



Obsah

Základní složky strategického plánu nástupnictví	6
Rodinná dynamika	7
Plánování nástupnictví jako komplexní přístup k cílenému rozvoji talentů	10
Sledování a zvyšování výkonnosti společnosti	16
Ocenění společnosti	20
Financování společnosti	22
Prodej společnosti	24
Příprava na neočekávané životní situace	26
Trusty, nadace a jiné vlastnické struktury	27
Správa a řízení společnosti	28
Zachování osobního a rodinného bohatství	30
Závěr, Kontakty	31

Žádný podnikatel nevynakládá úsilí, nepodstupuje riziko a nepřináší oběti, aniž by doufal, že jeho společnost bude prosperovat po mnoho let a snad i generací. Vybudování trvalé hodnoty je snem i motivací všech podnikatelů. Proto je také potřeba věnovat náležitou pozornost otázce, co bude s podnikem poté, když jej jeho zakladatelé opustí.

Na základě vývoje demografické křivky se dají v následujících 10 až 15 letech v České republice očekávat významné přesuny majetku, které jsou spjaty s předáváním podniků z jedné generace na druhou. To, zda takové společnosti v dlouhodobém horizontu přežijí, a jestli budou schopny vybudovaný majetek zachovat do budoucna, do velké míry závisí na strategickém plánování nástupnictví provedeném důkladně, transparentně a s dostatečným předstihem.

Nedávný průzkum společnosti Deloitte odhalil, že ve vyspělých trzích jako je Velká Británie či USA má méně než 50% majitelů vypracován formální plán nástupnictví a provádí řízené předání společnosti svým nástupcům. Není tedy divu, že se pouze 30% rodinných firem ve světě dožije druhé generace majitelů. V České republice bude bohužel taková statistika pravděpodobně ještě pesimističtější. Řízení společnosti bez plánu nástupnictví může narušit její provoz, vést k nejistotě a konfliktům, což může následně ohrozit její budoucí konkurenceschopnost a dokonce i existenci.

Pádné argumenty k odůvodnění toho, proč se otázka nástupnictví v řadě společností přehlíží, jednoduše chybí. Někteří majitelé společností jsou příliš zaneprázdněni podnikatelskými aktivitami. Jiní zase mají podvědomý odpor si přiznat, že nemohou podnik vést do nekonečna, nebo se domnívají, že se otázka nástupnictví snad vyřeší sama. Další si komplikovanost tohoto úkolu uvědomují v plné míře a vnímají jej jako příliš obtížný na to, aby mohl být vůbec spravedlivě vyřešen. Ovšem důvody, proč se lidé plánování nástupnictví vyhýbají, nejsou nakonec tak důležité jako důvody, proč je třeba se touto problematikou důkladně zabývat, a to co nejdříve.

Někteří majitelé soukromých firem se rozhodnou vypracovat program, jehož cílem je příprava členů budoucího vedení podniku na jejich novou roli. V jiných případech se může dojít k závěru, že nejlepším řešením bude společnost prodat. Alternativ řešení může být opravdu mnoho, ale hlavní cesta k úspěšnému řešení je pouze jedna – včasná příprava plánu a jeho praktické provedení.

Zodpovědnost za vypracování a realizaci plánu nástupnictví leží na majitelích, kteří firmu důkladně znají a uvědomují si její potenciál i omezení. Mohou využít finance nezbytné k realizaci plánů a rovněž mohou iniciovat a sledovat kroky, které provedení plánu podpoří. Tito lidé by dále měli dohlížet na formální analýzu údajů vyplývajících ze strategického plánování, vyvodit patřičné závěry a určit budoucí směřování společnosti. To neznamená, že ostatní subjekty, rodinní příslušníci, manažeři či externí konzultanti by měli být z procesu vyloučeni, jelikož ve skutečnosti mohou být při vypracování udržitelného plánu neocenitelným přínosem.

Plánování nástupnictví je proces, nikoli jednorázová událost. A tento proces začíná pro každý podnik již v momentě zahájení jeho činnosti. Některé podniky si toho jsou vědomy, jiné plánování nástupnictví přesouvají až na „později“. Toto „později“ však zpravidla přijde dříve, než většina vlastníků společností očekává.

Cílem této publikace je především pokrýt hlavní témata v oblasti nástupnictví a přiblížit je současným majitelům tuzemských společností. Nabízí tak příležitost se ujistit, zda je proces nástupnictví správně zahájen či dokonce vyřešen, nebo zda je potřeba rychle jednat.

Jan Spáčil

Partner – Deloitte Private

Mezi otázky, které je potřeba si v procesu řešení nástupnictví položit, patří především následující:

66 99

Máte podrobně zformulovanou Vaši **osobní vizi a cíle** z hlediska předání vlastnictví a vedení Vaší společnosti? Pokud ano, seznámili jste s těmito cíli Vaše rodinné příslušníky a management společnosti?

66 99

Máte **vyřešeny rodinné vztahy a nastavená pravidla** ohledně budoucího vedení a vlastnictví Vaší společnosti? Jsou rodinní příslušníci s těmito pravidly detailně seznámeni?

66 99

Vzali jste při přípravě plánu nástupnictví v úvahu také fakt, zda bude společnost schopna Vám či komukoliv dalšímu zajistit **potřebný objem finančních prostředků pro období penze?**

66 99

Máte **zvolené nástupce**, kteří budou společnost po Vás vlastnit? Máte jasno o nástupcích, kteří budou společnost řídit? Jsou tito nástupci vhodní a dostatečně zkušení? Jaké **znalosti a dovednosti** jim ještě k úspěšnému převzetí vedení či vlastnictví společnosti chybí?

66 99

Zahrnuje Váš plán nástupnictví **detailní řešení nečekaných životních událostí**, jako je úmrtí nebo dlouhodobá pracovní neschopnost majitele společnosti nebo vrcholového managementu?

66 99

Zvážili jste **alternativní korporátní struktury či případně metody převodu akcií či obchodních podílů**, které by společností mohly pomoci dosáhnout cílů spojených s nástupnictvím?

66 99

Jaká je Vaše **představa o hodnotě společnosti?**

66 99

Mysleli jste při přípravě plánu nástupnictví na problematiku Vašeho celkového **budoucího daňového zatížení?**

66
99

Zvažovali jste **případný prodej společnosti**, ať současnému managementu či externímu investorovi?

66
99

Máte představu o tom, zda **řízení společnosti zcela opustíte** nebo se budete **určitým způsobem podílet** na chodu společnosti i po odchodu z vedoucí funkce?

66
99

Jste seznámeni s možností využití **trustů, soukromých nadací nebo jiných instrumentů** pro účely řešení otázek nástupnictví a ochrany majetku?

66
99

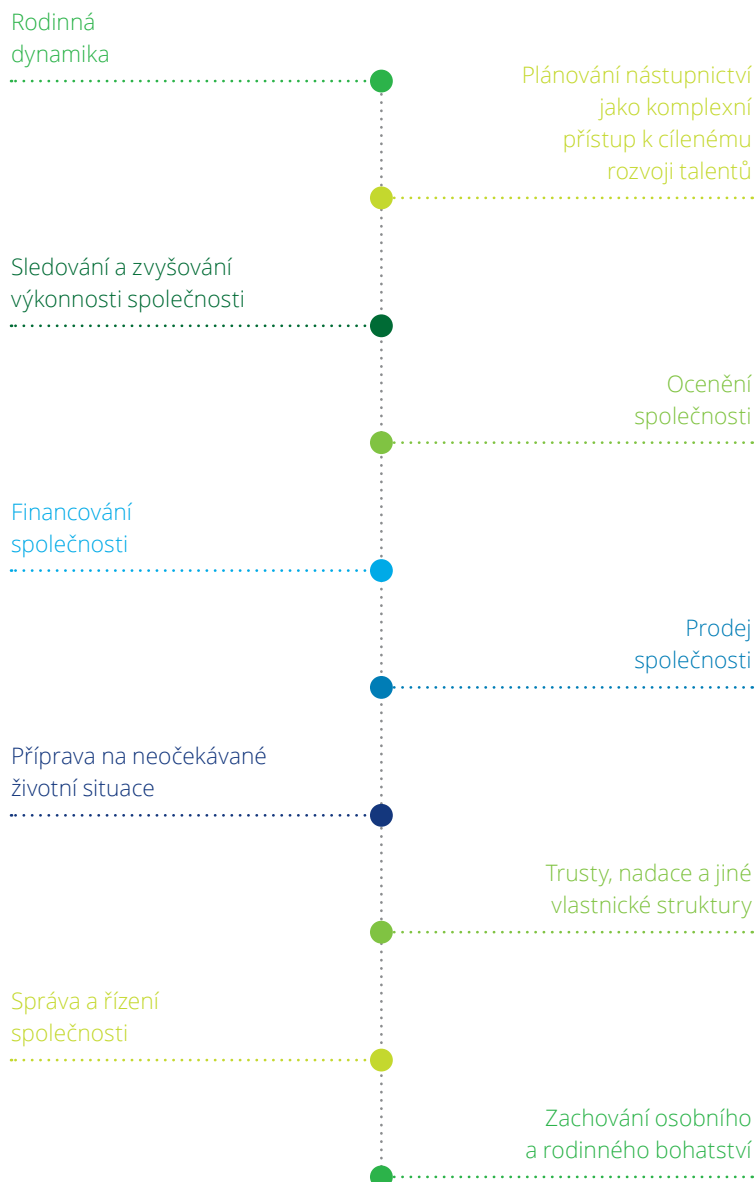
Nechali jste si v nedávné době **ocenit Vaši společnost**?

Pokud jste si prozatím některou z výše uvedených otázek nepoložili vůbec nebo existuje jedna či více záporných odpovědí, která možná odhalí nedostatky ve Vašem současném plánu, věřte, že v podobné situaci nejste sami, a že máte stále šanci věci změnit.

Základní složky strategického plánu nástupnictví

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.

Složky integrovaného plánu nástupnictví pro soukromé společnosti



Rodinná dynamika

Nástupnictví je zcela zásadním prvkem v životě každé společnosti. V případě rodinných společností zde existuje další a velmi komplexní rozměr – rodinné hodnoty, vztahy mezi rodinnými příslušníky a jejich vzájemná propojenost s rodinným byznysem. Potenciální konflikt mezi rodinnými prioritami a podnikatelskou strategií je velmi reálný, a je proto nezbytné se otázky rodinných vztahů v průběhu plánování nástupnictví detailně věnovat.

Mezi hlavní příčiny případných konfliktů patří především:

- Nesoulad požadavků rodinných příslušníků s prioritami společnosti;
- Požadavky ze strany vlastníků, kteří nejsou členy rodiny;
- Rozdílné představy členů rodiny a mezi generacemi;
- Zapojení manželů/manželek a rodinných příslušníků do rodinné firmy;
- Rivalita sourozenců;
- Odlišný přístup k úloze mužů a žen v rámci podnikání;
- Očekávání rodinných příslušníků v oblasti finančního ohodnocení.

K vedení společnosti a rodinným záležitostem je nezbytné přistupovat vyrovnaně a věnovat oběma oblastem stejnou péči. Jen takto je možné zajistit pozitivní prostředí, které pomůže růstu společnosti a zároveň i spokojenosti v rámci rodinných vztahů. Při plánování nástupnictví je třeba zaměřit se především na následující oblasti:

Komunikace

Mnoho z problémů, které vznikají v rodinném podniku, lze řešit s předstihem. Proto je důležité umět jasně a otevřeně komunikovat. Díky správné a včasné komunikaci lze vhodně upravit očekávání jednotlivých stran a předcházet tak mnoha konfliktům. Nástrojem může být sepsání rodinné ústavy, dohody společníků rodinné firmy a pořádání pravidelných setkání rodinných příslušníků. V rozvětvených rodinách se značným jméním lze rovněž uvažovat o volbě rodinné rady, která bude nápomocna při řešení případných konfliktů a strategie rozvoje rodinných záležitostí do budoucna.

Přízpůsobení se změnám

Změny mohou především v rodinném kontextu způsobit značné obavy. Kromě změn, které se odehrávají na úrovni společnosti, jde především o změny týkající se převodu podniku z jedné generace na druhou. Způsob a časový rámec předání firmy dalším generacím je jednou z hlavních otázek, které si majitel musí v rámci přípravy plánu nástupnictví položit a následně také zajistit implementaci takového předání.

Kontrola

Budoucí vývoj společnosti a zachování její hodnoty závisí také na vhodném nastavení procesu kontroly v oblasti financí, provozu a případně dalších důležitých oblastí zajišťujících plynulý chod společnosti. K těmto účelům mohou vhodně posloužit i auditní rozborů.

Profesionální přístup

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.

V každé rodinné společnosti existují tři skupiny zájmů, které se mohou různě překrývat, a jež představují různá očekávání, perspektivy, ambice a chování jednotlivců, které mohou způsobit podhoubí pro případný konflikt.



Rodina



Vlastníci



Zaměstnanci



1) Rodinní příslušníci, kteří nejsou vlastníky ani zaměstnanci společnosti

I v situaci, kdy rodinní příslušníci nevlastní podíl na společnosti nebo v ní nepracují, je jejich vliv na chod společnosti patrný. Očekávání rodinných příslušníků mohou být různá - od možnosti pracovat ve firmě, přes šanci vlastnit podíl na společnosti či mít podíl na zisku za účelem uspokojování potřeb náročného životního stylu.

2) Vlastníci, kteří nejsou zaměstnanci společnosti ani rodinnými příslušníky

Osoby, které se podílejí na vlastnictví společnosti, ale nejsou rodinnými příslušníky a ani ve firmě nepracují, mívají často obavy o návratnost své investice. Jejich očekávání jsou zcela odlišná od očekávání rodiny, a to především v tom směru, že preferují rozhodování o důležitých podnikatelských krocích bez vlivu rodinných příslušníků a jejich priorit.

3) Zaměstnanci, kteří nejsou rodinnými příslušníky ani vlastníky společnosti

Bez ohledu na pracovní pozici je hlavním zájmem těchto zaměstnanců možnost kariérního růstu a jistota zaměstnání. V případě silně rodinně založených podniků by mohly nastat potíže se získáváním kvalitních zaměstnanců, jelikož častým problémem bývá pocit nespravedlnosti a protekcionismu při případném povyšování rodinných příslušníků nebo navyšování jejich mzdy.

4) Rodinní příslušníci, kteří vlastní podíl na společnosti, ale nepracují v ní

Tato situace nastává především ve chvílích, kdy je podnik předáván další generaci, která nebyla v minulosti do podnikání zahrnuta. Hlavním tématem, které tyto rodinné příslušníci řeší, je otázka toho, zda jejich podíl na společnosti znamená pouze přísun peněžních prostředků nebo je jejich úkolem a také odpovědností zajistit budoucí růst společnosti a zachování její hodnoty také pro budoucí generace, jimž svůj podíl následně předají.

5) Vlastníci, kteří pracují ve společnosti, ale nejsou rodinnými příslušníky

S touto situací se můžeme setkat v případě, kdy předání podílu na společnosti je součástí systému motivace a odměňování na vysokých manažerských pozicích. Hlavním zájmem těchto vlastníků se poté stává možnost čerpat peněžní prostředky prostřednictvím dividend a jejich případný zisk v okamžiku prodeje podílu v budoucnosti.

6) Rodinní příslušníci, kteří nevlastní podíl na společnosti, ale jsou v ní zaměstnaní

Za dané situace často dochází ke konfliktům mezi těmito osobami a rodinnými příslušníky, kteří ve firmě nepracují, ale vlastní v ní podíl. Rodinní příslušníci, kteří ve firmě pracují a přitom nevlastní podíl na společnosti se cítí znevýhodněni a nedostatečně ohodnoceni. Jejich očekávání směřují často právě k budoucímu podílu na vlastnictví společnosti.

7) Rodinní příslušníci vlastníci podíl na společnosti, kteří jsou v ní taktéž zaměstnaní

Zástupci tohoto okruhu osob mají nejširší rozsah zájmů v rámci společnosti a jsou proto také nejvíce vystaveni situacím, kdy jednotlivá rozhodnutí mohou mít negativní vliv na jejich vlastnické, rodinné či zaměstnanecké požadavky.

Každá rodinná firma je často kombinací výše uvedených okruhů osob. Uvedené schéma a popis jednotlivých kategorií zainteresovaných osob je proto jistě zajímavým průvodcem toho, které všechny zájmy, očekávání a názory se mohou v rámci rodinné společnosti a jejího fungování objevit. Jejich znalost proto může pomoci při formování plánu nástupnictví a jeho správném nastavení a komunikaci.

Případová studie – rodinná rozepře

Robert, čerstvý šedesátník, je vlastníkem malého podniku provozovaného úzkým okruhem osob. Dvě z jeho dětí, Karel a Eva, mají s provozem firmy jen velmi málo zkušeností a Jan, Robertův třetí potomek, ve firmě nepracuje vůbec. Robert by své zapojení ve firmě rád omezil, aby si mohl spolu se svou ženou užít společné roky v penzi. Za pomoci externích poradců vypracoval Robert majetkový plán, který zahrnuje držbu podílu v rodinné společnosti a akciové fondy. Rodina zastává názor, že plán nástupnictví je připraven.

O rok později je Robert připraven odejít do penze, avšak nemůže, protože jeho potomci nedokáží ve firmě plně zastávat výkonné funkce. Robert se při vyřizování potřebných záležitostí více spoléhá na zaměstnance, kteří nejsou členy rodiny, a ani nemají perspektivu získat vlastnictví společnosti. Karel a Eva tento postup nenesou příliš dobře. Mimo to má Jan pocit, že platy, firemní auta a další benefity, které firma Karlovi a Evě poskytuje, jsou na úkor jeho dědického podílu. Když Robert skutečně z vedení firmy odejde, Karel a Eva trvají navzdory jejich nepřipravenosti na převzetí firmy a jejím samostatném vedení. Několik důležitých manažerů a zákazníků

odejde, tržby klesnou a nejlepší obchodní zástupci přejdou ke konkurenci. Jan usiluje o to, aby Karel a Eva byli přeřazeni na nižší pozici nebo firmu opustili úplně, aby byla zachována hodnota dědictví. Robert má obavy o hodnotu svého podílu, jenž je pro něj zdrojem finančních prostředků v penzi. Provoz společnosti vážne i o několik měsíců později. Robertovi potomci již spolu vůbec nekomunikují a společné dovozené jsou zrušeny. Jan nakonec prosadí, aby byla firma nabídnuta k prodeji s cílem získat hotovost, avšak nabídky zájemců nejsou (a za dané situaci ani nemohou být) uspokojivé a rodina získá pouze zlomek částky, kterou finanční poradci odhadovali v majetkovém plánu o mnoho let dříve.

Karel a Eva nemají dostatek zkušeností a znalostí k tomu, aby získali postavení v jiných společnostech na podobné úrovni, a z profesního hlediska se potýkají se značnými problémy. Jan obviňuje Karla a Evu z toho, že promarnili jeho dědický podíl. Robert se musí smířit s tím, že nebude schopen uskutečnit své sny plánované na období penze. Prodejem firmy se rozpadly veškeré před lety vypracované plány.

Robert se při plánování nástupnictví zaměřil pouze na oblast dědictví a svého finančního zajištění. Plán dědictví je však ve skutečnosti pouze jedním z aspektů plánování nástupnictví. Robert měl vypracovaný plán na přenos vlastnictví společnosti, avšak plán na následné vytváření a udržování hodnoty společnosti neexistoval.

Plánování nástupnictví jako komplexní přístup k cílenému rozvoji talentů

Strategické plánování nástupnictví pro případ předání řízení rodinného podniku bývá často opomíjenou oblastí, přesto může funkční program nástupnictví výrazně zjednodušit proces generační výměny ve firmě a zvyšuje připravenost firmy na nečekané situace, které by jinak mohly výrazně zasáhnout její fungování. Plánování nástupnictví se musí zaměřovat nejen čistě na střídání dosavadních majitelů za ty nové, ale musí zohledňovat i širší souvislosti ve společnosti, které mohou stát za úspěchem či neúspěchem nové generace lídrů a společnosti jako celku.

Způsob předání společnosti lze naplánovat a strategicky řídit tak, že vlastník či vedení společnosti identifikuje novou generaci potenciálních lídrů a strategicky řídí její rozvoj v souladu s celkovým směřováním rodinného podnikání. Problematika vedení společnosti a zajištění potřebného počtu a kvality budoucích vedoucích pracovníků je celosvětově považována za nejnaléhavější oblast vyžadující pozornost majitelů i managementu.

Cílené kroky v přípravě budoucích nástupců

Identifikace talentů a jejich rozvoj v menších rodinných společnostech nabývá častokrát spíše neformálního a intuitivního charakteru vycházejícího z osobních interakcí a vedení vzorem. Nabízí se však ucelená metodologie ke strategickému řízení nástupnictví prostřednictvím tří fází, které jsou navrženy tak, aby neopomněly žádný z kritických detailů důležitých v průběhu takto významné změny:

- Příprava programu nástupnictví a identifikace klíčových pozic;
- Identifikace talentů a implementace programu nástupnictví;
- Monitoring efektivity programu nástupnictví a mobilizace nástupců.

Výhodou tohoto cíleného a strukturovaného přístupu je využití programu nástupnictví nejen pro změnu ve vedení podniku v případě odchodu majitelů, ale rovněž pro plánování a obsazování dalších klíčových pozic ve firmě.



Obrázek 1: Zjednodušený přístup k plánování nástupnictví

Příprava programu nástupnictví a identifikace klíčových pozic

Majitelé rodinných společností mohou mít tendenci nahlížet při zvažování vhodných nástupců pouze na nejvyšší pozice ve společnosti, případně jen na své potomky. Segmentace pracovní síly pak umožňuje strukturovanější přístup k identifikaci klíčových pracovních rolí a pozic ve společnosti, které mají největší vliv na výkonnost společnosti a zároveň je po nich na trhu nejvyšší poptávka a může být obtížné je pro společnost získat či si je dlouhodobě udržet. Potenciální nástupci se mohou rekrutovat rovněž z těchto klíčových pozic.

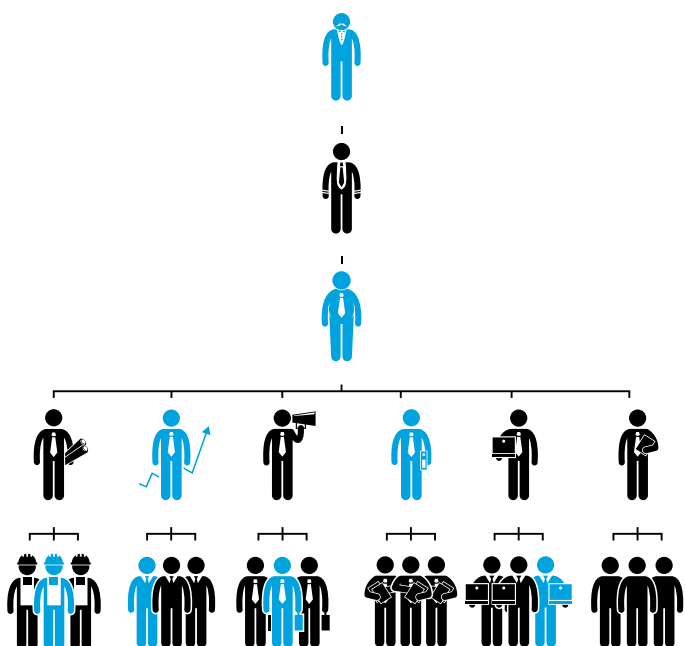
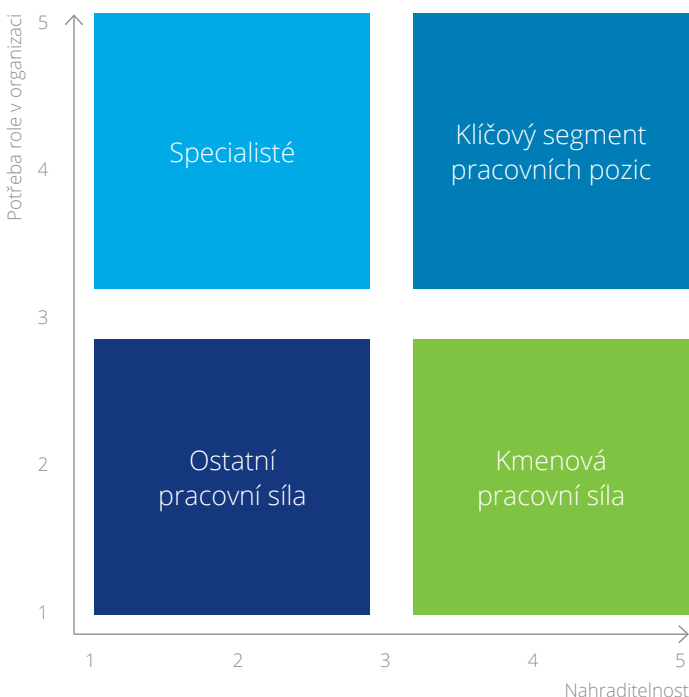
Chcete-li tedy jako majitel společnosti doplnit vlastní úsudek a zkušenost o komplexnější přístup k rozpoznání rolí ve Vaší společnosti, prvním krokem při plánování nástupnictví pro Vás bude segmentace pracovní síly a identifikace klíčových pracovních pozic.

Pro roli nástupce ve společnosti není však důležitá jen aktuální role uvnitř firemní struktury, ale také potenciál pro další růst v organizaci. Dříve než nahlédneme na samotné zaměstnance z hlediska potřebné kvalifikace a zkušeností či potenciálu, je vhodné si připravit seznam dovedností a odborných požadavků na budoucího nástupce, tzv. „profil nástupce“. Tento krok zvyšuje transparentnost celého programu nástupnictví a vyplatí se i v případech, kdy se nepodaří najít nástupce uvnitř společnosti a je třeba vyhledat manažera s požadovanými schopnostmi na trhu.

Ve chvíli, kdy zvažujete ideální vlastnosti a dovednosti nástupce, vyplatí se věnovat čas i úvahám nad celkovou firemní kulturou a vztahy mezi vedením společností. Zástupce by měl typově zapadat do charakteru a způsobu podnikání, což usnadňuje jeho přijetí jak zaměstnanci, tak případnými obchodními partnery či klienty. Velkou výzvou pro každého nástupce je prokázat své kvality dosahující minimálně úroveň kvalit jeho předchůdce, ideálně by měl předchůdce v některých oblastech překračovat. Přechod do nové role mu může usnadnit např. inovativní

přístup a obchodní myšlení, budování nových obchodních vztahů a v neposlední řadě silný vůdcovský potenciál, který je předpokladem pro získání respektu a důvěry obchodních partnerů a zaměstnanců.

Vydefinování klíčových pracovních pozic (z pohledu potřeby pracovní pozice ve společnosti)



Identifikace talentů a implementace programu nástupnictví

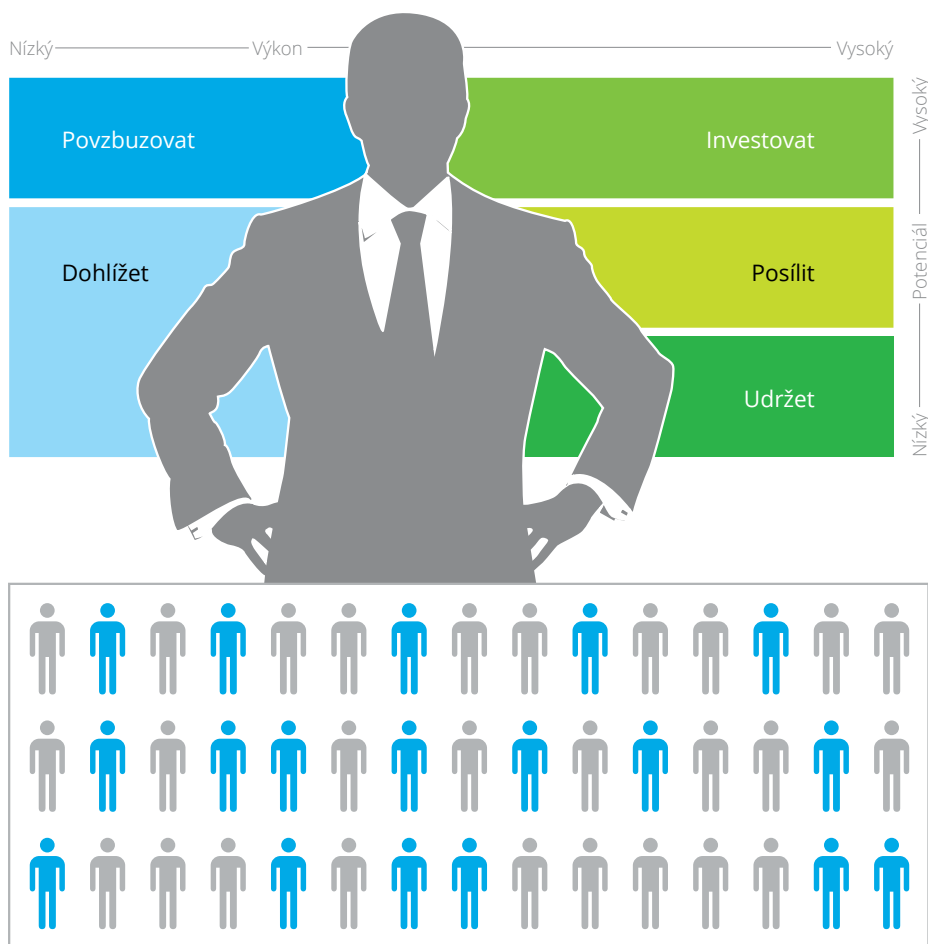
Dalším krokem pro úspěšnou implementaci a fungování programu nástupnictví je vytvoření jednotného formátu pro hodnocení zaměstnanců na klíčových pozicích. Informace, které v tuto chvíli zvažujeme, kombinují náš profil nástupce a fakta týkající se každého zaměstnance (současná role, odborné zkušenosti a dovednosti, dřívější zaměstnání, délka pracovního poměru, ale také předpokládaná doba odchodu do důchodu či další alternativy, které by zaměstnanec

mohly vést k dřívějšímu odchodu z firmy). Je třeba poznamenat, že takto koncipovaný program nástupnictví se nezaměřuje čistě (být hlavně) na změnu ve vrcholovém vedení organizace, ale pokrývá současné či budoucí změny na všech klíčových pozicích v širším vedení společnosti.

Jedním z přístupů, který lze v této fázi využít, je mapování potenciálních nástupců/klíčových zaměstnanců vzhledem k jejich potenciálu a aktuálnímu výkonu a propojení s rozvojovými kroky podle umístění zaměstnance (viz diagram níže).

Cílem této fáze je uvést program nástupnictví do pohybu a komunikovat možnosti dalšího kariérního růstu a očekávání stávajícího majitele společnosti daným zaměstnancům a manažerům. Přidanou hodnotou je i motivace nástupců a možnost přizpůsobit jim kariérní plán na míru tak, aby dokázali rozvinout svůj potenciál pro budoucí roli.

Příklad zhodnocení výkonu a potenciálu jednotlivých zaměstnanců a navázání na kroky potřebné pro rozvoj





Monitoring efektivity programu nástupnictví a mobilizace nástupců

Logickým následným krokem je příprava individuálních plánů pro rozvoj budoucích nástupců, na kterou se v rodinných společnostech, kde je role nástupce již předem dána bez nutnosti absolvovat dvě předchozí fáze plánování nástupnictví (např. nástupce je prvorozený syn apod.), zapomíná.

Kromě toho, že víme, kdo by mohl být budoucím nástupcem, je důležité ho na jeho roli dále připravovat, investovat do něj, propojit jej na důležité partnery a motivovat jej. Důsledným monitorováním fungování programu nástupnictví a jeho přizpůsobováním měnícím se požadavkům trhu či strategii společnosti, si může společnost vybudovat silnou a flexibilní zásobu budoucího vedení společnosti.

Pro úspěšné fungování nástupnictví je rovněž důležité připravit strategii odchodu majitele z výkonných funkcí a předem definovat a naplánovat, do jaké míry bude dále zasahovat do řízení společnosti tak, aby se nástupce necítil ve své nové roli ohrožen a majitel v něj měl plnou důvěru. Pro co nejplynulejší přechod po generační výměně majitelů je rovněž důležité komunikovat změny směrem do společnosti a připravit zaměstnance na nové vedení a další směřování společnosti.

Příklady aktivit, které vedou k posílení řídicích dovedností a potažmo mohou připravit nástupce na jeho budoucí roli a posílit profesionální i osobní vztahy mezi majitelem a jeho nástupci, jsou následující:

- Posilování a budování zkušeností pomocí strategických a náročných úkolů;
- Mentoring, koučing, dlouhodobé stínování majitele při práci a kontaktu s klienty, paralelní fungování nástupce a majitele, networking s obchodními partnery;
- Nové přístupy ke vzdělávání (MBA programy apod.);
- Propojení rozvoje a požadavků na výkon s adekvátním ohodnocením a odměňováním;
- Plánování a vyhrazení dostatečného času na předávací fázi.

Odměňování a motivace

Důležitým prvkem nástupnictví je návrh dostatečné motivujícího balíčku odměňování, který zaručí angažovanost a motivovanost nástupce pro strategické cíle společnosti. Typický kompenzační balíček se skládá z fixní mzdy a krátkodobých a dlouhodobých pobídek. Dříve tvořila základní mzda většinu celkového balíčku odměňování a bonusy byly vnímány jako něco navíc. Dnešním trendem je naopak klást větší důraz na výkonové odměňování, především dlouhodobé, a to i v případě nastavení odměňování při nástupnictví.

Krátkodobé pobídky a bonusy jsou typicky vypláceny na roční bázi, dlouhodobé jsou příslibem odměny v delším časovém horizontu a mohou pomoci k udržení si nástupce do doby, než bude moci nastoupit na svou roli anebo je lze využít jako odloženou odměnu vyplacenou po dosažení určitého cíle.

Vzhledem k tomu, že nejkritičtější doba pro budoucnost společnosti nastává právě ve chvíli postupného uvolňování původního majitele a nástupu nového vedení, je možné využít netradičních způsobů odměňování zaměřujících se na tuto přechodovou fázi (která často trvá několik let) a s ní spojené úkoly pro úspěšné předání vedení společnosti. Incentivní programy zaměřené na zdárný přechod společnosti do nové fáze mohou být zaměřené i na širší vedení společnosti, jež bude mít za cíl podporovat nového nástupce v jeho stěžejní roli. Nastavení smysluplného a konkurence schopného systému odměňování je zvláště důležité ve chvíli, kdy majitel neplánuje prodej části podniku svému nástupci, ale přesto jej chce plně angažovat pro plnění strategických a růstových cílů společnosti.

Kvalitně nastavený program nástupnictví minimalizuje rizika související s odchodem vlastníků ze společnosti a zjednodušuje a zefektivňuje přenesení jejich odpovědností na novou generaci managementu pro co nejplynulejší zajištění prosperity společnosti i do budoucna. Strategická příprava na odchod ze společnosti také umožní flexibilně a rychle reagovat na nečekané situace bez toho, aby se o nástupci rozhodovalo na poslední chvíli a pod tlakem.

Kromě flexibility a zajištění plnohodnotného fungování společnosti i po odchodu původního zakladatele se díky programu nástupnictví získá hodnotný přístup pro práci s talenty a zajištění klíčových pozic ve společnosti.

Příklad typického obsahu balíčku odměňování






Sledování a zvyšování výkonnosti společnosti

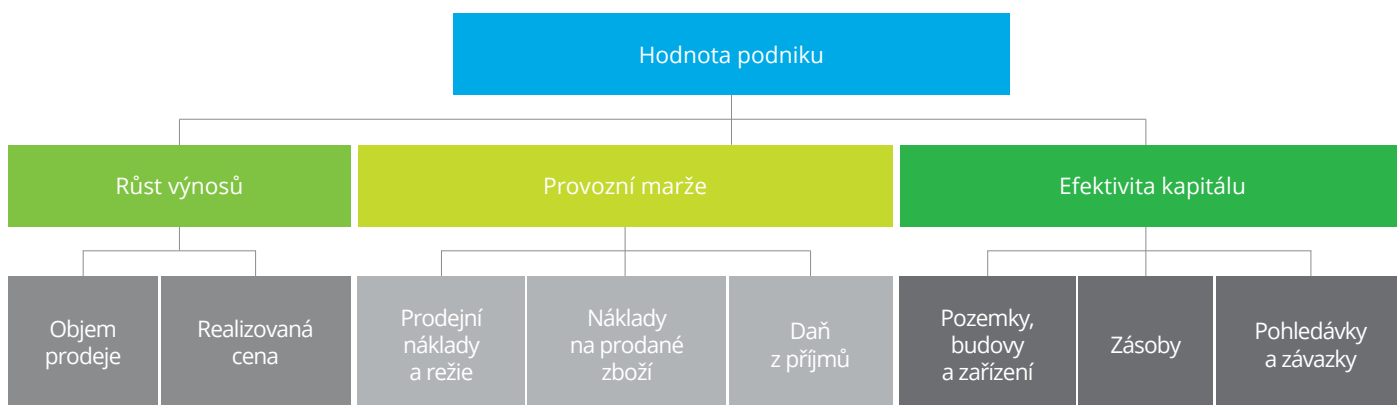
Ať se jedná o majitele společnosti, který připravuje společnost k prodeji a snaží se zvýšit její hodnotu, nebo se chystá předat vedení do rukou potomků a rád by si zachoval přehled o budoucím vývoji ve společnosti, je vhodně nastavený reporting v rámci společnosti klíčový. V procesu plánování nástupnictví je velmi důležité vědět, v jakých oblastech by společnost mohla prosperovat lépe a s těmito informacemi příslušně nakládat.

Vytvoření správně nastaveného reportingu nemusí být vždy snadné a vyžaduje individuální přístup dle typu společnosti, odvětví, ve kterém společnost působí, a zejména musí být provázán se strategickými cíli společnosti.

Při nastavování reportingu je důležité vycházet z přístupu maximalizace hodnoty podniku. Zjednodušený pohled na tento přístup je vidět na následujícím obrázku. Mezi hlavní oblasti, které by měl reporting reflektovat patří:

-  **Růst výnosů;**
-  **Provozní marže;**
-  **Efektivita kapitálu.**

Zjednodušený pohled na přístup maximalizace hodnoty společnosti



Sledování současného stavu a budoucího vývoje společnosti

Reporting je často podceňovanou oblastí i ve velkých společnostech. V horším případě neexistuje prakticky vůbec, v tom lepším zaveden je, ale je roztroušen na mnoho reportů, které jsou mnohdy připravovány různými odděleními. Ideálním řešením je jeden konsolidovaný report pro vlastníky. Připravit takový report není jednoduché, ale investovaný čas se rozhodně vyplatí.

Takovýto report poskytuje na jednom místě informace o nejdůležitějších ukazatelích výkonnosti firmy, jejich vývoji, porovnání s plánem a výsledky v minulém roce. V ideálním případě je většina těchto ukazatelů převedena do grafické podoby a usnadňuje tak jejich interpretaci.

Příklad jednoduché mapy reportingu

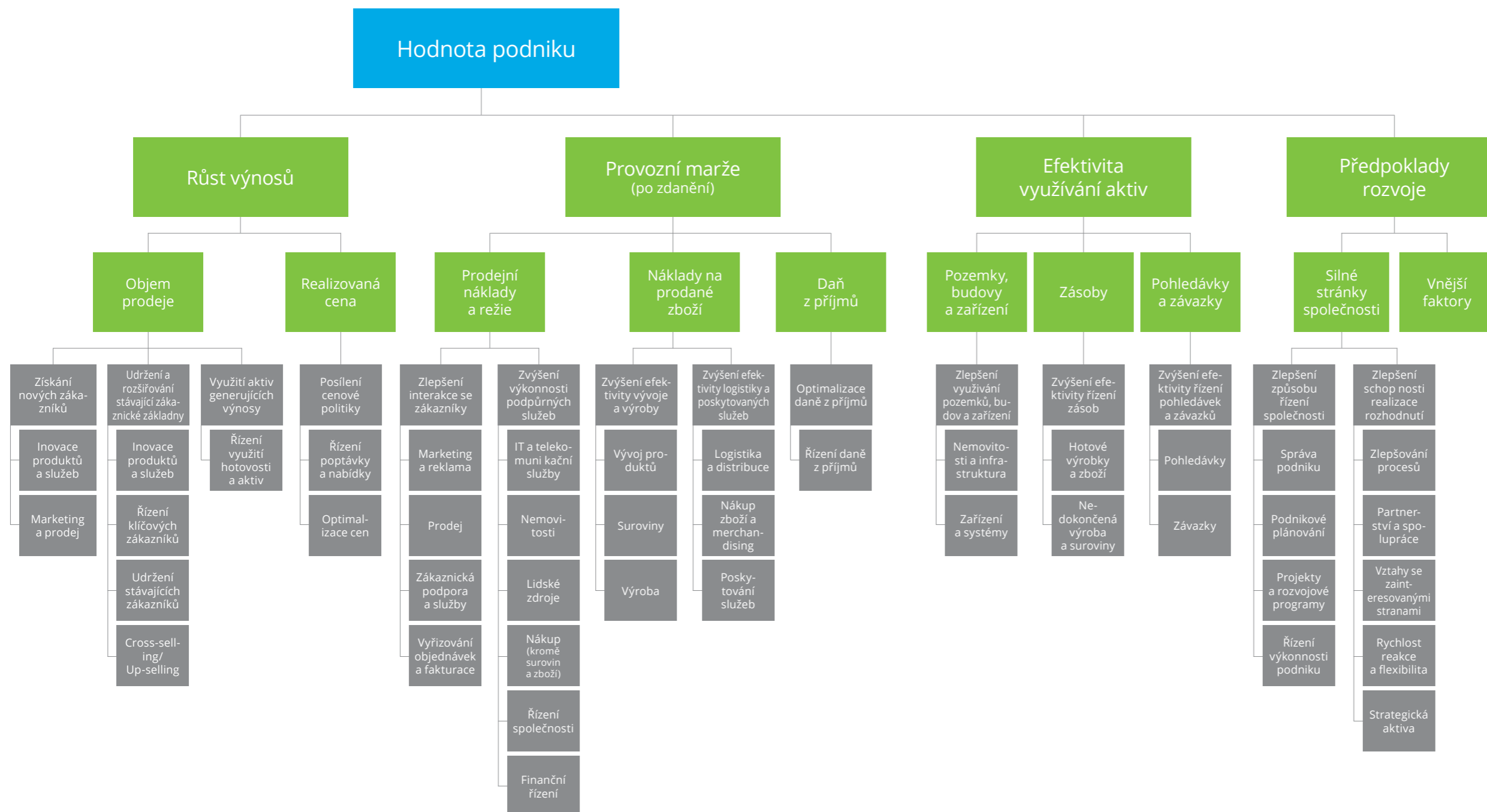


Zvyšování výkonnosti společnosti

Na jaké faktory se zaměřit upozorní právě vhodně nastavený reporting, který by měl v případě problémů v některé z oblastí upozornit majitele, že něco není v pořádku. Na tuto oblast je třeba se zaměřit a podniknout příslušné kroky pro odstranění problémů a navrácení hodnoty společnosti na původní úroveň.

I v případě, že společnost prosperuje, může reporting odhalit slabá místa, jejichž zlepšením dojde k podpoře růstu hodnoty společnosti.

Rozpad jednotlivých faktorů ovlivňujících výkonnost společnosti



Případová studie – jak zvýšit výkonnost společnosti v konkrétní oblasti

Vlastník zjišťuje z pravidelného měsíčního reportingu, že ukazatel pracovního kapitálu neustále roste, a že za poslední rok došlo k výraznému nárůstu ukazatele obratu krátkodobých pohledávek. Jinými slovy, společnosti se nedaří inkasovat a vymáhat krátkodobé pohledávky a jejich průměrná doba splatnosti roste. Toto negativně ovlivňuje nejen pracovní kapitál, ale zejména cash flow společnosti.

Vlastník ve spolupráci s managementem společnosti a externími poradci vybírá následující iniciativy a opatření, na která se v následujících měsících společně zaměří: Zpřísnění podmínek poskytování obchodních úvěrů (např. úprava všeobecných obchodních podmínek);

- Zlepšení motivace zákazníků k provádění urychlených / včasných plateb;
- Diferenciace kreditních podmínek zákazníků / segmentů v oblasti obchodních úvěrů;
- Zlepšení efektivnosti inkasních procesů;
- Kvalitnější hodnocení a benchmarking výsledků v oblasti obchodního financování odběratelů.

Společnými silami se jim během 4 měsíců podaří zlepšit ukazatel obratu krátkodobých pohledávek na nejlepší úroveň, kterou kdy společnost vykazovala, a dokonce i vysoko nad průměr, který je běžný v odvětví, v němž společnost působí.

Ocenění společnosti

Majitel může mít svou představu o tom, jakou má jeho společnost hodnotu, ale otázkou je, jakou hodnotu má pro okolí. Jedním z hlavních cílů plánování nástupnictví je pochopit, jakou hodnotu společnost má, a jak zachovat nejen ji, ale i potenciál jejího rozvoje do budoucna.

Hodnota podniku má zásadní vliv na celou řadu otázek plánování nástupnictví, včetně plánování příjmů původního vlastníka, otázek zdanění, výše finanční kompenzace vedoucích pracovníků včetně nástupců, pojištění, akcionářských smluv i strategie financování podniku.

Aby bylo plánování nástupnictví efektivní a přesné, musí zahrnovat adekvátní ocenění podniku. I přesto, že oceňování rodinných firem má přirozeně základ v profesionálních standardech a postupech oceňování, jež se aplikují i pro firmy obchodované na burzách, ve skutečnosti je třeba reflektovat i řadu odlišností. Oceňování jako takové je tedy stejně tak uměním založeným na zkušenostech oceňovatele jako exaktní vědou.

Určení hodnoty soukromé společnosti

Některá aktiva jako automobily či nemovitosti jsou snadněji ocenitelná, protože existuje likvidní trh a informace o srovnatelných transakcích, které snáze umožňují určit jejich hodnotu. Nicméně pro podíly v rodinných společnostech takový aktivní trh neexistuje a podniky jsou zřídka porovnatelné, aby srovnatelné transakce přímo vedly k ocenění předmětné společnosti. Proto oceňovatelé používají jiné metody k odhadu hodnoty společnosti.

Obecně existují tři základní definice hodnoty podniku: tržní hodnota, investiční hodnota a likvidační hodnota.

Tržní hodnota je hypotetická hodnota v penězích, na které by se koupěchtivý kupující a prodejchtivý prodávající shodli při prodeji společnosti po náležitém marketingu a při adekvátní znalosti dostupných informací.

Investiční hodnota je hodnotou podniku pro specifického investora – například následovníka v rodinné firmě či konkurenta zamýšlejícího provést akvizici v daném odvětví – a zahrnuje specifické úvahy a předpoklady nad rámec tržní hodnoty.

Likvidační hodnota je založena na předpokladu, že podnik již není dále životaschopný a jeho vlastník bude hodnotu realizovat rozprodejem jednotlivých aktiv.

Oceňovací zpráva může zahrnovat analýzy dle dvou či všech definic hodnoty uvedených výše: například vlastník společnosti zvažující její prodej může chtít porovnat tržní hodnotu s investiční hodnotou pro konkrétního strategického investora či s hodnotou relevantní pro konkrétního nástupce, člena vlastnické rodiny.

Tvorba hodnoty v rodinné společnosti

Hodnota není určena peněžními toky, které je podnik aktuálně schopen generovat, či které historicky vydělával. Většina investorů určuje hodnotu na bázi očekávaných budoucích peněžních toků. V případě privátně vlastněné společnosti tyto peněžní toky mohou zahrnovat dividendy, mzdy a benefity pro vlastníky stejně jako očekávaný výtěžek z prodeje či likvidace. Proto ti, kdo zvažují možnou hodnotu v transakci tyto formy peněžních toků zkoumají při odhadu hodnoty společnosti.

Hodnota peněžních toků je ovlivněna celou řadou faktorů, mimo jiné:

- Načasování peněžních toků, jejich očekávaný růst či pokles a riziko jejich (ne) dosažení;
- Obecné podmínky v odvětví a dané ekonomice;
- Aktuální odhad nákladů vlastního a cizího kapitálu;
- Finanční situace společnosti, hodnota neprovozních a nehmotných aktiv;
- Stávající a předpokládatelný tržní podíl;
- Ziskový potenciál dané společnosti ve srovnání s porovnatelnými společnostmi;
- Dividendová kapacita u dané společnosti a porovnatelných společností;
- Velikost podílu, který má být předmětem prodeje.

Přístupy k určení hodnoty

Obecně jsou k oceňování podniku využívány tři přístupy: výnosový, tržní a nákladový. Ocenění podniku využívá jeden nebo více z těchto přístupů: například jako hlavní přístup využije oceňovatel výnosový přístup a následně jeho výsledky posoudí pohledem tržního přístupu, aby ověřil realističnost indikované hodnoty.

Výnosovým přístupem se hodnota společnosti určuje na úrovni současné hodnoty očekávatelných peněžních toků či provozního zisku. Někteří oceňovací profesionálové zastávají názor, že vede k nejpřesnějšímu odhadu hodnoty, neboť investoři kupují podniky na základě jejich očekávaných výnosů.

Tržní přístup je založen na reálných transakcích – hodnota je odhadnuta na základě tržní ceny dosažené v porovnatelných transakcích či u porovnatelných veřejně obchodovatelných společností. Nicméně, jak už bylo dříve řečeno, pro privátně vlastněné společnosti je velice obtížné nalézt porovnatelné transakce či společnosti. Oceňovací profesionálové proto často využívají tržní násobky jako např. násobek zisku a tyto násobky upravují o rozdíly v odhadovaném riziku a růstovém potenciálu oceňované společnosti a porovnatelných společností. Obecně, čím více jsou společnosti vzájemně porovnatelné, tím realističtějšího odhadu hodnoty podniku lze dosáhnout využitím tržního přístupu k ocenění.

Nákladový přístup odhaduje hodnotu na základě tržní hodnoty aktiv podniku po odečtení tržní hodnoty jeho závazků. Nákladový přístup je obtížně aplikovatelný pro řadu společností, protože řada jejich aktiv mohou být v kategorii nehmotných aktiv a případně není v souladu s účetními předpisy vykazována v účetních výkazech nebo je vykazována pouze v historických účetních hodnotách, které se zásadně liší od tržních hodnot.

Výše uvedené přístupy k určení hodnoty jsou nastíněny pouze v hrubých obrysech. V praxi se detailně zohledňuje jak povaha zvažované transakce, tak i konkrétní situace daného oceňovaného podniku a tomu se přizpůsobuje jak volba metody ocenění, tak i konkrétní úpravy a postupy využití v rámci dané metody.

Oceňovací diskonty

Další způsob, jakým oceňovatelé zpřesňují svůj odhad hodnoty podílu v privátně vlastněné společnosti je jejich porovnání s jinými investicemi. Na tomto základě jsou aplikovány diskonty, které zohledňují určité nevýhody inherentně spjaté s podíly v privátních společnostech.

Existuje několik typů diskontů užívaných v oceňování:

- **Diskonty za omezenou kontrolu**
Pokud má akcionář privátně vlastněné společnosti majoritní podíl, může diktovat hlavní obchodní rozhodnutí. Protože vlastník minoritního podílu tuto možnost nemá, jeho minoritní podíl nebude mít ani pro rata stejnou hodnotu jako podíl majoritního akcionáře. To musí být vzato do úvahy při ocenění minoritního podílu.
- **Diskonty za omezenou obchodovatelnost**
Existuje-li likvidní trh a dostatek potenciálních kupců na podíl v oceňované společnosti, bude to mít pozitivní vliv na hodnotu oceňovaného podílu. Naopak, v případě neexistence takového trhu lze předpokládat negativní vliv na hodnotu, který by měl být reflektován v diskontu za omezenou obchodovatelnost.
- **Restrikce na prodej akcií**
Některé privátně vlastněné společnosti mají nastavena interní pravidla, která omezují prodeje akcií, které například mohou být prodány pouze ostatním akcionářům či samotné společnosti. Taková omezení prodeje mají vliv na atraktivitu akcií a měla by být v ocenění reflektována.

Implikace pro plánování nástupnictví

Při porozumění hodnotě společnosti může její vlastník činit adekvátní dlouhodobá rozhodnutí. I pro společnost, jehož činnost vypadá poměrně jednoduše, je ocenění velice komplexní úlohou. V rozhodujících okamžicích vedení společnosti potřebuje jasný a společný nástroj určení hodnoty společnosti, který povede k jasným rozhodnutím, například zda-li nastal čas k prodeji firmy nebo je výhodnější pokračovat ve stávajícím podnikání a tvorbě hodnoty s využitím aktuálně dostupných zdrojů.

Financování společnosti



Financování cizím či vlastním kapitálem

Mnoho plánů nástupnictví vede k dělení vlastnických podílů ve společnosti, jejich převodu či konsolidaci a tyto transakce jsou často předmětem peněžních plnění. Víze snadného předání klíčů ke společnosti je bohužel realistická jen málokdy. Některé rodinné firmy mohou financovat plány nástupnictví z vlastních zdrojů, ale pokud tento proces vyžaduje finanční vyrovnání s existujícími vlastníky ve výši přesahující aktuální finanční zdroje společnosti, je nutné se obrátit na externí poskytovatele kapitálu.

Naštěstí je v dnešní době k dispozici relativně pestrá paleta zdrojů financování pro podnikové transakce. Finanční instituce do značné míry rozšířily nabídku služeb a trh rovněž nabízí různé typy investorů – komerční banky, leasingové společnosti, mezaninové fondy (poskytovatelé podřízeného dluhu) a private equity fondy (poskytovatelé vlastního kapitálu). Další hojně využívanou variantou je získání kapitálu od strategicky orientovaných investorů.

Existují dvě základní varianty financování: dluh a vlastní kapitál. Dluh představuje závazek splatit vypůjčenou částku a sjednaný úrok ve stanoveném časovém horizontu. Vstup do vlastního kapitálu pak obnáší převod vlastnického podílu ve prospěch třetí osoby. Obě formy financování mohou mít své výhody. Odpověď, jak nejlépe financovat další plány vlastníků, záleží na mnoha okolnostech.

Základní způsoby získání financování – srovnání

Výhody dluhového financování

- Dluhové financování je omezené – závazek společnosti vůči věřiteli končí ve chvíli, kdy je dluh splacen, a vlastník si udržuje kontrolu nad společností.
- V závislosti na ekonomické síle společnosti a preferencích vlastníků mohou být některé formy dluhů zajištěné nebo nezajištěné a pojí se s nimi různé druhy úvěrových podmínek – to může vlastníkům pomoci při řešení případných neočekávaných událostí.
- Úrokové platby jsou obecně daňově uznatelné, díky čemuž může dojít ke snížení čistých efektivních nákladů financování.
- V poslední době je díky nízkým úrokovým sazbám dluhové financování velmi atraktivní. Konkurence mezi bankami s převisem likvidity často může vést k nižším požadovaným výnosům než je teoretická úroková marže pro financovaný subjekt.

Výhody kapitálového financování

- Peněžní prostředky, které společnost získá, zůstávají ve společnosti; neexistuje žádný závazek v budoucnosti splácet;
- Dochází k maximalizaci finanční flexibility v případě zpomalení provozní výkonnosti;

- Existence více tříd akcií (spojené s hlasovacím právem nebo naopak bez hlasovacího práva) umožňuje získat kapitálový peněžní vklad od externích investorů, aniž by bylo nutné se vzdávat kontroly nad řízením společnosti;
- Některé společnosti působí v rizikovějších oborech, nacházejí se ve fázi životního cyklu nevhodného pro dluhové financování či si nemohou dovolit další zadlužení, díky čemuž je nevhodnější možností financování vlastní kapitál.

Při posuzování jednotlivých zdrojů financování je důležité mít na paměti, že lidé i instituce poskytující cizí či vlastní kapitál – investoři - bez rozdílu požadují pro vložené prostředky odpovídající míru návratnosti. Míru rizika, kterou jsou ochotni postoupit, ovlivňují především následující faktory:

- forma investovaného kapitálu a jeho zajištění (obecně zajištěný dluh, nezajištěný dluh, podřízený dluh a vlastní kapitál);
- rizikovost oboru; a
- fáze životního cyklu firmy.

Prodej společnosti

V případech, kdy nástupci z řad rodinných příslušníků nemají o pokračování v rodinném podniku zájem, je vhodné se zamyslet nad prodejem společnosti. Existují v podstatě dvě základní možnosti předání podnikání ve prospěch třetích osob:

- Převod podílů rodinným příslušníkům. Hlavním aspektem z hlediska stávajícího vlastníka při předání podílů rodinným příslušníkům je pravděpodobně prakticky nulové inkaso, jelikož mladá generace většinou nedisponuje dostatečnými finančními prostředky. Dalšími důležitými faktory je daňový režim, respektive nastavení procesu zapojení rodinných příslušníků do každodenního chodu firmy. V této variantě je se zřetelem na budoucí plány stávajícího vlastníka možné uvažovat o zadlužení společnosti s cílem maximální výplaty „mimořádné dividendy“ před převodem podílů.
- Prodej podílů. V praxi se lze setkat s mnoha motivacemi, proč se vlastníci rozhodnou k prodeji privátních společností. Nedostatečné finanční zajištění důchodových plánů stávajícího vlastníka v případě předání rodinným příslušníkům, nebo rozpory mezi vlastníky či chybějící nástupci, jsou nejběžnějšími důvody. Rozhodnutí prodat společnost je často emocionálního rázu a je učiněné na základě kombinace následujících faktorů:
 - Obdržení nevyžádané a zajímavé nabídky odkupu zájemcem;
 - Dosažení vrcholu hodnoty a tu nelze dále zvyšovat;
 - Zjištění, že nastávající rodinná generace postrádá schopnost či chuť věnovat se řízení společnosti;

- Pravděpodobný zásadní nesouhlas s nastávající generací, jak nadále podnik rozvíjet;
- Požadavek na dodatečný kapitál pro chod společnosti;
- Možnost, že nový vlastník přinese rozvoj obchodu po produktové či regionální stránce;
- Obecně externí faktory jako makroekonomická situace, změny v legislativě, regulaci či technologii ovlivňující daný obor;
- Silná aktivita na poli fúzí a akvizic v oboru.

Organizovaný a strukturovaný prodejní proces zvyšuje pravděpodobnost úspěšného uzavření transakce při maximalizaci prodejní ceny a minimalizaci rizik prodávajícího.

Případová studie – prodej společnosti

Nadšenec oboru medicínského výzkumu Miloš zprivatizoval v roce 1992 tradiční společnost zaměřenou na výrobu zdravotního vybavení. Vzhledem k celosvětovému záběru svých aktivit a nemožnosti věnovat se firmě „na plný úvazek“ svěřil nejprve řízení svému bratrovi, který však neosvědčil správné manažerské schopnosti. Následně tak po domluvě se svým známým, odborníkem v daném oboru, pověřil vedením firmy právě jeho. Společnost si vybuodovala dobrou pozici na trhu a dosahovala vynikajících finančních výsledků. V roce 2009 bohužel vlastník firmy zemřel a předmětný obchodní podíl zdědila jeho manželka. Ta se následně věnovala řízení společnosti z povzdálí a nechala chod firmy plně na managementu. Jelikož se však generální ředitel rozhodl vzhledem ke svému věku k odchodu do důchodu, ocitla se majitelka před otázkou, kdo zajistí další existenci a rozvoj společnosti. Jelikož nikdo z rodiny neměl potřebné schopnosti

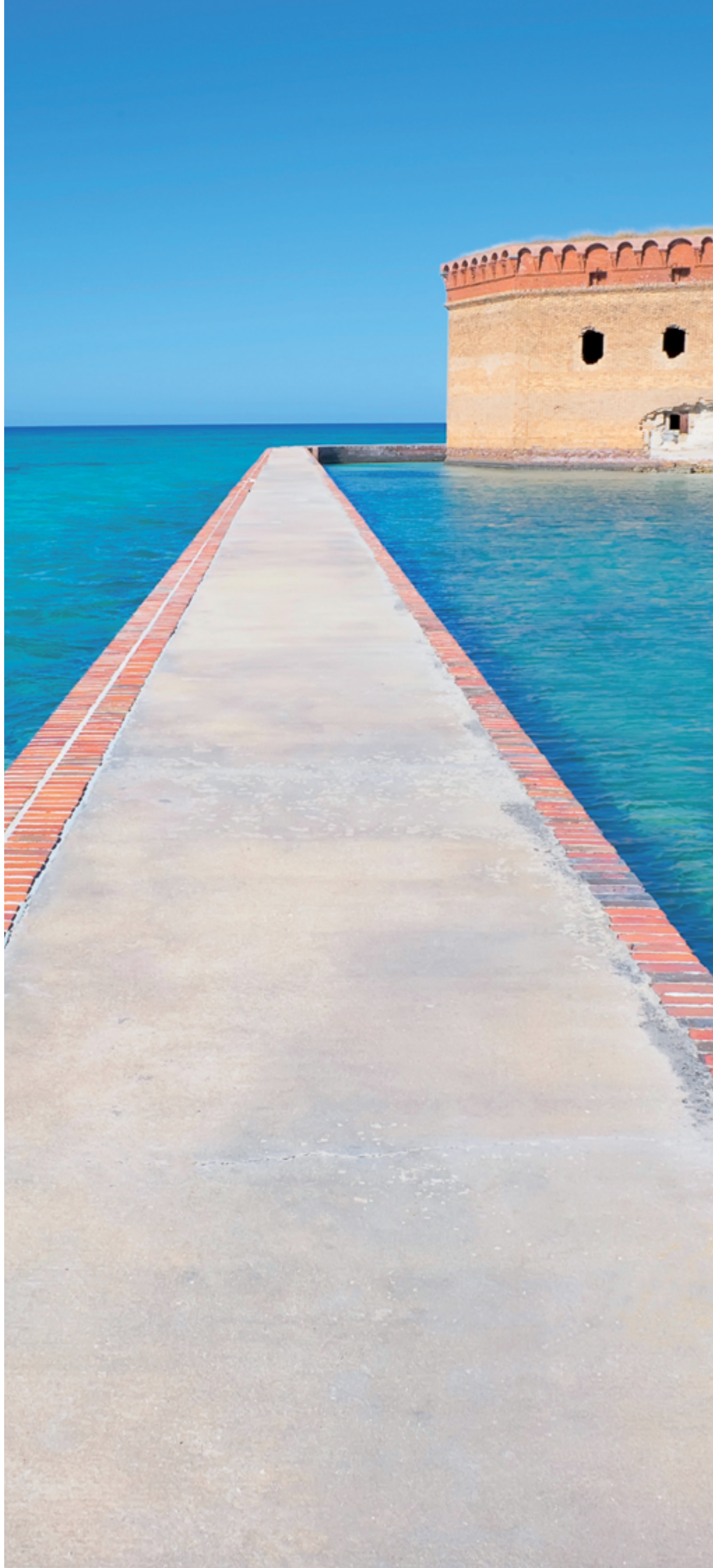
se společností ujmout a nalezení kvalitního nástupce odcházejícího ředitele na trhu práce se ukázalo jako nesnadný úkol, rozhodla se majitelka pro prodej společnosti vhodnému zájemci, který by zajistil kontinuitu obchodní značky i pracovních míst pro zaměstnance.

Finanční poradce majitelky proto následně ve spolupráci s managementem identifikoval okruh potenciálních strategických i finančních investorů se zkušenostmi v oboru výroby zdravotnických potřeb a s vybranými zájemci byl zahájen strukturovaný prodejní proces zahrnující: (i) identifikaci a informování potenciálních investorů o možnosti akvizice této společnosti, (ii) přípravu informací a podkladů pro zájemce, (iii) analýzu předložených nezávazných nabídek zájemců, (iv) organizaci předinvestiční prověrky (tzv. due diligence) zúženým počtem potenciálních investorů, (v) analýzu předložených závazných nabídek a (vi) vyjednání a uzavření transakčních dokumentů o prodeji společnosti s vybraným investorem. Silný konkurenční tlak mezi dvěma hlavními zájemci dopomohl k vyjednání vhodného znění akviziční smlouvy pro majitelku minimalizující její následná rizika. I přes vyjednávací výhodu spočívající ve velkém zájmu o akvizici společnosti byly závěrečné diskuse nesnadné a finanční a právní poradci majitelky museli vyvinout kreativní řešení k překonání všech problematických otázek. Prodejní proces trval od prvotního oslovení možných zájemců po úhradu posledního doplatku kupní ceny celkem 9 měsíců. Po akvizici nový vlastník přispěl ke zvýšení obrátu společnosti rozšířením distribučních kanálů a uvažuje také o dalších investicích do technologie výroby.

Co je vhodné zvážit před prodejem?

Z praktických zkušeností při organizaci prodejních procesů lze vyvodit následující doporučení:

- Období plánování prodeje firmy by mělo být dostatečně dlouhé, což může trvat i 2 až 3 roky. Po dobu plánování i samotného prodejního procesu je vhodné udržovat značnou flexibilitu, protože se může objevit mnoho neočekávaných skutečností.
- Je vhodné porozumět motivaci jednotlivých skupin potenciálních investorů. Konkurenční tlak zvyšuje obecně vyjednávací pozici prodávajícího.
- Před prodejem je třeba diskutovat hodnotu společnosti. Některá aktiva nezajišťující hlavní provoz podniku budou pravděpodobně mít větší hodnotu, pokud nebudou předmětem prodeje.
- V určitých případech může být vhodné využití odložených (příp. podmíněných) plateb kupní ceny.
- Prodejnímu procesu je nezbytné se věnovat plně. V případě přerušení v jakékoliv fázi lze s opakováním procesu počítat spíše v horizontu několika let.
- Po dobu prodeje je nutné věnovat maximální pozornost aktuálním finančním výsledkům, aby nedošlo ke ztrátě kredibility prezentovaného finančního plánu.
- Vyjednání akviziční smlouvy může být zdlouhavý a náročný proces a na to je třeba být připraven.
- Poradte se ohledně daňových konsekvencí jednotlivých variant prodejních struktur.



Příprava na neočekávané životní situace

Ačkoliv to nikomu není příjemné, je třeba si připustit, že v životě každého z nás může dojít k určitým neočekávaným situacím. Úraz, nemoc nebo dokonce smrt zasáhnou nejen rodinu, ale i podnikání – majitel pak není schopen nadále řídit svoji společnost a spravovat majetek. Může se tak stát, že nástupnictví bude třeba řešit o dost dříve, než sám vlastník původně plánoval. Na tyto situace je vhodné se včas připravit.

Smrt

Pro případ smrti je třeba zejména dopředu vyřešit, komu připadne zůstavitelův majetek. Pokud zůstavitel neučiní žádný úkon v tomto směru, dědí dědici podle posloupnosti stanovené zákonem (tj. zpravidla děti a manžel či manželka, kteří jsou v první dědické skupině, a to rovným dílem). Sám zůstavitel však může dopředu určit jiný okruh dědiců a jiné velikosti dědických podílů sepsáním závěti nebo nově i tzv. dědickou smlouvou uzavřenou s dědicem. Při těchto úkonech je však třeba mít na paměti určitá omezení vyplývající ze zákona. Nelze tak například z dědictví zcela vyloučit některé z dětí, pokud pro to není určitý kvalifikovaný důvod.

Pokud chce zůstavitel ovlivnit, kdo jeho majetek bude spravovat v průběhu dědického řízení (které může trvat i několik let), měl by předem určit důvěryhodnou

osobu správcem dědictví. V opačném případě riskuje, že o majetek nebude v průběhu dědického řízení řádně postaráno nebo ho bude spravovat osoba, které by správu svého majetku sám nesvěřil (dědicové), a dědicům po skončení dědického řízení může připadnout majetek s nižší hodnotou.

Nemoc

Pro případ jiné nepříjemné situace jako je například úraz nebo nemoc, kdy člověk není schopen nadále efektivně řídit podnikání, popř. disponovat s jiným svým majetkem, existují možnosti operativního určení, kdo bude v takovém případě majetek spravovat a řešit osobní záležitosti. Každý si tak může pro tento účel jmenovat správce jmění nebo může požádat soud o jmenování opatrovníka.

Rozvod

Určitá obezřetnost je na místě i před vstupem do manželství, kdy si asi málokdo připustí, že ho může potkat také rozvod. Vhodné je zejména prověřit, jaký bude v konkrétním případě zákonný rozsah společného jmění manželů a případně si tento rozsah smluvně upravit odlišně od zákona, aby v případě rozvodu nedošlo k majetkovým sporům, které by mohly velmi negativně ovlivnit nejen rodinné vztahy, ale i fungování společnosti.

Trusty, nadace a jiné vlastnické struktury

Jednou z hlavních konkurenčních výhod, kterou disponují rodinné společnosti, je vůle podnikat v dlouhodobém horizontu a zajistit si oproti konkurenci kontinuitu na základě stabilních hodnot. Společně s rodinnou společností logicky roste i další majetek, který je často aktivně tvořen především jedním členem rodiny, a na jehož zachování pro další generace existuje eminentní zájem. Pro případ předání či neplánovaného přechodu tohoto majetku následovníkovi je pak třeba zvážit nastavení transferu majetku tak, aby nedošlo k jeho nezamýšlenému rozdrobení například rozdělením na dědické podíly, okamžitým prodejem jeho části nebo marnotratnému snížení jeho hodnoty.

V zemích s dlouhou tradicí rodinného podnikání často slouží, pro účely zajištění mezigeneračního přenosu majetku či uchování jeho celistvosti, ale také k vyčlenění části majetku k určitým soukromým nebo veřejně prospěšným účelům, různé podoby soukromých nadací a trustů. V českém právním řádu podobný institut dlouhodobě chyběl, a to až do nedávného zavedení svěřenského fondu a soukromé nadace. Tyto instituty správy cizího majetku mají mimo jiné za úkol usnadnit dispozici s majetkem pro další pokolení.

Princip těchto instrumentů spočívá v tom, že je do nich vyčleněn majetek libovolného rozsahu a je jmenován jeden či více profesionálních správců, kteří majetek spravují. Právně se majetek oddělí od majetku zřizovatele a ten s ním nadále nemůže přímo disponovat. Vyčleněním majetku do nástupnické struktury je majetek vyloučen například z dědictví i ze společného jmění manželů, takže je zajištěna jeho celistvost pro případ neočekávaných událostí. Na druhou stranu zřizovatel má dle zvoleného instrumentu širokou možnost ovlivnit nastavení podmínek správy svěřeného majetku do budoucna i způsoby a výši plnění vybraným osobám.

Tyto instrumenty fungují jako vhodné nástroje pro plánování nástupnictví, ale pouze za předpokladu, že je právní a daňové nastavení příslušné struktury naplánováno ještě před jejím zřízením.

Pro rodiny s významnějším osobním jměním jsou nástupnické struktury nepostradatelným plánovacím prostředkem používaným pro předávání jmění z jedné generace na druhou. Každá rodinná společnost je však unikátní a neexistuje vzorový postup vedoucí k nastavení ideálního nástupnického plánu či výběru konkrétní nástupnické struktury. Pro volbu správného institutu je tak předem nutné vyjasnit očekávání všech zúčastněných subjektů a dlouhodobou vizi pro fungování rodinné společnosti a rodinného jmění.

Správa a řízení společnosti

Privátně vlastněné společnosti mají často nedostatky v nastavení vlastnické a řídicí struktury společnosti. Optimálně nastavená struktura je přitom v mnoha ohledech klíčová pro fungování společnosti i její další rozvoj. Zejména u menších a středních podniků není neobvyklé, že jediný společník je též vrcholným manažerem společnosti, přičemž dochází pouze k omezené delegaci pravomocí na další manažery. Toto nastavení může na první pohled vypadat velmi efektivně vzhledem ke koncentraci know-how a rozhodovacích pravomocí v jedné osobě, ale zároveň v sobě skrývá značná rizika.

Kritickými situacemi jsou zejména již zmiňované neočekávané životní události, případně předání společnosti nástupci, ať již se jedná o nástupce z rodiny vlastníka, osobu přímo ze společnosti nebo externího investora. Bohužel nikoliv výjimečně se stává, že teprve nehoda či dlouhodobé onemocnění vlastníka plně projeví, že jeho přítomnost ve společnosti je zcela nezbytná. Ještě komplikovanější situace může nastat v případě smrti vlastníka - jediného společníka a jednatele společnosti, jelikož v takovém případě může být společnost ve své činnosti na dlouhou dobu zcela paralyzována. Podobně neblahé důsledky může mít koncentrace vlastnictví a manažerských kompetencí v jedné osobě taktéž při převodu společnosti. V situaci, kdy je vlastník zároveň nepostradatelný pro každodenní chod společnosti například z důvodu vlastnictví unikátních kontaktů či know-how, může být předání společnosti jinému vlastníku bez zajištění návaznosti vedení značně komplikováno.

Jednodušeji se dá tato situace řešit jako součást dlouhodobého procesu předání společnosti další generaci v rámci

rodiny nebo osobám uvnitř společnosti, kdy jsou znalosti původního vlastníka předávány postupně. Složitější situace nastává v případě akvizice společnosti externím investorem, jelikož čas na předání veškerých informací může být značně omezen a jejich předání nemusí proběhnout zcela efektivně, což může mít negativní dopad na úspěch celé transakce, popřípadě výši kupní ceny.

Podobným situacím lze samozřejmě předcházet pomocí různých formálních i méně formálních nástrojů. Prvním krokem v celém procesu nemusí být nutně plné oddělení vlastnictví od vedení (což není vždy žádoucí), ale alespoň částečná delegace vedení na další osoby (např. další členy statutárního orgánu, vedoucí zaměstnance), aby došlo k rozproštění informací i pravomocí. Následným krokem může být zejména u větších společností plné oddělení vlastnictví od managementu společnosti. Vlastník pak může následně směřování společnosti ovlivňovat prostřednictvím svých rozhodnutí jediného či většinového společníka a pro zachování bezprostřednější kontroly nad fungováním společnosti může například zároveň vykonávat funkci v dozorčím orgánu společnosti. To mu zajistí přístup ke všem relevantním informacím i zákonné oprávnění dohledu nad výkonem činnosti statutárního orgánu.

Především u společností s překryvem vlastnictví a exekutivní funkce je zároveň nezbytné nastavit vhodný krizový scénář pro případ neočekávané absence vlastníka v zájmu omezení rizika neakceschopnosti společnosti (např. vhodným ošetřením dědických záležitostí v případě jeho úmrtí). V případě společností, u nichž se předpokládá kontinuita uvnitř rodiny,

je jednoznačně vhodné vyjasnit, jaká bude pozice jednotlivých členů rodiny v rámci správy a vedení společnosti. Tím je opět možné alespoň částečně předejít nebezpečí komplikací při přechodu společnosti v důsledku rozporů mezi zainteresovanými osobami.

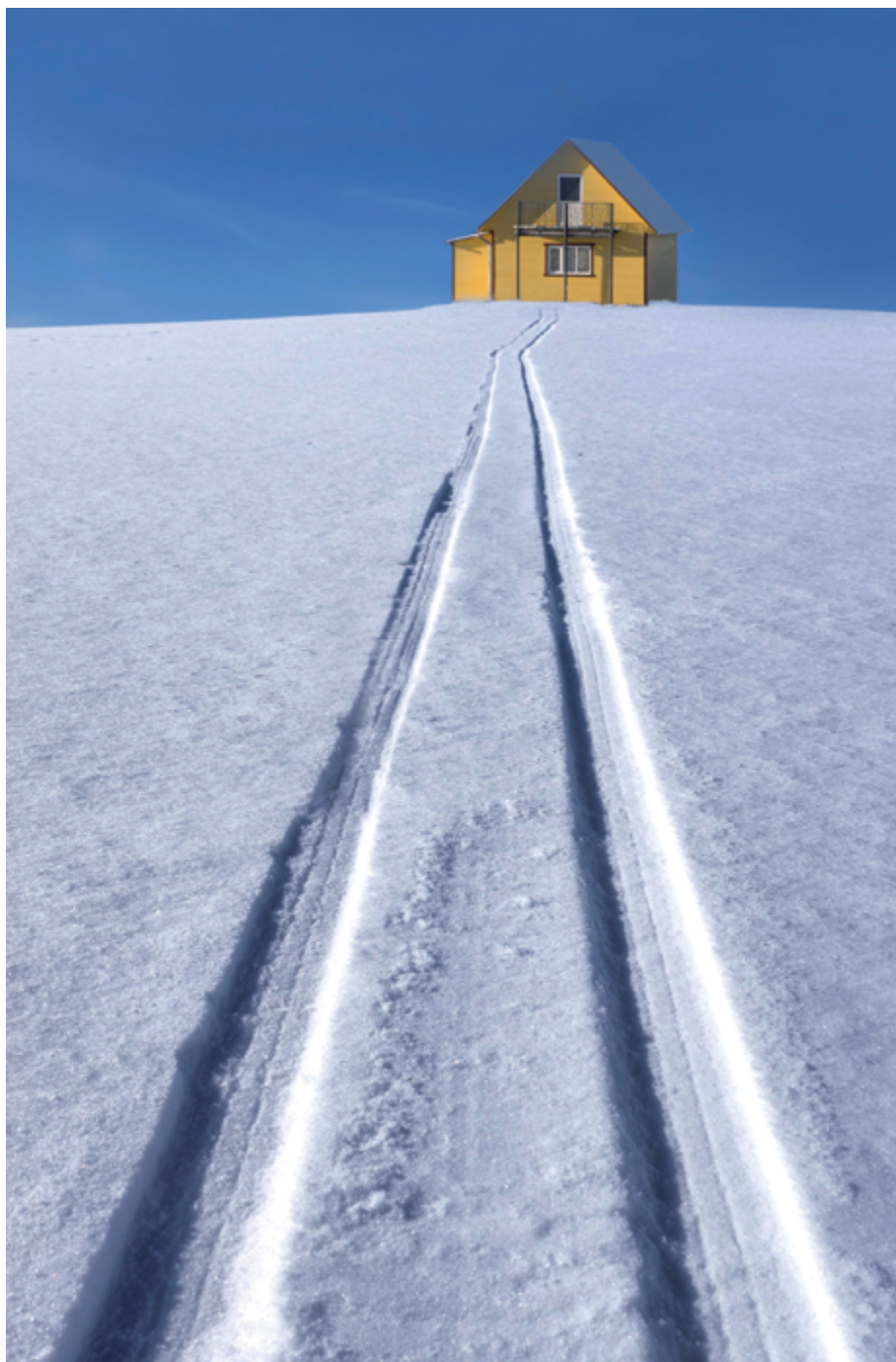
Případová studie

Luboš je většinovým společníkem společnosti s ručením omezeným podnikající v oblasti maloobchodu s drogistickým zbožím a jediným společníkem několika dalších společností. V jeho majetku je několik nemovitostí v Čechách i v zahraničí a portfolio cenných papírů. Strategické řízení společnosti je z větší části soustředěno do rukou Luboše, nicméně dlouhodobě se zde profiluje schopný management. Taktéž správu některých nemovitostí si Luboš obstarává sám.

Vzhledem ke svému věku uvažuje nad tím, jak do budoucna naložit se svým majetkem. Rád by zajistil pokračování rodinného podnikání a svoje děti, avšak dospělý syn z prvního manželství o podnikání nemá zájem a tři děti, které má Luboš se svojí současnou partnerkou, jsou pro převzetí majetku příliš malé. Luboš by rád omezil rozsah majetku, který by získala jeho manželka, jelikož nejsou rozvedeni, ale již spolu delší dobu nežijí. Luboš je tedy v současné době v situaci, kdy musí vyřešit dispozici se svým majetkem pro případ neočekávaných událostí i postupný přechod majetku na děti, popřípadě jeho prodej investorovi mimo okruh rodiny.

Ve výše popsané situaci se doporučuje podniknout zejména následující kroky:

- Zvážit preferované nastavení do budoucna z pohledu vlastnictví majetku i jeho správy;
- Zvážit méně obvyklé varianty dispozice se soukromým majetkem (např. odprodej společnosti managementu);
- Použít instrumentů dědického práva (závěť, dědická smlouva) pro základní nastavení majetkových poměrů pro případ neočekávaných událostí (např. stanovení výše dědických podílů nebo vyloučení zákonných dědiců, u nichž je to možné);
- Nastavit nástupnickou strukturu dle aktuálních potřeb (vytvoření holdingu, založení trustu apod.). Vzhledem ke komplexnosti nastavení by nástupnická struktura měla být optimálně naplánována zejména z pohledu právního a daňového;
- Zajistit kontinuitu know-how a vedení prostřednictvím delegace pravomocí a předání na další osoby.



Zachování osobního a rodinného bohatství

Ačkoliv nástupnictví je zaměřeno především na předávání byznysu z jedné generace na druhou, zahrnuje i mnoho dalších aspektů. Společnost je často hlavním zdrojem rodinného bohatství, nicméně, její majitelé jsou často příliš zaměřeni na samotné podnikání a mnoho pozornosti zachování bohatství nevěnují. Finanční prostředky jsou často reinvestovány do podnikání a zabezpečení majitele i jeho rodiny tak může být ohroženo díky absenci důchodového plánu či adekvátního pojištění.

Plánování důchodu

Plánování odchodu do důchodu je výzvou pro každého podnikatele, který zvažuje ukončení pracovní kariéry. Pro majitele společností může být pohled na důchod zaměřen jak na nashromážděné úspory, tak i zajištění udržitelných peněžních toků, které mohou být generovány i po odchodu ze společnosti na zasloužený odpočinek. Tyto peněžní toky by měly být nastaveny adekvátně a realisticky a hlavně by měly být dostatečně chráněny (a to z pohledu zachování zdroje příjmů i např. daňového zatížení). Součástí plánu nástupnictví by proto měl být i penzijní plán majitele, který bude pravidelně revidován a konfrontován s nastalými skutečnostmi i ekonomickým prostředím.

Životní a úrazové pojištění

Pojištění může být okamžitým zdrojem peněžních toků v případě smrti nebo úrazu pojištěného. Jedná se o základní nástroj, jak efektivně poskytnout náhradu za příjem pro rodinné příslušníky nebo pro účely investice do podnikatelské činnosti po smrti živitele.

Investice a správa majetku

Majitelé soukromých společností čelí různým problémům v souvislosti se správou rodinného bohatství a doporučuje se proto správu investic přenechat profesionálním správcům. Pomoc odborníků má své výhody, ale je třeba správě portfolia věnovat i osobní pozornost. Správa majetku by měla být nedílnou součástí každého komplexního plánu nástupnictví. Pro úspěšné plánování budoucích potřeb je třeba, aby investiční poradce nejprve pochopil dlouhodobé plány svého klienta a jeho rodinných příslušníků, aby mohl pomoci nastavit vhodnou investiční strategii.

Závěr

Plánování nástupnictví není jednoduchý úkol a rozhodně se nejedná o ojedinělou záležitost, kterou je možno řešit izolovaně. Jedná se o kombinaci mnoha kroků, které jsou potřeba pro úspěšné předání rodinného majetku z jednoho pokolení na druhé. Plánování je naprosto zásadním elementem, který nelze podcenit. Plánování může být reaktivní, adaptivní nebo strategické. V případě reaktivního či adaptivního plánování se šance na úspěch snižuje.

Každý podnik je jiný a je ovlivňován sektorem, strategií, rolí rodinných příslušníků a jejich vztahy, budoucími plány a hodnotami. Neexistuje tedy univerzální řešení, které by majitel společnosti mohl použít. Nicméně, strukturovaný přístup ke strategickému plánování nástupnictví majiteli pomůže proces nejen nastartovat, ale docílit kýžených výsledků.

Tato publikace byla sepsána za účelem nastínění základních okruhů, na které by se nemělo v procesu plánování nástupnictví zapomenout. Čtenářům nyní doporučujeme výše uvedené principy a myšlenky zkonzultovat nejen s klíčovými manažery ve společnosti, ale i s rodinnými příslušníky, kteří budou procesem předávání pomyslných otěží ovlivněni.

Kontakty



Jan Spáčil

+420 246 042 991

jspacil@deloitteCE.com



Jakub Hájek

+420 246 042 821

jahajek@deloitteCE.com



Miroslav Svoboda

+420 605 234 106

msvoboda@deloitteCE.com



Věra Paštiková

+420 724 328 047

vpastikova@deloitteCE.com

Deloitte.

Private

„Deloitte“ je značkou, pod níž desítky tisíc zkušených odborníků v nezávislých firmách po celém světě spolupracují při poskytování auditorských, konzultačních, právních a finančně poradenských služeb, služeb z oblasti řízení rizik a daňových a souvisejících služeb vybraným klientům. Tyto firmy jsou členy Deloitte Touche Tohmatsu Limited, britské privátní společnosti s ručením omezeným zárukou („DTTL“). Každá z členských firem DTTL nabízí služby v určité zeměpisné oblasti a podléhá zákonům a profesním předpisům země nebo zemí, v nichž působí. Každá členská firma DTTL má odlišnou strukturu, která odpovídá národním právním řádům, nařízením, obvyklým postupům a respektuje další faktory a která umožňuje poskytování odborných služeb na konkrétních územích prostřednictvím dceřiných a přidružených společností, případně dalších spřízněných subjektů. Jednotlivé členské firmy DTTL neposkytují veškeré služby, přičemž některé služby nemohou být použity pro ověření klientů z hlediska pravidel a předpisů veřejného účetnictví. DTTL a její členské firmy jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty, které si nemohou navzájem ukládat povinnosti. DTTL a každá z jejich členských firem nesou pouze odpovědnost za vlastní konání či pochybení, nikoli za konání či pochybení ostatních členských firem. Společnost DTTL (dále též jako „Deloitte Global“) klientům služby neposkytuje.

Společnost Deloitte poskytuje služby v oblasti auditu, poradenství, právního a finančního poradenství, poradenství v oblasti rizik a daní a související služby klientům v celé řadě odvětví veřejného a soukromého sektoru. Díky globálně propojené síti členských firem ve více než 150 zemích a teritoriích má společnost Deloitte světové možnosti a poznatky a poskytuje svým klientům, mezi něž patří čtyři z pěti společností figurujících v žebříčku Fortune Global 500®, vysoce kvalitní služby v oblastech, ve kterých klienti řeší své nejkompexnější podnikatelské výzvy. Chcete-li se dozvědět více o způsobu, jakým zhruba 245 000 odborníků dělá to, co má pro klienty smysl, kontaktujte nás prostřednictvím sociálních sítí Facebook, LinkedIn či Twitter

Tato publikace obsahuje pouze obecné informace a společnost Deloitte Touche Tohmatsu Limited ani žádná z jejích členských firem či jejich spřízněných podniků (souhrnně „síť společností Deloitte“) jejím prostřednictvím neposkytuje odborné rady a služby. Přijetí jakéhokoliv rozhodnutí či jednání, které může mít dopad na Vaše finance či podnik, byste měli konzultovat s kvalifikovaným odborným poradcem. Žádný subjekt v rámci sítě společností Deloitte nenese odpovědnost za ztráty vzniklé jakýmkoli osobám v důsledku použití této komunikace.