



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Generační výměna v malé rodinné firmě

Generational Exchange in Small Family Business

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.

PRAŽÁKOVÁ

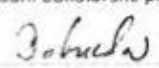


VERONIKA

**2018**

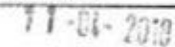
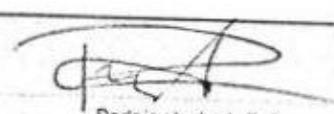
## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Pražáková	Jméno:	Veronika	Osobní číslo:	460992
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení veřejné správy a regionálních studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Generační výměna v malé rodinné firmě		
Název bakalářské práce anglicky:	Generational Exchange in Small Family Business		
Pokyny pro vypracování:	Cíl práce: Návrh způsobu na zvládnutí generační výměny v rodinné firmě. Přínos: Využití navrhovaného způsobu na zvládnutí generační výměny v konkrétní rodinné firmě. Osnova: Úvod Teoretická část - rodinný podnik, generační výměna Praktická část - rozbor přístupu ke generační výměně ve 2 rodinných firmách a aplikace do návrhu pro vybraný podnik Závěr		
Seznam doporučené literatury:	Rodinné podnikání (KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M., 2008) Jak pracují malé rodinné firmy (KORÁB, V., KALOUDA, F., ROLDAN SALGUEIRO, J. L., SÁNCHEZ-APELLANIZ GARCÍA, M., 1998) Jak (pře)žít s podnikatelem (NOVÁK, T., 1997) Podnikáme úspěšně s malou firmou (STAŇKOVÁ, A., 2007)		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D., Masarykův ústav vyšších studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5.12.2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5.5.2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31.8.2019		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Pražáková, Veronika. Generační výměna v malé rodinné firmě. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 03. 05. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych věnovala své poděkování paní Mgr. Lucie Dobrucké, Ph.D. za trpělivost, odborné vedení, cenné rady a připomínky při psaní bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu a poskytnutí důvěrných informací. A v neposlední řadě patří poděkování také rodinným firmám, které mi ochotně poskytly svůj čas a potřebné informace.

# **Abstrakt**

Cílem práce Generační výměna v malé rodinné firmě je vytvořit návrh na předání podniku další generaci. Úskalí, která mohou nastat, je mnoho, a proto je důležité dělat vše proto, abychom jsme se jim vyhnuli a předání proběhlo hladce. Teoretická část se zabývá vymezením hlavních pojmů, jako je například rodinný podnik nebo generační výměna. S nimi jsou uvedeny i jejich výhody a nevýhody či úskalí. Praktická část je určena především rozhovorům dle strukturovaných otázek. A to s nástupcem v naší rodinné firmě, zakladatelem a třetí osobou. Další rozhovory jsem provedla ve dvou firmách, které si již prošly generační výměnou. Vše jsem následně zhodnotila a uvedla, na co si dle teorie dát pozor, a co naopak je správné provést. Závěrem jsem vypracovala komplexní návrh na hladký průběh celého procesu předávání naší rodinné firmy.

## **Klíčová slova**

Generační výměna, rodinná firma, vedení podniku, výhody a nevýhody rodinného podnikání, úskalí, problémy, generace, vztahy

# **Abstract**

The aim of this thesis Generational Exchange in a small family business is to create a proposal to transfer a business to the next generation. There are many pitfalls that can happen, so it's important to do everything we can to avoid them, and the handover is smooth. The theoretical part deals with the definition of main concepts, such as a family business or generational exchange. These include advantages and disadvantages or pitfalls. Practical part is mainly focused on interviews according to structured questions with successor in our family business, founder and third person. I have done other interviews in two companies that have already undergone generational exchange. Then I evaluate everything and say what to watch out for by theory and what is the right thing, what to do. Finally, I created a comprehensive proposal for smoothly passing the entire process of handing over our family business.

## **Key words**

Generational exchange, family business, business leadership, advantages and disadvantages of family business, pitfalls, problems, generations, relationships

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1 Teoretická část.....</b>	<b>7</b>
1.1 Rodinný podnik .....	7
1.1.1 Definice pojmu rodinný podnik .....	8
1.1.2 Výhody a nevýhody rodinného podniku .....	9
1.2 Generační výměna.....	15
1.2.1 Možné komplikace generační výměny .....	20
1.2.2 Příklady problémů z pohledu postavení rodinných příslušníků .....	23
<b>2 Praktická část.....</b>	<b>25</b>
2.1 Rozhovory s nástupci rodinných firem.....	25
2.1.1 Firma XY1, a. s.....	25
2.1.2 Firma XY2, s. r. o.....	27
2.1.3 Průběžné závěry z realizovaných rozhovorů ve dvou firmách .....	29
2.2 Představení našeho rodinného podniku .....	31
2.2.1 Rozhovory s účastníky generační výměny .....	32
2.2.2 Průběžné závěry z realizovaných rozhovorů v naší firmě.....	34
2.3 Návrh na předání rodinného podniku .....	36
<b>Závěr .....</b>	<b>38</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>40</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>42</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>42</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>42</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>46</b>



# Úvod

V tématu mé bakalářské práce, specifika manažerských funkcí v rodinném podniku, se budu zabývat otázkou generační výměny. Jinými slovy nástupnictvím v rámci rodinné firmy. Veškeré dění ohledně rodinných firem je mi blízké. Můj otec vlastní firmu, kde matka figuruje jako spoluvlastník a bratr je zde zaměstnán. Jelikož můj otec začal toto podnikání před 24 lety, ve svých 30 letech a bratrovi je 31 let, je zde aktuální otázka nástupnictví. Z toho důvodu jsem si i zvolila toto téma, které bude určitým přínosem pro naši firmu. Cílem bakalářské práce je dopracování se k návrhu způsobu na zvládnutí generační výměny v naší rodinné firmě.

Práce je složena ze dvou částí. První – část teoretická přiblíží pojem rodinný podnik s jeho výhodami a nevýhodami. Následně i pojem generační výměna s úskalími, které mohou nastat. Popsán bude proces od hledání nového nástupce, přes strategický plán až po předání podniku. Dále bude přiblíženo řízení podniku v závislosti na členech. Druhá – část praktická, se bude věnovat podniku mého otce, jehož čeká předání rodinného podniku další generaci, a to tak blízké osobě v životě, jako je vlastní syn. Na základě strukturovaných rozhovorů zjistím situace ve dvou firmách, kde již došlo ke generační výměně. A to před předáním, během a po předání podniku další generaci. Následně vytvořím seznam, který bude složen jak z činností, které by se měli uskutečnit, tak i z těch, kterých by se nástupník či zakladatel neměli dopustit. To vše pro předání rodinné firmy bez problémů. Díky kterému vypracuji vhodný návrh, který by mohl být vzorem pro bezproblémovou generační výměnu v podniku mého otce.

Vyberu si dvě rodinné firmy, které si již generační výměnou prošly. Ať už s pozitivním dopadem na další pokračování podniku či negativním. S oběma nástupci těchto firem, které je převzali od svých otců, zakladatelů, provedu strukturovaný rozhovor. V něm se zaměřím na jeden z problémů při generační výměně. A to na zasahování zakladatele do vedení podniku po jeho předání další generaci. Následně vyhodnotím, zda se firmy vyhnuly možným úskalím při generační výměně či nikoli. Přínosem mé bakalářské práce bude využití navrhovaného způsobu na zvládnutí generační výměny v konkrétní rodinné firmě.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Teoretická část

V první části mé bakalářské práce se budu zabývat nejprve vymezením pojmu rodinná firma. Tento pojem bude propleten napříč celou bakalářskou prací. Dále, vysvětlím spojení, generační výměna. A také se budu věnovat celému procesu předání podniku.

## 1.1 Rodinný podnik

Interpretace pojmu podnik dle Srpové<sup>1</sup>:

- „Nejobecněji je podnik chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy.
- Obsáhleji je podnik vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, která existuje za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností, která je projevem svobody v podnikání, souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností rozumíme možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty, uzavírat s nimi smlouvy, ze kterých pro něj vyplývají jak práva, tak povinnosti.
- Právně je podnik definován jako soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.“

E. Gutenberg charakterizoval podstatu podniku třemi všeobecnými znaky, nezávislými na uplatňovaném hospodářském systému, a třemi specifickými znaky.

Tabulka 1 Znaky podniku

Všeobecné znaky podniku	Specifické znaky podniku
kombinace výrobních faktorů	princip soukromého vlastnictví
princip hospodárnosti	princip autonomie
princip finanční rovnováhy	princip ziskovosti

Zdroj: Srpová<sup>2</sup>

Podle Veseckého<sup>3</sup> jako malý rodinný podnik začínaly i firmy, dnes již velmi známé a rozšířené, Ikea či Bosch. Dle Karniše<sup>4</sup> mezi nejznámější světové rodinné firmy se řadí giganti jako Mars, Volkswagen nebo Walmart. Mezi nejznámější české rodinné společnosti, které přežily bývalý režim a pokračují v tradici, patří Baťa, Koh-i-noor nebo

---

<sup>1</sup> SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada), s. 36. ISBN 978-80-247-3339-5.

<sup>2</sup> tamtéž

<sup>3</sup> VESECKÝ Zdeněk, *Rodinné firmy jsou prý zdravější než jiné. Známe jejich pro a proti.*, 2013. Dostupné online: <https://www.podnikatel.cz/clanky/rodinne-firmy-jsou-pry-zdravejsi-nez-jine-zname-jejich-pro-a-proti/> [cit. 2017-11-02]

<sup>4</sup> KARNIŠ Maroš, *Generační výměna v rodinných firmách*, 2014. Dostupné online: <https://roklen24.cz/a/wdtSb/generacni-vymena-v-rodinnych-firmach> [cit. 2017-11-02]

Petrof. „Nejstarší českou rodinnou firmou je Kamenosochařství Bohumila Pánka, jehož historie sahá do konce 17. stol. a je spjata s mnoha významnými českými památkami.“<sup>5</sup>

### 1.1.1 Definice pojmu rodinný podnik

V novém občanském zákoníku (NOZ), který je v platnosti od 1. 1. 2014, se uvádí pojem rodinný závod, který je popsán v § 700 - § 707, č. 89/2012 Sb. Pro tento název musíme splňovat následující podmínky. Občanský zákoník uvádí, že<sup>6</sup> „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.“

Přesného vymezení pojmu rodinná firma jsme se prozatím nedočkali. „České právo doposud zná pouze právní institut rodinného závodu zakotvený v novém občanském zákoníku, který není pro tento účel dostatečný.“ Uvedla Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, dále jen AMSP ČR<sup>7</sup>.

Návrhy definice rodinné firmy dle AMSP ČR jsou<sup>8</sup>:

- (1) Rodinným podnikem je rodinná obchodní společnost, rodinná živnost, nebo rodinná farma.
- (2) Rodinnou obchodní společností je obchodní společnost, jejíž podíly vlastní z nadpoloviční většiny členové jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je členem jejího statutárního orgánu. Za rodinnou obchodní společnost se považuje také obchodní společnost, jejíž podíly z nadpoloviční většiny drží nebo vlastní ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský fond, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace nebo svěřenským správcem.
- (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.

---

<sup>5</sup> PUKLOVÁ Anna, 20 nejstarších rodinných firem, 2016. Dostupné online: <http://www.majitelefirem.cz/20-nejstarsich-rodinnych-firem/> [cit. 2017-11-02]

<sup>6</sup> Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Dostupné online: <http://zakony-online.cz/?q189=700&s189=Hledat+%C2%A7+%281-3080%29> [cit. 2017-11-03]

<sup>7</sup> AMSP ČR, AMSP ČR navrhla zakotvení rodinných firem do české legislativy, 2016. Dostupné online: <http://amsp.cz/12122016-denikctk-amsp-cr-navrhla-zakotveni-rodinnych-firem-do-ceske-legislativy/> [cit. 2017-11-10]

<sup>8</sup> AMSP ČR, Návrh definice rodinné firmy, 2017. Dostupné online: <http://www.rodinnafirma.net/data/web/aktuality/2017/definice-rodinne-firmy.pdf> [cit. 2017-11-10]

(6) Rodinnou obchodní společností může být jen obchodní společnost sídlící na území ČR. Fundací podle odstavce 2 může být jen fundace sídlící na území ČR. Svěřenským fondem podle odstavce 2 může být jen svěřenský fond zřízený podle českého práva.

V zahraničí narazíme na různorodé definice rodinného podnikání. Pro příklad uvedu několik definic vymezujících takovou firmu. Podle Servuse<sup>9</sup>

*„Rodinné firmy jsou firmy, ve kterých je činná řada členů stejné rodiny, ať už v pozici vlastníků či manažerů, ať už současně či v průběhu doby.*

*Rodinný podnik je hospodářské uskupení, na kterém se vlastnicky podílí více členů rodin se záměrem (vnitřním závazkem) pokračování podniku jako rodinného.*

*Rodinný podnik je podnik řízený a spravovaný se záměrem naplňovat vizi podniku vlastněného dominantní koalici kontrolovanou členy stejné rodiny či malým počtem rodin, a to způsobem, který je udržitelný i napříč generacemi dané rodiny či rodin.“*

### **1.1.2 Výhody a nevýhody rodinného podniku**

Podle Srpové<sup>10</sup> Jednu věc mají všechny firmy společnou, ač každá z nich řeší své určité komplikace, a to, aby mohli uspět na trhu, musí ocenit, identifikovat a uchopit naskytnutou příležitost. Podnikání v rodinném kruhu přináší spoustu výhod i nevýhod jak pro rodinu, tak pro firmu. Mezi rodinnými příslušníky, ať už mezi manželi ve vedení firmy či v jiném pracovním vztahu nebo mezi rodiči a jejich dětmi, či vzdálenějšími příbuzenskými vztahy jako jsou tety, strýcové, sešvagřené vztahy apod. jsou určité citové vazby. Vyznačují se spoustou emocí, a dalšími postoji jako je solidarita, empatie, starostlivost o druhé, vytvoření pocitu bezpečí a pomoci, jsou si oporou či vzorem. Díky všem těmto vlastnostem a mnoho dalším, je možné dosáhnout většího úspěchu v různých oblastech, díky soudržnosti rodiny.

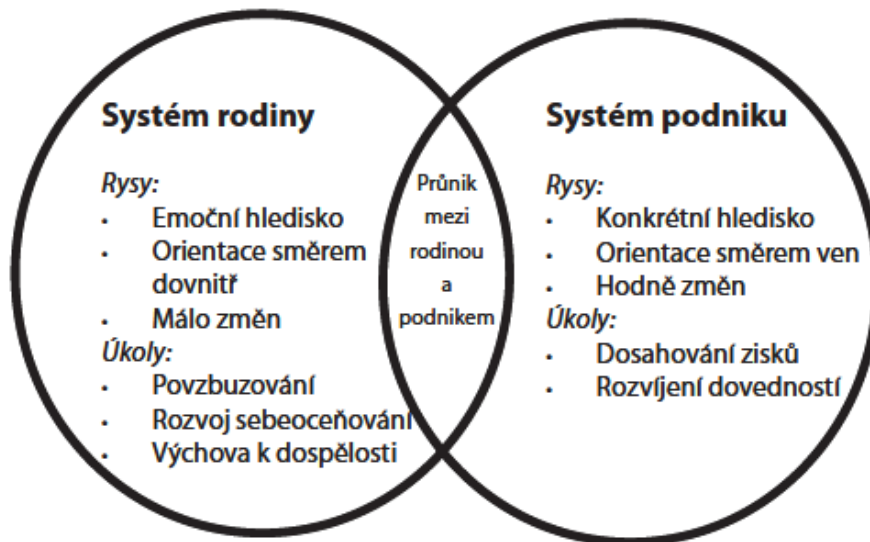
Naproti tomu v podniku, kde nepanují rodinné vazby, si každý jde za svým pouze pro své dobro, uznání, povýšení, vyšší plat, odměny, prémie atd. Zde může docházet k intrikám, klamání kolegů, záměrnému poškozování a spoustě dalším věcem, které určitě nepovedou k lepším výsledkům firmy jako celku. Někdo by mohl namítat, že toto jednání se může projevit stejně i v rámci rodinného podniku, například vyvedené ze závisti či pocitu méněcennosti. Dle mého názoru, k tomu lidé tíhnou spíše ve firmách nerodinných, jelikož tam rozpor a neúspěch nevede k ohrožení celé rodiny, ale pouze jedince. Pokud se jedná o rodinu, kde jsou minimálně dva lidé výdělečně činní (podvědomě mají jistotu, že v případě ztráty zaměstnání, je zde druhý člen rodiny, který vydělává). Jedna osoba výdělečně činná, živitel celé rodiny, si je vědoma hrozby ze ztráty zaměstnání, proto jedná nejlépe, jak umí, aby neohrozil celou rodinu.

---

<sup>9</sup> SERVUS Stanislav, Pojem rodinná firma, 2016. Dostupné online:

<http://www.majitelefirem.cz/pojem-rodinna-firma/> [cit. 2017-11-08]

<sup>10</sup> SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5

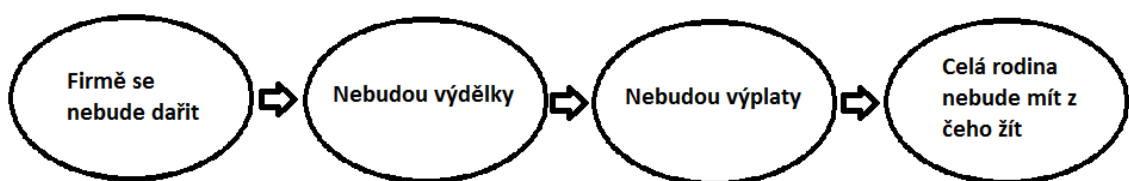


Obrázek 1 Jak se prolíná systém rodiny a systém podniku?

Zdroj: Leach<sup>11</sup>

#### Výhody rodinného podnikání

Rodina a zároveň firma. Dvě různorodé věci, které se neustále proplétají. V rodinách, které vlastní rodinný podnik či jejich členové v něm pracují, se vidí mnoho věcí jak z pohledu podnikatele, zaměstnavatele, tak z pohledu zákazníka (nikoliv jen zaměstnance). Tito lidé neberou svoji práci jako zaměstnání, kde si jdou odpracovat pouze určené body (které vyžaduje nadřízený), osm hodin a úderem celé vše odhodit a utíkat pryč. Což pro většinu zaměstnaných lidí, především na nižších pozicích, nekvalifikovaných prací, bez zájmu vidět věci i z jiných hledisek a úhlů pohledů, než toho vlastního, bohužel platí. Nýbrž pro lidi s povědomím o podnikání a o rodinných podnicích, platí opak. Dělalí vše se snahou, nejlepším vědomím a svědomím a vkládají i své srdce. Pro ně to mimo jiné znamená zajistit obživu pro celou rodinu.



Obrázek 2 Jak to dopadne, když se nebude rodinné firmě dařit?

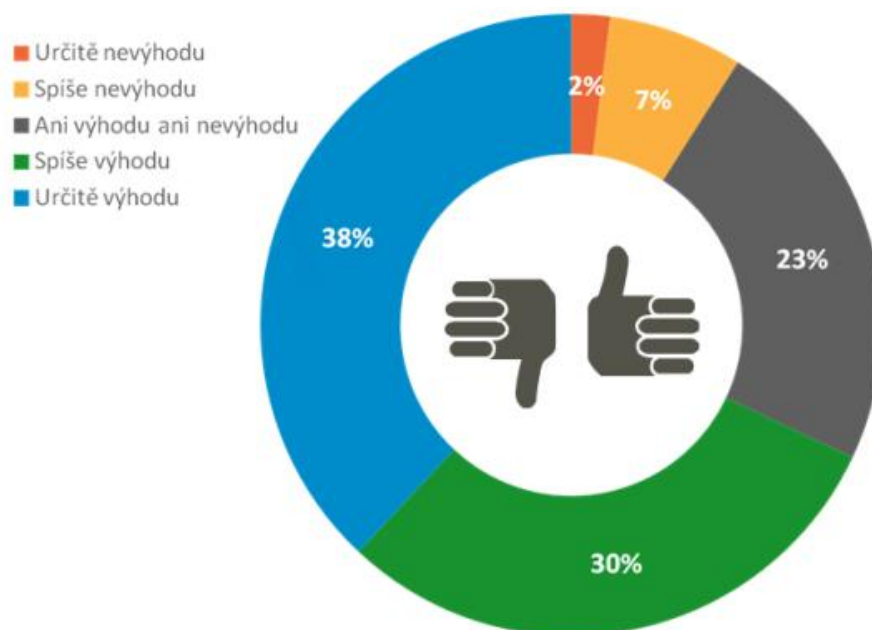
Zdroj: Vlastní zpracování<sup>12</sup>

Díky neformálním vazbám je vytvořená silná firemní kultura. Všichni jdou za určitým cílem, za stejným cílem. Všem jde o to, aby podnik prosperoval, měl pozitivní reklamu, dobré ohlasy od zákazníků, silnou konkurenceschopnost, protože konkurence

<sup>11</sup> LEACH, P. *Guide to the Family Business*. London, UK: Kogan Page, 1996, s. 239. ISBN 0-7494-1258-5

<sup>12</sup> Vlastní zpracování

bývá ve většině odvětví velké množství a především o dobrou pověst. Je vidět velké podnikatelské nasazení, jelikož pro všechny má firma velkou hodnotu. Panuje i lepší atmosféra v prostředí podniku, jelikož nedochází ke střetu zájmu a dalších. Největší výhodou je důvěryhodné postavení v očích přímých odběratelů, konečných zákazníků či dodavatelů, právě díky rodinné firmě tedy jménu. Dle průzkumu citovaného níže, můžeme vidět, že většina tázaných lidí vnímá rodinný podnik jako určitou výhodu pro fungování firmy.



Obrázek 3 Domníváte se, že fakt, že se jedná o rodinný podnik, představuje výhodu pro fungování vaší firmy?

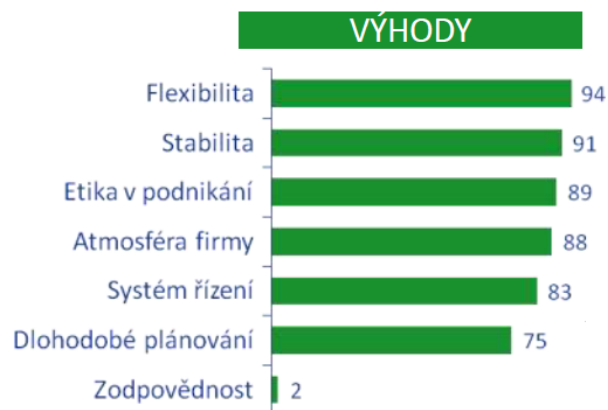
Zdroj: Ipsos<sup>13</sup>

Výhody pro firmu – nemusejí řešit problémy týkajících se zaměstnanců, kteří nepatří do rodiny, pokud se jedná o malý podnik. Jakmile jde o střední či velký podnik je velmi složité najít kvalitního zaměstnance mimo kruh rodiny. Proto pokud již takové vhodné zaměstnance našly, snaží si je udržet.

Dle Zítkové<sup>14</sup> „Celkem 81 procent rodinných firem vnímá svou rodinnost jako výhodu. Flexibilita, stabilita, etika v podnikání a atmosféra firmy jsou jako přednosti rodinného podnikání uváděny nejčastěji.“

<sup>13</sup> IPSOS, Domníváte se, že fakt, že se jedná o rodinný podnik, představuje výhodu pro fungování vaší firmy?, 2014. Dostupné online: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/c1-62220780-generacni-vymenu-neprezije-vetsina-rodinnych-firem-podcenuji-nastupictvi> [cit. 2017-12-28]

<sup>14</sup> ZÍTKOVÁ, Pavlína, Důvěra a stabilita, nebo strach z ohrožení vztahů s nejbližšími. Kdy je výhoda být rodinnou firmou?, 2013. Dostupné online: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/rozvoj-firmy/c1-60055050-duvera-a-stabilita-nebo-strach-z-ohrozeni-vztahu-s-nejblizsimi-kdy-je-vyhoda-byt-rodinnou-firmou> [cit. 2017-12-29]



Obrázek 4 Co konkrétně považují rodinné firmy za výhodu v rodinném podnikání (%)?

Zdroj: Zítková<sup>15</sup>

„Potvrzuje se, že rodinný byznys není jen o majetku a zisku, ale že majitelům jde ve velké míře i o vytváření slušných podmínek pro své zaměstnance a podporu okolí svých podniků. S rostoucím byznysem roste i jejich chuť nezištně podporovat společensky prospěšné aktivity. Rodinné firmy se tak postupně stávají podnikatelským vzorem, a to jak s ohledem na jejich efektivitu, tak ve smyslu solidarity, uvedl předseda Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, Karel Havlíček.“ Novinky<sup>16</sup>

#### Nevýhody rodinného podnikání

Rodinné podnikání má jak své výhody, tak samozřejmě nevýhody. Mezi největší úskalí patří vliv na rodinné vztahy a vazby. Většina nedokáže oddělit pracovní záležitosti a rodinu, rodinný život, osobní záležitosti. Pověštinou se veškeré diskuze řeší kdykoliv, ať už pracovní v domácím prostředí, tak „soukromé“ věci v práci. Díky tomu může docházet k hádkám a to všechny rodiny unést nemusí. Poté se buď nebude dařit podniku, bude vládnout špatná atmosféra. Nebo ta horší varianta, že to nevydrží rodinní příslušníci a dojde k odcizení, k nevratnému odloučení, velkým rozporům či rozvodu. Může dojít i k jiným názorům a pohledům na dění, řízení či strategická rozhodování ve firmě. Stejně jako určité vlastnosti jedince, které v soukromém životě pro nás nejsou významné, tak v oblasti podnikání mohou hrát velkou roli a vzniknou tak další rozpory. Rodinné podnikání z hlediska propletení rodiny a firmy je proto velmi náročné jak z hlediska fungování rodiny, tak i firmy.

Jelikož podnikání zabere spoustu času, tak pro rodinné příslušníky již nezbývá mnoho času na rodinný a partnerský život. Život podnikajících partnerů je v ohrožení workoholismu. Ať už jeden z nich nebo dokonce oba věnují práci většinu svého času spojeného se starostmi, vystavují se workoholismu. Velký lékařský slovník uvádí, že<sup>17</sup> „wor-

<sup>15</sup>ZÍTKOVÁ, Pavlína, Důvěra a stabilita, nebo strach z ohrožení vztahů s nejbližšími. Kdy je výhoda být rodinnou firmou?, 2013. Dostupné online: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/rozvoj-firmy/c1-60055050-duvera-a-stabilita-nebo-strach-z-ohrozeni-vztahu-s-nejblizsimi-kdy-je-vyhoda-byt-rodinnou-firmou> [cit. 2017-12-29]

<sup>16</sup>NOVINKY, Rodinné firmy zažívají vzestup, 2017. Dostupné online: <https://www.novinky.cz/kariera/440338-rodinne-firmy-zazivaji-vzestup.html> [cit. 2017-12-29]

<sup>17</sup>Velký lékařský slovník. Dostupné online: <http://lekarske.slovníky.cz/pojem/workaholismus> [cit. 2018-01-02]



koholismus je chorobná závislost na práci a výkonu. V myšlení i jednání jedince převažuje orientace na práci při současném omezení jiných zájmů a aktivit – rodina, zábava apod. Důsledkem je společenská izolace, stavy psychického i fyzického vyčerpání, časté jsou psychosomatické obtíže. Není vzácná kombinace se závislostí na lécích, nikotinu nebo alkoholu, častá je zvýšená konzumace různých stimulačních látek zejm. kofeinu. Přináší-li pracovní úsilí společenský úspěch, zůstává podstata stavu dlouho skrytá a diagnóza je obtížná.“ Dle Oatese<sup>18</sup> vznikl pojem workholismus v USA analogií s alkoholismem, kdy za základ slova bylo vzato anglické work – práce.

Mezi další nevýhody rodinného podniku patří neexistující pracovní doba. Což může být příčina i uvedeného workoholismu, když jeden či oba partneři věnují práci většinu svého času. Pro takovouto rodinu je její podnik vším, zdrojem veškerých příjmů, snaží si udržet dobrou pověst svého jména, mít vše v nejlepším pořádku. To vše a mnoho dalšího vyžaduje spoustu času. Jinými slovy rodina žije svým podnikem.

„Častou potíží v oblasti řízení podniku je nepotismus neboli protežování rodinných příslušníků ve firmě. Děje se to hlavně v případě, kdy majitelé či vedoucí pracovníci prosazují rodinného příslušníka do pozic vyžadujících specifické a odborné znalosti, jimiž ale daný člověk nedisponuje. Mnohdy je jeho jedinou kvalifikací příslušnost k rodině. Ostatní zaměstnanci jsou frustrováni minimální erudovaností a neschopností chráněného rodinného příslušníka“ uvádí Koráb a kol.<sup>19</sup>

Pro fungující rodinnou firmu i rodinný život je zapotřebí, aby každý měl vymezené, co má dělat, jaký je jeho úsek v práci. Vymezení odpovědnosti a úkolů. Ne vždy to jde, každopádně to alespoň zmírní rozpory a hádky mezi rodinnými příslušníky. „Dílčí problém je možné vidět u 20 procent rodinných firem, a to v potenciálním negativním vlivu na rodinné vztahy, které se mohou zkomplikovat například v momentech rozhodování.“<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> OATES, W. E., *On Being a 'Workaholic' (A Serious Jest)*, Pastoral Psychology, 1968. ISBN 80-86729-24-9

<sup>19</sup> KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALSKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6

<sup>20</sup> ZÍTKOVÁ Pavlína, *Důvěra a stabilita, nebo strach z ohrožení vztahů s nejbližšími. Kdy je výhoda být rodinnou firmou?*, 2013. Dostupné online: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/rozvoj-firmy/c1-60055050-duvera-a-stabilita-nebo-strach-z-ohrozeni-vztahu-s-nejblizsimi-kdy-je-vyhoda-byt-rodinnou-firmou> [cit. 2017-12-29]



Obrázek 5 Co konkrétně považují rodinné firmy za nevýhodu v rodinném podnikání (%)?

Zdroj: Zítková<sup>21</sup>

„Skutečnost, jak mohou být některé specifické rysy rodinného podnikání zároveň výhodou i nevýhodou, dobře ukazuje výzkum autorů Tagiuriho a Davise, jehož výsledky udává níže uvedená tabulka. V jejím prostředním sloupci je specifická charakteristika rodinného podnikání (zde nazvaná atribut). Sloupec nalevo pak uvádí, jak se tato charakteristika může v rodinné firmě projevit negativně, sloupec napravo naopak udává pozitiva, která mohou z této charakteristiky pro rodinnou firmu plynout. Záleží jen na podmínkách v konkrétním rodinném podniku.“ TAGIURI, R. & DAVIS, J. A.<sup>22</sup>

<sup>21</sup> tamtéž

<sup>22</sup> TAGIURI, R. & DAVIS, J. A., *Bivalent attributes of the family firm*, Family Business Review, 1996, s. 199-208.

Tabulka 2 Bivalentní atributy rodinných podniků

Nevýhody pro rodinnou firmu (–)	Vlastnost (atribut)	Výhody pro rodinnou firmu (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zmatky v řízení firmy</li> <li>- Nevhodné směřování záležitostí rodiny, firmy a vlastnictví</li> <li>- Nedostatek podnikatelské objektivity</li> </ul>	<b>Zdvojené (resp. vzájemně se překrývající) role</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvýšená loajalita k firmě</li> <li>- Rychlé a efektivní rozhodování</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Svazující pocit v důsledku příliš úzkých a osobních vztahů</li> <li>- V důsledku toho ohroží odcizení od rodiny i firmy</li> </ul>	<b>Sdílená identita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvýšená loajalita k firmě</li> <li>- Silný pocit poslání</li> <li>- Objektivnější rozhodování ve firemních záležitostech</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Členové rodiny mohou vzájemně poukazovat na své slabiny</li> <li>- Zklamání z dětství mohou vést k nedostatku důvěry v pozdějších pracovních vztazích</li> </ul>	<b>Celoživotní společná historie členů rodiny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Příbuzní mohou stavět na silných stránkách a kompenzovat navzájem případné slabiny</li> <li>- Pevné vztahy mohou pomoci při překonávání překážek a krizí</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatek objektivity v komunikaci</li> <li>- Odpor nebo pocity viny mohou komplikovat pracovní vztahy</li> <li>- Může se objevit skrytá nenávisť</li> </ul>	<b>Emoční zapojení a ambivalence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vyjádření pozitivních emocí podporuje loajalitu a důvěru</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Může odstartovat citlivé reakce, které poškozují komunikaci a vytvářejí podmínky pro vznik osobních konfliktů</li> </ul>	<b>Soukromý jazyk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umožňuje efektivnější komunikaci a větší míru důvěrnosti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Může u příbuzných vést k pocitu, že jsou příliš úzce sledováni a v podnikání až „uvěznění“</li> </ul>	<b>Vzájemná znalost soukromého života</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lepší komunikace a podnikatelská rozhodnutí, která podporují firmu, vlastníky i rodinu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Při nestejném vnímání mohou mezi členy rodiny vzniknout konflikty</li> </ul>	<b>Smysl připisovaný rodinné firmě</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firemní symbolika může vypěstovat silný pocit poslání i u zaměstnanců</li> </ul>

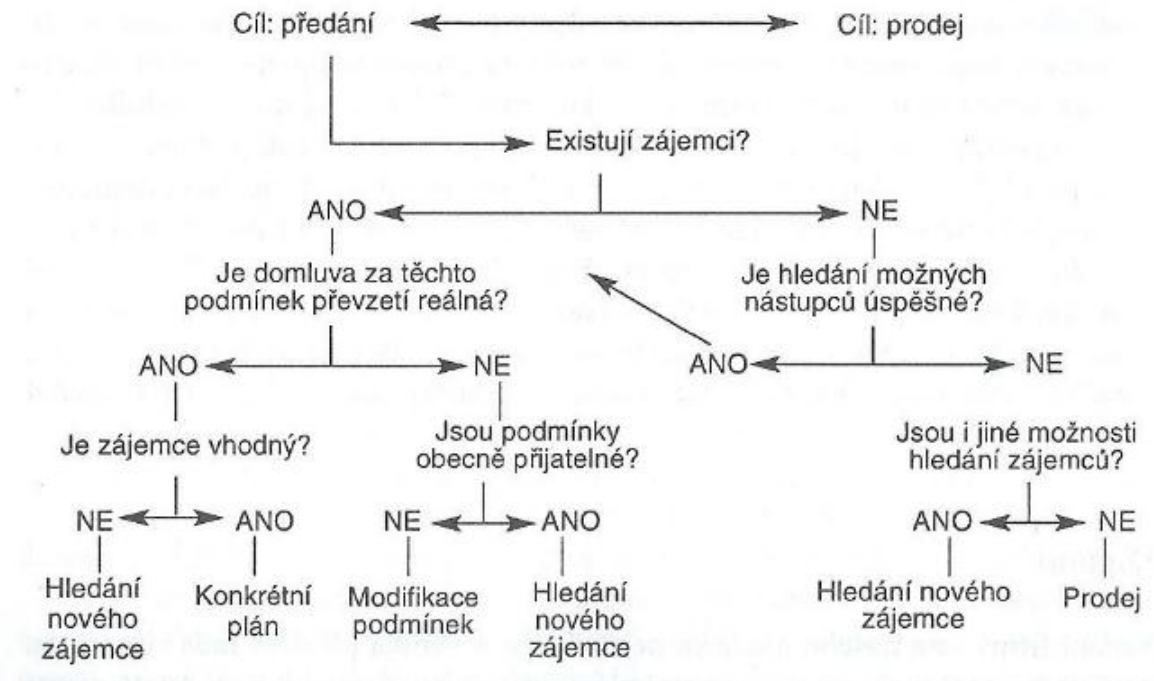
Zdroj: TAGIURI, R. & DAVIS, J. A.<sup>23</sup>

## 1.2 Generační výměna

Dle Lukeše a Nového<sup>24</sup> rozhodnutím zakladatele rodinného podniku o ukončení svého působení ve firmě, vzniká otázka, komu podnik předat? Budeme-li brát v potaz přání, aby podnik neskončil své působení na trhu a prodání podniku cizí osobě. Začne dlouhý proces hledání vhodného nástupce, který bude nejlepším následníkem zakladatele podniku. Existuje vůbec vhodný nástupce? Nejprve se snaží najít nástupce mezi členy své rodiny, pokud se nedaří, hledá dále mezi dlouhodobými zaměstnanci, obchodními partnery atd. Zda se i tak nepodaří najít vhodného nástupce, zvažuje se otázka, jestli je vhodné v podnikání dále pokračovat či podnik prodat, ukončit činnost nebo najmout profesionální management do vedení podniku.

<sup>23</sup> tamtéž

<sup>24</sup> LUKEŠ, Martin a NOVÝ, Ivan. *Psychologie podnikání*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 807-26-1125-9



Obrázek 6 Hledání nástupce

Zdroj: LUKES, Martin a NOVÝ<sup>25</sup>

Podle Forbes<sup>26</sup>, pokud mají zájem o převzetí podnikání potomci zakladatele, tak se musí i samotný zakladatel připravit na svou novou roli. Než se nástupce seznámí s komplexními náležitostmi nové funkce a naučí se vše potřebné, trvá ze zkušeností minimálně tři roky. Předání podniku je dlouhodobější záležitostí. Podle Forbes<sup>27</sup> se považuje ideálním scénářem situace, kdy je nástupce ve firmě zaměstnaný a to klidně již od dob studentských brigád. Díky tomu zná chod podniku, produkty, procesy i zaměstnance. Zapotřebí je vybudovat respekt a důvěru mezi následníkem, jeho zaměstnanci a obchodními partnery. Vše chce svůj čas a trpělivost. Ale takový nástupce je relativně rychle schopen převzít vedení rodinného podniku.

„Promyšlený strategický plán je důležitým prvkem v rámci plánování nástupnictví společnosti. Zároveň je taktéž důležité zachovat profesionální přístup k řešení problémů. Především je nezbytné předcházet emocionálním řešením pod nátlakem rodinných příslušníků. Klíčem k úspěchu je komplexní a multidisciplinární přístup, který zahrnuje nejdůležitější okruhy, které by se v procesu plánování nástupnictví měly zohlednit. Tyto okruhy jsou zobrazeny v diagramu níže.“ Deloitte Česká republika<sup>28</sup>

<sup>25</sup> tamtéž

<sup>26</sup> FORBES, Jak připravit sebe, firmu a blízké na předání rodinného podniku, 2017. Dostupné online: <http://www.forbes.cz/jak-pripravit-sebe-firmu-a-blizke-na-predani-rodinneho-podniku/> [cit. 2018-01-15]

<sup>27</sup> tamtéž

<sup>28</sup> DELOITTE Česká republika, Plánování nástupnictví, 2014. Dostupné online: [http://amsp.cz/uploads/dokumenty/Publikace/Planovani\\_nastupnictvi\\_dvoustrany\\_.pdf](http://amsp.cz/uploads/dokumenty/Publikace/Planovani_nastupnictvi_dvoustrany_.pdf) [cit. 2018-01-28]

## Rodinná dynamika

*Plánování nástupnictví jako komplexní přístup k cílenému rozvoji talentů*

**Sledování a zvyšování výkonnosti společnosti**

**Ocenění společnosti**

Financování společnosti

**Prodej společnosti**

**Příprava na neočekávané životní situace**

*Trusty, nadace a jiné vlastnické struktury*

**Správa a řízení společnosti**

**Zachování osobního a rodinného bohatství**

Obrázek 7 Složky integrovaného plánu nástupnictví pro soukromé společnosti

Zdroj: Deloitte Česká republika<sup>29</sup>

Klíčovým rozhodnutím pro úspěšné fungování firmy i vztahů v rodině je forma a načasování předání. „Základní variantou je tzv. předání klíčů, kdy majitel převede na potomka celou společnost najednou, stáhne se ze všech orgánů a nechá řízení firmy výhradně na něm. Tento model je vhodný, pokud nástupce ve firmě už delší dobu pracuje na řídicí pozici a všechny aspekty podnikání dobře zná. Další variantou je postupné předávání. V tomto případě doporučujeme vytvořit si časový harmonogram celého procesu. Ten se totiž většinou skládá z postupného převádění menších částí podílů na následovníka a souvisejícího předávání agendy. Tento model je ale náročný na disciplínu, a to zejména ze strany předávajícího, neboť ze zkušenosti víme, že když dojde na faktické předání a opuštění společnosti, otcům zakladatelům se do toho často nechce a snaží se to odkládat. Případné otálení s předáním by mohlo na nástupce působit značně demotivačně. Dobré je také si dopředu nastavit i přechod otce zakladatele z výkonné funkce na pozici dozorčí či poradní. To je důležité proto, abyste přešli konfrontacím mezi „starým“ a „novým“ vedením o budoucím směřování firmy, ale i drobnostech.“ Forbes<sup>30</sup>

<sup>29</sup> tamtéž

<sup>30</sup> FORBES, Jak připravit sebe, firmu a blízké na předání rodinného podniku, 2017. Dostupné online: <http://www.forbes.cz/jak-pripravit-sebe-firmu-a-blizke-na-predani-rodinneho-podniku/> [cit. 2018-01-28]

Tabulka 3 Fáze generační výměny

Fáze	Současný majitel	Nástupce
1. Fáze	Počáteční nechtění podnik předat	Nechce podnik převzít nebo se necítí dostatečně připraven
2. Fáze	Uvědomění si nutnosti předat podnik další generaci	Pozitivní vztah k převzetí podniku
3. Fáze	Předání podniku	Převzetí podniku
4. Fáze	Odloučení se od podniku	Vedení rodinného podniku

Zdroj: Koráb a kol.<sup>31</sup>

Zakladatel rodinného podniku v první fázi předávání podniku má určitou nechuť či nechtění reálně udělat tento krok. Je to pro jeho osobnost obrovský krok, vzdát se podniku úplně či většinou, kdybychom uvažili zachování částečných pravomocí v rozhodování vedení podniku po předání. Přeci jen podnik se většinou zakládá tak říkajíc „od nuly“. Vybudování fungující firmy stojí spoustu úsilí, času, emocí a v neposlední řadě financí. Pro zakladatele je to celoživotní starost i radost. Především srdeční záležitost. Neopomenout se také nesmí, že rodinné podniky jsou zdrojem obživy pro celou rodinu. Pokud samozřejmě jsou členové rodiny zaměstnáni v rámci rodinného podnikání.

Ve druhé fázi si zakladatel často uvědomí, že předat podnik je jediným možným řešením pro úspěšný rozvoj a pokračování firmy. Pokud by stále otálel, mohlo by se také stát, že podnik se bude potýkat s problémy a může dojít až k zániku firmy. V mnoha případech se předávání řeší také ze zdravotních důvodů zakladatele. Po uvážení všech pro a proti předání podniku další generaci a vzdání se svého podniku, je v hodné v určitém věku a zdravotním stavu či okolních situacím uvědomit si, že předání podniku je vhodná varianta. Výhodné jak pro podnik, tak i pro zakladatele. Po tomto uvážení přichází rozhodování komu podnik předat, plánování, vytváření strategického plánu, vyřešení rodinných vztahů a vlastnictví ohledně společnosti, rozhodnutí se pro formu předání atd. Jakmile si zakladatel se svým nástupcem tímto vším projde, přichází na řadu předání podniku.

Třetí fáze se uvádí jako předání podniku. V této fázi zakladatel s nástupcem si prochází formou předávání. Buď naráz, tzv. předáním klíčů či postupně. Ve většině případů je rozumnější, pokud je to možné, předání postupně. Už jen z hledisek, než se nový zakladatel rozkouká v nové pozici, v činění zásadních rozhodování a řízení celého chodu podniku. V opačném případě by jakákoliv chyba menší či větší provedena ná-

<sup>31</sup> KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, 2008, s. 129. ISBN 978-80-251-1843-6

stupcem mohla znamenat velké ohrožení pro chod firmy. Právě z důvodu okamžitého předání, bez tzv. dohledu zakladatele. To si ve většině případů zakladatel neriskne podstoupit a raději věnuje čas k zaškolení a k přípravě nástupce do vedení.

Následně přichází fáze, kdy se zakladatel musí odloučit od svého podniku. Jsou zde dvě možnosti. Buď se s nástupcem domluví na zachování určitých pravomocí v rozhodování o důležitých věcech, nebo na jeho odchodu z firmy úplně. Každopádně v obou případech se musí zakladatel smířit s tím, že jeho každodenní činnosti spojené s vedením podniku jsou nyní na novém majiteli. Musí unést změnu. Změnu, že už on není ten šéf, který vše řídí. Je vhodné najít si nové koníčky, nový styl, smysl života. Využít to jako příležitost dohnat to, co nestihl za života během vedení svého podniku.

Z pohledu nástupce první zmínka o převzetí podniku z úst jeho otce, zakladatele, může vyvolat různorodé pocity. Nejčastěji to daná osoba nečeká, je zmatena, necítí se připravena převzít podnik či ani nechce. V první fázi je to zcela normální reakce. Pokud se nástupce necítí připraven převzít podnik, s ním spojenou obrovskou odpovědností musí se mu dát čas a pečlivě ho připravit na převzetí podniku. Není to lehký životní krok. Ale když se stane situace druhá, že nechce podnik převzít, jsou dvě otázky. Opravdu nechce převzít rodinnou firmu? Nebo je prvotní šok a po rozmyšlení změní názor?

Ve druhé fázi se zdá vše být jasnější. Nástupce začíná mít pozitivní vztah k převzetí firmy. Ať už se prvotně necítí na převzetí takové zodpovědnosti, nebo převzít podnik nechtěl, ale změnil názor. Odezněly prvotní obavy a představy nezvládnutí vést firmu. Nástupce si již dovede představit podnik převzít. Nyní přichází na řadu možnost sestavení vhodného strategického plánu pro ulehčení celkového procesu předávání firmy. Dále je vhodné vyřešit rodinné vztahy a vlastnictví společnosti. Právě kvůli předejití následným rozporům se zbytkem rodiny.

Následně přichází na řadu samotné převzetí podniku. Pro většinu nástupců je lepším řešením přebírání podniku postupně. Bude se cítit jistější ve svých krocích pod dohledem zakladatele do té doby, než podnik zcela převezme. A to zejména, zda je to nástupce, který v podniku nepracoval těsně před předáním podniku. Čímž nemá takový přehled o dění ve firmě. Předání podniku naráz, tzv. předáním klíčů je buď jen pro pár vyvolených, kteří si opravdu věří ve svých činech, nebo pro rodiny, kde to jinak nelze. Například to může být dáno zdravotními komplikacemi zakladatele či dalšími okolnostmi.

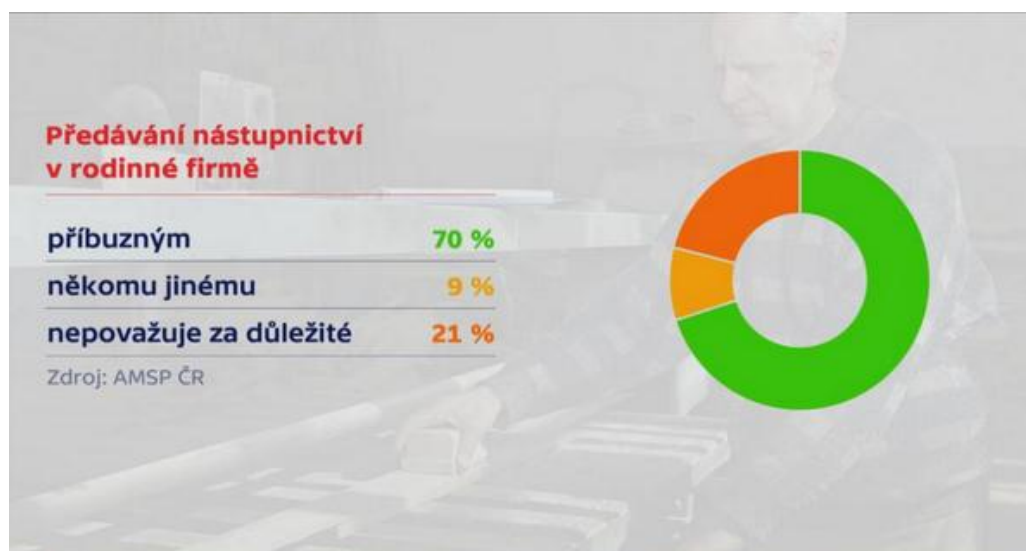
V poslední fázi je samotné vedení podniku v rukou nástupce. Zde přichází otázka, zda si nástupce je či byl schopen vybudovat respekt v očích zaměstnanců a obchodních partnerů. S tím může být i spojeno zasahování zakladatele do vedení podniku. Buď jste se dohodli se zakladatelem na zachování určité míry na rozhodování ohledně důležitých záležitostí či na jeho úplném odchodu z podniku. Každopádně v obou případech by se nemělo stát, že si kvůli tomu nezískáte respekt v očích svých zaměstnanců a obchodních partnerů. Pokud celý proces generační výměny proběhl hladce, bez vážných komplikací měl by váš podnik prosperovat minimálně stejně. V tom nejlepším případě vnese nástupce do podniku nové nápady, metody, myšlenky atd. Poté by se rodinné firmě mohlo dařit ještě lépe.

## 1.2.1 Možné komplikace generační výměny

Při generační výměně může nastat mnoho různých překážek, úskalí a problémů jako takových. Důkazem toho jsou následující statistiky. Dle Peterky<sup>32</sup> "pouze 30 procent rodinných firem úspěšně funguje i v druhé generaci, pouhých 12 procent z nich přežije úspěšně i třetí generaci a jen tři procenta přežijí přes čtyři generace." „Každá třetí rodinná firma v Česku nepřežije více než jednu generaci. Druhou generaci celosvětově přežijí pouze tři rodinné firmy z deseti. Třetí generace udrží rodinné podnikání v jednom případě z deseti, konstatoval Karel Havlíček, AMSP ČR v roce 2014.“<sup>33</sup> V ČR se tedy situace z roku 2007 na rok 2014 se příliš nezměnila. Druhou generační výměnu přežilo 30% a třetí v roce 2007 12% a v roce 2014 10%.

Dle Lucové<sup>34</sup> „pokud chce majitel firmy předat otěže exekutivního řízení, má na vybranou mezi třemi možnostmi: pověří řízením firmy někoho z rodiny, vybere schopného manažera nebo firmu prodá. V praxi zdejších firem převládá první možnost.“

Až 70% majitelů rodinných firem cílí na nástupníka z členů rodiny. Dalších 9% předá podnik někomu jinému, cizímu a zbylých 21% nepovažuje za důležité předání nástupnictví.



Obrázek 8 Předání nástupnictví v rodinné firmě

Zdroj: ČT24<sup>35</sup>

<sup>32</sup> PETERKA Roman, Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past., 2007. Dostupné online: [https://finance.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-1u6-/podnikani.aspx?c=A071109\\_162543\\_firmy\\_rady\\_amr](https://finance.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past-1u6-/podnikani.aspx?c=A071109_162543_firmy_rady_amr) [cit. 2018-02-03]

<sup>33</sup> KUDRNOVÁ Veronika, Generační výměnu nepřežije většina rodinných firem. Podceňují nástupnictví., 2014. Dostupné online: <https://byznys.ihned.cz/podnikani/c1-62220780-generacni-vymenu-neprezije-vetsina-rodinnych-firem-podcenuji-nastupnictvi> [cit. 2018-02-03]

<sup>34</sup> LUCOVÁ Marie, Moderní řízení, 6/2014, s. 34. ISSN: 0026-87



Problémy generační výměny přicházejí již hned na začátku, a to volbou nástupce. Za prvé zakladatel nemusí mít ani svého potomka, který by mohl podnik převzít. Pokud má děti, tak syn/dcera nemusejí mít zájem o podnik ani o daný obor. Vhodným řešením je probrat situaci předání rodinného podniku již ve věku kdy se dítě rozhoduje o svém vzdělání a zaměření na určitý typ oboru. Dle ASMP ČR<sup>36</sup> „nástupnictví je běh na dlouhou trať a s potomky je třeba na toto téma hovořit nejpozději cca ve 12-13 letech, kdy se rozmyšlejí, na jakou školu půjdou, a jaký obor budou studovat.“ Může se to zdát brzy, v každém případě, o této skutečnosti alespoň potomek bude vědět, bude s tím obeznámen. V okamžiku aktuálnosti tohoto tématu se musí vyřešit také rodinné vztahy. Problém může nastat, kdy je možných nástupců více. Jakmile je určeno, kdo podnik převezme, začínají se řešit jeho zkušenosti. Buď je má z daného podniku, nebo jiného. Pokud ne, tak je vhodné zamyslet se nad možností praxe a nabrání zkušeností v zahraničí. Je potřeba, aby si nástupce prošel různými situacemi, aby opravdu nasbíral dost potřebných zkušeností. Na základě nich, by mohl být zase blíže k hladšímu převzetí podniku. Zapotřebí je také vyřešit vlastnictví jako takové. Po té je na řadě předání a převzetí rodinného podniku. Nejlepší variantou je předávání postupné. Naráz tzv. předání klíčů se nedoporučuje. Je zapotřebí sestavit strategický plán. Jen třetina majitelů rodinných podniků má plán nástupnictví. Podle Kudrnové<sup>37</sup> „rodinné firmy podceňují celý proces předávání.“ Postupně se hlouběji seznámit s celým podnikem. Načrpat veškeré informace, rady a poznámky od zakladatele podniku. Dalším důležitým rozhodnutím je zachování určité míry rozhodování v důležitých věcech zakladatelem, či jeho úplný odchod z podniku. Nyní je vhodný moment na odchod zakladatele a zaměření se na jiné aktivity. Mezigenerační vztahy, nejsou v pracovním prostředí vždy sjednoceny. Mladí i staří mají své názory, které se často neshodují. Bývá proto dost obtížné vést podnik zároveň se svým otcem, kde navíc panují osobní vztahy. Mladší generaci povětšinou chybí větší životní zkušenosti. Starší zas mohou zbytečně lpět na svých zastaralých zásadách a normách. S tím vším souvisí i získání si respektu zaměstnanců a obchodních partnerů. Pokud bude stále vládnout rozhodující slovo zakladatele, je logické, že jen těžko se nástupce stane plnohodnotným šéfem.

---

<sup>35</sup> ČT24, Vybuďovali úspěšné rodinné firmy. Pokud je ale nepřipraví na svůj odchod, mohou je zničit, 2017. Dostupné online: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/2148792-vybuďovali-uspesne-rodinne-firmy-pokud-je-ale-nepripravi-na-svuj-odchod-mohou-je> [cit. 2018-02-15]

<sup>36</sup> AMSP ČR, Rodinné firmy v ČR a generační výměna, 2017. Dostupné online: <http://www.fenomen-znacky.cz/rodinne-firmy-v-cr-a-generacni-vymena-2/> [cit. 2018-02-01]

<sup>37</sup> KUDRNOVÁ Veronika, Generační výměnu nepřežije většina rodinných firem. Podceňují nástupnictví, 2014. Dostupné online: <https://byznys.ihned.cz/podnikani/c1-62220780-generacni-vymenu-neprezije-vetsina-rodinnych-firem-podcenuji-nastupnictvi> [cit. 2018-02-03]

Tabulka 4 Možná úskalí při generační výměně

Udržela si Vaše firma dobré zaměstnance po předání podniku?
Měla vaše rodina nástupce rodinného podniku?
Měl nástupce zájem o daný podnik či obor?
Byl nástupce připraven na převzetí?
Vyskytla se rivalita mezi více možnými nástupci?
Měl nástupce potřebné zkušenosti z praxe?
Měli jste vyřešené vlastnictví podniku před jeho předáním?
Měli jste vyřešené rodinné vztahy před předáním podniku?
Předání a převzetí podniku, proběhlo postupně či naráz?
Dostával nástupce užitečné rady a pomoc od zakladatele?
Objasnili jste nastalou situaci generační výměny zaměstnancům?
Objasnili jste nastalou situaci generační výměny obchodním partnerům?
Dohodli jste se na úplném odchodu zakladatele z podniku?
Zachovali jste zakladateli určitou míru na rozhodování o podstatných věcech?
Zasahoval zakladatel do vedení podniku po jeho předání, ač jste nechtěli?
Podtrhával nástupci zakladatel autoritu v podniku?
Získal si nástupce respekt u zaměstnanců?
Získal si nástupce respekt u obchodních partnerů?

Zdroj: vlastní zpracování<sup>38</sup>

Z výše uvedeného je, dle literatury známo, že důležitým je připravenost na převzetí podniku. S čímž souvisí i postupné předání, během kterého se má nástupce o koho tzv. „opřít“. Je vše důkladně promyšleno a probráno či vyzkoušeno. Samozřejmě jsou i jiné faktory, které se projeví až po určitém čase od předání podniku. Například, že na to nástupce nemá dostatek sil apod. Nebo, zde mohou být určujícími faktory následné zasahování zakladatele do vedení podniku po jeho předání. Tím si nemusí nástup-

<sup>38</sup> Vlastní zpracování

ce vybudovat určitý respekt a autoritu. Následně si ve firmě každý bude dělat, co chce a to nepovede k ničemu dobrému.

### **1.2.2 Příklady problémů z pohledu postavení rodinných příslušníků**

Hlavním rozdílem mezi rodinným podnikem a nerodinným jsou jeho členové. Rodinní příslušníci či cizí lidé. Z pohledu psychologie a emocionálních vztahů v podniku, kde spolupracují cizí lidé, jsou klasické vazby (formální vztahy především). V rodinném podniku, kde spolupracují členové rodiny, mohou naskytnout různorodé situace, právě díky neformálním vazbám.

„Otec, jako eventuální zakladatel rodinného podniku, vnímá podnik jako jakési pokračování sebe sama, jako způsob své osobní seberealizace a symbol svého hrdinského činu. Potřeba osobní seberealizace zakladatele se projevuje jak uvnitř podniku, tak uvnitř rodiny. Otec často považuje osoby, které pracují s ním a pro něj, za své nástroje. Projevuje se to v tom, že si přisvojí veškerou moc a přestane být schopen postoupit alespoň část pravomocí druhým. Vědomě si sice přeje, aby jeho syn vstoupil do podniku, aby mu časem mohl předat nad ním kontrolu. Podvědomě si však potřebuje dokazovat, že je silnější nebo schopnější než syn. Proto zakladateli připadá, že odevzdat podnik svému nástupci rovná se rezignovat, pozbýt moc.“ Koráb a kol.<sup>39</sup>

Co se týče sourozeneckých vztahů: „Rivalita může být podněcována i samotným otcem, jestliže má v úmyslu hnát své potomky od konfrontace nebo jestliže už rozhodl, které z dětí převezme štafetu. Prvorozený potomek (kterému je tradičně dávána přednost v dědických záležitostech) mívá sklon považovat své mladší sourozence za méně schopné, což se projevuje omezováním jejich volnosti i jejich odpovědností. Tento potomek, který žil s rodiči déle, a proto byl po delší dobu předmětem jejich dohledu, se sám k sobě chová tvrději, očekává od sebe mnohem více a ovládá se mnohem důsledněji než jeho mladší sourozenci. Za těchto okolností mají mladší sourozenci jen zřídkakdy příležitost projevit své dovednosti a zkušenost dříve než v poměrně pokročilém věku, neboť z hlediska nejstaršího sourozence jsou málo způsobilí a málo kompetentní.“ Koráb a kol.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. *Rodinné podnikán* Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6

<sup>40</sup> tamtéž

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 2 Praktická část

Ve druhé části mé bakalářské práce nejprve představím rodinný podnik založený otcem. Vypracuji rozhovory se dvěma firmami, které již mají za sebou generační výměnu. Následně vypracuji návrh způsobu na zvládnutí generační výměny v našem podniku.

Můj otec založil ve svých 30 letech rodinný podnik. Nyní je to 24 let od založení a nastává doba pro poležení si otázky generační výměny. Podnik bude předán bratrovi, jemuž je 31 let. Náš podnik tedy svého nástupce zná, což je jedno z důležitých rozhodnutí. Cílem mé bakalářské práce je dopracování se k návrhu způsobu na zvládnutí generační výměny v rodinné firmě. S úspěšným předáním podniku a dalším pokračováním rodinné firmy velmi souvisí i vliv předchozího majitele, tedy zakladatele. Na to se zaměřím i v rozhovorech, pomocí stanovených otázek, se dvěma firmami, které mají za sebou generační výměnu. Následně provedu seznam, který by mi vydefinoval čeho se vyvarovat v procesu předávání a naopak co provést, neopomenout. Závěrem zpracuji návrh způsobu, jak zvládnout generační výměnu v naší rodinné firmě.

Pomocí otázek budu zjišťovat především jaký vliv má zasahování zakladatele do chodu firmy po předání další generaci.

### 2.1 Rozhovory s nástupci rodinných firem

#### 2.1.1 Firma XY1, a. s.

Firma XY1, a. s. byla založena svým zakladatelem roku 1991. Od svého vzniku se zabývala výrobou hřebíků, která na počátcích tvořila výrobní kapacitu okolo 130 tun za rok. Nyní je sortiment rozšířen o vruty, závitové tyče, tesařské nářadí a další. V současné době firma zaměstnává okolo 200 zaměstnanců s výrobní kapacitou okolo 24 000 tun ročně. Tato firma si prošla zatím jednou generační výměnou, která proběhla úspěšně. Zakladatel předal podnik svému nástupci, kterým byla jeho dcera. S ní jsem také provedla rozhovor uvedený níže na základě mnou stanovených strukturovaných otázek. Předem jsem nástupkyni zaslala soupis strukturovaných otázek, aby se mohla připravit na rozhovor. Rozhovor jako takový proběhl 16. 3. 2018 a to dvanáct let po předání rodinného podniku. Tedy roku 2006 probíhala generační výměna v této firmě. Uvedené odpovědi jsou sepsány mým volným přepisem, dle předchozího rozhovoru.

1. Měl váš otec jasnou představu o svém nástupci nebo byl výběr složitější?

Jelikož jsem jeho jediná dcera a otec si přál, abych podnik převzala, kývla jsem na to. V tu dobu jsem neměla žádnou jinou práci, která by mě vážala. Takže ano, můj otec měl jasnou představu o svém nástupci.

2. Pracoval/a jste již ve firmě a měl/a jste přehled o celkovém chodu podniku?

V naší firmě jsem pracovala, ale dříve. Ne v době, kdy jsme začali řešit předávání. Bylo to zhruba 2-3 roky předtím. A vlastně můžu říci, že jsem firmu dobře znala. Od mala jsem chodila za rodiči do práce a v pozdější době i na brigády. Po škole jsem nastoupila právě do naší firmy. Asi dva roky na to jsem uznala za vhodné poznat i něco jiného, takže jsem podstoupila několik pohovorů a nastoupila do české firmy. Pak přišlo právě období, kdy se otec začal zmiňovat o odchodu z firmy. A s tím samozřejmě spojené předání podniku. Nemohla jsem v tom naší firmu nechat a ani nechtěla. Takže jsem se rozhodla, že samozřejmě pomohu a převzmu firmu. Bylo to pro mě nelehké a ohromné rozhodnutí. A dnes jsem nesmírně ráda, že jsem měla tu kuráž a chuť do toho jít. Ve svých 29 letech jsem se vrátila zpět a začal proces předávání. Nejspíše bych si to vyčítala celý život, kdyby firma zkrachovala či se prodala. Víím, že to nebyla moje povinnost, ale vnitřně jsem to tak cítila.

3. Měli jste před předáním podniku vyřešeny rodinné vztahy a vlastnictví Vaší společnosti?

Co se týče rodinných vztahů, tak určitě ano. Jak jsem již zmiňovala, jsem jedináček. V tomto okamžiku jsem za to byla i ráda. Představa, že by se naše rodina rozhádala, kvůli rivalitě o převzetí firmy mě děsí. Neříkám, že tomu tak je vždy, ale myslím si, že v mnoha případech ano. A ohledně vlastnictví naší společnosti, to byl větší oříšek, protože jsme nevěděli úplně jak do toho. Po několika diskuzích jsme se shodli, že otec na mě podnik přepíše a vznikne ujednání, že bude dostávat doživotní rentu. A přišlo mi nejférovější, přeci jen stále to je firma, kterou vybudoval on. A jen tak ho odstrčit? To by mi svědomí nedovolilo. Takže takto byla zabezpečena rodina a vyřešeno vlastnictví celkově.

4. Měli jste, před předáním podniku, jasně nastavená pravidla ohledně vedení podniku a zásazích do vedení, zakladatelem, po předání podniku? Pokud ano, tak jak?

Popravdě neměli. Vzhledem ke zdravotnímu stavu otce, situace vypadala tak, že podnik předat chtěl. Takže vedení podniku bylo na mě a zásahy, pokud se tomu tak dá říkat, byly spíše v pojetí rad. A to probíhalo v soukromí. Hrozně mě podporoval a chtěl, abych byla v očích všech, ta osoba, za kterou mají všichni chodit a ne můj otec. Což se nám nakonec i povedlo a jsem za to jen ráda.

5. Odešel zakladatel ze společnosti úplně či jste zachovali jeho určitou míru na rozhodování v důležitých věcech?

Jelikož to byl otec, kdo to vše vybudoval, vyšvihl podnik tam, kde byl, vedlo se mu a je to část jeho osobnosti, tak určitě ohledně opravdu důležitých věcí jsme rozhodovali společně. Bylo to spíše tak, že já šla za ním a chtěla jsem znát jeho názor, pohled na situaci. On byl ve fázi, kdy byl šťastný, že jsem do toho šla a začala se starat o rodinnou firmu. Ale v každém případě to musí být velká rána pro zakladatele, předat svoji firmu, své „dítě“. Je to část jeho samého, spousta starostí, píle, krušných období napříč celými léty.

6. Jak proběhlo předání podniku? Naráz, tzv. předání klíčů či postupně?

Řekla bych, že to bylo spíše postupně. Jakmile jsme začali řešit předávání, opět jsem se do firmy vrátila a pronikla jsem do dění. Přeci jen jsem podnik znala, ale určitě ne tak, abych byla schopna okamžitě převzít vedení. Takže to chvíli trvalo, s čímž mi otec

nesmírně pomáhal. Stejně jako spousta ostatních lidí. Stejně jako převážná většina lidí jsme v předávání podniku nikdo zběhlí nebyli. Takže to byla taková zkouška života.

7. Po předání podniku dokázal/a jste si vybudovat respekt a autoritu nového majitele v podniku v očích zaměstnanců a obchodních partnerů?

Jednoduché to nebylo, ale když zaměstnanci zjistili, že schopná jsem, a že tu jsem pro ně, stejně jako byl můj otec, bylo vše v pořádku. Samozřejmě, že nějaké výjimky se našly, které neunesly, že se otec rozhodl v první řadě pro pokračování firmy v rámci rodiny. A že firmu nezískali právě oni. Ale převzala jsem ji já, jako žena, která jim nyní měla dělat šéfa. To pár zaměstnanců neuneslo a nepochopilo. Co se týče obchodních partnerů, tak si myslím, že když vše funguje jako dříve popřípadě lépe s inovacemi, není žádný problém. Takže v očích obchodních partnerů vše probíhalo dále ve stejné úrovni, vše v pořádku bez větších komplikací.

8. Pokud jste se dohodli na úplném odchodu zakladatele, zasahoval do vedení podniku po jeho předání? Pokud ano řešil/a jste to nějakým způsobem nebo to přetrvávalo i nadále?

Jak sem se již zmiňovala, tak vzhledem ke zdravotnímu stavu otce po předání podniku do vedení nijak zvlášť nezasahoval. U nás bylo klíčové předání, které dalo všem opravdu zabrat. Kdo takovou obrovskou změnu nezažije, tak si jen těžko dokáže představit, co vše to obnáší. Jakmile se situace zklidnila, vše fungovalo, já si byla jistě ve svých krocích, tak i otec nechal již vše na mém uvážení.

9. Jak byste zhodnotil/a celkovou situaci rok po předání podniku? Dařilo se stejně, hůře nebo lépe Vaší firmě? Z hlediska zisků, zakázek, zákazníků.

Když vše uvážím, tak bych řekla, že rok po předání se výrazně nic nezhoršilo ani nezlepšilo. V současné době si však firma vede lépe než dříve.

Nástupkyně si získala respekt většiny zaměstnanců i obchodních partnerů. Otec ji podnik předal, byl si jist svým rozhodnutím. Tím pádem také do vedení firmy po jejím předání nijak nezasahoval, pokud ho o to jeho dcera nepožádala. Podnik nyní řídí se svým manželem a pokračují v rodinné tradici rodinné firmy.

### **2.1.2 Firma XY2, s. r. o.**

Firma XY2, s. r. o. je českou stavební společností založenou roku 1992. Zabývá se především prováděním staveb včetně jejich změn a odstraňování. Což spočívá v rekonstrukcích, novostavbách, opravách či údržbách nebo demolicích. Dále provádí výstavby rodinných domů, bytových domů a průmyslových staveb. Zakladatel této stavební společnosti, předal firmu svému synovi roku 2004. Zakladatel má dva potomky, dceru a syna. Dcera pracuje v oboru účetnictví. Ve firmě také pracuje jako účetní. U příchodu otázky generační výměny nastali rodinné rozepře. I přes to, že syn, stavař, má větší rozhled a zkušenosti v dané oblasti, než dcera, účetní. Rozhodnutí nakonec padlo na syna. Ale pro uspokojení všech, se stal jako druhým jednatelem firmy manžel dcery. A to i přes skutečnost, že je vyučený číšník. Rozhovor jsem provedla v březnu roku 2018 se synem zakladatele. Předem jsem nástupci zaslala struk-

turované otázky, aby se mohl na rozhovor připravit. Odpovědi na otázky nejsou citovány. Jsou sepsány mým volným přepisem.

1. Měl váš otec jasnou představu o svém nástupci nebo byl výběr složitější?

Můj otec měl jasnou představu, že jednou podnik převezmu já. Mám sestru se švagrem. Sestra by stavební firmu vést nemohla, jelikož pracuje mimo obor. Ale byli trochu rozepře, takže švagr se stal druhým jednatelem společnosti, i přes fakt, že je vyučený jako číšník.

2. Pracoval/a jste již ve firmě a měl/a jste přehled o celkovém chodu podniku?

Ano pracoval jsem tam již delší dobu, takže o celkovém chodu podniku jsem měl velký přehled. Jelikož se jedná o stavebnictví, tak i jako kluka mě to zajímalo. Takže de facto se ve firmě pohybuji od mala. Tak nějak jsem s ní rostl, až jsem v ní začal pracovat.

3. Měli jste před předáním podniku vyřešeny rodinné vztahy a vlastnictví Vaší společnosti?

To bylo trochu úskalí. Nakonec však otec podnik předal mě s tím, že sestra i švagr budou součástí firmy. Sestra je účetní, takže zastupovala jednu z pozic ve firmě. Rozepře kvůli tomu byly celkem velké. Pořád jsme jeho dvě děti, které měli na rodinnou firmu stejný nárok. Ale dle mého, by sestra takovou firmu ani vést nedokázala. Dala se na účetnictví, které ji baví a i jde. Dle mého názoru je správné, že firmu jsem převzal já. A kvůli předejití jakýchkoliv zbytečných dohad v našich životech, také ve firmě pracuji. Přeci jen je zbytečné mít rozepře v celém životě kvůli předání rodinné firmy.

4. Měli jste před předáním podniku jasně nastavená pravidla, ohledně vedení podniku a zásadách do vedení, zakladatelem, po předání podniku? Pokud ano, tak jak?

Popravdě neměli. U nás to předávání bylo takové předávání nepředávání. Jednoho dne se to téma hodilo na stůl a začalo řešit. Proběhlo přepsání firmy a na mě padlo více povinností. Otec do firmy stále docházel, akorát já řešil papírování a on si povídal se všemi okolo. Určitých manažerských schopností popravdě moc nemáme ani jeden. Ale přeci, kdyby bylo po mém, nejspíše bych to provedl jinak. Určitě by bylo prospěšné, kdybych se svým nástupem udělal razantní změny. A především kdybych si vynutil to, aby každý opravdu odváděl takovou práci za jakou je placen.

5. Odešel zakladatel ze společnosti úplně či jste zachovali jeho určitou míru na rozhodování v důležitých věcech?

Jelikož se táta nikdy podniku zcela nevzdal, myslím tím osobní vztah. Tak si vždy určitým způsobem prosadil své rozhodnutí, i když vedení podniku již bylo v mé kompetenci. Takže ze společnosti nikdy úplně neodešel. Tak nějak i rozhodoval o nějakých věcech, protože ho všichni stále brali za toho šéfa. Především kvůli tomu, že já měl tu tendenci chtít po zaměstnancích výkon, který by měli vydat. Což táta to měl zavedené jinak. A to se samozřejmě nikomu nelíbilo začít najednou opravdu pracovat.

6. Jak proběhlo předání podniku? Naráz, tzv. předání klíčů či postupně?



Předání jako takové proběhlo spíše naráz. Ve firmě jsem byl zaběhlý dost dlouho, takže šlo spíše o papírové věci. Myslím si, že postupné předávání by to celé jen prodlužovalo. Většinu procesů ohledně naší firmy jsem znal, takže zbývalo jen něco málo, do čeho jsem neviděl. A to mě táta naučil, vysvětlil. Více si myslím, že ani třeba nebylo.

7. Po předání podniku dokázal/a jste si vybudovat respekt a autoritu nového majitele v podniku v očích zaměstnanců a obchodních partnerů?

Tak tahle otázka je přesná. U nás to prostě bylo tak, že táta mi sice podnik předal, ale vsadila se tam celá rodina, všichni včetně otce si chodili sem tam na kávičky, pokec atd. Takže v očích zaměstnanců byl šéfem stále můj otec, i když papírově jsem byl ve vedení já. Ohledně obchodních partnerů, tam až takový problém nebyl, jelikož veškeré jednání bylo s mou osobou. Prostě jak už jsem uváděl, zaměstnanci si nechtějí zvykat na něco nového. A hlavně ne na to, že by měli začít opravdu pracovat. To si myslím, že je všude stejné.

8. Pokud jste se dohodli na úplném odchodu zakladatele, zasahoval do vedení podniku po jeho předání? Pokud ano řešil/a jste to nějakým způsobem nebo to přetrvávalo i nadále?

Zasahoval stále do vedení podniku. Nechtěl slyšet o mých nápadech. Vše se muselo držet starých způsobů. Když jsem přišel s něčím, co by pro nás bylo výhodné a inovativní, zametlo se to pod stůl. Firma se nikam kupředu nepohnula. Snažil jsem se stále aspoň trochu něco prosadit. Ale zaběhlá situace všem vyhovovala. Změnu, dělat věci jinak, naučit se něco nového atd. většina lidí neuvítá, jakmile mají něco zaběhlého a vyhovuje jim to. Navíc když tam stále dohlížel na dění můj otec, který byl zastáncem svých zastaralých postupů a způsobů.

9. Jak byste zhodnotil/a celkovou situaci rok po předání podniku? Dařilo se stejně, hůře nebo lépe Vaší firmě? Z hlediska zisků, zakázek, zákazníků.

Rok po předání podniku se více méně nic nezměnilo. Ale v průběhu let následujících se vzestupem technologií a rozvoji na trhu, jsme selhali. Vše šlo spíše směrem dolů než k rozvoji. Což má samozřejmě za následek výše uvedené, myslím si, že kdyby bylo na mém rozhodnutí a ostatní mě poslouchali jako šéfa, mohlo by být líp. Ale samozřejmě jsou i další faktory spojené s trhem práce. Je to provázanější.

Zde je vidět, že šlo o rodinný podnik, kde se rodinné vztahy vyřešily tak, že se rodinní příslušníci zaměstnali ve firmě, aby byli všichni spokojeni. Každý si zde, dělal s nadsázkou řečeno, co chtěl. Nebyl vyloženě jeden šéf, ale více. Zaměstnancům předchozí vedení vyhovovalo, nikdo na ně netlačil, měli rádi svoji pohodlnost. A jelikož si nástupce nezískal dostatečný respekt, nemohl to nijak v podniku změnit.

### **2.1.3 Průběžné závěry z realizovaných rozhovorů ve dvou firmách**

Dvě firmy, se kterými jsem provedla rozhovory, odpověděli na několik otázek týkajících se právě předání rodinného podniku. Na základě těchto odpovědí jsem vyhodnotila klíčové body možných hrozeb. Někde možná odpověď nebyla jednoznačná.

Žlutou barvou jsem vyznačila klíčová úskalí, díky kterým je možný neúspěch další generace ve vedení firmy. Zelená barva u odpovědí vyznačuje správnost postupu. Oranžová barva značí, že by to mohlo být skutečně lépe. A červená barva značí, kde nastal problém, díky čemu je možný neúspěch v pokračování další generace. Jinými slovy obecně na co si dávat pozor.

Tabulka 5 Úskalí či hrozby při generační výměně

Možná úskalí při generační výměně	Firma XY1, a. s.	Firma XY2, s. r. o.
Udržela si Vaše firma dobré zaměstnance po předání podniku?	ano	napůl
Měla vaše rodina nástupce rodinného podniku?	ano	ano
Měl nástupce zájem o daný podnik či obor?	ano	ano
Byl nástupce připraven na převzetí?	napůl	ano
Vyskytla se rivalita mezi více možnými nástupci?	ne	ano
Měl nástupce potřebné zkušenosti z praxe?	napůl	ano
Měli jste vyřešené vlastnictví podniku před jeho předáním?	ano	ano
Měli jste vyřešené rodinné vztahy před předáním podniku?	ano	napůl
Předání a převzetí podniku, proběhlo postupně či naráz?	postupně	napůl
Dostával nástupce užitečné rady a pomoc od zakladatele?	ano	ne
Objasnili jste nastalou situaci generační výměny zaměstnancům?	ano	napůl
Objasnili jste nastalou situaci generační výměny obchodním partnerům?	ano	ano
Dohodli jste se na úplném odchodu zakladatele z podniku?	napůl	ne
Zachovali jste zakladateli určitou míru na rozhodování o podstatných věcech?	ano	ano
Zasahoval zakladatel do vedení podniku po jeho předání, ač jste nechtěli?	ne	ano
Podtrhával nástupci zakladatel autoritu v podniku?	ne	ano
Získal si nástupce respekt u zaměstnanců?	ano	napůl
Získal si nástupce respekt u obchodních partnerů?	ano	ano

Zdroj: Vlastní zpracování<sup>41</sup>

<sup>41</sup> Vlastní zpracování

Z výsledku tabulky možných úskalí či hrozeb při generační výměně, je zřejmé, na co si dávat pozor. První firma si vedla dobře. U druhé firmy XY2, s. r. o. je vidět, že značný vliv zakladatele, v negativním slova smyslu, a napůl vyřešené rodinné vztahy, nebyly tou správnou volbou. Ať už se jedná o již zmíněné nevyřešené rodinné vztahy s předáváním rodinné firmy nebo o zasahování do vedení zakladatelem po předání podniku. Naopak by mohlo pomoci postupné předávání podniku a moci se opřít o zakladatele. Dostat od něho užitečné rady a pomoci. S tím jde pak vše daleko lépe.

## 2.2 Představení našeho rodinného podniku

Naše firma se zabývá prodejem truhlářských potřeb a železářství. V současné době je sortiment hodně bohatý, od matek přes úchytky, potřeby pro řemeslníky, dřevěné latě až po kuchyňské potřeby. Před 24 lety naše firma začínala s 350 položkami za prvních 100 000,-. V současné disponujeme s 18 670 aktivními položkami. Do chodu podniku se zapojujeme jako celá rodina. Každý má na starost tzv. svůj úsek, ale zároveň všichni dělají vše, aby chod podniku fungoval. Můj otec majitel, zakladatel. Má matka spoluvlastník, stará se o administrativu, chod podniku. Bratr ve firmě figuruje pátým rokem, nyní má na starost již půlku firmy. Ve smyslu objednávek, faktur, stavu zásob, přijímání zboží, reklamací apod. Z toho důvodu, velké angažovanosti, by se firma bez něho již neobešla. Já ve firmě vypomáhám v rámci brigád, a když je cokoliv potřeba. Naše firma zaměstnává jednu zaměstnankyni, která není součástí rodiny. Pracuje u nás již 11 let. Najít spolehlivého, pracovitého, schopného a inteligentního zaměstnance je velmi náročné. Například v roce 2011 jsme dostali 33 životopisů, vybrali jsme z uchazečů 5 vhodných. Každý z nich byl propuštěn, zhruba za 3 až 14 dní práce. Naše firma byla založena roku 1994. Nyní je to 24 let a je aktuální otázka generační výměny ve vedení podniku.

Již teď ve firmě je vidět, že bratr přichází s novými nápady, inovacemi, možnostmi. A naproti tomu stojí otec, který určitým způsobem se snaží nad tím uvažovat, ale z předchozích zkušeností či zásad na spousty z nich nepřistoupí. Je zde vidět, mezi-generační střet ohledně názorů a postojů k určitým věcem. Někdy má pravdu jeden, někdy druhý. Ale kolikrát než si otec uvědomí, že se mýlil, je pozdě. Na druhou stranu má na starost finance a část administrativy, do které prozatím zas nevidí bratr. Z mého pohledu bude největším úskalím, právě to, co se bude dít po předání podniku. Na tomto základě jsem se rozhodla zaměřit se na tuto skutečnost a navrhnout návrh, dle kterého v případě řádného postupování, by se firmě mělo dařit dále. Samozřejmě z hlediska generační výměny, protože ekonomie české republiky, krize apod. se ovlivnit nedají. Provedla jsem rozhovor jak se svým bratrem, nástupcem, tak otcem, zakladatelem, podniku. Zaměřím se na jejich představu o provedení generační výměny v našem podniku. Abych měla představu i z jiného pohledu nežli přímých účastníků, tak požádám i matku. Její představa, dle mého názoru bude diametrálně odlišná, než které se dozvím od nástupce a zakladatele. Následně provedu porovnání s literaturou, fakty, průzkumy, atd. A vyhodnotím, na co by si měli dát pozor, co pozměnit, přidat a co je správné.

Pro představu o povaze bratra a otce jsem jim dala na vyplnění psychologický test uveden jako příloha 1 s názvem „ved' sám sebe“ od autorů Paula Hereye a Kennetha H. Blanchard. Tento test je určen k zjištění stylu vedení či vnímání sama sebe. Jak otec, tak bratr vyplnili tento psychologický test a to s výsledky: otec – direktivní styl vedení (přikazování), bratr – direktivní a konzultační styl vedení (přikazování a koučování). Nyní přiblížím tyto pojmy, styly vedení.

Dle Bělohlávka<sup>42</sup> Hersey a Blanchard rozlišují dva typy chování člověka na manažerském postu a to buď manažera s podpůrným chováním, nebo s direktivním chováním. Podpůrné chování je totéž jako orientace na lidi. Direktivní chování je orientace na úkol. Do své koncepce doplnili Hersey a Blanchard novou proměnnou a to, zralost. Je znakem připravenosti k plnění úkolu. Můžeme rozlišit zralost pracovní a psychologickou. Psychologická spočívá v připravenosti přijetí odpovědnosti za splnění úkolu. Pracovní je dána dovednostmi a znalostmi nezbytnými ke splnění úkolu. „Mírou zralosti je připravenost splnit úkol. Vedoucí by pak měl zvolit přiměřený styl vedení v závislosti na zralosti podřízených.“ Bělohlávek<sup>43</sup>

Jak můj otec, tak i bratr se ve svých životech potkali spíše s pracovníky, které je třeba vést a kontrolovat. Je, ale vidět, že bratr má hned v závěsu styl koučování. Je o generaci mladší, prošel si studii a trochu odlišným životem. Tím pádem, také potkal i pracovníky, kteří jsou schopni více pracovat samostatně. U nichž není zapotřebí v takové míře, nad nimi stát a kontrolovat, obrazně řečeno. Ale naopak řeší s nimi i různé problémy a může se s nimi i poradit. Naopak u otce je vidět, že ve sférách, ve kterých pracoval, bylo stále zapotřebí pracovníky vést.

### **2.2.1 Rozhovory s účastníky generační výměny**

Rozhovor s mým otcem, zakladatelem podniku, provedený 14. 4. 2018. Volný přepis.

Jaká je tvá představa o průběhu předání rodinného podniku svému synovi?

Má představa není nějak zvlášť komplikovaná. Tomáš u nás pracuje od února 2013. To znamená již pět let. Pokud nepočítám, že v tom je s námi od samého začátku. A na brigády se také nachodil. Za tu dobu mohu říci, že veškeré dění ve firmě zná skvěle. A ačkoliv si to on zatím neuvědomuje, tak firmu mu již tímto způsobem nějakou dobu „předávám“. Čím více povinností na něj přehazuji a já se jich tak zbavuji, tím více on pro firmu žije a vedení podniku mu není cizí. Takže u nás bude předání jednoduché a rychlé. Samozřejmě ne ve slova smyslu, papírování. Tam je k řešení vždy hodně složitých věcí. Ale, co se týče procesů ve firmě, zná vše. Již teď minimálně půl firmy si řeší sám. S tím, ale také souvisí vztahy s dodavateli. Po mém odchodu bych se nedivil, kdyby se některé vztahy zpřetrhaly. Již teď v jedné naší dodavatelské firmě došlo ke generační výměně. A další generace se vůči naší firmě chová odlišně v negativním slova smyslu. Z toho důvodu je tento obchodní vztah také ukončen. Na druhou stranu má, ale Tomáš zase své, nové kontakty s dodavateli, do kterých pro změnu nevidím já. Po mém odchodu se určitě nehodlám ve firmě jakkoliv angažovat. Chci mít svůj klid a přenecháním podniku, by mé vedení mělo nadobro skončit. Tomáš bude mít své nové vize, zájmy, nápady a myšlenky, co s podnikem dál. Bude si tvořit nové kon-

---

<sup>42</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1

<sup>43</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996, s. 215. ISBN 80-85839-09-1

takty. Bude se ubírat jiným směrem. A mé jakékoliv zasahování by nedělalo dobrotu. Generace jsou odlišné v myšlení i chování. I naše názory se občas rozcházejí. Máme odlišné pohledy na různé situace. Proto si myslím, že je správné, po rozhodnutí se vzdát svého podniku, ho nadobro opustit. Nechat vše na něm. Jakoukoliv radu mu rád poskytnu, ale pouze pokud si o ní sám řekne. Samozřejmě, že se v práci rád občas zastavím na kávu. Ale tím to skončí. Budu si užívat zaslouženého volna. Jsem toho názoru, že zanecháním nějaké míry na řízení podniku, ho zakladatel nikdy zcela nepředá. Takže pokud předat tak nechat vše na nástupci. Já sám jsem i přemýšlel o prodeji firmy. Zabezpečil bych nás s mamkou na pár let a neměl bych s tím starosti. Na druhou stranu, ale budu rád, že to, co jsme tak těžce vybudovali, bude mít pokračování. To, že o rodinnou firmu má Tomáš zájem, mě velmi potěšilo. Je to velké sousto, ale vidina pokračování firmy ať už s velkými změnami nebo se zachováním stávajícího, je velmi příjemná. Naše minimálně dvacetileté úsilí aspoň za něco stálo.

Rozhovor s mým bratrem, nástupcem, provedený 14. 4.2018. Volný přepis.

Jaká je tvá představa o průběhu převzetí rodinného podniku od svého otce?

Já moc představy nemám. Ale ohledně naší firmy si myslím, že to bude dosti rychlé. Když člověk ve firmě pracuje, tak zná její chod. Jelikož se jedná o firmu mého otce, tak je jasné, že veškeré dění okolo mi není cizí. S našima jsem, již jako dítě, jezdil na trhy a prodávalo se nářadí atd. Pak se začala budovat firma. Ale prostě stále jsem byl u toho. I v období studií jsem chodil k našim na brigády. A teď tu pracuji pět let. Ohledně znalostí o chodu firmy, obchodních partnerů a vlastně vším s chodem podniku spojeným, bych řekl, že na 80% jsem zapojen úplně do všeho. Takže předání si myslím proběhne dost rychle. Jednoho dne se sejdeme kvůli úředním věcem. Vyřešíme veškeré papíry, co s tím jsou spojeny. Dále se určitě dohodneme na pravidelném vyplácení určité částky našim. Obětovali firmě opravdu moc času, nervů i peněz. A nejen to, když má rodina takovou firmu, tak se jedná i o vztahy v rodině. Neustále se to proplétá. Zkrátka nejde lehce oddělit pracovní věci od těch rodinných, domácích. Prostě člověk nepřijde z práce s čistou hlavou a nevěnuje se pouze např. dětem, vaření, dění okolo baráku nebo jen odpočinku. Stále vám hlavou běhají termíny, dodávky, různé problémy atd., na které nesmíte zapomenout nebo je musíte sjednat. Tím pádem vybudovat něco takového stojí mnoho úsilí, trpělivosti a nervů. Je možné, že i z toho důvodu jsem uvažoval o převzetí firmy. Nejspíše bych nechtěl, aby se jen tak prodala do cizích rukou nebo zanikla. A po převedení podniku na mě si myslím, že to bude více méně fungovat stejně. Vše je o lidech. Obchodní vztahy se budou vyvíjet a možná i zanikat. Něco nového se rozjede a něco utlumí. Nedokážu říci, že bych chtěl změnit to a to. Ale rozhodně dojde časem k nějakým změnám. Taťka má k určitým věcem jiný postoj, stejně jako já. Ale vést firmu si dokáží představit na 90%. Těch zbylých 10%, do kterých úplně zasvěcen nejsem, se týkají účetnictví, které má na starost naše účetní. Po převzetí si myslím, že taťka bude rád, když nebude muset už nic ohledně firmy řešit. Řekl bych, že se i těší už na klid a věnování se svým, jiným, aktivitám.

Určitě se bude zajímat, jak se firmě daří. Přejde jednou týdně na kávu, ale že by mi nějak zasahoval do vedení, si nemyslím. Musí mít nad vším přehled, to ano. Ale že by mi určoval, co mám jak dělat, to ne. Bude to čistě v mých rukách. A on si oddechne.

Rozhovor s mojí matkou, která ve firmě pracuje. Provedený 6. 4. 2018. Volný přepis.

Jaká je tvá představa o průběhu generační výměny v naší rodinné firmě?

Moje představa by byla taková, abychom si především všichni společně sedli ke stolu a promluvili si. To je věc, která nám prostě nejde. Řešíme spousty věcí a vždycky jsem jak prostředník, mezi Renatou (naší zaměstnankyní) a taťkou (zakladatelem). Komunikace jako taková nesmírně u nás chybí. Já jsem na krámě, oni mezi tím v kanceláři něco domluví, jako Tom (nástupce) a taťka. Já přijdu do kanceláře a už mi nikdo neřekne: „Hele teď jsme vymysleli to a to, šlo by to udělat tak a tak. „ Takže bychom si sedli a jak Tom, tak taťka by si řekli, jak si to představují. Jak jeden, tak druhý by se vyjádřil k postupu převzetí a jejich představě o další fázi. Myslím si přepsáním firmy by to určitě vyřešené nebylo a je zapotřebí tomu věnovat více času. Taťka by musel Toma naučit co a jak ohledně papírování spojeným s vedením firmy. A nejen to, je toho daleko víc, co člověk, který v tom nedělá, si nedokáže úplně představit. Od té doby, co měl taťka zdravotní problémy, tak čím dál více věci, přenechává na ostatních, zejména právě na Tomášovi. Naštěstí Tom není takový, že by si poradit nenechal a na truc by dělal věci opačně a po svém. Každopádně to bude chtít hodně času dle mého a i nervů či trpělivosti. Firmu zná velmi dobře, nyní bychom se bez něj si myslím už neobešli. Každopádně je něco jiného v ní pracovat nebo ji mít na starost celou. Na jednu stranu si myslím, že se taťkovi uleví po předání odpovědnosti Tomovi, ale určitě ji nepustí zcela. Řekla bych, že takovým vhodným řešením by bylo se domluvit na určitých věcech, o kterých by jednali společně. Je to velmi složité, protože tu jsem i já a jakmile by taťka z firmy zcela odešel, tak by se to týkalo určitým způsobem i mě. Na stranu druhou je šílený problém sehnat člověka, který by to tu zvládal a dal tomu to, co my. Takže jak to bude mezi nimi fungovat po předání podniku, si opravdu zatím představit nedokážu. Myslím si, že to bude do budoucna dalším velkým řešením. Fungujeme stále jako tým pospolu a najednou přenechat kompletně vše na Tomovi, aby podnik ztratil dva lidi je v naší malé firmě obrovsky znát.

### **2.2.2 Průběžné závěry z realizovaných rozhovorů v naší firmě**

V tabulce níže vidíme odpovědi na určité otázky, které jsou důležité v procesu generační výměny. Tyto odpovědi jsou vypracovány z rozhovorů, tří zúčastněných, zpracovaných výše. Žlutě jsou vyznačeny otázky, které mi napomohli k vypracování možného návrhu způsobu, provedení generační výměny. Zelenou barvou jsou odpovědi, které dle teorie jsou naprosto v pořádku. Oranžovou barvou jsou poté vyznačeny odpovědi na otázky, situace, které by ještě chtělo zvážit.

Tabulka 6 Možná úskalí generační výměny

Otázky	Taťka (zakladatel)	Tomáš (nástupce)	Mamka
Má nástupce zájem o podnik či obor?	ano	ano	ano
Je nástupce připraven na převzetí podniku?	ano	ano	napůl
Vyskytla se rivalita mezi více možnými nástupci?	nevím	ne	nevím
Má nástupce potřebné zkušenosti z praxe?	ano	ano	ano
Předání podniku proběhne naráz či postupně?	naráz	naráz	postupně
Objasníte nastalou situaci zaměstnancům?	ano	ano	ano
Objasníte nastalou situaci obchodním partnerům?	ano	ano	ano
Dohodne se zakladatel a nástupce na úplném odchodu zakladatele z podniku?	ano	ano	napůl
Zachovali byste zakladateli určitou míru na rozhodování o podstatných věcech?	ne	ano	ano

Zdroj: Vlastní zpracování<sup>44</sup>

Jako první bod je ujasnění si, zda je nástupce a má zájem o převzetí podniku. To je v naší firmě splněno. Dalším jsou zkušenosti nástupce, potřebné k vedení podniku. Z rozhovorů je vidět, že všichni tázání jsou si jisti, že nástupce má potřebné zkušenosti z praxe, které jsou zapotřebí k převzetí rodinné firmy. Podstatné je také vyřešit otázku vlastnictví a rodinných vztahů. Už jen z důvodu předejití nějaké rivality mezi sourozenci. Myslím si, že rozepře kvůli tomu rozhodně z mé strany nevzniknou, ale je za potřebí si vše vyjasnit. Je to další z kroků, který se bude teprve řešit. Nastalá situace by se měla objasnit, jak zaměstnancům, tak obchodním partnerům. Ať už kvůli dobrým vztahům, tak kvůli předejití problémům a nepříjemnostem. Ohledně předání podniku se výpovědi již neshodli. Jak taťka (zakladatel), tak i Tomáš (nástupce) uvedli, že by předání podniku provedli naráz. Jelikož nástupce v naší firmě již pracuje dlouhou dobu a veškerý chod firmy je mu velmi dobře znám. Z pohledu mamky, která si-

<sup>44</sup> Vlastní zpracování

tuaci vidí ze svého třetího pohledu, uvedla, že by předání podniku mělo proběhnout postupně. Jelikož si myslí, že je ještě spousta věcí, do kterých Tomáš není komplexně zasvěcen. Dle teorie je dáno, že lepší variantou je postupné předávání podniku. Takže v tomto bodě by měl jak zakladatel, tak nástupce své rozhodnutí ještě zvážit. Zakladatel by měl více komunikovat s nástupcem a být mu nápomocen. S čímž si myslím, že problém nebude. Dále je otázka ohledně úplného odchodu zakladatele z podniku. Zde se zakladatel i nástupce shodli, že by měl zakladatel úplně odejít z podniku. Jediná mamka odpověděla, že si napůl myslí, zda se dohodnou na úplném odchodu či ne. Teorie uvádí, že je lepší úplný odchod zakladatele z podniku. Jinak je velmi pravděpodobné, že podnik definitivně nikdy nepředá, co se týká vedení. Jakmile se zakladatel rozhodne pro předání podniku, je na čase podnik další generaci plně přenechat. Poslední řešenou otázkou bylo zachování zakladateli určité míry rozhodování o podstatných věcech. V tomto bodě není jednoznačné, co je správně a co ne. Každopádně zachování určité míry je v každém případě vhodné v situacích těsně po předání podniku. Kdy si nástupce není jist ve svých krocích a zakladatel může napomoci správnému řešení. Ale pokud by se zachovala určitá míra v rozhodování i v dalších letech, postupem času by to nemuselo dobře dopadnout a narušilo by to vztahy a vedení nástupce jako takové. Zakladatel by tím mohl stále korigovat chod firmy. Nástupce by tím pádem, neměl šanci zásadně změnit důležité věci, dle svého. Takže předání další generaci se všemi náležitostmi by tím pádem neproběhlo.

## **2.3 Návrh na předání rodinného podniku**

Vymezí se určitý den, který bude sloužit pouze pro komunikaci a řešení věcí kolem generační výměny v naší rodinné firmě. Sejdou se členové, kterých se nástupnictví přímo týká, tzn. otec (zakladatel), bratr (nástupce), matka a já. Bude se jednat o následujících bodech:

- Rivalita mezi sourozenci. S tím související vlastnictví a rodinné vztahy. Ohledně vlastnictví se musí stanovit, zda sourozenci budou spoluvlastníky. Další možností je, že vlastník rodinného podniku bude pouze jeden z nich. Ten bude každý měsíc vyplácet určitou částku svému sourozenci či sourozencům. Popřípadě je možné najít jiné vhodné řešení. To samé platí, v našem případě, u rodičů. Se vším uvedeným souvisí rodinné vztahy, které díky těmto možnostem mohou být z hlediska pracovního prostředí bez problémů.
- Zkušenosti z praxe. Měli bychom prodiskutovat, zda nástupce opravdu vykazuje potřebné zkušenosti k vedení celé firmy. Kromě prodiskutování a zvážení všech komentářů mohou být získané zkušenosti z praxe měřitelné např. ponecháním vedení, kontrolovaného zakladatelem, po dobu dvou týdnů. Dále např. najitím vhodného dodavatele, vyřízením objednávek, přečeňováním zboží či projevením znalostí v používaném počítačovém programu. Pokud zjistíme, že nástupce nemá potřebné zkušenosti z praxe k vedení podniku je namísto zvážit možnosti jak je nasbírat.



- Předání rodinného podniku další generaci postupně či naráz. U tohoto bodu je smysluplné sestavení seznamu možných výhod a nevýhod u obou možností. Následně zvážíme výsledky a vybereme rozumnější volbu. Možností je také řídit se teorií nebo zvážit výsledky provedených rozhovorů u dvou firem, které si již prošly generační výměnou.
- Objasnění situace zaměstnancům a obchodním partnerům. Jsou různé možnosti jakým způsobem objasnit nastalou situaci nástupnictví zaměstnancům i obchodním partnerům. Sdělení je možné buď osobně, telefonicky, emailovou komunikací či zasláním dopisu. U zaměstnanců navrhuji osobní objasnění situace. Osobní kontakt je v tomto případě určitě namístě. U obchodních partnerů bude vhodnější zvolit emailovou komunikaci.
- Úplný odchod zakladatele z podniku. Zde je užitečné poslechnout si názory a argumenty ostatních zúčastněných a vše důkladně prodiskutovat. Dalším vhodným způsobem je určení výhod a nevýhod úplného odchodu zakladatele z podniku. Následně stanovit rozhodnutí. S tímto bodem souvisí poskytování užitečných rad a informací od zakladatele podniku směrem k nástupci, jak před předáním rodinného podniku, při procesu předávání i po předání rodinné firmy. I zde je pár možností stanovení si jak by to mělo fungovat. Buď nástupce bude rady a pomoci získávat pouze když o ně požádá zakladatele nebo je možno z počátku kontrolovat vedení zakladatelem, pod rukou nového nástupce. Popřípadě se najde další řešení.
- Ponechání zakladateli určitou míru na rozhodování o podstatných věcech. První možností je ponechání určité míry zakladateli na rozhodování o podstatných věcech po krátkou dobu, než si bude nástupce zcela jist ve svých krocích ve vedení firmy. Druhou volbou může být ponechání takové míry permanentně. V obou případech je nutné vyjasnit si konkrétní pravomoc a vymezit si konkrétně, co skrývá sousloví - podstatné věci. Třetí možností je neponechat žádnou rozhodovací moc zakladateli po předání podniku další generaci.
- Získání si respektu nástupce, jak u zaměstnanců, tak obchodních partnerů.

## Závěr

Hlavním tématem této práce je generační výměna v malé rodinné firmě. Cílem bylo vytvořit návrh způsobu na zvládnutí generační výměny v naší rodinné firmě. V teoretické části jsem nejprve vymezila pojem rodinný podnik dle použité literatury. Dále jsem uvedla definici naším zákonem, uvedeným v novém občanském zákoníku (NOZ), pojmu rodinný závod. V České republice prozatím nemáme definován pojem rodinná firma. AMSP ČR uvedla různé návrhy definice rodinné firmy, které jsem ve své práci také vypsala. Rodinná firma s sebou nese spousty výhod, ale i nevýhod. Základní výhody a nevýhody rodinného podnikání jsou v práci uvedeny. Zabývala jsem se dalším důležitým pojmem pro mou bakalářskou práci, a to generační výměnou. Ta s sebou nese různé fáze jak pro zakladatele, tak i nástupce. I zde se mohou vyskytnout určité komplikace a úskalí, které jsem ve své práci také specifikovala. Na konci této části jsem vydefinovala problém, který by mohl být hlavním úskalím při předávání rodinné firmy další generaci. A další dílčí faktory. Z toho jsem vycházela při sestavování strukturovaných otázek.

Rozhovory jsem nejprve provedla se dvěma firmami, které si již generační výměnou prošly. Zjistila jsem, že jedna firma se především vyhnula zásadnímu vlivu otce, zakladatele. A to ve smyslu zasahování do vedení podniku po jeho předání. Generační výměna proběhla postupně a jediným problémem byla malá míra potřebných zkušeností z praxe. Napříč všemu si nástupkyně získala důvěru a respekt zaměstnanců i obchodních partnerů. Firmě se dnes daří velmi dobře. Oproti tomu ve druhé firmě, kde měl nástupce mnoho zkušeností z praxe, si firma nevede lépe, nežli dříve. Z rozhovorů vyplynul značný vliv zakladatele podniku, díky čemu si nástupce nebyl schopen získat respekt především u zaměstnanců. Jako další jsem provedla rozhovory v naší firmě. A to s otcem (zakladatelem), bratrem (nástupcem) a matkou (zaměstnankyní). Myslela jsem si, že bratr s otcem budou mít velmi odlišné představy ohledně nástupnictví. Bratr s otcem se však v mnoha věcech shodovali. Matka vidí situaci ze třetího pohledu a především apeluje na větší komunikaci. S tím naprosto souhlasím, avšak jsem ráda, že nástupce i zakladatel vidí proces velmi podobně. Hlavní věcí, na které se shodli a velmi důležitou, je úplný odchod zakladatele z podniku po jeho předání. To velmi doporučuji i ve svém návrhu. Ale nesouhlasím se zachováním určité míry na rozhodování o podstatných věcech zakladatelem po jeho odchodu. Pokud by se jednalo o ustanovení dlouhodobé. Krátkodobě to doporučuji, hlavně z hlediska nejistoty nástupce v jeho nové pozici šéfa. Mělo by to probíhat formou diskuzí, užitečných rad a výsledným správným rozhodnutím.

Vzhledem k provedeným rozhovorům a relevantním informacím, které mi všichni zúčastnění poskytli, mohu konstatovat, že mi pomohli dosáhnout stanoveného cíle. Myslím si, že se mi podařilo vymezit možné úskalí a hrozby s nástupnictvím spojené. Závěrem jsem, díky propojení teorie a praktické části, tedy rozhovorů, odpovědí, vytvořila návrh způsobu na zvládnutí generační výměny v naší rodinné firmě.

Přínosem této práce je vymezení si možných úskalí a hrozeb či problémů, které mohou v procesu generační výměny nastat. A zároveň stanovení si určitých bodů, které by se neměly opomenout. To vše pro úspěšné předání rodinného podniku a jeho pokračování. Vytvořený návrh jsem předložila naší firmě.

# Seznam použité literatury

AMSP ČR, AMSP ČR navrhla zakotvení rodinných firem do české legislativy, 2016. Dostupné online: <http://amsp.cz/12122016-denikctk-amsp-cr-navrhla-zakotveni-rodinnych-firem-do-ceske-legislativy/> [cit. 2017-11-10]

AMSP ČR, Návrh definice rodinné firmy, 2017. Dostupné online: <http://www.rodinnafirma.net/data/web/aktuality/2017/definice-rodinne-firmy.pdf> [cit. 2017-11-10]

AMSP ČR, Rodinné firmy v ČR a generační výměna, 2017. Dostupné online: <http://www.fenomen-znacky.cz/rodinne-firmy-v-cr-a-generacni-vymena-2/> [cit. 2018-02-01]

BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1

ČT24, Vybudovali úspěšné rodinné firmy. Pokud je ale nepřipraví na svůj odchod, mohou je zničit, 2017. Dostupné online: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/2148792-vybudovali-uspesne-rodinne-firmy-pokud-je-ale-nepripravi-na-svuj-odchod-mohou-je> [cit. 2018-02-15]

DELOITTE Česká republika, Plánování nástupnictví, 2014. Dostupné online: [http://amsp.cz/uploads/dokumenty/Publikace/Planovani\\_\\_nastupnictvi\\_\\_dvoustrany\\_.pdf](http://amsp.cz/uploads/dokumenty/Publikace/Planovani__nastupnictvi__dvoustrany_.pdf) [cit. 2018-01-28]

FORBES, Jak připravit sebe, firmu a blízké na předání rodinného podniku, 2017. Dostupné online: <http://www.forbes.cz/jak-pripravit-sebe-firmu-a-blizke-na-predani-rodinneho-podniku/> [cit. 2018-01-15]

IPSOS, Domníváte se, že fakt, že se jedná o rodinný podnik, představuje výhodu pro fungování vaší firmy?, 2014. Dostupné online: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/c1-62220780-generacni-vymenu-neprezije-vetsina-rodinnych-firem-podcenuji-nastupnictvi> [cit. 2017-12-28]

KARNIŠ Maroš, Generační výměna v rodinných firmách, 2014. Dostupné online: <https://roklen24.cz/a/wdt5b/generacni-vymena-v-rodinnych-firmach> [cit. 2017-11-02]

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

KUDRNOVÁ Veronika, Generační výměnu nepřežije většina rodinných firem. Podceňují nástupnictví., 2014. Dostupné online: <https://byznys.ihned.cz/podnikani/c1-62220780-generacni-vymenu-neprezije-vetsina-rodinnych-firem-podcenuji-nastupnictvi> [cit. 2018-02-03]

LEACH, P. *Guide to the Family Business*. London, UK: Kogan Page, 1996, s. 239. ISBN 0-7494-1258-5

LUCOVÁ Marie, Moderní řízení, 6/2014, s. 34. ISSN: 0026-87

LUKEŠ, Martin a NOVÝ, Ivan. *Psychologie podnikání*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 807-26-1125-9

NOVINKY, Rodinné firmy zažívají vzestup, 2017. Dostupné online: <https://www.novinky.cz/kariera/440338-rodinne-firmy-zazivaji-vzestup.html> [cit. 2017-12-29]

OATES, W. E., *On Being a 'Workaholic' (A Serious Jest)*, Pastoral Psychology, 1968. ISBN 80-86729-24-9

PETERKA Roman, Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past., 2007. Dostupné online: [https://finance.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skriva-i-velkou-past-1u6-/podnikani.aspx?c=A071109\\_162543\\_firmy\\_rady\\_amr](https://finance.idnes.cz/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skriva-i-velkou-past-1u6-/podnikani.aspx?c=A071109_162543_firmy_rady_amr) [cit. 2018-02-03]

PUKLOVÁ Anna, 20 nejstarších rodinných firem, 2016. Dostupné online: <http://www.majitelefirem.cz/20-nejstarsich-rodinnych-firem/> [cit. 2017-11-02]

SERVUS Stanislav, Pojem rodinná firma, 2016. Dostupné online: <http://www.majitelefirem.cz/pojem-rodinna-firma/> [cit. 2017-11-08]

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHORĚ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada), s. 36. ISBN 978-80-247-3339-5

TAGIURI, R. & DAVIS, J. A., *Bivalent attributes of the family firm*, Family Business Review, 1996, s. 199-208.

Velký lékařský slovník. Dostupné online: <http://lekarske.slovniky.cz/pojem/workaholismus> [cit. 2018-01-02]

VESECKÝ Zdeněk, Rodinné firmy jsou prý zdravější než jiné. Známe jejich pro a proti., 2013. Dostupné online: <https://www.podnikatel.cz/clanky/rodinne-firmy-jsou-pry-zdravejsi-nez-jine-zname-jejich-pro-a-proti/> [cit. 2017-11-02]

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Dostupné online: <http://zakony-online.cz/?q189=700&s189=Hledat+%C2%A7+%281-3080%29> [cit. 2017-11-03]

ZÍTKOVÁ, Pavlína, Důvěra a stabilita, nebo strach z ohrožení vztahů s nejbližšími. Kdy je výhoda být rodinnou firmou?, 2013. Dostupné online: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/rozvoj-firmy/c1-60055050-duvera-a-stabilita-nebo-strach-z-ohrozeni-vztahu-s-nejblizsimi-kdy-je-vyhoda-byt-rodinnou-firmou> [cit. 2017-12-29]

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Jak se prolíná systém rodiny a systém podniku? .....	10
Obrázek 2 Jak to dopadne, když se nebude rodinné firmě dařit?.....	10
Obrázek 3 Domníváte se, že fakt, že se jedná o rodinný podnik, představuje výhodu pro fungování vaší firmy?.....	11
Obrázek 4 Co konkrétně považují rodinné firmy za výhodu v rodinném podnikání (%)? .....	12
Obrázek 5 Co konkrétně považují rodinné firmy za nevýhodu v rodinném podnikání (%)? .....	14
Obrázek 6 Hledání nástupce .....	16
Obrázek 7 Složky integrovaného plánu nástupnictví pro soukromé společnosti .....	17
Obrázek 8 Předání nástupnictví v rodinné firmě .....	20

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Znaký podniku.....	7
Tabulka 2 Bivalentní atributy rodinných podniků .....	15
Tabulka 3 Fáze generační výměny .....	18
Tabulka 4 Možná úskalí při generační výměně .....	22
Tabulka 5 Úskalí či hrozby při generační výměně.....	30
Tabulka 6 Možná úskalí generační výměny.....	35

## Seznam příloh

Příloha 1 Ved' sám sebe.....	43
------------------------------	----

## Ved' sám sebe

Styl vedení/ Vnímání sebe sama

Vytvořil Paul Hersey a Kenneth H. Blanchard, kteří vymezili následující styly vedení<sup>45</sup>:

- Příkladování – Nízká zralost podřízených, musí se vést krok za krokem. Vysoká míra direktivního chování a nízká míra podpůrného chování.
- Koučování – Více se věnuje lidem a řeší interpersonální problémy. Pracovníci jsou schopni pracovat samostatně, osvojili si potřebné dovednosti. Vysoká míra direktivního i podpůrného chování.
- Podporování – Snižování pozornosti věnované lidem, tým více pracuje samostatně. Manažer se více soustředí na podporování pracovníků a dává jim možnost podílet se na rozhodování. Nízká míra direktivního chování a vysoká míra podpůrného chování.
- Delegování – Pracovníci jsou schopni zvládat úkoly i mezilidské vztahy. Jsou zralí odborně i psychologicky. Manažer je nápomocen při mimořádných událostech. Nízká míra direktivního i podpůrného chování.

### Účel:

Účel tohoto nástroje je ohodnotit Vaše vnímání vašeho stylu vedení v termínech „říkat“, „Prodávat“, „participovat“ nebo „delegovat“ a „indikovat“, zda-li styl odpovídá různým situacím.

### Instrukce:

Představme si, že se nacházíme v následujících dvanácti situacích. Každá situace má čtyři alternativní aktivity, z nichž si můžete vybrat. Přečtete každou položku pečlivě. Přemýšlejte o tom, co byste udělali v každé situaci. Potom zakroužkujte písmeno činnosti, o níž si myslíte, že by nejlépe popisovala vaše chování v popsané situaci. Zakroužkujte jen jednu volbu. Až zakroužkujete jednu možnost v každé situaci, použijte „instrukce pro sebehodnocení a analýzu“ pro výpočet výsledku a uspořádání dat.

#### 1. situace

Vaši podřízení po určitou dobu nereagují na Vaši přátelskou konverzaci a klidně se starají o svůj blahobyť. Jejich výkonnost rapidně klesá.

- Trval na použití jednotných postupů a nezbytností dokončit úkol.
- Přistoupil na diskusi, ale nebude nutit svoje podřízené.
- Pohovořil s podřízeným a potom stanovil cíle.
- Záměrně nezasahoval.

#### 2. situace

Výkon Vaší skupiny pozorovatelně roste. Byl jste ujištěn, že všichni členové jsou si vědomi zodpovědnosti a očekávaných výkonnostních standardů.

- Se zapojil do přátelské konverzace, ale budete se průběžně ujišťovat, že všichni členové jsou si vědomi svých povinností a očekávaných výkonnostních standardů.

---

<sup>45</sup> BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1

- B. Nepodnikal žádné určité akce.
- C. Udělal, co udělat lze, aby se skupina cítila důležitá a angažovaná.
- D. Zdůraznil důležitost termínů a úkolů.

### 3. situace

Členové vaší skupiny nejsou schopni vyřešit problém. Obvykle je necháváte samotné. Výkon skupiny a interpersonální vztahy byly a jsou dobré.

- A. Pracoval společně se skupinou a společně se věnoval řešení problému.
- B. Nechal skupinu, ať to vyřeší.
- C. Rychle a pevně byste začal jednat, abyste korigoval a určil směr.
- D. Povzbudil skupinu při práci nad problémem a byl nápomocen jejich úsilí.

### 4. situace

Výkon vaší skupiny poklesl v průběhu posledních několika měsíců. Členové se nestarají o dosažení cílů. V minulosti pomohlo redefinovat role a zodpovědnosti. Potřebují neustále připomínat, že úkoly je třeba včas.

- A. Dovolil skupině formulovat vlastní směr.
- B. Akceptoval doporučení skupiny, ale sledoval, zdali jsou dosaženy cíle.
- C. Redefinoval role a zodpovědnost a pečlivě řídil.
- D. Dovolil skupině, aby se zapojila do určení rolí a zodpovědností, ale nesmí být příliš direktivní.

### 5. situace

Členové vaší skupiny nejsou schopni vyřešit problém. Obvykle je necháváte samotné. Výkon skupiny a interpersonální vztahy byly a jsou dobré.

- A. Pracoval společně se skupinou a společně se věnoval řešení problému.
- B. Nechal skupinu, ať to vyřeší.
- C. Rychle a pevně byste začal jednat, abyste korigoval a určil směr.
- D. Povzbudil skupinu při práci nad problémem a byl nápomocen jejich úsilí.

### 6. situace

Nastoupil jste do účinně fungující organizace. Předcházející správce přísně řídil situaci. Vy chcete udržet produktivní situaci, ale chcete zlidštit prostředí.

- A. Udělal co byste mohl, aby skupina cítila důležitá angažovanost.
- B. Zdůraznil důležitost termínů a úkolů.
- C. Záměrně nezasahoval.
- D. Vtáhl skupinu do rozhodování, ale sledoval, zdali jsou dosaženy cíle.

### 7. situace

Zvažujete změny v organizační struktuře, která bude pro vaši skupinu. Členové skupiny vytvořili návrhy týkající se nezbytných změn. Skupina je produktivní a prokázala pružnost ve svých činech.

- A. Definoval změnu a pečlivě dohlížel.
- B. Spolupracoval se skupinou na přípravě změny, ale dovolil členům, aby sami organizovali provádění.
- C. Byl ochoten udělat změnu podle doporučení, ale udržoval si kontrolu nad realizací.
- D. Se vyhnul konfrontaci, nechal věci běžet.



#### 8. situace

Výkon skupiny i interpersonální vztahy jsou dobré. Cítíte jakousi nejistotu, že nedostatečně řídíte skupinu.

- A. Ponechal skupinu samu sobě.
- B. Prodiskutoval situaci se skupinou a navrhl nezbytně změny.
- C. Podnikl kroky k usměrnění skupiny, aby pracovala podle správně definovaných postupů.
- D. Podporoval diskusi o situaci se skupinou, ale ne příliš direktivně.

#### 9. situace

Váš šéf vás jmenoval do čela komise, která má velké zpoždění v přípravě požadovaných doporučení ke změně. Skupina těmto cílům příliš nerozumí. Účast na schůzce byla nízká. Schůzka se zvrhla na kolegiální setkání. Potenciálně však mají schopnost nezbytnou, aby pomohli.

- A. Nechal skupinu pracovat na jejich problémech.
- B. Akceptoval doporučení skupiny, ale sledoval, zdali jsou dosaženy cíle.
- C. Redefinoval cíle a pečlivě dohlížel.
- D. Dovolil skupině spolupracovat na definici dílů, ale netlačil je.

#### 10. situace

Vaši podřízení, obvykle schopni převzít zodpovědnost, nereagují na vaši nedávnou redefinici norem.

- A. Dovolil, aby se skupina zapojila do redefinice norem, ale nepřevzala řízení.
- B. Redefinoval normy a pečlivě dohlížel.
- C. Se vyhnul konfrontaci, ale neuplatňoval nátlak, ponechal situaci volný průběh.
- D. Akceptoval doporučení skupiny, ale sledoval, jsou-li nové normy dodržovány.

#### 11. situace

Byl jste povýšen na nové místo. Předcházející vedoucí se nezajímal o záležitosti skupiny. Skupina adekvátně řešila své úkoly a určovala směr. Vztahy uvnitř skupiny jsou dobré.

- A. Učinil kroky, aby podřízení pracovali podle správně definovaných pravidel.
- B. Zahrnul podřízené do rozhodování a zdůraznil dobré nápady.
- C. Prodiskutoval se skupinou předcházející výkon a zjistil potřebu nových postupů.
- D. Nechal skupinu samu sobě.

Profil vašeho vedení stylu: direktivní, konzultační, podpůrný, delegující

# Seznam zkratek

AMSP ČR	Asociací malých a středních podnikatelů a živnostníků České republiky
a. s.	akciová společnost
ČR	česká republika
NOZ	Nový občanský zákoník
Sb.	sbírka zákonů
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
USA	United States of America
§	paragraf

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Veronika Pražáková

V Praze dne: 03. 05. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis