasti pohostinství. Konkrétně se jedná o výrobu čerstvého občerstvení a jeho následný prodej pro studenty a zaměstnance uvedených středních škol. Dokonce jedna z kantýn je v provozu jednou za tři týdny i v sobotu, jelikož ve škole je provozována mimo jiné i vysoká škola s kombinovanou formou studia.

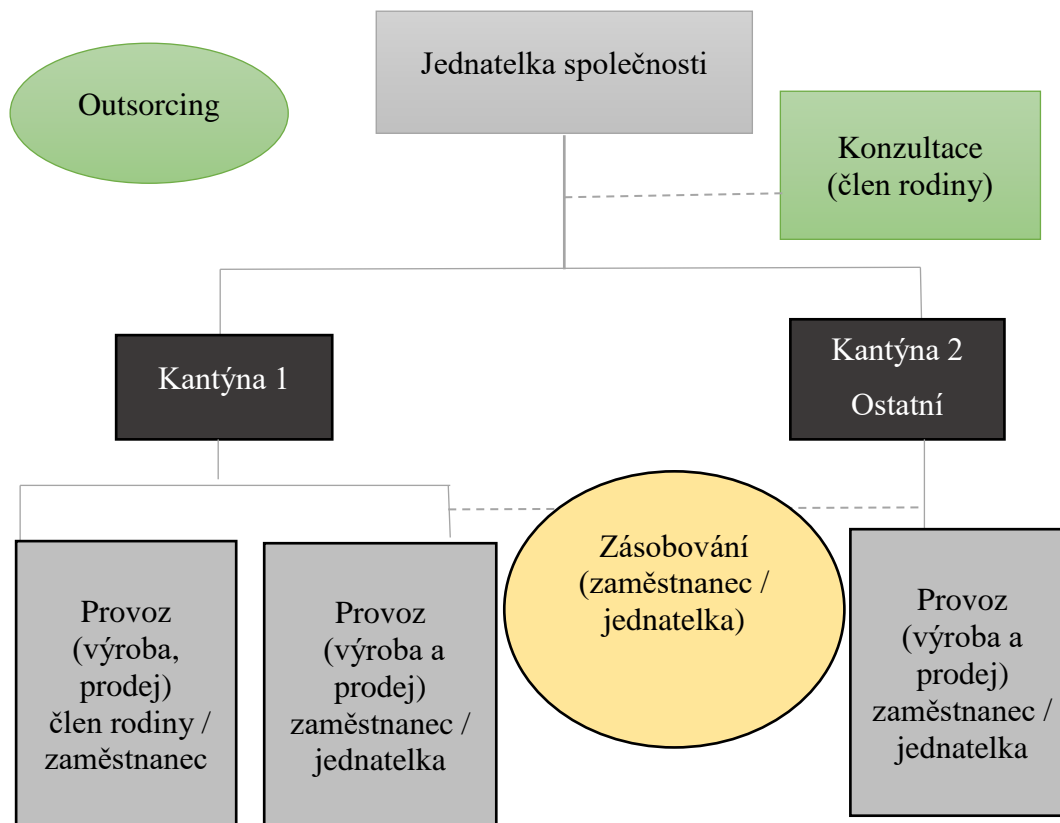
Ohledně popisu širší sortimentu, který se vyrábí – produkty, které jsou čerstvě vyráběny v den prodeje, existuje okolo 25 druhů, tzn. výběr pro zákazníka je velmi pestrý. I tak se sortiment rozšiřuje o nové receptury. Kantýny totiž mají stálou klientelu a je třeba vymýšlet novinky, aby zákazníka současný sortiment neomrzela. Každý den se produkce obměňuje a je to opět kvůli zákazníkům, aby nekonzumovali každý den to samé. Podnik má zájem vyhovět přáním všem druhům strávníků, proto se v sortimentu najdou i vegetariánské výrobky. Další možností je, že si zákazník může zadat požadavek, co bude chtít vyrobit na další přestávku či den, jelikož jak již bylo zmíněno, každý den není stejná produkce. Dále lze výrobek na základě požadavku zákazníka upravit (připraví se například bez určité suroviny). Mezi výrobky podniku patří bagety různého druhu, různé obložené bulky, croissanty, saláty atd. To vše vyrábí pracovníci v daný den prodeje. V podniku neexistuje nakupování hotových baget z výroben od dodavatele, proto na základě tohoto faktu může být podnik považován za unikátní. Dále podnik disponuje se zbožím (nákup za účelem prodeje) a jedná se zejména o slané i sladké pečivo od různých dodavatelů, mléčné výrobky, sladkosti a cukrovinky. Je možné si zakoupit v kantýně i studené a teplé nápoje (káva atd.). Jelikož nabídka v kantýnách je velká, vybere si opravdu každý zákazník.

Jako propagace podniku a jeho výrobků je využita mimo jiné forma letáků, které jsou umístěny před vchodem do kantýny s upozorněním, že se bude vyrábět nějaký netradiční výrobek. Cílem je, aby si výrobek koupilo co nejvíce strávníků. Jelikož cílová skupina zákazníků jsou mladí a dospívající lidé, tak většina z nich využívá sociálních sítí. Proto majitelka využívá službu Instagramu, kde informuje o tom, co se bude daný den vyrábět, o různých slevách na vybrané produkty a o případných novinkách v sortimentu. Tato sociální síť se využívá pro obě kantýny a dá se považovat za účinnou. Občasně je využíváno věrnostních kartiček, kde po určitém množství koupené kávy je jedna zdarma.

V podniku pracují dohromady 3 dlouhodobí pracovníci na hlavní pracovní poměr včetně majitelky a z toho někteří na částečný úvazek. Další výpomoc je řešena pracovníky, se kterými jsou uzavřeny dohody konané mimo pracovní poměr (tzn. brigádníci). V současné době má podnik 2 brigádníky.

Právním jednáním v podniku je pověřena především majitelka. Nicméně v některých případech využívá zastoupení jinými osobami. Je využito outsourcingu – některé činnosti v podniku jsou prováděny externími zdroji. (Křížek et al., 2014). V tomto případě se jedná o externí účetní (ta jedná např. s finanční správou, zpracovává mzdy pracovníkům atd.). Pokud se jedná o pracovníky, ti zajišťují objednávky u dodavatelů, přebírají objednávky (kontrolují, zda dodací listy odpovídají skutečně dodaným zásobám a pokud je vše v pořádku, potvrzují dodací listy) a zejména jedná se zákazníky (prodej). Sama majitelka jedná v záležitostech, jako jsou náhodné kontroly provozoven (inspekce práce, hygiena), to musí být vždy přítomna u kontroly. Zároveň jedná s vedením školy ohledně nájemní smlouvy a pronajatých prostor, rovněž i s dodavateli (objednávky, případné reklamace) a se zákazníky ve smyslu prodeje výrobků. Činnosti, které jsou výhradně prováděny majitelkou, jsou uzavírání smluv (např. nájemní, pracovní) nebo bankovní služby (provádění plateb dodavatelům, pojišťovnám, okresní správě sociálního zabezpečení, finančnímu úřadu a zaměstnancům). Činnost, kterou má právo vykonávat také jen majitelka je odnášení tržeb z daných kantýn do banky za účelem převedení hotovosti do bezhotovostní podoby.

V následujícím obrázku 7 je znázorněna organizační struktura daného podniku. Protože se nejedná o velký a rozvětvený podnik, je organizační struktura velmi jednoduchá a ne příliš obsáhlá.



Obrázek 7 Organizační struktura podniku
Zdroj: vlastní zpracování

Jak je z obrázku 7 zřetelné, na vrcholu organizační struktury je umístěna jednatelka podniku. Jí jsou všechny ostatní funkce podřízené. Majitelka konzultuje důležité záležitosti se členem/členy rodiny, proto je tato funkce přímo podřízena jednatelce. V organizační struktuře je také uvedena externí účetní, která zajišťuje podniku účetnictví. Jednatelka přímo řídí pracovníky (zaměstnance nebo člena rodiny) v obou kantýnách. V organizační struktuře je mimo jiné zachyceno zásobování. Ačkoli jsou zásoby dováženy přímo od dodavatele na danou kantýnu, nastane někdy možnost, že jedna kantýna nějakou zásobu spotřebuje a urgentně je třeba ji doplnit. Proto sama majitelka či zaměstnanec musí chybějící zásobu přepravit z jedné kantýny do druhé (popřípadě zásobu dokoupit).

Ovšem nejstěžejnější pro tuto bakalářskou práci je to, že se do činnosti podniku zapojuje i rodinný příslušník, konkrétně první potomek. Zapojování je ve smyslu výroby a prodeje na kantýně a občasně výpomoci s administrativou. Potomek se zapojuje do činnosti již druhým rokem.

Majitelka má ještě druhého potomka. Ten ještě není plnoletý, studuje a teprve se bude rozhodovat, jak se bude jeho profesní budoucnost vyvíjet. Otázka je, zda se bude chtít do podniku zapojit. Dosud se totiž neřešilo jeho angažování do činnosti podniku, a tudíž možnost předání podniku v budoucnu. Jelikož teprve studuje střední školu, předpokládá se, že minimálně ještě dalších 6 let bude studentem. Je velmi pravděpodobné, že se bude chtít ubírat jiným profesním směrem a nebude tedy zájem z jeho strany zapojovat se do činnosti tohoto podniku. Navíc, i kdyby se chtěl nyní do podniku zapojit, ještě toto nelze vzhledem k jeho věku. Musel by totiž disponovat s peněžní hotovostí a ceninami (tzn. stravenkami) v pokladně a k tomu je nutná hmotná odpovědnost. Dále jeho zapojování nyní nelze z časových důvodů (denní studium).

Naopak první potomek, jak již bylo zmíněno, se do podniku zapojuje, jelikož je plnoletý a studuje vysokou školu. Proto může mít hmotnou odpovědnost a má časové možnosti pro zapojování, ale ještě tomu nevěnuje plný čas z důvodu studia. Potomek má doposud v podniku uzavřenou dohodu konanou mimo pracovní poměr. S dalším rodinným příslušníkem majitelka konzultuje různé pracovní záležitosti.

Nevylučuje se tedy, že člen nebo členové rodiny majitelky by se mohl(i) stát v budoucnu vlastníkem/vlastníky podniku. Majitelka má, jak již bylo předtím nastíněno, dva možné následníky.

3.2 Rodinnost v podniku

Pokud by se rodinnost posuzovala z pohledu Shankera a Astrachana (1996), podnik je v souladu s širokým pojetím. Rodina má tudíž strategický vliv na tom, kam podnik bude směřovat, nikdo jiný jej neovlivňuje. Řízení a rozhodování je jen v rukou rodiny (např. co je v podniku třeba zafinancovat). Majitelka rovněž předpokládá, že podnik bude i nadále v budoucnu po jejím odchodu vlastněn členem rodiny, v tomto případě potomkem či potomky.

Jak již bylo v textu zmíněno, autoři zabývající se rodinným podnikáním, vnímají rodinnost podle různých kritérií. V tomto podniku lze rodinnost vystihnout dvěma aspekty. Zaprvé, zapojováním více generací do činnosti podniku (matka majitelka a potomek pracovník).

Zadruhé, předpokladem předání podniku v budoucnu členovi rodiny, což se v tomto případě rovněž bere v potaz.

Pokud je podnik charakterizován z hlediska předmětu podnikání, je zařazen do rodinné živnosti. Předmětem podnikání je hostinská činnost (spadá do živnostenského zákona).

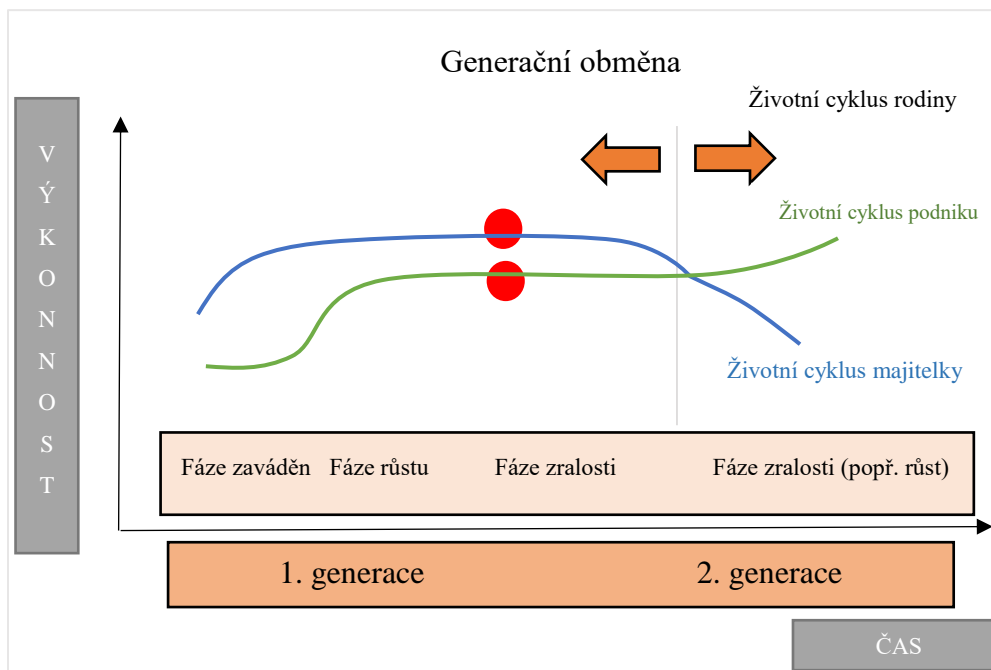
Podle právní formy podnikání je vyhovující rodinná obchodní korporace. Důvodem je, že podnik je právnickou osobou a řídí se Zákonem o obchodních korporacích, zákon č. 90/2012. Dalším důvodem je, že jsou do činnosti zapojeni alespoň dva členové rodiny. Dále je zde předpoklad generační obměny.

Podnik je tedy v souladu s některými z uvedených podmínek pro rodinné firmy, a proto může být považován za rodinný.

3.3 Fáze daného podniku

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, existuje znázornění různých fází, kterými si rodinný podnik projde. V této práci se zmiňují dva vybrané modely fáze RP a ty jsou aplikovány na vybranou firmu.

Pokud se bude podnik aplikovat na ŽC dle Rossenbauera, bude se muset obrázek ŽC upravit dle situace v podniku. Místo, kde se podnik aktuálně nachází, je zachycen body v následujícím obrázku 8. Na podnik lze nahlížet jako na rodinný. Majitelka má potomky, a proto může být realizováno předání dalším generacím.



Obrázek 8 Fáze vybraného podniku
Zdroj: vlastní zpracování dle Koráb et al., 2008

Podnik si již prošel fází zavádění, kde se stanovila obchodní myšlenka. Zároveň prošel fází růstu. Podnik již vznikl, provozuje konkrétní činnost pro konkrétní klientelu, zajistil si určité dodavatele atd. Pro podnik je odpovídající zařazení do fáze zralosti. Důvodem, proč se podnik nachází v této fázi je ten, že již nějakou dobu existuje na trhu. Má zaběhlé fungování a stálou klientelu (studenti středních škol atd.). V současné době se neplánuje rozšiřování činnosti (pouze se někdy přidá nová receptura výrobku a odstraní se ta neúspěšná). To vše zachycuje zelená křivka v obrázku č. 8. Situace ohledně majitelky je zobrazena na obrázku 8 prostřednictvím modré křivky. Křivka ŽC majitelky je ve stejné rovině, protože stále vykonává stejné činnosti jako od počátku.

V této fázi je zapojen do činnosti i první potomek. Obrázek 8 znázorňuje, že v budoucnu dojde ke generační výměně. Podnik bude stále na stejné úrovni (bude trvat zaběhlé fungování podniku). Ovšem majitelka bude již před předáním podniku postupně dítěti předávat činnosti. Křivka majitelky proto bude mírně klesat. Po generační výměně nebude křivka původního vlastníka prudce klesající, jelikož i po předání podniku se nevyklučuje činnost majitelky v provozu. Časem podnik zcela opustí. Nevyklučuje se, že křivka podniku může vzrůstat, díky tomu, že potomek rozšíří podnik (např. vznik nových kantýn) za účelem zvýšení prosperity.

Následuje v tabulce 4 zobrazení fáze daného podniku podle věku starší i mladší generace. Tato tabulka představuje, v jakých letech majitelky a potomka (potomků) by měly nastat různé fáze. Určuje, v jakých letech se předpokládá větší angažovanost potomka v podniku a v jakém věku obou zúčastněných by mělo dojít k předání.

Aby zmíněná tabulka vyhovovala situaci v dané firmě, je třeba ji lehce poupravit. Tím je myšleno upravit první fázi, jelikož věk vystupujících subjektů není odpovídající. Zároveň při založení podniku nebyla bezdětnost. Podnik je také vlastněn pouze majitelkou, nikoli manželským párem. Dále se upravil věk a věkové rozmezí, aby byly pro podnik vyhovující. Tato upravená tabulka 4 je vyhovující pro situaci podniku, která se odehrává v současnosti a bude se odehrávat dále v budoucnosti. A to z hlediska věku a mezigenerační spolupráce.

Tabulka 4 Fáze z hlediska věků obou generací u daného podniku

Fáze	Věk starší generace	Věk mladší generace
1. Založení podniku	39 let	18 let a 12 let
2. Nástupci se osamostatňují	44-55 let	15-32 let
3. Spolupráce mezi generacemi	50-62 let	27-40 let
4. Výměna stráží	Minimálně 58 let	Cca. 40 let

Zdroj: vlastní zpracování dle Petrů, 2018

V tomto případě se tedy může vzít jako inspirace tabulka od Petrů (2018). Na základě této tabulky 4 by se podnik zařadil do druhé fáze, jelikož věk majitelky (starší generace) a věk potomka či potomků (mladší generace) je odpovídající a pohybuje se v daném rozmezí. Dále je tato fáze vyhovující z hlediska potomků, jelikož si již vybrali střední/vysokou školu, která je vyhovující pro jejich budoucí profesní zaměření. Ovšem výběr byl nezávislý na činnosti podniku rodiče. Nicméně, je očekáváno, že minimálně jeden potomek se bude i nadále angažovat v podniku svého rodiče, protože se již do činnosti zapojuje. Až se bude potomek v podniku více angažovat, bude moci začít třetí fáze. Důvodem je, že se podnik bude připravovat k převzetí a bude se postupně přebírat. Zde se může brát v úvahu vytvoření rodinné ústavy. Ale není to nutností, jelikož se nejedná o velký podnik, kde by bylo zapojeno mnoho členů rodiny. Ovšem důvodem, který může vést k vytvoření ústavy konkrétně v tomto podniku je ten, že zvláště pokud potomek bude zároveň vlastnit podnik s majitelkou (popřípadě se sourozencem), mohou nastat při společném řízení a vlastnění určité neshody a spory. Ty bude potřeba určitým způsobem vyřešit. V ústavě si určí potřebná pravidla

a povinnosti tak, aby nedocházelo ke konfliktům (kdo bude za co zodpovědný, jak řešit specifické situace, co dělat v případě neshody). Poté může dojít k předání podniku druhé generaci. Tím se bude jednat o čtvrtou a zároveň poslední fázi.

Prostřednictvím této tabulky se podnik a rodina zařadily do určité fáze, kde se aktuálně nachází. Z tabulky vyplývá popis současné situace u dětí ve vztahu k jejich věku a v jakých letech majitelky a potomka (potomků) nastanou s největší pravděpodobností další fáze.

4 Nástupnictví v podniku

V této kapitole je rozebrán daný podnik z hlediska jeho předání. Nejdříve jsou vyjmenovány cíle, strategie atd. daného podniku. Dále jsou vypsány možnosti předání a poté je nastíněna situace na straně potomků (možné komplikace, zapojování do činnosti atd.). Následně je obsaženo plánování nástupnictví a mapy nástupnictví, kde je zobrazeno postupné zapojování nástupce či nástupců do podniku po určitých časových úsecích. Rovněž je zmíněno ocenění podniku a financování jeho koupě. Dále následuje právní hledisko převodu podílů a soulad s obecnými doporučeními.

Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, nástupnictví se týká převzetí rodinného podniku další generací. Vlastník tedy předá podnik a vše co obnáší svému následníkovi. Jedná se o nelehkou úlohu vzhledem k tomu, kolika procentní neúspěšnost je ohledně předání. I v případě tohoto podniku je důležité řešit proces nástupnictví, protože bude muset být řešeno, co se stane s podnikem v budoucnu. Nejlépe by měl podnik zůstat v rámci rodiny. Je však nutné vše pečlivě připravit, protože se nejedná o jednoduchou a krátkodobou záležitost. Na podnik je využita struktura nástupnictví dle Zellwegera (2017) ze strany 21. Jsou tedy vyjmenovány cíle a strategie pro podnik, je navržen plán nástupnictví, je objasněno ocenění a financování podniku a také právní řešení předávání podniku.

4.1 Cíle podniku, plány do budoucna a strategie

Jako v každém jiném podniku, i v tomto případě jsou vytyčeny cíle, vize a strategie, kterých se chce dosáhnout a které se mají provést.

Cíle majitelky a potomka

Hlavním cílem **majitelky** je, jako u ostatních firem, soustavné dosahování zisku v dostatečné výši. V dostatečné výši proto, že podnik během prázdnin není v provozu a je potřeba pokrýt fixní náklady (např. mzdové). Dalším cílem je uspokojit všechny zákazníky s různými potřebami tak, aby kantýnu opakovaně navštěvovali. V neposlední řadě je cílem udržet si i nadále své postavení a dobrou pověst. Ovšem v současné době nemá majitelka za cíl rozšiřovat se o další provozovny.

Z pohledu **potomka** je cílem rozšíření se na další střední školy, či vysoké školy. Popřípadě rozšířit svou činnost o provozování kantýn v podnicích, rozšíří se tím možná klientela

a vznikne tím nový zdroj příjmů. To by mohlo začít být zajišťováno v průběhu procesu nástupnictví. Tím by majitelka viděla schopnosti svého potomka. Jen je otázka, zda by majitelka přistoupila na možnost rozšíření. Popřípadě by se s rozšiřováním podniku začalo až po úplném převzetí nástupcem.

Potenciální plán

Plán, nad kterým majitelka uvažuje, je vlastní výroba pečiva (sladké i slané). Nicméně, jedná se o potenciální možnost, která může nastat ve vzdálené budoucnosti. Nejedná se ovšem přímo o cíl, který musí být v budoucnu naplněn. Znamená to, že pečivo vlastní výroby by se mohlo využít pro další zpracování (tzn. bylo by použito pro čerstvě vyráběné produkty). Podnik by tudíž nemusel zajišťovat pečivo od dodavatelů. Vystává zde otázka, jak by výroba vlastního pečiva byla nákladná, zda by se vůbec majitelce vyplatila. Musela by se vyřešit otázka personální, prostorů, potřebného vybavení pro výrobu a financování. Jelikož by se muselo vše velmi pečlivě naplánovat, považuje se tento plán realizovatelný např. až za 5 let.

Strategie podniku

Vybraný podnik chce dlouhodobě generovat dostatečný zisk a také je žádoucí, aby podnik i po odchodu současné majitelky zůstal v rodině. Aby bylo těchto cílů docíleno, pomůže strategie, kterou má zvolenou. V první řadě je nutné soustavně vyrábět kvalitní výrobky (nepolevit v budoucnu z kvality surovin). Je totiž žádoucí, aby neklesala prodejnost výrobků a zboží a tím i tržby.

Dále z důvodu zmenšení hrozby konkurence a zvyšování zisku je vhodné, aby podnik rozšířil svou působnost na dalších školních zařízeních. Je tedy potřeba navazování kontaktů a následná vhodná prezentace podniku.

Dále je záměr, aby podnik v budoucnu zůstal v rukou rodiny. Proto musí být věnována pozornost procesu nástupnictví a vše naplánovat (jací jsou možní nástupci, kdy podnik předat, předávání činností a vlastnictví, finanční záležitosti atd.).

4.2 Vyhovující možnosti na předání

I v případě tohoto podniku existuje více variant, komu a jakým způsobem provést předání. Protože se jedná o drobný podnik, není vyhovující např. zapojení managementu či vložení majetku do fondů. Ovšem mohou se vzít v úvahu některé varianty a to jsou:

1. podnik zůstane uvnitř rodiny,
2. zapojení zaměstnance,
3. úplné opuštění podniku rodinou.

První možností je, že podnik i nadále zůstane v rukou rodiny (jak vedení, tak i vlastnictví). Tato možnost je vyhovující, jelikož majitelka má dva potomky, to znamená že jsou možnými kandidáty pro převzetí podniku. Je zde ovšem otázka, zda bude podnik řízen a vlastněn oběma potomci či pouze jedním z nich nebo zda budou oba vlastníci. To záleží i na ochotě mladšího potomka, jelikož se teprve bude rozhodovat jakým směrem se bude chtít ubírat, zda se bude vůbec chtít do podniku angažovat. Dalším faktorem je, zda sourozenci budou chtít spolu spolupracovat. V tomto případě jde tedy o to, zda v podniku bude vystupovat jeden či oba potomci. Nicméně, jsou vytvořeny možnosti i pro oba potomky.

V případě **druhé možnosti**, by se určitým způsobem zapojil vybraný zaměstnanec. Podnik by volil z řad nerodinných příslušníků. Je zde možnost, že zaměstnanec bude ve vedení podniku a majitelka bude „jen“ vlastník. Ovšem tomu může být i naopak, tzn. současná majitelka by v podniku jen pracovala na vedoucí pozici nebo v provozu a současný zaměstnanec by se stal vlastníkem. Nastal by prodej podniku. Ačkoli je to pro podnik potenciální možnost, majitelka se k této možnosti nepřiklání.

Třetí a zároveň poslední možností je úplné opuštění podniku rodinou. Podnik by v tomto případě byl prodán externímu kupci nebo by byl zrušen (s likvidací). K této možnosti se majitelka rovněž nepřiklání.

Na základě přání a preferencí současné majitelky se stává nejpříznivější a nejpravděpodobnější variantou, jak s podnikem v budoucnu naložit, předání podniku rodině (vedení a zároveň vlastnictví). Druhou, ovšem nežádoucí, možností je podnik zrušit, což je ale bráno jako krajní řešení (např. v případě, že by se podniku přestalo dařit nebo majitelka by měla osobní důvody). Proto v následujícím textu je rozebráno předání v rámci

rodiny. Prostřednictvím tohoto rozboru se předejde možným neúspěchům při procesu nástupnictví.

Předání v rámci rodiny

Na základě předchozího textu, v podstatě jedinou příznivou možností je, že podnik bude předán potomkovi/potomkům. Majitelka má totiž dvě děti, tzn. potenciální nástupci existují. Počítá se zde s možností, že jednatelka podnik předá. I v tomto případě je k dispozici více existujících variant.

Jednou z možností, která nastane velmi výjimečně, je předání na základě závěti nebo dědictví. Jak již bylo zmíněno, jedná se spíše o výjimečnou záležitost a jednalo by se o předání až po smrti vlastníka. Není účelem tento způsob využít. Majitelka chce předat podnik ještě za jejího života, proto tato varianta není vyhovující.

Varianta, která nastane zcela určitě, je předání za života majitelky. Zde se může rozhodnout, zda podnik darovat nebo zda ho dítěti (dětem) prodat. V případě darování jednatelka s potomkem (potomky) sepíše darovací smlouvu, i když se jedná o darování v rámci rodiny. Pro nástupce to bude bezplatné nabytí podniku, dítě tedy nebude omezovat potřeba určitá výše finanční. Pokud majitelka bude firmu dítěti prodávat, musel by potomek zaplatit přesnou finanční hodnotu podniku. Ačkoli potomek díky zaplacení bude pocítovat větší zodpovědnost za podnik, je v tomto případě otázka ochoty dětí za podnik zaplatit. Svěrenecký fond se v tomto případě nebere v úvahu, jelikož se nejedná o velký podnik.

Majitelka preferuje, aby byl podnik prodán. Důvodem je to, že do podniku vložila potřebné prostředky při zakládání, proto podnik nechce předat zadarmo. Chce, aby její vložené prostředky jí byly navráceny. Zároveň, chce, aby si potomek/potomci podniku více vážili a znali lépe jeho hodnotu. Navíc tím potomci budou vlastnictví a svou činnost podniku brát více zodpovědněji. Nástupce (nástupci) bude muset na tuto variantu přistoupit.

4.3 Potomci

V této části je vysvětlena situace ohledně předání z hlediska potomků. To znamená, zda mají o podnik zájem a hlavně, zda mají pro řízení a vlastnictví schopnosti. Dále se popíší komplikace, které mohou bránit předáváním podniku.

Situace ohledně nástupce/nástupců

Jedna věc je, že majitelka chce podnik předat svému nástupci – potomkovi (potomkům), ale věci druhá je ta, zda je ze strany nástupce (nástupců) zájem angažovanosti v podniku. Pokud ze strany dítěte (děti) nebude zájem, nastává v tomto kroku konec.

V této bakalářské práci je předpokládán zájem o podnik alespoň u jednoho nástupce. Ovšem je vytvořena i varianta pro zájem obou potomků, protože u druhého potomka ještě není jistý nezájem. Nicméně, zájem o podnik jen nestačí. Je také potřeba schopnost nástupce (nástupců) zvládat dílčí činnosti podniku a schopnost podnik vést. Poté bude potomek schopen podnik převzít.

Nyní je popsána situace potomka z hlediska jeho zájmu a jeho schopnosti. Jak již bylo popsáno, existují čtyři varianty, které mohou nastat. Pokud se bude jednat o zájem i schopnost, je zde vše v pořádku. Dítě se bude zapojovat do činnosti, budou mu předávány zodpovědnosti a v budoucnu podnik převezme. Tato varianta připadá v úvahu pro prvního potomka, jelikož v podniku chce být zapojen i v budoucnosti. Také může u potomka nastat varianta, že potomek má zájem, ale ještě nemá zkušenosti s vedením týmu a ani celého podniku. Nebude mít potřebné schopnosti a popřípadě bude nucen hledat si pozici v jiném zaměstnání, kde se nebude jednat o vedoucí pozici. V tomto případě jsou tedy vhodné varianty schopnost a zájem nebo zájem a neschopnost.

U druhého potomka připadají v úvahu všechny čtyři možnosti, protože se do podniku ještě nezapojuje. Jak již bylo popsáno, zatím studuje a tím pádem ještě nebyla možnost řešit jeho zájem o podnik. Jeho schopnost se také ještě nemohla ověřit. To vše nastane až při zapojování do činnosti a následném vedení, ovšem jen v případě, že se potomek nerozhodne ubírat jiným směrem (jiné profesní zaměření). Pokud by se rozhodl ubírat jiným směrem, bude tedy o podnik nezájem. I kdyby měl schopnosti potřebné k vedení a vlastnění podniku, nebude se již možnost s tímto potomkem brát v úvahu.

Možné komplikace

Problém, který při nástupnictví v případě tohoto podniku může nastat, je vybírání z více potomků. Potenciálně by mohl nastat rivalitní spor mezi sourozenci. To ovšem záleží na zájmu druhého dítěte. Dále mohou nastat neshody v názorech řízení a strategie podniku

a v názorech, co je pro podnik nejlepší. Komplikací, která také může nastat (ovšem v současné době neděje), jsou špatné vztahy v rodině a konflikty.

Rovněž je možnou komplikací, která může nastat, je pozdní předání podniku. Potomci budou mít už své zaměstnání a tím pádem nebude mít majitelka nástupce z rodiny. V tomto případě není brána v úvahu tato hrozba, jelikož je proces nástupnictví řešen prostřednictvím této bakalářské práce. Navíc, jak již bylo zmíněno, jeden potomek ji již do činnosti zapojen je. Jen je potřeba ujasnění, kdy se bude realizovat hlubší zapojení potomka do činnosti a předávání vlastnictví.

Zapojování dítěte do podniku

V případě tohoto podniku, jak již bylo zmíněno, nemůže nastat problém se zapojováním dítěte do podniku u prvního potomka. Důvodem je zapojení do činnosti již delší dobu, i když jen prostřednictvím vedlejší činnosti. Je tedy zájem o podnik ze strany potomka, který má již nějaké zkušenosti s fungováním podniku. Dále nebude problém zapojit i druhé dítě do činnosti vzhledem k věku majitele. Je zde otázka, vzhledem k velikosti podniku, zda je vůbec vhodné, aby v podniku pracovali obě děti. Hrozí zde, že oba vlastníci a zároveň pracující na plný úvazek nebudou plně pracovní vytížení a nebyla by pokryta jejich finanční potřeba.

Pokud se bude jednat o prvního potomka, zařadí se do fáze testování. Důvodem je to, že se teprve zapojuje v provozu (vyrábí a prodává) a příležitostně vypomáhá s administrativou. Jak již bylo zmíněno, mohou zde nastat nějaké konflikty se zaměstnanci, což se v tomto případě neděje. Adaptační a další fáze bude potomek teprve absolvovat, jelikož se ještě není účasten jednání (např. s vedením školy či dodavateli) a nedostává tedy na starost ještě složitější úkoly.

Ohledně druhého potomka, fáze testování v případě jeho zájmu teprve nastane. Jak bylo popsáno, potomek teprve studuje a není ještě jistý jeho zájem o zapojování se do podniku. Pravděpodobně se ale bude jednat o nezájem ze strany druhého potomka.

4.4 Plánování nástupnictví ve vybraném podniku

Jelikož je nástupnictví velmi obtížnou záležitostí, je nutné se důkladně připravit. Jedná se o dlouhodobou záležitost, proto je nutné řešit vše včas. Vzhledem k majitelčině věku a řešení předání podniku již nyní, nemůže nastat pozdní řešení ohledně předání podniku.

Na otázku typu, zda je v tomto případě možné podnik někomu předat, odpověď již existuje. Ovšem otázky typu, jaké budou mít všichni zúčastnění v podniku postavení nebo zda se shodne první a druhá generace, to teprve vyplyne ze situace.

V předchozím textu byly zmíněny tři fáze předávání, tj. fáze stanovení variant směru podniku, fáze naplánování včetně sestavení plánu nástupnictví a fáze samotné realizace. V případě aplikace na tuto firmu se jedná o to, že se firma nachází ve druhé fázi. Teprve se proces nástupnictví plánuje. První fáze, tedy varianty směru podniku, se již v této práci rozebraly a samotná realizace plánu nástupnictví bude provedena až po sestavení plánu nástupnictví.

Aby i v případě tohoto podniku nastal proces předání bez případných komplikací, je sestaven za tímto účelem plán nástupnictví tzv. přímo na míru tomuto podniku. Plán také slouží ke stanovení povinností a závazků mezi generacemi.

Ačkoli potomek je zatím zapojen jen v provozu a někdy pomůže majitelce s administrativní prací, přesto je v podniku zapojen. Až nastane předávací proces, budou se nástupci postupně přidávat další činnosti. Vzhledem k nízkému věku majitelky a potomka (potomků), není v plánu podnik předat v nejbližší době. Majitelka chce podnik ještě určitou dobu vlastnit a pracovat v něm. Potomek také nemá zájem, aby se začalo s předávacím procesem ihned po absolvování vysoké školy. Proces předávání dalších činností, zodpovědností a samotný proces předání podniku je vhodné začít za 10 až 12 let. Důvodem je to, že majitelka se bude blížit k důchodovému věku. Zároveň potomek do doby předání má v plánu mít hlavní pracovní činnost v jiném podniku za účelem získávání zkušeností (účetnictví či personalistika). Nejlépe v podniku, který má alespoň podobně zaměřenou činnost podnikání jako tento podnik. Poté bude moci získané zkušenosti využít a aplikovat v tomto podniku (např. zruší se externí poskytování účetnictví). I přesto, že potomek bude mít během této doby jinou hlavní pracovní činnost, bude moci být i nadále zapojen v podniku svého

rodiče ve smyslu vedlejší činnosti (například bude mít na starost sobotní provoz kantýny nebo bude jen ráno připravovat výrobu).

Až se zahájí předávací proces, potomek bude postupně přebírat další činnosti v podniku. Vzápětí bude odkupovat dílčí podíly až se dostane na vlastnictví všech podílů. Po generační obměně je bráno v úvahu to, že majitelka bude ještě po nějakou dobu v podniku pracovat (v provozu) a poté postupně podnik zcela opustí. Po generačním předání není vyloučeno, že se podnik objeví znovu ve fázi růstu. Důvodem je, že mladší generace může v podniku zavést inovace, rozšířit působnost (tím i klientelu) a činnost (tzv. nový obchodní nápad), aby byl podnik více prosperující a produktivnější.

Jak již bylo zmíněno, předmětem podnikání je řemeslná činnost, kde je nutná praxe nebo vzdělání v oboru. Aktuálně potomek nesplňuje dané podmínky. Tuto záležitost je možné řešit doplněním potřebného vzdělání (prostřednictvím dálkového studia) nebo praxí v oboru. Až by byl potomek v podniku zaměstnán na plný úvazek, začal by vykonávat svoji praxi. Ovšem v době, kdy potomek začne vlastnit podnik celý, nebude mít ještě splněná daná léta praxe. Proto po tu dobu by byla stanovena odpovědná osoba předchozí majitelka (matka nástupce). Po uplynutí doby praxe by potomek mohl tuto činnost provozovat sám a bez problémů.

4.5 Mapy nástupnictví

Nyní je vytvořena mapa možného nástupnictví, který je adekvátní pro vybraný podnik. Tabulka 3 z přechozího textu je upravena potřebám tohoto podniku. Prostřednictvím následujících tabulek týkajících se zodpovědnosti je evidentní, které činnosti bude nástupce přebírat a od kterých bude současná majitelka zároveň odstupovat. Jsou znázorněny možné varianty pro jednoho potomka a pro oba potomky. Tyto varianty mohou být v budoucnu brány v potaz.

Jak již bylo dříve zmíněno, realizace jedné z těchto navržených map nástupnictví nastane nejdříve zhruba za 10 let. Důvodem je, že věk majitelky i potomka (potomků) je nízký. Realizace nastane až v tu dobu, kdy se majitelka bude blížit k důchodovému věku a potomek (potomci) bude mít nasbírané potřebné profesní zkušenosti. Věky v tabulce nejsou znázorněny, proces nástupnictví totiž nastane až později.

Četnost, předávání podílů vlastnictví v podniku a jejich velikost se zvolí tak, aby docházelo k méně častému předávání a po větších částech. Jde o to, že s každým předáním podílu jsou spojeny náklady na přepis. Majitelka má z dřívější doby zkušenosti s přepisem podílů a ví, že se nejedná o levnou záležitost. Upřednostňuje tedy, aby byl celý proces předávání (zejména přepisování podílů) s co nejnižšími náklady.

V následujících tabulkách a v následujícím textu jsou popsány různé varianty předání. Jsou popsány z časového hlediska, tj. kdy a o jaké velikosti se předají dílčí podíly, jak dlouho zůstane poměr dílčího podílu nezměněn. Dále je z časového hlediska rozebráno postupné předávání dalších činností, tj. kdy a jaká činnost je potomkovi přidána, a zároveň kdy od ní původní majitelka zcela opustí. V tabulce se začne od doby, kdy potomek bude věnovat činnosti v provozu plný čas. Tento počátek v tabulce se bude nazývat daný rok (dále jen DR). Poté se budou postupně přidávat činnosti a vlastnictví.

Je vhodné, až bude potomek bude mít na starost společně s majitelkou činnost jednání se stakeholdery, aby byl zvolen jednatelem zároveň potomek (bude jednat se třetími osobami). Po úplném předání této činnosti bude jednatelem pouze potomek.

Varianta A – pro jednoho potomka

V tabulce 5 na následující straně je popsán plán pro jednoho potomka. Z důvodu velikosti podniku nejsou činnosti a zodpovědnosti příliš obsáhlé. Předpokládá se kompletní předání podniku za 4 roky od daného roku (dále DR). Vzhledem k tomu, že v podniku není mnoho činností, bude je potomek po nějakou dobu vykovávat společně s majitelkou. Potomek tak bude detailněji zaučen.

Tabulka 5 Varianta A

ROKY		Daný rok	DR + 1	DR + 2	DR + 3	DR + 4
Vlastnictví v %	M	100	60	60	40	0
	P	0	40	40	60	100
Práce v provozu (prodej, výroba, kontrola chodu) + případný nákup surovin		OBA	OBA	OBA	OBA	OBA (P)
Propagace výrobků, nové receptury		M	OBA	P	P	P
Jednání se stakeholdery		M	M	OBA	P	P
Finanční a personální záležitosti		M	M	OBA	P	P

Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, celý proces bude ukončen do 4 let od daného roku, kdy se s procesem začne. V DR se podíl v podniku ještě převádět nebude a potomek bude pracovat pouze v provozu.

V 1. roce od DR se potomek společně s majitelkou bude podílet na další činnosti vytváření nových receptur a jejich propagace. Rovněž 1. rok od DR by už znamenal předání části podílu. V tomto případě se jedná o 40 % potomek a 60 % vlastník. Důvodem této výše podílů je, že majitelka chce mít ze začátku většinový podíl (potomek ještě nebude mít tolik zkušeností, proto chce mít podnik více pod kontrolou). Tento poměr se navrhuje ponechat po dobu 2 let. Ve 2. roce od DR se už přidají činnosti se stakeholdery a finanční a personální záležitosti. Tyto činnosti bude potomek provádět s majitelkou a je navrženo, aby se potomek stal také jednatelem. Důvodem proč, se přidají tyto činnosti najednou je ten, že tyto činnosti nejsou příliš obsáhlé. Navíc propagaci výrobků a nové receptury bude mít na starost jen potomek.

Od 3. roku od DR bude mít na starosti jednání se stakeholdery jen potomek. Dále bude mít na starosti pouze potomek i finanční a personální záležitosti. Jednatelem bude už jen potomek. V poměrech podílů nastane změna. Protože se proces předání nachází

za polovinou, bylo by vhodné, aby byl většinový podíl vlastněn potomkem. Potomek by měl podíl 60 %. Činnosti, které potomkovi byly přidány předchozí rok, by již vykonával sám.

Od posledního zobrazeného roku v tabulce 5 je evidentní, že vlastníkem podniku je 100 % potomek. Zároveň má potomek na starost všechny činnosti v podniku. Ovšem majitelka určitě nebude chtít i po ukončeném procesu podnik opustit. Proto lze brát v úvahu její zapojení v podniku už jen jako zaměstnanec.

Z tabulky 5 lze vyčíst, že předávání podniku bude postupné (činností i vlastnictví). Změna v podílech bude provedena třikrát. Dva přepisy by nebyly vhodné, jelikož by potomek vlastnil od brzké doby velkou část podílu. Jak již bylo zmíněno, tato modelová situace je pro jednoho potomka. Je určena pro prvního potomka, ale tento systém předávání by se mohl použít i pro druhého potomka.

Varianta B – pro oba potomky

Další variantou, která v případě tohoto podniku připadá v úvahu, je vlastnění podniku oběma potomky. Avšak jen jeden potomek bude v podniku zaměstnán. Vzhledem k velikosti podniku není vhodné, aby oba potomci v podniku pracovali na plný úvazek. Podnik by oba potomky dostatečně finančně nezajistil. To připadá v úvahu jen v případě rozšíření činnosti podniku.

Podle tabulky 6 doba procesu předávání 4 roky od DR, jak již bylo stanoveno u předchozího modelu. I v tomto případě je možné, že majitelka po úplném procesu předání vlastnictví bude v podniku nadále zaměstnána.

Tabulka 6 Varianta B

ROKY		Daný rok	DR + 1	DR + 2	DR + 3	DR + 4
Vlastnictví v %	M	100	60	60	40	0
	P1	0	20	20	30	50
	P2	0	20	20	30	50
Práce v provozu (prodej, výroba, kontrola chodu) + případný nákup surovin		M+P1	M+P1	M+P1	M+P1	P1 (M+P1)
Propagace výrobků, nové receptury		M	M+P1	P1	P1	P1
Jednání se stakeholdery		M	M	M+P1	P1	P1
Finanční a personální záležitosti		M	M	M+P1	P1	P1

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že se přidal druhý potomek jen ve smyslu odkupování vlastnictví, nebude z hlediska předávání činností v podniku žádný rozdíl. Plán předávání činností ve firmě (vč. změny jednatele) bude stejný jako u varianty A v tabulce 5.

Oba potomci by byli zapojeni do procesu předávání podílů. Vzhledem k tomu, že je prioritou méně časté předávání podílů, bude se opět jednat o tři přepisy. Aby byla zachována spravedlnost mezi sourozenci, budou mít oba potomci stejně velké podíly. Ovšem může být i jiná domluva mezi sourozenci (jeden potomek bude mít vyšší podíl a druhý nižší). Pokud bude pro oba potomky stejně velký podíl, budou mít stejně velký podíl na zisku atd.) Podnik bude veden jednatelem společnosti (jedním ze sourozenců). Nicméně mohou nastat neshody a konflikty mezi sourozenci. V tomto případě by bylo žádoucí, aby sourozenci našli kompromis. Pokud kompromis nenajdou, je doporučeno odkoupení podniku jedním z potomků nebo sepsání dohody mezi sourozenci či ukotvení ve společenské smlouvě, jak bude postupováno při neshodách (na kom bude konečné rozhodnutí).

V DR bude podnik vlastněn jen majitelkou. Předání podílů by začalo za 1. rok od DR, kde majitelka vlastní 60 % a každý potomek 20% podíl. Tento poměr zůstane po dobu dvou let.

K další změně podílů dojde až ve 3. roce od DR. Majitelka by si snížila podíl o 20 % (bude mít 40% podíl). Každému z potomků se podíly zvýší o 10 % (každý bude mít 30 %).

K úplnému předání vlastnictví by došlo až poslední rok (4. rok od DR). Majitelka již nebude podnik vlastnit. Podnik bude vlastněn jen oběma potomky, každý 50 %.

Varianta C – pro oba potomky

Na závěr může nastat v případě tohoto podniku i modelová situace zobrazená v tabulce 7. Jedná se o možnou variantu označenou jako varianta C. Nepředpokládá se realizace této varianty, jelikož zájem druhého potomka o podnik je spíše nepravděpodobný.

Tabulka 7 Varianta C

ROKY		Daný rok	DR + 1	DR + 2	DR + 3	DR + 4
Vlastnictví v %	M	100	60	60	40	0
	P1	0	20	20	30	50
	P2	0	20	20	30	50
Práce v provozu (prodej, výroba, kontrola chodu) + případný nákup surovin		M+P1	M+P1	M+P1	M+P1	M+P1 (P1)
Propagace výrobků, nové receptury		M	M+P2	P2	P2	P2
Jednání se stakeholdery		M	M	M+P1	P1	P1
Finanční a personální záležitosti		M	M	M+P1	P1	P1

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě tabulky 7, by celý proces předávání trval opět 4 roky od DR. Pokud by se jednalo o předávání činností v podniku, zůstal by model předávání stejný jako v předchozích variantách (A i B). Nastala by však změna v předávání činnosti „nové receptury, propagace

výrobků“. To by měl na starost druhý potomek. V DR by tuto činnost vykonávala jen majitelka, 1. rok od DR bude mít tuto činnost na starost majitelka společně s druhým potomkem. Od 2. roku po DR bude tuto činnost vykonávat jen druhý potomek. To znamená, že prvnímu potomku nebude v 1. roce od DR přidána žádná činnost, jen se mu přidá podíl. Ostatní činnosti by byly postupně předávány prvnímu potomkovi, jak je znázorněno v předchozích tabulkách. Princip předávání by byl totožný s variantou A i B, tzn. možnost pro jednoho potomka.

I v tomto případě je podmínka méně častého předání (tzn. nenastane změna v podílech každý rok). Také je podmínka, aby potomci v určitý okamžik nemuseli uradit majitelce určitou částku finančních prostředků najednou. Z tohoto důvodu lze využít obdobného postupu uhrazování a přepisování podílů v podniku jako v předchozí variantě B uvedené v tabulce 6.

4.6 Ocenění a financování

Aby byla správně stanovena cena, za kterou podnik bude potomkovi (potomkům) prodán, bude podnik potřeba nechat ocenit. Prostřednictvím nacenění podniku bude zameteno nesprávnému stanovení prodejní ceny. Nacenění proběhne až v době, kdy se bude blížit k předávacímu procesu.

Vzhledem k tomu, že se bude podnik předávat nejdříve až za 10 let, předpokládá se, že potomek bude mít naspořené určité finanční prostředky. To znamená, že financování může být zajištěno vlastními zdroji. Aby mohli být využity vlastní finanční zdroje, bude to podpořeno tím, že bude docházet k postupnému odkupování vlastnictví (nebude majitelce zaplacená celá částka na jednou). Potomek bude moci mít zachovanou finanční rezervu pro své osobní potřeby. Další, ovšem nechtěnou, možností je financování koupě podniku bankovní půjčkou (jedná se o cizí zdroje). Nicméně to, jak bude podnik financován, bude záležet na ocenění podniku a určení prodejní ceny. Vzhledem k tomu, že bude podnik prodáván potomkům, lze uvažovat o určité rodinné slevě z prodejní ceny. Výše vyjmenované způsoby financování jsou jen možnosti, jak lze podnik v tomto případě financovat.

4.7 Právní hledisko

Podnik bude potomkům poskytnut prostřednictvím prodeje. Vzhledem k tomu, že se jedná o s.r.o., proběhne předávání podniku formou převádění podílů. Je třeba sestavit smlouvu o převodu podílu. Převodce bude v tomto případě matka a nabyvatel bude potomek (potomci). Ve smlouvě se určí, že se podíl převede úplatně. V tom případě by měla být ve smlouvě obsažena kupní cena, popř. způsob stanovení kupní ceny. Podpisy majitelky a potomka (potomků) budou úředně ověřeny.

4.8 Doporučení

V přechodím textu byla vyjmenována některá obecná doporučení (viz. strany 31 a 32), a to od zakladatelů a následníků, u kterých ještě nezačal proces nástupnictví. Bylo zmíněno, že by zapojování do činnosti mělo být od nejlehčích po nejtěžší úkoly. Na základě navržených map nástupnictví se toto doporučení dodrželo.

Pokud by se doporučení bralo z hlediska nástupců, bylo zmíněno, že dítě nejdříve vypomáhá, což se děje i v případě tohoto podniku (první potomek). Rovněž i tady je možnost vytvářet nové výrobky, rozvíjet podnik (k podniku se např. přidá výroba pečiva) či rozšířit se do dalších škol. Podnik je tedy v souladu se zmíněnými doporučeními.

Při nástupnictví se mohou vyskytnout různé komplikace. Proto se podniku doporučuje průběžná kontrola, zda je skutečné předávání v souladu s plánem. Může zde například nastat hrozba, že potomek ještě nebude připraven vykovávat řídicí pozici a bude potřebovat ještě více času v provozu, tím se tedy posune celý plán. Pokud se bude jednat o předání podniku oběma potomkům, může nastat neshoda a jeden z potomků třeba zapojování do podniku vzdá.

Nyní následuje doporučení nejvhodnější varianty modelu nástupnictví pro uvedený podnik. Prvním aspektem je, že se jedná o mikropodnik, není zde mnoho pracovních činností. Je vhodné, aby v podniku pracoval jen jeden potomek. Pro oba potomky by nebyla možná práce na plný úvazek. Dalším aspektem jsou možné neshody a spory mezi sourozenci při řízení podniku. Posledním aspektem je, že mladší potomek teprve studuje střední školu a je zřejmé, že se bude chtít specializovat na jinou oblast. Již v současné době je pravděpodobné, že potomek nebude mít o podnik zájem (práce i vlastnictví). Na základě aktuální situace nejsou

vhodné varianty se zapojením obou potomků. Na základě vyjmenovaných aspektů se majitelce doporučuje varianta A. To znamená, že podnik bude vlastněn a pracovat v něm bude pouze jeden potomek.

Jelikož je doporučována varianta A (neboli varianta pro jednoho potomka), je nutné vyřešit vyrovnání se s druhým potomkem. Jeden z potomků totiž bude podnik vlastnit, kdežto druhý potomek nebude v podniku vůbec angažován. Přebírající potomek si bude od majitelky firmu postupně odkupovat. Neplánuje se bezúplatné nabytí podniku prvním potomkem. Proto se majitelka nemusí s druhým potomkem finančně vyrovnávat. V tomto případě je zajištěna „spravedlnost“ mezi sourozenci.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala procesem předávání vybraného rodinného podniku nástupci. Cílem bylo sestavit pro podnik možné plány nástupnictví, vyhodnotit je a doporučit mu tu nejvhodnější. Tomu ovšem předcházelo seznámení se s podnikem, vymezení rodinnosti a možností předání. Cílem majitelky je, aby podnik zůstal i budoucnu v rukou její rodiny. Proto byly vypracovány varianty, jak by mohl proces nástupnictví probíhat. Až nastane vhodný okamžik předání podniku, bude mít majitelka k dispozici vypracované návrhy nástupnictví a bude na tento proces připravena. Jak bylo popsáno v předchozím textu, proces nástupnictví není jednoduchou záležitostí a mnoho firem tento proces nezvládne. Zmíněnému podniku se vypracovaly tyto návrhy za účelem hladkého průběhu realizace předávacího procesu.

Nejdříve se teoreticky charakterizovaly potřebné definice pro rodinný podnik, poté se zkoumalo nástupnictví (možnosti předání, možní nástupci, možnosti v rámci rodiny, plán nástupnictví a mapa nástupnictví). Dále byl představen daný podnik. Poté byl také popsán současný stav podniku. Rovněž se propojily vypsané definice s tímto konkrétním podnikem a popsala se rodinnost. Společnost byla zařazena do fáze, ve které se v současné době nachází. Následně bylo naplánováno na základě získaných informací nástupnictví pro tento podnik. Určilo se, jaké jsou jeho cíle, vize či plány do budoucna. Vymezily se možnosti předání a byly vytvořeny tři možné varianty map nástupnictví neboli časové období, kdy nastane převod určitých odpovědností a vlastnictví. Dále byla naznačena potřeba ocenění podniku, možnosti financování a možnost převodu podniku.

Nyní ohledně poznatků a závěrů plynoucích z představení a z analýzy podniku v oblasti rodinnosti a procesu nástupnictví. Podnik je v souladu s definicemi uvedenými v teoretické části závěrečné práce.

Majitelka má rovněž v plánu v budoucnu podnik předat a má potomky, na které lze firmu převést. Byly rozebrány možnosti předání. Předání bylo možné v rámci rodiny nebo mimo rodinu. Vzhledem k tomu, že majitelka má potomky a že se i nadále v podniku předpokládá rodinnost, byla zvolena možnost v rámci rodiny. Poté byly vyjmenovány formy převodu. Majitelka se rozhodla pro prodej, z důvodu, aby potomek či potomci lépe znal(i) hodnotu podniku. Byly zanalyzovány možnosti předání a formy předání. Byly zohledněny zde možné

konflikty mezi potomky, jelikož i v případě tohoto podniku mohou nastat. Dále se popsal plán nástupnictví pro tento podnik a vytvořily se tři varianty mapy nástupnictví.

S ohledem na aktuální situaci a na současné zapojování potomka v podniku jsou všechny modelové situace map nástupnictví plánovány na dobu trvající 4 roky od DR (rok, kdy se bude potomek zapojovat plně do činnosti podniku). Důvodem je, že se jedná o mikropodnik, ve kterém není obsaženo mnoho činností. Je možné přidat více činností v jeden okamžik. Stanovila se jedna varianta, ve které je uveden jen jeden potomek a dvě varianty, kde jsou určitým způsobem zapojeni oba potomci. Ovšem na základě doporučení, vycházejících z aktuální situace, vyjmenovaných v předchozím textu by byla nejvhodnější varianta pro jednoho potomka.

Cíl této bakalářské práce byl naplněn. Byly vytvořeny varianty nástupnictví danému podniku na míru a byla doporučena ta nejpříznivější. Až bude otázka předání podniku aktuální, bude na to majitelka připravena, jelikož už nyní jsou navrženy modelové situace procesu předání (s různými možnostmi).

Záleží na majitelce, zda bude tyto modelové situace brát v úvahu a zda se rozhodne pro doporučenou možnost. Nicméně, prostřednictvím těchto variant lze zamezit nežádoucí budoucnosti podniku (např. zrušení), předejde se neúspěšnému procesu nástupnictví. Ovšem jak se dále bude podnik vyvíjet, záleží zejména na rozhodnutí majitelky a také na přístupu potomka/potomků jakožto nástupce/nástupců.

Seznam použité literatury

BERÁNEK, Jaromír, et al. 2013. *Moderní řízení hotelového provozu*. 5. vyd. Praha: MAG CONSULTING. ISBN 978-80-86724-45-4.

BEZOUŠKA, Petr a Lucie PIECHOWICZOVÁ. 2013. *Nový občanský zákoník – nejdůležitější změny*. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-819-2.

CRITTENDEN, Victoria L., William F. CRITTENDEN, Kimberly A. EDDELSTON, Franz W. KELLERMANS and Steven W. FLOYD. 2015. Family business: When you can't choose your partners. *Industrial Management*. **57**(5): 12-17. ISSN 0019-8471. Dostupné také komerčně z databáze Proquest

Česko. 2012. Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012. občanský zákoník č. 89/2012. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33. ISSN 1211-1244. Dostupné také z: aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=6144

DE MASSIS, Alfredo, Pramodita SHARMA, Jess H. CHUA a James J. CHRISMAN. 2012. *Family Business Studies*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78100-297-1.

JOSKOVÁ, Lucie, Jan ŠAFRÁNEK, Pěva ČOUKOVÁ, Pavel PRAVDA a Markéta PRAVDOVÁ. 2015. *Nová společnost s ručeným omezeným*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5837-4.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Pess. ISBN 978-80-251-1843-6.

KŘÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. 2014. *Moderní hotelový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4835-1.

MACHEK, Ondřej. 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-638-8.

MARTEL, Judy. 2017. *Rodinné firmy na rozcestí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0332-4.

MPO. 2018. Příloha č. 1 k zákonu č. 455/1991 Sb. 2018. *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR*. [online]. [cit. 2018-12-12]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/pravni-predpisy/2018/12/ZZ_UPLNE_ZNENI_prilohy_k_1_12_2018_WEB.pdf

MSČR. 2019. Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. [cit. 2019-02-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

PETRŮ, Naděžda. 2018. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-162-0.

POPELKA, Ondřej. 2015. Předávání firmy. *Events.economia.cz* [online]. [cit. 2019-01-31]. Dostupné z: https://events.economia.cz/media/event/15406/files/prezentace-rodinne-firmy-0406-souhrn_aed9120.pdf

PUKLOVÁ, Anna. 2016. 20 nejstarších rodinných firem. *Majitelefirem.cz* [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://www.majitelefirem.cz/20-nejstarsich-rodinnych-firem/>

RIJ, Marnix van and Thomas ZELLWEGER. 2019. How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age. *Center for Family Business. University of St. Gallen*. [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://familybusinessindex.com/>

RYDVALOVÁ, Petra, et al. 2017. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-348-5.

SERVUS, Stanislav a Olga FOJTÍKOVÁ. 2017. Rodinná ústava znamená větší úspěch. *Majitelefirem.cz* [online]. [cit. 2019-01-29]. Dostupné z: <http://www.majitelefirem.cz/rodinna-ustava-znamena-vetsi-uspech/>

SERVUS, Stanislav, David ELISCHER a Tomáš HORÁČEK. 2018. *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-643-4.

SHANKER, Melissa Carey a Joseph H. ASTRACHAN. 1996 Myths and Realities. *Family Business Review* [online]. **9** (2): 107-123 [cit. 2015-02-25]. ISSN 0894-4865. Dostupné z: <http://familyenterpriseusa.com/wp-content/uploads/2016/09/Shanker-Astrachan-96.pdf>

VEBER, Jaromír, et al. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4520-6.

ZELLWEGER, Thomas. 2017. *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-070-9.