



SUFABU

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

NÁSTUPNICTVÍ V RODINNÝCH FIRMÁCH

ODCHOD

7



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

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

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

Obrázek 1: Zellweger, Thomas, Možnosti nástupnictví, 2017

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

Výhody a nevýhody odchodu z firmy:

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



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

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



Seznam příběhů:

7.1 Likvidace	str. 5
7.2 Příští generace prodává firmu	str. 7
7.3 Vytvoření rodinné investiční společnosti pro rodinu Scott po odchodu	str. 9
7.4 Částečný odchod z M&M Production	str.11
7.5 Částečný odchod z Anchovy Inc	str.13

7.1 Likvidace

ZÁKLADNÍ INFORMACE



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

PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



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

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

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

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

– představitel 2. generace

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



OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



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

7.2 Příští generace prodává firmu

ZÁKLADNÍ INFORMACE



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

PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



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

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

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

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

– Představitel 2. generace

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

Při pohledu zpět, co by rodina udělala jinak?

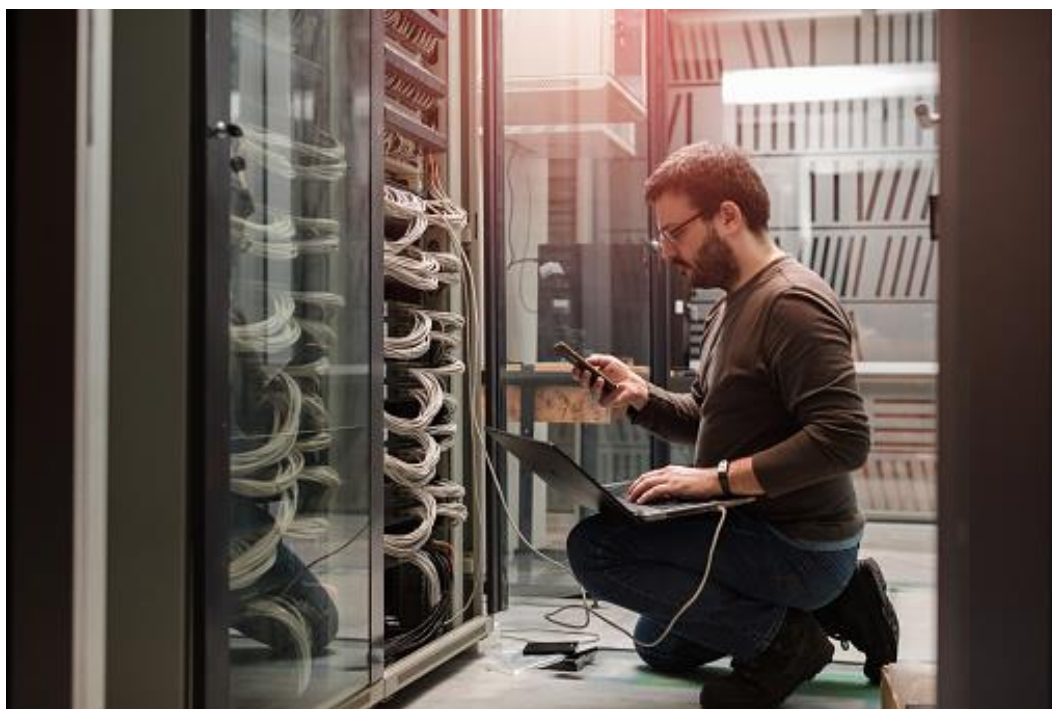
Za prvé, rodina musí mít při práci v rodinném podniku odlišné popisy rolí. Vedení firmy bylo složeno převážně z členů rodiny bez jasných pokynů nebo popisů rolí v jejich pracovních smlouvách. Tak vznikaly další problémy s odpovědností za chod věcí. Pokyny nebyly mnohdy jasné ani předsedovi představenstva.

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

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

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

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



OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



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

7.3 Vytvoření rodinné investiční společnosti pro rodinu Scott po odchodu

ZÁKLADNÍ INFORMACE



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

PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



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

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

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

– Alex Scott, 4. generace

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

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

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

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

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



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

– Majitelé 4. a 5. generace rodiny Scott

OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



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

7.4 Částečný odchod z M&M Production

ZÁKLADNÍ INFORMACE



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

PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



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

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

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

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

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



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

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



7.5 Částečný odchod z Anchovy Inc

ZÁKLADNÍ INFORMACE



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

PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



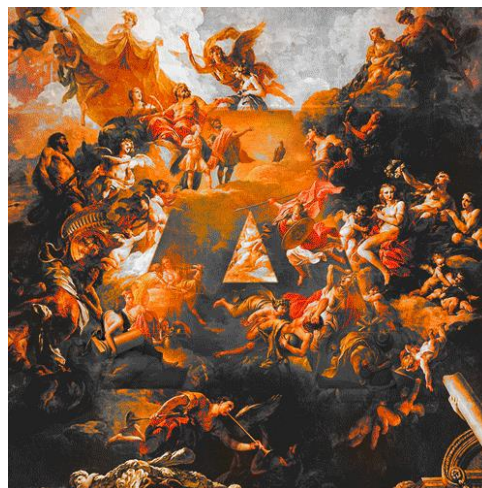
Společnost Anchovy Inc založili bratři Zak a Benji Borgovi na Maltě v roce 2013. Anchovy byla založena poté, co bratři vycítili „díru na trhu“ pro digitální marketingovou agenturu založenou na analýze dat. V té době na Maltě chyběla skutečná marketingová firma tohoto typu.

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

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

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

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



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

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

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

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



Benji & Zag Borg, bratři a zakladatelé firmy Anchovy Inc

OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



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



Dobrovolné vlastnictví a vedení

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

Brzké zapojení nové generace

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

Externí pomoc

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

Usnadněte proces nástupnictví

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

Jasně hranice

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

Respektujte generační rozdíly

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

Buďte připraveni

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

Nebojte se riskovat

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

AKTIVITY KE ZVÁŽENÍ



Cvičení pro sladění očekávání

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

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

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

Externí poradci

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

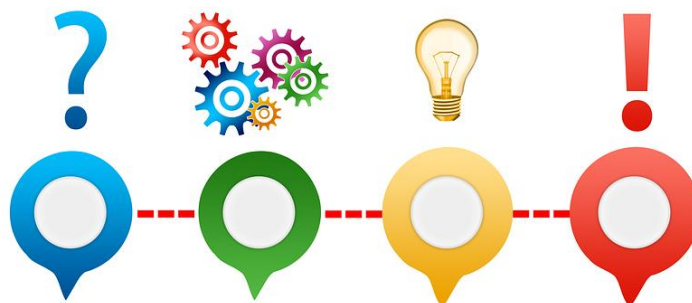
Paní Muresanová z příběhu 7.4 dodala, že přivedení externího poradce, který ji provedl celým procesem, bylo nesmírně užitečné a skutečně ji přimělo přemýšlet o tom, co dělat, aby přechod proběhl co nejsnadněji a hladce. Poskytlo to procesu vnější pohled a odstranilo z něj emoce a subjektivní osobní pohledy.

Přechod shora

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

Promluvejte si s jinými rodinami v podobných situacích

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



REFERENCE



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

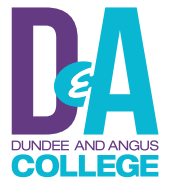
[2]<https://www.thefbcg.com/resource/transitioning-from-the-top-personal-continuity-planning-for-the-retiring-family-business-leader/>



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



**INSTITUT
INPRO**



**EFB EUROPEAN
FAMILY
BUSINESSES**



**Family
Business
Norway**



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.