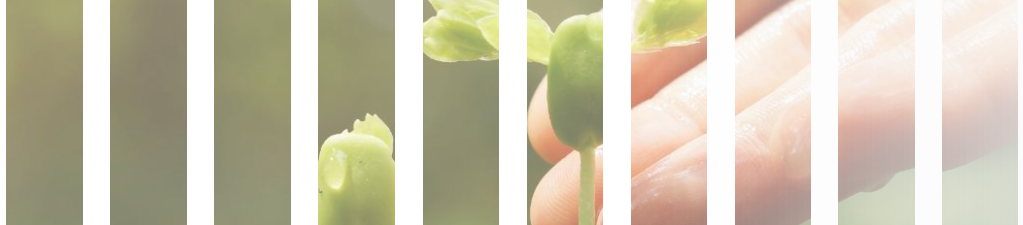




SUFABU

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 pohlížet 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. 3
5.2 Beznoska	str. 5
5.3 Savio Firmino	str. 7
5.4 Monnalisa	str. 9
5.5 Miniconf	str.11
5.6 Viticultures esa	str.13
5.7 Sobrina de las Tejas	str.15
5.8 DC Thomson	str.17



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	Itálie	Druh předání	Chybí
Velikost firmy – počet zaměstnanců	<50	Velikost firmy-obrat	>€50 m
Generace	Ze 2. na 3. generaci	Průmysl	Výroba
Dotazován	Nástupce Cosimo Savio	Anonymní	Ne

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 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 Dilettě. 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	Itálie	Možnosti předání	Smíšené vedení
Velikost firmy – počet zaměstnanců	>250	Velikost firmy – obrat	>€50 m
Generace	Z 1. na 2. generaci	Průmysl	Výroba
Dotazován	1. Generace Giovanni Basagni	Anonymní	Ne

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 bratrancova 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	Španělsko	Druh předání	Rodinné předání
Velikost firmy – počet zaměstnanců	<25	Velikost firmy – obrat	<€2 m
Generace	4. generace a další	Průmysl	Zemědělství, lesnictví a rybolov
Dotazován	Nástupce	Anonymní	Ne

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	Španělsko	Druh předání	Rodinné předání
Velikost firmy – počet zaměstnanců	<20	Velikost firmy – obrat	<€2 m
Generace	Z 5. na 6. generaci	Průmysl –	Činnosti v oblasti ubytování a stravování
Dotazován	Majitel a nástupce	Anonymní	Ne

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 vícegnerační, 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 vášně 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).

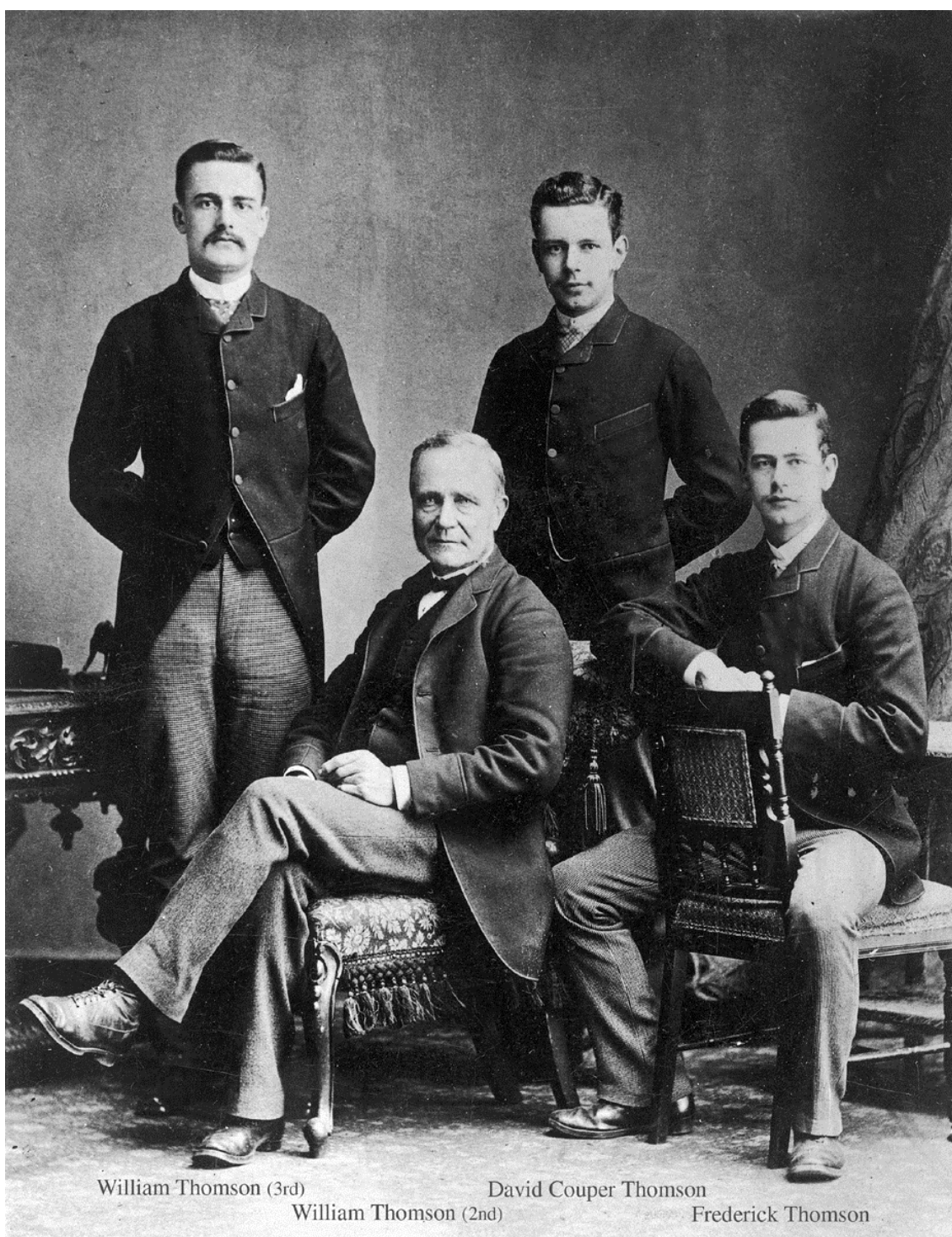
Nyní se čtvrtá generace členů rodiny podílí na vedení společnosti a pátá generace ve společnosti pracuje. DC Thomson je významnou mediální společností, která se stále zajímá o tradiční média, avšak roste i její zájem o digitální média, stejně jako se zajímá o charitativní fondy a filantropii.

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.

Pokud jde o vlastnictví, jak již bylo zmíněno, přibližně 90% vlastnictví je v rukou různých částí rodiny. V případě úmrtí akcionáře existují snahy o udržení rovnováhy akcií v rámci příslušných rodinných „skupin“. I když neexistují žádné konkrétní právní požadavky na to, aby akcie zůstaly v rodinném vlastnictví, rodina se snaží zpět odkoupit akcie, které mohly být například prostřednictvím závěti darovány na dobré účely nebo charitativním organizacím. Podle rodiny většina z těchto organizací stejně raději uvítá finanční prostředky než podíl ve firmě. Rodina má také vnitřní trh pro převody a přemísťování akcií a má zájem na tom, aby přišla s řešením problémů, ke kterým dochází, když více než 200 členů jedné rodiny vlastní podíl ve velké organizaci.





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



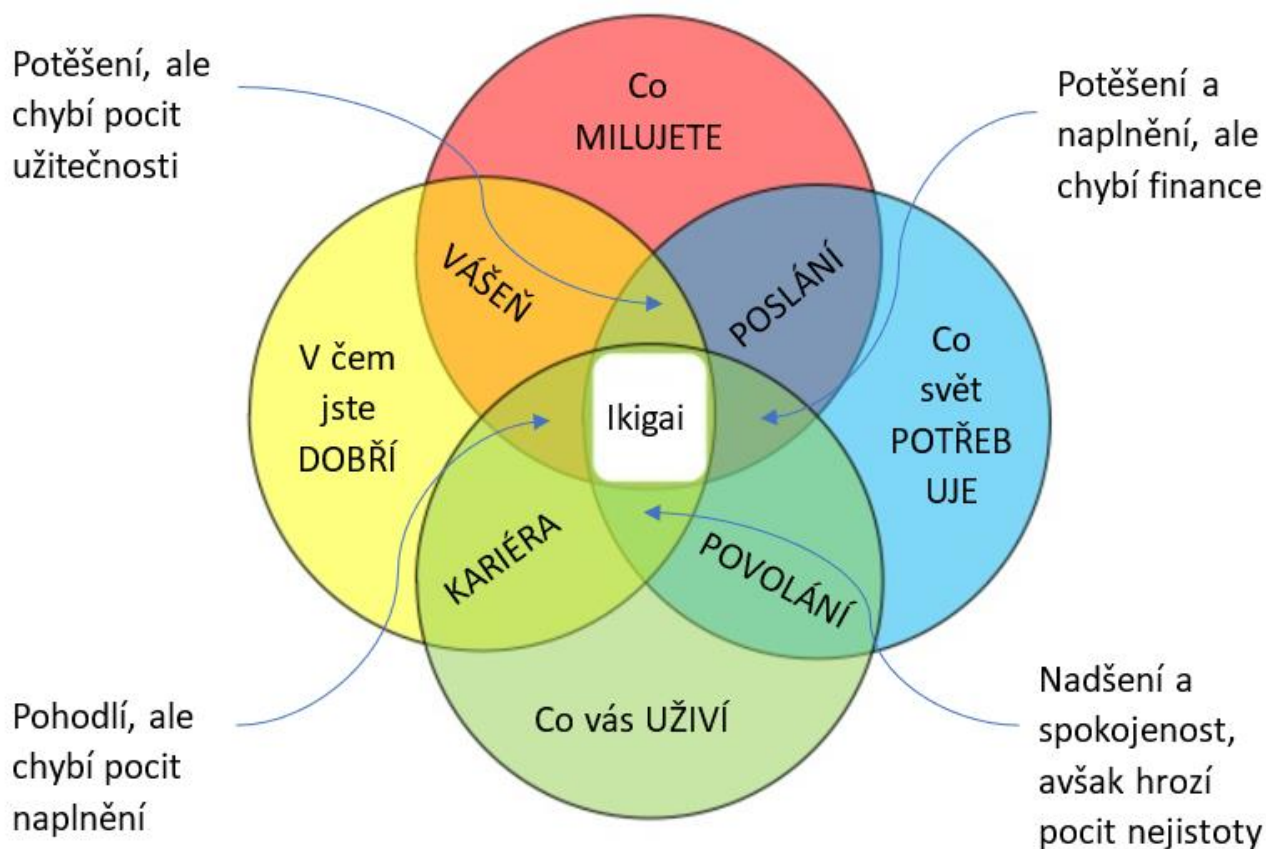
Ujistěte se, že práce v oboru je pro vás tou správnou volbou

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



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



INSTITUT
INPRO



DUNDEE AND ANGUS
COLLEGE



EFB EUROPEAN
FAMILY
BUSINESSES



Family
Business
Norway



www.sufabu.eu

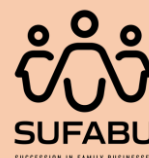


Association of Small and Medium-sized
Enterprises and Crafts of the Czech Republic

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



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.