

PROBLÉMY PŘI GENERAČNÍ OBMĚNĚ. RODINNÉ KONFLIKTY. PŘEVOD VLASTNICTVÍ RODINNÉHO PODNIKU.

Ing. Veronika Volfová

Problémy při generační obměně

- **Generační obměna**

- předávání rodinného podniku na následující generaci,
- klíčová strategická záležitost,
- představuje druhou největší potenciální vývojovou krizi rodinného podniku,
- příležitostí se důkladně zamyslet nad budoucností firmy, nad vizí rodiny i firmy zároveň.

Problémy při generační obměně

- Velká část podnikatelů nepovažuje za důležité, nebo nemá čas či chuť se věnovat vzdáleným otázkám jako:
 - co bude s jejich firmou, když se jim ji podaří vybudovat,
 - kdo v budoucnu převezme podíly,
 - kdo bude firmu vést,
 - zda bude firma rodinná.

Problémy při generační obměně

= **podceňování předání podniku** - někteří si až v rámci předávání nástupnictví uvědomí, jak složitý je to ve skutečnosti proces.

- Další důvody pro odkládání otázky generační obměny:
 - nejsou si jisti, zda bude jejich nástupce schopen firmu vést,
 - bojí se vybrat jednoho z potomků kvůli možným konfliktům.

Problémy při generační obměně

- **Nejčastější problémy:**
- Obavy zakladatele z konfliktů v rámci rodiny
 - Spory o vlastnictví, spory o vedení, hrozí poškození firmy a rodiny.
- Nástupci nejsou dostatečně připraveni na převzetí
 - Často stojí ve stínu zakladatele, nebo vůbec ve firmě nepůsobí a převzetí firmy je pro ně těžko zvládnutelné. Může také chybět důvěra v nástupce či naopak.

Problémy při generační obměně

- **Nejčastější problémy:**

- Zakladatelé velmi často nechtějí odejít

- Zakladatelé jsou často silné osobnosti, rozhodné, mají odvahu a silné názory na to, jak se má firma vést.
- Často pro ně bývají překážkou obavy o to, že ztratí smysl života, společenské postavení, nebo mají obavu o budoucí finanční zabezpečení či ztrátu životní úrovně.
- Po předání firmy ji stále sledují a při známkách zaváhání nástupce se vrací.

Problémy při generační obměně

- **Nejčastější problémy:**
- Firma, obchodní partneři, zaměstnanci nejsou připraveni na nové uspořádání
 - Problém nastává, když jsou znalosti a řízení podniku silně svázané se zakladatelem, který většinu úkonů schvaluje a jeho odchod ohrožuje provoz firmy - partneři i zaměstnanci se díky tomu mohou bát, že nástupce nezvládne roli vedení a podnik přestane být stabilní.

Problémy při generační obměně

- **Nejčastější problémy:**
- Možné opomenutí zaměstnanců
 - Podnikatel by měl vhodně zapojit své vedoucí pracovníky či kolegy, kteří s ním firmu vedou.
 - Je vhodné získat je na svou stranu nástupnického projektu – aby nástupce podporovali.

Problémy při generační obměně

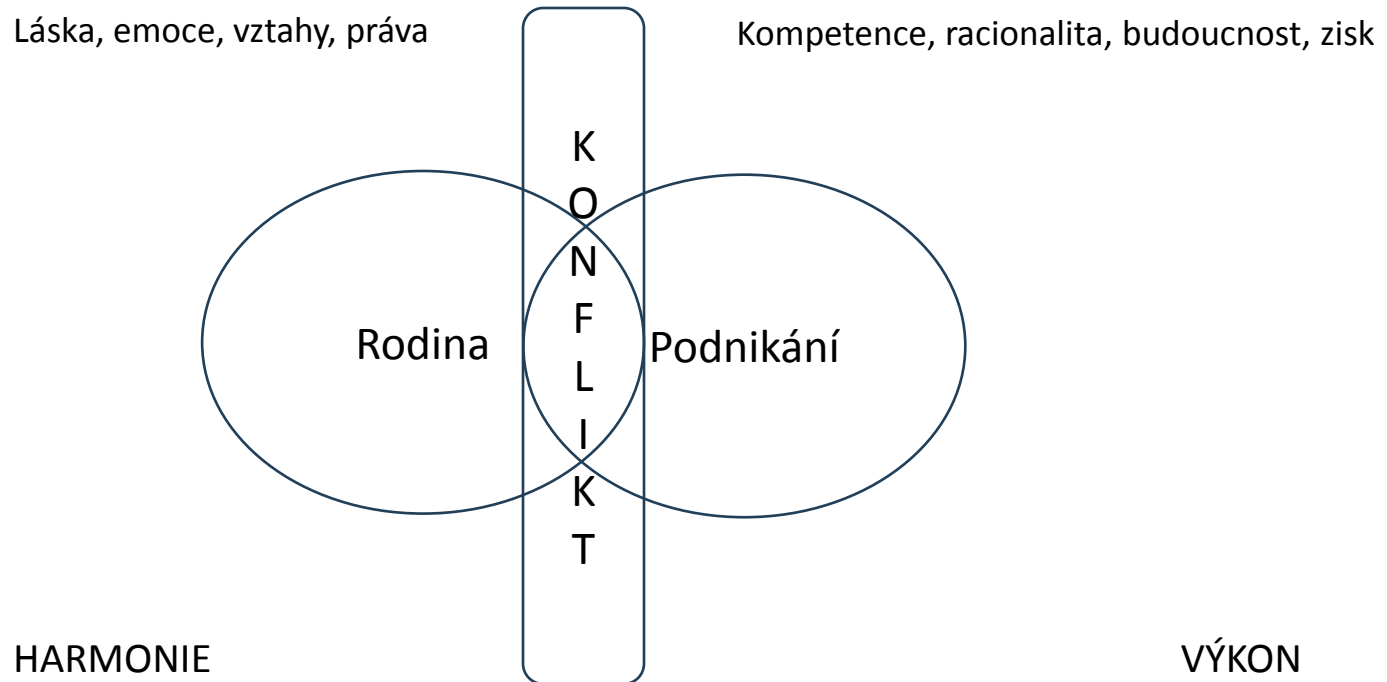
- **Nejčastější problémy:**
- Zakladatel nechce předat podnik nástupcům
 - Nástupci jsou již připraveni na převzetí vedení a vlastnictví rodinného podniku, ale zakladatel předání stále odkládá.
 - Nástupci mohou ztratit trpělivost a ochotu podnik převzít.

Problémy při generační obměně

- **Nejčastější problémy:**
- Zvýhodnění vlastních dětí
 - Mnoho podnikatelů si není jistých zda a v jakém rozsahu zapojit děti v rodinné firmě a jak moc je zvýhodnit oproti ostatním zaměstnancům.
 - Je nutné postupovat citlivě, aby nebyla ohrožena jejich autorita a důvěra u ostatních zaměstnanců, které by to mohlo demotivovat.

Rodinné konflikty

- Dilema rodinného podniku



Rodinné konflikty

Rivalita mezi sourozenci: boj o moc

Upřednostňování prvorozeného syna

Nespravedlivé rozdělení podílu mezi potomky

Kladení vysoké nároky na nástupce od útlého věku – nerespektování jejich rozhodnutí, kudy v životě směřovat

Konflikty mezi manželi (nedostatečně vymezené hranice mezi rodinným životem a prací, nedostatek osobního prostoru, kariérní konkurencí)

Nedostatečné docenění zásluh zaměstnanců mimo rodinu – kariérní postup

Převod vlastnictví rodinného podniku

- S rodinným podnikem lze de facto učinit 4 rozhodnutí:
 - podnik zůstane rodinnou firmou (předám v rodině a zapojuji členy rodiny),
 - předám podnik svým kolegům, partnerům,
 - podnik prodám,
 - nebo zlikviduji.

Převod vlastnictví v rámci rodiny

- **Pro úspěšné předání rodinné firmy jsou hlavní tyto body:**
 - Majitel chce skutečně předat firmu v rámci rodiny.
 - Má nástupce z rodiny, kteří chtějí podnik převzít a dále ho rozvíjet.
 - Nástupci jsou pro dané role vhodné (vlastník a manažer) a mají pro jejich výkon dostatečné předpoklady.
 - Vlastnická rodina je ochotná pracovat na nastavení pravidel budoucí spolupráce.
 - Rodina funguje harmonicky, má dobře nastavené vztahy a členové umí spolupracovat.
 - Vlastník a nástupci se shodnou na základním harmonogramu předání a jsou ochotni řešit případné problémy.

Převod vlastnictví rodinného podniku

- Nástupce rodinného podniku by si měl být schopen pozitivně odpovědět na otázku:
 - Chci to?
 - Jsem ochoten se na rodinné firmě podílet?
 - Dokážu si představit, co to znamená a jak to může být náročné?
 - Dokážu spolupracovat s dalšími členy rodiny?
 - Akceptuji, že si musíme nastavit pravidla pro spolupráci?

Převod vlastnictví rodinného podniku

- Je důležité mít na paměti, že k nástupnictví může dojít i v důsledků vnějších okolností.
- Typickým příkladem je náhlé úmrtí vlastníka rodinné firmy – v ten moment se novým vlastníkem či vlastníky stávají potomci cestou dědického práva.
- Krizová situace může nastat kdykoliv, proto je dobré , aby podnikatelská rodina i firma měly alespoň základní krizový plán, který bude řešit především řízení společnosti a výkon základních povinností.

Řízení rodiny a rodinná ústava

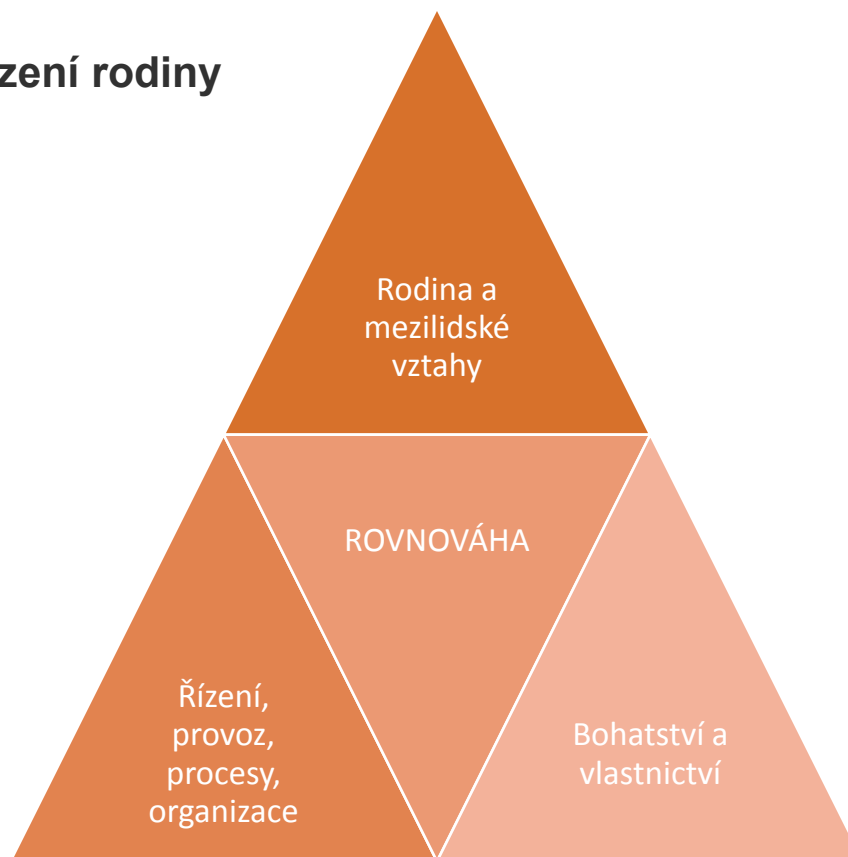
- Vlastnická rodina s více členy bez nastavení určitých pravidel a vedení bude více ohrožena rizikem konfliktů a bude zde malá schopnost se rozhodovat.
- Rodinné vztahy totiž fungují jinak, než vztahy v rámci firmy.
- Konflikty mohou v tomto směru vznikat:
 - z rozdílných představ o společném fungování a budoucnosti,
 - z odlišných představ o vzájemných právech k rodinné firmě.
- Tyto konflikty jsou jedním z největších rizik pro úspěšný rozvoj firmy a přežití firmy do dalších generací – dá se jim předejít tím, že se členové rodiny shodnou na společném fungování firmy a pravidlech, tedy že sepíší „rodinnou ústavu“.

Řízení rodiny a rodinná ústava

- **Rodinná ústava**
- Je vrcholem systému správy rodinné firmy a podnikatelské rodiny.
- Vede k uvědomění si zásadních témat souvisejících s dynamikou rodinné firmy, která se týká hledání rovnováhy mezi zájmy vlastnické rodiny a firmy.
- Poskytuje vodítko pro nastavení pravidel společného fungování.
- Pomáhá položit si podstatné otázky a hledat na ně vhodné odpovědi.
- Dalšími prvky vedoucí k dobrému řízení a chodu firmy je jsou rodinné orgány jako je rodinná rada, nebo rodinné shromáždění (u větších podniků) – projednávají se tam se členy rodiny otázky týkající firmy i rodiny.

Řízení rodiny

- **Model úspěchu řízení rodiny**



Zdroj: Nástupnická strategie v Českých rodinných podnicích (Petrů, 2018)

Hodnoty přispívající k mezigeneračnímu úspěchu rodinných podniků

Španělské podniky	Italské podniky	Francouzské podniky	Korejské podniky	České podniky
Respekt	Kvalita	Kvalita	Poctivost	Stabilita
Podnikatelský duch	Poctivost	Tvrdá práce	Důvěryhodnost	Tvůrčí atmosféra
Správcovství	Transparentnost	Pokora	Dodržování zákonů	Etika
Loajalita	Etika	Vzájemný respekt	Kvalita	Přístup k zaměstnancům
Poctivost	Závazek	Naslouchání	Pracovitost a tvrdá práce	Jistota
Excelece	Integrita	Kompetence	Váženost	Tradice
Tvrdá práce	Společenská odpovědnost	Důvěra	Ohleduplnost	Pověst společnosti – kladná image
Opatrnost	Střízlivost		Odpovědnost	
Kvalita	Skromnost		Flexibilita	
Ziskovost	Správnost		Odolnost vůči stresu	
Pokora	Vášeň pro práci		Pohoda	
Pověst	Nadšení		Inovativnost	
Sociální odpovědnost	Láska k dobře vykonané práci		Autonomie a nezávislost	
Finanční odpovědnost	Obětavost		Visionářský top management	

Zdroj: Nástupnická strategie v Českých rodinných podnicích (Petrů, 2018)

Literatura

- Koráb, V., Hanzelková, A., Mihalisko, M. (2008). Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, a. s. ISBN 978-80-251-1843-6.
- Martel. J. (2017). Rodinné firmy na rozcestí. Jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0332-4.
- MPO. (2023). Nástupnictví v rodinné firmě. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/rodinne-podnikani/2019/11/Nastupnictvi-v-rodinne-firme--jak-na-to.pdf>