

TAKING
COOPERATION
FORWARD

Vzdělávací program firemního nástupnictví pro rodinné firmy, potomky a mladé podnikatele

- Efektivní předání vědomostí a pravomocí (Rakousko)
- Identifikace a výběr vhodného nástupce (Slovensko)
- Zvyšování povědomí a výzva veřejným orgánům k podpoře nástupnictví (Polsko)
- Rodinné podniky v procesu transformace; řízení změn (Česká republika)
- Zvyšování povědomí a výzva majitelům podniků a potenciálním nástupcům k podpoře nástupnictví (Chorvatsko)



Interreg 
CENTRAL EUROPE

European Union
European Regional
Development Fund

ENTER-transfer

TAKING
COOPERATION
FORWARD

Efektivní znalosti a přenos pravomocí

Lidé si předávali svá jména, dědictví a majetek od dávných časů. Tato stará tradice je naplněna emocemi a hraje klíčovou roli v procesech, jako je předání firmy.

Zejména majitelé rodinných firem chtějí vidět, jak se jejich podnikům daří při přechodu z jedné generace na druhou. Starý majitel buď tvrdě pracoval na vybudování podniku nebo ho převzal od předchozí generace a nechce být vnímán jako ten, kdo firmu zničil (totéž platí i pro jeho nástupce). Nicméně mnoho majitelů firem věnovalo celé své životy firmě a předání podniku další generaci je vnímáno, jako by podepsali vlastní rozsudek smrti.

Kombinace racionálních faktů a osobních okolností / vztahů / emocí mění přenos energie na složité téma a hraje klíčovou roli pro obchodní nástupnictví.



Pro úspěšné předání pravomocí je třeba vzít v úvahu následující kroky:

- **Investujte čas:** Proces posloupnosti v rodinných firmách by měl být dlouhodobý proces.
- **Předefinujte role a odpovědnosti** předávajícího a nástupce. Budou se muset rozlišovat a měnit před, během a po předání.
- **Přenos vědomostí:** Před tím, než se předání uskuteční, předávající vede svého zvoleného nástupce a předává mu veškeré znalosti týkající se firmy.
- **Budujte důvěru** mezi nástupcem, předávajícím a zaměstnanci. Během procesu předávání by měl předávající začít přenášet na nástupce rostoucí míru odpovědnosti, především však pravomoc rozhodovat.
- **Důvěra:** Na konci procesu předání by měl předávající odejít do důchodu a zcela ponechat podnik v rukách nástupce.



PŘEDÁNÍ VĚDOMOSTÍ A PRAVOMOCÍ - ŠEST STYLŮ

Literatura rozlišuje šest stylů, jak generální ředitel odchází z firmy:

1. Panovník
2. Generál
3. Velvyslanec
4. Guvernér
5. Vynálezce
6. Dočasný car



Literatura rozlišuje šest stylů, jak generální ředitel odchází z firmy:

1. Panovník

- o Nemá žádný plán na převod podniku
- o Považuje se za nepostradatelného pro firmu
- o Role ve firmě = role v životě
- o Odmítá proces stárnutí - Panovníci jsou přesvědčeni, že zemřou s korunou na hlavě
- o Celé roky poté, co odejde do důchodu, se denně zastavuje v práci, aby si četl emaily, telefonoval, a... měnil rozhodnutí, která byla učiněna posledních 24 hodin, s nimiž nesouhlasí



2. Generál

- o Odchází z firmy díky své silné disciplíně, ale plánuje tajný návrat
- o Nenechá firmu jít vlastní cestou
- o Odmítá jakoukoli konzultaci
- o Po procesu předání, se „síla“ generála ozývá ještě dlouho poté



3. Velvyslanec

- o Vůdčí osobnost a dobrý týmový pracovník / networker
- o Velmi silně spojen s firmou na vnější straně, ale uvnitř je spíše v pozadí
- o Zaměstnanci mají hodně svobody uvnitř firmy a očekává se, že budou pomáhat firmu budovat
- o Dlouhodobé plánování nepatří mezi jejich silné stránky
- o S vnějším světem nemají žádné konflikty



4. Guvernér

- o Pečlivé plánování a posloupnost předávání
- o Vytvoří podrobný plán
- o Komunikuje přenos pravomocí mimo firmu
- o Firmu zcela opustí



5. Vynálezce

- o Pečlivě naplánuje předání
- o Po předání bude i nadále s potěšením dávat firmě tvůrčí impulsy
- o Důvody předání jsou často ekonomické / správní povahy
- o Po předání rádi založí novou společnost, která konkuruje společnosti nástupce.



6. Dočasný car

- o Pouze pod svým vedením vidí předání jako směřující k cíli, proto ho plánuje velmi přesně.
- o Přijímá rady
- o Opuštění společnosti pocítuje jako úlevu
- o Postupně se odděluje od firmy



Bezchybný typ předání...

... NEEXISTUJE.

Předání pravomocí musí být **JEDINEČNĚ** navrženo pro každou rodinu a firmu takovým způsobem, že nedílnou součástí je vedoucí postavení rodiny, kontrola vlastnictví a řízení firmy.



PŘEDÁNÍ VĚDOMOSTÍ A PRAVOMOCÍ - PŘÍKLADY

-Rodinný podnik 1:

Rodinný podnik v 6. generaci. Následnictví z otce na dceru.

Pilařská společnost. Otec (předávající) odešel do důchodu, ale stále je aktivní ve firmě jako „tichý“ poradce.

- Rodinný podnik 2:

Rodinný podnik v 6. generaci. Následnictví z otce na syna.

Společnost vyrábějící nástroje. Předávající je stále ve společnosti.

- Rodinný podnik 3:

Rodinný podnik ve 4. generaci. Následnictví z otce na dceru / zeti.

Řeznictví. Předávající je (neoficiálně) stále ve společnosti přítomen.

→ Tři zcela odlišné tradiční rodinné společnosti, kde otec / původní majitel společnosti je stále ve společnosti přítomen, přestože **převod pravomocí je řešen třemi odlišnými způsoby.**



PŘEDÁNÍ VĚDOMOSTÍ A PRAVOMOCÍ - PŘÍKLADY

- Rodinný podnik 1:

Rodinný podnik v 6. generaci. Následnictví z otce na dceru.

Pilařská společnost. Otec (předávající) odešel do důchodu, ale stále je aktivní ve firmě jako „tichý“ poradce.

Proces předání: Předání nebylo nikdy projednáno - ani s rodinou, ani ve společnosti.

Proces předání vědomostí a pravomocí: Převod byl velmi spontánní, ze dne na den. Následník, dcera majitele společnosti, neměla čas se na novou roli připravit. Obzvláště pro zaměstnance to byl velký „šok“.

Následník: „Následný proces by byl samozřejmě mnohem snazší pro každého, kdyby můj otec vše před tím naplánoval společně se mnou. Pro mne bylo jako pro ženu obzvláště obtížné získat nezbytný respekt ve světě mužů. Byla bych raději získala podporu od otce, ale později jsem pochopila, proč tak neudělal.“



PŘEDÁNÍ VĚDOMOSTÍ A PRAVOMOCÍ - PŘÍKLADY

-Rodinný podnik 2:

Rodinný podnik v 6. generaci. Následnictví z otce na syna.

Společnost vyrábějící nástroje. Předávající je stále ve společnosti.

Proces předání: Od narození obou svých synů se předávající a jeho syn/synové připravovali na předání. Již ve velmi raném stadiu bylo zřejmé, který syn převezme firmu. Oba synové získali nejlepší vzdělání - to byla nejvyšší priorita majitele firmy.

Proces předání vědomostí a pravomocí : Z dlouhodobého hlediska dobře naplánován; byl předložen velmi jasný a „přesný“ plán popisující zodpovědnosti ve firmě.

Nástupce: „Proces předání a následné období byly perfektní. Byl jsem velmi dobře připraven a těšil jsem se na to. Jasná odpovědnost za úkoly a rozhodnutí mezi mým bratrem a mým otcem je jedním z klíčových faktorů úspěšného převodu.“



PŘEDÁNÍ VĚDOMOSTÍ A PRAVOMOCÍ - PŘÍKLADY

-Rodinný podnik 3:

Rodinný podnik ve 4. generaci. Následnictví z otce na dceru / zetě.
Řeznictví. Předávající je (neoficiálně) stále ve společnosti přítomen.

Proces předání: Majitel firmy měl jedinou dceru. Velmi brzy se rozhodla, že by ráda studovala zvěrolékařství. Provdala se za ekonoma a oba byli ve svém zaměstnání úspěšní. Každému bylo jasné, že jednoho dne společnost převezmou.

Předání vědomostí a pravomocí : Po převodu odešel majitel firmy do důchodu, ale stále firmu podporoval, neboť ani jeho dcera ani jeho zet' předtím ve firmě nepracovali. Nyní, čtyři roky po předání, bývalý majitel firmy a jeho manželka stále pomáhají, kde mohou.

Nástupce: „Bylo mi vždy jasné, že jednoho dne převezmu otcovo řeznictví. Zpočátku jsem byla velmi vděčná, že otec pomáhal kdekoli mohl. Někdy jsme se pohádali, když změnil moje a manželova rozhodnutí. Jeho znalosti samozřejmě respektujeme, ale chceme se stát moderním řeznictvím.“



Co jsme zjistili z těchto zkušeností?

Dobré předání vědomostí a pravomocí:

-) Načasování: Začněte proces předání brzo
-) Je nutné jasné zadání úkolů a odpovědností
-) Rady od předávajícího mohou hodně pomoci - ale měly by být nabídnuty pouze tehdy, je-li o ně požádáno

Přesto každý převod pravomocí je silně ovlivněn osobním a sociálním pozadím. Ideální by bylo, začít připravovat předání pravomocí v rodinném podniku už od narození dětí, aby porozuměly firemním hodnotám.



Interreg



CENTRAL EUROPE

European Union
European Regional
Development Fund

ENTER-transfer

TAKING
COOPERATION
FORWARD

- Zvyšování povědomí a výzva veřejným orgánům k podpoře nástupnictví

Je nutností zvyšovat povědomí o potřebě rozšířit znalosti a kompetence vztahující se k nástupnictví v rodinných podnicích.

Zástupci úřadů jsou spokojeni s relativně vysokým a stabilním růstem HDP v zemi, a tudíž nevěnují pozornost problémům v SME sektoru.

Je tedy důležité přitáhnout pozornost **místních a regionálních orgánů a podnikatelského prostředí** k otázce firemního nástupnictví. Měli by si být vědomi, že **podpora rodinných firem** v této oblasti přinese **měřitelné výhody pro celý region**.

Ke zvýšení povědomí o této otázce by měly být provedeny následující kroky:



Používání příslušného internetového portálu

- **Příslušný internetový portál** by měl být rozdělen na několik oddílů zaměřených na určité cílové skupiny, jako je „**majitelé firmy**“, „**nástupce**“, „**podnikatelské prostředí**“, „**administrativa**“.
- Informace uvedené na internetovém portálu by měly obsahovat: **osvědčené postupy** (ilustrující výhody pro majitele firem a jejich nástupců); informace o **procesu nástupnictví** (databázi dokumentů a právních dokladů); oddíl odkazující na výhody pro **místní ekonomiku** vyplývající z rozvoje sektoru malých a středních podniků; kontakty na možné **externí konzultanty**, kteří by podporovali účastníky v každé fázi procesu.
- Čtení zpráv pomocí příslušných odkazů by mělo být pro uživatele internetového portálu snadné.



SOCIÁLNÍ MEDIA

- Sociální media jako jsou *Facebook*, *Twitter* a *LinkedIn* neustále nabývají na významu.
- Bylo by vhodné využít profil na Facebooku, kde by každý, kdo by se o téma zajímal, mohl získat základní informace o **procesu nástupnictví** a mohl **kontaktovat odborníky** v této oblasti, anebo majitele firem, kteří tímto procesem úspěšně prošli.
- Profil na sociálních médiích by měl hrát roli „zpráv“ pro internetový portál.



ÚČAST NA SETKÁNÍCH NETWORKING

- Pozvaní odborníci by měli představit hlavní téma setkání formou **krátké prezentace**. Nemusí se týkat samotného nástupnictví v rodinné firmě.
- Účastníci setkání by měli mít dostatek času na **diskuzi a výměnu zkušeností** během neoficiální části.
- Bylo by důležité, aby se alespoň několik podnikatelů, kteří úspěšně dokončili proces nástupnictví, zúčastnilo setkání. Jejich **zkušenosti** by mohly inspirovat jiné účastníky.



ÚČAST NA TEMATICKÝCH SEMINÁŘÍCH

- Během seminářů by měli odborníci představit téma nástupnictví a možná řešení, mimo jiné prostřednictvím partnerů projektu ENTER-transfer.
- Pro ty, kteří se rozhodují, by to byla skvělá příležitost se seznámit s osvědčenými postupy zahraničních partnerů.
- Na konci semináře by účastníci udělali studijní návštěvu společnosti, která díky nástupnictví pokračuje ve svých činnostech a dosáhla úspěchu na trhu.



PORADNÍ SKUPINA

- Vytvoření poradní skupiny (alespoň 2 v regionu) by umožnilo zefektivnit proces nástupnictví v rodinných firmách.
- Poradci by byli jmenováni institucemi na podporu podnikání nebo místními samosprávami ze svých zaměstnanců. Ti by prošli školením o právních předpisech týkajících se procesu nástupnictví a o firemních zákaznických službách.
- Jejich úkolem by bylo vyhledat a podporovat rodinné firmy v regionu, v nichž by se problém s nástupnictvím objevil.
- Každý poradce by musel navštívit určitý počet společností.



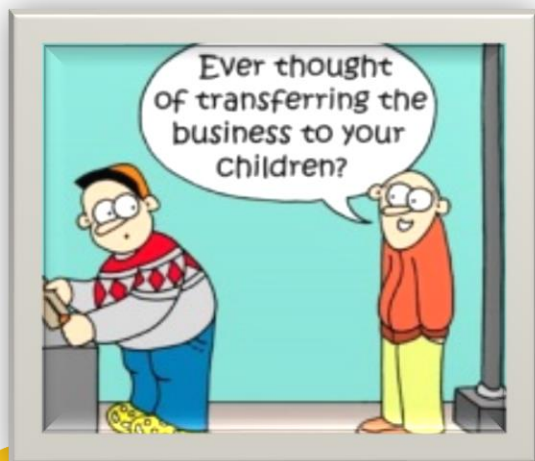
TAKING
COOPERATION
FORWARD

- Zvyšování povědomí a výzva majitelům podniků a potenciálním nástupcům k podpoře nástupnictví

- Převod podniku je jednou z nejdůležitějších oblastí, které by měl každý podnikatel věnovat maximální pozornost. Toto je obzvláště důležité v rodinných firmách, kdy se podnik převádí z jedné generace na druhou.
- Převod je mnohem důležitější pro menší podniky a pro podniky, kde stávající majitel hraje dominantní roli.
- Převody podniků jsou standardem jak v obchodním životním cyklu, tak v životním cyklu podnikatele.



- Převody podniků jsou stále velmi často vyvolány odchodem majitele do penze. Ačkoli odchod do důchodu je pouze jeden důvod pro převody podniků.
- Příčinami dřívějších převodů jsou osobní rozhodnutí (dřívější odchod do důchodu, změna profese atd.), změna konkurenčního prostředí nebo události (rozvod, nemoc, úmrtí atd.), které také hrají důležitou roli.



- Mnoho podnikatelů, zejména ti, kteří si vytvořili a vybudovali své vlastní podnikání v průběhu několika let, se velmi zdráhá svou firmu opustit a připravit ji k převodu.
- Převod know-how a dovedností se koná velmi pozdě, pokud vůbec.
- Výsledkem je, že převod je často nedostatečně připraven.
- Nedostatek plánování a otevřenosti může mít docela dramatické a závažné důsledky pro kontinuitu podnikání v neočekávaných situacích.



- Převod firmy může trvat 2 až 5 let, někdy více. To je důvod, proč je nutné mít připravený přesný plán s jasnými, realistickými harmonogramy tak, abyste neztratili ze zřetele váš cíl.
- Začátek převodu lze přirovnat k pořízení snímku vaší osobní, ekonomické, rodinné a sociální situace.
- Prozkoumání každého z těchto aspektů vám pomůže zjistit, jak jste připraveni na tento monumentální závazek a pomůže vám podniknout správné kroky.



- Abyste zhodnotili vaši současnou situaci, musíte si položit správné otázky a pravdivě si na ně odpovědět.
- **Na příklad:**
 - *Projednal jsem své plány o převodu podniku otevřeně a poctivě se svou rodinou a spolupracovníky?*
 - *Vím, jakou roli chci hrát poté, až odejdu? Rozhodl jsem se, kdy odejdu?*
 - *Vím, co moje firma potřebuje k životu?*
 - *Cítím že jsem obklopen správnými lidmi? Vím, kdo mi pomůže začít s převodem mého podniku?*
- Tyto otázky vám pomohou určit, jak jste spokojeni s převodem podniku a pomohou vám pojmenovat vaše hlavní obavy. Poté se můžete rozhodnout, jaké kroky podniknete k řešení těchto problémů, a jaké první kroky podniknete k převodu své firmy.



- Další věc, kterou byste měli udělat, je napsat a provést plán převodu. Založte svůj plán na projednání se svou rodinou.
- Zde je několik věcí, které váš plán musí mít: *strategický plán, plán převodu pravomocí, vzdělávací plán nástupce, komunikační rámec.*
- **Strategický plán** - měl by zahrnovat, poslání, strategii, obchodní vizi a hodnoty, tedy to, v čem chcete, aby vaše společnost pokračovala.
- **Plán převodu pravomocí** - Pravomoc je jedna z nejobtížnějších věcí, které se musí majitel firmy vzdát. Důvěrné znalosti o vašem podnikání představují jinou formou moci. Jako majitel si musíte vyhradit čas na rozhovor se svým nástupcem, abyste mu předali své strategické znalosti podnikání.



- **Vzdělávací plán nástupce** - pomozte svému nástupci získat všechny osobní, technické, administrativní a manažerské dovednosti, které potřebuje k plnému převzetí řídicích povinností a vedení podnikání.
- **Komunikační rámec** - potřebujete zřídit takový orgán, ať už řídicí výbor nebo rodinnou radu, kde byste mohli projednávat, jak převod pokračuje. Ten může také sloužit jako rozhodovací orgán.
- Pamatujte, že dobré plánování je klíčem k úspěšnému převodu. Ale než budete moci vytvořit dobrý plán, musíte se nejdříve obklopit správnými lidmi.



TAKING
COOPERATION
FORWARD

- Identifikace a výběr vhodného nástupce

IDENTIFIKACE A VÝBĚR VHODNÉHO NÁSTUPCE - ÚVOD

Zaměstnavatel potřebuje najít kandidáty, kteří:

- Splňují minimální požadavky
- Mají potenciál doučit se zbytek
- Přejí si zaujmout pozici

V úvahu se nebere osobní kvalifikace rodinných vůdců. Vůdcovská role v rodině velmi často způsobí, že jsou rodinní příslušníci „slepí“, nevidí, jaké kompetence jsou potřeba a kdo nejlépe splní budoucí úkoly.

V dřívějších dobách byl tento problém ještě kritičtější než je tomu dnes.

V minulých stoletích nejstarší syn musel převzít obchod (koncept primogenitoru). V současné době se již tento koncept nevyžaduje a větší pozornost je věnována osobním schopnostem firemního vůdce.



IDENTIFIKACE A VÝBĚR VHODNÉHO NÁSTUPCE

Osobní kompetence silně ovlivňují úspěšný převod pravomocí. Avšak potřebné kompetence v malých a středních firmách (SME) není snadné analyzovat.

Velké společnosti mají vědeckou analýzu pro zaměstnance a vedoucí pracovníky. V menších firmách toto není možné. Také proto, že možní nástupci vnímají úlohy firemního vůdce různě.

Obchodní vedoucí v technické společnosti musí mít specifické technicko/inženýrské znalosti a ne být pouze dobrý obchodník. Přesto však dobrá technická zkušenost nestačí.



IDENTIFIKACE A VÝBĚR VHODNÉHO NÁSTUPCE

Pro výběr potenciálních nástupců je třeba u kandidáta zvážit tyto klíčové faktory:

- V minulosti prokázal svou výkonnost.
- Prokazuje iniciativu, motivaci a vytrvalost k dosažení vyšší úrovně.
- Chápe lidskou stránku podnikání a prokazuje silné mezilidské a komunikační dovednosti.
- Je hbitý v učení a má silnou touhu růst a rozvíjet se.
- Chápe dynamiku organizace (nahoru-dolu-napříč), je schopný komunikovat a ovlivňovat klíčové zúčastněné strany.
- Ochotně vyhledává a přijímá zpětnou vazbu pro vlastní rozvoj.
- Je schopný zaměřit se na zlepšování (sebe, týmu, podnikání) a ochotný změnit chování a přijmout změny.
- Ve vůdcovské roli vystupuje důstojně se silnými komunikačními dovednostmi.
- V práci projevuje etický princip, je ochotný jít nad rámec povinností.
- Je silně zaměřen na úspěch a trvalé zlepšování.



IDENTIFIKACE A VÝBĚR VHODNÉHO NÁSTUPCE

Pokud by naše hledání v řadách rodinných příslušníků selhalo, můžeme začít hledat možného nástupce mezi zaměstnanci společnosti.

Níže je uvedeno několik zdokumentovaných zdrojů o zaměstnancích, které by mohly být použity jako nástroje k vyhledání potenciálních kandidátů:

- Hodnocení výkonu a posudky.
- Konkrétní úspěchy.
- Zpětná vazba od supervizorů a manažerů.
- Hodnocení dovedností.
- Technická a profesionální osvědčení.
- Předchozí pracovní zkušenosti.
- Krátkodobé zkušební projekty.

Další možnosti nástupnictví:

- Hledejte potencionálního nástupce mimo společnost.
- Prodej podniku - externí odprodej.



IDENTIFIKACE A VÝBĚR VHODNÉHO NÁSTUPCE - SHRNU TÍ

- Chcete-li najít potenciálního nástupce, vycházejícího z uvedených znaků a faktorů, musíme se dívat na osobu jako celek

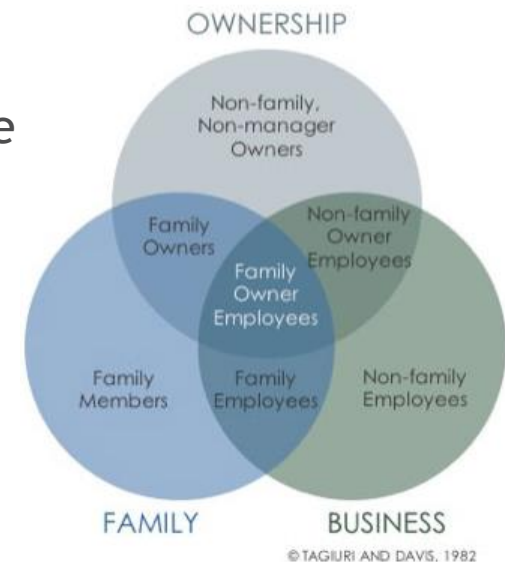
What you do	Competencies Skills and behaviors required for success that can be observed For example: decision quality, strategic mindset, global perspective, and business insight	Experiences Assignments or roles that prepare a person for future roles For example: functional experiences, international assignments, turnarounds, and fix-its
	Traits Inclinations and natural tendencies a person leans toward, including personality traits For example: assertiveness, risk taking, and confidence	Drivers Values and interests that influence a person's career path, motivation, and engagement For example; power, status, autonomy, and challenge



TAKING
COOPERATION
FORWARD

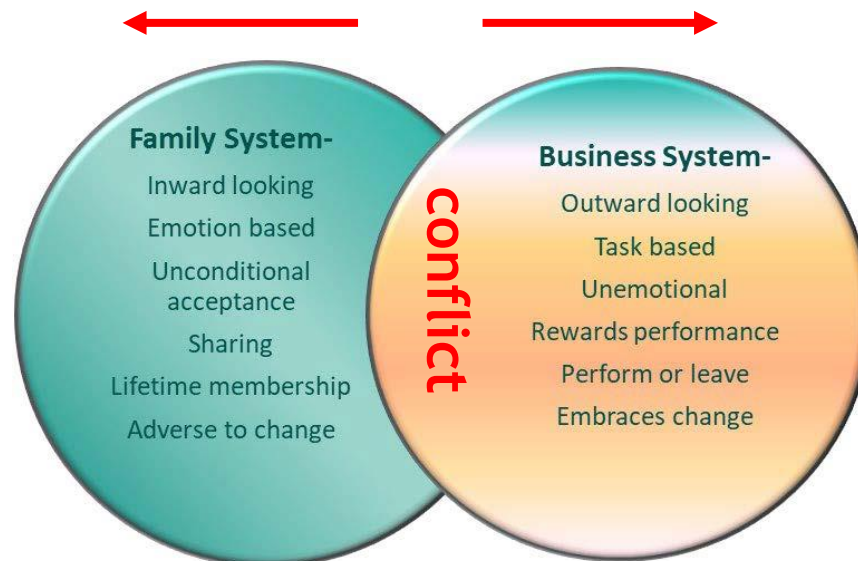
- Rodinné podniky v procesu transformace: řízení změn

- Řízení změn jako vědecká disciplína není nový obor
 - Specifické přístupy v rodinných podnicích
 - Externí vs. interní komponenty
 - Různá hlediska, tj. situační, psychologické, ...
 - Všechny komponenty a hlediska musí směřovat k úspěšnému dokončení převodu
 - Ne všichni členové rodiny se / budou podílet na rodinném podnikání - stále mají určité role
 - Rodina, firma, majitelé musí koordinovat a spolupracovat
 - Srozumitelnost, transparentnost, komunikace a vzdělávání

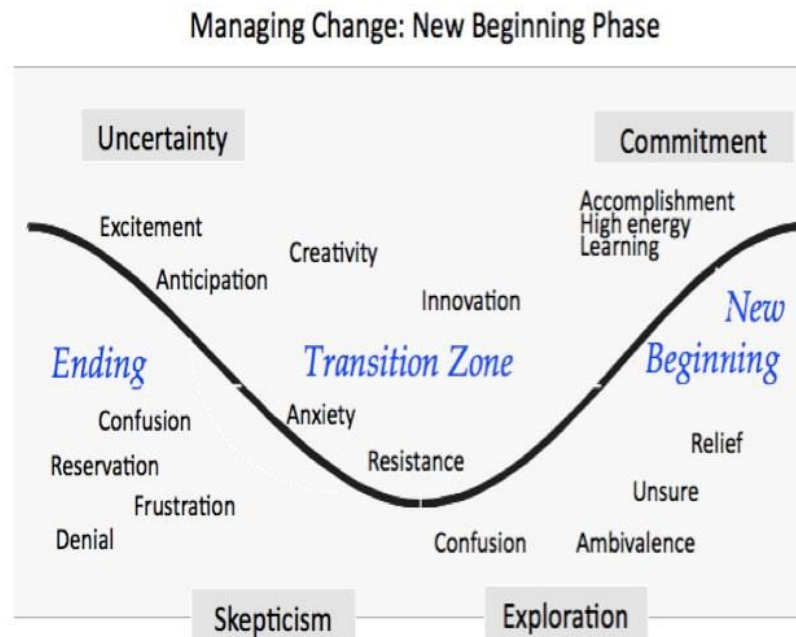


■ Hlavní důvody selhání převodu:

- Nedostatek rodinného poslání a vizí: 10%;
- Selhání důvěry a komunikace uvnitř rodiny: 60% ;
- Neschopnost připravit dědice pro budoucí role a odpovědnost: 25%;
- Odborné chyby v účetním, právním nebo finančním plánování: méně než 5%



- **Odpor je přirozený pro jakýkoli proces přechodu**
 - Přechod zahrnuje tři fáze: konec, neutrální/přechodovou zónu a nový začátek
 - Většina lidí se zaměří na konec a nový začátek, přechodová zóna je často zdrojem obav a zmatků, což přirozeně vede k odporu



Adapted from *Managing Transitions*, William Bridges



■ Taktiky a mechanismy pro řešení přechodu

- Zapojení - zapojte členy rodiny, aktivně naslouchejte, snažte se porozumět tomu, co se stane; nejen členové rodiny musí být zapojeni (tj. vedení, zaměstnanci), někdy dokonce představitelé dodavatelského řetězce a obchodní partneři
- Vzdělávání - přemýšlejte předem, formální a neformální vzdělávání budoucích nástupců (v oblasti rodinného podnikání, ale také v oblasti podnikání a řízení), změna jako motivace pro rozvoj dovedností; využijte kompetence těch, kteří jsou tou změnou nadšeni
- Pracovní skupina/ pilotní skupina - zřídit pracovní skupinu se všemi zúčastněnými stranami s cílem vést změnu
- Paralelní plánování - plánování jak pro podnikání, tak pro rodinu s cílem pochopit, jak změna ovlivňuje oba



- **Taktiky a mechanismy pro řešení přechodu**
 - Konzultant - požádejte o pomoc při formulaci, komunikaci a zavádění změny
 - Vytvářejte příležitosti - umožněte majiteli a ne/zúčastněným členům rodiny možnost elegantního odchodu; když je současná generace zaseknutá v nevyřešených konfliktech - přeskočte generaci, abyste se vyhnuli zablokování





ENTER-transfer



entertransfer@gmail.com



www.interreg-central.eu/ENTER-transfer
www.entertransfer.com



facebook.com/ENTER-transfer

