

Proces předání rodinného podniku



Vzdělávací materiály pro rodinné podniky
Modul č. 1



Erasmus+

V tomto modulu se dozvíte:

Jaké otázky je dobré si položit před zahájením předávání
rodinného podniku

Jak strukturovat proces nástupnictví

Co je to nástupnictví uvnitř rodiny

Jak naplánovat přesun odpovědnosti

Než začneme, pojdme si objasnit jednu věc

“*Nástupnictví je proces, nikoli událost.*”
Ward & McClure, 2021

Může se to zdát samozřejmé, ale je velmi důležité si uvědomit, že předání podniku nové generaci vlastníků není jednodenní záležitostí. Má mnoho forem a podob, zahrnuje různé kroky a oblasti, které je třeba zvážit, a určitě bude nějakou dobu trvat, než se na něj připravíme, zrealizujeme ho a zvykneme si na nové uspořádání společnosti.

Učební moduly SUFABU vám mají pomoci, jak procesem mezigenerační výměny ve svém rodinném podniku projít hladce a bez zbytečných problémů. Každý modul je zaměřen na jinou oblast procesu a poskytne vám důležité informace, které je třeba vzít v úvahu. Začneme obecným úvodem: **Co je to nástupnictví v rodinném podniku?**

Úvodní otázky

Proces nástupnictví bychom neměli být brán na lehkou váhu. Může být zdoluhavý, může se zkomplikovat a může vás překvapit, když to nečekáte. Proto je důležité položit si několik otázek, než do něj „naskočíte“.

Kdy byste měli
zahájit proces
předávání firmy?

Kdo firmu
převzme?

Jsem *finančně*
připraven firmu
předat?

Čím začít?

Jak a kdy zapojit
další generaci?

Jsem *mentálně*
připraven firmu
předat?

Model nástupnictví



1. Vyjasnění cílů a priorit



2. Přezkoumání firemní strategie



3. Plánování předání odpovědnosti



4. Stanovení hodnoty podniku



5. Financování předávání podniku



6. Struktura daňového a právního vypořádání nástupnického procesu

- ❖ Nástupnictví se skládá z několika fází. Tento model vám pomůže pochopit a strukturovat proces nástupnictví krok za krokem. Lze jej považovat za určité vodítko, co a kdy řešit
- ❖ Připravte se, neboť první dva kroky jsou pro hladký průběh procesu časově nejnáročnější a nejdůležitější. Kroky, jako je financování nebo daňové/právní nastavení, budou silně záviset na počátečních krocích. Proto důrazně doporučujeme nepodcenit první potřebné přípravy.
- ❖ Tento model definoval švýcarský ekonom a profesor pro řízení korporátních a rodinných podniků Thomas Zellweger.
- ❖ Pojdme si jednotlivé kroky postupně projít.

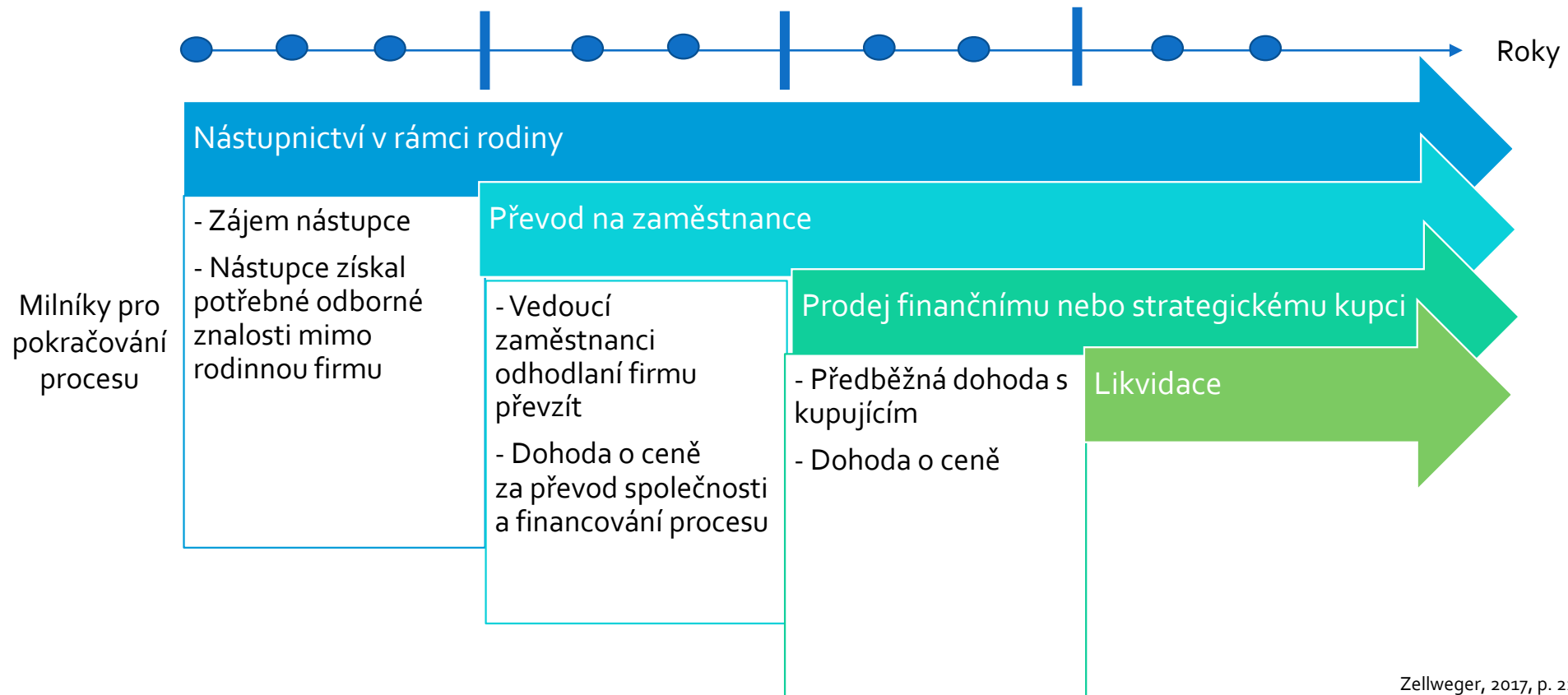
1. Vyjasnění cílů a priorit

Neexistuje jediný „správný“ přístup k nástupnictví v rodinném podniku. Každý zahrnuje různé zúčastněné strany a každý z nich trvá různě dlouhou dobu. Proto je pro efektivní proces předání rodinného podniku zcela zásadní zvážit různé možnosti.



1. Vyjasnění cílů a priorit

Je dobré připravit si časovou osu nástupnických scénářů. Zvažte různé scénáře, popřemýšlejte o tom, co obsahují a jaké milníky (podmínky) musí být splněny, rozhodnete-li se pro tento typ nástupnictví. V příkladu uvedeném níže proces začíná, když je stávajícímu majiteli kolem 55 let.



Zellweger, 2017, p. 223

1. Vyjasnění cílů a priorit Předání v rámci rodiny (IFS)

- ❖ Podívejme se blíže podívat na první možnost – předání v rámci rodiny. To znamená, že vlastnictví přejde na člena/členy rodiny.
- ❖ **Představte firmu jako možnost, nikoli jako povinnost** – řekněte svým 15ti/16tiletým dětem, že si mohou vybrat, jak se svým životem naloží, a pokud by měly o rodinný podnik zájem, velmi to uvítáte. Bude pro ně lepší, když na převzetí firmy budou pohlížet pouze jako na jednu z možností.
- ❖ **Své nástupce řádně připravte:**
 - Nechte je získat zkušenosti mimo rodinný podnik.
 - Zaměstnejte je na pracovní pozice, které v podniku máte.
 - Podporujte rozvoj dovedností doplňující ty vaše.
 - Učte je základy – je pro ně velmi užitečné znát základní principy, které drží podnik pohromadě.
 - Začněte s mentory – pro potomky, kteří vstupují do podnikání, je lepší spolupracovat s mentorem než s rodičem. Tím může být nejcennější/nejloajálnější, nejdůvěryhodnější či dlouhodobý zaměstnanec. Mentora vyberte pečlivě, s ohledem na jeho povahu a ambice. Vymezte oblast odpovědnosti.
 - Vypracujte odůvodnění – pro zakladatele podniku i pro jeho nástupce může být přínosné, jestliže se zformuluje prohlášení zdůvodňující nutnost přípravy.
 - Pořádejte rodinné porady.



Ward & McClure, 2021.

1. Vyjasnění cílů a priorit Předání v rámci rodiny (IFS)



Sund et al., 2015, p. 173

1. Vyjasnění cílů a priorit Předání v rámci rodiny (IFS)

Pamatujte, že cíle a úvahy stávajících majitelů a nástupců se mohou lišit. Pro úspěšné předání podniku je nezbytné, aby si obě strany navzájem rozuměly.

Položte tyto otázky sami sobě, položte je členům své rodiny a promluvte si o nich.

Více informací o mezigeneračním porozumění naleznete v Modulu č. 6

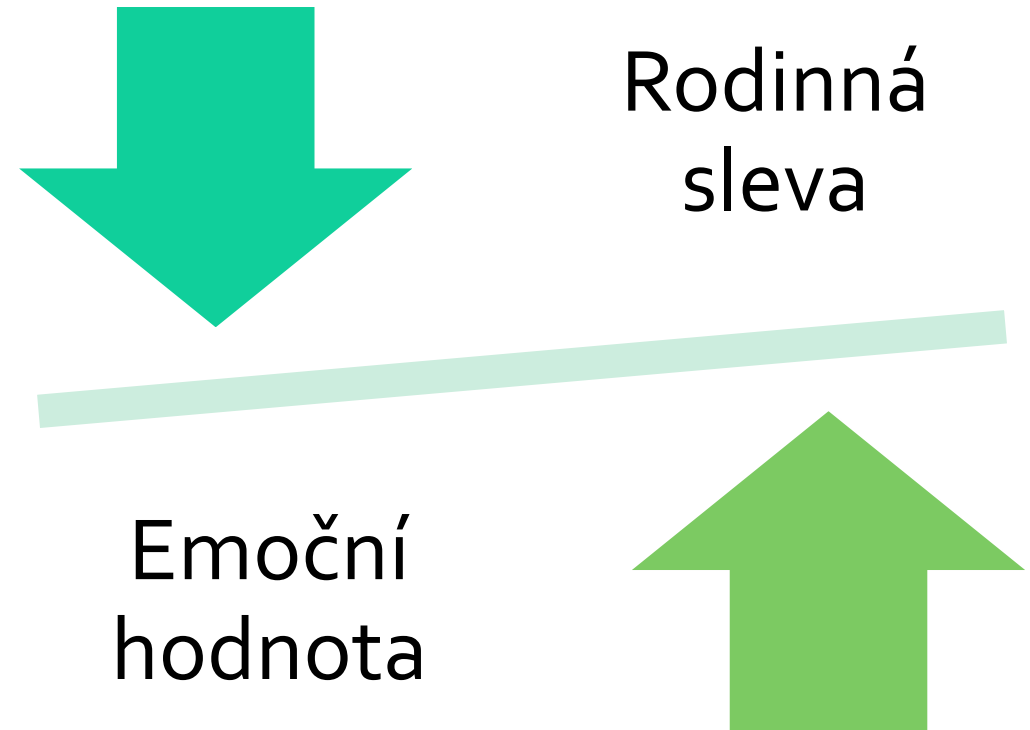


1. Vyjasnění cílů a priorit Předání v rámci rodiny (IFS)

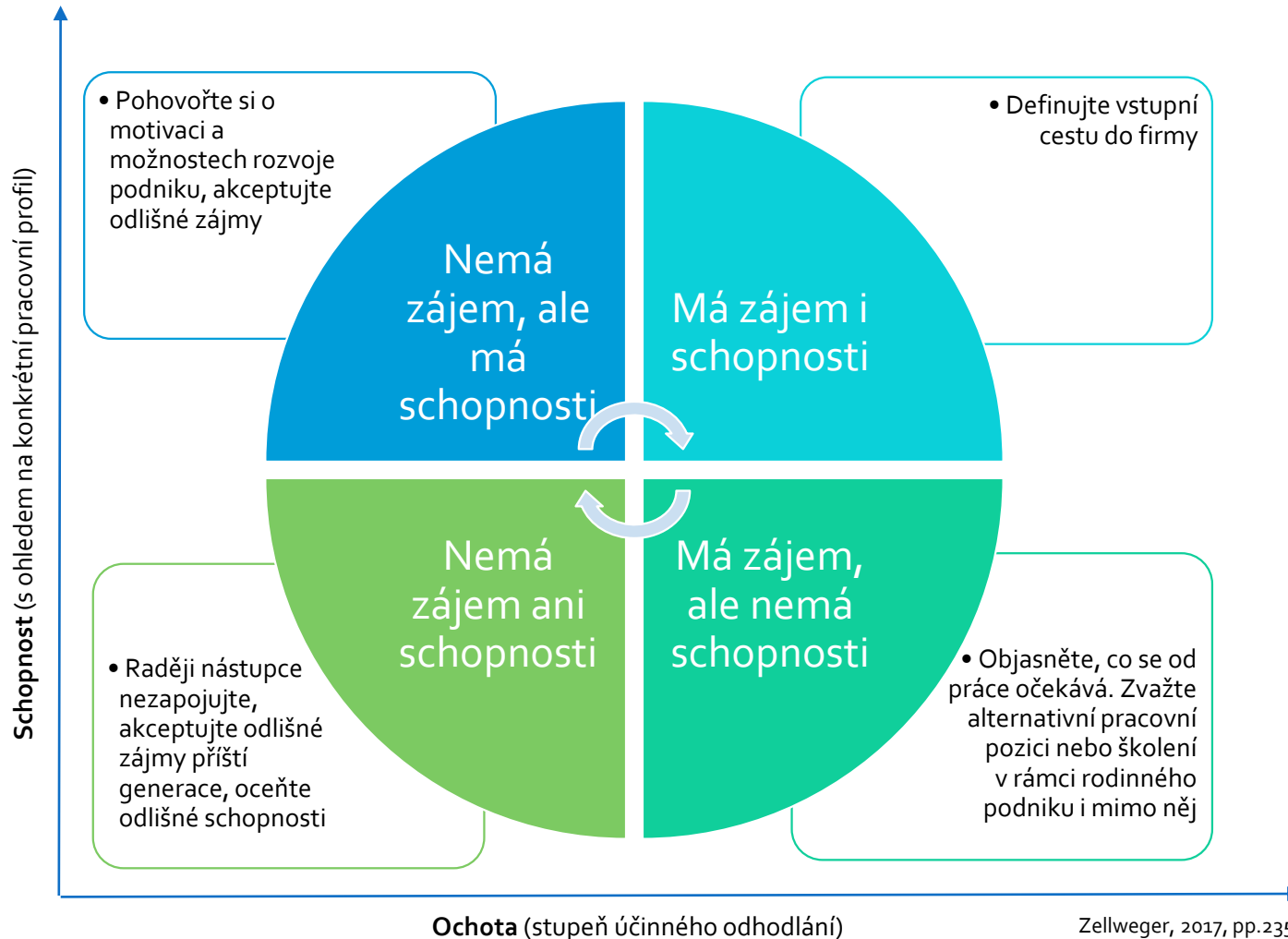
Osobní cíle a preference
ovlivňují finanční aspekty.
Není snadné stanovit
přijatelnou cenu za převod
podniku a tato záležitost bude
vážným předmětem diskuse
se členy vaší rodiny.

Stávající majitel má tendenci
nadhodnocovat hodnotu
z důvodu citového spojení
s rodinnou firmou.
Oproti tomu se nástupce
může dožadovat rodinné
slevy (protože firma je
součástí dědictví).

**Nástupce
vs.
stávající
majitel firmy**

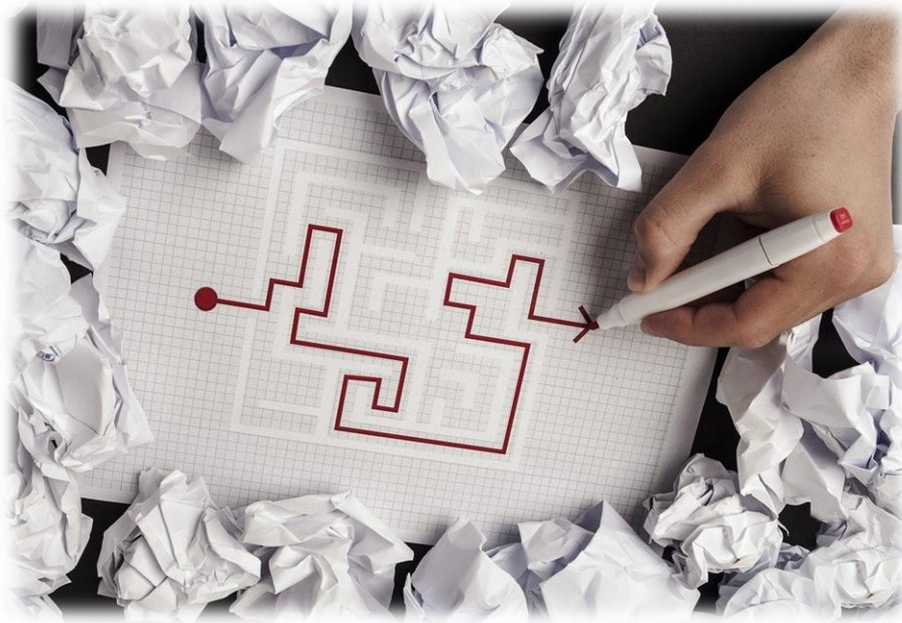


1. Vyjasnění cílů a priorit Předání v rámci rodiny (IFS)



- ❖ Naprosto zásadní je zvážit ochotu a schopnosti potenciálního nástupce.
- ❖ Nástupce může či nemusí mít **účinné odhodlání** – silnou víru v cíle společnosti a touhu k nim přispívat. Navíc může či nemusí mít **požadované schopnosti**.
- ❖ **Diagram ochoty / schopnosti** vám pomůže v rozhodování, jak postupovat v různých scénářích.

2. Přezkoumání firemní strategie



Po vyjasnění cílů a priorit svého rodinného podniku je na čase přezkoumat strategii společnosti. K tomu můžete použít různé nástroje.

- ❖ Vypracování **SWOT analýzy** vám pomůže stanovit „**silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby**“ firmy. Jedná se o základní nástroj pro posouzení aktuální pozice vaší firmy před zahájením procesu jejího předávání (nebo jakékoli jiné nové strategie nebo důležitých kroků).
- ❖ Vytvoření **rodinného profilu** vám pomůže zjistit pozitivní i negativní vlivy rodiny na firmu, které mohou být konkurenční výhodou či nevýhodou (*více o rodinnosti viz Modul č. 7*).

Nezapomeňte si položit důležité otázky:

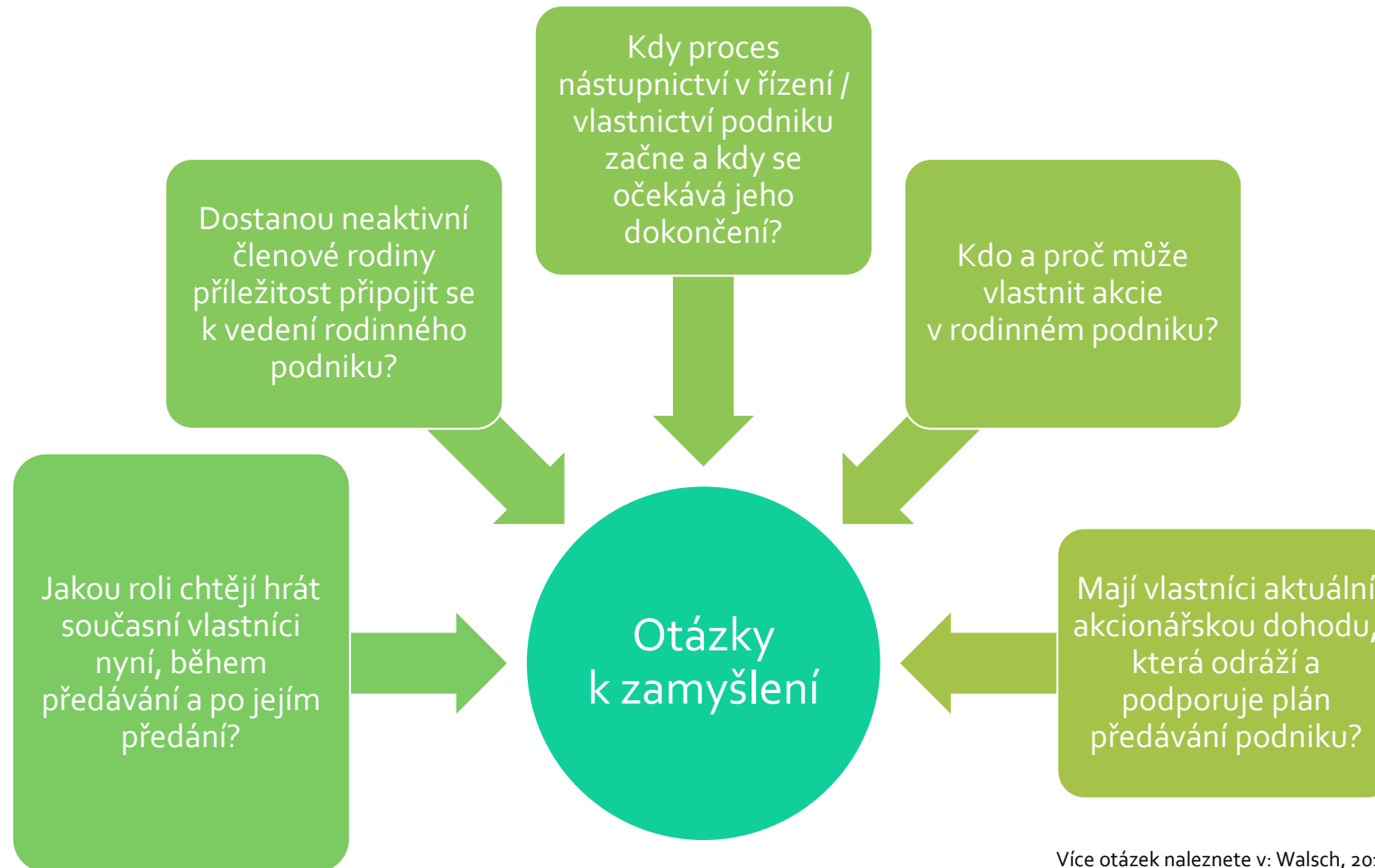
Které části firmy mají být předány?

Jaká aktiva / finance vlastní ve firmě stávající majitel?

Co se stane, když stávající majitel z firmy odejde?

3. Plánování předání odpovědnosti

Aby bylo možné naplánovat přesun odpovědností z jedné generace na druhou, je důležité vyjasnit si odpověď na několik otázek týkajících se nástupnictví v řízení a vlastnictví podniku.



Více otázek naleznete v: Walsch, 2011.

3. Plánování předání odpovědnosti

Přemýšlejte o tom, jakými cestami se ubírá a bude ubírat nástupce, jakou roli bude mít ve společnosti a jak jej podporovat a motivovat. Jakmile vaši potomci získají zkušenosti a nové kompetence, zvyšte úroveň jejich odpovědnosti. Také nikdy nezapomeňte na důležitost komunikace uvnitř rodiny!

(Další informace o komunikaci naleznete v Modulu č. 4)

Vstupní cesty

- Vedení firmy?
- Střední management?
- Dílna?

Adaptační role

- Žádná role
- Pomocník
- Manažer
- Lídr

Péče o nástupce

Podporujte pocit:

- Autonomie
- Kompetentnosti
- Sounáležitosti

3. Plánování předání odpovědnosti

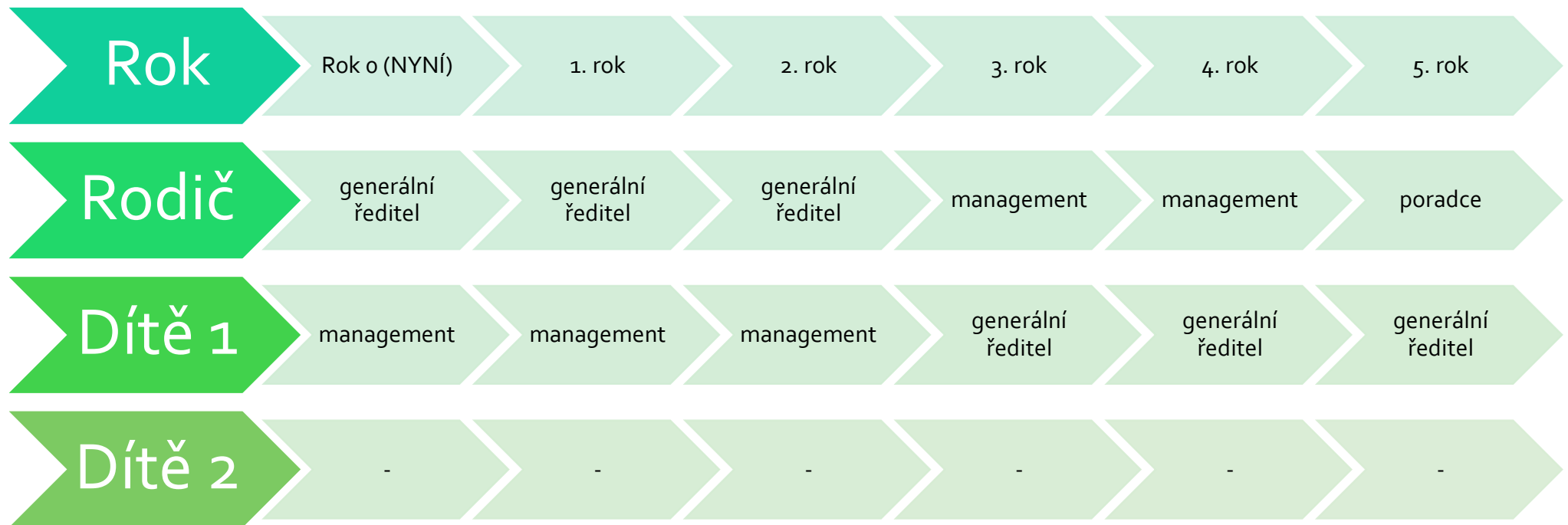
Nástupnictví ve vedení společnosti a nástupnictví v jejím vlastnictví může, ale nemusí nastat současně. Ať už si pro svůj konkrétní případ vyberete kteroukoli z těchto možností, ujistěte se, že váš rodinný podnik má dobré řízení, je stabilní a celý proces vydrží.

Podrobné plány předávání podniku jsou užitečným nástrojem, který vám pomůže naplánovat přechodovou fázi či přesun zodpovědnosti v čase.

Následující 3 snímky ukazují 3 různé **plány pro nástupnictví v řízení firmy, vlastnictví a představenstvu**. Příklad je založen na případě jednoho rodiče a dvou potomků. Můžete zde sledovat změny v manažerských rolích v průběhu 6 let, přechod vlastnických podílů a začlenění do představenstva společnosti.



Plán nástupnictví (IFS) – management příklad

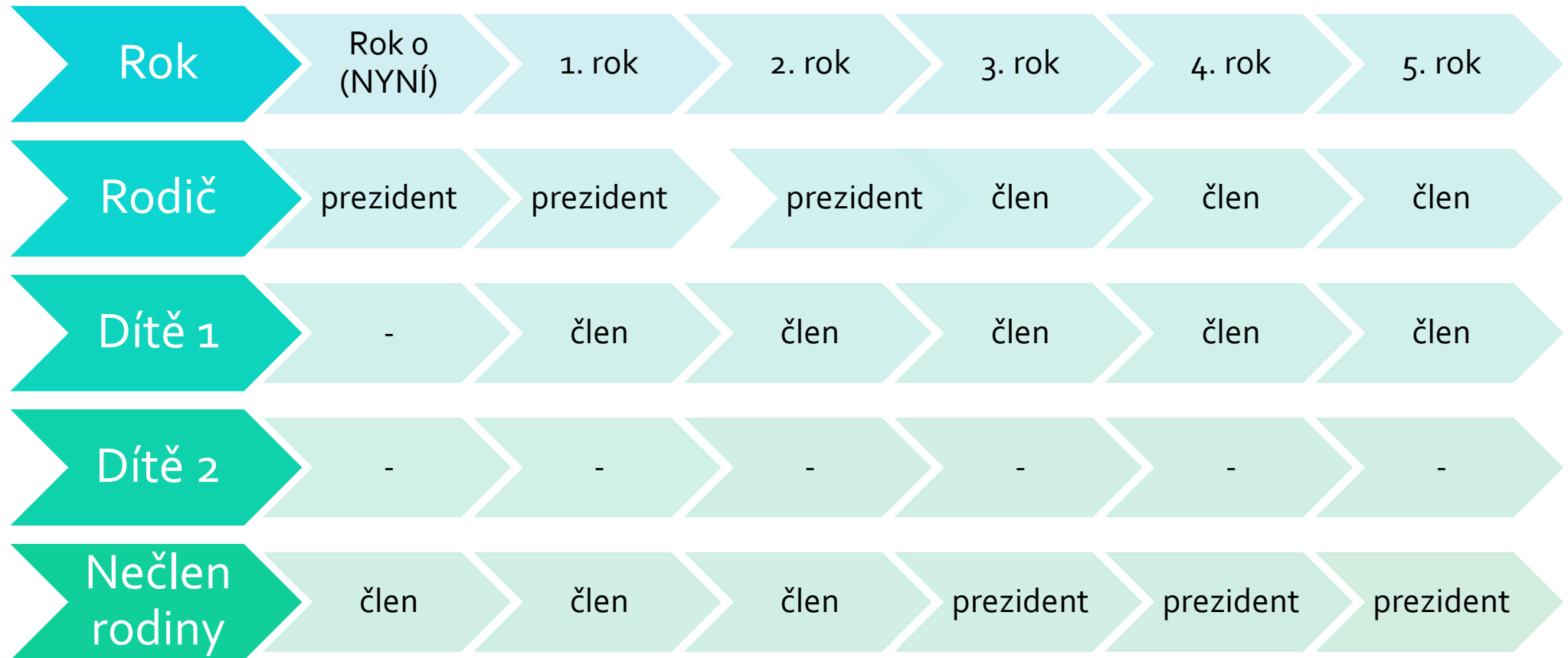


Mgt = Management

Plán nástupnictví(IFS) – **vlastnictví** příklad

Rok	Rok 0 (NYNÍ)	1. rok	2. rok	3. rok	4. rok	5. rok
Rodič	100 %	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %
Dítě 1	0 %	0 %	0 %	51 %	51 %	51 %
Dítě 2	0 %	0 %	0 %	49 %	49 %	49 %

Plán nástupnictví (IFS) – **představenstvo** příklad



Další informace o řízení rodinného podniku najdete v Modulu č. 4

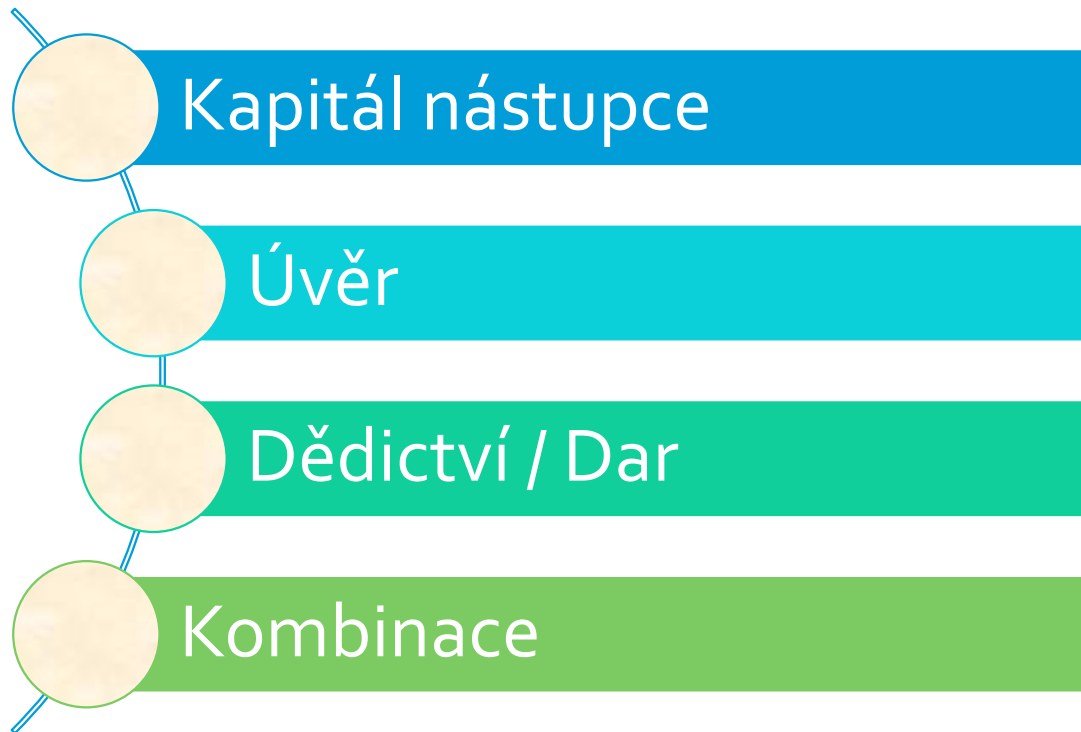
4. Stanovení hodnoty podniku

Při oceňování své společnosti byste měli vzít v úvahu několik faktorů:



5. Financování předávání podniku

Jak financovat proces nástupnictví? Existuje několik způsobů, jak společnost převést, ale vždy se ujistěte, že znáte aktuální právní a finanční požadavky. Pokud si nejste dostatečně jisti, určitě si najměte konzultanta, účetního nebo právníka.



6. Struktura daňového a právního vypořádání

Každá země má svou vlastní daňovou a právní strukturu. Určitě si důkladně prostudujte příslušné právní předpisy a dodržujte zákon.

Dědictví / Dar /
Daně z příjmu a
další daně/
POPLATKY

Kupní smlouvy /
Smlouvy o prodeji

IPO (Počáteční
veřejná nabídka)

Fond / Nadace

Dohody
o finančním
vypořádání

Akciónářská
smlouva

Zellweger, 2017; Sund et al., 2015; Walsh, 2011

“

*...dohody o finančním vypořádání jsou pro
mezigenerační nástupnictví zásadní.*

Sund et al., 2015, str. 172.

”

*Více informací o spravedlivém
finančním vypořádání naleznete
v Modulu č. 2*

Shrnutí – Model nástupnictví



Proces nástupnictví není snadný. Prošli jsme 6 kroků nástupnického modelu a sledovali, jak vám tento model pomůže úspěšně zvládnout celý proces.

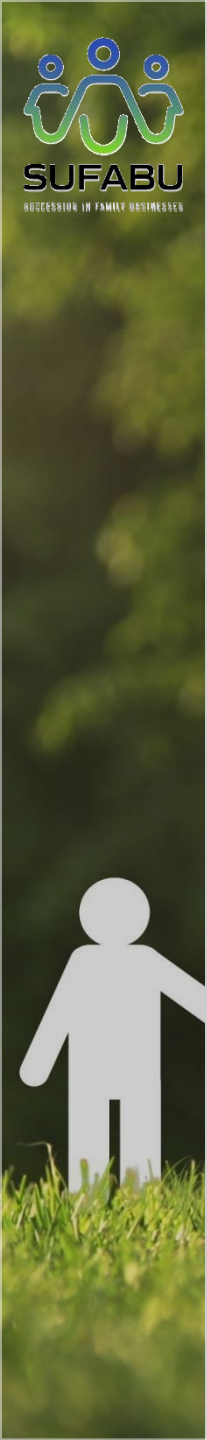
V dalším modulu se hlouběji podíváme na různé oblasti, které s otázkou nástupnictví úzce souvisejí.

**Dokončení celého procesu může trvat více než 10 let.
Je to obrovská výzva, ale kdo jiný to může DOKÁZAT než vy😊**



Zdroje

- ❖ Sund, L.-G., Melin, L. & Haag, K. (2015). Intergenerational ownership succession: Shifting the focus from outcome measurements to preparatory requirements. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3): 166-177. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.07.001>
- ❖ Walsch, G. (2011). *Family Business Succession: Managing the All-Important Family Component*. KPMG LLP. Cit. 2021-01-18. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/07/3468-succession.pdf>
- ❖ Ward, J. L. & McClure, S. L. (2021). *Family Business Succession: 15 Guidelines*. The Family Business Consulting Group. Cit. 2021-01-18. <https://www.thefbcg.com/resource/family-business-succession-15-guidelines/>
- ❖ Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Edward Elgar Publishing.



KONTAKT

Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky

Mgr. Kristýna STRNADOVÁ

Sokolovská 100/94

186 00 Praha 8

Česká republika

strnadova@amsp.cz

Pro více informací sledujte:

www.sufabu.eu



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership

Projekt č.: 2019-1-CZ01-KA204-061268

Název projektu: Succession in Family Businesses | Training

Model for Sustainable Succession Process in Family Businesses

Podpora Evropské komise při tvorbě této publikace nepředstavuje souhlas s obsahem, který odráží pouze názory autorů, a Komise nemůže být zodpovědná za jakékoliv využití informací obsažených v této publikaci.

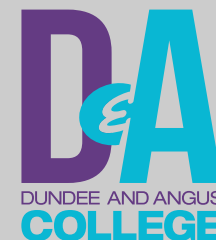
PARTNEŘI PROJEKTU



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**Family
Business
Norway**



Spolufinancováno
z programu Evropské unie
Erasmus+

