



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, nevládníci 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. 3
2.2 Předání z 1. generace do 2. generace ve firmě El Veedor	str. 5
2.3 Předání z dědečka na vnuka ve firmě GONDAN	str. 7
2.4 Předání z 1. generace do 2. generace ve firmě H2O	str. 9
2.5 Předání z 2. generace do 3. generace ve firmě Millars	str. 11
2.6 Předání z 1. generace do 2. generace ve firmě Alex Spink and Sons	str. 13
2.7 Předání z 2. generace do 3. generace	str. 17



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 – obrat	<€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	Španělsko	Druh předání	Rodinné předání
Velikost firmy – počet zaměstnanců	<50	Velikost firmy – obrat	<€2 m
Generace	Z 1. na 2. generaci	Průmysl	Ubytovací a stravovací služby
Dotazován	Nástupce	Anonymní	Ne

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 zmírní 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.





**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**INSTITUT
INPRO**



**EFB EUROPEAN
FAMILY
BUSINESSES**



**Family
Business
Norway**



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



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

