

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA OBCHODU A CESTOVNÍHO RUCHU

STUDIJNÍ PROGRAM: EKONOMIKA A MANAGEMENT
STUDIJNÍ OBOR: OBCHODNÍ PODNIKÁNÍ

RODINNÉ PODNIKÁNÍ

Vedoucí bakalářské práce
Ing. Viktor Vojtko, PhD.

Autor
Lucie Kluzáková

2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie KLUZÁKOVÁ**
Osobní číslo: **E10433**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Rodinné podnikání**
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zpracování případové studie na vybranou rodinnou firmu, analýza její situace z hlediska nástupnictví a doporučení vhodné strategie nástupnictví.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury týkající se dané problematiky
2. Zpracování případové studie - řešení vztahů rodina - podnik, rozdělení rolí, výběr a příprava nástupce
3. Návrh strategií nástupnictví
4. Doporučení strategie nástupnictví pro vybranou rodinné firmy

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metodika. 4. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 5. Vlastní návrhy. 6. Závěr. 7. Seznam literatury.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Baťa, T. J., Sinclairová, S. *Baťa, švec pro celý svět*. 1. vydání. Praha: Melantrich, 1991.

Hesková, M., Vojtko, V. *Rodinné firmy, zdroj regionálního rozvoje*. 1. české vydání. Zeleneč: Profess Consulting, 2008.

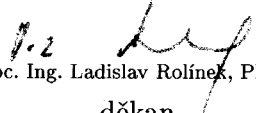
Koráb, V., Hanzelková, A., Mihalisko, M. *Rodinné podnikání*. 1 vydání. Brno: Computer Press, 2008.

Novák, T. *Jak (pře)žít s podnikatelem*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2012**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


Ing. Kamil Pícha, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. března 2011

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum:

.....
Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Viktoru Vojtkovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky, podněty a profesionální náhled při vypracování této práce.

Dále děkuji vlastníkům vybrané rodinné firmy i jejich synům, pánům J.L., J.L., K.D. a P.D. za poskytnuté informace, ochotu a čas, který se mnou strávili při rozhovorech a konzultacích.

OBSAH

ÚVOD	2
1 LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	3
1. 1 DEFINICE RODINNÉHO PODNIKÁNÍ.....	3
1. 2 POSTAVENÍ RODINNÝCH PODNIKŮ V ČR	4
1. 3 FORMY A TYPY RODINNÝCH PODNIKŮ	6
1. 4 FUNKCE RODINY V RODINNÉM PODNIKU	8
1. 5 PROBLÉM NÁSTUPNICTVÍ	9
1. 6 VYBRANÉ STRATEGIE NÁSTUPNICTVÍ V ČR.....	10
1.6.1 Následnictví.....	10
1.6.1.1. Následnictví řešené významnou rodinnou firmou v historii ČR.....	13
1.6.2 Prodej.....	15
1.6.3 Fúze.....	15
1.6.4 Zánik firmy.....	16
1.6.5 Rozdělení firmy.....	17
2 CÍL A METODIKA PRÁCE, HYPOTÉZY	18
2. 1 CÍL PRÁCE	18
2. 2 METODIKA PRÁCE	18
2. 3 HYPOTÉZY	21
3 PRAKTICKÁ ČÁST	22
3. 1 POPIS VYBRANÉ RODINNÉ FIRMY	22
3. 2 SBĚR PRIMÁRNÍCH DAT	23
3.2.1. Prvotní sběr dat formou nestrukturovaného rozhovoru	23
3.2.2. Strukturované rozhovory	25
3.2.2.1 Vyhodnocení strukturovaného řízeného rozhovoru.....	25
3.2.3. Hodnotící rozhovor	27
3. 3 ANALÝZA VYBRANÉ RODINNÉ FIRMY	27
3.3.1. Makroprostředí vybrané rodinné firmy (STEP analýza)	27
3.3.2. Mikroprostředí vybrané rodinné firmy (Stakeholder analýza)	32
3.3.3 SWOT analýza.....	36
3.3.4 Posouzení vah jednotlivých kritérií	38
3. 4 STRATEGIE A CÍLE	40
3.4.1 Stanovené strategie	40
4 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ	46
5 ZÁVĚR	47
SHRNUTÍ.....	49
SUMMARY	51
PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	53
PŘÍLOHY.....	56
SEZNAM PŘÍLOH.....	56

Úvod

Rodinné podnikání mělo v Čechách bohatou tradici, vzkvétající především v době první republiky. Během čtyřicetileté éry komunismu byla bohužel tato tradice narušena a soukromý sektor – a s ním i rodinné podnikání – přestalo víceméně existovat. Přestože od doby převratu v roce 1989 uběhlo již 23 let, není problematice rodinného podnikání v Čechách dosud věnována dostatečná pozornost.

V této práci se zaměřuji především na citlivé téma nástupnictví, tedy předávání vlastnictví rodinné firmy ze strany generace vlastníků na generaci novou, a to buď v rámci rodiny, nebo třetí osobě. Tato problematika není vlastníky rodinných firem dostatečně vážně pojímána nejen v Čechách, ale ani v zahraničí. Pouze malá část celosvětových vlastníků rodinných podniků včas uvažuje o možném následníkovi; vypracování následnického plánu přesunuje většina podnikatelů na pozdější dobu, kdy ale může v případě náhlého vážného onemocnění nebo úmrtí vlastníka dojít k ohrožení samotné existence firmy.

1 Literární rešerše

1.1 Definice rodinného podnikání

Rodinné podniky byly historicky první formou podnikání a jsou dodnes významným prvkem ekonomiky vytvářejícím zásadní položku hrubého domácího produktu. Rodinné firmy mají rovněž velký význam pro rozvoj zaměstnanosti a přispívají k rozvoji venkova a to jak z hlediska zachování rovnováhy mezi obydlími měst a venkova – tím, že poskytují pracovní místa, ale i tím, že podporují místní dobrovolné svazy, sportovní a kulturní akce apod. - tak z hlediska ekonomického, neboť malé a střední podniky, jež v rodinném podnikání převažují a které jsou umístěny právě především na venkově, tvoří ekonomickou základnu státu. Podle HESKOVÉ, VOJTKA (2008) bylo až 90 % podniků na celém světě založeno jako rodinné firmy a v současné době je rodinou ovládáno kolem 80 % podniků.

KORÁB, HANZELKOVÁ a MIHALISKO (2008) uvádějí tři širší definice rodinného podniku.

- **Široká definice:** v rodinném podniku má strategický vliv na další směřování podniku rodina, která má také v plánu podnik udržet. Rodina ale nemusí nutně vlastnit majoritní podíl akcií.
- **Středně široká definice:** rodina podnik řídí a vlastní majoritní podíl akcií.
- **Úzká definice:** v podniku se angažuje více rodinných generací, podnik přímo řídí a také vlastní a více než jeden člen rodiny má v podniku významné manažerské postavení.

Jak dále uvádějí KORÁB, HANZELKOVÁ a MIHALISKO (2008), je nutné zdůraznit, že definice rodinného podniku ze strany institucí zabývajících se v jednotlivých zemích tématem rodinného podnikání nejsou jednotné. Nicméně tři shora uvedené základní charakteristiky vystihují základní myšlenky většiny výzkumů prováděných s cílem stanovit hledanou definici rodinného podniku a rodinného podnikání obecně. Pro obhajobu jednotlivých institucí je ale spravedlivé uvést, že tuto neshodu z velké části způsobuje skutečnost, že – jak již bylo shora uvedeno – je možné za rodinné podniky označit kolem 80 % všech celosvětových podniků a tak jsou

z tohoto důvodu do definice zahrnuty jak malé podniky s několika zaměstnanci převážně z rodinného kruhu, tak obrovské mezinárodní giganty čítající desítky poboček a dceřinných společností s tisíci zaměstnanců, již nejsou členy rodiny.

1. 2 Postavení rodinných podniků v ČR

Ve světě je rodinnému podnikání věnována velká pozornost, protože rodinné podniky jsou zásadním pilířem ekonomiky, a to zvláště v ekonomicky vyspělých státech.

Situace v postkomunistických státech je složitější. V těchto státech není rodinnému podnikání věnováno dostatek pozornosti. Je to dáno historickým vývojem po druhé světové válce a v České republice především po roce 1948.

Tehdejší situaci popisují HESKOVÁ, VOJTKO (2008). Před 2. světovou válkou byla Česká republika vysoce ekonomicky vyspělým státem se silným soukromým sektorem, obchodujícím s evropskými ekonomicky silnými zeměmi jako je Německo, Rakousko, Francie a Velká Británie.

Po 2. světové válce a zvláště po obsazení České republiky sovětskými vojsky nastala radikální změna v ekonomické situaci našeho státu. Téměř všechny soukromé podniky byly znárodněny a tržní ekonomika byla nahrazena centrálně řízenou ekonomikou, která se opírala o centrální plány sestavované na pět let dopředu. V těchto plánech bylo přesně určeno, kdo, kdy a jaké produkty v jaké kvalitě obdrží, potažmo tedy jaké podniky budou vyrábět jaké produkty. Export se obrátil na východ, obchodování se téměř výhradně zaměřilo na státy komunistického bloku.

HESKOVÁ, VOJTKO (2008) popisují i další vývoj soukromého podnikání v České republice po listopadu 1989 – tedy po převratu, tzv. Sametové revoluci - kdy došlo k pádu komunistického režimu a nástupu demokracie. Po této revoluci postupně docházelo k navrácení některých soukromých podniků majitelům, respektive jejich dědicům. V novém demokratickém zřízení se znovu otevřela možnost soukromého podnikání. Bohužel ale situace nebyla zdaleka optimální. Navracený majetek ze zabavených soukromých firem byl během let okupace v mnoha případech zdevastován

a znehodnocen a generace dědiců, jež prožila svůj život v éře komunistické nesvobody, kdy vše patřilo všem, nedokázala s tímto nově nabytým majetkem správně nakládat. Tuto novou generaci nikdo neučil tržnímu chování, navíc málokdo uměl správně hospodařit s finančními a kapitálovými prostředky. Ovšem ani samotná politická a ekonomická situace nebyla příznivá; v době těsně po převratu byla velice nestabilní z důvodu transformace celého režimu.

Podle HESKOVÉ, VOJTKA (2008) bylo možné problémy, se kterými se tehdejší transformovaná ekonomika zabývala, shrnout do tří kategorií:

- **Makroekonomické problémy.**

Jednalo se především o inflaci, obchodní deficit a zahraniční zadluženost z důvodu velkého dovozu a nízkého vývozu, vzrůst nezaměstnanosti z důvodu bankrotu státních podniků a zrušení státem uměle vytvářených pracovních míst.

- **Mikroekonomické problémy.**

Šlo především o kriminalitu spojenou s nedostatečným právním systémem a neefektivním vymáháním práva. Autoři zde dále uvádějí problematickou alokaci kapitálu, byrokracii ve státní správě a nepříznivé daňové podmínky pro malé a střední podniky.

- **Specifické problémy.**

Byly spojené s historií jednotlivých firem, s podmínkami v daném odvětví, velikostí podniku, nízkou pracovní morálkou zaměstnanců zvyklých na pracovní tempo udávané přezaměstnaností v éře komunismu, zastaralou technologií a zařízení atd.

V současné době, 23 let po Sametové revoluci, přichází další nesnadné období v oblasti rodinného podnikání. Mnoho z rodinných podniků, jež tvoří nyní cca. 30 % všech podnikatelských subjektů v ČR, jak uvádějí KORÁB, HANZELKOVÁ a MIHALISKO (2008), se nalézá v etapě transformace: začínají se angažovat další rodinní příslušníci a především nastupující generace, jež by měla v budoucnu nahradit generaci zakládající.

S otevřením hranic se na našem území začali usazovat imigranti z jiných států. V oblasti podnikání se zde začali prosazovat především vietnamští obchodníci. Začínali jako provozovatelé stánků a tržnic, postupně začali otevírat kamenné prodejny, často převzali prodejny po českých podnikatelích a v současné době se někteří z nich vypracovali na majitele průmyslových podniků, realitních společností a velkoobchodních firem. MAŘÍK, SÝKOROVÁ (2011) v rozhovoru s místopředsedou Svazu vietnamských podnikatelů v České republice, panem Nam Vu Nguyenem narazili také na téma rodinného podnikání. Největším plusem – a zároveň mínusem – vietnamského podnikání je skutečnost, že se v drtivé většině jedná o rodinnou formu podnikání. Kladem jsou minimální náklady na zaměstnance a fakt, že veškeré rozhodování o obchodu zůstává v rodině. Negativní stránkou jejich rodinného podnikání je však nastupující generace, jež často nechce navázat na obchodní podnikání svých rodičů, ale míří výše: mladí Vietnamci narození v Čechách se chtějí stát manažery, právníky a politiky.

1. 3 Formy a typy rodinných podniků

První formou rodinného podniku je – podle HESKOVÉ, VOJTKA (2008) – podnik fyzické osoby na základě živnostenského oprávnění. Osoba mající živnostenské oprávnění podnik vlastní, podniká pod vlastním jménem a na vlastní riziko.

Jak uvádí ZDRAŽIL (2009), pracují v rodinném podniku často i další členové rodiny podnikatele. Pro jejich pracovní poměr platí stejná ustanovení zákoníku práce jako pro nerodinné pracovníky s jedinou výjimkou, kterou je manžel/manželka. Podle zákoníku práce není možné ho/ji zaměstnat a může tedy v podniku pracovat pouze v režimu spolupracující osoby.

Slovy ZDRAŽILA (2009) se spolupracující osobou mohou stát pouze osoby žijící s podnikatelem ve společné domácnosti – těmito osobami mohou být i děti, které ale již mohou být v podniku také zaměstnání v rámci pracovního práva (buď na dohodu nebo na klasickou pracovní smlouvu). Na manžela/-ku v režimu spolupracující osoby lze z hlediska daně z příjmu přesunout až 50 % příjmů a výdajů (ale to pouze v případě, že je jedinou spolupracující osobou), na ostatní osoby až 30 %. Spolupracující osoba má

podobné povinnosti jako běžná OSVČ, je tedy povinna podávat daňové přiznání příslušnému správci daně a je také povinna odvádět zálohy na zdravotní a sociální pojištění. Výhodou režimu spolupracující osoby je nárok na různé formy daňových zvýhodnění vztahujících se právě na tuto spolupracující osobu.

Druhou formou rodinného podniku je obchodní společnost. Tyto podniky byly založeny členy rodiny a jsou pro ně závazná ustanovení Obchodního zákoníku a Občanského zákoníku. Ručení manželů, kteří mají společný podnik s jedním obchodním jménem, je upravené v Občanském zákoníku (ZÁKON č. 513/1991 Sb.).

Členění rodinných firem doplňují HESKOVÁ, VOJTKO (2008), kteří uvádějí tři typy rodinných firem:

- **Rodičovská firma.**

Dominantní roli v rodinném podniku zastupuje jeden z rodičů – zakladatel rodinné firmy. Kultura firmy je ovlivněna především jeho stylem řízení (autoritativním, kdy zakladatel firmy přebírá většinu kompetencí, protekcionářským, kdy potomek získává různé výhody a jeho odměňování je nekriticky vysoké ve vztahu k ostatním zaměstnancům a demokratickým, kdy rodič chápe, že potomek nemusí mít do budoucna o firmu nutně zájem, nechá ho ale projít všemi funkcemi ve firmě).

- **Manželská firma.**

Tu tvoří pár, jenž společně vlastní podnik. K tomuto společnému podnikání dochází dvěma způsoby: buď jeden z partnerů podniká a druhý do firmy vstoupí nebo partneři založí firmu společně na základě společného rozhodnutí.

- **Příbuzenská firma.**

V této firmě spolu pracují sourozenci, jejich manželé a popřípadě další příbuzní. Tento typ rodinných firem má nejrizikovější vývoj, protože s postupem času v mnoha případech dochází k neshodám v oblasti řízení, kompetencí, rozdělení práce a zisku.

Dále můžeme rodinné podniky rozdělit podle toho, zda jsou jediným zdrojem příjmů rodiny nebo zda je rodinný podnik jen součástí celkových rodinných příjmů.

Podle HESKOVÉ, VOJTKA (2008) je závislost rodiny na jediném podniku velmi riziková a to především z důvodu možného úpadku rodinné firmy. Omezená je v tomto případě také možnost bankovních půjček, protože chybí dostatečné jištění poskytnutého úvěru.

Podle KORÁBA, HANZELKOVÉ a MIHALISKA (2008) je nesprávně vedené finanční řízení rodinného podniku jedním z hlavních rizik rodinného podnikání. Autoři upozorňují na nutnost neustálého sledování příjmů a výdajů (platební schopnosti), ale i výnosů (především tržeb) a nákladů. Za tímto účelem je nutné vypracovat a pravidelně aktualizovat finanční plán vycházející ze strategických cílů podnikatele a dále je nutné provádět pravidelné hodnocení aktuální finanční situace pomocí základních finančních ukazatelů, jako je např. Quicktest (rychlý test pro první posouzení) nebo Indikátor bonity složený ze šesti vybraných poměrových ukazatelů.

1. 4 Funkce rodiny v rodinném podniku

NOVÁK (1997) ve své publikaci konstatuje, že padesát procent podnikatelů, kteří založili malé a střední podniky, zkrachuje v prvním roce a devadesát procent v průběhu následujících pěti let. Příčinou devadesáti pěti procent těchto bankrotů je nedostatek manažerských zkušeností a schopností. Autor ale pokládá otázku, jaký podíl na uvedených údajích mají partnerské a rodinné problémy. Je si jistý, že tyto problémy mohou výrazně ovlivnit flexibilitu podnikatele, kvalitu jeho rozhodování a schopnost „chytit příležitost za pačesy“. Zdůrazňuje také, že dobré rodinné zázemí je odrazovým můstkem pro podnikatelský úspěch, protože neřešené rodinné konflikty mají potenciál rodinný podnik zcela zničit.

NOVÁK (1997) uvádí několik typů podnikatelů, kteří – přestože se ve většině případů nejedná o workoholismus – ze sebe při výkonu podnikání vydávají většinu své fyzické a duševní energie, což sebou přináší problémy v oblasti manželského a rodinného soužití. A vztahy mezi členy rodiny se naopak promítají do podnikání a v mnoha případech komplikují řídicí proces. Je tedy nutné najít rovnováhu mezi rodinou a podnikáním.

V případě, že se podnikateli podaří tuto rovnováhu najít a udržet ji, vytváří optimální prostředí pro soudržnost rodiny a oddanost další generace rodinnému podniku. Soudržnost rodiny je hnacím motorem rodinné firmy a představuje silnou firemní kulturu projevující se například ve snaze dodržovat nejvyšší kvalitu z důvodu zachování dobrého jména společnosti a potažmo rodiny. Na druhé straně je ale nutné zabránit tomu, aby se rodinná soudržnost zvrhla v protěžování rodinných příslušníků a jejich dosazování do vedoucích funkcí a to i v případě, kdy je protěžovaný člen rodiny k výkonu zvolené funkce neadekvátní.

KORÁB, HANZELKOVÁ a MIHALISKO (2008) uvádějí 4 **způsoby participace rodiny** na řízení rodinného podniku.

- **Management vlastníků.**

Rodinný podnik řídí osobně vlastníci / vlastníci (partneři).

- **Rodinný management.**

Na vrcholovém řízení se podílí více členů rodiny, z nichž ale ne všichni musejí mít majetkový podíl ve firmě.

- **Spolupráce vlastníka a rodiny s externími manažery.**

Členové rodiny většinou zauímají pozice v dozorčích a kontrolních radách, ostatního řízení se účastní externí manažeři.

- **Řízení externími manažery.**

Vlastnictví firmy a řízení podniku jsou zcela odděleny. Výhodou je odstranění konfliktů vyplývajících z kombinace vztahu podnik – rodina. Nevýhodou je ale často zkreslení informací přístupných vlastníkovu firmy.

1. 5 Problém nástupnictví

Úspěšnost rodinného podniku není měřena jen aktuálními ekonomickými výsledky, ale i schopností přežít první generaci zakladatelů a fungovat tak v dalších generacích. Proces mezigeneračního předání je ale jednou z nejkritičtějších situací v životě rodinné firmy, neboť předávající a přebírající osoba vycházejí z odlišných

hodnot, životních zkušeností a osobností. Náročnost procesu předávání rodinného podniku je také velmi často podceňována.

Jak uvádí PANZAKOVÁ a VOJÁČEK (2010), pouze třetina vlastníků českých společností má vypracovaný nástupnický plán pro převzetí a řízení podniku pro případ, kdyby majitel vážně onemocněl či náhle zemřel. Většina dotázaných je ale přesvědčena o dlouhodobé perspektivě své společnosti. 35 % vlastníků rodinných firem v ČR má v úmyslu předat podnik rodinným příslušníkům.

Podle celosvětové studie PRICEWATERHOUSE COOPERS (2011) chce více než čtvrtina rodinných firem změnit majitele během příštích pěti let a většina z nich očekává, že podnik zůstane v rodině. Přesto však téměř polovina dotazovaných rodinných firem nemá žádný plán následnictví a pouze polovina z těch, kteří plán vyhotovený mají, má definovanou konkrétní osobu pro převzetí podniku.

Tento nedostatek vykazují pouze malé a střední rodinné podniky. Ve velkých nadnárodních společnostech je plánování nástupnictví základní součástí manažerské práce a personální politiky.

Strategie nástupnictví je tedy velice důležitým faktorem určujícím přežití rodinného podniku v další generaci. Z tohoto důvodu se v této práci zaměřím právě na strategii nástupnictví.

1. 6 Vybrané strategie nástupnictví v ČR

1.6.1 Následnictví

Následnictvím je myšleno předání rodinného podniku z jedné generace na druhou v rámci rodiny. KORÁB, HANZELKOVÁ a MIHALISKO (2008) popisují jednotlivé fáze v procesu předávání rodinného podniku.

Obrázek 1: Fáze procesu předávání rodinného podniku

	Současný majitel	Nástupce
Fáze 1	Počáteční nechuť podnik předat	Odpor k převzetí podniku plynoucí ze vztahů se současným majitelem
Fáze 2	Uvědomění si nutnosti předání podniku na další generaci	Překonání odporu a averze k současnému majiteli (otci)
Fáze 3	Předání podniku	Převzetí podniku
Fáze 4	Odloučení se od rodinného podniku	Vedení rodinného podniku

Zdroj: Koráb, Hanzelková, Mihalisko. Rodinné podnikání. Str. 129

V první řadě musí vlastník podniku určit, kdo se stane následníkem / následníky a zvážit veškerá rizika vyplývající z tohoto rozhodnutí. Rozhoduje se mezi ponecháním podniku v rodině či předáním podniku do rukou profesionálních řídicích pracovníků. Rozhodne-li se ponechat podnik v rodině, musí zvolit co nejvhodnějšího nástupce. V této chvíli musí vlastník podniku dočasně přestat brát ohledy na rodinná pouta a jednat jako podnikatel, jemuž záleží pouze na zachování podniku.

Autoři ve své publikaci rovněž definují ideální profil následníka. Ideální následník by měl mít:

- psychologické kompetence, tj. pozitivní vztah k podniku,
- vedoucí a manažerské kompetence,
- podnikatelské a strategické kompetence,
- komunikační a společenské kompetence,
- kognitivní kompetence, tj. vzdělání, inteligence, talent a zkušenosti.

KORÁB, HANZELKOVÁ a MIHALISKO (2008) nastiňují také vhodné kroky, které pomohou usnadnit převod podniku z jedné generace na druhou:

- Je nutné vystihnout vhodný okamžik, kdy začít s plánováním. Obecně platí, že čím dříve, tím lépe.
- Vlastník podniku musí připravit plán výměny generací. Všichni členové rodiny se musí zavázat, že budou spolupracovat při vypracování tohoto plánu.

- Vlastník podniku by měl zabezpečit proces vzdělávání a získávání zkušeností pro ty potomky, kteří mají zájem podílet se na vedení rodinného podniku.
- Je nutné vyjasnit a regulovat vztahy rodina – podnik.
- Do role vedoucího pracovníka musí být bez ohledu na rodinná pouta dosazen pouze kandidát schopný profesionálně vykonávat svěřenou funkci.
- Předávající vlastník podniku by měl mít zaručenu finanční jistotu a měl by mít stanoveny jasné perspektivy do budoucna.

Uvedený plán výměny generací se podle autorů publikace skládá ze dvou etap:

1) Příprava následnictví.

V této etapě je nutné:

- zvolit právní formu rodinného podniku po jeho předání nastupující generaci,
- přezkoumat možnosti statutárních změn, které by byly těžko proveditelné po výměně generací (např. vydání nových akcií, stanovení správní rady apod.),
- zvážit možnost ustanovení správcovství – svěření vlastnictví třetí straně, aby ho spravovala ve prospěch následníka do doby, než bude moci sám převzít řízení,
- zvážit rozdělení vlastnictví podniku a účast v podniku (= finanční kompenzace těch rodinných příslušníků, kteří se nechtějí nebo nemohou podílet na vlastnictví a řízení podniku).

2) zajištění koncentrace majetku

V této etapě je vhodné převést majetek na zvoleného následníka a to v souladu s platným právním rámcem.

Předpoklady pro úspěšný postup při následnictví doplňují PANCZAKOVÁ, VOJÁČEK (2010).

- Příprava následníka má být dlouhodobá a má zahrnovat i praxi mimo vlastní rodinnou firmu.
- Následník by měl být lepší než jeho předchůdce, aby neměli zaměstnanci a ostatní zájmové skupiny v porovnání s předchůdcem pocit, že došlo k výraznému zhoršení.

- Proces má v ideálním případě probíhat ve dvou fázích: v první opustí majitel výkonné funkce a věnuje se ještě po nějakou dobu strategii. Ve druhé fázi ze společnosti zcela odejde.

MORRIS a MCCANN (2011) nabádají stávající generaci, aby pochopila, že nová generace může přinést nový koncept rodinného podniku spojeného s rychlým technickým rozvojem. Aby stávající generace byla schopna tuto skutečnost pochopit a plně akceptovat, musí změnit své myšlení a to v těchto oblastech:

- **Inovace.**

Ta je spojená s globalizací a novými technologiemi.

- **Konkurence.**

Při změně trhu se mění i distribuční systém a s ním se mění i konkurenční prostředí podniku.

- **Výchova nové generace.**

Nová generace byla vždy motorem, který buď udržuje nebo zabíjí podnik. Proto je nutné se soustředit na její výchovu od útlého věku, předat jim zkušenosti a poskytnout jim dlouhodobou perspektivu a pomocnou ruku při zachování důvěry, partnerství a nezávislosti. Nová generace již žije v budoucnosti a může tedy být inspirativním zdrojem nových nápadů a tržního rozvoje.

- **Pokračování podniku.**

Je nutné si uvědomit, že se nepředává firma, ale kapitál (hodnota podniku, zkušenosti, profesionalita, finanční kapitál, rodinný kapitál – neboť každý člen rodiny má jiné představy o dalším pokračování a může podnik posunout novým směrem). Je tedy důležité přemýšlet o podniku ne z hlediska statické jednotky, ale z hlediska dynamického, rozvíjejícího se objektu.

1.6.1.1. Následnictví řešené významnou rodinnou firmou v historii ČR

Příkladem vhodné přípravy na následnictví může být postup významného podnikatele z historie ČR, Tomáše Bati.

Z životopisu Tomáše J. Bati Švec pro celý svět (BAŤA, SINCLAIROVÁ, 1991) se podrobně dozvídáme o přípravě jediného syna Tomáše Bati k převzetí rodinného podniku a o subjektivním vnímání této přípravy ze strany tohoto syna.

Cituji z kapitoly první Příprava následníka (BAŤA, SINCLAIROVÁ, 1991, str. 12): *„Když mi byly čtyři roky, dostal jsem od rodičů k vánocům miniaturní verpánek. Byla to dokonalá napodobenina skutečného verpánku: stolek s přihrádkami na hřebíčky, kožený řemen, jímž si švec přidržoval mezi kolena botu, na níž pracoval...Může se to zdát zvláštní, mě však ten dárek nadchl. Malí chlapci většinou chtějí být třeba hasiči, strojívníci nebo astronauti, ale když já byl malý – narodil jsem se 17. září 1914, měsíc po vypuknutí první světové války – astronauti byli jen hrdiny science fiction. Pokud jde o to, čím jsem chtěl být, nepamatuji se, že bych kdy uvažoval o něčem jiném, než se stát ševcem. Nejen proto, že Baťové šili boty už devět generací a tenkrát bylo samozřejmostí, že syn, zejména jediný, půjde v otcových šlépějích. Především jsem obdivoval svého otce, jeho energii, nadšení a cílevědomost. Už jako dítě, ale i později, když jsem dospíval, jsem se snažil být ve všem jako on...“*

Z dalšího líčení se postupně dozvídáme o nenápadných, ale účinných krocích ze strany rodičů malého T. J. Bati, díky nimž byl tento jediný syn nakonec plně připraven na převzetí rodinného podniku. Jedním z nejdůležitějších kroků bylo najmutí vychovatelky, která T. J. Baťu ještě před nástupem do školy naučila hovořit plynule německy a anglicky. Rodiče také nedopustili, aby se z jedináčka a k tomu syna nejdůležitějšího zaměstnavatele ve městě stal rozmazlený nebo nafoukaný jedinec. Naopak si musel odmalička sám uklízet pokoj, pomáhat v domácnosti a vést záznamy o tom, zač utrácí své kapesné. Rodiče ho vedli k samostatnosti a k poznávání jiných kultur a národnostních zvyklostí. Z tohoto důvodu také T. J. Baťa chápal, že bude-li se chtít stát právoplatným následníkem rodinné firmy, bude se muset osvědčit.

T. Baťa na adresu svého syna v souvislosti s předáním podniku uvedl: *„Mám tisíce synů, třebaže jen jeden nese mé jméno. A nejlepší z nich dostane moje housle.“* (BAŤA, SINCLAIROVÁ, 1991, str. 18).

V době dospívání začal T. Baťa svého syna zasvěcovat do chodu rodinného podniku a připravil mu intenzivní program odborné přípravy, jenž kombinoval práci v továrně s večerním a víkendovým školením v oblasti chemie, technologie výroby a dalších předmětech. Díky tomuto programu si T. J. Baťa uvědomil skutečnost, jak důležité je používání moderní technologie, dokázal zhodnotit kvalifikaci a výkon svých budoucích podřízených a uvědomil si skutečný význam služby zákazníkům, odpovídající mottu: Náš zákazník, náš pán.

1.6.2 Prodej

Jak uvádí STAŇKOVÁ (2007), není-li možné předat podnik další generaci následovníků z řad rodiny, lze firmu prodat. Prodej lze uskutečnit buď v rámci rodiny nebo mimo rodinu a to osobám, které nejsou s rodinným podnikem nijak spjaty anebo osobám, které se nějakým způsobem zapojili do chodu firmy. V tomto případě se může jednat například o zaměstnance. Toto řešení je optimální v případě, kdy zakládající generace nemá následníky, kteří by měli o převzetí firmy zájem, ale má k dispozici věrné zaměstnance, kteří chtějí a mají potenciál zachovat kulturu rodinné firmy a firmu dále rozvíjet.

1.6.3 Fúze

Tento způsob nástupnictví rodinné firmy je vhodný v případě, že se rodinný podnik ocitne v situaci, kdy je jeho samostatná existence neudržitelná (například úpadek firmy), ale má něco, co může nabídnout: například jméno, značku, firemní kulturu apod.

Základním předpisem, který fúzi v ČR upravuje je ZÁKON č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev.

DOLEČEK (2009) rozděluje fúze následně:

- **Fúze sloučením.**

Zánik jedné nebo více obchodních společností či družstev bez předchozí likvidace; jmění zanikající obchodní společnosti nebo družstva včetně práv

a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na jinou obchodní společnost nebo družstvo.

- **Fúze splynutím.**

Zánik dvou nebo více obchodních společností či družstev bez předchozí likvidace; jmění zanikajících obchodních společností nebo družstev včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na nově vznikající nástupnickou obchodní společnost nebo družstvo.

Fúze může být podle DOLEČKA (2009) dále buď vnitrostátní nebo přeshraniční:

- **Vnitrostátní fúze.**

Představuje fúzi mezi obchodními společnostmi nebo družstvy se sídlem na území České republiky.

- **Přeshraniční fúze.**

Fúze jedné nebo více obchodních společností nebo družstev s jednou nebo více zahraničních obchodních společností nebo družstev.

1.6.4 Zánik firmy

Zrušení a zánik společnosti se řídí v České republice ZÁKONEM č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Společnost zaniká ke dni výmazu z obchodního rejstříku nebo ke dni zápisu přeshraniční fúze do obchodního rejstříku nebo do zahraničního obchodního rejstříku; jejímu zániku předchází zrušení.

Ve smyslu § 68 obchodního zákoníku jsou upraveny dva způsoby zrušení společnosti, a to:

- **Zrušení bez likvidace.**

Jméno společnosti přechází na právního nástupce, např. v případě fúze sloučením nebo splynutím. Tato forma zániku firmy je využívána obvykle na základě dobrovolného rozhodnutí vlastníka o zániku firmy.

- **Zrušení s likvidací.**

Probíhá na základě rozhodnutí soudu, např. prohlášení konkursu. V případech, kdy by byl výnos z likvidace finančně výhodnější než další provoz společnosti, může být provedena likvidace podniku z vlastního rozhodnutí vlastníka.

1.6.5 Rozdělení firmy

DOLEČEK (2009) uvádí několik možných forem rozdělení společnosti:

- **Rozdělení společnosti se vznikem nových obchodních společností.**

Rozdělovaná obchodní společnost zaniká. Jméno společnosti včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na jednu nebo více nástupnických obchodních společností a její společníci nebo členové se stávají společníky nebo členy jedné nebo více nástupnických obchodních společností.

- **Rozdělení sloučením.**

Rozdělovaná obchodní společnost zaniká a nástupnické obchodní společnosti se připojují k existujícím společnostem, např. formou fúze.

- **Rozdělení odštěpením.**

Rozdělovaná obchodní společnost se neruší ani nezaniká, ale vyčleněná část jejího jmění přechází na existující obchodní společnost.

Zanikající, rozdělované i nástupnické obchodní společnosti a družstva musí mít při rozdělení stejnou právní formu. Společníci nebo příslušný orgán obchodní společnosti mohou rozhodnout, že obchodní společnost se ruší bez likvidace a že jmění obchodní společnosti včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů převezme přejímající společník.

2 Cíl a metodika práce, hypotézy

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem mé bakalářské práce je vypracování návrhu vhodné nástupnické strategie pro vybranou rodinnou firmu.

Pro dosažení tohoto cíle byly využity analýzy mikroprostředí a makroprostředí rodinné firmy a byl proveden výzkumu zaměřený na problém nástupnictví v této vybrané firmě.

2.2 Metodika práce

Rešerše a výběr vhodné rodinné firmy

Po prvotní orientaci v tématu rodinného podnikání a sestavení rešerše k tomuto tématu se zaměřením na problém nástupnictví a na možné strategie nástupnictví, jež by pro vybranou firmu přicházely v úvahu, jsem stanovila kritéria pro výběr rodinné firmy, jež by byla vhodným subjektem pro výzkumný účel této bakalářské práce. Hlavním kritériem při výběru firmy byla skutečnost, jak dlouho firma působí na českém trhu a v jaké fázi vývoje se rodinná firma nachází. Vybrala jsem rodinnou firmu s velice zajímavým aspektem řízení: tato firma byla založena dvěma majiteli, kteří vlastní každý ideální polovinu firmy. Vybraná firma působí na českém trhu již 15 let a v průběhu následujících pěti až deseti let uvažují její dva zakladatelé o odchodu z firmy.

Prvotní sběr dat

V první fázi praktické části této práce jsem vybranou rodinnou firmu oslovila a v rámci prvotního orientačního rozhovoru jsem sesbírala základní údaje o firmě, o zainteresované rodině, o zaměstnancích firmy apod., abych mohla provést analýzu makro- a mikroprostředí této firmy. Tento rozhovor byl nestrukturovaný, proběhl v neformálním prostředí a nebyl z něho pořízen žádný doslovný záznam.

Analýza makroprostředí

Pro analýzu makroprostředí jsem zvolila **metodu STEP**. Při této analýze jsem se soustředila na faktory, jež by mohly skutečně ovlivnit rozhodování současných i budoucích vlastníků společnosti i nejbližší vývoj této společnosti.

Hloubkový řízený rozhovor

Za účelem provedení hloubkového řízeného rozhovoru jsem nejprve vypracovala otázky, které jsou uvedeny v přílohách 1 a 2 a dotazník, jež zároveň sloužil pro vypracování analýzy mikroprostředí firmy. Hloubkový rozhovor jsem provedla se čtyřmi členy rodinné firmy: se dvěma současnými spoluvlastníky firmy a s jejich syny, již mají v blízké budoucnosti rodinnou firmu převzít. Z těchto rozhovorů jsem pořídila doslovný zápis, jenž je součástí této práce. Shora uvedený dotazník vyplnili na konci každého rozhovoru oba současní vlastníci firmy, přičemž jim byla dána možnost prodiskutovat nejasné otázky nebo pojmy. Jak již bylo uvedeno, byla data z tohoto dotazníku použita pro analýzu mikroprostředí firmy.

Vyhodnocení řízeného rozhovoru

Cílem vyhodnocení řízených rozhovorů bylo shrnutí dat získaných v průběhu hloubkových řízených rozhovorů. Shrnutí jsem provedla nejprve v rámci jednotlivých rodin a poté jsem porovnála, v čem se obě rodiny shodují a v čem nikoliv.

Analýza mikroprostředí

Pro analýzu mikroprostředí firmy jsem zvolila metodu zvanou **Stakeholder analýza**. Jedná se o analýzu zájmových skupin, jež na firmu působí a ovlivňují ji. Po identifikaci zájmových skupin jsem se zaměřila na otázky, jak tyto skupiny ovlivňují firmu, jak se zapojují do podnikových procesů a co od firmy očekávají. Jak již bylo uvedeno shora, sestavila jsem pro nalezení klíčových faktorů u jednotlivých zájmových skupin, jež firmu nejvíce ovlivňují, dotazník pro vlastníky firmy, v němž tito vlastníci sami určili váhu jednotlivých faktorů a jejich hodnocení.

Kritéria ohodnocená indexem 8 bodů a více a další kritéria, jejichž hodnocení bylo 3 a vyšší (pokud byla jejich důležitost 2 a vyšší) byla dále použita ve SWOT analýze.

SWOT analýza, strategie

Z údajů zjištěných v předchozích analýzách jsem sestavila **SWOT analýzu**, v níž jsem stanovila silné a slabé stránky vybraného rodinného podniku (tedy faktory vnitřního prostředí firmy) a příležitosti a ohrožení (faktory vnějšího prostředí firmy). Kritériím interního i externího prostředí jsem přiřadila po 100 bodech, které pak byly rozděleny mezi jednotlivá kritéria podle jejich důležitosti. Toto posouzení vah jednotlivých kritérií (přidělení důležitosti) vychází rovněž z předchozích analýz. Na základě vah jednotlivých kritérií pak byla navržena strategie nástupnictví pro vybranou rodinnou firmu.

Hodnotící rozhovor, stanovení cílů

V poslední fázi jsem provedla hodnotící rozhovor se všemi zainteresovanými stranami. Tento rozhovor probíhal v neformální atmosféře za účasti všech čtyř účastníků. Během tohoto hodnotícího rozhovoru jsem jednotlivé zástupce rodinné firmy konfrontovala s odpověďmi ostatních účastníků řízených rozhovorů, seznámila jsem je s výsledky analýzy a představila jsem jim vhodnou strategii nástupnictví. Navržená strategie byla odsouhlasena a byly vypracovány jednotlivé cíle včetně konkrétních termínů a zodpovědností. Z tohoto rozhovoru nebyl pořízen doslovný zápis.

2. 3 Hypotézy

Pro vybranou rodinnou firmu je nejvhodnější nástupnickou strategií následnictví.

Tato hypotéza vyplývá ze skutečnosti, že se jedná o malou firmu, ve které se nastupující generace již podílí na provozu rodinné firmy.

Současní vlastníci firmy, jakož i nastupující generace, mají rozdílné představy o předání firmy.

Tato hypotéza se zakládá na skutečnosti, že firmu vlastní dva majitelé ideální polovinou; každý z nich chce předat svému synovi svou ideální polovinu. Do procesu předávání firmy tedy vstupují čtyři různé osobnosti se čtyřmi různými představami a subjektivními očekáváními.

3 Praktická část

3. 1 Popis vybrané rodinné firmy

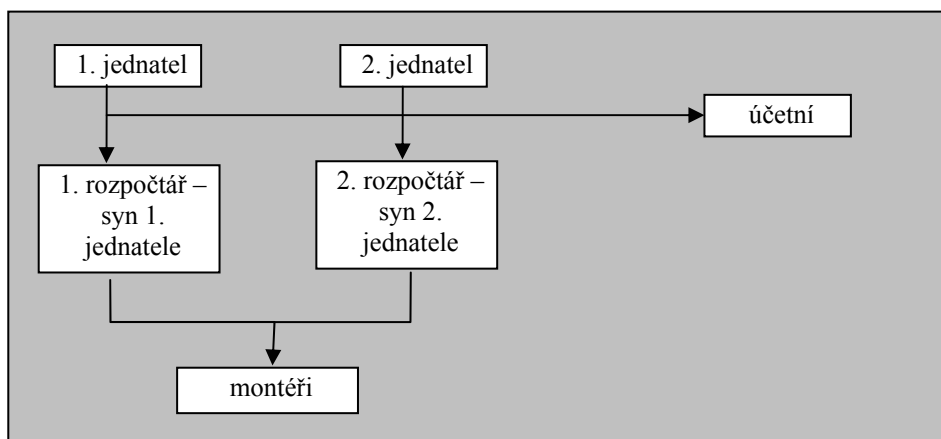
Z údajů získaných v průběhu prvotního pohovoru se zástupcem vybrané rodinné firmy jsem sestavila profil této firmy.

Vybraná rodinná firma sídlí v Českých Budějovicích, byla založena v roce 1996 se základním vkladem 50.000,- CZK. Právní forma této společnosti je s.r.o., společnost s ručením omezeným.

Společnost zakládali 2 společníci, kteří firmu řídí dosud. Podílníci vlastní podnik ideální polovinou. Společnost se zabývá dodávkou služeb v oblasti vodovodních a plynových instalací, vykazuje roční obrat ve výši 25 – 30 miliónů CZK a je evidována v Cechu instalatérů. V současné době má firma 21 zaměstnanců včetně účetní a jednatelů, z toho 16 montérů, ale při svém založení čítala pouhých 8 zaměstnanců; s přibývajícími zakázkami najímala živnostníky, jež postupně zaměstnala v hlavním pracovním poměru. Před 3 lety se firma přestěhovala do vlastního objektu, ve kterém má k dispozici volné kanceláře pro svou případnou expanzi.

Oba společníci chtějí firmu v horizontu několika let opustit. Plán nástupnictví mají v hrubých rysech promyšlený: oba mají dospělé syny, kteří jsou ve firmě zaměstnáni od doby ukončení jejich studia; těmto svým synům chtějí společníci firmu předat.

Obrázek 2: Organizační schéma vybrané rodinné firmy



Zdroj: vlastní zpracování na základě informace od jednoho z vlastníků firmy

3. 2 Sběr primárních dat

3.2.1. Prvotní sběr dat formou nestrukturovaného rozhovoru

První rozhovor byl proveden s jedním ze společníků firmy a jeho účelem byl sběr základních dat týkajících se vybrané rodinné firmy. Téma rozhovoru bylo zaměřeno na sedm základních oblastí: identita firmy, rodinní příslušníci, zaměstnanci, zákazníci, konkurenti, zdroj příjmů a vztah k druhému vlastníkovu firmy.

Téma první: identita firmy

Firma nenese v názvu jméno ani jednoho ze zakladatelů společnosti, pro zachování identity firmy tedy není nutné zachovat rodinné jméno majitele. Na druhou stranu si firma vybudovala stálé zákazníky na základě kvalitní práce a další zákazníky získává prostřednictvím referencí ze strany spokojených stávajících zákazníků. Kvalitu práce ve sféře služeb ovlivňuje především lidský faktor; je tedy vhodné ponechat řízení firmy takové osobě, která je s poskytovanými službami plně obeznámena, která je k firmě loajální a která má vytvořeny pozitivní kontakty ke stávajícím zákazníkům.

Téma druhé: rodinní příslušníci

Společník, s nímž proběhl řízený rozhovor, má dva syny. Starší syn od dětství projevuje zájem o otcovu firmu a po ukončení studií (gymnázium a 3 semestry vysoké školy ekonomického zaměření) nastoupil do firmy coby montér. V této pozici, ve které

pracoval 5 let, nasbíral praktické zkušenosti v celém spektru poskytovaných služeb a to od samotné montážní práce až po řízení týmu montérů. Syn poté postoupil na pozici přípraváře. Jeho hlavní pracovní náplní je v současné době plánování, rozpočtování, zpracovávání cenových nabídek a fakturace. V posledních letech také zastupuje otce v době jeho pracovní neschopnosti. Tento syn také plynule ovládá německý jazyk.

Mladší syn tohoto společníka v minulém roce dokončil studia na vysoké škole stavební a rád by se dlouhodobě věnoval projekční činnosti. Je zaměstnán v projekční firmě, o přestupu do otcovy firmy zatím neuvažuje. V budoucnu ale nevylučuje možnost spolupráce a to například formou rozšíření firmy o projekční služby. Nejprve ale musí získat praxi coby zaměstnanec zavedené projekční firmy.

Ohledně rozdělení majetku svým dvěma synům má zakladatel firmy jasno: starší syn obdrží firmu, zatímco mladší syn zdědí rodinný dům včetně pozemku, jenž je nyní obýván otcem.

Manželka zakladatele a matka obou synů již zemřela.

Téma třetí: zaměstnanci

V současné době zaměstnává firma 16 montérů, 1 účetní a 2 přípraváře / rozpočtáře. Firma v minulosti dosáhla maximálního počtu 32 zaměstnanců včetně jednatelů. V současné době společníci neuvažují o náboru dalších zaměstnanců, společnost vykryvá zakázky stávajícími zaměstnanci a v případě potřeby může najmout montéry pracující na vlastní živnostenský list.

Téma čtvrté: zákazníci

Firma si za dobu své působnosti na trhu vybuodovala portfolio stálých zákazníků. Zákazníky v tomto případě představují především stavební firmy dodávající na klíč obytné i užitné stavební objekty, do kterých společnost dodává vodovodní instalace. Dalšími zákazníky jsou soukromí investoři rodinných domů, jež firma získává na základě doporučení stávajících spokojených investorů - zákazníků dalším potenciálním zákazníkům.

Téma páté: konkurenti

V oblasti Českých Budějovic a okolí se nachází 5 – 6 konkurujících firem podobných velikostí i rozsahem nabízených služeb. V této oblasti se dále pohybují 2 velké firmy, které ale nabízejí širší spektrum služeb – např. instalace včetně elektrických rozvodů apod. Všichni majitelé konkurujících si firem se navzájem dobře znají a respektují vzájemně své cílové skupiny zákazníků. Konkurenční boj se rozehrává tedy většinou jen v případě velkých veřejných zakázek. V poslední době ale dochází i v této sféře ke globalizaci a do oblasti Českých Budějovic se dostávají firmy ze širšího okolí.

Téma šesté: zdroj příjmů

Dokud žila manželka zakladatele, nebyla firma jediným zdrojem příjmů rodiny, neboť manželka byla zaměstnancem jiné firmy. Od roku 2001 rodina o tento zdroj příjmů přišla, přesto ale není firma jediným zdrojem příjmu širší rodiny. Mladší syn je zaměstnán jinde, rovněž je jinde zaměstnána manželka staršího syna. Firma je ale v každém případě hlavním zdrojem příjmu této rodiny. Firma neoperuje s cizím kapitálem, nemá otevřený žádný úvěr u bank.

Téma sedmé: vztah k druhému vlastníkovi firmy

Firma byla založena dvěma společníky, kteří firmu řídí doposud a každý z nich vlastní ideální polovinu firmy. V otázkách strategického rozhodování se oba vlastníci shodují, v průběhu celé historie firmy se nevyskytly žádné závažné neshody.

Druhý společník má syna, který je od ukončení svého studia ve firmě zaměstnán a stejně jako syn prvního společníka za tuto dobu nasbíral zkušenosti ve všech oblastech fungování firmy. Tomuto synovi chce jeho otec firmu v budoucnosti přenechat.

3.2.2. Strukturované rozhovory

Doslovné přepisy strukturovaných rozhovorů jsou uvedeny v příloze č. 3.

3.2.2.1 Vyhodnocení strukturovaného řízeného rozhovoru

Z provedených hloubkových rozhovorů vyplývá, že první majitel má plán nástupnictví z velké části promyšlený. Ví, že chce firmu předat svému prvnímu synovi -

a to celý podíl najednou - a je si také jist, že chce i v další generaci ponechat rozdělení podílu firmy 50:50 a zachovat stejnou právní formu firmy (s.r.o.). Tento majitel má i promyšlený krizový plán – v případě nutnosti může firmu předat svému druhému synovi, který je s jejím chodem také částečně seznámen. Zatím však není rozhodnut o způsobu předání firmy, přiklání se ale spíše k dědictví.

Syn prvního majitele je seznámen s plánem nástupnictví svého otce. Je si jist, že nástupníkem byl zvolen on sám a jeho představa s dobou odchodu svého otce z firmy je totožná s představou svého otce. Zároveň si ale uvědomuje, že jeho otec bude chtít i nadále ve firmě působit jako poradce. V současné době již také zažil situaci, kdy svého otce v jeho funkci majitele zastupoval a vyzkoušel si tak spolupráci s druhým majitelem firmy.

Druhý majitel má plán nástupnictví také v hrubých rysech promyšlený, ale zatím se nezabýval jednotlivými detaily. Ví sice, že svůj podíl firmy chce v rozmezí 6 – 8 let předat svému synovi, ale pro případ selhání tohoto plánu nemá zatím žádný náhradní plán vytvořený. Navíc nechce svůj podíl předat celý najednou, ale postupně (chce si po přechodnou dobu ponechat část svého obchodního podílu, aby se mohl účastnit rozhodování ve strategických otázkách).

Jeho syn je s plánem nástupnictví svého otce částečně také seznámen. Tuší, že za nástupníka byl vybrán on, ale neví, zda s tímto rozhodnutím souhlasí zbytek rodiny. Se svým otcem se rozchází v představě doby odchodu otce z firmy – syn počítá s dobou delší než jeho otec. Syn také zatím neví, zda chce otec ponechat i v další generaci rozdělení firmy na stávající podíly 50 : 50 a neví ani, zda chce ponechat stávající právní formu podniku.

Pozitivním výsledkem těchto rozhovorů je zjištění, že oba majitelé mají přibližně stejnou základní představu o nástupnictví pro svou firmu. Oba chtějí firmu předat svým synům, kteří již léta ve firmě pracují a jsou tedy s chodem firmy velmi dobře obeznámeni. Dále chtějí oba zachovat stávající právní formu podniku a chtějí ponechat i rozdělení podílů 50 : 50. Jediný rozdíl je ve způsobu předání firmy: zatímco první majitel chce svému synovi předat celý obchodní podíl firmy a ponechat si pouze poradní právo, chce druhý majitel firmu svému následníkovi předávat postupně. Syn

prvního majitele ale již svého otce zastupoval v době jeho dlouhodobé nepřítomnosti, svou spoluprací s druhým vlastníkem při rozhodování a řízení firmy si tedy již vyzkoušel a i druhý vlastník je s budoucí možnou spoluprací s následníkem prvního vlastníka srozuměn.

3.2.3. Hodnotící rozhovor

Oba majitelé i jejich následníci byli pro provedení analýz a po vypracování návrhu vhodné strategie nástupnictví konfrontováni s odpověďmi ostatních účastníků hloubkových rozhovorů. Ve většině případů byli mile překvapeni, nakolik se jejich odpovědi shodují s odpověďmi svého předchůdce / následníka. Největším přínosem bylo seznámení syna druhého majitele s odpověďmi svého otce (druhého majitele), při němž došlo k vyřešení dosud nevyjasněných otázek nástupnictví.

Všichni účastníci rozhovoru byli také seznámeni s navrženými strategiemi pro řešení následnictví. Strategie byla následně s oběma vlastníky podrobně prodiskutována a byly stanoveny cíle vedoucí k dosažení těchto naplánovaných strategií včetně termínů splnění definovaných cílů.

3. 3 Analýza vybrané rodinné firmy

3.3.1. Makroprostředí vybrané rodinné firmy (STEP analýza)

Analýza makroprostředí z pohledu nástupnictví byla zpracována v lednu 2012; při jejím zpracování jsem čerpala ze sekundárních údajů v médiích a z platných znění zákonů ve Sbírce zákonů ČR.

Makroprostředí vybrané rodinné firmy může být z pohledu nástupnictví ovlivněno následujícími faktory:

- **Sociálně-kulturní faktory.**

Z tohoto pohledu by mohlo rozhodování o předání firmy ovlivnit například **vzdělání** a to jak následníků firmy, tak jejích zaměstnanců, dále **mobilita obyvatelstva** z důvodu dojíždění zaměstnanců firmy na místo výkonu práce a v neposlední řadě **ochrana životního prostředí**, neboť v současné době je

kladen stále větší důraz na ochranu životního prostředí prostřednictvím například recyklace, třídění a zpracování odpadů a využívání alternativních zdrojů energie.

- **Technologické faktory.**

Z pohledu vybrané firmy je nutné zohlednit rychlý vývoj především informačních technologií, jež mohou být prostřednictvím nově nastupující generace využity ve prospěch firmy.

- **Ekonomické faktory.**

Vzhledem k probíhající celosvětové **ekonomické krizi** a k na ní navazující krizi eurozóny je nutné zvážit rizika propadu v příjmech společnosti zapříčiněné právě těmito krizemi.

Prvotní příčinou celosvětové ekonomické krize byla americká hypoteční krize v roce 2007, jež postupně přerostla ve světovou finanční krizi. Tato naplno udeřila na podzim 2008 a smetla mnohé přední světové banky a akciové trhy. Důsledkem těchto událostí čelí světová ekonomika největšímu poklesu od dob Velké hospodářské krize z třicátých let 20. století.

Pro další vývoj ekonomiky v ČR je podstatné, jak se Eurozóna vypořádá se současnou evropskou krizí, z níž pramení následující hrozby:

- **Inflace, znehodnocení peněz, zvýšení daní**

Evropské banky mohou být oslabeny odpuštěním dluhů bankrotujících zemí eurozóny nebo poskytnutí půjček MMF. Nedostatek peněz mohou politici řešit zvýšením daní nebo „tiskem“ peněz Evropskou centrální bankou – tedy vysokou inflací eura. Podle ČSÚ (2012) se míra meziroční inflace pohybovala v letech 2006 – 2007 na hodnotách okolo 2 %. V roce 2008 vyskočila míra inflace až k hodnotám okolo 6 % (říjen 2008 = 6,6 %). Od roku 2009 pak míra inflace klesala, nejnižších hodnot dosáhla začátkem roku 2010 (duben 2010 = 0,6 %). V roce 2011 se míra inflace pohybuje okolo 2 %, ale dlouhodobá tendence vykazuje mírný vzestup.

Nový zákon č. 370/2011 Sb., o dani z přidané hodnoty platný k 6. 12. 2011 uvádí sníženou sazbu daně z přidané hodnoty. V České republice se od 1. 1. 2012 zvýšila snížená sazba z 10 % na 14 % (zvýšená sazba 20 % zůstává nezměněna). Současná novela zákona o DPH však uvažuje o sjednocení obou sazeb k 1. 1. 2013 na 17,5 %; tato úprava však pravděpodobně není konečná.

➤ **Vyšší nezaměstnanost**

Nižší koupěschopnost obyvatelstva eurozóny z důvodu inflace zavíní nižší poptávku i v naší silně proexportně orientované zemi, firmy sníží výrobu - potažmo sníží počet poskytovaných služeb - a tím i stav zaměstnanců. Tento faktor může z důvodu všeobecné rostoucí nejistoty na trhu práce nepřímo ovlivnit zaměstnance vybrané rodinné firmy. Firma tedy musí zaměřit pozornost i na zvýšení pocitu jistoty svých zaměstnanců a tím potažmo zvýšení jejich loajality, neboť do nich dlouhodobě investovala: poskytla jim příslušná školení a zaučení, předala jim své know-how i kulturu firmy.

➤ **Dlouhodobá stagnace Evropy**

Faktor dlouhodobé ekonomické stagnace Evropy může velmi tvrdě postihnout českou ekonomiku, jež je silně proexportně orientovaná a tudíž velmi citlivě reaguje na vývoj celosvětové a především evropské ekonomiky. Při volbě nejvhodnější strategie je tedy nutné vzít v úvahu skutečnost, že se hospodářský výsledek společnosti může rozhodným způsobem snížit a prověřit, zda by vybraní následníci chtěli převzít firmu i v případě, že by se přechodně nacházela ve ztrátě.

• **Politicko-právní faktory.**

Pro úspěšné předání firmy je nutné také přesně naplánovat, zda chtějí stávající vlastníci svým následníkům plně předat veškeré podíly firmy nebo zda si ponechají majetkový podíl a předají dočasně jen výkonnou moc. Je také nutné ověřit, zda chtějí současní i budoucí vlastníci ponechat rozdělení firmy na ideální poloviny nebo zda se dohodnou na jiných podílech.

Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník řídí **vztahy mezi společníky a jejich práva a povinnosti** ve společnosti s ručením omezeným.

- Společnost odpovídá za porušení svých závazků celým svým majetkem, společníci ručí společně a nerozdílně za závazky společnosti do výše souhrnu nesplacených částí vkladů všech společníků podle stavu zápisu do obchodního rejstříku.
- Obchodní podíl, jenž představuje účast společníka na společnosti a jehož výše se určuje podle poměru vkladu společníka k základnímu kapitálu společnosti, se dědí (pokud není jinak stanoveno společenskou smlouvou). Účast dědice ve společnosti nelze zrušit, jestliže je jediným společníkem.
- Se souhlasem valné hromady může společník smlouvou převést svůj obchodní podíl na jiného společníka.
- Při převodu obchodního podílu nebo jeho přechodu na dědice je možné tento obchodní podíl – se souhlasem valné hromady – rozdělit.
- Spojí-li se všechny obchodní podíly v rukou jednoho společníka, je společník povinen nejpozději do tří měsíců od spojení obchodních podílů splatit zcela všechny peněžité vklady nebo převést část obchodního podílu na jinou osobu. Poruší-li společník tuto povinnost, soud společnost zruší a nařídí její likvidaci.
- Společnost se může domáhat u soudu vyloučení společníka, který porušuje závažným způsobem své povinnosti. Účast společníka ve společnosti může skončit i dohodou všech společníků.
- Společníku, jehož účast ve společnosti zanikla a jehož obchodní podíl přešel na společnost, vzniká právo na vypořádací podíl, jenž se určuje poměrem obchodních podílů.

Dalším právním faktorem, jenž může ovlivnit proces předání firmy, je **zdanění**. Ze zákona č. 357/1992 Sb. o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí vyplývá následující:

- **daň dědická:** poplatníkem je dědic, předmětem daně je nabytí majetku děděním (věci movité i nemovité) a základem daně je cena majetku nabytého jednotlivým dědicem.
- **daň darovací:** poplatníkem je nabyvatel, předmětem daně je bezúplatné nabytí majetku (věci nemovité i movité a jiný majetkový prospěch) a základem daně je cena majetku.

Zákon stanovuje osvobození od obou daní u I. skupiny (= příbuzní v řadě přímé a manželé) a II. skupiny (= příbuzní v řadě pobočné, např. sourozenci, strýcové, synovci...) a to s platností od 1. 1. 2008 (datum úmrtí zůstavitele respektive bezúplatného nabytí majetku). Do konce roku 2007 platilo toto osvobození pouze u I. skupiny.

V případě převodu firmy na následníka, jenž je rodinným příslušníkem, není tedy z hlediska zdanění rozhodující, zda bude podnik darován nebo zda bude předmětem dědictví. Rozhodující mohou být ale jiné faktory, jako například:

- při darování není potřeba nechat vypracovat (resp. zaplatit) znalecký posudek, ale u dědictví ano, neboť se tak stanovuje cena majetku nabytého dědictvím. Dále se pak od této hodnoty odvíjí i výše notářských poplatků za vyřízení dědictví.
- při darování se dárce přesně ještě za svého života rozhodne, komu co chce darovat. V případě dědictví sice může své přání uvést do závěti, ale ta je napadnutelná a výsledek nemusí přesně odpovídat přání zůstavitele.
- k nabytí majetku děděním dochází až po úmrtí zůstavitele; dědické řízení může být vleklé (obzvlášť je-li součástí obchodní majetek) a to může způsobit značné problémy v chodu podniku (pokud to není předem ošetřeno, nelze disponovat s účty, podepisovat za firmu apod.).

Na základě těchto skutečností je tedy jednoznačně výhodnější podnik darovat než jej ponechat coby předmět dědictví.

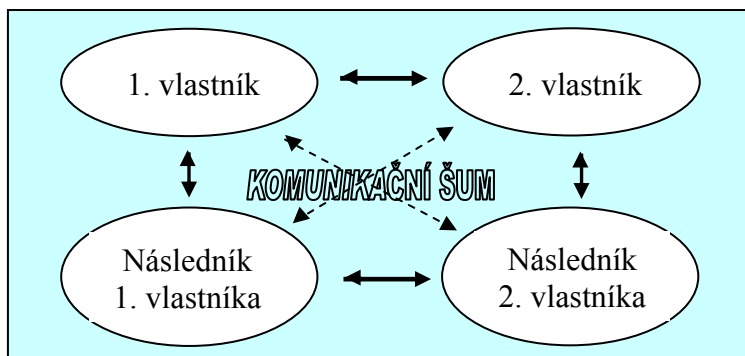
3.3.2. Mikroprostředí vybrané rodinné firmy (Stakeholder analýza)

Pro analýzu mikroprostředí jsem zvolila metodu zvanou Stakeholder analýza, při níž jsem identifikovala následující zájmové skupiny, jež firmu ovlivňují a působí na ni:

- primární stakeholdery – vlastníky, rodinné příslušníky, zaměstnance, dodavatele a zákazníky
- sekundární stakeholdery – konkurenty.

Tato analýza je provedena z pohledu obou společníků a to vzhledem ke spoluvlastnictví firmy dvěma společníky. Vzhledem k preferované nástupnické strategii následnictví je nutné řešit otázku vztahů nejen mezi vlastníkem a jeho následníkem, ale i mezi následníky navzájem a také mezi vlastníkem a následníkem druhého vlastníka.

Obrázek 3: Interakce vlastníků a jejich následníků



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 4: Stakeholder analýza z pohledu 1. vlastníka

Zájmové skupiny	Vliv	Očekávání	Důležitost	Hodnocení	Index
Vlastníci	Řízení firmy	Zisk pokrývá výdaje vlastníka včetně nákladů obětované příležitosti (dostatečný - nedostatečný)	1	2	2
		Pracovní doba (uspokojivá - neuspokojivá)	2	2	4
		Vztah společníka k rodinným příslušníkům druhého společníka (výborný – neuspokojivý)	1	3	3
	Rozhodování	Shoda s druhým společníkem (výborná – nedostačující)	5	2	10
Rodinní příslušníci	Finanční závislost rodiny na firmě	Zisk firmy pokrývá výdaje všech závislých členů rodiny (plně – vůbec ne)	1	1	1
	Podpora podnikatele	Rozdělení kompetencí rodinných příslušníků zaměstnaných ve firmě (uspokojivé bez výhrad – neuspokojivé)	2	1	2
		Účast rodiny na řízení rodinného podniku (vysoká – nízká)	3	2	6
		Komunikace v rodině (výborná – nedostatečná)	1	1	1
Zaměstnanci	Vlastní kapitál pracovní síly	Pokrytí strategických pozic členy rodiny (plně – žádné)	1	2	2
	Cizí kapitál pracovní síly	Motivace zaměstnanců s ohledem na loajálnost k firmě (vysoká – nízká)	2	3	6
		Komunikace se zaměstnanci (výborná – nedostatečná)	2	1	2
Zákazníci	Obrat, zisk	Počet firem, z kterých si zákazníci vybírají (nízký – vysoký)	2	5	10
		Pozice zákazníků při vyjednávání o ceně (slabá – silná)	1	5	5
		Spokojenost zákazníků (míra doporučení dalším zákazníkům) (vysoká – nízká)	1	2	2
Dodavatelé	Zásobování	Závislost firmy na stávajících dodavatelích (nízká – vysoká)	1	4	4
		Vyjednávací síla dodavatelů (nízká – vysoká)	2	2	4
Konkurenti	Pozice na trhu	Pozice mezi ostatními konkurenty (silná – slabá)	2	2	4
		Pravděpodobnost zvýšení konkurence v odvětví (nízká - vysoká)	4	1	4
		Míra agresivity konkurentů (malá - značná)	3	2	6

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 5: Stakeholder analýza z pohledu 2. vlastníka

Zájmové skupiny	Vliv	Očekávání	Důležitost	Hodnocení	Index
Vlastníci	Řízení firmy	Zisk pokrývá výdaje vlastníka včetně nákladů obětované příležitosti (dostatečný - nedostatečný)	2	2	4
		Pracovní doba (uspokojivá - neuspokojivá)	2	2	4
		Vztah společníka k rodinným příslušníkům druhého společníka (výborný – neuspokojivý)	2	1	2
	Rozhodování	Shoda s druhým společníkem (výborná – nedostačující)	1	1	1
Rodinní příslušníci	Finanční závislost rodiny na firmě	Zisk firmy pokrývá výdaje všech závislých členů rodiny (plně – vůbec ne)	2	2	4
	Podpora podnikatele	Rozdělení kompetencí rodinných příslušníků zaměstnaných ve firmě (uspokojivé bez výhrad – neuspokojivé)	2	2	4
		Účast rodiny na řízení rodinného podniku (vysoká – nízká)	2	2	4
		Komunikace v rodině (výborná – nedostatečná)	2	1	2
Zaměstnanci	Vlastní kapitál pracovní síly	Pokrytí strategických pozic členy rodiny (plně – žádné)	2	2	4
	Cizí kapitál pracovní síly	Motivace zaměstnanců s ohledem na loajálnost k firmě (vysoká – nízká)	1	3	3
		Komunikace se zaměstnanci (výborná – nedostatečná)	2	3	6
Zákazníci	Obrat, zisk	Počet firem, z kterých si zákazníci vybírají (nízký – vysoký)	2	2	4
		Pozice zákazníků při vyjednávání o ceně (slabá – silná)	2	2	4
		Spokojenost zákazníků (míra doporučení dalším zákazníkům) (vysoká – nízká)	2	2	4
Dodavatelé	Zásobování	Závislost firmy na stávajících dodavatelích (nízká – vysoká)	2	2	4
		Vyjednávací síla dodavatelů (nízká – vysoká)	2	2	4
Konkurenti	Pozice na trhu	Pozice mezi ostatními konkurenty (silná – slabá)	2	2	4
		Pravděpodobnost zvýšení konkurence v odvětví (nízká - vysoká)	2	2	4
		Míra agresivity konkurentů (malá - značná)	2	2	4

Zdroj: vlastní zpracování

Důležitost kritéria se hodnotí stupnicí 1 až 5, přičemž 1 znamená nejmenší význam a 5 největší. Hodnocení probíhá opět stupnicí 1 až 5 a to dle logiky škály faktoru.

Z uvedené Stakeholder analýzy vyplývá, že nejdůležitějšími kritérii hodnotícími vliv jednotlivých zájmových skupin na firmu jsou:

- **Shoda s druhým společníkem** (zájmová skupina „vlastníci“).
Tomuto kritériu byla přisouzena nejvyšší důležitost a kritérium bylo hodnoceno známkou 2, což znamená velmi dobrou shodu.
- **Počet firem, ze kterých si zákazníci vybírají** (zájmová skupina „zákazníci“).
Toto kritérium bylo ohodnoceno důležitostí 2, ale známkou 5, což znamená velmi vysoký počet firem.

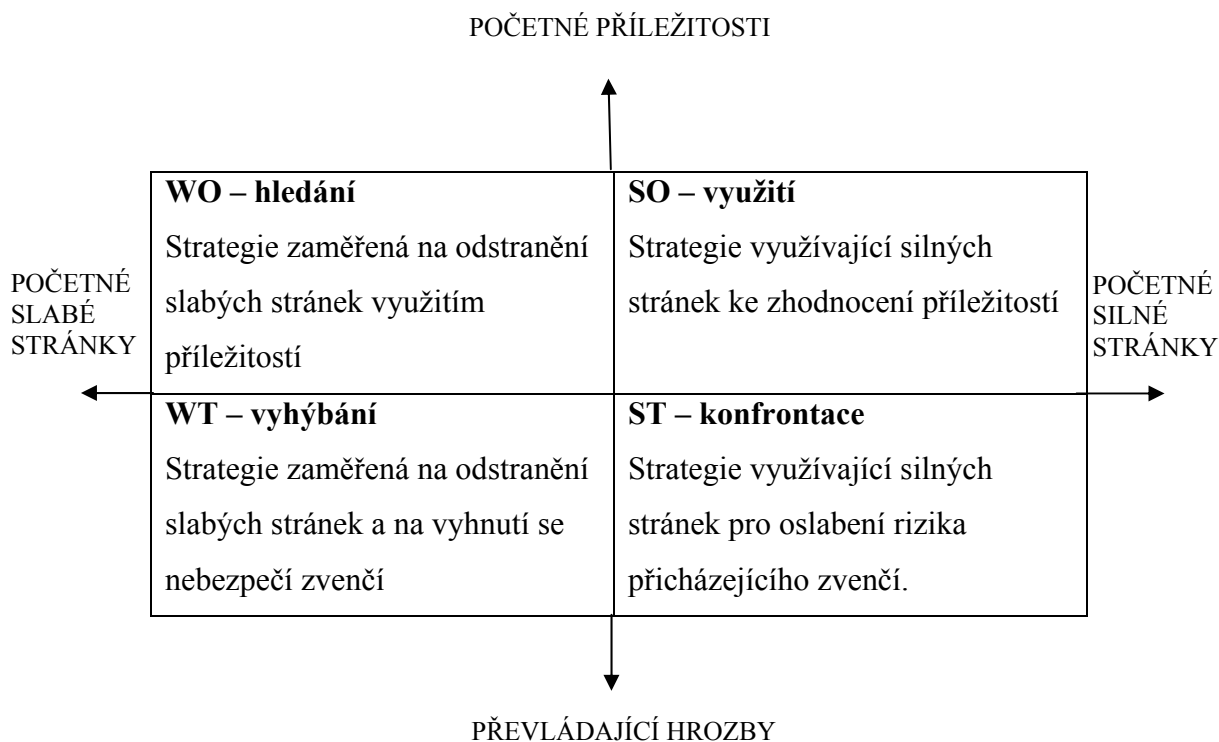
Dalšími důležitými faktory, jež ovlivňují firmou, jsou:

- **Komunikace se zaměstnanci a loajálnost zaměstnanců k firmě** (zájmová skupina „zaměstnanci“).
Kritérium bylo hodnoceno důležitostí 1 - 2, ale známkou 3 představující průměrnou loajálnost k firmě.
- **Účast rodiny na řízení firmy** (zájmová skupina „rodinní příslušníci“).
Kritérium bylo hodnoceno důležitostí 3 a známkou 2 znamenající vyšší účast rodiny.
- **Míra agresivity konkurence** (zájmová skupina „konkurenti“).
Kritérium bylo ohodnoceno důležitostí 3 a známkou 2, což je poměrně malá agresivita.
- **Pozice zákazníka při vyjednávání o ceně** (zájmová skupina „zákazníci“).
Tomuto kritériu bylo přisouzeno nejvyšší hodnocení (5) znamenající, že je pozice zákazníků velmi silná, ale důležitost je tomuto kritériu kladena nejmenší (1).

3.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza řešená z pohledu nástupnictví vychází ze všech předchozích analýz a z informací získaných od vybrané rodinné firmy.

Obrázek 6: Teoretická SWOT matice



Zdroj: vlastní zpracování podle JAKUBÍKOVÉ (2008)

Silné a slabé stránky = interní prostředí

S = silné stránky:

- Zavedená firma (na českém trhu působí od roku 1996, od té doby si vytvořila portfolio stálých zákazníků).
- Synové – následníci jsou u firmy dlouhodobě zaměstnaní (cca. 16 let, oba do firmy nastoupili ihned po ukončení studií).

- Vlastníci firmy se shodují v zásadních kritériích nástupnického plánu (oba chtějí firmu ponechat v rodině, oba mají vybrané následníky, chtějí ponechat stejnou právní formu i podíly 50:50...).
- Všichni zúčastnění (majitelé i synové) mají plnou podporu svého podnikání ze strany své rodiny.
- Možnost rozšíření firmy za hranice státu, neboť syn prvního majitele ovládá plynule německý jazyk; navíc je zde malá geografická vzdálenost mezi místem působení firmy – Českými Budějovicemi – a mezi sousedními státy Rakouskem a Německem).
- Možnost rozšíření nabídky o projekční služby (mladší syn prvního majitele vystudoval VŠ stavební a rád by se dlouhodobě věnoval projekční činnosti. Firma má navíc ve vlastním objektu k dispozici volné prostory).
- Nově nastupující generace může do firmy přinést nové metody a technologie v oblasti řízení a prezentace firmy, poskytování služeb i následného servisu.

W = slabé stránky:

- Rozdělení podílu firmy 50 : 50 přináší nutnost nalezení shody s druhým společníkem v zásadních otázkách řízení firmy i v detailech řešení nástupnictví.
- Předání firmy nové generaci proběhne v průběhu nejbližších let; toto předání může narušit stabilitu firmy.
- Úroveň komunikace se zaměstnanci je spíše horší (příčiny a důsledky ekonomických rozhodnutí firmy nebývají montážním dělníkům vždy důsledně vysvětleny).
- Motivace zaměstnanců je střední (montážní dělníci nevykazují příliš vysokou loajalitu k firmě, nechají se motivovat především finančně).

Příležitosti a ohrožení = externí prostředí

O = příležitosti:

- Poptávka po komplexní nabídce služeb v oblasti vodoinstalací a plynových instalací, současně s provedením instalace poptávají zákazníci i vyhotovení projektu.
- Na zahraničních trzích v Německu a Rakousku existuje poptávka po levnějších službách vodovodních a plynových instalací.
- Nové metody a technologie v oblasti řízení podniku a poskytování služeb.

T = ohrožení:

- Silná konkurence (vysoký počet firem, ze kterých si zákazníci vybírají).
- Silná vyjednávací pozice stávajících dodavatelů, na nichž je firma částečně závislá.
- Ekonomická krize z roku 2008 a navazující krize eurozóny (obě krize mohou způsobit zhoršení hospodářského výsledku firmy až ekonomickou ztrátu a to v okamžiku předávání firmy následníkům nebo krátce před tímto krokem).

3.3.4 Posouzení vah jednotlivých kritérií

Kritériím interního prostředí (silné a slabé stránky firmy) a kritériím externího prostředí (příležitosti a ohrožení) jsem přiřadila po 100 bodech, které jsem pak rozdělila mezi jednotlivá kritéria podle jejich důležitosti. Podkladem pro toto posouzení vah / přidělení důležitosti jednotlivým kritériím jsou veškeré předchozí analýzy včetně hloubkového rozhovoru se zástupci vybrané rodinné firmy a Stakeholder analýzy.

Obrázek 7: Posouzení vah jednotlivých kritérií

	Kritérium	Váha kritéria	Celkem
S	Zavedená firma	11	100
	Synové – následníci jsou u firmy dlouhodobě zaměstnání a znají podrobně chod firmy	8	
	Vlastníci firmy se shodují v zásadních kritériích nástupnického plánu	12	
	Všichni zúčastnění (majitelé i synové) mají plnou podporu svého podnikání ze strany své rodiny	2	
	Možnost rozšíření firmy za hranice státu	3	
	Možnost rozšíření firmy o projekční služby	9	
	Možnost využití nových metod a technologií v oblasti řízení firmy a poskytování služeb	10	
W	Rozdělení podílu firmy 50 : 50 přináší nutnost nalezení shody s druhým společníkem v zásadních otázkách řízení firmy i v detailech řešení nástupnictví	21	100
	Předání firmy nové generaci proběhne v průběhu nejbližších let; toto předání může narušit stabilitu firmy	15	
	Úroveň komunikace se zákazníky je spíše horší	4	
	Nepříliš vysoká motivace zaměstnanců a loajalita k firmě	5	
O	Poptávka po komplexní nabídce služeb v oblasti vodovodních a plynových instalací včetně projektování	20	100
	Zahraniční poptávka po levnějších službách vodovodních a plynových instalací	11	
	Nové metody a technologie v oblasti řízení podniku a poskytování služeb	18	
T	Silná konkurence	16	100
	Silná vyjednávací pozice stávajících dodavatelů, na nichž je firma částečně závislá	8	
	Ekonomická krize z roku 2008 a navazující krize Eurozóny	27	

Zdroj: vlastní zpracování

3. 4 Strategie a cíle

Na základě předchozích analýz jsem vypracovala SWOT analýzu zaměřenou na problém nástupnictví ve vybrané rodinné firmě. Výsledkem této SWOT analýzy jsou kritéria, jež jsou směrodatná pro zpracování strategie nástupnictví ve vybrané rodinné firmě. Z oblasti slabých stránek se jedná o rozdělení firmy podílem 50 : 50 a o předání firmy nové generaci. Z hrozeb je nejdůležitějším faktorem panující ekonomická krize. Pro oslabení těchto hrozeb zvenčí a pro využití příležitostí vyjádřených poptávkou komplexních služeb a vývojem nových metod a technologií, jež je pro řízení firmy možné využít, lze těžit ze silných stránek firmy.

Na základě shora uvedeného jsem navrhla následující teoretické strategie:

- **WT – odstranění slabých stránek a vyhnutí se nebezpečí zvenčí**
- **ST + SO – Využití silných stránek pro oslabení nebezpečí zvenčí a pro zhodnocení příležitostí**

Strategie byly detailně specifikovány a v průběhu hodnotícího rozhovoru představeny zainteresovaným zástupcům rodinné firmy. Společně s nimi byly stanoveny cíle včetně termínů a příslušných zodpovědností. Při sestavování těchto cílů byl dodržován princip SMART, kdy cíle musí být:

- Specifické – je nutné se zaměřit na konkrétní dílčí úkoly.
- Měřitelné – dosažené výsledky musejí být měřitelné.
- Akceptovatelné – ti, kteří budou cíle plnit, s nimi musí souhlasit.
- Reálné – cíle musí být dosažitelné.
- Termínované – musí být stanoven časový termín dosažení cílů.

3.4.1 Stanovené strategie

1. Oslabit riziko vyplývající z rozdělení podílů firmy rovným dílem mezi oba vlastníky (strategie WT).

Z provedených analýz firmy vyplývá, že v současné době nepředstavuje rozdělení podílu 50 : 50 kritický faktor, je ale nutné eliminovat riziko, jež toto rozdělení představuje pro budoucí předávání firmy a pro fungování firmy v druhé generaci.

Cíl:

Detailně vypracovat plány nástupnictví ze strany obou vlastníků a tyto plány vzájemně zkoordinovat. Zkoordinované plány představit následníkům.

Detailní plán musí zahrnovat – kromě již vyjasněných bodů, jako je např. ponechání firmy v rodině a zachování stejné právní formy podniku - předpokládanou dobu předání firmy, definitivní rozhodnutí o předání podílu vcelku nebo postupně, způsob předání (dědictví / darování) i krizový plán pro případ, že vybraný následník nebude moci dočasně nebo vůbec svůj podíl firmy převzít. Vypracovaný a zkoordinovaný plán nástupnictví bude představen oběma následníkům. Těmto následníkům bude poskytnuta možnost vyjádřit se k jednotlivým bodům plánu a bude jim umožněno si navzájem podrobně vyjasnit své představy o budoucím řízení a směřování firmy. Následníkům bude též umožněno v případě potřeby upravit své budoucí pravomoci (výkonné versus rozhodovací) prostřednictvím změny společenské smlouvy.

Termín:

V průběhu hodnotícího rozhovoru se oba vlastníci firmy shodli, že detailní plány vypracují do října 2012 a zkoordinují je do prosince 2012, aby je mohli v lednu 2013 představit svým následníkům.

2. Eliminovat riziko úpadku firmy při přechodu na následníky (strategie WT).

Cíl:

a) Seznámit vybrané následníky s chodem firmy.

Tento cíl byl již úspěšně splněn. Oba následníci v otcovské firmě pracují již od doby ukončení svých studií a ve firmě se zaučovali od těch z hlediska řízení nejjednodušších funkcí (montážní pracovníci) přes plánování, jednání se zákazníky a dodavateli až po samotné řízení firmy.

b) Zvolit nejvhodnější způsob předání firmy a tento způsob zapracovat do plánu nástupnictví (viz bod 1).

Na základě provedené STEP analýzy se ekonomicky i provozně nejvýhodnějším způsobem jeví předání firmy formou darování. Obě formy předání majetku jsou sice v tomto případě osvobozeny od daně, ale dědictví s sebou v porovnání s darováním nese řadu nevýhod. V případě darování jsou eliminovány náklady na vyřízení dědictví (jako je vystavení znaleckého posudku na odhad výše majetku apod.) a dále je prostřednictvím darování zabráněno vleklému dědickému řízení nebo dokonce zpochybnění závěti, což by mohlo vést k narušení plynulého chodu podniku (např. v průběhu dědického řízení je obtížné disponovat s účty, využívat podpisového práva za firmu apod.).

Termín:

Volba způsobu předání firmy včetně studia příslušných zákonů a předpisů bude provedena nejpozději do srpna 2012, aby bylo možné vypracovat nejpozději v říjnu 2012 detailní plán nástupnictví (aby mohla být v prosinci 2012 provedena koordinace plánů obou vlastníků). Po představení plánů následníkům a po jejich odsouhlasení bude v případě nutnosti odpovídajícím způsobem změněna společenská smlouva.

c) Zvolit vhodný motivační program pro zaměstnance za účelem zvýšení jejich loajality k firmě.

Pro posílení loajality stávajících a případných budoucích zaměstnanců je nutné vypracovat vhodný motivační program. Tento požadavek je podpořen skutečností, že firma bude v průběhu příštích let předána následníkům. Oba následníci všechny zaměstnance otcovské firmy znají a naopak zaměstnanci velice dobře znají oba vybrané následníky, ale jako každá změna ve vedení firmy sebou může i tato změna přinést napětí v řadách zaměstnanců. Je tedy nutné zaměstnance na tuto změnu připravit. Zároveň je nutné zvolit vhodný motivační program pro zaměstnance za účelem získání jejich loajality i pro další generaci vlastníků.

Termín:

Předání konkrétní informace o plánovaném nástupnictví zaměstnancům bude provedeno v červnu 2013, po dořešení veškerých otázek spojených s vypracováním nástupnického plánu. Zároveň s touto informací obdrží zaměstnanci i plán motivačního programu.

3. Najít a využít konkurenční výhody firmy na současném trhu ohroženém probíhajícími ekonomickými krizemi (strategie SO + ST).***Cíl:******a) Využít nové metody a technologie.***

Oba následníci se nejen díky svým studiím velice dobře orientují v možnostech, jež nabízejí nové metody řízení firmy a nové technologie. K jejich využití přistupují také flexibilněji než současní vlastníci firmy. Tyto nové metody a technologie (zahrnující především oblast výpočetní techniky) může firma využít při získávání nových zákazníků, v motivaci zaměstnanců, při řízení toku materiálu, poskytování služeb a záručního i pozáručního servisu, ale i pro rozšíření vedlejších služeb zákazníkům.

Termín:

Oba následníci se již v průběhu svých studií seznámili a v rámci dalšího osobního vzdělávání dále seznamují s novými, pro firmu využitelnými technologiemi. Analýza nových technologií využitelných v rámci poskytování služeb vodovodních a plynových instalací a výběr vhodných aplikací pro svou firmu provedou oba následníci nejpozději do konce prosince 2012. Zavedení těchto vybraných technologií bude provedeno v závislosti na technické a ekonomické náročnosti změny v předběžném rámcovém termínu do prosince 2013. Nové možnosti na poli řízení firmy budou analyzovány do konce roku 2014, termíny případného zavedení budou stanoveny až na základě výsledků uvedené analýzy. Zásadní změny v řízení firmy ale bude možné zavést až po převzetí firmy novou generací.

b) Rozšířit služby o projekční činnost.

Firma by měla využít potenciálu, jenž se jí nabízí prostřednictvím vzdělání mladšího syna prvního podílníka. Nabídka zhotovení projektů vztahujících se k poskytovaným instalacím vodovodů a topení představuje pro firmu velikou konkurenční výhodou v rámci dosud srovnatelných konkurenčních firem. Vzhledem k tomu, že mladší syn zatím o spolupráci neuvažuje, protože nejprve potřebuje získat praxi v oboru prostřednictvím zaměstnání ve zkušené projekční firmě, bude tato konkurenční příležitost využita v závislosti na budoucím ekonomickém vývoji celosvětového trhu a na případné nutnosti budoucího prosazování se na trhu.

Obrázek 8 – Přehled zvolených strategií, cílů a termínů zavedení včetně zodpovědností

Zvolená strategie	Definovaná strategie	Cíl	Termín	Zodpovědnost
WT	Oslabit riziko vyplývající z rozdělení podílů firmy rovným dílem mezi oba vlastníky.	Vypracovat detailní plány nástupnictví obou vlastníků a tyto plány zkoordinovat. Plány představit následníkům.	Říjen 2012 – vypracování plánů.	Oba vlastníci firmy.
			Prosinec 2012 – koordinace plánů.	Oba vlastníci firmy.
			Leden 2013 – představení plánů následníkům.	Oba vlastníci firmy.
	Eliminovat riziko úpadku firmy při přechodu na následníky.	Seznámit vybrané následníky s chodem firmy.	Provedeno.	
		Zvolit nejvhodnější způsob předání firmy následníkům a tento způsob zapracovat do plánu nástupnictví.	Srpen 2012 – výběr způsobu předání firmy (aby mohly být v říjnu 2012 plány vypracovány).	Oba vlastníci firmy.
		Zvolit vhodný motivační program pro zaměstnance za účelem zvýšení jejich loajality k firmě.	Červen 2013.	Oba vlastníci firmy.
SO + ST	Najít a využít konkurenční výhody firmy na současném trhu ohroženém probíhajícími ekonomickými krizemi	Využít nové metody a technologie.	Prosinec 2012 - analýza a výběr vhodných technologií.	Oba vybraní následníci.
			Předběžně prosinec 2013 – zavedení vybraných technologií.	Oba vybraní následníci.
			Prosinec 2014 – analýza nových možností řízení firmy.	Oba vybraní následníci.
		Rozšířit služby o projekční činnost.	Po získání praxe druhým synem prvního majitele, termín nebyl zatím stanoven.	Oba vlastníci, oba vybraní následníci + 2. syn prvního vlastníka.

Zdroj: vlastní zpracování

4 Vyhodnocení hypotéz

Na základě provedeného výzkumu byla u vybrané rodinné firmy potvrzena platnost první hypotézy: následnictví je pro tuto firmu nejvhodnější nástupnickou strategií. Oba vlastníci tuto strategii zvolili již v době dospívání svých synů – vybraných následníků – a proto oba syny ihned po jejich studiích ve své firmě zaměstnali. Z tohoto důvodu jsou synové obou majitelů velice dobře seznámeni s chodem firmy a mají veškeré předpoklady pro úspěšné převzetí firmy.

Druhá hypotéza, totiž že vlastníci a nastupující generace mají rozdílné představy o předání firmy, nemohla být potvrzena. V detailech se sice představy jednotlivých aktérů různí, ale na rámcových podmínkách předání firmy se všichni zúčastnění shodují. Oba vlastníci chtějí firmu ponechat v rodině, předání firmy je plánováno v rozmezí následujících pěti až deseti let a všichni se také shodnou na tom, že chtějí ponechat stávající právní formu podniku i rozdělení vlastnických podílů 50 : 50.

5 Závěr

Výstupem této bakalářské práce je návrh vhodné nástupnické strategie pro vybranou rodinnou firmu včetně konkrétních cílů, termínů a příslušných zodpovědností.

V první fázi zpracování této bakalářské práce jsem za účelem vhlédnutí do problému provedla rešerši české i zahraniční literatury zabývající se rodinnými firmami a především problémem nástupnictví.

Následně jsem na základě stanovených kritérií vybrala rodinnou firmu s velice zajímavým aspektem řízení: tato firma byla založena dvěma majiteli, kteří vlastní každý ideální polovinu firmy. Vybraná firma působí na českém trhu již 15 let a v průběhu následujících pěti až deseti let uvažují její dva zakladatelé o odchodu z firmy.

V další fázi jsem provedla sběr primárních dat, nejprve prostřednictvím prvotního orientačního rozhovoru s jedním z majitelů firmy. Dále jsem vypracovala analýzu makroprostředí formou **STEP analýzy**. Po této analýze jsem provedla **hloubkové řízené rozhovory** s oběma vlastníky firmy i s jejich syny – vybranými následníky. Největším přínosem těchto řízených rozhovorů bylo následné seznámení všech čtyř účastníků hloubkových rozhovorů s představami ostatních zástupců o nástupnické strategii firmy. Především v průběhu seznámení syna druhého vlastníka s odpověďmi jeho otce došlo k vyřešení dosud nevyjasněných otázek ohledně nástupnictví. Pozitivním zjištěním byla skutečnost, že oba majitelé mají přibližně stejnou základní představu o strategii nástupnictví pro svou firmu. Součástí hloubkových rozhovorů bylo provedení analýzy mikroprostředí pomocí **Stakeholder analýzy**. Vyhodnocení vlivu zájmových skupin na firmu v této Stakeholder analýze provedli sami majitelé firmy. Na základě všech uvedených analýz jsem vypracovala **SWOT analýzu** vnitřního prostředí firmy (jejích slabých a silných stránek) i vnějšího prostředí firmy (možných ohrožení a příležitostí) a navrhla jsem **strategii** firmy zaměřenou na řešení nástupnictví. Tuto strategii jsem všem účastníkům představila během třetího, hodnotícího rozhovoru. Po odsouhlasení navržených strategií vlastníky i jejich syny byly dohodnuty **cíle** vedoucí k naplnění této strategie včetně konkrétních termínů a zodpovědností.

Navržená strategie následnictví sestává ze tří částí. První a druhá část strategie se zaměřuje na odstranění slabých stránek firmy. Firma musí oslabit riziko vyplývající z rozdělení podílů firmy rovným dílem mezi oba vlastníky a dále musí eliminovat riziko úpadku firmy při přechodu na následníky. Třetí část strategie se zaměřuje na využití silných stránek firmy pro oslabení nebezpečí zvenčí a pro zhodnocení příležitostí. Firma se bude snažit využít své konkurenční výhody na trhu ohroženém probíhající ekonomickou krizí. Nalezenými konkurenčními výhodami jsou možnost využití moderních metod a technologií při řízení firmy a rozšíření služeb o projekční činnost.

První hypotéza stanovená před provedením výzkumu tvrdící, že následnictví je nejvhodnější formou nástupnické strategie pro vybranou firmu, byla potvrzena. Druhá hypotéza, totiž že vlastníci a nastupující generace mají rozdílné představy o předání firmy, potvrzena nebyla. Vlastníci i jejich vybraní následníci se v základních rysech nástupnického plánu shodují.

Na závěr mohu konstatovat, že veškeré cíle této bakalářské práce byly naplněny. Teoretické vědomosti získané v průběhu bakalářského studia, ale i studiem odborné literatury vztahující se k vybranému tématu jsem si ověřovala v praxi a dospěla jsem k závěru, že se mé nastudované a zjištěné poznatky vzájemně shodují. Zkušenosti a znalosti získané v průběhu studia i zpracování bakalářské práce bohatě využiji v praxi.

Shrnutí

Tato bakalářská práce se zaměřuje na rodinné firmy a především na problematiku nástupnictví v těchto firmách.

Vybraným výzkumným subjektem pro tuto práci je rodinná firma, již vlastní ideálními polovinami dva podílníci, kteří oba chtějí v průběhu následujících 5 – 10 let firmu opustit. Práce se zabývá nástupnickým plánem obou vlastníků a to jak z pohledu připravenosti individuálních nástupnických plánů, tak i z pohledu koordinace nástupnických plánů obou majitelů.

Před provedením výzkumu byly stanoveny dvě hypotézy. První hypotéza tvrdí, že následnictví je nejvhodnější formou nástupnické strategie pro vybranou firmu, byla potvrzena. Druhá hypotéza, totiž že vlastníci a nastupující generace mají rozdílné představy o předání firmy, potvrzena nebyla. Vlastníci i jejich vybraní následníci se v základních rysech nástupnického plánu shodují.

Součástí výzkumu bylo provedení analýzy makroprostředí formou STEP analýzy a analýzy mikroprostředí s využitím Stakeholder analýzy. Vyhodnocení vlivu zájmových skupin na firmu v této Stakeholder analýze provedli sami majitelé firmy. Primární výzkum byl doplněn třemi rozhovory: prvotním orientačním rozhovorem s jedním z vlastníků firmy, strukturovanými hloubkovými rozhovory s oběma vlastníky firmy i s jejich syny – vybranými následníky a třetím hodnotícím rozhovorem. Na základě shora uvedených analýz a rozhovorů byla vypracována SWOT analýza vnitřního prostředí firmy (jejích slabých a silných stránek) a vnějšího prostředí firmy (možných ohrožení a příležitostí) a byla navržena strategie firmy zaměřená na řešení nástupnictví. Tato strategie byla všem účastníkům představena během zmiňovaného třetího, hodnotícího rozhovoru a byly dohodnuty cíle vedoucí k naplnění této strategie včetně konkrétních termínů a zodpovědností.

Navržená strategie sestává ze tří částí. První a druhá část strategie se zaměřuje na odstranění slabých stránek firmy. Firma tedy musí oslabit riziko vyplývající z rozdělení podílů firmy rovným dílem mezi oba vlastníky a dále musí eliminovat riziko úpadku firmy při přechodu na následníky. Třetí část strategie se zaměřuje na využití

silných stránek pro oslabení nebezpečí zvenčí a pro zhodnocení příležitostí. Firma se tedy bude snažit využít své konkurenční výhody na trhu ohroženém současně probíhající ekonomickou krizí. Nalezenými konkurenčními výhodami je využití moderních metod a technologií pro řízení firmy a rozšíření služeb o projekční činnost.

Klíčová slova: rodinný podnik, plán následnictví, strategie následnictví, vlastníci, následníci

Summary

This thesis focuses on family business companies and above all on their problem of succession planning.

For the purposes of this work, I have chosen a family business company that is owned by two shareholders. Both shareholders are going to leave the company within next 5 to 10 years. The thesis deals with the succession plan of both shareholders and this concerning the rate of preparedness as well as the rate of coordination of both plans.

Prior to the research, two hypotheses were fixed. The first one says that succession in family is the best strategy of succession for the chosen company. This strategy has been confirmed. The second strategy saying that the shareholders as well as the generation of successors have different ideas about the company handover was not confirmed. The shareholders and their chosen successors accord in basic points with the company handover.

The STEP analysis of macro-relationships as well as the Stakeholder analysis of micro-relationships was done as a part of the research. The evaluation of influence of different interest groups in the scope of the Stakeholder analysis was performed by the shareholders. The primary research was completed with three interviews: the first one, analysing interview with one of the company shareholders; the second one, structured depth interview with both shareholders and with their sons – the chosen successors and the third one, evaluating interview. On the basis of the above mentioned analyses and interviews, a SWOT analysis of internal milieu (of its strenghts and weaknesses) as well as of external milieu of the company (of its threats and opportunities) was performed and a strategy focused on the succession planning was proposed. This strategy was presented to all interested participants during the mentioned third, evaluating interview and the objectives including deadlines and responsibilities were fixed.

The proposed strategy compounds of three parts. The first and second part focuses on elimination of weaknesses of the company. The company thus has to weaken the risk resulting from the splitting of company shares between two shareholders with equal parts and further, the company has to eliminate the risk of its bankruptcy during

the handover to the generation of successors. Third part of strategy focuses on exploitation of the company's strenghts in order to weaken the external risk and to valorise the opportunities. The company will thus try to exploit its competitive advantages at the market threatened with the present depression. Detected competitive advantages are the exploitation of modern methods and technologies in company management and extension of its services through an engineer's office.

Key words: family business, succession planning, strategy of succession, shareholders, successors

Přehled použité literatury

Odborné knihy / monografie

1. BAŤA, T. J., SINCLAIROVÁ. S. *Baťa, švec pro celý svět*, 1. vydání. Praha, Melantrich, 1991, 248 s. ISBN 80-7023-106-8.
2. CVRČEK, M. Tichá panika. Článek v týdeníku Reflex. Praha, Ringier Axel Springer CZ, a.s., 2011 č. 42, s. 11 – 13. ISSN 0862-6634.
3. HESKOVÁ, M., HURTOVÁ, J., VOJTKO V. Rodinné firmy, zdroj regionálního rozvoje. 1. české vydání. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 2008, 138 s. ISBN 978-80-7259-062-9.
5. JAKUBÍKOVÁ D. Strategický marketing. Strategie a trendy, 1. vydání. Praha, Grada Publishing a.s., 2008, 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
6. KORÁB V., HANZELKOVÁ A., MIHALISKO M. Rodinné podnikání, 1. vydání. Brno, Computer Press, a.s., 2008, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
7. MAŘÍK M., SÝKOROVÁ P. Banánové děti dozrávají. Článek v týdeníku Ekonom. Praha, Economia, 2011, č. 40, s. 56-61. ISSN 1210-0714.
8. NOVÁK, T. Jak (pře)žít s podnikatelem, 1. vydání. Praha, Grada Publishing, 1997, 104 s. ISBN 80-7169-403-7.
9. STAŇKOVÁ A. Podnikáme úspěšně s malou firmou, 1. vydání. Praha, C.H.Beck, 2007, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
10. Zákon č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev.
11. Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí.
12. Zákon č. 370/2011 Sb., o dani z přidané hodnoty.
13. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

Internetové zdroje

14. Míra inflace. Statistika Českého statistického úřadu [online]. Revize 2010. [cit. 25.1.2012]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace>
15. DOLEČEK M. Přeměny obchodních společností [online]. Článek na serveru businessinfo.cz. Poslední revize 29.04.2009 [cit. 17.10.2011]. Dostupné z <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/premeny-obchodnich-spolecnosti-opu/1000818/51717/#b11>>
16. Global private family business survey 2010/2011, sekce Succession planning [online]. Průzkum provedený společností Pricewaterhouse Coopers, poskytovatelem konzultačních služeb v oblasti pojištění, daní a obchodu, v době od 26.5. do 17.8.2010 ve 36 zemích světa [cit. 21.9.2011]. Dostupné z <<http://www.pwc.com/gx/en/pwc-family-business-survey/succession-planning.jhtml>>
17. PANCZAKOVÁ Z., VOJÁČEK L. Komu předat rodinnou firmu [online]. Článek na analytickém a komentářovém serveru týdeníku Ekonom. Poslední revize 16.9.2010 [cit. 7.8.2011]. Dostupné z <<http://ekonom.ihned.cz/c1-46456670-komu-predat-rodinnou-firmu>>
18. Richard A. Morris, Greg McCann. Economy next [online]. Článek v časopisu Family business magazine. Vydavatel časopisu: Family Business Publishing Company, 1845 Walnut Street, Suite 900, Philadelphia, PA 19103. Vydání: léto 2011 [cit. 4.8.2011]. Dostupné z <<http://www.familybusinessmagazine.com/index.php?/freefeature>>
19. ZDRAŽIL VLADIMÍR. *Spolupracující osoba – ideální řešení pro rodinné podnikání* [online]. Článek na oficiálním portálu pro podnikání a export businessinfo.cz. Poslední revize 26.8.2009 [cit. 20.9.2011]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/pracovni-pravo/spolupracujici-osoba/1000873/54313/>

Rozhovor

20. Bc. PAULUSOVÁ, M. Finanční úřad v Českém Krumlově, vedoucí oddělení pro daň dědickou, darovací a z převodu nemovitostí.

Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1: Otázky strukturovaného rozhovoru s vlastníky podniku

Příloha 2: Otázky strukturovaného rozhovoru s následníky

Příloha 3: Doslovné přepisy strukturovaných rozhovorů

Příloha 1: Otázky strukturovaného rozhovoru s vlastníky podniku

Téma 1: Plán nástupnictví

- Máte představu, zda a kdy chcete opustit firmu?
- Jak chcete s firmou naložit v okamžiku Vašeho odchodu? Chcete ji ponechat v rodině?
- Pokud ano, kdo bude Vaším následníkem? Je tento vybraný následník o Vašem rozhodnutí informován? Souhlasí všichni zainteresovaní rodinní příslušníci s tímto Vaším rozhodnutím?
- Je Vámi vybraný následník seznámen s chodem a řízením firmy?
- Jakým způsobem plánujete předat vybranému následníkovi majetek firmy (darování, dědictví...)?
- Chcete svému následníkovi předat najednou celý svůj obchodní podíl včetně výkonné moci?
- Chcete i v další generaci ponechat rozdělení podílů 50:50?
- Chcete zachovat stejnou právní formu podniku?
- Dokážete si představit na místě Vámi vybraného následníka někoho jiného? Máte připravený krizový plán pro případ, že Vámi vybraný následník nebude moci firmu dočasně anebo vůbec převzít? Bylo by pro Vás v takovém případě akceptovatelné předat svůj podíl svému obchodnímu partnerovi?
- V případě, že by selhal plán předání firmy nastupující generaci (ať již z Vaší strany nebo ze strany Vašeho obchodního partnera), bylo by pro Vás akceptovatelné rozdělení firmy? Fúze firmy? Prodej firmy? Zrušení firmy?
- Vnímáte sám nějaká rizika z pohledu dalšího vývoje firmy?

Téma 2: Vztah k obchodnímu partnerovi a k jeho následníkovi

- Vy i Váš obchodní partner vlastníte každý 50% obchodní podíl. Stalo se Vám někdy, že jste se neshodli v otázce strategického rozhodování nebo řízení firmy?
- Je pro Vás akceptovatelná představa, že byste v případě dlouhodobé pracovní neschopnosti svého obchodního partnera řídil firmu společně s jeho vybraným následníkem?

- Mohou se podle Vašeho názoru mezi Vaším vybraným následníkem a vybraným následníkem Vašeho obchodního partnera vyskytnout neshody bránící jim dlouhodobě v úspěšném řízení firmy?

Téma 3: Ekonomická stránka fungování firmy

- Je firma jediným zdrojem příjmu Vaší rodiny?
- Celosvětová hospodářská krize z roku 2008 a prohlubující se krize eurozóny může v příštích letech negativně ovlivnit hospodářský výsledek firmy. Myslíte si, že by Váš následník převzal firmu i v tom případě, že by se přechodně nacházela ve ztrátě?

Téma 4: Rodina

- Podporuje a chápe Vaše rodina Vaše podnikání?
- Jsou v rodině jednoznačně rozděleny a akceptovány role jednotlivých rodinných příslušníků?

Příloha 2: Otázky strukturovaného rozhovoru s následníky

Téma 1: Plán nástupnictví

- Máte představu, zda a kdy chce Váš otec opustit firmu?
- Víte, jak chce s firmou naložit v okamžiku svého odchodu? Chce ji ponechat v rodině?
- Pokud ano, víte, kdo bude jeho následníkem? Souhlasí všichni zainteresovaní rodinní příslušníci s tímto rozhodnutím?
- Jste seznámen s chodem a řízením firmy?
- Víte, jakým způsobem plánuje otec předat vybranému následníkovi majetek firmy (darování, dědictví...)?
- Víte, zda chce svému následníkovi předat najednou celý svůj obchodní podíl včetně výkonné moci?
- Víte, zda plánuje i v další generaci ponechat rozdělení podílů 50:50?
- Víte, zda chce zachovat stejnou právní formu podniku?
- Představte si, že by vybraný následník druhého obchodního partnera nemohl firmu dočasně anebo vůbec převzít. Chtěl byste v takovém případě převzít podíl firmy druhého obchodního partnera?
- V případě, že by selhal plán předání firmy vybraným následníkům, bylo by pro Vás akceptovatelné rozdělení firmy? Fúze firmy? Prodej firmy? Zrušení firmy?
- Vnímáte sám nějaká rizika z pohledu dalšího vývoje firmy?

Téma 2: Vztah k druhému obchodnímu partnerovi a k jeho následníkovi

- Současní majitelé firmy vlastní každý 50% obchodní podíl. Stalo se někdy, že se neshodli v otázce strategického rozhodování nebo řízení firmy?
- Je pro Vás akceptovatelná představa, že byste v případě dlouhodobé pracovní neschopnosti svého otce řídil firmu společně s jeho obchodním partnerem?
- Mohou se podle Vašeho názoru mezi Vámi a vybraným následníkem druhého obchodního partnera vyskytnout neshody bránící Vám dlouhodobě v úspěšném řízení firmy?

Téma 3: Ekonomická stránka fungování firmy

- Je firma jediným zdrojem příjmu Vaší rodiny?
- Celosvětová hospodářská krize z roku 2008 a prohlubující se krize eurozóny může v příštích letech negativně ovlivnit hospodářský výsledek firmy. Myslíte si, že byste byl ochoten převzít firmu i v tom případě, že by se přechodně nacházela ve ztrátě?

Téma 4: Rodina

- Podporuje a chápe Vaše rodina Vaše podnikání?
- Jsou v rodině jednoznačně rozděleny a akceptovány role jednotlivých rodinných příslušníků?

Příloha 3: Doslovné přepisy strukturovaných rozhovorů

Rozhovor s prvním majitelem

Téma 1: Plán nástupnictví

- **Otázka:** Máte představu, zda a kdy chcete opustit firmu?
Odpověď: Chtěl bych samozřejmě pracovat ve firmě co nejdéle bez ohledu na odchod do důchodu, pokud mi to samozřejmě zdravotní stav dovolí. Avšak nechtěl bych se tam držet za každou cenu a stát se pro ni nadbytečný. Doufám že tento stav včas poznám a uznám za vhodné odejít. Chci tím říct, že hranice důchodového věku pro mě není nijak zavazující.
- **Otázka:** Jak chcete s firmou naložit v okamžiku Vašeho odchodu? Chcete ji ponechat v rodině?
Odpověď: Ano chci. Můj podíl by měl dostat můj starší syn.
- **Otázka:** Je tento Vámi vybraný následník – Váš syn - o Vašem rozhodnutí informován? Souhlasí všichni zainteresovaní rodinní příslušníci s tímto Vaším rozhodnutím?
Odpověď: Ano, jedná se o dohodu mezi mnou a mými dvěma syny. A tudíž s tím souhlasí i všichni členové rodiny.
- **Otázka:** Je Váš syn seznámen s chodem a řízením firmy?
Odpověď: Ano, ve firmě pracuje už 14 let a z toho 9 let na hlavní pracovní poměr. A z toho důvodu si myslím, že je obeznámen s chodem firmy dokonale. A očekávám, že by měl vnést do řízení firmy nějaké inovace a vylepšení.
- **Otázka:** Jakým způsobem plánujete předat vybranému následníkovi majetek firmy (darování, dědictví...)?
Odpověď: Pravděpodobně v dědictví.
- **Otázka:** Chcete svému následníkovi předat najednou celý svůj obchodní podíl včetně výkonné moci?
Odpověď: Ano.
- **Otázka:** Chcete i v další generaci ponechat rozdělení podílů 50:50?
Odpověď: Ano.
- **Otázka:** Chcete zachovat stejnou právní formu podniku?

Odpověď: Ano.

- **Otázka:** Dokážete si představit na místě Vámi vybraného následníka někoho jiného? Máte připravený krizový plán pro případ, že Vámi vybraný následník nebude moci firmu dočasně anebo vůbec převzít? Bylo by pro Vás v takovém případě akceptovatelné předat svůj podíl svému obchodnímu partnerovi?

Odpověď: Ještě je tu možnost předat firmu mému druhému synovi, protože je mou prioritou, aby můj podíl ve firmě zůstal v mé rodině. V nejhorším případě, pokud by nikdo z rodiny nejevil zájem o firmu, by se muselo jednat o odkoupení mého podílu. A první, komu bych tento podíl nabídl, by byl samozřejmě můj společník.

- **Otázka:** V případě, že by selhal plán předání firmy nastupující generaci (ať již z Vaší strany nebo ze strany Vašeho obchodního partnera), bylo by pro Vás akceptovatelné rozdělení firmy? Fúze firmy? Prodej firmy? Zrušení firmy?

Odpověď: Touto otázkou jsem se, popravdě, nikdy nezabýval. Takovýto problém bych řešil operativně, pokud by takováto situace nastala a z toho důvodu nemohu vyloučit ani jednu z variant, kterou jste mi nabídl.

- **Otázka:** Vnímáte sám nějaká rizika z pohledu dalšího vývoje firmy?

Odpověď: Největší problém v dnešní době je zajistit dostatečný objem práce pro naši firmu a problém by měl být v závislosti na vývoji celosvětové krize čím dál tím větší.

Téma 2: Vztah k obchodnímu partnerovi a k jeho následníkovi

- **Otázka:** Vy i Váš obchodní partner vlastníte každý 50% obchodní podíl. Stalo se Vám někdy, že jste se neshodli v otázce strategického rozhodování nebo řízení firmy?

Odpověď: Nějaké neshody byly, ale ohledně strategického plánu jsme většinou ve shodě.

- **Otázka:** Je pro Vás akceptovatelná představa, že byste v případě dlouhodobé pracovní neschopnosti svého obchodního partnera řídil firmu společně s jeho vybraným následníkem?

Odpověď: Ano, určitě.

- **Otázka:** Mohou se podle Vašeho názoru mezi Vaším vybraným následníkem a vybraným následníkem Vašeho obchodního partnera vyskytnout neshody bránící jim dlouhodobě v úspěšném řízení firmy?

Odpověď: Určitě se nějaké neshody - jako v každém oboru - vyskytnou a bude jen a jen na nich, jak se k nim oba postaví a jak se je budou snažit řešit. Ze své zkušenosti vím, že se takovéto problémy musí řešit rychle a nebát se jít do kompromisů, které jsou nutné pro zachování správného chodu firmy.

Téma 3: Ekonomická stránka fungování firmy

- **Otázka:** Je firma jediným zdrojem příjmu Vaší rodiny?

Odpověď: Po úmrtí mé manželky je to jediný zdroj příjmů užší rodiny – tedy de facto jediný můj zdroj příjmů. Ale mladší syn, který již bydlí jinde, i manželka staršího syna jsou zaměstnání jinde.

- **Otázka:** Celosvětová hospodářská krize z roku 2008 a prohlubující se krize eurozóny mohou v příštích letech negativně ovlivnit hospodářský výsledek firmy. Myslíte si, že by Váš následník převzal firmu i v tom případě, že by se přechodně nacházela ve ztrátě?

Odpověď: Nevím, to je spíš otázka směřovaná na něj, ale doufám, že ano.

Téma 4: Rodina

- **Otázka:** Podporuje a chápe Vaše rodina Vaše podnikání?

Odpověď: Ano, určitě.

- **Otázka:** Jsou v rodině jednoznačně rozděleny a akceptovány role jednotlivých rodinných příslušníků?

Odpověď: Ano.

Rozhovor se synem prvního majitele

Téma 1: Plán nástupnictví

- **Otázka:** Máte představu, zda a kdy chce Váš otec opustit firmu?
Odpověď: Myslím, že po naplnění důchodového věku bude chtít ještě nějakou dobu ve firmě působit, řekněme jako poradce. A dohlížet na její chod pod mým vedením. Přece jen je to on, kdo ji zakládal, tak ještě nějaký čas bude dohlížet, jak firma pod mým vedením funguje.
- **Otázka:** Víte, jak chce s firmou naložit v okamžiku svého odchodu? Chce ji ponechat v rodině?
Odpověď: Ano, měl by svůj podíl předat mně, jako synovi.
- **Otázka:** Souhlasí všichni zainteresovaní rodinní příslušníci s tímto rozhodnutím?
Odpověď: Zatím jsem se s žádným zamítavým stanoviskem nesetkal.
- **Otázka:** Jste seznámen s chodem a řízením firmy?
Odpověď: Ano, jsem.
- **Otázka:** Víte, jakým způsobem plánuje otec předat vybranému následníkovi – tedy Vám - majetek firmy (darování, dědictví...)?
Odpověď: Nevím, ale předpokládám, že se najde takový způsob, který bude nejjednodušší a nejekonomičtější.
- **Otázka:** Víte, zda Vám chce předat najednou celý svůj obchodní podíl včetně výkonné moci?
Odpověď: Ohledně mého otce... ano, mělo by se jednat o celý podíl, cokoliv jiného by bylo překvapením.
- **Otázka:** Víte, zda plánuje i v další generaci ponechat rozdělení podílů 50:50?
Odpověď: Jiný způsob si ani nedovedu představit
- **Otázka:** Víte, zda chce zachovat stejnou právní formu podniku?
Odpověď: Stejná odpověď jako na otázku předešlou.
- **Otázka:** Představte si, že by vybraný následník druhého obchodního partnera nemohl firmu dočasně anebo vůbec převzít. Chtěl byste v takovém případě převzít podíl firmy druhého obchodního partnera?

Odpověď: Ano, určitě.

- **Otázka:** V případě, že by selhal plán předání firmy vybraným následníkům, bylo by pro Vás akceptovatelné rozdělení firmy? Fúze firmy? Prodej firmy? Zrušení firmy?

Odpověď: Nevím, nedokážu si takovouto situaci představit.

- **Otázka:** Vnímáte sám nějaká rizika z pohledu dalšího vývoje firmy?

Odpověď: Jednoznačné riziko je nejasný vývoj situace v oboru stavebnictví.

Téma 2: Vztah k druhému obchodnímu partnerovi a k jeho následníkovi

- **Otázka:** Současní majitelé firmy vlastní každý 50% obchodní podíl. Stalo se někdy, že se neshodli v otázce strategického rozhodování nebo řízení firmy?

Odpověď: Neshody nastaly určitě, ale ne v takové míře, aby to nějakým způsobem ohrozilo strategii firmy.

- **Otázka:** Je pro Vás akceptovatelná představa, že byste v případě dlouhodobé pracovní neschopnosti svého otce řídil firmu společně s jeho obchodním partnerem?

Odpověď: Ano, již ta situace nastala.

- **Otázka:** Mohou se podle Vašeho názoru mezi Vámi a vybraným následníkem druhého obchodního partnera vyskytnout neshody bránící Vám dlouhodobě v úspěšném řízení firmy?

Odpověď: Jelikož spolu už nějaký čas spolupracujeme, myslím, že takováto situace nastat nemůže. Vše se budeme snažit vyřešit ve prospěch firmy.

Téma 3: Ekonomická stránka fungování firmy

- **Otázka:** Je firma jediným zdrojem příjmu Vaší rodiny?

Odpověď: Ne, není, manželka je zaměstnána mimo firmu.

- **Otázka:** Celosvětová hospodářská krize z roku 2008 a prohlubující se krize eurozóny mohou v příštích letech negativně ovlivnit hospodářský výsledek firmy. Myslíte si, že byste byl ochoten převzít firmu i v tom případě, že by se přechodně nacházela ve ztrátě?

Odpověď: Určitě bych se snažil udělat vše pro záchranu firmy. A udržet její chod, neboť nezáleží pouze na příjmech naší rodiny, ale i na příjmech ostatních, kteří jsou ve firmě zaměstnáni.

Téma 4: Rodina

- **Otázka:** Podporuje a chápe Vaše rodina Vaše podnikání?

Odpověď: Jednoznačně.

- **Otázka:** Jsou v rodině jednoznačně rozděleny a akceptovány role jednotlivých rodinných příslušníků?

Odpověď: Role nejsou jednoznačně vyhraněny tzn. žena se stará o domácnost muž má hlavní příjem apod. v rodině neplatí.

Rozhovor s druhým majitelem

Téma 1: Plán nástupnictví

- **Otázka:** Máte představu, zda a kdy chcete opustit firmu?
Odpověď: V horizontu 6-8 let.
- **Otázka:** Jak chcete s firmou naložit v okamžiku Vašeho odchodu? Chcete ji ponechat v rodině?
Odpověď: Určitě ponechat, ale jak to bude, ukáže čas.
- **Otázka:** Pokud ano, kdo bude Vaším následníkem? Je tento vybraný následník o Vašem rozhodnutí informován? Souhlasí všichni zainteresovaní rodinní příslušníci s tímto Vaším rozhodnutím?
Odpověď: Souhlasí všichni, je to syn .
- **Otázka:** Je Vámi vybraný následník – tedy Váš syn - seznámen s chodem a řízením firmy?
Odpověď: Určitě ano.
- **Otázka:** Jakým způsobem plánujete předat vybranému následníkovi majetek firmy (darování, dědictví...)?
Odpověď: Zatím jsem nad tím nepřemýšlel.
- **Otázka:** Chcete svému následníkovi předat najednou celý svůj obchodní podíl včetně výkonné moci?
Odpověď: Celý určitě ne, postupně.
- **Otázka:** Chcete i v další generaci ponechat rozdělení podílů 50:50?
Odpověď: Ano.
- **Otázka:** Chcete zachovat stejnou právní formu podniku?
Odpověď: Ano.
- **Otázka:** Dokážete si představit na místě Vámi vybraného následníka někoho jiného? Máte připravený krizový plán pro případ, že Vámi vybraný následník nebude moci firmu dočasně anebo vůbec převzít? Bylo by pro Vás v takovém případě akceptovatelné předat svůj podíl svému obchodnímu partnerovi?
Odpověď: Nad krizovým plánem jsem přemýšlel, ale zatím jsem nedospěl ke konkrétní osobě.

- **Otázka:** V případě, že by selhal plán předání firmy nastupující generaci (ať již z Vaší strany nebo ze strany Vašeho obchodního partnera), bylo by pro Vás akceptovatelné rozdělení firmy? Fúze firmy? Prodej firmy? Zrušení firmy?

Odpověď: Ano a to podle toho, co by bylo v daném okamžiku nejekonomičtější.

- **Otázka:** Vnímáte sám nějaká rizika z pohledu dalšího vývoje firmy?

Odpověď: Ano, rizika jsou všude. I když mne zrovna žádná akutní nenapadají...

Téma 2: Vztah k obchodnímu partnerovi a k jeho následníkovi

- **Otázka:** Vy i Váš obchodní partner vlastníte každý 50% obchodní podíl. Stalo se Vám někdy, že jste se neshodli v otázce strategického rozhodování nebo řízení firmy?

Odpověď: Někdy ano, ale vždy jsme to nakonec vyřešili vzájemnou dohodou.

- **Otázka:** Je pro Vás akceptovatelná představa, že byste v případě dlouhodobé pracovní neschopnosti svého obchodního partnera řídil firmu společně s jeho vybraným následníkem?

Odpověď: Ano.

- **Otázka:** Mohou se podle Vašeho názoru mezi Vaším vybraným následníkem a vybraným následníkem Vašeho obchodního partnera vyskytnout neshody bránící jim dlouhodobě v úspěšném řízení firmy?

Odpověď: Mohou, takový je život.

Téma 3: Ekonomická stránka fungování firmy

- **Otázka:** Je firma jediným zdrojem příjmu Vaší rodiny?

Odpověď: Hlavním určitě ano.

- **Otázka:** Celosvětová hospodářská krize z roku 2008 a prohlubující se krize eurozóny mohou v příštích letech negativně ovlivnit hospodářský výsledek firmy. Myslíte si, že by Váš následník převzal firmu i v tom případě, že by se přechodně nacházela ve ztrátě?

Odpověď: Nejsem si jist, ale věřím, že do dlouhodobé ztráty se nedostaneme.

Téma 4: Rodina

- **Otázka:** Podporuje a chápe Vaše rodina Vaše podnikání?

Odpověď: Určitě ano.

- **Otázka:** Jsou v rodině jednoznačně rozděleny a akceptovány role jednotlivých rodinných příslušníků?

Odpověď: Jednoznačně ne.

Rozhovor se synem druhého majitele

Téma 1: Plán nástupnictví

- **Otázka:** Máte představu, zda a kdy chce Váš otec opustit firmu?
Odpověď: Určitě za dlouho ...10-15 let.
- **Otázka:** Víte, jak chce s firmou naložit v okamžiku svého odchodu? Chce ji ponechat v rodině?
Odpověď: Myslím, že ano.
- **Otázka:** Pokud ano, víte, kdo bude jeho následníkem? Souhlasí všichni zainteresovaní rodinní příslušníci s tímto rozhodnutím?
Odpověď: Zda souhlasí, to netuším; věřím, že myslí na mě.
- **Otázka:** Jste seznámen s chodem a řízením firmy?
Odpověď: Myslím, že ano.
- **Otázka:** Víte, jakým způsobem plánuje otec předat vybranému následníkovi majetek firmy (darování, dědictví...)?
Odpověď: Netuším.
- **Otázka:** Víte, zda chce svému následníkovi předat najednou celý svůj obchodní podíl včetně výkonné moci?
Odpověď: Určitě ne jako celek.
- **Otázka:** Víte, zda plánuje i v další generaci ponechat rozdělení podílů 50:50?
Odpověď: Netuším, asi ano.
- **Otázka:** Víte, zda chce zachovat stejnou právní formu podniku?
Odpověď: Nevím.
- **Otázka:** Představte si, že by vybraný následník druhého obchodního partnera nemohl firmu dočasně anebo vůbec převzít. Chtěl byste v takovém případě převzít podíl firmy druhého obchodního partnera?
Odpověď: Záleželo by na okolnostech, nedá se to dopředu plánovat.
- **Otázka:** V případě, že by selhal plán předání firmy vybraným následníkům, bylo by pro Vás akceptovatelné rozdělení firmy? Fúze firmy? Prodej firmy?
Odpověď: Ano.
- **Otázka:** Vnímáte sám nějaká rizika z pohledu dalšího vývoje firmy?

Odpověď: Rizika jsou, byla a budou vždy a všude.

Téma 2: Vztah k druhému obchodnímu partnerovi a k jeho následníkovi

- **Otázka:** Současní majitelé firmy vlastní každý 50% obchodní podíl. Stalo se někdy, že se neshodli v otázce strategického rozhodování nebo řízení firmy?

Odpověď: Co člověk, to myšlenka...to snad bez toho ani nejde.

- **Otázka:** Je pro Vás akceptovatelná představa, že byste v případě dlouhodobé pracovní neschopnosti svého otce řídil firmu společně s jeho obchodním partnerem?

Odpověď: Ano.

- **Otázka:** Mohou se podle Vašeho názoru mezi Vámi a vybraným následníkem druhého obchodního partnera vyskytnout neshody bránící Vám dlouhodobě v úspěšném řízení firmy?

Odpověď: Asi ano, ale věřím, že ne.

Téma 3: Ekonomická stránka fungování firmy

- **Otázka:** Je firma jediným zdrojem příjmu Vaší rodiny?

Odpověď: Ne.

- **Otázka:** Celosvětová hospodářská krize z roku 2008 a prohlubující se krize eurozóny mohou v příštích letech negativně ovlivnit hospodářský výsledek firmy. Myslíte si, že byste byl ochoten převzít firmu i v tom případě, že by se přechodně nacházela ve ztrátě?

Odpověď: Záleželo by na daném problému...určitě bych se snažil firmu držet při životě.

Téma 4: Rodina

- **Otázka:** Podporuje a chápe Vaše rodina Vaše podnikání?

Odpověď: Ano.

- **Otázka:** Jsou v rodině jednoznačně rozděleny a akceptovány role jednotlivých rodinných příslušníků?

Odpověď: Ano.