

Rizika při plánování nástupnictví & generační rizikové profily

Vzdělávací materiály pro rodinné podniky

Modul č. 8



Erasmus+

V tomto modulu se dozvíte:

Co je to riziko?

Jak se rizika dotýkají procesu nástupnictví

Jak identifikovat a zvládnout rizika

Jak zvážit rizikové profily mezi generacemi

Co se může pokazit, co s tím dělat a jaká je pravděpodobnost, že se tak stane

Úvod

Riziko je problém, který budete muset pochopit a řešit během procesu nástupnictví v rodinné firmě.

Ale co je vlastně riziko? Asociace projektových manažerů uvádí definici:

"Riziko – nejistá událost nebo stav, která, pokud nastane, má pozitivní nebo negativní vliv na jeden nebo více cílů projektu."

Stručně řečeno, riziko je něco, co by se mohlo stát a co, pokud se stane, může mít na něco vliv.

Proces nástupnictví, může to být nejrizikovější proces, s nímž se vaše firma v poslední době setkala.

Měli byste si uvědomit, že rizika tohoto procesu jsou vysoká a že by mohla podnik vážně poškodit, pokud se něco nepovede.

Proto vypracováváme analýzy rizik a snažíme se jak identifikovat potenciální rizika, tak vypracovat plány pro případ, že by k těmto rizikům skutečně došlo.

Zvážení rizik



Zamyslete se na chvíli nad možnými riziky, která by mohla nastat během procesu nástupnictví vaší rodinné firmy.

Co si myslíte, že by se mohlo pokazit, a jak byste to napravili, kdyby se to pokazilo?

Rizika spojená s nástupnictvím

Domníváme se, že existují 2 samostatné oblasti rizik, které je třeba zvážit vždy, když uvažujete o procesu nástupnictví rodinného podniku.

Zaprvé, existují **rizika v rámci samotného procesu** – věci se mohou pokazit a to, že se na taková rizika připravíte, může výrazně zvýšit vaše šance na úspěšné nástupnictví.

Zadruhé, musíte zvážit **rizikové profily** jak své, jako stávajícího zaměstnance, tak svého nástupce. Každý člověk se na rizika dívá jinak a případné rozdíly je třeba zohlednit jak v procesu nástupnictví, tak při výběru nástupce.

▶ *Vytvoření dokumentu s analýzou rizik procesu nástupnictví spolu s kroky k jejich zmírnění může zvýšit šance na úspěšné nástupnictví.*

▶ *Zvážení rozdílných individuálních rizikových profilů stávajícího i budoucího zaměstnance může upozornit na případné problémy po nástupnictví.*

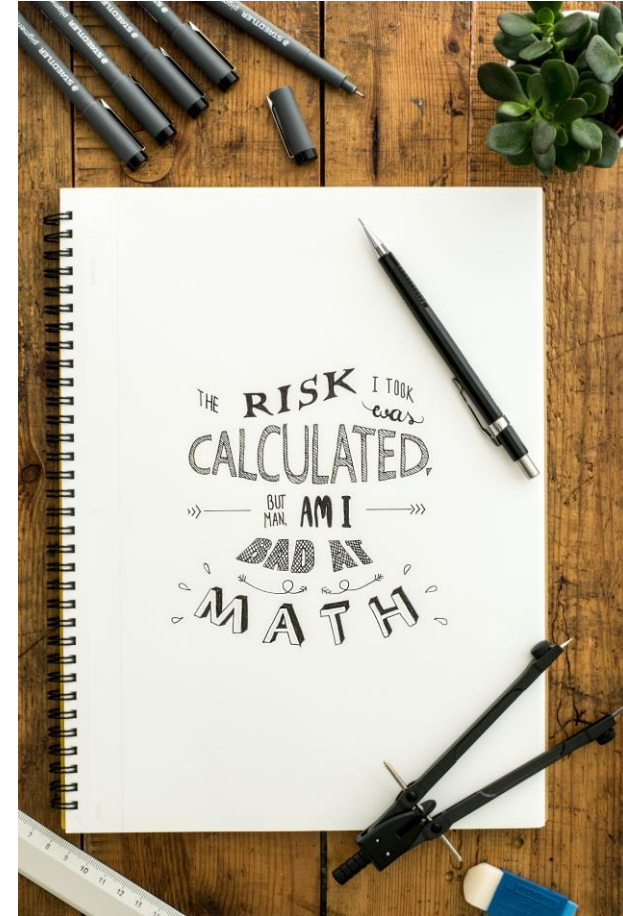
Analýza rizik

Klíčem k řízení rizik je jejich identifikace na samém počátku. Když s pomocí celé rodiny i týmu vedení podniku identifikujete rizika, umožní vám to zamyslet se nad opatřeními k odstranění a/nebo snížení rizik, kterým čelíte.

Vypracujte seznam potenciálních rizik a také způsobů, jak tato rizika odstranit nebo jim předejít. Poté se u každého rizika pokuste určit, jaká je pravděpodobnost jeho výskytu spolu s dopadem na podnik a proces, pokud by k němu došlo.

Doporučujeme, abyste je ohodnotili pěti body, přičemž pravděpodobnost 4 se rovná 80 % pravděpodobnosti a dopad 4 se rovná extrémně velkému dopadu.

Pomocí pravděpodobnosti a dopadu určete, jak byste měli k riziku přistupovat, využijte k tomu například tabulky na následujících stranách.





“

Analýza rizik je nástroj, který organizacím umožňuje identifikovat, vyhodnotit a prioritizovat rizika s cílem snížit jejich dopad na celkové výstupy projektu a organizace.

”

Analýza rizik

Dopad

		1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5	
2	2	4	6	8	10	
3	3	6	9	12	15	
4	4	8	12	16	20	
5	5	10	15	20	25	

Pravděpodobnost

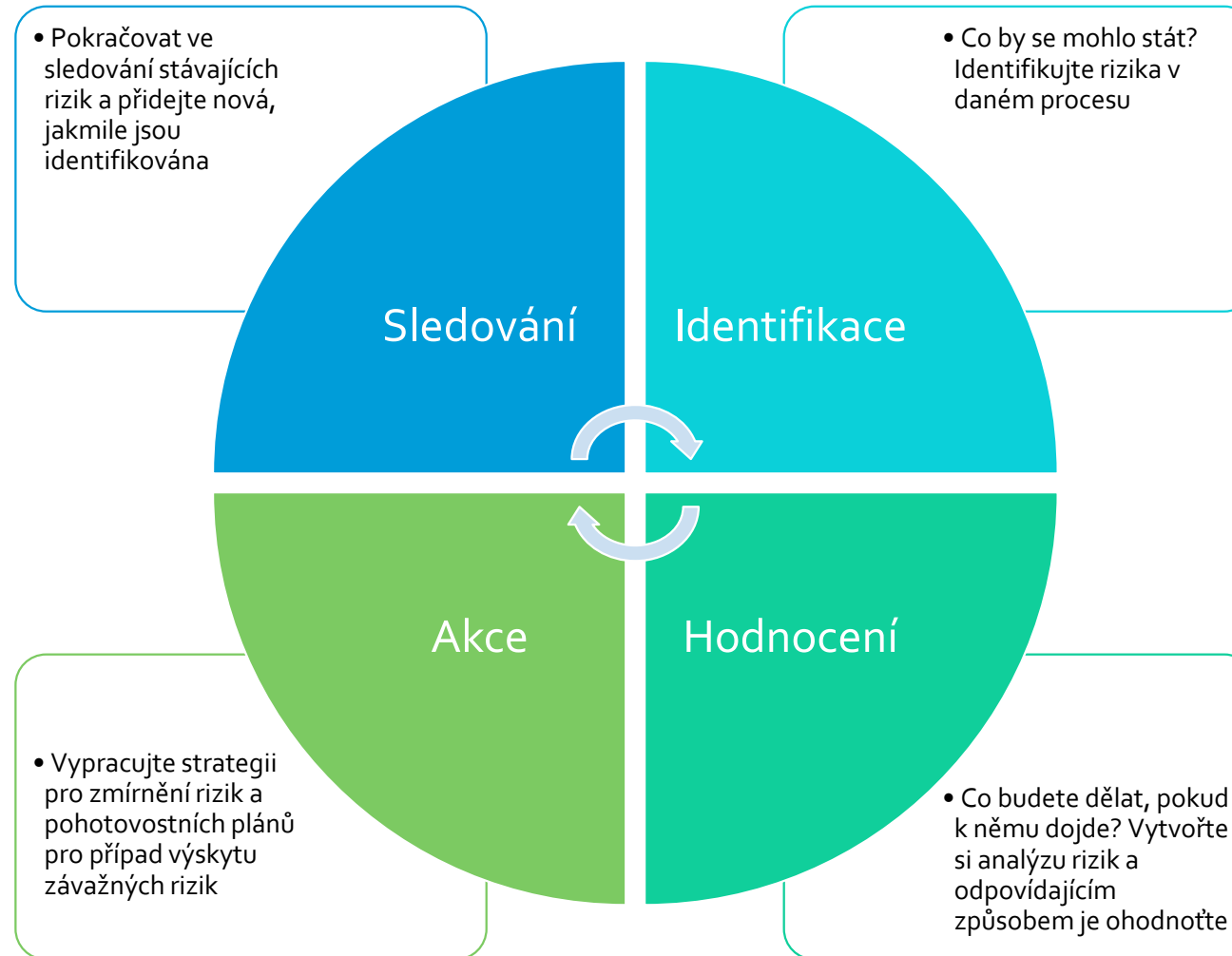
<4	Přidejte toto riziko do analýzy rizik a seznamu rizik, abyste ho mohli sledovat a případně mírnit. Není však znepokojující.
5-8	Sledujte a mírněte.
9-14	Sledujte a aktivně mírněte. V případě, že k riziku dojde, přiřadte zdroje na jeho zmírnění.
15-19	Pečlivě sledujte a přidejte účinná zmírňující opatření, na která jsou vyčleněny zdroje. Zajistěte, aby si zúčastněné strany byly vědomy možných rizik.
20>	Hlavní riziko. Pečlivě sledujte a přidejte nejsilnější zmírňující opatření s využitím tolika zdrojů, kolik je třeba. Zvažte další možnosti odstranění rizika. Zajistěte, aby zainteresované strany byly plně informovány. Bude vyžadovat čas, zdroje a rozpočet pro účinné zmírnění.

Analýza rizik

Měli byste zvážit pravidelné provádění analýzy rizik se zúčastněnými stranami a podle potřeby aktualizovat veškerou dokumentaci.

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Profil	Zmírnění	Odpovědnost
<i>Jaké riziko hrozí?</i>	<i>/5</i>	<i>/5</i>	<i>P*I</i>	<i>Jak postupovat</i>	<i>Kdo</i>
Stávající zákazníci nemusí chtít jednat s nástupcem, protože ho neznají	3	3	9	Před dokončením nástupnictví zajistit, aby byl nástupce představen všem významným zákazníkům	AB
Rodinní příslušníci a akcionáři se mohou pokusit vetovat výběr nástupce	3	5	15	Zajistěte, aby se do procesu identifikace nástupce zapojily všechny zúčastněné strany	CD
Stávající dlouholetí zaměstnanci nemusí přijmout nového majitele/manažera, zejména je-li mladší než oni sami	3	4	12	Naplánujte vašemu nástupci práci ve všech částech podniku v průběhu 18 měsíců před nástupnictvím	EF
Změny mohou vyžadovat úpravu standardů řízení a dokumentace	2	3	6	Spolupracujte s právním expertem na případné změně dokumentů a zajistěte, aby představenstvo vědělo o možných změnách	GH
Změna vlastnictví může ovlivnit dobrou pověst (goodwill) společnosti a vést ke snížení příjmů	2	3	6	Zajistěte, aby byli všichni klíčoví zákazníci představeni nástupci před dokončením nástupnictví (1 rok a více předem), aby si s nimi mohl vybudovat vztah	AB
Proces nástupnictví a/nebo potenciální nástupce se může dostat do rozporu s novými právními požadavky na ředitele a vlastníky	3	5	15	Proveďte hloubkovou kontrolu s nástupníkem a s odborníkem na právo obchodních společností, abyste zajistili soulad s právními předpisy	AB
Stávající zaměstnanec se může rozhodnout založit firmu, která bude konkurovat rodinnému podniku	2	5	10	Zajistěte, aby stávající zaměstnanec podepsal v rámci procesu nástupnictví dohodu o zákazu vytváření konkurence	IJ

Proces rizik



“

Sledujete rizika v běžných každodenních obchodních procesech; měli byste také sledovat rizika procesu nástupnictví, abyste zvýšili šanci na úspěch.

”

Analýza rizik – cvičení

Vypracujte analýzu rizik pro proces nástupnictví. Neváhejte ji vypracovat sami, o zpětnou vazbu požádejte rodinu a další vedoucí členy firmy klidně později. Jaká další rizika zvažovali nad rámec těch vašich? Souhlasili s vaším hodnocením pravděpodobnosti a dopadu?

Během příští schůzky rodinné firmy se pobavte se všemi relevantními zúčastněnými stranami a pokuste se vytvořit úplnou a komplexní analýzu rizik doplněnou o strategie jejich zmírnění pro proces nástupnictví, kterým se chystáte projít.



Analýza rizik – Heat Map (teplotní mapa)

		Dopad				
		1	2	3	4	5
Pravděpodobnost	1					
	2			2		1
	3			1	1	2
	4					
	5					

POZNÁMKA: Tato heat map (teplotní mapa) vychází z analýzy rizik na předchozí straně.

Dalším užitečným cvičením by mohlo být vytvoření teplotní mapy rizik nástupnictví. Až dokončíte analýzu rizik, zakreslete do tabulky, kolik rizik se nachází v jednotlivých segmentech (tj. v tabulce máme 2 rizika s dopadem 5 a pravděpodobností 3).

Tato teplotní mapa poskytuje celkový přehled o obecném "riziku" vašeho procesu na základě vaší analýzy a předpokladů, které jste během ní učinili.

Udržujte ji aktualizovanou, abyste měli v průběhu procesu neustále k dispozici teplotní mapu rizik.

Rizikové profily

Riskujete rádi nebo neradi?

A co nástupci? Jsou stejní jako vy?

Pokud máte odlišný postoj k riziku, možná budete muset zvážit, jak by to mohlo ovlivnit podnikání po nástupnictví.

Neradi riskují

- Přemýšlejí v krátkodobém horizontu
- Mají strach z neúspěchu
- Pracují s menšími rozpočty
- Mají raději rutinu a kontroly
- Mají obavy
- Jsou samolibí

Risk jim nevadí

- Přemýšlejí v dlouhodobém horizontu
- Vidí příležitosti, které ostatní nevidí
- Mají raději kreativitu a inovaci
- Jsou sebevědomí
- Neustále se učí a rostou

Rizikové profily

Níže uvedená tabulka ukazuje typický rizikový profil investora. Zvažte ji jako základ pro přezkoumání rizikového profilu současného a potenciálního budoucího vlastníka/manažera. Mějte na paměti, že v níže uvedené tabulce je investování do akcií nejrizikovější a dluhové financování je nejbezpečnější (teoreticky!).

Rizikový profil	Poznámky	Preferuje kapitál	Preferuje dluhy
Velmi nízký	Hledá jistotu investovaného kapitálu, malá rizika a nízké výnosy	<10%	>90%
Nízký	Je ochotný podstoupit malá rizika za slušnou střednědobou a dlouhodobou návratnost	<30%	>70%
Průměrný	Usiluje o vyšší výnosy ve střednědobém až dlouhodobém horizontu a akceptuje přiměřeně nízkou míru rizika	50%	50%
Vysoký	Chce maximalizovat výnosy ve střednědobém až dlouhodobém horizontu a je ochoten přijmout i vysoké riziko	>70%	<30%
Velmi vysoký	Podstoupí velmi vysoké riziko, aby si zajistil a maximalizoval výnosy v dlouhodobém horizontu	>90%	<10%

Rizikové profily – cvičení

Zvažte, nakolik jste ochotni riskovat, a porovnejte to se svými potenciálními nástupci. Pokud je mezi nimi rozdíl, zamyslete se nad tím, jak by tyto rozdíly ovlivnily podnikání.

Pokud by váš nástupce například podstupoval větší riziko než vy, ohrozilo by to potenciálně dlouhodobou životaschopnost podniku, nebo by to naopak mohlo umožnit velmi rychlý růst podniku?

Proberte případné rozdíly v rizikovém profilu na rodinných schůzkách.



Rekapitulace

- ▶ *Jakmile začnete plánovat proces nástupnictví, ujistěte se, že jste vypracovali kompletní a důkladnou analýzu rizik s rodinnými příslušníky i manažery podniku, abyste se pokusili předvídat všechny možné události, které by mohly způsobit problémy.*
- ▶ *Zajistěte, aby analýza rizik byla v průběhu celého procesu aktualizovaná a přesná, a zajistěte, aby byly stále platné i plány na zmírnění a řešení nepředvídaných událostí.*
- ▶ *Při zvažování potenciálního nástupce si zjistěte, jak by si rodina přála, aby firma pokračovala, protože to budete muset sladit s rizikovým profilem potenciálního nástupce.*
- ▶ *Mějte na paměti, že váš rizikový profil může být velmi odlišný od rizikového profilu vašeho nástupce, zejména pokud se jedná o nástupnictví z 1. generace na 2. generaci.*

Co musím udělat?

Analýza rizik

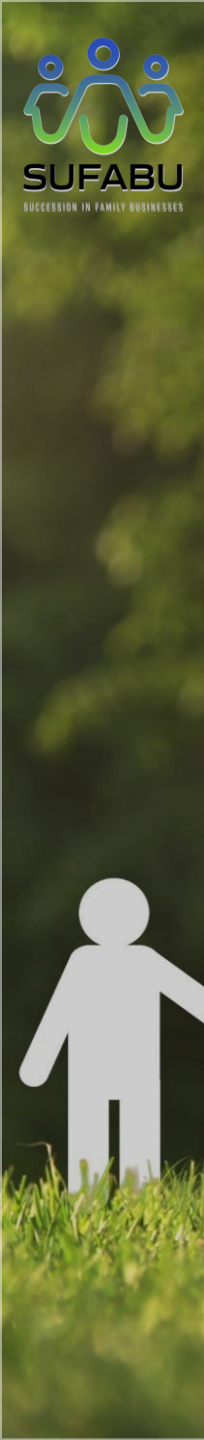
- Věnujte čas vytvoření seznamu všech možných rizik, která by mohla během procesu nástupnictví nastat
- Vypracujte tento seznam společně s rodinnými i nerodinnými zaměstnanci podniku
- Na základě těchto rizik vytvořte analýzu rizik s uvedením pravděpodobnosti, dopadu, zmírnění dopadů a eventualit

Rizikové profily

- Spolupracujte se členy správní rady, rodinnými a nerodinnými zaměstnanci na identifikaci obecného rizikového profilu
- Zjistěte, zda by váš nástupce měl mít podobný rizikový profil nebo by měl být více nebo méně tolerantní k riziku (obchodní riziko)
- Určete rizikové profily pro potenciální nástupce a použijte je, abyste pomohli rozhodnout o nástupci

Zvážení

- Nezapomeňte, že proces nástupnictví může být nejrizikovějším projektem, do kterého se vaše firma zapojila – věnujte mu a posouzení jeho rizik čas a pozornost, kterou si zaslouží a vyžaduje
- Jakékoli rozdíly v rizikovém profilu mezi současným a potenciálním budoucím vedoucím nebo vlastníkem podniku mohou mít dramatické (dobré i špatné) dopady na dlouhodobou povahu podniku



CONTACT

Association of Small and Medium-sized
Enterprises and Crafts of the Czech Republic

Ms Kristýna STRNADOVÁ

Sokolovská 100/94

186 00 Prague 8

Czech Republic

strnadova@amsp.cz

Follow us for more information:

www.sufabu.eu



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership

Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268

Project title: Succession in Family Businesses | Training Model
for Sustainable Succession Process in Family Businesses

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

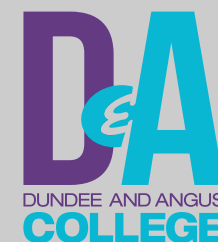
PROJECT CONSORTIUM



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



Family
Business
Norway



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

