

Interreg 
CENTRAL EUROPE

European Union
European Regional
Development Fund

ENTER-transfer

TAKING
COOPERATION
FORWARD

Tréningový program o firemnom nástupníctve pre rodinné podniky, nástupcov a mladých podnikateľov

- Effective knowledge and power transfer (Austria)
- Identification and selection of a suitable successor (Slovakia)
- Awareness raising and call to action of public authorities (Poland)
- Family businesses in transition: managing the change (Czech Republic)
- Awareness raising and call to action of business owners and potential successors (Croatia)



TAKING
COOPERATION
FORWARD

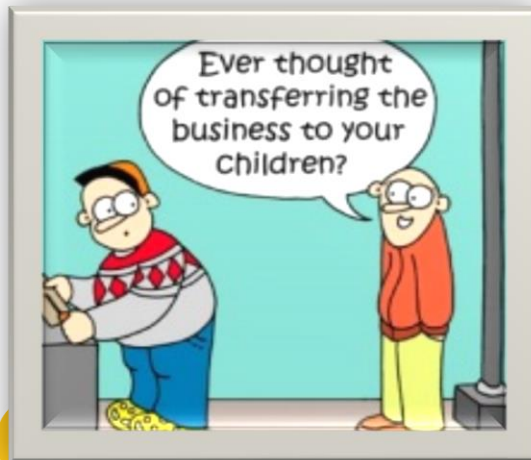
- Zvyšovanie povedomia a zapájanie majiteľov firiem a potenciálnych nástupcov do procesu firemného nástupníctva

- Prenos vlastníctva podniku je jednou z najdôležitejších oblastí, ktorým by mal každý podnikateľ venovať maximálnu pozornosť. Toto je obzvlášť dôležité v rodinných podnikoch, keď sa podnik presúva z jednej generácie na ďalšiu.
- Prevod je ťažší pre menšie podniky a pre podniky, v ktorých hrá dominantnú rolu súčasný vlastník.
- Obchodné prevody sú štandardom v životnom cykle podniku, ako aj v životnom cykle podnikateľa.



ZVYŠOVANIE POVEDOMIA A ZAPÁJANIE MAJITEĽOV FIRIEM A POTENCIÁLNYCH NÁSTUPCOV

- Prenosy vlastníctva poniku sú stále veľmi často vyvolané odchodom podnikateľa do dôchodku. Odchod do dôchodku je však iba jedným z dôvodov prevodu podniku
- Príčiny skorších prevodov sú osobné rozhodnutia (predčasný odchod do dôchodku, zmena povolania atď.), meniace sa konkurenčné prostredie alebo špecifické okolnosti (rozvod, choroba, smrť atď.), ktoré tiež zohrávajú dôležitú úlohu.



- Mnohí podnikatelia, najmä tí, ktorí si založili a vybudovali vlastné podniky počas mnohých rokov, sa veľmi zdráhajú opustiť podnik a pripraviť jeho prevod.
- Prenos know-how a zručností prebieha veľmi neskoro, ak vôbec.
- Výsledkom je, že prevod je často nedostatočne pripravený.
- Nedostatok plánovania a otvorenosti môže mať dosť výrazné a vážne následky na kontinuitu podnikania v neočakávaných situáciách.



- Prevod podniku môže trvať 2 až 5 rokov, niekedy aj viac. Preto je nevyhnutné mať k dispozícii spoľahlivý plán s jasnými a realistickými harmonogramami, aby ste nestratili zo zreteľa svoj cieľ.
- Začiatok procesu prevodu možno prirovnať k vytvoreniu fotografie o vašej osobnej, ekonomickej, rodinnej a sociálnej situácii.
- Preskúmanie každého z týchto aspektov Vám pomôže určiť, ako ste pripravený na tento monumentálny záväzok a pomôže Vám podniknúť správne kroky.



- Ak chcete zhodnotiť svoju súčasnú situáciu, musíte si položiť správne otázky a pravdivo na ne odpovedať.
- **Napríklad:**
 - *Diskutoval som otvorene a úprimne o svojich plánoch prevodu podniku so svojou rodinou a spolupracovníkmi?*
 - *Viem, akú úlohu chcem zastávať, kým z firmy odídem? Rozhodol som sa, kedy odídem?*
 - *Viem, v čom musí moje podnikanie pokračovať a z čoho žiť?*
 - *Cítim sa obklopený správnymi ľuďmi? Viem, kto mi môže pomôcť začať prenos svojho podniku?*
- Tieto otázky Vám pomôžu určiť, ako ste spokojný s procesom prevodu podniku, a pomôžu Vám identifikovať hlavné problémy. Potom sa môžete rozhodnúť, aké kroky podniknete na riešenie týchto problémov a pristúpíte k prevodu svojej firmy.



- Ďalšou vecou, ktorú by ste mali urobiť, je spísať svoj plán prevodu. Založte svoj plán na diskusiách s rodinou.
- Tu sú niektoré z vecí, ktoré by mal Váš plán obsahovať: strategický plán, plán prenosu právomocí, plán nácviku nástupníctva, komunikačný rámec.
- **Strategický plán** - mal by obsahovať hodnoty, poslanie, stratégie a podnikateľské vízie, v ktorých chcete, aby Vaša spoločnosť pokračovala
- **Plán prenosu právomocí** - Moc je jednou z vecí ktorých je náročné sa vzdať. Dôverná a detailná znalosť firmy je jednou z jej podôb. Ako majiteľ si musíte vyhradiť čas na rozhovor so svojim nástupcom, aby ste mohli sprostredkovať svoje strategické znalosti o firme.



- **Plán nácviku nástupníctva** - pomôžte svojmu nástupcovi získať všetky osobné, technické, administratívne a manažérske zručnosti, ktoré potrebuje na to, aby plne prevzal manažérske povinnosti a mohol ďalej viesť podnik.
- **Komunikačný rámec** - musíte zriadiť určitý druh riadiaceho výboru alebo rodinnej rady, aby ste diskutovali o tom, ako prebieha prevod. Tieto môžu slúžiť aj ako rozhodovací orgán.

Pamätajte, že dobré plánovanie je kľúčom k úspešnému presunu. Ale skôr, ako budete môcť urobiť dobrý plán, musíte sa najprv obklopiť správnymi ľuďmi.



Interreg



CENTRAL EUROPE

European Union
European Regional
Development Fund

ENTER-transfer

TAKING
COOPERATION
FORWARD

- Zvyšovanie povedomia a zapájanie verejných orgánov

Je nevyhnutné zvyšovať povedomie o potrebe rozširovania vedomostí a zručností v oblasti prevodu rodinných podnikov.

Zástupcovia verejných orgánov sú spokojní s relatívne vysokým a stabilným rastom HDP v krajine, a preto nevenujú pozornosť problémom sektora MSP.

Preto je dôležité upozorniť miestne a regionálne orgány a podnikateľské prostredie na aspekt nástupníctva. Mali by si uvedomiť, že podpora rodinných spoločností v tejto oblasti prinesie regiónu merateľné výhody.

Na zvýšenie informovanosti o tejto otázke by sa mali vykonať tieto aktivity:



POUŽITIE ZAMERANÉHO INTERNETOVÉHO PORTÁLU

- Zameraný internetový portál by bol rozdelený do niekoľkých sekcií zameraných na konkrétne cieľové skupiny, ako napríklad „vlastníci firiem“, „nástupcovia“, „podnikateľské prostredie“, „administratíva“.
- Informácie zahrnuté na internetovom portáli by obsahovali: osvedčené postupy (ilustrujúce výhody pre podnikateľov a ich nástupcov); informácie o procese nástupníctva (databáza dokumentov a právnych regulácií, zákonov); časť opisujúcu prínosy pre miestne hospodárstvo vyplývajúce z rozvoja sektora MSP; kontakt s možnými externými konzultantmi, ktorí by podporovali zapojené strany v každej fáze procesu.
- Používatelia internetového portálu by mohli čítať novinky a správy o činnosti jednoduchým spôsobom prostredníctvom relevantných odkazov.



ZVYŠOVANIE POVEDOMIA A ZAPÁJANIE VEREJNÝCH ORGÁNOV

SOCIAL MEDIA

- Sociálne médiá ako Facebook, Twitter a LinkedIn stále získavajú na dôležitosť.
- Bolo by vhodné použiť profil na Facebooku, kde každý, kto sa zaujíma o túto tému, môže získať základné informácie o procese prevodu vlastníctva a nadviazať kontakty s odborníkmi v tejto oblasti alebo s vlastníkmi firiem, ktorí tento proces úspešne absolvovali.
- Profil na sociálnych médiách by hral úlohu „správ“ pre internetový portál.



ÚČASŤ NA NETWORKINGOVÝCH STRETNUTIACH

- Pozvaní odborníci predstavia hlavnú tému stretnutia formou krátkej prezentácie. V rodinných podnikoch témou nemusí byť samotný prevod vlastníctva.
- Účastníci stretnutia majú dostatok času na diskusiu a výmenu názorov počas neoficiálnej časti.
- Bolo by dôležité, aby sa na stretnutí zúčastnilo najmenej niekoľko majiteľov podnikov, ktorí úspešne ukončili proces prevodu vlastníctva. Ich skúsenosti by inšpirovali ostatných účastníkov.



ÚČAŠŤ NA ZAMERANÝCH WORKSHOPOCH

- Počas workshopov by odborníci predstavili tému nástupníctva a možné riešenia, okrem iných aj výstupy projektu ENTER-transfer.
- Pre authority aj ostatných účastníkov by to bola vynikajúca príležitosť oboznámiť sa s osvedčenými postupmi a skúsenosťami zahraničných partnerov.
- Na konci workshopu by účastníci absolvovali študijnú návštevu spoločnosti, ktorá vďaka prevodu vlastníctva pokračuje vo svojej činnosti a dosiahla úspech na trhu.



ZVYŠOVANIE POVEDOMIA A ZAPÁJANIE VEREJNÝCH ORGÁNOV

PORADENSKÁ SKUPINA

- Vytvorenie skupiny poradcov (najmenej dvoch v regióne) by umožnilo zefektívniť proces prevodu vlastníctva v rodinných podnikoch.
- Poradcov by menovali inštitúcie na podporu podnikania alebo miestne samosprávy spomedzi svojich zamestnancov. Títo by absolvovali školenie o právnych predpisoch týkajúcich sa procesu prevodu vlastníctva, dedenia a službách ktoré by mohli firmám ponúknuť.
- Ich úlohou by bolo hľadať a obsluhovať/asistovať rodinným podnikom z regiónu, v ktorých sa vyskytol problém s prevodom vlastníctva.
- Každý poradca by musel navštíviť určitý počet spoločností.



Interreg



CENTRAL EUROPE

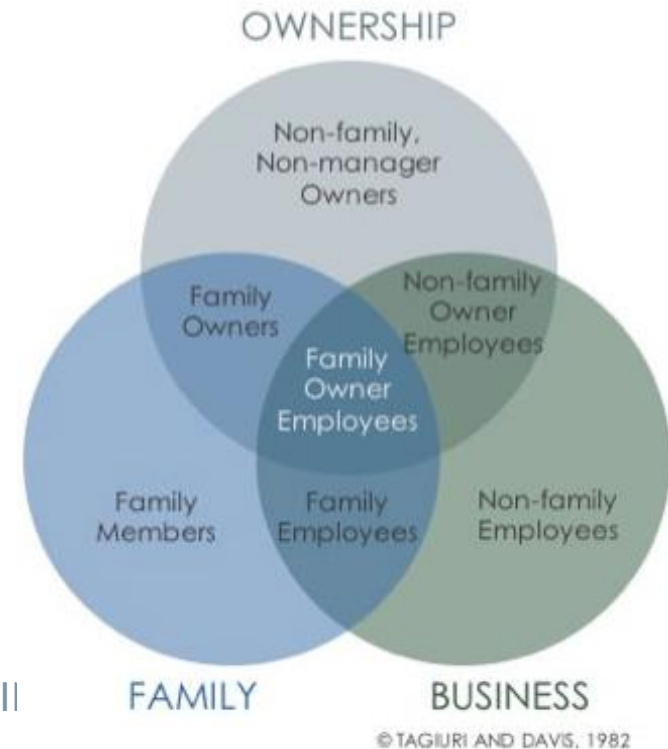
European Union
European Regional
Development Fund

ENTER-transfer

TAKING
COOPERATION
FORWARD

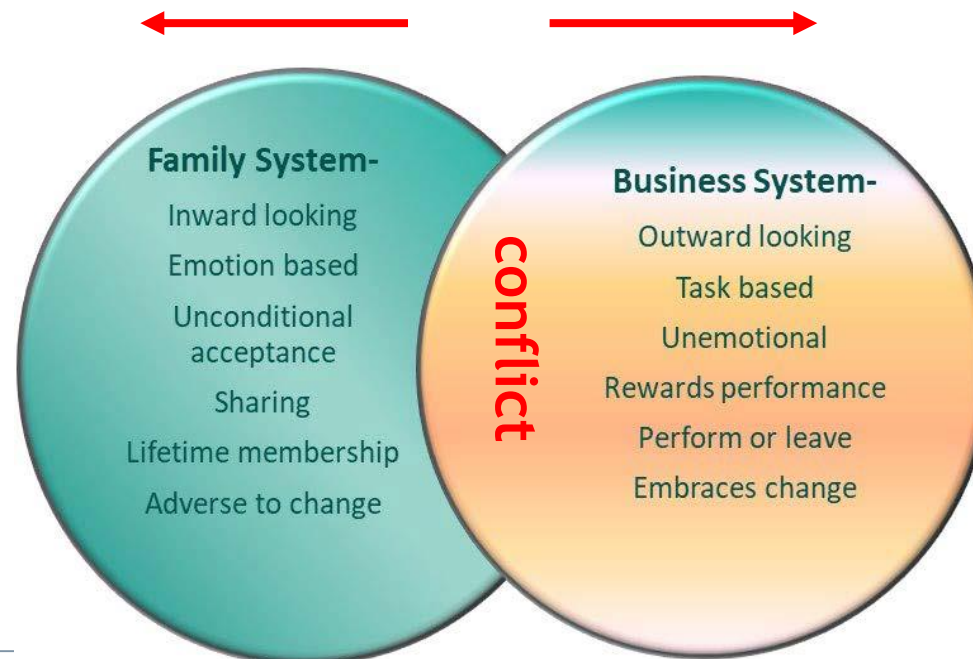
- **Rodinné podniky v procese prevodu: riadenie zmeny (Czech Republic)**

- **Manažment zmien ako vedecká disciplína nie je novinkou**
 - V rodinných podnikoch sa uplatňujú osobitné prístupy
 - Vonkajšie vs vnútorné komponenty
 - Rôzne aspekty, napr. situačné, psychologické, ...
 - Na úspešné dokončenie prechodu musia byť adresované všetky komponenty a aspekty
 - Nie všetci členovia rodiny sa zúčastňujú / zúčastnia - napriek tomu majú určité úlohy
 - Rodina, Firma a Vlastníci musia koordinovať a spolupracovať
 - Zrozumiteľnosť, transparentnosť, komunikácia a vzdelávanie

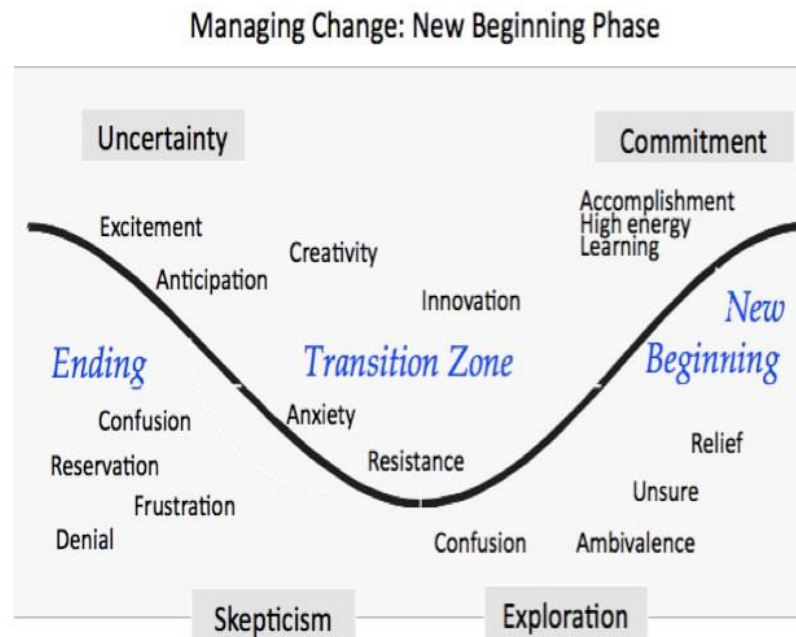


■ Hlavné príčiny zlyhaní prevodu

- Chýbajúci cieľ a vízia v rodine: 10%;
- Narušenie dôvery a komunikácie v rodine: 60% ;
- Nepripravenie nástupcov na úlohy a zodpovednosti : 25%;
- Odborné chyby v oblasti účtovníctva, právneho alebo finančného poradenstva : menej než 5%



- **Odpor je prirodzený pri akomkoľvek procese zmeny**
 - Prevod zahŕňa tri fázy: koniec, neutrálna zóna a nový začiatok
 - Väčšina ľudí sa zameriava na koniec a nový začiatok, neutrálna zóna je často zdrojom obáv a zmätkov, čo prirodzene vedie k odporu



Adapted from *Managing Transitions*, William Bridges



■ Taktika a mechanizmy na riešenie prevodu

- **Zapojenie** - zapojiť členov rodiny, aktívne počúvať, snažiť sa porozumieť tomu, čo sa bude diať; zapojiť sa nemusia len členovia rodiny (t. j. manažment, zamestnanci), niekedy dokonca dodávateľský reťazec a obchodní partneri
- **Vzdelávanie** - vopred myslite na formálne a neformálne vzdelávanie budúcich nástupcov (v hlavnej oblasti rodinného podnikania, ale aj v oblasti riadenia), využite zmenu ako motiváciu pre rozvoj zručností; využite kompetencie tých, ktorí sú zo zmeny nadšení
- **Pracovná skupina / pilotná skupina** - zriadiť pracovnú skupinu so všetkými zainteresovanými stranami, ktorá bude viesť zmenu
- **Paralelné plánovanie** - plánovanie pre podnikanie aj pre rodinu s cieľom pochopiť, ako zmena ovplyvní obe



- **Taktika a mechanizmy na riešenie prevodu**
 - **Konzultant** - požiadajte o pomoc pri formulovaní, komunikácii a implementácii zmeny
 - **Vytváranie príležitostí** - umožnite majiteľovi a ne/zúčastneným rodinným príslušníkom elegantnú možnosť odchodu; keď je súčasná generácia zaseknutá v nevyriešených konfliktoch - preskočte generáciu, aby ste obišli zablokovanie



TAKING
COOPERATION
FORWARD

- Identifikácia a výber vhodného nástupcu

IDENTIFIKÁCIA A VÝBER VHODNÉHO NÁSTUPCU - ÚVOD

Zamestnávateľia musia nájsť kandidátov, ktorí:

- Splňajú minimálne požiadavky
- Majú potenciál naučiť sa zvyšok
- Majú túžbu zaujať pozíciu

Osobná kvalifikácia vodcov vo vnútri rodiny sa zvyčajne nezohľadňuje. Kvôli medziľudskej role sú zainteresovaní členovia rodiny veľmi často „zaslepení“, nevedomujúc si aké zručnosti sú potrebné a kto môže najlepšie plniť budúce úlohy.

V minulosti bol tento problém ešte kritickejší ako dnes. V posledných storočiach musel podnik prevziať najstarší syn („primogenitor“ koncept). V súčasnosti sa tento koncept už neuplatňuje a dochádza k silnejšiemu uvedomovaniu si osobných kompetencií vodcu podniku.



IDENTIFIKÁCIA A VÝBER VHODNÉHO NÁSTUPCU

Osobné kompetencie silne definujú úspešný prenos moci. Potrebné kompetencie v MSP sa však nedajú ľahko analyzovať.

Veľké spoločnosti majú k dispozícii vedecké analýzy pre zamestnancov a vedúcich pracovníkov. V menších spoločnostiach to nie je možné. Tiež preto, že úlohy riaditeľa podniku sa medzi nástupcami veľmi líšia.

Riaditeľ technickej spoločnosti musí mať špecifické technické / inžinierske znalosti a nesmie byť iba dobrým obchodníkom. Iba dobré technické znalosti a skúsenosti však nepostačujú.



IDENTIFIKÁCIA A VÝBER VHODNÉHO NÁSTUPCU

Pri identifikácii potenciálnych nástupcov by sa u kandidáta mali brať do úvahy tieto kľúčové faktory:

- Výrazné výsledky v oblasti výkonu
- Preukazuje iniciatívu, motiváciu a vytrvalosť k dosiahnutiu vyššej úrovne
- Pochopí ľudskú stránku podnikania a preukazuje silné medziludské a komunikačné zručnosti
- Schopnosť rýchlo sa učiť spolu so silnou túžbou rásť a rozvíjať sa
- Pochopiť dynamiku organizácie (nahor-nadol-skrz) so schopnosťou komunikovať s kľúčovými zúčastnenými stranami a ovplyvňovať ich
- Cielene vyhľadáva a akceptuje spätnú väzbu pre svoj rozvoj
- Koncentrácia / mentalita na zlepšovanie (svoje, tímu, podniku) s pretrvávajúcou ochotou zmeniť návyky a prijať zmeny
- Gravitas a vodcovská prítomnosť so silnými komunikačnými schopnosťami
- Silná pracovná etika a ochota ísť nad rámec minima
- Silná snaha o úspech a neustále zlepšovanie



IDENTIFIKÁCIA A VÝBER VHODNÉHO NÁSTUPCU

Ak by naše hľadanie v radoch rodiny zlyhalo, môžeme začať hľadať možného nástupcu v radoch našich zamestnancov spoločnosti.

Nasledujú niektoré zdokumentované zdroje, ktoré by sa mohli použiť ako nástroje na identifikáciu potenciálnych kandidátov spomedzi zamestnancov:

- Hodnotenia a recenzie výkonnosti
- Osobné úspechy
- Spätná väzba od vedúcich a manažérov
- Posúdenie zručností
- Technické a odborné zručnosti na základe prac. pozície
- Predchádzajúce pracovné skúsenosti
- Krátkodobé skúšobné projekty

Ďalšie možnosti nástupníctva:

- Vyhľadajte potenciálneho nástupcu mimo spoločnosti
- Predaj spoločnosti



IDENTIFIKÁCIA A VÝBER VHODNÉHO NÁSTUPCU - SUMÁR

- Na nájdanie budúceho nástupcu, na základe uvedených črt a faktorov, sa preto musíme pozrieť na osobu ako na celok.

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
Who you are	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



Interreg 
CENTRAL EUROPE

European Union
European Regional
Development Fund

ENTER-transfer

TAKING
COOPERATION
FORWARD

Účinný prenos vedomostí a právomocí

ÚČINNÝ PRENOS VEDOMOSTÍ A PRÁVOMOCÍ - ÚVOD

Ľudia prenášali svoje mená, dedičstvo a majetok od počiatkov histórie. Táto stará tradícia je plná emócií a zohráva rozhodujúcu úlohu pre procesy ako prevod spoločnosti.

Najmä majitelia rodinných firiem chcú, aby sa ich spoločnosti úspešne pokračovali z jednej generácie na ďalšiu. Starý majiteľ tvrdo pracoval na vybudovaní spoločnosti alebo ju prevzal od predchádzajúcej generácie a nechce byť známy ako ten, kto spoločnosť zničil (to isté platí pre nástupcov). Mnoho podnikateľov si však vybuďovalo životy okolo spoločnosti a jej odovzdanie ďalšej generácii sa často popisuje ako keby šlo o podpísanie svojho vlastného úmrtného listu.

Kombinácia racionálnych faktov a osobných okolností / vzťahov / emócií mení prenos právomocí na zložitú tému a zohráva rozhodujúcu úlohu pre firemné nástupníctvo.



ÚČINNÝ PRENOS VEDOMOSTÍ A PRÁVOMOCÍ - PROCES

Na dosiahnutie prenosu právomocí, ktorý povedie k úspechu, by sa mali zväžiť tieto kroky:

- **Investovať čas:** Proces nástupníctva v rodinných podnikoch by mal byť rozvinutým procesom
- **Predefinujte úlohy a zodpovednosti** predchodcu a nástupcu. Budú sa musieť rozlíšiť a meniť pred nástupom, počas neho a po ňom
- **Prenos vedomostí:** Pred uskutočnením nástupníctva odovzdávajúci mentoruje svojho vybraného nástupcu a poskytuje im všetky vedomosti o podnikaní.
- **Budujte dôveru** medzi nástupcom, predchodcom a zamestnancami. Počas nástupníctva by mal predchodca začať delegovať rastúcu zodpovednosť, najmä rozhodovaciu právomoc, na svojho nástupcu.
- **Dôvera:** Na konci procesu by mal predchodca odísť do dôchodku a firmu nechať úplne v rukách nástupcu.



ÚČINNÝ PRENOS VEDOMOSTÍ A PRÁVOMOCÍ - ŠEŠŤ ŠTÝLOV

Literatúra rozlišuje medzi šiestimi štýlmi, keď generálny riaditeľ/majiteľ odchádza zo spoločnosti:

1. Monarcha
2. Generál
3. Ambasádor
4. Guvernér
5. Vynálezca
6. Prechodný cár



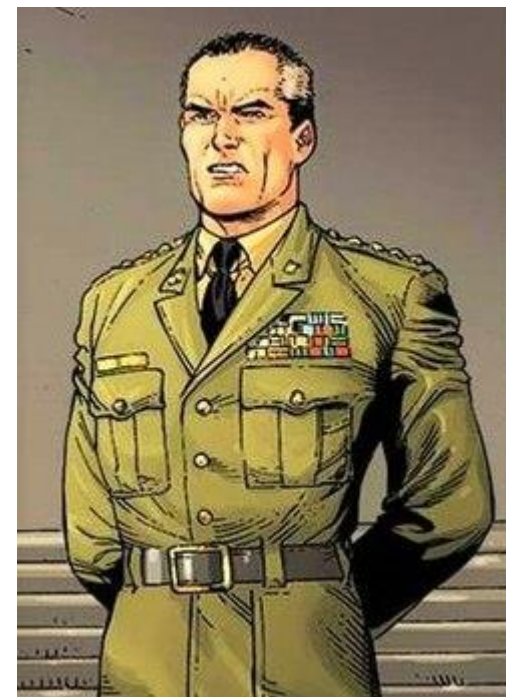
1. Monarcha

- Žiadny plán nástupníctva spoločnosti
- považuje sa za nevyhnutného pre spoločnosť
- rola v spoločnosti = rola v živote
- Potláčanie procesu starnutia - Monarchovia žijú s predpokladom že zomrú s korunou na hlave
- Roky po odchode do dôchodku sa objavia každý deň v práci, aby si prečítali poštu, telefonovali a ... aby zvrátili rozhodnutia ktoré boli prijaté za posledných 24 hodín a nesúhlasia s nimi.



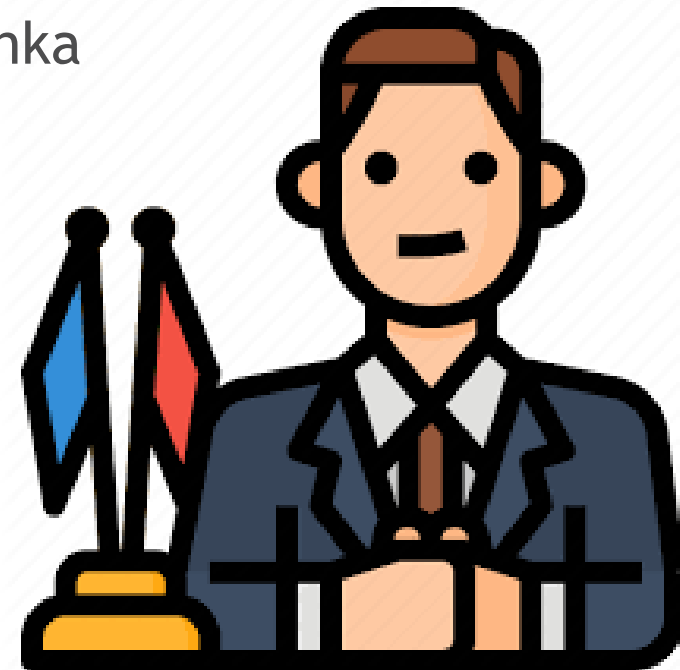
2. Generál

- Ústupi zo spoločnosti kvôli svojej silnej sebadisciplíne, avšak plánuje tajný návrat
- Nepustí spoločnosť
- Odolný voči akejkoľvek konzultácii
- Po procese nástupníctva sa „moc“ generála ozýva ešte dlho



3. Ambasádor

- Vodcovská osobnosť a dobrý networker
- Veľmi silne spojený so spoločnosťou zvonku, ale skôr vzdialený zvnútra
- Zamestnanci majú v spoločnosti veľa slobody a očakáva sa, že pomôžu pri budovaní spoločnosti
- Dlhodobé plánovanie nie je ich silná stránka
- Do vonkajšieho sveta sa nesmú prenášať žiadne konflikty



4. Guvernér

- Starostlivé plánovanie a implementácia nástupníctva
- Vytvorí podrobný plán a rozvrh
- Informuje o prevode právomocí mimo spoločnosti
- Opúšťa spoločnosť úplne



5. Vynálezca

- Starostlivé plánovanie odovzdania
- Spoločnosti bude po odovzdaní s potešením naďalej poskytovať kreatívne impulzy
- Dôvody odovzdania sú často hospodárskeho / administratívneho charakteru
- Po odovzdaní radi založia novú spoločnosť, ktorá konkuruje spoločnosti nástupcu.



6. Prechodný cár

- Plánuje odovzdanie veľmi detailne, pretože odovzdanie vidí pod svojim vedením ako zamerané na ciele
- Prijíma rady
- Odovzdanie spoločnosti je úľava
- Postupné oddelenie medzi ním a spoločnosťou



PERFEKTNÝ typ odovzdávajúceho...

... NEEXISTUJE.

Odovzdanie právomocí musí byť navrhnuté na mieru tak, aby jeho súčasťou pre každú rodinu a firmu boli vodcovstvo rodiny, kontrola vlastníctva a manažment spoločnosti.



ÚČINNÝ PRENOS VEDOMOSTÍ A PRÁVOMOCÍ - PŘÍKLADY

-Rodinná firma 1:

Rodinný podnik tretej generácie. Dedenie z otca na dcéru.

Píla - drevospracovanie. Otec (prevodca) odišiel do dôchodku, ale stále ostáva vo firme ako „tichý“ poradca.

- Rodinná firma 2:

Rodinný podnik 6. generácie. Dedenie z otca na syna.

Nástrojárska spoločnosť. Prevodca naďalej prítomný v spoločnosti.

- Rodinná firma 3:

Rodinný podnik 4. generácie. Dedenie z otca na dcéru / zaťa.

Mäsiarstvo. Prevodca (neoficiálne) stále v spoločnosti.

→ **Tri úplne odlišné tradičné rodinné podniky, v ktorých je otec / bývalý vlastník spoločnosti stále prítomný, prenos moci je však vykonaný tromi rôznymi spôsobmi.**



ÚČINNÝ PRENOS VEDOMOSTÍ A PRÁVOMOCÍ - PŘÍKLADY

-Rodinná firma 1:

Rodinný podnik tretej generácie. Dedenie z otca na dcéru.

Píla - drevospracovanie. Otec (prevodca) odišiel do dôchodku, ale stále ostáva vo firme ako „tichý“ poradca.

Proces nástupníctva: Dedenie nebolo nikdy komunikované - ani v rámci rodiny, ani v rámci spoločnosti.

Proces prenosu vedomostí a moci: Prevod bol veľmi spontánny - zo dňa na deň. Nástupca, dcéra majiteľa spoločnosti, nemala čas sa pripraviť na novú úlohu. Najmä pre zamestnancov to bol veľký „šok“.

Nástupca: „Proces prenosu by bol samozrejme pre všetkých ľahší, keby môj otec proces plánoval spolu so mnou. Bolo pre mňa obzvlášť ťažké získať potrebný rešpekt vo firme, obzvlášť ako žena v „mužskom svete“. Bola by som rada keby mi bol otec poskytol pomoc, ale neskôr som pochopila, prečo to neurobil.“



ÚČINNÝ PRENOS VEDOMOSTÍ A PRÁVOMOCÍ - PŘÍKLADY

- Rodinná firma 2:

Rodinný podnik 6. generácie. Dedenie z otca na syna.

Nástrojárska spoločnosť. Prevodca naďalej prítomný v spoločnosti.

Proces nástupníctva: Od narodenia svojich dvoch synov prevádzateľ pripravoval na prenos seba aj svoje deti. Už vo veľmi skorom štádiu bolo jasné, ktorý syn prevezme podnik. Obaja synovia získali najlepšie vzdelanie - to bola najvyššia priorita majiteľa podniku.

Proces prenosu vedomostí a moci: Dobre naplánované z dlhodobého hľadiska; Bol zavedený veľmi jasný a „prísny“ plán zodpovednosti v rámci spoločnosti.

Nástupca: „Proces nástupníctva a obdobie po ňom boli perfektné. Bol som dobre pripravený a tešil som sa na to. Jasná zodpovednosť za úlohy a rozhodnutia medzi mojím bratom a otcom je jedným z kľúčových faktorov úspešného odovzdania.“



ÚČINNÝ PRENOS VEDOMOSTÍ A PRÁVOMOCÍ - PŘÍKLADY

- Rodinná firma 3:

Rodinný podnik 4. generácie. Dedenie z otca na dcéru / zaťa.
Mäsiarstvo. Prevodca (neoficiálne) stále v spoločnosti.

Proces nástupníctva: Majiteľ firmy mal iba jednu dcéru. Veľmi skoro sa rozhodla, že by chcela študovať veterinárnu medicínu. Vyдалa sa za ekonóma a obaja boli úspešní vo svojej práci. Všetkým bolo jasné, že jedného dňa spoločnosť prevezmú.

Proces prenosu vedomostí a moci Po prevode vlastník firmy odišiel do dôchodku, ale naďalej ho podporoval, pretože jeho dcéra aj jeho zát' predtým v spoločnosti nepracovali. Teraz, štyri roky po nástupníctve, bývalý vlastník firmy a jeho manželka stále pomáhajú, kdekoľvek môžu.

Nástupca: „Bolo mi vždy jasné, že jedného dňa prevezmem mäsiarstvo môjho otca. Na začiatku som bol veľmi vd'áčn' za to, že môj otec pomáhal, akokoľvek mohol. Niekedy sa hádame, keď obracia rozhodnutia mňa a môjho manžela. Jeho vedomosti samozrejme rešpektujeme, ale chceme sa stať moderným mäsiarstvom.“



Ako sa môžeme z týchto skúseností poučiť?

Dobrý a účinný prenos vedomostí a moci:

-) Načasovanie: začnite proces prenosu čo najskôr
-) Je potrebné jasné priradenie úloh a zodpovedností
-) Rady prevodcu môžu veľmi pomôcť - mali by sa však ponúkať iba na požiadanie

Každý prenos moci je však silne ovplyvnený osobným a sociálnym zázemím. V ideálnom prípade by sa prenos moci v rodinných podnikoch mal začať už pri narodení detí, aby tieto lepšie porozumeli hodnotám spoločnosti.



CONTACT DETAILS



ENTER-transfer



entertransfer@gmail.com



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



facebook.com/ENTER-transfer

