



Faktory ovlivňující proces nástupnictví v rodinných firmách

Bakalářská práce

Studijní program:

B0413A050006 Podniková ekonomika

Studijní obor:

Management služeb

Autor práce:

Nicoleta Levcusa

Vedoucí práce:

JUDr. Eva Karhanová Horynová

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání bakalářské práce

Faktory ovlivňující proces nástupnictví v rodinných firmách

Jméno a příjmení: Nicoleta Levcusa
Osobní číslo: E20000400
Studijní program: B0413A050006 Podniková ekonomika
Specializace: Management služeb
Zadávající katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2021/2022

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů BP.
2. Charakteristika rodinného podniku a faktory ovlivňující nástupnictví.
3. Představení vybraného podniku.
4. Řízení a nástupnictví ve vybrané společnosti.
5. Závěr a zhodnocení BP.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy:
Forma zpracování práce:
Jazyk práce:

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

- ARONOFF, Craig E. a John L. WARD. *Family business values: how to assure a legacy of continuity and success*. New York: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 978-0-230-11110-3.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.
- KLUZÁKOVÁ, Lucie. *Rodinné podnikání*. 2012. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
- MACHEK, Ondřej, 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-638-8
- MARTEL, Judy, 2017. *Rodinné firmy na rozcestí: jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0332-4
- ODEHNALOVÁ, Pavla. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. 2011. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5603-9A
- PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* (online). Ann Arbor, MI, USA: ProQuest (cit.2021-09-26). Dostupné z <http://knihovna.tul.cz>

konzultant: Lucie Haniak – personální oddělení

Vedoucí práce:

JUDr. Eva Karhanová Horynová
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

1. listopadu 2021

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2023

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.
děkan

L.S.

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

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

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

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

5. května 2022

Nicoleta Levcusa

Anotace

Bakalářská práce se zaměřuje na význam a specifika rodinného podnikání s důrazem na problematiku řízení nástupnictví v rodinných firmách a faktory, které proces nástupnictví v praktické rovině ovlivňují. Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Nejprve je představena teoretická část práce, a tedy zejména pojem rodinného podnikání, dále pak klasifikace rodinných podniků společně s životním cyklem rodinného podniku. Následně je pozornost zaměřena na otázku řízení a plánování nástupnictví v rodinných firmách a dále jsou vymezeny rovněž faktory, které mají v praktické rovině dopad na nástupnictví v rodinné firmě. V praktické části práce je analyzována situace týkající nástupnictví na příkladu konkrétního podniku, kdy jsou díky podrobnější analýze zjištěny ústřední faktory, které mají v tomto podniku vliv na problematiku řízení nástupnictví. V závěru jsou představeny určité návrhy a doporučení za účelem pozitivního ovlivnění zjištěného stavu.

Klíčová slova

proces nástupnictví, rodinný závod, faktory ovlivňují nástupnictví, právní formy podnikání, životní cyklus podniku

Annotation

The bachelor thesis focuses on the importance and specifics of family business with emphasis on the issue of succession management in family businesses and the factors that affect the succession process in practice. The bachelor thesis is divided into two parts. First, the theoretical part of the work is introduced, and especially the concept of family business, then the classification of family businesses together with the life cycle of a family business. Then, attention is focused on the issue of management and planning of succession in family businesses and also defines the factors that have a practical impact on the succession in the family business. The practical part of the work analyzes the situation regarding succession on the example of a particular company, which, thanks to a more detailed analysis, identifies the central factors that have an impact on the issue of succession management in this company. In the end, certain proposals and recommendations are presented in order to positively influence the identified situation.

Keywords

process of succession, family business, factors influencing succession, legal forms of business, business life cycle

Poděkování

Chtěla bych poděkovat mé vedoucí práce JUDr. Evě Karhanové Horynové, za cenné připomínky, odbornou pomoc, ochotu a čas, který mi věnovala při vypracování této bakalářské práce. A též bych ráda poděkovala majiteli společnosti za ochotu a cenné informace potřebné pro vypracování této bakalářské práce.

Obsah

Úvod	10
1 Vymezení rodinného podnikání.....	12
1.1 Definice rodinného podnikání	12
1.2 Typy rodinných podniků	15
1.3 Životní cyklus rodinného podniku.....	16
2 Specifika rodinného podnikání.....	19
2.1 Výhody rodinného podnikání	19
2.2 Nevýhody rodinného podnikání	20
3 Řízení a plánování nástupnictví v rodinném podniku	21
3.1 Výměna generací ve vedení podniku.....	21
3.2 Plánování nástupnictví ve vedení podniku	21
4 Faktory ovlivňující proces nástupnictví v rodinných firmách.....	24
4.1 Ekonomické důsledky předání rodinného podniku	24
4.1.1 Pozitivní ekonomické důsledky	24
4.1.2 Negativní ekonomické důsledky	25
4.2 Faktory ovlivňující nástupnictví v rodinné firmě.....	26
5 Praktická část.....	29
5.1 Charakteristika zvolené společnosti	29
5.2 Řízení rodinné firmy XY.....	30
5.2.1 Stávající způsob řízení podniku XY	30
5.2.2 Role zakladatele ve firmě XY	31
5.2.3 Komunikace se zaměstnanci.....	32
5.3 Řízení nástupnictví v rodinné firmě XY.....	33
5.3.1 Postoj firmy XY k problematice nástupnictví.....	33
5.3.2 Faktory ovlivňující proces nástupnictví ve firmě XY	34

5.3.3	Analýza potřeb firmy XY ve vztahu k nástupnictví	35
6	Shrnutí a doporučení	37
	Závěr	38
	Seznam použitých zdrojů	40
	Monografie, publikace, sborníky	40
	Právní předpisy	41
	Elektronické prameny	41

Úvod

Je možné uvést, že obecně je téma rodinného podnikání i nadále velice aktuálním tématem v tuzemském měřítku i v globálním prostředí u nás i ve světě. A právě rodinné podniky se významně podílejí na národních ekonomikách. V roce 2019 vláda ČR schválila oficiální definici rodinného podnikání, která byla ukotvena formou nelegislativní úpravy, a to usnesením vlády č. 899 ze dne 18. října 2021. Ke vzniku většiny závodů v tuzemském prostředí došlo až po roce 1989, proto zde doposud neexistuje dostatečná tradice a dostatečné zkušenosti s nástrahami vztahujícími se ke generační výměně v podnikovém vedení. Ke střídání první generace podnikatelů proto dochází v podstatě až nyní, proto je stále více věnována pozornost i tématu nutnosti efektivního řízení a plánování nástupnictví v rodinných závodech.

Je možné předpokládat, že v současnosti jsou tuzemské podniky, a to zejména v případě malých a středních podniků, velmi úzce spojeny s osobou zakladatele, důraz je přitom kladen na zaměstnávání rodinných příslušníků a je preferováno nástupnictví v rámci rodiny. Problémem však je obvykle absence propracovaného strategického plánování, což značně ztěžuje systematické plánování a řízení nástupnictví v podnicích.

Předkládaná bakalářská práce se zaměřuje na význam a specifika rodinného podnikání s důrazem na problematiku řízení nástupnictví v rodinných firmách a faktory, které proces nástupnictví v praktické rovině ovlivňují. Základním cílem této bakalářské práce je zkoumat a představit čtenáři proces nástupnictví v rodinných firmách jako komplexní problematiku, a to z teoretického i praktického hlediska, kdy jsou v praktické části demonstrovány teoretické poznatky na příkladu konkrétního zvoleného rodinného podniku.

Hlavním zdrojem práce jsou zejména odborné monografie a další publikace a články, které se zkoumané problematice vhodným způsobem věnují. Při zkoumání problematiky je v textu této práce využita metoda literární rešerše, kterou jsou přehledně shrnuty názory odborníků na zkoumané téma. Dále pak rovněž jedna ze základních metod výzkumu, kterou je analýza, která umožní hloubkové proniknutí do zkoumaného problému a patřičné prozkoumání jednotlivých souvislostí. V práci je však uplatněna také metoda deskripce, v závěru práce pak rovněž metoda syntézy, kterou je reflektována snaha o nalezení souvislostí a vytvoření systematického souhrnu. Součástí práce je primární výzkum, kdy je na příkladu zvoleného rodinného podniku analyzována problematika řízení nástupnictví.

Práce je pro dosažení stanoveného cíle rozdělena do několika základních kapitol, které jsou dále členěny do podkapitol. Nejprve jsou krátce představena teoretická východiska práce, mezi která spadá zejména vymezení rodinného podnikání jako pojmu, dále pak klasifikace rodinných podniků spolu s životním cyklem rodinného podniku. Poté se práce zaměřuje vymezení základních výhod a nevýhod vztahujících se k rodinnému podnikání. V rámci kapitoly třetí je pozornost zaměřena na otázku řízení a plánování nástupnictví v rodinných firmách a posléze jsou vymezeny rovněž faktory, které mají v praktické rovině dopad na nástupnictví v rodinné firmě. V praktické části práce je analyzována situace na příkladu konkrétního podniku, kdy jsou na základě provedeného šetření zjištěny ústřední faktory, které mají v tomto podniku vliv na problematiku řízení nástupnictví. Na základě zjištěného stavu jsou proto v této práci následně představeny určité návrhy a doporučení za účelem pozitivního ovlivnění zjištěného stavu.

1 Vymezení rodinného podnikání

Hned na začátku je nezbytné zaměřit se na teoretické vymezení rodinného podnikání. Definovat tento pojem je stěžejní především s ohledem na to, že se jedná o ústřední pojem celého předkládaného textu. Současně je však nezbytné vymezit rodinné podnikání tak, jak bude v práci uchopováno, což pomůže čtenáři pochytit uvedené informace a jejich vzájemnou provázanost tak, aby byl schopen pochopit problematiku rodinného podnikání (s důrazem na řízení a nástupnictví) jako komplexního celku.

1.1 Definice rodinného podnikání

V rámci následující podkapitoly bakalářské práce je nezbytné nejprve samotný pojem rodinného podnikání blíže vymezit. Kluzáková (2012) označuje právě rodinné podniky jako historicky první formu podnikání a vyzdvihuje jejich velký význam pro ekonomiku, kde se neopomenutelným dílem podílejí na hrubém domácím produktu. Autorka spatřuje význam rodinných firem rovněž pro rozvoj zaměstnanosti s tím, že bývají malé a střední rodinné závody situovány zejména na venkově, taktéž přispívají k jeho rozvoji venkova a mimo jiné k zachování rovnováhy mezi osídlením měst a venkova (Kluzáková, 2012).

Pro vymezení rodinného podnikání je nezbytné zmínit usnesení vlády České republiky č. 899 ze dne 18. října 2021, o definici rodinného podniku v České republice, kterým vláda jednak schválila aktuální definici rodinného podniku v České republice, a současně také uložila členům vlády i vedoucím ústředním orgánům státní správy využívat tuto definici v rámci jim svěřených agend. Rodinným podnikem byla ustanovena rodinná obchodní korporace a rodinná živnost. Rodinná korporace podle této definice představuje obchodní korporaci, kdy členové jedné rodiny vykonávají (přímo či nepřímo) většinu hlasovacích práv, přičemž alespoň jeden člen rodiny je členem statutárního orgánu dané obchodní korporace. *„Znaky rodinné obchodní korporace jsou splněny i tehdy, je-li jediným jejím společníkem člen jedné rodiny, který je současně členem statutárního orgánu, a alespoň jeden jiný člen téže rodiny je členem jejího statutárního orgánu, jejím zaměstnancem, jejím prokuristou nebo členem její dozorčí rady. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu“* (Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2020). Oproti tomu rodinná živnost je definována jako podnikání, na kterém se podílejí (prací nebo majetkem) alespoň dva členové

jedné rodiny a nejméně jeden člen rodiny je současně držitelem živnostenského či jiného obdobného oprávnění, nebo je oprávněn podnikat z jiného důvodu. Současně bylo ustanoveno, že za členy jedné rodiny se pro potřeby rodinného podnikání považují společně pracující manželé nebo partneři (včetně registrovaných partnerů), popřípadě alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní, a to až do čtvrtého stupně, dále také osoby s manžely nebo partnery sešvagřené (do třetího stupně), osoby příbuzné v přímé linii a sourozenci (Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky, 2020).

Vedle vymezení rodinného podnikání je vhodné zaměřit se rovněž na podnikatele jako pojem, který pro potřeby této práce bude rovněž chápán jako zakladatel rodinného závodu. Za účelem jeho vymezení je možné vycházet ze zákona č. 89/2012 Sb., Občanského zákoníku, který je v platnosti od roku 2012. Ten definuje podnikatele jako toho, „*kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku*“ (Občanský zákoník, § 420(1)). V tomto ohledu jsou přitom vymezovány rovněž určité znaky podnikatele, mezi které patří soustavná činnost, samostatnost, podnikání pod vlastním jménem a na vlastní odpovědnost a také aspekt v podobě dosažení zisku. Uvedená *soustavná činnost* je přitom v kontextu NOZ takovou činností, která je vykonávána pod takovým úmyslem, že tímto způsobem bude konáno ze strany podnikatele i nadále. Soustavnou činností je však ve skutečnosti také situace, kdy je podnikatel zaměstnán a podnikatelskou činnost provozuje výlučně ve svém volném čase, případně pak pouze v určité roční době (iPodnikatel.cz, 2014).

Podstatou zmíněné *samostatnosti* pak je skutečnost, že má podnikatel možnost samostatně rozhodovat z hlediska předmětu podnikání, možností financování, spolupracujících osob a také očekávaného zisku (Dvořáček a Slunčík, 2012). Pochopitelně je však tato samostatnost spojena rovněž s nutností samovolně zajišťovat chod podnikatelské činnosti z hlediska nakládání s financemi a rozhodovat z hlediska využití dosaženého zisku.

Výkon činnosti *pod vlastním jménem* pak značí, že osoby jednající dle pokynů tohoto podnikatele musí vystupovat pod jeho jménem, resp. pod jménem firmy. Tuzemský právní řád tedy v současnosti neumožňuje osobě, aby podnikala na někoho jiného.

Aspekt ve formě *vlastní odpovědnosti* pak je vyjádřením toho, že se podnikatel nemůže jednoduše zbavit podnikatelského rizika a odpovědnosti, FO v postavení podnikatele totiž ručí za podnikatelské závazky svým majetkem (Novotný a kol., 2015). Jedná se nepochybně

o jeden z nejvýznamnějších aspektů souvisejících s výkonem podnikatelské činnosti, jedná se přitom o významné riziko, které na osobu podnikatele v rámci výkonu činnosti dopadá.

Dosažení zisku pak lze samozřejmě pokládat za ústřední cíl celého podnikatelského úsilí, jelikož podnikatel usiluje zejména o trvalý nárůst hodnoty své společnosti. Z uvedeného pak rovněž vyplývá, že v situaci, kdy by tomu tak nebylo a stěžejním cílem daného úsilí by nebylo dosahování zisku, nešlo by o podnikatelskou činnost.

Na závod pak je možné nahlížet jako na subjekt, v jehož rámci dochází k přeměně vstupů ve výstupy. Z ekonomického hlediska pak závod představuje samostatnou jednotku existující právě za účelem výkonu podnikání, a ve většině případů také za účelem vytváření zisku. S touto ekonomickou samostatností, která představuje vyjádření svobody v rámci podnikání, pak je spojena rovněž již zmíněná odpovědnost vlastníků za výsledky, jichž bylo dosaženo v souvislosti s výkonem podnikatelské činnosti. Z právního úhlu pohledu lze podnik vymezit jako soubor hmotných (auta, výrobní haly, stroje apod.), nehmotných (patenty, know how, licence apod.) a osobních (kvalifikace zaměstnanců, úroveň managementu apod.) složek podnikání patřící podnikateli a sloužící podniku (Holečková a Hyršlová, 2018).

Lze uvést, že na území České republiky mohou podnikat osoby fyzické (FO) i osoby právnické (PO), přičemž FO nesou označení podniků jednotlivců, vztahuje se na ně povinnost disponovat pro účely výkonu podnikatelské činnosti živnostenským oprávněním. Fyzické osoby tedy v ČR mohou podnikat na základě živnostenského oprávnění, resp. výpisem ze Živnostenského rejstříku, případně pak koncesní listiny, a to s ohledem na skutečnost, zda jde v daném případě o živnost ohlašovací, nebo koncesovanou. Obecně by bylo možné uvést, že podmínky pro výkon živnosti koncesované jsou striktnější ve srovnání s výkonem živnosti ohlašovací. Samotný výkon podnikatelské činnosti je možný od okamžiku zápisu do Živnostenského rejstříku. V některých případech pak dochází rovněž k zápisu fyzických osob do OR. Podnikání fyzických osob je kromě toho dále rozděleno na hlavní činnost OSVČ a vedlejší činnost OSVČ (Podnikatel.cz, 2021).

PO pak naproti tomu jsou povinny sepsat společenskou smlouvu i listinu a zapisovat se do Obchodního rejstříku. NOZ vymezuje celkem tři základní typy právnických osob, jedná se konkrétně o korporace, fundace a ústavy. Zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (ZOK) pak je mezi obchodní korporace zařazena veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost a družstvo (Běhounek, 2014).

Nový občanský zákoník přináší v této souvislosti rovněž nový pojem *rodinný závod*, který by se dal označit jako takový obchodní závod, ve kterém společně pracují oba manželé, nebo pouze jeden z nich a společně s ním i jejich příbuzní. Těmito příbuznými mohou být příbuzní jednoho z manželů, a sice až do třetího stupně (tj. například praděd nebo pravnučka), a dále pak i příbuzní druhého manžela, v takovém případě až do stupně druhého. Výše uvedené příbuzné osoby jsou považovány za členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu v případě, kdy pro rodinný závod nebo rodinu trvale pracují. Zajímavostí tedy je, že za osobu zúčastněnou na rodinném závodu se považuje i osoba, která pracuje pouze pro rodinu a stará se o ni - tedy například babička, která se nepodílí na práci pro rodinný závod, ale stará se o dům a děti, ve kterém rodina společně bydlí (RodinnaFirma.net, 2017).

1.2 Typy rodinných podniků

V rámci následující podkapitoly je vhodné poukázat na typy rodinných podniků, minimálně v závislosti na příbuzenském vztahu mezi osobami. Hušková (2019) zmiňuje rozdělení podle Heskové a Vojtka, kteří v tomto kontextu vymezili tři typy rodinných podniků:

- Rodičovská firma, kdy je zakladatelem rodinného závodu jeden z rodičů, a jeho stylem řízení je pak ve významné míře ovlivněna kultura i fungování firmy,
- Manželská firma, kterou tvoří a společně vlastní dvojice manželů. Ke vzniku firmy dochází tak, že buď jeden z partnerů podniká a druhý do podniku následně vstoupí nebo partneři tento podnik založí společným rozhodnutím,
- Příbuzenská firma, ve které se uplatňuje spolupráce sourozenců, jejich manželů i dalších příbuzných. Velice rizikovým faktorem je v tomto typu rodinného závodu možnost vzniku neshod ohledně rozdělení zisku, rozložení práce a odpovědnosti, ale také například problémy vznikající s ohledem na jinou představu co do řízení firmy.

Uvedené 3 typy pak ještě doplňuje server Altaxo.cz (2017) typem čtvrtým, který představuje podnik více rodin – tedy, jak již sám název napovídá, podnik založený dvěma a více rodinami.

Petlína a Koráb (2015) pak na základě svých výzkumů zmiňují, že v České republice lze pozorovat především tři rodinné vazby v rámci rodinných závodů, a to rodinný závod založený manželem a manželkou, rodičem (matkou nebo otcem, popřípadě oběma rodiči) a jedním nebo několika dětmi, a popřípadě rodinný závod založený rodičem (nebo oběma

rodiči) s dítětem nebo s prarodiči. Naopak jen zřídka se v České republice setkáváme s rodinnými závody založenými sourozenci nebo vzdálenými rodinnými členy.

Z jiného úhlu pohledu pak je možné rozlišovat mezi rodinnou obchodní korporací a rodinnou živností. Rodinnou korporaci lze vymezit jako takový podnik, kdy musí nadpoloviční počet společníků tvořit příslušníci jedné rodiny s tím, že alespoň jeden z nich musí být jejím statutárním orgánem (např. jednatelem). Druhou variantu pak představuje obchodní korporace, ve které příslušníci jedné rodiny vykonávají většinu hlasovacích práv a jeden ze členů rodiny je součástí jejího statutárního orgánu. Nadpoloviční většina hlasovacích práv může být také vykonávána svěřenským fondem či fundací, pokud je člen rodiny správcem svěřenského fondu či členem statutárního orgánu fundace. Rodinná živnost je vymezena jako podnikání, na kterém se prací či majetkem podílejí alespoň dva členové jedné rodiny a jeden z nich je držitelem živnostenského oprávnění nebo jiného oprávnění k podnikání (Pravopropodnikatele.cz, 2019).

V neposlední řadě by bylo možné rodinné závody rozdělovat z hlediska velikosti, a to na mikropodniky, které mají 1-9 zaměstnanců, dále na malé podniky s 10-49 zaměstnanci, střední podniky mající 50-249 zaměstnanců a velké podniky, které mají 250 a více zaměstnanců (Veber a kol., 2012). Další odborný zdroj doplňuje, že v České republice jsou mezi rodinnými závody zastoupeny především mikropodniky do 10 zaměstnanců (circa 70-80 %), poté malé podniky s 10-49 zaměstnanci (přibližně 30-40 %), následně střední podniky s 50-249 zaměstnanci (circa 20-30 %), a nejméně zastoupeny jsou velké podniky s 250 a více zaměstnanci, které reprezentují méně než 11 % rodinných závodů (Petlina a Koráb, 2015).

1.3 Životní cyklus rodinného podniku

Odborná literatura představuje množství konceptů, modelů a pojetí životního cyklu rodinného závodu, které byly v minulosti představeny jednotlivými odborníky a výzkumníky, zmíněn může být například Goehler nebo Rosenbauer. V této bakalářské práci však bude životní cyklus rodinného závodu pojímán jako soubor fází vývoje spíše než jako komplexní model tak, jak jej představují rovněž Petřů a Jakubíková (2015). Jednotlivé fáze pak vymezují a popisují specifická období rodinného podnikání, jehož účelem je vedle pouhého generování zisku také předávání sociálního, kulturního, lidského, ale i ekonomického kapitálu mezi generacemi.

První fází je založení, existence. Jedná se o počátky podnikatelské činnosti, kdy je hlavní důraz kladen na zajištění životaschopnosti vytvořeného podnikatelského subjektu, která je závislá především na vysokém nasazení zřizovatelů, schopnosti najít a získat zákazníky, na marketingových dovednostech, ale i na finanční podpoře. Pro fáze založení je typicky rozhodování i vlastnictví centralizované (v rukou otce zakladatele nebo úzkého rodinného kruhu), organizační struktura je poměrně jednoduchá, a stejně tak zpracování a nakládání s informací je značně neformální (Petrů a Jakubíková, 2015). Většina této fáze je realizována a zajišťována pouze první generací rodinného závodu (Camisón a González, 2020).

Další fáze představuje růstu, kdy dochází k formalizaci struktury, ale i k rozdělení odpovědnosti za účelem zajištění toho, že rodinný závod bude schopen generovat dostatečný zisk za účelem zajištění vlastní životaschopnosti i konkurenceschopnosti na trhu (Petrů a Jakubíková, 2015). Postupně je najímán profesionální management, jejichž účelem je především rozvoj podnikání, který mnohdy rodinní příslušníci sami nejsou schopni zajistit. Současně, díky odbornému vedení je pak rodinný závod postupně schopen dosáhnout následující fáze, a to zralosti (Camisón a González, 2020).

Třetí je tedy fáze zralosti, v jejímž průběhu je zpravidla silně patrná formalizace a kontrola prostřednictvím byrokracie, jsou přesně popsány jednotlivé procesy, pracovní pozice, ale i hierarchické vztahy, které skrze svoji formálnost mohou značně omezovat schopnosti podniku reagovat na jeho neustále se měnící prostředí. Podnikatelská činnost může postupně zaznamenávat horší výsledky, obchod začíná stagnovat, a právě v této fázi je některými odborníky (například Rosenbauerem) očekávána generační obměna, jejímž cílem je přenesení znalostí a obnova díky inovacím (Petrů a Jakubíková, 2015).

Následuje fáze obnovy. Jde o období, kdy lidé v rodinném závodě touží po návratu dřívější podoby prostředí, kdy se lidé navzájem dobře znali, vzájemně spolupracovali a vytvářeli jeden tým. Podnik se nadále snaží růst a oživit svoje aktivity, například díky expanzi na nové trhy nebo podnikáním v novém odvětví (Petrů a Jakubíková, 2015). Pro tuto fázi je obvyklý výrazný konflikt mezi podnikatelskými a rodinnými elementy (Halkias a Adendorff, 2014).

A poslední je fází je pokles, kdy se členové rodiny často zabývají vlastními, osobními cíli spíše než těmi organizačními, v důsledku čehož může docházet například také ke ztrátě podílu na trhu a s tím souvisejícím nižším ziskům. Postupně je podkopávána

životaschopnost organizace, což může vést až k její likvidaci nebo jejímu prodeji (Petrů a Jakubíková, 2015).

S ohledem na zmíněné fáze životního cyklu rodinného závodu a současně v závislosti na výše uvedených typech rodinného podnikání co do velikosti firmy lze předpokládat, že zatímco v případě mikropodniků bude personál tvořen výhradně (či téměř výhradně) pouze rodinnými příslušníky, tak naopak s rostoucí velikostí podniku se bude poměr rodinných zaměstnanců v porovnání s nerodinnými výrazně snižovat.

2 Specifika rodinného podnikání

V rámci následující kapitoly bakalářské práce bude pozornost specificky zaměřena na specifika rodinného podnikání, a to se zaměřením na benefity a úskalí, která jsou s rodinným podnikáním v praktické rovině spojena.

2.1 Výhody rodinného podnikání

Je vhodné rovněž v krátkosti nastínit výhody a nevýhody rodinného podnikání. Petru, Jakubíková a Vacek (2016) zmiňují, že mnoho studií bylo v minulosti zaměřeno na vymezení výhod rodinného podnikání. Příkladem může být výzkum Kachanera, Stalka a Blocha, na jehož základě tito odborníci vymezili celkem sedm hlavních výhod rodinných závodů, jmenovitě pak hospodárnost (v dobrých i špatných časech), dále opatrnost kapitálových výdajů, snadnější organizace (obzvláště v malých firmách), pestrost nabídky, mezinárodnost a schopnost získat a udržet si talenty. Vedle toho lze například zmínit také výhodu v integritě zaměstnanců s ohledem na jejich blízký vztah, pokoru v oblasti budování vztahů se zákazníky, vstřícnost ve směru k zákazníkovi nebo kvalita. Mezi další výhody pak bezesporu patří také poměrně stabilní firemní kultura, rychlost rozhodování, nebo například specifická znalost oblasti, ve které je podnikání realizováno, často spojená s rodinným tajemstvím co do receptů, technologií či postupů (Petlina a Koráb, 2015).

Jak lze vidět, tak rodinné podnikání má na jedné straně mnoho kladů – například zde funguje větší pospolitost členů rodiny a velkou roli hrají neformální vazby, což ve svém důsledku vede ke vzniku silné firemní kultury (iPodnikatel.cz, 2020). Takováto firma je často vnímána jako rodinná hodnota, kterou stojí za to rozvíjet, rodinné firmy proto mohou spoléhat na velké podnikatelské nasazení svých zakladatelů (iPodnikatel, 2020). Rovněž lze zmínit, že i dnes společnost všeobecně vyznává a upřednostňuje určité hodnoty, a rodina (potažmo i tradice, kterou lze k rodinnému podnikání rovněž vztahovat) k nim bezesporu patří.

V neposlední řadě lze zmínit, že rodinné firmy bývají budovány s perspektivou dlouhodobé existence v řádu několika generací. Cílem rodinných firem bývá spíše než co nejrychleji zbohatnout vybudovat něco, co přetrvá a zajistí obživu nejen generaci současné, ale i těm následujícím. Proto rodinné podniky mnohem více než jiné investují zisky zpět do rozvoje svého podnikání (iPodnikatel, 2020).

2.2 Nevýhody rodinného podnikání

Na druhé straně však nelze opomenout jistá úskalí, která se s rodinným podnikáním pojí. V oblasti řízení podniku je nutné ohlídat si především to, aby se rodinná soudržnost, která je pro firmu hnacím motorem, nezvrhla v jisté protěžování rodinných příslušníků ve firmě. Jde zejména o situace, kdy majitelé či vedoucí pracovníci rodinné firmy prosazují na určitou, třeba i důležitou pozici ve společnosti člověka, který nejen že nemá k danému oboru vztah, ale ani potřebné schopnosti a znalosti. Pro samotné fungování rodiny pak může být problémem případný neúspěch rodinné firmy, který je spojen s výpadkem příjmů. Vedle rizika bankrotu však podle odborníků mohou být velkým problémem rovněž odlišné názory na různá strategická rozhodnutí, která souvisí s dalším směřováním firmy (iPodnikatel.cz, 2011).

Další možná nevýhoda pramení dle Škubala a Vejsady z problematické právní úpravy, která v současné době ne zcela přesně a dostatečně upravuje jisté aspekty rodinného závodu. Jde kupříkladu o rozhodování ve věcech týkajících se závodu, dále podmínky pro výplatu zisku ze závodu. Dalším takovým případem je nedostatečná úprava případného ručení členů rodiny za dluhy vzniklé při jeho provozu. Zde je však nutné podotknout, že toto může být vnímáno i jako výhoda - členové rodiny tak prakticky nenesou za provoz rodinného závodu žádnou odpovědnost (RodinnaFirma.net, 2017).¹

¹ odpovědnost nese vždy člen rodiny, který rodinný závod vlastní, který ale nemá větší hlasovací práva než ostatní členové rodiny

3 Řízení a plánování nástupnictví v rodinném podniku

Naprostá většina dnešních českých rodinných firem vznikla na zelené louce až po roce 1989. S tím ale právě spojuje Jan Štětka i jejich největší současný problém, kterým je otázka nástupnictví. Po 20 pionýrských letech nastává střídání generací. Autor dále cituje Radku Prachařovou z poradenské firmy NSG Morison, dle které je včasné vyřešení nástupnictví jedním za základních pilířů dalšího úspěchu rodinných podniků. Prachařová říká, že *"následnictví by mělo být stanoveno ještě před odchodem nejstarší manažerské generace na odpočinek a tak, aby i v nepředvídatelných případech vše probíhalo hladce. Jinak nastanou majetkové a právní spory."* Ovšem pro české rodinné firmy je nástupnický problém novinkou. Chybí zkušenosti, které navíc kvůli četným subjektivním faktorům nelze zobecňovat (Ekonom.ihned.cz, 2012). V rámci následující kapitoly práce proto bude bližší pozornost zaměřena právě na otázku řízení a plánování nástupnictví v rodinných firmách.

3.1 Výměna generací ve vedení podniku

Nutno zmínit, že předání rodinného závodu další generaci je důležitou strategickou výzvou v životě podniku. *„Rodinné podniky, i přestože jsou v určité době úspěšné ve svém podnikání, musí překonat jednu velkou překážku, kterou je pokračování v podnikání a mezigenerační transfer. Budoucnost rodinného podniku vždy závisí na schopnostech vlastníků a na tom, jak úspěšně čelí výzvě zachování rodinných vazeb napříč generacemi“* (Jurová a kol., 2016, s. 25). Předání rodinného závodu další generaci představuje dlouhodobou záležitost závislou na důkladné přípravě, které je dříve nebo později vystaven každý rodinný podnik. Nicméně v tomto ohledu pochopitelně vyvstává mnoho problematických aspektů, díky kterým je proces předávání podniku z generace na generaci velmi rizikovým, obzvláště pak v případě, že předání není důmyslně, strategicky a správně naplánováno a připraveno. Například je uváděno, že až 70 % rodinných závodů se neseťká s úspěchem v případě předávání podniku ze zakladatelské generace na potomky, k předání a vedení třetí generací nedojde u téměř 90 % rodinných závodů, a s každou další generací toto procento „přeživších“ podniků klesá (Petruš a Jakubíková, 2015).

3.2 Plánování nástupnictví ve vedení podniku

S ohledem na význam naplánování předání rodinného podniku je nezbytné začít co nejdříve. Jednak je tak možné vše co nejlépe naplánovat tak, aby všichni zúčastnění byli na změnu dobře připraveni, a současně se tak samozřejmě minimalizují rizika spojená

s neočekávanými situacemi, jakou může být například náhlá smrt majitele. Samotné sestavování plánu nástupnictví v rodinném podniku lze uchopit jako proces plánování všeobecně, kdy je nejzásadnější přesně stanovit cíle, dále také prostředky, jejichž prostřednictvím bude cílů dosaženo, a v neposlední řadě časový rámec, během kterého mají být cíle naplněny. Stejně jako v mnoha jiných oblastech lze i v rámci plánování nástupnictví rodinného podniku využít techniky SMART, podle které mají být cíle specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované (Šafrová Dráčilová, 2019).

Nástupnictví předpokládá, že zakladatel rodinné firmy má potomky nebo vzdálenější příbuzné (synovce, neteře apod.), kterým může být podnikání postupně svěřeno a kteří za něj budou odpovědní. Zakladatel by měl vhodným způsobem co nejdříve potomky seznamovat s chodem firmy, začleňovat je do jejího fungování a posilovat u pozitivní vnímání rodinného závodu, například prostřednictvím poukazování na jeho pozitivní vlastnosti. Nezbytné je rovněž vzbudit u potomků o rodinný závod zájem, který je tak bude samotné motivovat k získávání potřebných znalostí a osvojování nezbytných dovedností pro budoucí předání a vedení podniku. V tomto směru je velmi podstatná síla vztahu mezi zakladatelem a nástupcem, protože pokud je tento vztah slabý nebo nestabilní a nefungující, proces předání podniku nástupci se nemusí podařit (Jurová a kol., 2016).

Pakliže je preferováno ponechání podniku v rodině, je třeba provést analýzu rodiny, podnikatele, ale především analýzu samotného podniku. Co se týče podniku, je nezbytné analyzovat především jeho vnitřní a vnější prostředí, kdy v tomto směru lze efektivně využít některých metod. Příkladem může být SWOT analýza, které se ve vztahu k vnitřnímu prostředí zaměřuje na silné a slabé stránky podniku. Silné stránky podniku by měl nástupce být schopen vhodně využívat a posilovat, a naopak slabé stránky by měl kompenzovat tak, aby byly eliminovány, a to včetně s nimi spojených rizik. Ve vztahu k vnějšímu prostředí jsou analyzovány příležitosti a hrozby, které se vyskytují v okolí rodinného závodu. S ohledem na výsledky analýzy je možné uvažovat například o změně právní formy podniku. Obdobným způsobem je nutné analyzovat rodinu i podnikatele, a i v tomto směru lze využít SWOT analýzy (Walaszczyk, 2020).

Nutno zmínit, že vhodný následník musí splňovat určité předpoklady a charakteristiky, které zajistí další prosperitu, životaschopnost a konkurenceschopnost rodinného závodu. Příkladem žádoucích předpokladů jsou manažerské schopnosti, ale rovněž například dostatečné profesní zkušenosti, získané vzdělání v oboru podnikání, motivace, odpovědnost,

organizační schopnosti nebo například kreativita (Jurová a kol., 2016). V rámci plánování nástupnictví a dílčího procesu výběru vhodného kandidáta by měly být stěžejní předpoklady ideálního nástupce přesně definovány a k nim by měly být stanoveny rovněž žádoucí (avšak ne vždy nezbytně nutné) charakteristiky. Samotný dílčí výběr potenciálních nástupců by pak měl podléhat právě takto vymezeným předpokladům a charakteristikám. V rámci procesu výběru možného nástupce je pak nezbytné porovnávat reálné znalosti, schopnosti, dovednosti a informace potenciálního nástupce s těmi předpoklady a charakteristikami, které byly vymezeny jako nezbytné nebo žádoucí. Zpravidla je velmi obtížné najít někoho, kdo bude kompletně naplňovat všechny potřeby, přání a očekávání, proto v případě, že vybraný nástupce některé předpoklady a charakteristiky nesplňuje, je nezbytné uvažovat o tom, jakým způsobem budou kompenzovány v rámci dalšího fungování podniku. Příkladem může být třeba nedostatečná znalost v oblasti finančního plánování, kterou lze u nástupce efektivně kompenzovat například odborníkem (manažerem) v řadách zaměstnanců (Martelová, 2017).

Poté, co je rozhodnuto o vhodném nástupci, dochází k postupnému předávání pravomocí a je plánováno časové období, kdy začne nástupce plně vykonávat svou novou funkci. K tomuto by přitom mělo dojít v průběhu co nejkratšího období, aby se řízení podniku neúčastnily paralelně dvě generace. Nicméně původní zakladatel má možnost dále působit například v oblasti poradenské činnosti nebo kontaktu s veřejností.

Pokud není k dispozici vhodný následník, je samozřejmě nutné zvažovat další alternativy, mezi které patří především možnost prodeje podniku.

4 Faktory ovlivňující proces nástupnictví v rodinných firmách

V rámci následující podkapitoly bakalářské práce je třeba věnovat pozornost rovněž faktorům, které mají přímý vliv na proces nástupnictví v rodinných firmách. Kromě toho je důležité také vymezit konkrétní pozitivní i negativní ekonomické dopady, které s předáním rodinného podniku souvisejí.

4.1 Ekonomické důsledky předání rodinného podniku

Jak již bylo výše nastíněno, nástupce musí ve věci svého nástupnictví řešit řadu otázek a mezi nimi i ty, jaké možné ekonomické důsledky, a to ať pozitivní, tak i negativní, budou převzetí firmy provázet.

4.1.1 Pozitivní ekonomické důsledky

Na tomto místě bude uvedeno několik možných pozitivních důsledků, které mohou být spojeny s předáním podniku nástupci. V praktické rovině tedy mohou nastat následující pozitivní ekonomické důsledky:

- **Zachování dobrého jména podniku** – pokud je podnik předán rodinnému příslušníkovi, pak ve srovnání s dosazením profesionálního manažera zde není takové riziko, že hlavním cílem manažera bude zbohatnout namísto toho, zachovat dobré jméno podniku a úspěšně jej vést. Vedle zachování tradice je další cílem samozřejmě i další posílení pozice podniku na trhu.
- **Péče o zákazníky** – V rámci zaměření nástupce na chod činnosti podniku lze očekávat rovněž činnost zaměřenou na péči o zákazníky, jejíž součástí může být rovněž nabízení nějakých nových (případně doplňkový) služeb. S tím je spojena rovněž šance přeměny „občasných“ zákazníků podniku v zákazníky stálé, díky jejichž spokojenosti bude podnik doporučován dále.
- **Nové nápady** – Největší kladný ekonomický (avšak případně i negativní) přínos může mít právě předání podniku osobě, která do podnikání vnese nové nápady a možnosti, jejichž součástí bude mimo jiné promyšlená marketingová propagace. Možnost internetového prodeje, rozšíření nabídky služeb, vstup na nové trhy či případně další možnosti způsobí nárůst zákazníků podniku a růst zisku.
- **Návratnost investic podniku** – zde lze zmínit jednu z výhod rodinného podnikání, kterou je tak, že zisk z podnikání z důvodu, že nemusí být placeni jiní pracovníci,

zůstává v rodině. Tento zisk tedy může být v konečném důsledku do podnikání opětovně investován (Martelová, 2017).

Jak je zřejmé, s nástupnictvím v rodinném podniku je spojeno několik základních pozitivních důsledků, které je třeba vzít v potaz. Tyto důsledky přitom úzce souvisejí již se samotnými specifiky rodinného podnikání, které má mnoho výhod, které již byly v textu práce popsány. Současně nelze zcela opomíjet možné negativní dopady nástupnictví, které budou popsány v následující podkapitole bakalářské práce.

4.1.2 Negativní ekonomické důsledky

Převzetí podniku však pochopitelně nemusí být spojeno pouze s kladnými důsledky, ale je zde několik významných hrozeb, které tuto událost provází.

- **Pokles poptávky** – Ke zhoršené situaci podniku může dojít vlivem změny preferencí zákazníků, ke kterému může dojít díky změně majitele firmy. Zejména původní stálí zákazníci podniku, kteří mají s majitelem vytvořeny úzké vazby, nemusí tuto změnu nést zrovna nejlépe.
- **Nedostatečné schopnosti a znalosti následníka** – Jak již bylo v práci nastíněno, e velmi důležité správně odhadnout schopnosti a možnosti následníka. Tento by měl mít k podniku a příslušnému oboru podnikání také jistý vztah, aby se předešlo vzniku problémů s nekompetencí následníka. Součástí je rovněž orientace v zákonech a předpisech, které s každým podnikáním pochopitelně souvisí. A v neposlední řadě pochopitelně rovněž orientace na trhu, na kterém firma působí. Pokud tyto schopnosti nový majitel nemá, může být důsledkem nesprávné vedení firmy, spojené se zhoršením jeho ekonomické situace a při přetrvávajících problémech v krajním případě až ukončení činnosti podniku.
- **Reakce dodavatelů** – Zákazníci podniku nejsou jediní, kteří nemusí reagovat na změnu majitele pozitivně. Rovněž stálí dodavatelé firmy, se kterými měl původní majitel již vytvořené vazby a domluvené podmínky toto nemusí uvítat a pokud se s nimi nový majitel nedomluví, může podnik přijít o výhodné dodavatelské smlouvy a suroviny a tratit na tom.
- **Nereálné představy o chodu podniku** – Toto je do jisté míry spojeno s nedostatečnými znalostmi a schopnostmi následníka, jde o to, že nový majitel může přijít s přehnanými vizemi, pokud jde o další směřování podniku, do kterých následně vloží velkou sumu peněz a pokud nedojde k návratnosti, vyjdou vniveč.

Toto může do značné míry vycházet z možných přehnaných představ a očekávání nového nástupce, který nebude v dostatečné míře vědět, co vše toto podnikání obnáší a jaké kroky mají z hlediska chodu podniku smysl.

- **Příliš velký úspěch** – Tento bod je sem zařazen záměrně z důvodu, že pokud se podniku díky přístupu a případným nápadům ze strany nového majitele začne dařit, může mu toto začít až „přerůst přes hlavu“ a vyvolat nutnost zapojení externího zaměstnance (nebo zaměstnanců), kteří s vedením pomohou. Nutno podotknout, že tento krok však rodinní příslušníci často vidí jen velmi neradi a mohou k němu zaujmout odmítavé stanovisko (Martelová, 2017).

Na druhou stranu je v rámci nástupnictví nezbytné zohlednit rovněž možné negativní faktory, které mohou být s nástupnictvím v praktické rovině spojeny. V následující podkapitole budou popsány konkrétní aspekty, které mají vliv na nástupnictví v rodinném podniku.

4.2 Faktory ovlivňující nástupnictví v rodinné firmě

Obzvláště v minulosti platilo, že rodinné podnikání bylo poměrně silně regionálně vázané. Majitelé (celá rodina) byli součástí komunity, a jejich podnikání co do sortimentu bylo do značné míry specializované na určitý sortiment. Takové rodinné podnikání se dědilo z generace na generaci (Mulačová a kol., 2013). To ostatně platí i dnes, přičemž rodinný závod už není vnímán pouze jako způsob zajišťování obživy rodiny, ale mnohem častěji jako pokračování ve tradici nebo profesní realizace v oblasti, které rodina rozumí a které se sama aktivně a pravidelně věnuje (příkladem mohou být rodinné podnikání zaměřené na určitý druh sportu, kterému se rodina věnuje).

Celkově je otázka nástupnictví v rodinných závodech často podceňována. Nástupce by přitom měl být vybírán s ohledem na současný stav, ale i budoucí vývoj podniku. Musí splňovat odpovídající kvalifikaci, musí disponovat dostatečnými zkušenostmi. Současně *„je potřeba zvolit správné načasování předání další generaci. To znamená, že následník a incumbent vzali v úvahu dané okolnosti a jsou připraveni na předání štafety. Za další je potřeba zvolit vhodné techniky pro předání štafety. Poslední částí štafety je dobrá komunikace, aby závod dopadl dobře“* (Jurová a kol., 2016, s. 26). Pro majitele rodinného závodu, který zvažuje konec své činnosti v oblasti podnikání, vyvstává otázka, zda:

- ukončit činnost podniku,

- podnik prodat,
- dosadit na své místo profesionálního manažera a být vlastníkem podniku či
- podnik předat svému potomkovi.

Pokud bychom však uvažovali existenci nástupce, Martelová (2017) problematiku doplňuje názorem, že přechod podniku od jedné generace ke druhé není nikdy jednouchá záležitost. Problematiku nástupnictví autorka spojuje s emocemi, které se týkají celé existence zakladatele podniku a jeho rodiny, pro zakladatele totiž často může jít o jedinou roli, kterou kdy znal. Předávání rodinného podniku následující generaci lze zcela nepochybně označit za velmi klíčovou strategickou záležitost a zároveň dost možná rovněž největší vývojovou krizi, ke které může v průběhu života podniku dojít. Dlouhodobá a patřičná příprava je zde tedy namístě (Machek, 2017).

Významným hlediskem je dle Martelové (2017) výběr nástupce, který nastoupí na místo zakladatele. V tomto směru lze zmínit dvě hlavní možnosti, a to je možnost výběru nástupce z členů rodiny, nebo svěřením vedení společnosti do rukou vybraného manažera nebo managementu. Všeobecně mají zakladatelé rodinných závodů zájem o to, aby podnik zůstal nadále v rodině, a proto je možné navázat dědickým modelem, který má čtyři fáze. Tou první je nastavení nějakých základních pravidel, které budou reflektovat vizi, role vlastníků i dalších členů rodiny, nebo například požadavky na následovníka a jeho výcvik. Druhou fází je rozvoj a vývoj následovníka, kdy je zásadní důraz kladen na vzdělání a získání znalostí, ale i na trénink či osvojování specifických dovedností. Třetí fází je výběr, kdy dochází k přezkoumání kritérií stanovených v první fázi. Poslední fází je pak zapracování nástupníka, s čímž se pojí přenesení odpovědnosti, ale i převod kapitálu (Jurová a kol., 2016).

Hodgets a Kuratko (1992) pokládají za nejvhodnější řešení začít s přípravou převzetí podniku již v průběhu dětství potenciálních nástupců. Měla bych v nich být vzbuzena touha podílet se na budování tohoto rodinného podniku a posléze podnik převzít. Vše by mělo být provedeno tak, aby bylo z jejich strany podnikání vnímáno pozitivně.

Velmi důležité je stanovit způsob, jakým bude vlastnictví předáno a jakým způsobem dojde k výměně vedení podniku. Taková změna neovlivňuje pouze formální vedení a řízení rodinného závodu, ale rovněž v něm pracující zaměstnance, a mnohdy také zákazníky, obzvlášť pak změny, které po převzetí rodinného závodu zavede následník.

Poté, co majitel rodinného podniku zvolí svého nástupce, přechází vše do další fáze - na přípravu nástupce na její převzetí. Nesporně však tento zvolený nástupce musí se svým nástupnictvím souhlasit. Během této přípravy na nástupnictví je zvolený nástupce zapojován do chodu společnosti. Zahrádková (2012) poukazuje především tři okolnosti, o kterých musí být dle Lukeše a Nového nástupce obeznámen a které musí zvážit:

- současný stav podnikání;
- budoucí stupeň účasti na podnikání a provázanost mezi ním a podnikatelem,
- možné důsledky převzetí podniku.

Nástupce musí rovněž zvážit aktuální životní situaci, ve které se nachází a promyslet v této souvislosti dopady nástupnictví na svůj budoucí život. Z hlediska možných důsledků převzetí podniku jej pak zajímá zejména riziko vzniku možných konfliktů mezi ním a těmi, kteří zvoleni nebyli, ale rovněž také své vlastní možnosti a schopnosti, které posléze povedou k rozvoji firmy či jejímu úpadku.

Nástupce následně čeká vlastní příprava na předání podniku, která zahrnuje tři fáze, kdy každá z těchto fází obsahuje vyšší míru odpovědnosti ve srovnání s fází předchozí. Během fáze přípravné se budoucí nástupce seznamuje s podnikem a pracuje pod dohledem stávajícího majitele. Druhá fáze je již spojena s jistými úkoly směrem k nástupci a fáze třetí již představuje vlastní nástupnictví.

5 Praktická část

V rámci následující kapitoly bakalářské práce budou prezentovány výsledky primárního šetření provedeného přímo na příkladu zvoleného rodinného podniku. Nejprve bude zvolená společnost blíže vymezena, poté budou uvedena specifika řízení rodinného podniku na příkladu této organizace a nakonec bude pojednáno rovněž o řízení nástupnictví na příkladu tohoto konkrétního zvoleného podniku.

5.1 Charakteristika zvolené společnosti

Nejprve je třeba v krátkosti představovat společnost, která byla zvolena pro potřeby podrobnější analýzy stávajícího přístupu k problematice plánování nástupnictví. Za účelem zachování anonymity přitom bude společnost nadále v textu práce označována jako společnost XY. Data týkající se řízení podniku společně s řízením nástupnictví přitom byla získána prostřednictvím konzultace přímo se zakladatelem této společnosti, doplňujícím zdrojem informací se staly také interní materiály postupně samotnou firmou XY k nahlédnutí.

Zvolená rodinná firma byla do Obchodního rejstříku zapsána již v roce 2004, v současnosti tedy firma XY funguje již více než 17 let, jedná se o společnost s ručením omezeným. Nicméně historie společnosti sahá až do počátku 90. let 20. století, kdy zakladatel firmy XY působil jako fyzická osoba. Jde o specializovaný maloobchod nabízející svým zákazníkům komplexní vybavení koupelen. Firma XY v rámci své činnosti klade důraz na to, aby byly zákazníkům poskytovány maximálně kvalitní a profesionální služby. Proto jsou na vzorkovně k dispozici prodejci, kteří jsou odborně proškoleni tak, aby byli schopni poskytovat profesionální rady týkající se řešení koupelen a souvisejícího potřebného servisu v případě každé zakázky. Klientům jsou tedy poskytovány v tomto ohledu komplexní služby počínaje řešením dispozic koupelny, přes poradenství z hlediska výběru odpovídajících obkladů, dlažeb a dalších předmětů, součástí tohoto poradenství je rovněž vizualizace, cenová kalkulace a následně rovněž samotné dodání požadovaného materiálu. V kooperaci s realizační společností pak firma XY svým zákazníkům zajišťuje rovněž odborné montáže. Součástí sortimentu analyzované společnosti jsou kromě běžných produktů české výroby také produkty pocházející od prestižních výrobců ze zahraničí, proto je patrné, že firma XY klade důraz také na pestrost sortimentu, ze kterého si bude moci vybrat každý zákazník dle svých preferencí. S ohledem na moderní trendy v oblasti pak firma XY provádí rovněž pravidelné inovace vzorkovny. Posláním společnosti odpovídá jejímu úsilí o uspokojování

přání a potřeb zákazníků díky nadstandardně poskytovaným službám a firma XY být vystupuje pro své zákazníky jako nepostradatelný partner v souvislosti s řešením koupelny. Mezi základní hodnoty firmy XY je možné zařadit orientaci na zákazníka, služby založené na profesionálním a lidském přístupu, kvalitě, zodpovědnosti, smyslu pro detail a sám zakladatel akcentuje rovněž samotnou skutečnost, že jde o rodinný podnik.

5.2 Řízení rodinné firmy XY

V následující podkapitole bude blíže prezentován způsob, jakým je tento rodinný podnik v současnosti řízen. Dále bude zmíněna rovněž současná role, kterou zakladatel ve firmě plní.

5.2.1 Stávající způsob řízení podniku XY

Ve firmě XY je v současnosti možné hovořit o formě řízení vlastníků, firma má ve svém vedení dva jednatele, dále je tu zakladatel firmy a jeho manželka. Je možné uvést, že celkem 80 % firmy XY vlastní její zakladatel, zbývajících 20 % firmy XY pak připadá manželce zakladatele. Takto jasně stanovený podíl na řízení podniku jasně ukazuje na to, že hlavní slovo je přiznáno ve firmě jejímu zakladateli. Je možné doplnit, že utváření struktury společnosti v její stávající podobě začalo již v roce 2000 společně se vstupem manželky zakladatele do společnosti. Úlohou manželky zakladatele pak je v současnosti zejména usměrňování jeho rozhodování, její funkce ve firmě je tedy spíše poradní. Je tedy možné hovořit o určitém rozdělení funkcí ve společnosti, kdy například manželka zakladatele má na starost účetnictví společně s technickými záležitostmi. Zakladatel firmy naopak vyjednává obchodní podmínky s dodavateli a odběrateli, stejně tak má výhradní slovo v rovině managementu a marketingu, kde je manželka pouze poradním hlasem. Společnými silami se pak oba společníci podílejí na zajišťování oblasti financí, logistiky, řízení lidských zdrojů a řízení zásobování.

Firma XY v současnosti zaměstnává celkem 4 pracovníky, v praxi je uplatňováno řízení založené na pomáhání a podpoře. V souvislosti s takto nízkým počtem pracovníků ve firmě je velice důležitá úzká kooperace mezi vlastníky podniku a dalšími zaměstnanci. Vedoucí pracovníci jsou proto s ohledem na tato specifika ze strany zaměstnanců vnímáni jako autorita a zároveň i jako kolegové. Každodenní kontakt mezi vedením a zaměstnanci kromě toho přináší možnost jednoduché kontroly plnění stanovených úkolů. V rámci organizační struktury podniku tedy působí 2 jednatele společnosti a dále pak 2 zaměstnanci působící na pozicích odborného prodejce. Všichni zaměstnanci přitom realizují veškerou svou pracovní

náplň v rámci jednoho pracoviště, kterým je již zmíněná vzorkovna firmy XY. Díky tomu je možné, aby měli zaměstnanci vzájemně přehled o vykonávaných činnostech. Zaměstnavatelé mají ve firmě XY v současnosti možnost vysoké kontroly výkonů svých zaměstnanců, jelikož mají možnost ve firmě během celé pracovní doby monitorovat aktivity zaměstnanců, sledovat jejich produktivitu a také komunikaci prodejce se zákazníkem, aby bylo případně možné zasáhnout v případě, že se objeví nějaký problém. Zaměstnanci pak mají na druhou stranu možnost sledovat činnost svého zaměstnavatele, pozorovat způsob komunikace se zákazníky a získávat díky tomu další cenné zkušenosti.

Je vhodné doplnit, že zakladatel firmy XY nedisponuje ve sféře řízení podniku odbornými znalostmi, v současnosti proto v rámci řízení aplikuje své již nabyté zkušenosti. Zakladatel zpočátku přistupoval k podnikatelské činnosti jako k pouhé možnosti přivýdělku bez hlubších ambicí působit na pozici řídicího pracovníka podniku. Vzhledem k určitému povědomí o výrobě keramických obkladů a dlažeb zakladatel v minulosti navázal spolupráci s dopravní společností a započal s dovozem českých obkladů a dlažeb do Zlína. Vzhledem k postupnému rozšiřování podnikatelské činnosti bylo nutné řešit stále nové a náročnější úkoly, zakladatel se ocitl v situaci, kdy se musel učit všem činnostem nutným za účelem zajištění fungování podniku v podstatě za plného chodu. Zakladatel je tedy určitým motorem firmy XY, od samotného počátku se významně účastnil veškerých činností ze sféry managementu, marketingu, financí a účetnictví, ale také i logistiky, zajišťoval rovněž otázky řízení lidských zdrojů a zásob, zaměřoval se také na budování pozitivních vztahů s dodavateli i odběrateli a také se svým společníkem, vykonával rovněž funkci odborného prodejce a skladníka. Blíže bude role zakladatele ve firmě XY rozebrána v rámci následující podkapitoly této bakalářské práce.

5.2.2 Role zakladatele ve firmě XY

Jak již bylo výše nastíněno, zakladatel firmy XY plní v podniku mnoho důležitých funkcí a činností. Zakladatel primárně formuje poslání a cíle podniku. S posláním a hodnotami podniku jsou přitom vždy zaměstnanci ústně obeznámeni, aby byli srozuměni s přístupem pracovníků k zákazníkům a požadovaným vystupováním prodejců. Hlavní stanovený cíl firmy přitom vychází z poslání, záměrem je poskytování zákazníkům co nejlepších služeb, aby firma získávala spokojené a loajální klienty. Problémem však je, že v současnosti neexistuje žádné jednoznačné rozpracování hlavního cíle na dílčí cíle, aby bylo možné lépe hlavního cíle dosáhnout a kontrolovat také plnění cílů. Proto také ve firmě XY chybí jasně

definovaná dlouhodobá podniková strategie, což znesnadňuje konkrétní dlouhodobé plánování, organizování i kontrolu.

Ve firmě XY je tedy v současnosti aplikováno operativní řízení podniku, kdy je úkolem zakladatele pružné reagování na situace a výzvy, které s sebou vždy podnikatelská činnost přináší. Zakladatel se stará o tvorbu podnikové kultury, monitoruje dění na trhu, aktivity konkurence, sleduje a vybírá nové produkty od současných dodavatelů, vyhledává produkty od nových dodavatelů, buduje vztahy s dodavateli a vyjednává obchodní podmínky, stará se rovněž o cenotvorbu, komunikuje s odběrateli – stavebními firmami a odbornou veřejností, dále rovněž za využití marketingu oslovuje koncové zákazníky, sleduje a vyhodnocuje vývoj výsledku hospodaření firmy. Dle uvedených aktivit je následně průběžně vyhodnocována situace podniku, analyzována příležitosti a utvářen krátkodobý koncept. Jednotlivé návrhy řešení poté manželé společně konzultují, a to obvykle v domácím prostředí. Pokud jde o formálně organizovaná setkání, pak ta se konají pouze v podobě každoroční valné hromady, která se kromě schválení účetní závěrky může během roku konat například i z důvodu nutnosti projednat vyplacení podílu na zisku. Práce je v podniku pracovníkům přidělována operativně.

5.2.3 Komunikace se zaměstnanci

Vzhledem k tomu, že strukturu podniku tvoří 4 pracovníci, lze společnost dokonce zařadit do mikropodniků. Komunikace mezi pracovníky v mikropodnicích obecně je velmi snadná, ve společnosti XY s.r.o. dochází výhradně ke komunikaci ústní. Písemná komunikace mezi pracovníky není nutná, jelikož všichni vykonávají svou činnost na jednom pracovišti, přímo na vzorkovně podniku. Propojení pracoviště zaměstnanců s vedením podniku sebou přináší v rámci řízení podniku řadu výhod i nevýhod. Nespornou výhodou je, že všichni pracovníci mají přehled o aktuálním dění na vzorkovně, rozpracovaných zakázkách, řešených problémech, zaměstnavatelé mají vysokou kontrolu nad výkony svých zaměstnanců, naopak zaměstnanci mohou sledovat například organizaci logistiky a vývoj reklamací či administrativních záležitostí, které standardně vykonává vedení podniku, ale v případě jejich nepřítomnosti jsou těmito činnostmi pověřeni zaměstnanci.

Ve spojení přidělování povinností pracovníků sehrává roli jednoduchá komunikace, kdy mají zaměstnanci možnost bezprostředně požádat vedení podniku o upřesnění zadání, aby bylo eliminováno riziko nesprávnému porozumění úkolům. Současně však může být problémem nesamostatnost zaměstnanců a možnost určitého převádění zodpovědnosti na

zaměstnavatele. Povinnosti jsou zadávány ústně, chybí přesné stanovení zodpovědnosti za plnění a v případě pochybení hrozí neshody ohledně následků chyby. Některé funkce nejsou v současnosti ve firmě XY kontrolovány vůbec, některé pouze namátkově, náročnější jsou kontrolovány po jejich splnění a úkoly nejvíce náročné jsou kontrolovány průběžně.

Je vhodné doplnit, že zakladatel firmy XY se věnuje rovněž personálnímu řízení podniku. Součástí jeho kompetencí jsou tedy záležitosti vztahující se k motivování zaměstnanců k pracovnímu výkonu, hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců a nastavení systému odměňování, dále pak zajišťování systému růstu kvalifikace pracovníků podniku i samotný výběr zaměstnanců.

5.3 Řízení nástupnictví v rodinné firmě XY

Následující podkapitola bakalářské práce je zasvěcena přímo otázkám řízení nástupnictví v rodinné firmě XY. Bude tedy vymezen postoj firmy k problematice nástupnictví, dále pak význam pozornost věnované nástupnictví, a nakonec i podrobnější analýza potřeb zkoumané firmy vzhledem k problematice nástupnictví.

5.3.1 Postoj firmy XY k problematice nástupnictví

Nyní je třeba pojednat o otázce postoje firmy XY k problematice nástupnictví, tedy uvést, jakým způsobem je tato problematika v současnosti řešena, resp. zda je jí ve firmě XY věnována dostatečná pozornost. V současné době si dle zjištěných informací zakladatel firmy XY stále více uvědomuje nutnost řešení této otázky, jelikož si přeje, aby v budoucnosti podnik zůstal i nadále v rodině. Takové rozhodnutí jej ostatně vede k vynakládání velkého úsilí za účelem zajištění úspěšného fungování podniku, který bude moci být předán nástupci. Zakladatel firmy XY se v současnosti zaměřuje na otázku budoucnosti firmy spíše v teoretické rovině, kdy v tomto ohledu zvažuje různé nabízející se alternativy. Prodej firmy pro něj v současnosti nepřichází v úvahu s ohledem na existenci silných vazeb mezi systémy firmy a rodiny. Profesionalizace podniku by patrně v tomto případě nebyla vhodným řešením, jelikož vzhledem k organizační struktuře firmy X se v praxi značně prolínají jednotlivé činnosti a stávající pozice zakladatele firmy je z hlediska realizovaných funkcí velmi pestrá. Nelze předpokládat, že by budoucí profesionální manažer působil rovněž ve funkci odborného prodejce. Proto by v případě profesionalizace firmy bylo patrně nutné vykonat složitou reorganizaci za účelem oddělení funkcí řízení podniku a funkce odborného prodejce.

V současnosti jsou přitom k dispozici čtyři potenciální nástupci z rodinného prostředí. Nicméně aktuálně se žádný z možných nástupců ve společnosti příliš neangažuje. Dcery zakladatele podniku se dlouhodobě podílí pouze na administrativních aktivitách a tvorbě reklamních materiálů či případně vizualizací. Proto bude trvat dlouhou dobu, než nástupce nabyde dostatek zkušeností z oboru, získá povědomí o fungování firmy, dojde k vybudování jeho důvěry u dodavatelů i odběratelů. Pouze v případě, že bude úspěšně zvládnut tento proces, bude moci nástupce nastoupit do vedení podniku.

Z uvedeného pak je jasně patrné, proč pro zakladatele firmy XY přichází v úvahu zejména volba nástupce pocházejícího přímo z rodinného kruhu. Nicméně do současnosti nedošlo ve firmě k vypracování žádného plánu nástupnictví.

5.3.2 Faktory ovlivňující proces nástupnictví ve firmě XY

V rámci následující podkapitoly bakalářské práce budou vymezeny stěžejní faktory ovlivňující proces nástupnictví v analyzované firmě XY. Prvním z těchto faktorů je přitom složitá zastupitelnost zakladatele. V současnosti přitom ve firmě XY není zpracován žádný krizový plán, firma je proto zcela nepřipravena na možný vznik určitých neočekávatelných událostí. Mezi takové události může patřit například náhlá indispozice zakladatele firmy a dočasná neschopnost výkonu funkce. Pozice zakladatele je v současné době zastupitelná pouze krátkodobě, kdy přichází v úvahu rozdělení činností zakladatele firmy mezi ostatní pracovníky. Z dlouhodobého hlediska však toto již nepřichází v úvahu, a to zejména v souvislosti s popsaným intuitivním a operativním způsobem podnikového řízení. Vzhledem k uvedenému je specificky důležité věnovat pozornost nástupnictví, aby bylo možné nástupce zasvětit do veškerých činností vykonávaných zakladatelem podniku tak, aby byl tento nástupce schopen zakladatele podniku později zastoupit.

Dalším důležitým faktorem pak je rovněž náročnost přípravy nástupnictví, kdy sehrává roli také délka přípravy nástupce za účelem výkonu funkce. Příprava nástupce by totiž dle názoru odborníků měla trvat nejméně pět let. Ve firmě XY s.r.o. však tato doba může být o mnoho delší, a to s ohledem na vysoké nároky kladené na možného nástupce. V souvislosti se spojením funkcí řízení podniku a funkce odborného prodejce by důležité, aby nástupce nejprve získal dostatečné zkušenosti z oboru a stal se proškoleným odborným prodejcem. Odborné znalosti požadované od zaměstnance působícího na prodejce jsou vysoké a proces zaškolení představuje dlouhodobou záležitost. Po absolvování tohoto zaškolení pak může být nástupce seznamován s principy fungování firmy i odvětví, v němž působí. Důležité je

porozumění podnikovému řízení, stylu vedení lidí, principům vytváření podnikové kultury, způsobu komunikace a přístupu k dodavatelům a odběratelům, způsobu zajišťování zakázek a sjednávání obchodních podmínek s odběrateli i dodavateli atd. Převzetí firmy, která dlouhodobě vystupuje právě pod jménem jejího zakladatele a její fungování je založeno na jeho na jeho zkušenostech a kontaktech bude nepochybně pro nástupce náročným úkolem. Nástupce proto bude muset v budoucnosti přesvědčit také zaměstnance, odběratele i dodavatele o svých kvalitách, znalostech a schopnostech. Proto je důležitá také určitá autorita a důvěra, aby byl nástupce v praxi připraven převzít firmu. V rámci plánování generační obměny je proto základem ujasnění si toho, jaký kandidát je vhodný k převzetí rodinného podniku, kdy je vhodné předat podnik a jakou přípravu si předání podniku žádá.

Velice důležitým faktorem je tedy ve firmě XY právě volba vhodného kandidáta. Základem je tedy provedení analýzy potřeb firmy, kdy je důležité stanovit, jakého nástupce firma XY doopravdy potřebuje. Na základě toho dojde ke stanovení ideálního profilu následníka. Poté bude následovat analýza rodiny, a tedy vytvoření reálného profilu možných uchazečů za účelem převzetí firmy. Poté, co bude konfrontován ideální profil následníka s reálným profilem možných kandidátů je důležité, aby bylo ze strany zakladatele společnosti společně s jeho manželky i zbytkem rodiny a týmem specialistů určeno, kdo je nejvíce vhodným potenciálním nástupcem za účelem nástupnictví ve firmě XY.

5.3.3 Analýza potřeb firmy XY ve vztahu k nástupnictví

V rámci následující podkapitoly bude provedena bližší analýza potřeb firmy XY vzhledem k nástupnictví. Vzhledem k rozmanitosti činností, které vykonává zakladatel společnosti XY s.r.o., by měl ideální nástupce splňovat předpoklady jak pro funkci řídicího pracovníka, tak pro odborného prodejce kompletního vybavení koupelen. Kromě obecných předpokladů řídicího pracovníka a odborného prodejce by měl být schopen nástupce čelit specifickým výzvám společnosti a umět reagovat na aktuální vývoj podniku.

Nejprve je třeba stanovit obecné předpoklady kladené na řídicího pracovníka. S ohledem na potřeby firmy XY jsou přitom důležité určité specifické osobní vlastnosti, mezi něž by bylo možné zařadit zejména pracovitost, vytrvalost, disciplinovanost, cílevědomost, inteligenci, pohotovost, rozvážnost nebo také i schopnost převzít iniciativu a zodpovědnost. Dále je důležité rovněž analytické myšlení (schopnost rozpoznání, pochopení a vyřešení problému); komplexní myšlení (schopnost spojování znalostí pocházejících z rozličných oblastí do nových souvislostí); koncepční myšlení (schopnost vytvoření strategie za účelem řešení

nového úkolu). Pochopitelně je důležitá i komunikativnost z hlediska navazování a budování pozitivních vztahů, kreativita, kritické myšlení, schopnost naslouchat, organizační schopnosti, dále pak určité předpoklady k vůdcovství, dále pak rovněž znalosti pocházející z oblasti finančního a marketingového řízení podniku.

Pokud jde o obecné předpoklady odborného prodejce, pak je důležité, aby byl nástupce zejména schopen učit se novým věcem, oplýval příjemným a profesionálním přístupem, byl zodpovědný a komunikativní a vyznačoval se také určitým tahem na branku. Důležitým předpokladem je v případě úspěšného prodejce pochopitelně také orientace v oboru. V případě, že prodejce činnost v oboru naplňuje a přeje si být úspěšným prodejcem i pracovníkem dobře prosperující firmy, jedná se již o dostatečnou hnací sílu a motivaci k tomu, aby prodejce pracoval na maximum. Vzhledem k tomu, že se jedná o odborného prodejce koupelnového vybavení, je důležitý rovněž smysl pro detail, cit pro vhodné kombinace barev a materiálů, neméně důležité jsou však i znalosti a zkušenosti týkající se technických vlastností produktů a jejich využití. Prodejce by se tedy měl vždy vyznat v možnostech týkajících se realizovatelnosti, funkčnosti, využitelnosti i pohodlnosti nabízených produktů a služeb pro uživatele.

Nakonec je třeba zmínit rovněž specifické předpoklady týkající se ideálního nástupce. Tato specifika jsou přitom založena primárně na potřebách firmy XY. Nástupce by měl být patřičně jazykově vybaven, jelikož součástí práce je mimo jiné rovněž spolupráce se zahraničními dodavateli. Důležité jsou tvůrčí schopnosti, inovativní přístup a také určitá odvaha za účelem prosazení určitých nových nápadů. Vedoucí pracovník by se měl velmi dobře orientovat na trhu, mít přehled o nabídce konkurence, typu zákazníků a jejich potřebách. Důležitá je rovněž určitá intuice a sebedůvěra. Nastupující generace by ve firmě XY měla rovněž disponovat odpovídajícími znalostmi a zkušenostmi z hlediska marketingu, aby mohly být zjišťovány potřeby potenciálních zákazníků a pochopitelně rovněž realizována efektivní propagace firmy, jejich produktů a služeb. Díky tomu bude umožněno navázání spolupráce s novými odběrateli i veřejností.

6 Shrnutí a doporučení

Jak bylo na základě analýzy zjištěno, fungování firmy XY je v současnosti závislé na osobě zakladatele, jeho jménu, letitých zkušenostech, vztazích, kontaktech a pochopitelně i schopnostech a kompetencích. Proto je také v praxi jeho zastupitelnost velmi problematická. Problémem je zejména nepřipravenost společnosti na možný výskyt neočekávaných událostí, proto by bylo třeba se daleko více zaměřit také na otázku budoucího nástupnictví. Vzhledem k těmto specifikům fungování firmy XY bude příprava nástupně skutečně složitou záležitostí. V současnosti se přitom žádný z možných nástupců ve společnosti příliš neangažuje. Dcery zakladatele podniku se dlouhodobě podílí pouze na administrativních aktivitách a tvorbě reklamních materiálů či případně vizualizací. Proto bude trvat dlouhou dobu, než nástupce bude připraven nastoupit do vedení podniku.

Velkým problémem je tedy momentálně ve firmě XY zejména samotná absence plánování nástupnictví. Zakladatel firmy přitom této otázce prozatím nevěnuje příliš mnoho pozornosti. Uvědomuje si však, že bude nutné tuto otázku řešit, jelikož má v plánu firmu ponechat v rodině. Velmi žádoucí by přitom bylo věnovat se plánování nástupnictví již nyní, aby byl k dispozici dostatek času za účelem zpracování plánu generační výměny a pochopitelně i na samotnou volbu odpovídajícího kandidáta. V současnosti jsou přitom k dispozici čtyři potenciální nástupci z rodinného prostředí. Důležité jsou určité předpoklady nástupce, které byly v textu této práce blíže popsány. S ohledem na existenci množství specifik je přitom důležité věnovat se otázce nástupnictví již v současnosti, aby bylo možné u potenciálního nástupce včas řešit případný. S ohledem na existující potřeby podniku by měl tedy zakladatel patřičně sestavit reálný profil uchazeče, kterého má k dispozici. Stanovené předpoklady pak je třeba využít jako kritéria za účelem výběru odpovídajícího nástupce ve firmě XY. Poté, co je zpracován reálný profil uchazečů, je třeba provést následuje srovnání s ideálním profilem kandidáta a vykonat konečný výběr nástupce. Tohoto procesu by se přitom měla účastnit také manželka zakladatele a případně i jiní rodinní příslušníci a dále pak také specialista pocházející z oblasti personalistiky nebo psychologie.

Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na problematiku významu a specifík rodinného podnikání s důrazem na problematiku řízení nástupnictví v rodinných firmách a faktory, které mají na proces nástupnictví v praktické rovině vliv. Základním cílem této bakalářské práce tedy bylo pokud možno co komplexněji představit čtenáři práce problematiku nástupnictví v rodinných firmách, a to z teoretického i praktického hlediska. Nejprve byla v textu práce krátce představena teoretická východiska práce, a tedy zejména pojem rodinného podnikání, dále pak klasifikace rodinných podniků společně s životním cyklem rodinného podniku. Poté byly vymezeny základní výhody a nevýhody vztahující se k rodinnému podnikání. V rámci kapitoly třetí byla pozornost zaměřena na otázku řízení a plánování nástupnictví v rodinných firmách a dále byly vymezeny rovněž faktory, které mají v praktické rovině dopad na nástupnictví v rodinné firmě. V praktické části práce byla analyzována situace týkající nástupnictví na příkladu konkrétního podniku, kdy byly díky podrobnější analýze zjištěny ústřední faktory, které mají v tomto podniku vliv na problematiku řízení nástupnictví. Poté byly představeny určité návrhy a doporučení za účelem pozitivního ovlivnění zjištěného stavu.

Jak bylo na základě zpracování práce zjištěno, v současnosti je právě rodinné podnikání důležitou součástí (nejen) národní ekonomiky. Nadále je však problematika nástupnictví v rodinných podnicích v tuzemském prostředí poněkud podceňována, chybí zde důležité zkušenosti a prostor na to, aby byla této problematice věnována odpovídající pozornost. Podobně je tomu v případě firmy XY, která souhlasila se šetřením pro tuto bakalářskou práci. Jak bylo zjištěno, jedná se o malou rodinnou firmu čítající aktuálně pouze 4 zaměstnance. V této firmě je motorem zakladatel firmy, kterého je s ohledem na rozsah vykonávaných činností a spojení s firmou velmi obtížné nahradit. Velký problém by proto nastal v případě jeho pracovní neschopnosti. Jak bylo zjištěno, otázka nástupnictví je ve firmě aktuálně poněkud opomíjena, žádný plán nástupnictví není v současnosti k dispozici. Nevýhodou je v tomto směru bezesporu zmíněný intuitivní a operativní způsob podnikového řízení, který tak sám o sobě do značné míry ztěžuje formální přípravu nástupce na předání rodinného podnikání. Náročnost přípravy nástupce se všeobecně odhaduje na minimálně pět let, přičemž ve v případě firmy XY je nutno uvažovat ještě delší období, především pak s ohledem na vysoké nároky kladené na možného nástupce v závislosti na specifičnosti podniku a jeho interních procesů. Absence plánování nástupnictví však s sebou přináší velké

riziko co do životaschopnosti i konkurenceschopnosti zmíněného podniku. Naopak, pokud by dnes firma XY analyzovala svoji současnou situaci a budoucí, plánovaný vývoj za účelem plánování nástupnictví, takové jednání by s sebou přineslo množství výhod. Jednak připravenost a jistotu, díky čemuž by byla na nejnižší možnou úroveň eliminována rizika spojená s neočekávanými a nenadálými situacemi, se kterými se z hlediska vedení firma XY může potýkat, a současně by analýza prostředí dokázala identifikovat slabé i silné stránky společnosti, stejně jako její příležitosti a hrozby. To by mohlo být firmou XY efektivně využito i v krátkodobém časovém horizontu v rámci plánování dalšího vývoje. Proto nelze jinak než doporučit, aby se zakladatel na tuto otázku specificky zaměřil, jelikož plánování nástupnictví je velmi složitou a odpovědnou záležitostí, stejně je tomu v případě samotné přípravy nástupce na převzetí společnosti. Proto je nezbytné, aby zakladatel začal problematiku řešit již nyní, aby se později firma nedostala do svízelné situace. Na závěr lze uvést, že byl cíl této práce dostatečně naplněn.

Seznam použitých zdrojů

Monografie, publikace, sborníky

BĚHOUNEK, Pavel. *Společnost s ručením omezeným: prakticky včetně účetnictví a daní*. Olomouc: ANAG, 2014. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-886-4.

CAMISÓN, Cesar a Tomás GONZÁLEZ. *Competitiveness, Organizational Management, and Governance in Family Firms*. Hershey: IGI Global, 2020. ISBN 978-1-79-981655-3.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

HALKIAS, Daphne a Christian ADENDORFF. *Governance in Immigrant Family Businesses: Enterprise, Ethnicity and Family Dynamics*. New York: Gower Publishing, 2014. ISBN 978-1-4094-4557-9.

HODGETTS, Richard M. a Donald F. KURATKO. *Effective small business management*. 4th ed. Fort Worth: Dryden Press, c1992. ISBN 0-15-520904-3.

HUŠKOVÁ, Lenka. *Specifika rodinného podnikání*. 2019. Diplomová práce. Univerzita Pardubice.

JUROVÁ, Marie a kol. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-5717-9.

KLUZÁKOVÁ, Lucie. *Rodinné podnikání*. 2012. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

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

MARTELOVÁ, Judy. *Rodinné firmy na rozcestí: jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0332-4.

MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ a kol. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4.

NOVOTNÝ, Pavel, Věra RUBÁKOVÁ a Pavel HROUDA. *Účetnictví pro úplné začátečníky*. Praha: Grada Publishing, 2015. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-5497-0.

PETLINA, Anastasia a Vojtěch KORÁB. Family Business in the Czech Republic: Actual Situation. *Trendy ekonomiky a managementu*. 2015(9), pp. 32-42. ISSN 1802-8527.

PETRŮ, Naděžda a Dagmar JAKUBÍKOVÁ. *The Importance and Role of Strategic Succession Planning in Czech Family Businesses*. Znojmo: Nové trendy – vědecká konference, 2016.

PETRŮ, Naděžda, Dagmar JAKUBÍKOVÁ a Jiří VACEK. Rodinné podnikání v České republice – historie a současnost. *Socioekonomické a humanitní studie*. 2016, 2(6), pp. 62-75. ISSN 1804-6797.

HOLEČKOVÁ, Lenka a Jaroslava HYRŠLOVÁ. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2018. ISBN 978-80-87839-90-4.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2182-3.

VEBER, Jaromír a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

WALASZCZYK, Ludmiła. *Social Innovation-based model for the analysis of enterprise operations*. Radom: Institute for Sustainable Technologies, 2020. ISBN 978-83-7789-618-1.

ZAHRÁDKOVÁ, Michaela. *Problematika následnictví v rodinném podniku*. 2012. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

Právní předpisy

Zákon č. 86/2012 Sb., občanský zákoník

Elektronické prameny

Co je to „rodinný podnik“? Konečně máme jasno! *Pravopropodnikatele.cz* [online]. 2019 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://pravopropodnikatele.cz/rodinny-podnik/>

Jak Nový občanský zákoník definuje podnikání. In: *IPodnikatel.cz* [online]. 2014 [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zahajeni-podnikani/jak-novy-obcansky-zakonik-definuje-podnikani.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky. Definice rodinného podniku. In: *mpo.cz*. [online]. 2020 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/

Podnikání na vedlejšák. In: *Podnikatel.cz* [online]. 2021 [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/specialy/podnikani-na-vedlejsak/>

ŠKUBAL, Jaroslav a Daniel VEJSADA. Rodinný závod: co si pod tímto pojmem vlastně představit? In: *Rok rodinného podnikání 2018* [online]. 2017 [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: <http://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/51-rodinny-zavod-co-si-pod-timto-pojmem-vlastne-predstavit>

ŠTĚTKA, Jan. Rodinné firmy na křižovatce. In: *Ekonom.ihned.cz* [online]. 2012 [cit. 2021-11-01]. Dostupné z: <https://ekonom.ihned.cz/c1-56325460-rodinne-firmy-na-krizovatce>

PROQUEST, 2021. *Databáze článků ProQuest* (online). Ann Arbor, MI, USA: ProQuest (cit.2021-09-26). Dostupné z <http://knihovna.tul.cz>