

RODINNÉ PODNIKÁNÍ – PŘÍKLADY PŘEDÁNÍ RODINNÝCH PODNIKŮ

Ing. Veronika Volfová

Sourozenecké předání ve firmě EMCO

- **Stát:** Česká Republika
- **Velikost firmy:** počet zaměstnanců: > 250
: obrat: > 50 mil. Eur
- **Druh předání:** rodinné předání
- Předání z 1. na 2. generaci
- **Průmysl:** ubytovací a stravovací služby
- **Dotazován:** 1. generace Zdeněk Jahoda

Historie firmy

- Vznik 1990, dovoz kvalitních potravin - cereálií z Německa.
- V roce 1994 zahájil zakladatel Z. Jahoda prodej snídaňových müsli pod svým názvem.
- V roce 1998 se rozhodl vyrábět vlastní cereálie.
- Společnost se od té doby rozšiřuje a nyní exportuje cereálie, ovesné kaše, sušenky atd. do 40 různých zemí.
- EMCO má v současné době 2 divize, jednu pro výrobu a druhou pro distribuci

Rodinné složení

- 3 děti
- Žádné z dětí nebylo úmyslně tlačeno do společnosti.
- Lucie a Martin rozhodli studovat Vysokou školu ekonomickou a projevíli zájem o rodinný podnik.
- Obě děti ovšem několik let pracovaly pro konkurenční společnosti, aby získali zkušenosti a znalosti jinde.

Vývoj nástupnictví

- Lucie se postupně připojila k EMCO, ale později se vdala do zahraničí a v současnosti se nepodílí na každodenním chodu společnosti.
- Po odchodu Lucie byl Martin požádán, aby se k rodinnému podniku připojil – po roce rozmýšlení do společnosti EMCO nastoupil na speciální pozici vytvořenou právě pro něj, tak, aby propojil exportní a marketingové oddělení a naučil se, jak obě oddělení fungují.
- Aby mohl firmu jednoho dne převzít, byl v rámci školení také dva roky na pozici ředitele marketingového oddělení a jeden rok v oddělení exportu.

Předání nástupnictví

- Zdeněk Jahoda vidí nástupnictví managementu a nástupnictví vlastnictví jako „dvě strany jedné mince“ - o předání řízení nelze uvažovat, aniž bychom uvažovali také o předání vlastnictví.
- V rámci příprav Zdeněk diskutoval s dalšími rodinnými podnikateli jejich zkušenostech z předání, a přečetl si odbornou knihu o rodinném nástupnictví.
- Původně Zdeněk uvažoval o předání 1/3 akcií společnosti každému dítěti, aby zajistil, že dva sourozenci mohou přehlasovat třetího, pokud dojde k rozporu názorů. Později si uvědomil, že toto řešení není pro jeho společnost vhodné, a rozhodl se jmenovat jednoho nástupce, který bude mít většinu akcií, ale bude mít také odpovědnost za celou společnost.

Předání nástupnictví

- Na začátku roku 2020 byl proces nástupnictví ukončen. V tomto roce EMCO také oslavilo 30 let své existence, Zdeněk oslavil své 65. narozeniny a Martin své 40. narozeniny.
- Zdeněk zároveň předal svému synovi nejen vedení, ale také 52 % akcií společnosti. Vysvětluje: „Je důležité, aby nástupce věděl, že společnost je jeho a že nikdo jiný nemůže společnost zrušit nebo s ní udělat něco neočekávaného.“
- Lucie získala 24 % akcií a posledních 24 %, které nyní vlastní Zdeněk, čeká na nejmladší dceru, která zatím ještě studuje. Její zapojení do společnosti bude pouze jejím rozhodnutím.

Aktuální stav

- Jednou za 3 měsíce se schází správní rada, která zahrnuje starší děti a další akcionáře a manažery.
- Otázkou diskuze je nyní budoucí zapojení dalších generací. Zdeněk má již šest vnoučat a očekává se, že budoucí nástupnictví bude mít složitější průběh.
- Zdeněk nyní pracuje jako jednatel a konzultant svého syna ve finančních záležitostech a dalších případných nepříjemných otázkách.
- Martin, který je generálním i výkonným ředitelem, nyní zaměřuje portfolio společnosti na zdravější směr svých produktů bez přidaných cukrů a pokračuje v rozšiřování exportu.



Emco

Neplánované předání rodinné firmy

Venta Pinto

- **Stát:** Španělsko
- **Velikost firmy:** počet zaměstnanců: <50
: obrat: > 2 mil. Eur
- **Druh předání:** rodinné předání
- Předání ze 3. na 4. generaci
- **Průmysl:** ubytovací a stravovací služby
- **Dotazována:** 4. generace Cristina Pintu

Historie

- Společnost měla poměrně skromné začátky, začínala jako malý silniční kiosek a čerpací stanice na dopravní tepně spojující několik pobřežních měst v provincii Cádiz.
- Původní zakladatel předal podnik svému synovi Antoniovi, který z něj udělal malou „ventu“ – místní venkovskou restauraci a obchod v Andalusii, která se proslavila díky svým originálním způsobům nabídky tradiční „lomo y manteca“ – starodávného pokrmu s původem na jihu Španělska.

Předání nástupnictví

- Když Cristinin pradědeček (zakladatel) předal obchod svému synovi, jejímu otci, neexistoval žádný zavedený protokol o nástupnictví.
- Cristina je první ženou v historii společnosti Venta Pinto, která převzala vedoucí roli, když její otec náhle zemřel ve věku 73 let na infarkt.
- Firmu převzala Cristina z důvodu, že ostatní možní nástupci pracující ve firmě (2 ze 3 tet) nechtěli zastávat manažerské pozice.

Předání nástupnictví

- Rodina byla zdrcená, otec byl v té době hlavním pojivem celé rodiny.
- Předávací období bylo velice obtížné z osobních důvodů a zármutku rodiny.
- Z hlediska komunikace nebyly v rodině žádné problémy. Rodina předpokládala, že je nejpřirozenějším rozhodnutím předat rodinný podnik Cristině, neboť v podniku pracovala celá léta a byla tak nejkompetentnější osobou pro zvládnutí jejího chodu.

Další vývoj podniku

- Před rokem 2005 byla společnost vedena jako akciová společnost pod jménem Cristininého otce a v roce 2005 byla převedena na společnost s ručením omezeným.
- V tuto chvíli společnost Venta Pinto vlastní tři partneři (Cristina a její tety), přičemž výkonnou roli má Cristina.
- Jedinou externí pomocí, kterou měli během přechodného období, byl najatý účetní, který se zabýval otázkou dědické daně.

Další vývoj podniku

- Společnost si prošla nástupnickým procesem čtyřikrát a vše proběhlo přirozeně, dědický protokol tak nebyl potřeba.
- Cristina přesto dodává, že rodina bude muset přijít na to, jak nastavit postupy nástupnictví, jelikož předání na 5. generaci bude složitější proces, protože existuje více potomků, kteří by se o řízení společnosti mohli ucházet.
- Cristina podotýká, že je pro ně v tuto chvíli obtížné přijmout rozhodnutí o zavedení dědického protokolu, protože není jasné, zda příští generace bude mít o práci v rodinném podniku zájem a jak bude vypadat situace za 20 let.

EST. 1844
Cruzcampo

EL COLMADO
DE PINTO

EL COLMADO DE PINTO

EST. 1844
Cruzcampo



Odchod rodiny z rodinné firmy

- **Stát:** Dánsko
- **Velikost firmy:** počet zaměstnanců: < 250
: obrat: > 10 mil. Eur
- **Druh předání:** odchod
- Předání z 1. na 2. generaci
- **Průmysl:** výroba
- **Dotazován:** anonymní

Historie

- Generální ředitel dánské strojírenské společnosti koupil firmu v roce 1990 poté, co v ní od roku 1965 pracoval.
- Jeho čtyři děti měly během školních prázdnin ve společnosti letní brigády a vytvářely si k podniku emocionální vztah – jejich otec chtěl, aby se po studiu ve společnosti aktivně podíleli.
- V roce 2003 převedl otec akcie společnosti na své čtyři děti, každý z nich dostal 15 %.

Historie

- Podmínkou bylo, že převod akcií musel být zahrnut do předmanželské smlouvy každého dítěte, což vyvolalo konflikt s partnery jeho dětí.
- Jako potenciální nástupce byl vybrán nejstarší syn, který převzal funkci generálního ředitele v roce 2007, kdy se otec stal předsedou představenstva.
- Nejstarší syn tak převzal velkou společnost se slušným obrátem.

Společnost v rukou nástupce

- 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 všímat problémů v kvalitě jejich výrobků.

Problémy v podniku

- 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.

Problémy v podniku

- 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.

Podnik v rukou nového vlastníka

- V roce 2018 byl zahájen náročný proces nápravy a společnost byla 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.

Zdroje:

- Rodinná firma. (2024). Mezinárodní projekt SUFABU – Případové studie – poučte se příběhy rodinných firem z celé Evropy. Zdroj: <https://www.rodinnafirma.net/cz/aktuality/925-mezinarodni-projekt-sufabu-pripadove-studie-poucte-se-pribehy-rodinnych-firem-z-cele-evropy>