



## **Bakalářská práce**

# **Nástupnický proces ve vybraném rodinném podniku**

*Studijní program:*

B0413A050006 Podniková ekonomika

*Studijní obor:*

Management výroby

*Autor práce:*

**Jiří Franta**

*Vedoucí práce:*

Ing. Zuzana Horčíčková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Liberec 2023



## Zadání bakalářské práce

# Nástupnický proces ve vybraném rodinném podniku

<i>Jméno a příjmení:</i>	<b>Jiří Franta</b>
<i>Osobní číslo:</i>	E20000063
<i>Studijní program:</i>	B0413A050006 Podniková ekonomika
<i>Specializace:</i>	Management výroby
<i>Zadávací katedra:</i>	Katedra podnikové ekonomiky a managementu
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

### Zásady pro vypracování:

1. Charakteristiky rodinného podnikání.
2. Úvod do problematiky nástupnictví.
3. Popis vybraného rodinného podniku.
4. Plánování generační výměny ve vybraném rodinném podniku.
5. Závěr a doporučení.

*Rozsah grafických prací:*

*Rozsah pracovní zprávy:*

*Forma zpracování práce:*

*Jazyk práce:*

BP min. 30 normostran

tištěná/elektronická

Čeština

### **Seznam odborné literatury:**

- MACHEK, Ondřej, 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-638-8.
- PETRŮ, Naděžda, 2018. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-162-0.
- SERVUS, Stanislav, David ELISCHER a Tomáš HORÁČEK, 2018. *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-643-4.
- ZELLWEGER, Thomas, 2017. *Managing the family business: theory and practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-070-9.
- PROQUEST, 2022. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [Cit.2022-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>.

konzultant: Ing Jiří Franta (jednatel společnosti)

*Vedoucí práce:*

Ing. Zuzana Horčíčková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

*Datum zadání práce:*

1. listopadu 2022

*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2024

L.S.

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

Ing. Eva Štichhauerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 1. listopadu 2022

## Prohlášení

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

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

# **Nástupnický proces ve vybraném rodinném podniku**

## **Anotace**

Tato bakalářská práce na téma „Nástupnický proces ve vybraném rodinném podniku“ se zabývá problematikou nástupnictví v konkrétním rodinném podniku. Cílem této práce je zhodnotit současný stav podniku z hlediska předávání a vytvořit vhodné doporučení pro tento krok.

V první části práce jsou vysvětleny pojmy, které se týkají procesu nástupnictví a rodinného podniku, dále pak co je to nástupnický plán a jaké možnosti má zakladatel/současný majitel při předávání podniku.

V druhé části je popsán konkrétní podnik z hlediska dosavadního vývoje a organizační i majetkové struktury. Jsou rovněž popsáni potenciální nástupci podniku a na závěr se v této části nachází doporučení pro předání.

## **Klíčová slova**

nástupnictví, rodinný podnik, nástupci, podnikatelská rodina, nástupnický plán, generační obměna

# **Succession Process in a Selected Family Business**

## **Annotation**

This bachelor thesis on "Succession process in a selected family business" deals with the issue of succession in a specific family business. The aim of this thesis is to evaluate the current state of the business in terms of succession and to make appropriate recommendations for this step.

The first part of the thesis explains the concepts that relate to the succession process and the family business, then what a succession plan is and what options the founder/current owner has in handing over the business.

In the second part, the specific business is described in terms of its development to date and its organisational and ownership structure. Potential successors to the business are also described and finally, recommendations for handover are made in this section.

## **Keywords**

Succession, Family Business, Successors, Entrepreneurial Family, Succession Plan, Generational Change

## **Poděkování**

Chtěl bych tímto poděkovat vedoucí mé práce Ing. Zuzaně Horčíčkové, Ph.D. za odborné vedení, rady, které mi poskytla, a hlavně za trpělivost při vedení mé závěrečné práce. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Jiřímu Frantovi za poskytnuté informace o vybraném rodinném podniku.





# Obsah

<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>12</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>13</b>
<b>Seznam použitých zkratk .....</b>	<b>14</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>15</b>
<b>1 Rodinný podnik .....</b>	<b>16</b>
1.1 Specifika rodinných firem.....	22
<b>2 Nástupnictví .....</b>	<b>26</b>
2.1 Možnosti majitele/zakladatele.....	26
<b>3 Základ nástupnického plánu.....</b>	<b>29</b>
<b>4 Rodinná firma JEPAS s. r. o.....</b>	<b>34</b>
4.1 Vývoj podniku .....	40
4.2 Možní následovníci .....	42
4.2.1 Potenciální nástupci ze strany Jiřího .....	42
4.2.2 Potenciální nástupci ze strany Josefa .....	45
4.3 Nástupnický plán .....	46
4.4 Doporučení pro proces předávání .....	56
<b>Závěr .....</b>	<b>58</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>59</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Model tří kruhů.....	25
Obrázek 2: Nástupnictví v rodinné firmě (základní možnosti) .....	26
Obrázek 3: Rámec nástupnictví .....	30
Obrázek 4: Zapojení podnikatelské rodiny.....	39
Obrázek 5: Časová osa nástupnictví .....	52

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Definiční kritéria.....	19
Tabulka 2: Předmět podnikání.....	35
Tabulka 3: Vlastnická struktura.....	38
Tabulka 4: Mapa nástupnictví.....	53

## Seznam použitých zkratk

B2B	Business to Business
CAD	Computer Aided Design
CAM	Computer Aided Manufacturing
CNC	Computer Numerical Control
HDP	hrubý domácí produkt
IT	informační technologie
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
SEW	Socioemotional wealth
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SFI	Substantial Family Influence

## Úvod

Pro všechny úspěšné, zavedené a dobře fungující firmy je bezesporu jedním z nejdůležitějších a možná i jeden z nejobtížnějších kroků proces nástupnictví. Ať už se jedná o rodinnou či nerodinnou firmu a pokud její zakladatelé, či současní majitelé, mají zájem na tom, aby i nadále úspěšně fungovala, měli by se dříve či později začít připravovat na proces nástupnictví a předání podniku další generaci nebo novému vedení. Díky velikosti vlivu rodinných firem na ekonomiku států, mají vlády zájem na tom, aby předávání probíhalo úspěšně a firmy se nadále rozvíjely a zaměstnávaly stále více lidí (MPO 2023).

Po událostech v roce 1989 začala spousta lidí svobodně podnikat a budovat své firmy v různých oborech. Vzhledem ke stáří zakladatelů již některé nástupnické procesy probíhaly ať už úspěšně či nikoliv. Konkrétně v České republice nemají a ani nemohou mít firmy/podnikatelské rodiny takové zkušenosti, jako podnikatelé ze zemí jako je například Itálie, kde některé podniky fungují i stovky let a stále je vlastní a řídí tatáž rodina. Bylo by vhodné se těmito firmami inspirovat a čerpat od nich zkušenosti, které by se mohly využít i v prostředí České republiky. (MPO 2023; Machek 2017)

Tato práce se tedy zabývá problematikou nástupnictví, snaží se vysvětlit pojmy, které se ho týkají, a je zde vysvětlen princip nástupnického plánu. Následně je vybrán konkrétní rodinný podnik, který se v současné době nachází v určité fázi předávacího procesu. Tento je popsán a zhodnocen. Výsledkem je vytvoření základního nástupnického plánu, rovněž je vytvořena mapa nástupnického procesu a závěrem jsou podniku sepsána doporučení, která by mohla dopomoci k tomu, aby tento proces dopadl úspěšně.

# 1 Rodinný podnik

Před ponořením se do problematiky nástupnictví v rodinných podnicích je nutné nejprve definovat a popsat pojmy, které budou následně v práci užívány. Význam pojmů používaných v běžném jazyce se může lišit od významu, který je používán v právní profesii, ostatních vědních disciplínách, a hlavně od toho, který je vymezen zákonem. Je tedy důležité správně vymezit tyto důležité pojmy, aby nedocházelo k nedorozumění a záměně významu (Servus a kol. 2018). Vzhledem k tématu a rozsahu jsou definovány pouze základní pojmy.

## Obchodní závod

*„Obchodním závodem (dle legislativní zkratky závodem) se rozumí organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti.“* (§ 502 obč. zák.) Do tohoto pojmu spadá všechny obchodní majetek, jež podnikatel využívá k výkonu své podnikatelské činnosti. Obsahuje však také všechny dluhy, které souvisí s podnikatelskou činností, tedy provozováním obchodního závodu. Obchodní závod tvoří soubor movitých, nemovitých a rovněž nehmotných věcí. Příkladem **movitých** jsou: stroje, vybavení kanceláří, suroviny, zboží, nástroje, **nemovitých**: pozemky, výrobní haly, jiné budovy a nakonec **nehmotných**: goodwill, know-how, kontakty s klienty, software a další. Z občanského zákoníku plyne, že podnikatel může vlastnit více závodů. Tyto však musejí být spojeny jak vlastnický s osobou podnikatele, tak také vůlí podnikatele užívat je k výkonu dané podnikatelské činnosti. Obchodní závod je z právního hlediska vždy jen objektem právních vztahů a tím pádem je předmětem vlastnického práva podnikatele k němu. *„Závod je nutno chápat jako věc v právním smyslu, a to jako věc hromadnou“.* (§ 501 obč. zák.) Obchodní závod může být vnitřně členěn na: pobočky, odštěpné závody, provozovny (Servus a kol. 2018).

*„Pobočkou obchodního závodu se rozumí taková část závodu, která vykazuje hospodářskou a funkční samostatnost a o které podnikatel rozhodl, že bude pobočkou.“* (§ 503 odst. 1 obč. zák.)

Odštěpný závod neboli jiná organizační složka, je pobočka závodu, která je zapsaná v obchodním rejstříku. Navzdory zápisu do obchodního rejstříku je nadále

odštěpný závod pouze pobočkou obchodního závodu podnikatele. Zůstává tak pouze předmětem právních vztahů, nestává se tedy subjektem práva (Servus a kol. 2018).

A nakonec provozovna, kterou se rozumí trojrozměrně ohraničený prostor, ve kterém fyzicky dochází k výkonu podnikatelské činnosti (Servus a kol. 2018).

### **Rodinný závod**

*„Rodinným závodem je závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň, s jedním z manželů jejich příbuzní až do třetího stupně, nebo osoby s manželi sešvagřené až do druhého stupně, a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Platí při tom, že na členy rodiny, kteří trvale pracují pro rodinu nebo rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.“* (Servus a kol. 2018, s. 9)

### **Obchodní firma (Firma)**

*„Obchodní firmou (zkráceně firmou) se rozumí jméno, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku.“* (§ 423 odst. 1 obč. zák.) Tento pojem pod sebou skýtá pouze **označení podnikatele**. Nejdůležitější funkcí je funkce rozlišovací, která umožňuje navzájem od sebe odlišit různé podnikatele (tzv. nezaměnitelnost firmy). Při tvorbě a následném zapsání firmy do obchodního rejstříku je nutné, aby se neshodovala nebo nebyla příliš podobná s již existující firmou jiného podnikatele, pokud není v zákoně připuštěna výjimka. Takto je podnikatel zapsán v obchodním rejstříku a je povinen právně jednat pod tímto označením, tedy pod svou firmou. Pokud není podnikatel zapsán v obchodním rejstříku tak firmu nevlastní a při právním jednání používá své jméno, což u fyzické osoby znamená: „jméno, příjmení, dodatky“ a u právnické osoby její název, pod kterým byla založena. Není to však jediné označení, které může podnikatel používat. Dále se zde, zejména pro reklamní účely, používá například logo a ochranná známka (Servus a kol. 2018).

## Rodinná firma

V běžné mluvě se toto spojení hojně používá, avšak z právního hlediska to není nikterak vymezeno. Znamená to tedy, že pro každého příjemce může tento pojem nabývat zcela rozdílného významu. Protože v této práci je pojem hojně používán, je potřeba si ho vymežit pro další použití. Pokud by měl být pojem „rodinná firma“ vysvětlen dle „**obchodní firmy**“, znamenalo by to tedy pouze označení rodinné obchodní korporace, která je zapsána do obchodního rejstříku. V tomto významu se však v podstatě nepoužívá. Daleko praktičtější bude pojem chápat jako obchodní korporaci, která je ve vlastnictví člena rodiny, který v ní má rozhodující vliv nebo jako označení závodu, jež vlastnicky náleží jedné rodině a je to tedy soubor všech složek sloužících k podnikání (Servus a kol. 2018).

## Rodinný podnik

Pokud by byl pojem chápán jako „obchodní korporace, která je ve vlastnictví člena rodiny, který v ní má rozhodující vliv nebo jako označení závodu, jež vlastnicky náleží jedné rodině a je to soubor všech složek sloužících k podnikání“, nastává další problém. A to ten, jak vymežit rodinnou firmu oproti firmě nerodinné. Není jasná a jednotná definice, podle které by byly rodinné firmy striktně definovány, a dalo by se se jí řídit například po celém světě. Tato nejednoznačnost působí velké problémy při shromažďování dat o rodinných firmách. Z tohoto důvodu není možné přesně sledovat vliv rodinných firem na ekonomiku států. (Machek 2017)

Možností, jak vymežit rodinnou firmu však existuje celá řada. Nejjednoduššími definicemi, které lze dohledat jsou například: zaměstnání alespoň dvou členů rodiny, proběhlé a úspěšné nástupnictví, členství podniku v nějaké organizaci nebo asociaci sdružující rodinné firmy nebo jinak s nimi spojené. Vyskytují se však i mnohem složitější definice, které využívají různé škály. „Z důvodu nepřeborného množství různých definic klasifikovali Chrisman a kol. (2005) definiční kritéria do dvou skupin, na definice založené na zapojení rodiny do různých oblastí správy rodinných firem (*involvement criteria*) a definice založené na podstatě rodinného podnikání (*essence criteria*).“ (Machek 2017, s. 11) První z definic se zabývá měrou zastoupení členů rodiny v oblastech správy společnosti, kde jsou vlastníci, správní orgány a management. Je zde možné najít množství různých definic, jako například:



- Většina vlastnických práv v rodinné firmě je vykonávána jedinou rodinou a do podnikání jsou zapojeni nejméně dva členové podnikatelské rodiny
- Rodinná firma je firma, ve které je jeden nebo více členů rodiny manažerem, členem správního orgánu nebo vlastní pět a více procent vlastního kapitálu, buď jako jednotlivec, nebo jako skupina
- Za rodinnou firmu je podnik považován, pokud v něm rodina vlastní aspoň 50 %
- Klein vytvořil definici firem, kterou pojmenoval SFI (substantial family influence). Ta sčítá procentuální zastoupení rodiny ve vlastnictví, v managementu a ve správních orgánech společnosti. Pokud je tento součet větší než 100, pak je podnik klasifikován jako rodinný.
- Podle tzv. společné evropské definice rodinných firem je firma klasifikována jako rodinná, splňuje-li tato kritéria:
  - Většina rozhodovacích práv spadá do vlastnictví zakladatele, nabyvatele nebo jejich manželů/manželek, rodičů, dětí, vnuků/vnuček
  - Většina rozhodovací práv je buď přímá, nebo nepřímá
  - Nejméně jeden představitel podnikatelské rodiny nebo příbuzný je formálně zapojen do správy firmy
  - V případě veřejně obchodovaných společností jejich zakladatel nebo nabyvatel, jejich potomci či rodina, vlastníkem alespoň 25 % rozhodovacích práv ve firmě

Tabulka 1: Definiční kritéria

Definiční kritérium	Podíl
Zastoupení ve vlastnictví	79%
Zastoupení v managementu	53%
Zastoupení ve správních orgánech	28%
Sebeidentifikace rodinných firem	15%
Existence více generací ve firmě	9%
Záměr předat firmu budoucí generaci	7%

Zdroj: (Machek 2017)

Konkrétně V České republice byla vypracována Ministerstvem průmyslu a obchodu definice rodinných firem v tomto znění:

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

*1) Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této 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.*

*2) Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.*

*3) Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři\*) nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do čtvrtého stupně, osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do třetího stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci.“ (MPO 2023)*

Z těchto všech definic je zřejmá jejich nekonzistentnost. Jedné definici stačí zapojení členů rodiny do podnikání, což samo o sobě nevyjadřuje dost jasně, jaká je jejich pozice ve společnosti, další připouští označit firmu za rodinnou i v případě, že rodina nevlastní ve firmě žádný vlastnický podíl. Další vyžaduje jen vlastnické podíly a nezáleží jí na podílu rodinných příslušníků v managementu. Závěrem této kapitoly je to, že pro účely této práce je brána v potaz definice vytvořena MPO (Machek 2017; MPO 2023).

## Podíl v obchodní korporaci

„Podíl je čistě právní pojem a představuje účast společníka v obchodní korporaci a práva a povinnosti z této účasti plynoucí.“ (Servus a kol. 2018, s. 12) Podíl může nabývat jak kvalitativních, tak kvantitativních hodnot. **Kvalitativní** stránka představuje soubor práv a povinností společníka, které má vůči obchodní korporaci, ve které podíl vlastní. **Kvantitativní** stránka určuje míru účasti společníka v obchodní korporaci. Specifikuje tedy velikost podílu, která se udává poměrem vkladu společníka vůči základnímu kapitálu. Tento podíl se vyjadřuje buď procenty nebo zlomkem. Platí, že každý společník může mít v obchodní korporaci jen jeden podíl. Výjimku tvoří komanditisté v komanditní společnosti, společníci ve společnosti s ručením omezeným a společníci v akciových společnostech, kde je možná pluralita podílů. Podíl společníka v obchodní korporaci nemůže být představován cenným papírem nebo zaknihovaným cenným papírem. I v tomto případě je možná výjimka, a to u kapitálových společností, kde je možné, aby byl podíl inkorporován do cenného papíru, v případě společnosti s ručením omezeným do kmenového listu a u akciové společnosti do akcie. Podíl je věcí v právním smyslu, což znamená, že společník, který podíl vlastní k němu vykonává vlastnické právo. Z tohoto vyplývá, že podíl může být darován, být předmětem zástavního práva nebo být za úplaty převeden na jinou osobu. Podíl je též součástí právního nástupnictví, tedy dědění u fyzické osoby, či právního nástupnictví u právnické osoby. V případě zániku právnické osoby s právním nástupcem, pokud to právní povaha podílu v té, které obchodní korporaci připouští a pokud to také připouští úprava právního postavení společníka v této korporaci (Servus a kol. 2018).

## Nástupnictví

Pojem nástupnictví znamená **předání vedení a vlastnictví** firmy z jedné generace na druhou. Je to tedy generační výměna, při které probíhá předávání majetku, odpovědnosti, kapitálu a řízení. Je to dlouhodobý proces, který může trvat několik let a vyžaduje dlouhodobé plánování. Zaměřuje se na kontinuitu a rozvoj jak rodinné firmy, tak i samotné podnikatelské rodiny (Servus a kol. 2018).

## **Rodinná ústava**

Rodinná ústava je pojmem zcela novým, jež pochází ze zahraničí. Lze jí rovněž nalézt pod anglickým názvem „Family business Protocol nebo Family Charter“. Nemá právní povahu a ani závaznost, tudíž jde jen o soubor pravidel pro správu rodinné firmy a podnikatelské rodiny. Vymezuje základní strukturu tohoto systému a definuje hodnoty, o které se rodina i rodinná firma opírají. Definuje základní principy jednání mezi členy rodiny, mezi rodinnou firmou a členy podnikatelské rodiny. Sepsání rodinné ústavy má mnoho výhod i nevýhod. Výhodami mohou být: posílení rodinných pout, zapojení vzdálenějších členů rodiny anebo i těch zatím ve firmě neaktivních. Pravidla v rodinné ústavě by neměla být vytvářena jen podle zkušeností z minulosti, ale měla by především směřovat na budoucí vize, plány a cíle. Může tím tak dát rodinně jistotu budoucího vývoje firmy. Diskuse nad rodinnou ústavou pomáhá specifikovat rodinné problémy, problémy spojené s vlastnictvím nebo s řízením firmy. Výsledkem procesu by mělo být rozpoznání toho, zda generace následovníků bude schopna pracovat společně ve firmě, vzájemně se respektovat a naslouchat si (Petrů 2018).

### **1.1 Specifika rodinných firem**

Tato kapitola se zabývá rozdílností rodinných firem od firem nerodinného typu. Jejimi možnými, konkurenčními výhodami i nevýhodami, přístupem k riziku, dlouhodobou orientací a dalšími aspekty.

Dlouhodobá orientace je jedním z charakteristických znaků rodinných firem, u kterých jejich zakladatel nebo současný majitel plánuje jejich předání. Toto rovněž souvisí s dlouhodobými nefinančními cíli, na které jsou rodinné firmy orientované spíše než jejich nerodinné protějšky. Dlouhodobá orientace ale může být ve výsledku prostředkem, jak finančních cílů dosáhnout. Může mít jak pozitivní, tak i negativní dopad na firmu. Pozitivními dopady mohou být například dobré vztahy se zákazníky, dodavateli a zaměstnanci. Tyto jsou po dlouhé roky budovány. Dále pak může firma dosáhnout skvělé reputace a vybudovat si tak dobré jméno, čímž následně dosáhnout určité konkurenční výhody. Negativním dopadem však může být nedostatečná rozhodnost v krátkém časovém období, kdy je nutné provést rychlé rozhodnutí, přičemž není jasný dopad v budoucnu. O tom, zda má dlouhodobá orientace pozitivní či negativní dopad rozhoduje i prostředí, ve kterém firma působí. Negativní dopad tak

může mít v odvětvích elektroniky nebo tam, kde se rychle mění trendy, tedy třeba móda a celkově produkce značkových výrobků. Naopak pozitivní dopad může mít třeba ve strojírenství a dalších podobných oborech, kde se příliš často trendy nemění. Dlouhodobá orientace vyžaduje vytrvalost, trpělivost a dlouhodobé plánování. Projevem tohoto přístupu tak může být opatrnější investování, orientace na dlouhodobé cíle a schopnost dlouhodobé predikce. Toto může pozitivně ovlivnit výkonnost firmy a její schopnost ustát nepříznivé období (Machek 2017).

U rodinných firem je snaha vytvářet tzv. **socioemocionální bohatství**. „*Tento abstraktní pojem, představující rozšíření tzv. behaviorální teorie zastoupení (behavioral agency theory), vznikl ve snaze vysvětlit, proč se rodinné firmy nerozhodují pouze na základě ekonomických kritérií a stal se paradigmatickým rodinného podnikání.*“ (Machek 2017, s. 16) Dnes již zavedenou zkratkou označované socioemocionální bohatství (SEW – socioemotional wealth) může nabývat mnoha forem: uspokojení potřeby sounáležitosti, citů a důvěry, zachování rodinné dynastie, možnost nezištně jednat v zájmu členů rodiny. Rodinné firmy na rozdíl od nerodinných, přikládají SEW větší důležitost než finančním cílům. Dle některých autorů je SEW základní a nejdůležitější zdroj odlišnosti rodinných firem od nerodinných. Snaha o udržení si úrovně a zvyšování SEW je jednou z příčin vyšší averze k riziku, která se vyskytuje častěji v rodinných firmách (Machek 2017).

### **Výhody rodinných firem**

Velikou výhodou rodinných firem je průhledná vlastnická struktura, která může dopomoci k budování silných dodavatelsko-odběratelských vztahů, získávání půjček od bank a v neposlední řadě rovněž budovat silné a dlouhodobé vazby se zaměstnanci (Petrů a Havlíček 2016).

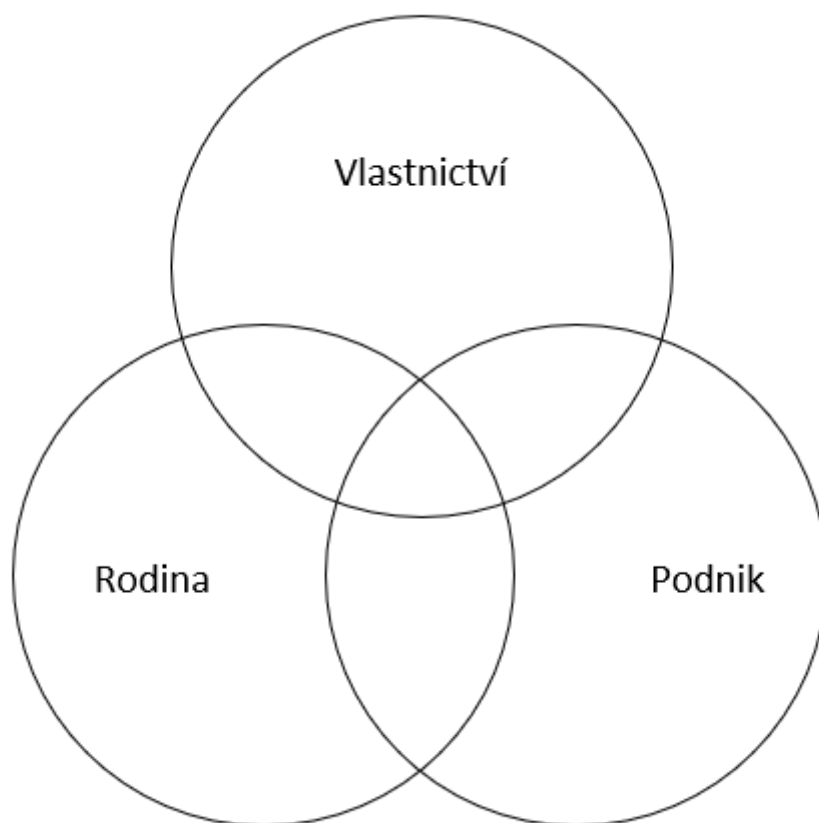
V rodinných firmách je většinou, díky jednoduché organizační struktuře, bezprostřední kontakt mezi řadovými zaměstnanci a vedením, což urychluje řešení problémů. Charakteristické, a v případě dobrého vedení, i výhodné je i to, že řídicí a rozhodovací funkce jsou v rukou buď přímo majitelů nebo úzké skupiny řídicích pracovníků. To rovněž umožňuje přímou kontrolu zadaných činností a pracovníků, na rozdíl od větších firem, kde tyto kompetence vykonávají určití zaměstnanci, což může tyto procesy zbytečně prodlužovat (Koubek 2011).

## **Nevýhody rodinných firem**

Naopak nevýhodou rodinných firem může být jejich neochota investovat velké množství finančních prostředků do nových projektů nebo investičních příležitostí. Toto může být způsobeno opatrností majitelů/zakladatelů. Díky tomu pak mohou přijít o možnost získat nové trhy nebo se může snížit jejich konkurenceschopnost. Další nevýhodou může být například to, že víceméně vše může řídit jeden člověk (jednatel/majitel firmy). V určitých případech může být lepší některé kroky konzultovat například se zkušenějšími manažery, či s odborníky, kteří se specializují na konkrétní segment (Petruš a Havlíček 2016).

## **Model tří kruhů**

Pro dobré pochopení systému rodinných firem byl R. Taugirim a A. Davisem vytvořen model: model tří kruhů. Tento model ukazuje propojení tří různých systémů, tedy subsystémů, v rámci rodinné firmy. Je to jeden z hlavních aspektů, který je třeba pochopit a respektovat při propojení podnikatelského světa se světem rodinným. Tento model znázorňuje, jaké rozdílné role se objevují v rámci rodinné firmy. Někteří členové rodiny se mohou nacházet například v jednom kruhu nebo také ve všech třech. Díky tomuto modelu je zřejmé, že pokud se každý člen nachází v jiném kruhu nebo v několika zároveň, bude mít pravděpodobně jiný úhel pohledu a rozdílné zájmy. V důsledku toho pak mohou vznikat konflikty vyvolané střetem emocionálně založených zájmů.



Obrázek 1: Model tří kruhů  
Zdroj: (Servus a kol. 2018, s. 16)

- **System vlastnictví** (Do systému vlastnictví podstatně zasahuje systém rodiny, díky kterému se rodinné firmy významně odlišují od firem nerodinných).
- **System závodu/podniku** (Je pevně orientován na hospodářské výsledky, pevné cíle a je charakterizován racionalitou na rozdíl od systému rodiny)
- **System rodiny** (Systém rodiny se řídí zcela jinými pravidly a funguje na odlišných principech než prostředí závodu/podniku. Je založen spíše na citech než na racionálním jednání)

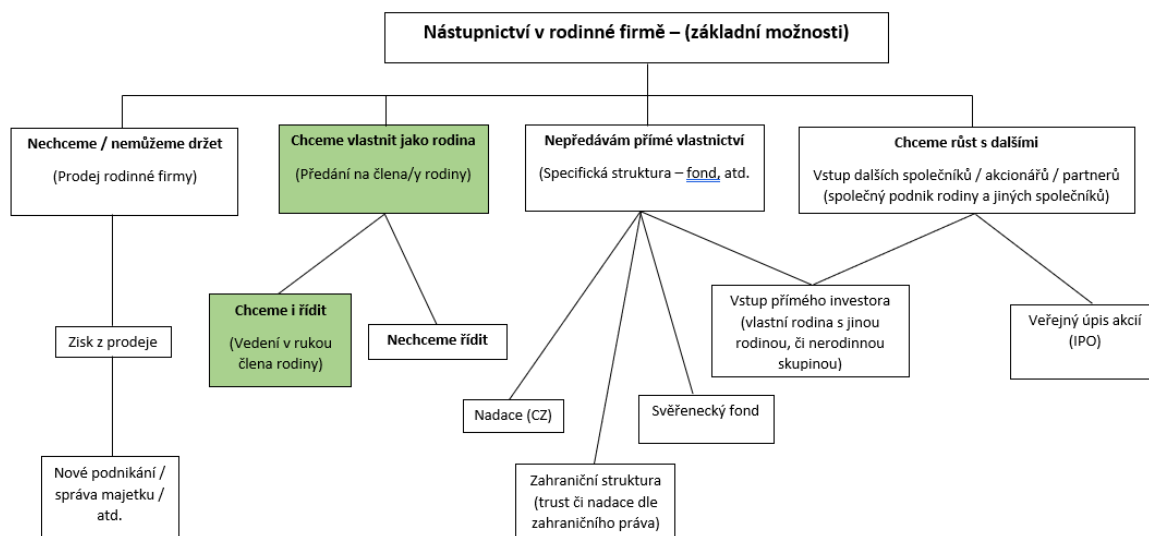
Rodinné firmy bývají rentabilnější, vykazují vyšší produktivitu práce a nižší zadluženost. Toto platí jak pro firmy na území České republiky, tak i v zahraničí (Servus a kol. 2018).

## 2 Nástupnictví

Proces nástupnictví je kritickým faktorem, který zásadně ohrožuje další fungování rodinné společnosti. Přechod od zakládající generace ke druhé není nikdy jednoduchý a je to jeden z hlavních důvodů neúspěchu rodinných firem v dlouhodobém horizontu. V současné době se tímto tématem zabývá řada autorů. I státní orgány (Ministerstvo průmyslu a obchodu) se snaží pomoci rodinným firmám v tomto nelehkém kroku. V České republice byla například vydána příručka od Ministerstva průmyslu a obchodu, která radí podnikatelům, jak úspěšně zvládnout nástupnictví. Důvodem pro to je, že rodinné firmy mají velký podíl na ekonomice států. Avšak díky nejednoznačné definici rodinné firmy a rodinného podnikání není možné přesně stanovit velikost tohoto podílu, například na ukazateli HDP. Přibližně mezi 70 a 80 % rodinných firem je prodáno nebo zkrachuje ještě před plným převzetím rodinné firmy druhou generací a pouze zhruba 10 % se dožije až do předání třetí generaci (Martelová 2017; MPO 2019).

### 2.1 Možnosti majitele/zakladatele

Základní otázkou při řešení předávání rodinné firmy a její budoucnosti je převod vlastnictví. Je zde spousta možností jak s firmou a celým majetkem, který k ní náleží, naložit. Základní možnosti jsou popsány na obrázku 2. Pro potřeby této práce bude počítáno s variantou, že zakladatel bude chtít firmu předat v rámci rodiny (Servus a kol. 2018).



Obrázek 2: Nástupnictví v rodinné firmě (základní možnosti)  
Zdroj: (Servus a kol. 2018)



## **Generační transfer v rámci rodiny**

Předání závodu, vlastnických podílů, akcií a dalšího majetku proběhne v rámci rodiny. Může tak proběhnout rovněž předání manažerské nebo jiné výkonné role. Vždy pak záleží na konkrétních okolnostech a na způsobu, jakým chce současný majitel předat firmu následovníkům. Zde je potřeba vzít v potaz tyto skutečnosti:

- Existuje nástupce nebo nástupci, kteří jsou schopni a ochotni firmu převzít?
- Počet nástupců v rodině a velikost rodinné firmy.
- Kvalita rodinných vztahů (budou nástupci schopni spolupráce a vzájemně se respektovat?)
- Komplexnost majetku rodinné firmy (schopnost pojmout určitý počet členů rodiny).
- Ochota současného majitele plánovat a řešit (často je převod majetku řešen až formou dědického řízení, což většinou nekončí úplně šťastně, protože na to nebyla firma a podnikatelská rodina dostatečně připravena).

Pokud však není nástupnictví majitelem plánováno a dojde k nenadálým událostem, například k úmrtí majitele, dojde k předání firmy v důsledku nepřímých okolností. Nástupci se tak stávají potomci nebo blízcí příbuzní cestou dědického práva a jak s firmou do budoucna naloží je už jen pouze na nich, pokud to nebylo nikterak ošetřeno (Servus a kol. 2018; GHEE a kol. 2015).

## **Předání nepřímé v rámci rodiny**

Pokud z určitých důvodů nechce majitel předat řízení a kontrolu nad vlastnictvím podniku nikomu ze svých potomků nebo ani jinému příslušníkovi podnikatelské rodiny, je zde možnost vložit vlastnická práva k rodinné firmě do svěřeneckého fondu či nadace. Svěřenecký fond či nadace jsou specifické právní struktury vytvořené dle českého práva nebo obdobné právní struktury vytvořené dle práva zahraničního. Těmito mohou být například trust či nadace. Tyto fondy, či nadace však nejsou vlastněny členy rodiny. Avšak členové rodiny se mohou podílet na správě, kontrole a mohou jim z fondu nebo nadace plynout určitá majetková plnění, třeba podíl na zisku firmy. Je běžnou praxí, že se tímto způsobem snaží majitelé ochránit své firmy před neuváženými kroky svých nástupců (například v podobě rychlého prodeje firmy), před dopady exekuce či insolvence na majetek některého ze

společníků nebo také se tímto snaží omezit spory potenciálních nástupců o to, jaký bude mít kdo podíl ve firmě (Servus a kol. 2018).

### **Prodej rodinné firmy**

Další z možností, jak s firmou naložit je její prodej. Firma může být prodána buď novému investorovi nebo také mohou stávající spolupracovníci firmu odkoupit (většinou osoby z top managementu). Důvodů pro prodej může být několik. Zde je pouze pár příkladů:

- Současný majitel nemá potomky anebo nikoho z podnikatelské rodiny, komu by chtěl firmu předat.
- Ani jeden z jeho potomků není vhodným kandidátem pro další nakládání s firemním majetkem.
- Potenciální nástupci se nechtějí angažovat v rodinné firmě.
- Majitel nebo podnikatelská rodina se chce věnovat jiným podnikatelským aktivitám, či investování do jiných projektů.

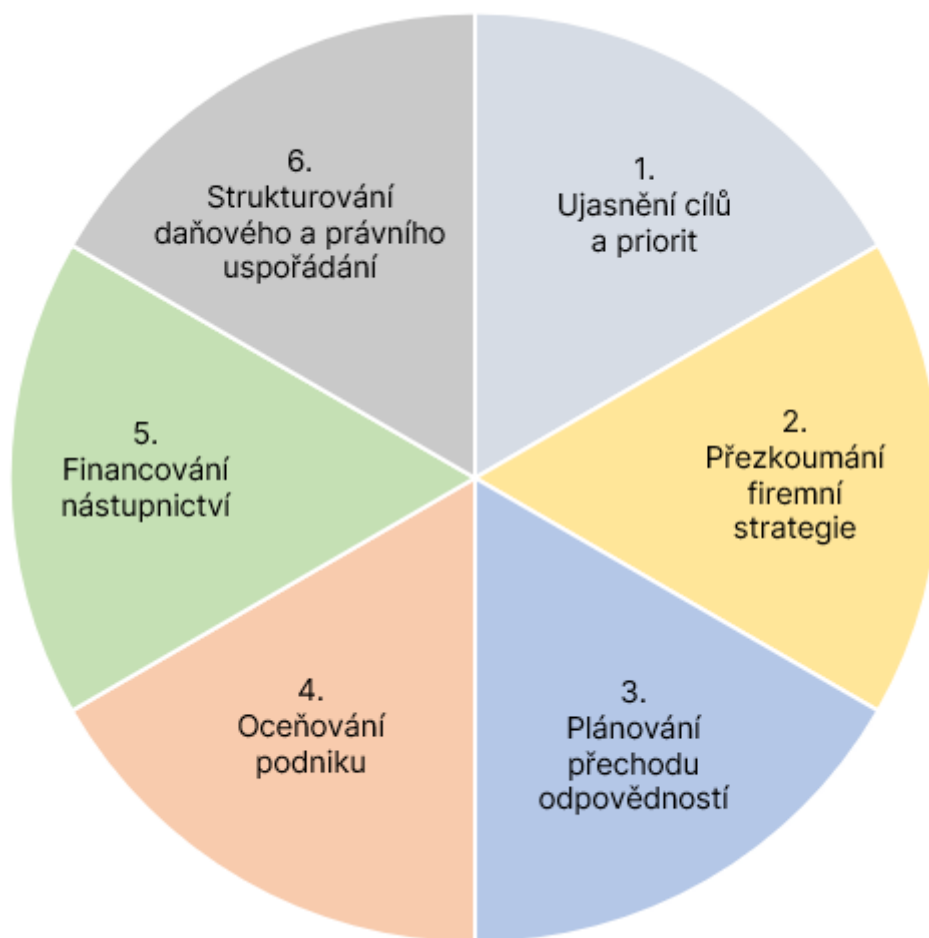
Příčin pro tento krok může být samozřejmě více. Například se podnikání nemusí dařit tak jako dříve a naskytla se výhodná nabídka na prodej firmy nebo si chce majitel jen užít své vydělané peníze z prodeje firmy. Pokud je však uvažováno o situaci, že v podnikatelské rodině jsou potenciální nástupci, tak může být prodej firmy brán jako neúspěch ze strany majitele. To vše ale záleží na konkrétních okolnostech. Na osobnosti podnikatele, na charakteru rodinné firmy z hlediska oboru působnosti a spoustě dalších aspektů (Servus a kol. 2018).

Jak již bylo psáno výše, pro účely této práce není problematika prodeje rodinných firem příliš důležitá, proto se jí nebude autor zabývat hlouběji.

### 3 Základ nástupnického plánu

Každý zakladatel nebo majitel podniku, který plánuje jeho předání, by měl vytvořit nástupnický plán nebo strategii, které se bude držet při předávání. Neexistuje žádná vhodná definice pojmu „nástupnický plán“, avšak dal by se popsat jako plán, který vytváří systém kroků, jež je třeba si vytyčit a následně je plnit při procesu předávání. Cílem tohoto kroku je to, aby podnik po předání další generaci nadále zůstal v rukou rodiny, také aby byla zachována finanční nezávislost rodiny nebo například pokračovalo zaměstnávání rodinných příslušníků (Petrů 2018; Zellweger 2017).

Každá rodinná firma podniká v různém oboru, má rozdílné vlastnické struktury a struktury řízení, je jinak velká, jinak rodinná a rovněž každá podnikatelská rodina je jiná. Nelze tedy jednotně definovat nástupnický plán, který by byl vhodný pro všechny typy firem a podnikatelských rodin. Nicméně je kriticky důležitý pro přežití rodinné firmy, která se aktuálně nachází v době, kdy se její zakladatel nebo majitel věkem blíží k odchodu ze své firmy. Příkladem základní struktury nástupnického plánu může být obrázek 3. V této kapitole jsou popsány základní kroky, kterých by se měly firmy držet, pokud její současní majitelé chtějí, aby další generace z podnikatelské rodiny měla šanci na úspěch a rodinná firma přežila (Petrů 2018).



Obrázek 3: Rámec nástupnictví  
Zdroj: (Zellweger 2017)

V základním nástupnickém plánu by měly být popsány cíle procesu předávání, osoby, jichž se předávání týká, základy časového rámce a potřebné kroky. Tento plán by se stal základem při projednávání řízení, vlastnictví, moci a nakonec majetku. S tímto plánem by měli být seznámeni členové podnikatelské rodiny, důležití zaměstnanci podniku a rovněž také důležití zákazníci a dodavatelé. Z toho vyplývá, že nástupnický proces se netýká pouze dvou osob v podání zakladatele/majitele a nástupce. Jde o proces, který má zásadní vliv na podnikatelskou rodinu, všechny pracovníky podniku, na obchodní partnery a ve výsledku na celý podnik. A jak již bylo psáno výše, nejedná se o záležitost, která bude trvat několik měsíců. Ba naopak tento proces může trvat i jedno desetiletí. Proto je potřeba přikládat nástupnictví velkou váhu a zakladatel/majitel by jej neměl odkládat příliš dlouho (Zellweger 2017).

V současné době má pouhých 5 % českých rodinných podniků připravený plán nástupnictví, zhruba 60 % firem se potýká s konflikty mezi zakladateli a nástupci a

pouze těsná nadpoloviční většina vlastníků si je jistá a ví, komu rodinnou firmu předá (BusinessInfo 2022).

Existuje mnoho vzorů pro vypracování plánu nástupnictví. Jsou si však velice podobné a v podstatě se liší pouze v množství kroků nebo v jejich pojmenování. Jako příklad je zde uveden „Rámec nástupnictví“. Tento je velice obsáhlý a převyšuje svým obsahem rozsah této práce. Proto jsou popsány jen základní náležitosti určitých kroků, a ještě velice stručně (Zellweger 2017).

## **1) Vyjasnění cílů a priorit**

Tento krok je kritickým z hlediska celého nástupnického procesu. Společně s krokem druhým (přezkoumání firemní strategie) jsou velice časově náročné. Je potřeba jim věnovat velkou pozornost, protože všechny následující se od nich odvíjejí.

Nejprve je tedy potřeba zvolit cíl a prioritu podniku vzhledem k nástupnictví. Má být předán v rodině, odprodán členovi podnikatelské rodiny, prodán investorům nebo jiné firmě? Z hlediska rozsahu se tato práce bude zabývat pouze předáním v rámci rodiny. Nejde však jen o rozhodnutí, jak firmu předat, ale také jakým způsobem. Toto má velký vliv na problematiku jak legislativní, tak na finanční, ale také na časový rámec procesu. Pokud se například firma rozhodne změnit formu nástupnictví v průběhu nástupnického procesu, může to velice negativně ovlivnit délku doby předávání podniku a finanční náročnost procesu. Finanční náročností jsou myšleny například náklady na čas zaměstnanců a členů rodiny zapojených do tohoto procesu. Místo aby se věnovali práci, která zvyšuje přidanou hodnotu, věnují se práci, jež byla v podstatě zbytečná (Zellweger 2017; Petrů 2018).

## **2) Přezkoumání firemní strategie**

Ve druhém kroku je nutné, aby byla nejprve přezkoumána současná strategie podniku a následně zrevidována. Pokud je současná strategie vyhovující a nástupce souhlasí v jejím pokračování, je vše v pořádku. Pokud tomu tak není, je potřeba vytvořit novou, která bude vyhovovat jak generaci předávající, tak i přebírající. Samozřejmě musí být vhodná pro podnik. Pokud existují pochybnosti o tom, jestli bude firma schopna dále pokračovat ve své činnosti, je nutné zvážit budoucnost firmy a její předávání.

Vedení firmy by v tomto kroku mělo být schopno odpovědět na tři základní otázky:

- 1) Jaké jsou současné silné a slabé stránky firmy?
- 2) Jaké jsou budoucí příležitosti a hrozby pro firmu?
- 3) Které části podniku mají být předány?

(Zellweger 2017; Petrů 2018)

### **3) Plánování přechodu odpovědnosti**

Poté, co jsou vyjasněny současné a budoucí strategie podniku, následuje plánování předání odpovědnosti na následovníka. Praxe je taková, že velice často dochází ve firmách k nedorozuměním ohledně rolí a odpovědností. Zakladatel/ majitel tráví ve firmě spoustu času s následovníkem, který postupně přebírá určité pravomoci a odpovědnosti. Často se stává, že není úplně jasné, kdo za co odpovídá, což může vést ke konfliktům ve firmě. Tato spolupráce však nemusí být v každém případě škodlivá, ba naopak, přináší následovníkovi spoustu zkušeností, kontaktů, znalostí a dalších důležitých předpokladů pro řízení firmy v budoucnu. Pro vyvarování se negativním dopadům této situace je vhodné sestavit si tzv. „*The succession road map*“ (Zellweger 2017).

### **4) Oceňování podniku**

Tato kapitola se zabývá oceňováním firmy. Při tomto se však počítá s tím, že firma bude prodána. Ať už cizímu investorovi, někomu ze zaměstnanců podniku nebo bude prodána jiné společnosti, ale zabývá se i prodejem v rámci rodiny.

Pokud se jedná o předání v rámci rodiny, vyvstává otázka, zda má být firma předána bezúplatně nebo za úplatu. Důvodů pro předání společnosti za úplatu je několik. Jde o to, že pokud následovník musí za firmu zaplatit, tak si bude pravděpodobně více uvědomovat její hodnotu a bude si tak firmy více vážit a nakládat s jejím majetkem lépe nebo přinejmenším rozvážněji. Nemusí tomu tak být v každém případě. Záleží na konkrétních okolnostech: na typu firmy, její struktuře, velikosti, schopnosti a povaze následovníka. Tento případ je však méně častý. Proto na otázku: „Je lepší firmu předat za úplatu nebo bezúplatně?“ nemůže existovat jednoznačně správná odpověď. Předání rodinné firmy se spíše týká převzetí odpovědnosti za

rodinu i firmu než o nějaký peněžní zisk nebo zisk majetku. Rovněž se může jednat o zajištění předávajících v podobě udržení si podílů nebo vytažení akcií z rodinné firmy. Předání rodinné firmy za úplatu by mohlo způsobit neochotu následovníků firmu převzít. Také by to mohlo přispět k zadluženosti firmy. Například pokud by předávající požadoval vyplácení určitých tantiém, které by byly hrazeny z rozpočtu firmy. Může se však stát, že toto bude příčinou konfliktu v rodině (Zellweger 2017). Protože je brána v úvahu pouze varianta předání podniku v rámci rodiny, nebudou dále, i z důvodu rozsahu, popisovány formy prodeje mimo podnikatelskou rodinu.

## **5) Financování nástupnictví**

I v této kapitole je rovněž počítáno s tím, že firma bude odkoupena někým z externího prostředí. Otázka financování nástupnictví však přichází v úvahu i při předávání v rámci rodiny nebo firmy. Jak již bylo psáno, náklady na předávání existují například v čase, který musí být věnován předávání informací, zkušeností a postupů ve firmě. To, co nebylo zmíněno je, že financování, při předání bez úplaty nebo při jakékoliv jiné formě předání firmy, může probíhat i několik let poté, co firmu vede následovník. Může se také jednat o určité daňové povinnosti v případě, že firma byla předána formou daru (Zellweger 2017; Petrů 2018).

## **6) Strukturování daňového a právního uspořádání**

Daňové a právní podmínky státu, ve kterém nebo ve kterých firma působí, mohou velice ovlivnit formy nástupnictví a předání podniku. Rovněž také záleží na typu firmy, zda se jedná o společnost s ručením omezeným nebo třeba o akciovou společnost (Zellweger 2017).

## 4 Rodinná firma JEPAS s. r. o.

Společnost JEPAS s.r.o. je rodinná firma, která působí na trhu více než 25 let. Tuto firmu můžeme označit za rodinnou, protože dle definice MPO splňuje nároky na označení „rodinná obchodní korporace“. Z tabulky 3 je patrné, že firma patří členům jedné rodiny a na obrázku 4 lze vidět zapojení jednotlivých členů podnikatelské rodiny do firmy. Tyto obrázky se nachází níže v části Vlastnická struktura a zapojení členů rodiny.

Společnost sídlí v Ústeckém kraji v malé obci Železná u města Žatce. Právní forma společnosti je Společnost s ručením omezeným, zkráceně s.r.o. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin 2023).

### Předmět podnikání

V současné době se firma zabývá obráběním kovů a specializuje se tedy na výrobu, především normalizovaných strojních součástí, jako například: matic, šroubů, podložek, čepů, hřídelí, přírub a spousty dalších součástí, které zde není nutné vypisovat. Předmět podnikání je popsán v tabulce 2. Rovněž se zabývá výrobou speciálních součástí na přání zákazníka dle přiložené výkresové dokumentace nebo dle vzoru. Jedná se většinou o specifické díly, které nejsou definovány žádnou normou. Nutno říci, že tyto součásti, ať už ty normalizované nebo ty specifické, jsou dodávány například do chemického průmyslu, kde musí odolávat někdy až extrémním teplotám, tlakům a rovněž také působení různých chemických látek. Dodává také do energetického průmyslu, kde mohou panovat podobné podmínky jako v průmyslu chemickém a rovněž dodává do jaderných elektráren, což klade extrémní nároky na kvalitu a technickou dokumentaci k těmto výrobkům (JEPAS 2023; Veřejní rejstřík a Sbírka listin 2023).



Tabulka 2: Předmět podnikání

Předmět podnikání
kovoobráběčství
nástrojářství
obstaravatelská a zprostředkovatelská činnost v režimu živností volných
koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej (v režimu živností volných)
silniční motorová doprava nákladní
zámečnictví

Zdroj: (Veřejný rejstřík a Sběrka listin 2023)

Výroba pro takovéto provozy tedy vyžaduje vysokou kvalitu výrobků z hlediska materiálových (u materiálů použitých na tyto výrobky se testují jejich mechanické vlastnosti, chemické složení a další atributy nezbytné k tomu, aby mohly být následně součásti, které jsou z nich vyrobeny namontovány na konkrétní zařízení), dále pak na organizaci celého postupu zpracování ve firmě (je nutné udržet vysokou kontrolu nad kvalitou výrobků, rovněž kontrolovat přesnost měřidel a strojů, klade to rovněž vysoké nároky na zaměstnance, kteří musí dodržovat určité postupy, aby tato kvalita byla zaručena. Firma také musí dokládat dokumentaci k těmto výrobkům a podstupovat audity, aby na všechny tyto kroky a postupy bylo dohlíženo. Firem, které by byly schopny všechny tyto podmínky plnit není mnoho, a tak se tato řadí mezi jedny z mála v České republice. Tohoto bylo dosaženo díky dlouhodobé filozofii, ve které dostává přednost kvalita před kvantitou a cenou.

### **Zákazníci společnosti**

Zákazníky jsou převážně podniky působící v České republice. Jedná se tedy o B2B. Jak již bylo psáno výše, je dodáváno do podniků, které zpracovávají chemické produkty, do elektráren v podstatě po celé České republice, také větším firmám, které tyto dodané výrobky používají k montáži větších sestav a následně je prodávají dále, často i do celého světa. Dodávání však probíhá i do menších podniků, které se rovněž zabývají kovovýrobou. Tyto podniky však většinou nevyžadují žádné specifické požadavky na materiály a díly. Dodávají se většinou klasické normalizované součásti, avšak například s atestem k materiálům, které tyto podniky potřebují, což překvapivě

spousta dalších firem není schopna zajistit z důvodů nákupu materiálu od pochybných výrobců. Občas jsou však výrobky zasílány zákazníkům z Německa nebo Itálie. Jedná se však pouze o zlomek těchto výrobků.

## **Doprava výrobků**

Ještě co se týče dopravy výrobků, firma zajišťuje dopravu vlastními silami, pokud se jedná o výrobky s vyšší cenou, kvalitou. Také pokud jsou kladeny požadavky na rychlost dodání výrobku, což se stává velice často, že zákazníci chtějí své výrobky co nejdříve, ideálně „do druhého dne“. Velikost a hmotnost dodávek většinou nepřekračuje hmotnost a velikost takovou, kterou by nedokázala přepravit klasická dodávka s maximální hmotností 3,5 tuny. K dopravě se tedy využívá jeden tento automobil. Je to dostačující a více těchto automobilů nebo zaměstnání pracovníků na pozici řidiče by se nevyplatilo. Ovšem pokud se jedná o malý balíček s pár kusy, který není nikterak citlivý na přepravu a míří například na druhý konec republiky, využívá firma externích dopravců.

## **Typ výroby**

Rovněž je nutné specifikovat typ výroby podniku. Vzhledem k tomu, že existuje nepřehledné množství součástí, ať už normalizovaných či nikoliv, a zákazníci poptávají a objednávají množství od jednoho, většinou kolem desítek, málokdy stovek a výjimečně po tisících kusech, nejedná se tedy o sériovou výrobu, ale spíše o zakázkovou (kusovou) nebo průběžnou díky variabilitě výrobků a množství kusů v objednávkách. Nejedná se tedy o výrobu typu „automotive“, kde jsou stroje v provozu 24 hodin 7 dní v týdnu a produkují tisíce stejných výrobků.

## **Zaměstnanci**

S typem výroby, tedy kusovou/průběžnou, souvisí i specifický typ zaměstnanců. Je zde potřeba, aby každý zaměstnanec, který obsluhuje CNC stroj, byl jeho programátorem, a ne pouze operátorem, protože se zde, jen velice zřídka, vyskytují zakázky převyšující 500 ks a čas potřebný pro jejich splnění se pohybuje (v závislosti na náročnosti, velikosti, typu materiálu a použité technologii) v řádu hodin. V tomto typu provozu se v podstatě nevyplatí, aby u stroje byl někdo jiný než

programátor. V dnešní době, kdy je velice těžké sehnat kvalifikované a schopné pracovníky je velkým problémem obsadit všechny stroje programátory. Takže to v podstatě funguje tak, že pendlují mezi stroji, nastavují je a následně obsluhu (zakládání polotovarů, vyndávání výrobků a jejich kontrolu) provádějí zaměstnanci na pomocných pozicích. Také však záleží na typu výrobku. Pokud se jedná o něco složitějšího, problematického nebo s vysokými požadavky na kvalitu (výrobky pro jadernou energetiku), tyto práce provádějí sami programátoři nebo kvalifikovanější pracovníci.

## **Technologické vybavení**

Co se týče vybavení technologií, je firma vybavena čtyřmi CNC soustruhy, dvěma frézovacími centry, a jedním 5osým obráběcím strojem. Všechny stroje jsou od renomovaného japonského výrobce značky MAZAK. Důvodů pro vybavení výroby právě touto značkou je několik. Tato značka je známa kvalitou svých zařízení, také mají a stále vyvíjejí vlastní ovládací systém, který se vyznačuje svou jednoduchostí a umožňuje vytvářet určité programové procesy rychleji a snadněji. Díky jednotnému vybavení společnosti jsou víceméně všichni programátoři schopni pendlovat mezi stroji a nastavovat je, což je výhodou například během období letních dovolených nebo při výpadku některých zaměstnanců z důvodu nemoci. Také díky snadnému a intuitivnímu ovládacímu systému je práce na nich rychlejší a efektivnější. Toto vše je v kusové/průběžné výrobě velice důležité, protože na rozdíl od výrob sériových se spousta, potenciálně výrobního, času tráví programováním a nastavováním stroje pro jiný typ výrobku. Cena této značky je však vyšší než u konkurence (JEPAS 2023).

Dalším strojním vybavením jsou pásové pily, které slouží k dělení dodaného materiálu. K původním dvěma pilám se v současné době přidala jedna nová výkonnější, která umožňuje materiál dělit rychleji a efektivněji. Dalším strojním vybavením jsou válcovačky závitů, které umožňují vytvářet závit na šroubech tlakem a nikoli řezáním. Závit je pak pevnější a jeho výroba je tímto způsobem také rychlejší a efektivnější. Co se týče hlavní výroby, toto je asi vše.

Dále je však potřeba výrobky označit a k tomu slouží razící stroje. Jejich obsluha je jednoduchá a označení výrobku následně pomáhá ke snadné identifikaci. V současnosti k této jednoduché technologii přibýlo značení výrobku laserovým paprskem. Jedná se o moderní technologii, která umožňuje výrobky značit na

všemožně nerovné povrchy, používat různou sílu značení a vzhled takto označených výrobků je několikanásobně lepší, než jak tomu je u klasického ražení. Toto se však nedá používat na všech výrobcích a cena tohoto přístroje je celkem vysoká, tudíž i náklady na značení jsou vyšší. A nakonec ještě firma začala, z důvodu nedostatku prostor, využívat věžové skladovací systémy značek Kardex a SSI Schaefer. Díky tomuto je uskladnění materiálu a dalších komodit přehlednější a výdej s kontrolou probíhá rychleji (JEPAS 2023).

### Vlastnická struktura a zapojení členů rodiny

Firma byla založena Ing. Jiřím Frantou, který ze začátku držel v podniku 100% podíl. Zhruba o 6 let později se do podnikání přidal jeho bratr Josef. Z dlouhodobého hlediska, a i pro případné řešení sporu je vhodné, aby podíly nebyly rozděleny přesně 50 na 50 %, ale alespoň 51 ku 49 %. Po příchodu Josefa bylo vlastnictví rozděleno v poměru, který uvádí následující tabulka 3. (Veřejný rejstřík a Sbírka listin 2023)

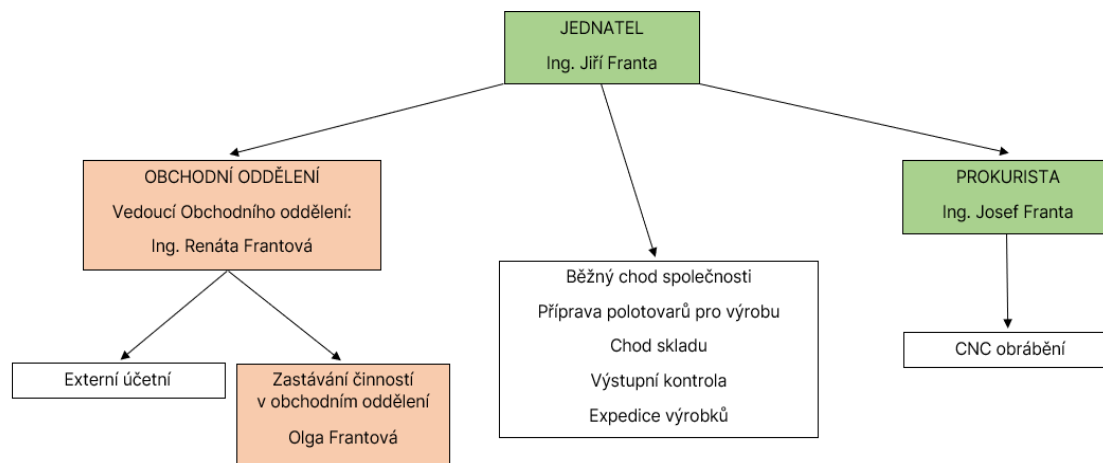
Protože oba bratři věnují podnikání stejné množství času a úsilí, zisk či ztrátu dělí mezi sebe rovným dílem.

Tabulka 3: Vlastnická struktura

Společník	Zastávaná pozice	Podíl (%)	Podíl (Kč)	Základní kapitál (Kč)
Ing. Jiří Franta	Jednatel	67	1 340 000	2 000 000
Ing. Josef Franta	Prokurista	33	660 000	
Právní forma společnosti: Společnost s ručením omezeným (s.r.o.)				

Zdroj: (Veřejný rejstřík a Sbírka listin 2023)

Na obrázku 4 je znázorněno zapojení členů podnikatelské rodiny do firmy a v následujících kapitolách jsou popsány funkce, které zastávají, více dopodrobna.



**Obrázek 4: Zapojení členů podnikatelské rodiny**  
Zdroj: vlastní zpracování

## Jednatel společnosti

Ing. Jiří Franta se stará o každodenní chod společnosti ať už z obchodního, tak i z výrobního hlediska. Dohlíží na chod samostatně fungujícího obchodního oddělení, které řídí jeho žena (Ing. Renáta Frantová), rozděljuje úkoly mezi zaměstnance z různých oddělení společnosti, které jsou zaneseny v grafu. Rozhoduje, jaký materiál, v jakém množství a kdy ho objednat. Kontroluje tvorbu cenových nabídek a také zajišťuje komunikaci se zákazníky. Také dohlíží na produktivitu zaměstnanců. V nepřítomnosti bratra Josefa ho zastupuje v některých jeho povinnostech.

## Prokurista

Ing. Josef Franta se stará především o technologii CNC obrábění. Tuto jeho hlavní pozici by šlo také označit jako ředitele výroby. Stará se o plynulý průchod zakázek přes CNC stroje. V případě problémů zajišťuje jejich řešení a radí podřízeným, jak postupovat. Také mimo jiné obstarává objednávku nástrojů a hlídá jejich spotřebu. V případě nepřítomnosti Jiřího zastává některé povinnosti jako například: kontrolu nad přípravou polotovarů, chodem skladu, výstupní kontrolou a expedicí výrobků. Administrativním věcem se nevěnuje.

## **Obchodní oddělení**

Řízení obchodního oddělení má na starosti Ing. Renáta Frantová. Ve firmě pracuje na této pozici skoro od začátku. Má na starosti vyřizování objednávek, tvorbu zakázek a přípravu potřebných dokumentů pro výrobu a následnou expedici. Zabývá se také komunikací se zákazníky. Později se do firmy připojila i Olga Frantová, manželka Josefa, která v dnešní době provozuje v podstatě podobnou práci jako Renáta. Do obchodního oddělení se občas připojí ještě externí účetní, která se stará o účetní záležitosti.

## **4.1 Vývoj podniku**

### **Historie**

K samotnému začátku podniku došlo v podstatě z donucení. Zakladatel společnosti Ing. Jiří Franta chtěl, na začátku 90. let, společně se svým otcem Ervínem Frantou zakoupit soustruh pro soukromé účely. Při nákupu na inzerát však bylo podmínkou, že prodávající potřeboval někoho, kdo mu na tomto soustruhu bude vyrábět určité výrobky. Podnikání tedy začalo v malé garáži za rodinným domem v malé obci v ústeckém kraji se jménem Železná, která se nachází u města Žatec. Postupem času začaly přicházet poptávky na výrobu dalších výrobků ve větších objemech. Došlo tedy k založení společnosti s ručením omezeným Ing. Jiřím Frantou roku 1995, kde se tedy stal majitelem a jednatelem.

Takto malá firma se pomalu rozvíjela, začaly se k původně jednomu klasickému soustruhu přikupovat další stroje jako vrtačka, frézka a také další soustruh. Během této doby se do podnikání přidal bratr Josef Franta, který ještě studoval na vysoké škole a vypomáhal o víkendech, či během volného času. Jako společník se přidal po dokončení studií v roce 2001. Firmě se dařilo a měla finanční prostředky pro další rozvoj. Již tak malá garáž se stávala, díky množství strojů, stále menší a bylo jasné, že je potřeba výrobu rozšířit. Sehnal se tedy pozemek, který byl v téže vesnici jen pár metrů od původní garáže a v podstatě navazoval na rodinný dům. Započala tedy výstavba nové výrobní haly, která již měla sloužit pouze pro účely kovoobrábění. Po dokončení výstavby této haly se začala plnit klasickými stroji, které byly využívány původně. Díky studiím na Technické univerzitě v Liberci, kde studoval strojní fakultu se zaměřením na obrábění, měl Josef možnost přijít do kontaktu s tehdy moderními

technologemi, což v té době byly začínající CNC obráběcí stroje a nástroje, které měly vyměnitelné karbidové destičky na rozdíl od těch klasických, které se museli nechávat brousit. Bylo tedy jasné, kudy vede cesta v technologii. Klasické stroje tedy začaly být nahrazovány CNC stroji. S tímto samozřejmě bylo spojeno spousta problémů, protože v té době to byla nová technologie a byl problém sehnat vůbec někoho, kdo mi mohl zaškolit obsluhu. Nicméně byl to krok vpřed a díky tomuto měla firma technologický náskok. Mohla vyrábět stejné výrobky rychleji a ve vyšší kvalitě. Přijal se rovněž první zaměstnanec, který nebyl z rodiny. A jak práce přibývalo, firma postupně, pomalými jistými kroky rostla a vyvíjela se. Začaly se nakupovat další stroje, přibírat noví zaměstnanci. Opět, s rostoucí výrobou, začaly být výrobní prostory malé a začalo se pomýšlet na přístavbu další části výrobní haly. Shodou okolností prodával majitel dům a pozemek, který sousedil s výrobní halou. Došlo tedy k jeho odkoupení a přibližně v roce 2016 začaly zahajovací práce na přístavbě nové haly. Tato je již velice moderní, vybavená mostovým jeřábem pro snadnou manipulaci s materiálem a případně i stroji. Je postupně vybavována novými technologiemi jako například skladovací systémy na materiál, které umožňují ocel skladovat v pohyblivých regálech nad sebou, čímž šetří spousta místa, kterého je vždy nakonec nedostatek. A samozřejmě také novými stroji a robotickým ramenem, který opět vše posune o krok dále.

## **Současnost**

V současné době, tedy v roce 2023, probíhají již pouze dokončovací práce a kosmetické úpravy na výrobní hale. Během těchto posledních 7 let se pomalu, ale jistě začali zapojovat synové zakladatele Jiřího, Jiří a Tomáš. Po dokončení prací na hale se tedy počítá s tím, že nejen potomci, ale také někteří zaměstnanci se začnou věnovat a učit se novým technologiím. Rovněž se počítá s tím, že se postupně v budoucnu zapojí dcery Josefa, Lucie a Michaela. Jsou však na začátku střední školy, takže zapojení probíhá jen výjimečně. Tito členové podnikatelské rodiny budou popsány v části Možní následovníci.

## **Budoucí vývoj firmy**

Co se týče budoucího vývoje, tak ten je jasný. Držet krok s konkurencí, učit se novým technologiím a efektivně je využívat. V nejbližší době se rovněž plánuje zavést

nový informační systém, který by měl opět ulehčit a zpřehlednit práci. Z dlouhodobého hlediska je důležité, aby úspěšně proběhlo předání další generaci a firma tak mohla prosperovat i v budoucnu.

## **4.2 Možní následovníci**

Pro první generaci je velice obtížné předvídat problémy, které mohou při výběru následovníků nastat. Vzhledem k tomu, že je první generace do fungování podniku stále zapojena a nastupující generaci stále pomáhá, není jednoduché předem říci, zda si potenciální nástupci vedou dobře, či špatně. Proto je vhodné, aby se do výběru možných nástupců zapojil případně širší okruh podnikatelské rodiny, a nejen její majitel, či majitelé. (Martelová 2017)

V této kapitole budou popsány kritéria pro výběr nástupce a také vlastnosti a schopnosti, které by měl mít pro vedení této konkrétní firmy. Rovněž budou popsáni konkrétní potenciální nástupci.

### **4.2.1 Potenciální nástupci ze strany Jiřího**

Práce se nejprve zabývá syny jednatele společnosti a jejího většinového vlastníka Ing. Jiřího Franty. Má dva syny, staršího (24 let) Jiřího a mladšího (22 let) Tomáše. Zapojování obou synů do chodu společnosti probíhalo již víceméně od malička. Jak již bylo psáno, podnik se nachází v blízkosti rodinného domu, kde oba synové často trávili letní prázdniny u prarodičů, takže se do firmy občas „zašli podívat“. Vztah k firmě si tedy budovali od malička. K zapojení synů do firmy započalo až formou brigády kolem věku 15 let.

#### **Syn Jiří**

Jak to většinou bývá, při prvním zapojení do chodu firmy se začíná úplně od začátku, tedy od těch nezákladnějších prací. V tomto případě se jednalo o vyndávání a zakládání výrobků do strojů, následně jejich kontrola, také jejich ražení a někdy i balení. Samozřejmě pod dohledem kvalifikované obsluhy. Protože netrávil ve firmě čas nějak kontinuálně jako běžní zaměstnanci (v důsledku studia na střední průmyslové škole a také ze začátku některé dny během letních prázdnin), je jasné, že



k nějakému rychlému kariernímu růstu nedocházelo. Avšak pomalu ale jistě více a více poznával technologii CNC obrábění a procesy, které se ve firmě odehrávají každý den. Postupně tedy přicházely náročnější úkoly, které vyžadovaly vyšší odpovědnost. Někdy během roku 2015 došlo k odchodu zaměstnance, který se staral o výkresovou dokumentaci a vytváření modelů v CAD systémech, byl mu poskytnut tento program k učení a následně se počítalo s tím, že ho v tomto ohledu nahradí. Po několika měsících „samostudia“ se tak stalo a tuto část práce zastává až do dnešních dnů. V jednu chvíli to vlastně byla hlavní náplň práce, protože se to dalo provozovat i z domova. Po dovršení 18 let a s vlastnictvím řidičského průkazu rozvážel výrobky k zákazníkům. Také si udělal řidičský průkaz na vysokozdvizné vozíky. V tomto je vidět tendence zakladatele, aby jeho synové a potenciální nástupci, byli schopni obstarat cokoli, co je ve firmě potřeba. Postupně tedy docházelo k nabírání zkušeností při těchto pracích a posouvání se stále dál. Také trávil ve firmě stále více volného času. V průběhu tohoto dokončil studium na střední průmyslové škole v Mostě a rozhodl se jít studovat na Technickou univerzitu do Liberce na strojní fakultu, z té však po dvou letech studia přestoupil na fakultu ekonomickou, kde studuje obor Management výroby, což má opět blízko k firmě. Následně během těchto studií měl dostatek volného času, aby se do práce ve firmě mohl zapojovat stále více a více. Také občas došlo k zapojování do práce na stavbě přístavby nové haly. Během dokončování těchto dokončovacích prací se vyskytla potřeba vymyslet a zkonstruovat určité regálové systémy na ukládání nástrojů potřebných pro válcování závitů a obrábění. Díky těmto zadáním bylo následně potřeba vytvořit kompletní výkresovou dokumentaci k těmto zařízením a následně poptat nákup materiálu, jejich výrobu a lakování u externích dodavatelů. Tímto se dostal i k administrativním záležitostem, které obsahovaly posílání poptávek do různých firem, komunikace s dodavateli (hlavně tedy ohledně technických záležitostí), porovnávání cenových nabídek a následné objednávání, kompletace a montáž těchto systémů. Tímto tedy začal pomalu pronikat do administrativních záležitostí. V blízké budoucnosti ho otec plánuje zapojovat stále více do těchto činností, aby si vše začal zkoušet pod jeho dohledem, aby se ujistil, že vše probíhá v pořádku a může pomalu předávat odpovědnost i v tomto směru. Rovněž plánuje brát syna i k obchodním partnerům, aby poznal některé zákazníky a viděl, jak probíhá komunikace s nimi. V současnosti však dostudovává bakalářský program, takže na takovéto věci není dostatek času, protože jsou potřeba zatím řešit spíše výrobní věci nebo něco ohledně dokončovacích prací na nové hale. Takže se s tímto počítá po úplném dokončení

studií, což by mělo být v průběhu 2 let. A následně by se měl zapojit do fungování firmy na 100 %.

Z hlediska nástupnického procesu se tedy Jiří jeví jako možný nástupce jednatele. Není to však ještě jasné, protože není jisté, jestli bude schopný dobře vykonávat činnosti, které byly popsány naposled. Je však jisté, že má o tuto práci zájem a chce, aby firma takto fungovala i nadále.

## **Syn Tomáš**

Stejně tak jako se zapojoval Jiří, podobně se zapojoval i Tomáš. Taky procházel výrobou od začátku, od těch nejsnadnějších prací. Avšak jeho tolik výroba nenaplňovala. Netrávil tam tolik času a věnoval se jiným aktivitám. Studoval však na stejné střední škole, stejný obor (Technické lyceum) jako Jiří. Později se ukázalo, že má talent na věci kolem IT. Začal se tedy do chodu firmy zapojovat touto formou. Začal se postupně o chod počítačů ve firmě a radil, když se vyskytli problémy. Také obstarává instalace různých programů včetně CAD/CAM, nákup nového vybavení atd. A postupně se v tomto oboru zdokonaloval a zdokonaluje. Byla tedy škoda, když trávil volný čas stáním u stroje, avšak zbytečné to nebylo. V každém případě je dobré, když má člověk pojem o tom, jak (i když jen v základu) to funguje a co to obnáší. Pravdou ale je, že když bylo potřeba, trávil ve firmě také dost času těmito aktivitami. Také díky jeho dobrému jazykovému vybavení (angličtině) rovněž pomáhá při objednávání věcí ze zahraničí, vyřizování cel, také při implementaci nových technologií, jako jsou v současné době pořízené skladovací systémy KARDEX, SSI Schaefer a také při zapojování a používání laserových strojů na značení výrobků, jejichž návod k obsluze je jen v angličtině. V současné době však také studuje na vysoké škole, na Západočeské univerzitě v Plzni strojní fakultu, takže nemá moc volného času, při náročném studiu, aby se mohl firmě věnovat více v tomto směru. Což je škoda, protože to v dnešní době trochu brzdí využívání nakoupených technologií. Není tam zkrátka nikdo, kdo by na to měl čas a udělal to za něj. Počítá se však s tím, že se bude při studiu zabývat robotikou a podobnými technologiemi, protože na to se firma také připravuje a v současné době probíhají přípravné práce pro implementaci robotické ruky k obráběcímu stroji a k automatizování některých částí výroby. Rovněž se firma připravuje na implementaci nového informačního

systemu, k čemuž je nutný nový server a spousta práce při zavádění takového systému. Tomuto se také během studia ve volných chvílích věnuje.

Je tedy zřejmé, že jde zcela jiným směrem než Jiří. Což je ve výsledku dobře, protože se s bratrem navzájem doplňují. Otec i jeho bratr Josef mu v tomto důvěřují a dost často dají na jeho rady, pokud dochází k nákupu nového elektronického vybavení, výběru různých počítačových programů a dalších těchto záležitostí. Počítá se tedy, že se bude v budoucnu starat o IT záležitosti, o chod informačního systému, dále jak o hardwarové, tak softwarové vybavení firmy, o nové technologie jako jsou laserové značící systémy, optické měřicí přístroje a v neposlední řadě vše co souvisí s robotizací, a tedy automatizací provozu.

#### **4.2.2 Potenciální nástupci ze strany Josefa**

Dále se bude práce stručně zabývat dcerami Josefa. Vzhledem k jejich věku zatím není snadné určit, jakým směrem se budou v životě ubírat. Také s ohledem na menšinový podíl společníka Josefa se v budoucnu počítá spíše s tím, že nebudou v pozici jednatele. Nicméně nic nebrání tomu, aby se do podnikání také zapojili a měly rovnocenný hlas při rozhodování o organizačních věcech.

#### **Dcera Michaela**

Dcera Michaela je o 2 roky mladší než Lucie a v současné době je ještě na základní škole. Michaela se však od malička zajímala o spoustu věcí a je dobrá v matematice a logickém myšlení. Vzhledem k věku je jasné, že ještě nemá představu o tom, co by chtěla v životě dělat a kde by chtěla pracovat. Pravděpodobně si ke studiu střední školy vybere gymnázium a je velice pravděpodobné, že bude pokračovat studiem na vysoké škole. Jak je patrné z organizační struktury, čistě kancelářskou práci, co se týče vyřizování objednávek, vystavování zakázkových listů, řešení dopravy, samozřejmě také účetnictví a dalších administrativních věcí, obstarávají manželky obou společníků a externí účetní. Časem toto oddělení bude rovněž potřebovat své nástupce. Samozřejmě nejsou nuceni, aby šly obě dcery touto cestou. Ani synové Jiřího k těmto krokům nebyli nuceni a vybrali si je dobrovolně. Nicméně by ideálním stavem bylo, kdyby tuto práci Michaela nebo Lucie obstarali, protože je dobré, aby se o tyto věci staral někdo důvěryhodný, pečlivý a tuto

podmínku by určitě splňovat mohly. V současné době se výjimečně také zapojila do výroby ve firmě. Stejně jako tomu bylo ze začátku u synů Jiřího. Od nejnižších pozic postupně k vyšším a důležitějším.

### **Dcera Lucie**

Lucie je starší dcera Josefa a v současné době studuje v prvním ročníku na střední ekonomické škole v Mostě. Lucie nikdy nebyla studijní typ. Ani výsledky na střední škole nenaznačují tomu, že by šla dále studovat na vysokou školu. Nepočítá se tedy s tím, že by v podniku vykonávala nějakou z řídicích funkcí. Nicméně se také občas zapojí do firmy, aby viděla, jak to funguje a co vše to obnáší.

### **c) Které části podniku mají být předány?**

Vzhledem k tomu, že podnik není nikterak velký nebo neobsahuje například další podniky, je rozhodnutí o tom, které části se předají jednoduché. Podnik bude předán jako celek budoucím nástupcům. Tento proces proběhne pravděpodobně až jako poslední krok v procesu nástupnictví. Důvodem pro to je to, aby současní majitelé/předávající generace byla přesvědčena o tom, že s majetkem podniku nakládají zodpovědně a že jsou schopni ho udržet v chodu v dlouhodobém horizontu. Časový rámec tohoto kroku je patrný z obrázku 8.

## **4.3 Nástupnický plán**

Tato kapitola rozepisuje konkrétní kroky, které podnik provedl nebo se v budoucnosti chystá provést v rámci nástupnického plánu. Je postupováno dle Zellwegera (2017). Cílem této kapitoly je zjistit cíle a priority podniku v rámci nástupnictví, dále zda se současná (majitelé/zakladatelé) i nástupnická generace ztotožňuje se současnou strategií podniku i s jejím vývojem do budoucna, následně naplánovat časový rámec nástupnictví a s tímto související předávání odpovědností, poté jak bude nástupnictví financováno, a nakonec zjistit změny ve strukturování jak daňovém, tak v právním.

## **1) Vyjasnění cílů a priorit**

Cílem současných majitelů je, aby i po jejich odchodu zůstala firma v rodinných rukou. To jak z hlediska vlastnictví, tak i řízení. Prioritou je, aby firma byla stabilní i do budoucna, nadále se rozvíjela a byla konkurenceschopná. Proto jsou potenciální následovníci vedeni k tomu, aby k vlastnictví a řízení přistupovali zodpovědně a svědomitě. Nedělali ukvapená rozhodnutí a vše dobře promýšleli, hlavně v dlouhodobém horizontu.

## **2) Přezkoumání firemní strategie**

Vzhledem k dosavadnímu fungování firmy, jejímu stabilnímu rozvoji a schopnosti překonávat krize, není v současnosti důvod pro to, aby se nějakým markantním způsobem měnila firemní strategie ať už z pohledu celkového řízení firmy, hospodaření s finančními a materiálními prostředky, přístupu k zaměstnancům nebo zákazníkům a odběratelům. Jediné, co bude potřeba v budoucnu změnit je vytiženost strojů a směnnost provozu. Na tomto se shodne jak generace současných majitelů, tak jejich nástupců. V současnosti se výrobní kapacita nevyužívá zcela efektivně, což by bylo dobré v blízké budoucnosti změnit. Firma je však s tímto stylem řízení rozhodně schopna úspěšně pokračovat i v budoucnu.

## **3) Jaké jsou současné silné a slabé stránky firmy?**

### **Silné stránky**

Jednou z nejpodstatnějších silných stránek jsou bezesporu dobré vztahy v podnikatelské rodině. Vzhledem k tomu, že ve firmě jsou dva společníci, kteří oba mají potomky, tak je dobré, že již mají dopředu zhruba rozmyšleno, kdo v čem bude pokračovat. Díky tomu nevznikají konflikty, které by mohly v budoucnu brzdit proces nástupnictví. Dalším důležitým faktorem je, že vlastnictví náleží pouze spolujednatelům a ne manželům, tudíž nehrozí majetkové konflikty, které by se týkaly firmy, ani při rozvodu manželů.

Další výhodou je to, že potenciální nástupci byli a jsou zapojováni do každodenního chodu organizace. Ze začátku samozřejmě od těch nejnižších pozic až po ty organizační, v poslední době. Toto samozřejmě souvisí s rostoucím věkem potomků a zkušenostmi, které nabrali u pozic nižších a také které získali a získávají

při studiu na vysokých školách. Cílem tedy je, aby potenciální následovníci poznali fungování společnosti od těch nejnižších pozic až po ty nejvyšší a samozřejmě také, aby měli přehled o technologii výroby a potenciálně pak dokázali zastoupit i některé zaměstnance při výkonu jejich práce. Toto možná zní zvláště, ale pokud je brána v úvahu velikost firmy a počet zaměstnanců, je to dost často i denní praxe společníků. Další výhodou při takovémto postupu je to, že by se pak společnost měla řídit následovníkům lépe, když znají potřeby zaměstnanců, strojů a také co obnáší vedení společnosti.

Další silnou stránkou při předávání je určitě to, že firma se předává v rodině. Tudíž stávající zákazníci mohou očekávat kontinuitu v dodržování kvality, protože nástupci jsou vychováni a vedeni k tomu vést firmu tak, jak tomu bylo doposud. Pokud by byla firma prodána investorovi, můžou současní zákazníci znejistit a začít vyhledávat nové dodavatele.

### **Slabé stránky**

Největší slabou stránku vidí autor, i společníci v tom, že firma postrádá určitou uspořádanost informací. Chybí zde (zatím) informační systém, který by byl schopen zajistit bezproblémový chod společnosti, při snížení organizačních nároků na jednatele nebo prokuristu. Problémem je rovněž to, že některá data k využívání technologického vybavení společnosti jsou často chaoticky ukládána a ví o ní jen ti, kteří ji používají. Toto nejen že občas zpomaluje výrobu, ale rovněž může zpomalit proces nástupnictví, pokud se to nevyřeší včas. Problémem tedy je, že nejde tato data (know-how) jednoduše předat někomu dalšímu ve vedení podniku. Samozřejmě na tomto kroku se v současnosti pracuje, avšak tyto procesy začnou naplno probíhat až po dokončovacích pracích na nové výrobní hale.

Dalším příčinou neúspěchu následovníků může být přístup zaměstnanců. Ti mohou mít problém s respektováním autority u nových nástupců, které znají v podstatě od malička. Samozřejmě existují poměrně snadné nástroje, jak této autority dosáhnout, avšak tyto mohou působit poněkud nepříjemnější atmosféru, zejména jedná-li se o firmu čítající jen 8 nerodinný zaměstnanců. Je tedy potřeba udržovat profesionální vztahy mezi nástupci a zaměstnanci. Dle názoru autora je vhodné nebýt jim příliš blízko ani naopak daleko. Aby byl zachován respekt z obou stran.

Samozřejmě hlavním problémem při předávání podniku je potenciální neschopnost nástupce či nástupců. Je dobré testovat schopnosti následovníků pomocí postupného předávání odpovědnosti a rozhodovací moci, aby se ověřilo, zda je schopen řídicí funkce vykonávat přijatelně. Čím dříve se s tímto začne, tím lépe. Je pak dostatek času zvolit někoho jiného do předávaného postu nebo zvolit jinou metodu předání podniku. V současné době se v podniku počítá se 2 nástupci. Se syny Jednatele, tedy Jiřím a Tomášem. Avšak ještě není rozhodnuto, kdo jakou pozici bude zastávat. Toto rozhodnutí přijde až časem po zhodnocení jejich práce. Nicméně každý z nich je jiný a kloní se k něčemu jinému. Což může být na jednu stranu dobře (každý se bude soustředit na svou část/obor a může radit tomu druhému) nebo naopak špatně, že nebude na výběr mezi více kandidáty. Toto je rozepsáno více dopodrobna v kapitole o možných následovnicích.

## **b) Jaké jsou budoucí příležitosti a hrozby pro firmu?**

### **Příležitosti**

Příležitostí, které vzniknou vnějšími vlivy může být také několik. V první řadě může například dojít k ukončení podnikání nějaké konkurenční firmy, což může ve výsledku vést k přesunu zákazníků. Zejména v dnešní nelehké době se firmy potýkají s mnoha problémy. Tyto jsou popsány v kapitole hrozby.

Rovněž nastupující generace může mít jiný pohled na podnikání a řízení firmy, protože vyrůstala v jiné době a byla ovlivněna jinými vlivy. Mladší generace vyrůstají bok po boku s novými technologiemi a jsou schopni je ovládat již od útlého dětství. Může být pro ně tedy snadnější zavádět nové technologie, rychleji se jim učit a lépe je využívat na rozdíl od generací starších, které s tím v dnešní době občas mívají problém.

### **Hrozby**

V dnešní době čelí firmy celé řadě faktorů, které nejsou schopny svými silami ovlivnit. Ať už se jedná o válku na Ukrajině, v důsledku čehož se zvedli ceny energií a nerostných surovin. Dalším podstatným faktorem mohou být rozhodnutí současné vlády České republiky, která není v současné době schopna adekvátně reagovat na aktuální problémy a v podstatě nechává firmy napospas osudu. Toto je důležité pro

konkurenceschopnost českých firem, protože pokud se vlády v cizích zemích zachovají lépe, podpoří podnikání a ekonomický růst ve svém státu, může dojít k tomu, že české firmy ztratí svou schopnost konkurovat zahraničním a budou nuceny ukončit výrobu. V takovémto případě pak nebude co předávat dalším generacím. Také jednání Evropské unie celkem komplikuje rozhodování majitelů rodinných firem v dlouhodobém horizontu (příkladem může být Greendeal, různé návrhy prodeje emisních povolenek firmám, zákaz nákupů firemních aut se spalovacími motory atp.). Co se týče problematiky nástupnictví, jedná se o velký problém, protože hrstka lidí, která dost často ani nerozumí tomu, o čem rozhoduje, může zhatit celoživotní úsilí tisícům lidí, kteří usilovně budovali své podniky i několik desetiletí.

Další hrozbou může být například těžké onemocnění, úraz nebo v nejhorším případě úmrtí předávající generace. V případě nemoci se nástupnictví komplikuje, protože místo problémů spojených s nástupnictvím se musí řešit zdravotní komplikace, čímž se tento proces dostává do pozadí a může se tak jednat o počátek neúspěšného předání. Nejhorším případem je smrt předávajících. Pokud by tato situace nastala v konkrétní firmě, která je s procesem nástupnictví v podstatě na začátku, mělo by to pravděpodobně katastrofální následky. Nástupci nejsou připraveni firmu převzít (všichni potenciální následovníci ještě studují a nedisponují dostatečným množstvím zkušeností pro vedení firmy). Spousta procesů výroby a každodenní chod firmy se opírá o přítomnost současných vlastníků. Tudíž by se v podstatě celá firma zastavila. Samozřejmě nemusí to mít vždy katastrofální dopad. Jsou zde i případy úmrtí vlastníků a potomci byli schopni firmu převzít a úspěšně jí vést. Každá firma je však jiná a panují v ní specifické podmínky, takže nelze počítat s tím, že každé nástupnictví, které je v podstatě vynuceno smrtí předávající generace dopadne katastrofou a naopak.

### **3) Plánování přechodu odpovědnosti**

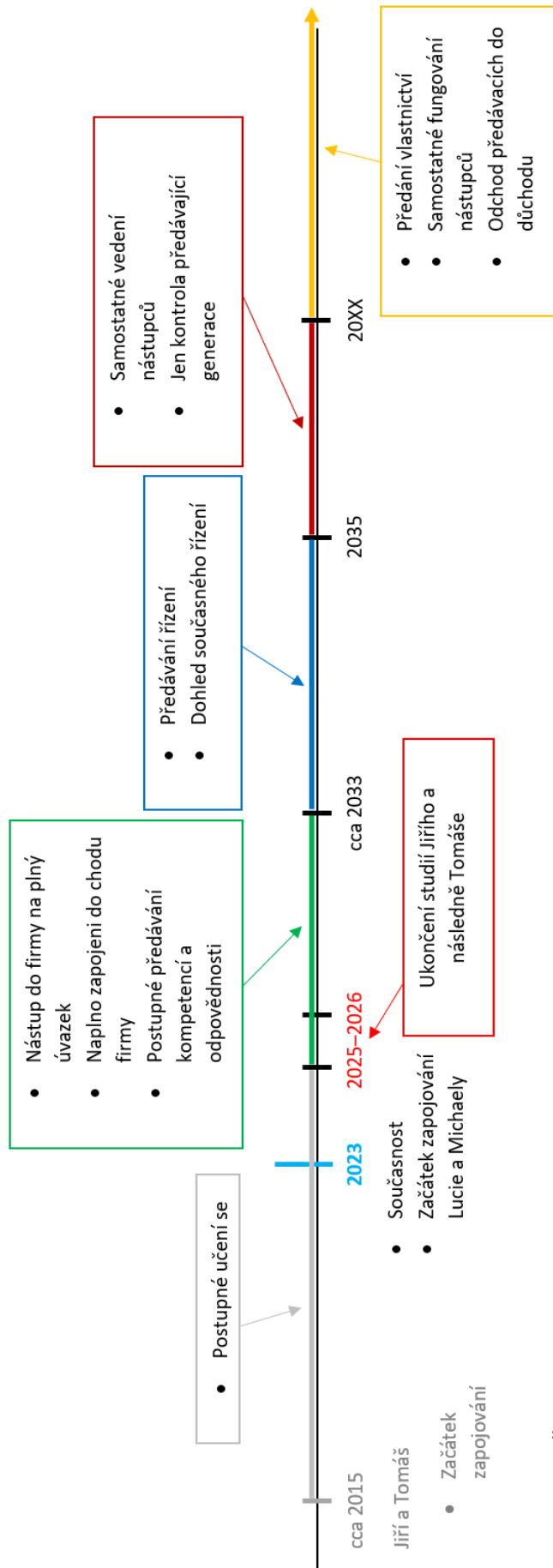
Plánování přechodu odpovědnosti úzce souvisí s kapitolou Možní následovníci. V první řadě je nutné stanovit, kdo se, pro jakou pozici ve firmě hodí a následně je vhodné sestavit časový rámec předávání odpovědnosti, tzv. Mapu nástupnictví.

V kapitole 4.3 Možní následovníci jsou popsáni a zhodnoceni potenciální následovníci. Byl zhodnocen jejich dosavadní přístup k firmě a jejich zapojení do ní. Vzhledem k tomu, že všichni ještě studují a do podniku nejsou zapojeni na plno, je



proces nástupnictví naplánován na dobu, kdy by teoreticky měli dostudovat a do podniku se zapojit úplně.

Obrázek 8 popisuje zapojení jednotlivých nástupců do podniku od jejich začátků, po současnost a doporučuje, jak by jejich působení v podniku mělo pokračovat. Vzhledem k velikosti podniku a k množství zastávaných funkcí jeho majiteli, je však vhodné tento časový rámec rozepsat podrobněji a zahrnout do něj většinu činností, které budou předány.



Obrázek 5: Časová osa nástupnictví

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4: Mapa nástupnictví

**Mapa nástupnictví**

Předávané funkce	Čas					
	2020 - 2026	2027 - 2028	2029 - 2030	2031 - 2033	2034 - 20XX	
Konstrukční oddělení a tvorba výkresové dokumentace	Jiří					
Tvorba cenových nabídek a kontrola obchodního oddělení		Jiří				
Řízení zásob materiálu			Jiří			
Řízení zásob nástrojů			Tomáš			
Dohled nad technologií a řízení výroby				Tomáš, Jiří		
Správa a řízení IT technologií	Tomáš					
Finanční řízení				Jiří		
Výstupní kontrola			Jiří, Tomáš			
Administrativa v obchodním oddělení		Michaela				
Řízení obchodního oddělení				Michaela		

Zdroj: vlastní zpracování

## **Mapa nástupnictví – popis**

Z obrázku 9 je zřejmé, že funkcí na předávání je spousta a jedná se pouze o ty hlavní. Tím, že potenciálních nástupců je více, jsou funkce rozděleny na ty více technické a administrativní. Samozřejmě je vhodné, aby následovníci měli pojem o všem, co se v podniku děje, ale určitě je vhodné, aby se každý z nich specializoval na určitou část fungování firmy. Předávané funkce však vyplývají i z dosavadního zapojení potenciálních nástupců do firmy. Pokud bychom vzali jako příklad Jiřího, který se v budoucnu bude pravděpodobně specializovat spíše na řízení podniku jako celku a vykonávání administrativních funkcí, tak je patrné, že z jeho dosavadního zapojení vyplývá řízení konstrukčního oddělení a tvorbu výkresové dokumentace. Tyto funkce jsou spíše technického charakteru a budou jím určitě ještě nějakou dobu vykonávány, i když například jeho studium na vysoké škole nenasvědčuje, že by se jím měl do budoucna věnovat. Stejně tomu je i u Tomáše, který se v současnosti zabývá IT záležitostmi a výrobě se nevěnuje, i když tento obor, který se týká CNC obrábění, studuje na vysoké škole. Co se týče Michaely a Lucie, tak plánování zapojení a přebírání funkcí v podniku nelze předem přesně stanovit, protože jak už bylo psáno výše, Michaela se nachází na základní a Lucie na střední škole, tudíž je těžké odhadnout, zda se budou chtít do podnikání zapojit či nikoliv.

Je zřejmé, že v Mapě nástupnictví chybí dva důležité kroky. Prvním je předání funkcí jednatele a prokuristy. Tím druhým je předání vlastnictví podniku. Oba tyto kroky souvisí se zapojením současných majitelů do podniku. Vzhledem k tomu, že je jejich práce pro ně i koníčkem, lze očekávat, že se budou na chodu podniku účastnit tak dlouho, jak jen to bude možné. Předání funkce jednatele a prokuristy tedy proběhne při jejich odchodu do důchodu. Stejně tomu bude tak i s předáním vlastnictví. V současné době však ještě není jisté, zda předání vlastnictví proběhne formou daru, či budou podíly ve firmě následovníky odkoupeny.

## **4) Oceňování podniku**

I když se oceňování podniku týká vyloženě faktického ocenění (stanovení jeho reálné hodnoty) například z důvodu prodeje, je v případě této konkrétní firmy nahlížet na tuto kapitolu více obecněji.

Při předávání podniku v rodině lze v tomto případě uvažovat dvě možnosti. První je ta, že vlastnictví podniku bude darováno následovníkům. Vzhledem k tomu, že v současné době podnik vlastní dva společníci, kteří mají každý dva potomky, kteří mohou v podnikání pokračovat, může být tento proces celkem komplikovaný. V případě, že by se do podnikání zapojili potomci jak jednatele, tak prokuristy, podíly by se dělily mezi ně, pravděpodobně rovným dílem nebo tím způsobem, že by vždy jeden z nich vlastnil 51 % a druhý 49 % z podílů. Jiří (jednatel) by svůj podíl (67 %) rozdělil mezi své syny v poměru 34 % pro Jiřího a 33 % pro Tomáše nebo opačně. Josef (prokurista) by rozdělil svůj podíl v poměru 17 % pro Lucii a 16 % pro Michaelu nebo opačně. V tomto dělení je víceméně jedno, zda jsou podíly rozděleny přesně 50 na 50 nebo v jiných poměrech, protože ani jeden z těchto 4 následovníků by neměl rozhodující vliv. Pokud by se však zapojili pouze synové Jiřího, podíl Josefa by bylo možné buď odkoupit, nebo by si ho ponechaly dcery bez toho, aniž by se do podnikání zapojovaly. Takovýchto možností je však mnoho a rozsah této práce neumožňuje tuto problematiku rozebrat více dopodrobna. Druhou možností, jak již bylo řečeno výše, je odkoupení podílů od zakladatelů. Problémem může být to, že by nástupci neměli dostatek finančních prostředků pro odkup podílů ve firmě. Lze však postupovat tak, že podíly nebudou odkoupeny za „reálnou“ cenu, ale pouze za její určitý zlomek. Toto může motivovat nástupce, aby se s podnikem nakládali zodpovědněji. Je zde také možnost, že si nástupci na odkoupení podílů půjčí nebo ho budou splácet postupně současným majitelům. Toto může být následně bráno jako zajištění zakladatelů v době, kdy již nebudou zapojeni do firmy a nebudou v ní vlastnit žádný podíl.

## **5) Financování nástupnictví**

Pro proces nástupnictví nebudou používány žádné externí firmy či školitelé, které by firmě s tímto procesem pomáhaly. Náklady na tento proces tedy mohou být například: vynaložený čas, který nebude věnován práci ve firmě, ale který bude vynaložen na přípravu nástupců a jejich zaškolování do procesů ve firmě, dalším nákladem může být i vzdělání nástupců, kteří v současnosti studují nebo budou studovat na vysokých a středních školách a další podobné náklady.

Vzhledem k tomu, že se toto téma týká spíše financování nástupnictví, které probíhá mimo podnikatelskou rodinu, nebude tato část více rozebírána.

## **6) Strukturování daňového a právního uspořádání**

V podniku by při výměně mělo zůstat vše stejné, co se týče právní formy. Ochrana původních majitelů při předání podniku je popsána výše (oceňování podniku). Není tedy nutné tuto kapitolu více rozepisovat.

### **4.4 Doporučení pro proces předávání**

Dle popisu možných nástupců to vypadá, že o výběru má předávající generace jasno. Nicméně nikdo neví, co bude za pár let, jak se vše bude vyvíjet a co všechno se změní. Každý z možných nástupců může nakonec prokázat své schopnosti i v jiném oboru/typu práce, než v jakém vynikal doted'. Pro výběr nástupce by také bylo vhodné, kdyby měl příležitost si i Tomáš vyzkoušet například různé administrativní pozice nebo jednání se zákazníky. Toto by měly absolvovat i dcery Josefa, pokud by se také rozhodly zapojit se do rodinného podnikání. Projít tedy všemi „odděleními“ a najít si to své, co je bude naplňovat. Rovněž pro současné majitele je vhodné mít více potenciálních nástupců, aby měli z čeho vybírat a nespolehali jen na jednoho. Rovněž by bylo vhodné, aby potenciální nástupci absolvovali alespoň pracovní stáž nebo se jiným způsobem zapojili do fungování i v jiném podniku, a díky tomu poznali i fungování jiných firem. Tím by se mohlo prokázat to, že jsou schopni se sami prosadit bez pomoci rodičů.

Při sestavování plánu nástupnictví a při plánování předávání různých funkcí potenciálním následovníkům se ukázala, jako velký problém, absence organizační struktury. Alespoň pro tento proces by bylo vhodné ji sestavit, aby bylo možné přesně definovat funkce a odpovědnosti, které se budou předávat. Tento proces by to velice zjednodušilo a šance na úspěch by byly větší. Díky absenci organizační struktury může tento proces probíhat poněkud chaoticky z důvodu toho, že nejsou funkce přesně vymezeny a v současné době se každý ze současných majitelů věnuje spoustě funkcí, které nejsou jasně ohraničeny. Vytvoření organizační struktury pro tento podnik však rozsah této práce neumožňuje.

V současné době také firma nedisponuje informačním systémem, který by automatizoval určité administrativní procesy, zjednodušil výrobu a v budoucnu i ulehčil proces nástupnictví. Tento krok, tedy implementace informačního systému, se plánuje provést v horizontu následujících dvou let. Je to krok, který určitě ulehčí práci

jak současným majitelům, tak i budoucím nástupcům a je rovněž možné, že díky němu určité funkce ve firmě zaniknou. Jako příklad lze uvést různé administrativní funkce jako vystavování objednávek nástrojů a řízení jejich optimální zásoby. Příklady je určitě spousta, ale přesně říci, které funkce nahradí, bude možné až po jeho implementaci.

Co se týče předání vlastnictví, bylo by vhodné, pro současné majitele, aby si ponechali část vlastnictví podniku i při jeho opuštění. Důvodem pro to může být jejich zajištění stejné životní úrovně, na kterou byli zvyklí, i následně v důchodu.

## Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala procesem nástupnictví v rodinném podnikání. Cílem práce bylo zpracovat toto téma, následně vybrat rodinný podnik, který se nachází v určité fázi tohoto procesu, poté zanalyzovat tento podnik z hlediska nástupnictví a následně zpracovat plán nástupnictví a doporučit určité kroky, které by mohly tento proces přivést ke správnému konci. Pro tento účel byla vybrána rodinná firma JEPAS s.r.o., která se zabývá obráběním kovů.

V první části byly nejprve vysvětleny pojmy týkající se rodinného podniku, následně byly vysvětleny ty, které souvisí s procesem nástupnictví, tedy předávání podniku další generaci, a nejdůležitějším bodem v této části byl popis základu nástupnického plánu a popis kroků, které je nutné při tomto procesu vykonat.

Ve druhé části práce byla přestavena konkrétní rodinná firma. Nejprve byla popsána obecně, tedy jak dlouho funguje na trhu, výrobou čeho se zabývá, byl popsán typ výroby, následně vlastnická struktura a také byla vytvořena struktura zapojení členů podnikatelské rodiny do firmy. Dále byli specifikováni její zákazníci, způsob, kterým převáží výrobky, technologické vybavení a hlavně historický, současný a budoucí vývoj podniku, který je pro tuto práci důležitý. Poté byl podnik zanalyzován z hlediska procesu nástupnictví. Jaké jsou příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky. Velká část práce byla věnována popisu potenciálních nástupců. Všechny tyto aspekty byly následně aplikovány do procesu tvorby základního nástupnického plánu. Výstupem je časová osa nástupnictví, kde je popsáno kdy budou předávány konkrétní funkce v podniku a také kdy proběhne předání vlastnictví. Následoval konkrétnější popis předávání jednotlivých funkcí a časový horizont tohoto postupu. Následně byly ještě rozepsány kroky, které se týkají plánu nástupnictví v této firmě.

Výsledkem je sepsané doporučení kroků, které by firma měla vykonat pro to, aby byl proces nástupnictví úspěšnější. Vzhledem k tomu, že je firma dlouhodobě stabilní a konkurenceschopná, nebyla tedy potřeba velkého množství opatření. Proces předávání je však velmi dlouhý a složitý. Během tohoto období tak může nastat spousta neočekávaných událostí, se kterými se firma a podnikatelská rodina bude muset vypořádat. Je však v zájmu všech, aby proces nástupnictví byl úspěšný. Pokud však budou dodrženy všechny kroky nástupnického plánu a také doporučení pro předání, je možné, že nástupnictví proběhne úspěšně.



## Seznam použité literatury

- BusinessInfo.cz, nedatováno. online. [cit. 2023-04-17]. Získáno z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/evropsky-projekt-pomaha-rodinnym-firmam-v-oblasti-nastupnictvi-a-pripravy-procesu-generacni-obmeny/>
- GHEE, Wee Yu, Mohamed Dahlan IBRAHIM and Hasliza ABDUL-HALIM, 2015. Family business succession planning: Unleashing the Key Factors of business performance. *Asian Academy of Management Journal* [online]. Malaysia, Pinang: ProQuest Central, **20**(2) 103-126. [cit. 2023-05-01]. ISSN 1394-2603. Dostupné z: komerčně dostupné databáze Proquest
- JEPAS s.r.o. - Speciální spojovací materiál, CNC obrábění, výroba výkresových dílů, nedatováno. online. [cit. 2023]. Získáno z: <https://www.jepas.cz/>
- KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha. ISBN 978-80-247-3823-9.
- MACHEK, Ondřej, 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-638-8.
- MARTELOVÁ, Judy, 2017. *Rodinné firmy na rozcestí*. Praha. ISBN 978-80-271-0332-4.
- Nový občanský zákoník 2014: rejstřík: redakční uzávěrka 26.3.2012*. Ostrava: Sagit, 2012. ÚZ: úplné znění, č. 900. ISBN 978-80-7208-920-8.
- PETRŮ, 2018. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*. ISBN 978-80-7408-162-0.
- PETRU, Nadezda a HAVLÍČEK, Karel, 2016. Specifics of the Development of Family Businesses in the Czech Republic. *European Research Studies*. 2016. Vol. **19**(4): 88–108.
- SERVUS, Stanislav a ELISCHER, David (ed.), 2018. *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání*. Praha: Wolters Kluwer. Právo prakticky. ISBN 978-80-7552-643-4.
- Veřejný rejstřík a Sběrka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky, nedatováno. [online]. [cit. 2023]. Získáno z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=7224&typ=PLATNY>

ZELLWEGER, Thomas M., 2017. *Managing the family business: theory and practice*.  
Cheltenham. UK; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.  
ISBN 978-1-78347-069-3. HD62.25 .Z424 2017