

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

Generační výměna v rodinném podniku

Bc. Michal Hanuš

Vedoucí práce: Ing. Eva Jaderná, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 25.6.2017

Děkuji Ing. Evě Jaderné, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod	7
1 Rodinné podnikání, rodina	11
1.1 Podnikatel, podnikání, podnik	12
1.2 Vymezení velikosti podniku	13
1.3 Důvody podnikání	15
1.4 Cíl podniku	16
1.5 Životní cyklus podniku	16
1.6 Právní formy podnikání	19
1.6.1 Podnikání fyzických osob	20
1.6.2 Podnikání právnických osob	21
2 Generační výměna a proces nástupnictví	23
2.1 Složky strategického plánu nástupnictví	24
2.2 Zájmy jednotlivých skupin rodinné firmy	25
2.3 Plánování nástupnictví	28
2.4 Fáze v procesu předávání rodinného podniku	29
3 Nástupnictví v rodinných firmách	32
3.1 Strategický plán	34
3.2 Případové studie ze zahraničí	41
3.3 Vyhodnocení případových studií	44
3.4 Rodinné firmy	45
3.4.1 Rodinná firma SVANA s.r.o.	45
3.4.2 Rodinná firma Alfa	46
3.4.3 Rodinná firma Beta	47
3.5 Hlubkové řízené rozhovory s majiteli firem	47
3.5.1 SVANA s.r.o.	48
3.5.2 Firma Alfa	49
3.5.3 Firma Beta	51
3.6 Vyhodnocení rozhovorů	53
3.7 Navrhovaný strategický plán pro rodinné podniky	54
3.8 Navržené řešení pro firmu SVANA s.r.o.	55
Závěr	57
Seznam literatury	59

Seznam tabulek.....	62
Seznam obrázků.....	62

Úvod

Rodinné podnikání je neodmyslitelnou součástí každé úspěšné ekonomiky. V České republice má rodinné podnikání velmi dlouhou tradici. Rodinné podniky se na území Čech dědily po generace a byly velmi úspěšné. Bohužel s nástupem komunismu na konci 40. let 20. století byla tato úspěšná tradice zásadním způsobem narušena. V tuto dobu u nás soukromé podnikání v podstatě přestává existovat. Jsou zpřetrhány vazby, a to i se zahraničím. Po pádu komunismu se ihned začíná pracovat na obnově staré tradice. V některých případech se podaří obnovit staré rodinné podniky, většinou jsou ale v restituci přebrány zpět v mnohem horším stavu, než v jakém je rodiny o 40 let dříve musely odevzdat. I v případě, že se podaří podnikatelskou tradici v rodině obnovit, není pro novou generaci snadné se přizpůsobit podnikatelskému způsobu života, protože vyrůstala v době, kdy podnikání jako takové, neexistovalo.

Na začátku devadesátých let vzniká spousta nových podniků, které neměly žádnou tradici před nástupem komunismu. Velké množství lidí se v tomto období 90. let rozhodlo chopit příležitosti a zkusili založit svůj vlastní podnik. V prvních měsících, dokonce i letech, bylo obtížné stanovit přesnou pozici rodinných podniků v národním hospodářství. Přispívala k tomu i absence právního rámce zabývajícího se těmito specifickými subjekty. Bylo to období, kdy se najednou otevřely neuvěřitelné příležitosti, ale lidé se opět museli naučit, jak se v tomto prostředí orientovat. Začaly se obnovovat staré podnikatelské vztahy, ale především vznikaly úplně nové. Mnoho firem vznikalo a opět zanikalo po poměrně krátké době své existence. Vzniklo ale také mnoho firem, které se staly úspěšnými a které prosperují do současnosti.

Pro rodinné podniky je běžné propojení podnikání a rodinných vztahů. Propojení rodiny a podniku se projevuje každý den. Vzájemně se ovlivňují a působí na sebe ať už v pozitivním směru nebo v tom negativním. Někdy bývá tyto dva světy velmi těžké skloubit tak, aby fungovaly bez problému a neměly na sebe navzájem špatný vliv. V jistém slova smyslu je možno říci, že podnikateli založením společnosti přibývá další člen rodiny, o kterého je nutné se dobře starat.

I když jsou v dnešní době již zákony o podnikání samozřejmou součástí legislativy. Nikde není přesně definováno, co je to rodinné podnikání. Není stanoveno, jak velké firmy se mohou považovat za rodinné, jakou vlastnickou strukturu musí mít, jakou

právní formu mají mít nebo v jakém oboru podnikání mohou působit. Všeobecná shoda ale jistě panuje v tom, že se jedná o podnik, který je zcela nebo skoro celý ve vlastnictví jedné rodiny. Většina rodinných podniků je ve velikosti mikro, malých nebo středních firem.

Zastoupení rodinných firem je v České republice v porovnání se západní Evropou nebo Severní Amerikou poměrně nízké. Rozdíly jsou také ve velikosti podniků, které ovládá jedna rodina. V České republice to v naprosté většině jsou malé a střední podniky, kdežto v západní Evropě nebo Severní Americe existují firmy s desítkami i stovky let dlouhou tradicí, které se vyvinuly v ohromné nadnárodní společnosti, které však nadále zůstávají v držení jedné rodiny.

Přestože v České republice rodinné podniky nejsou tím hlavním tahounem ekonomiky, jejich role je stále velmi významná. Velkou měrou se podílejí na vytváření nových pracovních míst, čímž snižují celkovou nezaměstnanost. Dále jsou tyto rodinné podniky nositelem určité rozmanitosti jednotlivých odvětví a jsou nejlepším důkazem fungujícího podnikatelského prostředí. Mohou vystupovat jako rozpoznávací znamení regionu, z kterého pochází a prezentovat se typickými výrobky pro danou oblast. V nedávné době se ukázala jedna z předností rodinných podniků a to, že se dokážou lépe vyrovnávat s následky světové hospodářské krize. Jedná se o odolnější subjekty než podniky, kde nejsou žádné rodinné vazby. V takovémto obtížném čase se dokážou více semknout a přečkat náročné období bez velkých ztrát.

Pro velké množství firem, které byly založené na začátku 90. let 20. století, se blíží doba, kdy se bude muset udělat velké rozhodnutí, co bude s firmou dál. Zakladatelé těchto firem se pomalu začínají blížit důchodovému věku a nebudou moci dále naplno vykonávat svoji práci. Proto je v současnosti nejvyšší čas, kdy tyto firmy potřebují vytvořit strategický plán, kde bude specifikována budoucnost podniku. Zdali současný majitel bude chtít předat společnost potomkům a postupně je na tento krok připravit, nebo jestli se majitel rozhodne předat řízení firmy manažerům, kteří budou podnik dál řídit, nebo zdali se majitel rozhodne firmu zcela prodat.

Mnou vybrané téma diplomové práce není vůbec náhodnou volbou. Osobně se mě problematika řešená v diplomové práci přímo týká. Vyrůstal jsem totiž v rodině podnikatele, která vlastní poměrně úspěšnou rodinnou firmu. Sám jsem se nejdříve rozhodl jít za zkušenostmi do velké nadnárodní společnosti, ale po nasbírání

zkušeností bych se rád do tohoto rodinného podniku vrátil. Jak se ale ukáže v následujícím textu, generační výměna v rodinném podniku nemusí být snadnou a samozřejmou záležitostí. Mohou se objevit nejrůznější překážky, které takovouto výměnu dokážou velmi zkomplikovat.

Ve své práci se zaměřím na úspěšně fungující podnik malé velikosti, který je ve vlastnictví mé rodiny. Zaměřím se na generační výměnu v takovémto podniku. Jak takováto výměna generací probíhá nebo může probíhat. Jaké změny to s sebou nese. Komplikace, které se musejí v takovém to případě překonat.

Zároveň prostřednictvím uskutečněných rozhovorů s majiteli dalších dvou rodinných firem porovnáám situaci v jejich firmách se situací v naší firmě. Představím také strategický plán nástupnictví a vyhodnotím předpoklad, že je v dnešní době nezbytné, aby se firma při generační výměně držela strategického plánu nástupnictví, bez kterého je procento úspěšného pokračování firmy nízké.

Cílem této diplomové práce tedy je analýza problému nástupnictví v rodinném podniku, který se pojí s generační výměnou, což je pro každý rodinný podnik jedna z nejdůležitějších fází jeho existence. V diplomové práci je zpracován strategický plán nástupnictví, který by měl rodinným podnikům usnadnit úspěšné zvládnutí tohoto náročného procesu. V další části je navržený konkrétní strategický plán pro rodinnou firmu SVANA s.r.o., který by jí v případě akceptace mohl pomoci tímto procesem projít. Cílem diplomové práce také je zjištění přístupu majitelů rodinných firem k této problematice.

Jelikož neexistuje mnoho literatury zabývající se tématem generační výměny v rodinných firmách, nosným prvkem pro získávání informací byly odborné články v časopisech zabývající se tímto tématem a také podklady poradenských společností, které se zaměřují na tuto problematiku. Z jednotlivých zdrojů poté mohl být vytvořen ucelenější pohled do zpracovávaného tématu.

Zdrojem informací pro analýzu současného pohledu majitelů rodinných firem na generační výměnu se staly hloubkové řízené rozhovory. Tyto rozhovory se uskutečnily se třemi majiteli úspěšných rodinných podniků, které působí na Mladoboleslavsku. Ze získaných informací byly posléze vyvozeny závěry, které sumarizují aktuální přístup

majitelů úspěšných rodinných podniků ke tvorbě strategického plánu nástupnictví a celkový přístup k problematice generační výměny v jejich firmách.

1 Rodinné podnikání, rodina

Je nutné se podívat na rozdíl mezi rodinným podnikáním a podnikáním, které se z různých důvodů za rodinné nepovažuje. Je nezbytné vyjasnit si zásadní a základní pojmy, které se této problematice týkají. Je nutné podívat se na termíny, jako je rodina, podnikatel, podnikání.

Po více než čtvrtstoletí po Sametové revoluci a znovuoobnovení tradice podnikání na území České republiky není přesně v žádném zákoně specifikováno, co je to rodinné podnikání. Nenajdeme ani definici toho, do jaké velikosti se můžou firmy považovat za rodinné nebo vymezení, jako vlastnickou strukturu nebo právní formu musí mít, popřípadě v jakém oboru podnikání mohou působit. Stanovit kritéria rodinného podnikání je tedy velmi obtížné, ale všeobecně se dá souhlasit s tím, že podnik je rodinný, pokud ho sám majitel za něj považuje, pokud má majitel v úmyslu předat podnik svým potomkům, pokud jsou v podniku zainteresovaní i jiné členové rodiny anebo jestli v podniku převážná část kapitálu pochází z jedné rodiny.

Nalézt správnou definici rodiny není vůbec jednoduché. V literatuře lze nalézt rozdílné definice, které jsou založeny na různých aspektech (komunikace, procesu socializace nebo individualizace). Ve Velkém slovníku sociologickém nalezneme definici rodiny jako „původní a nejdůležitější společenskou skupinu a instituci“ (Petrušek, 1996) s hlavními funkcemi reprodukce, výchovy, socializace a přenosu kulturních vzorů. Sociologický slovník naopak definuje rodinu jako "formu dlouhodobého solidárního soužití osob spojených příbuzenstvím a zahrnující přinejmenším rodiče a děti" (Jandourek, 2001). Český právní řád rodinu nebo její členy nijak obecně neurčuje. V trestním zákoníku sice můžeme nalézt trestné činy proti rodině a dětem, ale definici rodiny jako takové neobsahuje (zákon č. 40/2009 Sb., trestní zákoník, § 194–204). V novém občanském zákoníku, který vešel v platnost v roce 2014, také nenalezneme jednoznačnou definici. Nový občanský zákoník jen stanovuje, že „rodina, rodičovství a manželství požívají zvláštní zákonné ochrany“ (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 3). Tento zákoník se drží stanoviska, že základním účelem manželství je založení rodiny a v takovém případě hovoří o „rodinném společenství“ či „rodinné domácnosti“.

1.1 Podnikatel, podnikání, podnik

Výraz „podnikatel“ (entrepreneur) pochází původně z francouzštiny a ve svém původním významu znamenal prostředník či zprostředkovatel. Byl to výraz, který souhlasil s realitou, podnikatel byl člověk, který zprostředkoval obchod.

Definice k tomuto pojmu existuje také několik. Podnikatele lze definovat jako osobu realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu. Lze jej také definovat jako osobu schopnou rozpoznat příležitosti, využívat zdroje a prostředky k dosažení vytyčených cílů (Veber, Srpová, 2012). V občanském zákoníku je podnikatel definován jako osoba, která je zapsaná v obchodním rejstříku, která podniká na základě živnostenského oprávnění, nebo na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů, nebo která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence podle zvláštního předpisu (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění, § 2).

Rozhodnutí o tom, zdali se stát podnikatelem, je velmi zásadní a člověku zcela změní život. Pro toho, kdo dělá rozhodnutí o podnikání, je také důležité, v jaké životní situaci se onen člověk nachází. Pokud se jedná o mladého člověka, většinou chvíli po škole, a hlavně bez závazků, neriskuje tolik, jako matka či otec od rodiny, kteří se musejí postarat o své děti. Podnikatel, hlavně v počátcích svého podnikání, nemá jistý měsíční příjem. Pro někoho bez závazků je to přijatelné riziko, ale pro někoho, kdo se musí starat například o děti, může být riziko nepřekonatelné a s podnikáním nikdy nezačne. Zůstane raději v zaměstnání, kde má jisté, že mu každý měsíc přijde stejná výplata.

Před takovým to rozhodnutím však nestojí potomci podnikatelů. Ti se nemusí obávat, zdali se jim povede rozjet podnik a úspěšně prorazit na trh, kde často bývá velmi silná konkurence. Stojí však před jiným, těžkým úkolem. V případě, že se rozhodnou pokračovat v rodinném podniku, musí prokázat, že jsou dostatečně schopni vést podnik dál a dále ho rozvíjet. Musí být schopni se od svých rodičů naučit co nejvíce, než vedení definitivně převezmou oni a veškerá zodpovědnost za další fungování podniku bude jen na nich. Pro některé potomky podnikatelů může být takováto zodpovědnost příliš velkým břemenem a rozhodnou se nevstoupit do rodinného podniku a rozhodnou se jít vlastní cestou. Ve většině případů však mají potomci

k rodinnému podniku určitý vztah a alespoň se pokusí pokračovat v úspěšných stopách svých rodičů.

Pojem „podnikání“ (enterprise) se v posledních letech stal běžnou součástí českého slovníku a zcela vstoupil do všeobecného povědomí. Interpretace tohoto pojmu však není snadná. Existuje několik pohledů, podle kterých se dá pojem „podnikání“ definovat. Z ekonomického pojetí znamená podnikání zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Je to proces vytváření přidané hodnoty. Z psychologického pojetí je podnikání činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco nového, něco si splnit. Je to prostředek, kterým se dá dosáhnout seberealizace, postavení se na vlastní nohy, zbavení se nějakého druhu závislosti. Sociologické pojetí chápe podnikání jako vytváření blahobytu pro všechny zainteresované osoby. Vytvářením pracovních míst. Hledání lepších způsobů k využívání zdrojů (Veber, Srpová, 2012). Posledním pojetím je právnícké, podle kterého se podnikáním rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění, § 3a.)

Podobně jako u pojmů podnikatel a podnikání, tak i u pojmu „podnik“ (enterprise) existuje několik definic. V základním pojetí jde o subjekt, který umožňuje přeměnu zdrojů (vstupů) ve statky (výstupy). V širším a obsáhlejší významu je podnik definován jako soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit (Veber, Srpová, 2012). Z pohledu práva je podnik interpretován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli, a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, v aktuálním znění, § 5.)

1.2 Vymezení velikosti podniku

Za drobného podnikatele se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 10 osob a jehož roční obrát nepřesahuje 2 miliony EUR. Za malého podnikatele se považuje takový podnikatel, který zaměstnává méně než 50 osob a jejichž roční obrát

nepřesahuje 10 milionů EUR. A za středního podnikatele se považuje podnikatel, který zaměstnává méně než 250 osob a jeho roční obrat nepřesahuje 43 milionů EUR (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 420 a § 421)

Malé a střední podniky působí ve všech sektorech a odvětvích národního hospodářství. Živnostenské podnikání se ve velké míře orientuje na řemeslnou výrobu. Za řemeslnou výrobu se považuje přibližně 126 různých řemesel. Další velmi významným odvětvím je průmysl, kde malé a střední podniky zastávají povětšinou roli subdodavatelů velkých průmyslových kolosů. Malé a střední podniky jsou také zastoupeni v obchodě a stavebnictví. V oboru stavebnictví se však setkáváme s jevem, kdy velké firmy, ve velké míře vytlačují menší podniky. V nejmenší míře jsou malé a střední podniky zastoupeny v zahraničním obchodě (Synek a kol., 2000).

Názorný přehled, v čem se od sebe liší malé a střední podniky od velkých poskytuje následující tabulka:

Malé a střední podniky	Velké podniky
Řízení podniku	
- vlastník = podnikatel	- manažer
- ojedinelá skupinová rozhodnutí	- častá skupinová rozhodnutí
- řídicí personál je nenahraditelný	- řídicí personál je nahraditelný
Personál	
- malý počet zaměstnanců (max. 249)	- velký počet zaměstnanců
- široké odborné znalosti	- tendence k vyhraněné specializaci
Organizace práce	
- kumulování funkcí	- dělba práce
- liniová organizační struktura	- složitá organizační struktura
- delegování pravomocí v omezeném rozsahu	- delegování pravomocí ve velkém rozsahu
Výroba	
- nepatrná dělba práce	- rozvinutá dělba práce
- univerzální stroje	- specializované stroje
Výzkum	
- téměř žádný	- systematický

Financování	
- vlastní zdroje + cizí kapitál	- převažuje cizí kapitál
- min. státní podpora v krizových situacích	- státní podpora v krizových situacích je pravděpodobná

Tabulka 1 Porovnání malých a velkých podniků, (Pavлак, Křikač, 2008)

1.3 Důvody podnikání

Rozhodnutí začít podnikat a tím se dát na dráhu podnikatele by měla předcházet seriózní úvaha. Měly by být zváženy všechny úhly pohledu, všechny klady a zápory, které může rozhodnutí přinést. Rozhodnutí o vstupu do podnikání sice není nevratné a je možné z podnikání zase vystoupit, je ale nutné zvážit důsledky takového rozhodnutí. Pro vstup do podnikání bylo zapotřebí vynaložit určitě prostředky a tyto prostředky se můžou stát nevratnými v případě odchodu z podnikatelského kruhu. Případný odchod z podnikání také s sebou může přinést poškození společenského statusu nebo možnou psychickou újmu, která bude výsledkem takového rozhodnutí. Je naopak velkou škodou nevyužít zajímavý podnikatelský nápad, když v zaměstnání panuje nespokojenost. Je však více než jasné, že podnikání není pro každého. Je nutné uvědomit si rozdíly mezi těmito dvěma způsoby příjmu. Najde se zde mnoho rozdílů mezi podnikáním a zaměstnáním jako je rozdílná pracovní doba, rozdílné příjmy, v rozdílné pravidelnosti příjmu nebo v míře zodpovědnosti. Po důkladném zvážení je na každém jedinci, jakým směrem se vydá (Veber, Srpová, 2012).

Významným impulzem pro podnikání mnoha lidí je touha být sám sobě vlastním pánem. Nemít nad sebou žádného nadřízeného pracovníka, s kterým může být mnohdy velmi náročné vyjít. Může to být také touha po vybudování vlastního podniku, kde to, jaký bude příjem, závisí na stanovení vlastního rytmu práce, na tom, jak intenzivně se bude práce vykonávat, na možnosti ovlivnění různých pracovních aktivit.

1.4 Cíl podniku

Společnosti existují za účelem, aby poskytovaly služby a aby vyráběly a distribuovaly výrobky zákazníkům. To je jejich základní poslání. Každá společnost však byla někým založena a někomu v současnosti patří. Majitelé tyto společnosti ale založili a vlastní proto, aby vytvářely další peníze. Cílem každého podniku tedy je, aby maximalizoval svůj zisk. Podnik však může mít vytyčené i další, alternativní cíle než jen maximalizaci svého zisku. (Synek a kol., 2000).

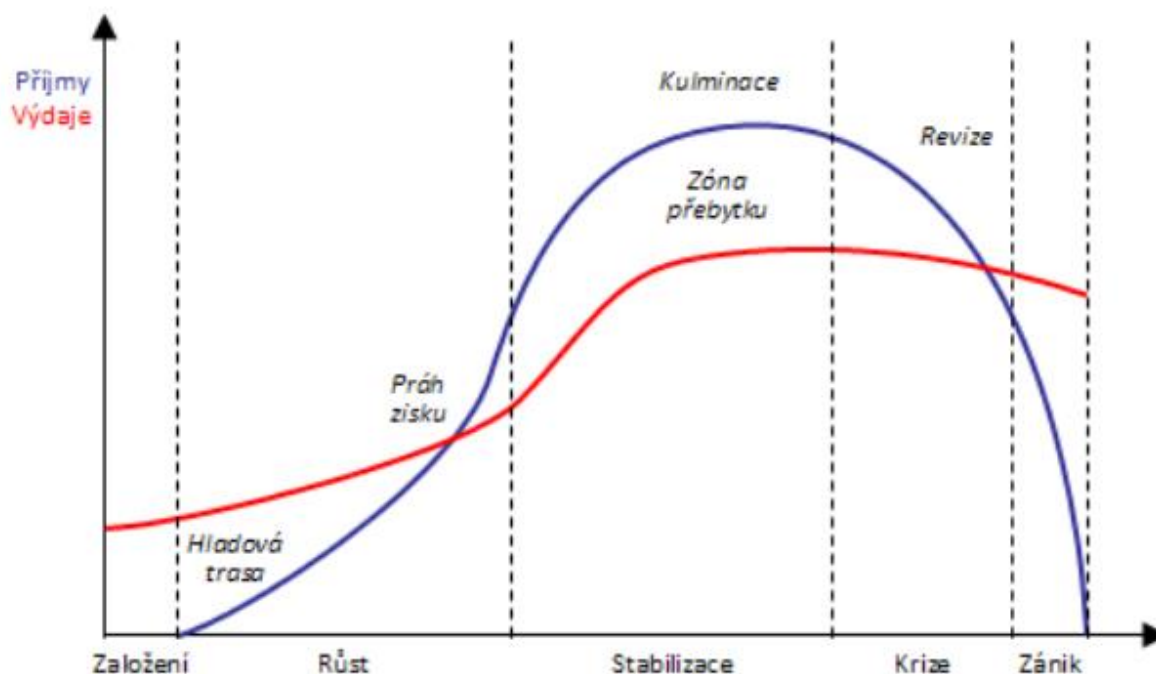
Tyto cíle mohou mít podobu dlouhodobé existence podniku, kterou lze považovat také za prvotní, protože maximalizace krátkodobého zisku nemusí zabezpečit dlouhodobé přežití podniku. Dalším možným cílem je dosažení určitého podílu na trhu. Rostoucí podíl na trhu se z pravidla také projeví na rostoucím zisku společnosti. Tyto dva cíle jsou spolu tedy propojeny. Růst a expanze podniku je také možnou alternativou k maximalizaci zisku. Tento cíl lze považovat za nejkompexnější, protože růst firmy je jak cestou k dosažení zisku, tak i cestou zabezpečení jistoty, autonomie a dlouhodobého přežití firmy. Dalšími možnými cíli také může být trvalé zajištění pracovních míst nebo zvyšování tržní ceny akcií. Pokud společnost neřídí vlastníci, ale manažeři, objevuje se zde jistý předpoklad, že cíle se budou lišit. Cílem manažerů nemusí být maximalizace zisku společnosti, ale maximalizace vlastního užitku (Hořejší a další, 2010).

1.5 Životní cyklus podniku

Podnik se ve svém životním cyklu podobá lidskému životu a ve svém vývoji prochází různými etapami. Podobně jako v lidském životě, tak i na vývoj podniku působí různé negativní vlivy, které nejsou-li odstraněny, mohou ohrozit celou existenci podniku. Aby mohl podnik existovat dlouhodobě, musí se tyto vlivy včas identifikovat a postarat se o jejich eliminaci. V tu chvíli může podnik dále existovat a rozvíjet se.

Každý podnik si projde stejným životním cyklem, rozdíl je však v tom, jak dlouho bude určitá etapa trvat. Existuje tedy pět fází, kterými si projde každý podnik, a ty jsou následující: založení, růst, stabilizace, krize a zánik. Cílem každého podniku je udržet

období stability co nejdéle a vyhnout se období krize. V případě, že se podnik dostane do období krize, musí se zahájit sanace podniku. Pokud by sanace nebyla úspěšná, je ohrožena celá existence podniku a poté následuje již jen zánik podnikání.



Obrázek 1 Životní cyklus podniku, (Synek a kol., 2000)

První fází životního cyklu podniku je tedy jeho samotné založení. Ještě před vznikem jakéhokoliv podniku se nejprve musí v hlavě budoucího podnikatele objevit prvotní myšlenka, co bude na trhu nabízet zákazníkům. Když tato myšlenka vznikne, musí být splněny některé předpoklady před samotným vznikem nového podniku. Důležitou součástí založení podniku je také připravení zakladatelského plánu, který však nemá žádnou pevnou strukturu a budoucí podnikatel si ho připravuje dle svého uvážení. Podnikatelský plán se předkládá bankám nebo jiným finančním institucím, při žádosti o úvěr, protože málokterý podnikatel je schopný rozjet své podnikání, aniž by si vzal počáteční půjčku. Podnikatelský plán také slouží jako nástroj, který pomáhá podnikateli v počátcích řídit společnost.

Podnikatelský plán se může sestávat z následujících částí:

- Úvod a charakteristika – představení majitele, podniku, loga, sídla nebo cílů
- Podnik – obsah podnikání
- Průzkum trhu – analýza trhu a odvětví
- Marketingový plán – cenová politika, podpora prodeje, distribuční cesty
- Výrobní plán – výrobní kapacita, technologie, vytipování dodavatelé
- Finanční plán – předpokládány finanční výsledek, obrat nebo bilance
- Časový harmonogram zahájení podnikání
- Zdroje financování – vlastní, cizí (Synek a kol., 2000)

Po fázi založení podniku nastupuje fáze růstu. V této fázi rozšiřuje podnik své působení na trhu. Tempo nástupu se může výrazně lišit. Může se jednat buď o pomalý nástup, nebo naopak velmi rychlou expanzivní politiku. Pokud tedy podnik roste, je to jasným důsledkem toho, že je o výrobky nebo o služby, které podnik nabízí na trhu, zájem. S růstem zájmu o nabízené zboží, se zvětšuje obrat podniku. S tím jsou spojené další investice na podporu růstu jako jsou investice do budov, strojů, zařízení nebo potřeba zvýšení počtu pracovníků a pokrytí rostoucích poptávek.

S růstem podniku však souvisí také určité riziko, které podnik podstupuje. V podniku musí být nastaveno „správné“ tempo růstu tak, aby tento růst byl takzvaně trvale udržitelný. Trvale udržitelný růst je v podstatě takový rozvoj podniku, který je pro podnik žádoucí a růst tržeb je takový, při kterém nevznikají žádné nároky na externí financování firmy. Externím financováním je myšleno zvyšování kapitálu z cizích zdrojů, jako jsou krátkodobé či dlouhodobé půjčky. Namísto toho podnik vše financuje s interních zdrojů, tedy takových, které podnik získá sám svou aktivitou na trhu.

Třetí fází, do které podnik vstoupí, je fáze stabilizace společnosti. To je období, kdy podnik dosáhne optimální velikosti s ohledem na příležitosti na trhu. Období stabilizace lze mimo jiné také rozpoznat podle základního vztahu mezi úrovní odpisů a investic: v období růstu investice rostou vždy rychleji než odpisy, v období stabilizace se odpisy rovnají investicím (Synek a kol., 2000). V období stability se snaží podnik vydržet co nejdéle a existovat na trhu v optimální velikosti.

Čtvrtou fází je fáze krize, které se podniky snaží vyhnout, jak nejdéle to jde. Pokud podnik chce existovat dlouhodobě, musí být úspěšný nejen po finanční stránce, ale musí být trvale orientován na zákazníka. Podnik musí poznat aktuální potřeby zákazníka a s jakýmkoli změnami preferencí, je zapotřebí okamžitě reagovat. Pokud společnost nebude orientovaná na zákazníka, nemůže na volném trhu dlouho přežít a její existence se bude chýlit k zániku.

Za krizi podniku lze tedy označit takovou fázi životního cyklu podniku, kdy po delší časové období dochází ke špatnému vývoji jeho potencionálu, ke snížení zisku, objemu tržeb nebo snížení likvidity, čímž je ohrožena existence podniku, pokud by takovýto trend měl dále pokračovat. Pokud se podnik dostane do krize, je nezbytné tuto situaci neprodleně začít řešit. K tomuto úkonu slouží sanace. Sanace je takový soubor různých opatření ze strany vedoucích pracovníků podniku, které povedou k ozdravení podniku a k obnovení finanční prosperity společnosti (Synek a kol., 2000).

Poslední fází, do které se podniky mohou dostat, je fáze zániku. Fungující ekonomika se vyznačuje tím, že podniky neustále vznikají a zanikají. Pokud není úspěšně provedena sanace podniku, který se nachází v krizi, nevyhnutelně se blíží zánik a zrušení společnosti. K zániku dochází ke dni výmazu z obchodního rejstříku. Zániku společnosti však ještě předchází jeho zrušení. Ke zrušení podniku může dojít na základě dobrovolného rozhodnutí vlastníka nebo na základě toho, že nastala určitá zákonná okolnost, vynucující si toto řešení. Mezi ty okolnosti se řadí důvody jako uplynutí doby, na kterou byl podnik založen, splnění účelu, na který byl podnik založen, rozhodnutím společníků o zrušení, rozhodnutím soudu o zrušení nebo na základě rozhodnutí o sloučení, splynutí nebo přeměně v jinou společnost či družstvo, smrt společníka, zbavení nebo omezení právní způsobilosti společníka (zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 171–173, zákon č. 90/2013 Sb., o obchodních korporacích, § 93).

1.6 Právní formy podnikání

Právní úprava podmínek pro podnikání v České republice vychází z Listiny základních práv a svobod, kde je zakotveno právo každého občana podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost (Listina základních práv a svobod, článek 26 – ústavní zákon č.

2/1993 Sb., v aktuálním znění). Konkrétní legislativní úprava podnikání je dána obchodním zákoníkem, živnostenským zákonem a dalšími zákony, které upravují podmínky pro podnikání v činnostech vyloučených z působnosti živnostenského zákona.

Již před začátkem podnikání je důležité pořádně si promyslet budoucí formu podnikání a s tím související obchodní název. Toto rozhodnutí není neměnné, ale je dobré předejít následným komplikacím se změnami již před začátkem podnikání.

Obchodní zákoník připouští následující právní formy podnikání:

- podnikání fyzických osob – samostatné podnikání jednotlivců pod jejich vlastním jménem a na vlastní odpovědnost,
- podnikání právnických osob – vznik nového právního subjektu – osobní či kapitálová společnost.

1.6.1 Podnikání fyzických osob

Podnikatelem se dle obchodního zákoníku rozumí:

- osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění, tj. vlastníčí živnostenské oprávnění nebo koncesi,
- osoba zapsaná v obchodním rejstříku,
- osoba podnikající na základě jiného oprávnění podle zvláštního předpisu,
- osoba, která provozuje zemědělskou výrobu a je zapsána do evidence dle zvláštního předpisu.

Fyzické osoby se zapisují do obchodního rejstříku buď na vlastní žádost, nebo povinně, podle podmínek stanovených obchodním zákoníkem (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 34).

Živnostenský zákon dělí živnosti především podle podmínek získání živnostenského oprávnění na dvě skupiny:

Ohlašovací živnost – Oprávnění provozovat ohlašovací živnost vzniká podáním písemného ohlášení na předepsaném tiskopise u příslušného živnostenského úřadu, případně dnem, který podnikatel uvede v ohlášení jako den zahájení své podnikatelské činnosti. Vznik živnostenského oprávnění u těchto živností tudíž nevyžaduje souhlas

či rozhodnutí živnostenského úřadu. Pokud začínající podnikatel splní všechny podmínky stanovené zákonem pro danou živnost, může živnost provozovat ještě předtím, než mu bude vydán živnostenský list.

Podle podmínek, které musí ohlašovatel při ohlášení živnosti splňovat, zejména podle požadované odborné způsobilosti, se rozlišují tři druhy ohlašovacích živností:

- volnou – nejsou žádné zvláštní požadavky
- řemeslnou – podnikatel musí splňovat zvláštní podmínky provozování živnosti ohledně odborné způsobilosti (potřebné vzdělání, délka praxe apod.). Pro řemeslné živnosti se většinou vyžaduje vyučení, popř. vyšší vzdělání v daném oboru.
- vázanou – podobně jako u řemeslných živností podnikatel musí splňovat zvláštní podmínky provozování živnosti ohledně odborné způsobilosti (potřebné vzdělání, délka praxe apod.). U každé vázané živnosti jsou požadavky odborné způsobilosti stanovené zákonem pro každou živnost zvlášť (iPodnikatel, 2014)

Koncesovanou živnost – Podnikatel musí splňovat zvláštní podmínky provozování živnosti, aby získal koncesi, tedy oprávnění k provozování živnosti. Tyto živnosti jsou z hlediska státního dohledu nejpřísnější. Na vydání koncesní listiny není právní nárok, její vydání může být při existenci zákonných důvodů žadateli odepřeno. Mezi koncesované živnosti jsou řazeny zásadně obory, u kterých je riziko ohrožení života, zdraví, majetku a zákonem chráněných veřejných zájmů zvlášť vysoké (iPodnikatel, 2014)

1.6.2 Podnikání právnických osob

Všechny typy právnických osob musí být zapsány v obchodním rejstříku. Obchodní zákoník definuje tyto právnické osoby:

- osobní společnosti,
- kapitálové společnosti,
- družstva.

U osobní společnosti se předpokládá osobní účast podnikatele na řízení společnosti a zpravidla neomezené ručení společníků za závazky společnosti. Řadí se sem:

- veřejná obchodní společnost, v.o.s.
- komanditní společnost, k.s.

U kapitálové společnosti mají společníci (zakladatelé) pouze povinnost vnést vklad, jejich ručení za závazky společnosti je buď omezené, nebo žádné. Mezi kapitálové společnosti se řadí:

- společnost s ručením omezením, s.r.o.
- akciová společnost, a.s.

Družstvo je v podnikatelské praxi velmi málo častou právní formou. Je to společenství neuzavřeného počtu osob založení za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných potřeb svých členů (Synek a kol., 2000).

2 Generační výměna a proces nástupnictví

Každý podnikatel, který do jím založené společnosti vložil veškeré své úsilí, podstupoval riziko spojené s podnikáním a přinesl nejednu oběť z důvodu prosperity společnosti, si přeje, aby tato společnost prosperovala dlouhodobě po mnoho let, popřípadě i generací. Tato tužba trvale udržitelné hodnoty společnosti je snem prakticky všech podnikatelů. S tím souvisí nevyhnutelný proces, kterým je odchod zakladatele ze společnosti a s tím spojené předání společnosti do jiných rukou. Tito zakladatelé mají několik možností, co se svou firmou udělají. Musí se rozhodnout, jestli budou chtít předat vybudovanou firmu svým potomkům, předat rozhodovací pravomoci manažerům, společnost prodat nebo společnost uzavřít bez toho, aby nadále fungovala.

Po radikální změně politického prostředí v roce 1989 a s tím související obnově soukromého podnikání v České republice dochází na počátku 90. let 20. století k velké expanzi soukromého podnikání. Ve velké míře se do podnikání pouštěli mladí lidé ve věku do třiceti let. Z toho nevyhnutelně vyplývá, že v maximálně následující 10–15 letech dojde ve většině rodinných podniků k velkým generačním obměnám. S tím budou souviset velké přesuny majetku, které budou s touto generační obměnou spojeny. To, jakým způsobem se jednotlivým společnostem podaří takto zásadní krok zvládnout, jestli dokáží přežít a jestli si dokáží udržet hodnotu, která byla za mnoho let vybudována, závisí na spoustě faktorů. Z několika zdrojů se lze dočíst, že pouze okolo třiceti procent rodinných společností dokáže přežít více generačních výměn. A ty, kterým se to podaří, se připravují na tento krok dlouhodobě, postupují podle předem stanoveného plánu (McKinsey, 2010). Takovýto plán nástupnictví by měl být vypracován důkladně, transparentně, a hlavně s dostatečným předstihem před plánovanou výměnou vedení.

Strategický plán, který by splňoval všechny potřebné náležitosti, má však v současnosti zpravováno jen menšinové procento společností, což dokládá nedávný průzkum společnosti Deloitte (Deloitte, 2014). Z tohoto průzkumu vyplývá, že na vyspělých trzích jako je USA nebo Velká Británie, má strategický plán nástupnictví vypracováno méně než 50 % rodinných společností, není proto velkým překvapením, že druhé generace se dožije pouze třetina podniků. V České republice, kde strategický

plán nástupnictví má připraveno méně společností než na vyspělých trzích, se také snižuje procento úspěšného předání společnosti další generaci. Bez strategického plánu může ve společnosti začít panovat nejistota ohledně budoucího vývoje, což s sebou může přinést ohrožení provozu, může začít docházet ke konfliktům, snížit se konkurenční schopnost, což může vést k samotnému ohrožení existence podniku.

Důvody, proč se otázka nástupnictví ve většině společností neřeší, není lehké identifikovat. Někteří si myslí, že se touto otázkou zabývat nemusí, že se tato záležitost vyřeší sama, jiní si nemusejí připouštět, že už se blíží do věku, kdy, již nebudou moci odsunovat blížící se odchod do důchodu a jiní mohou být natolik zaneprázdněni, že je tento problém vůbec netrápí. Někdy se může jednat o kombinaci několika důvodů.

Vytvoření strategického plánu nástupnictví je plně v kompetenci současného majitele, který tím také přebírá zodpovědnost za to, jakou konečnou podobu bude mít tento plán. Majitel a zakladatel v jedné osobě je ten, kdo zná společnost nejlépe, kdo ví, co je pro společnost nejlepší a co by se mělo udělat proto, aby se předešlo komplikacím při předávání společnosti do nových rukou (Forbes, 2017).

2.1 Složky strategického plánu nástupnictví

Je důležité podívat se na několik základních otázek, které by se měly objevit v strategickém plánu a zároveň na ně musí být jasně zodpovězeno, aby byl strategický plán dobře připravený. Za základní otázky se dají označit následující:

- Jsou detailně zformulovány vize a cíle společnosti související s předáním společnosti? Jsou s touto formulací seznámeni rodinní příslušníci a případně vrcholný management podniku?
- Je jasná představa o budoucím nástupci? Bude společnost předána pouze jednomu z potomků nebo se bude dělit mezi více jedinců?
- Jsou v rodině fungující vztahy, které by v případě nefunkčnosti značně zkomplikovaly nástupnictví?
- Je nějakým způsobem řešena situace nečekaných životních událostí, které by zásadním způsobem mohli ovlivnit fungování podniku?

- Byla společnost v nedávné době znalecky oceněna, což by poskytlo přesnou představu o hodnotě podniku?
- Byla zvážena možnost prodeje společnosti buď současnému managementu, nebo zcela novému investorovi?
- Byla zvážena možnost změna podniku a akciovou společností a následný vstup na burzu?
- Bude se společnost předávat postupně nebo najednou?
- Je přesně nadefinováno, co je majetek firmy a co je soukromý majetek?
- Byla zvážena další role současného majitele? Úplný odchod ze společnosti, nebo zachování určitého podílu na rozhodování v důležitých záležitostech? (Deloitte, 2014)

Pokud na každou z výše zmíněných otázek existuje jasná odpověď, je tím splněna důležitá část k úspěšnému předání společnosti.

2.2 Zájmy jednotlivých skupin rodinné firmy

V rodinných firmách existují až tři zájmové skupiny. Jedná se o zájmové skupiny rodiny, vlastníků a zaměstnanců. V malých podnicích nemusejí být všechny zastoupeny. Tyto skupiny mají samozřejmě rozdílné zájmy, ale v některých bodech mohou být totožné. V případech, kdy se zájmy jednotlivých skupin neslučují, může docházet k různým, i závažným neshodám.

V níže uvedených kategoriích lze najít všechny možnosti uspořádání vztahů v rodinných podnicích. Některé se vyskytují jen zřídka, jiné naopak nalezneme ve velké většině rodinných společností.

Rodinní příslušníci, kteří jsou v podniku zaměstnaní, ale nevlastní žádný podíl. Velmi běžná situace, která nejčastěji v podnicích nastává, když ve firmě začínají pracovat potomci zakladatele. Často to bývá jejich první práce po škole, kdy se začínávají rozkoukávat v pracovním prostředí a nabírají první pracovní zkušenosti. Jsou vedeni k tomu, že jednou podnik vlastnit budou, ale v současnosti působí jako řadoví zaměstnanci. Nedělají žádná zásadní rozhodnutí, která by podnik dlouhodobě mohla ovlivnit.

Pokud by nastala situace, kdy zakladatel společnosti má více potomků, ale v jednu chvíli se rozhodne udělit vlastnický podíl jen jednomu z nich, může nastat poměrně krizová situace, kdy se další potomci budou cítit poškozeni. Za této situace by začala existovat velká šance na propuknutí neshod mezi potomky, která by měla vliv na celkový chod podniku.

Rodinní příslušníci, kteří jsou v podniku zaměstnaní a vlastní v podniku podíl. Tato situace je bezesporu typická pro zakladatele společnosti, který v podniku stále pracuje a také si udržuje vlastnický podíl. Dále je tato situace ve velké míře spojena s nástupnictvím nové generace do podniku. Zásadní rozdíl oproti prvnímu okruhu je ve vlastnictví společnosti. Potomci zakladatele v podniku pracují stejně jako v předchozím bodě, ale zároveň se z nich již stali podílníci, kteří se podílejí i na zásadních rozhodnutích o budoucím směřování společnosti.

Rodinní příslušníci, kteří vlastní podíl v podniku, ale ve společnosti nepracují. Situace také většinou spojená s generační výměnou v podniku, ale nepříliš často se vyskytující. Objevuje se ve chvíli, kdy je na potomky zakladatele přepsán vlastnický podíl, ale někteří z nich se mohou rozhodnout do společnosti, alespoň dočasně, nenastoupit. Důvody proto takového rozhodnutí mohou být nejrůznějšího charakteru. Otázkou, která v tuto chvíli vyvstane, je, zdali bude pro tyto vlastníky znamenat podíl v podniku pouze finanční přísun, anebo zdali budou podporovat udržení a případný růst hodnoty společnosti a její zachování pro další generaci, které svůj podíl jednou předají.

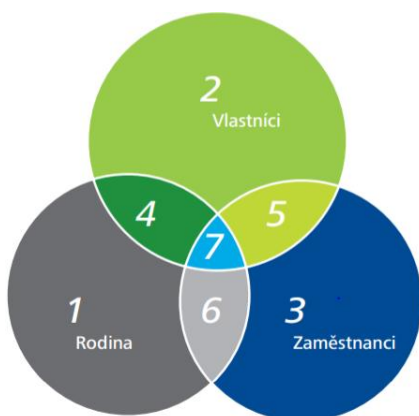
Rodinní příslušníci, kteří nejsou vlastníci společnosti a ani v podniku nepracují. Jedná se, jak o nejbližší rodinu podnikatele jako je manželka a děti nezapojené do chodu podniku, tak i o vzdálenější příbuzenstvo. I když za této situace nejsou příslušníci nijak přímo zapojeni do chodu společnosti, mají na chod společnosti jistý vliv a zároveň jsou sami podnikem každodenně ovlivňováni. Mají také různá očekávání od současné situace. Někteří mohou chtít být v budoucnu v podniku zaměstnaní, někteří mají za cíl získat vlastnický podíl a jiní naopak nemají žádné osobní ambice být v jiném, bližším spojení s podnikem.

Vlastníci, kteří v podniku pracují, ale nejsou rodinnými příslušníky. K této možnosti nejčastěji dochází za situace, kdy je v podniku nastaven systém motivování a odměňování tak, že zaměstnanci, většinou pouze manažeři, mohou při

velmi dobrých ekonomických výsledcích získat vlastnický podíl. Velikost podílu předávaného na zaměstnance není značný, jedná se o malá procenta, která se však v průběhu let mohou zvětšit. Většinový vlastnický podíl však nadále zůstává v rukou jedné rodiny.

Vlastníci, kteří v podniku nepracují a nejsou ani rodinnými příslušníky. Jedná se o osoby, které získaly vlastnický podíl v rodinném podniku, ale do samotného chodu společnosti nejsou nijak zapojeni. Často mají rozdílné zájmy než rodinní příslušníci. Jsou v pozici investora, který má obavu o svou investici. Mohou se podílet na zásadních rozhodováních o budoucím směřování podniku v závislosti na velikosti jejich podílu ve společnosti.

Zaměstnanci, kteří nejsou rodinnými příslušníci a vlastníky společnosti
Okruh řadových zaměstnanců rodinného podniku, kteří nejsou s rodinou vlastníka nijak příbuzensky spojeni. Ve společnosti mají za cíl udržení jistoty zaměstnání, popřípadě kariérní růst, pokud to velikost společnosti umožňuje. Někde se mohou cítit znevýhodňováni oproti zaměstnancům, kteří jsou příbuzensky spjati s majitelem podniku, a to ať už v otázce v upřednostňování při kariérním postupu nebo v otázce přidávání peněz na výplatní pásce.



Obrázek 2 Vazby rodiny, vlastníků a zaměstnanců (Deloitte, 2014)

Struktura rodinných podniků je kombinací výše zmíněných okruhů. Většinou se ale v rodinných podnicích nevyskytují všechny varianty, ale pouze kombinace několika z nich. Nastíněné schéma je názorným průvodcem toho, jak na sebe jednotlivé skupiny vzájemně působí, jak se ovlivňují a jaké mají jednotlivé skupiny zájmy a očekávání od své role v podniku. Dobrá znalost vztahů mezi jednotlivými skupinami výrazně napomáhá při formování strategického plánu nástupnictví.

2.3 Plánování nástupnictví

Když na začátku 90. let 20. století začali budoucí podnikatelé zakládat své podniky, nikoho z nich v tu chvíli nenapadlo řešit otázku budoucího nástupnictví. Pro všechny bylo toto téma příliš vzdálené. Dnes se však pro spoustu z nich stává toto téma více než aktuálním. Mnoho těchto podnikatelů se již dostalo to takové etapy života, kdy jim do důchodu zbývá již jen několik let. Musí se proto začít zabývat otázkou nástupnictví a dalšího směřování firmy. Vinou historických okolností však s nástupnictvím neexistuje mnoho zkušeností a pro rodinné podniky to bude poprvé, kdy se budou připravovat na nástup nové generace. Ze zkušeností ze zahraničí je patrné, že pro podniky je nejtěžší první generační výměna. Pokud podnik tuto výměnu úspěšně zvládne, bude pro něj v budoucnu již lehčí překonat druhou či třetí generační výměnu. Předávající již bude více zkušeností a porozumění pro proces nástupnictví právě díky vlastním zkušenostem.

Podnikatel, který se již chystá na předání společnosti, musí přijmout, že tento proces bude zdlouhavý a bude mu muset věnovat hodně pozornosti a času. Předpokladem je mít naplánované jednotlivé kroky, které budou muset být splněny, aby předání bylo úspěšné. Postup podle předem připraveného plánu má za cíl minimalizovat chyby, které by v mnoha případech mohlo být těžké napravovat. Podnikatel by na své potomky především neměl příliš tlačit v otázce nástupnictví a neměl by na ně mít příliš vysoké očekávání, aby se potomci nezalekli a z rodinného podnikání navždy neodešli.

Podnikatelé na celém tomto procesu nemusí pracovat sami. Mohou sbírat informace a zkušenosti od jiných, známých podnikatelů, kteří podobným procesem také procházejí nebo v nedávné době procházeli. V případě, že má podnikatel obchodní styky v zahraničí, je pro něj výhodné, získat informace od zahraničních kolegů, kteří

mají v tomto mnohem více zkušeností. Pokud takovou možnost nemají, existují pro ně i jiné varianty v podobě kvalifikovaných poradců nebo celých společností, které se touto problematikou zabývají.

V případě, že má majitel více potomků, je postaven před otázkou, jaký podíl předá firmu jednotlivým potomkům. Zřejmě nejlepší možností je předat firmu všem rovným dílem, kteří se i na vedení budou podílet rovným dílem, což by mohlo pomoci předejít budoucím konfliktům. Pokud se sice rozhodne předat podíly stejným dílem, ale firmu bude fakticky řídit jen jeden z nich, mohou se mezi potomky vyskytnout konflikty, což by firmu určitě poškodilo (Majitelé firem, 2016).

Naplánovaná generační výměna je základem pro dlouhodobý úspěch rodinného podnikání. Proces nástupnictví se musí zahájit včas, aby se stihly připravit všechny potřebné náležitosti. Mělo by se s předáváním začít do šedesátého roku života, poté by již mohlo být pozdě. Také je dobré celý proces rozdělit na dvě části. Nejprve předání vedení podniku a poté předání samotného vlastnictví. V okamžiku, kdy jsou připravené a naplánované všechny kroky nástupnictví a všichni zúčastnění jsou informováni o zásadních rozhodnutích, neměl by se odchod zakladatele příliš oddalovat.

Po předání řízení i vlastnictví podniku, by se již původní majitel neměl v denním chodu podniku angažovat, ale měl by se zabývat spíše svými koníčky. Může ale dále působit jako jakýsi mentor, který v případě potřeby poskytne svoje letité zkušenosti.

2.4 Fáze v procesu předávání rodinného podniku

Proces předávání rodinného podniku lze rozdělit na čtyři fáze. Tyto fáze se rozdělují na pohled na výměnu generace ze strany současného majitele a na pohled ze strany nástupce. Pohledy na jednotlivé fáze se značně liší jak ze strany majitele, tak ze strany nástupce. Současný majitel se dlouho předáváním firmy, kterou vybudoval, brání. Má k tomu spoustu různých důvodů. Mezi důvody, které majitele odrazují od předání firmy se řadí strach o budoucnost firmy, neochota se firmy vzdát, přesvědčení o dostatku času řešit tento problém v budoucnu nebo nepřipravenost vhodného nástupce. Ve chvíli kdy si uvědomí, že nastal čas podniknout kroky k předání firmy se dostává do druhé fáze procesu. Třetí fáze procesu je již samotné předání podniku do rukou další

generace. V této fázi ale původní majitel ještě zůstává ve firmě, účastní se strategických rozhodnutí a pomáhá svým potomkům v úspěšném přebírání firmy. V poslední, čtvrté fázi, již přichází samotné odloučení původního majitele od firmy. Vedení podniku je již plně v rukou další generace a zakladatel společnosti odchází na zasloužený odpočinek. V mnoha rodinách však nadále dohlíží na chod firmy a v případě potřeby poskytne cenné rady.

Nástupce má na jednotlivé fáze rozdílný pohled. V první fázi se necítí připraveni vést rodinou firmu a převzít veškerou zodpovědnost. Z vlastní zkušenosti ví, že vést firmu je velmi náročné. Má obavy, zdali dokáže dále úspěšně pokračovat v rodinném podnikání, jako to dosud dokázal jeho otec nebo matka. V této fázi bývá pro budoucího nástupce vhodné nasbírat pracovní zkušenosti i v jiné firmě a postupně se připravit na celý takto významný krok. Ve druhé fázi se nástupce již cítí připraven na budoucí převzetí rodinného podniku a spolu se starší generací se začne připravovat předání podniku novému vedení. V některých případech je možné, že první fáze z pohledu nástupce neexistuje a již ve velmi mladém věku se cítí připraven vést rodinný podnik. Tato situace ale není příliš častá. Ve třetí fázi již přichází samotné převzetí podniku. V této fázi spolu spolupracuje mladší a starší generace. Potomci se od svých rodičů musejí naučit, jak úspěšně vést rodinný podnik. Tato fáze může trvat několik let. Ve chvíli, kdy potomci zvládají vést podnik, začíná čtvrtá fáze procesu. Původní majitel se postupně s vybudovaným podnikem loučí a vedení se plně ujímá nově nastoupená generace. V mnoha firmách v této fázi zakladatel společnosti již pravidelně do firmy nedochází, ale stále na dálku kontroluje chod podniku.

Fáze	Současný majitel	Nástupce
1. Fáze	Nechce firmu předat	Necítí se dostatečně připraven na převzetí nebo nechce firmu převzít
2. Fáze	Uvědomí si nutnost předání firmy	Pozitivní vztah k převzetí podniku
3. Fáze	Předávání podniku	Přebírání podniku
4. Fáze	Odloučení se od podniku	Vedení rodinného podniku

Tabulka 2 Fáze generační výměny, (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008)

Koráb, Hanzelková a Mihalisko ve své knize rovněž formulují profil ideálního následovníka rodinného podniku:

- Následník by měl mít psychologické kompetence, tj. pozitivní vztah k podniku
- Vedoucí a manažerské kompetence
- Podnikatelské kompetence
- Strategické kompetence
- Komunikační kompetence
- Společenské kompetence
- Kognitivní kompetence, tj. vzdělání, inteligence, talent a zkušenosti.

Šance, že by se v následníkovi sešel mix všech potřebných kompetencí již ve velmi mladém věku, není příliš velká. Existují však možnosti, jak jednotlivé oblasti budoucího následníka rozvíjet. Je nezbytné, aby při nástupu do rodinné firmy, již alespoň některé dovednosti potomek ovládal. Tím se velmi zjednoduší pozdější předání vedení. Vedoucí a manažerské dovednosti se nástupce ve většině případů může naučit až s nástupem do rodinného podniku. Tyto dovednosti se pouze dají podpořit na speciálních kurzech, ale plně rozvinout se mohou pouze v praxi.

Stávající generace majitelů by si měla uvědomit, že nová generace může do podniku přinést nové možnosti propojení rodinného podnikání s rychlým technickým pokrokem, se kterým si starší generace většinou tolik nerozumí. Může přinést nové pohledy na určité problémy, a hlavně může do podniku přinést novou, svěží krev. Starší generace bývá již po více než dvaceti pěti letech podnikání značně vyčerpaná a v mnoha případech může nová generace dodat do podnikání nový impulz.

3 Nástupnictví v rodinných firmách

Jako člen rodiny, která provozuje rodinné podnikání, jsem zapojen do specifických změn, které probíhají v ekonomice a jsem také člen komunity, která je provázaná společnými zájmy a cíli. Ve světě je počet rodinných podniků v mnoha případech v ekonomice zastoupen vyšším počtem než u nás v České republice (Moderní řízení, 2007). A všechny tyto podniky se musejí potýkat s úskalími procesu nástupnictví – předávání řízení a vlastnictví ze starší generace na novou.

Je zřejmé, že rodinné firmy podceňují celý proces předávání, i když si uvědomují, že to bude náročné. Často jsou natolik přehlceni operativou chodu firmy a předávání se nejprve dlouho neřeší vůbec a poté se začne řešit více intuitivně a pod časovým tlakem, což může být velmi nebezpečné a celkově nevýhodné.

Libor Musil, který je členem představenstva Asociace středních a malých podniků a živnostníků ČR a je odpovědný za rodinné podnikání a sám majitel rodinné firmy LIKO-S říká: „Majitelé českých rodinných firem jsou pod velkým tlakem. Většinou jsou ve věku 50 plus a řeší svůj nejdůležitější projekt – nástupnictví. Po letech tvrdé práce zjišťují, že jejich potomci často nejsou na převzetí připraveni. Zjišťují, že jejich děti jsou pracovité, odhodlané, ale většinou nepřípravené převzít otěže firmy a plnou odpovědnost (Asociace soukromého zemědělství, 2016).“ Tyto rodiny musí začít řešit mnoho složitých situací.

Z osobní i všeobecné zkušenosti je patrné, že výměna generací je pro společnost jedním z nejzásadnějších okamžiků v její existenci. Značné procento firem na tento důležitý krok není vůbec připraveno a z toho také pro ně plynou důsledky v neúspěšném předání vedení společnosti na další generaci a s tím spojený blížící se zánik společnosti. Podle statistik Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP) „přežije“ výměnu generací pouze třicet procent podniků.

V posledních letech se změnil přístup v očekávání, kdo z potomků rodinnou firmu převezme. V minulosti se všeobecně počítalo, že firmu převezme nejstarší potomek, a to nejlépe nejstarší syn. To, že by rodinnou společnost vedlo několik sourozenců, bylo ojedinělou záležitostí. V současnosti se přístup však změnil, očekává se, že podnik převezmou všichni sourozenci stejným dílem. Problém ale spočívá v tom, že

v mnohých případech neexistuje žádný plán na převzetí společnosti, podle kterého by se mohlo postupovat. Je však možné, že s tímto měnícím se trendem, kdy ve vedení společnosti bude více lidí, sourozenců, se mohou začít objevovat nové problémy, které minulá generace neznala, když ve vedení rodinného podniku byla většinou pouze jedna osoba.

Rodinné firmy se také vyznačují tím, že nejsou budovány kvůli okamžitému, jednorázovému zisku. Budují se především s dlouholetým plánem, jak zajistit pravidelný příjem majiteli a ekonomickou stabilitu celé jeho rodiny. Většinou poměrně konzervativní přístup v dělání zásadních rozhodnutí a také obezřetnost vedou k tomu, že po finanční stránce jsou rodinné podniky v dobré kondici. V drtivé většině si majitelé firem přejí, aby rodinný podnik zůstal v rodině a vedení převzala další generace, není to však jediná možnost, existují i další možnosti, kterým se většina majitelů rodinných firem snaží vyvarovat.

Mimo preferovanou možnost, kdy podnik zůstane v rodině podnikatele a jeho vedení převezmou potomci, existuje již jen několik málo dalších možností – prodat firmu někomu z dlouhodobých zaměstnanců, prodat firmu někomu zvenčí, který neměl doposud s firmou nic společného, nabízí se také možnost firmu uzavřít, nebo poskytnout licenci jinému podniku. Po případném uzavření podniku, lze bývalé prostory sídla firmy pronajmout. Prodání firmy někomu ze zaměstnanců je nejspíše nejlepší možností z těchto dalších, co se nabízejí. Takovéto řešení se naskýtá v situaci, kdy zakladatel podniku nemá žádného nástupce, který by měl zájem pokračovat v podnikání. Dlouhodobý zaměstnanec má k firmě vybudovaný osobní vztah a záleží mu na dalším pokračování rodinného podniku. Vystává zde však problém, zdali bude mít některý ze zaměstnanců dostatečné finanční zdroje na odkup podniku a v tuto chvíli takový plán většinou nevyjde. Málokdy má zaměstnanec dostatečné finanční možnosti, aby si mohl odkup firmy dovolit a řešit odkup prostřednictvím úvěrů, není dobrým řešením. Další možností je tedy prodání firmy investorovi, který doposud neměl s firmou nic společného. Při volbě této možnosti může současný majitel pouze doufat, že nový investor bude nadále rozvíjet jím těžce vybudovaný podnik. Uzavření společnosti a její následný zánik je možností, které se každý podnikatel snaží vyhnout. Bylo by pro něj velmi těžké podnik uzavřít po celoživotním úsilí. Společnost by posléze zanikla ke dni výmazu z obchodního rejstříku (zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník). Samotnému zániku společnosti ještě

předchází zrušení společnosti. Případné poskytnutí licence je u malých rodinných podniků málo pravděpodobné a tato možnost není vyhledávaným řešením nastalé situace.

Je nutné si uvědomit, že existuje pouze jediný pokus na úspěšné převzetí, žádný další pokus se již neobjeví. Proto je nutné k tomuto procesu přistupovat velmi zodpovědně. Převzetí samozřejmě ovlivňuje uspořádanost a kvalita vztahů v rodině.

Velké nadnárodní rodinné společnosti jako Walmart, Samsung Electronics, Anheuser-Bush a mnoho dalších úspěšně zvládly již několik generačních výměn. Tyto společnosti se řídí dopodrobna připraveným strategickým plánem nástupnictví (Majitelé firem, 2016). Situace v rodinných firmách, které zdaleka nedosahují takových měřítek, se může velmi odlišovat. Strategický plán nástupnictví je však velmi důležitý i pro tyto menší firmy, kterým může pomoci lépe zvládnout generační výměnu.

3.1 Strategický plán

Z různých zdrojů vyplývá, že bez předem vytvořeného strategického plánu je zvládnutí generační výměny ve firmě velmi těžkým úkolem. Takovýto závěr přináší například poradenská společnost KPMG (KPMG, 2017) nebo některé internetové portály zabývající se touto problematikou (Inc., 2015) nebo (Entrepreneur, 2007). Strategický plán obsahuje jednotlivé kroky, kterými by se měly řídit firmy, které chtějí zachovat svou existenci. Každá společnost by si měla ve strategickém plánu zodpovědět na několik základních, ale zásadních otázek. Soubor otázek se však pro jednotlivé firmy může lišit, poradenské společnosti, které připravují strategické plány, se neřídí podle jednotného klíče. Ty nejdůležitější otázky se však musí objevit v každém plánu. Níže formulované otázky používá při své činnosti poradenská společnost Deloitte.

Formulování vizí a cílů souvisejících s předáváním společnosti a seznámení ostatních členů rodiny a vrcholného managementu s touto formulací

Zakladatel společnosti chystající se pomalu na odchod z podniku, který před lety založil, by měl nejprve formulovat vize a cíle o budoucím směřování společnosti.

Formulace by měla být obsáhlá, aby pojmul dostatek informací o dalším směřování firmy. Měla by být také co nejsrozumitelnější a jasně daná, aby nemohlo docházet k různým interpretacím stanovených cílů a vizí. Formulaci může zakladatel společnosti sestavit sám nebo může využít služeb některé z poradenských společností.

V okamžiku, kdy je formulace vizí a cílů dokončena, mělo by se začít s jejím představováním ostatním členům rodiny a popřípadě také vrcholnému managementu společnosti (pokud rodinný podnik takovouto úroveň vedení má). Následně je vhodné o úmyslech informovat i ostatní zaměstnance, aby věděli, jaké změny ve firmě proběhnou a jak se může v budoucnu změnit postavení.

Budoucí nástupce. Kdo firmu převezme?

V první řadě je nutné si ujasnit, jestli se v rodině vůbec nachází nějaký vhodný nástupce. Může se stát, že majitel firmy má několik potomků, ale nakonec se přijde na to, že žádný z těchto potomků nemá zájem se v podniku angažovat a raději zvolí vybudování vlastní kariéry nebo prostě upřednostní výhody zaměstnaneckého poměru před živností. Také se může stát, že potomek nemá pro vedení společnosti dostatečné schopnosti. Pokud se však s přípravou na převzetí začne s dostatečným předstihem, je možné na schopnostech k vedení pracovat a v okamžiku přejímání společnosti již může být potomek alespoň částečně připraven na danou úlohu.

Pokud se vhodný nástupce v rodině najde, je to první krok k úspěchu. Mělo by se včas začít s přípravou potomků na budoucí roli. Od chvíle, kdy potomci do společnosti nastoupí, do okamžiku, kdy společnost začnou zcela samostatně řídit, uběhne dlouhá doba. Měli by co nejlépe poznat společnost zevnitř i zvenčí, seznámit se se zaměstnanci, managementem, rozdělením rolí v podniku, vnitřními procesy, stejně tak s klíčovými odběrateli, dodavateli a dalšími obchodními partnery. Tento proces trvá několik let, než je celé poznávací kolečko ukončeno. Hlavně u malých a středních podniků je nezbytné, aby tento proces byl dostatečně dlouhý. Většina těchto firem je spojena s dobrým jménem zakladatele, který má respekt u zaměstnanců, ale hlavně velmi pevné, často až přátelské vztahy s většinou odběratelů a dodavatelů. A pokud by generační výměna proběhla necitlivě, mohly by být vztahy zpřetrhány se zničujícím dopadem na společnost.

Pokud se však v rodině žádný vhodný nástupce nenajde, musí se společnost připravit na jiné možnosti své budoucí existence. Nabízí se jen několik málo dalších možností, a to prodej společnosti, ukončení činnosti společnosti nebo poskytnutí licence. Prodej může být nabídnut zaměstnancům podniku, kteří mohou mít výrazný zájem o pokračování podniku v podobném duchu, podnik může být také nabídnut k prodeji konkurentům nebo finančním investorům. Nabízí se také možnost vstoupit na burzu a prodat podnik více zájemcům. Zánik společnosti je řešením, kterému se podnikatel bude snažit vyhnout. Poskytnutí licence není u malých rodinných podniků častým řešením.

V případě, že by došlo na variantu prodeje společnosti, a to ať už někomu ze zaměstnanců, nebo investorovi, měl by být proveden znalecký posudek stanovující hodnotu společnosti. Znalecký posudek musí být proveden specializovanou společností.

Rozdělení firmy mezi více potomků.

I když v posledních letech nastala velká změna ve smýšlení od předávání rodinných podniků nejstaršímu synovi, po dělení podílu mezi jednotlivé potomky rovným dílem, je toto rozhodnutí velmi komplikované. To, jakým způsobem se nakonec vlastník a manažer rodinného podniku rozhodne, dramaticky ovlivní další vývoj firmy. Předá-li otec, vlastník, vlastnickou kontrolu jen jednomu potomkovi, což znamená více než padesátiprocentní vlastnický podíl, nebude muset tento potomek brát v rozhodnutích ohled na své sourozence a zbylé podílníky. Bude moci dělat strategická rozhodnutí samostatně. Je reálné, že zbylým sourozencům se nastalá situace, která je staví do pozice minoritních vlastníků, nemusí líbit. A i když nemohou ovlivňovat řízení společnosti, bude stále v jejich silách vyvolávat rozbroje a konflikty ve firmě i v rodině a novému většinovému vlastníkovi způsobovat další problémy.

Druhou variantou je v současnosti více preferovaná možnost předání vlastnictví mezi potomky rovným dílem. Důležitým faktorem této varianty jsou vzájemné vztahy mezi sourozenci. Kvalita vztahu, schopnost spolu vycházet a dohodnout se na konstruktivním řešení ovlivní chod firmy. Rovné vlastnické podíly mezi sourozenci sice předcházejí budoucím sporům, které jsou spojené s tím tématem, naopak se ale objeví

nové spory, které se v první variantě nevyskytují. V případě, že mají sourozenci stejné podíly v rodinné firmě, musejí se společně shodnout na každém důležitějším rozhodnutí. Pokud se jejich názory výrazně liší, bude hledání řešení u důležitých rozhodnutích o velkých kompromisech. Zdlouhavé hledání řešení může však firmě přinést řadu komplikací. Některá rozhodnutí je totiž nutné provést rychle a nerozhodnost může firmy v konečném důsledku výrazně poškodit.

I když mohou rodiče dopředu předvídat, že jedno nebo více dětí nebude vhodným novým vůdcem rodinného podniku, nepodniknou žádné kroky, které by měly těmto potomkům znemožnit převzetí podniku. Naopak se snaží potomky, kteří nemají vhodné vůdcovské předpoklady, nejrůzněji podporovat a připravovat na okamžik, kdy vůdcovství podniku bude na nich.

Vztahy v rodině.

Před zahájením procesu předávání společnosti na další generaci by měly být vyjasněny vztahy v rodině. Členové rodiny, kteří se budou dále angažovat v rodinném podniku, by měli mít vyřešeny neshody a pokud tomu tak není, mělo by se na zlepšení vztahů důsledně zapracovat, čímž se usnadní budoucí předávání společnosti. Je samozřejmě možné, že neshody mezi potomky se mohou vyskytnout i v budoucnu, dokonce je to i pravděpodobné. V době předávání by měla být snaha neshody minimalizovat. A co nejrychleji hledat společnou řeč na případný problém.

Předávání společnosti najednou nebo postupně.

V tomto bodě je zásadní rozdělit, zdali se předává pouze vedení a pravomoc ke konání rozhodnutí, nebo se předává i vlastnictví společnosti. V případě, kdy se předává pouze vedení a pravomoc ke konání rozhodnutí, je vhodnějším řešením předávat firmu postupně. Výhody plynoucí z postupného předávání jsou detailněji popsány v bodě věnujícímu se otázce, kdo firmu převezme.

Při postupném předávání společností je vhodné stanovit časový harmonogram, s důležitými milníky, kdy se na potomka převede více pravomocí. Předem stanovený harmonogram by se měl důsledně dodržovat. Ze zkušenosti je možné konstatovat, že

harmonogram je především pro předávajícího majitele náročné dodržovat, protože majitelům se společnost nechce příliš opouštět a svůj odchod odkládají.

V případě, že se předává i vlastnictví společnosti, mohou být zvoleny obě možnosti. Zde záleží na rozdílných předpokladech, který přístup se ve finální fázi zvolí. Pokud potomek ve společnosti dříve nepůsobil, je vhodné, stejně jako v předcházejícím bodě, zvolit postupné předávání společnosti. Pokud však potomek ve společnosti již nějakou dobu působí jako řadový zaměstnanec a je již dobře se společností spojený, je možno zvolit i druhou variantu, kdy bude v jednu chvíli předáno jak vedení a pravomoc ke konání rozhodnutí, tak je také předáno i samotné vlastnictví.

Rozdělení majetku na soukromý a firemní.

Je běžné, že podnikatelé mají většinu majetku napsanou takzvaně na firmu. Někteří podnikatelé na firmu kupují prakticky vše, a to například nemovitosti, automobily, ale i věci krátkodobé spotřeby. Proto před samotným zahájením procesu předávání je nezbytné vymezit, co bude nadále firemním majetkem a z čeho se stane soukromý majetek zakladatele rodinného podniku. Ideálním řešením je provést restrukturalizaci veškerého majetku a tímto procesem vyvést soukromý majetek z firmy ven.

Následná role současného majitele.

Do plánu je již na začátku nezbytné zapracovat budoucí roli současného majitele. Nabízí se zde více variant. Je možné, že současný majitel po dokončeném procesu výměny generací z podniku odejde úplně a již není v žádném kontaktu. Další možností však také je, že po dokončeném procesu zůstane majiteli pravidelný kontakt s firmou, může dále přispívat svými letitými zkušenostmi a v některých případech se stále může podílet na zásadních rozhodnutích, které mají vliv na společnost.

Projít si firmou od píky.

Nově nastupující generace by si měla projít co největším kolečkem, přes různé pozice ve firmě. Vyzkoušet si tak různé pohledy na fungování procesů ve firmě. Je zde také

možnost, že nově nastupující člen při takovémto kolečku po firmě přijde s nějakým novým nápadem, který může firmě pomoci. Podobné prostřídání různých pozic také zvyšuje respekt u ostatních zaměstnanců, také mezi sebe nového člena lépe přijmou, než kdyby jim rovnou začal velet někdo, kdo nemá s firmou žádné zkušenosti. Nejlépe také tak poznají chod celého podniku. Během tohoto kolečka je možnost poznat všechny aktivity, kterými se firma zabývá. S tím souvisí možnost poznat i problémy, s kterými se firma musí denodenně potýkat. Podobné kolečko velmi pomáhá novému členovi vytvořit si kolem sebe tým kolegů, o který se bude moci v budoucnu opřít, o spolehlivý tým, který v budoucnu pomůže rozpoznat blížící se problémy, ale také o tým, který tyto problémy pomůže vyřešit.

Postupem času se bude potomek stále více a častěji účastnit důležitých jednání. Z počátku jde hlavně o pozorovací činnost. Je nutné se naučit správně vystupovat v různých druzích jednání, na každém je totiž nutné chovat se trochu jiným způsobem. Později se začne zapojovat do diskuze v průběhu jednání, začne navrhopvat možná řešení, postupně se mu může začít svěřovat vedení méně důležitých jednání nebo samostatného vedení konkrétního úseku ve firmě.

Možnost studia potomka na škole zaměřené na rodinné podnikání.

V případě, že se s plánováním začne s dostatečným předstihem. Nabízí se možnost vyslání potomka na školu se zaměřením na rodinné podnikání. Takovéto školy se zaměřením na podobnou problematiku v České republice ale v podstatě neexistují. Kdo chce nechat svého potomka studovat na škole se zaměřením, které by mu výrazně pomohlo se adaptovat na budoucí vedení rodinného podniku, musí zajistit studium na zahraniční škole, kde takové zaměření existuje. To s sebou však nese riziko, že se potomek ze zahraničí nebude chtít vrátit a rodinnou firmu nebude mít kdo převzít. Problémem také je, že podnikatelské prostředí v každé zemi má svá specifika, tudíž zahraniční specializovaná škola bude své studenty připravovat převážně na podnikatelské prostředí dané země. Studium na specializované škole může sice potomka na budoucí vůdcovství v podniku lépe připravit než nespécializovaná škola, přesto je to pouze teorie a až následná praxe je tou nejlepší školou.

Snaha podporovat podnikatelského ducha.

Podporování podnikatelského ducha je celoživotní lekce, se kterou by se mělo začínat již v ranném věku. Zdravé pěstování podnikatelského ducha je ideální přípravou na budoucí povinnosti. V dětském věku je ideální přípravou hraní speciálně zaměřených her, které pomáhají rozvíjet soutěžního ducha a které budou podporovat průbojnost. Je vodné potomka do firmy pravidelně vodit, ukazovat mu, jak firma funguje. Díky pravidelnému kontaktu s firmou se také seznámí s ostatními zaměstnanci, což později výrazně usnadní změnu vedení. Pokud si zaměstnanci k dětem majitele vytvoří dobrý vztah, bude z toho firma v budoucnu jen prosperovat. Pokud je to možné, je skvělou příležitostí umožnit potomkovi v průběhu dospívání práci ve firmě skrz letní brigády, což je krok, který nejlépe pomáhá udělat si kladný vztah k firmě a aby se podnikání do člověka vžilo a dostalo se mu takzvaně pod kůži.

Kontakt s jinými rodinnými podniky

Zajímavou možností, jak zvýšit pravděpodobnost úspěšného předání společnosti, je kontakt s jinými rodinnými podniky. Vzájemně se navštěvovat, učit se od sebe nové věci, poučit se z chyb nebo se pokusit spolupracovat při sestavování strategického plánu nástupnictví. Většina rodinných podniků je ve velmi podobné situaci. Jen některé jsou o něco dále než jiné.

Schopnosti a respekt pro zkombinování podnikání a rodiny.

Úspěšným firmám se úspěšně daří kombinovat svůj prosperující podnik s rodinným životem, který je často spokojený a pohodový. Na sladění těchto dvou aspektů se musí pracovat dlouhodobě a vytrvale. Dobře fungující vztahy v rodinném podniku jsou základním stavebním kamenem pro úspěšnou firmu.

Účast na seminářích, kurzech nebo četba vhodně zaměřených knih.

Tato část přípravy je víceméně hlavně teoretická, na seminářích se ale může naskytnout příležitost k nasbírání praktických zkušeností. Ale je dobré sbírat zkušenosti z různých zdrojů, závěr si pak může udělat každý dle sebe.

Výše formulované body poskytují možný návod na úspěšné provedení generační výměny v rodinném podniku, nezaručují však stoprocentní úspěšnost v procesu výměny generací. Následující text umožňuje náhled do praxe skrze případové studie ze zahraničí a analýzu českých rodinných firem a jejich přístupů ke generační výměně.

3.2 Případové studie ze zahraničí

V květnu roku 2017 se v Belgii na Antwerp Management School konala diskuze se zástupci několika významných rodinných firem, které jsou úspěšné již několikátou generací. Každá z pozvaných rodin měla zastoupení v otci a jeho synovi (Lead-in, 2017). Mezi účastníky diskuze byli Johan a Tom Willemenovi ze společnosti Willemen Groep, Karel a Bert Dierickovi ze společnosti Miniflat a Marcel a Peter Verscheldenovi ze společnosti Moore Stephens Belgium. Hlavním tématem bylo – Jakým způsobem by rodinné firmy měly zvládnout proces následnictví z jedné generace na druhou? Diskuze obsahovala také další body, které jsou s generační výměnou spojeny.

I když jsou příběhy jednotlivých rodin rozdílné a také se v některých bodech liší proces, který při generační výměně podstoupili, stoprocentně se shodují v jedné věci. Generační výměna měla obrovský emocionální vliv na jejich životy. Ovlivnila nejen přímé účastníky generační výměny, ale i další členy rodiny. V diskuzi zaznělo několik typů, které usnadnily proces nástupnictví:

- Nemělo by se přemýšlet dále o firmě jako o dítěti, ale jako o vnoučeti. Neznamená to menší lásku, ale není nutné každodenní zapojení do aktivit.
- Externí zkušenost v jiné firmě je velmi užitečnou zkušeností, kterou může nastupující generace získat.

- Měl by být jasně stanoven rozdíl mezi příjmem z vlastnictví kapitálu a příjmem za odvedenou práci. Kdokoli je v podniku zapojen, měl by dostávat finanční odměnu odpovídající situaci na trhu.
- Nemělo by se zkoušet zamést některé problematické body takzvaně pod koberec. Pokud by taková situace nastala, tak by to v budoucnu mohlo přinést jen další potíže, které se nakonec stejně budou muset řešit.
- Měla by se zajistit externí pomoc od specializované poradenské společnosti, která by pomohla s procesem výměny generací.
- Měla by se s dostatečným předstihem připravit smlouva, která jasně stanoví budoucí uspořádání firmy, čímž se předejde dalším komplikacím (Lead-in, 2017).

Z diskuze, která se konala na Antwerpské vysoké škole, lze vyvodit, že pro zúčastněné zástupce rodinných firem, má generační výměna v jejich podniku zásadní význam. Na takto důležitý milník se dlouhodobě připravují. Postupují podle předem stanovených pravidel. Nechávací si zpracovávat plány nástupnictví od specializovaných poradenských firem, podle kterých poté postupují. Také s přípravou začínají s dostatečným časovým předstihem, aby nepodcenily žádnou situaci, která by mohla nastat. Před samotným vstupem nově nastupující generace, současní majitelé posílají své potomky získávat první pracovní zkušenosti do jiných firem, aby byli lépe připraveni, až nastane čas na převzetí vedení rodinného podniku.

Rodinná firma Antti Ahlström Perilliset Oy

Thomas Ahlström je člen jedné z nejvýznamnějších finských průmyslových rodin s tradicí podnikání, která sahá do minulosti již 165 let. Thomas Ahlström je tak již pátou generací, která řídí tuto rodinou firmu. V současnosti se působení firmy nesoustředí pouze na průmysl, úspěšně operuje také na trhu s realitami nebo v lesnictví.

Thomas Ahlström, současná hlava rodiny, poodhalil tajemství úspěšného a dlouhodobého fungování rodinné firmy. Podle pana Ahlströma je důležitou částí úspěchu úzké propojení rodiny, která je hrdá na své dědictví. Samozřejmostí je také

tvrdá práce, ale také jistota, že aplikují správná opatření pro řízení jak podniku, tak rodiny.

Pan Ahlström také zastává názor, že v čele rodinného podniku musí stát silný vůdce, který bude zároveň vizionářem, dívajícím se dopředu směrem k další generaci. Proto byl pro nově vstupující generaci připraven čtyřletý rozvojový program, který jim umožní získat zkušenosti v jednotlivých pobočkách firmy. Po absolvování rozvojového programu je členovi rodiny přidělena stálá pozice, na kterou se nejlépe hodí. Během pěti generací se rodina Ahlströmových rozrostla o desítky členů. Pokud však některý z nich chce vstoupit do podniku, musí projít pohovorem přímo s panem Ahlströmem, stejně jako každý jiný uchazeč.

Důležité také je, aby správní rada měla dostatečné schopnosti a zkušenosti. Z tohoto pohledu je pro firmu důležitá diverzita, vyváženost mezi ženami a muži ve vedení, stejně jako vyváženost mezi mladšími a staršími členy rodiny. Cílem pana Ahlströma je společnost dále rozvíjet a připravit další generaci tak, aby rodinný podnik prosperoval i v budoucnu (PWC, 2016).

Rodinná firma Ahmed Seddiqi and Sons

Rodinná firma Ahmed Seddiqi and Sons je jedna z nejvýznamnějších rodinných firem na Středním Východě podnikající převážně v klenotnictví a s luxusními hodinkami, její aktivity však v současnosti zasahují i do jiných odvětví. Rodinný podnik byl založen v roce 1940 a současný CEO Osmana Seddiqi je jež čtvrtou generací, která v podniku působí. Sám v podniku začal pracovat ještě během studií jako prodejní asistent. V tu dobu se naučil jedno z tajemství úspěchu v podnikání. Ke svým zákazníkům je nutné se chovat jako k dlouhodobým přátelům, a nikoliv jako k jednorázovým klientům. Poté se však vydal do USA, kde si dokončil navazující studium a také zde nastoupil i do zaměstnání. Po několika letech strávených v USA se přesunul zpět do vlasti, kde začal pracovat v Dubajské národní bance. Toto pracovní kolečko mu pomohlo získat a rozvinout specifické schopnosti, které potřeboval k vedoucí pozici v rodinném podniku. V současné době v podniku působí deset členů rodiny a všichni absolvovali podobné pracovní kolečko kvůli získání zkušeností.

Osmana Saddiqi věří, že nastavená firemní kultura pomůže úspěšnému pokračování rodinné firmy. Firma investuje značné finanční prostředky jak do přípravy svých zaměstnanců, tak hlavně do členů své rodiny. Firma má také připravený plán nástupnictví, vychovává a rozvíjí mladší členy rodiny, kteří mají zájem o vstup do podniku (PWC, 2016).

Rodinná firma Haidlmair tool manufacturing

Mario Haidlmair převzal úspěšnou rodinnou firmu působící v odvětví s High-tech technologiemi v roce 2012 po svém otci. Ve firmě také působí mladší bratr Maria. Jejich otec je stále prezidentem a vlastníkem firmy, do firmy však již dochází minimálně. Stále má však rozhodující slovo při strategických rozhodnutích, která zásadním způsobem ovlivňují firmu. Otec na své syny nikdy nevyvíjel tlak, aby do firmy vstoupili, rozhodnutí nechal na nich. Rodina a firma jsou úzce propojeni a synové znají některé ze zaměstnanců celý život.

Mario Haidlmair se po dokončení studií rozhodl získávat zkušenosti ve světě a v průběhu několika let vystřídal v zahraničí zaměstnání v USA, Kanadě, Nizozemí nebo v Chile. Zastávání různých funkcí po světě mu pomohlo získat dostatek zkušeností, aby mohl vést rodinnou firmu. A proto, když vedl pobočku rodinné firmy v Maďarsku a jeho otec ho oslovil, aby se stal CEO celého podniku, byl připraven (PWC, 2016).

3.3 Vyhodnocení případových studií

Všechny tři rodinné firmy představené v případových studiích jsou úspěšné ve svém oboru podnikání již minimálně ve třetí generaci. Firmy ke generační výměně nepřistupují zcela stejným způsobem. V některých bodech se sice shodují, v jiných ale liší. Důležitým znakem, který je pro firmy stejný je, že podnik a rodina jsou úzce propojeni. Nastupující generace se také v podniku pohybovala již od dětských let. Tím získávali první důležité zkušenosti, které mohli později využít. Většinu zaměstnanců znali celý život. Po dokončení studií nové generace se však strategie jednotlivých firem

rozcházejí. Firma Thomase Ahlströma má vybudovaný svůj vlastní program rozvoje, který nastupující členy rodiny posílá do různých poboček rodinného podniku, kde mohou sbírat zkušenosti. Firmy Maria Haidlmaiera a Ahmeda Saddiqiho zastávají rozdílný přístup, člen nově nastupující generace je nejprve zaměstnán v zahraničních společnostech, které často nemají se zaměřením rodinného podniku nic společného. Oba přístupy však přinášejí zisk důležitých schopností a zkušeností pro pozdější převzetí rodinného podniku.

Propracovanost plánů pro nástup další generace se u jednotlivých firem liší. Všechny však podle určitého, předem připraveného plánu postupují. Plány se v některých bodech shodují, v jiných naopak liší. To může být také způsobeno trhem, na kterém působí. Připravenost na budoucnost, na příchod nové generace těmto firmám umožňuje úspěšně fungovat již po několik generací. Také doufají, že jim nastavená firemní kultura pomůže přežít i v budoucnu.

3.4 Rodinné firmy

V rámci svého průzkumu jsem uskutečnil tři rozhovory s majiteli rodinných firem. Hlavním cílem rozhovorů bylo zjistit, jakým způsobem přistupují ke generační výměně a jak se na ni dopředu připravili nebo připravují. Všechny tři rodinné firmy se nacházejí v Mladé Boleslavi, nebo v jejím bezprostředním okolí. Všechny tři firmy mají spoustu společných znaků, ale také se v určitých bodech liší. Tyto firmy byly založeny na začátku 90. let 20. století jedním zakladatelem, který nebyl starší třiceti let. Tyto firmy jsou v současnosti stále velmi úspěšné na trhu, ve svém oboru působení. Jsou však také v situaci, kdy se generační výměna velmi přiblížila nebo již probíhá.

3.4.1 Rodinná firma SVANA s.r.o.

Naše rodinná firma SVANA s.r.o., zabývající se především svářecí technikou, byla založena nedlouho po Sametové revoluci v roce 1991 na základě již několik let prováděného servisu svařovacích strojů. Od samotného začátku své podnikatelské činnosti se firma věnuje téměř veškerým službám, které souvisejí se svařováním ve

výrobním procesu. Tzn. prodejem, servisem, opravami svařovacích strojů, velkoobchodem s přídatnými materiály a prodejem téměř veškerého sortimentu zboží týkajícího se procesu svařování (Svana, 2007).

Sídlo firmy leží v severní části města. Firma je situačně rozdělena do dvou objektů. V přední budově se nachází prodejně-administrativní část firmy. V zadním objektu sídlí servisně-opravárenské středisko a sklad s přídatnými materiály, které se v rámci velkoobchodu operativně doplňují a rozváží k dalším obchodním zástupcům a konečným zákazníkům. V současnosti ve společnosti pracuje 10 lidí na různých pozicích, kteří ve firmě pracují řadu let. Nemusí se bát o svou pracovní pozici, protože firma dlouhodobě nepropouští a spíše se v dohledné době chystá přijímat nové zaměstnance.

V porovnání s dalšími dvěma firmami je společnost SVANA v generační výměně teprve na samém začátku. Zakladatel společnosti má do důchodového věku ještě přibližně deset let. Je to hlavní důvod, proč toto téma ještě není v rodině ani v podniku samotném příliš aktuální. První debaty na toto téma ale již proběhly a vznikají první obrysy budoucího vývoje. Postupem času se otázka výměny generace bude stávat stále aktuálnější.

3.4.2 Rodinná firma Alfa

Rodinná firma Alfa zabývající výrobou a prodejem prakticky veškerého sortimentu spojeného s lovem ryb byla založena v roce 1995 poté, co zakladatel společnosti úspěšně vydal několik knih o lovu ryb a z jeho koníčku se postupně stal úspěšný podnikatelský projekt. Firma Alfa má po celé České i Slovenské republice stovky odběratelů, a to jak z řad jednotlivců, tak i dalších podniků, zabývajících se rybařinou. Sídlo firmy se nachází v obci vzdálené jen několik kilometrů od Mladé Boleslavi. V současnosti ve společnosti pracuje 14 zaměstnanců na různých pozicích, kteří ve firmě pracují řadu let. Firma je ve fázi expanze a chystá se nabírat nové zaměstnance hlavně do výrobního procesu.

Firma Alfa je již v jiné situaci. Majitel firmy je sice stejně starý jako majitel první firmy, ale výměna generací byla již započata. Oba synové nastoupili do firmy hned po škole,

jeden zde pracuje již třetím rokem, druhý necelý rok. Otec do firmy stále pravidelně dochází, ale již víceméně hlavně kontroluje chod podniku. Téměř veškeré řízení rodinného podnikání již předal svým synům.

3.4.3 Rodinná firma Beta

Rodinná firma Beta zabývající se v současnosti výrobou součástek v automobilovém průmyslu byla založena již v roce 1991, na začátku své existence však podnikala v jiném oboru a do současného zaměření se vyvinula postupem času. Jejím hlavním odběratelem je největší automobilka sídlící v České republice, ale patří sem i další firmy v dodavatelském řetězci automobilového průmyslu. Ve firmě Beta v současnosti pracuje přibližně 65 zaměstnanců (počty lidí pracujících v této firmě se mírně mění).

V třetí firmě je situace také o něco odlišná. Zakladatel rodinné firmy je o pár let starší než zakladatelé v prvních dvou firmách. Jeho dvou synům je již kolem třiceti a ve firmě oba působí již několik let. Veškerý chod společnosti je pouze na jejich zodpovědnosti. Původní majitel do firmy již pravidelně nedochází a nemá tudíž žádný vliv na její každodenní chod. Čas od času pouze zkontroluje, jak se jeho firmě daří.

3.5 Hlubkové řízené rozhovory s majiteli firem

Pro zjištění aktuálního stavu situace ve vybraných firmách byly provedeny hlubkové řízené rozhovory. Hlubkový rozhovor je individuální metoda výzkumu. Umožňuje respondentům volně diskutovat a vyjádřit své názory k předmětu výzkumu. Probíhá mezi moderátorem a respondentem na základě předem připraveného scénáře. Doba konání je přibližně 60 minut. Rozhovor má přesnou strukturu, aby bylo možné získat všechny potřebné údaje pro následné analytické zpracování (Heidl, 2008). Všechny tři rozhovory proběhly se zakladateli firem, které zpracovatel diplomové práce osobně zná, a proto nebyl problém rozhovory uskutečnit. Hlavním cílem rozhovorů bylo zjistit, jaké je stanovisko, nebo zkušenosti, k tvorbě strategického plánu nástupnictví a v jaké fázi generační výměny se podnik nachází.

3.5.1 SVANA s.r.o.

Majitel firmy SVANA před nedávnem oslavil padesáté narozeniny, zatím nemyslí na odchod do důchodu, je přesvědčen, že ještě minimálně deset let bude ve firmě aktivně působit. Nyní si nedokáže představit, že by po tolika letech podnikání ze dne na den skončil. Jeho přáním je, aby firma pokračovala ve své činnosti i po jeho odchodu do důchodu, a aby nadále zůstala v rodině.

Diskuze na téma spojené s generační výměnou se zatím v rodině i v podniku neobjevují příliš často. Mnohokrát se na toto téma ještě nediskutovalo. Majitel rodinné firmy je přesvědčen, že není co probírat, dokud nebudou dokončena studia na vysoké škole. Poté by byl však rád, kdyby jeho synové do firmy vstoupili, pokud o to budou mít zájem. V představě je rozdělení podílů ve firmě stejným dílem.

V současnosti neexistuje žádný strategický plán, který by se zabýval nástupnictvím a jeho existence v budoucnu je poměrně nejistá. Majitel rodinné firmy je v tuto chvíli přesvědčen, že pro firmu této velikosti není potřeba připravovat nějakým způsobem důkladnější plán. Potřebné úkony si chce připravit v hlavě a maximálně si sepsat nejdůležitější body, na co si dát pozor.

Generační výměna se ve firmě SVANA s.r.o. nachází v podstatě úplně na začátku. Doposud nebyly podniknuty žádné významnější kroky, pouze se o tomto tématu párkrát krátce diskutovalo. Z těchto diskuzí vyplynulo, že ještě nenastal ten správný čas, začít problematiku nástupnictví důsledněji řešit.

Z rozhovoru však vyplynulo, že je v plánu předávat podnik postupně, v řádu několika let. Jedním z hlavních důvodů je, že v tomto typu podnikání hodně záleží na osobních vztazích a pokud ty nebudou vybudovány, obchod nebude moci prosperovat. Samozřejmě pozvolný přechod umožní předat hodně zkušeností a usnadnit celkové předání podniku do rukou další generace.

Majitel rodinného podniku si také uvědomuje, že rizik spojených s procesem generační výměny je jistě mnoho. Myslí si, že všechny rodinné firmy jsou na tom dost podobně a všechny se musí vypořádat s podobnými situacemi. Myslí si také, že pokud se ke generační výměně přistoupí seriózně, je poměrně velká šance, že dopadne úspěšně. I když možnost neúspěchu existuje vždy.

Možnost vzniku neshod mezi potomky samozřejmě existuje. Jako snad v každé bratrské dvojici. Není zde však obava z toho, že by se možné neshody nepodařilo vyřešit a posléze najít řešení možného problému.

Přáním majitele jednoznačně je, aby firma zůstala rodinným podnikem. Sám si nedokáže představit, že by rodinou firmu prodal a zároveň doufá, že firma zůstane rodinným podnikem i po jeho budoucím odchodu do penze. Manželka majitele ve firmě nepracuje z jednoduchého hlediska. Majitel je přesvědčen o tom, že není dobrý nápad, aby spolu manželé pracovali v jedné menší firmě. Taková situace nemůže přinést nic dobrého a jen se vztahy mohou zhoršit. Určitě to není z důvodu zajištění i jiného zdroje příjmů, nezávislého na rodinné firmě.

Ve firmě SVANA s.r.o. je generační výměna ještě na úplném začátku, spíše se dá říci, že ještě vůbec nezačala. V budoucí představě sice je, že firma zůstane v rodině a jednou jí synové zakladatele převezmou, ale zatím pro to nebyly podniknuty téměř žádné kroky. Pouze si synové během studií v létě přivydělávali ve firmě na brigádě. Tím, že synové již ve firmě působili dohromady několik měsíců, získali základy pro potencionální budoucí vstup. Mají již představu, jak firma funguje, znají dobře zaměstnance a orientují se v důležitých dodavatelích a odběratelích.

3.5.2 Firma Alfa

I když má majitel firmy Alfa před sebou ještě více než deset let do odchodu do důchodu, již nyní má jasno v tom, co by rád v budoucnu se svou firmou udělal. Od té doby, co začal podnikat, bylo jeho přáním jednou předat firmu svým dvěma synům. A to ve chvíli, kdy se na to budou sami cítit připraveni. Protože oběma vždy měřil stejným metrem, má v plánu převést vlastnictví firmy na své syny stejným dílem.

Firma je s rodinou úzce propojena po celou dobu své existence. Diskuze na témata spojená s nástupnictvím probíhala dlouho dopředu, proto byli synové o budoucích plánech informováni s dostatečným předstihem. Majitel firmy není nakloněn zpracování strategického plánu nástupnictví. Nepřeje si, aby mu někdo zvenčí radil, jakým způsobem by měl jím vybudovanou firmu předat svým dětem. Chtěl by generační výměnu udělat po svém, a tak, jak sám uzná za vhodné.

Generační výměna ve firma Alfa již započala. Jeho dva synové již ve firmě nějaký čas pracují. Mladší nastoupil ihned po bakalářském studiu, starší poté co dokončil inženýrské studium. Brigádně si přivydělávali v podniku již během svých studií, což pro ně bylo velice prospěšné. V současnosti jim zakladatel firmy předal již značnou část svých povinností. Jeden ze synů dostal na starost zákazníky v České republice, druhý naopak zahraničí a zároveň obstarává online marketing propagující podnik. Zakladatel podniku do firmy sice stále pravidelně dochází a dělá důležitá rozhodnutí, ale už ve firmě netráví zdaleka tolik času jako dříve a spíše si užívá výhody, které mu nastalá situace přináší. Konečně má více času na své zájmy

Předávání pravomocí probíhá postupně. Postupem času nechává zakladatel podniku na synech stále více rozhodnutí. V horizontu několika let plánuje firemní rozhodování plně přenechat svým synům. Vlastnictví firmy si však plánuje ponechat i poté, co se vzdá svých rozhodovacích pravomocí.

Pan majitel má štěstí v tom, že jeho synové si výborně rozumí. A to jak v pracovním, tak soukromém prostředí. Sám si je však vědom toho, že nemůže ovlivnit to, co se stane v budoucnu. Samozřejmě zde také mohou vzniknout neshody, protože když firmu řídí dva lidé, musí se ve svých názorech a následných rozhodnutích shodnout. Zakladatel firmy to měl jednodušší v tom, že nemusel brát ve svých rozhodnutích na nikoho ohledy, ale také nesl veškerou zodpovědnost.

Přáním majitele je, aby firma zůstala rodinným podnikem. Osobně se domnívá, že jeho synové nebudou vyvíjet tlak na prodej firmy. Vidí, že oba syny práce baví a nechystají se nic zásadního měnit. Především jim vyhovuje, že nemusí poslouchat příkazy žádného nadřízeného. Mají také volnější pracovní dobu a když si potřebují v pracovní době něco zařídit, tak to není problém. Ale především je uspokojuje, že se podílejí na dalším rozvoji rodinné firmy.

Zakladatel rodinného podniku si uvědomuje, že rizik, která jsou spojena s procesem generační výměny, existuje velké množství. Byla zde snaha o eliminaci rizik tím, že své syny do firmy vodil od mala. V současnosti se znají se všemi stálými dodavateli a odběrateli, zaměstnanci je respektují a přijímají od nich pokyny, vědí, jak to ve firmě funguje a co by měli dělat proto, aby firma prosperovala dál. Pan majitel si je také vědom, že ještě není na konci procesu a stále ve firmě aktivně působí, myslí si ale, že nejkritičtější bod už překonali a situace se začala stabilizovat.

Manželka zakladatele nepracuje v rodinném podniku, nýbrž je zaměstnána ve školství v sousední vesnici, ostatně dříve, než byla založena tato rodinná firma, působil pozdější zakladatel ve školství jako pedagog.

V začátcích podnikání nebyla podpora v rodině stoprocentní. Manželka se k celému nápadu stavěla poměrně skepticky neboť synové byli malí a měla strach, jestli bude mít rodina dostatek financí, ale nakonec se všechno úspěšně zvládlo a teď plně stojí při svém muži. A i od dalších členů rodiny je cítit plná podpora.

Ve firmě Alfa tedy započala generační výměna již před několika lety, kdy ve firmě na plný úvazek začal pracovat mladší syn. Později ve firmě začal na plný úvazek pracovat i starší syn. Otec, který firmu před více než dvaceti lety založil, předal na své syny již značnou část rozhodovacích pravomocí. Sám se podílí pouze na strategických rozhodnutích, které by mohly firmu zásadně ovlivnit, postupem času se stále více stahuje z každodenního chodu firmy.

Ve firmě Alfa nebyl připravován dopředu strategický plán nástupnictví. Veškeré kroky probíhaly povětšinou instinktivně. Pan majitel není nakloněn tomu, aby mu někdo zvenčí v tomto směru radil. V současnosti lze konstatovat, že generační výměna probíhá v podniku úspěšně, nejtěžší období má již podnik za sebou a situace se ustálila. V dalších letech bude sice majitel podniku dále ve firmě působit, má však v plánu postupem času předat na své syny veškeré rozhodovací pravomoci a pouze si plánuje ponechat vlastnictví.

3.5.3 Firma Beta

Zakladatel firmy Beta již ve firmě více než tři roky aktivně nefiguruje. Je totiž o pár let starší než zakladatelé předcházejících dvou firem a je již v důchodu. Jeho synové jsou již ve firmě plně etablováni. Na variantu, že podnik převezmou, byli připravováni dlouho dopředu. Rozhodnutí, zdali chtějí v rodinném podniku začít pracovat, bylo čistě na nich. Pokud by si chtěli vybudovat vlastní kariéru, zakladatel podniku by jim nebránil.

Rodinný podnik byl dvěma synům předán rovným dílem. Také si rozdělili své role a každý zodpovídá za jinou část firmy. Jeden má na starosti výrobu a druhý má na

starost dojednávání kontraktů. Takto jim to vyhovuje, protože každý z nich je zaměřen jiným směrem a lépe se orientuje v jiné oblasti.

V průběhu procesu generační výměny se nepostupovalo podle žádného strategického plánu nástupnictví. Pokud by však měl zakladatel společnosti Beta znovu projít procesem generační výměny, již by pravděpodobně podle nějakého plánu postupoval a celkově by se lépe připravil. Snáze by tak eliminoval komplikace, které se objevovaly v průběhu předávání firmy. Na druhou stranu je přesvědčen o tom, že všechna rizika ani nejdou specifikovat. Že lze dopředu těžce definovat, s čím se firma v průběhu procesu bude muset vypořádat. A také, že každou firmu mohou potkat jiné komplikace. Tomuto rodinnému podniku se naštěstí povedly všechny nástrahy překonat.

Lze konstatovat, že generační výměna je tedy v podniku již dokončena a nyní je pouze na synech zakladatele, jak s vybudovanou firmou dále naloží. Zakladatel rodinného podniku se již vzdal nejen veškeré své zodpovědnosti, ale také na své syny převedl vlastnictví jím vybudované firmy. Jeho odchod neproběhl ze dne na den. Svě syny se snažil připravit, jak nejlépe mohl. S předáváním jednotlivých úkonů začal v podstatě přesně pět let před svým odchodem do důchodu.

Neshody mezi oběma syny občas panují, ale vždycky nakonec společně naleznou řešení. Někdy také využijí rad od svého otce, který vždy rád přispěje svými letitými zkušenostmi. Neshodne se však se svými syny v okamžiku, kdy přijde řeč na další směřování podniku. Synové by firmu rádi prodali nebo by se rádi spojili s jinou firmou. Dokonce v této záležitosti již podnikli určité kroky, takže je nejspíše jen otázka času, kdy firma změní vlastníka, čímž fakticky skončí existence rodinné firmy. Toto konstatování bývalý majitel a zakladatel v jedné osobě nese s těžkým srdcem.

V této rodinné firmě nikdy nepracovala manželka původního vlastníka. Bylo to hlavně z důvodu, že se obávali vzniku hádek v případě, kdy by spolu pracovali v jednom podniku. Proto byla manželka zaměstnána jinde. Nyní je však již také v důchodu a společně si užívají zaslouženého odpočinku.

Zakladatel firmy Beta se na podnikání dal hned, jak to po revoluci bylo možné. K podnikání měl sklony již za minulého režimu. Neexistovala pro něj jiná možnost než se vrhnout na podnikání, nedokázal si představit pracovat jako zaměstnanec, jeho žena to věděla a podporovala ho ve všech krocích.

Ve firmě Beta je tedy již generační výměna a celý proces ukončen. Po svém nástupu do firmy začali synové majitele postupně přebírat stále více zodpovědnosti a také postupem času vykonávali stále důležitější rozhodnutí. Nakonec převzali úplnou kontrolu na firmou. Jejich otec odešel do důchodu a na své syny již převedl i vlastnické podíly. Jeho aktivity ve firmě tímto krokem prakticky skončily.

Ani ve firmě Beta nebyl dopředu zpracovaný strategický plán nástupnictví. Původní majitel měl sice svou představu, jak k celému procesu přistoupit, ale odborně si poradit nenechal. Kdyby měl proces generační výměny podstoupit znovu, už by se lépe připravil a strategický plán nástupnictví by si pravděpodobně nechal zpracovat.

3.6 Vyhodnocení rozhovorů

Jednotlivé firmy se nacházejí v rozdílných fázích generační výměny. Firma SVANA se nachází prakticky na samém začátku a pro zahájení procesu generační výměny nebyly ještě podniknuty téměř žádné kroky. Ve firmě Alfa byl již proces zahájen a oba synové majitele již ve firmě pracují, zakladatel této společnosti však stále aktivně ve firmě působí. A v poslední řadě firma Beta je v celém procesu nejdále. V této firmě byla již výměna dokončena a původní majitel přenechal vedení podniku na svých synech.

Ani v jedné společnosti nebyl nebo není dopředu připraven strategický plán nástupnictví, podle kterého by se postupovalo. V obou firmách, ve kterých již pracují synové zakladatelů, se absence plánu neprojevila zásadně negativním způsobem. Zakladatel firmy Beta, která je z tří firem největší, ale připustil, že pokud by otázku nástupnictví řešil v současnosti, plán by si nejspíše připravil. Lze vyvodit, že vznik plánu nástupnictví souvisí s velikostí podniku. Pokud se jedná o menší firmy s pouze několika zaměstnanci, plán často nevzniká žádný a majitelé těchto firem se spoléhají čistě na své instinkty.

3.7 Navrhovaný strategický plán pro rodinné podniky

Navrhovaný strategický plán obsahuje nejdůležitější doporučení, kterých by se měly rodinné firmy držet v případě, že je jejich cílem úspěšné zvládnutí generační výměny v jejich podniku. Strategický plán je tvořen výstupem z případových studií ze zahraničí, ze zkušeností vybraných českých podniků a z teorie (Deloitte, 2014).

- Zahájení diskuzí v podniku i v rodině na téma nástupnictví s co největším možným předstihem. Generační výměna je velmi zdlouhavým procesem.
- Formulování vizí a cílů o budoucím směřování rodinné firmy. Seznámení ostatních členů rodiny a zaměstnanců firmy s touto formulací.
- Podporování podnikatelského ducha u budoucí generace.
- Určení budoucího nástupce nebo nástupců.
- Stanovení budoucí role zakladatele rodinného podniku.
- Zapojování potomků do chodu firmy. Z počátku formou letních brigád a pravidelným kontaktem se zaměstnanci.
- Vyřešení vztahů v rodině. Nevyřešené křivky by mohly celý proces vážně ohrozit.
- Vyslání potomků do jiné firmy, nejlépe do zahraničí, pro získání potřebných schopností a zkušeností. V případě velké rodinné firmy je možné potomky vysílat do jednotlivých poboček.
- Nastoupení potomků do vlastního rodinného podniku.
- Podstoupení pracovního kolečka, které umožní nejdůkladnější poznání procesů a firmy samotné.
- Rozdělení majetku na soukromý a firemní.
- Postupné předávání zodpovědnosti a celkového vedení potomkům.
- Odchod zakladatele z rodinného podniku.
- Předání vlastnictví rodinného podniku potomkům.

Plán nástupnictví není exaktním výstupem. V základních bodech bude stejný pro naprostou většinu rodinných firem, v dalších bodech se ale plány budou lišit. Plány by se měly jednotlivým firmám přizpůsobovat na míru. Existuje několik faktorů, které ovlivňují konečnou podobu plánu nástupnictví, za nejdůležitější lze považovat velikost

podniku, trh, na kterém působí, ale také zkušenosti s generační výměnou, které mohl podnik získat v průběhu svého vývoje.

3.8 Navržené řešení pro firmu SVANA s.r.o.

Majitelem rodinného podniku bylo jasně signalizováno, že dokud nebudou dostudované vysoké školy, tak se pro něj generační výměna nestane aktuálním tématem. Což je ale chybné rozhodnutí. S celým procesem generační výměny by se mělo začít co nejdříve. Je škoda každého ztraceného měsíce, natož roku. Než může být konstatováno, že generační výměna byla úspěšně ukončena, uběhne alespoň pět let.

V první řadě by se celá rodina měla sejít a dané téma důkladně prodiskutovat a dohodnout se na následných krocích. Také by bylo vhodné o budoucích plánech informovat zaměstnance ve firmě, aby si na nově vznikající situaci začali zvykat. Důležité je jasně definovat cíle a vize o budoucím směřování podniku, kde by bylo také specifikováno, jaká bude následná role současného majitele. Měl by být nastíněn časový rámec, ve kterém by měla generační výměna proběhnout. Je velkým štěstím, že vztahy v rodině jsou na výborné úrovni a nikdo nemá s nikým zásadní spory, které by bylo nutné předem vyřešit. Následně by se měly začít podnikat jednotlivé kroky, aby celý proces skončil úspěchem.

V ideálním případě by se mělo nejprve začít pracovat na tom, aby oba synové v podniku začali co nejdříve aktivně působit. Jsou však v odlišných pozicích. Jeden již druhým rokem pracuje v automobilce ŠKODA AUTO, kam se rozhodl nastoupit po ukončení bakalářského studia, aby získal pracovní zkušenosti z nadnárodní firmy. Je v situaci, kdy má platný smluvní kontrakt v automobilce ŠKODA AUTO. Ukončení tohoto pracovního poměru může však trvat několik měsíců. Přestože si je jist, že v rodinné firmě chce začít pracovat, ještě by rád nějaký čas zůstal působit v automobilce. To však neznamená, že by se o dění v rodinném podniku nechtěl zajímat a že by se nechtěl připravovat na budoucí vstup do firmy. V ideálním případě by se rád zapojil do dění v rodinné firmě ještě v době platnosti jeho zaměstnaneckého poměru v automobilce tím, že by se začal důkladně seznamovat s firemními procesy.

Druhý syn v současnosti dokončuje bakalářské studium. Pro něj se naskýtá jedinečná příležitost nastoupit do firmy ihned po ukončení studia a případné navazující studium dokončit dálkovou formou. Je zde ale také možnost, že se před vstupem do rodinného podniku rozhodne vyzkoušet pracovat v jiné společnosti.

V uskutečněném rozhovoru majitel podniku uvedl, že je zpracovávání strategického plánu nástupnictví pro firmu velikosti SVANA zbytečné. Což ale také může být chybné rozhodnutí. Měl by své rozhodnutí znovu zvážit a umožnit zpracování strategického plánu nástupnictví od specializované poradenské společnosti, která má předešlé zkušenosti v oboru. Poté co by plán vznikl, by si ho majitel podniku mohl důsledně prostudovat, a následně by již bylo pouze na jeho rozhodnutí, zdali by se plánem řídil nebo ne. V každém případě by se alespoň některými radami mohl řídit, a naopak by se mohl lépe připravit na některé krizové situace.

Pokud by však majitel podniku nepřistoupil na variantu externího zpracování plánu, mohl by si tento plán zpracovat i sám. Mohl by se inspirovat u známých podnikatelů, kteří jsou v procesu nástupnictví již v pozdější fázi, mohl by se inspirovat případovými studii ze zahraničí, kde mají firmy s procesem generační výměny mnohem větší zkušenosti, nebo by se mohl nechat inspirovat touto diplomovou prací.

Velkou výhodou zahájení procesu v nejbližší době by byl fakt, že ani jeden ze synů majitele nemá svoji vlastní rodinu, žádnou manželku nebo děti. V době zakládání rodin se priority jednotlivců přesouvají jinam a práce pro ně není prioritou, což by celý proces výrazně zkomplikovalo a snížilo šance na úspěšně zvládnutou generační výměnu. V současnosti by se oba synové mohli plně soustředit na povinnosti, které se se zahájením působnosti ve firmě pojí. Mohli by se rychleji etablovat na firemní prostředí.

Závěr

Z diplomové práce vyplývá, že proces předávání rodinné firmy na další generaci je velmi komplikovaný, komplexní a časově náročný. Předpokladem bylo, že bez vytvoření strategického plánu a bez důkladné celkové přípravy je šance na zdárné pokračování rodinného podnikání poměrně malá a firmě reálně hrozí během poměrně krátké doby zánik. Z uskutečněných rozhovorů však vyplývá, že rodinné podniky mohou generační výměnu úspěšně zvládnout i bez vytvoření strategického plánu nástupnictví. Záleží ale hodně na velikosti podniku. Čím je podnik větší, tím je pro něj zvládnutí generační výměny náročnější. Velké rodinné podniky, které zaměstnávají stovky nebo dokonce tisíce lidí, by měly mít připravený detailní plán. Pokud by si plány nástupnictví začaly připravovat i menší podniky, mohlo by jim to přinést pouze pozitivní dopady. I když je u malých firem generační výměna zvládnutelná i bez plánu, tak s případným plánem by byl celý proces snadněji uskutečnitelný a byly by minimalizovány případné komplikace.

Z případových studií ze zahraničí naopak vyplývá, že vybrané rodinné firmy, které fungují již několik generací, se na generační výměnu připravují dlouhodobě a postupují podle předem připravených plánů. Plány se shodují v důležitých bodech, ale také se v určitých oblastech liší. Všechny firmy z případových studií se během své historie vyvinuly v mnohem větší podniky, než jakých velikostí dosahují zkoumané české rodinné podniky. Zkušenosti, které během svého vývoje získaly zahraniční podniky, jim výrazně pomáhají s přípravou plánů a také tyto podniky vědí, na které situace si dát v průběhu generační výměny pozor.

Je důležité, aby rodinné podniky úspěšně přecházely na další generace. Rodinné podniky lze nazvat základními stavebními kameny ekonomiky, tvoří její zdravý základ. Současní majitelé těchto rodinných podniků, ale v drtivé většině nemají s předáváním žádné zkušenosti, protože právě oni jsou tou první generací, která obnovovala podnikání po pádu komunismu.

Úspěšné předání rodinného podniku je v podstatě poslední a jeden z největších testů manažerských schopností odcházející generace. Tento úkol je pro každý podnik druhým nejdůležitějším okamžikem v jeho existenci. Důležitější už bylo pouze firmu

založit. Rozhodne se, jestli bude podnik dále existovat, nebo jeho existence nepotrvá déle než jednu generaci.

Jako člen rodiny, kde již přes dvacet pět let kvete rodinné podnikání, je pravděpodobnost mého pokračování ve firmě poměrně vysoká. Určitě bych byl rád, kdybych nakonec mohl pokračovat v rodinné tradici. Nejdříve jsem se však rozhodl nasbírat pracovní zkušenosti ve velké nadnárodní firmě. Věřím, že tato zkušenost mi může pomoci i v mém případném působení v naší rodinné firmě. Osobně jsem přesvědčen, že nastoupit přímo po škole do rodinného podniku není tím nejlepším řešením, protože je nutné udělat si ucelenější obraz o tom, jak funguje i jiný podnik než ten jeden rodinný.

Vím, že až nastane chvíle, kdy bych měl převzít otěže rodinného podnikání, bude to pro mě jeden z nejdůležitějších okamžiků jak v pracovním, tak soukromém životě. Význam je tak velký, protože tento krok ovlivní výraznou část nejen mého života, ale i života mé rodiny. Proto musím být na tento okamžik dostatečně připravený a v pravou chvíli prokázat, že mám schopnosti na to, abych dále vedl rodinný podnik.

Seznam literatury

Asociace soukromého zemědělství. ASZ. [online]. 2016 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.asz.cz/cs/partnerske-organizace/asociace-malych-a-strednich-podniku-a-zivnostniku-cr/rodinne-firmy-zahajily-generacni-vymenu-startuje-5-rocnik-souteze-equa-bank-rodinna-firma-roku.html>

Beyond the fifth generation: From 'family business' to 'business family' in Finland. PWC. [online]. 2017 [cit. 2017-06-10]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016/from-family-business-to-business-family-in-finland.html>

Bridging the Generation Gap. Entrepreneur. [online]. 2007 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.entrepreneur.com/article/173674>

Family-Owned Businesses. Inc. [online]. 2015 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://www.inc.com/encyclopedia/family-owned-businesses.html>

HEIDL, J., *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*, Praha: Portál, 2008, 2. aktualizované vydání, ISBN 978-80-7367-485-4.

HOŘEJŠÍ, Bronislava. *Mikroekonomie*. 5., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-218-5.

How should family owned companies handle succession from one generation to the next? Lead-in. [online]. 2017 [cit. 2017-06-04]. Dostupné z: <https://www.lead-in.eu/blog/how-should-family-owned-companies-handle-succession-from-one-generation-to-the-next/>

Jak připravit sebe, firmu a blízké na předání rodinného podniku. Forbes. [online]. 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://www.forbes.cz/jak-pripravit-sebe-firmu-a-blizke-na-predani-rodinneho-podniku/>

Jak zvládnout proces nástupnictví v rodinné firmě. Majitelé firem. [online]. 2016 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://www.majitelefirem.cz/jak-zvladnout-proces-nastupnictvi-v-rodinne-firme/>

JAKUBÍKOVÁ D., *Strategický marketing: Strategie a trendy*, 1. vyd. Praha 2008, Grada Publishing, ISBN: 978-80-247-2690-8.

JANDOUREK, Jan, *Sociologický slovník*. Praha: Portal, 2007. ISBN: 978-80-7367-269-0.

KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*, Brno: Computer Press, 2008, 1. vydání, ISBN 978-80-251-1843-6.

Listina základních práv a svobod. Wolters Kluwer, 2012. ISBN: 978-80-7357-750-6

O nás. Svana. [online]. 2010 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.svana.cz/>

Občanský zákoník. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 3. Sagit, 2012. ISBN: 978-80-7208-920-8

Občanský zákoník. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 420 a § 421. Sagit, 2012. ISBN: 978-80-7208-920-8

Obchodní zákoník. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, § 2. Wolters Kluwer, 1991. ISBN: 978-80-7357-491-8

PAVLÁK, M., KŘÍKAČ, K., *Podniková ekonomika 2*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2008. ISBN: 978-80-7043-404-8.

PETRUSEK, M., Vodáková, A., Maříková, Hana. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum. 1996, ISBN 80-7184-310-5.

Plánování nástupnictví. Deloitte. [online]. 2014 [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <http://www.uniqueconcept.cz/newsbook/390.pdf>

Právní formy podnikání pro fyzické a právnické osoby. iPodnikatel. [online], 2014 [citováno 26-11-2016], Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/pravni-formy-podnikani-pro-fyzicke-a-pravnicke-osoby.html>

Succession planning in family business: start early. KPMG. 2017 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <https://home.kpmg.com/au/en/home/insights/2017/02/succession-planning-family-business-start-early.html>

SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2000. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-388-4.

The five attributes of enduring family businesses. McKinsey. [online]. 2010 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-attributes-of-enduring-family-businesses>

The right tools for the job: Succession in Austria. PWC. [online]. 2017 [cit. 2017-06-10]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016/succession-in-austria.html>

Top 500 rodinných firem tvoří třetí největší ekonomiku světa. Majitelé firem. [online]. 2016 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.majitelefirem.cz/top-500-rodinnych-firem-tvori-treti-nejvetsi-ekonomiku-sveta/>

Traditional values, new challenges: Family firms in the Middle East. PWC. [online]. 2017 [cit. 2017-06-10]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016/family-firms-in-the-middle-east.html>

Trestní zákoník. Zákon č. 40/2009 Sb., § 194–204. ARMEX PUBLISHING s.r.o. 2009. ISBN: 978-80-87451-47-2

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

Význam rodinného podnikání pro ČR. Moderní řízení. [online]. 2007 [cit. 2017-05-21]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-22378410-vyznam-rodinneho-podnikani-pro-cr>

Zákon o obchodních korporacích. Zákon č. 90/2013 Sb., o obchodních korporacích, § 93. C.H.Beck, 2013. ISBN: 978-80-7400-480-3

Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovnání rozdílů ve velikostech podniků.....	15
Tabulka 2 Fáze generační výměny.....	30

Seznam obrázků

Obrázek 1 Životní cyklus podniku	17
Obrázek 2 Vazby rodiny, vlastníků a zaměstnanců	27

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

Autor	Bc. Michal Hanuš		
Studijní obor	6208T139 Globální podnikání a marketing		
Název práce	Generační výměna v rodinném podniku		
Vedoucí práce	Ing. Eva Jaderná, Ph.D.		
Katedra	KMM – katedra marketingu a managementu	Rok odevzdání	2017
Počet stran	64		
Počet obrázků	2		
Počet tabulek	2		
Počet příloh	0		
Stručný popis	<p>Cílem této diplomové práce je analýza problému nástupnictví v rodinném podniku, který se pojí s generační výměnou, což je pro každý rodinný podnik jedna z nejdůležitějších fází jeho existence. V diplomové práci je zpracován strategický plán nástupnictví, který by měl rodinným podnikům usnadnit úspěšné zvládnutí tohoto náročného procesu. V další části je navržený konkrétní strategický plán pro rodinnou firmu SVANA s.r.o., který by ji v případě akceptace mohl pomoci tímto procesem projít. Cílem diplomové práce také je zjištění přístupu majitelů rodinných firem k této problematice.</p>		
Klíčová slova	Rodinný podnik, generační výměna, strategický plán nástupnictví, SVANA s.r.o.		
Práce obsahuje utajené části: Ne			

ANNOTATION

Author	Bc. Michal Hanuš		
Field	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
Thesis title	Generation shift in family business		
Supervisor	Ing. Eva Jaderná, Ph.D.		
Department	KMM – Department of Management and Marketing	Year	2017
Number of pages	64		
Number of pictures	2		
Number of tables	2		
Number of appendices	0		
Summary	<p>The aim of this thesis is to analyse the problem of succession in a family business, which relates to generational exchange, which is one of the most important phases of its existence for each family business. The thesis elaborates a strategic succession plan, which should make it easier for family businesses to manage this challenging process successfully. In the next part, a specific strategic plan for the family company SVANA s.r.o. has been proposed, which would allow it to pass through this process in case of acceptance. The aim of the thesis is also to find the approach of the owners of family companies to this issue.</p>		
Key words	Family business, generation shift, strategic succession plan, SVANA s.r.o.		
Thesis includes undisclosed parts: No			