



**SUFABU**

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES



**PŘÍBĚHY EVROPSKÝCH  
RODINNÝCH FIREM,  
KTERÉ PROŠLY MEZIGENERAČNÍ OBMĚNOU**



## O PROJEKTU



**SUFABU: Nástupnictví v rodinných firmách | Školení pro dobré zvládnutí procesu generační obměny v rodinných podnicích** je projekt realizovaný v rámci dotačního programu Erasmus+. SUFABU reaguje na potřeby evropských rodinných podniků, které v současné době čelí nelehkému úkolu mezigenerační obměny. V rámci projektu je vytvořen flexibilní vzdělávací systém zaměřený na proces nástupnictví v rodinných podnicích, který můžete nalézt na webové platformě [www.sufabu.eu](http://www.sufabu.eu). Cílem projektu je zároveň zvýšit povědomí o překážkách, s nimiž se rodinní podnikatelé potýkají na své cestě.

Rodinné podniky hrají klíčovou roli v udržitelném hospodářském rozvoji, vytváření pracovních míst, podpoře regionů a jejich konkurenceschopnosti v rámci celé Evropy. Z dlouhodobé perspektivy však rodinné podniky čelí mnoha překážkám, které jim jejich přežití dělá náročnějším. Mimo jiného čelí právě výzvě předání společnosti z jedné generace na druhou. Hlavním cílem projektu SUFABU je pomáhat rodinným podnikatelům úspěšně zvládnout proces nástupnictví a zároveň zvyšovat povědomí o nutnosti implementace rodinných podniků jakožto specifického způsobu podnikání do státních legislativ.

Hlavním výstupem projektu je vzdělávací platforma, která je založená na různorodých učebních nástrojích zprostředkovávajících rodinným podnikatelům potřebné dovednosti, znalosti a kompetence k přípravě na mezigenerační výměnu a její plynulou realizaci. Díky této vzdělávací platformě se rodinní podnikatelé dozví, jak naplánovat proces předání dopředu, jak je tento proces řešen v různých zemích, kontextech a oblastech podnikání, jaké možné překážky se mohou na cestě mezigenerační obměny vyskytnout a mnoho dalšího.

Projektové konsorcium je tvořeno 7 partnery ze 6 zemí – Česká republika, Belgie, Itálie, Norsko, Španělsko a Velká Británie. Projekt byl zahájen v říjnu 2019 a trvá 24 měsíců.





## O PUBLIKACI



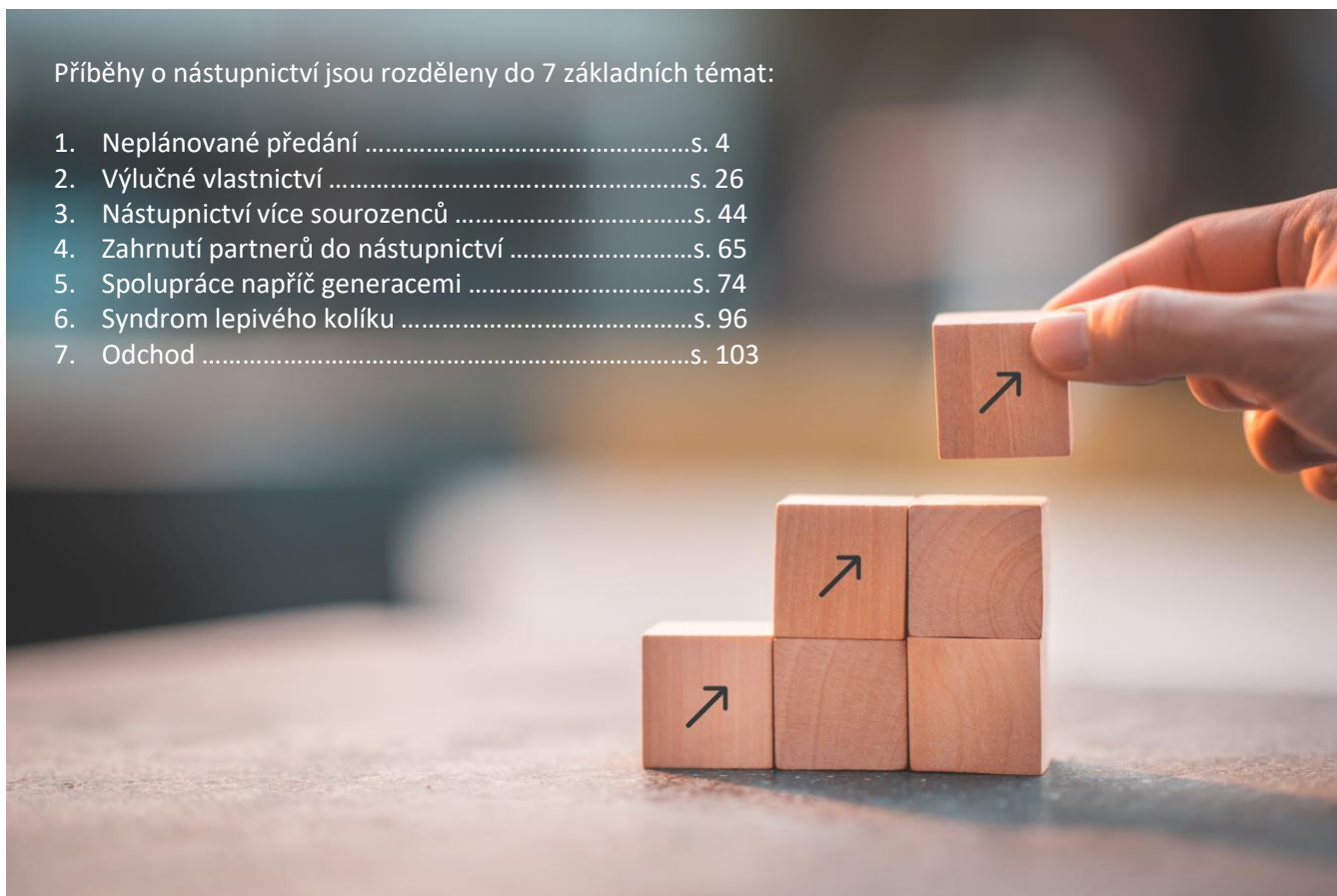
Nástupnictví v rodinné firmě může být náročný proces. Je dobré rozhodovat se na základě toho, co je pro podnik strategicky nejlepší, což ne vždy musí korespondovat se snahou o udržení podniku pod rodinnou kontrolou. Může být náročné oddělit pracovní a rodinný život a stres spojený s nástupnictvím může mít velký dopad na obchodní a rodinné vztahy.

Každé nástupnictví je jedinečné. Zatímco některé rodiny jsou nuceny podstoupit nástupnictví předčasně v důsledku náhlého onemocnění nebo úmrtí, jiné rodiny mohou bojovat se starší generací, která se odmítá vzdát kontroly. Je velmi důležité zvážit různé možnosti nástupnictví a s tím spojené výzvy a příležitosti. Nástupnictví může být buď převodem vlastnictví, převodem řízení, nebo obojím, i když k nim nemusí dojít současně. K převodu kontroly může dojít v rámci rodiny nebo mimo ni na externí management nebo finanční investory, případně může jít o kombinaci.

V rámci tohoto projektu jsme vedli rozhovory s reprezentanty různých rodinných podniků po celé Evropě a sepsali případové studie, které představují různé možnosti nástupnictví a jeho výsledky. Rodiny se podělily o dobré i špatné zkušenosti, aby se z nich čtenáři mohli poučit. Případy jsou seskupeny do 7 různých témat, které ukazují, že i když rodiny mohou čelit podobným okolnostem, existují různé způsoby, jak nástupnictví podstoupit v závislosti na konkrétních potřebách a aspiracích rodiny a podniku. Naším cílem je poskytnout rodinám vhled a inspiraci při procesu nástupnictví.

Příběhy o nástupnictví jsou rozděleny do 7 základních témat:

1. Neplánované předání .....s. 4
2. Výlučné vlastnictví .....s. 26
3. Nástupnictví více sourozenců .....s. 44
4. Zahrnutí partnerů do nástupnictví .....s. 65
5. Spolupráce napříč generacemi .....s. 74
6. Syndrom lepkavého kolíku .....s. 96
7. Odchod .....s. 103





**SUFABU**

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

# NÁSTUPNICTVÍ V RODINNÝCH FIRMÁCH NEPLÁNOVANÉ PŘEDÁNÍ FIRMY



Rádi si o sobě myslíme, že jsme nesmrtelní, že máme dostatek času odkládat nepříjemné konverzace o tom, jak a kdy předat firmu. Švédský vlastník firmy Annelie Karlsson o tom napsal knihu s názvem „Budu podnikat, dokud nezemřu, pak se rozhodnu, co budu dělat dál“ [1]. Právě takovýto přístup ztěžuje plánování předání firmy z generace na generaci, a to jak jejího vlastnictví, tak i vedení.

Spolupracovat a vlastnit podnik v rámci rodiny může být náročné. Jaká očekávání má starší generace od té mladší? Otázky typu „Unesou takové břemeno?“, „Jsou dostatečně dobří?“ nebo „Je pro ně firma dostatečně zajímavá?“ mohou vést k odkládání mezigeneračních rozhovorů, až do chvíle, kdy je příliš pozdě. Odkládáním rozhovoru o budoucím vlastnictví firmy a mezigenerační spolupráci však můžete přijít o možnost předat důležité znalosti a zkušenosti další generaci.

Členové nastupující generace často usilují o nezávislost nebo autonomii od rodiny a rodinného podniku. Může to být způsobeno nutkáním prokázat vlastní zásluhy mimo rodinnou firmu nebo také nejistotou ohledně vlastních schopností a kladením si otázek typu: „Jsem dostatečně dobrý?“

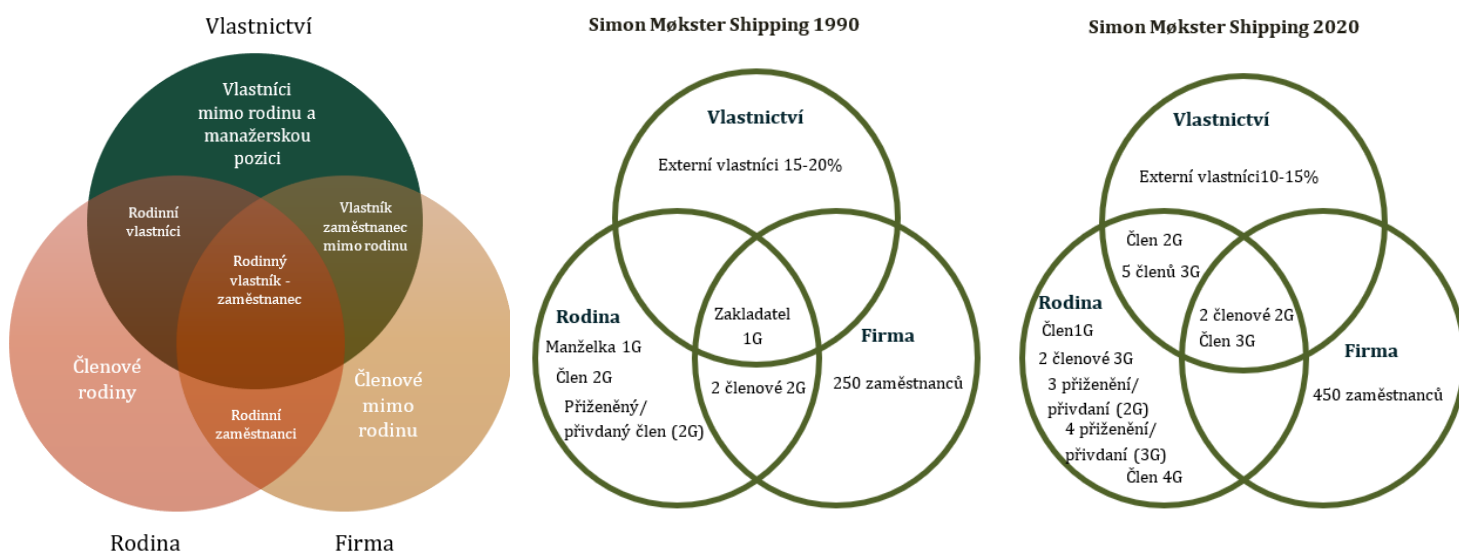
V případě krizových situací způsobených náhlým onemocněním nebo úmrtím se stává, že se rodině mnohdy dostane podpory a pomoci z různých stran a od různých osob, o nichž ani nevěděli. Jakmile však krize udeří, je již příliš pozdě na to, přemýšlet o rozhovorech, které jste se starší generací nevedli o otázkách, které jste nikdy nepoložili, o plánech, které jste neudělali nebo o závěti, která nebyla napsána.



Akademici Renato Tagiuri a John Davis z Harvard Business School vyvinuli první verzi tzv. tří-kruhového modelu systému rodinného podniku (z orig. Three-Circle Model of the Family Business System) v roce 1978 [2]. O více než 40 let později je tento model stále zmiňován v literatuře o rodinném podnikání. Tento model je také ideální pro praktické použití v podnikajících rodinách.

V poli tří kruhů a místech překryvu najdete sedm různých rolí. Nakreslete si svou verzi modelu a zjistěte, jak to vypadá s vaší rodinou. Kruhy jsou dynamické díky tomu, že se vyvíjejí společně s rodinou a firmou – rodí se noví členové rodiny, jiní členové umírají, mladí dospělí se mohou vypracovat do role vlastníka atd. Kromě nakreslení verze vašeho současného modelu můžete také předpovědět, jak by situace mohla vypadat za deset let nebo se můžete podívat na to, jak firma vypadala před deseti lety. Níže naleznete originální model společně s dvěma verzemi modelu norské rodinné firmy z roku 1990 a 2020, jejíž příběh naleznete pod jménem „1.7. Náhlá smrt zakladatele a generálního ředitele společnosti Simon Møkster Shipping“.

#### TŘÍKRUHOVÝ MODEL SYSTÉMU RODINNÉHO PODNIKU



#### Seznam příběhů:

- |   |        |
|---|--------|
| 1.1 Náhlá smrt zakladatele La Colzi Fabrizio Orditura Campioni                              | str.7  |
| 1.2 Náhlá smrt zakladatele Idrotherm 2000   | str.9  |
| 1.3 Náhlá smrt majitele Gancedo z 2. generace   | str.12 |
| 1.4 Náhlá smrt vlastníka Venta Pinto ze 3. generace   | str.15 |
| 1.5 Náhlá smrt majitele a generálního ředitele druhé generace – vdova se ujímá aktivní role | str.17 |
| 1.6 Náhlá nemoc generálního ředitele ze třetí generace – externí poradci                    | str.19 |
| 1.7 Náhlá smrt zakladatele a generálního ředitele společnosti Simon Møkster Shipping        | str.21 |

## 1.1 Náhlá smrt zakladatele firmy La Colzi Fabrizio Orditura Campioni

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Itálie                     | Druh předání            | Rodinné předání |
|------------------------------------|----------------------------|-------------------------|-----------------|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <10                        | Velikost firmy – obrat  | < €2 m          |
| Generace                           | Z 1. na 2. generaci        | Průmysl (EU, NACE kódy) | Výroba          |
| Dotazován                          | 2. Generace<br>Elisa Colzi | Anonymní                | Ne              |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



La Colzi Fabrizio Orditura Campioni S.A.S. je společnost s ručením omezeným, kterou založil v roce 1985 v obci Montemurlo pan Fabrizio Colzi. Specializuje se na deformaci, vrstvení a snování látek (tzv. sample warping), specifickou fází procesu jejich výroby. Po náhlém úmrtí Fabrizia v roce 2011 převzali rodinnou společnost jeho děti Elisa a Alberto.

Fabriziova profesionální kariéra začala v textilní společnosti v Pratu, kde se věnoval právě snování látek. Po krátké době majitel navrhl, aby Fabrizio nakoupil nové mechanické snovací stroje pro provádění této činnosti jménem třetích stran ve stejné továrně. V říjnu 1985 se naskytlá velká příležitost, kdy Fabrizio přesunul podnikání na nové místo. Provedl investice do výrobních strojů a surovin a začal přijímat nové klienty. V průběhu let se jeho společnost neustále rozrůstala, specializovala a stala se jedním z předních podniků v regionu.

Vše se změnilo v únoru 2011, kdy Fabrizio onemocněl a krátce na to po 3 měsících zemřel. Tato tragická událost se odehrála velmi rychle, což bylo z emocionálního hlediska pro rodinu nesmírně obtížné. Rodina neměla čas plánovat dopředu a předvídat změny, které s sebou Fabrizioova smrt přinesla. V roce 2011 bylo dceře Elise 31 let, synovi Albertovi 15 a Fabrizioova manželka měla jiné zaměstnání. Přestože se její matka nikdy nepodílela na rodinném podnikání, Elisa vždy kombinovala vysokoškolské studium oboru lidské zdroje s prací ve společnosti založené jejím otcem. Faktor, který usnadnil nástupnictví, byla skutečnost že Fabrizio byl již blízko důchodovému věku, a tak již po jistou dobu rozděloval některé své úkoly mezi Elisu a své zaměstnance. Díky letitým dovednostem a nepostradatelné podpoře zaměstnanců se proto Elisa chopila příležitosti, převzala otěže společnosti a pokračovala ve stopách Fabrizia. Dnes se stará o administrativní část společnosti a nově i o správu zákazníků. Řízení výrobních činností bylo ponecháno zaměstnancům mimo rodinný kruh do doby, než se ke společnosti v roce 2017 přidal syn Alberto.

Společnost je nyní zcela vlastněna a provozována v rámci rodiny. Elisa a její bratr Alberto jsou jedinými vlastníky společnosti.

Když se Elisa ujala aktivní role ve společnosti, jejím prvním cílem bylo udržet stejnou úroveň důvěryhodnosti, jakou u svých klientů získal její otec. Při práci v čistě mužském prostředí Elisa dobře věděla, že získání důvěry ji jako ženu bude stát větší úsilí. Navíc měla Elisa v tu dobu dvou a půl leté dítě a sladit pracovní a rodinný život nebylo snadné. Její druhý cíl zahrnoval firemní partnery. Ve světě malých podniků se často vytvářejí velmi úzké vztahy, které se dají přirovnat k druhé rodině. Dříve byla Elisa pod ochranou svého otce, avšak po jeho smrti cítila mnohem větší tlak a odpovědnost jak za podnikání společnosti, tak za její zaměstnance.

Převzetí společnosti a její vedení v krizových momentech jako je celosvětová pandemie způsobená onemocněním Covid-19, bylo přínosné pro osobní růst i spokojenost Elisy. Ačkoliv firma i nadále zůstala malým podnikem, Fabrizioovi děti provedly ve firmě změny, které byly nezbytné k tomu, aby byla schopna držet krok s dnešními požadavky trhu. Investice nebyly zaměřeny pouze na nákup nových strojů, ale také na certifikace související s otázkou udržitelnosti, což je v současnosti velmi důležité téma. Právě tato rozhodnutí, která vyžadovala značné investice, umožnila společnosti Colzi rozšířit svou zákaznickou strukturu o zákazníky s konkrétnějšími požadavky a ne tak snadno uspokojitelnými potřebami.



## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Zhodnoťte vaši síť kontaktů – kdo by mohl podpořit proces nástupnictví ve vašem rodinném podniku?
- Z osobních zkušeností je Elisa přesvědčena, že je nutné se ptát, kdo pro vás může být podporou při vypořádávání se s nástupnictvím, zvláště pokud nebylo plánováno.



## 1.2 Náhlá smrt zakladatele firmy Idrotherm 2000

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Itálie              | Druh předání            | Rodinné předání |
|------------------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <250                | Velikost firmy – obrat  | >€50 m          |
| Generace                           | Z 1. na 2. generaci | Průmysl (EU, NACE kódy) | Výroba          |
| Dotazován                          | 2. generace         | Anonymní                | Ne              |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Firma Idrotherm 2000, založená v roce 1985, se specializuje na výrobu polyetylenových trubek pro pitnou vodu, plyn, optická vlákna a mnoho dalších způsobů použití. Je to společnost, která zaznamenala v průběhu let významný rozvoj a v současné době dosahuje její obrat hodnoty okolo 85 milionů eur. Společnost má 3 výrobní závody: jeden v Castelnovo di Garfagnana, druhý v Castelvecchio (oba v provincii Lucca) a třetí v Mozzanica v provincii Bergamo.

Ve společnosti v současné době pracuje přibližně 130 zaměstnanců. V průběhu let došlo v rámci Idrotherm 2000 k výrazné změně a silnému růstu, ke kterému došlo na konci 90. let díky snaze dynamizovat společnost a díky velkým technologickým investicím. Dnes je Idrotherm 2000 považován za lídra v tomto odvětví, nejen na národní, ale i mezinárodní úrovni, právě kvůli své schopnosti vytvářet a distribuovat různé produkty v rámci komplexního systému.

Polyetylenové trubky jsou ve skutečnosti „chabým“ výrobkem, který není snadné inovovat. Idrotherm 2000 se však v mezinárodním kontextu dokázal prosadit právě svou schopností vytvářet speciální potrubí a nacházet v tomto odvětví nové oblasti použití. V roce 2014 firma koupila firmu Eurotubi, historickou společnost v Bergamu založenou v roce 1986, která se vyznačovala orientací převážně na zahraniční trh. Akvizice společnosti Eurotubi umožnila společnosti dále rozšířit svůj trh i v mezinárodním prostředí. Růst Idrotherm 2000 byl v průběhu let postupný a stálý, objemy produkce společnosti každoročně rostly, stejně jako škála vyráběných produktů a počet zákazníků, zvláště těch důležitých, kteří se kdysi zdáli nedosažitelní. Export dnes tvoří přibližně 40 % obratu firmy Idrotherm 2000, což jí umožňuje zůstat pevně ve vedení na trhu.

Vyzpovídali jsme Giulii a Raffaellu, dcery zakladatele společnosti, které dnes společně se svou matkou a dalšími dvěma sourozenci, Lorenzou a Faustem, rodinný podnik řídí. Společnost byla založena v roce 1985 otcem Giulie a Raffaelly. Pouze o rok později její zakladatel zemřel. Manželka zakladatele společnost převzala, přestože ve společnosti neměla žádnou roli. V té době měl původní zakladatel ještě obchodního partnera, který byl však krátce poté ze společnosti vyplacen. Zpočátku byla zakladatelova manželka ve vedení společnosti sama, protože jejich děti byly ještě příliš malé, a tak jí pomáhali spolehliví externí konzultanti. Postupem času se děti staly součástí firemní organizace.

Pokud jde o začlenění do struktury společnosti, Raffaella a Fausto vstoupily do společnosti v 90. letech, poté je následovala Lorenza. Giulia nastoupila do společnosti v roce 2010 poté, co získala magisterský titul v oboru podnikové vedení, magisterský titul v oboru podnikových financí a bankovníctví a poté, co nějakou dobu pracovala v bance, kde měla na starosti hodnocení úvěrů. K dnešnímu dni jsou všechny děti akcionáři se stejně vysokými podíly a zauímají nejvyšší pozice ve společnosti. Fausto je zodpovědný za výrobu, Raffaella za vnitřní vztahy a průmyslový rozvoj, Lorenza za administrativní správu, a nakonec Giulia za firemní organizaci a lidské zdroje. Jejich matka v současné době zastává roli generální ředitelky.

Giulia říká, že její matka měla okamžitě schopnost odlišit rodinnou dynamiku od dynamiky společnosti: *„Důležitou lekcí, kterou dala každému dítěti, je to, že do firmy se nevstupuje právem nebo příslušností k rodině, ale pouze pokud disponují dovednostmi a vůlí přispívat k chodu společnosti.“* Přijmutí každého člena rodiny do společnosti bylo dáno analýzou jeho dovedností a přidané hodnoty, kterou to může společnosti přinést. I v případě Giulie si například matka uvědomila, jak moc ve struktuře společnosti chybí postava spojená s vedením společnosti, a po dohodě s Giulii bylo považováno za vhodné, aby její studia směřovala právě tímto směrem.

Raffaella se do společnosti začlenila postupně. Začala ve společnosti pracovat na počátku 90. let a zpočátku se věnovala spíše jednodušším úkolům jako je zvedání telefonu, namísto spolupráce s kolegy z laboratoře nebo práce s manažerskými systémy. Provádění různorodých drobných úkolů jí umožnilo dospět a současně získat zadostiučinění za práci, kterou odvedla. Raffaella říká: *„Nikdy jsem nebrala svou práci nebo roli jako zátěž, naopak jsem v sobě našla velmi silnou zvědavost, která mi umožnila prozkoumat celou společnost, což mě přimělo k osobnímu růstu.“* Situace Giulie je jiná, jelikož je v očích tří starších sourozenců vnímána téměř jako třetí generace. Ve skutečnosti je mezi Raffellou a Giulii věkový rozdíl 14 let, a tento věkový rozdíl se pro společnost ukázal jako výhoda. Když se společnost rozvíjela a rostla, Giulia se mohla věnovat studiu a prohlubování vědomostí, které dříve nebyly pro společnost relevantní, ale dnes se staly velmi důležitými s velikostí jakou má Idrotherm 2000.



***“Po smrti našeho otce jsme my děti ještě nebyly dostatečně vyspělé a neuvědomovaly jsme si role, které bychom později zastávaly. Společnost zažila těžké chvíle. Například když odešli někteří lidé, které jsme v té době považovali za nejlepší manažery ve společnosti. Naší prvotní reakcí bylo, že nejsme schopni tyto role zastat a zvládnout. Zkušenosti a úspěchy dosažené v průběhu času nás ale naučily, že musíme nejprve věřit v sebe a ve své schopnosti. To, co se z našeho pohledu zdálo jako obtížné, se ukázalo být obrovskou příležitostí.”***

– Raffaella Sartini

Pokud jde o správu a řízení společnosti, systém nástupnictví v současné době připravuje Giulia po dohodě s rodinou – společnost přejde od jediného ředitele k představenstvu. Konkrétně bude nutno rozlišovat roli prezidenta (hlava rodiny) a generálního ředitele (vybraný nástupník). Kromě toho budou různí členové představenstva pověřeni různými úkoly, aby se zabránilo překrývání povinností, které obvykle charakterizuje rodinné podniky. Všem členům představenstva budou svěřeny různé cíle právě proto, aby se pokusili podpořit neustálý rozvoj podnikání v jejich funkčních oblastech. Nakonec je také zvažována možnost zahrnutí třetí strany do představenstva s funkcí zabezpečování interních zůstatků. I když dosud nebylo správní představenstvo zřízeno na formální úrovni, všichni členové rodiny pracují při plnění svých cílů v současné době bez překrývání kompetencí. Dokonce i matka, generální ředitelka společnosti, již začala dělat prostor pro budoucího dědice. Do jednoho roku bude dosaženo generačního přechodu.



## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Dokážete odlišit rodinnou dynamiku od té obchodní?
- Jak by měla vypadat správní rada?

## 1.3 Náhlá smrt majitele firmy Gancedo z 2. generace

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



|                                    |                                    |                         |                        |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|
| Stát                               | Španělsko                          | Druh předání            | Rodinné předání        |
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <250                               | Velikost firmy – obrat  | >10 m                  |
| Generace                           | Z 2. na 3. generaci                | Průmysl (EU, NACE kódy) | Zpracovatelský průmysl |
| Dotazován                          | 3. Generace<br>Manuel Gancedo Puig | Anonymní                | Ne                     |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



***“Pro úspěšné nástupnictví potřebujete vědět, kam směřujete. Stanovte si myšlenku a přístup, je totiž zásadní vědět, kde chcete, aby vaše rodinná firma byla a kam se posunula.”***

– Manuel Gancedo Puig de la Bellacasa – majitel třetí generace společnosti Gancedo

Rodinný podnik Gancedo byl založen před více než 50 lety Manuelovo dědečkem – zakladatelem a hnacím motorem společnosti. Na počátku stáli tři bratři a manželka Manuelova dědečka, kteří si spolu otevřeli malý obchod s textilem v Barceloně.

Navzdory své malé velikosti bylo rozhodnuto, že obchod bude umístěn v nejbohatší oblasti Barcelony. Jednalo se o strategický krok, který společnosti v následujících letech umožnil rychlý růst.

Společnost se specializuje na textilní výrobu a interiérový design a od svého založení se rozvíjí a udržuje si vedoucí postavení na stále více konkurenčním národním a mezinárodním trhu. V současnosti má Gancedo sídlo v Madridu s pobočkami v Barceloně, Valencii a také v Mexiku.

Dědictví bylo vyřešeno klasickou cestou, když Manuelův otec, jedináček, zdědil společnost ve věku 19 let poté, co jeho otec zemřel. Ačkoli je dědictví pro mnoho rodin kritickou událostí, v případě Ganceda proběhlo vše hladce, hlavně díky tomu, že neexistovali žádní další možní nástupci.

K druhému předání dědictví došlo v roce 1993, kdy Manuelův otec zemřel při práci ve své kanceláři na komplikace spojené s rakovinou plic. V té době neexistoval žádný nástupnický protokol jakéhokoli druhu a společnost pokračovala v provozu pomocí externího konzultanta a výkonné rady. Manažeři měli rozhodovací pravomoc, ale jejich řízení bylo charakterizováno spíše nedostatky a hledáním benefitů pro sebe místo pro společnost a její zaměstnance a zákazníky. Toto období bylo pro rodinu náročné, a proto bylo rozhodnuto do budoucna pokračovat bez výkonné rady.

Manuel a jeho 5 sourozenců byli v té době velmi mladí. V 18 letech neměl Manuel potřebné dovednosti k tomu převzít odpovědnost vedoucího společnosti, a tak se rodina rozhodla najmout profesionály ze slavné obchodní univerzity v Barceloně.

Role žen ve společnosti Gancedo rozhodně stojí za zmínku. Manuelova matka hrála významnou roli při plnění cílů a udržování společnosti při životě v obtížných dobách. Poté, co její manžel zemřel, se musela postarat o 6 dětí stejně tak jako o rodinný podnik, který potřeboval silnou ruku.

Ačkoliv neměla žádné předchozí zkušenosti v textilním průmyslu ani žádnou výkonnou pozici ve společnosti, její talent a dlouhodobá vize pomohly tím nejpřirozenějším způsobem udržet rodinu i podnikání pohromadě. V současné době je prezidentkou obchodní skupiny Gancedo.

Po dobu dalších 13 let po smrti Manuelova otce pokračovala společnost bez dědického protokolu. První protokol o rodinném dědictví byl podepsán v roce 2006 a zůstal téměř beze změny až do současnosti. Po nedávné revizi byl však protokol shledán zastaralým a Manuel vyjádřil své znepokojení: „Po 14 letech se všechno změnilo, změnilo se podnikání, změnila se rodina i okolnosti.“ Rodina se shodla na tom, že pro úspěšné rodinné předání není zapotřebí žádný starý protokol, ale místo toho je potřeba mít jasnou vizi pro všechny členy rodiny, jinými slovy aby se shodli na tom, co od společnosti chtějí, co očekávají od podnikání, zda a jak chtějí, aby se zapojily jejich děti a jak vidí rodinný podnik z dlouhodobého hlediska.

V návaznosti na tuto vizi se rodina strategicky rozhodla pro najímání externích konzultantů, mladých odborníků se zkušenostmi v oblasti podnikového poradenství. Podle tohoto postupu se v současné době řídí. Za myšlenkou najímání externích odborníků je kromě poradenství také „plán B“, pro případ, že by žádný z členů rodiny nechtěl převzít aktivní roli při řízení společnosti.



V tuto chvíli pracuje v Gancedo 5 ze 6 dětí. Došlo ke vzájemné dohodě o tom, jak řídit společnost, a rodina se rozhodla rozdělit si role podle svých preferencí. Jeden z nich pracuje v designu, zatímco ostatní pracují s řízením provozu, prodejem, marketingem a komunikací. Od roku 2014 je Manuel generálním ředitelem společnosti Gancedo. Komunikace v rodině je poměrně dobrá, založená na vzájemném respektu, důvěře a sdílené lásce ke společnosti. Všichni členové rodiny podílející se na podnikání se zodpovídají generálnímu řediteli, přesto však mají pravomoc přijímat svá vlastní rozhodnutí. Vytvořili společný komunikační protokol s týdenními schůzkami a informacemi o pokroku společnosti.

Gancedo je pozoruhodným příkladem toho, jak vedle sebe pracuje jak 3., tak 4. generace. Nedávno se o vstup do podnikání začal zajímat jeden z Manuelových synovců, který v současné době řídí mexickou divizi v Cancúnu.

Dalším pozoruhodným faktem je, že rodina má dlouhou historii členství v několika sdruženích rodinných podniků a vzdělávacích programech souvisejících s podnikáním. Manuel absolvoval několik kurzů ve veřejných podnicích a dvě z Manuelových sester v současné době absolvují kurz v oblasti řízení rodinného podniku. Ostatní členové rodiny ve vedoucích pozicích rovněž získali specializované vzdělání související s textilní výrobou a obchodem. Slovy Manuela:

***“Členství v obchodních sdruženích přináší velkou výhodu, pomáhá to spojit se s vlastníky různých rodinných podniků a uvědomit si, že bez ohledu na velikost firmy mají všechny rodinné společnosti velmi podobné problémy.”***

– Manuel Gancedo Puig de la Bellacasa – majitel třetí generace společnosti Gancedo

Rodina se shoduje na tom, že je potřeba položit základy pro další fázi předání dokud jsou Manuelovi děti ještě malé, aby byla zajištěna atraktivita společnosti pro další generaci a společnost Gancedo tak byla udržena v rodinných rukou.

Společnost vyvinula jasný soubor cílů a záměrů pro rok 2030, a pracuje na tom, aby svou vizi uskutečnila.

## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Jaká je dlouhodobá vize našeho rodinného vlastnictví?
- Jak můžete podpořit vybudování odolnosti pro vaši rodinnou firmu?

## 1.4 Náhlá smrt vlastníka firmy Venta Pinto ze 3. generace

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Španělsko                     | Druh předání            | Rodinné přidání               |
|------------------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <50                           | Velikost firmy – obrat  | >2 m                          |
| Generace                           | Ze 3. na 4. generaci          | Průmysl (EU, NACE kódy) | Ubytování a stravovací služby |
| Dotazován                          | 4. Generace<br>Cristina Pinto | Anonymní                | Ne                            |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



V každém slova smyslu byla společnost Venta Pinto v průběhu čtyř generací firmou, která dokázala udržet podnikání v rodinných rukou. Společnost měla poměrně skromné začátky, začínala jako malý silniční kiosek a čerpací stanice na dopravní tepně spojující několik pobřežních měst v provincii Cádiz. Původní zakladatel předal podnik svému synovi Antoniovovi, který z něj udělal malou „ventu“ - místní venkovskou restauraci a obchod v Andalusii - kde se cestující mohli zastavit na jídlo. Toto místo se rychle proslavilo díky svým originálním způsobům nabídky tradiční „lomo y manteca“ – starodávného pokrmu s původem na jihu Španělska.

Na konci 70. let získal společnost Antoniův syn, otec současné majitelky Cristiny, a první věc, kterou udělal, bylo oživení původního a slavného recept lomo en manteca. Toto rozhodnutí přilákalo do Venta Pinto mnoho lidí a rodinnému podniku to velmi pomohlo. Venta Pinto si dodnes zachovává svůj originální interiér a recepty. Cristina Pinto, která zastupuje 4. generaci rodinného podniku, sdílí vlastnictví a pracuje v tandemu se svými tetami, přesto je jediným členem s vedoucí pozicí a výkonnou mocí.

Když Cristinin pradědeček předal obchod svému synovi, jejímu otci, neexistoval žádný zavedený protokol o nástupnictví. Než se Cristina ujala vedení, společnost se předávala z otce na syna. Cristina je první ženou v historii společnosti Venta Pinto, která převzala vedoucí roli. Dvě ze tří tet Cristiny sice pracují v restauračním průmyslu, ale nemají zájem o manažerské pozice. A tak Cristina převzala vedení, když její otec náhle zemřel ve věku 73 let na infarkt. Rodina byla zdrcená, otec byl v té době hlavním pojivem celé rodiny. Předávací období bylo velice obtížné z osobních důvodů a zármutku rodiny, z administrativního hlediska tomu tak ale naštěstí nebylo. Rodina měla jednotný názor v tom, že by odpovědnost měla převzít Cristina, neboť v podniku pracovala celá léta a byla tak nejkompetentnější osobou pro zvládnutí jejího chodu. Z hlediska komunikace nebyly v rodině žádné problémy. Rodina předpokládala, že je nejpřirozenějším rozhodnutím předat rodinný podnik Cristině. "Za svůj úspěch vděčím svému otci, který mě všechno naučil," řekla Cristina.

Před rokem 2005 byla společnost vedena jako akciová společnost pod jménem Cristininého otce a v roce 2005 byla převedena na společnost s ručením omezeným. V tuto chvíli společnost Venta Pinto vlastní tři partneři (Cristina a její tety), přičemž výkonnou roli má Cristina. Jedinou externí pomocí, kterou měli během přechodného období, byl najatý účetní, který se zabýval otázkou dědické daně.

Společnost si prošla nástupnickým procesem čtyřikrát a vše proběhlo přirozeně, dědický protokol tak nebyl potřeba. Cristina přesto dodává, že věří, že pokud jde o 5. generaci, rodina bude muset přijít na to, jak nastavit postupy nástupnictví. Již nyní se dá předpokládat, že se bude jednat o složitější proces, především proto, že existuje více potomků, kteří by se o řízení společnosti mohli ucházet. Cristina podotýká, že je pro ně v tuto chvíli obtížné přijmout rozhodnutí o zavedení dědického protokolu, protože není jasné, zda příští generace bude mít o práci v rodinném podniku zájem a jak bude vypadat situace za 20 let.

To platí zejména v důsledku letošní krize ve zdravotnictví (pozn.: celosvětová pandemie Covid-19), která měla výrazný dopad na podnikání. Prostým faktem je, že s touto zdravotnickou krizí není možné v bezprostřední budoucnosti nic plánovat a zdravý rozum diktuje zaměřit se na život ze dne na den. Sentiment vychází z toho, že dnes můžete pracovat, ale nevíte, co se stane zítra. Pokud některý z pracovníků onemocní, bude třeba nutně zavřít podnik.

Ve firmě Venta Pinto existuje vize, podle které je žádoucí udržet podnikání v rukou rodiny. Proto je důležité pochopit, jaké hodnoty a jaké základní přesvědčení řídí rodinný podnik. V rodinně nyní převládá názor, že je potřeba vyvinout model nástupnictví. Pátá generace je stále malá, nejstaršímu členovi této generace je pouhých 8 let, a proto je ještě čas o nástupnickém protokolu přemýšlet.

Venta Pinto je pozoruhodným příkladem úspěšného nástupnictví. Ve společnosti najdete i zaměstnance, kteří nepocházejí z rodiny majitelů, avšak ve firmě pracují již 30 let a nyní jsou považováni za součást rodiny. Jejich děti pracují po boku svých rodičů a existuje již třetí generace zaměstnanců. *"Všichni jsme jedna velká rodina!"* - uzavírá Cristina.

***"Všechno záleží na okolnostech, na tom, v jaké fázi se život nachází. Navíc jsou v životě chvíle, kdy nemůžete dělat rozhodnutí do daleké budoucnosti."***

***"Nejistota a nevědění je pro nás těžká, a to tím spíše, že máme rodiny, které jsou na nás závislé, a to je obrovská odpovědnost."***



– Cristina Pinto, majitelka ze čtvrté generace

## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Jak můžete přispět k dobrým vztahům se svou rodinou?
- Jak navázat upřímnou a otevřenou komunikaci?



## 1.5 Náhlá smrt majitele a generálního ředitele druhé generace – vdova se ujímá aktivní role

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Norsko              | Druh předání            | Externí management    |
|------------------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | >250                | Velikost firmy – obrat  | >€50 m                |
| Generace                           | Z 2. na 3. generaci | Průmysl (EU, NACE kódy) | Přeprava a skladování |
| Dotazován                          | 2. a 3. generace    | Anonymní                | Ano                   |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Několik let po plánovaném předání norské přepravní firmy z první na druhou generaci, většinový vlastník a generální ředitel z druhé generace nečekaně ve svých 40 letech zemřel. Stalo se tak jen pár let po ztrátě dominantního a patriarchálního zakladatele firmy a pro rodinu to byl velký šok. Kvůli tomu tak rodina zažila za méně než 5 let dva procesy vlastnického a řídicího předání. V předání z první na druhou generaci se zakladatel rozhodl, že nejmladší syn, který převzal odpovědnost za vedení, by měl být většinovým vlastníkem (55%), aby byla zajištěna rozhodovací pravomoc. Oba sourozenci po většinu své kariéry pracovali po boku svého otce v různých obchodních oblastech společnosti. Většinový vlastník a generální ředitel z druhé generace krátce před svou smrtí aktualizoval manželské vyrovnání a uvedl, že pokud by se mu mělo něco stát, jeho manželka by měla převzít vlastnictví, dokud děti nevyrostou.

Když vlastník a generální ředitel z druhé generace zemřel, pozici generálního ředitele převzal důvěryhodný zaměstnanec, zatímco společnost hledala nového externího kandidáta. Důvěryhodný rodinný právník, který ve společnosti pracoval roky, zavřel svou advokátní kancelář a přestěhoval se, aby se stal rodinným zaměstnancem v této firmě na plný úvazek. Starší bratr zůstal ve své pozici člena představenstva. Protože děti ze třetí generace byly příliš malé na to, aby mohly převzít jakoukoli odpovědnost, na základě přání jejího manžela v manželském vyrovnání zůstala jejich ovdovělá matka s aktivní vlastnickou rolí.

Členka třetí generace zdůrazňuje, že její rodiče vždy vedli důležité rozhovory a její ovdovělá matka tak byla o společnosti dobře informována díky zvyku rodičů po večerech diskutovat o každodenních zážitcích a starostech. Měla dobrý smysl pro podnikání a znalost společnosti, a proto se rozhodla, aby umožnila svým dětem dospět, dokončit vzdělání a získat pracovní zkušenosti, v nepřítomnosti manžela převzít aktivní roli vlastníka. Stala se členkou správní rady a proaktivně zlepšovala své podnikatelské schopnosti a rozšiřovala síť kontaktů. Zapsala se do programu výkonného managementu a byla aktivní na průmyslových konferencích a akcích. Téměř 20 let pak fungovala jako pomyslný most mezi druhou a třetí generací, než postupně převedla vlastnictví na třetí generaci – své děti.

Podle norského práva má pozůstalý partner právo na správu dědictví, které po zemřelém zůstalo. To může být nekonvenční volba, pokud dědictví zahrnuje rodinný podnik, nicméně rodina v tomto případě zahrnovala do obchodu všechny partnery. Třetí generace se rozhodla následovat přístup svých rodičů, aby chránila své děti před odpovědností za předčasné získání vlastnictví firmy. Dohodli se, že jejich manželé/manželky budou spravovat jejich dědictví, pokud zemřou dříve, než jejich děti dosáhnou vhodného věku. Toto ujednání je stanoveno na omezenou dobu a v případě rozvodu bude zrušeno. Jako přípravu svých protějšků na tuto odpovědnost je zahrnuli do rodinných setkání, kde byli informováni o chodu celého podnikání.

Před náhlým úmrtím člena druhé generace byl zahájen proces zveřejňování akcií společnosti. Po jeho smrti se rodina rozhodla pokračovat ve veřejné nabídce. Burza vyžaduje úplnou transparentnost a pravidelné aktualizace, které členové rodiny také obdrželi. Tyto aktualizace a informace pomohly rodině seznámit se se společností a učinily společnost „průhlednější“, což rodině usnadnilo získání aktivních vlastníků.

Pro tuto rodinu byla vždy důležitá jednota a důvěra. Vytvořili si prostředí, kde je podporována otevřená komunikace a kde je zároveň ponechán prostor k chybám. Matka neustále kladla svým dětem otázky, zda se chtějí stát majiteli, zda by firmu chtěly vlastnit společně a jakou roli by chtěly mít. Volba stát se pasivním vlastníkem je stejně vysoce respektována jako sourozenci, kteří se rozhodli být aktivními majiteli s provozní odpovědností ve společnosti nebo na pozici představenstva. Třetí generace je ohledně svých vlastnických rolí pokorná s vědomím, že soudržnost rodiny a dobrá komunikace není něco, co by mělo být samozřejmostí. Rodina si rozšiřuje znalosti a odborné dovednosti prostřednictvím účasti na vzdělávacích programech určených pro rodinné podniky na mezinárodních univerzitách a využitím národní i mezinárodní sítě rodinných podniků. Několik členů rodiny se často účastní vzdělávacích programů a akcí společně, aby vytvořili sdílenou vzdělávací zkušenost.



## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Pokud jsou vlastníci z příští generace nezletilí, kdo by měl být jejich opatrovníkem ve věcech vlastnictví?
- Jak můžete přispět k otevřené a dobré komunikaci ve vaší rodině?

## 1.6 Náhlá nemoc generálního ředitele ze třetí generace – externí poradci

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Norsko              | Druh předání            | Externí management |
|------------------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | >250                | Velikost firmy – obrat  | >€50 m             |
| Generace                           | Z 3. na 4. generaci | Průmysl (EU, NACE kódy) | Stavebnictví       |
| Dotazován                          | 4. generace         | Anonymní                | Ano                |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Vlastníkovi a výkonnému řediteli významné developerské společnosti ze třetí generace byla ve věku 50 let diagnostikována rakovina, na kterou pak o několik měsíců později zemřel. V předchozích dvou nástupnictvích byl vždy vybrán jeden sourozenec jako vlastník a zároveň výkonný ředitel, protože vlastnické a vedoucí role byly vzájemně propojeny. Ostatní sourozenci byli vyplaceni za „levnější“ cenu, ale přesto v cenových rovinách, které v době předání společnosti vyčerpaly značné zdroje. Pod vedením třetí generace měla společnost fantastický růst a rozvoj. Když však byla otci diagnostikována rakovina, tři děti ve čtvrté generaci byli příliš mladí na to, aby převzali odpovědnost za vlastnictví firmy. Manželka majitele třetí generace měla vlastní kariéru ve zdravotnictví a neměla touhu převzít vedení rodinné firmy.

Během výchovy se jejich otec soustředil na to, aby na své děti nijak netlačil ohledně připojení se k rodinnému podniku. Nechtěl, aby to pro ně bylo překážkou při zkoumání jejich osobních zájmů a při hledání dalších kariérních cest. Plánoval je začít do chodu společnosti zasvěcovat a zapojovat až jim bude kolem 25 let, ale bohužel tuhle příležitost nikdy nedostal. Během několika zbývajících měsíců poté, co mu byla diagnostikována rakovina, napsal majitel třetí generace závěť. Byli jmenováni tři poradci, kteří na 10 let plnili vlastnickou úlohu jménem rodiny, dokud nejmladší dítě nedosáhne 25 let. Kromě odpovědnosti ve správních radách a na valném shromáždění se poradci stali odpovědnými i za přípravu další generace pro jejich budoucí vlastnické role.

Poradci, kteří byli otcem vybráni, nebyli osoby zcela neznámé. Všichni byli jeho dlouholetými a důvěrnými přáteli, měli znalost rodiny, právní kompetence, obchodní kompetence, zázemí z jiného rodinného podnikání a byli loajální. Poradci postupně uvedli sourozence do mezinárodní sítě rodin, které vlastní podniky, a poradců v oblasti rodinného podnikání. Dva nejstarší sourozenci získali ve společnosti pracovní zkušenosti prostřednictvím stáže po dokončení svého vzdělání. Během stáže, která trvala dva roky, strávili každých šest měsíců na jednom z celkem čtyř různých oddělení. Nejstarší sourozenec dokončil celý program, zatímco druhý sourozenec přijal pozici na plný úvazek v prvním oddělení, kde pracoval. Rovněž absolvovali další interní a externí školení a zastávali různé pozice v představenstvech.

Během desetiletého období s poradci dva nejstarší sourozenci ocenili to, že jim plán jejich otce umožnil dorůst do vlastnické role a odpovědností s ní spojených. Zároveň ale měli pocit, že jsou mezi nimi a rodinnou firmou pomyslné dveře. Jejich poradci, kteří byli ve věku jejich otce nebo starší, o nich stále mluvili jako o „dětech“.

Přestože už byli „mladí dospělí“ ve věku od 25 do 30 let, nebyli vyslyšeni a plně zapojováni. Situace se zlepšila, když získali zkušenosti z provozu a vzhled do společnosti prostřednictvím praktického programu a později prostřednictvím stálého zaměstnání ve společnosti. To jim poskytlo nově nalezenou důvěru při setkání s jejich poradci. Vyzkoušeli si také jaké výzvy přináší převzetí provozní odpovědnosti společnosti, když jste zároveň členem rodiny, která tuto společnost vlastní. Například pozice v představenstvu jim umožnila přístup k informacím, které jejich kolegové neměli, což by mohlo vést k nepříjemným situacím. Nejmladšímu sourozenci desetileté období s externími poradci, kteří za něj zastávali vlastnickou roli, umožnilo vyvinout se z nezainteresovaného majitele příští generace do dospělého jedinca, který se zabývá hudbou, žije v Londýně a zároveň je členem představenstva rodinného podniku. Čas, který mu byl dán, mu umožnil prozkoumat své vlastní zájmy a zároveň bez jakéhokoli spěchu najít vhodnou roli v rodinném podniku.

Dnes desetileté období skončilo a všichni tři sourozenci se podle vůle svého otce stali majiteli rodinného podniku. Dva nejstarší sourozenci sice netrpělivě čekali, až konečně získají plné vlastnictví, ale časový horizont zvolený jejich zesnulým otcem byl nezbytný, aby také nejmladší ze sourozenců dospěl do role vlastníka. V současné době mají všichni pozice v představenstvu společnosti, ale žádný ze sourozenců nemá provozní odpovědnost. Rozhodli se, že tradice z předchozího nástupnictví s jedním řídicím vlastníkem nebude pokračovat. Vzhledem k velikosti a složitosti firmy dávají přednost sdílení odpovědností v sourozeneckém partnerství.

Členové čtvrté generace oceňují, že dostali čas na rozvoj dovedností a znalostí potřebných k tomu, aby byli dobrými majiteli. Přesto v našem rozhovoru vyjádřili, že by bylo dobré mít v týmu poradců větší rozmanitost, pokud jde o věk, pohlaví a kvalifikaci. Jelikož poradci vybraní jejich otcem se v současné době stahují do pozadí, sourozenci pokračují v jeho nápadu a vytvořili vlastní tým poradců. Při jmenování poradců zdůrazňují důležitost osobních zkušeností v rodinném podnikání a skutečnost, že je vybírají sami.

***“Po vstupu do firmy jsem byl velmi překvapen, když jsem si přečetl náš kodex chování. Náš otec byl velmi zaměřený na hodnoty a naše výchova byla zcela v souladu s kodexem chování našich společností.”***

– Majitel ze čtvrté generace



## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Jak překonat/zvládnout věkový rozdíl mezi sourozenci?
- Jak můžete pomoci mladším/starším sourozencům, abyste jim umožnili dospět k odpovědnosti za vlastnictví?
- Zvažovali byste jmenování externích poradců, kteří by dohlíželi na vlastnictví vašeho rodinného podniku? Pokud ano, jaký profil by z firmy měli mít?

## 1.7 Náhlá smrt zakladatele a generálního ředitele společnosti Simon Møkster Shipping

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Norsko              | Druh předání            | Rodinné předání       |
|------------------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | >250                | Velikost firmy – obrat  | >€50 m                |
| Generace                           | Z 1. na 2. generaci | Průmysl (EU, NACE kódy) | Přeprava a skladování |
| Dotazován                          | 2. generace         | Anonymní                | Ne                    |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Během svého 24. roku podnikání, zakladatel a výkonný ředitel firmy Simon Møkster nečekaně zemřel na infarkt. Společnost byla stoprocentně v soukromém vlastnictví Simona Møkstera, jen některá aktiva měla z části i jiné vlastníky. Protože nebyla sepsána žádná poslední vůle, rodina se řídila norským dědickým zákonem, který dává vdovám právo odložit vypořádání dědictví jejich dětí. Když Simon Møkster ve věku 55 let zemřel, zanechal po sobě vdovu ve věku 47 let a tři děti Anne Jorunn (27 let), Alf (25 let) a Astrid Simone (17 let). Anne Jorunn a Alf již ve společnosti zastávaly juniorské pozice a několik let pracovaly po boku svého otce. Vdova neměla obchodní zkušenosti, a proto jí nevyhovovala odpovědnost za aktivní vlastnictví.

Před svou smrtí Simon se svou manželkou o tématu nástupnictví diskutoval. Po úvodním setkání s auditorem, kde se řešilo nástupnictví a organizační struktura, plánoval změnit právní strukturu společnosti. Vznikly by tak dvě nové společnosti s ručením omezeným, jedna se zaměřením na nemovitosti a druhá na správu plavidel a lodí. Podle tohoto plánu by některé akcie byly převedeny na další generaci, jakmile by Astrid Simone v následujícím roce dosáhla 18 let. Přestože manželka nebyla formálně uvedena v závěti ani v jiných dokumentech, rozhodla se postupovat podle tohoto plánu. Aktiva byla rozdělena a uspořádána do dvou nových společností. Vlastnictví provozní společnosti, která vlastnila plavidla a zaměstnávala pobřežní správu a námořníky, bylo mezi tři sourozence rovnoměrně rozděleno. Generálním ředitelem se stal dlouholetý a prověřený zaměstnanec společnosti, který po boku zakladatele pracoval téměř 20 let. Druhá společnost, která vlastnila aktiva nemovitostí, neměla žádné zaměstnance. Vdova zůstala vlastníkem přibližně 15 let, poté se vlastnictví dělilo rovnoměrně mezi její vnoučata.

Rodina Møksterů byla na neočekávanou smrt zakladatele naprosto nepřipravena. Naštěstí byly obchodní podmínky výhodné, protože finanční výsledky byly nejlepší v historii společnosti. Všechny zúčastněné strany, včetně zaměstnanců, dodavatelů, zákazníků a bank, se zaměřily na podporu rodiny. Probíhající operace pokračovaly bez přerušení. Přístup na bankovní účet firmy a další praktické problémy byly vyřešeny během prvních pár dnů, aniž by došlo ke zpoždění výplat nebo plateb dodavatelům.

Za méně příznivých obchodních podmínek by druhá generace možná neměla příležitost postupně dospět na pozice představenstva a vedoucí role prostřednictvím aktivní účasti vlastníků. Po 12 letech s externím generálním ředitelem převzala nejstarší dcera Anne Jorunn funkci generální ředitelky. Alf již několik let fungoval jako finanční ředitel.

Druhá generace vytvořila silnější strukturu vývojem skupiny podnikatelských subjektů, které vlastní a kontroluje holdingová společnost. Správa a řízení společnosti bylo formalizováno jmenováním správní rady, která se skládá ze dvou členů rodiny a tří externích členů. Dnes má společnost devět majitelů z druhé a třetí generace, kde tři vlastníci mají provozní role a dva role řídicí. Majitelé organizují pravidelné schůzky majitelů, aby zajistili, že jsou všichni dobře informováni a že všechna důležitá rozhodnutí jsou odsouhlasena všemi vlastníky.



*První plavidlo z r. 1968*



*Nejnovější plavidlo z r. 2016 postaveno firmou Astilleros Godan z příběhu 2.3.*

## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Co se stane ve vaší rodině, pokud rodinní příslušníci s největším zapojením do rodinného podnikání náhle zemřou?



### Sepište závěť

Pokud máte představu o tom, co by se mělo stát s vlastnictvím po vaší smrti, napište závěť. Takový dokument by měl být sepsán tak, aby odpovídal aktuální situaci. Pokud máte nezletilé děti, musí být ustanoven a informován opatrovník.

### Mezigenerační rozhovory

Promluvte si s ostatními vlastníky a členy rodiny. Například jeden vlastník pozval svou manželku a děti na rozhovor za přítomnosti právníka a poradce rodinného podniku, aby diskutovali o otázce „co se stane se společností, když/až zemřu?“ Navzdory nepříjemné povaze tématu byla jeho otevřenost oceněna. Výsledkem diskuse bylo větší zapojení ze strany budoucího vlastníka z mladší generace, vytvoření vzdělávacího programu a také zařazení nové generace do představenstva. Udělte prostor pro další generaci – i když mohou být vždy „dětmi“ společnosti, nemělo by se s nimi tak zacházet. Položte následující generaci otázky: „Chcete být součástí společnosti?“, „Jakým způsobem?“ Komunikace je klíčová napříč generacemi při řešení těchto problémů a ustanovení vhodných rolí.

### Využijte síť kontaktů/zúčastněné strany

Poradci a dlouhodobí zaměstnanci, kterým důvěřujete, se v době krize mohou ukázat pro rodinu jako cenné zdroje. Mohou plnit vedoucí role v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Výhodou využívání lidských zdrojů ze stávající obchodní sítě je jejich znalost obchodní kultury a hodnot a také loajalita ke společnosti.

### Silná struktura se zmocněnými zaměstnanci

Ujistěte se, že máte silnou organizační strukturu. Užitečným nástrojem pro analýzu struktury vašeho rodinného podniku může být výše zmiňovaný Tříkruhový model [2]. Například struktura, kde pouze jedna osoba představuje vlastnictví i vedení firmy, se může ukázat jako křehká, pokud se této osobě něco stane. Zajištění robustnosti je důležité, pokud jde o závislost na klíčových zaměstnancích (rodinní nebo externí členové), stejně jako i na dalších zúčastněných stranách, jako jsou dodavatelé, zákazníci nebo banky. Je důležité delegovat a zmocnit zaměstnance a zaručit každému členovi samostatnost tak, aby byla skupina schopna situaci zvládnout v případě, že by někdo společnost náhle opustil.

### Každé firemní nástupnictví je unikátní

Při rozhodování o nástupnictví v rodinném podniku by se člověk neměl bát myslet nekonvenčně. Je důležité vzít v úvahu konkrétní okolnosti a to, co pro rodinu funguje nejlépe. Řešení z předchozích dědictví v rodině nemusí být pravidlem pro nadcházející dědice. Druhá generace v případě příběhu 1.5 věřila, že by dědictví mělo zahrnovat manželku zesnulého. Žádný plán není dokonalý, proto v každém plánu bude vždy nějaký výraz nesouhlasu a nespokojenosti. Zkuste zahrnout flexibilitu a plán přizpůsobit.





### **Najděte si dobré poradce**

Vyhledávat rady od zkušených lidí ze široké škály prostředí a oblastí znalostí je velmi důležité. Pokud jsou dědicové mladí a závislí na externí pomoci, je důležité, aby si poradci našli čas zapojit a vzdělávat vlastníky dané společnosti. Poradci s osobními zkušenostmi z rodin vlastnících podnikání jsou velkou výhodou. Na druhou stranu poradci, kteří nemají osobní zkušenost s rodinným podnikem, mohou postrádat úplné pochopení složitosti rodinného vlastnictví.

### **Brzké zapojení nové generace**

Nechte své děti žít ve firmě, i když jsou ještě malé, bez ohledu na to, jaké budou jejich budoucí volby.

### **Budování kompetencí a kapacit**

Hledejte aktivně nové znalosti. Pokud nemáte dostatek zkušeností plnit novou roli, najděte si kurz na univerzitě, výkonný program nebo osobního poradce.

### **Ovládejte emoce**

Zvládání emocionálních věcí a dobrá komunikace v rodině je klíčem k dlouhodobému rodinnému podnikání. Rodina v příběhu 1.3 praktikuje odpolední rodinné posezení u kávy, kde všichni sdílí své myšlenky a obavy. Hádkám se vyhnout nelze, ale když k nim dojde, pamatujte si, že jste v prvé řadě rodina a poslouchajte jeden druhého. Mít naplánované schůzky bez stanoveného programu pro sdílení myšlenek a obecně všeho, co je se odehrává v mysli členů rodiny, může být velmi efektivní pro zachování zdravých pracovních podmínek.







## AKTIVITY KE ZVÁŽENÍ



### Vytvořte potenciální scénáře a diskutujte nad nimi o možných budoucích událostech v rodině

Díky použití scénáře může být diskuse méně osobní. Popište 2-4 různé scénáře a použijte příběh jako výchozí bod k diskusi o různých situacích v rodině.

### Poučte se ze zkušeností jiných rodin, které vlastní rodinné podniky

Věci, které se stanou jiným rodinám, se mohou stát i té vaší. Využijte zkušenosti jiných rodin a zvažte, co byste dělali v podobné situaci. Jaké dobré postupy byste okopírovali z jiných rodin a jakým špatným postupům byste se vyhnuli? Pro zlepšení stability vaší vlastní rodiny lze použít zkušenosti ostatních rodin.

### Síla komunikace

Mluvte spolu a nečekejte, až druhá strana převezme iniciativu. Buďte pokorní a realističtí – nikdo nežije věčně a není nutné abyste zvládali náročné situace sami. Pokládejte upřímné otázky. Mladší se třeba může zeptat staršího: „Co byste mě chtěli naučit o podnikání?“ Starší pak může využít nové a neotřelé perspektivy juniorů a zeptat se: „Co si myslíte, že můžeme zlepšit?“

Vzhledem k různým úrovním osobního rozvoje a vyspělosti nestačí mít rozhovory o nástupnictví pouze jednou za generaci. Nástupnictví by mělo být opakujícím se tématem hovorů. Aby bylo zajištěno, že jsou všechny strany mentálně připraveny, mohou rodiny rozhovory formálně naplánovat a připravit program. Dvě sestry se podělily o své zkušenosti s nástupnickými rozhovory. Jejich rodiče je iniciovali tím, že vyzvali čtyři děti, aby vytvořily plán nástupnictví v příštích dvou letech. Během tohoto období rodina plánovala pravidelná setkání a zaznamenávala je. Některá setkání byla pouze mezi dětmi, zatímco na jiné se rodiče připojili. Během dvou let měla rodina příležitost přemýšlet a důkladně zvážit různé alternativy nástupnictví.

### Mapování zúčastněných stran

Provést mapování zúčastněných stran může být užitečné. Vezměte kousek papíru a postavte svůj rodinný podnik doprostřed. V celém rodinném podniku identifikujte všechny, kteří mají v rodinném podniku podíl, jako jsou vlastníci, rodina, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, místní komunity, banky atd. Poté, co jste identifikovali všechny zúčastněné strany můžete vztahy začít vyhodnocovat. Jedná se o silný vztah? Jsou zde nějaké konflikty? Existují nějaké kroky, které můžete podniknout k posílení slabého vztahu? Jaké kroky byste měli udělat k udržení silného vztahu? A jaké k vyřešení konfliktu? Otázek se nabízí spousta.

### Správa

Dobrá správa společnosti a rodiny může být užitečná, pokud dojde k nějakému incidentu a rodina bude čelit neplánovanému nástupnictví. Dobrým pravidlem je pravidelně hodnotit firemní správu. Je třeba vyvinout nějaké nové dokumenty k dalšímu posílení správy? Existující dokumenty, které by měly být zkontrolovány? Měli by být zřízeny nějaké nové schůzky nebo prostory pro členy rodiny?



### Oddělte rodinu od firmy

Vyvarujte se zahrnutí obchodní diskuse během každé rodinné večeře. Vytvořte si samostatné prostory nebo schůzky pro rodinu, kde byste mohli diskutovat podnikání.

## REFERENCE



[1] "I will run business until I die, then I'll decide what I'll do", Annelie Karlsson, 2013

[2] Renato Tagiuri and John Davis, Harvard Business School (1978), (online 22.9.2020) Převzato z: <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>



**SUFABU**

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

# NÁSTUPNICTVÍ V RODINNÝCH FIRMÁCH VÝLUČNÉ VLASTNICTVÍ

2



Pokud je rodinný podnik převeden pouze na jediného vlastníka, má to své výhody i nevýhody.

Tím, že má podnikání pouze jednoho vlastníka, se stává rychlejší a efektivnější, podobně jako například startupové firmy. Jelikož existuje pouze jeden rozhodovací orgán, lze rozhodovat rychle a usnadňovat „otáčení“ se za novými příležitostmi. Společnost je naplněna vizí a vášní pouze jedné osoby, takže její budoucnost může být přímá a mít jasné obrysy.

Existují také nevýhody toho, že podnik má pouze jednoho vlastníka. Pokud se nastupující generace neshodne na tom, kdo by měl být jediným vlastníkem, může to vyvolat zbytečné třetí a zášť mezi sourozenci či členy rodiny. Kritéria pro výběr výhradního vlastníka by měla být velmi dobře nastavena, neboť vybrání nesprávného vlastníka může až k zániku celého podniku.

Například v konkrétním případě farem existuje v mnoha zemích tradice předávat farmu pouze jednomu členu rodiny z nastupující generace. Kromě tradice mohou být brány v úvahu také otázky jako je udržování půdy pohromadě nebo fakt, že farma dokáže poskytnout živobytí pouze pro jednu rodinu. Podobné tradice a úvahy mohou však hrát roli i v rodinách, které vlastní rodinné podniky.

Širší rodina přijme nástupnictví jediného vlastníka snadněji, pokud jsou všechny zúčastněné strany seznámeny s plánem nástupnictví, rozumějí zvoleným kritériím a v případě, že daný nástupník získal či získá pracovní zkušenosti ve společnosti, aby zjistily, zda se do vedoucí pozice bude dobře hodit. Pokud je to možné, nevlastníci v následující generaci by měli dostat alternativní náhradu, aby se necítili nedoceněni za to, že nebyli vybráni.

Výhradní vlastnictví lze považovat za nespravedlivé, pokud jde o bohatství a privilegia soustředěná v rukách jediného vlastníka. Na druhou stranu na bedra jediného vlastníka také spadá celková zodpovědnost za pokračování tradice rodinného podnikání a dědictví, zatímco ostatní členové rodiny si mohou „užívat svobody“ a pokračovat v kariéře, která se jim líbí. Být výhradním vlastníkem může tedy být pro jednu osobu také velkou zátěží, v závislosti na velikosti firmy, složitosti trhu, počtu zaměstnanců atd.

### Seznam příběhů:

|  |        |
|--|--------|
| 2.1 Předání ze 3. generace do 4. generace ve firmě Banti Ruffo Company | str.28 |
| 2.2 Předání z 1. generace do 2. generace ve firmě El Veedor            | str.30 |
| 2.3 Předání z dědečka na vnuka ve firmě GONDAN                         | str.32 |
| 2.4 Předání z 1. generace do 2. generace ve firmě H2O                  | str.34 |
| 2.5 Předání z 2. generace do 3. generace ve firmě Millars              | str.36 |
| 2.6 Předání z 1. generace do 2. generace ve firmě Alex Spink and Sons  | str.38 |
| 2.7 Předání z 2. generace do 3. generace                               | str.40 |



## 2.1 Předání ze 3. generace do 4. generace ve firmě Banti Ruffo Company

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Itálie               | Druh předání           | Rodinné předání |
|------------------------------------|----------------------|------------------------|-----------------|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <10                  | Velikost firmy – obrát | <€2 m           |
| Generace                           | Ze 3. na 4. generaci | Průmysl                | Stavebnictví    |
| Dotazován                          | 4. generace          | Anonymní               | Ne              |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Společnost Banti Ruffo Company je rodinná firma čtvrté generace se specializací na obnovu povrchů a údržbu budov. Společnost Banti, která byla založena v Pise v roce 1918 Ruffem Banti, malířem a dekorátérem, se podílela na mnoha památkových restaurátorských projektech a je specialistou v oblasti vnitřních a vnějších povrchových úprav historických římských vil postavených během patricijského období. Podnikání pokračovalo vstupem jeho syna Aurelia Guida do společnosti. Ten nejprve udržoval provozní charakteristiky shodné s vedením svého otce, a poté je, v návaznosti na zapojení svého syna Ruffa do firmy, diverzifikoval. Aby se přizpůsobil potřebám rekonstrukce v padesátých letech, Ruffo představil nové pokročilé aplikační techniky vhodné pro údržbu a estetické vylepšení povrchů. Historicky získané vztahy s velkými průmyslovými a stavebními firmami rok od roku přispívají ke zvyšování zkušeností společnosti Banti Ruffo v oblasti průmyslového lakování. Dnes společnost vede Fabio, Ruffův syn a člen 4. generace, se kterým jsme hovořili o stoleté historii jeho rodinné firmy.

Rodinná předání, která předcházela Fabiově mezigenerační obměně, byly podmíněny hlavně situacemi nouze. Dětství Fabiova otce Ruffa bylo poznamenáno tragickou událostí druhé světové války a obdobím hladu a bídy, které ho v deseti letech vedly k tomu, že ihned po škole pracoval v rodinném podniku. Během let poválečných se společnost Banti významně rozrostla díky mnoha pracovním provizím. Růst, který znamenal také značné úsilí a oběti, včetně sedmidenního pracovního týdne pro naplněné očekávání ohledně dodávek zboží. Na rozdíl od jeho otce bylo předání firmy Fabiovy značně odlišné: narodil se v lepší době, v rodině, které nic nechybělo. Fabio měl příležitost studovat a v roce 1990 získal magisterský titul v oboru ekonomie a obchod na univerzitě v Pise. Během studií Fabio pokračoval v práci pro rodinnou firmu, s čímž začal už v patnácti letech. Po ukončení vysokoškolského studia začal Fabio pracovat ve společnosti na plný úvazek. Ke vstupu do firmy došlo přirozeně. Navzdory mnoha pracovním nabídkám, které Fabio získal bezprostředně po ukončení studia, nepochyboval o tom, že bude pracovat v rodinném podniku. Sám udává dva hlavní důvody pro tuto volbu: na jedné straně sentiment udržování rodinného podniku; na druhé straně příležitosti a svobodu podnikání.

Otec Ruffo nikdy Fabiovi nevnucoval budoucnost v rodinné firmě a jakmile Fabio vstoupil do společnosti, byla mu ponechána volnost riskovat a provádět různé změny. V roce 2012 se pod jeho vedením stala firma Banti společností s ručením omezeným, přičemž roli jediného ředitele převzal Fabio. Kromě rodinného podnikání má Fabio další pracovní zkušenosti, které jsou užitečné pro jeho osobní a profesní růst.

Konkrétně je Fabio prezidentem Confartigianato Imprese Toscana a Confartigianato Imprese Pisa, obchodního sdružení řemesel a malých a středních podniků, a Artigiancassa, banky skupiny BNP Paribas věnované světu řemesel a malých a středních podniků.

Dnes má Fabio dvě děti ve věku 19 a 23 let, obě jsou v současné době na univerzitě. Podle příkladu svého otce Fabio nevyvíjí na své děti žádný tlak, pokud jde o budoucí řízení rodinného podniku. V případě, že se rozhodnou nepřipojit se k rodinnému podniku, bude Fabio respektovat jejich rozhodnutí, i když tím ukončí 100 let rodinné podnikatelské činnosti. Podle Fabia je nutné být zcela odhodlán stát se podnikatelem. Společnost, zejména je-li rodinná, je závislá na tom, kdo ji vede, a pokud jste se dosud nenaučili všechny dovednosti potřebné k úspěchu, je pro podnikání nutné silná vášeň.

*“Svoboda, kterou jsem měl od svého otce, nebyla dána aktem štědrosti, ale důvěry a spočívá ve skutečnosti, že viděl výhody, které jsem společnosti mohl přinést. Pokud se jedno z mých dětí rozhodne vstoupit do společnosti, mělo by si být vědomo ceny, kterou bude muset zaplatit, protože jsem ji zaplatil já i moji předchůdci. Rodinné aspekty je třeba odložit stranou, je nutné přinést společnosti nějakou hodnotu. Kdybych podle mého otce nebyl vhodný, nebyl bych schopen dělat to, co jsem dosud dělal, neměl bych takovou samostatnost.”*

– Fabio Banti, vlastník čtvrté generace



Rodina Banti

## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Uvědomujete si, že jste možný nástupce?
- Zvažovali jste riziko svého možného selhání?
- Jaké příležitosti vidíte ve svém okolí?
- Jste ochotni přinést případné nezbytné oběti, pokud převzmete rodinný podnik?

## 2.2 Předání z 1. generace do 2. generace ve firmě El Veedor

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



|                                    |                            |                        |                                      |
|------------------------------------|----------------------------|------------------------|--------------------------------------|
| Stát                               | <b>Španělsko</b>           | Druh předání           | <b>Rodinné předání</b>               |
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <b>&lt;50</b>              | Velikost firmy – obrat | <b>&lt;€2 m</b>                      |
| Generace                           | <b>Z 1. na 2. generaci</b> | Průmysl                | <b>Ubytovací a stravovací služby</b> |
| Dotazován                          | <b>Nástupce</b>            | Anonymní               | <b>Ne</b>                            |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Rodinný podnik El Veedor (restaurace) a El Ultramarino (místní obchod s potravinami) založil v roce 1975 Juanův otec. Příběh začíná v roce 1975, kdy si Juanův otec, který žil v malé vesnici a měl být pasákem koz, uvědomil, že chce v životě dělat něco jiného. Opustil vesnici a přestěhoval se do Cádizu – malebného andaluského městečka na pobřeží Atlantiku. Koupil starou, téměř zříceninu budovu a založil „venta“ (malý místní obchod a restaurace v Andalusii). Dalším krokem bylo přinést inovace a rozmanitost potravin poskytovaných místním obyvatelům. Za tímto účelem začal představovat uzené vepřové výrobky, v té době zcela novou věc, spolu se sýrem a víny. Postupem času se ukázalo, že to není jen úspěšný, ale také ikonický podnik v Cádizu, který přitahuje obyvatele ze všech koutů.

Budova, ve které se El Veedor nachází, je stará více než 200 let, a přestože dnes zvenčí vypadá moderně, po vstupu na toto historické místo budete stále okouzleni. Kromě budovy stojí za zmínku také některé podrobnosti z historie restaurace. V dřívějších dobách, když šla žena nakoupit do obchodu s potravinami, muži dostali alkoholický nápoj (či hned několik) v baru, který byl od obchodu oddělen pouze jedněmi dveřmi.



Pár nesměl nakupovat nebo navštěvovat bar společně, protože tehdy se nepovažovalo za správné, aby žena vstoupila do baru a dala si drink. Do El Veedoru vedly dvoje samostatné dveře, o existenci „těch druhých dveří“ vstupující nevěděli. Muži neviděli své manželky v obchodě a ženy nemohly vidět, jak jejich manželé pijí. Prakticky vzato, podnik byl ve svém původu šovinistický.

Juanův otec byl jediným vlastníkem firmy až do roku 2002, kdy jeho jediný syn Juan dokončil studium a projevil zájem o vstup do rodinného podniku. Juanovy ambice dříve nesměřovaly na rodinný podnik, jeho profesionálním snem bylo stát se forenzním vědcem a pracovat při policejním vyšetřování. Nakonec se však rozhodl zvolit cestu svého otce, protože měl silnou vůli nezahodit rodinný podnik a tvrdou práci, kterou otec vykonával.

V současné době je Juan jediným vlastníkem a manažerem společnosti. Jeho sestra nikdy neprojevila o rodinný podnik zájem a věnovala se světu televize. Předání nastalo, když se Juanův otec rozhodl odejít do důchodu.

Potíže? Při předání došlo k mnoha. Ve většině případů šlo o mezigenerační šok, který často vzniká, když spolu pracují lidé z různých časů. Otec poznal válku, hlad, strádání a také skutečnost, že Juana nevychoval on – to vše mělo dopad na proces předání. K první kolizi došlo, když si oba uvědomili, že vidí budoucnost společnosti odlišnými způsoby – otec chtěl spíše udržet věci tak, jak byly, zatímco Juan se více zajímal o změnu a inovaci pracovního procesu a podmínek pro pracovníky firmy. Příběh nástupnictví začal, když Juan otevřel vlastní restauraci přímo před restaurací svého otce.

K otevření restaurace došlo po vzájemné dohodě a otec se synem spolu byli domluveni, že se tyto podniky od sebe navzájem budou lišit. Oba jasně vnímali, že tato dvě zařízení budou mít odlišnou klientelu a odlišné pracovní zásady. Otevřít si vlastní restauraci v těsné blízkosti té otcovi byl Juanův strategický krok, jak postupně vstoupit do rodinného podniku.

Když jeho otec nakonec odešel do důchodu, musel Juan najít externího manažera pro svou vlastní restauraci, aby měl dostatek času věnovat se oběma podnikům. V této době také přivedl do podniku michelinského kuchaře jménem Mauro Barreiro. Díky tomu se mohl soustředit na podnik svého otce.

Předání mezi otcem a synem trvalo asi 4–5 let a probíhalo pomalu a postupně. Nebyl stanoven žádný plán předání – byl to přirozený proces bez externí pomoci, jen s jednoduchými finančními pohyby a potřebnými notářskými a bankovními změnami. Záměrem nebylo uspěchat věci a dokončit vše „přes noc“, pak by zaměstnanci El Veedoru neměli v nástupce důvěru. Přestože je v současné době jediným manažerem společnosti El Veedor, Juan říká: *„Můj otec vždy zůstane vlastníkem rodinného podniku s právem měnit věci a on ho v těchto změnách bude vždy následovat“.*

Pokud jde o situaci s další generací, je to komplikované. Juan ani jeho sestra nemají potomky. Juan přesto zmiňuje, že v případě, že bude mít děti, nechá dědictví provést stejným způsobem jako u svého otce. Je přesvědčen, že k tomu, aby mohly provozovat rodinný podnik, by děti musely studovat podnikový management a obchodní administrativu a mít pro rodinný podnik tzv. „cariño“ (silnou španělskou náklonnost).

Budoucnost rodinného podniku El Veedor je proto nejistá. Juan výslovně poukázal na to, že ani on ani jeho otec si nepřejí nechat podnik v rukách někoho mimo rodinu.

Co se stane v budoucnu? Pokud věci zůstanou tak jak jsou, Juan bude pokračovat v rozvoji podniku, dokud nenajde vhodnou osobu, které by restauraci prodal, ale jak vše dopadne, to ukáže jen čas.

Juanovy komentuje své postřehy o tom, jak projít procesem předávání, takto: *„Nejprve buďte pokorní. Pokora, vzdělání, sebeúcta a sebevědomí jsou zásadní. Musíte mít srovnané hodnoty, protože stavíte na něčem, co bylo pro někoho důležité, a musíte si uvědomit, že ať chcete nebo ne, nebude to stejné jako dřív. Musíte se naučit dělat věci jinak, ne se pouze „opičit“, mít svou vlastní identitu a ne být kopírkou.“*



## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ

- Jak můžete dále stavět na tom, co vytvořili vaši předkové?



## 2.3 Předání z dědečka na vnuka ve firmě GONDAN

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Španělsko           | Druh předání           | Rodinné předání |
|------------------------------------|---------------------|------------------------|-----------------|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | >250                | Velikost firmy – obrat | >€50 m          |
| Generace                           | Z 2. na 4. generaci | Průmysl                | Výroba          |
| Dotazován                          | 4. generace         | Anonymní               | Ne              |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Rodina současného prezidenta Ávara Platera Díaza se po čtyři generace věnovala stavbě lodí. Již na konci 19. století Francisco Díaz Fernández stavěl malé čluny pro pobřežní rybolov a jeho syn Francisco Díaz Martínez v jeho páci pokračoval a začal stavět dřevěné čluny v místech, kde se dnes nacházejí loděnice.

V roce 1925 byla založena firma Astilleros Gondána začala se specializovat na stavbu mnoha různých typů lodí, od rybářských člunů a zásobovacích plavidel po záchranná plavidla pro ropné plošiny a podpurná plavidla pro pobřežní větrný průmysl. V současné době je v čele firmy Álvaro, představitel 4. generace stavitelů lodí a 3. generace v čele rodinného podnikání v loděnicích.

Když zakladatel firmy Francisco ve věku 93 let v roce 1995 zemřel, nastaly ve společnosti velké změny a byla zahájena nová fáze v její historii.

Na rozdíl od tradičního přístupu k předávání firmy „z otce na syna“ získal Alvaro společnost přímo od svého dědečka, aniž by firma prošla rukama „střední“ generace jeho rodičů. Toto rozhodnutí učinil právě jeho dědeček, který měl neshody se svými vlastními dětmi, které v té době v loděnici pracovaly.

Ještě v průběhu dědečkova života se Alvaro dozvěděl, že ve firmě žádné předávací rodinné protokoly neexistují. Jedinou externí pomoc, kterou pro předání měli, byla ta od notáře a daňového poradce. Během posledních tří let Franciscova života byl mezi ním a Álvarem vytvořen plán organizace předání. Zbytek rodiny nebyl z jejich nápadu nadšený, část rodiny se neztotožňovala s Franciscovým názorem, že je lepší udržet společnost pohromadě, místo aby ji rozdělil na části mezi své syny. Navíc si za svého jediného nástupce vybral právě svého vnuka.



*“Dědictví v mém případě nebylo normální, jednalo se o celkem mimořádnou věc. Hlavním cílem mého dědečka bylo zachovat jeho celoživotní dílo, kterým byla loděnice. Chtěl mít jistotu, že se uchová integrita a jednota společnosti, a proto si vybral mě jako řešení pro pokračování v rodinném podnikání”*

– Alvaro Platero Diaz, majitel čtvrté generace



Toto rozhodnutí vedlo k velkým problémům v rodině, došlo k odcizení a hněvu mezi Alvarem a jeho strýci a trvalo několik let, než spolu všichni zase začali mluvit. Álvaro dodává: *„Když všichni viděli, že ve firmě nemají budoucnost, neboť ředitelem jsem se doopravdy stal já, rozhodli se mi prodat své akcie nebo je vyměnit za jiné druhy aktiv.“*

V průběhu let Alvaro skoupil akcie od všech svých bratranců a dvou strýců, tedy v podstatě od všech členů rodiny kromě své matky. Alvarova matka nechala po své smrti své akcie jediné Alvarově sestře. V současné době je Alvaro jediným výkonným ředitelem rodinného podniku s 93 % vlastnictvím v loděnici a zbývajících 7 % patří jeho sestře.

Dodnes veškerá výkonná a rozhodovací odpovědnost leží na Álvarovi jako generálním řediteli a na akcionářích, což je pouze on a jeho sestra. Komunikaci mezi nimi hodnotí jako relativně dobrou. Nově byla založena také správní rada, jejíž role spočívá především v konzultování a poradenství bez výkonné moci.

Pokud jde o plán nástupnictví pro příští generaci, Álvaro zmiňuje, že takový rodinný protokol zatím neexistuje, nicméně o něm již mnohokrát přemýšlel, a dokonce si provedl vlastní rešerši na toto téma. V současné době Álvaro zjišťuje, které z jeho dětí mají o podnikání zájem. Zatím je jasné, že jeho syn bude mít o práci v loděnici zájema dokonce již ve společnosti během léta pracoval a účastnil se důležitých obchodních jednání. Jedna věc, která je však Alvarovi zcela jasná, je, že všechny jeho děti budou akcionáři společnosti. Zda se stanou či nestanou vedoucími pracovníky ve firmě bude však záležet na jejich odborné způsobilosti.

Álvara uvažuje o tom, jak zacházet s nástupnictvím: *„Pokud jde o to, komu přenecháte rodinný podnik, musíte se rozhodovat tvrdě. Je důležité, aby kdokoli, koho si vyberete, měl dostatečnou sílu dělat věci jako jednatel společnosti. Pokud existují jasné signály, že vaše děti nemají tuto výkonnou kapacitu, je lepší udělat z nich akcionáře a místo toho vytvořit nezávislý manažerský tým kontrolovaný akcionáři.“*



Álvaro v přístavu se svou sestrou a dětmi



## 2.4 Předání z 1. generace do 2. generace ve firmě H2O

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Velká Británie      | Druh předání           | Rodinné předání                              |
|------------------------------------|---------------------|------------------------|--|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <10                 | Velikost firmy – obrat | <€2 m  |
| Generace                           | Z 1. na 2. generaci | Průmysl                | Dodávka elektřiny, plynu, páry a klimatizace |
| Dotazován                          | Nástupce            | Anonymní               | Ne   |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Společnost H2O byla založena v roce 1986 Adamem Cargillem ve skotském Arbroathu. Podnik poskytoval instalátérské služby místním obyvatelům a brzy si vybudoval dobré jméno a měl zákazníky, kteří se pravidelně vraceli. Firma zároveň získala smlouvy s místními radami a bytovými organizacemi.

Adam má dvě děti, dceru a syn. Zatímco chodily do školy, Adam budoval a rozvíjel své podnikání. Jak děti stárly, začalo mu být jasné, že jejich kariérní cesty nepovedou do rodinného podniku. Syn se chtěl přidat k policii, zatímco dcera zahájila velmi úspěšnou profesionální pěveckou kariéru. Věci však nabraly nečekaný obrat, když se syn Mark rozhodl vyučit se elektrikářem.

Poté, co pracoval pro několik společností jako elektrikář, kde jej každý den čekala stejná práce, začal v životě hledat nové výzvy. V tomto okamžiku ho jeho otec požádal, aby se připojil k rodinnému podniku, a zároveň mu poskytl další instalátérská školení. Tento krok nebyl vůbec plánovaný, zároveň ale umožnil podniku rozšířit své služby jak pro soukromé zákazníky, tak pro komerční klienty.

Když se Mark v podniku „rozkoukal“, začalo se očekávat, že by jej nakonec mohl i převzít, až se otec rozhodne odejít do důchodu. Měl jak obchodní dovednosti, tak odborné znalosti, kterými pokryl všechny odbornosti, do nichž byla firma zapojena. Došlo však k nečekanému incidentu, který ukázal podstatný a dříve neuvažovaný nedostatek dovedností v podnikové struktuře.

Zakladatel Adam utrpěl zdravotní úraz a syn Mark byl náhle vhozen do vody – musel pokrýt jak management firmy, tak obchodní stránku, zatímco se jeho otec zotavoval. To byla klíčová příležitost k tomu, aby se vše naučil a připravil se na budoucnost. V té době však ve věcech značně tápal a při zpětném pohledu by se hodila určitá podpora a pomoc při řešení každodenních obchodních věcí, jako je například oceňování zboží, tvorba odhadů a fakturace.



Když Mark převzal větší odpovědnost v podnikání, bylo rodině jasné, že v určitém okamžiku převezme od svého otce kontrolu nad celým podnikem. Tento proces předání se zrychloval úměrně tomu, jak rychle se zhoršovalo zdraví jeho otce. V září 2020 převzal Mark téměř veškeré vedení podniku, zatímco jeho otec stále více a více ustupuje do pozadí. Adam je v tomto okamžiku stále obchodním partnerem, ačkoli obě strany očekávají, že se v následujících měsících z podnikání stáhne úplně.

Nově se do podniku zapojila také Markova manželka, která poskytuje administrativní podporu, nicméně v podniku nemá vedoucí funkci ani vlastnický podíl.

H2O se podařilo zahájit a téměř dokončit proces nástupnictví s omezeným plánováním a s několika málo problémy. Důvodem je hlavně jednoduchá povaha rodinného podniku, kde je jeden zakladatel a jeden potomek, který chce jít ve stopách otce. Markova sestra o firmu neměla zájem a nemá ani žádný majetnický podíl. Tento případ ukazuje, že pro menší rodinné podniky může být proces předání relativně bez stresu a nevyžaduje mnoho měsíců a let příprav a zapojení specializovaných odborníků.



## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Co můžete jako nástupce přinést, aby se firma rozrostla nebo aby „byla vaše“?

## 2.5 Předání z 2. generace do 3. generace ve firmě Millars

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Velká Británie      | Druh předání           | Rodinné předání   |
|------------------------------------|---------------------|------------------------|---|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <10                 | Velikost firmy – obrat | <€2 m   |
| Generace                           | Z 2. na 3. generaci | Průmysl                | Velkoobchod a maloobchod, opravy motorových vozidel a dodávky motocyklů |
| Dotazován                          | Nástupce            | Anonymní               | Ne  |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Společnost Millars byla založena AK Adamsonem v roce 1903 ve skotském městě Arbroath jako poskytovatel blejzrů a sak. Dědeček současného majitele začínal v podniku jako poslíček, vozil balíčky zboží zabalené do hnědého papíru zákazníkům na kole a postupně se vypracoval až do pozice spoluvlastníka podniku s 50% podílem. Poté, co zakladatel opustil společnost, převzal ji celou dědeček, začal rozšiřovat sféru svého podnikání a přesunul se do oblasti pánského oblečení.

Otcí současného majitele bylo doporučeno, aby se učil řemeslu mimo rodinný podnik. Začal proto pracovat v Cairds, velkém obchodním domě ve městě Dundee, kde se vyučil krejčím, a nakonec tyto dovednosti přinesl do rodinného podniku. V tu chvíli měl majitel (dědeček) dvě děti – syny, z nichž jeden o rodinný podnik neměl zájem, a proto byl přechod z jedné generace na druhou docela jednoduchý a proběhl bez problémů.

Majitel ve druhé generaci dále rozšířil podnikání a začal vnášet do poskytovaných produktů a služeb evropské vlivy. Millars se stal dodavatelem oblečení pro opravdové gentlemany a prostřednictvím různých nákupů rozšířil své podnikání do Broughty Ferry, prvotřídního předměstí města Dundee, kde si tzv. „jutoví baroni“ stavěli své obrovské domovy.

Když nastala chvíle, kdy chtěl majitel začít přemýšlet o předání firmy další (třetí) generaci, zastihly jej náhlé zdravotní problémy, což celý proces předávání urychlilo. Jelikož jeden ze synů projevil jen malý zájem o převzetí rodinného podniku, bylo rozhodnutí jasné a mohlo být ve stínu zdravotních komplikací uděláno velice rychle. Druhý ze synů syn se stal současným majitelem, převzal nad společností vládu a sám pokračuje v podnikání.

Vzhledem k tomu, že předání bylo poněkud úspěšné kvůli špatnému zdraví předchozího majitele, neměl nový majitel velkou šanci zapojit se do podniku a získat potřebné vedoucí zkušenosti. Začal proto navštěvovat místní školu, aby získal obchodní kvalifikaci a nové dovednosti v oblasti podnikového managementu. Našel také spoustu podpory u ostatních obchodníků v tomto sektoru. Sám hodnotí, že právě pomoc a podpora od ostatních obchodníků byla v jeho začátcích velmi důležitá z hlediska úspěšného převodu firmy. Jelikož je sektor, ve kterém firma podniká, poměrně malý, mají i konkurenční firmy tendenci podporovat každého v době krize nebo nouze.

I zde platí, že proces předání byl jednoduchý a bezproblémový díky tomu, že pouze jeden ze sourozenců projevil zájem o vedení. Současný majitel založil nicméně se svým bratrem mnoho dalších podniků, nejedná se však ani v jednom z případů o rodinné firmy.

V roce 2020 se společnost, ostatně jako mnoho jiných nezávislých maloobchodníků, potýká s problémy kolem pandemie Covid-19. Současný majitel přivedl do firmy jako akcionáře svoji partnerku, která má také samostatný maloobchodní prodej zaměřený na jiný trh, a doufá, že jeho syn, který je stále ještě velmi mladý, bude v rodinném podnikání pokračovat a podaří se mu rodinný business dostat až do čtvrté generace.



## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Jak přimět/namotivovat další generaci, aby se zajímala o rodinnou firmu?

## 2.6 Předání z 1. generace do 2. generace ve firmě Alex Spink and Sons

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Velká Británie      | Druh předání           | Rodinné předání                  |
|------------------------------------|---------------------|------------------------|----------------------------------|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | < 10                | Velikost firmy – obrat | <€2 m                            |
| Generace                           | Z 1. na 2. generaci | Průmysl                | Zemědělství, lesnictví a rybolov |
| Dotazován                          | Nástupce            | Anonymní               | Ne                               |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Alex Spink & Sons je rodinný podnik založený v roce 1977 Alexem a Mary Spinkovými a jejich syny Alexem, Normanem a Andrewem. Místní nezávislé rybářství se sídlem v Arbroath, největším městě ve skotském Angusu, v současné době spravuje Alex Spink, který je členem již druhé generace. Firma se specializuje na výrobu tzv. „Arbroath Smokie“ – arbroathských uzených ryb připravovaných tradičním způsobem nad ohněm z dubového dřeva.

Arbroathské uzené ryby jsou připravovány z tresky a jedná se o místní pochoutku pocházející z Auchmithie, malé rybářské vesnice několik kilometrů severně od Arbroath. Historie pokrmu sahá až ke konci 18. století. Tradičně se malé dávky ryb udily pomocí rozpůlených sudů zakrytých jutovými pytli a oheň se zahříval pod rybami uvnitř sudu. Na začátku 20. století se rybáři z Auchmithie přestěhovali do Arbroathu a tento proces se brzy stal známým jako „Arbroath Smokie“. V roce 2004 dokonce Evropská komise uznala a zaregistrovala označení „Arbroath smokies“ jako chráněné zeměpisné označení v rámci systému chráněných názvů potravin EU.

Firma Alex Spink & Sons nakupuje celé čerstvé ryby a jejich zkušení zaměstnanci z nich následně dělají filety a připraví je k uzení. Firma se také zaměřuje na dodávky čerstvých ryb na velkoobchodní trhy, jako jsou restaurace a hotely, dále dodávky ryb až do domu a také dodávky do dvou franšizových obchodů v Blairgowrie a Dundee.

Alex Spink, současný majitel, plně převzal podnikání před více než rokem od svého otce Alexe staršího a strýců. Předtím Alex pomáhal v každodenním provozu od svých 13 let. Navzdory tomu, že Alex starší oficiálně odešel z podniku, stále poskytuje podporu podnikání jako je například správa dotazů zákazníků.

Alexův otec plně podporoval syna v tom, aby převzal vedení firmy. Být vlastníkem firmy může být někdy náročné, Alex však získal od svého otce značnou průpravu a podporu i po ukončení mezigenerační obměny. Alex starší zmocnil svého syna k rozhodování o firmě a v případě potřeby mu pomáhá a radí. Tato otevřenost poskytla Alexovi dobrý základ pro bezproblémové převzetí podnikání. Díky více než 40leté zkušenosti s prací v tomto odvětví jsou znalosti a zkušenosti Alexe staršího pro Alexe a podnik neocenitelné a Alex si jej velmi váží.

Obchodní rozhodnutí přijímá Alex spolu s jedním obchodním partnerem, který není členem rodiny. Fluktuační zaměstnanců byla za posledních 15 let stabilní, především proto, že Alex ve firmě nezavedl žádné zásadní změny. Doufá však, že se jeho firma rozroste a rozšíří tak, aby to vyhovovalo současné době. Zaměřuje se především na digitalizaci společnosti včetně rozvoje webových stránek a možností online prodeje.

Předání rodinného podnikání jsou často obtížná, Alex ale uvedl, že právě rodina, která ho podporovala, mu umožnila učinit vlastní rozhodnutí, přičemž mu byla v případě potřeby poskytnuta pomoc nebo rada. To byl podle něj nejdůležitější prvek jeho firemního nástupnictví. Díky této pozitivní zkušenosti by také Alex rád stejným stylem povzbuzoval budoucí generaci – své děti, aby jednoho dne chtěly převzít podnikání a pracovat v tomto odvětví.



## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Jak můžete podpořit své rodinné příslušníky při rozhodování o nástupnictví?

## 2.7 Předání z 2. generace do 3. generace

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Norsko              | Druh předání           | Externí management |
|------------------------------------|---------------------|------------------------|--------------------|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <250                | Velikost firmy – obrat | <€50 m             |
| Generace                           | Z 2. na 3. generaci | Průmysl                | Výroba             |
| Dotazován                          | 3. generace         | Anonymní               | Ano                |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Rodinná firma z Norska podniká v oblasti výroby. V současné době je v rukou vlastníka ze třetí generace, který je již téměř 20 let jediným vlastníkem rodinného podniku. Rodina má tradici výlučného vlastnictví po celé tři generace, přičemž neaktivnější sourozenec vyplatí další členy rodiny, aby získal výlučné vlastnictví společnosti.

Tato norská společnost byla založena v roce 1946 aktivním podnikatelem. Časem se rozhodl, že každé z jeho tří dětí bude dědit stejně – třetinu společnosti. Po několika letech jeho druhý nejstarší syn, který byl ve společnosti neaktivnější, vyplatil každého ze svých sourozenců a stal se tak jediným vlastníkem. Ačkoli tento krok způsobil určité tření v rámci rodiny a sourozenci vyjádřili lítost nad prodejem svého podílu, společnost prosperovala a rostla. Majitel druhé generace věřil, že je důležité, aby byl podnik převeden na aktivního vlastníka, takového, který se do podnikání aktivně zapojuje a má o něj opravdový zájem.

Doma o svých názorech a idejích otevřeně mluvil a své dvě děti zapojil do podnikání prostřednictvím letních brigád a návštěv kanceláře. Jak jeho děti rostly, bylo zřejmé, že jeho nejmladší dítě se zajímalo o podnikání nejvíce. Když syn dokončil školu, byl zapojen a průběžně informován o rodinném podniku, četl týdenní poznámky a aktualizoval přehledy společnosti. Vyplynulo tedy, že právě tento syn se stane dědicem společnosti a dcera bude odškodněna z dalších investic. Rodina měla štěstí, protože společnost byla v průběhu let zisková, což jim umožňovalo budovat investice mimo společnost. Když tedy syn zdědil 100% společnosti, měl možnost svou sestru z firmy vyplatit.

Předání z druhé generace na třetí mělo několik kroků. Když bylo synovi 25 let, vrátil se po studiích v zahraničí do Norska. V tu dobu mu otec nabídl, aby se přidal do rodinného podniku, což ale syn nejprve odmítl. Otec mu tedy navrhl, že pokud si to do 5 let rozmyslí a během těchto let ukáže, co v něm je, stále se bude moci stát ředitelem firmy. A tak se také stalo a otec se 5 let před odchodem do důchodu stal předsedou představenstva. Po 3 letech, kdy se firmě dařilo, však došlo k náhlému předání. Otec onemocněl a během dvou týdnů se syn stal aktivním vlastníkem z 3. generace. Okamžitě také převzal funkci výkonného ředitele a jeho otec podnik úplně opustil. I když převzal robustní společnost a měl obrovskou odpovědnost, získal také plnou podporu týmu vedení, a proto byl jeho nástup relativně hladký.



Dnes majitel 3. generace odstoupil ze své pozice generálního ředitele a v současné době plní roli předsedy představenstva se zaměřením na dlouhodobé inovační a výrobní projekty. Strávil spoustu času výběrem generálního ředitele, který by jej nahradil. K již existujícímu představenstvu společnosti také založil poradní výbor, který ho má podporovat jako vlastníka.

Navzdory tomu, že jeho otec předával štafetu v relativně mladém věku, je o chodu firmy neustále informován, a když se s ním syn potřebuje poradit ohledně obchodního jednání, je mu vždy k dispozici. Díky dobré komunikaci v rodině mají všichni i nadále silné vztahy, přestože sourozenci nebyli rovnocennými vlastníky. Prioritou sestry bylo radši udržet rodinu sjednocenou, spíše než zdědit stejné vlastnictví ve společnosti. Kromě tohoto podniku rodina ještě vlastní investiční společnost, kde dva členové 3. generace zasedají spolu se svým otcem.

Majitel ze 3. generace chce vyvrátit předsudky, které vycházejí z přísloví „od nuly k nule“. Aby se dalo čelit tomuto předsudku, je nezbytné, aby každá generace zůstala inovativní a přizpůsobila se tržním změnám. Podle něj je dobré být jediným vlastníkem, neboť to společnosti umožňuje zůstat „ve střehu“ a rychle se přizpůsobit změnám.

Přestože se jedná o tradiční průmyslovou společnost, obchodní kultura připomíná start-up, kde lze rychle rozhodovat o nových nápadech bez zdlouhavých formalit. To je důležité zejména v technickém průmyslu, kde se trh rychle mění. Domnívá se, že příliš mnoho vlastnických podílů, což je často případ 3. generace, by zpomalilo rozhodovací proces a ztížilo by řízení společnosti. Současný majitel má pouze jednoho syna, takže nemusí činit obtížné rozhodnutí o tom, kdo je nejvhodnější pro převzetí rodinné firmy. I když nechá svého syna zvolit si vlastní cestu, myslí si, že je důležité, aby byl informován o tom, co rodina vlastní, a také o tom, co taková rodinná firma obnáší.



***“Když jste jediným vlastníkem, můžete k firmě přistupovat jako ke start-upu.”***

– Vlastník třetí generace

## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Co je spravedlivá kompenzace pro sourozence, kteří nezdědí akcie ve firmě?



### **Formální i neformální vzdělání je důležité**

Dobré vzdělání je dnes nutné. Pomalé a dlouhodobé připravování nástupce pomůže vytvořit hladké předání. Pro menší podniky je velmi prospěšné zajistit, aby si nová generace plně uvědomovala všechny stránky chodu společnosti, pro případ, že by se současnému majiteli nebo řediteli stalo něco neočekávaného. Komunikace mezi stávajícím vlastníkem a jeho následníkem poskytne neocenitelné znalosti a možnosti učení. V příběhu 2.5 o firmě Millars zjistila druhá generace, že je užitečné učit se i mimo rodinný podnik. Naučit se obchodovat ve velkém obchodním domě umožnilo podniku se přeorientovat a rozšířit se o nové vybavení a krejčovské služby.

### **Najděte si svůj vlastní styl řízení a uvědomte si, že ve firmě může nastat odpor ke změnám a inovacím**

V příběhu 2.1 se Fabian setkal s obtížemi při navazování vztahů s dlouhodobými zaměstnanci tak, aby byl „autoritativní, ale nikoli autoritářský“. Jedná se o velmi důležitý aspekt, zejména pokud přicházíte z vysokoškolského prostředí. Vztah ovlivňovaly také změny a inovace, které Fabio do společnosti zavedl a které chtěl předat svým zaměstnancům.

### **Je-li to možné, vytvořte kapitál, abyste pak mohli kompenzovat „nevlastníky“ v příští generaci.**

Pokud členové rodiny, kteří nejsou vybráni jako jediný nástupce, nejsou spokojeni, kompenzace zmírňuje jejich rozhořčení a pomůže zachovat rodinné vztahy.

### **Rodina je na prvním místě**

Nedovolte, aby peníze nebo podnikání ovlivňovaly rodinné vztahy. Ačkoli výlučné vlastnictví může vyvíjet tlak na rodinné vztahy, je důležité je udržovat pevné. Jedním příkladem je zvaní členů rodiny, kteří již nejsou vlastníky, na firemní události jako je otevření nové výroby, uvedení nového produktu nebo výročí.

### **Plánování nástupnictví**

Plánované nástupnictví může pomoci určit nejlepšího výhradního vlastníka a vytvořit hladkou cestu k předání.

### **Zajištění plynulosti prostřednictvím následovnictví**

Mark, nástupce v příběhu 2.4, pracoval s obchodními klienty ještě před tím, než se ujal vedení firmy. Klienti se tedy nemuseli během vyjednávání a předání seznamovat s novou osobou. Kontinuity bylo dosaženo zapojením nástupce v dostatečném předstihu před jakoukoli změnou. To také vede k pokračování „dobrého jména“ neboli zavedené pověsti podniku, což podniky ocení především!

### **Promluvte si pořádně s nástupcem, i několikrát**

Je důležité, aby se členové rodiny, kteří se chtějí připojit k firmě, zeptali sami sebe, jak moc jsou ochotni „zašpinit si ruce“, zda a jak pokračovat ve společnosti nejen z manažerského, ale i z provozního hlediska či jak pokračovat ve svých nápadech, i když jsou v rozporu s nápady jejich předchůdců.

### **Síť kontaktů**

V určitých malých odvětvích se může stát, že s procesem předávání pomohou firemní konkurenti nebo průmyslová sdružení. Obchodní a rodinné sítě mohou být prospěšné pro diskuzi a úvahy jak pro stávajícího majitele, tak pro nástupce. Účinky dobrého jména na dědictví by neměly být podceňovány.





### Mějte hotový pohotovostní plán

Vypracujte pohotovostní plán pro případ neočekávaných událostí dříve, než takové události nastanou. Takový plán může pomoci snížit šanci přerušení či ukončení podnikání, pokud by došlo k něčemu neplánovanému.

### Přebytek likvidity

Pokud je to možné, použijte přebytečnou likviditu k vybudování investic mimo rodinný podnik, aby byly k dispozici finanční prostředky na vyplacení dalších členů rodiny. Alternativou je uzavření smlouvy o složení zálohy na stanovený počet let s rodinnými příslušníky, kteří se vzdali svého vlastnictví. Mohlo by být užitečné stanovit podmínku, že pokud firma potřebuje likviditu, vyplacený člen rodiny je povinen pomoci reinvestováním určité likvidity. Tuto podmínku lze nastavit na pevný počet let.

### Plán rozvoje kompetencí

Úřadující generace se musí odvážit dát nástupcům odpovědnost, mladý věk by neměl být omezujícím faktorem. Nástupce, který má zájem o získání vlastnictví nebo klíčového postavení v rodinném podniku, by měl projevit zájem a zůstat informován. Mohlo by pro něj být užitečné získat pracovní zkušenosti v různých odděleních firmy během prázdnin a mít přehled o nových produktech a službách a vývoji na trhu. Tím se zvýší kompetence nástupce a dodá mu sebevědomí potřebné k převzetí klíčového postavení nebo vlastnictví. Výhradní vlastnictví může podpořit podnikatelského ducha a motivaci tvrdě pracovat.





**SUFABU**

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

# NÁSTUPNICTVÍ V RODINNÝCH FIRMÁCH NÁSTUPNICTVÍ VÍCE SOUROZENCŮ



Pro úspěšnou spolupráci mezi sourozenci a sdílené vlastnictví a řízení rodinné firmy jsou nezbytné silné rodinné vztahy. V sourozeneckých vztazích je tolik historie a složitosti, že neustálé neshody mohou nevyhnutelně poškodit podnik a ohrozit jeho životnost. To neplatí pouze pro vlastníky, ale pro všechny rodinné zúčastněné strany, včetně manželů, manželek a životních partnerů.

Pro sdílené sourozenecké vlastnictví je důležité, aby pocit vlastnictví přesahoval čistě finanční aktiva. Zakořenění emocionálního vlastnictví v příští generaci může dát sourozencům větší pocit sounáležitosti, když se snaží dosáhnout společného cíle, kterým je právě úspěch rodinné firmy. Emoční vlastnictví se také promítá do aktivního řízení firmy, které pomůže podniku prosperovat.

Může být obtížné rozlišit mezi rolí, kterou má člověk v rodině, a rolí, kterou má ve firmě. Problémy mohou nastat, když jsou tyto role nejasně stanovené, matoucí anebo nejsou respektovány.

Je proto důležité vytvořit jasné organizační hranice a řešit problémy související s podnikáním správnými kanály, jako je například zřízení představenstva. K formalizaci rolí může být dále užitečné sepsání pracovních smluv či dohod. V roce 1978 profesori Renato Tagiuri a John Davis z Harvard Business School vytvořili tzv. Vennův diagram – Tříkruhový model systému rodinného podnikání, který rodinám pomáhá pochopit různé role, které ve vztahu k rodinnému podniku mohou mít.



*Renato Tagiuri and John Davis, Harvard Business School (1978) [1]*

George A. Isaac ve své knize „*Vaše firma, vaše rodina, vaše dědictví*“ (z orig. „*Your business, your family, your legacy*“) tvrdí, že plán k úspěchu lze shrnout do následujících pěti bodů:

### **Ohleduplnost**

Je naprosto důležité, aby vlastníci porozuměli a respektovali potřeby všech zúčastněných stran v rodině. Celková struktura by měla být vyvinuta způsobem, který odpovídá potřebám členů rodiny i potřebám firmy. To vytváří pozitivní dynamiku rodiny, což je recipročně dobré pro podnikání.

### **Komunikace**

Aby bylo zajištěno, že budou respektovány emoční a finanční potřeby všech členů rodiny, je důležité mít promyšlenou strategii komunikace. Jedná se o trvajícím proces ovlivněný faktory, jako je například věk, rodinný stav a životní styl jednotlivých členů rodiny.

### Soudržnost

Tento bod se týká emocionálního vlastnictví a myšlenky vytváření pocitu rodinné identity spojené s podnikem. Toho lze dosáhnout prostřednictvím společného vzdělávání, rodinných setkání nebo filantropických snah.

### Kompenzace

Hlavní příčinou neshod v rodinném podniku bývají finance, neboť každý z členů rodiny má svou vlastní představu o tom, co je spravedlivé. Je nezbytné vnést citlivost a objektivitu do diskusí týkajících se platů rodinných zaměstnanců a odměňování akcionářů a pokusit se přijít s kompromisem, který každý uzná jako něco „spravedlivého“. Užitečné mohou být například tzv. akcionářské dohody.

### Řešení sporů

Je důležité řešit neshody dříve, než se vyvinou ve velké komplikované spory, které mohou nevratně rozdělit celou rodinu. George A. Isaac ve své knize uvádí třífázový přístup k řešení konfliktů.

## 1. PREVENCE

Rodinná rada a stanovy, externí vedení, smlouva s akcionáři, pravidelná komunikace

## 2. DETEKCE

Individuální a rodinná, formální i neformální komunikace, soukromí rodiny, přístup zainteresovaných osob k výkonnému řediteli

## 3. ŘEŠENÍ

Neformální soukromé diskuze, vnitřní vyjednávání, vnější profesionální vyjednávání, arbitráž / soudní spor

Isaac, G. A., *“Your business, your family, your legacy”*, str. 66. [2]

### Seznam příběhů:

|  |         |
|--|---------|
| 3.1 Sourozenecké nástupnictví ve firmě DELFY               | str. 47 |
| 3.2 Sourozenecké nástupnictví ve firmě D'Eclair            | str. 49 |
| 3.3 Sourozenecké nástupnictví ve firmě EMCO                | str. 51 |
| 3.4 Sourozenecké nástupnictví ve firmě Ideal Baltic        | str. 53 |
| 3.5 Sourozenecké nástupnictví ve firmě Pleva               | str. 55 |
| 3.6 Předání z 1. generace do 2. generace v belgické rodině | str. 57 |
| 3.7 Sourozenecké nástupnictví ve firmě Darégal             | str. 59 |



### 3.1 Sourozenecké nástupnictví ve firmě DELFY

#### ZÁKLADNÍ INFORMACE



|                                    |  |                         |                        |
|------------------------------------|--|-------------------------|------------------------|
| Stát                               | <b>Česká republika</b>                 | Druh předání            | <b>Rodinné předání</b> |
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <b>&lt;50</b>                          | Velikost firmy – obrat  | <b>&lt;€50 m</b>       |
| Generace                           | <b>Z 1. na 2. generaci</b>             | Průmysl (EU, NACE kódy) | <b>Stavebnictví</b>    |
| Dotazován                          | <b>1. Generace<br/>Ing. Petr Chýle</b> | Anonymní                | <b>Ne</b>              |

#### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Rodinný podnik DELFY s.r.o. byl založen v roce 1994 jako společnost s ručením omezeným panem Petrem Chýlem a jeho obchodními partnery. Společnost DELFY se zaměřila především na export stavebních materiálů z Česka do Německa. Během prvních let se však Petr stal jediným vlastníkem a založil novou divizi společnosti se zaměřením na účetní a daňové poradenství.

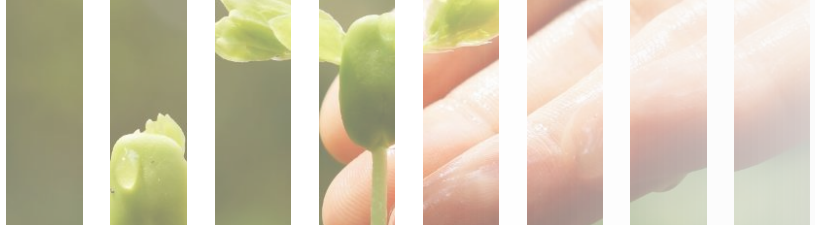
V současné době podnik vlastní a spravují synové zakladatele Petr, Pavel a Michal. Zakladatel pro společnost stále pracuje, ale jeho role se změnila na mentora jeho synů a poskytování finančního a ekonomického dohledu. Předání společnosti nebylo plánováno předem, spíše k němu došlo spontánně tak, jak se věci vyvíjely kupředu a jak každý z nástupců dokázal, že se zajímají o rodinný podnik a je hoden svých akcií.

Tři synové se ke společnosti připojili v různých dobách. Nejstarší Petr nastoupil do podnikání již v roce 1996. Bez předchozích zkušeností se práci naučil průběžně, ale brzy prokázal své schopnosti a stal se vedoucím stavební divize. Zakladatel, ohromený výkonem svého syna, začal soustředit svou energii a práci především na divizi daňového poradenství a předal 1/3 vlastnictví společnosti Petrovi.

O několik let později začal prostřední syn Pavel pracovat pro firmu DELFY jako skladník. Pomalu se propracovával přes různé pozice, od prodejce až k vedoucímu prodeje. Nakonec Pavel přišel s nápadem na vlastní podnikatelský projekt a představil svou vizi na rodinné radě. Otec byl na jednu stranu potěšený vlastní podnikatelskou iniciativou svého syna, ale nebyl šťastný, že vidí svého syna odcházet z firmy. Proto mu vysvětlil výhody rodinných vztahů a dokázal, že jejich spojením mohou dosáhnout více věcí než každý zvlášť. Aby svého syna motivoval k realizaci projektu v rámci DELFY, nabídl mu 1/3 vlastnických podílů tak, jako to udělal se svým prvním synem.

Pavlova vize se ukázala jako mimořádně úspěšná a roční zisky společnosti vzrostly během příštích dvou let téměř pětkrát. Přestože v roce 2006 zasáhla stavební průmysl v Česku obrovská krize, DELFY vedená dvěma bratry dokázala expandovat ještě více.

V té době se do rodinného podniku přidal třetí bratr Michal. Jeho výchozí pozice byla stejná – skladník. Postupně se stal vedoucím jedné z místních poboček a prosazoval expanzi do jiného města. V roce 2018 pocítil Michal potřebu opětovného růstu a se svým novým nápadem na expanzi dokázal zdvojnásobit zisky své pobočky. To vedlo otce k tomu, aby mu předal poslední třetinu akcií společnosti.



I přes neustálý růst soustředili všichni tři bratři svou práci výhradně na prodej. Samotná společnost byla řízena intuitivně a všechny rozhodovací procesy byly vlastně čistě náhodné. Vzniklé problémy byly řešeny spíše s větším nasazením, než že by proběhla profesionální diskuse a promyslely se strategické kroky. Řídící pozice tří bratrů se pomalu začaly formovat do toho, co společnost opravdu potřebovala – na současné pozice technického ředitele – Petra, obchodního ředitele – Pavla a vedoucího skladu – Michala.

Během těchto let otec nechal své syny být iniciativní a pokračovat v jejich vlastních plánech, pouze jim poskytoval konzultace v ekonomických otázkách. Převod akcií byl postupný a řešen podle jejich zásluh. O předání akcií nerozhodoval pouze otec, bylo nutné, aby i nejstarší syn souhlasil s převodem na své mladší bratry a aby uznal úspěch a potenciál svých bratrů. I když se předání v tomto případě může jevit jako ideální, komunikace nebyla vždy plynulá. Petr si vzpomíná na časy, kdy se rodinní příslušníci setkávali jen kvůli obchodním záležitostem, ale už ne v osobním životě. Manželky jeho synů měly různé představy o rozvoji společnosti a cítily potřebu zasahovat do firemních záležitostí. Trvalo nějakou dobu, než se všichni uklidnili. V současné době se všichni tři bratři pravidelně scházejí. Žádná „ústava“ rodiny není v praxi, ale s rostoucím počtem dětí ve třetí generaci ji začínají zvažovat.



*Rodina Chýlova*

## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Je třeba zvážit, zda je nástupnictví všech potomků pro společnost nejlepším řešením. Jinými slovy ne každý je předurčen nebo vybaven pro vedení společnosti. Je tedy zásadní zjistit, zda jsou vaši nástupci ochotni a schopni řídit společnost. Existuje spousta možností (být nástupcem, prodat firmu, najmout externí management a předat svým dětem pouze vlastnictví atd.) a je na každém, aby je zvážil, prodiskutoval je mezi členy rodiny a našel tu, která vyhovuje rodině stejně jako společnosti.



## 3.2 Sourozenecké nástupnictví ve firmě D'Eclair

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



|                                    |   |                         |  |
|------------------------------------|---|-------------------------|--|
| Stát                               | <b>Česká republika</b>                                    | Druh předání            | <b>Rodinné předání</b>                     |
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <b>&lt;250</b>  | Velikost firmy – obrat  | <b>&lt;€2 m</b>                            |
| Generace                           | <b>Z 1. na 2. generaci</b>                                | Průmysl (EU, NACE kódy) | <b>Administrativní a podpůrné činnosti</b> |
| Dotazován                          | <b>Úřadující a nástupce<br/>Milena Radová a Jiří Rada</b> | Anonymní                | <b>Ne</b>                                  |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



V roce 1998 založila Milena Radová společnost D'Eclair. Společnost původně působila jako modelingová a produkční agentura. V roce 2005 se hlavní zaměření společnosti začalo měnit a Milena se čím dál více specializovala na kompletní poskytování recepčních služeb s vyškoleným personálem. Od té doby se společnost rozrostla, byly založeny nové dceřiné společnosti a portfolio služeb se rozšířilo na další služby B2B, od stravování přes outsourcing nepřetržitých linek nouzových výtahů až po neziskovou organizaci pomáhající nezaměstnaným.

Milena má dvě děti, syna Jiřího a dceru Milli. Obě děti vyrostly v podnikatelské atmosféře, a proto bylo přirozené, že během dospívání pracovaly na částečný úvazek, například pomáhaly matce sbírat špinavé nádoby při cateringových akcích.

Předání nebylo plánováno v dostatečném předstihu, ale postupně vycházelo z dlouhodobého zájmu obou dětí a jejich přirozeného zapojení do pracovního procesu. Jejich zapojení do vrcholového managementu však ze začátku nebylo jisté. Byly doby, kdy Milena zvažovala další nástupnické alternativy. V případě, že by její děti neměly zájem převzít společnost nebo pokud by nemohla věřit jejich výkonu a schopnostem, bylo jejím záložním plánem jmenovat jednoho z jejich zaměstnanců (mimo rodinu) do nejvyššího vedení společnosti.

Naštěstí pro ni obě děti prokázaly zájem o provozování firmy a ukázaly své dovednosti na různých pozicích, od PR až po management. Aby pomohla zákazníkům a obchodním partnerům přizpůsobit se nadcházející změně ve vedení společnosti, začala Milena představovat své děti a zapojovat je do obchodních jednání v průběhu šesti let. Tímto způsobem zajistila, aby její klienti nebyli šokováni generační výměnou a zůstali společnosti věrní.

Mezitím se do společnosti připojila její snacha a pracovala jako projektová manažerka a její zeť, i když nebyl společností přímo zaměstnán, pracoval jako poradce a přispíval do rodinných diskusí. Také Milenin manžel pracuje ve společnosti jako účetní specialista.

Přestože je do společnosti zapojeno více členů rodiny, představenstvo tvoří pouze Milena a její dvě děti. Rodinná ústava nikdy nebyla vytvořena a v současnosti není zatím na seznamu priorit. Během dědictví se Milena rozhodla využít externí pomoci a projednala právní stránku dědictví s právníkem i notářem.

Jiří a Milli chápou nástupnictví jako formu odměny za jejich tvrdou práci v podnikání v průběhu let. Děti očekávaly, že převezmou vedení společnosti. To, co však neočekávaly, bylo, že matka jim přenechá celé vlastnictví ve shodném podílu – každý sourozenec dostal 50 % akcií společnosti. Veškerý rodinný majetek je také majetkem společnosti, takže předáním akcií bylo dětem předáno také veškeré rodinné vlastnictví. I po předání je zisk společnosti rozdělen rovnoměrně, a to mezi všechny tři členy rodiny (matka, syn a dcera), většina zisku je pak investována zpět do podnikání.

Příjemné překvapení ve formě předání vlastnictví však vyvolalo nečekanou závist jejich známých, včetně členů širší rodiny, a trvalo nějakou dobu, než se vztahy vrátily do normálu. Naštěstí je vztah mezi oběma sourozenci silný a dobrý. Nejen, že dobře spolupracují jako tým v práci, ale také tráví čas společně mimo společnost. Jejich děti jsou v podobném věku a jejich partneři spolu také vycházejí dobře, což pomáhá udržovat pevné vztahy. V případě, že se objeví problém nebo neshoda, počítají Jiří a Milli s tím, že jejich matka bude hrát roli prostředníka a pomůže situaci vyřešit.

V polovině roku 2017 bylo nástupnictví úspěšně dokončeno a Milena cítí, že tím, že svým dětem ukázala a ukazuje, že jim věří ve vedení „své“ společnosti, jsou její děti pro společnost ještě více motivované a nadšené. Firma nyní prosperuje a expanduje pod novými vůdci. Milena je stále součástí společnosti, pracuje jako výkonný poradce a účastní se setkání s novými klienty. Jiří připouští, že v jeho relativně mladém věku není získávání nových klientů, kteří jsou často ze starších generací, snadný úkol, a proto je vděčný za pomoc a odbornost své matky.



*Rodina Radů uprostřed*

## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Opravdu mají vaše děti zájem firmu převzat?
- Má další generace schopnosti a dovednosti pro převzetí firmy?



### 3.3 Sourozenecké nástupnictví ve firmě EMCO

#### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | <b>Česká republika</b>               | Druh předání            | <b>Rodinné předání</b>               |
|------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <b>&gt;250</b>                       | Velikost firmy - obrat  | <b>&gt;€50 m</b>                     |
| Generace                           | <b>Z 1. na 2. generaci</b>           | Průmysl (EU, NACE kódy) | <b>Ubytovací a stravovací služby</b> |
| Dotazován                          | <b>1. Generace<br/>Zdeněk Jahoda</b> | Anonymní                | <b>Ne</b>                            |

#### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



V roce 1990 byla v České republice založena společnost EMCO. Společnost se původně zaměřovala na dovoz vysoce kvalitních potravin, zejména cereálií z Německa. V roce 1994 zahájil zakladatel Zdeněk Jahoda prodej snídaňových müsli pod svým názvem a v roce 1998 se rozhodl vyrábět vlastní cereálie. Společnost se od té doby rozšiřuje a nyní exportuje cereálie, ovesné kaše, sušenky atd. do 40 různých zemí. EMCO má v současné době 2 divize, jednu pro výrobu a druhou pro distribuci.

Zdeněk od začátku pracoval ve společnosti po boku své manželky. Po 8 letech, když žena otěhotněla, přestala pro společnost pracovat. Společně mají 3 děti, nejstarší dceru Lucii, prostředního syna Martina a nejmladší dceru Terezu. Žádné z dětí nebylo úmyslně tlačeno do společnosti, naštěstí pro rodiče se Lucie a Martin rozhodli studovat Vysokou školu ekonomickou a projevíli zájem o rodinný podnik.

Lucie a Martin nezačali pracovat pro EMCO hned po ukončení vysokoškolského studia. Rodina se shodla, že je zásadní získat zkušenosti a znalosti jinde, než se do rodinného podnikání zapojí. Obě děti proto několik let pracovaly pro konkurenční společnosti. Lucie se postupně připojila k EMCO, ale později se vdala do zahraničí a v současnosti se nepodílí na každodenním chodu společnosti. V budoucnu však bude mít pravděpodobně na starosti zahraniční oddělení.

Když Lucie odešla, Martin byl požádán, aby se k rodinnému podniku připojil. Rok se rozmýšlel, neboť měl v tu dobu vlastní podnikatelské aktivity. Nakonec se okolnosti uklidnily a do společnosti EMCO nastoupil na speciální pozici vytvořenou právě pro něj, tak, aby propojil exportní a marketingové oddělení a naučil se, jak obě oddělení fungují. Zpětně Martin vidí tuto éru jako „zkoušku ohněm“. Aby mohl firmu jednoho dne převzít, byl v rámci školení také dva roky na pozici ředitele marketingového oddělení a jeden rok v oddělení exportu.

Zdeněk vidí nástupnictví managementu a nástupnictví vlastnictví jako „dvě strany jedné mince“ - o předání řízení nelze uvažovat, aniž bychom uvažovali také o předání vlastnictví. V rámci příprav hovořil Zdeněk s dalšími rodinnými podnikateli a diskutoval s nimi o jejich zkušenostech z předání. Také si přečetl odbornou knihu o rodinném nástupnictví.

Původně Zdeněk uvažoval o předání 1/3 akcií společnosti každému dítěti, aby zajistil, že dva sourozenci mohou přehlasovat třetího, pokud dojde k rozporu názorů. Později si uvědomil, že toto řešení není pro jeho společnost vhodné, a rozhodl se jmenovat jednoho nástupce, který bude mít většinu akcií, ale bude mít také odpovědnost za celou společnost. Vzhledem k tomu, že obě své starší děti považoval za potenciální kandidáty, vyřešila jeho dilema dcera Lucie tím, že se vdala a přestěhovala do zahraničí. Prodej společnosti nikdy nepřipadal v úvahu.

Na začátku roku 2020 byl proces nástupnictví ukončen. Načasování bylo nastaveno na tento rok záměrně, protože v tomto roce EMCO oslabilo 30 let své existence, Zdeněk oslavil své 65. narozeniny a Martin své 40. narozeniny. Dědictví také hraje symbolickou roli v rodinném i firemním životě. Zdeněk zároveň předal svému synovi nejen vedení, ale také 52 % akcií společnosti. Vysvětluje: „**Je důležité, aby nástupce věděl, že společnost je jeho a že nikdo jiný nemůže společnost zrušit nebo s ní udělat něco neočekávaného.**“ Lucie získala 24 % akcií a posledních 24 %, které nyní vlastní Zdeněk, čeká na nejmladší dceru, která zatím ještě studuje. Její zapojení do společnosti bude pouze jejím rozhodnutím.

Před několika lety navíc Zdeněk sepsal závěť, ve které upřesnil podíly, které měly jeho děti získat v případě jeho náhlé smrti. Naštěstí nebyla závěť nutná a nástupnictví se uskutečnilo přirozenou cestou.

Jednou za 3 měsíce se schází správní rada, která zahrnuje starší děti a další akcionáře a manažery. Otázkou diskuze je nyní budoucí zapojení dalších generací. Zdeněk má již šest vnoučat a očekává se, že budoucí nástupnictví bude mít složitější průběh. Jednou z diskutovaných možností je založení nadace společnosti.

Zdeněk nyní pracuje jako jednatel a konzultant svého syna ve finančních záležitostech a dalších případných nepříjemných otázkách. Martin, který je generálním i výkonným ředitelem, nyní zaměřuje portfolio společnosti na zdravější směr svých produktů bez přidaných cukrů a pokračuje v rozšiřování exportu.



Rodina Jahodových

## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Je váš nástupce připraven vést firmu?
- Získal dost zkušeností odjinud?

### 3.4 Sourozenecké nástupnictví ve firmě Ideal Baltic

#### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Estonsko                  | Druh předání            | Rodinné předání   |
|------------------------------------|---------------------------|-------------------------|---|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <250                      | Velikost firmy – obrat  | < 50 m  |
| Generace                           | Z 1. na 2. generaci       | Průmysl (EU, NACE kódy) | Velkoobchod a maloobchod; Opravy motorových vozidel a motocyklů |
| Dotazován                          | 1. Generace<br>Urmas Isok | Anonymní                | Ne  |

#### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Společnost Ideal Baltic byla založena Urmasem Isokem v roce 1990 po vyhlášení nezávislosti Estonska na Sovětském svazu. Obchoduje, pronajímá a opravuje automobily a další motorová vozidla a rozrostla se z Estonska po celých pobaltských státech. Podnik původně nevznikl jako rodinný podnik, dokud pan Isok nevyplatil svého švédského partnera v roce 2007. V roce 2007 se jeden ze synů pana Isoka stal generálním ředitelem skupiny společností prostřednictvím neformálního nástupnického procesu bez plánu nástupnictví a poté začal pan Isok firmu rozvíjet jako rodinný podnik. Pan Isok vytvořil rodinnou ústavu, kterou podepsali všichni členové rodiny, stanovující role, pravidla a odpovědnosti jednotlivých osob a pozic.

Jeho syn začal pracovat pro společnost jako brigádník od 16 let během letních prázdnin. Původně po ukončení studia chtěl pan Isok, aby jeho syn pracoval jinde a nasbíral zkušenosti, ale jeho syn nechtěl. Měl mimořádný zájem a motivaci pracovat pro rodinný podnik a nyní zde pracuje už 25 let.

Podle pana Isoka je podnikání velmi komplikované. Zatímco se u konkurence měnili vlastníci, pan Isok je za posledních 30 let stále jediným vlastníkem firmy. Z tohoto hlediska je předání vlastnictví výzvou, která na něj ještě čeká. Z hlediska rozvoje společnosti ale tento krok považuje za potřebný a pečlivě se na něj připravuje.

Když jeho syn převzal v roce 2007 vedení firmy, měl pan Isok několik externích manažerů, kteří řídili operace v Lotyšsku a Litvě. Ti ve společnosti zůstali i nadále pro každodenní řízení operací prováděných lokálně a jeho syn se stal členem představenstva v těchto společnostech. Pan Isok si nemyslí, že generální ředitel musí být vždy členem rodiny. Věří, že je dobré, aby členové rodiny získali alternativní pracovní zkušenosti a zároveň je podle něj dobré mít ve firmě externí zaměstnance, kteří do ni přinášejí novou perspektivu. Sám se snažil učit své děti především o tom, jak vládnout rodinnému podniku, ale ne jak ho řídit z pohledu každodenního managementu.



Firma Idea Baltic se skládá ze čtyř subjektů:

- Valné shromáždění rodiny – skládá se ze všech členů rodiny se všemi jejich manželi, manželkami nebo partnery.
- Rodinná rada – tvoří ji všichni akcionáři rodinného podniku.
- Obchodní rada – zastoupená rodinnými akcionáři a profesionály, v současné době je vedoucím obchodní rady externí právník.
- Představenstvo – v současné době má pouze jednoho člena, syn pana Isoka, který je v tuto chvíli jediným z dětí aktivně pracujících ve firmě. Pan Isok je v současné době neexekutivním členem rodinného podniku.

Pro pana Isoka bylo nástupnictví transformačním procesem. Jelikož se pro něj jednalo o silný zážitek, rozhodl se založit Asociaci rodinných podnikatelů a také vytvořil vlastní rodinnou ústavu o 50 stranách. Tento dokument nebyl vytvořen pouze pro jednu generaci, ale v obecné perspektivě s výhledem i pro další generace. Dokument byl přijat všemi členy rodiny velice pozitivně a ochotně jej podepsali.

Pan Isok mohl svůj podnik prodat, ale chtěl primárně nabídnout příležitosti pro budoucího nástupce. Příležitost převzít odpovědnost byla u dětí pana Isoka brána velmi vážně. V souvislosti s touto odpovědností je ústava rodiny jedinečná, neboť specifikuje, že vlastnictví firmy bude převedeno až poté, co nástupci dosáhnou 40 let, aby se zabránilo jejich „spadnutí do komfortní zóny“. Nejprve musí ve svých třicátých letech, což je podle pana Isoka nejproduktivnější věk člověka, získat právo být aktivními majiteli firmy a pokud nebudou mít zájem o získání práva na aktivní vlastnictví, je přesvědčen, že je nejlepší nechat členy rodiny odejít pracovat jinam a zůstat jen pasivním vlastníkem rodinného podniku.



## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Jak můžete jako úřadující osoba předvést své nástupnické generaci příležitosti, které rodinný podnik představuje?

## 3.5 Sourozenecké nástupnictví ve firmě Pleva

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



|                                    |                                    |                         |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------------------|
| Stát                               | <b>Česká republika</b>             | Druh předání            | <b>Rodinné předání</b>             |
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <b>&lt;50</b>                      | Velikost firmy – obrat  | <b>&lt;€2 m</b>                    |
| Generace                           | <b>Z 1. na 2. generaci</b>         | Průmysl (EU, NACE kódy) | <b>Ubytovací služby a stravání</b> |
| Dotazován                          | <b>1. generace<br/>Lukáš Pleva</b> | Anonymní                | <b>Ne</b>                          |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Společnost Pleva byla založena těsně po revoluci v roce 1989 Hanou a Milanem Plevovými. Vyvinula se z koníčku včelaření a změnila se postupem času ve výrobu včelích produktů. Společnost se nyní stará o 60 včelích úlů a vyrábí různé výrobky z přírodního medu, jako jsou masti s propolisem, propolisové tinktury a svíčky. V roce 2018 byla společnost v České republice oceněna jako „Rodinná firma roku“.

Hana a Milan Plevovi mají tři děti, které byly do společnosti začleňovány od útlého věku. Jako děti pomáhaly s tvorbou svícňů, válely svíčky, skládaly krabice, sestavovaly kelímky na mastičky a pomáhaly s prodejem na různých trzích. Společnost se stala jejich čtvrtým sourozencem.

Jak společnost rostla, byli rodiče stále více zaneprázdňeni, což vedlo k tomu, že podnikání zabíralo spoustu času určeného pro rodinu. To bylo obzvláště citelné kolem svátků, neboť se jedná o nejrušnější období roku s největšími tržbami.

V roce 2007, po ukončení střední školy, do společnosti oficiálně vstoupil nejmladší syn Martin. V roce 2014 po ukončení vysokoškolského studia nastoupil do společnosti prostřední syn Lukáš. Oba začínali jako řadoví zaměstnanci a oba se sami rozhodli pro společnost pracovat. Nejstarší dcera Petra dříve pomáhala ve společnosti, ale po svatbě se její životní cesta vydala jinam. Ve společnosti nyní vypomáhá také jedna ze snach, která připravuje produktové katalogy a vychovává své vlastní včely.

V současné době jsou Martin a Lukáš oba jednateli společnosti. Martin má na starosti výrobu, suroviny a dodavatele a zároveň obsluhuje všechny stroje a podporuje zaměstnance ve výrobě. Lukáš převzal celý marketing a vývoj webových stránek a stará se o správu obchodních zástupců, obchodních nabídek a exportem. Oba rodiče pracují jako poradci a jsou rádi, že s nimi jejich děti stále konzultují a hovoří o budoucnosti společnosti.

Nástupnictví ve společnosti nebylo plánováno, všechno se odehrálo intuitivně. Pro Hanu a Milana bylo důležité zjistit, zda jejich děti skutečně přistupují k podnikání svým srdcem a nevnímají jej jen jako stroj na vydělávání peněz. Manažerské úkoly byly dětem předávány postupně. Jelikož byli zapojeni do podnikání od raného dětství, byli s rolí a povinnostmi při řízení společnosti seznámeni do detailu. Pro samotné zahájení procesu předání museli však oba synové převzít iniciativu a požádat rodiče o více rozhodovacích pravomocí sami. Rodiče si zpočátku neuvědomili, že už nastal čas udělat krok zpět a uvolnit místo pro potenciál svých dětí.

V současné době již rodiče nejsou zapojeni do řízení a nechávají oba syny společnost řídit samotné, s rovnoměrně rozdělenou odpovědností. Vzhledem k menší velikosti společnosti neměla Pleva nikdy ustanovené představenstvo ani generálního ředitele. Rodina má však pravidelná setkání, kde se všechna rozhodnutí přijímají společně. Rodiče se stále účastní rodinných schůzek a jsou vlastníky společnosti. Synové v tuto chvíli dostali ve společnosti menšinové podíly a plné dědické řízení však bude projednáno, jakmile bude připravena, schválena a podepsána rodinná ústava.

Rodinná ústava je v současné době v procesu tvorby a děti byly vyzvány, aby její obsah pročetly a okomentovaly. Cílem je navrhnout ústavu, která není relevantní pouze pro současnou situaci, ale také pro budoucí generace. V plánu je také vytvoření dozorčí rady, pozice generálního ředitele a pozice ředitelů jednotlivých sektorů společnosti. Ústava bude zahrnovat i proces nástupnictví, neboť rodina má již devět vnoučat v třetí generaci.

Přestože Hana a Milan nevyhledali pomoc externích poradců pro proces předání, pravidelně navštěvovali kulaté stoly pořádané Asociací malých a středních podniků a živnostníků ČR. U těchto kulatých stolů se pravidelně setkávají rodinní podnikatelé a diskutují o svých příbězích a obtížích spojených s procesem předání. To pomohlo majitelům vyhnout se základním chybám a motivovalo je to k přípravě rodinné ústavy.

Mladá generace neustále přináší do společnosti nové nápady, od přeměny domácí zahrady na louku, která poskytuje včelám bohatou pastvinu, až po ekologická řešení v oblasti balení. Po předání řízení společnost také rozšířila své produktové portfolio a získala nové obchodní kontakty i zákazníky.



Rodina Plevových



## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



od Milana Plevy (nástupce):

- Opravdu chci převzít a vést firmu a pokračovat v rodinné tradici?
- Jsem schopný vést firmu a jsem na to připraven?
- Chci firmě obětovat svůj čas?
- Jsem připraven komunikovat s rodiči, kteří mohou mít stále sklon radit a říkat mi, jak bych měl pracovat a jak by to udělali oni?
- Jsem schopen komunikovat se všemi zaměstnanci, nevyjímaje zaměstnance, kteří jsou starší než já či ve firmě pracují delší dobu než já?
- Jak daleko jsem ochoten zajít ve snaze svého životního partnera / partnerky ovlivňovat chod společnosti? Bude vhodné zapojit do činnosti společnosti své vlastní rodinné příslušníky, a pokud ano, na jaké manažerské nebo vlastnické pozice?
- Jak povedu své vlastní děti k lásce k firmě?



## 3.6 Nástupnictví z první na druhou generaci v belgické rodině

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Belgie              | Druh předání            | Rodinné předání                           |
|------------------------------------|---------------------|-------------------------|---|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <250                | Velikost firmy – obrat  | >€50 m                                    |
| Generace                           | Z 1. na 2. generaci | Průmysl (EU, NACE kódy) | Finanční, pojišťovací a realitní činnosti |
| Dotazován                          | Nástupce            | Anonymní                | Ano                                       |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Tato belgická společnost podnikající v oblasti financí přistoupila k procesu nástupnictví jako k dlouhodobé záležitosti. Rozhodla se proto zahájit nástupnictví se dvěma zavedenými plány.

První částí plánu byl dlouhodobější proces zkoumání stránky lidských zdrojů jednotlivých představitelů z nástupnické generace. Tento proces analyzoval vhodnost vybraných členů rodiny na určité pozice s cílem zajistit jejich správné umístění v rámci firmy před samotným předáním. Pro podnikání bylo prioritou zajistit, aby lidé s konkrétními dovednostmi skončili na správných místech. Tento proces probíhal více než 10 let a byl z velké části neformální. Jelikož se různí lidé z rodiny po řadu let neustále připojují a odcházejí, rychle se ukázalo, kdo se ujme vedení firmy, kdo pro společnost nebude aktivně pracovat vůbec a stane se nezúčastněným členem a kdo bude pro firmu pracovat v méně významné roli.

Druhou částí plánu nástupnictví podniku bylo vyřešení formální a právní stránky věci. Tento proces probíhá přibližně dva roky, během nichž členové zkoumají a plánují převod vlastního kapitálu a zákonných práv spjatých s řízením podniku. Pro tuto část procesu byla využita pomoc právních a finančních odborníků, aby zajistili řádné jednání v rámci platné legislativy a co největší efektivitu procesu.

Situace ve společnosti se v důsledku generační změny změnila. To se projevilo především na pracovní úrovni s nástupem nových a mladších zaměstnanců, kteří mají jiné způsoby práce. Změny zahrnovaly také inovaci podnikového využívání IT, operačního softwaru, ale i vztahy se zaměstnanci. Nástupník z druhé generace změny popisuje téměř jako „skok o 30 let dopředu“.

Společnost je vlastněna a provozována pouze rodinou, neexistují v ní žádní externí akcionáři. Pro zajištění širší perspektivy a vnějšího pohledu má však firma dva externí nezávislé poradce, kteří zasedají v představenstvu. Současná rada je složena z pěti členů rodiny a dvěma nezávislými členy rady. V rámci podniku existují také nečlenové rodiny, avšak ti nejsou na pozicích vyššího vlivu.

Jelikož se jedná o první proces nástupnictví, kterým podnik prošel, naučila se rodina mnoho lekcí, především v oblasti právní stránky podnikání. Dotazovaný nástupník vyjádřil několik pozitivních poznatků, které si procesu nástupnictví vzal. Společnost si díky němu dokázala vytvořit formální statut a správně definovat všechny role jednotlivých osob v podnikání. Tyto formality pomáhají vyhnout se neshodám, které by v budoucnu mohly ohrozit podnikání.

Průběh předání hodnotí nástupník jako velmi hladký a jako firma by neudělala nic jiného. Hlavními doporučeními pro další generace ohledně jejich nástupnického procesu by bylo promluvit si o všem do detailu a nenechat nic nevyřešeného nebo nevyřčeného, protože by to mohlo firmu v budoucnu vyplavat na povrch a poškodit.

Klíčovou úvahou dotazovaného bylo, že je důležité mít osobu ze třetí strany, která v případě potřeby může přijít a zorganizovat proces či zprostředkovávat komunikaci při neshodách. Tento proces byl právě díky této osobě mnohem jednodušší. Pro členy rodiny bylo snazší mluvit s třetí stranou, která dokáže „objektivně“ spojit různé názory, najít kompromis a vyjednávat, bez toho, aniž by existovalo riziko, že vlastník z předchozí generace bude rezolutní a nebude ochotný přijmout kompromis. Někdy je náročné komunikovat se zakladatelem firmy a diskutovat s ním o určitých otázkách, a právě zajištění externího prostředníka může být tou správnou cestou.



## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Jaký profil by měl mít externí poradce, aby podpořil proces nástupnictví ve vaší rodině?



### 3.7 Sourozenecké nástupnictví ve firmě Darégal

#### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Francie                     | Druh předání            | Rodinné předání                  |
|------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------------------------|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | >250                        | Velikost firmy – obrat  | >€50 m                           |
| Generace                           | Ze 4. na 5. generaci        | Průmysl (EU, NACE kódy) | Zemědělství, lesnictví a rybolov |
| Dotazován                          | 4. Generace<br>Luc Darbonne | Anonymní                | Ne                               |

#### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Darégal je francouzský rodinný podnik se sídlem ve Milly-la-Forêt ve Francii. Společnost byla založena v roce 1887 a je provozována více než čtyři generace rodinou Darbonne. Firma se specializuje na rostliny a byliny a v současné době je světovým lídrem v oblasti zmrazených aromatických rostlin a bylin. Její kulinářské bylinky se zabírají přibližně 70 % globálního trhu.

Nejnovějším nástupnictvím v této firmě byl přechod za 4. na 5. generaci. Vzhledem k tomu, že rodina již prošla několika předáními podniku, byl již zaveden solidní plán pro nástupnictví. Klíčovou prioritou společnosti Darégal při pohledu na nástupnický plán bylo zajistit, aby byla společnost po procesu stále dobře řízena.

Před posledním procesem nástupnictví byla společnost rozdělena na dvě části mezi předchozími vlastníky – bratry. To umožnilo firmě se na jedné straně zaměřit na mladé rostlinky, včetně jahod, se kterými je společnost druhým největším producentem na světě, a na straně druhé na kulinářské byliny, kde, jak již bylo zmíněno, vlastní rodina téměř 70 % trhu. Podle pana Luca Darbonna, majitele divize kulinářských bylin, bylo podnikání snadné rozdělit. Rozdělení na dvě části bylo dokončeno před 10 lety, tržby a zisk byly v obou společnostech po rozdělení dobré a celý proces byl považován za skutečný úspěch.

Pokud jde o proces nástupnictví, odehrával se ve dvou hlavních krocích. Zaprvé, pan Darbonne skoupil podíly v podniku vlastněné francouzskými bankami, což odpovídá přibližně 24% podniku, přičemž 10% akcií předal zaměstnancům společnosti zdarma. Každé ze 3 dětí pana Darbonna pak dostalo stejnou část ze zbývajících 90 % akcií. Navzdory tomu pan Darbonne stále vlastní 90 % výnosů akcií, přičemž zbývajících 10 % výnosů se postupně dostává jeho synovi Charlesovi, který je nyní prezidentem společnosti.

V druhém kroku předal pan Darbonne místo předsedy společnosti Charlesovi a poté později uvolnil svou roli ředitele opět Charlesovi. Ve své dohodě o plánu nástupnictví napříč generacemi má rodina zavedené obecné pravidlo, že se člen rodiny musí vzdát předsednictví společnosti, když dosáhne věku 65 let, a poté role ředitele, když dosáhne 70 let.

Panu Darbonnovi to umožnilo vidět, jak Charlese pracuje a zároveň, jak si v průběhu let vybudoval nejprve své vlastní jméno a reputaci prací pro společnosti v USA a ve Francii. Poskytlo mu to také příležitost pomoci synovi s procesem převzetí firmy a poskytnout mu rady, když to bylo potřeba. Po svém návratu do Francie pracoval Charles 9 měsíců přímo pod panem Darbonnem, ale to se velice rychle ukázalo jako ošemetné a téměř vedlo k odchodu jeho syna z podniku. Pan Darbonne se v návaznosti na to rozhodl, že pro společnost bude nejlepší, aby on sám odešel a předal Charlesovi své akcie. Také představenstvo rozhodlo, že je Charles připraven převzít kontrolu nad firmou. Oba se úzkostlivě báli, že by se mohli odchýlit od předem naplánovaného nástupnického plánu pana Darbonna až nakonec proces probíhal velice pomalu a opatrně.

K zahájení tohoto procesu byla také vytvořena přechodná komise, kde si pan Darbonne a jeho nástupce vybrali po jednom „nečlenovi“ rodiny, aby legálně dohlížel na tento proces a zajistil, že rodinné emoce zůstanou stranou. Po šesti měsících fungování této přechodné komise se vše ukázalo jako pozitivní a po jednom roce od předání jsou všichni velmi šťastní. Jeho syn od té doby zdvojnásobil zisky z podnikání.

Pan Darbonne dovolil svým dětem rozhodnout se, co chtějí dělat, a nikdy na ně netlačil, aby se staly součástí rodinného podniku. Charles je jediný, kdo stále pracuje přímo v oboru, jeho dcera žije v USA a jeho druhý syn působí jako „spící partner“, tedy vlastní akciové podíly, ale neúčastní se každodenního provozu firmy. I přes nedostatek aktivního zapojení jsou oba zbývající sourozenci stále přítomni na rodinných setkáních, která se konají dvakrát ročně.

Tato rodinná setkání v současné době pořádá představenstvo a prezident společnosti. Pan Darbonne však stále doufá, že se i jeho dcera do společnosti více zapojí, aby bylo zajištěno zapojení rodiny i do budoucnosti.

Podnik má také správní radu. Za pana Darbonna se správní rada skládala z něj, jeho syna a tří dalších externích členů. Charlesova rada se také nyní skládá z pěti členů, jeden z bývalých ředitelů spolu se 3 novými externími členy. Zatímco pan Darbonne ve správní radě již oficiálně nezasedá, jeho syn ho vždy požádá o neformální setkání s každým ředitelem jednou za měsíc.



## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Co je v nástupnickém procesu spravedlivé?
- Vnímají všichni členové rodiny stejně, co je spravedlivé?



### **Pracovní zkušenost**

Pro příští generaci je důležité se učit a získávat zkušenosti v různých oblastech společnosti. Nechte je zjistit, co se jim líbí a v čem jsou dobří, a na základě jejich výkonu zvažujte rozhodnutí týkající se nástupnictví.

Petr z firmy DELFY považuje za velkou výhodu, že svým dětem poskytl čas a prostor k prokázání svých dovedností. Tímto způsobem zjistil, zda jsou jeho nástupci dostatečně silní a odvážní, aby sami vedli společnost.

### **Pracovní zkušenost z konkurenčních firem**

Podle Zdeňka z příběhu 3.3 přináší získání pracovních zkušeností v konkurenčních společnostech výhody. Tímto způsobem může nástupce přinést do rodinné firmy nové nápady a přístupy. Věří, že okamžité zahájení práce v rodinném podniku může zúžit názory a rozhled člověka. Tento názor zastává i pan Isok z Ideal Baltic, který podporuje své členy rodiny, aby pracovali 1 až 2 roky v podobné společnosti a získali tak nové zkušenosti.

I v tomto bodě však existují rozdílné názory, například jiná z dotazovaných osob věřila, že by nástupci měli začít v rodinném podnikání ihned. Rozhodnutí však závisí na okolnostech v rodině i na oblasti podnikání.

### **Nechte prostor chybám**

Nástupci by měli mít prostor pro chyby, ze kterých by se mohli poučit. Nástupci možná nikdy nebudou splňovat standardy současných vlastníků, ale je důležité nechat je učit se a růst, zatímco úřadující vlastník je stále kolem, aby jim pomohl a vedl je.

### **Důvěra**

Milena Radová z D'Eclair přisuzuje úspěšné nástupnictví své důvěře ve své děti.

### **Komunikace**

Vytvořte zdravé prostředí a dobré mezilidské vztahy mezi generacemi, včetně partnerů členů rodiny, bez hádek a zášti. I když se komunikace někdy zasekne, je důležité se nevzdávat. Klíčem je být otevřený, sdílet své vize do budoucna, nevylučovat členy rodiny a ptát se jich na jejich názory, vize a potřeby. Je také důležité poslouchat příští generaci. Je důležité prodiskutovat změny předem, protože náhlé změny mohou vyvolat neshody. Je také důležité udržovat dobré a zdravé vztahy mezi sourozenci mimo firmu.

### **Nelpěte na svých osobních zkušenostech a názorech**

Metody stávajícího vlastníka nemusí být nutně nejlepší a nejúčinnější. Nenuťte příští generaci, aby dělala všechno jako Vy.

### **Je zásadní začít přemýšlet o úspěchu společnosti včas**

Vést společnost do věku 90 let a poté společnost předat dětem, kterým je již 60 let, nemá vůbec smysl. Nezapomeňte, že lidé jsou nejproduktivnější ve svých 30 letech.

### **Spravedlivý proces**

Pan Darbonne v příběhu 3.7. zjistil nutnost spravedlivého procesu. Během procesu si uvědomil potřebu sdílet vše se všemi zúčastněnými stranami ve společnosti, což začal dělat velmi brzy. Dnes pravidelně vídá všechny své děti a všichni jsou velmi rádi, že se každoročně scházejí, sledují chod společnosti a udržují kapitál ve firmě.

## Zapojení se

V příběhu 3.7. byla sdílena negativní zkušenost z počátečních schůzek. Na začátku se pan Darbonne rozhodl sdílet tato setkání se všemi, včetně partnerů a manželů. Ukázalo se to jako obtížné, protože v k debatovaným otázkám vznikalo mnoho názorů a hlasů, z nichž některé nebyly zcela spojeny s myšlenkou rodinného podniku. To vyústilo ve změnu, že už nebude platit pravidlo „1 člen rodiny = 1 hlas“. Pan Darbonne to rychle napravil a brzy si uvědomil, že je lepší mít na schůzích pouze budoucí akcionáře.

## Zahrňte do procesu nástupnictví další zúčastněné strany než jen budoucí vlastníky

Klíčovým doporučením pro další rodiny od pana Darbonna v příběhu 3.7 bylo nebýt v procesu sám. Pro nástupnictví ve vedení si syna Charlese vybral nejen pan Darbonn, ale i samo představenstvo. To dalo důvěru kooperujícím podnikům i zaměstnancům, protože věděli, že ho podporují členové představenstva, a nejen jeho otec. Pro pana Darbonna je důležité si uvědomit, že obchod je obchod a rodina je rodina.

## AKTIVITY KE ZVÁŽENÍ



### Představte nástupce klientům a obchodním partnerům

Aby nedošlo ke ztrátě klientů, je chytré představit jim a dalším obchodním partnerům svého nástupce a pravidelně jej zapojovat do obchodních jednání. Tímto způsobem zabráníte tomu, aby vaši klienti a partneři ztratili důvěru ve vaši společnost.

### Vytvořte rodinné stanovy

Stanovy rodiny by měly rozebrat všechny možné scénáře, problémy, konflikty a krize, s nimiž se mohou nástupci setkat. Stanovy by měly být koncipovány pro další generace, nejen pro současnou situaci. Rodina Plevova z příběhu 3.5. vybízí všechny děti k účasti. Jejich názory jsou projednávány a pokud se na nich shodne většina, jsou zahrnuty do stanov.

### Sepište závěť v předstihu

Je lepší mít firmu zajištěnou – majitel by měl napsat závěť v dostatečném předstihu s rozhodnutými kroky o nástupnictví a způsobu rozdělení akcií mezi členy rodiny.

### Vyhledejte profesionální pomoc

K usnadnění předání firmy použijte specializované odborníky třetích stran, jako jsou právníci a notáři, abyste předešli finančním a právním chybám během dědictví.

### Použijte svou síť kontaktů

Pro získání různých pohledů na nástupnictví doporučuje Zdeněk z příběhu 3.3. mluvit se členy jiných rodinných podniků o jejich vlastních zkušenostech z nástupnictví a přečíst si dostupné materiály k danému tématu. Účast na kulatých stolech nebo specializovaných seminářích je také velmi užitečná pro získání vhledu do situace, v níž vaše firma nikdy předtím nebyla.

### Identifikujte vášně a silné stránky každého sourozence pro nalezení správné pozice

Cvičení níže může pomoci určit, která role by byla pro každého sourozence nejvhodnější. V levém sloupci můžete uvést své vášně a zájmy a ve pravém své přednosti. Doufejme, že vám to pomůže uvědomit si, jak můžete pomoci svým vášní a sil přispět rodinné firmě a zařídit, aby každý sourozenec skončil v roli, pro kterou je nejvhodnější.





### Vášeň

Co rádi děláte?  
Co vás nadchne?



### Přednosti

V čem jste dobří?  
Pro co máte nadání?



| Vášeň | Proč? | Přednosti |
|-------|-------|-----------|
|       |       |           |
|       |       |           |
|       |       |           |
|       |       |           |
|       |       |           |



### Úkol

Jak zkombinujete vaše vášně a přednosti tak, aby přinesly něco firmě?  
S řešením kterého problému ve firmě můžete pomoci?  
Co firma potřebuje?

#### Kolo života [5]

Kolo života může být skvělým nástrojem pro zahájení konverzací, které nemusí být přirozené vést každý den, a může podporovat rozhovory o citlivých tématech.

Toto cvičení lze provést před rodinnou schůzkou nebo během ní a poté společně diskutovat jako skupina. Kruh je rozdělen do osmi částí, které představují různé aspekty společně tvořící váš život jako celek. V každé frakci je deset řádků, které naznačují, jak jste spokojeni v konkrétní oblasti, přičemž 1 je hluboce nespokojen a 10 je zcela naplněn. Při cvičení nakreslete čáru spojující čísla, která představují, jak se cítíte v daném aspektu svého života.

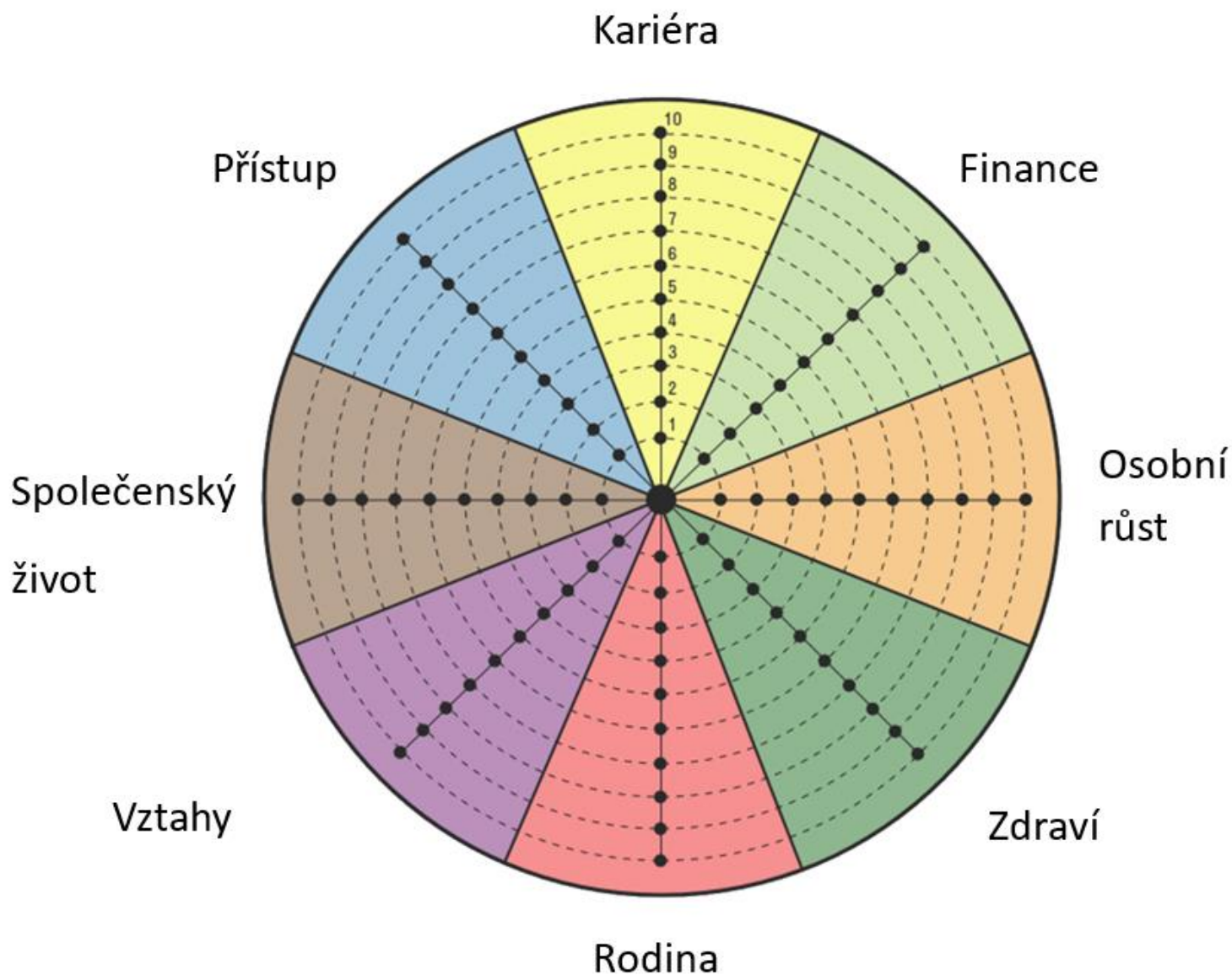
Cvičení Vám a vašim sourozencům může pomoci vzájemně si uvědomit, jaké jsou vaše finanční potřeby, jak jste spokojeni se svou kariérou a zda existuje něco ve vašem emocionálním nebo rodinném životě, co by mohlo ovlivnit vaši práci pro rodinnou firmu. Toto cvičení lze provádět ve třech krocích:

1. Ohodnoťte Vaši úroveň spokojenosti v každém z osmi sektorů od jedné do desíti.
2. Určete, jaké jsou Vaše cíle na další rok pro každý ze sektorů.
3. Přemýšlejte, jak se můžete pokusit cíle dosáhnout.

Některá témata mohou být méně relevantní a o všech nemusíte mluvit na rodinné schůzce. Přípravu definovanou ve třech výše uvedených krocích udělejte jednotlivě a sdílejte oblasti, které jsou relevantní pro vaše sourozence jako obchodní partnery.



## Wheel of life:



## REFERENCE

- [1] Renato Tagiuri and John Davis, Harvard Business School (1978)  
<https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>
- [2] Isaac, G. A. "Your business, your family, your legacy" (2019)
- [3] Rhodes, K. "Emotional Ownership". (2014) Retrieved November 06, 2020, from  
<https://www.thefbcg.com/resource/emotional-ownership/>
- [4] "Purpose Statement Model" inspired by a presentation from Key2Advance,  
<https://www.key2advance.com/>
- [5] "The Wheel of Life: – Finding Balance in Your Life." *MindTools.com*,  
[www.mindtools.com/pages/article/newHTE\\_93.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_93.htm).







**SUFABU**

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

# NÁSTUPNICTVÍ V RODINNÝCH FIRMÁCH ZAHRNUTÍ PARTNERŮ DO NÁSTUPNICTVÍ



Jedním z nejdůležitějších vztahů, které během života máme, je vztah s partnerem či partnerkou. Existuje mnoho různých způsobů, jak zapojit partnera do rodinného podniku, zejména během procesu nástupnictví. Možnosti sahají od průběžného informování partnera o běhu rodinného podniku až po partnera, který je rovnocenným společníkem.

Mnoho firem je a bylo založeno páry. Buď jsou za společnost aktivně odpovědní oba z páru, nebo v podniku může mít každý z partnerů jinou roli, například jeden může působit jako tvář společnosti a druhý může mít roli podpůrnou. V historii najdeme mnoho zakladatelů mužského pohlaví, kteří byli podporováni ženou v domácnosti provádějící administrativní úkony z domova a zároveň se starající o děti a domácnost. V některých průmyslových odvětvích, jako jsou farmy, restaurace a hotely, je běžné, že vlastníky tvoří pár, který pracuje jako tým. Jeden z dotazovaných stávajících majitelů rodinné firmy uvedl, že „vlastnit a vést tento podnik je tak dominantní součástí života, že je lepší jej vést společně jako pár“. Ve venkovských oblastech může být práce v rodinném podniku často jediné řešení, jak zaměstnat i partnera.

Zapojení partnera do rodinného podniku má několik výhod. Mít možnost sdílet tak nedílnou součást života se svým partnerem může sloužit k upevnění vzájemného vztahu. Rovněž je skvělé mít partnera, který rozumí tomu, co takové podnikání obnáší. Partner může přinést nové dovednosti, cenné vstupy a nápady, z nichž může rodinný podnik těžit. Může také pomoci s procesem nástupnictví a pokud by se současnému majiteli něco stalo, mohl by partner pomoci zastupovat vlastní podíl nebo postavení vlastníka ve společnosti.

Zapojení vašeho partnera do rodinného podnikání může být také výzvou. Další názory a zájmy mohou způsobit zmatek a zpomalit rozhodovací proces. Může na vás být vyvíjen tlak, abyste si vybrali partnera, se kterým by byla spokojena celá rodina, a to i v rodinném podniku. Společné podnikání také může váš vztah zatěžovat, neboť někdy může být obtížné oddělit pracovní a soukromý život. Pokud se nakonec se svým partnerem rozejdete, může být komplikovanější takový vztah ukončit, když vezmete v potaz rodinný podnik a přemýšlíte, zda by měl tento člověk zůstat jeho součástí.

Zda zahrnout partnery do rodinného podniku nebo ne může být náročné a frustrující rozhodnutí. Zda se jedná o správné rozhodnutí pro vaši rodinu závisí pouze na vašich individuálních okolnostech. Zatímco některé páry by se mohly těšit ze sdílení profesního života, jiné mohou mít větší potřebu samostatnosti a raději oddělují pracovní a soukromý život. Bez ohledu na to, jaké je správné rozhodnutí pro vás a vaši rodinu, je zásadní dobře komunikovat a zajistit, aby byly uspokojeny potřeby všech.



### Seznam příběhů:

- 4.1 Studio Seven: Úspěšné páry ve dvou generacích
- 4.2 LIKO-S: Od podnikatele po rodinný podnik

str.67

str.69

## 4.1 Studio Seven: Úspěšné páry ve dvou generacích

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Malta                  | Druh předání            | Rodinné předání, partner zahrnut   |
|------------------------------------|------------------------|-------------------------|--|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <50                    | Velikost firmy – obrat  | <€10 m   |
| Generace                           | Z 1. na 2. generaci    | Průmysl (EU, NACE kódy) | Sportovní, zábavní a rekreační činnosti, informační a komunikační služby |
| Dotazován                          | 2. Generace Sue Pisani | Anonymní                | Ne   |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Studio Seven je audiovizuální a produkční centrum na Maltě se specializací na AV řešení pro konference a akce, video produkci, výstavní stánky a systémovou integraci.

Rodina Pisaniů si přivedla externího poradce, který by rodičům pomohl s otázkami, na které je třeba odpovědět, aby mohli naplánovat další postup v podnikání. Jediné dvě děti byly zapojeny do podnikání společně se svými partnery, a proto bylo přirozené mít připravený plán nástupnictví.

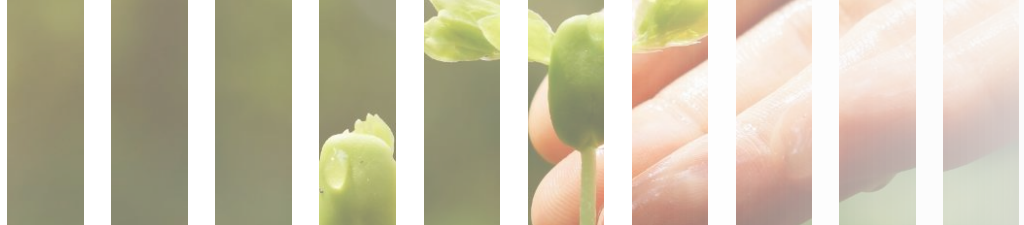
Rodiče naplánovali, jak bude vlastnictví společnosti předáno, a jejich rozhodnutí s tím související byla respektována dětmi i jejich partnery. Rozhodnutím bylo darování akcií v poměru 50/50, aby se tak podnik udržel v rámci rodiny a manželů. Časový rámec pro realizaci předání podniku byl určen na 5 let od vytvoření plánu.

Komunikace s externím poradcem byla jasná a přímá a rodina tak byla schopna snadno diskutovat o cílech procesu nástupnictví, jakožto i o odkazu firmy a hodnotách, kterými si rodiče přáli, aby se děti při převzetí podnikání řídily. Všechny okolnosti procesu probíhaly hladce a umožnily, aby se předání odehrálo s co nejméně konflikty.

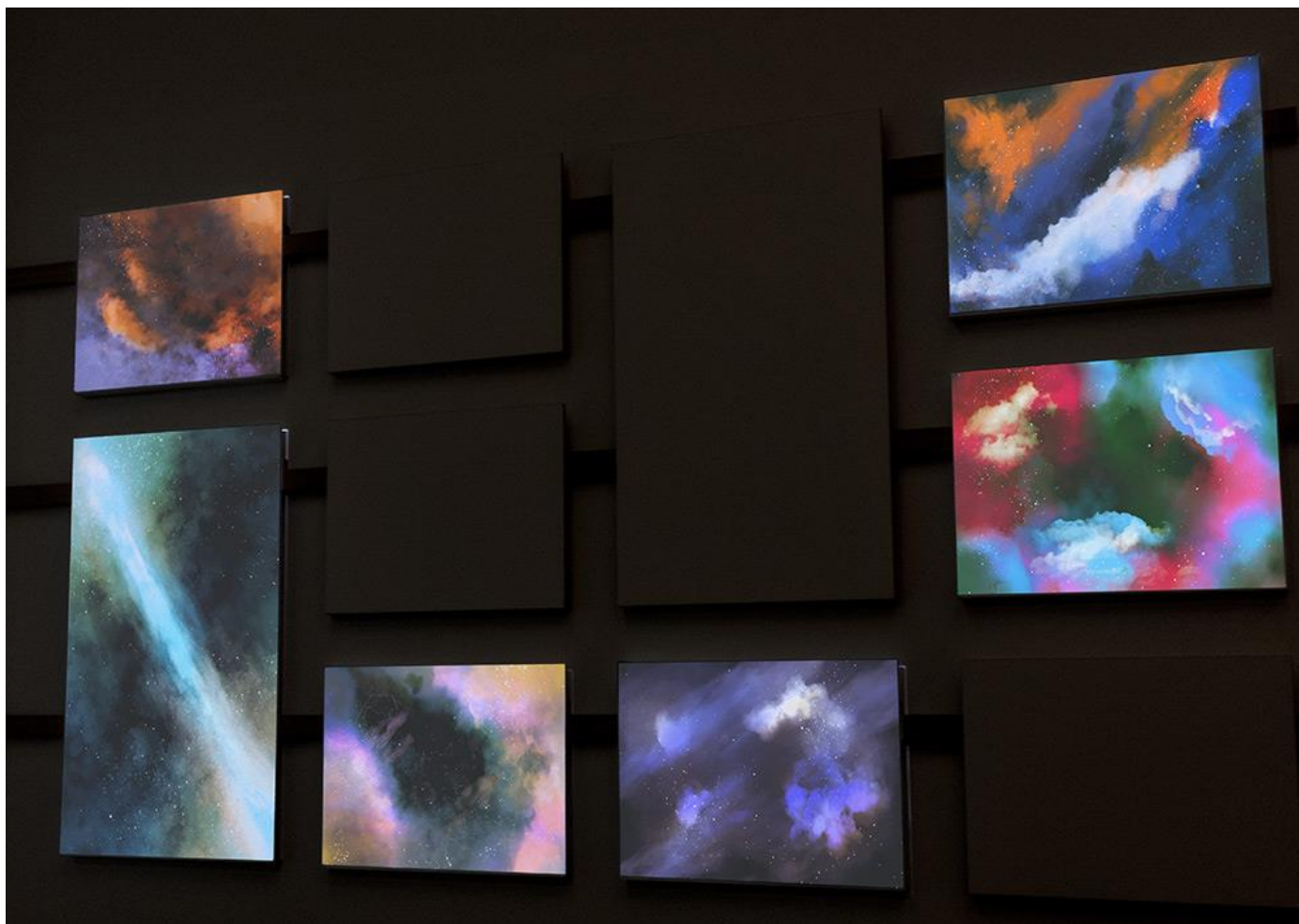
Celkové výkonnostní cíle podniku se po procesu nástupnictví změnilly. Podnikání se stalo více finančně motivováno, je dbáno na to, aby byla dělána správná rozhodnutí a aby finančně dávala smysl. Kromě toho se v průběhu let po nástupnickém procesu rozšířily také služby, které firma nabízí.

Před procesem nástupnictví ve společnosti pracovaly obě dcery a jejich manželé, kteří po procesu předání ve firmě také zůstali a pracují na vyšších manažerských pozicích.

Pokud jde o řízení, Studio Seven má správnou radu, z nichž 2 ze 3 členů jsou rodinní příslušníci – sestry – a jeden člen je externí osobou, aby bylo zajištěno úspěšné rodinné vedení společnosti a zároveň určitá míra objektivity právě prostřednictvím externího člena.



Vedle představenstva je uzavřena dohoda o převodu akcií doplněná rodinnými stanovami. Ty zajišťují, že role a odpovědnosti členů rodiny jsou jasně dány a respektovány, aby byla zajištěna efektivní správa Studio Seven.



## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Klíčovým poznatkem z procesu bylo, že práce s rodinou není vůbec snadná, pokud nejsou jasně definovány všechny role. Pokud tomu tak není, je pravděpodobné, že v procesu dojde k mnoha konfrontacím.
- Jsou ve vašem podnikání definovány role členů rodiny?

## 4.2 LIKO-S: Od podnikatele po rodinný podnik

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Česká republika     | Druh předání            | Rodinné předání, partner zahrnut |
|------------------------------------|---------------------|-------------------------|----------------------------------|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <250                | Velikost firmy – obrat  | <€50 m                           |
| Generace                           | Z 1. na 2. generaci | Průmysl (EU, NACE kódy) | Výroba, další služby a aktivity  |
| Dotazován                          | 1. generace         | Anonymní                | Ne                               |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Rodinná společnost LIKO-S byla založena v roce 1992 jako výrobní a stavební společnost. Od té doby se společnost vyvinula, rozrostla a byla rozdělena do 4 divizí. Nyní se LIKO-S zaměřuje na řadu činností od instalace příček, posuvných stěn a akustických mechanismů pro kancelářské interiéry až po montáž „živých budov“ a zelených fasád a stěn s rostlinami.

Zakladatel Ing. Libor Musil a jeho manželka Jana byli jedinými vlastníky společnosti a oba pracovali ve vedení společnosti. Zapojení nové generace LIKO-S do rodinného podniku nebylo původně plánováno. Jejich děti, dcera Hana a syn Jan, byly motivováni jít studovat to, co je baví. Hana se rozhodla přestěhovat do USA a studovat hotelnictví, zatímco Jan si zvolil studium na střední škole ve Velké Británii. Když se syn Jan v roce 2011 vrátil zpět do Čech, začal v rodinné společnosti pracovat a seznámil se s její organizací a procesy. V roce 2014 se z USA vrátila i dcera Hana a spolu se svým manželem Orrainem do společnosti také vstoupila.

Nebyl však připraven žádný plán pro nástupnictví managementu ani vlastnictví společnosti.

***“Před deseti lety nebylo rodinné nástupnictví běžným nebo známým konceptem, nyní to může znít divně, ale nikdo v rodinných podnicích v Česku o nástupnictví nemluvil. Po pádu komunismu začali lidé zakládat své firmy a až do posledních několika let si stále mysleli, že budou podnikat navždy. Po dlouhou dobu neexistovala žádná podpora ani vzdělání, které by vám říkalo, abyste přemýšleli o nástupnictví.”***

– Libor Musil, majitel 1. generace

Libor začal uvažovat o předání přibližně v roce 2010, kdy si uvědomil, že jeho děti jsou již v produktivním věku. Měl to štěstí, že obě jeho děti chtěly pracovat pro společnost z vlastní vůle a zajímaly se o možnost převzetí podniku v budoucnu.

Jako podnikatel Libor věděl, že vlastnictví společnosti vás motivuje k práci a péči o podnikání. Z tohoto důvodu pro něj nebylo přípustné předat pouze vedení společnosti, aniž by podnik jeho děti následně i nevlastnili. Prvním krokem bylo předat vedení jeho dětem a naučit je vzájemné spolupráci, aby se zabránilo jakémukoli rozdělení společnosti, které by mohlo být fatální. V současné době jsou děti v procesu převzetí funkcí vrcholového managementu. Matka Jana postupně přenesla všechny své odpovědnosti HR oddělení na svou dceru Hanu. Jan se začal specializovat na stavební divizi a dnes je ředitelem této divize.

Jana již není zapojena do každodenního chodu společnosti, ale stále pracuje jako členka představenstva. Libor pracuje jako jednatel a předseda představenstva. Dcera Hana je HR manažerkou, členkou představenstva a členkou dozorčí rady, syn Jan pracuje jako ředitel divize INTERIOR a místopředseda představenstva. Zeť Orraine pracuje jako ředitel vývoje a marketingu a člen představenstva. Ostatní pozice vrcholového managementu pokrývají zaměstnanci mimo rodinu.

Po úplném dokončení procesu předání vedení, který se plánuje provést nejpozději do roku 2023, by měl začít proces předávání vlastnictví. Převod vlastnictví je plánován do roku 2028. Ani s vědomím předání celé společnosti v blízké budoucnosti nemá Libor dosud vypracován podrobný plán ani harmonogram.

***“Nyní o tom mluvíme na pravidelných zasedáních rodinné rady. Najali jsme rodinného poradce, který nám pomáhá řídit vztahy v rodině, a samozřejmě máme rodinného právníka, který nám pomůže s přípravami na nástupnictví. Až přijde čas, zvážím najmutí dalšího externího konzultanta.”***

— Libor Musil, majitel 1. generace



Z vlastní iniciativy se také zúčastnil odborných seminářů pořádaných AMSP ČR a četl literaturu, aby byl lépe připraven.

Rodinná komunikace je poměrně plynulá. Když se objeví konflikty, jsou považovány za součást života. Největší střety, ke kterým v Liborově rodině dochází, obvykle souvisejí s různými generačními pohledy na způsob vedení. Přesto připouští, že firma je považována za samostatného člena rodiny, a proto je cílem každého z nich najít cestu, na které se všichni shodnou. Aby byla zajištěna plynulost chodu firmy, schůze představenstva a dozorčí rady se konají jednou měsíčně, rada rodiny se schází obvykle jednou za tři týdny, a navíc se rodina v případě potřeby schází operativně.



V současné době neexistuje žádná rodinná ústava ani rodinné stanovy. Díky novým zkušenostem s celým procesem nástupnictví si však Libor uvědomil, jak složitý je tento proces a jak málo chyb stačí, aby došlo k negativnímu ovlivnění podniku. Stanovy rodiny LIKO-S jsou tedy nyní v procesu sepisování.

I když by děti byly nyní připraveny převzít celé vedení společnosti, proces celého odchodu Libora a Jany nemůže nastat přes noc. Libor připouští, že musí myslet také na svůj vlastní osud, protože ještě není v důchodovém věku. Po dokončení předání firmy doufá, že jeho děti za ním čas od času přijdou a požádají jej o radu.



## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Další generace by si měla odpovědět sama, jestli chce opravdu žít podnikatelský život. Být vlastníkem společnosti znamená spoustu odpovědnosti, je to časově náročné a někdy také stresující. Má to samozřejmě klady a zápory, vlastník je finančně zajištěn, získá určitou prestiž, ale má také odpovědnost za úspěch společnosti i vůči rodině. Pokud nejste obchodní typ a rozhodnete se jít jinou cestou, je to jen Vaše rozhodnutí, ale počítejte s tím, že firmu možná převezmou Vaši sourozenci a pak na ně nesmíte žárlit nebo být našťvaní.



## VZDĚLÁVACÍ OKÉNKO



### Proces nástupnictví nějakou dobu trvá

Studio Seven v příběhu 4.1. zažilo, že proces předání trval velmi dlouho, než se dostal tam, kde dnes společnost a její vedení je. Zatímco některé detaily je třeba ještě vyladit, bylo dosaženo hlavních vytyčených milníků za plné důvěry a spolupráce členů rodiny a všechny strany jsou spokojeny s tím, jak proces nástupnictví proběhl. Paní Pisani uvedla, že nejlepším nástrojem k pochopení cesty vpřed byla přehlednost, která pomohla podniku dosáhnout jejich cíle plynulého procesu nástupnictví. Negativem procesu nástupnictví v jejich rodině však bylo, že trval příliš dlouho, než se dostal na konec.

### Vytvořte plán nástupnictví

Hlavním doporučením je vytvoření plánu nástupnictví s časovým rámcem a harmonogramem. Pokud žádný nemáte, děti (které jsou již ve věku 30–40 let) žijí v nejistotě, a to ovlivňuje jejich výkon a motivaci. Dohodněte se na proveditelných termínech a dodržujte je.

### Flexibilita

Vlastnit a vést společnost společně jako pár nabízí flexibilitu v rodinném životě. Efektivním předáním lze sdílet obchodní úkoly a zodpovědnost za rodinu. Pro zúčastněné strany, jako jsou zaměstnanci a zákazníci, může být pár vnímán jako silná jednotka s velkou pracovní kapacitou.

### Dejte zodpovědnost příští generaci na cestě k rodinnému podniku

V příběhu 4.2. zakladatel společnosti Libor vedl samotnou společnost po dobu 25 let. Je zásadní si uvědomit, že když děti vyrostou a začnou pracovat pro společnost, musí s nimi zakladatel začít sdílet to, co bývalo pouze jeho – zodpovědnost, manažerské rozhodnutí, strategie atd. To může být pro zakladatele neuvěřitelně obtížné, ale bez toho se společnost nemůže posunout vpřed. Kdyby Libor věděl dříve, že jednoho dne předá firmu svým dětem, motivoval by je ke studiu podnikání nebo k podnikání samotnému. Na nástupnictví lze také pohlížet jako na podnikatelský projekt. Pro majitele je nutné zajistit, aby děti byly schopné, dát jim povinnosti, vidět, jak se jim daří, a být schopen učinit poslední kroky k předání vlastnictví.

### Komunikace a zapojení

Paní Pisani v příběhu 4.1. zdůraznila důležitost komunikace. Nenechávejte věci nevyřčené, místo toho k sobě buďte upřímní, i když to není jednoduché. Libor v příběhu 4.2. také zdůrazňuje důležitost komunikace s dětmi a jejich zapojení do podnikání. Komunikace by však měla mít určité hranice. Konverzace o podnikání se liší od rozhovorů s vašimi dětmi o tom, kam jet na dovolenou.







## AKTIVITY KE ZVÁŽENÍ



### Předání zkušeností

Nesnažte se být samoukem. V podnikatelském světě můžete zaplatit vysokou cenu za chybu, které by se dalo zabránit poučením se ze zkušeností ostatních. Sami aktivně hledejte zkušenosti z předávání rodinných podniků, ať už od firemních asociací, průmyslových sdružení, sítí rodinných podniků nebo obchodních poradců.

### Zdokumentujte svůj pokrok

Paní Pisani v příběhu 4.1. doporučuje dokumentovat všechna rozhodnutí během procesu nástupnictví. Je užitečné zaznamenávat schůzky nebo vést zápisy ze schůzek.

### Vytvořte si profil osobnosti

Sestavení osobnostního profilu může manželům a sourozencům pomoci pochopit silné a slabé stránky toho druhého a zjistit, jaký druh komunikace a rolí by páru prospěl. Pochopení jejich vlastní osobnosti i osobnosti druhého může pomoci zmírnit budoucí konflikty a frustrace a také vybudovat silný tým vlastníků.

### Definujte role a odpovědnosti

Pokud rodinní příslušníci pracující ve společnosti nemají nic v popisu práce ani přesně popsanou roli, je klíčové je zavést. Povědomí a transparentnost v oblasti odpovědnosti a očekávaných dodávek zvyšují pracovní spokojenost a snižují počet sporů. Jedním z přístupů může být nejprve se dohodnout na vzorci postupu. Poté každý člen rodiny jednotlivě napíše návrh své role. Před dokončením by měl být návrh předložen a prodiskutován s ostatními členy rodiny. Příklad takového dokumentu může být:

- Název pozice / role
- Důvod [*proč máme tuto pozici*]
- Zodpovědnost [*za co je tato role zodpovědná?*]
- Dodávky [*seznam očekávaných výstupů*]
- Komu jsem zodpovědný [*pravidelná hlášení výstupů*]
- Hodnoceno podle [*jak hodnotíme úspěch této role? Seznam KPIs*]
- Kvalifikace [*vypište veškerou kvalifikaci nutnou pro naplnění této role*]

Jakmile budou k dispozici popisy rolí, měly by být předmětem každoročního hodnocení výkonu.

## REFERENCE



- [1] <https://hbr.org/2020/02/should-your-family-business-have-a-no-in-laws-policy>
- [2] <https://www.hg.org/legal-articles/do-i-have-a-right-to-a-family-business-in-divorce-37439>
- [3] <https://shiftyourfamilybusiness.com/2017/08/13/dealing-spouses-business-family/>
- [4] <https://www.lauramichaud.com/free-articles/Married%20to%20the%20Business.pdf>
- [5] <https://www.thefbcg.com/resource/should-spouses-work-in-the-family-business/#:~:text=Spouses%20will%20feel%20most%20included,can%20participate%20in%20family%20meetings>



**SUFABU**

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

# NÁSTUPNICTVÍ V RODINNÝCH FIRMÁCH SPOLUPRÁCE NAPŘÍČ GENERACEMI



## ÚVOD DO PROBLEMATIKY



Při vyrůstání v rámci rodinného podniku se členové rodiny socializují nejen v rodině, ale i v podnikání. Kajsja Haag [1] ve své disertační práci pohlíží na nástupnictví jako na probíhající praxi – jako na pokračující tok aktivit zakotvených v každodenním životě podnikatelských rodin, spíše než na jeden okamžik, kdy se odpovědnost za vlastnictví a vedení přenáší z jedné generace na druhou. Na základě toho navrhuje posun ve vnímání nástupnictví od „převzetí“ k „bytí součástí“ rodinného podniku.

Rodiny vlastníci firmy, které se ztotožňují s pohledem Kajsy Haagové na nástupnictví, zahrnují a začleňují další generace do rodinného podnikání a spolupráce napříč generacemi pak vyplyne jako přirozený důsledek. Pro podnikající rodiny, které vlastní provozní firmy, a pro členy rodiny, kteří mají výkonné role, je zahrnutí další generace do podnikání snazší, než je tomu u investičních společností, které mají často méně hmotného majetku a s rodinným jménem jsou spojeny značky.

Příští generaci lze začlenit od útlého věku, například prostřednictvím návštěv rodinných kancelářů. To může vytvořit povědomí o rodinném podniku s jeho produkty a / nebo službami. Kromě toho tyto návštěvy také vytvářejí citové vazby a pocit hrdosti. Členové rodiny mohou být také zváni do podniku nebo na návštěvy u dodavatelů nebo zákazníků. Lze na to pohlízet jako na rodinnou událost, která posiluje pocit jednoty. Návštěvy dodavatelů nebo zákazníků také zvyšují povědomí o dodavatelském řetězci. Pokud jsou dodavatelé nebo zákazníci také rodinnými firmami, návštěvy se stávají ještě žádanějšími.

Prostřednictvím pokračujícího toku aktivit a konverzací u večere si příští generace vyslechne obchodní rozhovory mezi rodiči a prarodiči. Prostředí rodinného podniku může přispět ke znalostem podnikání, znalostem odvětví a pocitu odpovědnosti a sounáležitosti.

### Seznam příběhů

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| 5.1 Gilles               | str.76 |
| 5.2 Beznoska             | str.78 |
| 5.3 Savio Firmino        | str.80 |
| 5.4 Monnalisa            | str.82 |
| 5.5 Miniconf             | str.84 |
| 5.6 Viticultures esa     | str.86 |
| 5.7 Sobrina de las Tejas | str.88 |
| 5.8 DC Thomson           | str.90 |



## 5.1 Gilles

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Velká Británie       | Druh předání           | Rodinné předání / smíšené vedení               |
|------------------------------------|----------------------|------------------------|--|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <250                 | Velikost firmy – obrát | <€50 m   |
| Generace                           | Ze 4. na 5. generaci | Průmysl                | Doprava a skladování, velkoobchod a maloobchod |
| Dotazován                          | Nástupce             | Anonymní               | Ne   |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Firma Gillies vznikla v Dundee během vrcholu obchodu s jutou v roce 1895 a poskytovala čalounické a nábytkové služby bohatým lidem v oblasti Dundee, než namířila své zájmy i na jiná odvětví, včetně stěhování, dražeb a úklidových a pohřebních služeb. V roce 1920 se James Gillies ml. vrátil z války a připojil se k otci a zakladateli Jamesi Gilliesovi st. v rodinném podniku. O čtyři roky později byla společnost přejmenována na James Gillies & Son a vznikl skutečně rodinný podnik.

V současné době je firma v průběhu procesu začleňování 5. generace do společnosti, avšak vzhledem k množství provedených „předání“ v historii podnikání Gillies se očekává, že to bude hladký proces. V rámci rodinného podnikání existuje zřetelné pochopení rozdílu mezi vlastnictvím a vedením v rodinných podnicích, a rodina se řídí procesem, který umožňuje budoucím generacím převzít vedoucí role v podnikání, než se ujmou vlastnictví v jakémkoli měřítku. Mladé generace, které chtějí vstoupit do podnikání, mají za úkol pracovat pro podnik během studia a vidět společnost tzv. „od spodu“, kdy čistí sklady a plní širokou škálu praktických rolí, aby pochopili všechny aspekty podnikání, ale také aby ukázali stávajícím zaměstnancům, že nejsou jen dosazení na vedoucí pozice.

Vlastnictví a vedení je v podniku dobře rozlišeno. Aktuální podíl ve společnosti je rozdělen mezi tři generace rodiny. Členové páté generace jsou začleňováni do řídicích a vedoucích pozic v rámci podniku. Podíl, který jim je přidělen, není velký, čímž se efektivně rozdělují vlastnické a vedoucí aspekty podnikání.

V současné době je v podnikání mnoho členů rodiny, kteří zastávají seniorní a manažerské pozice a zahrnují členy čtvrté i páté generace rodiny. Zatímco generační přechody jsou plynulé, někteří členové rodiny začínají přemýšlet o svém odchodu do důchodu, avšak projevují určitou neochotu ke snížení své pracovní zátěže, čistě kvůli své vášni pro podnikání.



Jako příklad poslouží jeden starší člen rodiny 4. generace, který se rozhodl snížit počet svých pracovních dnů v týdnu, jen aby zvýšil počet pracovních hodin za jeden den tak, aby mohl vykonávat stejné množství práce. Omezení zapojení se do rodinného podniku, který zabíral doposavad většinu jejich pracovního života, je pro mnohé psychicky náročné.

I přesto, že je Gillies opravdu rodinným podnikem, uvědomují si, že rodina, která by pokrývala všechny dovednosti, talent a odborné znalosti pro úspěšné podnikání, je vzácná. Proto mají v rámci manažerských a vedoucích pozic projektu i příslušníky mimo rodinu, kteří plní specializované role, na které nejsou rodinní příslušníci vhodní – například pozice finančního ředitele. Kromě toho mají také externího předsedu bez vazeb na rodinu, který zajišťuje, že rozhodovací proces představenstva zahrnuje i objektivní pohled zvenku. Jednou z klíčových rolí předsedy je sjednocování různých členů rodiny v rámci diskuze, aby tím odstranil jakékoli neshody během klíčových schůzek vedení a schůzí představenstva.



## 5.2 Beznoska

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Česká republika      | Druh předání           | Rodinné předání / smíšené vedení                                      |
|------------------------------------|----------------------|------------------------|---|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <250                 | Velikost firmy – obrat | <€50 m  |
| Generace                           | Ze 2. na 3. generaci | Průmysl                | Lidské zdraví a sociální práce, odborné, vědecké a technické činnosti |
| Dotazován                          | Nástupce             | Anonymní               | Ne  |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Beznoska je společnost s ručením omezeným zaměřená na výrobu kloubních náhrad a implantátů. Společnost je jedním z klíčových hráčů na poli vědeckých inovací v oblasti protéz a vlastní několik patentů. Mimo jiné vyvinula jedinečnou rostoucí endoprotézu, která pomáhá chránit nohy dětských pacientů.

Společnost byla založena v roce 1992 panem Stanislavem Beznoskou. Od začátku byly do společnosti zapojeny obě jeho dcery. Dcera Stanislava pracovala jako asistentka, zatímco dcera Alena a její manžel Petr zastávali řídicí pozice. Společnost je nyní pod správou 3. generace se smíšeným vlastnictvím všech 3 generací. Stanislavův vnuk Petr ml. pro společnost začal pracovat v roce 2006, následován jeho mladším bratrem Pavlem, který nastoupil o několik let později.

Spolupráce mezi členy rodiny nebyla vždy úplně bezproblémová. Stanislav a jeho zeť Petr byli oba velmi temperamentní jedinci, což mělo za následek několik situací, které vedly k tomu, že Petr skončil a dokonce založil konkurenční společnost. Podobně tak i zapojení Petra ml. ve společnosti nebylo vždy stabilní. Po jistých neshodách odešel a 4 roky pracoval pro konkurenční společnost.



Takovéto nestabilní vedení projevilo i na výkonnosti společnosti. V roce 2012 si zakladatel společnosti Stanislav uvědomil, že musí na situaci adekvátně reagovat. Přesvědčil Petra i Petra ml., aby se vrátili a pracovali společně.

Nástupnictví z první na druhou generaci nebylo nikdy plánováno a událo se po smrti Stanislava. Po jeho smrti zdědila jeho manželka a její dcery majetkové podíly, i když manželka ve společnosti nikdy nepracovala. Petr, jeho zeť, nikdy žádné podíly ve společnosti nevlastnil, přestože několik let pracoval jako generální ředitel.

V roce 2016 se Petr rozhodl, že chce odejít do důchodu, a bez nějakého důkladného plánování dosadil do manažerských rolí své dva syny Petra ml. a Pavla. Mezi bratry se nevyskytly žádné hádky a rozdělili si pozice podle svých odlišných povah, první se stal novým generálním ředitelem a druhý marketingovým ředitelem. Nástupnictví v managementu proběhlo za neuvěřitelně krátkou dobu a bylo dokončeno do pěti měsíců.

Mimo rodinu jsou na řídicích pozicích další dva externí lidé. Petr společnosti stále pomáhá jako poradce a má týdenní neformální setkání se svými syny.

Přestože pro společnost v současnosti nikdo z 2. generace každodenně nepracuje, nebyly žádné viditelné záměry ani snahy o předání vlastnictví třetí generaci. Se vším stresem z vedení společnosti se Petr ml. cítil podceňovaný a frustrovaný z toho, že není formálním vlastníkem. Nakonec dal rodině ultimátum, buď se provede převod dílčích akcií společnosti na 3. generaci, nebo odejde.

Naštěstí pro něj i společnost se věci daly do pohybu a po 3 měsících vyjednávání mu jeho teta prodala část jejích akcií, a část předala své dceři. Navíc matka Petra ml., Alena, také předala některé ze svých podílů ve firmě svým synům. Následkem předání vlastnictví je, že akcie společnosti nyní vlastní 6 členů rodiny ze všech 3 generací a 2 stran rodiny.

Petr ml. sám v současné době dosáhl vlastnictví 9 % akcií a jeho vizí do budoucna je získat většinu. To však nyní není naplánováno v žádném konkrétním časovém rámci.

Jednání nebyla vždy plynulá, ale nakonec si všichni členové rodiny uvědomili, že pro úspěšnou budoucnost společnosti je nezbytné vedoucí i vlastnické nástupnictví. Během valných hromad, na nichž se celá rodina setkává jednou za půl roku, nyní diskutují o potřebě zavedení rodinné ústavy, protože obě strany rodiny značně rostou.



## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Potenciální nástupce by si měl položit otázku, zda mu převzetí společnosti stojí za to. Přitom je třeba zvážit všechna pro a proti. Petr ml. si původně myslel, že být obchodním manažerem se nebude tak lišit od funkce generálního ředitele, ale brzy si uvědomil, jak moc se mýlil. Být generálním ředitelem se ukázalo být někdy docela osamělou a velmi stresující pozicí, nesoucí odpovědnost nejen za společnost, ale i za rodinu.

## 5.3 Savio Firmino

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



|                                    |                                  |                      |                  |
|------------------------------------|----------------------------------|----------------------|------------------|
| Stát                               | <b>Itálie</b>                    | Druh předání         | <b>Chybí</b>     |
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <b>&lt;50</b>                    | Velikost firmy-obrat | <b>&gt;€50 m</b> |
| Generace                           | <b>Ze 2. na 3. generaci</b>      | Průmysl              | <b>Výroba</b>    |
| Dotazován                          | <b>Nástupce<br/>Cosimo Savio</b> | Anonymní             | <b>Ne</b>        |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Savio Firmino je rodinná společnost třetí generace specializovaná na výrobu nábytku a bytových doplňků. Společnost, kterou založil Savio Firmino v roce 1941 ve Scandicci, dosáhla v průběhu času velkých rozměrů a přitom si stále zachovala know-how z minulosti a přidané hodnoty řemeslného zpracování. Savio Firmino dnes vyvážá nábytek do celého světa, přičemž stále udržuje vysokou hodnotu značky „Made in Italy“. Dotazovali jsme se Cosima, synovce zakladatele, který pracuje jako marketingový manažer společnosti a společně s jeho otcem Guidem, jeho strýcem Amedeem, jeho bratrem Gregoriem a jeho sestřenicí Michelou, vedou firmu Savio Firmino.

Rodina Cosima pocházela původně z provincie Udine v severní Itálii, ale časem se natrvalo přestěhovala do Florencie. Právě zde, uprostřed druhé světové války, se Firmino, Cosimův dědeček, rozhodl založit společnost s názvem stejným jako jeho jméno. Guido, jeho druhý syn, ještě neodpovídal (promoval na Státním uměleckém institutu ve Florencii v Porta Romana v roce 1959), ale nakonec se v roce 1955 připojil k podnikání svého otce. Syn Amedeo začal pracovat v rodinném podniku v roce 1967, po Firminově smrti v roce 1963.



První změna vedení společnosti byla proto „vynucená“. Guido byl již ve společnosti přítomen a Amedeo se připojil později, aby převzal otěže společnosti. Guido se věnoval kreativním aspektům společnosti, zatímco jeho bratr Amedeo se soustředil na ty administrativní. Firma Savio Firmino postupem času rostla a pracovala hlavně na amerických, britských a jihoafrických trzích. Rok co rok se specializovali na různé trhy (od Ruska po Čínu), aby se stali významnou společností ve florentské oblasti při zachování charakteristik řemeslné tradice.

Třetí generační přechod stále probíhá. Začalo to velmi pomalu v 80. letech vstupem Michely, Cosimovy sestřenice do společnosti. Ta je nyní odpovědná za výrobu. V 90. letech do společnosti vstoupil sám Cosimo spolu se svou sestrou Costanzou, následovanou jeho bratrem Gregoriem, který má nyní na starosti komerční oblast. Před několika měsíci ve společnosti začal pracovat také Federico, syn Michely a tedy první představitel čtvrté generace, který vystudoval ekonomii a obchod na univerzitě ve Florencii.





Společnost je zcela vlastněna a provozována rodinou. Cosimo, Gregorio a Michela jsou nyní hlavami rodinného podniku společně s Amedeem jako prezidentem a Guidem jako generálním ředitelem. Všichni členové rodiny Savio začali pracovat v rodinném podniku od útlého věku, za podpory svých rodin, které vždy chtěly předat svým dětem své pracovní znalosti o rodinném podnikání. Pro rodinný podnik se jedná o mimořádně důležitý aspekt, protože umožňuje současné generaci pozorovat nástupce, a to jak rozvíjejí svůj talent a vášeň pro společnost.



## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- **Je příští generace přesvědčena o tom, že se stane podnikateli?**

Další generace by si měla položit otázku, zda chce opravdu žít podnikatelským stylem života. Být vlastníkem společnosti zahrnuje pozitivní i negativní aspekty. Člověk musí být ochoten věnovat společnosti velké množství času a být ochoten převzít velkou odpovědnost za rozhodování.

- **Pokud je ve společnosti více rodin, kdo by mohl pomoci udržovat harmonii?**

Je nezbytné položit si otázku, zda má rodina správné nástroje na to, aby mohla vést firmu společně a žít v harmonii. Je zásadní oddělit rodinnou sféru od sféry obchodních aktivit.

## 5.4 Monnalisa

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Itálie                        | Druh předání           | Externí vedení |
|------------------------------------|-------------------------------|------------------------|----------------|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | >250                          | Velikost firmy – obrat | >€50 m         |
| Generace                           | Z 1. na 2. generaci           | Průmysl                | Výroba         |
| Dotazován                          | 1. generace<br>Piero Iacomoni | Anonymní               | Ne             |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Společnost Monnalisa, která byla založena v Arezzu v roce 1968 Pierem Iacomoni, současným předsedou představenstva, navrhuje, vyrábí a distribuuje špičkové dětské oblečení pro věk od 0 do 16 let pod svou vlastní značkou prostřednictvím různých distribučních kanálů. Filozofie společnosti vždy kombinovala podnikatelskou činnost, inovace, hledání nových trhů, originální styling a zvláštní pozornost věnovanou rozvoji obchodních zdrojů a odborných znalostí.

Historie spojená s nástupnictvím ve firmě Monnalisa pokrývá poměrně dlouhé období. Díky úspěchu společnosti je Piero často zván italskými univerzitami, aby zde přednesl příběh Monnalisy. Již při těchto příležitostech Piero viděl, jak je plánování nástupnictví zásadním aspektem pro osud společnosti, a následně začal uvažovat o různých možnostech předání své společnosti. První hypotéza byla o řízení rodinou nebo o svěření Monnalisy jeho dvěma dětem: Dimitriovi a Dilette. Tato perspektiva se však neměla možnost uskutečnit, protože Dimitri neměl zájem o vstup do společnosti a Diletta se stejně jako její matka raději věnovala kreativní části podnikání.

Mezitím výzkumná společnost odhadla hodnotu značky Monnalisa na 29 milionů. Pro Piera to bylo další potvrzení potřeby plánovat pro jeho společnost budoucnost. Toto uznání ho přimělo vyhodnotit a identifikovat způsob, jak udržet společnost mimo rodinu, například skrze představenstvo, které by uskutečnilo jeho nápady, ale zároveň je umělo zpochybnit.

Když zavrhl rodinnou hypotézu, Piero prozradil, jak se mu podařilo najít správnou osobu, která by vedla společnost. Příležitost se naskytla, když ho Fakulta ekonomie Florentské univerzity pozvala na přednášku, aby zde povyprávěl svůj podnikatelský příběh. Kurzu se zúčastnilo více než dvě stě studentů a učil ho mladý třicetiletý asistent Christian Simoni.

Piero byl zaskočen pozorností, kterou se Christianovi Simoniovi podařilo u studentů získat, a rozhodl se mu nabídnout smlouvu o spolupráci omezenou na každotýdenní konzultaci, aby si ujasnil, zda by Christian mohl být tou pravou osobou, která převezme otěže společnosti.

To že Piero objevil vhodnou osobu se potvrdilo brzy díky dovednosti, kterou Christian ukázal při zvládnutí a řešení některých problémů ve společnosti, a zejména v jednom konkrétním případě.

*"V té době měla společnost dvě postavy, které pracovaly v komerční části: jedna se věnovala Evropě a druhá zbytku světa. Moje představa byla, že budou lépe fungovat v obrácených rolích a dlouho jsem je zkoušel různými způsoby přimět, aby se prohodili, ale bez úspěchu. Takže jsem se rozhodl svěřit úkol Simoniovi, a přestože stále nevím, jak to udělal, za pouhých osm měsíců uspěl."*

– Piero Iacomoni

Dne 11. 11. 2011 v 11:00 oznámil Piero Iacomoni před 101 zaměstnanci jmenování Christiana Simonioho do funkce generálního ředitele společnosti a jeho vlastní novou roli jako Simonioho poradce a podpora.

Monnalisa je dodnes společností, kde hraje důležitou roli rodina. Piero je předsedou představenstva a manželka a dcera se starají o kreativní část společnosti, která je v módním sektoru zásadní činností, zároveň byl však Piero schopen rozpoznat nedostatek manažerských dovedností u rodinných příslušníků, které by byly nutné pro vedení společnosti v budoucnu a včas se rozhodl pro jejich hledání mimo kruh rodiny.

Společnost, kterou Christian Simoni vede jako generální ředitel, je nyní vlastněna holdingovou společností, která odkazuje zpět na zakladatelskou rodinu. Na konsolidované úrovni má Monnalisa více než 300 zaměstnanců a za rok 2018 obrát ve výši 51,1 milionu EUR, rozdělený mezi domácí oblast (57 %) a zámořskou oblast (43 %), s exportní hodnotou rovnající se 67 % celkové produkce. Domácí trh zahrnuje 17 evropských zemí, zatímco zámořský trh zahrnuje východní Evropu, Rusko, Asii, Blízký východ a Ameriku.

Od roku 2016 založila firma kromě již fungující hongkongské pobočky také dceřiné společnosti v Rusku, Číně, Brazílii, USA, Jižní Koreji, na Tchaj-wanu a v Turecku. K nim můžeme přidat 3 pobočky, ve Španělsku, Francii a Velké Británii. Pokud je však inovace konkurenční pákou, která má být zachována a posílena jako jeden z klíčových prvků nehmotného dědictví společnosti, kreativita je jádrem výrobního procesu. Tým 30 lidí vede kreativní ředitelka Barbara Bertocci a její dcera Diletta Iacomoni, módní koordinátorka.



Rodina Iacomoni

## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- **Jsou vaše děti zcela přesvědčeny o tom, že se stanou podnikateli?**  
Majitel rodinného podniku by si měl položit otázku, zda mají jeho děti skutečný zájem o převzetí společnosti, a pokud ne, předem si určit externí osobu, která může společnost vést.
- **Je vedoucí generace připravena ustoupit?**  
Vlastník by měl být také připraven ustoupit ohledně rozhodnutí, které přijmou jeho nástupci.

## 5.5 MiniConf

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



|                                    |   |                        |                       |
|------------------------------------|---|------------------------|-----------------------|
| Národnost                          | <b>Itálie</b>                           | Možnosti předání       | <b>Smíšené vedení</b> |
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <b>&gt;250</b>                          | Velikost firmy – obrat | <b>&gt;€50 m</b>      |
| Generace                           | <b>Z 1. na 2. generaci</b>              | Průmysl                | <b>Výroba</b>         |
| Dotazován                          | <b>1. Generace<br/>Giovanni Basagni</b> | Anonymní               | <b>Ne</b>             |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Miniconf s.r.o. je dětská oděvní společnost, která se vznikla v roce 1973 v Ortignanu ve východní části Toskánska, v místě bohatém na hory a kopce. Od svého založení se MiniConf vyznačuje neustálým růstem, který se pohybuje od přibližně 1 milionu EUR do 35 milionů v 80. letech, 45 milionů v 90. letech, a až 75 milionů v roce 2010. Zpočátku byla společnost MiniConf známá svými košilemi prodávanými jiným společností (jednalo se o B2B hráče s dlouhým distribučním kanálem) na národní úrovni, ale dnes je společnost známá svými vlastními značkami (Sarabanda, Minibanda, Dodipetto a iDO) a prodává své produkty po celém světě, převážně prostřednictvím maloobchodníků, obchodů s více značkami, online prostřednictvím svých firemních webových stránek, přičemž postupně opustila velkoobchodníky.

Zakladatelem společnosti je Giovanni Basagni (dnes předseda představenstva). Jeho bratr Giuseppe a jejich sestřenice Loretta Mazzetti vstoupili do společnosti po několika letech. Giovanni se zabýval hlavně managementem, marketingem a prodejem, Giovanniho bratr logistikou a výrobou a jejich sestřenice designem. Každý z nich má dítě. Dnes je společnost rozdělena na tři hlavní funkční oblasti: (1) finanční ředitel, který se zabývá finančními, administrativními a lidskými zdroji, (2) výkonný ředitel, který je zodpovědný za marketing a prodej (národní prodej, mezinárodní prodej, design, maloobchod a marketingové služby) a (3) provozní ředitel odpovědný za dodávku a logistiku.

MiniConf je zajímavý případ, jelikož posunul svůj obchodní model z modelu zaměřeného na výrobu na model zaměřený na trh. Tento obrat, vyžadovaný změnami na trhu a vyšší konkurencí, měl dopad na celý rodinný podnik, který pečlivě a s rozvážností revidoval jeho organizační strukturu.

Dnes je společnost na konci obchodního i generačního přechodu, avšak tyto přechody si vyžádaly mnoho let plánování. Zhruba před deseti lety začala rodina Basagni plánovat proces nástupnictví a hledat kompetence, které by mohly být důležité pro obchodní růst. Rodina si byla vědoma, že nejvyšší vedení společnosti MiniConf i mnoho klíčových zaměstnanců odejde do důchodu, a to představuje riziko pro mnoho dovedností a klíčových rolí. Proto bylo přijato několik kroků.

Nejprve si vrcholový manažerský tým v roce 2011 uvědomil potřebu kodifikovat některá pravidla pro vstup druhé generace do společnosti. Do společnosti mohl vstoupit každý, ale na vedoucí pozici se mohl dostat pouze ten, kdo si to skutečně zasloužil. Navíc se zakladatelé rozhodli, že k pozicím vrcholového managementu mohou mít přístup pouze jejich děti, nikoli příbuzní.

Proto je dnes v týmu nejvyššího managementu pouze Giovanniho syn Leonardo. Studoval v USA a 3 roky pracoval v jedné z poboček MiniConf ve Španělsku. Po 6 letech zkušeností, kdy zodpovídal za export a internetový obchod, je nyní finančním ředitelem. Giuseppeova dcera a bratranceva dcera se rozhodli do řízení společnosti nevstoupit a zůstat jen jejími zaměstnanci.

V roce 2014 zorganizoval MiniConf pracovní skupinu s cílem definovat organizační model – od rodinné struktury po novou profesionalizovanou strukturu s externími manažery. Byla zapotřebí tzv. „kontaminace“ neboli naředění rodinné atmosféry. „Přechod lze chápat jako příležitost ke změně, nikoli jako hrozbu,“ říká Giovanni, který byl vedením tohoto přechodu pověřen vrcholovým managementem.

V následujících několika letech rodinný podnik hodně investoval do školení a od roku 2012 se účastní také projektu ELITE od Borsa Italiana. Byly vybrány dvě skupiny zaměstnanců, kterým byl poskytnut specializovaný tréninkový program o zaměření se na cíle, řízení týmu, strategický marketing, finance a další klíčové úkoly.

Poté začal MiniConf hledat profily nových odborníků. V roce 2018 se ke společnosti připojila nová výkonná ředitelka pro globální trhy a značku Simona Luraghi, dříve generální ředitelka společnosti Clinique-Estee Lauder. V roce 2019 přišla řada také na nového vedoucího provozu a logistiky. Společnost MiniConf pokračuje v investování do svých zaměstnanců prostřednictvím MiniConf Academy, která zahrnuje také maloobchodníky a MiniConf se dále drží projektu Elite.

Dnes MiniConf dokončil organizační přeměnu a je připraven čelit novým výzvám trhu.



*Giovanni Basagni*

## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Pokud je rodinná firma založena několika sourozenci / příbuznými, měli by kodifikovat pravidla pro zapojení dalších generací?
- Měli by tuto kodifikaci udělat sami nebo by měli zapojit externí odborníky?

## 5.6 Viticultures Mesa

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



|                                    |                            |                        |   |
|------------------------------------|----------------------------|------------------------|---|
| Stát                               | <b>Španělsko</b>           | Druh předání           | <b>Rodinné předání</b>                  |
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <b>&lt;25</b>              | Velikost firmy – obrat | <b>&lt;€2 m</b>                         |
| Generace                           | <b>4. generace a další</b> | Průmysl                | <b>Zemědělství, lesnictví a rybolov</b> |
| Dotazován                          | <b>Nástupce</b>            | Anonymní               | <b>Ne</b>                               |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Je těžké říci, kolik generací v rodině Mesa bylo vinaři. Nicméně je jisté, že rodina pracuje a vlastní vinice nejméně po 4 generace. Současná generace obhospodařuje několik menších pozemků o velikost do jednoho hektaru, spíše než jednu souvislou vinici. Důvodem pro to bylo rozdělení majetku mezi dědici, když došlo k předání půdy. V současné době se primárně zaměřují na produkci hroznů Palomino, které prodávají místnímu družstvu vinařů.

Stejně jako mnoho jeho vrstevníků, ani Angel, třicátník z nejmladší generace, která v současné době pracuje na vinicích, nestudoval žádné předměty související s vinařstvím. Nicméně historické znalosti pěstování hroznů a celoživotní praxe mu pomohly vyvinout vlastní styl správy vinice. Angel od dětství pracoval po boku svého otce a nyní je majitelem vlastní vinice. Všichni spravují pozemky společně s majetkem jeho otce a jeho sestry, která v současné době studuje medicínu a nemá tak čas věnovat se produkci vína.

V regionu, kterému dominují malé rodinné zemědělské podniky, místní farmáři jako Mesaovi často strádají a čelí výzvám, aby si udrželi své postavení v průmyslu, jemuž nyní dominují velcí národní a mezinárodní hráči. V tuto chvíli je obtížné rok co rok podporovat podnikání a rodinu kvůli kolísání výnosu a poptávky po místních produktech. Zatímco Angelův otec se dokázal nadále věnovat výhradně pěstování vinné révy a zemědělským pracím, Angel potřeboval za posledních deset let doplnit svůj příjem prací ve stavebnictví. I navzdory tomu je zřejmé, že je rodina velmi hrdá na práci, kterou dělá, a má v úmyslu v tradici pokračovat i přes některé nepříjemné podmínky.

*“Jsme komunita, pomáháme si a učíme se od sebe navzájem.”*

– Angel

Zdůraznil také, jak důležitá byla celá rodina při udržování věcí v chodu. Vzhledem k tomu, že není možné si dovolit najímat externisty, opírá se rodina o sebe navzájem a každý rok pozvou sourozence, bratrance, strýce, a dokonce i přízeněné a přivdané členy rodiny a jejich rodiny, aby udrželi tradici naživu – zejména během sklizně.

*“Zemědělci bez plánu nástupnictví jsou v ještě zranitelnější pozici.”*

– Angel

Bez dohody mezi členy rodiny o tom, co dělat s vinicemi: „zůstanou bez rukou, které by je mohly obdělávat, a nakonec budou ztraceny nebo prodány za nic.“ Angel dodává, že v případě jeho rodiny k nástupnictví vždy docházelo přirozeným způsobem a bez konfliktů – z otce na syna. On však na rozdíl od svého otce však ještě neměl čas uvažovat o svém vlastním nástupci a příští generaci. Má dvě malé dcery, které ještě nejsou ani ve škole. Tradičně byly ženy v jeho regionu z práce ve vinicích vyloučeny, ale věci se mění. Až přijde čas, bude muset zjistit, zda je tato práce vůbec zajímavá.



**OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ**



- Všechny rodiny procházející nástupnictvím čelí stejným problémům. Abyste nepohořeli, musíte porozumět historii a hodnotám své rodiny a stanovit si společné cíle. A stále se učit.

## 5.7 Sobrina de las Trejas

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | <b>Španělsko</b>           | Druh předání           | <b>Rodinné předání</b>                           |
|------------------------------------|----------------------------|------------------------|--|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <b>&lt;20</b>              | Velikost firmy – obrat | <b>&lt;€2 m</b>                                  |
| Generace                           | <b>Z 5. na 6. generaci</b> | Průmysl –              | <b>Činnosti v oblasti ubytování a stravování</b> |
| Dotazován                          | <b>Majitel a nástupce</b>  | Anonymní               | <b>Ne</b>  |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Země obklopující město Medina Sidonia v provincii Cádiz v jižní části Andalusie byla kdysi domovem Maurů. To zanechalo stopu ve španělské kultuře, což lze vidět v jejích místních tradicích a kuchyni. Pro tři španělské sestry se před více než 150 lety právě toto město stalo ideálním místem pro jejich cukrovinky a sladké pečivo.

„Sobrina de las Trejas“ je jednou z nejznámějších pekáren v provincii Cádiz a získala řadu cen za kvalitu svých výrobků. Jsou výrobci typických sladkostí maurské tradice v Medíně: Alfajores, Polvorones a Turrone, ale mají také své vlastní a velmi proslulé speciality, jako jsou čokoládové lanýže a chléb.

Od samého počátku se jedná o rodinný podnik. Genealogický strom pekárny Sobrina de las Trejas začal sestrami Trejasovými (Micaelou, Maríou a Josefou) v roce 1852, kdy byla společnost založena.

Později společnost přešla na Teresu, dceru jedné ze sester, a poté na jejího syna Josého Mesy, což jsou babička a otec současného majitele cukrárny.

Vedení pekárny je nyní v rukách Fermína Mesy a jeho synovce, představitele páté generace rodiny. Po smrti Josého zdědil společnost stejným dílem Fermín a jeho sestra Pepa. Pepa, která však náhle zemřela po sobě zanechala syna, který se stal po boku Fermína majitelem rodinné cukrárny. Fermín je současným manažerem rodinného podniku, jelikož jeho synovec stále studuje na vysoké škole. Dvě z jeho dcer v pekárně pracují také, jedna z nich, Julia, studovala cukrařinu nezbytnou k tomu, aby vytvořila základnu pro převzetí specifických odborných znalostí a postupů rodiny při výrobě pečiva a cukrovinek.

Před lety neměly tři sestry žádný plán nástupnictví a vše se tak dědilo na další generaci přirozeným způsobem – předáním na jejich děti, stejným podílem, říká Fermín. Fermín jako současný vlastník uvedl, že tato „přirozená posloupnost“ byla způsobem, jakým byla společnost předávána během předchozích desetiletí a nemá v úmyslu tento způsob změnit.



Když byl dotázán na výzvy týkající se přechodu na další generaci, Fermín poukázal na to, že tajemství úspěšného a harmonického následnictví spočívá v udržování rodinných tradic naživu.

*“Vše jsme se jako děti naučili od rodičů.”* říká hrdě.

Domnívá se, že děti by měly mít možnost samy se rozhodnout a hledat pro sebe správné příležitosti. Jinými slovy, nemohou automaticky zdědit roli v podnikání. Místo toho je velmi důležité, abyste byli do rodinného podnikání stále zamilovaní, když jsou děti malé. Je potřeba zapojit je do každodenní práce a naučit je, jakou hodnotu má rodina pracující společně. Sám sebe považuje za ideální příklad, kdy začal pracovat ve společnosti velmi mladý. Jeho první prací v rámci cukrárny bylo být tzv. „dveřníkem“ neboli vítáčem, seděl na malé židli u dveří a jeho úkolem bylo vítat a uvádět nové zákazníky.

Budoucnost cukrárny Sobrina de las Trejas je prozatím zajištěná. Šestá generace působí aktivně v předsednictvu a zajímá se o pekárnu, přičemž obě dcery jsou přímo zapojeny do výrobního a marketingového procesu. Jedná se o oblasti, ve kterých mají již zkušenosti a mají o ně samotné zájem. V příštích několika letech převezmou vlastnictví rodinného podniku Fermínův synovec a dcery.



*“Byli bychom rádi, kdyby naše pekárna byla vícegenerační, ale pokud pro ni srdce potomků nebije, nemůžeme je přinutit.”*

## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Nejdůležitější složkou úspěšného nástupnictví je zajištění lásky k podnikání u další generace. Svým dvěma dětem dal jasně najevo, že by se měli zapojit do provozování pekáren, pouze pokud mají vašeň pro podnikání i pečivo.

## 5.8 DC Thomson

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Velká Británie       | Druh předání           | Rodinné předání          |
|------------------------------------|----------------------|------------------------|--------------------------|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | >250                 | Velikost firmy – obrat | >€50 m                   |
| Generace                           | Ze 3. na 4. generaci | Průmysl                | Umění, zábava a rekreace |
| Dotazován                          | 3. a 4. generace     | Anonymní               | Ne                       |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



DC Thomson je významná mediální společnost ve Velké Británii se základnou ve skotském Dundee, ale taktéž má kanceláře na slavné londýnské Fleet Street. Historie společnosti začala, když se majitelem firmy stal William Thomson, který vydával noviny Dundee Courier a Daily Argus. David Couper Thomson založil společnost DC Thomson v roce 1905 poté, co převzal vydavatelskou činnost v roce 1884 a od tohoto bodu se firma rozšířila. DC Thomson se stal třetím „J“ ve slavném sloganu města Dundee; „Juta, Jam and Journalism“ (tj. Juta, džem a žurnalistika).

Nyní se čtvrtá generace členů rodiny podílí na vedení společnosti a pátá generace ve společnosti pracuje. DC Thomson je významnou mediální společností, která se stále zajímá o tradiční média, avšak roste i její zájem o digitální média, stejně jako se zajímá o charitativní fondy a filantropii.

Po více než 100 let zůstalo vlastnictví i vedení v tomto velkém rodinném podniku pevně v rodině (100% vedení, 90% vlastnictví). Představenstvo poskytuje vedení a navigaci společnosti a zároveň zajišťuje, aby byla firemní kultura a kombinace stávající kultury a nových nápadů efektivně vyvážena. Jejich odpovědnost zahrnuje také zajištění důslednosti a plynulosti v celém podnikání.

Dědictví je založeno na kompetenci a schopnostech a je úkolem předsedy představenstva určit nástupce rodinného podniku. Je zajímavé, že ve společnosti panuje přesvědčení, že předseda by měl určit nástupce nástupců, nikoli svého bezprostředního nástupce. Tato podmínka poskytuje mnohem více času na to, aby byl proces nástupnictví hladký, a zajišťuje, aby bylo nástupnictví plánováno mnoho let dopředu.

Také vedení podniku se mění. Předchozí generace vedoucích pracovníků pocházely spíše „ze staré školy“, kdy panovalo přesvědčení o vedení ve stylu „velet a řídit“, avšak novější generace se od této přímo kontrolující struktury vedení vzdalují. Současní ředitelé svou roli vnímají spíše jako poskytování tzv. leadershipu – silného vedení, než aby skutečně řídili denní chod podnikání. Podobně jsou nyní ředitelé považováni za „kouče“ v oboru, kteří poskytují vedení a poradenství ve všech odvětvích, ve kterých se podnik nachází.





## VZDĚLÁVACÍ OKÉNKO



### Zahrňte příští generaci

Členové příští generace by měli být pomalu začleňováni do podnikání tím, že budou pracovat na mnoha pozicích již během studia. To umožňuje budoucím vedoucím a vlastníkům pochopit práce a role v podnikání a ukazuje zaměstnancům, že jejich budoucí manažeři rádi zametou podlahy a poučí se od svých kolegů.

Jeden současný vlastník doporučuje, že by se proces nástupnictví mohl sestávat ze dvou fází: první fáze, kterou můžeme pojmenovat „fáze zapojení“ by měla začít brzy, kdy je potenciálnímu nástupci 18–19 let, a jejím cílem je zjistit, zda by potenciální nástupce mohl mít o vstup do společnosti zájem. Druhá fáze, kterou můžeme nazvat fází „školení a hodnocení“ má za úkol vybudovat kompetenci potenciálního nástupce a poté ho za práci zhodnotit.

V jednom z příběhů současný vlastník zdůrazňuje význam zapojení dětí, které nejeví zájem o rodinný podnik – je třeba vyvinout několik alternativních rolí vlastnictví. Nástupci, kteří nemají ambice provozních rolí, mohou být i nadále považováni za potenciálního vlastníka.

### Integrujte proces nástupnictví do standardních operačních postupů

Integrace nástupnického procesu do standardních operačních postupů a snaha o identifikaci dalšího nástupce v řadě (nástupce nástupce) poskytuje větší přehlednost a plynulost podnikání. Proces nástupnictví by měl být naplánován s velkou dávkou předtuchy: nejedná se pouze o vstup do firmy, ale zahrnuje také klíčové osoby, které by mohly odejít do důchodu, a vytváří tak jakousi ochrannou síť.

### Řízení

Mějte jasná pravidla pro vedení nové generace. Rodinný pakt je důležitým vodítkem pro další generace, které mohou vstoupit do společnosti, ale převzít manažerskou odpovědnost mohou pouze za určitých podmínek. Hodnocení by mělo být provedeno někým z rodiny a v případě konfliktu mezi členy rodiny by mělo být provedeno „externí komisí“.

### Nebojte se zaměstnat externí manažery nebo členy představenstva

Je důležité si uvědomit, že je nepravděpodobné, že by rodina pokryla všechny dovednosti potřebné k vedení vysoce úspěšného podniku. S ohledem na to je dobré mít externí manažery, kteří pokrývají specializované oblasti, jako jsou například finance, a kompenzují tak mezery v kompetencích rodiny.

Mít externího předsedu představenstva, který není spjatý s rodinou, umožňuje efektivní řešení názorových rozdílů a konfliktů mezi členy rodiny.

Co se týče externích zdrojů, osobní zkušenost Cosima z příběhu 5.3 je ta, že ty nejlepší externisté znaly jak podnik, tak i rodinu. Zdůraznil důležitost vybrání lidí, kteří mají hlubokou vazbu na firmu.

Příběh 5.8 ukazuje, že pokud se ředitelé začnou více podílet na správě než na přímém chodu podniku, otevírají se tím nové příležitosti, jak získat strategické pohledy na podnikání a jeho budoucí příležitosti.

### Ochota pokračovat v podnikání vysoce odhodlaným způsobem

Dojde-li ke generační obměně, je nutné, aby rodina měla někoho, kdo je ochotný čelit všemu, co s sebou nástupnictví přináší, včetně zátěže a nevýhod. S rodinným vlastnictvím a vedením přicházejí jak privilegia, tak odpovědnost, příležitosti a výzvy, bohatství a očekávání.

### **Zůstaňte objektivní a udržujte jednotnou rodinu**

Pro členy rodiny může být obtížné dosáhnout shody ohledně témat, která působí změnu, jako jsou například nástupnictví nebo sepsání rodinné ústavy. V těchto situacích je důležité zůstat co nejvíce objektivní. Jeden ze dotazovaných majitelů to popisuje jako „kousnutí se do jazyka“, když nesouhlasíte s konkrétním rozhodnutím, se kterým však zbytek rodiny souhlasí, a mít schopnost ustoupit.

Je také důležité si uvědomit, že všichni členové rodiny mají s největší pravděpodobností stejný cíl: aby byla společnost úspěšná. Cosimo z příběhu 5.3 zdůrazňuje, že by se člověk měl zaměřit výhradně na zájem společnosti a pokračování v podnikání a odložit osobní potřeby.

### **Vytvořte vnitřní trh pro nákup a prodej akcií v rámci rodiny**

Vytvoření vnitřního trhu pro rodinné akcie poskytuje akcionářům příležitost uvolnit v případě potřeby kapitál a udržuje tyto akcie v rámci rodinné vlastnické struktury. To bude vyžadovat určitá pravidla a předpisy pro správu vnitřního trhu, jako jsou data pro oznámení prodeje, pravidla, kdo může akcie nakupovat, stanovení cen atd.

### **Inovace a nové schopnosti**

Některé rodinné podniky v příbězích výše zažily, že nová externí správa přinesla společnosti nové schopnosti, inovace a strategii. Je důležité vyvážit to, co již existuje (z hlediska lidských zdrojů, ale také historie rodinného podniku), s tím novým: „Pro rodinu je zásadní udržovat a chránit podnikatelské srdce a duši a zároveň zavádět nové manažery pocházející z nadnárodních podniků“, říká Giovanni z příběhu 5.5. Síla vícegenerační spolupráce, která může poskytnout lepší cestu pro podnikání a společnost, se zlepšila jak z hlediska velikosti firmy, tak z finančního hlediska.





## AKTIVITY KE ZVÁŽENÍ



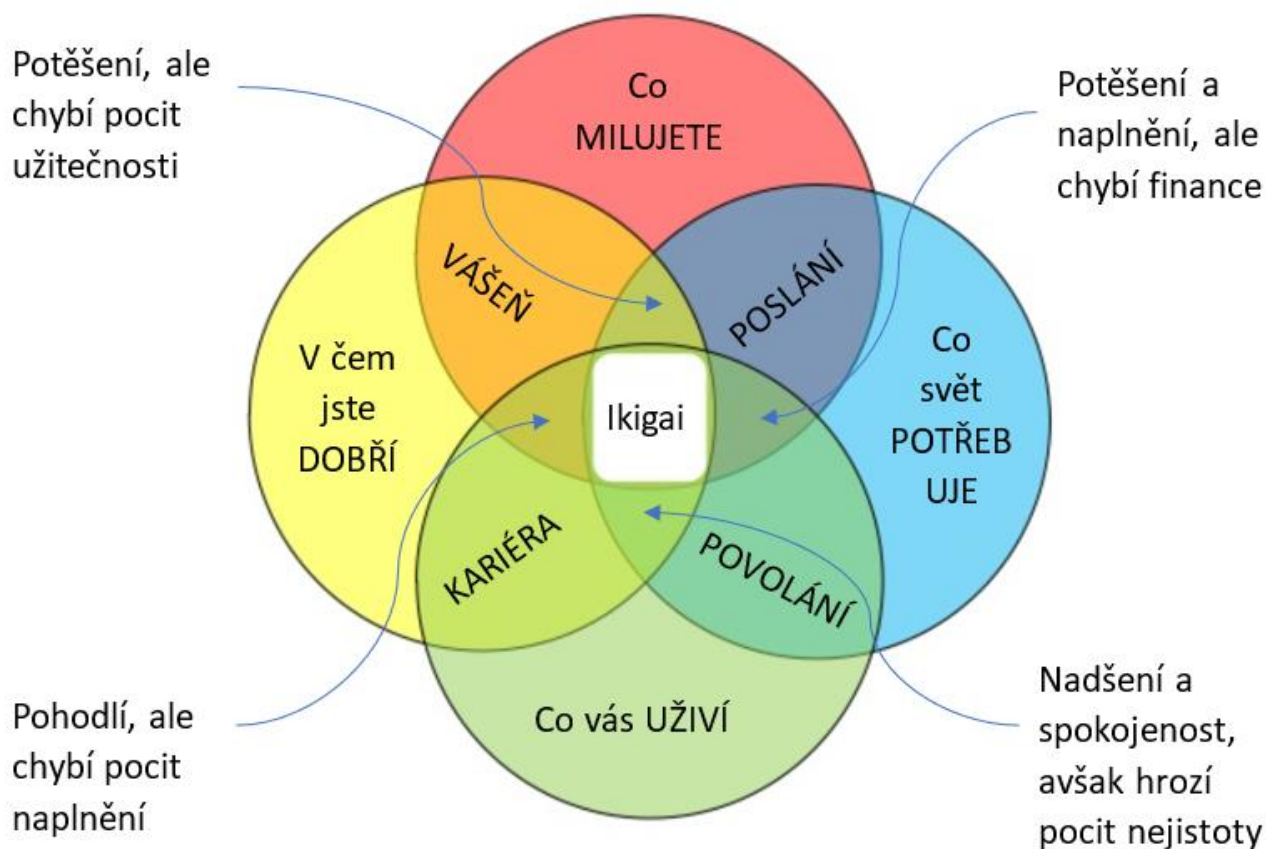
### Ujistěte se, že práce v oboru je pro vás tou správnou volbou

Když jsme požádali stávající majitele i nástupce, aby poskytli úvahovou otázku pro někoho, kdo čelí procesu nástupnictví, opakující se odpovědí bylo: „Opravdu chcete převzít kontrolu nad podnikem se vším, co to obnáší?“.

Z pohledu mladého člověka může být obtížné vědět, co chcete v budoucnu dělat. Odpovědět na tak složitou a komplexní otázku může být proto náročné.

Cvičení, které vám může pomoci určit, jakým směrem se ve své kariéře chcete ubírat, je **model Ikigai**. Myšlenka „Ikigai“ pochází z Japonska a překládá se jako „důvod být“.

Model ilustruje, že existují různé aspekty, kterých je třeba na správném místě ve správný čas, aby bylo možné docílit pocitu naplnění. Finanční motivace nebo pocit povinnosti by proto neměly být jediným motivujícím faktorem k převzetí rodinné společnosti. Jednoduše odpovězte na otázky v modelu, které vám pomohou uvědomit si, zda je připojení k rodinné společnosti pro vás tím správným rozhodnutím.



## Koučování

Zvažte zapojení kouče nebo mentora, který vás podpoří v procesu nástupnictví. S dlouho nesplněným slibem nástupnictví ve vlastnictví se Petr ml. z příběhu 5.2 bál několik let toto téma nadhodit, aby nevyvolával konflikty. Aby zvýšil svou sebedůvěru v těchto záležitostech, najal si osobního kouče. Zpočátku byl vůči myšlence osobního kouče velmi podezřívavý, ale nakonec považuje tento krok za velmi užitečný.

## Vypracujte vzdělávací program pro další generaci

Výukový program, ve kterém budoucí nástupci stínují úřadujícího vlastníka / manažera, může být cennou příležitostí k učení a skvělým způsobem, jak si uvědomit, co je zapotřebí k řízení společnosti. Stáže nebo pozice praktikantů mohou být také vynikajícím způsobem, jak se nástupce může seznámit s různými oblastmi podnikání ve firmě a jak se firma může seznámit s nástupcem.

## Sdělte jasně zaměstnancům své nové role

Petr z příběhu 5.2 zdůraznil, že je důležité informovat zaměstnance o posunu v obecném řízení, aby věděli, na koho se mají v obchodních záležitostech obrátit. Aby nedocházelo k nedorozuměním, Petr na jednom z pravidelných setkání oznámil, že od tohoto okamžiku musí být všechny záležitosti společnosti projednávány s Petrem ml. a že se již sám nezabývá chodem společnosti.

## Mluvte o nástupnictví zavčasu

Mluvte o nástupnictví brzy, aby nevyvolalo ve firmě překvapení a neponechalo lidi v situaci, na kterou nejsou připraveni nebo kterou nechtějí.

## Obchodní model a řízení změn

Buďte připraveni pravidelně (přibližně každých 6-7 let) přehodnotit celý obchodní model a přeformulovat organizační strukturu. Je důležité mít střednědobý plán. Schopnost změnit a transformovat podnikání může být zásadní schopností, jak v průběhu času jako rodinný podnik přežít, tedy být stále podnikající rodinou, ale ne nutně stejným podnikem jako za dob zakladatele firmy.

## Najměte mladé zaměstnance

Cosimo z příběhu 5.3 zjistil, že mladí lidé mají skvělou energii a inovativní pohledy, ačkoliv nemají žádné zkušenosti. Pro přežití společnosti považuje za zásadní mít vždy mladé zaměstnance, kteří přinesou nové a neotřelé nápady.

## Cvičení pro profilování osobnosti

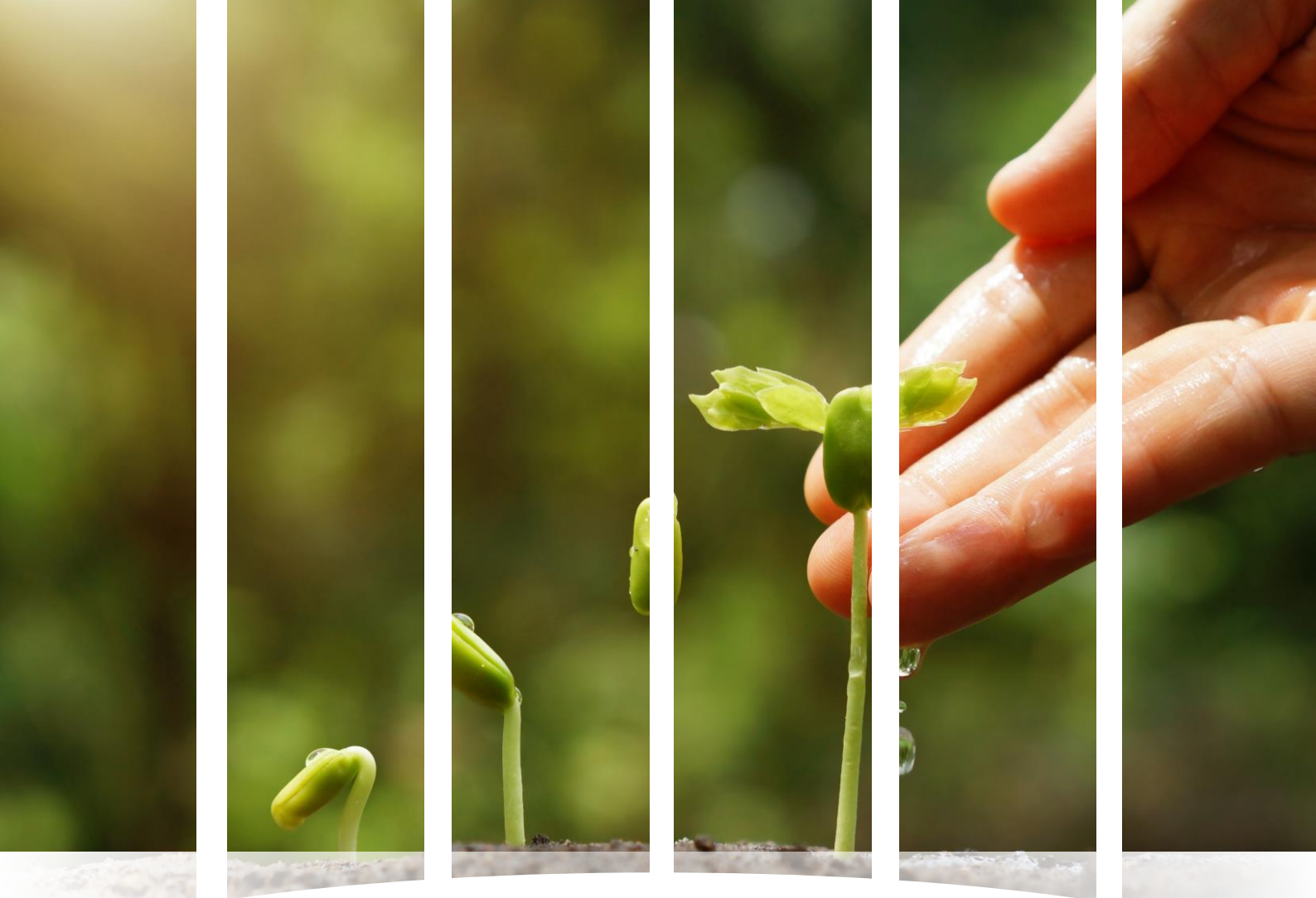
Vytvoření profilu osobnosti může rodinným příslušníkům napříč generacemi pomoci porozumět silným a slabým stránkám toho druhého při vstupu do rolí obchodních partnerů. Vzájemné pochopení a porozumění svých osobností může pomoci zmírnit budoucí konflikty a frustrace a také vybudovat silný tým vlastníků.

## REFERENCE



[1] Haag, Kajsa, Rethinking family business succession: from a problem to solve to an ongoing practice, 2012, JIBS Dissertation Series, ISSN 1403-0470 ; 82

[2] Myers, Chris. "How To Find Your Ikigai And Transform Your Outlook On Life And Business." Forbes Magazine, 23 Feb. 2018, [www.forbes.com/sites/chrimyers/2018/02/23/how-to-find-your-ikigai-and-transform-your-outlook-on-life-and-business/?sh=79228eac2ed4](http://www.forbes.com/sites/chrimyers/2018/02/23/how-to-find-your-ikigai-and-transform-your-outlook-on-life-and-business/?sh=79228eac2ed4)



**SUFABU**

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

# NÁSTUPNICTVÍ V RODINNÝCH FIRMÁCH SYNDROM LEPIVÉHO KOLÍKU





Mnoho majitelů rodinných podniků se považuje za jednoho z dlouhé řady vlastníků, kde se štafetový kolík předává mezi generacemi. Podobně jako v opravdové štafetě, když se kolík předává z jednoho běžce na druhého. Na rozdíl od štafetových závodů však neexistuje v případě rodinného podniku žádná předem stanovená cílová čára. Majitel, který drží „kolík“, musí udělat vše pro to, aby se postaral a vylepšil společnost, než předá kolík další generaci.

V určitých případech nástupnictví je pro generaci, která vede podnik, náročné předat vlastnictví a vedení příští generaci. *„Kdy je ideální čas předat štafetu? Práce mě baví, proč odcházet do důchodu? Jak najít vhodné načasování pro stávající i příští generaci?“*. Tyto otázky a mnohé další se vám mohou honit hlavu.

Proces předání je obzvláště náročný v rodinných podnicích se slabým vedením. Nedostatek změn může vést další generaci k tomu, že se nezapojuje a ztratí vášeň pro rodinný podnik. Generace, která má podnik pod kontrolou, může být natolik zaměřena na udržení si své moci, až to nakonec poškodí obchodní nebo rodinné vztahy.

Pro nastupující generaci může být obtížné vést dialog se svým předchůdcem, neboť nechtějí podkopávat autoritu svých starších příbuzných. Majitelé ve vedení mohou také omezovat následující generaci při získávání zkušeností na různých manažerských pozicích a při získávání nezbytných zkušeností a dovedností ve společnosti i mimo ni. Když nakonec dojde k předání firmy, další generace nemusí mít správnou kvalifikaci na to stát se vhodným nástupcem.

Podle průzkumu PWC [2] 40 % podnikatelů v USA váhá, zda předat kontrolu nad podnikem příští generaci. Následující příběh ilustruje problém tzv. „**syndromu lepivého kolíku**“, tedy situace, kdy se současný majitel za žádnou cenu nechce vzdát svých povinností a vedení firmy. Tedy štafetový kolík se k němu „přilepil“.

### Seznam příběhů:

6.1 Starší generace nechce opustit funkci

str. 98



## 6.1 Starší generace nechce opustit funkci

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Norsko                      | Druh předání           | Rodinné předání              |
|------------------------------------|-----------------------------|------------------------|------------------------------|
| Velikost firmy - počet zaměstnanců | >50                         | Velikost firmy - obrat | >50                          |
| Generace                           | <b>Ze 2. na 3. generaci</b> | Průmysl                | <b>Nemovitosti a doprava</b> |
| Dotazován                          | <b>3. generace</b>          | Anonymní               | <b>Ano</b>                   |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Příběh norské firmy je založen na rozhovoru se synem majitele společnosti, pro kterého je těžké ustoupit a nechat vedení společnosti na další generaci. Společnost byla založena ve třicátých letech 20. století a byla předána druhé generaci v důsledku náhlé smrti. To znamenalo, že vlastník druhé generace neměl žádné zkušenosti s plánováním nástupnictví a nebyl si vědom ani znalý toho, jak firmu předat a odejít. Společnost převzal ve věku 24 let a na vedoucí pozici působil více než 50 let. Výsledkem je, že jeho osoba je úzce spjata s identitou rodinného podniku. Druhá generace také rozvinula firmu na skupinu společností v oblasti nemovitostí, rybolovu a spedice.

Na přelomu tisíciletí získala třetí generace menšinový podíl akcií na základě doporučení daňových poradců. Tři sourozenci byli pozváni, aby seděli ve správní radě společně se svým otcem a externím právníkem. V té době neexistoval jasný plán podmínek nástupnictví, s výjimkou přesvědčení, že by podnikání mělo být v určitém okamžiku přeneseno na další generaci. U jejich otce nikdy nešlo o to, zda jeho děti zdědí rodinný podnik, nebo ne. Vystala u něj spíše představa, že se tak stane „samo od sebe“, jako tomu bylo, když převzal vedení po svém strýci on sám.

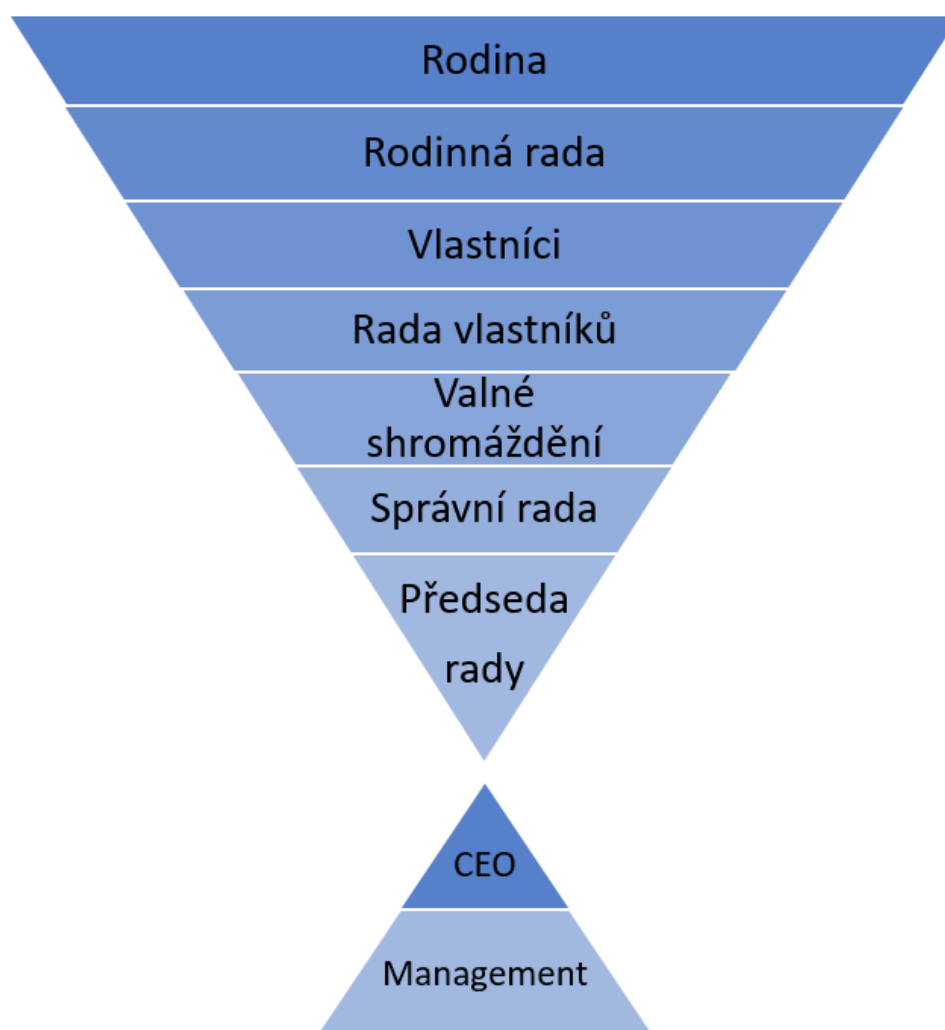
Ukázalo se však, že nástupnictví není přímý proces, jak by se dalo očekávat. Sourozenci byli postupem času seznámeni s řízením na schůzích správní rady, ale otec stále zůstával hrdým majitelem a ředitelem firmy a děti si po léta vytvářeli jiné kariérní možnosti. V důsledku dočasné daňové regulace v Norsku počátkem roku 2000 převzala správní rada iniciativu a přeorganizovala firmu na holdingovou společnost. To vedlo k jasnějšímu rozdělení rolí a také k obměně předsednictva rady mezi druhou a třetí generací.

Teprve v roce 2016, když bylo otci přes sedmdesát let, začal mluvit o odchodu do důchodu a chtěl převést většinu akcií na další generaci. Nejstarší sourozenec, kterému dříve nebylo umožněno se zapojit do výkonných rolí, začal postupně přebírat odpovědnost za část rodinného podniku, která se zabývá nemovitostmi. Byl první ve 3. generaci, kdo zaujal vedoucí pozici na výkonné úrovni ve firmě.

Během krátké doby došlo k podobné obměně generací i v části firmy, která se specializuje na zásilkové služby. A během několika let převzal iniciativu a s pomocí několika externích pomocníků získal pozici generálního ředitele v části firmy zaměřené na spedici. Syn, který získal magisterský titul v oboru Administrativa podnikání, chtěl začlenit teorii vedení, kterou se naučil během studií, a tím získat užší vztah se zaměstnanci. Toho chtěl docílit například vytvořením vedoucího týmu. V rozhovoru se vyjádřil, že je rád, že měl předchozí zkušenosti s vedením lidí, a že již dříve řídil vlastní firmu, což mu poskytlo zkušenosti k řešení této odpovědnosti.

Seznámení s modelem (níže) vyvinutým Annelie Karlsson, zakladatelkou FBN Sweden, se stal rozhodujícím pro zahájení skutečné generační změny. Otec a syn souhlasili, že si vymění pozice z generálního ředitele na prezidenta představenstva. Toto ponechalo druhou generaci ve vedení, ale zároveň to přesunulo odpovědnost a autoritu na třetí generaci. Tento krok pomohl otci si uvědomit, že může mít na společnost stále velký vliv, aniž by byl vedoucím provozu.

Horní trojúhelník představuje úroveň řízení, která se podílí na stanovení celkové vize společnosti, vývoji strategií a rozhodování o vysoké důležitosti. Zároveň ukazuje různé úrovně zapojení, které mohou vlastníci mít, aniž by byli zapojeni v každodenním provozu firmy. Dolní trojúhelník představuje výkonné vedení, které se podílí na každodenním operačním rozhodování o firmě na podrobnější úrovni. Otec po dlouhé době souhlasil s přechodem z provozní úrovně každodenního podnikání na řídicí úroveň a stal se předsedou představenstva. Syn se stal generálním ředitelem provozní společnosti.



Od doby, kdy třetí generace převzala vedení provozu, došlo k řadě změn. Byl přijat externí předseda představenstva a zároveň se pomocí své sítě firma spojila s několika dalšími firmami, které ji při přechodu z generace na generaci pomohli. Kromě toho obě sestry postupně začaly pracovat v rodinném podniku na provozní úrovni, a to v oblasti provozu a rozvoji části firmy, která se zabývá nemovitostmi. Rovněž podpořily dílčí firemní změny prostřednictvím svých pozic v představenstvu jak v mateřské společnosti, tak v dceřiných společnostech. To vše bylo nezbytně nutné pro úspěch společnosti v procesu nástupnictví.

Dalším krokem bylo uzavření smlouvy o odchodu do důchodu s generálním ředitelem spediční části podniku, který ve společnosti pracoval více než 30 let. Ukázalo se, že to byl náročnější proces, než se čekalo. Přesto se po spoustě práce a vyjednávání dohodl, že současný generální ředitel bude postupně ustupovat do pozadí a za pár let odejde do důchodu, kdy bude plně vystřídán novým generálním ředitelem.

Zatímco po konzultaci s „head-hunterem“ – profesionálním lovcem talentovaných osob, hledal syn nového kandidáta na pozici generálního ředitele (CEO), stál také před otázkou, proč do této pozice nechtěl nastoupit sám. I když mu tuto myšlenku navrhovali i další členové rodiny, až do této chvíle se skutečně nepovažoval za vhodného kandidáta. Jednalo by se o zlomový bod pro zapojení rodiny do provozní části jejich podnikání.

Podle rodiny je zásadní nenechat se sputat dodržováním podrobného plánu nástupnictví. Vždy bude existovat řada náhod, které by měly být brány v potaz a využity, jakmile se objeví. Pokud bude člověk otevřený a připravený reagovat na tyto příležitosti, bude následovat úspěch. V rámci přípravy je zásadní, aby se v rodinném podniku představila další generace vlastníků, když ještě dospívají. Tímto způsobem mají čas dospět do vlastnických rolí, jak je popsáno v modelu. Mít jednoho nebo několik sourozenců se zájmem a porozuměním v podnikání a managementu, usnadní příští generaci převzetí role průkopníka změn a vedení procesu generační změny. Je zřejmé, že díky studiu nástupnictví v rodinných podnicích během svých univerzitních studií a obecně díky svým vůdčím schopnostem se syn naučil pružně a efektivně identifikovat a reagovat na nové příležitosti.



## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Pokud jste nastupující generace a netrpělivě čekáte až starší generace začne hovořit o nástupnictví, zvážili jste, že byste s tímto tématem mohli přijít jako první?
- Můžete být průkopníkem změn (tzv. change agent) ve vaší rodině?



## VZDĚLÁVACÍ OKÉNKO

### Udržte si zaměstnance, kterým věříte

Udržujte důvěryhodné zaměstnance, kteří ve společnosti pracují mnoho let a kteří skutečně znají hodnoty a ambice společnosti, jako je v tomto případě dlouhodobý právník a auditor.

### Nástupnictví není vždy lineární proces

Je důležité mít trpělivost a uvědomit si, že předávání není vždy lineární proces. Proces nástupnictví trvá v třeba i 10 až 15 let od okamžiku, kdy starší generace začne o odstoupení mluvit. Mezitím musí člověk sledovat své vlastní zájmy a kariérní touhy, ale zároveň být stále k dispozici pro případ, že by se stalo něco, co způsobí, že starší generace odstoupí ze svých pozic rychleji.

### Nebojte se zasáhnout do rodinné dynamiky

Je důležité nezůstávat pro starší příbuzné v roli dítěte. Jedná se o přirozenou reakci, ale je zásadní vystoupit z této role a převzít odpovědnost za svůj vlastní úspěch. Pokud starší generace odmítne spolupracovat a bude negativně reagovat na úsilí mladších generací, musí někdo z mladší generace převzít iniciativu a ke změnám dojde přirozeným způsobem.

### Vybudujte si vlastní CV, abyste byl/a náležitým nástupcem

Získejte příslušné vzdělání a pracovní zkušenosti, abyste se stali nejlepším možným nástupníkem. Pokud se narodíte do rodiny, která vlastní rodinný podnik, dává vám to výhodu podvědomého získávání znalostí v tomto oboru a porozumění podnikání od útlého věku. Stavte na těchto znalostech a obohacujte je externími znalostmi z univerzit či školení. Také získávání pracovních zkušeností u jiných firem je výhodné jak pro učení se, tak pro zvyšování vaší důvěryhodnosti. Zároveň vás pak bude rodina vnímat jako přínos pro rodinný podnik.

### Vzdělávejte se

Člověk by se měl neustále vzdělávat ve snaze stát se nejlepším možným vlastníkem.

### Informujte starší generaci o podniku

Nejlepší způsob, jak ulehčit proces pro starší generaci, je udržet je informované a zapojené do procesu nástupnictví i po něm.





## AKTIVITY KE ZVÁŽENÍ



### Vzdělání

Vzdělání může sloužit jako zdroj inspirace a může pomoci rozvíjet sebevědomí při řešení problémů související s rodinným podnikáním. Věk by neměl být omezujícím faktorem při získávání dalšího vzdělání. Může to být cokoli, od krátkého programu pro vedoucí pracovníky, který nabízí např.: Institut pro rozvoj managementu ve Švýcarsku, nebo získání titulu MBA (Master of Business).

Je také cenné získat vzdělání v rodinném podniku i mimo něj, ať už prostřednictvím pracovních zkušeností nebo jako vlastník. Aktivní učení se z různých částí pyramidy vlastnictví a / nebo společnosti umožní porozumění odpovědnosti za vlastnictví podniku a pomůže vám si ujasnit, kam by nejlépe mohla pasovat příští generace.

### Rodinné schůzky

Pořádejte pravidelné rodinné schůzky, abyste vybudovali důvěru mezi generacemi a diskutovali o nástupnictví. To by mohlo zahrnovat i vzdělávací aktivity, kde starší generace vzdělává mladší generaci o společnosti nebo kde jsou zváni externí odborníci, aby vzdělávali celou rodinu o tématech jako je finanční gramotnost nebo udržitelnost firmy.



## REFERENCE



- [1] <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/nextgen-survey-2016/sticky-baton-syndrome.html>
- [2] <https://viod.vn/annualforum2019/wp-content/uploads/2019/12/3.2.-Challenges-for-NextGen-in-driving-the-Family-Business-directions.pdf>
- [3] "EPISODE 57 – GAINING EXTERNAL EXPERIENCE" [1] (Keyt, Andrew, 2019). <https://fambizpodcast.com/episode57/>
- [4] "How to succeed with succession of ownership in a Norwegian family business", (Høyskel, Herman, 2019). MBA. University of Reading.
- [5] "I will run business until I die, then I'll decide what I'll do" (Karlsson, Anneli, 2013)



**SUFABU**

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

**NÁSTUPNICTVÍ V RODINNÝCH FIRMÁCH**

**ODCHOD**

7



Kromě typického předání firmy v rámci rodiny existuje několik dalších možností jak předat firmu. Jak je možné vidět na obrázku 1, tyto možnosti zahrnují prodej firmy novému managementu, finančnímu investorovi nebo strategickému kupci. Může také dojít k převodu kontroly na zaměstnance firmy (na obrázku označovaný jako tzv. management buyout (MOB)). Částečný odchod ze společnosti je také možný buď prodejem její části spoluvlastníkovi, nebo zapsáním společnosti na burzu.

Na obrázku Thomas Zellweger rozlišuje mezi předáním vlastnictví a předáním řízení. Na obou osách jsou alternativy rodinné, kombinované a externí. U odchodu, jakožto externí alternativy předání firmy, se jedná o předání vlastnictví i řízení. V rámci možnosti odchodu může existovat buď částečný odchod prostřednictvím partnerství, sloučení s jinou firmou, počáteční veřejné nabídky (IPO) nebo úplný odchod s prodejem a likvidací. Při částečném odchodu je důležité aktualizovat akcionářské dohody a další řídicí dokumenty, aby odrážely novou vlastnickou situaci a zajistily, že záměry rodiny budou v budoucích vlastnictvích zajištěny. Existují příklady částečných odchodů, které se po několika letech pro rodinu staly úplnými.

|             |           | Vedení  |                                  |   |
|-------------|-----------|---|----------------------------------|---|
|             |           | Rodina  | Kombinace                        | Externí                                       |
| Vlastnictví | Rodina    | Rodinné nástupnictví                                  | Smíšený management               | Externí management                            |
|             | Kombinace | Partner, soukromý kapitál, veřejný výpis, sloučení    | Smíšený management a vlastnictví | Finanční investice                            |
|             | Externí   | Pokračující zapojení rodiny po nástupnictví vlastníka |                                  | Odchod (prodej, MOB, likvidace, prodej akcií) |
|             |           |   |                                  |   |

Obrázek 1: Zellweger, Thomas, Možnosti nástupnictví, 2017

Rozhodnutí odejít z rodinného podniku mohou ovlivnit různé okolnosti. Někteří majitelé rodinných firem si mohou položit otázku, zda jsou pro firmu těmi nejlepšími vlastníky, jiní mohou nabýt dojmu, že se společnost příliš rozrostla a že pro další rozvoj a růst podnikání je nutná změna. Starší generace si může myslet, že předání podniku další generaci je příliš komplikované a raději by společnost prodala a převedla zisky. V jiných případech nemusí být nástupnická generace ochotná nebo schopná převzít vlastnictví provozní společnosti. Důvodů je mnoho, a proto je důležité si shrnout, jaké výhody a nevýhody jsou spojené s různými možnostmi předání vedoucími k ukončení vlastnictví i řízení.



Výhody a nevýhody odchodu z firmy:

| Možnosti odchodu                           | Výhody  | Nevýhody  |
|--|---|---|
| Převod na zaměstnance (MBO)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokračování firmy s vedením, které sdílí hodnoty a vizi s úřadujícím vlastníkem</li> <li>• Stabilita pro zúčastněné strany (zákazníci, zaměstnanci, místní komunita)</li> <li>• Dobře informované vedení, žádná asymetrie informací o stavu společnosti</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financování převodu je často možné pouze s finanční půjčkou prodávajícího</li> <li>• Omezené možnosti pro maximalizaci prodejní ceny (věrnostní sleva pro manažery, financovaná z toku peněz společnosti)</li> <li>• Konflikt rolí; během vyjednávání jsou manažeři zapojeni jak na straně prodávajícího, tak na straně kupujícího, existuje zde riziko, že starý vlastník nebude chtít odejít</li> </ul>                        |
| Prodej finančnímu nebo strategickému kupci | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mnoho potencionálních kupců</li> <li>• Vyšší prodejní cena díky možnosti maximalizovat cenu</li> <li>• Příležitosti investovat do nového podniku s kapitálem z prodeje</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ztráta podnikatelského dědictví</li> <li>• Problémy s důvěrností a ochranou soukromí v prodejním procesu</li> <li>• Publicita a případné ohrožení rodinné pověsti</li> <li>• Může mít negativní dopad na zúčastněné strany (zaměstnance, zákazníky, dodavatele, místní komunitu)</li> </ul>  |
| Prodej spolujaviteli                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Může zjednodušit vlastnické struktury, „prořezání“ rodokmenu</li> <li>• Synergie s ostatními vlastnickými prostředky, sítě, kompetencemi, které přinesl spoluvlastník</li> <li>• Pokračování rodinného dědictví</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financování, má spoluvlastník fond, ze kterého to může zaplatit</li> <li>• Ocenění společnosti</li> <li>• Najít správného partnera – nedostatek společných hodnot a časové perspektivy může zkomplikovat budoucí strategické rozhodnutí</li> </ul>   |
| Počáteční veřejná nabídka (IPO)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přístup ke kapitálu pro růst</li> <li>• Odchod využít jako možnost rodiny „prořezat“ rodokmen</li> <li>• Obchodovatelnost akcií i pro zbývající rodinné akcionáře</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativní náklady na zařazení do seznamu a další požadavky na podávání zpráv</li> <li>• Vystavení firmy a rodiny veřejnosti</li> <li>• Tlak analytiků na krátkodobý výkon</li> <li>• Ztráta rodinné kultury</li> <li>• Rodina může ztratit kontrolní moc, pokud nebudou uzavřeny dostatečné dohody akcionářů</li> <li>• Zředění rodinné kontroly, aby se rodina nemohla účastnit budoucích kapitálových expanzí</li> </ul> |
| Likvidace                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Řádné uzavření firmy, zejména pokud nedosahuje výsledků</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ztráta firmy</li> <li>• Ztráta identity a hrdosti majitele</li> <li>• Negativní důsledky pro zúčastněné strany (zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, místní komunita)</li> </ul>  |



Odejít z rodinného podniku může být velmi obtížné rozhodnutí. Je důležité, aby rodina během celého procesu dobře komunikovala, aby byla zajištěna shoda mezi vlastníky, potenciálními budoucími vlastníky a širší rodinou. Komplikujícím faktorem může být otázka, kdo by měl být zapojen do rozhodovacího procesu. Je odchod výhodným rozhodnutím pro starší generaci, následující generaci nebo jde o společné rozhodnutí? V některých scénářích začala starší generace prodávat aktiva předpokládaje, že nástupnická generace nemá zájem o převzetí firmy, zatímco ve skutečnosti zájem měla.

Nástupnictví v rodinném podnikání je složitý proces a při zvažování možností odchodu je důležité si uvědomit jeho příležitosti a výzvy.



#### **Seznam příběhů:**

|  |         |
|--|---------|
| 7.1 Likvidace  | str.107 |
| 7.2 Příští generace prodává firmu  | str.109 |
| 7.3 Vytvoření rodinné investiční společnosti pro rodinu Scott po odchodu | str.111 |
| 7.4 Částečný odchod z M&M Production                                     | str.113 |
| 7.5 Částečný odchod z Anchovy Inc  | str.115 |

## 7.1 Likvidace

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



|                                    |                    |                         |              |
|------------------------------------|--------------------|-------------------------|--------------|
| Stát                               | Norsko             | Druh předání            | Odchod       |
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <10                | Velikost firmy – obrat  | <€2 m        |
| Generace                           | Z 1. na 2.generaci | Průmysl (Kódy EU, NACE) | Stavebnictví |
| Dotazován                          | Nástupník          | Anonymní                | Ano          |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Tato norská stavební firma byla založena v roce 1974. Podnikatel a zakladatel firmy měl dva syny. Mladší syn se rozhodl jít ve stopách svého otce, zatímco starší syn se rozhodl pro kariérní cestu mimo rodinnou firmu. Rodina se shodla na tom, že mladší syn odvedl dobrou práci, a proto by měl ve společnosti pokračovat. Teoreticky to zní jako dobrý předpoklad pro úspěšné předání vlastnictví příští generaci.

Rodina však bojovala s komunikací a otec nedokázal předání dostatečně promyslet a provést. Mladší syn, který ve společnosti začal pracovat v roce 1995, měl pocit, že pro svého otce nikdy nemůže udělat nic dostatečně dobře. Otec totiž pocházel z generace, ve které se moc nechválilo, zato kritiku říkal často. Po dvanácti letech ve společnosti byl nejmladší syn vyčerpán a demotivován. Jako nezúčastněný divák dokázal starší syn s bratrem sdílet zasvěcené úvahy, a přitom si určitým způsobem zachoval objektivní perspektivu. Pokusil se jejich otci s procesem předání pomoci a vyzval ho, aby se vzdal části kontroly a nechal nejmladšího syna převzít vedení. I když otec souhlasil, dodržet svému slovu pro něj bylo obtížné.

To nakonec vedlo k tomu, že mladší syn v roce 2006 ve společnosti svého otce rezignoval a založil si vlastní společnost ve stejném odvětví. Vzhledem k tomu, že byl velmi zručný a oblíbený, mnoho zákazníků se rozhodlo pracovat raději s ním než s jeho otcem. Od tohoto bodu společnost syna prosperovala, zatímco společnost jejich otce upadala. Po několika letech si jejich otec uvědomil, že nemá jinou možnost než svou společnost zlikvidovat. Byla to jak emocionální, tak ekonomická porážka, která ovlivnila dynamiku celé rodiny. V následujících letech po likvidaci byla komunikace mezi otcem a nejmladším synem omezená a jejich vztah se bohužel nikdy nenapravil. V rozhovoru s nejstarším synem se ukázalo, že za neochotou otce vzdát se kontroly nad společností stála pravděpodobně lidská hrdost a pýcha.

*“Pýcha, jak se dozvídáme u Shakespearova Macbetha, je tragickou chybou. Pýcha může přijít v podobě chamtivosti, žárlivosti, pomsty, lži a dalších. Může také přijít v podobě svévolné nevědomosti a zaujatých názorů. Lidé dělají velmi špatné věci z mnoha důvodů, z nichž všechny jsou spojeny s hrdostí.”*

– představitel 2. generace

Nepochybně by se otec i syn měli lépe, kdyby se dokázali dohodnout a kdyby byl otec ochotný ustoupit stranou a nechat svého syna převzít kontrolu.



## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Necháte svou hrdost stát v cestě dobré komunikaci?
- Pokud pracujete společně se členy rodiny, vnímáte a uznáváte jejich přínos pro firmu?
- Máme tendenci upozorňovat pouze na negativní věci nebo oblasti ke zlepšení a zapomínáme poskytovat zpětnou vazbu o pozitivním výkonu? Nikdo nemá rád, když je považován za samozřejmost, ani členové rodiny.

## 7.2 Příští generace prodává firmu

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



|                                    |                     |                         |        |
|------------------------------------|---------------------|-------------------------|--------|
| Stát                               | Dánsko              | Druh předání            | Odchod |
| Velikost firmy – Počet zaměstnanců | <250                | Velikost firmy – obrat  | <€10 m |
| Generace                           | Z 1. na 2. generaci | Průmysl (Kódy EU, NACE) | Výroba |
| Dotazován                          | Nástupník           | Anonymní                | Ano    |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Generální ředitel dánské strojírenské společnosti koupil firmu v roce 1990 poté, co v ní od roku 1965 pracoval. Jinými slovy došlo k odkupu managementu. Jeho čtyři děti měly během školních prázdnin ve společnosti letní brigády a vytvářely si k podniku emocionální vztah, přestože nevyrůstaly jako vlastníci příští generace. Nový majitel své čtyři děti vyzval, aby se ve společnosti aktivně podílely. V roce 2003 převedl otec akcie společnosti na své čtyři děti, každý z nich dostal 15 %. Podmínkou bylo, že převod akcií musel být zahrnut do předmanželské smlouvy každého dítěte, což vyvolalo konflikt s partnery jeho dětí. Nejstarší syn byl vybrán jako potenciální nástupce svého otce a převzal funkci generálního ředitele v roce 2007, kdy se otec stal předsedou představenstva.

Nejstarší bratr tak převzal velkou společnost se slušným obratem. Vytipoval příležitosti růstu ve východní a střední Evropě a přijal několik riskantních obchodních rozhodnutí, aby mohl růst mezinárodně. Rovněž identifikoval potenciální zlepšení v rámci dodavatelského řetězce, mimo jiné za účelem nahrazení různých komponentů. Jedna ze sester byla během této doby odpovědná za prodej jedné ze zahraničních kanceláří a začala si stále častěji všimnout problémů v kvalitě jejich výrobků. Kvůli problémům s kvalitou a konfliktům mezi sourozenci, otec v roce 2011 svého syna, generálního ředitele, propustil. Zbytek rodiny a manažerského týmu si uvědomil, že společnost byla v horší kondici, než jak tvrdil sesazený syn, a společnost byla blízko bankrotu. Podnikání bylo řízeno nezodpovědně a komunikace mezi sourozenci byla špatná.

Špatné vztahy v rodině vytvářely obrovské napětí a když banka zastavila jejich akcie, myšlenka prodeje společnosti se zdála lákavou. Rodina se začala snažit, aby se společnost dostala do lepší kondice pro prodej. I když to bylo náročné, podařilo se jim obrátit výsledky z negativních čísel na pozitivní a zároveň dokázali splácet mezipodnikové půjčky z provozní společnosti jejich realitní firmy.

*“Kdyby se nám podařilo využít našich kombinovaných sil mezi čtyřmi sourozenci, byli bychom silným vlastnickým týmem. S konflikty v rodině a vysokým finančním rizikem se však břemeno vlastnictví pro rodinu stalo příliš velkým. Nejlepším řešením pro budoucnost firmy bylo najít nového majitele.”*

– Představitel 2. generace

V roce 2018, sedm let od doby, kdy byl nejstarší syn propuštěn z funkce generálního ředitele a byl zahájen náročný proces nápravy, byla společnost prodána jednomu z jejich konkurentů. Noví vlastníci si ponechali jméno, vedoucí tým i zaměstnance. Bývalý majitel měl pocit, že pro svou společnost našel vhodný nový domov a s cenou byl spokojený.

### Při pohledu zpět, co by rodina udělala jinak?

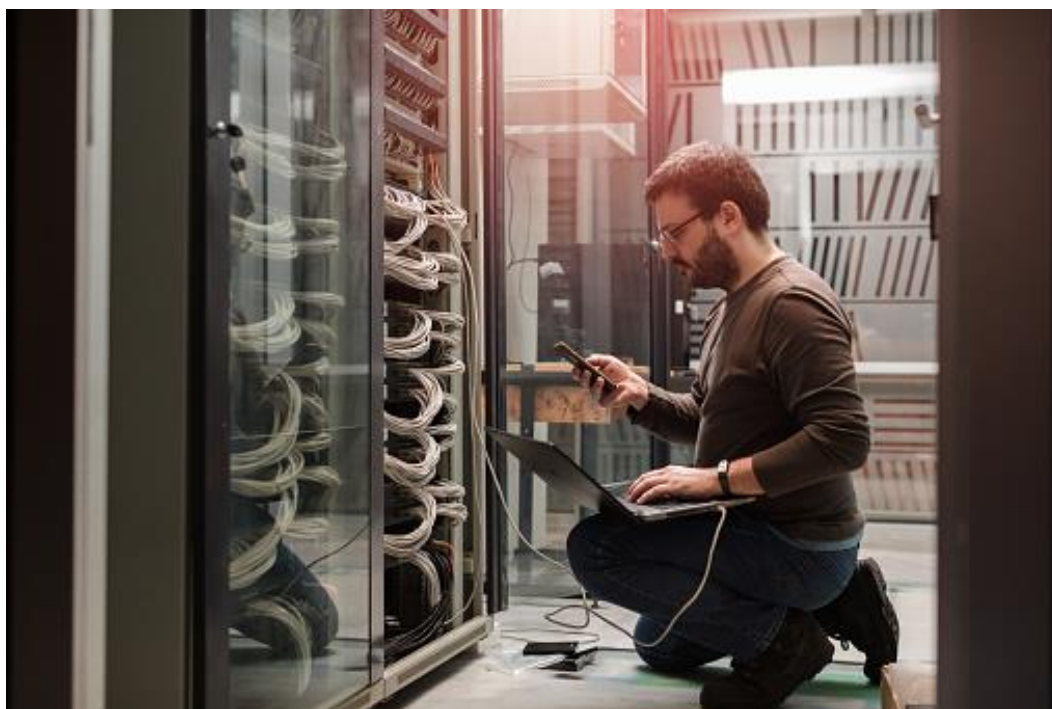
Za prvé, rodina musí mít při práci v rodinném podniku odlišné popisy rolí. Vedení firmy bylo složeno převážně z členů rodiny bez jasných pokynů nebo popisů rolí v jejich pracovních smlouvách. Tak vznikaly další problémy s odpovědností za chod věcí. Pokyny nebyly mnohdy jasné ani předsedovi představenstva.

Za druhé je důležité zachovat jasný rozdíl mezi obchodním a soukromým životem. Neshody v práci se často objevovaly během rodinných večeří a bylo obtížné mít profesionální pracovní vztah bez emocí.

Za třetí, pro udržení silného vlastnictví je důležité akceptovat vzájemné rozdíly, znát vzájemně silné a slabé stránky toho druhého a využívat dobrých vlastností každého člena rodiny k vybudování silného týmu. To mohlo umožnit efektivnější využití zdrojů a lepší spolupráci.

Za čtvrté, hodnoty vlastníka jsou často důležitým přínosem pro rodinný podnik. V tomto případě byly otcovy hodnoty a styl řízení přerušeny synem. Ukázalo se, že otcova hodnota byla pro obchodní kulturu zásadní a ostatní sourozenci byly v souznění více s otcovými hodnotami, než s těmi, které měl nejstarší syn.

A konečně, k úspěšnému přechodu a nástupnictví v rodinném podniku je důležité vytvořit jasnou strategii, která určí nezbytné kroky v dostatečném předstihu a bude jasná ve způsobu, jakým by měla být implementována.



### OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Diskutujete během rodinné večeře o obchodních záležitostech? Pokud ano, můžete být tím, kdo iniciuje rodinná setkání?

## 7.3 Vytvoření rodinné investiční společnosti pro rodinu Scott po odchodu

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



|                                    |                           |                         |                                 |
|------------------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------------|
| Stát                               | Velká Británie            | Druh předání            | Odchod                          |
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <250                      | Velikost firmy – obrát  | <€50 m                          |
| Generace                           | Ze 4. na 5. generaci      | Průmysl (Kódy EU, NACE) | Finanční a pojišťovací činnosti |
| Dotazován                          | 4. Generace<br>Alex Scott | Anonymní                | Ne                              |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Firma Applerigg byla založena jako holdingová společnost pro různé rodinné podniky rodiny Scottových. Skupina organizací zastřešená Appleriggem, postavená na základech skupiny finančních služeb založené v roce 1903, zahrnuje investiční poradenské služby, správu fondů, správu majetku a také sociální podnik rozvíjející odpovědné vedení pro další generaci vlastníků a podnikatelů v rodinných podnicích.

Rodina má zajímavou minulost. Sir James Scott založil v roce 1903 Provinční pojišťovnu. Společnost se rozšířila a ve 20. letech 20. století byl ve správní radě ekonom John Maynard Keynes. Firma pokračovala v globální expanzi s pobočkami po celém světě a počtem přes 2000 zaměstnanců a zároveň byla stále držena a vedena rukou jedné rodiny. Provinční pojišťovna byla rodinou prodána v polovině 90. let a v rámci holdingu Applerigg byly vytvořeny další podniky tak, aby pokračovaly v rodinném podnikání v oblastech jejich odborných znalostí a obecně zajišťovaly správu majetku pro rodinu. Se společností Applerigg má rodina Scott společnou rodinnou investiční firmu, která obstarává portfolio jejich společností, zajišťuje získávání nových společností a ukončování stávajících.

*“Stejně jako lidé ani podniky neexistují věčně. Vlastnictví rodinné firmy umožňuje delší přežití, firmy protože generační předání přináší nový život nebo změnu směru ve společnosti. V některých případech má rodinné dědictví i nadále pozitivní dopad, který přesahuje životnost původní firmy.”*

– Alex Scott, 4. generace

Když majitel 4. generace, Alex Scott po prodeji hlavního podniku založil společnost Applerigg, bylo vlastnictví společnosti rozděleno mezi 80 různých akcionářů. Jelikož mu jeho otec (vedoucí třetí generace Provinční pojišťovny) v minulosti řekl, že „nemá jinou možnost“, než se připojit k rodinnému podniku, Alex se v rané fázi svého života rozhodl vytvořit v rodinném podniku prostředí, kde nová generace ve skutečnosti chce do podnikání vstoupit a nebude do něj nucena.

Jednalo by se o 5. generaci rodinného nástupnictví a v této generaci by se mohlo připojit více než 30 členů rodiny. Alex mluvil s rodinnými příslušníky a jasně řekl, že někdo z příští generace musí vystoupit a převzít zodpovědnost, poté na několik let téma nástupnictví opustil, aby dal členům příští generace příležitost přijít a ujmout se zodpovědnosti.

Jeden bratranec z následující generace skutečně se zájmem přišel a dostal doporučení a podporu představenstva, stejně jako podporu členů rodiny. V tomto okamžiku stojí za zmínku, že po celou dobu trvání rodinného podniku, už od doby Provinční pojišťovny, bylo v představenstvu společnosti většina nerodinných a nevýkonných ředitelů a jednalo se o radu, která musela schválit nástupce z následující generace jako vhodného lídra.

Samotný nástupce měl zajímavou minulost. Se svou stávající profesí a se dvěma start-upy a úspěšnými odchody za sebou měl všechny atributy, které představenstvo i členové rodiny hledali. Nástupce byl jmenován v červnu 2020, což zajistilo, že rodinný podnik „přežije“ i do 5. generace, což je ve Velké Británii velmi neobvyklé.

Alex z předchozí generace si nyní udělal od firmy „přestávku“ a ve skutečnosti si nepřeje být součástí představenstva, neboť je pevně přesvědčen, že nástupce může poskytnout své vlastní nové nápady, které by pomohly rozšířit a zlepšit podnikání, bez toho, aniž by pozoroval svého předchůdce v jeho roli. Pro rodinu Scott bylo nejvhodnějším řešením vytvoření investiční společnosti spravující jejich majetek a tato společnost se nadále předává dalším generacím.



*“Naším cílem je budovat cenné a trvalé podniky, vycházet z našeho dědictví a hodnot, a přitom si uvědomovat odpovědnost za nové objevy a inovace, které budou vhodné a relevantní pro budoucnost.”*

– Majitelé 4. a 5. generace rodiny Scott

## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Čeho můžete společně dosáhnout, pokud se po odchodu rozhodnete investovat společně jako rodina?



## 7.4 Částečný odchod z M&M Production

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



|                                    |                                |                         |                              |
|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| Stát                               | Rumunsko                       | Druh předání            | Smíšené vedení a vlastnictví |
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <250                           | Velikost firmy – obrat  | <€ 10 m                      |
| Generace                           | Z 1. na 2. generaci            | Průmysl (Kódy EU, NACE) | Výroba                       |
| Dotazován                          | 1. Generace<br>Melinda Muresan | Anonymní                | Ne                           |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Paní Muresanová založila M&M Romania před 36 lety. Při založení společnosti paní Muresanová předala 10 % akcií společnosti své kolegyni, obchodní partnerce, se kterou již měla jiné společné podniky před založením společnosti M&M. Její obchodní partnerka zůstává akcionářkou a ve společnosti pracovala až do roku 2012, kdy práci převzal její manžel a stal se generálním ředitelem společnosti.

Vzhledem k tomu, že všechny tyto dohody byly neformální, byl nedávno zahájen proces jejich formalizace a právně závazné spolupráce, která oficiálně upravuje role a vlastnické podíly uvnitř podniku.

Dědictví v rámci podniku ještě neproběhlo a není stanoven časový rámec pro převod podniku, nicméně v současné době se vše plánuje.

Paní Muresanová v současné době pracuje na plánu předání. Ve chvíli, kdy se rozhodne že je čas, aby z podniku odešla, bude zaveden formální proces a struktura, které zajistí přežití a pokračování společnosti a její důležité hodnoty. Paní Muresanová chce tyto plány připravit, aby se v budoucnu mohla začít vzdalovat od chodu společnosti a začít si hledat více času pro sebe. Jedná se tedy o přípravu na postupný a nenárazový odchod z podnikání.

Její dcera nemá zájem se rodinnému podnikání věnovat, sama se považuje spíše za kreativního člověka a necítí se být tou správnou osobou pro výrobní společnost. Paní Muresanová je však nakloněna tomu, nechat své dceři stále pootevřená zadní vrátka, aby mohla být součástí podnikání alespoň pasivně nebo v budoucnu umožnila přístup do firmy vnoučatům, která by o tuto roli zájem mít mohla.



V současné době je paní Muresanová jedinou členkou rodiny, která v tomto podniku pracuje, ale doufá, že se jednoho dne do podnikání připojí i její dcera nebo její budoucí partner. V tuto chvíli její dcera nemá zájem být ani členkou správní rady ani se na podnikání podílet, podle majitelky je však ještě mladá a její perspektiva se může časem změnit.

Po svém nedávném plánování nástupnictví mají paní Muresanová a generální ředitel v úmyslu vytvořit ve společnosti akcionářskou radu, která si v příštích dvou letech vytvoří dobrou úroveň řízení. Doufají, že členové představenstva a manažeři budou moci převzít větší odpovědnost, než jakou v současné době mají. Doufají, že jeden z manažerů prokáže svůj potenciál a stane se novým generálním ředitelem, ale paní Muresanová se nebojí do firmy v případě potřeby znovu přivést externího generálního ředitele. Jakmile bude tento proces dokončen v průběhu příštích dvou let, paní Muresanová a její obchodní partner doufají, že se budou moci rozhodnout, co dělat dál. Nadále jsou však stále otevření všem možnostem, včetně rodinného nástupnictví.



## 7.5 Částečný odchod z Anchovy Inc

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



| Stát                               | Malta                       | Druh předání            | Částečný odchod         |
|------------------------------------|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Velikost firmy – počet zaměstnanců | <50                         | Velikost firmy – obrat  | <€2 m                   |
| Generace                           | Z 1. na 2. generaci         | Průmysl (Kódy EU, NACE) | Další služby a činnosti |
| Dotazován                          | 1. Generace<br>Zachary Borg | Anonymní                | Ne                      |

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



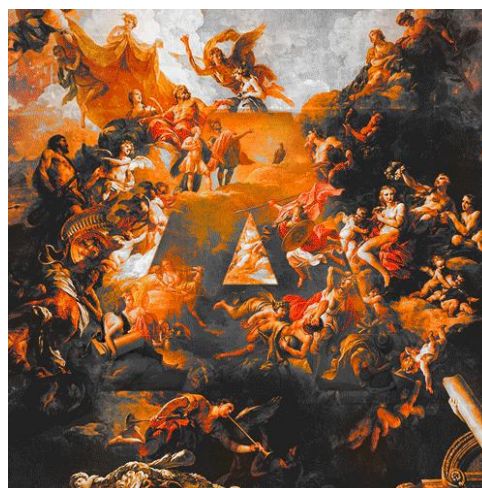
Společnost Anchovy Inc založili bratři Zak a Benji Borgovi na Maltě v roce 2013. Anchovy byla založena poté, co bratři vycítili „díru na trhu“ pro digitální marketingovou agenturu založenou na analýze dat. V té době na Maltě chyběla skutečná marketingová firma tohoto typu.

Po rychlé expanzi se společnost Anchovy rozhodla zvýšit svůj dosah z Malty do zahraničí, takže v roce 2017 vstoupila společnost na maltskou burzu. Brzy poté byl vydán dluhopis na 1 milion EUR. Tyto prostředky byly použity k tomu, aby se firma dostala do mezinárodního prostředí, mohla získat externí experty a také aby mohla investovat do nových start-upů a zřídit další pobočku.

Tento proces byl pro bratry přirozeným vývojem díky rychlému rozšíření podnikání a proces proběhl hladce. Společnost vyvinula šest nových aktiv, včetně jejich stěžejních webů Alpha Sports Betting a Bite My Coin, které jim zajišťují plynulý tok příjmů, stejně jako zvyšují důvěru a hodnotu pro značku Anchovy. Rovněž rozšířili svoji portfolio podniků o Fetch It, kde zůstali věrní start-upovému myšlení a inovacím v sektorech, které jsou ještě v začátcích.

Celý rychlý růst byl kombinací tvrdé práce, obchodní prozíravosti a chytrých finančních rozhodnutí, která společnosti umožnila rozšířit se v rozličných směrech. Podnik se stále zvětšuje a v současné době má necelých 50 zaměstnanců, kteří i nadále přibývají. Expanze zahrnuje také rozšiřování služeb, které Anchovy nabízí. Společnost nyní sdílí svou práci a práci ostatních firem na ostrově Malta prostřednictvím série podcastů.

Anchovy se nyní může pochlubit kanceláři po celém světě, na Maltě, v Amsterdamu, Rijádě a Dubaji, se čtyřmi novými partnery v rámci těchto různých kanceláří. Společnost se zavázala k transparentní a odpovědné správě a řízení společnosti s cílem maximalizovat její hodnotu.



Aby bylo zajištěno dodržování těchto klíčových hodnot, má společnost vlastní správní radu podílející se na řízení společnosti. V tomto představenstvu jsou 2 zakládající bratři a poté 3 nevýkonní ředitelé mimo rodinu, kteří se pravidelně scházejí, aby zajistili hladký chod firmy.

Představenstvo hraje v Anchovy zásadní roli, neboť vzbuzuje důvěru nynějších i budoucích akcionářů, věřitelů, zaměstnanců, obchodních partnerů a veřejnosti na národních i mezinárodních trzích. Schůze představenstva jsou doprovázeny během celého roku valnými hromadami a poté interními schůzkami pro chod každé z poboček s jejich relativním vedoucím týmem a partnery.

Po zápisu společnosti na burze a částečném odchodu zakladatelů v roce 2017 pracují stále bratři Borgové pro společnost na plný úvazek ze své kanceláře na Maltě.

Tento proces byl pro bratry a podnik mimořádně úspěšný, protože jim umožnil rozšířit jejich interní odborné znalosti a služby a přilákat nové talenty z celého světa. Tato nová odbornost umožnila podniku růst a rozvíjet se v nových oblastech a poskytovat nové znalosti a příležitosti zakladatelům a jejich klientům.



*Benji & Zag Borg, bratři a zakladatelé firmy Anchovy Inc*

## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Může vám částečný odchod ze společnosti zabránit, abyste mohli dosáhnout svých ambicí ve společnosti?



### **Dobrovolné vlastnictví a vedení**

Vytvořte prostředí, ve kterém se nová generace skutečně CHCE připojit k rodinnému podniku. To zabrání nástupci mít pocit, že nemá jinou možnost než se k rodinnému podniku připojit.

### **Brzké zapojení nové generace**

Pro větší rodiny s mnoha potenciálními nástupci v rámci příští generace může být přínosem navrhnout příležitost předání firmy brzy a poskytnout potenciálním nástupcům čas na zvážení, zda se chtějí do vedení společnosti aktivně zapojit. Je nezbytně nutné, aby plánování jakéhokoliv nástupnictví proběhlo brzy, možná i 5-10 let předem. Je zapotřebí dostatek času na identifikaci potenciálních nástupců a jejich integraci (je-li to nutné) do podnikání před samotným procesem předání a dopředu vyřešit případné nedostatky v dovednostech nově nastupující generace.

### **Externí pomoc**

Riziko likvidace v příběhu 7.1 mohlo být sníženo, pokud by rodina zaměstnala externího poradce ve formě auditora nebo právníka. Pro externího odborníka může být snazší zahájit nepříjemné, ale důležité rozhovory mezi rodinnými příslušníky a udržovat dialog na profesionální úrovni.

### **Usnadněte proces nástupnictví**

V některých případech se mohou rozhovory o nástupnictví další generace a jeho reálném uskutečňování jevit jako obrovský úkol. Může být užitečné předložit předem sepsané písemné dokumenty k převodu akcií, přičemž starší generace musí dokumenty pouze podepsat.

### **Jasně hranice**

Je důležité rozlišovat mezi něčí rolí v podnikání a rolí v rodině. Pokud je to možné, snažte se, aby nedorozumění na pracovišti nepoškodily rodinné vztahy. Způsobem, jak tomu čelit, může být vytvoření prostředí, kde je podporována otevřená komunikace a kde je prostor pro rozhovory o záměrech a očekáváních.

### **Respektujte generační rozdíly**

Generační rozdíly mohou způsobit v prostředí rodinného podniku neshody. Je důležité snažit se navzájem porozumět potřebám toho druhého a být empatický. Starší generace budou možná potřebovat postupný přechod odpovědnosti, protože může být velmi obtížné vzdát se kontroly, pokud je identita člověka silně svázána s identitou společnosti. Možná bude třeba ocenit a uznat mladší generaci získáním samostatných odpovědností.

### **Buďte připraveni**

Jedním z klíčových bodů k zapamatování z příběhu 7.4 bylo, že na proces nástupnictví nebudete nikdy dostatečně připraveni. To je zejména proto, že nemůžete nikdy předpovědět, kdy bude proces nástupnictví potřeba. Proto je lepší být připraveni než později zaskočení. Podle paní Muresanové to není důležité jen z finančního hlediska, ale také z hlediska hodnot v podnikání, díky nimž se stalo tím, čím je dnes.

### **Nebojte se riskovat**

Společnost v příběhu 7.5 byla úspěšná díky tomu, že riskovala expanzí v oblastech, které byly ještě v plenkách. Příležitosti, které vám takové jednání může nabídnout, jsou neomezené.

## AKTIVITY KE ZVÁŽENÍ



### Cvičení pro sladění očekávání

Navrhněte rodinné setkání za účelem sladění očekávání. Jak takové cvičení provést? Rozešlete před schůzkou se členy rodiny 3 jednoduché otázky a požádejte všechny účastníky, aby se nad těmito otázkami zamysleli.

1. Jaká jsou moje očekávání, pokud jde o moji roli v rodinném podnikání?
2. Jaké očekávání mám od ostatních členů rodiny?
3. Jaká očekávání si myslím, že mají oni ode mně?

Je důležité vyjasnit si tato očekávání, abyste předešli nedorozuměním, vyhnuli se plýtvání energií a frustraci při plnění očekávání, o kterých si myslíte, že od vás mají ostatní, nebo reagovali na očekávání, která nemáte v úmyslu splnit.

### Externí poradci

Jmenujte právního poradce nebo auditora, který vytvoří strukturu pro převod společnosti.

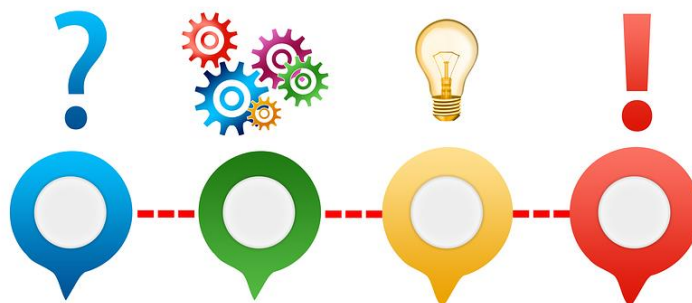
Paní Muresanová z příběhu 7.4 dodala, že přivedení externího poradce, který ji provedl celým procesem, bylo nesmírně užitečné a skutečně ji přimělo přemýšlet o tom, co dělat, aby přechod proběhl co nejnadhodněji a hladce. Poskytlo to procesu vnější pohled a odstranilo z něj emoce a subjektivní osobní pohledy.

### Přechod shora

Vedoucí nebo vlastníci, kteří se připravují na předání firmy, by měli zvážit své další zájmy a zajistit si, že až odejdou ze společnosti, budou vědět, co mají dělat s nově získaným volným časem tak, aby se zabránilo situaci popsané v příběhu 7.1, která vedla k likvidaci společnosti. Také je dobré zvážit vytvoření osobního plánu či osobní cesty vpřed, na níž můžete využít své vášně i odborné dovednosti ve prospěch sebe sama, rodinného podniku a případně vaší komunity. To může starší generaci usnadnit proces opouštění své aktuální role.

### Promluvejte si s jinými rodinami v podobných situacích

Paní Muresanová z příběhu 7.4 by doporučila promluvit si s rodinami v podobných situacích, které prošly procesem nástupnictví, abyste se mohli poučit z jejich zkušeností a znalostí. Hledejte ve své sociální síti, průmyslovém sdružení firem nebo síti rodinných podniků relevantní příběhy, ze kterých se můžete poučit.



## REFERENCE



[1] Zellweger, Thomas, Managing the family business, 2017

[2]<https://www.thefbcg.com/resource/transitioning-from-the-top-personal-continuity-planning-for-the-retiring-family-business-leader/>



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



INSTITUT  
INPRO



EFB EUROPEAN  
FAMILY  
BUSINESSES



Family  
Business  
Norway



CEntro Diffusione Imprenditoriale Toscana

[www.sufabu.eu](http://www.sufabu.eu)



Asociace malých a středních podniků  
a živnostníků České republiky

Mgr. Kristýna STRNADOVÁ  
Sokolovská 100/94  
186 00 Praha 8  
Česká republika  
[strnadova@amsp.cz](mailto:strnadova@amsp.cz)



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



Program Erasmus+ – Strategická partnerství, Projekt č.: 2019-1-CZ01-KA204-061268 | 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..