



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Předávání vybraného rodinného podniku

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Jana Šourková**

Vedoucí práce: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.





Zadání diplomové práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Šourková**
Osobní číslo: E16000311
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: N6208T085 – Podniková ekonomika
Zadávající katedra: katedra podnikové ekonomiky a managementu
Vedoucí práce: doc. Ing. Petra Rydvalová, Ph.D.
Konzultant práce: Ivan Kalousek
Detesk s.r.o., generální ředitel

Název práce: **Předávání vybraného rodinného podniku**

Zásady pro vypracování:

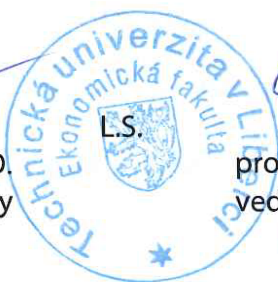
1. Zpracování odborné rešerše v oblasti způsobů předávání rodinných podniků.
2. Vymezení nejdůležitějších faktorů ovlivňujících předávání rodinných podniků.
3. Analýza současného stavu řešeného tématu ve vybraném rodinném podniku v České republice.
4. Vypracování plánu předávání rodinného podniku s návrhem možného řešení formou případové studie.
5. Formulace závěrů a vyhodnocení navrženého řešení.

Seznam odborné literatury:

- ZELLWEGER, Thomas. 2017. *Managing the family business: theory and practice*. UK: Edward Elgar Publishing, 2017. ISBN 978-1-78347-070-9.
- RYDVALOVÁ, Petra, Ivan JÁČ, Eva KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, Eliška VALENTOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. 2015. *Rodinné podnikání zdroj rozvoje obcí*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-245-7.
- KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. 2008. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.
- KENYON-ROUVINEZ, Denise a John L. WARD. 2016. *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno: Barrister & Principal. ISBN 978-80-7485-095-0.
- PROQUEST. 2017. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce:	65 normostran
Forma zpracování:	tištěná / elektronická
Datum zadání práce:	31. října 2017
Datum odevzdání práce:	31. srpna 2019


prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty


prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry



V Liberci dne 31. října 2017

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svým rodičům. Díky jejich péči, obětavosti a zázemí, které mi poskytují, mi bylo umožněno stát se studentkou univerzity. Velký dík patří všem mým přátelům, kteří mě podporovali a byli celou dobu se mnou. Ráda bych poděkovala vedoucí práce doc. Ing. Petře Rydvalové, Ph.D., za její cenné rady, podporu a motivaci během psaní diplomové práce. Děkuji panu Ivanu Kalouskovi, generálnímu řediteli firmy Detesk s. r. o., za jeho vstřícnost a poskytnuté informace, které byly pro vypracování praktické části práce klíčové.

Anotace

Diplomová práce se zabývá mezigeneračním předáváním rodinných firem v oblasti rodinného podnikání. V úvodní části je provedena odborná rešerše problematiky v zahraniční a tuzemské publikaci. Jsou vymezeny nejdůležitější faktory, které nástupnictví ovlivňují a rozebrány tři odlišné přístupy k předávání rodinných firem. Na základě odborné rešerše je navržen metodický postup procesu nástupnictví. V praktické části je představena vybraná rodinná firma působící ve sklářském odvětví v České republice. Je charakterizována její rodinnost a popsány vazby jednotlivých rodinných členů na podnik a vysvětleny jejich role v podnikání. Ve vazbě na analýzu současného stavu vybraného rodinného podniku je navržen plán nástupnictví a specifikována rizika, která přináší. Cílem práce je vymezení nejdůležitějších faktorů, které mezigenerační předávání rodinného podniku ovlivňují a návrh metodického postupu pro vytvoření plánu nástupnictví v rodinném podniku.

Klíčová slova

Nástupnictví, návrh plánu předávání, rodinné podnikání, sklářství.

Annotation

Succession of a chosen family business

This master thesis deals with transgenerational succession of companies in the field of family business. The final paper is divided into two main parts. The first part (1st and 2nd chapters) is theoretical and offers an insight into gathered knowledge of the research field on the topic of succession of family businesses in the Czech Republic and outside of it. The first part also summarizes factors that have a great impact on succession of a family business and talks about different ways of approach to this issue by the experts from the research field. The second part of the paper deals with a real situation from an existing company. A Czech family business involved in glass industry is fully introduced including the relations among the family members and their role in the family business. The general director of the chosen family business is currently retiring. Based on the analysis of the current situation and key factors indicated, the author proposes a plan of succession for the chosen company and points out the risks that may occur.

Key words

Family business, glass industry, plan of succession, succession.

Obsah

Obsah.....	8
Seznam tabulek	10
Seznam obrázků	11
Seznam použitých zkratk, značek a symbolů	12
Úvod.....	13
1 Zpracování odborné rešerše v oblasti způsobů předávání rodinných podniků	15
1.1 Definice rodinného podniku	15
1.1.1 Kdy je podnik rodinný?	15
1.1.2 Způsob zapojení rodiny do vedení rodinného podniku.....	17
1.1.3 Definování a právní vymezení rodinného podnikání v prostředí České republiky.....	18
1.1.4 Definice rodinného podniku použitá v diplomové práci	22
1.2 Evropská unie a rodinné podnikání	22
1.3 Následnictví a předávání rodinného podniku	26
1.3.1 Jak dochází k předávání podniku	27
1.3.2 Možné způsoby, jak předat rodinný podnik	28
1.4 Role životních partnerů	31
2 Vymezení nejdůležitějších faktorů ovlivňujících předávání rodinných podniků.....	33
2.1 Přirozený proces předávání rodinného podniku a jeho tři fáze	34
2.1.1 Přednáslednická fáze	34
2.1.2 Horká fáze	35
2.1.3 Postnáslednická fáze	36
2.2 Šest kroků předávání rodinného podniku od osobní roviny až po formální naplnění	37
2.2.1 Vyjasnění cílů a priorit	38
2.2.2 Přezkoumání firemní strategie	39

2.2.3	Plánování předání povinností	39
2.2.4	Oceňování firmy	40
2.2.5	Financování předávání podniku	40
2.2.6	Právní a daňové vypořádání nástupnického procesu	40
2.3	Řízený a organizovaný proces předávání rodinného podniku	41
2.4	Metodický postup procesu nástupnictví	43
3	Analýza současného stavu řešeného tématu ve vybraném rodinném podniku sklářského odvětví v České republice	46
3.1	Představení podniku Detesk s. r. o.	46
3.1.1	Historie a vznik podniku	48
3.1.2	V čem spočívá rodinnost podniku	49
3.2	Nástupnictví ve vybraném podniku	52
4	Vypracování plánu předávání rodinného podniku s návrhem možného řešení formou případové studie.....	53
4.1	Fáze nástupnictví, ve které se vybraný podnik nachází.....	53
4.2	Vypracování plánu nástupnictví ve vybraném podniku	53
4.2.1	První etapa	53
4.2.2	Druhá etapa.....	64
4.3	Návrh plánu.....	66
4.4	Reálně probíhající proces nástupnictví ve vybraném podniku	67
5	Formulace závěrů a vyhodnocení navrženého řešení	68
5.1	Situace ve vybraném podniku.....	68
5.2	Poznatky profesionálů v oblasti řízení vztahů v rodinné firmě	69
5.2.1	Pohled právníka	69
5.2.2	Pohled zástupce vybrané asociace podnikatelů	71
	Závěr.....	75
	Seznam použité literatury	76

Seznam tabulek

<i>Tabulka č. 1: Matice, která zohledňuje míru vlastnického podílu a způsob zapojení rodiny do vedení rodinné firmy, a vliv těchto dvou skutečností na předávání firmy další nastupující generaci</i>	<i>29</i>
<i>Tabulka č. 2: Nejčastější možné způsoby předávání rodinného podniku a zákonná úprava, která je s vybraným způsobem spojena</i>	<i>41</i>
<i>Tabulka č. 3: První etapa – analýzu stavu provedeme za pomoci vyplnění následující tabulky</i>	<i>43</i>
<i>Tabulka č. 4: Analýza stavu jednotlivých faktorů ovlivňujících nástupnický proces ve vybraném podniku</i>	<i>54</i>
<i>Tabulka č. 5: Vnitřní faktory SWOT analýzy</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka č. 6: Vnější faktory SWOT analýzy</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka č. 7: Konfrontační matice</i>	<i>61</i>

Seznam obrázků

<i>Obrázek č. 1: Logo kampaně Rok rodinného podnikání 2018</i>	<i>26</i>
<i>Obrázek č. 2: Logo firmy Detesk s. r. o.</i>	<i>47</i>

Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

AMSP ČR	Asociace malých a středních podniků České republiky
ASZ ČR	Asociace soukromého zemědělství České republiky
EHSV	Evropský hospodářský a sociální výbor
FFI	Family Firm Institute
LEF	Liberecké ekonomické fórum
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond
TA ČR	Technologická agentura České republiky

Úvod

Rodinné podnikání je celosvětově významné. Rodinné podniky ve světě existují po staletí a po mnoho generací. Vynikají svou houževnatostí a schopností přežít i časy nepříznivé a nelehké. Je to semknutost rodiny a rodinný systém hodnot, co vede rodinné firmy k několikageneračnímu úspěchu nebo lze jako klíčové označit jiné faktory?

V prostředí České republiky čelily rodinné firmy velké výzvě v podobě přerušení kontinuity jejich vývoje nejdříve dvěma světovými válkami a následně obdobím centrálně plánovaného hospodářství. Zejména doba totality po druhé světové válce zasáhla do vývoje hospodářství nejmarkantněji a (nejen rodinné) podnikání naprosto znemožnila. Rodinné podniky byly nově zakládány nebo obnovovány po listopadových událostech roku 1989. Momentálně přichází období, kdy je pro rodinné firmy aktuální řešit problém nástupnictví a předávání mezi jednotlivými rodinnými generacemi.

Cílem diplomové práce je vymezení nejdůležitějších faktorů, které mezigenerační předávání rodinné firmy ovlivňují. Ověřit existenci faktorů v reálné firmě a na základě nich navrhnout metodický postup pro vytvoření plánu nástupnictví v rodinném podniku. Součástí je zmapování procesu předávání v prostředí vybraného rodinného podniku v České republice. Plánovaným výstupem diplomové práce je vypracování plánu předávání rodinného podniku s návrhem možného řešení formou případové studie v konkrétní vybrané firmě a vyhodnocení navrhovaného řešení.

V teoretické části práce jsou uvedeny odborné přístupy k definování rodinných podniků v zahraničí a v České republice. Je zde rozvedeno současné právní vymezení rodinných podniků a rodinného podnikání na území České republiky a aktuální problematika snahy o právní ukotvení definice rodinné firmy v české legislativní úpravě. Rodinné podniky jsou významné pro území evropského hospodářského prostoru a Evropská unie se zabývá tvorbou jednotné definice rodinných podniků na území EU. Stanovisko Evropského hospodářského a sociálního výboru je v práci rozebráno. Dále je provedena odborná rešerše způsobů, jakými lze rodinný podnik předat z úřadující generace na další, a jsou rozebrána rizika, která každý jednotlivý způsob přináší. Teoretická část je zakončena porovnáním třech různých přístupů k nástupnictví v rodinném podniku, se kterými přichází odborná veřejnost. Všechny tři přístupy jsou rozebrány společně s klíčovými faktory

každého přístupu a jednotlivých fází. V závěru teoretické části je navržen metodický postup procesu nástupnictví.

V praktické části je představena vybraná firma, ve které byl realizován výzkum a její zasazení do kontextu rodinného podnikání. V další části práce je provedena analýza současného stavu firmy, na základě které je podle navrhované metodiky vytvořen plán a doporučení, jak s předáváním postupovat. V závěru diplomové práce je vyhodnoceno navrhované řešení a řešená problematika ve vybraném podniku je doplněna o poznatky z přednášek odborníků z praxe.

1 Zpracování odborné rešerše v oblasti způsobů předávání rodinných podniků

V první kapitole je provedena rešerše odborné literatury, kterou lze vztáhnout k tématu řešenému v rámci diplomové práce. Nejprve je nutné definovat rodinný podnik a dále vymezit další dílčí specifika rodinného podnikání. Pohledy na to, kdy je podnik rodinný se mezi autory odlišují, ale je možné mezi jednotlivými tvrzeními najít linku, která je spojuje. Vliv na odlišnost může mít historický vývoj státu (potažmo jeho ekonomiky), ve kterém rodinné podnikání existuje. V následující části je rozebráno několik definic. Poté je rodinné podnikání vymezeno v aktuálních právních podmínkách v České republice. Definování rodinného podniku souvisí s organizační strukturou, protože definice často uvádí, že na vedení rodinného podniku se aktivně podílí určitý počet rodinných členů. Organizační struktura podniku a pravomoc pracovníků, která z ní vyplývá, přímo ovlivňuje předávání podnikatelského subjektu dalšímu nástupci. Nástupce může vzejít přímo z úřadující rodiny nebo nástupnictví v rodinném podniku může být řešeno z různých důvodů jiným způsobem. Způsoby, jak dochází k předávání rodinného podniku, jsou rozebrány v další části diplomové práce.

1.1 Definice rodinného podniku

Oblast rodinného podnikání je rozmanitá a rodinné podniky lze najít napříč podnikatelskými odvětvími a nakonec i kontinenty. Stejně rozmanité jsou i pokusy o definování rodinného podnikání a rodinného podniku jako právního či společenského útvaru. (Thomas Zellweger, 2017)

V podstatě lze uvést, že neexistuje jedna jednotná definice pro rodinný podnik, kterou lze uplatnit globálně. V odborné literatuře je vždy uvedena ta, se kterou daný výzkum pracuje a vychází z ní. Často se liší v rámci jednoho velkého celku, jakým je společný hospodářský prostor Evropské unie. Rodinné podniky lze definovat z několika základních hledisek. V následujícím textu jsou vymezeny nejprve pohledy dle zahraniční literatury. Z hlediska nástupnictví a pro účely vypracování diplomové práce, je neméně důležité vymezení pojmu rodinného podnikání v podmínkách České republiky.

1.1.1 Kdy je podnik rodinný?

Je důležité rozeznávat, kdy se vůbec jedná o rodinný podnik a tudíž nezbytné stanovení kritérií, podle kterých to lze rozpoznat. Při rodinnosti podnikání je mylně naráženo na fakt velikosti podniku, neboť jak připomíná odborná literatura, nejde o velikost podniku, jako

spíše o to, do jaké míry je firma řízena a ovládána rodinou a jejími členy. (Thomas Zellweger, 2017) Tento fakt potvrzuje například i Koráb et al. (2008), který ve své publikaci uvádí, že: „*Rodinný podnik se odlišuje od ostatních, nerodinných podniků tím, že jedna nebo více rodin mají rozhodující vliv na jeho politiku. Tento vliv si mohou členové rodiny zajistit tak, že se podílí na jeho vedení.*“

Family Firm Institute (dále FFI) založený v Bostonu (USA) v roce 1986 mezi nejdůležitější faktory ovlivňující rodinnost podnikání uvádí, že pro rodinnost podnikání je důležitá míra zapojení rodinných členů jedné rodiny do vlastnictví a vedení podniku, a to zároveň nebo v průběhu času. (Miller et al. 2007, dle FFI, 2016) Míra zapojení rodiny do vlastnictví firmy je měřena podílem vlastního kapitálu v držení členů rodiny a procentem vedoucích pozic obsazených členy té samé rodiny a jejich aktivním zapojením do jejího řízení. (Sciascia a Mazzola, 2008, dle FFI, 2016). Rodinným podnikem lze označit takový ekonomický subjekt, ve kterém mají dva a více rodinných členů zájem o jeho vlastnictví a jsou odhodláni v podnikání pokračovat. Rodinné podnikání je podnikání řízené s úmyslem být formováno a drženo jednou rodinou/malou skupinou rodin po dobu přesahující jednu generaci. (FFI, 2016)

Ve Švýcarsku je při posuzování rodinnosti podnikání za rozhodující považován vliv rodiny na daný podnik a ten může být dán dvěma faktory: podílem rodiny na vlastním kapitálu a alespoň polovinou účastníků ve statutárním orgánu, přičemž jeden faktor může být nahrazen druhým (tj. má-li rodina poloviční podíl na vlastním kapitálu, ale nadpoloviční počet členů rodiny ve statutárním orgánu, lze podnik považovat za rodinný). V Německu se přihlíží ke třem rozhodujícím faktorům: prvním je úzké spojení rodiny s podnikem (jak vlastnictvím, tak řídicí zodpovědností). Druhým faktorem je rozhodující vliv rodiny, což je chápáno tak, že podnik je ve vlastnictví jedné rodiny, či rodinného svazku. Vzhledem k vybranému tématu diplomové práce je nejvíce zajímavý faktor třetí, a to jak uvádí Koráb et al. (2008): „*Existence vůle udržet podnik jako rodinné vlastnictví a dosáhnout vývoje podniku přesahující jednotlivé generace.*“ V Rakousku jsou nejčastěji hodnocena tři kritéria, která určují rodinnost podniku: osoby majetkově zainteresované musí být členové rodiny, rodina (nebo její členové) musí podnik ovládat a management podniku je tvořen rodinnými členy. (Vojtěch Koráb et al., 2008)

Rydvalová et al. (2015) klade ve své publikaci velký důraz na provázanost rodiny s rodinným podnikem a považuje tento fakt za zcela zásadní při definování rodinného podniku. Blízkost rodiny silně ovlivňuje provázanost a sílu sociálních vazeb v podnikání, rodina může na své podnikání pohlížet jako na reprezentaci svého vlastního jména a „pověsti“. Rodinný podnik může nést rodinnou tradici, uchovávat ji a předávat dalším generacím. (Rydvalová et al., 2015)

Naděžda Petřů (2018) uvádí, že jsou dva základní přístupy odborníků ke snaze definovat rodinné podnikání. Přístupy jsou založeny na zapojení rodinných členů a chování rodinných členů. Ve zkoumání zapojení rodinných členů je dbáno na oblasti vlastnictví a řízení. Zapojení rodinných členů do oblastí vedení a vlastnictví s sebou nese další možná specifika, jedním z nich je snaha udržet podnik a předat ho další generaci. Podle Petřů (2018) se odborní autoři, kteří rodinnost podnikání staví převážně nachování rodinných členů, zabývají blízkostí rodiny a rodinného podnikání. Svět rodiny a svět rodinného podnikání nejsou odděleny. Oba dva světy jsou ve vzájemné interakci, prolínají se, navzájem ovlivňují, a proces strategického plánování v rodině probíhá zároveň s plánováním v rodinné firmě.

Rodinnost podnikání je spatřována v mnoha faktech. Nelze opominout, že zpravidla každý autor označuje za důležité několik prvků a ne vždy jsou všechny totožné. Určitě existují tvrzení, která se duplikují nebo jsou si podobná. Přítomnost rodinných členů a role, kterou rodina jako celek v rodinném podnikání představuje, jsou prvky stěžejní a nenahraditelné. Mezi mnohokrát zmíněné patří přítomnost rodinných členů v podnikání v oblastech vlastnictví a řízení rodinné firmy. K tomu, aby byla firma považována za rodinnou, ji nestačí „pouze“ vlastnit. Pro rodinnou firmu je neméně významné i řízení podniku a možnost o podnikání aktivně rozhodovat a být do něj zapojen. Ostatní prvky rodinnosti skutečnost doplňují a sílu rodiny umocňují nebo naopak oslabují, ale vlastnictví a řízení jsou klíčové.

1.1.2 Způsob zapojení rodiny do vedení rodinného podniku

Způsob předávání rodinného podniku je v rukou managementu, který je v rodinném podniku zpravidla v rukou rodinného člena/několika rodinných členů. Možné způsoby zapojení rodiny do vedení rodinné firmy jsou podle Thomas Zellwegera (2017) následující:

- „rozměrnost“ rodinné regulace, tj. zda rodina podnik „pouze“ vlastní, či je aktivně zapojena do managementu a správy,
- složitost rodinného řízení, tj. kolik členů rodiny je skutečně nějakým způsobem zapojeno do organizační struktury - obecně platí, že složitost roste společně s růstem počtu rodinných příslušníků v podniku (ať již v pozici vlastníků, vedoucích pracovníků nebo dalších),
- podnikatelský plán, tj. jak rodinný podnik nahlíží na své podnikání, jakým způsobem ho řídí a vnímá sám sebe a svou jedinečnost, často zde dochází k tzv. přechodu chování z modelu „*family business*“ (rodinné podnikání) na „*business family*“ (podnikatelská rodina),
- filozofie rodinného řízení, tj. rodinné podniky často naráží na problém toho, zda upřednostnit podnikatelské (ekonomické) cíle, či rodinné (neekonomické) cíle, je nutné mezi těmito dvěma póly najít kompromis,
- zapojení rodiny v časovém horizontu, tj. doba, po kterou generace v rodinném podniku působí, ovlivňuje to, jak je podnik vnímán členy rodiny – vlivem času v kombinaci s dalšími faktory se může emoční hodnota a úzký vztah posilovat nebo naopak oslabovat.

1.1.3 Definování a právní vymezení rodinného podnikání v prostředí České republiky

Rodinné podniky začaly na území České republiky nově vznikat, či být obnovovány, až po listopadových událostech roku 1989. V devadesátých letech bylo právní prostředí v České republice přetvářeno a procházelo mnoha změnami a úpravami. Pravděpodobně z těchto důvodů byly pokusy o právní vymezení rodinných firem opomíjeny.

Velká změna přišla až se zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, (dále jen NOZ, účinný od 1. 1. 2014), který mj. definoval nový právní institut tzv. rodinného závodu. (ČR, zákon č. 89/2012 Sb. v aktuálním znění k 1. 1.2018)

Podle § 700 NOZ: „*Za rodinný se považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.*“

Právní úprava byla převzata z italského Codice Civil. Institut rodinného závodu umožňuje bezesmluvní vztah mezi rodinnými členy, kteří pracují v rodinném závodě a dále i osobami zúčastněnými na provozu tohoto rodinného závodu. (EPRAVO.CZ – Sbírka zákonů, judikatura, právo, 2018)

Rodinný závod je zvláštním typem obchodního závodu, který, jak uvádí Rydvalová et al. (2015): „*Vznikl za účelem poskytnutí ochrany členům rodiny pracujících pro rodinu či rodinný závod, a odstranění smluvní povinnosti u osob, které pro rodinu pracují nebo se jiným způsobem podílejí na fungování rodiny.*“

Podstatnými znaky rodinného závodu jsou vlastnictví, které náleží některé z osob rodinného závodu a dále potom seskupení osob, které spojuje příbuzenský vztah (manželství a příbuzenství). Osoby zúčastněné na provozu rodinného závodu mají právo podílet se na zisku. Podíly na zisku se odvíjí od druhu a množství vykonané práce. Institut rodinného závodu lze využít pouze v případě, jedná-li se o fyzickou osobu vlastníci podnik (podnikající např. na základě živnostenského oprávnění). Vnitřní struktura rodinného závodu není stanovena právním předpisem. (Rydvalová et al., 2015)

Vzhledem k tématu diplomové práce a jejímu zaměření, je důležité, aby byl zmíněn režim nástupnictví v rodinném závodě, který umožňuje současná platná právní úprava v České republice. Účast na rodinném závodě může být převedena prodejem nebo darováním, a to pouze na omezený počet subjektů a s každým tímto krokem musí souhlasit většina zúčastněných na provozu a chodu rodinného závodu. V rámci dědictví mohou členové rodiny závod prodat nebo si ho mezi sebou rozdělit. (Rydvalová et al., 2015)

V současné době se Česká republika ocitá v situaci, kdy je víc než kdy předtím nutné vymezit, co se pojmem rodinné podnikání rozumí a stanovit pro to přesná kritéria. Tyto skutečnosti by měly být promítnuty do zákonodárné činnosti. Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky (dále jen AMSP ČR), ke které se přidala Asociace soukromého zemědělství ČR, společně usilují o právní ukotvení pojmu rodinného podnikání na území České republiky. Navazují tak na Usnesení Evropského parlamentu ze dne 8. září 2015, kde bylo poukazováno na mimořádný vliv rodinného podnikání na ekonomiku státu. Země Evropské unie byly vyzvány k tomu, aby se pokusily rodinné podniky definovat a přispěly tak k následnému vytvoření jednotné definice pro území celé Evropské unie. (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2017)

Podle AMSP ČR je důležité rodinné podniky definovat ze dvou důvodů:

1. při jednotné definici a jejím ukotvení v zákoně bude rodinným podnikům umožněno čerpání speciálních podpor a dotací,
2. bude snadnější sledovat výkonnost a přínos rodinných podniků pro ekonomiku (ať již na území ČR nebo celé EU). (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2017)

Na území České republiky existuje zatím pouze institut tzv. rodinného závodu, který je pro výše zmiňované důvody málo vyhovující. V České republice pracuje na nové definici rodinného podniku AMSP ČR společně s advokátní kanceláří Ambruz & Dark Deloitte Legal a společně se shodují, že klíčovými faktory by měly být:

- vlastnická účast rodiny na podnikatelské činnosti,
- podíl členů na manažerském rozhodování. (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2017)

Advokátní kancelář Ambruz & Dark Deloitte Legal přichází s tím, že by rodinné podnikání v České republice mělo být umožněno formou obchodní společnosti, na základě živnostenského oprávnění a rodinným farmám.

AMSP ČR a advokátní kancelář Ambruz & Dark Deloitte Legal po diskuzi se subjekty veřejného sektoru, akademické obce a podnikatelského prostředí vytvořily a předkládají následující definice, které jsou v souladu s potřebami Evropské unie i tuzemska:

1. „Rodinným podnikem je **rodinná obchodní společnost**, anebo **rodinná živnost**, anebo **rodinná farma**.
2. **Rodinnou obchodní společnost** je společnost s ručením omezením anebo akciová společnost, v které členové rodiny vlastní nadpoloviční většinu souhrnu peněžitých i nepeněžitých vkladů základního kapitálu společnosti a nejméně jeden z členů rodiny je členem statutárního orgánu anebo statutárním orgánem rodinné obchodní společnosti.
3. **Rodinná živnost** je živnostenským podnikáním, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové rodiny a nejméně jeden z členů rodiny je držitelem živnostenského osvědčení.

4. **Rodinná farma** je polnohospodářskou výrobou, na které se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové rodiny a nejméně jeden z členů rodiny je držitelem příslušného osvědčení.
5. Členové rodiny pro účely tohoto zákona jsou příbuzní v přímé linii anebo sourozenci anebo manželé. Členem rodiny v rodinném podniku může být fyzická osoba ode dne, kdy dovršila 15. roku věku. (Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, 2017)

Dne 14. listopadu 2017 proběhlo v Bratislavě pracovní setkání AMSP ČR a Slovenské asociácie malých a stredných podnikov a živnostníkov. Podle tiskové zprávy, která byla následující den uveřejněna, se zástupci obou zemí dohodli na společném postupu při ukotvení definice rodinných podniků. Definice by měla být v obou zemích stejná. (Parlamentní listy.cz, Tisková zpráva ze dne 15. 11. 2017) Na Slovensku byl v roce 2015 předložen návrh zákona o rodinném podnikání (Hudacký, 2014 dle Kolektivu autorů TUL, 2017), v roce 2015 se ho nepodařilo prosadit (TASR, 2015, dle Kolektivu autorů TUL, 2017)

Rodinné podnikání je oblast spleťtá a spojená s velkou spoustou specifík a jedinečností. Úkol definovat a vymezit tuto oblast odpovídající výstižnou právní úpravou, je pochopitelně složitý. Institut rodinného závodu, který je vymezený v NOZ, je začátkem snahy právně upravit a vymezit rodinné podnikání v České republice. Na tomto základu by měla být právně upravena problematika rodinného podnikání v širším měřítku. Snaha AMSP ČR, Asociace soukromých zemědělců ČR a advokátní kanceláře Ambruz & Dark Deloitte Legal definovat a právně ukotvit širší spektrum rodinného podnikání je dalším krokem, který úpravu a vymezení zákonem rozvíjí.

Rodinnost v podnikání může být posuzována z více úhlů pohledu. Určitě stojí zamyslet se nad modelovou situací, která není realitě kolem nás nijak vzdálena. V podnikání praktických (a jiných) lékařů lze pozorovat jisté prvky rodinnosti. Trend, kdy je ordinace lékaře předána z rodiče na potomka a zdravotní sestra je osoba zákonně spřízněna s rodinou, se vyskytuje. Může na takové podnikání být pohlíženo jako na rodinný podnik? Autorka se domnívá, že svým způsobem ano, neboť vlastnictví i řízení podnikání je v rukou rodinného člena/rodinných členů. V případě, že lékařská ordinace nebude založena jako obchodní korporace, nebude splňovat parametry živnosti, ani farmy, nelze ji podle

výše zmiňovaného návrhu posuzovat jako rodinnou firmu. Stojí za to zamyslet se nad tím, jestli je nutné ve smyslu rodinného podnikání zákonně pokrýt i podnikání osob podnikajících na základě zvláštních právních předpisů (jde např. o lékaře, stomatology, farmaceuty atd.). Činnost těchto osob se řídí dle zákona č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, případně podle dalších zákonů. (iPodnikatel.cz – Portál pro podnikatele, 2014)

1.1.4 Definice rodinného podniku použitá v diplomové práci

V publikacích lze dohledat velké množství definic a nejrůznějších vymezení rodinného podnikání. Pro účel vypracování diplomové práce je nutné vybrat jednu variantu. Za jeden z nosných zdrojů je považována publikace Thomase Zellwegera *Managing the Family Business: Theory and Practice* (2017). Zellweger ve své publikaci pracuje s definicí: „*A family firm is a firm dominantly controlled by a family with the vision to potentially sustain family control across generations.*“ („Rodinná firma je firma dominantně ovládána rodinou, s vizí potenciálně udržet rodinné řízení napříč generacemi.“, vlastní překlad autorky). Definice pokrývá podle autorky diplomové práce stěžejní oblast řízení podniku, které mají být v rukou rodiny a také vizí udržet rodinný podnik po generace, což je z hlediska nástupnictví klíčové. Anglický výraz „to control“ je do českého jazyka nejčastěji překládán jako „ovládat a řídit – tzn. mít nad někým/něčím kontrolu“, definice nehovoří o vlastnictví. Autorka považuje za důležité, aby definice pokrývala i to, komu náleží vlastnické právo k podniku. Má-li se jednat o rodinnou firmu, má být vlastnické právo k firmě alespoň z jisté části v rukou rodiny. Zellwegerova definice bude doplněna o názor Hessena et al. (2011), který uvádí, že pro rodinný podnik je klíčové, aby vlastnictví bylo v rukou rodiny. Tento fakt je historicky relativně dobře dohledatelný. Je zásadní nejen z právního, ale i emočního hlediska, protože zabezpečuje generační spojení a má vliv na vztah jedince k rodinné firmě. Definice určená pro vypracování diplomové práce, na jejímž základě byla vybrána rodinná firma pro zpracování praktické části závěrečné práce, zní takto: „Rodinná firma je firma dominantně ovládaná a vlastněná rodinou, s vizí potenciálně udržet firmu za splnění těchto dvou podmínek napříč generacemi.“

1.2 Evropská unie a rodinné podnikání

Problematikou rodinného podnikání se v posledních letech aktivně zabývá i Evropská unie a její instituce a orgány. Vzhledem k tomu, že Česká republika je jedním z unijních členů,

a diplomová práce je vztažena k problematice rodinných podniků na území a v prostředí České republiky, je dále stanovisko Evropské unie zmíněno.

Dne 22. ledna 2015 Evropský hospodářský a sociální výbor vydal z vlastní iniciativy stanovisko na téma „Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu a lepších pracovních míst“. Závěry a doporučení z vydaného stanoviska budou shrnuty s ohledem na to, co je pro téma diplomové práce podstatné.

Evropský hospodářský a sociální výbor (dále jen EHSV) vyzdvihuje a zdůrazňuje význam rodinného podnikání v prostoru Evropské unie. Rodinné podniky tvoří více než 60 % všech malých a velkých společností v Evropě, přičemž v drtivé většině případů se jedná o podniky v rozsahu mikro, malé a střední. EHSV považuje rodinné podniky za zdroj rozvoje a poskytovatele pracovních míst (poskytují pracovní místa 50 až 60 % všech zaměstnanců), kteří zohledňují regionální a místní potřeby. Rodinné podniky jsou schopny vytvořit i nebývale pevné vztahy s dalšími subjekty (zaměstnanci, dodavateli, odběrateli, místní komunitou, atd.). Za jednu ze základních charakteristik je považováno „*přání majitelů předat je další generaci*“ (Stanovisko EHSV k tématu Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu, 2015). EHSV poukazuje na schopnost rodinných podniků přežít složité období hospodářského cyklu (zejména recesi a stagnaci) a klade důraz nejen na jejich houževnatost, ale i na celoevropský význam. Dále vyzývá Evropskou komisi, aby se do problematiky aktivně zapojila a vytvořila strategii pro podporu rodinných podniků v prostoru Evropské unie. Stanovisko EHSV uvádí, že jedním z dalších kroků by měla být práce na jednotném právním vymezení v oblasti rodinných podniků napříč unijními státy. (Stanovisko EHSV k tématu Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu, 2015)

Základní snahou je vytvořit jednotnou definici rodinného podniku, která bude v budoucnu začleněna do právních systémů členských států Evropské unie. Některé unijní státy již v souvislosti s rodinným podnikáním přijaly jisté právní předpisy. Ve Španělsku a Finsku jsou rodinné podniky definovány na ministerské úrovni, v Rumunsku a v Itálii existuje definice rodinných podniků, Maďarsko přijalo definici rodinných zemědělských podniků. Rodinné podniky jsou dále řešeny v rámci dílčích zákonů nebo jiných právních předpisů Dánska, Litvy, Rakouska, v Bulharsku a dalších unijních členů. Na Maltě probíhá práce

na celosvětově prvním zákonu o rodinných podnicích. (Stanovisko EHSV k tématu Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu, 2015)

EHSV přichází s velice širokou definicí rodinného podniku, která zohledňuje podíl hlasovacích práv v podniku náležící rodinným členům, podíl práv na řízení podniku náležící členům rodiny a podíl rodinných členů na řízení podniku. Najít jednotnou definici rodinných podniků je mj. důležité taky proto, aby bylo možné shromažďovat o nich údaje a informace, které by se daly statisticky vyhodnotit přes Eurostat. (Stanovisko EHSV k tématu Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu, 2015)

EHSV ve svém stanovisku vyjmenovává úkoly, před kterými rodinné podniky v Evropě v tuto chvíli stojí a budou se s nimi v nejbližší budoucnosti muset vypořádat. Hned jedním z prvních na seznamu je ocenění majetku rodinného podniku a jeho převod na další generaci. V jednom z dílčích úkolů je kladen důraz na přípravu předávání rodinných firem. Předávání podniku mezi generacemi se ročně týká zhruba 450 000 firem, které zaměstnávají asi dva miliony lidí. V důsledku toho, že se nepodaří podnik úspěšně předat, zaniká ročně asi 150 000 firem, což s sebou nese ztrátu kolem 600 000 pracovních míst. (Stanovisko EHSV k tématu Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu, 2015)

Co se dále týká nástupnictví v podniku, projevuje EHSV snahu zmapovat největší překážky při předávání rodinných podniků mezi generacemi a pomocí legislativní a daňové úpravy v budoucnu tento proces sjednotit a zjednodušit. (Stanovisko EHSV k tématu Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu, 2015)

Na území Evropské unie se nachází i několik zemí, ve kterých je systém předávání rodinných firem již částečně aktivně řešen. Například v Nizozemsku ministerstvo hospodářství zavedlo tzv. balíček k předání podniku (*Overdrachtpakket*). Ve chvíli, kdy podnikatel dovrší 55 let věku, je mu balíček doručen a nalézá v něm upozornění, že je čas zamyslet se nad tím, že rodinný podnik bude muset být dříve nebo později předán další generaci. Balíček podnikatele vybízí k tomu, aby proces předávání nepodcenili a pokusili se na něj co nejlépe připravit. Balíček obsahuje sadu nástrojů, které mají s celým procesem pomoci. (Stanovisko EHSV k tématu Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu, 2015)

Ve Slovinsku Komora řemeslníků a malých podniků Slovinska (*Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije*) pořádá semináře a školení, které se zaměřují na veškeré otázky, které se předávání rodinných podniků mohou týkat. Podobný program organizuje i Finsko. (Stanovisko EHSV k tématu Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu, 2015)

V Rakousku existuje zákon, který upravuje další provozování podniku rodinnými členy, jestliže dojde k úmrtí ředitele (*Gesamte Rechtsvorschrift für Gewerbeordnung*, 1994), podobnou úpravu lze najít i ve Francii (*successions et des libéralités*) a v Lucembursku. V sousedním Polsku existuje program, který vypracovala Polská agentura pro rozvoj podnikání ve spolupráci s polským institutem pro rodinné podnikání. V rámci toho programu jsou rodinné firmy obeznámeny s problematikou předávání, mohou se zúčastnit bezplatných workshopů a dozvědět se více. (Stanovisko EHSV k tématu Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu, 2015)

„Příklady speciálního vzdělávání zástupců rodinných podniků poskytují země jako Kypr (*škola rodinného podnikání, kterou zřizuje Cyprus International Institute of Management*), Francie (*Master 2 professionnel: Gouvernance des entreprises familiales et patrimoniales – M2 GEFP, organizovaný univerzitou v Bordeaux*) a Finsko (*Omistajuus ja hallitustyöskentely – valmennusohjelma jatkaajille – vlastnická struktura a řízení společnosti – školicí program pro budoucí majitele podniků*). Kurzy pro podnikatele z rodinných firem pořádají také organizace na podporu rodinného podnikání, příkladem je *FBN Academy* vedená švédskou pobočkou *FBN* a školicí programy organizované *španělským Instituto de la Empresa Familiar*.“ (Stanovisko EHSV k tématu Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu, 2015)

Na tomto místě by mělo být připomenuto, že i na území České republiky se akademická obec intenzivně zabývá problematikou rodinného podnikání. Na Ekonomické fakultě Technické univerzity v Liberci probíhá v současné době v této oblasti výzkum. V rámci bakalářského studia si zde studenti mohou volitelně zvolit předmět Rodinné podnikání.

ASMP ČR vyhlásila rok 2018 Rokem rodinného podnikání, logo kampaně je uvedeno na obrázku č. 1. Jedná se o jejich v pořadí třetí velký projekt po Roce řemesel 2016 a Roce venkova 2017. Mezi hlavní cíle kampaně patří ukotvení rodinné firmy v legislativě, medializace prostřednictvím veřejnoprávních médií, akce pro rodinné firmy v regionech, business poradenství pro rodinné podniky, vzdělávání nástupníků, pořádání konferencí

rodinných firem se zahraniční účastí a mnoho dalšího. (Rodinnáfirma.net – server pod záštitou AMSP ČR, 2015)



Obrázek č. 1: Logo kampaně Rok rodinného podnikání 2018

Zdroj: <http://www.rodinnafirma.net/>

1.3 Následnictví a předávání rodinného podniku

Následnictví je chápáno jako finální zkouška úspěšnosti rodinného podniku. Povede-li se bez větších problémů a podnik je předán další generaci, je vše v pořádku. Nepovede-li se rodinný podnik předat, může být naprosto zmařeno snažení a úsilí několika generací. (Denise Kenyon-Rouvinez et al., 2016)

Thomas Zellweger (2017) poukazuje na mezigenerační předání rodinné firmy jako na další zcela unikátní skutečnost, která nastává jen v rodinném podniku. Snaha budovat podnik s výhledem na jeho pokračování v budoucnu je situace v podnikatelském prostředí nezvyklá. Ne vždy je rodinná firma výlučně předána v rámci rodiny. V některých případech může i přes snahu nastat situace, kdy rodina nezvládne firmu předat a nabídne ji k prodeji, čímž dojde k její ztrátě. Ať je již firma předávána další rodinné generaci, či přechází do vlastnictví jiného subjektu, jedná se vždy o krok významný, který lze chápat i jako výzvu pro vedení podniku. Je nutné zvážit široké spektrum faktorů z oblasti financí, strategie, práva, ale třeba i daňové problematiky. Stejně jako je každá rodinná firma jedinečná, je i každé jedno její předání proces jedinečný a neopakovatelný. (Thomas Zellweger, 2017)

Zellweger (2017) poukazuje na významnost toho, pokolikáté je rodinná firma v rámci rodinného klanu předávána. Naděžda Petrů (2018) zdůrazňuje, že ve vyspělých zemích dochází k předávání rodinných firem po desetiletí, někdy i staletí. Rodinné firmy v České republice teď čelí výzvě ve formě hledání vhodného nástupce a úspěšného předání podniku úplně poprvé.

1.3.1 Jak dochází k předávání podniku

Jak uvádí Denise Kenyon-Rouvinez et al. (2016), předání rodinného podniku není aktivita jednorázová, jedná se o proces, který má své fáze. Ve druhé kapitole této práce jsou jednotlivé fáze uvedeny a více rozpracovány. Thomas Zellweger (2017) připouští, že předávání rodinného podniku není jednorázová akce. Naděžda Petrů (2018) toto tvrzení doplňuje a rozšiřuje, nástupnictví označuje jako dlouhodobý proces, který ovlivňuje mnoho faktorů. Za jeden z nejdůležitějších považuje to, aby nástupnická generace byla zapojována do provozu podniku už od relativně mladého věku.

V malých a středních firmách, kterými rodinné podniky zpravidla jsou, nástupnictví ovlivňuje další zainteresované subjekty (stakeholdery, zaměstnance, klienty, zákazníky, věřitele a další). Všechny zainteresované subjekty mají svá očekávání a také požadavky, které se nástupnictví týkají. Mnohogenerační rodinné firmy často disponují obchodní značkou, jejíž používání umožňuje nabytí majetku mnohem vyššího, než je hodnota aktiv vyjádřených penězi. Úřadující vlastník v rodinném podniku často vstupuje do nástupnického procesu se specifickými cíli, jichž chce dosáhnout, rozhodující roli mohou sehrát subjektivní pocity a emoce. (Thomas Zellweger, 2017) Na odlišnost osobností předávajícího a nastupujícího poukazuje i Petrů (2018), předávající projevuje spíše smysl pro zodpovědnost, přebírající generace zase chuť po seberealizaci.

Denise Kenyon-Rouvinez et al. (2016) uvádí, že předání rodinného podniku může být chápáno dvěma způsoby, a to:

- nevratné právní předání majetku,
- předání vůdcovství.

Nevratné právní předání majetku, ať už se jedná o rodinného příslušníka či nikoliv, je proces komplikovaný a zcela nevratný, neboť získat zpět jednou předaný majetek je ve většině právních systémů na světě téměř nemožné. Předání vůdcovské pozice, ať se

jedná o předání v rámci rodiny nebo nikoliv, není považováno za aktivitu tak fatální a nevratnou. Jedná se o transfer nejvyššího postavení a s ním spojené odpovědnosti. Obecně platí, že je mnohem větší pozornost věnována právě předávání vůdcovství, přičemž absolutně klíčovým zůstává předávání vlastnictví a majetku, neboť vůdce lze jednodušeji změnit. (Denise Kenyon-Rouvinez et al., 2016)

1.3.2 Možné způsoby, jak předat rodinný podnik

Možné způsoby, jak předat rodinný podnik, které shrnuje dílčí podkapitola 1.3.2, jsou čerpány z publikace Thomase Zellwegera. Zellweger (2017) se této problematice věnuje do detailu a autorka považuje jeho pojetí za výstižné a komplexní. Zellweger (2017) uvádí, že předání rodinného podniku je uskutečněno převodem jak vlastnického práva, tak i vedením podniku, z jedné rodinné generace na další. V mnoha zemích je toto nejčastější praxí, neboť je to považováno za nejbezpečnější možnost, jak zachovat vizi předchozí generace pro další fungování firmy a zároveň obohatit (nebo přinejmenším zachovat) existující rodinné dědictví. V Polsku je přesně takovýmto způsobem předáno až 87 % rodinných firem, v Západní Evropě a Spojených státech amerických se prosazuje opačný trend, jen asi 30 až 50 % rodinných firem je předáno výše zmíněným způsobem. Předání podniku jednou generací opět a pouze na rodinné příslušníky (jak vlastnictví, tak management) je pouze jednou z mnoha variant.

Ne vždy probíhá předávání rodinné firmy pouze z úřadující generace na tu následující, existuje další široké spektrum možností. V tabulce č. 1 je zachycena matice, v níž se snoubí dva nejdůležitější způsoby zásahu rodiny do chodu a provozu rodinného podniku (tj. vlastnictví a vedení) v rodinné firmě, a míra, v jaké se způsoby zapojení prosazují. Míra a kombinace toho, jak moc je rodina zapojena do vedení a jaký má ve firmě faktický vlastnický podíl, sehrává důležitou roli v tom, jakým způsobem bude podnik předáván dál.

Tabulka č. 1: Matice, která zohledňuje míru vlastnického podílu a způsob zapojení rodiny do vedení rodinné firmy, a vliv těchto dvou skutečností na předávání firmy další nastupující generaci

		Vedení		
		Rodina interně	Kombinace	Rodina externě
Vlastnictví	Rodina interně	Předání v rámci rodiny	Smíšený management	Profesionální (najatý) management
	Kombinace	Podílové nebo soukromé vlastnictví	Smíšený management i vlastnictví	Finanční investice
	Rodina externě	Po předání bude rodina dále zapojena		Převod na zaměstnance, prodej spoluvlastníkovi, či jinému kupci; likvidace

Zdroj: Vlastní zpracování a překlad podle Thomase Zellwegera (2017)

Lze považovat za celkem přirozené, že pokud je firma výlučně ve vlastnictví jedné rodiny, která se zároveň plně podílí na vedení podniku, bude enormní zájem na tom, předat podnik dál právě v rámci této rodiny a najít vhodné nástupce z řad další generace rodinných členů. K tomu je zrcadlově dokonale opačným příkladem situace, kdy rodina má minimální podíl na vlastnictví podniku a veškeré vedení najímá externě – tento podnik s největší pravděpodobností nebude přecházet na další generaci rodinných členů (nemají k firmě ani vybudovaný potřebný vztah) a bude dál nabídnut k prodeji (ať již případnému spoluvlastníkovi nebo jinému kupci), převeden na zaměstnance nebo likvidován.

Mezi výše zmíněnými extrémními příklady (tj. rodina je výlučně zapojena vs. rodina se téměř nezapojuje) existuje celá řada kombinací situací, které mohou nastat. V případě, kdy se rodina nepodílí většinově na vedení podniku, může docházet k systému smíšeného managementu, kdy se do vedení zapojuje pouze malé procento rodinných členů, nebo

mohou do vedoucích pozic být najímáni profesionální manažeři a rodina se na vedení aktivně nepodílí vůbec. K situaci najímání profesionálních manažerů může docházet i v případě, kdy je rodinný podnik předáván a z nástupnické generace členů rodiny se nenachází nikdo, kdo by podnik převzal, ale rodina se např. nechce vzdát vlastnictví firmy.

Jedná-li se o různé kombinace podílu rodiny na vlastnictví i moci ve vedení, může situace předávání podniku vyústit několika způsoby. Dochází ke kombinaci podílového a soukromého vlastnictví, management a vlastnictví může být také smíšené nebo může předávající rodinný klan nabídnout možnost do firmy investovat dalším subjektům a nabídne např. její akcie na kapitálovém trhu. Pokud nedojde k úplnému převedení vlastnických a majetkových práv na kompletně jiný subjekt, dá se předvídat, že rodina bude více či méně do chodu rodinné firmy nějakým způsobem zapojena.

Množství variant a s tím spojených nástupnických aktivit je pestré a záleží jenom na firmě samotné, pro jakou strategii předávání se rozhodne. Důležité jsou samozřejmě i další faktory, jako velikost firmy, prostředí a aktuální situace, vztahy v rodině. Na tomto místě by neměla být opomenuta výnosnost. Mikro a malá firma má v porovnání s velkým podnikem situaci jednodušší - může zvolit převod vlastnictví a vedení na další generaci členů rodiny, převod na zaměstnance nebo prodej spoluvlastníkovi. Zvětšuje-li se velikost firmy, úměrně tomu se také zvyšuje problém, jak firmu jednoduše převést na jednoho nastupujícího člena rodiny. V tomto případě lze vlastnictví rozdělit mezi všechny děti nebo vlastnická práva ještě více rozmělnit a jistou část nabídnout externím investorům. Vedení může zůstat čistě „v rukou rodiny“ nebo být povoleno mezi další najaté manažery – záleží na situaci a okolnostech. Velikost firmy není zásadním a určujícím faktorem, jak a kdy firmu předat. Jedním z nejdůležitějších faktorů při předávání je výnosnost firmy. Nachází-li se firma v krizi, bude hledání nástupce úkol o to těžší a firma může skončit v likvidaci.

Všechny výše zmiňované možnosti předávání rodinné firmy z úřadující generace na generaci nástupnickou, s sebou nesou mnohá úskalí a překážky. Způsob, jakým je firma předávána dál se mění v čase, zároveň ale sleduje určité vzorce, které se opakují. Jestliže dochází úplně k prvnímu předávání, je vysoce pravděpodobné, že se bude jednat o malý nebo středně velký podnik a vlastnická práva a vedení bude možné předat mezi rodinnými členy. Jedná-li se o již vícenásobné předávání, dá se předpokládat, že podnik nabyt

na velikosti a tím pádem i složitosti, a předání vlastnictví a vedení výlučně mezi členy rodiny nebude třeba ani možné.

1.4 Role životních partnerů

Denise Kenyon-Rouvinez et al. (2016) ve své publikaci řeší i tzv. strategii rodiny: „Úspěšná strategie rodiny zajišťuje, že všichni dotčení členové rodiny rozumějí společným cílům a tomu, jak mají jednat, aby těchto cílů dosáhli.“ Kromě využití strategie jako manažerské dovednosti a hledání cesty k dosažení cíle, se Kenyon-Rouvinez et al. (2016) odkazuje na strategii v soukromé sféře rodinného života, v níž řeší následující: narození, sňatek a smrt. V běžné realitě je soukromý (tj. rodinný) život často oddělován od profesní dráhy, ale u rodinného podniku existuje právě ta výjimečnost, že tomu je zpravidla přesně naopak. Změny v rodinné sféře hluboce ovlivňují rodinné podnikání, zejména z pohledu vlastnictví nebo zaměstnávání členů rodiny.

Denise Kenyon-Rouvinez et al. (2016) uvádí, že rodičovství je biologickým pokračováním člověka, u rodinných firem pak dokonce i pokračováním podnikání a může se jednat o jistý druh strategie. Podle návrhu Kenyon-Rouvinez et al. (2016) je zcela zásadní specifikovat a vyjasnit, koho všeho lze považovat za člena rodiny. Kenyon-Rouvinez et al. (2016) uvádí typy strategií, které lze uplatnit v rodině a následně jimi přímo ovlivnit budoucnost rodinného podniku. Jsou jimi např.: sňatková strategie, biologická strategie, strategie související s úmrtím a dědictvím a další.

Kromě různých strategií řešících spletnost rodinných vztahů se Kenyon-Rouvinez et al. (2016) zabývá také rolí manželek. Neřeší životní partnery obecně, ale konkrétně manželky. Manželky vnímá jako plnohodnotné členy rodiny, kteří nesou rodinné jméno a aktivně se účastní na vytváření rodinných vztahů a hodnot, potažmo vztahu k rodinné firmě. Ženy historicky nebyly tak silně emancipované jako dneska a nebyly považovány za osoby aktivně se účastnící na chodu rodinné firmy. V minulosti byla i opomíjena jejich role „tichého financiera“, kdy muž mohl sňatkem získat dostatečný kapitál k nastartování svého podnikatelského záměru a vybudování rodinného podniku.

Role žen (v roli manželek a jinak) v byznysu nabývá na významu během posledních let. Situace se v tomto ohledu v posledních letech značně vyvinula. Jak uvádí Kubíček et al. (2016) historicky ženy měly buď minoritní postavení v podnikání, nebo vůbec žádné. S narůstajícím počtem žen, které do podnikání vstupují a úspěšně zakládají a řídí firmy, se

podnikatelský svět značně mění. Kubíček et al. (2016) poukazuje na fakt, že v rodinných firmách se tento trend zatím neprosazuje. Ve svém odborném článku řeší roli žen coby nástupnic v rodinných firmách. Rodinný podnik je mezigeneračně předáván ze zakladatele/předávající generace na dceru v ojedinělých případech.

Lze považovat za zajímavé, že Denise Kenyon-Rouvinez et al. (2016) pohlíží na roli manželky v rodinném podnikání jako na někoho, kdo je „v pozadí“, a situaci pouze sleduje. Málokterá odborná literatura roli životních partnerů v rodinných firmách zmiňuje. Role dobré manželky a matky je zde krajně podceňována, neboť někdo musí vytvářet zázemí, vést domácnost a aktivně se věnovat dětem, zatímco manžel buduje rodinný (nebo konečně i jakýkoliv jiný) podnik. V rámci společenského vývoje posledních let se mění postavení mužů a žen ve společnosti a jejich role se stále více překrývají. Dnes není nic neobvyklého, aby na rodičovskou dovolenou nastoupil otec dítěte a žena byla pomyslným „živatelem rodiny“. Nabízí se, že role životních partnerů v rodinných firmách není zanedbatelná a má jí být dána jistá zásluha, ať se jedná o manželky, manžely nebo jiné životní partnery.

Svět rodinného podnikání žije svým vlastním životem a jen velice těžce se na něj dají aplikovat fixní a jednotná pravidla. Na území České republiky jsou pokusy o právní vymezení rodinného podnikání v začátcích a jejich budování probíhá krok po kroku. V budoucnu lze očekávat značný vývoj v této problematice. Pro rodinné podniky však právní úprava jejich počínání není zásadní, mnohem důležitější je pro stát a státní instituce, které hledají jednotné vymezení rodinných firem. Lze předpokládat, že hlavně z důvodů administrativních a případného uvalení dalších daňových a obdobných zátěží na jejich fungování.

Základním specifickým znakem rodinného podniku je určitě spjatost a blízkost rodiny a podnikání. Fungování rodiny přímo ovlivňuje fungování rodinného podniku. Blízkost rodiny, blízkost rodinných členů mezi sebou, rodinné hodnoty a další řekněme měkké dovednosti, které se získávají dlouholetou výchovou a vycházejí z rodinného zázemí - to je základ rodinné firmy. Vedle měkkých dovedností je důležité aktivní zapojení potomků do provozu a chodu podniku.

2 Vymezení nejdůležitějších faktorů ovlivňujících předávání rodinných podniků

Předávání rodinného podniku z jedné generace na druhou je finální zkouškou managementu. Může to být proces, který probíhá zcela přirozeně, nebo naopak, aktivita nesnadná, která přinese spoustu překážek a vážně poškodí rodinné vztahy a vazby, nebo přinese negativní až fatální dopad na podnikání. Druhá kapitola shrnuje vše, co je při předávání rodinného podniku důležité a co je pro úspěšnost tohoto aktu zásadní. Hledá odpověď na to, zda se jedná o jeden konkrétní okamžik nebo delší proces a jaké faktory se dají považovat za nejdůležitější.

V odborné literatuře se často opakuje názor, že uspěje-li rodinná firma v nástupnickém procesu a zvládne podnik mezigeneračně předat, byl překročen významný milník v životě rodinného podniku. S odkazem na první kapitolu je vhodné připomenout, že každá rodinná firma je jedinečná. Z tohoto tvrzení lze dovodit, že předávání každé rodinné firmy je unikátní. Odborníci, kteří se nástupnictvím zabývají, v názoru na průběh nástupnického procesu nejsou jednotní. Denise Kenyon-Rouvinez et al. (2016) uvádí, že předávání rodinného podniku je přirozeným procesem, který lze rozdělit do tří základních fází. V každé ze tří fází jsou klíčové jiné faktory, které vývoj situace mohou výrazně ovlivnit. Podle Thomase Zellwegera (2017) je naopak důležité nejdříve jasně vymezit cíle a priority předávající a následnické generace, a až podle nich rozhodovat, jaký způsob předání rodinného podniku zvolit a vytvořit plán předávání. Koráb et al. (2008) se domnívá, že následnictví je zcela řízený proces, kterému předchází důkladná příprava (10 let a více), jejíž součástí je vytvoření plánu. S názorem, že nástupnictví v rodinné firmě je dlouhodobý a organizovaný proces se ztotožňuje i Petrů (2018), která ve své publikaci rozděluje nástupnictví do pěti fází. Petrů (2018) uvádí, že při předávání rodinného podniku „*klíčovou roli hraje vypracování fundované strategie dalšího rozvoje rodinného podnikání. Jejím základem je provedení analýzy stávající a budoucí vitality podniku.*“ Odborníci ze společnosti Deloitte (Deloitte Private, 2014) ve své publikaci Plánování nástupnictví rozdělují nástupnický proces do dílčích fází.

V následujícím textu jsou rozebrány tři nejvíce kontrastní teoretické přístupy k předávání rodinné firmy.

2.1 Přirozený proces předávání rodinného podniku a jeho tři fáze

Nosným zdrojem pro tuto dílčí kapitolu je publikace Rodinná firma (2016) autorů Denise Kenyon-Rouvinez a Johna L. Warda. Není-li uvedeno jinak, je čerpáno z výše uvedené knihy. Autoři ve své publikaci pracují s konceptem, kdy předávání rodinné firmy považují za přirozený proces, který má své tři fáze. „*Následnictví je proces, nikoliv okamžik, a lze ho rozdělit do tří fází: přípravná (také přednáslednická), horká a postnáslednická.*“ (Denise Kenyon-Rouvinez et al., 2016) Jednotlivé fáze nemají konkrétní časové určení, v každé fázi hrají roli jiné faktory. Přirozený proces předávání dobře koresponduje s tvrzením, že neexistují dvě stejné rodinné firmy ani dva totožné způsoby předání. Každá rodina je jiná a má svůj vlastní systém hodnot a priorit, který se do nástupnického procesu promítá.

2.1.1 Přednáslednická fáze

Přednáslednická fáze je pravděpodobně nejdelším procesem vůbec. Začíná od raného dětství a je úzce spjata s vnitřním fungováním rodinného systému a rodinnými hodnotami. Sdílená vize rodiny ovlivňuje i vizi rodinného podniku. Následnictví znamená změnu a také přívál nejistoty. I když se jedná o nástupce z řad rodinných příslušníků, vždycky platí to, že vše, co bylo zaběhnuto, se může s nástupcem změnit a nabrat úplně jiný směr. Vzhledem k tomu, jak stresové může nástupnictví pro život firmy být, je velmi často aktivní příprava na něj opomíjena. Koloběh života však vždy zasáhne. V tom nejhorším případě je rodinný podnik nucen předání řešit v důsledku smrti člena rodiny. Často je opomíjen fakt, že z přípravy nástupnictví má prospěch jak rodina, tak rodinný podnik.

Klíčové faktory přednáslednické fáze

Pro každou ze tří zmiňovaných fází jsou důležité jiné faktory, které ji nejvíce ovlivňují. Mezi nejzásadnější faktory přednáslednické fáze lze zařadit:

Informovanost - Rodinní příslušníci by měli být velmi dobře informováni o tom, jak mají fungovat vyzrálé vztahy mezi nimi, kdo hraje v podniku jak významnou roli a způsob, jakým chápat nástupnictví a předávání. To znamená znát mj. i rodinnou historii. Je důležité brát v potaz i životní fáze vývoje člověka a z toho plynoucí situace, které lze jen velmi těžko ovlivnit a korigovat, např. prochází-li člen rodiny bouřlivým obdobím puberty nebo přechodem do středního věku, dá se předpokládat, že nástupnický proces bude problematičtější.

Rodinné bohatství - Znalost toho, co rodina vlastní a pochopení, jaká úskalí s sebou vlastnictví nese (odpovědnost za rodinnou vytvořený majetek). Ujasnění rodinných hodnot je skutečně klíčové a vzájemně se přímo ovlivňuje s tím, co rodina vytváří. Je nutné, aby bylo co nejvíce členů rodiny obeznámeno s tím, jaká je strategie nástupnictví.

Odpovědnost za dosazení kompetentních vůdců - Rodina by si měla uvědomovat přímou odpovědnost za dosazení kompetentních vůdců do managementu podniku. Rodina celý podnik vlastní a formuje, a je nutné, aby si jako zodpovědný vlastník uvědomovala, jak moc je role vůdce klíčová.

Znalost pro nástupce - Příprava nastupující generace je kontinuálním procesem, který může trvat i mnoho let. Během této doby by nastupující generací měla být postupně obsažena znalost všeobecného fungování podniku, poznávání klíčových zákazníků, znalost produktů, trhů, konkurence, dodavatelů a odběratelů.

Komunikační dovednost a řešení konfliktů - Komunikační dovednost a následné řešení konfliktů vychází přímo z fungování rodiny a přenáší se i do prostředí podnikání.

Tvorba vlastnické strategie - Vlastnická strategie je vytvářena poté, co jsou odsouhlaseny a prodiskutovány rodinné hodnoty. Pro tvorbu vlastnické strategie je nezbytně nutná existence vlastnické struktury. Stejně tak, jako se na nástupnictví připravuje rodina, připravuje se i rodinný podnik. V případě potřeby lze povolát na pomoc externí poradce např. právníci pomohou s vymezením adekvátní právní formy podnikání, přechází-li podnik v rámci generačního předání z rukou jednoho výhradního vlastníka mezi skupinu osob v další generaci. V rámci nástupnictví mohou být přepsána interní pravidla společnosti, změněny dohody podílů, pozměněna firemní kultura. Při tvorbě vlastnické strategie by nemělo být opomenuto finanční zajištění odcházející generace. Všechny výše zmíněné záležitosti by měly být naplánovány a vyřešeny ještě před nástupem nové generace.

2.1.2 Horká fáze

Ve chvíli, kdy je předání rodinného podniku takřka „na dosah ruky“, hovoří Denise Kenyon-Rouvinez et al. (2016) o tzv. „horké fázi“. Je to období, kdy se předání neodvratně blíží a rodina a vedení podniku se k tomu musí postavit a situaci řešit. Nastupující členové

rodiny si mohou klást otázky ohledně vlastní kariérní dráhy. Jestliže se ve vedení podniku nachází i nečlenové rodiny a najatí profesionální manažeři, mohou pociťovat nejistotu, z toho, co s nastupující generací přijde.

Velice důležité je také to, jakým způsobem se rodina do horké fáze dostala. Může to být proces naprosto plynulý a přirozený, záměrně spuštěný rodinou, ale i tvrdý zásah osudu a neočekávaná smrt člena rodiny, který byl klíčovou osobou pro rodinnou firmu. Záměrné spuštění procesu umožňuje vždy větší kontrolu. Jestliže se rodina do horké fáze dostala postupně a z nějakého důvodu není schopna se domluvit a dojít k jednoznačnému východisku, hrozí, že se bude horká fáze protahovat. Pokud je nesnadné najít řešení, lze v takovém případě přizvat nezávislého odborníka, který pomůže s organizací procesu. Protahování horké fáze vede k nesoustředěnosti na podnikání a může velmi negativně ovlivnit vývoj rodinného podniku.

Klíčové faktory horké fáze

Mezi klíčové faktory horké fáze lze zařadit následující:

Rychlost - V horké fázi je žádoucí, aby se nic zbytečně neprotahovalo a předání podniku proběhlo v přiměřeném čase. Dohadování se a nemožnost najít jednotné kompromisní řešení mezi generacemi je velkou překážkou. Protahování vyjednávání odvádí pozornost od každodenního vedení firmy a jejího fungování, což je nežádoucí.

Rivalita mezi sourozenci - Rivalita mezi více sourozenci, kteří mají rodinný podnik převzít, může být silnou bariérou v nástupnickém procesu. Ať jde o majetkové poměry a převod vlastnictví nebo o vedení firmy a jeden jediný ředitelský post.

Budoucnost firmy - Při předávání rodinných podniků často dochází ke střetu názorů jednotlivých generací na budoucnost firmy. Zejména první zakladatelská generace má své představy, plány a vize, se kterými se nastupující generace nemusí absolutně ztotožňovat. Podaří-li se úspěšně předat dál, třetí a další generace v pořadí mohou mít na budoucnost firmy zase odlišný názor.

2.1.3 Postnáslednická fáze

V této fázi se dá považovat vše za rámcově dojednané, zásadní věci byly rozhodnuty a dochází k převodu vlastnických práv na nastupující generaci. Je vhodné, aby rodina

diskutovala nad dalším životem firmy a rodiny, je žádoucí vyjasnit vztahy mezi sourozenci a ostatními příbuznými. Nastupující a přebírající generace má definitivně volné pole působnosti a může implementovat změny. Postnáslednická fáze by neměla být zbytečně protahována, není dobré, aby byli zaměstnanci drženi dlouho v nejistotě a očekávání toho, co přijde.

Klíčové faktory postnáslednické fáze

V postnáslednické fázi lze najít několik zásadních faktorů, které ji ovlivňují:

Spjatost rodiny a rodinného podniku - Propojení rodiny, rodinné vazby, rodinné hodnoty, vize rodinného podniku a to, co si generace předávají mezi sebou, sehrává důležitou roli v tom, jak nástupnictví proběhne.

Zaopatření seniorské generace - Kromě převodu majetkových práv na nastupující generaci, je v této fázi důležité myslet na potřeby generace seniorské (tj. předávající). S předáváním rodinného podniku dochází k tomu, že seniorská generace pomalu ztrácí své autoritativní postavení a odebírá se do ústraní. Kromě finančního zajištění je především důležité zachování úcty a uznání k tomu, co rodiče vytvořili.

2.2 Šest kroků předávání rodinného podniku od osobní roviny až po formální naplnění

Zatímco Denise Kenyon-Rouvinez et al. (2016) popisuje nástupnictví jako přirozený proces, Thomas Zellweger (2017) zaujímá ve své publikaci k předávání rodinné firmy mezi jednotlivými generacemi strukturovaný postup, který má šest fází:

1. vyjasnění cílů a priorit,
2. přezkoumání firemní strategie,
3. plánování předání povinností,
4. oceňování firmy,
5. financování předávání podniku,
6. právní a daňové vypořádání nástupnického procesu.

V jeho knize *Managing the Family Business* jsou všechny fáze do detailu rozpracovány. Oproti Kenyon-Rouvinez et al. (2016) přichází Zellweger (2017) s konceptem, který začíná od ryze osobní roviny v první fázi, do které se předávající dostává přirozeně. Pokračuje organizovaně všemi fázemi, ve kterých se proces vyvíjí. Od osobních otázek a

problémů je postupně více dbáno na praktickou stránku věci. Jeho názor na problematiku je založený na přirozenosti procesu, zároveň mu je dán řád a organizace. Zellweger (2017) uvádí, že je důležité včas zvolit způsob předávání rodinného podniku, neboť všechny další kroky (tj. jeho financování, daňová zátěž, právní náležitosti převodu, atd.) se od způsobu předávání odvíjejí. Pro klidný průběh předávacího procesu je nutné, aby vše mělo svou logiku a posloupnost, všechny zainteresované strany musí být se vším srozuměny a ideálně by se měly domluvit. Za časově nejnáročnější fáze jsou považovány první dvě, jsou taky nejvíce zlomové pro průběh následujících čtyř fází.

V diplomové práci budou jednotlivé fáze zmíněny rámcově s několika specifiky. Jde především o přístup Thomase Zellwegera (2017) a jeho postřehy, ne o detailní problémy a překážky v každé jednotlivé fázi předávání rodinné firmy.

Pro následující text a charakteristiku všech šesti fází je jako zdroj použita publikace Thomase Zellwegera (2017).

2.2.1 Vyjasnění cílů a priorit

Podle Zellwegera (2017) je nutné v této fázi zvolit, komu bude podnik předáván. Důležité je, jestli bude předáván v rámci rodiny a rodinných členů nebo jiným subjektům. Nacházeli se v rodině vhodní nástupci (přirozeně nejspíše potomci), je nutné rozhodnout, komu z nich bude předána jaká pozice. Jestliže potenciální nastupující generace rodinných členů nemá o podnik zájem nebo ani žádní nejsou, je na místě zhodnotit další možnosti, jako např.: prodej spoluvlastníkovi, individuálnímu cizímu kupci, převod na zaměstnance, atd.

Kromě toho komu bude současný vlastník rodinný podnik předávat, je nutné, aby si také sám položil osobní otázky a ujasnil si, jestli je finančně a především mentálně připraven předat podnik dál. Po finanční stránce by měl být i osobně zajištěn a myslet na to, že za předpokladu převodu firmy na potomky z ní možná už nebude mít žádný další finanční užitek (pokud se zúčastněné strany nedohodnou jinak). Kdyby došlo k prodeji prosperující rodinné firmy, je možno utržit i slušný zisk a zajistit se na další etapu života. Duševní příprava na předání rodinného podniku je nejtěžší zejména v okamžiku prvního předání mezi generacemi, neboť pro zakladatele má podnik vysokou emoční hodnotu. Je tedy vhodné si uvědomit, jestli je zakladatel na tento krok připraven a bude schopen se své funkce a postavení vzdát.

Vyjasnění cílů mezi oběma stranami je často nelehké. Předávající rodinný člen (při prvním předání zakladatel) vnímá rodinný podnik jako objekt svého celoživotního zájmu a budování, emoční hodnota může být extrémně vysoká. Nastupující generace vidí vše z absolutně jiné perspektivy, je plná energie a chuti po změně. V přechodu mezi generacemi je rozhodně nasnadě využít vlastností obou generací a snažit se je do procesu efektivně investovat. Starší generace má jasnou výhodu v počtu let strávených podnikáním a z toho nasbíraných zkušeností - know-how, které je nenahraditelné. Mladá nastupující generace je zase plná energie, nových nápadů a myšlenek.

2.2.2 Přezkoumání firemní strategie

Poté, co je během první fáze rozhodnuto, komu a jak se bude rodinný podnik předávat, je důležité přikročit k dalšímu kroku a přezkoumat firemní strategii. Zúčastněné strany by měly probrat jak současnou strategii, tak i plány a vize do budoucna. Společné vypracování strategie je velmi důležité mj. i pro následný plynulý přechod managementu podniku.

Přezkoumávání firemní strategie pomáhá podle Zellwegera (2017) odpovědět na tři otázky, které jsou zásadní jak pro předávajícího, tak jeho nástupce.

- Jaké jsou současné silné a slabé stránky rodinného podniku?
- Jaké jsou budoucí příležitosti a hrozby pro rodinný podnik?
- Které části podniku a komu budou předávány dál? (Jedná-li se o velký podnik a více nástupců.)

2.2.3 Plánování předání povinností

Jakmile obě strany projdou dosavadní strategií a rozhodnou o budoucích strategických krocích, je nutné naplánovat, jakým způsobem bude předávána správa a řízení podniku. V mnoha případech a zejména, pokud se jedná o předávání rodinného podniku, se tato fáze může protahovat. Předávající a nástupnická generace působí v podniku obě společně bok po boku. Tato fáze může být plná nedorozumění týkající se toho, kdo jakou roli zastává a jakou má zodpovědnost. Konflikt spočívá v tom, kdo vlastně podnik fakticky řídí a mezi jednotlivými generacemi vzniká napětí, podrážděnost, nepříjemné situace a zmatek.

Třetí fáze rozhodně není spjata pouze se zmatkem a negativy. Je to taky důležitý časový úsek, kdy vzniká unikátní prostor k předávání informací a nabytých znalostí z praxe.

2.2.4 Oceňování firmy

Dříve nebo později bude předávající konfrontován s tím, za jakou cenu bude podnik postoupen nástupci. V případě prodeje rodinného podniku nezávislému kupci, i pro možnost předání podniku v rodinné linii, je žádoucí vyčíslit, za jakou cenu podnik předat dál. V některých státech (např. Švýcarsko) je zcela běžné, že rodiče rodinný podnik svým potomkům prodávají. Pro ocenění firmy je důležité zvolit vhodnou metodu oceňování a také mít dostatečná a relevantní data.

2.2.5 Financování předávání podniku

Jakmile se strany shodnou na převodní ceně, je nezbytné rozhodnout o tom, jak bude předávání podniku financováno. Toto se týká i případů, kdy je rodinný podnik předáván v rámci dědictví. I když za něj nástupce neplatí, stejně se objeví náklady s převodem majetku v rámci dědického řízení spojené.

Pro malé a střední firmy, což je nejčastější velikost rodinného podniku, je předávání financováno nejčastěji vlastním kapitálem nebo úvěrem. V systémech, kde potomci rodinnou firmu od rodičů odkupují, je financování výzvou hlavně pro nastupující generaci, která musí finance pro zakoupení podniku sehnat. Neméně záleží i na předávající generaci, která nemusí striktně trvat na okamžitém zaplacení celé částky, může ji rozložit do několika splátek ve výhledu let.

2.2.6 Právní a daňové vypořádání nástupnického procesu

Při právním a daňovém vypořádání nástupnického procesu je důležité zmínit, že úprava a podmínky této problematiky jsou napříč různými státy dost odlišné a rozhodně nejednotné. V tabulce č. 2 jsou uvedeny nejčastější způsoby, jakým jsou rodinné podniky předávány a jaká zákonná struktura je poté následována.

Tabulka č. 2: Nejčastější možné způsoby předávání rodinného podniku a zákonná úprava, která je s vybraným způsobem spojena

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

Zdroj: Vlastní zpracování a překlad podle Thomase Zellwegera (2017)

2.3 Řízený a organizovaný proces předávání rodinného podniku

Podle Korába et al. (2008) je předávání rodinného podniku mezi generacemi promyšlený proces, kterému následuje důkladná příprava (klidně i 10 a více let). Uvádí, že v zemích, kde rodinné podniky existují již po desetiletí, výzkumy dokazují, že více než 50 % rodinných firem nezvládne první generační obměnu (tj. ze zakladatele na první generaci potomků) a druhou generační obměnu (tj. teoreticky na zakladatelova vnoučata) zvládne už jen každý dvacátý rodinný podnik. V některých zemích (např. Německo), existuje možnost v problematice nástupnictví využívat poradenské činnosti specializovaných podniků.

Další čeští autoři se kloní k organizovanosti a propracovanosti nástupnického procesu. Naděžda Petřů (2018) ve své publikaci pracuje s pěti fázemi nástupnictví. Každá z fází je detailně rozpracována a dílčí procesy jsou popsány, u vybraných je uveden časový

horizont. Podle Petrů (2018) začíná proces vypracováním fundované strategie nástupnictví. Následuje identifikace talentů pro výběr vhodného nástupce. Ve své publikaci pracuje mj. s tzv. „*Individuálním plánem rozvoje nástupce*“ (Naděžda Petrů, 2018), kde jsou rozplánovány aktivity, které nástupnictví předcházejí, společně s časovou a finanční náročností (např. studium). Petrů (2018) rozebírá přípravu nejen nástupce, ale i předávajícího, vše je rozděleno do dílčích na sebe navazujících kroků. V publikaci pracuje s konceptem vytvoření „*rodinné ústavy*“, která zajistí spravedlivý proces vytváření společných rozhodnutí, drží rodinu pohromadě a pomáhá zajistit mezigenerační soudržnost. Důležitým mezníkem je předání vlastnictví, kterým je označen definitivní ústup předávající generace, a úřadovat začínají nástupci. Petrů (2018) spatřuje v nástupnictví příležitost pro mladou generaci. V dnešní době zmítané neustálým technologickým pokrokem, se mladí orientují lépe a rychleji v nových prostředcích komunikace (jako jsou sociální sítě, on-line komunikace, marketing a další). Příchod nové generace do firmy přináší čerstvou energii a nové nápady.

Skupina českých odborníků ze společnosti Deloitte Private uvádí, že nástupnictví v rodinném podniku má být strategicky plánováno a tato činnost nemá být opomíjena a podceňována (což se v praxi často děje). V publikaci Plánování nástupnictví (2014) je proces přípravy předávání rodinného podniku rozdělován do třech fází. Kromě toho, že dobrý plán celý proces urychlí, přichází skupina odborníků s názorem, že včas připravený nástupnický plán může značně ulehčit v neočekávaných životních situacích, jako jsou: smrt, nemoc nebo těžký úraz, rozvod. (Deloitte Private, 2014)

Je zajímavé, že v odborné literatuře se setkáváme se třemi kontrastními přístupy a názory na to, jak lze rodinnou firmu předat. První přístup je založen na tom, že proces předávání má probíhat přirozeně. Druhý je napůl založen na přirozenosti lidského jedince a jeho pocitech a názorech, a až poté přechází k právní a věcné stránce věci. Třetí přístup je organizovaný a řízený, rozčleněný do jednotlivých fází. V každém ze tří hlavních přístupů, jak nástupnictví řešit, jsou skutečnosti, které jsou společně v souladu nebo se překrývají. Vzhledem k tomu, jak jsou jednotlivé rodinné firmy jedinečné a prostředí rodinných firem specifické, jeví se autorce jako více vhodný přístup, který akcentuje přirozený vývoj v rodinné firmě.

2.4 Metodický postup procesu nástupnictví

Na základě předložené rešerše autorka diplomové práce navrhuje postup pro proces tvorby plánu nástupnictví. Lze konstatovat, že se jedná o rozhodovací proces. V první etapě je potřebná analýza stavu. Jedná se o analýzu kvalitativních faktorů, které nástupnictví v rodinné firmě ovlivňují. Dané faktory lze jen těžko kvantifikovat, očekává se proto slovní vyjádření. Druhá etapa procesu je návrhová, v rámci které by měl být ve vazbě na zjištěný stav navrhnout postup předání. V případě, že firma s daným procesem začíná preventivně již v tzv. přednáslednické fázi, lze připravit i postupy, jak zapojit do procesu nástupnictví i malé děti. Nejprve je potřeba analyzovat stav ve firmě v oblasti procesu nástupnictví, viz tabulka č. 3. V první fázi je nutné zodpovědět si tyto otázky, v případě potřeby může pomoci specialista z rodinné poradny, psycholog apod.

Tabulka č. 3: První etapa – analýzu stavu provedeme za pomoci vyplnění následující tabulky

Faktory	Specifikace faktorů	Stav
Připravenost	- úřadující generace je připravena se odpoutat a podnik předat	
Informovanost	- o rodové historii a vývoji rodiny	
	- jak fungují vztahy ve firmě (významné role, vlastnická struktura)	
	- jak fungují vztahy v rodině (možná rivalita v nastupující generaci sourozenců?)	
	- představa o působení ve firmě ve vazbě na životní fázi členů rodiny (obzvláště klíčových osob)	
	- jiné příznačné pro danou firmu, rodinu	
Rodinné	- odpovědnost za rodinou vytvořený	

bohatství	majetek	
	- existence strategie firmy	
	- znalost rodinných hodnot	
	- způsob řízení firmy (rodinní a nerodinní příslušníci)	
	- vize jednotlivých generací (podobné nebo diametrálně odlišné)	
Znalost	- o fungování podniku	
	- firemního know-how (předány alespoň stěžejní informace?)	
	- o klíčových dodavatelích, odběratelích, zákaznících	
	- o klíčových trzích	
	- o potřebných komunikačních dovednostech	
	- o představách finančního zajištění odcházející generace	
	- otázka vlastní kariérní dráhy nastupujících členů	
Znalost ekonomické situace	- finančního zdraví firmy	
	- ocenění firmy (je nutné firmu oceňovat?)	

	- silných a slabých stránek	
	- příležitostí a hrozeb do budoucna	
	- vnějších faktorů ovlivňujících ekonomickou situaci	

Zdroj: vlastní zpracování

Druhá etapa tvorby plánu nástupnictví je návrhovou částí. Ve vazbě na zjištěný stav již řeší konkrétní kroky:

- a) návrh možností způsobů předání firmy v návaznosti na tabulky č. 1 a 2;
- b) specifikace jednotlivých návrhů z hlediska rizik pro rodinu a firmu, způsobu financování předání podniku, a to včetně právního a daňového vypořádání (zde bude nutná pomoc specialisty na právní a daňové otázky);
- c) diskuze rodiny a výběr optimální varianty (vhodné mít nejprve rodinnou ústavu pro předcházení/vyřešení případných konfliktů).

Pro vybranou variantu je následně vhodné vypracovat projekt (s časovým určením, s milníky, případně s rozpočtem), tj. jedinečný postup nástupnictví v dané firmě.

3 Analýza současného stavu řešeného tématu ve vybraném rodinném podniku sklářského odvětví v České republice

Problematika nástupnictví v rodinné firmě je řešena ve vybraném rodinném podniku na území České republiky. Kvalitativní výzkum probíhal v podniku Detesk s. r. o., který se zabývá výrobou a zpracováním skla. Zvolenou metodou kvalitativního výzkumu je rozhovor se zakladatelem a generálním ředitelem firmy Ivanem Kalouskem.

V regionu Severovýchodní Čechy existuje dlouhá tradice sklářského průmyslu, její historie sahá až do 14. století. Firma Detesk s. r. o. sídlí v Železném Brodě. V Železném Brodě se sklářský průmysl začal rozvíjet na přelomu 19. a 20. století, kdy sem začala být rozšiřována domácí výroba skla z Jablonecka. V roce 1920 byla založena Státní odborná sklářsko-obchodní škola. Absolventi školy začali zakládat svoje vlastní firmy, což přispělo k dalšímu rozvoji průmyslu v oblasti. Kontinuita vývoje byla přerušena dvěma světovými válkami a obdobím znárodnování po roce 1948. Za dob centrálně plánovaného hospodářství sklářský průmysl v oblasti nezmizel, byl provozován dál pod záštitou státního podniku Železnobrodské sklo. (Jablonecké kulturní a informační centrum, 2018)

Po listopadových událostech roku 1989 začaly být původní soukromé podniky obnovovány a vznikaly nové. Jedním z nově vzniklých je i firma s dnešním názvem Detesk s. r. o. Firma je detailněji představena v následujícím textu.

3.1 Představení podniku Detesk s. r. o.

Podnik Detesk s.r.o. (DETESK je akronymem slov DEkorační a TEchnické SKlo) se primárně zabývá výrobou a zpracováním skla. Detesk s.r.o. sídlí v Příkré ulici v Železném Brodě. Firma má 130 zaměstnanců. Jedná se o společnost s ručením omezeným, která vznikla datem zápisu do obchodního rejstříku, tj. 3. března 2004. (Justice.cz – Oficiální server českého soudnictví, 2018) Předmětem podnikání je:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- broušení a leptání skla,
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin,
- hostinská činnost. (Justice.cz – Oficiální server českého soudnictví, 2018)

Generálním ředitelem je pan Ivan Kalousek, prostřednictvím něhož bylo s firmou komunikováno pro účely vypracování diplomové práce. Na obrázku č. 2 lze vidět oficiální logo firmy.



Obrázek č. 2: Logo firmy Detesk s. r. o.

Zdroj: <http://www.cesky-raj.info/dr-cs/16381-muzeum-a-galerie-firmy-detesk.html>

Detesk s.r.o. zpracovává boritokřemičitou sklovinu, která byla vyvinuta na přelomu 19. a 20. století Otto Schottem v německé Jeně. Tento typ skloviny je cenný pro dvě své specifické vlastnosti.

- Maximální možná odolnost vůči teplotním šokům

Boritokřemičitá sklovina disponuje relativně malou tepelnou roztažností, což dovoluje způsoby zpracování, které u normálního skla nejsou možné. Tato vlastnost umožňuje provádět složité zátavy na výrobcích za sebou v relativně malém časovém odstupu a výroba může probíhat sériově. Hotové výrobky jsou odolné vůči teplotním šokům a sklo nepraská.

- Chemická odolnost

Boritokřemičitá sklovina je vhodná pro technické sklo. Vzhledem k vysoké chemické odolnosti neovlivňuje výsledky chemických pokusů, protože nehrozí, že by se do experimentů uvolňovaly látky z nádoby, které by výsledky zkreslily a ovlivnily.

Výroba a zpracování skla představuje největší podíl na produkci firmy Detesk, s. r. o. Kolem 86 % sklářské výroby je tvořeno dekorativními, designovými a dárkovými produkty. Dekorativní, designové a dárkové produkty se dělí na tradiční a osvětlovací sklo. V tradičním skle firma ovládá celosvětový trh s foukanými dárkovými lahvemi na alkohol. Dárkové lahve jsou vyváženy do mnoha zemí, z nichž nejvýznamnějšími odběrateli jsou

Itálie, Francie a Německo (v tomto pořadí). V osvětlovacím skle spatřuje pan Kalousek velký potenciál růstu do budoucna, momentálně Detesk s. r. o. vyrábí na zakázku komponenty pro firmy LASVIT s. r. o. a PRECIOSA a. s. Asi 10 % produkce je tvořeno technickým sklem.

Kromě sklářské výroby firma Detesk s. r. o. zareagovala na potřeby poptávky a jako doplněk hlavně foukaných lahví začala vyrábět dřevěné komponenty a do výroby byla zavedena technologie dřevovýroby. Mimo doplňků pro foukané lahve jsou ze dřeva vyráběny dárkové obaly nebo bedýnky pro vinaře.

3.1.1 Historie a vznik podniku

Nedá se říci, že zájem pana Ivana Kalouska o sklo, jeho výrobu a zpracování, vychází zcela z jeho rodiny, ale spíše z místa bydliště. Ačkoliv sám sebe popisuje jako primárně humanitně zaměřeného člověka, vzhledem k tomu, že vyrůstal v jedné z kolébek českého skla, uvádí, že jeho budoucnost ve sklářství tím byla jaksi předurčena. Sám situaci popisuje jako „řízení osudu“. Za totalitního režimu vystudoval střední školu se zaměřením na technologii skla. Po splnění základní vojenské služby byl přiřazen pro výkon práce do podniku Technosklo v Držkově (dnes TECHNOSKLO s.r.o. – Ministerstvo spravedlnosti, Výpis z obchodního rejstříku, 2015). V podniku Technosklo v Držkově pracoval pan Kalousek celkem 23 let. Ze začátku vystřídal několik oddělení, většinu času v zaměstnání strávil na pozici samostatného technologa. Začátkem 90. let 20. Století začal s podnikatelskou činností v dílně svého domu. Dva roky byl zaměstnán a u toho ještě provozoval samostatnou výrobu a získával své první odběratele.¹V únoru roku 1992 podal pan Kalousek výpověď a od toho okamžiku se až do dnešního dne naplno věnuje podnikání.

V únoru 1992 si narůstající objem výroby vyžádal větší prostory. Byly proto pronajaty objekty v Železném Brodě, které byly postupně odkoupeny. V roce 1992 byl do firmy přijat první zaměstnanec. Vývoj následujících pěti let nutil rozrůstající se firmu k dalšímu přesunu, v roce 1997 byl zakoupen průmyslový objekt v Příkré ulici v Železném Brodě a započal přesun výroby do těchto prostor. Prostory byly následně rozšiřovány a rekonstruovány podle potřeby. (Detesk s. r. o., 2018)

¹Pozn. V 70. letech došlo k prudkému poklesu poptávky po technickém skle v Itálii a pro sklo se hledalo jiné uplatnění – vznikl a rozvinul se nápad používat sklo jako dekoraci. České závody se hodně rychle přizpůsobily a „západní země“ využily nízkých cen na území tehdejšího Československa. Trh s dekoračním sklem od té doby roste.

Důležitým milníkem v historickém vývoji firmy je rok 2004. V březnu tohoto roku byla založena společnost Detesk, s. r. o., která odkoupila firmu od dosavadních majitelů, a z podnikání fyzické osoby se stalo podnikání právnické osoby. (Detesk s. r. o., 2018)

Kromě rozšiřování výrobních kapacit, zakoupila společnost Detesk s. r. o. objekt na železnobrodském náměstí, který byl zrekonstruován, a v roce 2008 v něm byla zřízena podniková prodejna. V roce 2010 zřizuje společnost další reprezentační prodejnu v obchodním centru Plaza v Liberci. V září roku 2014 byla budova na železnobrodském náměstí plně zpřístupněna veřejnosti. Dnes v ní kromě podnikové prodejny lze nalézt sbírky uměleckého skla, vinotéku a galerii. (Detesk s. r. o., 2018)

3.1.2 V čem spočítá rodinnost podniku

Vzhledem k zaměření a tématu diplomové práce, je nutné detailněji analyzovat, proč lze považovat firmu Detesk s. r. o. za rodinnou. V teoretické části byly specifikovány různé pohledy na problematiku a dílčí pokusy o vymezení rodinného podniku. Problematika vymezení rodinnosti podnikání nejčastěji pracuje se dvěma sférami, tj. vlastnictvím a vedením podniku, důležitá je zejména míra rodinného vlivu a kontroly v těchto dvou oblastech.

Firma Detesk s. r. o. je společností s ručením omezeným, která je vlastněna pěti společníky. Těmito společníky jsou Ivan Kalousek - zakladatel a současný generální ředitel, Miroslava Kalousková - manželka Ivana Kalouska, Ivo a Alena Kalouskovi – syn s chotí a konečně Jana Vaňková, rozená Kalousková – dcera. Firma Detesk s. r. o. je ze 100 % vlastněna rodinnými členy.

V čele firmy Detesk s. r. o. jsou čtyři jednatelé: Ivan Kalousek, Ivo Kalousek, Alena Kalousková a Jana Vaňková. Vedení firmy je tedy také stoprocentně ovládáno rodinnými členy. Jednatelé společnost zastupují a jejím jménem jednají každý samostatně. Firma disponuje potenciálem existovat po dobu více generačních obměn, právě teď prochází svou první generační obměnou ze zakladatele na nástupníky. Proces předání ještě nebyl dokončen.

Zapojení rodiny do chodu a provozu firmy

Rodina pana Kalouska byla do podnikání zapojována od samého začátku, postupně a zcela přirozeně. Manželka Miroslava Kalousková byla vždy spolumajitelkou, aktivněji se

do rozhodování a provozu nezapojuje. V samostatné podkapitole o roli manželky je její pozice specifikována.

Syn Ivo Kalousek se na podnikání účastní od roku 1993. Po střední škole krátce pracoval pro jiného zaměstnavatele, ale poté dal výpověď a od té doby je plně zaměstnán v Detesku s. r. o. Dnes má funkci ředitele výroby. Dcera Jana Vaňková, rozená Kalousková, ve firmě začala pomáhat během střední školy v roce 1995. Mj. disponuje nadáním pro cizí jazyky a dnes má funkci obchodní ředitelky pro export. Děti jsou velmi nadané, podnikání je baví a mají zájem firmu budovat. Mimo dětí je ve firmě zaměstnána manželka syna, Alena Kalousková, která je obchodní ředitelkou pro Českou republiku a Slovensko, má na starosti i podnikové prodejny. Dále je ve firmě na plný úvazek zaměstnán vnuk Jakub Kalousek, který se zabývá informačními technologiemi, pomáhá i s grafikou. K firmě je též velmi loajální.

V březnu roku 2004 byla firma připravena na změnu právní formy podnikání. Z podnikání fyzické osoby byla převedena na právnickou osobu. Pan Kalousek nabídl pozici jednatele svým dětem a manželce syna, paní Aleně Kalouskové, která v té době ve firmě již také delší dobu pracovala. Pan Kalousek uvedl, že to byl krok, který se pro mnohé z blízkého okolí jevil jako riskantní. Na výstavách byl několikrát varován zahraničními kolegy z oboru - přáteli, že role životních partnerů potomků v rodinných firmách je komplikovaná. Závěr takového kroku je nejasný a v mnoha případech má negativní dopad na celé podnikání, vztahy mezi lidmi mohou sehrát své a firma by mohla utrpět. Nicméně dal na svůj podnikatelský cit a intuici, které se již dříve osvědčily, a svou nabídku nestáhl. Dnes konstatuje, že se rozhodl správně. Firma Detesk s. r. o. je prosperujícím a rychle rostoucím podnikem.

Všichni jednatelé rozumí výrobě a vědí, co obnáší. V top managementu na boardu sedí čtyři lidé, všichni jsou spjati rodinnou vazbou. Jejich názory na zásadní kroky ve firmě nejsou vždy jednotné, snaha je vždy dospět ke kolektivnímu rozhodnutí a kompromisu, který pochopitelně ne všechny musí nutně stoprocentně potěšit. Jedním z dílčích cílů generálního ředitele je udržet vnitřní smír.

Důležitým prvkem rodinné firmy je všeobecný přístup k životu podniku. Jedná-li se o nerodinný podnik, hájí každý zaměstnanec prioritně svůj osobní zájem a jde mu o jeho

osobní budoucnost (ať v profesním nebo soukromém životě). Jelikož zaměstnanec firmu nevlastní, zpravidla k ní nedokáže tolik přilnout a obětovat některé ze svých osobních zájmů. Podstatný rozdíl v rodinné firmě je ten, že pro členy rodiny představuje firma budoucnost rodiny a rodinných členů. Ředitel firmy Detesk s. r. o. uvádí, že alternativa, že se s podnikem něco stane, je pro všechny naprosto nepřijatelná. Rodinní členové pracují s obrovským nasazením, často pracovně cestují, jsou hodně v zahraničí. V případě potřeby jsou ochotni dramaticky omezit vlastní pohodlí (např. drastické omezení osobního odměňování) ve prospěch firmy. Vnitřně převládá pocit majitelů, ne „pouze“ zaměstnanecký přístup. Mezi jednatelem neexistují intriky nebo další nekalosti, Ivan Kalousek uvádí, že např. úplatky u nich nejsou možné, protože by všichni byli sami proti sobě.

Relativně velká nevýhoda (která může být paradoxně do jisté míry považována i za obrovskou výhodu) je spatřována v tom, že prakticky veškeré povinnosti spočívají na bedrech pouhých čtyř lidí. Výhodu lze vidět v tom, že o všech zásadních krocích rozhodují čtyři lidé, kteří si mezi sebou rozumí, umí spolu komunikovat a spojuje je jeden zájem, kterým je dobré fungování a chod firmy. Tento model může být považován za nevýhodný z čistě praktického důvodu, kdyby došlo k nehodě. Všichni jednatele se účastní zahraničních výstav a dalších propagačních aktivit, služebních cest a jednání. Rodinní členové často cestují všichni společně a tráví hodně času v dopravních prostředích. Znamená to, že jsou vystavováni každodennímu nebezpečí, které s těmito aktivitami souvisí. Pokud by došlo k nehodě, leteckého neštěstí nebo podobnému, firma by byla velmi poškozena.

Rodinné zázemí

V odborné literatuře je role manželky opomíjena. Pokud je zmiňována, tak spíše jako tichý financier, který svým majetkem přispěl k uskutečnění snu manžela a umožnil s podnikáním vůbec začít. Autorka považuje za důležité zdůraznit roli životního partnera pro rodinný podnik. Budování rodinného zázemí, péče o domácnost, děti a vnoučata, to vše pomáhá fungování rodinné firmy a má na podnikání velký vliv.

Miroslava Kalousková, manželka zakladatele Ivana Kalouska, měla ve firmě vždy vlastnický podíl, stále je spolumajitelkou. Jinak se na chodu a provozu firmy aktivně nepodílí, její role je ovšem pro podnikání neméně důležitá. Jak pan Kalousek zdůrazňuje -

manželka vytváří skvělé rodinné zázemí, bez kterého by nebylo možné firmu vybudovat. Díky tomu, že se dění ve firmě každodenně neúčastní, poskytuje mj. i psychickou oporu ve stresovém období a zajišťuje styk s běžnou realitou.

3.2 Nástupnictví ve vybraném podniku

Podnik Detesk s. r. o. se aktuálně nachází v procesu předávání podniku. Generální ředitel Ivan Kalousek z něj postupně (asi 5 let) vystupuje s konečným záměrem podnik opustit a definitivně předat další generaci. O nástupnictví a o tom, kdy by měl ředitel firmu opustit, se nediskutuje a nemluví. Rozhodnutí je zcela na řediteli, který je momentálně konfrontován s vnitřním rozporem, jestli je vhodné ve firmě dál setrvávat nebo odejít, aby nedocházelo ke zpomalování a brždění rozvoje firmy.

V podniku neexistuje žádná vypracovaná strategie předávacího procesu, vše probíhá přirozeně. Ivan Kalousek postupně přestává navštěvovat schůzky, porady a neúčastní se některých jednání. Pomyslná „mezera“, která vznikne tím, že se ředitel nějaké své aktivity vzdá, je okamžitě zaplněna a zbývající tři jednatele si práci automaticky rozeberou mezi sebe. Generální ředitel v současné době nezná např. některé nové odběratele, protože se jednání s nimi neúčastní. Jeho pozice ve firmě a autorita tím nejsou nijak oslabeny. Jeho celoživotní zkušenosti získané během dob vzdělávání, odbornost a následná léta strávená v zaměstnaneckém poměru byly zúročeny, znásobeny a stále jsou vybrušovány kontinuální podnikatelskou praxí. Všechno výše zmíněné představuje obrovské know-how, které je cenné a jen těžko kompletně přenositelné. Ředitel sám říká, že účetní závěrky a čísla jsou důležitými ukazateli. Jedna z jeho přidaných hodnot je k takové informaci dodat přehled o tom, čím byl takový výsledek zapříčiněn a následně vše promítnout v průběhu let a zvládnout situaci objektivně zhodnotit.

4 Vypracování plánu předávání rodinného podniku s návrhem možného řešení formou případové studie

V kapitole je řešena problematika nástupnictví a nástupnické strategie ve vybraném podniku formou případové studie. Metodika použitá pro vypracování plánu byla navržena v závěru teoretické části práce. Každý rodinný podnik je jedinečný. Je dobré vypracovat individuální postup nástupnictví, který zohledňuje specifické potřeby a aktuální situaci v rodinné firmě.

V následujícím textu je popsána aktuální situace ve vybrané firmě. V rámci první etapy navrhované metodiky je postupováno podle dále specifikovaných bodů, jsou využity analýzy SWOT a PEST. V druhé etapě je navrženo řešení, jakým způsobem podnik předat. Navržená varianta je doplněna o aktuální dění a reálný průběh předávání ve vybrané firmě.

4.1 Fáze nástupnictví, ve které se vybraný podnik nachází

Rodinný podnik Detesk s. r. o. se nachází v procesu předávání podniku mezi generacemi. Proces začal zhruba před pěti lety. Do fáze řešení nástupnictví se podnik dostal během svého přirozeného vývoje. Poté, co se generální ředitel Ivan Kalousek rozhodl, že je čas z firmy začít pomalu vystupovat, byl proces vystupování záměrně započat. Proces byl spuštěn z iniciativy generálního ředitele, který se nakonec i sám rozhodne, komu předá ředitelské křeslo. O procesu a nástupnictví se otevřeně nemluví a nediskutuje. Ve firmě neexistuje plán předávání. Nástupnický proces je řešen a formován za plného provozu podniku.

4.2 Vypracování plánu nástupnictví ve vybraném podniku

Podle navrhovaného metodického postupu procesu nástupnictví v kapitole 2.4, tabulce č. 3 diplomové práce, bude navrhnut a vypracován plán předávání rodinné firmy v návaznosti na existující rodinný podnik Detesk s. r. o. a s ohledem na jeho současnou situaci.

4.2.1 První etapa

V první etapě je prováděna analýza stavu. Pomocí analýzy stavu jednotlivých faktorů lze situaci vyhodnotit a zjistit, jakým způsobem postupovat dál v druhé etapě. Pro hodnocení stavu je navrženo hodnocení faktorů, viz tabulka č. 4. Jednotlivé faktory, jejich specifikace a popis stavu jsou zachyceny pro podnik Detesk s. r. o.

Tabulka č. 4: Analýza stavu jednotlivých faktorů ovlivňujících nástupnický proces ve vybraném podniku

Faktory	Specifikace faktorů	Stav
Připravenost	- úřadující generace je připravena se odpoutat a podnik předat	Generální ředitel sám proces inicioval na základě svého rozhodnutí. Lze předpokládat, že je připraven podnik předat.
Informovanost	- o rodové historii a vývoji rodiny	Jedná se o první předání podniku, rodová historie ve smyslu rod, který vlastní a vede podnik, se tímto předáním začíná psát.
	- jak fungují vztahy ve firmě (významné role, vlastnická struktura)	Vztahy fungují dobře, vlastnická struktura a významné role jsou jasně vymezeny.
	- jak fungují vztahy v rodině (možná rivalita v nastupující generaci sourozenců?)	Vztahy fungují dobře, není zde patrná rivalita mezi sourozenci v nastupující generaci.
	- představa o působení ve firmě ve vazbě na životní fázi členů rodiny (obzvláště klíčových osob)	Role jsou rozděleny, všichni členové mají své stálé místo v podniku. Nikdo ze současných rodinných členů v podniku neprochází bouřlivým obdobím typu puberty, atd.

	- jiné příznačné pro danou firmu, rodinu	Pozitivní je, že členové rodiny jsou ve firmě od raných začátků. Potenciální nástupci disponují velkým know-how.
Rodinné bohatství	- odpovědnost za rodinou vytvořený majetek	Jednatelé jednají jménem společnosti dlouhodobě každý samostatně. Situace nebyla změněna, lze dovodit, že mají jasnou představu o odpovědnosti za rodinou vytvořený majetek.
	- existence strategie firmy	Na způsobu strategie řízení firmy v budoucnosti jsou členové rodiny spíše ve shodě.
	- znalost rodinných hodnot	Potomci pocházejí z fungující rodiny a sami mají své vlastní rodiny. Bez problému.
	- způsob řízení firmy (rodinní a nerodinní příslušníci)	Se způsobem řízení firmy jsou všichni obeznámeni.
	- vize jednotlivých generací (podobné nebo diametrálně odlišné)	Vize firmy a její další budoucí vývoj jsou většinově shodné.
Znalost	- o fungování podniku	Do provozu a fungování podniku jsou klíčové strany zapojeny již delší

		dobu.
	- firemního know-how (předány alespoň stěžejní informace?)	Firemní know-how má každý své. Generální ředitel se snaží předat vše, co lze. Z nedostatku času předávání know-how není prioritou.
	- o klíčových dodavatelích, odběratelích, zákaznících	Klíčové a stávající dodavatele, odběratele, atd. znají všichni. Subjekty z nově navázaných vztahů zná spíše potenciální nastupující generace.
	- o klíčových trzích	Klíčové trhy znají všichni.
	- o potřebných komunikačních dovednostech	Jednatelé pracují dlouhodobě ve vzájemné shodě a porozumění. Firma prosperuje. Dá se předpokládat, že mají dobré komunikační dovednosti a jsou schopni kompromisu a společného závěru.
	- o představách finančního zajištění odcházející generace	Finanční zajištění odcházející generace nebylo řešeno. Lze předpokládat, že současný generální ředitel si ponechá vlastnický podíl ve firmě. Finanční zajištění nutno

		dojednat.
	- otázka vlastní kariérní dráhy nastupujících členů	Oba potomci a Alena Kalousková pracují ve firmě prakticky od začátku své kariérní dráhy a svůj profesní směr nezměnili.
Znalost ekonomické situace	- finančního zdraví firmy	viz další text
	- ocenění firmy (je nutné firmu oceňovat?)	viz další text
	- silných a slabých stránek	Pro analýzu stavu silných a slabých stránek lze použít např. SWOT analýzu viz další text.
	- příležitostí a hrozeb do budoucna	Příležitosti a hrozby do budoucna lze vyčíst ze SWOT analýzy viz další text.
	- vnějších faktorů ovlivňujících ekonomickou situaci	Pro analýzu vnějších faktorů lze využít PEST analýzu viz další text.

Zdroj: vlastní zpracování

Nedílnou součástí nástupnického procesu a přípravy na něj je znalost aktuálního stavu společnosti. V první etapě navrhované metodiky je do tabulky hodnocení nutné doplnit informace mj. o finančním zdraví podniku a potřebě ocenění firmy. Je vhodné zhodnotit silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a vnější faktory, které ovlivňují ekonomickou situaci podniku. Znalost ekonomické situace rodinného podniku může pomoci s prvotním dilematem, kdy se zakladatel/předávající generace rozhoduje, jestli firmu předá v rámci rodinného klanu nebo se bude snažit podnik prodat. Rodinný podnik, který neprosperuje nebo je v krizi, u potenciální nástupnické generace potomků se projevuje laxnost a nechť se do podnikání pouštět, taková firma bude pravděpodobně hledat jiné řešení a nástupnictví nebude na pořadu dne. Oblast znalosti ekonomické situace podniku bude rozebrána dále.

Finanční zdraví

K posouzení finančního zdraví byla využita metodika Státního zemědělského intervenčního fondu (dále SZIF), která je dostupná na webových stránkách fondu (SZIF, 2013). Metodika je určena pro posouzení finančního zdraví zemědělských podniků žádajících o dotaci. Finanční zdraví je posuzováno na základě vyplnění připraveného formuláře, který pracuje s deseti poměrovými ukazateli finanční analýzy z oblasti rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Do formuláře byly doplněny informace získané z veřejně dostupných materiálů (tj. výroční zprávy a zprávy auditora dostupné z Veřejného rejstříku a Sbírky listin Ministerstva spravedlnosti). Podle dosaženého výsledku jsou jednotlivým ukazatelům přiděleny body, které jsou následně sečteny. Vyhodnocují se údaje za poslední tři roky, z každého roku zvlášť, maximálně lze dosáhnout 30 bodů za rok. Byly vyhodnocovány informace za roky 2014, 2015 a 2016.

Metodika SZIF stanoví kritéria, podle kterých jsou žadatelé o dotaci posuzováni jako vyhovující nebo nevyhovující. S dosaženým celkovým počtem bodů v jednotlivých letech (řazeno vzestupně od roku 2014 do roku 2016)^{27, 27 a 28}, by se podnik Detesk s. r. o. kvalifikoval jako finančně zdravý a jako vhodný uchazeč o dotaci.

Tento fakt bude doplněn o další informaci z rozhovoru s generálním ředitelem firmy Detesk s. r. o. Ivan Kalousek při rozhovoru hodnotil finanční zdraví firmy velmi kladně a svá tvrzení podložil i zprostředkováním názorů auditorů a daňových poradců, bankovních institucí a dalších, se kterými přichází do kontaktu. Vzhledem k tomu, že firma prosperuje a vede si velmi dobře, často se objevují i nabídky na její odkoupení nebo návrh na začlenění do většího celku. Na nabídky firma nereflektuje.

Ocenění firmy

V nástupnickém procesu bývá nutné rodinný podnik ohodnotit. Je dobré vzít tento faktor v úvahu a zamyslet se nad ním. Je-li zvolen model, kdy při mezigeneračním předání firmy potomci podnik odkoupí, bude ocenění firmy důležitou součástí procesu. V případě, že rodinná firma nenajde nástupce a bude chtít nabídnout podnik k prodeji, je nutné řešit oceňování takového subjektu včas.

Oceňování firmy je samostatná vědní disciplína. V případě potřeby ocenění firmy je dobré obrátit se na odborníka, který pomocí vhodné metody určí hodnotu firmy. V současné

situaci není pro vybraný podnik nutné vypracovat jeho ocenění, není v plánu jeho prodej, jak nastupující generaci, tak jinému subjektu.

Autorka kontaktovala Ing. Jiřího Charuzu z firmy CHARUZA ADVISORY s. r. o., který je soudním znalcem v oboru oceňování od roku 1994. Za dobu své praxe ocenil přes 300 podniků a z toho asi 5 bylo rodinných. Oceňování rodinné firmy se nijak neliší od ostatních podniků. Nejčastěji byly vypracovány posudky pro převod do nové holdingové struktury. Navzdory faktu, že právě teď probíhá první předávání rodinných podniků, které vznikly po roce 1989, pan Charuza žádné náhlé vlny a zvýšenou poptávku po oceňování rodinných firem aktuálně nepocítuje.

SWOT Analýza

Pro vyhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb vybraného podniku je použita SWOT analýza. Nejprve byla vypracována analýza faktorů vnitřního prostředí firmy. Výsledky jsou shrnuty v tabulce č. 5.

Tabulka č. 5: Vnitřní faktory SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
• Zavedená firma s dobrými vztahy ve vedoucích pozicích • Objemné know-how a dlouholetá zkušenost v oboru • Kvalitní produkce	• Kapacita výroby na maximum • Vše spočívá „na bedrech“ 4 lidí • Proces zaučení a zavedení nových zaměstnanců do výroby je časově náročný

Zdroj: vlastní zpracování

Při vymezování faktorů vnějšího prostředí byla využita jednak data z konzultace ve firmě a dále podklady prezentované na portále Asociace sklářského a keramického průmyslu České republiky (<http://www.askpcr.cz/>). Výsledky jsou shrnuty v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: Vnější faktory SWOT analýzy

Příležitosti	Hrozby
• Zvyšující se poptávka po foukaných lahvích • Nenasycený trh s osvětlovacím sklem (velký potenciál do budoucna) • Poptávka je orientovaná primárně na kvalitu, cena je druhotný faktor (nehrozí odliv poptávky k levným asijským producentům)	• Dramatické zvýšení cen klíčových vstupů • Nestabilní měnový kurz • Vždy existuje možnost vstupu konkurence na trh

Zdroj: vlastní zpracování

Pro interpretaci a vyhodnocení SWOT analýzy byla sestavena konfrontační matice. Silné a slabé stránky zesilují příležitost nebo zeslabují hrozbu ve dvou stupních intenzity (značení + a ++), nebo naopak zesilují hrozbu a zeslabují příležitost opět ve dvou stupních intenzity (značení – a --). Pro případ, že spolu jednotlivé faktory nesouvisí nebo se navzájem neovlivňují, jedná se o nulový vliv na celkovou situaci (značení 0).

Tabulka č. 7: Konfrontační matice

Konfrontační matice, navazuje na SWOT analýzu subjektu Detesk s. r. o.		silné stránky			slabé stránky			
		Dobré vztahy, zázemí	Know-how	Kvalitní produkce	Omezená kapacita výroby	4 klíčoví lidé	Náročný nábor a zaučení zaměstnanců	součet
příležitosti	Rostoucí poptávka po foukaných lahvích	0	++	++	--	-	-	0
	Nenasycený trh s osvětlením	0	++	++	--	-	-	0
	Poptávka orientována na kvalitu	0	+	++	-	0	-	+1
hrozby	Neočekávané zvýšení cen vstupů	+	+	-	-	-	--	-3
	Nestabilní měnový kurz	0	+	0	-	0	0	0
	Vstup konkurence na trh	0	++	++	--	-	--	-1
součet		+1	+9	+7	-9	-5	-4	

Zdroj: vlastní zpracování

Z konfrontační matice je zřejmé, že za nejsilnější stránku podniku lze považovat know-how, největší hrozbu by představovalo neočekávané a dramatické zvýšení cen vstupů.

PEST Analýza

Pest analýza navazuje na SWOT analýzu a je vybrána jako vhodný nástroj pro širší zhodnocení vnějších faktorů, které ovlivňující ekonomickou situaci ve firmě a potažmo mohou mít vliv i na nástupnický proces.

- Politické a právní faktory

Důležitým faktorem, který fungování podniku ovlivňuje, je současná politická situace v zemi a stabilita vlády. Právní prostředí, které je zákonodárnou mocí vytvářeno a podnik obklopuje, ho přímo ovlivňuje. Každý výrobní podnik musí dodržovat přísné normy bezpečnosti podle zákona o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Dále se řídí zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb., zákonem č. 280/2009 Sb., daňový řád a zákonem č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty. (Zákony pro lidi.cz, 2018) Česká republika je členem Evropské unie, což znamená, že zákony, směrnice a nařízení EU jsou závazná a musí být dodržována.

- Ekonomické faktory

V podniku Detesk s. r. o. jde drtivá většina produkce na export. Zahraniční obchodování je ovlivněno zejména stabilitou měn a kolísáním kurzu. Ekonomika České republiky je aktuálně vyhodnocena jako nejstabilnější v celé EU. (Aktuálně.cz, 2018) Dále je podnik ovlivňován mírou inflace a nezaměstnanosti. Do nákladů firmy se významně promítá cena energií, sazba daně z DPH, spotřební daň, dovozní clo, sazba daně z příjmu a další.

- Sociálně kulturní faktory

Mezi nejdůležitější sociálně kulturní faktory patří demografické údaje o obyvatelstvu. Sklářská výroba je náročná na lidský kapitál. Strojově lze vyrobit některé komponenty, ale bez lidské síly a zručnosti výroba nejde zvládnout. Než se zaměstnanec ve výrobě stane plně kvalifikovaným pracovníkem, který zvládá různé druhy úkonů, jedná se podle generálního ředitele o časový horizont zhruba 2,5 až 3 roky.

Firma Detesk s. r. o. je v místní komunitě společensky aktivní. V nově zrekonstruovaném objektu na železnobrodském náměstí sídlí kromě podnikové prodejny a vinotéky i Muzeum a Galerie Detesk. V muzeu jsou umístěny sbírky uměleckého skla, v galerii jsou pořádány výstavy výtvarníků z regionu. Společnost je významným sponzorem aktivit v obci (závod historických vozů, Sokol Těpeře, Veterán Show Hut', Skleněné městečko,

atd.) Významná je podpora a spolupráce v oblasti školství. Firma podporuje železnobrodskou průmyslovou sklářskou školu, v minulých obdobích spolupracovala s Technickou univerzitou v Liberci. (Rydvalová et al., 2015) Od 1. září 2016 byla započata spolupráce se Střední školou řemesel a služeb v Jablonci nad Nisou. V rámci spolupráce si žáci vzdělávání v oboru foukač technického skla mohou rozšířit své praktické poznatky. (Detesk s. r. o., 2018)

- Technologické faktory

Technologie výroby a zpracování skla, která je využívána v podniku Detesk s. r. o. je dodávána německým dodavatelem Arnold, který je v oboru na špičce. Stroje (sklářské soustruhy) jsou dodavatelem přímo vyráběny na míru. Stroje firmy Arnold mají dlouhou životnost a Ivan Kalousek je popisuje jako „nezničitelné“. I přes výborné a kvalitní stroje je výroba náročná převážně na lidský kapitál. Foukání skla nezvládne žádný stroj a manuální zručnost potřebná v oboru je strojovou výrobou nenahraditelná. Technologický vývoj v oboru aktuálně spočívá v tom, že stroje mají jiné ovládání nebo jsou schopny vyrobit větší kusy. Kompletní změna technologie výroby nebo její extrémní změna z důvodu inovace neprobíhá.

Ekonomická situace v podniku

Ekonomickou situaci v podniku lze hodnotit jako velmi dobrou. Firma Detesk s. r. o. prosperuje a je finančně zdravá. Z provedené SWOT analýzy a její interpretace pomocí konfrontační matice vyplývá, že nejsilnější stránkou firmy je know-how, kterým disponuje. Slabou stránkou je omezená kapacita výroby. Na odstranění této slabiny se aktivně pracuje, firma buduje nový objekt za účelem rozšíření výroby. Za největší příležitost je považována orientace poptávky na kvalitu a druhotně na cenu. Existence tohoto faktoru v praxi se potvrdila při rozhovoru s generálním ředitelem, který zmiňoval, že po roce 2000 vstoupila na trh konkurence z Asie (hlavně z Číny). Konkurence nasadila nepochopitelně nízké (až dumpingové) ceny a došlo k velkému odlivu odběratelů. Během šesti měsíců se ukázalo, že zboží z Asie a spolupráce s asijskými firmami nevyhovují. Při obchodování s Asií se zpravidla vše platí předem a na zboží se čeká. Dodací lhůty nebyly spolehlivé, výrobky často kazové a pro další zpracování nepoužitelné, reklamační řízení komplikované. Během šesti měsíců až jednoho roku se původní odběratelé zase vrátili. Asijská konkurence na trhu neuspěla. Největší hrozbu pro podnik představuje neočekávané náhlé zvýšení ceny vstupů. Z provedené PEST analýzy vyplývá, že firma se nachází v politicky stabilním

státě, ekonomika je taktéž stabilní a nedochází k výkyvům měnového kurzu. Firma je společensky aktivní a přispívá k rozvoji komunity a regionu v místě svého sídla. Společenská odpovědnost firmy je na vysoké úrovni. Podnik Detesk s. r. o. může být ovlivněn výraznými demografickými změnami, neboť lidský kapitál je pro výrobu zásadní. (Extrémní demografické změny v regionu momentálně nehrozí.) Technologie sklářské výroby je dlouhodobě neměnná.

4.2.2 Druhá etapa

Druhá etapa tvorby plánu nástupnictví je návrhová. Ve vazbě na zjištěný stav v podniku řeší již konkrétní kroky.

- a) Návrh možností způsobů předání firmy v návaznosti na tabulky č. 1 a 2.

Situaci ve vybraném podniku lze hodnotit kladně a pro nástupnický proces velmi pozitivně. Rodina má v podniku silné a jasně strukturované postavení, jednotlivé role v podniku jsou jasně dány. Členové rodiny mají zájem v podnikatelské činnosti pokračovat a know-how je aktivně získáváno za provozu a postupně předáváno současným generálním ředitelem. Rodina je stoprocentně interně zapojena do vlastnictví i vedení podniku. Firma by měla být předána dál rodinným členům, k čemuž už svým přirozeným vývojem pomalu spěje. V konkrétním případě Detesku s. r. o. může generální ředitel jako jeden z jednatelů svoji pozici opustit a ředitelský post předat jednomu konkrétnímu nástupci, kterého vybere.

- b) Specifikace jednotlivých návrhů z hlediska rizik pro rodinu a firmu.

Cíl nástupnického procesu je předat podnik v rámci rodiny a zajistit jeho další fungování. Předkládaný návrh je jeden, plynulé vystoupení generálního ředitele z firmy a její předání nastupující generaci.

Ve firmě jsou aktuálně čtyři jednatelé, jimiž jsou generální ředitel Ivan Kalousek, vedoucí výroby Ivo Kalousek, obchodní ředitelka pro export Jana Vaňková a obchodní ředitelka pro Českou republiku a Slovensko Alena Kalousková. V top managementu jsou čtyři lidi, kteří jsou pracovním vytížení. V případě odchodu generálního ředitele čelí firma velké výzvě. Rizika pro firmu a rodinu jsou spatřována následující. Odejde-li generální ředitel, zbydou tři jednatelé (výkonní ředitelé). Situace ve firmě jasně naznačuje, že ředitelská pozice má být nabídnuta jednomu ze tří zbývajících jednatelů, neboť všichni mají k firmě kladný vztah, dlouholeté pracovní zkušenosti a disponují obsáhlým know-how. V průběhu

nástupnického procesu bude těžkým krokem předat ředitelský post. Všichni tři jednatelé jsou za současného stavu vůči sobě v rovném postavení. Pozice generálního ředitele představuje jiný typ zodpovědnosti a vyžaduje jistou míru autority, kterou ze začátku nemusí být vzhledem k „zajetým kolejím“ lehké získat. Pokud ze třech zbývajících jednatelů bude jeden ředitelem, může dojít k nepříjemným situacím, kdy tři lidé, kteří byli dlouhou dobu v pracovně rovném postavení, se budou muset přizpůsobit konečnému názoru a rozhodnutí jednoho z nich a stát se jeho podřízeným. Jestliže jeden ze tří jednatelů opustí svou funkci (ředitel výroby, obchodní ředitel pro export, obchodní ředitel pro Českou republiku a Slovensko) bude nutné vzniklou situaci řešit. Práce a povinnosti, které jsou ve čtyřech lidech náročné, půjdou jen těžko zvládnout v počtu tří.

Nabízí se několik možných způsobů řešení. Vzhledem k tomu, že firma již dlouhodobě dobře funguje v počtu čtyř lidí, kteří o ní rozhodují, bylo by dobré tento model zachovat. Jestliže po odchodu generálního ředitele zbydou tři jednatelé a jeden z nich bude dosazen do ředitelské pozice, bude v top managementu chybět jeden z výkonných ředitelů. Otázka je, koho na vzniklé volné místo přizvat. Ve firmě je zaměstnán vnuk zakladatele Jakub Kalousek, který je zapálen do informačních technologií, tento obor i studoval. Jeho odbornosti odpovídá pozice v rodinné firmě a do výroby ani obchodování nezasahuje, nejeví se jako vhodné dosazovat člověka s jinou kompetencí a zájmem na pozici, která se týká výroby nebo obchodu. Na pozici výkonného ředitele na boardu lze najmout zaměstnance. Přizvat externího nečlena rodiny může představovat riziko jak pro firmu, tak pro rodinu a zaběhlý systém, který nyní dobře funguje. „Čistá rodinnost“ firmy tím bude narušena a najmout zaměstnance, který bude pracovat pro rodinný podnik tak obětavě jako člen rodiny, bude náročné. Pro variantu najímání zaměstnance, který místo v top managementu doplní, je vhodné zvážit možnost nabídnout pozici přímo někomu z firmy. Dlouhodobý, k firmě loajální a hlavně kompetentní zaměstnanec by mohl pomoci situaci vyřešit. Takovým krokem by byla značně eliminována časová náročnost výběrového řízení a zavedení zaměstnance do provozu firmy. Sníží se riziko, které by představoval „krok do neznáma“ v podobě najímání externího zaměstnance.

Lze také dojít k závěru, že v top managementu nemusí nutně být generální ředitel a tři výkonní ředitelé. Takový krok vyžaduje změnu organizační struktury a přehodnocení povinností nově vzniklých oddělení.

c) Diskuze rodiny a výběr optimální varianty

V této fázi druhé etapy je na rodinných členech, aby zvážili všechna pro a proti, a situaci vyřešili. Pouze lidé, kteří jsou zapojeni do chodu firmy a dlouhou dobu v ní existují, jsou schopni přijít s konstruktivním řešením, které bude pro firmu nejlepší. Hlavní slovo bude mít generální ředitel, který věc rozhodne. Podnik Detesk s. r. o. se pomalu dostává do tzv. „horké fáze“, kdy je předání podniku již „na dosah ruky“. Je žádoucí situaci otevřeně diskutovat, promyslet a vypracovat konkrétní plán, jakým způsobem bude předávání firmy probíhat.

4.3 Návrh plánu

Vzhledem k tomu, že firma Detesk s. r. o. dlouhodobě funguje pod vedením generálního ředitele a třech výkonných ředitelů, kloní se autorka k názoru, že je dobré tuto strukturu zachovat, jelikož se osvědčila. Odejde-li generální ředitel, bude na jeho pozici dosazen jeden ze současných výkonných ředitelů (tj. rodinných členů) a pro zachování struktury bude nutné na jeho pozici dosadit schopného zaměstnance. S největší pravděpodobností to z výše zmiňovaných důvodů nebude vnuk zakladatele. V rámci třetího kroku druhé etapy navrhované metodiky je žádoucí, aby rodina společně situaci prodiskutovala a dospěla k výběru optimální varianty. Na základě autorčina názoru, že by měla být zachována současná organizační struktura, lze pomocí metodického postupu procesu nástupnictví vypracovat konkrétní návrh plánu předávání.

1. Otevřená diskuze v top managementu o celé situaci.
2. Stanovení časového horizontu, ke kterému bude generační obměna ve vedení uskutečněna (např. 3 roky).
3. Výběr nástupce generálního ředitele ze tří výkonných ředitelů.
4. Aktivní příprava na situaci, která nastane, až jeden z výkonných ředitelů svou pozici upustí a jeho místo musí být zaplněno někým dalším. Volnou pozici lze zaplnit najatým zaměstnancem, který do kolektivu zapadne a práci zvládne. Návrhy možného řešení (např.: přizvat dlouholetého kompetentního zaměstnance přímo z firmy, hledat mimo firmu). Určení časového horizontu, ke kterému bude situace jasná (např. 1 rok).
5. Vyhodnocení nejvhodnějšího řešení na zaplnění volné pozice a aktivní zapojení tohoto člověka do chodu a provozu firmy.

6. Seznámení nastupujícího generálního ředitele s jeho novou pozicí, postupné předávání povinností.
7. Vyřešení finančního zajištění odcházející generace. Přichází v úvahu např. pravidelná renta.
8. Aktivní vystupování současného generálního ředitele, kterému je zachována maximální úcta a stále funguje v roli poradce a konzultanta, který je postupně více externí.
9. Ujištění, že top management v nové sestavě funguje a vše se dobře zabíhá.
10. Definitivní předání pozice generálního ředitele a upevnění jeho postavení.

4.4 Reálně probíhající proces nástupnictví ve vybraném podniku

V podniku Detesk s. r. o. je promyšlen způsob, jakým bude podnik finálně předán. Zakladatel firmy a současný generální ředitel opustí svou pozici a ředitelský post předá jednomu z výkonných ředitelů. Ivan Kalousek z podniku vystupuje, mnoha jednání se neúčastní, ale zároveň si je vědom toho, že má ve firmě stále své místo a může s mnohým pomoci. Kromě jiného má na starosti např.: dozory na stavbě v nově budovaném objektu, vztah s veřejností a PR, vydává podnikový zpravodaj, doplňuje aktuality na webové stránky, atd. V případě, že podnik opustí, budou tyto aktivity muset být převedeny dál na někoho dalšího. Uvedl, že ho naplňuje pocit jistoty, že děti a snacha jsou schopní a vše zvládají, zároveň si umí představit, jaká zodpovědnost na ně jeho odchodem definitivně přejde a nebude to lehké. Při diskuzi týkající se předávání ředitelského postu bylo uvedeno, že situace není z pohledu fungování a provozu firmy zcela aktuální a výběr bude založen na pocitech a intuici. Pan Kalousek se kloní k názoru, že největší předpoklady pro ředitelskou pozici má jeho dcera Jana Vaňková. Tato informace je v diplomové práci uvedena se souhlasem současného generálního ředitele.

Navrhovaný metodický postup pro tvorbu procesu nástupnictví pracuje převážně s faktory, které lze obtížně kvantifikovat. Snaha je poukázat na existenci specifických faktorů, které fungování a provoz rodinného podniku a jeho následné předávání silně ovlivňují. Cílem je zjednodušit rozhodovací proces předávajícího, kterého vyplnění tabulky č. 3 donutí se nad jednotlivými faktory zamyslet a situaci zvážit.

5 Formulace závěrů a vyhodnocení navrženého řešení

V následujícím textu jsou shrnuty poznatky z praktické části práce a jsou doplněny o postřehy odborníků z praxe, které se autorce podařilo během psaní práce zjistit a s tématem souvisí. Na základě toho bylo provedeno vyhodnocení navrhovaného řešení.

5.1 Situace ve vybraném podniku

Firmu Detesk s. r. o. lze označit za ryze rodinný podnik, který stojí na pevném základě. Je to prosperující a rostoucí firma, kompletně vlastněna a vedena rodinnými členy. Vystupování generálního ředitele z firmy s myšlenkou finálně učinit mezigenerační předání bylo zahájeno z jeho vlastní iniciativy. Navzdory tomuto faktu se podnik aktuálně nachází těsně na hranici horké fáze bez vypracovaného nástupnického plánu. Otevřená debata o situaci a vytvoření konkrétního plánu pravděpodobně nenastaly z toho důvodu, že tvorbě procesu nástupnického plánu není přikládána velká důležitost. Podnik byl vybudován a je řízen na základě přirozenosti a intuice, které jsou v případě současného generálního ředitele velmi dobré. Pravděpodobně se předpokládá, že stejně přirozeně vyplyne a vyřeší se problém mezigeneračního předání.

V návrhové části podle vytvořené metodiky autorka přichází s názorem, že by ve firmě měla být zachována současná organizační struktura generálního ředitele a třech výkonných ředitelů. Za předpokladu, že generální ředitel pozici opustí a na jeho místo bude dosazen jeden ze současných výkonných ředitelů (to je i reálný záměr, který zmiňoval Ivan Kalousek), zůstane v top managementu jedna pozice neobsazená. Zachování současné organizační struktury v počtu čtyř lidí na boardu představuje pro firmu výzvu v tom, že musí pro toto konkrétní řešení najít kompetentního zaměstnance, který práci vykoná. Daný scénář (ostatně jako každý jiný, který znamená změnu stávajícího funkčního stavu) s sebou nese rizika. Nejtěžší a nejdůležitější bude rozhodnout, zda vůbec a případně koho na volnou pozici dosadit. Autorka navrhuje dvě varianty: nabídnout pozici dlouholetému, kompetentnímu a loajálnímu zaměstnanci firmy nebo hledání nového zaměstnance, který by zapadl do kolektivu a práci dobře odváděl. V obou případech je nutné začít s dostatečným časovým předstihem.

Obě navrhované varianty jsou neoddělitelně spjaty s náklady. Ve vazbě na finanční zdraví firmy to jsou zanedbatelné náklady, které ale firmě pomohou v dalším rozvoji. Při najímání zaměstnance na volnou pozici se do nákladů promítne jeho mzda včetně zdravotního a

sociálního pojištění. Určitě je vhodné se poradit s právníkem, fakturace za jeho služby bude další nákladovou položkou. V úvahu přichází i řízená diskuze o předávání s externím poradcem nebo s facilitátorem, což bude spojeno s náklady na platbu lektora, ušlou mzdu zúčastněných osob, režii prostor, apod.

5.2 Poznatky profesionálů v oblasti řízení vztahů v rodinné firmě

V průběhu psaní diplomové práce se autorka zúčastnila dvou seminářů týkajících se problematiky rodinného podnikání na území České republiky. Odborníci z praxe se zde podělili o aktuálně řešené problémy v oblasti rodinného podnikání. Poznatky ze seminářů jsou shrnuty v závěru praktické části, jelikož s problematikou úzce souvisejí a poskytnou další náhled do reality rodinných podniků.

5.2.1 Pohled právníka

Prvním odborníkem z praxe byl Mgr. Stanislav Servus, LL.M., který je právníkem a od roku 2007 působí v advokátní kanceláři Dvořák Hager & Partners. Studoval v České republice a v Německu, ve své kariéře se dlouhodobě zabývá rodinnými firmami. (Dvořák Hager & Partners, 2013) Založil portál MajiteleFirem.cz, kde usiluje o rozvoj oblasti rodinného podnikání v České republice, rozvíjí diskuze týkající se této specifické podnikatelské oblasti, snaží se obohatit komunitu o své poznatky zejména ze zahraniční praxe a aplikuje je na prostředí České republiky. (Majitelé firem.cz, 2018)

Na webovém portálu MajiteleFirem.cz jsou zveřejňovány články, ve kterých jsou řešena různá témata týkající se rodinných firem. Stanislav Servus uvádí mj. i švýcarské doporučení v nástupnickém procesu podle Thomase Zellwegera. Při psaní diplomové práce se autorka nechala inspirovat a celé švýcarské doporučení je zpracováno v podkapitole 2.2 Šest kroků předávání rodinné firmy od osobní roviny až po formální naplnění. Při zpracování textu autorka použila originální text Thomase Zellwegera s vlastním překladem.

Na přednášce bylo upozorněno na drobné neshody v názvosloví a pojmech týkajících se rodinných firem. V České republice je termínem „rodinný podnik“ často hovorově označována menší firma, kde počet zúčastněných členů rodiny nemusí sehrát nejdůležitější roli - jde spíše o blízké a přátelské vztahy mezi zaměstnanci a vyjádření klidné a pohodové atmosféry, která ve firmě panuje. V zahraničí je tento pojem vnímán jinak – má-li rodina

v podniku nejsilnější hlas, jedná se o rodinnou firmu. Platí, že rodinné podniky se v zahraničí diametrálně odlišují a neexistuje pro ně jedna jednotná definice.

Pan Servus hovořil převážně o aktuálních problémech v oblasti rodinného podnikání v České republice posledních několika let. Upozorňoval na důležitost semknutosti rodiny a toho, že pokud nastává jakýkoliv konflikt v rodině, zpravidla se zrcadlí i do rodinného podnikání.

Z hlediska nástupnictví a přechodu rodinných firem bylo poukazováno na vliv kultury, ze které rodina pochází. V našem středoevropském prostoru se zpravidla objevuje tendence předávat rodinné podniky z otce na syna, tento trend se prosazuje mj. také na území Spojených států amerických.

Nejčastěji řešené problémy v oblasti předávání rodinného podniku v advokátní praxi

Předávání rodinných firem může být odlišně vnímáno jednotlivými generacemi. Úřadující generace (při úplně prvním předávání je to zakladatel) pohlíží na firmu jako na své životní dílo a na něco, co bylo téměř celý život budováno. Nastupující generace může ale povinnost rodinnou firmu převzít brát spíš jako břímě, před kterým není vyhnutí. Tento fakt je často opomíjen a přehlížen. V problematice předávání rodinných podniků byly Stanislavem Servusem, uvedeny tři základní sféry problémů, které advokátní kancelář nejčastěji řeší.

1. Poradenská činnost při nastavování vztahů ve firmě.

Zákon umožňuje nastavení velikosti podílů, ale konflikty zpravidla neřeší. Řešení případných konfliktů je pouze na diskuzi mezi rodinnými členy, či např. společníky společnosti s ručením omezeným. Nastavení rozhodných podílů mezi jednotlivými rodinnými členy je důležité – jestliže se jedná o situaci 50:50, rodinní členové jsou schopni se domluvit, pokud jsou rozhodné podíly rozmělněny mezi více lidí, přímo úměrně tomu nabývá i riziko, že dojde k neshodě a následnému rozpadu. Vždy je nutné myslet i na ochranu podílů a ochranu prodeje podílů.

2. Prodej rodinné firmy pokud nedojde k úspěšnému předání.

Mezi poznatky z přednášky patří také problémy často spojené s prodejem rodinné firmy. K prodeji rodinné firmy dochází často v případě, kdy nelze najít vhodného nástupce nebo mezi potenciálními nástupci dojde ke konfliktu takových rozměrů, jež přímo ohrožují

firmu na životě. Pokud nedojde k úspěšnému předání rodinného podniku, je především nutné prodat ho včas. Prodej firmy se v takovém případě nabízí jako vhodné řešení, ale finanční obnos získaný prodejem často vyvolá ještě větší následný konflikt a neshody, neboť prodávající je vystaven otázce, co s utrženými penězi. Jak uchránit rodinu před penězi, aby chtíč po penězích nerozložil celý rodinný systém?

3. „Otevírání očí“ v tom, co podnikatele čeká do budoucna.

„Zajeté koleje“, ve kterých podnik jede, mohou často způsobovat jisté otupění a rodinnou a provozní slepotu. Nástupnický záměr úřadující generace může počítat s jistým scénářem, který může být narušen např. fatální neshodou mezi generacemi.

Při předávání rodinných podniků obecně platí, že předat řízení je vždy činnost časově náročná a náchylnější na vznik neshod mezi rodinnými členy. Nástupnictví by se mělo řešit dlouhodobě, nejedná se o problém urgentní, ale důležitý. Předávání vlastnictví je z časového hlediska rychlejší.

Při promýšlení nástupnictví nesmí být opomenuta legislativní úprava a možná daňová zátěž, která bude na podnik uvalena. Pokud se dědí v linii přímé, platí v České republice nulová daňová povinnost.

5.2.2 Pohled zástupce vybrané asociace podnikatelů

Pan Mgr. Ing. Jaroslav Šebek sám sebe označuje jako „sedláka“. Je to aktivní zemědělec, který vlastní a provozuje rodinnou farmu. Za jednu z hlavních výhod farmaření považuje svobodu a možnost zorganizovat si svůj vlastní čas podle sebe. Kromě zemědělské činnosti je i společensky aktivní a je tajemníkem Asociace soukromého zemědělství České republiky a předsedou Asociace soukromého zemědělství okresu Litoměřice.

Asociace soukromého zemědělství České republiky (dále ASZ ČR) je „*sdrúžením právnických osob, tj. jednotlivých regionálních asociací soukromých zemědělců, které jsou sdrúžením fyzických osob - jednotlivých konkrétních sedláků. Každá regionální asociace soukromých zemědělců má svou právní subjektivitu. V současné době je v ASZ ČR sdrúženo 41 regionálních asociací a dalších sedm zájmových sdrúžení, která pokrývají v podstatě celou Českou republiku.*“ (Asociace soukromého zemědělství České republiky, 2018)

ASZ ČR považuje rodinné farmy za páteř českého zemědělství, sdružuje soukromníky ze zemědělských oborů, a hájí jejich společné zájmy na třech úrovních: regionální, národní a nadnárodní. Komunikuje s orgány státní správy a prosazuje minimalizaci státního zásahu do sféry svobodného podnikání.

Rodinná farma pana Šebka se jmenuje Podřipská farma. Společně s ním jsou další osoby zúčastněné na provozu a chodu farmy rodinní příslušníci. Pan Šebek na farmě pracuje od útlého věku. Návrat na rodinný statek byl rodině umožněn po listopadu 1989. Pan Šebek farmu převzal po svém otci v roce 2007. Na Podřipské farmě se zabývají rostlinnou a živočišnou produkcí, nalézá se zde obchod s farmářskými produkty, je tu možnost ubytovat se v penzionu, projížďek na koních a mnoho dalšího.

Na přednášce pana Šebka bylo několikrát zmiňováno, jak moc je důležitá rodinná semknutost při provozu rodinné farmy. Mezi hlavní kritéria při posuzování rodinnosti podnikání je považováno vlastnické právo k farmě, které náleží jednomu ze členů rodiny. Dále počet rodinných členů, kteří se farmařením aktivně zabývají, a je to zdroj jejich obživy, ten je stanoven na minimální počet: dva. Objevovala se fakta shodná s dalšími poznatky shrnutými v této diplomové práci a to nutná vazba na rodinnou tradici a proniknutí do problematiky, které je spatřováno v celoživotním procesu aktivního zapojování potomků do podnikání. Pro rodinnost podnikání v oblasti zemědělství je důležitá kontinuita a předávání mezi generacemi – ne pouze majetkově, ale také tradicí a umem. Rodinné farmaření stojí na předávání zkušeností a poznatků, ale i obchodních vazeb a kontaktů mezi generacemi. Důležitou roli hrají i dlouhodobé vztahy budované na vzájemné důvěře.

Pod vedením prof. Ivana Jáče byl v období 2016 až 2017 realizován na Technické univerzitě v Liberci projekt v rámci programu TA ČR. Výzkum byl zaměřen na otázku rodinného podnikání jako nástroje ke zmírnění regionálních disparit. Výzkum poskytl mj. podklady, na základě kterých byly připraveny otázky pro panelovou diskuzi v rámci konference Libereckého ekonomického fóra LEF 2017, která proběhla 11. září 2017. Panelové diskuze na téma rodinného podnikání v České republice se mj. zúčastnili Stanislav Servus a Jaroslav Šebek. Z tiskové zprávy bude doplněn názor pana Šebka na nástupnictví v rodinné farmě. Jaroslav Šebek považuje rodinné farmy za malé podniky, které vychází z místa svého působení. V rodinné farmě jde o hospodaření v souladu

s přírodou a v rodinném kruhu: „*Děti berou farmu jako přirozenou součást života na základě svého svobodného rozhodnutí. Je to součást rodinné výchovy. Rodina má tu kouzelnou vlastnost ustát předání. O to v souvislosti s farmou nemám obavu. Ze sourozenců či dalších rodinných příslušníků se vygeneruje jeden, který má zájem.*“ (Jaroslav Šebek, panelová diskuze LEF 2017) Jaroslav Šebek poukazuje na silný vztah k půdě, který děti výchovou a přítomností na farmě od dětství získají. Nástupnictví je v rodinné farmě naprosto přirozená záležitost, díky které mají rodinné farmy velký potenciál přetrvat po generace. (Zápis z diskuze k tématu rodinného podnikání, LEF 2017)

Výchova dětí, jejich zapojování do rodinného podnikání a vytvoření pozitivního vztahu k podniku na základě sdílených rodinných hodnot, to jsou nejcennější nástroje pro úspěšné předání. Oblast rodinných farem vykazuje znaky, kde zájem o farmaření vychází z rodiny a z místa působení. Ve sklářství se objevují nápadně podobné znaky. V dalším výzkumu lze oblast rodinných sklářských firem dále prozkoumat a zjistit, jestli se trend a podobnost potvrdí nebo se ve sklářských rodinných podnicích objevují jiné opakující se znaky, které je spojují.

Na základě poznatků získaných během kvalitativního výzkumu ve vybraném podniku a jejich konfrontací s postřehy odborníků z praxe lze konstatovat, že nástupnictví představuje velkou výzvu pro život rodinné firmy a její budoucnost. Firma Detesk s. r. o. je skvěle fungujícím a rostoucím podnikem, s dobrými vztahy a jasně rozdělenými rolemi ve vedoucích pozicích. Zakladatel a současný generální ředitel má dobrou intuici a nadání podnikat, zvládl vybudovat celou firmu úplně od základů, jeho rozhodné slovo při výběru nástupnické varianty by mělo další úspěšnost firmy zajistit. Jeho děti a snacha pracují ve firmě dlouhou dobu a mají k ní pozitivní vztah, před několika lety se přidal i vnuk. Rodinné zázemí je vytvářeno manželkou zakladatele. Pan Kalousek nevyužil odbornou poradenskou činnost v oblasti nastavování vztahů v rodině a při dotazu, zda by zvažoval poradenskou činnost v oblasti nástupnictví uvedl, že spíše ne, protože takovou věc by měl vyřešit předávající nejdříve sám v sobě a následně se všemi, kterých se to týká. Podle jeho názoru je pro předávání nezbytné znát vztahy mezi lidmi, jejich schopnosti a prostředí firmy včetně odvětví, ve kterém působí, a to za delší časové období.

Postřehy odborníků z praxe doplňují zjištěné skutečnosti z prostředí vybrané firmy. V problematice nástupnictví je poukazováno na důležitost zapojování dětí do provozu

firmy od útlého věku a je vyzdvihována časová náročnost procesu předávání. Nástupnictví a jeho včasné řešení (a vyřešení) by nemělo být podceňováno. Času není v podnikání nikdy nazbyt. Je dobré si uvědomit, že čas, který je vytvoření nástupnického plánu věnován, může zabránit mnoha konfliktům, nedorozuměním a neshodám v budoucnu.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo vymezit nejdůležitější faktory, které mají vliv na mezigenerační předání a ověření jejich existencí v reálné firmě. Na základě teoretické rešerše byla navržena metodika pro vytvoření jedinečného plánu nástupnictví rodinné firmy. Plánovaným výstupem byla tvorba návrhu plánu předávání vybraného podniku formou případové studie a vyhodnocení navrhovaného řešení. Přínos diplomové práce pro vybranou firmu spočívá v poskytnutí pohledu třetí nezainteresované osoby, která situaci vnímá jinak. Navržení plánu nástupnictví přináší nové podněty, které mohou reálnou situaci ve firmě ovlivnit a změnit.

V teoretické části práce byla zpracována odborná rešerše v oblasti způsobů předávání rodinných podniků a byly vymezeny nejdůležitější faktory, které nástupnictví v rodinném podniku ovlivňují. V praktické části byl analyzován současný stav řešeného tématu ve vybraném rodinném podniku sklářského odvětví v České republice. Na základě analýzy současného stavu byl vypracován návrh plánu mezigeneračního předávání vybrané firmy a vyhodnocena rizika, která pro konkrétní firmu přináší. V závěru diplomové práce jsou poznatky doplněny o postřehy profesionálů v oblasti řízení vztahů v rodinné firmě.

Z analýzy současného stavu vybraného rodinného podniku vyplývá, že firma je finančně zdravá, vztahy mezi rodinnými členy ve vedení podniku jsou dobré a se schopností komunikovat. Předávání vybraného podniku je v procesu, probíhá přirozeně a bez vypracovaného konkrétního plánu. Autorka se domnívá, že návrh plánu v diplomové práci je pro firmu přínosný, neboť je v souladu s přirozeným vývojem ve firmě. Určuje konkrétní činnosti, které na sebe navazují, nutí k zamyšlení a diskuzi a nástupnický proces se tím zjasňuje. Navržené řešení přispívá k úspěšnému předání a rozvoji firmy do budoucna.

Při vypracovávání diplomové práce bylo mj. zjištěno, že pro rodinné podnikání je zásadní role životního partnera. Role a funkce životních partnerů v rodinných firmách je oblast neprozkoumaná a autorka se domnívá, že by mohla být předmětem dalšího výzkumu.

Seznam použité literatury

AKTUÁLNĚ.CZ. 2018. Česko má nejstabilnější ekonomiku v EU. V porovnání předběhlo i Německo. [online]. [cit. 2018-04-30] Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/cesko-ma-nejstabilnejsi-ekonomiku-v-eu-v-porovnani-predbehlo/r~6c76096031ca11e8b8310cc47ab5f122/?redirected=1525085715>

ANON. 2017. Zápis z diskuze k tématu rodinného podnikání. TUL, 2017. [online]. [cit. 2018-04-30] Dostupné z: <https://efis.tul.cz/td03000035/index.php?content=filemanager>

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ. 2017. *Rodinné firmy čeká revoluční změna*. [online]. [cit. 2018-03-16] Dostupné z: <http://amsp.cz/rodinne-firmy-ceka-revolucni-zmena/>

ASOCIACE SOUKROMÉHO ZEMĚDĚLSTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY. 2018. *Právní forma a organizační uspořádání*. [online]. [cit. 2018-04-14] Dostupné z: <http://www.asz.cz/cs/profil/pravni-forma-a-organizacni-usporadani.html>

ČESKÁ REPUBLIKA. 2018. Zákon č. 89/2012 Sb., v aktuálním znění k 1. 1. 2018. [online]. [cit. 2018-04-22] Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast2>

DELOITTE PRIVATE. 2014. *Plánování nástupnictví*. [online]. [cit. 2018-04-12] Dostupné z: <http://www.uniqueconcept.cz/newsbook/390.pdf>

DETESK, s. r. o. 2018. *Historie*. [online]. [cit. 2018-04-14] Dostupné z: <http://detesk.cz/cs/firma/historie/>

DVOŘÁK HAGER & PARTNERS. 2013. *Tým, partneři*. [online]. [cit. 2018-04-14] Dostupné z: <http://www.dhplegal.com/pravnici-detail.php?id=2#>

EPRAVO.CZ – Sbíрка zákonů, judikatura, právo. 2018. *Rodinný závod – další z novinek v novém občanském zákoníku*. [online]. [cit. 2018-03-28] Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/rodinny-zavod-dalsi-z-novinek-v-novem-obcanskem-zakoniku-88352.html>

FAMILY FIRM INSTITUTE. 2016. *Defining Family Enterprise*. [online]. [cit. 2018-04-20] Dostupné z: <http://www.ffi.org/?page=definitions>

HENSSEN Bart, Wim VOORDECKERS, Frank LAMBRECHTS a Matti KOIRANEN. 2011. A Different Perspective on Defining Family Firms: The Ownership Construct Revisited. Vydavatel: Università Degli Studi Di Palermo. 2011. ISBN 978-88-95272-99-3. [online]. [cit. 2018-04-21] Dostupné z: <https://uhdspace.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/12222/1/A%20different%20perspective%20on%20defining%20family%20firms-%20the%20ownership%20construct%20revisited%20-Bart%20Henssen.pdf>

IPODNIKATEL.CZ – Portál pro podnikatele. 2014. *Patří vaše plánované podnikání mezi činnosti, které nejsou živností? Ověřte si to.* [online]. [cit. 2018-04-06] Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-zivnosti/patri-vase-planovane-podnikani-mezi-cinnosti-ktere-nejsou-zivnosti-overte-si-to/Seznam-cinnosti-ktere-nejsou-zivnosti.html>

JUSTICE.CZ – Oficiální server českého soudnictví. 2018. Ministerstvo spravedlnosti. Výpis z obchodního rejstříku. [online]. [cit. 2018-04-21] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=27764&typ=PLATNY>

KENYON-ROUVINEZ, Denise a John L. WARD. 2016. *Rodinná firma: jak vybudovat, úspěšně předat a vést rodinný podnik.* Brno: Barrister & Pincipal, 2016. ISBN 978-80-7485-095-0.

KLIMEK, Jan. 2016. *Stanovisko Evropského hospodářského a sociálního výboru k tématu Rodinné podniky v Evropě jako zdroj budoucího růstu a lepších pracovních míst (stanovisko z vlastní iniciativy)t.* [online]. [cit. 2018-04-09] Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=CELEX:52015IE0722>

KOLEKTIV AUTORŮ. 2017. *Typologie a hodnocení vitality rodinného podnikání.* Liberec: EDICE Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci, 2017. ISBN 978-80-7494-348-5.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MICHALISKO. 2008. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví].* Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.

KUBÍČEK Aleš a Petra ŠTAMFESTOVÁ. 2017. *Succession of Women in Family Firms: State of the art*. Databáze článků ProQuest. [online]. [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1860271564/3522E34C6FCB407EPQ/3?accountid=17116>.

MAJITELEFIREM.CZ. 2018. *Kdo jsme*. [online]. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <http://www.majitelefirem.cz/o-nas/>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. 2015. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin. Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=436270&typ=PLATNY>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI. 2015. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin. Výroční zprávy a zprávy auditora pro firmu Detesk s. r. o.* [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=27764>

PARLAMENTNÍLISTY.CZ. 2018. *Tisková zpráva ze dne 15. 11 2017: Čeští a slovenští zástupci malých a středních firem a živnostníků připravují stejné ukotvení rodinných firem*. [online]. [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <https://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/tiskovezpravy/Cesti-a-slovensti-zastupci-malych-a-strednich-firem-a-zivnostniku-pripravuji-stejne-ukotveni-rodinnych-firem-512297>

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

PODNIKATEL.CZ. 2018. *Předpis č. 89/2012 Sb., Nový občanský zákoník (úplně znění)*. [online]. [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/novy-obcansky-zakonik/uplne/#cast2>

RODINNÁFIRMA.NET. 2015. *Rok rodinného podnikání 2018*. Server pod záštitou Asociace malých a středních podniků ČR. [online]. [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <http://www.rodinnafirma.net/>

RYDVALOVÁ, Petra, Ivan JÁČ, Eva KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, Eliška VALENTOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. 2015. *Rodinné podnikání zdroj rozvoje obcí*. Liberec: Technická univerzita, 2015. ISBN 978-80-7494-245-7.

STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. 2013. *Finanční zdraví*. [online]. [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: https://www.szif.cz/cs/prv2014-fin_zdravi

ZÁKONYPROLIDI.CZ. 2018. Server pro vyhledávání zákonů. [online]. [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

ZELLWEGER, Thomas. 2017. *Managing the Family Business: Theory and Practice*. UK: Edward Elgar Publishing, 2017. ISBN 978-1-78347-070-9.