



Proces nástupnictví ve vybraném rodinném podniku

Bakalářská práce

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

Podniková ekonomika

Autor práce:

Ivona Šafrová

Vedoucí práce:

Ing. Zuzana Horčíčková, Ph.D.

Katedra podnikové ekonomiky a managementu





Zadání bakalářské práce

Proces nástupnictví ve vybraném rodinném podniku

Jméno a příjmení: **Ivona Šafrová**
Osobní číslo: E17000247
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Zadávací katedra: Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Akademický rok: **2019/2020**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovení cílů bakalářské práce
2. Teoretická východiska k problematice nástupnictví v rodinném podniku
3. Představení vybrané rodinné společnosti
4. Analýza nástupnictví ve vybrané společnosti
5. Formulace závěrů, doporučení

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

30 normostran
tištěná/elektronická
Čeština



Seznam odborné literatury:

KENYON-ROUVINEZOVÁ, Denise a John L. WARD. 2016. *Rodinná firma – Jak budovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno: Barrister&Principal. ISBN 987-80-7485-095-0.
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*. Přeložil Eva KŘÁPKOVÁ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0332-4.
ZELLWEGER, Thomas. 2017. *Managing the family business: theory and practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-070-9.
PROQUEST. 2019. Databáze článků ProQuest [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2019-09-26].
Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz>
Konzultant: Marek Brzobohatý

Vedoucí práce:

Ing. Zuzana Horčíčková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání práce:

31. října 2019

Předpokládaný termín odevzdání:

31. srpna 2021

L.S.

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
vedoucí katedry

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.

6. května 2021

Ivona Šafrová

Anotace

Téma bakalářské práce "Proces nástupnictví ve vybraném rodinném podniku" Je zhodnocení již proběhlého procesu nástupnictví v podniku MS Polygrafie s.r.o., která sídlí u Mladé Boleslavi, a zároveň návrh vhodného dalšího předání. V první části je vymezen pojem rodinný podnik a jsou popsána specifika rodinného podnikání. V této části je také teoreticky popsán proces nástupnictví v rodinných podnicích a možná úskalí, na která se při předání může narazit. V druhé části je představen vybraný rodinný podnik, je popsán vývoj vlastnické struktury od samotného založení až do současnosti a je popsáno proběhlé nástupnictví. V závěru práce je aplikován teoretický model procesu nástupnictví v rodinném podniku a jsou podána možná doporučení k budoucímu předání podniku.

Klíčová slova

Rodina, Rodinný podnik, Nástupnictví, Plán nástupnictví

Annotation

The topic of the bachelor's thesis "Process of succession in a selected family business" is to evaluate this process which has already taken place in the company MS Polygrafie s.r.o., which is located near Mladá Boleslav, and at the same time to evaluate the proposal of a suitable further handover. The first part defines the concept of a family business and describes the specifics of the family business. This part also theoretically describes the process of succession in family businesses and possible pitfalls that may be encountered during the handover. The second part introduces the selected family business and describes the development of the ownership structure from the establishment to the present and describes the past succession. At the end of this thesis, a theoretical model of the process of succession in a family business is applied and a possible recommendations for the future transfer of the business is given.

Key Words

Family, Family business, Succession, Succession plan

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucí bakalářské práce Ing. Zuzaně Horčíčkové Ph.D. za odborné vedení, trpělivost, ochotu a spoustu cenných rad, které mi v průběhu zpracování této práce věnovala. Dále bych chtěla poděkovat panu Markovi Brzobohatému za spolupráci a poskytnutí informací o podniku.

Obsah

Úvod	15
1 Rodinné podnikání	16
1.1 Rodina	17
1.2 Podnikání	17
1.2.1 Podnikatelská rodina.....	18
1.3 Silné stránky rodinného podnikání	19
1.4 Slabé stránky rodinného podnikání.....	20
2 Nástupnictví v rodinném podniku	22
2.1 Možnosti nástupnictví v rodinném podniku.....	26
2.1.1 Prodej podniku.....	26
2.1.2 Fúze.....	27
2.1.3 Rozdělení podniku	28
2.1.4 Darování podniku	28
2.1.5 Zánik podniku	28
2.2 Přirozený proces předávání a jeho tři fáze	30
2.3 Šest kroků předávání podniku.....	31
2.3.1 Vyjasnění cílů a priorit	31
2.3.2 Přezkoumání firemní strategie.....	32
2.3.3 Plánování přenosu odpovědnosti	33
2.3.4 Oceňování společnosti	33
2.3.5 Financování převodu podniku	33
2.3.6 Právní a daňové vypořádání nástupnického procesu	33
3 Představení společnosti	34

3.1	Současná právní forma, vlastnická struktura a předmět podnikání	35
3.2	Počátky podnikání a vývoj podniku	36
3.3	Vývoj majetkové struktury v podniku	37
3.4	První předání podniku	39
3.5	Zhodnocení proběhlého nástupnictví.....	41
3.6	Nástupnictví v budoucnosti	45
4	Shrnutí a návrh opatření.....	48
	Závěr.....	54
	Seznam použité literatury.....	55

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma rodinného podniku.....	19
Obrázek 2: Model F-PEC	23
Obrázek 3: Možné způsoby předávání rodinného podniku a právní struktura.....	30
Obrázek 4: Vývoj vlastnické struktury podniku	39
Obrázek 5: Schéma rodiny.....	39

Seznam tabulek

Tabulka 1: SWOT analýza z konce roku 2012	43
Tabulka 2: Fáze nástupnictví v podniku	44
Tabulka 3: Fáze budoucího nástupnictví v podniku.....	47

Úvod

První počátky rodinných podniků by se v České republice daly zařadit do doby pospolitě společnosti. Během své mnohaleté historie se zdejší rodinné podnikání muselo vyrovnat s řadou překážek, k nimž se řadí např. feudalismus, průmyslovou revoluci, první a druhou světovou válku, změnu politických režimů (Odehnalová, 2011).

Rodinné podnikání nabývalo na významu již před první světovou válkou, jelikož zde se může zaznamenat velký rozvoj soukromého sektoru, který byl tvořen značným množstvím rozvíjejících se malých, středních i velkých podniků. Podniky tohoto typu byly značným zdrojem hospodářského růstu české ekonomiky. Po pádu demokracie byl skoro celý soukromý sektor znárodněn. Soukromé podniky byly odebrány svým vlastníkům a převedeny do vlastnictví státu. Tržní ekonomika byla nahrazena centrální plánovanou ekonomikou (Odehnalová, 2011).

Největší rozkvět rodinného podnikání na území České republiky byl zaznamenán až po roku 1989, kdy došlo ke změně politického režimu. V tomto období je možné vidět výrazný nárůst nově vznikajících podniků. Probíhaly tzv. restituce. Znárodněné podniky byly navraceny do rukou původních majitelů. Bohužel podniky byly často ve zdevastovaném stavu, jelikož jejich přechodní správci neinvestovali finance do modernizace technologií. Mimo jiné i na pozice správců byli dosazováni nekompetentní členové strany. Uvedené skutečnosti dostávaly rodiny do velmi těžkých finančních situací (Odehnalová, 2011).

Cílem bakalářské práce je zhodnocení procesu nástupnictví ve vybrané společnosti. Pro tuto práci byla vybrána společnost MS Polygrafie s.r.o., která se nachází nedaleko Mladé Boleslavi, a to konkrétně v obci Horka u Bakova nad Jizerou, v areálu MOTO-AUTO. V první části bakalářské práce jsou přiblíženy náležitosti, které se týkají rodinného podnikání. Těmi jsou například stručná definice rodiny a podnikání. Dále pak popis samotného rodinného podnikání a zmínění silných i slabých stránek daného typu podnikání. Následně je práce zaměřena na nástupnictví v rodinném podniku, což je hlavním tématem celé závěrečné práce. Jsou zde uvedeny možnosti nástupnictví a také popsány elementární náležitosti, případně i rozdíly v možnostech předání podniku. Druhá

část je zaměřena na konkrétní podnik. Popisuje proběhlý proces nástupnictví a shrnuje doporučení pro následující proces nástupnictví.

1 Rodinné podnikání

Ve světě má rodinné podnikání tisíciletou tradici. Úplné počátky rodinného podnikání na území České republiky můžeme datovat již do dob středověku. Jednalo se o podnikání šlechtických rodů. U šlechticů se však tradičně předával majetek, rozhodovací povinnost, ale i zodpovědnost na nejstaršího syna v rodině. Stejně tomu bylo u cechů, kde se místo v cechu dědilo z generace na generaci (Odehnalová, 2011).

Rodinné podnikání v České republice patří mezi hojně diskutovaná témata až v posledních letech. Mezi hlavní důvody lze zařadit i fakt, že vývoj rodinných firem byl znovu nastartován až po roce 1989, tedy po ukončení plánované centrální ekonomiky. Po celou dobu komunismu bylo nemožné založit soukromou firmu. Po roce 1989 došlo opět k obnovení tržního hospodářství. Postupně došlo k restitucím majetku a několika vlnám privatizace. Jednalo se o značně zlomový bod celého rodinného podnikání v České republice. Některé podniky, které byly znárodněny a následně navraceny, dokonce fungují dodnes. Lze zmínit například společnost Petrof, která se zaměřuje na výrobu klavírů (Petru, 2018).

Teprve v květnu roku 2019 vláda vymezila pojem „rodinné podnikání“. Stejně tak byl vymezen základ definice rodinného podnikání a rodinné živnosti v České republice, což navrhla Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky. Při návrhu se prvotně vycházelo ze standardu v rámci federace Evropských rodinných podniků. Nejvýrazněji byly zohledněny zkušenosti ze sousedního Rakouska (MPO ČR, 2019).

Definice rodinné živnosti zní: „*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.*“ Dále je definováno i v jakém příbuzenském vztahu musí rodina být, aby naplňovala definici rodinné živnosti. Členové rodiny jsou definováni takto: „*Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do třetího*

stupně, osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do druhého stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci. Je-li mezi nimi osoba, která není plně svéprávná, zastupuje ji při hlasování zákonný zástupce, pokud je nezletilá, jinak opatrovník (MPO ČR, 2019).“

1.1 Rodina

Existuje celá řada definic rodiny, ale vždy základ těchto definic je stejný nebo obdobný. Sociologická definice uvádí, že se jedná o skupinu lidí navzájem spojených pokrevními svazky, manželstvím nebo adopcí, kdy dospělí členové jsou zodpovědní za výchovu svých nezletilých dětí (Poza, 2014).

Pod termínem „rodina“ dnes nejčastěji vnímáme pouze základní rodinné jádro, čímž je myšlena matka, otec a jejich děti, ať již biologické či osvojené. Vyznačuje se časově neomezeným trváním, společným původem, rodinnou kulturou a obdobnými hodnotami. Rodina zajišťuje naplňování několika funkcí. Jedná se o funkci **biologickou**, která představuje zajištění stravy, péči o děti, péči o ostatní členy rodiny v době nemoci. Další funkcí je funkce **ekonomická**. Zajištění členů rodiny na stáří, zajištění bydlení, pojištění pro možné nepředpokládané události (invalidita, nezaměstnanost apod.). Mezi hlavní zmiňované funkce rodiny patří **reprodukční funkce** (plození a rození dětí). V neposlední řadě je zmiňována i funkce socializačně-výchovná, která se pojí se socializací a se **sociální činností** vůbec. Je tím myšlena jak výchova dětí, tak i dohled nad jejich vhodným a adekvátním chováním ve společnosti (Poza,2014).

1.2 Podnikání

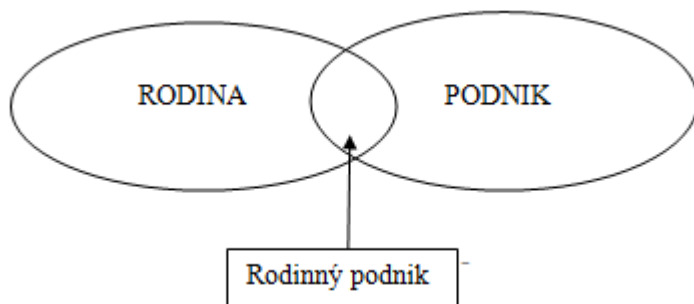
Podnikání je na území České republiky činností, která je definována a vymežována zákonem. Podnikání je činností vedoucí k dosažení zisku. Podle § 420 občanského zákoníku (NOZ, 2012) platí: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výtěžnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“.*

Podnikat může v České republice jak fyzická, tak i právnická osoba. Podmínkou podnikání je živnostenské oprávnění nebo jiné oprávnění. Provozování živnosti (podnikání) se řídí živnostenským nebo jiným zákonem (IPODNIKATEL, 2019).

1.2.1 Podnikatelská rodina

Historie konkrétní podnikatelské rodiny začíná svatbou dvou partnerů, kteří většinou až po svatbě zakládají rodinný podnik, případně přebírají podnik od předchozí generace. V minulosti byla volba životního partnera založena především na užitečnosti a efektivitě pro podnik. Dnes záleží především na osobních preferencích, náklonnosti a osobních sympatiích zúčastněných. Jakýmsi problémem může být nestálost sňatku, a tedy riziko následného rozvodu. Rozvod partnerů má, a to bohužel poměrně často, dalekosáhlý dopad na fungování rodinného podniku. Je důležité ihned na počátku jednoznačně vymezit role a úlohy v daném podniku. Rizikem je, že z nejasně definovaných rolí mohou vyplývat mnohé spory a problémy, které se následně přenáší i na samotnou rodinu či mimo pracovní činnost. Musí být definován vztah mezi prací a rodinou. Vymezení rolí mezi podnikem a rodinou zobrazuje obrázek číslo 1. Znárodnuje prolínání rolí v podniku a v rodině, které bývá nezbytné. Nově založený podnik vyžaduje mnoho času, energie, ale především i financí, což může být hlavně v počátku na úkor rodiny (Poza, 2014).

Další konflikty mohou plynout z plánování narození dětí. Výchova a péče o děti vyžaduje mnoho času, který může být investován do podnikání a podniku. Děti bývají ale budoucností rodinných podniků, neboť jsou potencionálními dědici společnosti. Narození prvního dítěte bývá považováno za zlomové. Výchova dětí je první roky určující, jelikož se děti seznamují s hodnotami a postoji rodičů, které si následně osvojují a integrují si je. Důležité je mít pod dohledem případnou rivalitu mezi sourozenci. Kontakt mezi sourozenci je vhodné rozvíjet a udržovat nejen na základě morálních povinností, vnitřních pout, ale i na podkladě účasti na rodinném podnikání (Poza, 2014).



Obrázek 1: Schéma rodinného podniku

Zdroj: Hesková, Vojtko, 2008

Zpravidla nastávají tři situace. **Zprvé** rodiny, kde se do podnikání zapojuje pouze dítě, které se samo o podnikání zajímá, chce se mu i nadále věnovat, případně pro podnikání má nejlepší předpoklady. **Druhou situací** může být skutečnost, že následovník je určen pouze dle tradice, a to bez ohledu na jeho schopnosti (nejstarší syn, prvorozené dítě apod.). **Poslední situací** je úplné oddělení rodiny a podnikání. K takovéto situaci dochází zejména, jestliže je současný majitel rozhodnutý podnik prodat, a to bez ohledu na zájem dětí (budoucích dědiců) (Poza, 2014).

1.3 Silné stránky rodinného podnikání

Silné stránky rodinných podniků zvyšují konkurenceschopnost společnosti v tržním prostředí, a to oproti ostatním typům společností. V současnosti je poměrně obtížné, aby přežil podnik, který nemá specifické přednosti. Konkrétně se jedná o přednosti, kterými se podnik odlišuje od své konkurence (Souček, 2010).

Mezi dominující silné stránky rodinných podniků patří mimo jiné angažovanost, flexibilita, stabilní kultura podniku, efektivnost, jednoduchá struktura, ale i kvalita a s tím související hrdost a důvěryhodnost. Další silnou stránkou je i výběr znalého nástupce. V rodinném podniku se obvykle předává know-how, znalosti i dovednosti. (Petlína a Koráb, 2015).

Angažovanost bývá velkou předností rodinných firem. Rodinní příslušníci chtějí dosáhnout vzájemného prospěchu, a proto jsou ochotni se podrobit vysokým nárokům pracovního prostředí, často i na úkor svých osobních zájmů a potřeb. Rodinní příslušníci

považují podnik za svůj vlastní výtvar. S angažovaností souvisí i flexibilita, která zahrnuje finance, čas i práci. Rodina bývá ochotna pro dosažení svých podnikatelských cílů věnovat veškerý čas, který je nutný pro úspěšný a efektivní rozvoj a fungování (Petlína a Koráb, 2015).

Jednoduchá struktura společnosti napomáhá rychlému a obratnému rozhodování. Společnost je schopna pohotověji reagovat na změny tržního prostředí, a tím se jim pružněji přizpůsobovat. Rodinné společnosti mají méně rozčleněnou a diferencovanou organizační strukturu, ale i méně osob s rozhodovacími kompetencemi. Informace je tedy možné sdílet mezi méně lidmi, což předchází zkreslení informací při jejich předávání mezi vyšším počtem rozhodujících orgánů společnosti. Také je možné mnohem rychleji reagovat a rozhodovat (Odehnalová,2011).

Mezi další silnou stránku patří pověst společnosti. Propojení s vnější komunitou a ochota se podílet na jejím budování a zvelebování se tedy může rodinným společenstvem jednoznačně vyplatit. Zákazník hledí na recenze, proto na něho kladně působí angažovanost společnosti do veřejného dění. Může se jednat o jednorázové akce typu sponzorování konkrétní události v okolí, kde se společnost nachází, kdy je pravděpodobné, že se na této akci budou nacházet i potencionální zákazníci. Společnost se může zviditelnit. Také se může jednat o pravidelnou podporu nějaké aktivity v blízkém okolí aj. (Odehnalová,2011).

1.4 Slabé stránky rodinného podnikání

Slabé stránky rodinného podnikání naopak představují překážky, které bývá poměrně těžké překonat, a to přímo v prostředí rodinného podniku. Na podnik mohou působit jak vnější, tak i vnitřní tlaky. Někdy se jedná o velmi tenkou hranici mezi silnou či naopak slabou stránkou. Mezi slabé stránky lze zařadit například vyšší potenciál pro vznik a rozvoj konfliktů. Zejména se může jednat o mezigenerační konflikty mezi jednotlivými rodinnými příslušníky. Konflikty se mohou prezentovat i díky prolínání se jednotlivých rolí současně jak v podniku, tak právě i v rodině. Potíže také mohou pramenit z poměrně vysoké časové náročnosti, která je věnována podniku. Další obtíže mohou nastat při volbě vhodného nástupce. S tím je spojena i možnost zániku podniku. Zakladatel může být

rozhodnut, že podnik nechá raději zaniknout než aby jej svěřil do cizích rukou. (Petlina a Koráb, 2015).

Vnitřní tlaky jsou typickým problémem pro fungování rodinného podniku. Jedná se především o emocionální tlaky. Tyto konflikty vyplývají ze spoluúčasti a z důvodu prolínání rolí v podniku i v rodině. Pro rodinné prostředí je charakteristická vyšší emocionálnost, ale také loajalita, a to i přes skutečnost, že fungování podniku je založeno na povinnostech a na úkolech, které musí být splněny. Větší důraz je přikládán strategickým a logickým rozhodnutím, a to ve prospěch fungování podniku, před emocionálními rozhodnutími a loajalitou. Mezi vnější tlak můžeme zařadit postoje investorů. Uvedené se pojí především s obtížnějším poskytováním podnikatelských úvěrů rodinným podnikům od bank nebo i jiných peněžních ústavů, a to i přes fakt, že rodinné podniky vykazují nízkou míru zadluženosti. Důvodem je především nedostatečná možnost ručení, na rozdíl od velkých společností. Rodinné podniky se řadí převážně do kategorie menších podniků, tudíž mají omezené možnosti ručení (Petlina a Koráb,2015).

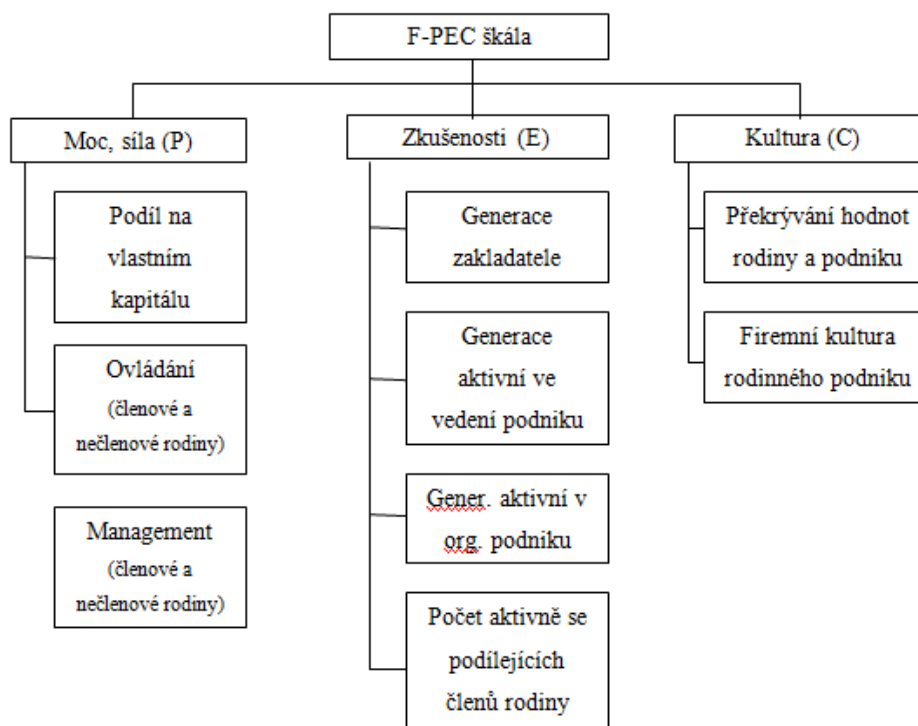
2 Nástupnictví v rodinném podniku

Nástupnictví v rodinném podniku bývá jednou z nejdůležitějších otázek vůbec. Jedná se o zcela klíčovou záležitost. Nedostatky v plánování předání rodinného podniku mohou být závažným problémem, který dokonce může ohrozit fungování a další existenci podniku. Četně se nejedná o jednorázový akt předání, ale o postupnou dlouhotrvající přípravu následovníka na výkon jeho funkce. Jedná se o složitý a komplexní proces, který tedy nutně vyžaduje dlouhodobou a důkladnou přípravu (Petrů,2018).

Uvádí se, že druhé generace podniků se dožívá pouze 30 % z nich. Jako průměrná životnost rodinné společnosti se uvádí zhruba čtyřicet let, což tedy odpovídá době angažovanosti a vedení zakladatele společnosti. Více než polovina majitelů rodinných firem se obává, že budoucí zvolený nástupce nebude dostatečně připraven, případně ochoten, podnik převzít v takovém rozsahu a charakteru, jako tomu bylo za jeho vedení (Petrů,2018).

Jednou z největších výzev pro zachování kontinuity rodinného podniku je mezigenerační obměna vedení, řízení podniku a oficiálního vlastnictví společnosti. Klíčovou roli zde má příprava a plánování nástupnictví v rodinném podniku (Petrů, 2018).

Tzv. model F-PEC (viz obrázek 2) posuzuje a hodnotí podíl rodiny na hlasovacích právech, a to ve vztahu k jejich vlastnictví. Dále je definován procentuální podíl rodiny na vlastnictví, a to ve vztahu k vedení podniku, ale i k jeho kontrole. Model F-PEC predikuje, že s každou další generací roste rodinný vliv na společnost a její fungování (Hesková, Vojtko, 2008).



Obrázek 2: Model F-PEC

Zdroj: Hesková, Vojtko, 2008

Následnictví, nebo-li nástupnictví v rodinném podniku je chápáno jako finální zkouška úspěšnosti celého podniku. Pokud se povede bez větších problémů, je vše v pořádku, pokud ne, rodinný podnik a úsilí a snažení několika generací je naprosto zmařeno. Zellweger (2017) poukazuje na předání rodinného podniku jako na unikátní skutečnost, která může nastat právě jen v takovém koncipovaném podnikání. Ne vždy dokáže rodina předat další generaci rodinný podnik, i přes veškerou snahu může být firma odprodána cizí osobě, a tím tedy dojde k její ztrátě. Ať tak nebo onak, nástupnictví v rodinné firmě je vždy krok velmi významný a jedná se především o velkou výzvu pro vedení podniku. Je nutné zvážit široké spektrum faktorů z oblasti financí, strategie, práva atd. Stejně jako je každá rodinná firma jedinečná, je stejně tak jedinečný proces nástupnictví.

Variant předání existuje několik. Pokud nástupce ve firmě pracuje již delší čas, často na řídicí pozici, tak má osvojeny důležité aspekty pro vedení podniku. Postupně přebírá stále vyšší pravomoci a zodpovědnost. Tudíž lze uvažovat o **základní přímé variantě**, kdy majitel převede na nástupce celý podnik najednou a následně se stáhne ze všech orgánů podniku, a tak přenechá plné řízení svému nástupci (Petrů, 2018).

Aby tato varianta byla efektivní, tak je potřebná dobrá informovanost nástupce o chodu podniku, ale i o všech náležitostech podniku, které se jej dotýkají. Velkým úskalím, které může nastat, je demotivace, a to již při možných počátečních neúspěších a problémech. Neúspěchy mohou vyplývat právě z nedostatku informovanosti o samotné činnosti společnosti, ale i o závazcích společnosti. Po samotném přímém předání jsou na nástupce náhle kladeny dosti závažné nároky, včetně zodpovědnosti za fungování celé společnosti. Případá mu pravomoc o plném rozhodování o budoucnosti podniku (Zellweger, 2017).

Další variantou je **postupné předání** společnosti. Při této variantě je možné vytvořit jakýsi časový harmonogram celého procesu předávání podniku. Většinou je celý proces složen z postupného převádění menších, tedy dílčích částí podílů na nástupce, a tím i předání související agendy. Harmonogram může být buď pevně časově definován, nebo se může odvíjet od výkonnosti předávané sekce a oblasti podniku. Tato varianta může být náročná, a to jak na dodržení, tak především proto, že zakladatel může rozhodnutí a předání další části podniku oddalovat. Toto opakované otálení ze strany zakladatele může působit demotivačně na nástupce. Dané chování zakladatele podniku se může jevit jako jakási zakladatelova nedůvěra a nejistota pro budoucí fungování společnosti a nedůvěra vůči novému majiteli. Proto je vhodné, ale především i žádoucí, předem nastavit přechod zakladatele z výkonných funkcí podniku do funkce poradní. To je důležité, aby se předešlo konfliktům v rodině i ve společnosti. Celý proces předání je třeba vytvářet a následně realizovat po vzájemné dohodě. Také je důležité vhodně nastavit rodinné a profesní postavení (Petrů, 2018).

Postupné předání bývá pro podnik přínosnější. Zakladatel podniku, s ohledem na svůj věk, již nemusí stačit rychlému vývoji trhu a potřeb společnosti. Nezbytná bývá dokonce inovace výroby nebo dokonce i celého produktu. Nástupce je zpravidla zapálen pro práci v podniku, proto požaduje, aby podnik co nejvíce prosperoval, a tak přinášel významný příjem celé rodině. Je tedy na zakladateli, aby uznal, zda v rozhodování o vývoji podniku přenechá částečné slovo nástupci ještě před samotným předáním společnosti. Tento postup je vhodný zejména proto, že si budoucí vlastník podniku může vyzkoušet složitost všech procesů, které se pojí s vedením podniku a s případnými inovacemi podniku. Zároveň je však důležité, aby veškeré konání měl stávající vlastník plně pod kontrolou, neboť jedině

tak bude moci rozhodnutí nového vlastníka korigovat, případně mu může být nápomocen (Zellweger, 2017).

Podle Zellwegera (2017) není předávání rodinného podniku jednorázovou akcí. Jedná se tedy o dlouhodobý proces, který ovlivňuje mnoho faktorů. Jako jeden z nejdůležitějších faktorů označuje fakt, že by nástupnická generace měla být zapojována do podniku od útlého věku.

Nástupnictví ovlivňuje jak rodinné podniky, které zpravidla představují malé a střední firmy, tak i další zainteresované subjekty, stakeholdery, zaměstnance, klienty, zákazníky, věřitele a další. Všechny tyto objekty mají svá očekávání a požadavky. Podniky také disponují obchodní značkou, kdy používání této značky umožňuje nabytí majetku mnohem vyššího, než je samotná hodnota aktiv vyjádřená pomocí peněz. Rozhodující roli zde mohou sehrát také subjektivní pocity a emoce (Zellweger, 2017).

Podle Denise Kenyon-Rouvinezet (2016) může být předání rodinného podniku chápáno dvěma způsoby.

- Nevratné právní předání majetku.
- Předání vůdcovství.

Za aktivitu fatální a nevratnou lze označit nevratné předání, kdy získat zpět předaný majetek je ve většině zemí na světě téměř nemožné. Naopak předání vůdcovství je transfer nejvyššího postavení a s ním spojené odpovědnosti (Kenyon-Rouvinezová, 2016).

Předání rodinného podniku je tedy uskutečněno převodem vlastnického práva a vedení podniku z jedné generace na další generaci. Ovšem míra a kombinace toho, jak moc je rodina zapojena do vedení, a jaký má ve firmě faktický vlastnický podíl, sehrává důležitou roli v tom, jakým způsobem bude uskutečněn převod podniku dál (Kenyon-Rouvinezová, 2016).

Lze předpokládat, že zatímco bude vlastnictví podniku výlučně v rámci jedné rodiny, bude tato firma předávána dále v rámci rodiny. Pokud je ovšem vedení firmy zajišťováno

externě, daná rodina nebude mít vybudovaný vztah k firmě, lze předpokládat, že tato firma bude předána majiteli mimo rodinu, nebo bude přímo zlikvidována (Zellweger, 2017).

Pokud se jedná o různé kombinace podílu rodiny na vlastnictví a moci ve vedení, může předávání podniku vyústit několika způsoby. Nejčastěji dochází ke kombinaci podílového a soukromého vlastnictví. Management a vlastnictví může být také smíšené. Také se zde může otevřít možnost investic dalším subjektům. Množství variant je tedy víc než pestré a záleží na rodině, pro jakou variantu a její kombinaci se rozhodne. Všechny možnosti předávání mají ale mnohá úskalí a překážky. Způsob, jakým je firma předávána, se mění v čase, ale také sleduje určité vzorce, které se opakují (Zellweger, 2017).

2.1 Možnosti nástupnictví v rodinném podniku

Současný majitel rodinného podniku má několik možností, jak s podnikem nakládat, jak může podnik fungovat. Bývá poměrně závažným rozhodnutím preferovat tu nejlepší a nejefektivnější variantu. Některé možnosti předání podniku jsou zobrazeny na obrázku číslo 3 na konci této podkapitoly. Nutné je tedy tento krok velmi pečlivě a hluboce zvážit (Kenyon-Rouvinezová, 2016).

2.1.1 Prodej podniku

Jednou z možností je také prodej podniku. K prodeji podniku se majitel uchyluje, jestliže v okruhu rodiny nebo v jejím blízkém okolí nelze nalézt vhodného kandidáta, který by převzal společnost. Majitel tedy musí volit jinou alternativu pro předání podniku. Prodej podniku nastává v tom okamžiku, kdy je prodávající ochoten předat podnik kupujícímu, a to za předem domluvenou kupní cenu. Zásadním předpokladem prodeje je, že se musí jednat o zcela a výhradně legální obchod, který je uskutečňován a realizován podle subkulturních podmínek. Cena je stanovena tzv. fixně (Kenyon-Rouvinezová, 2016).

Jedním z důvodů, proč se vlastník rozhodne k prodeji podniku, může být také únava, která vyplývá z každodenního řízení podniku. Může souviset s nadměrnou snahou o dosažení vyšší ekonomické výkonnosti, o zvýšení likvidity či cash-flow společnosti, případně může vycházet z únavy po dosažení jiných cílů a záměrů podniku. Prodej může být vhodnou volbou při expanzi podniku na nové trhy, což po zakladateli vyžaduje mnoho času, ale i financí (Machek, 2017).

O prodeji společnosti je důležité zavčas informovat vrcholový management podniku. Pro zcela bezproblémový chod a fungování podniku, a to i po změně majitele, je vhodné klíčové manažery smluvně udržet, a to alespoň na dobu předem určenou po převodu podniku na nového majitele. Řadové zaměstnance společnosti nebývá nezbytně nutné do procesu prodeje přímo zasvěcovat. Avšak je vhodné zavčas zaměstnancům oznámit změnu ve vedení podniku, a to proto, aby mezi zaměstnanci nedocházelo k panice, případně strachu z neznámého. Zcela nežádoucí je, aby se tyto informace dostaly mimo společnost, tedy ke konkurenci, protože v důsledku by to mohlo vést až ke snižování ceny společnosti nebo i poškození jména firmy, a to v očích zákazníků a dodavatelů (Machek,2017).

2.1.2 Fúze

Další možností je fúze. Tento způsob je vhodný v případě, že samostatná existence podniku je již neudržitelná, ale i přesto je jeho jméno či značka velmi známá, a tedy zaujímá na trhu významné postavení. Nebo v případě, že má společnost velmi silnou podnikovou kulturu (Doleček, 2009).

Fúze může proběhnout sloučením nebo splynutím. O fúzi sloučením se jedná tehdy, kdy jedna nebo i více společností zanikne bez předchozí likvidity. Pro tyto společnosti zaniknou i obchodní jména a obchodní práva těchto podniků. Tato práva přejdou na společnost nově vzniklou (Doleček, 2009).

Fúze splynutím vzniká tehdy, když zaniknou dvě nebo i více obchodních společností. Následně jmění společností přejde na nově, splynutím vzniklou společnost (Doleček, 2009).

Fúze se dělí i podle toho, zda se uskutečňuje uvnitř státu nebo mimo něj. Vnitrostátní fúze představují sloučení společností, jež sídlí na území České republiky. Za zahraniční je pak považována fúze firem se sídlem, které se nachází mimo Českou republiku (Doleček, 2009).

2.1.3 Rozdělení podniku

Další možností nástupnictví v rodinném podniku je tzv. rozdělení společnosti, a to například mezi děti (potomstvo) zakladatele. Rozdělení by mělo být jasně definované, aby nemohlo docházet ke sporům a hádkám mezi dědici nebo nástupci. Lze nalézt několik možností, jak je rodinný podnik možné rozdělit. Prvním mechanismem je rozdělení se vznikem nové, případně nových obchodních společností. Rozdělovaná, tedy původní společnost v tomto případě zaniká. Její jmění, práva a povinnosti přecházejí na jednu nebo více nově vzniklých/nástupnických společností. Druhá možnost je rozdělení společnosti odštěpením. Rozdělovaná obchodní společnost nezaniká ani se nezruší, pouze je její určitá část oddělena (tj. odštěpena) od stávající společnosti, a tak se může zapojit do již existující společnosti nebo může zřídit zcela samostatnou obchodní společnost (Kenyon-Rouvinezová, 2016).

2.1.4 Darování podniku

Darování členovi rodiny, a to konkrétně vlastním dětem, bývá u rodinných podniků jednou z čteně užívaných možností nástupnictví. Proces nástupnictví je popsán v následující kapitole.

2.1.5 Zánik podniku

Zrušení a zánik podniku se v České republice řídí zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 174 – 184 Zrušení obchodní korporace bez likvidace. Tím se rozumí především: *"její plynulý přechod na právního nástupce. Při přeměně musí být stanoven tzv. rozhodný den, od něhož se jednání zanikající právnické osoby považuje z účetního hlediska za jednání uskutečněné na účet nástupnické osoby. Účinnost přeměny obchodní korporace nastává až dnem zápisu do obchodního rejstříku"* (NOZ, 2012).

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 187 - 209 Zrušení obchodní korporace s likvidací stanovuje, že: *"obchodní korporace vstupuje do likvidace ke dni, k němuž je zrušena nebo je prohlášena za neplatnou, přičemž její vstup do likvidace se zapisuje do obchodního rejstříku"* (NOZ, 2012).

Může však nastat i situace, že se jedná o podnikání na základě živnostenského nebo případně i jiného oprávnění. Majitel tedy nemusí být zapsán v obchodním rejstříku, neboť může podnikat jako fyzická osoba. V tomto případě zcela automaticky živnostenské oprávnění po jeho úmrtí zaniká (Martel, 2017).

V případě zdědění podniku je nutné, aby dědic, který podnikání převezme, převzal i veškeré dluhy, nevypořádané příjmy, majetek, případně i další závazky. V tomto případě musí proběhnout dědické řízení a až následně může dědic v podnikání i nadále pokračovat v původních činnostech a aktivitách podniku. Po určitou dobu však může podnikat i na základě původního živnostenského nebo i jiného oprávnění po zemřelém majiteli společnosti. Mezi podmínky dalšího podnikání patří i nahlášení úmrtí na živnostenském úřadě, kde může být uděleno dědici povolení v pokračování činnosti v průběhu dědického řízení. Na původní živnostenské oprávnění umožní živnostenský úřad podnikání, maximálně však půl roku po zesnutí majitele podniku. Je to z důvodu, že podnikání na základě živnostenského oprávnění bývá úzce spojeno s danou osobou zemřelého majitele podniku. Jestliže se dědic rozhodne pokračovat, musí si zažádat o vlastní živnostenské oprávnění a také se může rozhodnout pro zápis do obchodního rejstříku pod vlastním jménem, jako fyzická osoba nebo právnická osoba, případně jako obchodní společnost (například společnost s ručením omezeným apod.). V případě, že bude zapsán jako kapitálová obchodní společnost, tak musí složit základní kapitál, kdy výše základního kapitálu se liší podle konkrétního typu podnikání (Martel, 2017).

Možnosti předání rodinného podniku (komu)	Právní struktura
V rámci rodiny	Dar, dědictví, svěřenecký fond, prodej
Skupina klíčových zaměstnanců ve vedoucích pozicích	Zaměstnanecké vlastnictví akcií, manažerský odkup, skoupení akcií firmy vypůjčeným kapitálem zaručeným právě skupovanými aktivy
Spoluvlastníci	Prodej podílu spoluvlastníkům
Odkup konkurencí	Vyjednaná cena, aukce, nevyžádaná nabídka
Veřejná nabídka k prodeji	Počáteční veřejná nabídka
Likvidace	Částečná likvidace, rozprodej

Obrázek 3: Možné způsoby předávání rodinného podniku a právní struktura

Zdroj: Zellweger, 2017

2.2 Přirozený proces předávání a jeho tři fáze

Jak již bylo zmíněno výše, předávání není jednorázový proces, jedná se o přirozený proces, který má své opodstatněné fáze. Tyto fáze nemají konkrétní časové určení, v každé z nich hrají roli jiné faktory. Neexistují dvě stejné rodinné firmy ani dva totožné způsoby předání.

Fáze se tedy dělí na:

- Přednáslednická fáze.
- Horká fáze.
- Postnáslednická fáze.

Přednáslednická fáze – nejdelší proces, který by měl být započat v raném dětství nástupce (důležité faktory jsou informovanost, rodinné bohatství, odpovědnost za dosažení kompetentních vůdců, znalost pro nástupce, komunikační dovednosti a řešení konfliktů, tvorba vlastnické strategie). **Horká fáze** – fáze samotného přechodu, kdy se rodina do této fáze mohla dostat postupně přirozenou cestou, nebo neočekávanou událostí (předčasná

smrt, odchod atd.) Protahování této fáze vede k nesoustředěnosti a může velmi ovlivnit vývoj podniku (důležité faktory: rychlost, rivalita mezi sourozenci, budoucnost firmy).

Postnáslednická fáze – v této fázi je téměř vše ukončeno, zásadní věci jsou rozhodnuty a dochází k samotnému převodu vlastnických práv (důležité faktory: spjatost rodiny a rodinného podniku, zaopatření seniorské generace) (Zellweger, 2017).

2.3 Šest kroků předávání podniku

Zellweger (2017) vypracoval strukturovaný postup předávání podniku, který rozčlenil do šesti fází:

1. Vyjasnění cílů a priorit,
2. Přezkoumání firemní strategie,
3. Plánování předání povinností,
4. Oceňování společnosti,
5. Financování předávání podniku,
6. Právní a daňové vypořádání nástupnického procesu.

Jeho názor na problematiku je založený na přirozenosti procesu, přičemž mu je dán řád a organizace. Pro klidný průběh předávání je tedy důležité, aby vše mělo svou logiku a posloupnost (Zellweger, 2017).

2.3.1 Vyjasnění cílů a priorit

V první z šesti částí je třeba, aby si současný vlastník podniku vyjasnil cíle a priority. Musí zvážit, zda je mentálně připraven opustit podnik a přenechat ho nástupci. Zakladatel obvykle mívá silnou citovou vazbu k podniku a těžko si představuje život bez působení v podniku, kterému věnoval spoustu času a úsilí. Na druhou stranu odchodem z podniku získá více času na rodinu a na své koníčky. Druhou důležitou skutečností, kterou musí zvážit, je jeho finanční připravenost. Pokud podnik přenechá (daruje) dětem, kompenzace bývá nulová (Zellweger, 2017).

Zásadní otázkou při procesu předávání podniku je fakt, komu podnik svěřit. Pokud má majitel jednoznačně definované, komu podnik bude předán, je potřeba se zaměřit na zodpovězení další otázky, kterou je, zda je na vedení nástupce dostatečně vybaven a připraven (Petruš, 2018).

Tento proces je značně důležitý, neboť značná část zejména středních a menších podniků je velmi úzce spjata s osobou zakladatele (vlastníka), který disponuje nejenom respektem, ale často i obdivem a loajalitou zaměstnanců. Buduje kolegiální a přátelské vazby a vztahy s klíčovými dodavateli a odběrateli. Jestliže dojde k situaci, že jsou tyto vazby zpřetrhány, tak to může mít zcela fatální dopad na prosperitu a další fungování společnosti (Petrů, 2018).

Ideální scénář předání společnosti je takový, že nástupce ve společnosti pracuje od svých často již studentských let, a proto má povědomí o dění ve společnosti a o jejím fungování, případně má zájem o její budoucí vedení. Získá tím náhled na celkový chod společnosti, poznává produkty nebo služby, které daná společnost nabízí, ale i konkrétní procesy výroby, zná zaměstnance a odběratele apod. Klíčovým bývá to, že již v tomto období dochází k budování respektu, důvěry, ale často i přátelských vztahů mezi následníkem, zaměstnanci a obchodními partnery. Toto vše vyžaduje dostatek času. Proto je tedy zřejmé, že výhodnější je předávat společnost postupně (Petrů, 2018).

U rodinných podniků bývá preferován převod v rámci nejbližší rodiny, tedy z rodičů na děti, a to bez ohledu na finanční připravenost. Až další možností bývá převod na spoluvlastníky. A obvykle až poslední možností je prodej podniku a to i přesto, že prodej podniku vhodnému kupci může být finančně značně výhodný. U následovníka je třeba zvážit ochotu podnik převzít a také zvážit, zda je schopný podnik převzít. Je možné se setkat se situací, kdy následovník sice bude ochoten podnik převzít, ale nebude mít potřebné schopnosti pro vedení podniku. Zde je na místě reálně zhodnotit, zda může získat potřebné schopnosti a dovednosti si doplní. (Zellweger, 2017).

2.3.2 Přezkoumání firemní strategie

Dalším krokem v řešení nástupnictví je přezkoumání současné a budoucí strategie podniku. Slabé a silné stránky podniku společně s hrozbami a příležitostmi jsou shrnuty v analýze SWOT (Zellweger, 2017).

Při přezkoumání strategie se může narazit na několik problémů. Prvním je stagnace výkonnosti. Způsobeno to může být tím, že s blížícím se předáním zakladatel stagnuje k možným inovacím v podniku. Další problém, na který se naráží, je diverzifikace

produktů a trhů. Během letitého fungování se mnoho podniků pouští do většího počtu aktivit, které udržují, i pokud už nejsou finančně atraktivní. Nechtějí ukončit vztahy se zákazníky nebo propustit zaměstnance, kteří jsou s danými aktivitami spojeni. Mezi další pak patří prolínání provozních a neprovozních aktiv nebo slabé vedení podniku (Zellweger, 2017).

2.3.3 Plánování přenosu odpovědnosti

Je třeba naplánovat, jak bude předáno vlastnictví a management podniku. Nejčastěji dochází nejprve k převodu managementu a až následně k převodu vlastnictví. Obvyklé je, že zakladatel a následovník působí v podniku společně. V tomto přechodném období je třeba dobrá komunikace mezi oběma účastníky, aby se zabránilo možným nedorozuměním. V této fázi se také může stát, že se předání nezadaří a bude jediným řešením najít jiného nástupce. Z tohoto důvodu je třeba plánovat předání s dostatečným předstihem. Pro usnadnění je vhodné vytvořit *mapu nástupnictví*, která udává pravomoci a zodpovědnosti a dále vyvíjející se role v procesu nástupnictví (Zellweger, 2017).

2.3.4 Oceňování společnosti

Cílem je zjistit tržní hodnotu podniku. Při předání v rámci nejbližší rodiny tato informace nemusí být klíčová. Tržní hodnota je definována jako odhadnutá částka vyjádřená v peněžní hodnotě, za kterou by mohl být majetek směněn (Zellweger, 2017).

2.3.5 Financování převodu podniku

Předem je vhodné si určit a naplánovat financování předávání podniku. Zakladatel v případě, že předává podnik mezi více vlastníků, určuje podíly. V případě totožných podílů a rozhodovací pravomoci je velké riziko konfliktů. Z toho vyplývá, že by měl jednoznačně určit většinový podíl a rozhodovací právo jednomu člověku. Dále by mělo být určeno financování náležitostí souvisejících s přepisem společnosti. Může se jednat například o platbu za služby notáře. (Zellweger, 2017).

2.3.6 Právní a daňové vypořádání nástupnického procesu

Pokud se bude jednat o darování podniku v přímé příbuzenské linii, tak je tento dar osvobozen od darovací daně, pokud tedy zakladatel podniku převede podnik na své dítě nebo děti darovací smlouvou. Děti v tomto případě nebudou povinny zaplatit daň. Pokud by se jednalo o darování mimo přímou rodinnou linii, podléhal by dar dani z příjmu (MPO,2019).

3 Představení společnosti

V této části bakalářské práce je představena společnost MS Polygrafie. Jedná se o rodinnou společnost, která má více než dvacetiletou tradici v oboru polygrafie. Nabízí široké spektrum tiskových produktů. Založení společnosti proběhlo již v roce 1993. Prvotní zaměření společnosti bylo na grafiku a na reklamní služby. Během krátké doby byly nabízené služby rozšířeny. Došlo k pořízení prvního digitálního tiskového přístroje a dalších zařízení, která jsou potřebná pro fungování malého polygrafického provozu. V podniku byl zcela jasně určen a definován směr, kterým se bude společnost ubírat do budoucna (MS Polygrafie s.r.o., 2018).

Technologie a její metody se velmi rychle posouvaly, čímž se zcela samozřejmě zvyšovaly i nároky zákazníků na nabízené služby a na poskytovanou kvalitu tiskovin. Muselo tedy přirozeně následovat investování do dalších strojů a technologií. Neméně důležité bylo zvolit a vybrat do pracovního týmu další spolehlivé, loajální a pečlivé pracovníky. Nutné také bylo zvětšit výrobní prostory, aby bylo dostatečné místo pro další výrobní technologie (MS Polygrafie s.r.o., 2018).

Došlo k tomu, že z původních 25 m² se společnost postupně rozrostla na současných 700 m². Současná provozovna se nachází v obci Horka u Bakova nad Jizerou v areálu MOTO-AUTO Jan Šafr. Do areálu se provozovna přestěhovala v roce 2012. Významnou výhodou současné polohy provozovny je její místní dostupnost, neboť se nachází v bezprostřední blízkosti dálnice D10 (MS Polygrafie s.r.o., 2018).

Jedná se o ofsetovou a digitální tiskárnu. **Ofsetový tisk** je klasickým, a tedy vůbec nejrozšířenějším typem tisku. Tento typ tisku je ovšem časově náročnější, a to především z hlediska předtiskové přípravy a dalších technologických postupů a strategií. Jeho výhodou a předností je však nepřekonatelná kvalita výstupního tisku spolu se spojením rychlosti samotného tisku. Vzhledem k těmto uvedeným skutečnostem je vhodný spíše na tisk vyššího počtu tiskovin (MS Polygrafie s.r.o., 2018).

V tomto klasickém tiskovém segmentu je společnost vybavena několika osvědčenými tiskovými ofsetovými stroji, mezi které patří i pilotní pětibarvový tiskový stroj japonské

výroby SAKURAI Oliver 566SD, který je v současné době ve společnosti MS Polygrafie využíván (MS Polygrafie s.r.o., 2018).

Digitální tisk je nejmodernější technologií tisku, tzv. tisk přímo z počítače, jehož největším přínosem a výhodou je nenáročnost na předtiskovou přípravu. Dále je to tisk již od jednoho kusu, tudíž s tím spojené nízké náklady tisku se odráží ve výsledné ceně finálního produktu. Jedná se tedy především o nízkonákladový tisk, případně expresní tisk tiskovin (MS Polygrafie s.r.o., 2018).

V tomto tiskovém segmentu společnost vlastní aktuálně nejmodernější technologie, konkrétně zastoupené produkčním tiskovým strojem KONICA MINOLTA řady AccurioPress 3070 (MS Polygrafie s.r.o., 2018).

3.1 Současná právní forma, vlastnická struktura a předmět podnikání

Společnost vystupuje pod svým současným jménem již od roku 2000, kdy byla zapsána do obchodního rejstříku jako společnost s ručením omezeným. Datum vzniku a zápisu je 13. prosince 2000. Oficiální název společnosti je MS Polygrafie s.r.o. Základní kapitál tvoří 1 000 000 Kč, splatný dvěma společníky ve výši 510 000 Kč a 490 000 Kč. Oba podíly jsou již nyní plně splaceny. Aktuálně je jednatelem a zároveň i vlastníkem společnosti pan Marek Brzobohatý. Spolumajitelem s vkladem 490 000 Kč je paní Tereza Butáčová. Sídlo společnosti se aktuálně nachází na adrese Horka 35, 294 01 Bakov nad Jizerou. Sídli v areálu MOTO-AUTO Jan Šafr. Na této adrese působí od 9. května 2013 (ARES, 2019).

Jednatel společnosti je pan Marek Brzobohatý, který jedná za společnost samostatně, a mimo jiné také za společnost vše podepisuje, a to tak, že k obchodnímu jménu dané společnosti připojí svůj vlastnoruční podpis. Den vzniku jeho funkce je datován 25. lednem 2011 (ARES, 2019).

Předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Druhem živnosti je tzv. ohlašovací volná živnost. Mezi hlavní obory živností patří vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce. Tato živnost byla zahájena 13. prosince 2000. Dále pak se jedná o výrobu plastových

a pryžových výrobků, skladování, balení zboží, manipulaci s nákladem, a také technické činnosti v dopravě, přípravu a vypracování technických návrhů, grafické a kresličské práce, reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení. Mimo jiné je také realizována jak návrhářská, tak designéřská a aranžéřská činnost, modeling apod. Všechny z výše uvedených oborů živností byly zahájeny 15. července 2008 (ARES, 2019).

V současné době se společnost zaměřuje na nabídku také zakázkových produktů, jako jsou vizitky, letáky, skládačky, plakáty, postery, prospekty, tiskopisy, bloky, samopropisovací formuláře a bloky, ale produkuje i běžné formuláře, mapy, pohlednice, prezentační desky, periodika, brožury, katalogy, knihy a mnoho dalších tiskovin (MS Polygrafie, 2018).

Na webových stránkách zákazník může velmi jednoduše zadat své požadavky a následně si zjistit přibližnou výši kalkulace své objednávky. Společnost klade velký důraz na individuální přístup k zákazníkovi. Po přijetí objednávky může být, v případě přání zákazníka, vytvořen k předběžné kalkulaci profesionální grafický návrh a vzápětí může být zhotoven a následně dodán kompletní výsledný tištěný produkt (MS Polygrafie, 2018).

Na svých webových stránkách společnost uvádí, že hlavním krédem společnosti je vysoký důraz jak na kvalitu výsledných produktů, tak i na maximální spokojenost zákazníka. A to vše při zachování cenově dostupných služeb. Společnost se tak stala součástí signatářů Charty kvality ČR u NPK. Dále je držitelem certifikátu managementu kvality (ČSN EN ISO 9001:2015), který již několik let po sobě úspěšně obhájila (MS Polygrafie, 2018).

3.2 Počátky podnikání a vývoj podniku

V roce 1993 založil Vladislav Brzobohatý malé copy centrum s důrazem na rychlost vyřízení objednávek, ve které byl zároveň po celou dobu jednatelem. Oficiálně jeho funkce jednatele v podniku zanikla dne 21. prosince 2012. Zakladatel podniku má dvě děti – syna Marka a dceru Terezu.

Současným majitelem a jednatelem společnosti je jeho syn Marek Brzobohatý, který stál již u samého zrodu společnosti, a tedy od samého začátku v ní osobně působí. Pracoval na pozici grafika, později na pozici vedoucího grafického oddělení. Postupně přebíral další funkce ve vedení podniku, jako je např. rozhodování o inovacích tiskařské výroby.

Následně i rozhodoval o větších investicích do výrobních zařízení, která potřebovala modernizaci, aby společnost zvládala držet krok s rychle se rozvíjejícím odvětvím svého podnikání.

Dcera Tereza začala působit v podniku později, a to na ekonomické pozici. Zajišťovala účetnictví pro celý podnik.

V podniku později začal působit i manžel dcery Libor. Jeho společnost Global Investment s.r.o., byla dne 3. února 2011 zapsána jako společníkpodniku. Při zápisu byl vlastníkem s většinovým podílem 51 %. Libor ve společnosti působil jako ekonom a poradce pro finanční a investiční rozhodnutí, avšak oficiálním zaměstnancem podniku nikdy, a to během celého svého působení, nebyl. Byl pouze zapsaným společníkem. Libor ve svém domě nechal vystavět pro společnost novou větší provozovnu. Stavěla se přesně podle požadavků výroby, aby splňovala prostorové nároky, ale umožňovala i další případné rozšíření. Do vystavěné provozovny se přestěhovala kompletní výroba celého podniku, a to včetně kanceláří. Po dokončení provozovny byl na Libora přepsán většinový podíl, tj. 51 % podniku. V této provozovně společnost fungovala až do rozvodu manželů.

Po rozvodu manželů bohužel nastaly problémy. Důvodem byla skutečnost, že provozovna se nacházela v domě manžela, který měl stále v době rozvodu většinový podíl. Ze společnosti začaly mizet důležité finanční záznamy, faktury a další dokumenty. Postupně se přidávaly další události, které poškozovaly chod společnosti, a bylo tedy jednoznačné, že společnost musí hledat nové vhodné prostory. Při hledání prostorů se počítalo i s dalším rozšířením výroby, tedy s rozšířenou nabídkou služeb. V roce 2012 se celá společnost opět přestěhovala. Tentokrát již do stávající provozovny. Současná provozovna disponuje zhruba 700 m² a nachází se v obci Horka u Bakova nad Jizerou v areálu MOTO-AUTO Jan Šafr.

3.3 Vývoj majetkové struktury v podniku

Vývoj majetkové struktury je ukázán na obrázku 4 na straně 40. Obrázek graficky ukazuje změny v majetkové struktuře. Prvními zapsanými vlastníky podniku jsou Vladislav Brzobohatý a Marek Brzobohatý. Zapsáni byli 13. prosince 2000. Vklad Vladislava Brzobohatého byl 80 000 Kč a Marka Brzobohatého poté 20 000 Kč (www.or.justice.cz)

Podíl Vladislava Brzobohatého převzala 10. září 2003 jeho dcera Tereza, sestra Marka Brzobohatého. Její vklad činil tedy 80 000 Kč. Tímto předáním podílu se zakladatel Vladislav Brzobohatý od podniku zcela vlastnický distancoval. Nadále byly vlastníky pouze jeho dvě děti (MSČR, 2019).

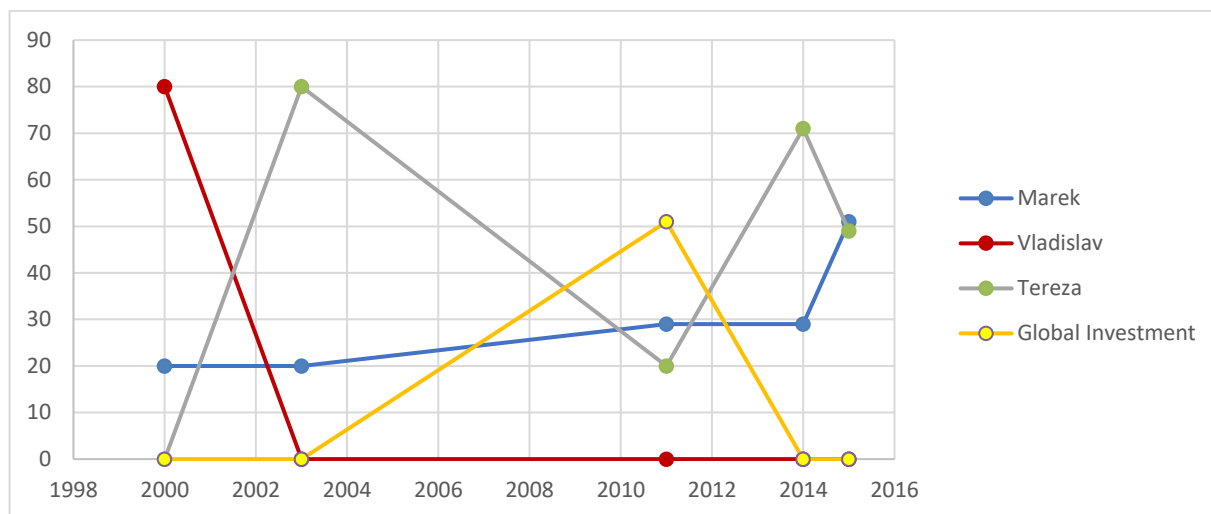
V roce 2007 byl zvýšen základní kapitál podniku z původních 100 000 Kč na jeden milion korun českých. Obchodní podíly zůstaly zachovány. Tedy Marek Brzobohatý měl obchodní podíl společnosti 20 % a Tereza Čápková (rozená Brzobohatá) vlastnila podíl 80 % (MSČR, 2019).

Další změna rozdělení obchodních podílů nastala v roce 2011. Základní kapitál společnosti ale zůstal stejný. Došlo k přerozdělení podílů. V tento rok mezi vlastníky společnosti vstoupil manžel Terezy Čápkové. Jeho společnost Global Investment s.r.o., měla vklad 510 000 Kč a tím vlastnila obchodní podíl až 51 %. Tereza Čápková vlastnila vklad 200 000 Kč. Její obchodní podíl tedy tvořil 20 %. Marek Brzobohatý měl vklad 290 000 Kč a tím podíl 29 % (MSČR, 2019).

K předposlední velké změně ve vlastnické struktuře podniku došlo v roce 2014. Po rozvodu manželů Čápkových převzala podíl manžela právě Tereza. Vlastnila obchodní podíl ve výši 71 %. Marek Brzobohatý nadále vlastnil obchodní podíl 29 %. O necelý měsíc později došlo k přerozdělení obchodních podílů. Většinovým vlastníkem se stal Marek Brzobohatý se svým podílem 51 %. Tereza Brzobohatá vlastnila obchodní podíl 49 %. Stejně rozdělení obchodních podílů již zůstalo zachováno (MSČR, 2019).

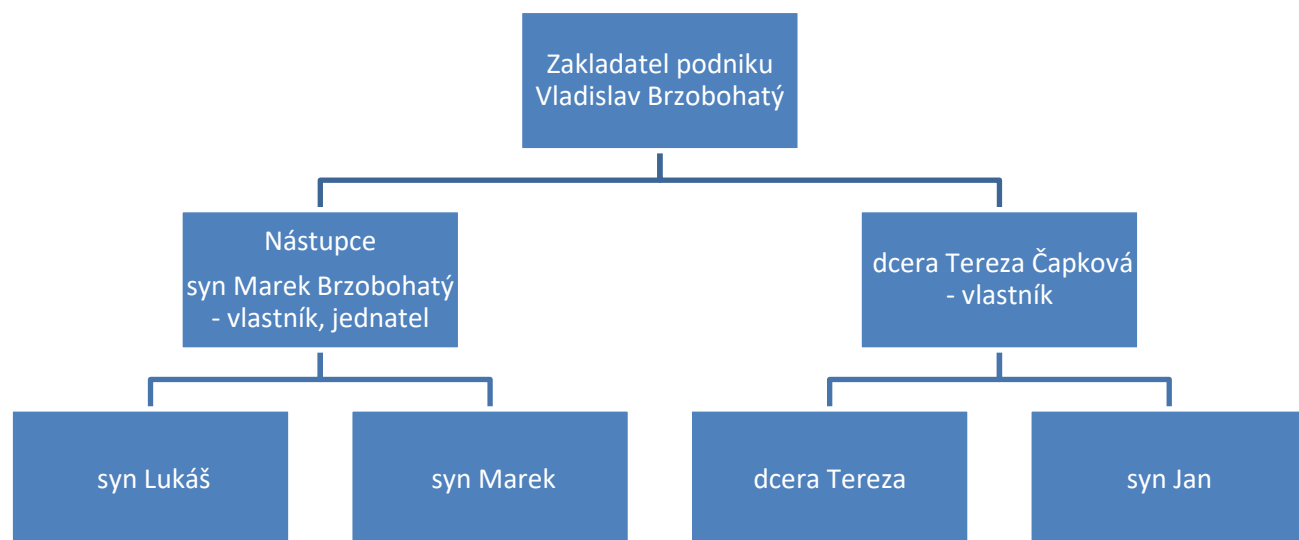
Po rozvodu manželů Čápkových se společnost dostala do insolvence. Jednalo se o tzv. šikanozní insolvenční řízení. Insolvenční návrh podal bývalý manžel Terezy Libor, který se dožadoval podílu na společnosti, na který ovšem neměl jakýkoliv zákonný nárok. Jedná se o využití insolvenčního návrhu, a to k pomluvě nebo vydírání. Jsou podávány ve výhradní snaze poškodit fyzickou nebo právnickou osobu tím, že se její jméno po podání návrhu objeví v insolvenčním rejstříku, a to až do doby objasnění návrhu. Společnosti toto jednání po celou dobu sporu znemožnilo žádat o úvěr na možné rozšíření podnikání. Spor byl vleklý a neobešel se bez soudních jednání. Avšak veškeré spory byly vyřešeny ve prospěch společnosti.

Na obrázku číslo 5 je znázorněna struktura rodiny a příbuzenské vztahy rodiny. Jako s budoucím nástupcem je nejvíce počítáno se synem Marka a to Lukášem.



Obrázek 4: Vývoj vlastnické struktury podniku

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 5: Schéma rodiny

Zdroj: vlastní zpracování

3.4 První předání podniku

Následující informace jsou získány na základě rozhovoru s majiteli společnosti. Zakladatel společnosti Vladislav Brzobohatý již při zřizování podniku počítal s tím, že jeho hlavním následovníkem bude syn Marek Brzobohatý, který stál již při samotném zřizování podniku. Od samého začátku s ním bylo počítáno jako s nástupcem na vedoucí pozici v podniku.

Byl tak obeznámen s cílem a směřováním podniku od samého počátku fungování, což předešlo komplikacím při předávání podniku následovníkovi. Majitel i následovník měli stejnou vizi pro budoucí rozvoj společnosti a její směřování. Z tohoto důvodu byl následovník také poměrně důvěrně zasvěcen do chodu celé společnosti. Ve společnosti začínal jako řadový zaměstnanec, a to v oddělení grafiky, následně působil na vedoucí pozici celého grafického oddělení. Až poté přebíral funkce ve vedení podniku. Prošel si tedy i celým výrobním procesem a dobře znal všechny zaměstnance společnosti, kteří jej respektovali a přijímali.

Zakladatelova dcera Tereza sice ve společnosti také dlouho figurovala, avšak nikdy neměla ambice podnik plně převzít a vést, proto s ní nikdy nebylo do vedoucí pozice jednoznačně počítáno. Zakladatel společnosti tedy nebyl vystaven rozhodování, které z jeho dětí bude efektivnějším nástupcem. Dcera se spíše chtěla věnovat rodině a dětem. Byla si toho vědoma již od začátku, takže se ve vedení nikdy příliš neangažovala. Pro podnik fungovala v oboru účetnictví a podílela se na správě financí. Na této pozici vypomáhá dodnes. Ve vedení společnosti se neangažuje ani v současnosti, kdy je aktuálně menšinovým vlastníkem společnosti.

Celý proces předání proběhl tedy velmi plynule. Syn Marek Brzobohatý postupně přebíral více funkcí ve společnosti, více se začínal zapojovat do vedení podniku a do důležitých rozhodnutí ohledně budoucího fungování celého podniku. Zakladatel se postupně stahoval z funkce a vykonával stále méně povinností a kompetencí. Jak sám říká, na inovace již tolik nestačil. Jedná se totiž o podnik zabývající se i grafikou, která se velmi rychle rozvíjí, proto je potřeba neustále zdokonalovat techniku a realizovat inovace. Dle svých slov s tímto rychlým vývojem daného odvětví již nestíhal držet plnohodnotný krok, proto byl rád, když se více začal zapojovat jeho syn Marek. Rozvojem technologií se již nechtěl tolik zabývat, připadal si na to starý. Začínala se mu spíše zamlouvat představa, že bude mít více času na rodinu a na vnoučata. Přepsání vlastnictví, tedy oficiální předání, proběhlo ze dne na den. Jednalo se spíše jen o formalitu, jelikož všechny funkce ve společnosti již plnohodnotně zastával syn Marek. Otec působil výhradně na pozici poradce, ke kterému si mohl Marek přijít kdykoliv pro radu a pomoc.

Celé předání podniku bylo velmi přirozené a plynulé. Uskutečnilo se bez konkrétního specifického plánu nástupnictví. Bylo to umožněno tím, že Marek Brzobohatý byl již při zakládání podniku angažovaný ve společnosti a od začátku s převzetím společnosti počítal. Přestože začínal ve společnosti jako řadový zaměstnanec v oddělení grafiky, spolupodílel se od začátku i na rozhodování o potřebných inovacích a nových technologiích.

Oba, jak otec, tak i syn, viděli budoucnost společnosti i její cíle shodně, a proto nedocházelo k žádným zásadním konfliktům a neshodám. Po převzetí podniku nedošlo ani k nevyžádaným zásahům zakladatele do celkového chodu podniku. Naopak byl vždy ochoten pomoci a byl připraven investovat i nadále svůj čas pro práci v podniku, vypomáhal například s dopravou. Nevyskytl se tedy žádný závažnější problém. Vždy mezi otcem a synem panovaly velmi dobré a korektní vztahy, a to jak obchodního, tak i rodinného rázu. Nikdy mezi nimi nedošlo k žádné vážné potyčce, která by rodinné či pracovní vztahy výrazně narušila, případně poškodila. Navzájem respektovali svá rozhodnutí a vycházeli si vstřícně ve všech pracovních záležitostech. Byli si nápomocni i v rodinných záležitostech a vždy mezi nimi převládaly velmi dobré vztahy.

V současné době zakladatel podniku občas vypomáhá s rozvozem zakázek a dalšími náležitostmi v logistice. Je samozřejmě nápomocen i v oblasti managementu rozhodování a ve všech dalších oblastech týkajících se podniku. Rozhodující slovo ale již plně převzal Marek Brzobohatý, a proto zakladatel podniku nezasahuje do chodu, pokud si to současný majitel vysloveně nepřeje. Nyní se s ohledem na věk chce původní majitel od podniku zcela oprostít, proto plánuje náležitosti ohledně logistiky přenechat někomu z řadových zaměstnanců. Dále však bude nápomocen v oblasti rodiny a bude si tedy užívat roli dědečka.

3.5 Zhodnocení proběhlého nástupnictví

Tato podkapitola obsahuje zhodnocení proběhlého nástupnictví pomocí modelu procesu nástupnictví dle Zellwegera (2017), viz kapitola šest kroků předávání podniku na straně 31. Stručné přehledné shrnutí je zobrazeno v tabulce číslo 2 na konci této podkapitoly. První fáze je **vyjasnění cílů a priorit** podniku. Současný vlastník a zakladatel si ujasnil cíle a priority. Věděl, že již přestává stačit rychlému trhu plnému inovací a pro podnik

bude přínosné, pokud jej převezme syn, který je mladší a nebrání se novinkám na trhu. Zvažoval, zda je mentálně připraven přenechat podnik synovi a jak bude bez podniku fungovat. Jelikož už v době předání měl vnoučata, těšil se, že mu předáním celého podniku vznikne více času na jeho koníčky a hlavně na zmíněná vnoučata. Další věc, kterou v této fázi musel zvážit, byla ochota a schopnost nástupce převzít podnik. V tomto případě ochota a schopnost syna. Jelikož syn byl v podniku od samého začátku, zakladatel podniku věděl, že je velmi schopný a podnik předá do dobrých rukou. Věděl, že Marek udělá vše pro to, aby podnik zůstal i nadále úspěšným. Ochota syna převzít podnik zde také byla bezproblémová. Od samého začátku počítal s tím, že podnik po otci převezme právě on.

Druhou fází je **přezkoumání firemní strategie**. V této fázi si byl zakladatel vědom nedostatku v oblasti inovací. Chtěl zamezit stagnaci výkonnosti včasným předáním podniku. V této fázi byla vyhotovena SWOT analýza, kde jsou shrnuty silné a slabé stránky podniku, dále pak hrozby a příležitosti. Shrnutí je vyhotoveno tak, jak jej viděl zakladatel podniku.

Tabulka 1: SWOT analýza z konce roku 2012

<p>SILNÉ STRÁNKY</p> <p>Dlouholetá tradice v oboru podnikání (polygrafii)</p> <p>Profesionální kompetentní zaměstnanci</p> <p>Široká nabídka a kvalita produktů</p> <p>Ofsetový i digitální tisk</p> <p>Vstřícný postoj k zákazníkům</p> <p>Efektivní management</p> <p>Efektivní marketing</p> <p>Blízkost dálnice</p>	<p>PŘÍLEŽITOSTI</p> <p>Sledovat vývoj v oboru a zavádět nové technologie (např. 3D tisk)</p> <p>Zvýšenou pozornost věnovat personální práci včetně plánů nástupnictví</p> <p>Zvýšenou pozornost věnovat vzdělávání zaměstnanců v inovacích</p>
<p>SLABÉ STRÁNKY</p> <p>Technologická i cenová náročnost ofsetového tisku</p> <p>Vysoká konkurence v oblasti podnikání</p> <p>Absence některých nových technologií (3D tisk).</p> <p>Absence plánu nástupnictví</p>	<p>HROZBY</p> <p>Nižší ceny u konkurence a odliv zákazníků</p> <p>Odchod klíčových zaměstnanců</p> <p>Mimořádná událost v rodině</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi hlavními hrozbami pro podnik zmiňuje nižší cenu u větších konkurenčních společností. S tím by v budoucnu mohl souviset odliv zákazníků. Pro udržení konkurenceschopnosti jsou klíčové investice do nových technologií. Inovacím a investicím do nových technologií a pružnějšímu reagování na vývoj tisku byl více nakloněn syn Marek. Pružné reagování na vývoj technologií by bylo možné vyzdvihnout i jako příležitost podniku. Sám majitel podniku uvádí, že jako menší podnik mohou reagovat na dílčí změny v ofsetovém tisku rychleji.

Třetí fází je **plánování přenosu odpovědnosti**. Jak bylo uvedeno již v předchozím textu, celé předání bylo velmi plynulé a přirozené. Chyběl přesný plán předání odpovědnosti. Marek postupně začínal přebírat více funkcí. Tereza byla pouze vlastníkem, nezasahovala

do fungování podniku. Nejprve bylo předáno právně vlastnictví podniku dětem a zakladatel zůstal jednatelem společnosti. Celkový management byl Markovi předán později. Zakladatel uvádí, že předání vlastnictví neznamenal žádný významný krok a jednalo se jen o formální záležitost. Mnohem významnější byl pro společnost moment, kdy zakladatel opustil podnik i jako jednatel. Jelikož má Marek se svým otcem velmi dobré vztahy, obešlo se to bez konfliktů a Markova role v podniku se vyvíjela postupně. Neměli mapu nástupnictví ani jiný přesný plán, podle kterého by v této fázi postupovali.

Čtvrtou fází je **ocenění společnosti**. Ocenění společnosti při předání podniku zjišťovali jen kvůli jeho hodnotě pro notáře. Podnik se převedl bez finanční kompenzace zakladatele. Nepotřebovali tedy znát tržní hodnotu pro stanovení kupní ceny. Ani další dvě uváděné fáze, **financování převodu** a **otázka právního a daňového uspořádání** u předání podniku nebyly dlouhodobě dopředu plánovány. Podnik se převedl bez finanční kompenzace zakladatele. Ohledně právního a daňového uspořádání se domluvili, že náklady s tím spojené uhradí Marek. Bylo třeba uhradit služby právníka a notáře. Zakladatel podíl převedl darem na jeho děti. Jelikož šlo o darování přímé rodině bylo přepsání osvobozené od daně.

Tabulka 2: Fáze nástupnictví v podniku

Vyjasnění cílů a priorit	ANO	Zakladatel zhodnotil své cíle a priority
Přezkoumání	ANO	Provedeno zakladatelem podniku
Plánování přenosu odpovědnosti	NE	Plynulé předání odpovědnosti bez plánování
Ocenění podniku	NE	Nebylo provedeno kvůli bezúplatnému předání podniku, jen pro potřebu notáře
Financování předání podniku	NE	Bez finanční kompenzace zakladatele, pracuje dále jako řadový zaměstnanec – rozvoz objednávek
Právní a daňové vypořádání nástupnického procesu	ANO	Darem rozděleny podíly mezi děti – bez daně

Zdroj: vlastní zpracování

Do celého procesu nástupnictví nebyly zahrnuty žádné časové milníky, které by určovaly, kdy jaká pravomoc přejde na nástupce. Neplánují to aplikovat ani v budoucím nástupnictví. Podle současného vlastníka Marka není pro úspěšné vedení podniku klíčové

např. dokončení vysoké školy. Určitě bude syna podporovat ve studiu a bude rád, pokud studovat půjde, ale nebude to vyžadovat jako nutnou podmínku pro vstup do podniku. Vlastnické podíly byly rozděleny tak, aby měl Marek většinu, a tedy rozhodovací právo, ale zároveň tak, aby si byli s Terezou majetkově téměř rovni. Zakladatel podniku to takto považuje za spravedlivé řešení. Marek s tímto souhlasí a plánuje to obdobně udělat i u dětí svých, případně dětí sestry Terezy.

3.6 Nástupnictví v budoucnosti

V nejbližší době není další předání podniku aktuální, avšak současný majitel již přemýšlí o vhodném řešení, aby podnik zůstal úspěšným, a i nadále plnohodnotně prosperoval. Stál již při jeho vzniku, proto mu velmi záleží na tom, aby další vlastník v činnosti pokračoval a využíval potenciál daného odvětví. Vztahem k podniku se považuje i za jeho zakladatele, neboť mu na chodu společnosti výrazně záleží. Dále se v oboru vzdělával a byl nakloněn inovacím, které jsou pro daný obor podnikání jednou ze stěžejních věcí. Technologie v oboru grafiky se rozvíjejí velmi rychle a neustále se zkvalitňují procesy tisků. Za zásadní pro budoucího nástupce Marek považuje jeho vztah ke společnosti, ale i řemeslnou zručnost, manuální šikovnost, znalost oboru, cit pro obchod a základní manažerské dovednosti. Naopak jako nepodstatné se mu jeví vzdělání v tomto oboru. Za důležitější považuje získanou praxi v oboru.

Vzhledem k předchozí zkušenosti si nepřeje, aby vlastnictví podniku v budoucnu připadlo nepřímým členům rodiny, to znamená členům, kteří se stali součástí rodiny sňatkem, a to ani částečně. Rád by měl tuto náležitost i smluvně ošetřenou. Vzhledem k věku dětí ale zatím manželství a ošetření vlastnictví v rámci manželského vztahu není aktuální. Vlastnictví chce zachovat pouze svým vlastním dětem, a to zejména mladšímu synovi, ve kterém vidí významný potenciál. Mladší syn zatím o podnik jeví aktivní zájem, rád v něm tráví čas s otcem, a také jej zajímají jednotlivé technologie spojené s činností společnosti. Do budoucna se chce i nadále v tomto odvětví vzdělávat, případně v podniku trávit svůj čas. Již v době studia na základní škole chtěl být v podniku nápomocný a mít zde svou funkci. Jeho otec a současný majitel podniku by jej v jeho zájmu rád podporoval a učil jej potřebným dovednostem a kompetencím. Až syn bude staršího věku, tak současný majitel počítá, že bude v podniku působit a že se bude aktivně účastnit i všech podstatných

jednání s institucemi a osobnostmi, které jsou na podnik navázány, aby měl možnost co nejlépe poznat vnější i vnitřní prostředí podniku.

Majitel společnosti by rád při předání podniku postupoval obdobně, jako tomu bylo u něho. Důvodem je skutečnost, že v tomto případě předání proběhlo bez komplikací, a jak sám říká naprosto ideálně, proto hodlá postupovat dle této velmi dobré zkušenosti.

Byl by rád, aby nástupce, v tomto případě pravděpodobně jeho mladší syn, začal v podniku pracovat také nejprve jako řadový zaměstnanec. Zamýšlí, aby si prošel celým výrobním procesem jako běžný zaměstnanec, a tak poznal všechna úskalí daného oboru a důkladně se seznámil s celým technologickým postupem a perfektně poznal všechny jednotlivé části výroby. Rád by uplatnil svou předchozí výbornou zkušenost a následně na syna postupně kladl více povinností a kompetencí. Do vedení podniku by jej chtěl zapojovat však postupně a zvolna. Dle současného majitele je pro oblast podnikání, ve které působí, stěžejní manuální zručnost a preciznost, proto bude klást velký důraz na to, aby syn prošel celým procesem výroby a vše se dokonale naučil. Jako prioritní oblast by mu rád svěřil částečnou možnost rozhodování o inovacích ve výrobě. Jedná se o odvětví podnikání, které se velmi rychle rozvíjí a inovace jsou nezbytné, aby společnost zvládala držet krok s konkurencí. Z tohoto důvodu jsou inovace a modernizace výrobních zařízení opravdu důležité. Do přímého vedení podniku by svého syna, jako budoucího nástupce, rád zapojil až později.

Po vzoru předchozího předání plánuje rozdělit podíly ve společnosti, většinový podíl plánuje ponechat mladšímu synovi. Pokud budou starší syn a děti Terezy o podnik jevit zájem, zanechá jim menšinové podíly. V případě, že o podnik zájem jevit nebudou, plánuje jim odkázat jiný majetek (nemovitost) nebo jim poskytnout finanční kompenzaci. Přeje si, aby předání podniku bylo co nejvíce spravedlivé pro všechny zúčastněné.

Tabulka 3: Fáze budoucího nástupnictví v podniku

Vyjasnění cílů a priorit	ANO	
Přezkoumání	NE	
Plánování přenosu odpovědnosti	ANO	Po ukončení studia postupný přenos odpovědnosti na syna Marka
Ocenění podniku	NE	Nebude provedeno kvůli bezúplatnému předání podniku
Financování předání podniku	NE	Bez finanční kompenzace, bude nadále ve firmě vypomáhat
Právní a daňové vypořádání nástupnického procesu	ANO	Darem rozděleny podíly mezi děti – bez daně

Zdroj: vlastní zpracování

4 Shrnutí a návrh opatření

V předchozím textu se vycházelo z informací a zkušeností členů rodiny. Nyní je zhodnocen dosavadní postup k řešení personálních otázek a nástupnictví, dle odborných názorů uvedených v teoretické části. Firma prošla mnoha úskalími. Zpravidla platí, že „úspěšné rodiny jsou ty, jejichž členové pochopili, že zachování rodiny je nezbytnou podmínkou zachování bohatství“ (Martelová 2017, s. 22). V České republice stejně jako v jiných vyspělých zemích se úspěšné předání rodinné firmy členům rodiny podaří pouze asi ve 30 % a rozpad rodiny je jedním z nejčastějších důvodů zániku rodinné společnosti. Jedním ze závažných problémů rodinných firem je, že je nutno oddělit vlastnictví podniku od jeho řízení (Martelová, 2017).

V případě sledované firmy se může konstatovat, že zakladatel firmy se svého vlastnictví vzdal předčasně, pokud by si vlastnictví ponechal a předal pouze management, předešel by budoucím komplikacím během rozvodu dcery Terezy. Jelikož nabyla vlastnictví až po sňatku a vlastnictví nebylo ošetřeno smlouvou, spadalo automaticky do společného jmění manželů. Když v roce 2003 přepsal vlastnictví firmy na své dvě děti, nepředvídal, jaké komplikace mohou nastat v budoucnu (svatba dcery, kapitálový vstup jejího manžela, následný rozvod, exekuční řízení proti dceři). Daleko výhodnější by pro společnost byl postup opačný, tj. ponechat si vlastnictví déle a vybrat následníka, kterého pověří řízením firmy. Nebo měl předání vlastnictví dceři ošetřit smlouvou, aby vlastnictví při rozvodu nemohlo připadnout i manželovi Terezy. Tento krok by zabránil budoucím komplikacím s vlastnictvím.

V tomto případě se nynější vlastník Marek v roli vrcholového manažera osvědčil, ale v praxi je možné se setkat i se situacemi opačnými. Dnes je Marek plně odpovědný za chod firmy, sestra ve firmě občas vypomáhá jako účetní a Marek jako jednatel společnosti s ručením omezeným je jediným statutárním zástupcem firmy. Vlastní většinový podíl ve výši 51 %, jeho sestra Tereza 49 %.

Je patrné, že vlastnické podíly jsou stanoveny tak, aby umožnily Markovi většinové rozhodování, ale ve skutečnosti jsou si oba vlastníci majetkově téměř rovni (výhodné zejména při potencionálním prodeji společnosti). Pod vedením Marka je podnik úspěšný a dá se předpokládat, že i přes silnou konkurenci se na trhu udrží i v dalších letech. Jeho

silné a slabé stránky, nové příležitosti a možné hrozby byly analyzovány prostřednictvím analýzy SWOT z roku 2012 v předchozí podkapitole.

Marek jako vrcholový manažer, je odborník v oboru, díky intervencím svého otce jako zakladatele firmy prošel praxí v provozu a má u zaměstnanců přirozenou autoritu. Jestliže by z jakýchkoliv důvodů nemohl po nějakou dobu ve firmě pracovat, musí mít stanoveného spolehlivého nástupce. Pokud bude Marek plánovat za svého nástupce svého mladšího syna, nemuselo by stačit, aby postupoval stejně jako jeho otec (učení průběžně v rámci pracovního výkonu), ale měl by svého syna motivovat k manažerskému vzdělávání. Moderní management zdůrazňuje, že vedení lidí je v mnoha případech efektivnější než jejich direktivní řízení. Předpokládá to emoční inteligenci, které se lze naučit stejně jako dalším manažerským dovednostem. Pokud tedy Marek předpokládá, že nástupcem bude jeho mladší syn, měl by jej k tomu vést od dětství a přizpůsobit tomu i jeho možné vzdělávání. Pro vrcholového manažera není ani tak důležité být vynikajícím odborníkem v oboru, jako umět získat a udržet zaměstnance, kteří jsou vynikajícími odborníky v oboru.

Problematické je konstatování, že na plánování nástupnictví je dost času. Jednoznačně by měly být vyjasněny vlastnické vztahy a samostatně řešeny plány následnictví vzhledem k řízení firmy. Přestože je Marek mladý a jeho děti mladšího věku, je nutno počítat s tím, že stát se může všechno, a je doporučováno pořídit závěť. Totéž platí v případě Terezy. Je třeba odpovědně zvážit, zda nepřipadá v úvahu ponechat podíl ve firmě tomu, kdo bude ve firmě pracovat, a ostatní dědice vypořádat jiným majetkem (pokud existuje). *„Úspěch rodiny je podmíněn její schopností řešit závažné problémy, které se objevují v každé generaci a je velice důležité mít představu, jak tuto situaci vnímají zakladatelé, dědici a ti, co stojí mezi nimi, tedy lidé, kteří jsou úzce spjati se zakladateli a zároveň vychovávají dědice* (Martelová, 2017, s. 33). Řada problémů s účastí v rodinné firmě vyvstane v případě manželů a manželek vlastníků. Vzhledem k vysoké rozvodovosti je nejlepším řešením předmanželská smlouva.

V zahraniční literatuře se můžeme setkat se sofistikovanými návody, jak vychovávat budoucího dědice, který bude jednou řídit zděděnou firmu. Týkají se sice dědiců velkých firem, ale některé jejich závěry stojí za povšimnutí. Uvádějí, že velké rodinné firmy mají zpracovány výchovně vzdělávací programy, které začínají v útlém dětství a pokračují až do ukončení vysoké školy a do nástupu do vedení firmy. Jedním z hlavních cílů je naučit

dědice udržet rodinný majetek. Pro české poměry je do určité míry inspirující návod, jak naučit děti zacházet s penězi, tj., jak u nich probouzet finanční gramotnost. (Martelová, 2017, s.178).

Doporučený plán nástupnictví

Mít připravený plán nástupnictví může pomoci předejít komplikacím při předání. Z výše uvedených informací vyplývá, že vhodnější je zvolit strategii postupného předávání. Vhodné je vytvořit alespoň rámcový časový harmonogram. Při tvorbě doporučení bude vycházeno z teoretické části a proces bude rozdělen na tři fáze a šest kroků předání. Fázemi jsou přednástupnická, horká a postnástupnická. U každé je i přibližný časový harmonogram.

Přednástupnickou fází je možné brát od současnosti po dobu dalších přibližně patnácti let. V této fázi je vhodné se zamyslet nad převodem vlastnictví, případně sepsat závěť, kde bude vlastnictví upraveno. V plánování nástupnictví se jedná o nejdůležitější fázi.

V přednástupnické fázi by měl Marek svého mladšího syna zapojovat do chodu společnosti a podporovat jeho zájem o podnik. V tomto případě by to mohlo konkrétně vypadat tak, že Markův syn již během studia na střední škole začne vypomáhat v tiskárně. Seznámí se tak se zaměstnanci v podniku a s prací, kterou vykonávají. Přestože Marek nepovažuje vzdělání za klíčové, měl by syna vést ke vzdělání na vysoké škole s ekonomickým a manažerským zaměřením. Během studia na vysoké škole může být postupně zapojován do vedení podniku, účastnit se jednání s dodavateli, odběrateli a dalšími klíčovými osobnostmi společně s otcem. Po dokončení studia by mohl převzít management podniku a otec by mu byl nadále nápomocný v rozhodování. Tato situace by postupně přešla do horké fáze. Dle rámcového časového harmonogramu by situace nastala po dokončení synova studia.

Ve stejném časovém horizontu je třeba uvažovat o prvních třech krocích předání podniku. To znamená vyjasnění cílů a priorit, přezkoumání strategie společnosti a plánování předání odpovědnosti. Je zřejmé, že Marek bude mít silnou citovou vazbu k podniku, jelikož je součástí podniku od začátku. Na druhou stranu podniku věnuje mnoho svého času a energie. Během plánování přenosu odpovědnosti je vhodné první naplánovat předání

managementu a až následně vlastnictví. Počítat s tím, že si Marek vlastnictví může ponechat déle.

Doporučená opatření v přednástupnické fázi

- 1) Jasně stanovit podnikovou vizi a strategické cíle firmy a v tomto duchu formovat hodnotový systém potomků.
- 2) Umožnit nástupci zaměstnání ve společnosti.
- 3) Vyřešit budoucí vlastnické vztahy prostřednictvím závěti a reflektovat další změny v rodině (další děti, noví partneři). V případě vstupu nových lidí do rodiny vlastnické vztahy ošetřit prostřednictvím předmanželské smlouvy.
- 4) Vyjasnit, kteří členové rodiny budou pravděpodobně v budoucnosti pracovat ve firmě, a tomu přizpůsobit jejich formální i neformální vzdělávání.
- 5) Ujasnit si priority, cíle a stanovit si přibližné časové milníky postupného distancování od podniku.
- 6) Naplánovat přenos odpovědnosti na syna.
- 7) Pokud bude jasně stanoven budoucí ředitel (vrcholový manažer) firmy z řad rodiny, umožnit mu nejen praxi ve firmě, ale i manažerské vzdělávání.

Horká fáze nastane přibližně za patnáct let. Syn s otcem počítají s tím, že společně ve vedení podniku budou zhruba dva roky. To je ideální doba, aby si otec ověřil schopnosti syna samostatně rozhodovat a syn nabral zkušenosti. V horké fázi by měl Marek postupně nechávat větší rozhodovací pravomoc synovi až do situace, kdy mu vedení zcela přenechá. Tuto fázi by neměl zbytečně prodlužovat. Syn by mohl mít pocit, že mu nevěří. V případě synova zájmu by mu měl být stále se vším aktivně nápomocen. Již nyní syn projevil zájem o nové technologie a to konkrétně 3D tisk. Pokud to bude reálné, mohou se do zavedení nové technologie pustit společně a syn se v začátku horké fáze může věnovat rozjetí nové technologie ve společnosti. V této fázi si Marek může ponechat oficiálně vlastnictví a předat jen management. Bude sledovat vývoj syna ve vedoucí pozici a podporovat jej, aby byl úspěšným a samostatným nástupcem.

V tomto časovém období by měl přijít na řadu čtvrtý krok a to je ocenění společnosti. Ocenění podniku bude vhodné až se bude blížit předání podniku. Umožní to případné spravedlivé rozdělení podílů nebo vypořádání ostatních dětí jiným majetkem.

Doporučené opatření v horké fázi

- 1) Zavádět nejnovější technologie (např. 3D tisk) a zvážit možnost využívat pro jejich pořízení dotační programy Evropských fondů pro malé a střední firmy.
- 2) Zvýšenou pozornost věnovat personální práci, především vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, usilovat o udržení klíčových zaměstnanců a odborníků v oboru i po změně vedení.
- 3) Až se bude blížit předání nechat podnik ocenit, kvůli případnému spravedlivému rozdělení majetku. Vhodné je nechat ocenit až při samotném předání, aby byla zjištěna aktuální hodnota podniku.
- 4) Udělit nástupci funkci v podniku, v tomto případě vhodné zapsat nástupce jako jednatele.

Postnástupnická fáze nastane v horizontu přibližně sedmnácti až dvaceti let. V poslední, postnástupnické, fázi by měl Marek přenechat všechny pravomoci ohledně podniku synovi. V této fázi by měl vyřešit vlastnictví. S přihlédnutím k předchozím zkušenostem by bylo vhodné ponechat si vlastnictví déle a předat nejprve management. Vlastnictví by měl upravit v závěti. Jelikož je v rodině i jiný majetek, mohlo by být vhodnější ponechat vlastnictví podniku pouze synovi. U staršího syna a u dětí Terezy by mohlo dojít ke kompenzaci podílů v podniku jiným majetkem, aby bylo dědictví spravedlivé. Nedocházelo by tak k roztržitému vlastnictví mezi všechny děti. Děti Terezy ani druhý Markův syn o podnik zájem zatím nemají.

V této fázi se přistoupí k posledním dvou krokům. Těmi jsou financování převodu podniku a právní a daňové vypořádání nástupnického procesu. Jelikož se nejvíce uvažuje o předání podniku synovi, bude vhodné darování stejně jako tomu bylo u předešlého nástupnictví. Jelikož se jedná o společnost s ručením omezením darování proběhne formou převedení podílů. Je třeba sestavit smlouvu o převodu podílů. Tato smlouva musí obsahovat úředně ověřené podpisy. Změna se musí zapsat do obchodního rejstříku. I s touto změnou je spojen poplatek. Financování právních a notářských služeb je na dohodě mezi otcem a synem. Mezi rodinou je vhodné předání formou darování. V takovém případě je dar osvobozen o daň.

Doporučená opatření v postnástupnické fázi

- 1) Zbytečně nezasahovat synovi do rozhodovací pravomoci, pokud to nebude nutné nebo o to nepožádá.
- 2) Nechat sepsat smlouvu o převodu podílů.
- 3) Pokud to bude situace dovolovat začít se distancovat od podniku.
- 4) Nechat zapsat změnu do obchodního rejstříku.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala procesem nástupnictví ve vybraném rodinném podniku. Konkrétně v podniku sídlícím u Mladé Boleslavi s názvem MS Polygrafie s.r.o.. Cílem bakalářské práce bylo vypracovat doporučená opatření při předávání podniku pro jeho majitele. Cílem majitele je, aby podnik zůstal i budoucnu v rukou jeho rodiny.

Nejdříve bylo teoreticky popsáno rodinné podnikání a s tím související pojmy jako rodina, podnikání a podnikatelská rodina. V této kapitole byly také popsány silné a slabé stránky rodinných podniků. Následuje kapitola nástupnictví. V kapitole je teoreticky vysvětlen pojem nástupnictví a pozornost zde byla věnována i možnostem předání podniku.

V další části bakalářské práce byl představen samotný podnik. Stručně je popsáno jak se podnik rozšiřoval a vyvíjel. Popsána je aktuální činnost podniku a změny v majetkové struktuře. Kapitola se zabývá i proběhlým procesem nástupnictví. Také uvádí jak by si majitel přál, aby proběhlo následující předání podniku. Jde mu hlavně o to, aby podnik znovu neskončil v rukách nepřímé rodiny.

V poslední části jsou navržena opatření, která by mohl majitel učinit, aby předání podniku vyšlo dle jeho představ. To souvisí s cílem bakalářské práce, kterým bylo navrhnout možná opatření, která by mohl majitel podniknout. Například je v této kapitole zmíněna možnost využití předmanželské smlouvy před uzavřením manželství jeho dětí.

Seznam použité literatury

ARES. 2013. Administrativní registr ekonomických subjektů. [online]. MFČR, [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: https://wwwinfo.mfcr.cz/ares/nace/ares_nace.html.cz

ARONOFF, Craig E. a John L. WARD. Family meetings: how to build a stronger family and a stronger business. New York: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 978-0-230-11101-1.

HESKOVÁ, Marie a Viktor VOJTKO. 2008. *Rodinné firmy - zdroj regionálního rozvoje*. Zeleneč: Profess Consalting, s. r. o. ISBN 978-80-7259-062-9.

IPODNIKATEL.CZ. 2011. Jak ukončit provozování živnosti. IPodnikatel.cz: Jak ukončit provozování živnosti [online]. Praha, [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Ukonceni-podnikani/jak-ukoncit-provozovani-zivnosti.html>.

KENYON-ROUVINEZOVÁ, Denise a John L. WARD. 2016. *Rodinná firma - Jak budovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno: Barrister&Principal. ISBN 987-80-7485-095-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Management Press, 2015. ISBN 978807261288.

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

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

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

MONTEMERLO, Daniela a John L. WARD 2011. *The family constitution: agreements to secure and perpetuate your family and your business*. New York: Palgrave Macmillan, . ISBN 978-0-230-11116-5.

MPO ČR. 2019. Nástupnictví v rodinné firmě, jak na to [online]. Praha: *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR*. [cit. 2019-12-10]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/files/uploads/2019/11/N%C3%A1stupnictv%C3%AD-v>

MPO ČR. 2020a. Definice rodinného podniku. [online]. Praha: *Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR*. [cit. 2019-12-16]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinnepodnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/>

MSČR. 2019. Veřejný rejstřík a sbírka listin. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. [cit. 2019-12-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

MS POLYGRAFIE. 2018. MS Polygrafie s.r.o. [online] Marek Brzobohatý [cit. 2019-09-26]. Dostupné z :<https://www.mspolygrafie.cz/>.

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

ODEHNALOVÁ, Pavla. 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, ISBN 978-80-210-5603-9.

POZA, E. J. DAUGHERTY, M. S. 2014. *Family Business*. 4th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, ISBN 978-1-285-05682-1.

ZELLWEGER, Thomas. 2017.*Managing the family business: theory and practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-1-78347-070-9.