



**SUFABU**

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

# NÁSTUPNICTVÍ V RODINNÝCH FIRMÁCH NEPLÁNOVANÉ PŘEDÁNÍ FIRMY



## ÚVOD DO PROBLEMATIKY

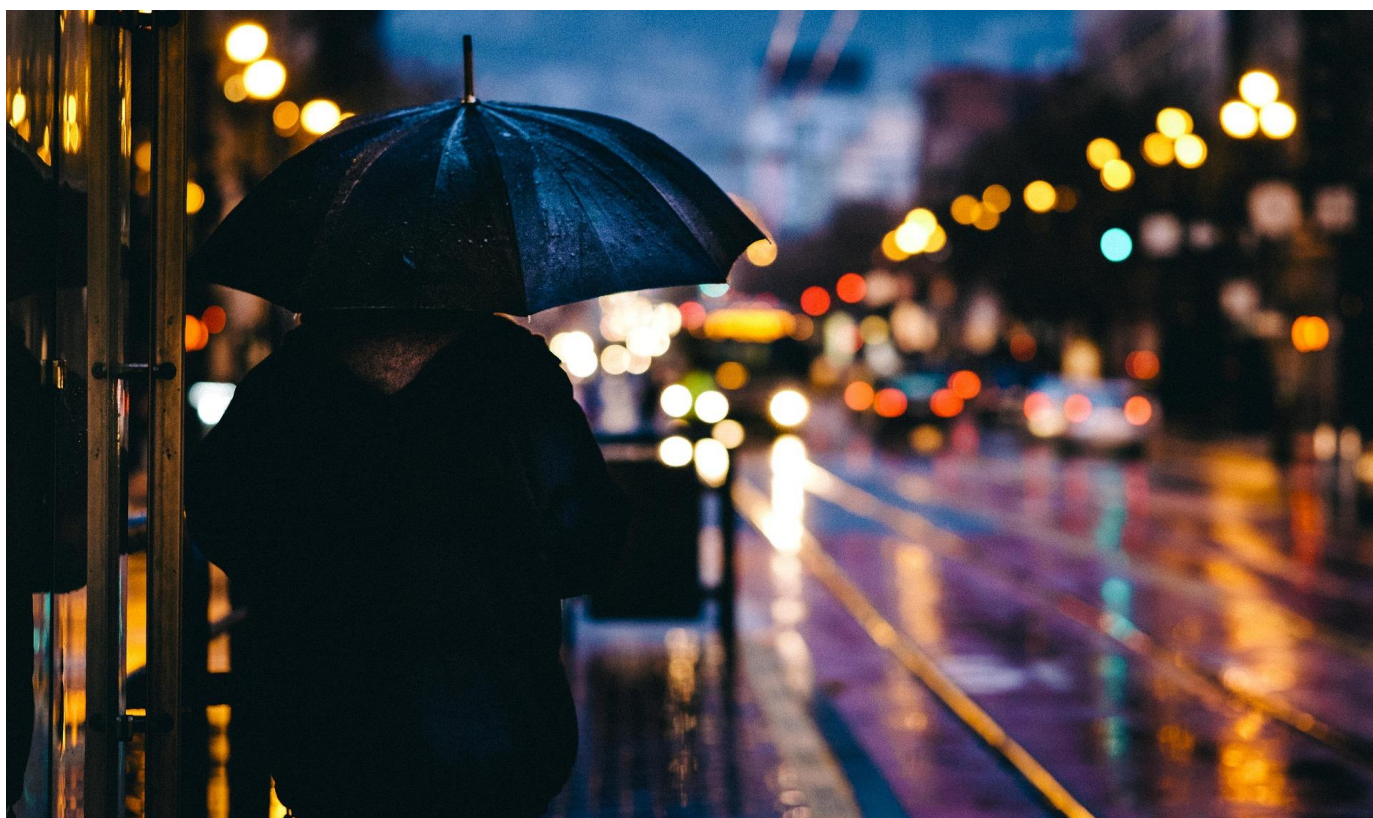


Rádi si o sobě myslíme, že jsme nesmrtelní, že máme dostatek času odkládat nepříjemné konverzace o tom, jak a kdy předat firmu. Švédský vlastník firmy Annelie Karlsson o tom napsal knihu s názvem „Budu podnikat, dokud nezemřu, pak se rozhodnu, co budu dělat dál“ [1]. Právě takovýto přístup ztěžuje plánování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

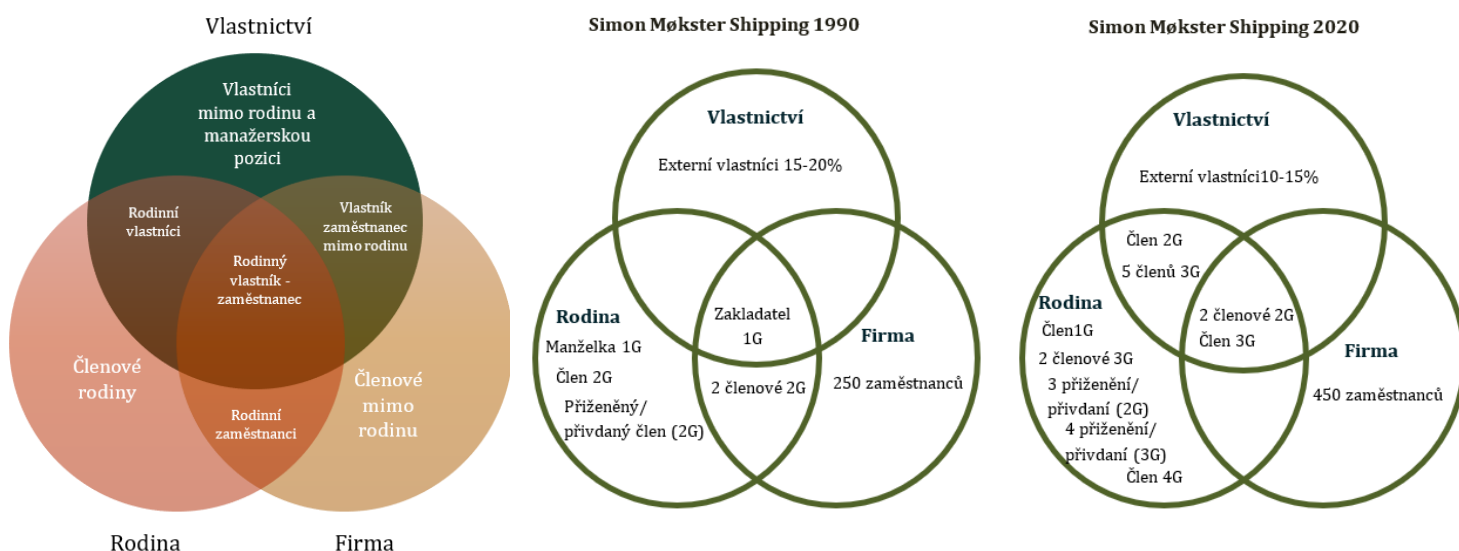
V případě krizových situací způsobených náhlým onemocněním nebo úmrtím se stává, že se rodině mnohdy dostane podpory a pomoci z různých stran a od různých osob, o nichž ani nevěděli. Jakmile však krize udeří, je již příliš pozdě na to, přemýšlet o rozhovorech, které jste se starší generací nevedli o 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. 3  |
| 1.2 Náhlá smrt zakladatele Idrotherm 2000   | str. 5  |
| 1.3 Náhlá smrt majitele Gancedo z 2. generace   | str. 8  |
| 1.4 Náhlá smrt vlastníka Venta Pinto ze 3. generace   | str. 11 |
| 1.5 Náhlá smrt majitele a generálního ředitele druhé generace – vdova se ujímá aktivní role | str. 13 |
| 1.6 Náhlá nemoc generálního ředitele ze třetí generace – externí poradci                    | str. 15 |
| 1.7 Náhlá smrt zakladatele a generálního ředitele společnosti Simon Møkster Shipping        | str. 17 |

## 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 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 naskytla 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 Castelnuovo 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 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 Cristina Pintu	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 – obrát	>€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 jedince, 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/>



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



INSTITUT  
INPRO



EFB EUROPEAN  
FAMILY  
BUSINESSES



Family  
Business  
Norway



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



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

Ms Kristýna STRNADOVÁ  
Sokolovská 100/94  
186 00 Prague 8  
Czech Republic  
[strnadova@amsp.cz](mailto:strnadova@amsp.cz)



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



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268 | Succession in Family Businesses | Training Model for Sustainable Succession Process in Family Businesses

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