

Generační obměna prospívá i značkám

Přechod rodinné firmy z generace na generaci je nesmírně náročný proces. Mladá krev však dokáže nastartovat inovace a další růst. Ukazují to i příklady tří českých rodinných značek.

T Petr Žaloudek
F iStock



Předali byste své dítě jeho stejně starým nebo i mladším sourozencům, aby se o něj zcela sami starali? Aby převzali zodpovědnost za jeho rozvoj a nepokazili vaši výchovu, které jste věnovali podstatnou část produktivního života?

To je otázka, kterou dnes přeneseně řeší ne jeden ze zakladatelů rodinných firem v Česku. Mnozí z nich se tři dekády poté, co po pádu socialismu a obnově soukromého podnikání od nuly rozjžděli svůj byznys, dostali do věku, kdy nastává čas předat žezlo druhé, mladší generaci. Zásadní technologické změny a rychle postupující digitalizace vybízejí nejen k omlazení vedení rodinných firem, ale také ke generační obměně značek. Nástupnictví totiž nemusí být jen strašákem pro rodiče a jejich potomky. Může být příležitostí pro růst.

Jak uvádí platforma Family Business Week, rodinné firmy v Česku představují 87 procent všech aktivních firem, zaměstnávají 50 procent pracovní síly a z 55 procent se podílejí na tuzemském HDP. Tou vůbec největší je podle žebříčku Forbesu technologicko-průmyslová Czechoslovak Group s tržbami 37 miliard korun, kterou v roce 2018 převedl na dnes dvaatřicetiletého Michala Strnada jeho otec Jaroslav. V první pětce jsou dále DEK, Mattoni 1873, Promet Group a HP Tronic.

Data o tom, kolik rodinných podniků je už v rukou druhé či další generace, se výrazně liší. Loňský výzkum Centra pro rodinné firmy při VŠE, do kterého se zapojilo 77 společností, uvádí, že první generace se stále drží v čele 60 procent z nich. Podle letošního výzkumu „Rodinné firmy a jejich postoj k vlastnictví“, který na vzorku dvou set firem realizovala pro Asociaci malých a středních podniků (AMSP) agentura Ipsos, je to jen 36 procent firem. Příčinou rozdílu ve výsledcích může být složení vzorku – výzkum pro

AMSP uvádí, že obměna nejméně často probíhá v nejmenších firmách.

Bez zajímavosti není ani to, že 56 procent rodinných firem stále vlastní jejich zakladatelé. „To naznačuje, že mají silný vliv a kontrolu nad svými podniky, což může zahrnovat rozhodování o strategii, směřování a růstu firmy. Tento fakt také může poukazovat na to, že tyto firmy jsou stále ještě relativně mladé, nebo že zakladatelé jsou stále aktivně zapojeni do řízení firmy i po delší době,“ komentuje Asociace malých a středních podniků.

Hříchy zakladatelů

Předání firmy z generace na generaci je přitom poměrně složitý a dlouhodobý proces. S jeho přípravou se doporučuje začít minimálně pět let předem. V Česku ho navíc komplikuje historický kontext, kdy k první velké vlně výměn dochází až nyní (podle výzkumu AMSP prošlo vícekrát generační obměnou jen osm procent firem). Zakladatelé na rozdíl od každé další generace nemají s předáním zkušenosti, protože si jím sami neprošli, a tak se celé podnikatelské prostředí tomuto procesu teprve učí.

„Generační kontinuitu v rodinném podnikání doprovází řada specifických problémů, které se často vyhýbají konvenčnímu podnikání bez rodinného zapojení,“ poukazuje Jan Pavelka, předseda Asociace rodinných firem (ARF). „Jako jeden z nejčastějších problémů vnímáme pochopení starší generace pro stále měnící se prostředí trhu, kdy již zažitá postupy, jakýsi ‚status quo‘, nahrazuje modernější, často dynamičtější a odvážnější přístup mladší generace. Tento rozdíl může způsobit určité napětí mezi zakladatelem rodinné firmy a jeho nástupcem, přičemž taková situace může negativně působit také na atmosféru mezi běžnými zaměstnanci,“ dodává.

Každá rodina má přitom svou unikátní dynamiku. Ta je často jedním z hlavních faktorů při předání firmy a také strůjcem rozkolů v rodinách kvůli nástupnictví. „Může se například jednat o značnou neochotu mladší generace připojit se do rodinného podnikání za podmínek, jaké určuje starší generace, u které se často setkáváme se značnou konzervativností a neochotou ke změně,“ uvádí Jan Pavelka. Výjimkou nejsou také případy, kdy se nástupník bojí, že selže a zklame rodiče.

Dalším důvodem rozkolů bývají podle předsedy ARF finance. Proto je potřeba zajistit si pečlivě strukturovanou radu od odborníků, se kterými se společně a co neefektivněji nastaví nová vlastnícká a manažerská struktura podle přání starší generace.

„Častým ‚hříchem‘ zakladatelů je také neochota oprostít se od podnikání jimi založené společnosti, přičemž nástupnické generaci není poskytnut dostatečný prostor pro nastolení nových postupů. V neposlední řadě je nezbytná také komunikace k zaměstnancům, kdy je nutné dát jednoznačně najevo, že společnost je potomkům zakladatele předána a veškeré záležitosti mají být řešeny právě s tímto nástupcem nebo jím jmenovaným managementem,“ přidává další obvyklou třetí plochu Jan Pavelka.

Náročnost procesu generační obměny dokládá statistika americké vládní agentury Small Business Administration, podle níž jen 30 procent tamních rodinných firem přežije do druhé generace, 12 procent do třetí a tři procenta do čtvrté a dál (mezi neúspěšné případy se řadí i firmy, které byly prodány). Vzhledem k podílu rodinných firem na české ekonomice je proto zásadní, aby procento úspěšných předání bylo co nejvyšší.

I proto jsme oslovili tři společnosti, kde „střídání rodinných strážů“ proběhlo



Více než polovinu firem vlastní jejich zakladatelé. Ve vlastnictví více společníků je aktuálně 28 procent rodinných firem.



Přes dvě pětiny rodinných firem mají historii delší než 20 let. Necelá třetina má pak 11 až 20 let.



V průměru jsou do práce v rodinných firmách zapojeni čtyři členové rodiny. V malých rodinných firmách do 10 zaměstnanců jsou to průměrně tři lidé.



Tereza Hanzlová
Halla

či probíhá, a jednu, která se na něj připravuje, aby sdílely své zkušenosti i dopad na jejich značky.

Tradice a inovace

Společnost Siko založila v roce 1991 v jihočeských Čimelicích Jaroslava Valová. Z odvážného záměru v oboru, který byl pro ni úplně cizí, vybudovala jednoho z největších prodejců koupelen a kuchyní v Česku a na konci roku 2015 předala jeho vedení synu Tomášovi, který pro to měl z rodiny nejlepší předpoklady (jeho starší bratr Vítězslav je předsedou představenstva, mladší sestra Jana členkou dozorčí rady). Firma tehdy dosahovala tržeb 2,7 miliardy korun.

Tradiční značka Siko od té doby podle Tomáše Valy prošla podobnou generační obměnou jako vedení firmy, kde za devět let došlo k přeočazení většiny postů v osmičlenném ‚boardu‘. „Přizpůsobujeme se moderním trendům – ať už jde o digitální transformaci, rozšíření nabídky či nové služby pro různé skupiny zákazníků. Přesto si zachováváme to, co dělá Siko jedinečným, tedy pevný závazek ke kvalitě, poctivosti a silným rodinným hodnotám,“ říká.

Značka pod jeho vedením prošla významnou evolucí – zejména v oblasti inovací a zákaznického zážitku – a díky rozsáhlé digitalizaci dokáže rychle reagovat na změny v byznysu a také expandovat na zahraniční trhy. „Velkou část našich aktivit jsme přesunuli do onlinu, výrazně jsme posílili naši pozici v e-commerce a přiblížili se tak mladším zákazníkům. Usilujeme o to, aby každý náš zákazník viděl personalizované, prediktivní nabídky ve správný čas a napříč všemi marketingovými kanály, které využívá. Také



Tomáš Vala
Siko

mu usnadňujeme komunikaci s námi,“ popisuje Tomáš Vala. Siko současně mění svůj prodejní koncept s ambicí vytvořit největší digitální inspiraci pro koupelny a kuchyně ve střední Evropě a rovněž se stále více soustřeďuje na podporu udržitelnosti. Do skupiny byla přibrána švýcarská společnost Swiss Aqua Technologies, se kterou byly společně vyvinuty patentované produkty na úsporu vody.

Odkaz zakladatelky Jaroslavy Valové zakotvený v silných hodnotách jako poctivost, rodinný přístup či respekt k zaměstnancům zůstává klíčový jak pro Tomáše Valu, tak pro celý tým. „Zároveň se snažím přinášet vlastní vizi a hledat stále nové příležitosti pro rozvoj našeho byznysu. Zkrátka se snažím kombinovat to nejlepší z tradice a z inovací,“ říká.

Sám v Siku pracuje od 17 let a dělal v něm snad úplně vše. Od ježdění s „ještěrkou“ přes objednávání zboží po fakturaci. „Růst s rodinnou firmou znamená pochopit její DNA a hodnoty od začátku. Zkušenosti zvenčí zase bezesporu přinášejí nové pohledy, přístupy a inovace,“ srovnává. A proto doporučuje kombinaci obojího. Tedy vyrůstat v kontaktu s rodinnou značkou, ale zároveň získat zkušenosti a novou inspiraci zvenčí, ze zahraničí, z nadnárodních firem i z jiných oborů. „Taková máme interní pravidla a takovou cestu si zvolila i naše třetí generace,“ doplňuje.

Ta se již postupně zapojuje do chodu firmy, aby i druhý generační přechod byl přirozený. Tomu jistě napomohou i Tomášem Valou nabyté zkušenosti. „Generační obměna není jednoduchá. Nám před dvanácti lety pomáhal externí kouč, který nás celým procesem provedl. Klíčová je komunikace – a to nejen v rámci rodiny,

”

Komunikace je klíčová. A to nejen v rámci rodiny, ale i dovnitř do firmy, směrem ke kolegům i zákazníkům.

ale i dovnitř do firmy, směrem ke kolegům a zákazníkům. Zároveň doporučuji zachovat to, co firmu dovedlo k úspěchu, ale nebát se přinášet nové nápady a mít odvalu měnit budoucnost,“ dává rady, jak procesem projít stejně úspěšně jako Siko, které loni dosáhlo rekordních tržeb téměř 6,5 miliardy korun.

Operace vše změnila

Příběh značky Ryor se začal psát v roce 1991. Inženýrka chemie Eva Štěpánková se po mateřské dovolené rozhodla, že už nechce prodávat své nápady někomu jinému a aby uživila dceru, založila si v domku na pražském Strahově firmu na výrobu kosmetiky. Dnes Ryor v Kyšicích u Kladna vyrábí přes dvě stovky produktů, má deset značkových prodejen a sedm let ho de facto (a rok a půl de iure) vede Jana Stránská, dcera zmíněné Evy Štěpánkové.

Do firmy nastoupila v devatenácti letech, začínala jako asistentka marketingu, která se už v roce 2009 neostýchala prosazovat nutnost spuštění e-shopu, aby posléze vedla jak marketing, tak obchod. Do čela rodinné firmy ji před sedmi lety dostala nešťastná událost. „Měla jsem úraz páteře. Stal se ze mě ležák a Jana musela firmu během chvíle převzít,“ vzpomíná paní Štěpánková. „Navíc se ukázalo, že někteří zaměstnanci nejsou tak loajální, jak jsem si myslela. Ležíte v posteli, učíte se znovu fungovat a chodit, a žijete s pocitem, že alespoň ten tým jste postavili dobře, a najednou se ukáže, že vůbec ne. Tehdy mi bylo opravdu fyzicky zle. Ale zvládly jsme to,“ vzpomíná na kritické chvíle.

Ryor je dnes v Kristových letech a jak přiznává Jana Stránská, generační obmě-



Jana Stránská
Ryor



Eva Štěpánková
Ryor

”
Na rovinu si
o všem promluvte.
Co bude, když
se někomu něco
stane, jak vypadá
závěť. Je to
potřeba.

nu potřebuje i značka. Uvádění novinek a plánované změny brandu však loni zbrzdilo narození třetí generace „Ryoro-vých“. „Měla jsem představu, jak lehce změnit směr firmy, ale na realizaci nebyl čas. Svoji práci miluju, ale mateřství ještě víc, a tak některé věci musely počkat,“ přiznává maminka roční Matyldy. „Ale teď už jsme zpět uprostřed procesu, ubíráme na komunikaci a první větší výsledky se objeví na začátku příštího roku. S tím byl spojený i nábor nových lidí – interních i externích,“ dodává.

Odkazu paní Štěpánkové se prý drží tak půl napůl. Principy mají stejné, stejně tak morální hodnoty. „Maminka je ale větší showmanka a „drak“, a to mně v povaze trochu chybí. Spíš jsem se musela naučit sdílet myšlenky s ostatními a nenechávat si je pro sebe. Také jsem, myslím, lepší

v delegování úkolů,“ říká Jana Stránská. Vzhledem k tomu, že v Ryoru působí šestnáct let a deset z nich s maminkou intenzivně spolupracovaly, žádný „brand manuál“, jak se značkou nakládat, od ní nepotřebovala a ani nedostala. „Za tu dobu jsme si toho předaly opravdu hodně. Bylo ale znát, že Jana směřuje více do onlinu, zatímco já umím spíš ten offline,“ ohlíží se Eva Štěpánková.

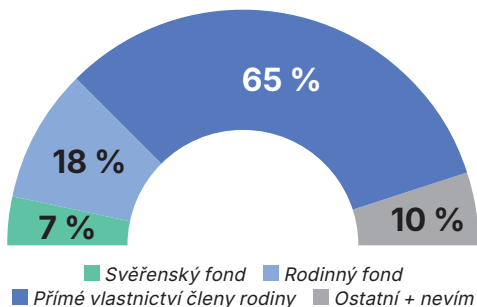
Ta dnes stále dostává reporty, co se ve firmě děje, a i v devětasedmdesáti letech jako jediná akcionářka Ryoru hlídá prodeje. „O problémech mi říkají, až když jsou vyřešené. To se mi líbí,“ přiznává. Její rada rodinným firmám, které generační obměna teprve čeká, je vzhledem k tomu, co prožila, pochopitelná a cenná: „Na rovinu si o všem promluvte, a to velmi otevřeně. Co bude, když se někomu

něco stane, jak vypadá závěť. Je to nepřijemné, ale je to potřeba.“

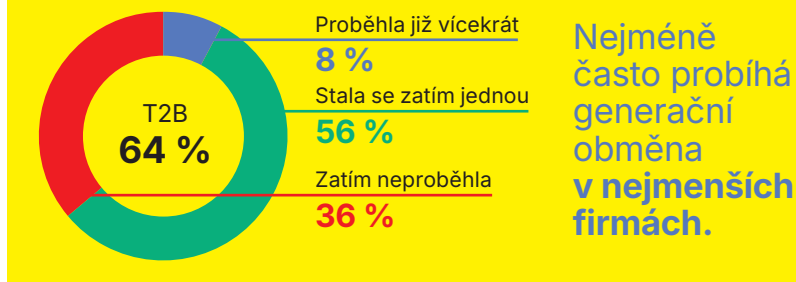
Jana Stránská z pozice nastupující generace pak vnímá jako určitý hendikep to, že je pro ni Ryor první i poslední prací. „Ocenila bych, kdybych si mohla osahat, jak se vede společnost a komunikuje jinde. Snažím se to zjišťovat aspoň dodatečně, například díky mastermind skupině,“ vysvětluje. Do rodinného podniku přivedla i manžela Tomáše, který měl zkušenosti z jiných firem a občas jí pokládal dost nepříjemné otázky, proč některé věci dělají tak a ne jinak, což považovala za velmi osvěžující.

„Z pozice potomka jsem si uvědomila ještě jednu věc. Můžu říct svůj názor, ale ten, kdo je za firmu zodpovědný, je stále mamka, takže finální rozhodnutí je na ní,“ dodává závěrem.

Převažující forma vlastnictví



Generační obměna v rámci firmy



↑ **65 %**

V téměř dvou třetinách firem se **plánuje předání na rodinného příslušníka**. Snaha o předání je největší za poslední čtyři roky. U čtyř procent firem ale nejsou rodinní příslušníci schopni a nebo ochotni ji převzít.



86 %
rodinných firem plánuje investice do dalšího rozvoje.

Sázka na světovost

Karel Květoň a Jiří Jelínek začali sestavovat svítidla v jednom pražském sklepe v roce 1992. Dnes produkty pod značkou Halla včetně modelu Indi oceněného designérskou cenou Red Dot míří z moderní výrobní haly v Novém Městě nad Metují do téměř padesátky zemí světa. Vedle otců-zakladatelů však už na firmu od roku 2020 dohlíží i jejich čtyři děti.

„První tři roky jsme byli dost pokorní a spíš se snažili přiučit a nasávat,“ říká Tereza Hanzlová, dcera Jiřího Jelínka a šéfka marketingu. „Náš byznys je projektový a poměrně specifický, takže to chvíli trvá, než se člověk zorientuje. Navíc jsme nikdy nebyli tlačeni do toho, abychom firmu převzali. Proto jsme si vystudovali každý, co chtěl, a nasbírali zkušenosti z různých oborů a firem – ve většině případech z korporátů. Můžeme tak přinášet jiné pohledy, než kdybychom po škole nastoupili k nám a nic jiného neznali. To se nám teď hodí a ve společné synergii se krásně doplňujeme,“ vysvětluje.

V posledních letech je už vedení firmy především na nich. S otci, od kterých cítí velkou podporu, tak konzultují jen zásadní kroky a zároveň od nich dostávají prostor a především maximální důvěru. „Po předání společnosti dětem značka Halla posiluje. Mladí přikládají brandu a jeho budování větší význam, než jsme budování značky věnovali my. Proto ji nijak nestřežíme a necháváme mladší generaci volnost,“ uvádí Karel Květoň.

Důraz nástupníků na brandové aktivity potvrzuje i Tereza Hanzlová. Po vstupu do rodinné firmy si společně nastavili nové vize na dalších deset let, které směřují k výraznému růstu firmy. „Toho by samozřejmě nebylo možné dosáhnout bez posílení značky. Ačkoli jsme už více než deset let byli přítomni na zhruba pětácti třiceti trzích, zaměřili jsme se na ‚světovost‘ značky Halla. A to jak marketingově navenek, tak i interně zaměstnanecky,“ popisuje. I když značka podle ní nepotřebovala generační obměnu, za rebrandingem, který proběhl ještě před covidem, kdy oficiálně nebyli ve vedení firmy, stál její bratr Ondřej a ona realizovala jeho implementaci.

Radit dalším rodinným firmám, jak proces výměny co nejlépe zvládnout, si zatím šéfka marketingu značky Halla netroufá, protože zdárné předání ještě není u konce a až naplnění vizí mladé generace ukáže, jestli se podařilo firmu nejen převzít, ale i dobře ukormidlovat. „Ale určitě bych doporučila velkou otevřenost v komunikaci. Základem je, aby každý ze spoluzakladatelů byl se svou rolí a nastavením fungování spokojený, aby byla v souladu s jeho osobními cíli a soukromým životem a aby nebyl zatlačen někam, kde být nechce,“ nabádá Tereza Hanzlová.

Značka jako osobní záležitost

Bezstarostnost zakladatelů ohledně osudu značek, které vydupali ze země

a které jsou s jejich jménem spojené, nebývá příliš obvyklá. Jak potvrzuje Jan Pavelka, je tomu spíš naopak. „Často se jedná o brand, který dosavadní majitelé budovali značnou část života a dali do něj obrovské množství času, energie a mnohdy i část sebe – proto je značka určitou ‚osobní záležitostí‘ zakladatele. Na druhou stranu je nutné si uvědomit, že trh je obecně velmi fluidním živlem, ve kterém produkty, které byly včera velkým hitem a díky nimž se podařilo vybudovat značný kapitál, již dnes nemají budoucnost a může nastat čas pro změnu,“ upozorňuje předseda ARF.

A znovu připomíná rodinnou dynamiku, která prostupuje jak pozitivním, tak negativním spektrem rodinného podnikání. „Pohled rodičů na jejich děti je často důvodem, proč firmu předat, ale zároveň i nepředat. Rodiče jsou svým vlivem zároveň nejednou schopni ovlivnit své potomky k tomu, aby firmu – aspoň po určitou dobu – řídili dle jejich přání, čímž však zaostává podpora nového myšlení a inovace,“ říká a zdůrazňuje: „Pro úspěšnou transformaci, či případnou kontinuitu brandu, je důležité kritické a komplexní zvážení všech myšlenek s otevřenou myslí a intenzivní spolupráce mezi oběma generacemi.“

To Karel Květoň, spoluzakladatel společnosti Halla, je v této otázce přímočařejší a současné majitele vyzývá: „Nebojte se předávání firmy na další generaci. Každý si musí svoji cestu najít sám.“ ■

Nechceme děti zatížit takovou zkouškou

Na předání další generaci se s manželem připravujeme již dva roky, říká Lenka Novotná, jednatelka společnosti Plastia. Firma, kterou založili před 31 lety, vyrábí oceňované samozavlažovací nádoby a další zahradnické potřeby.

Proces předání zahájili tvorbou scénářů možného vývoje a diskusemi se všemi dětmi. „Letos jsme se rozhodli, že jako první krok nastavíme ve firmě profesionální manažerské řízení za pomoci interim výkonného ředitele. Je to náročný, složitý krok, na který potřebujete určitou podnikatelskou a životní zkušenost, a nechceme svoje děti zatížit takovou zkouškou,“ vysvětluje. Všichni

tři potomci (nejstaršímu je třiatřicet, dalším osmnáct) již mají zkušenosti s prací ve firmě, byť u těch mladších jen formou krátkých brigád.

Jako to nejdůležitější vnímá nalezení rovnováhy mezi tím, aby si děti mohly jít vlastní, autentickou cestou, ale zároveň ji propojily s cestou rodinné firmy. Přitom to nemusí být nutně ve formě výkonné funkce. „Děti zakladatelů v řadě případů nepostoupí do exekutivy, ale zůstanou ve funkci vlastníků, správců majetku. I to je zodpovědná funkce, naučit se spravovat majetek a řídit najaté profesionální manažery,“ je si vědoma Lenka Novotná.

Balanc je pak třeba hledat i ve vztahu ke značce, a to mezi zachováním určitého kontinua a vnesením nového přístupu či pohledu do firmy. Jako „brand manuál“ pro další generaci může posloužit nastavení firemní vize, strategie a hodnot. „Novému ‚náčelníkovi‘ pomohou v přechodové fázi a pak už bude na něm, jak si tyto řídicí pilíře nastaví po svém. Je to unikátní otisk osobnosti majitelů, ale je to zároveň trochu stopa v písku. Není na věky,“ upozorňuje jednatelka Plastie, která se pro úspěšné zvládnutí předání inspiruje i od jiných rodinných firem – například díky projektu Forbes Ideal Place. „Toto uskupení

firem je také platformou pro vzájemné sdílení zkušeností a velkým tématem je zde právě firemní nástupnictví. Učit se od podnikatelů je mnohem lepší než z knih. Sdílení je velmi silný moment a nová, unikátní zkušenost. Alespoň pro mě,“ dodává.

A až to přijde a Plastii s manželem Stanislavem předají dětem, dokáže pak sedět na rukou, nebo bude brand hlídat? „To se mi teď těžko odhaduje. Plány jsou jedna věc, ale vlastní reakce na velkou změnu druhá. Na druhou stranu jsem stále ještě ve středním věku a určitou energii, kterou mohu do firmy vložit, stále mám,“ zamýšlí se Lenka Novotná. ■