

JIŘÍ HNILICA a MARTIN JUREK



CO DÁL S RODINNOU FIRMOU?

7

**KROKŮ
K PŘEDÁNÍ FIRMY**



TVORBA AUTENTICKÉ RODINNÉ ÚSTAVY

JIŘÍ HNILICA a MARTIN JUREK

CO DÁL S RODINNOU FIRMOU?



GRADA PUBLISHING

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

*Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.*

prof. Ing. Jiří Hnilica, Ph.D., Ing. Martin Jurek, Ph.D., MIM

Co dál s rodinnou firmou?

7 kroků k předání firmy

Vydala GRADA Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

tel.: 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 10 713. publikaci

Realizace obálky Zdeněk Dušek

Sazba Jan Šístek

Odborná redaktorka Ing. Michaela Průšová

Počet stran 320

První vydání, Praha 2026

Vytiskla tiskárna Typodesign s.r.o., České Budějovice

© GRADA Publishing, a.s., 2026

ISBN 978-80-271-8707-2 (ePub)

ISBN 978-80-271-8706-5 (pdf)

ISBN 978-80-247-9553-9 (print)

Obsah

Místo úvodu krátký příběh: O krávě, která patřila všem	7
Pro koho je tato kniha určena	8
O čem je tato kniha	10
 ČÁST I: PODNIKÁME S RODINOU	 13
Proč podnikat s rodinou	14
Co je rodinná firma a proč dnes mluvíme také o podnikající rodině	24
Čtyři pohledy na rodinnou firmu	24
Od jedné firmy k podnikatelskému ekosystému	26
Rodinná firma anebo podnikající rodina?	27
Výhody a nevýhody rodinného podnikání	30
Dvojitá tvář rodinného podnikání	30
Rodina jako výhoda nevzniká sama	45
 ČÁST II: UČÍME SE Z HISTORIE	 49
Šlechtické rody jako architekti dlouhověkosti	50
Přemyslovci: když každý člen rodiny očekává, že jednou přijde na řadu	52
Habsburkové: když pravidla nestačí	57
Medicejové: jak proměnit finanční kapitál v kulturní paměť	66
Rothschildové: když rodina přeroste jednu firmu	75
Historické kořeny českého rodinného podnikání	80
Rodina jako první hospodářská organizace	80
Město, dílna a dobré jméno	81
Cechy: ochrana kvality i překážka změny	82
Obchodnické rodiny a síla vztahových sítí	82
Od manufaktury k průmyslové dynastii	85
Přerušená kontinuita	97
Novodobé české rodinné podnikání	105
Čtyři cesty k soukromému vlastnictví	105
Po roce 2000: od podnikatelské intuice k instituci	110
První velká vlna nástupnictví	112

Co nás učí stoleté rodinné firmy	114
Dlouhověkost jako schopnost obnovy	114
Proč dlouhověké rodiny zkoumat	115
Sedm zásad dlouhověkosti podnikající rodiny	117
 ČÁST III: TVOŘÍME RODINNOU ÚSTAVU	137
Od společného rozhovoru k rodinné ústavě	138
Co je rodinná ústava	138
Rodinná ústava jako cesta k sedmi kompetencím	141
Jak pracovat s následujícími kapitolami	141
1. Posilujeme a rozvíjíme rodinné vztahy	147
2. Spojuje nás společný smysl, směr a odpovědnost	159
3. Víme, v jaké roli právě jednáme a co z ní vyplývá	175
4. Rozhodujeme podle jasných pravidel a na správném místě	193
5. Spojujeme sílu generací s nezávislým pohledem zvenčí	217
6. Připravujeme se na změnu a předávání rolí	241
7. Rozvíjíme podnikavost v každé generaci	271
 Závěr	305
Poděkování	316
O Centru pro rodinné firmy VŠE	318
O autorech	319
Knižní zdroje	320

Místo úvodu krátký příběh: O krávě, která patřila všem

Kdysi dávno v jedné malé vesnici udeřilo strašlivé sucho. Po celé měsíce nespadla ani kapka deště, úroda uschla a studna vyschla. Uprostřed té beznaděje však existoval jeden paprsek naděje: klidná kráva jménem Darina. Nepatřila žádné jedné rodině, byla společným majetkem celé vesnice. Přestože měla málo potravy, každý den ještě dokázala dát trochu mléka.

Když se vesničané sešli, aby rozhodli, co s tím málem mléka udělat, rozproudila se vášnivá debata. Jeden mladý muž tvrdil, že jeho děti musí být nakrmeny jako první, protože představují budoucnost. Starší manželský pár namítal, že přednost si zaslouží oni, protože se podíleli na vybudování a udržení vesnice. Jiní se obávali, že mléko brzy dojde, a proto navrhovali rozdělit ho rovným dílem mezi rodiny — i když některé byly početnější než jiné.

Tehdy vystoupil moudrý starý muž. „Zapomněli jsme, že Darina patří nám všem,“ řekl. „Její mléko není pro jednu skupinu, ale pro celou vesnici. Pokud se o něj budeme přít, ztratíme ze zřetele to podstatné: udržet ji naživu a v dobrém stavu, aby mohla dávat i nadále.“

Dav ztichl. Otázka se změnila z „Jak získám svůj podíl?“ na „Jak uchovat zdroj našeho společného přežití?“

Povzbuzení tímto pocitem jednoty se vesničané nespokojili jen s tím, že budou „hodní“. Dohodli se na souboru pravidel, která měla udržet jejich společný cíl při životě i během trvajícího sucha. Uvědomili si, že každodenní spotřeba mléka je krátkozraké. Rozhodli se jeho konzumaci odložit, přijmout více práce a zpracovávat ho na sýr a jogurt, které vydrží déle a poskytnou trvalejší výživu. To vyžadovalo plán, do něhož se zapojili všichni — nejen jako příjemci, ale i tím, že upravili své role a očekávání a společně pracovali na uchování zásob.

Darina zůstala zdravá, zásoby vydržely a vesnice přečkala těžké časy, dokud konečně nepřišly deště.

Pro koho je tato kniha určena

Tato kniha je určena lidem, kteří si kladou jednoduchou, ale zásadní otázku: **Co bude s rodinnou firmou dál?**

Možná jste zakladatel, který desítky let budoval podnik a začíná přemýšlet o budoucnosti. Možná patříte k nastupující generaci a hledáte své místo v rodině i ve firmě. Možná jste sourozenec, spoluvlastník nebo člen rodiny, který ve firmě nepracuje, ale uvědomuje si, že rozhodnutí přijatá dnes ovlivní život celé rodiny na desítky let dopředu.

Tato kniha vznikla právě pro vás.

Není však pouze knihou o předání firmy. Knih o nástupnictví vznikla celá řada. Většina z nich řeší otázku, kdo jednou převezme vedení podniku. Tato kniha se ptá na něco širšího a dlouhodobějšího: **Jak vytvořit rodinu, která dokáže odpovědně vlastnit, rozhodovat a podnikat napříč generacemi?**

Je určena rodinám, které nechťejí pouze předat podíly, budovy nebo finanční majetek. Rodinám, které chtějí předat také odpovědnost, schopnost spolupracovat, podnikatelského ducha, dobré jméno a společný smysl.

Kniha bude užitečná jak rodinám, které stojí před první generační obměnou, tak rodinám, kde již podnik vlastní sourozenci nebo širší skupina příbuzných. Stejně tak může být inspirací pro poradce, členy správních a dozorčích orgánů, manažery rodinných firem i studenty zabývající se o rodinné podnikání.

Největší přínos však pravděpodobně najdou rodiny, které si uvědomují, že skutečnou výzvou není vybudovat úspěšnou firmu. Tou je vytvořit systém, který bude fungovat i tehdy, až jeho zakladatel nebude každodenně přítomen.

Proto kniha propojuje tři pohledy.

V první části vysvětluje, čím se rodinné podnikání liší od ostatních forem podnikání. Ukazuje, proč může být rodina současně největší konkurenční výhodou i největším rizikem firmy.

Ve druhé části hledá inspiraci v historii. Ne proto, aby oslavovala minulost, ale aby porozuměla tomu, proč některé rody, firmy a podnikající rodiny dokázaly prosperovat po generace, zatímco jiné zanikly během několika desetiletí.

Třetí část pak převádí získané poznatky do praxe prostřednictvím tvorby rodinné ústavy.

Právě zde se tato kniha odlišuje od mnoha jiných. Rodinná ústava zde není představena jako právní dokument ani jako šablona, kterou stačí vyplnit. Je chápána jako nástroj společného přemýšlení o budoucnosti rodiny a jejího majetku. Jejím cílem není vytvořit dokonalý text, ale pomoci rodině vést rozhovory, které bývají často odkládány až do chvíle, kdy se promění v konflikt.

Proto čtenář v této knize nenajde univerzální recept ani jediný správný model. Každá podnikající rodina je jiná. Liší se historií, hodnotami, velikostí, podnikatelskými aktivitami i představami o budoucnosti.

Kniha proto neusiluje o vytvoření „správné“ rodinné ústavy. Pomáhá vytvářet **autentickou rodinnou ústavu** – takovou, která odpovídá konkrétní rodině, jejímu příběhu a jejímu způsobu života.

Nejde pouze o to, co bude napsáno na papíře. Jde o to, zda se členové rodiny dokážou shodnout na tom, proč chtějí zůstat společnými vlastníky, co chtějí zachovat, co jsou připraveni změnit a jakou odpovědnost nesou vůči příštím generacím.

Pokud tedy hledáte návod na rychlé právní řešení, možná vás tato kniha překvapí.

O čem je tato kniha

Motto: „Úspěšné rodinné podnikání není o předání firmy. Je o vytvoření podnikající rodiny schopné vlastnit a rozhodovat napříč generacemi.“

Jen malá část podniků přežije svého zakladatele.

Mnoho firem dokáže vzniknout. Některé dokážou růst. Vybudují značku, získají zákazníky, vytvoří majetek a dají práci stovkám lidí.

Jen málokteré však zvládnou okamžik, kdy člověk, který je založil, přestane být jejich hlavní silou, autoritou a nositelem směru.

Právě zde začíná příběh skutečného rodinného podnikání.

Rodinná firma není zajímavá proto, že ji vlastní rodina.

Je zajímavá proto, že jako jedna z mála institucí dokáže spojit ekonomický úspěch s mezigenerační kontinuitou.

Dokáže vytvářet hodnotu dnes a současně myslet na ty, kteří přijdou za deset, třicet nebo padesát let.

Dokáže spojovat:

- kapitál s odpovědností,
- výkon s identitou,
- podnikatelskou odvahu s důvěrou,
- současnou prosperitu s budoucností,
- osobní svobodu se společným smyslem.

Tato schopnost však nevzniká automaticky.

Firma se nestane skutečně rodinným podnikem pouze tím, že v ní pracují děti zakladatele. Ani tím, že jsou podíly převedeny na další generaci.

Majetek lze zdědit.

Schopnost odpovědně vlastnit, rozhodovat a podnikat se však zdědit nedá.

Musí se vytvořit.

Rodina se musí naučit společně odpovídat na otázky, které zakladatel mohl po mnoho let řešit sám:

- Proč firmu vlastníme?
- Co chceme zachovat?
- Co jsme připraveni změnit?
- Kdo má právo rozhodovat?
- Jak se připravují lidé na převzetí odpovědnosti?
- Jak oddělíme rodinnou blízkost od pracovního výkonu?
- Jak budeme řešit rozdílné názory?

A jak zajistíme, aby další generace nepřebírala pouze to, co vytvořili její předchůdci, ale dokázala také vytvářet něco nového?

Rodinné podnikání není jednoduché.

Do firmy nevstupují pouze peníze, schopnosti a ambice.

Vstupují do ní také vztahy, emoce, očekávání, sourozenecká rivalita, potřeba uznání, rodinná historie a rozdílné představy o spravedlnosti.

Právě proto může být rodina největší silou podniku.

A právě proto se může stát také jeho největším rizikem.

Důvěra může urychlit rozhodování. Může však také zakrýt problémy, o kterých se nikomu nechce mluvit.

Silná identita může rodinu spojovat. Může však vytvářet tlak na ty, kteří si zvolí jinou cestu.

Dlouhodobá perspektiva může podporovat odpovědnost. Může však také ospravedlňovat neochotu ke změně.

Rodinný podnik proto nemůže dlouhodobě stát pouze na dobré vůli, příbuzenství a autoritě zakladatele.

Potřebuje řád.

Potřebuje jasné role, místa rozhodování, pravidla vstupu do firmy, způsob přípravy další generace, pravidla vlastnictví i postupy pro chvíle, kdy se rodina neshodne.

Pravidla nejsou výrazem nedůvěry.

Jsou způsobem, jak důvěru chránit tehdy, když už jednoduché odpovědi nestačí.

Tato kniha není pouze o předání firmy.

Je o proměně zakladatelského podniku v podnikající rodinu.

O proměně systému závislého na jednom mimořádném člověku v systém, který dokáže odpovědně rozhodovat, vlastnit a vytvářet hodnotu napříč generacemi.

Je o tom, jak předat nejen podíly, budovy a peníze, ale také:

- porozumění,
- schopnosti,
- odpovědnost,
- právo rozhodovat,
- odvahu měnit,
- a závazek vytvářet hodnotu pro ty, kteří přijdou po nás.

Úspěšné předání neznamená, že další generace zopakuje minulost. Znamená, že pochopí, co má smysl zachovat, co musí změnit a co dokáže vytvořit nově.

Rodiny, kterým se podaří přežít svého zakladatele, nepředávají pouze firmu. Předávají schopnost být podnikající rodinou.

ČÁST

I

PODNIKÁME S RODINOU

Proč podnikat s rodinou

Mnoho firem dokáže vyrůst. Některé se stanou ziskovými, vybudují silnou značku, zaměstnají stovky lidí a vytvoří významný majetek. Podstatně méně z nich však dokáže projít okamžikem, kdy člověk, který podnik založil, přestane být jeho hlavním vlastníkem, vůdcem, rozhodovací autoritou a nositelem původní vize.

Rodinná firma není zajímavá proto, že ji vlastní rodina. Samotné příbuzenství ještě nevytváří dlouhodobě životaschopný podnik ani odpovědné vlastnictví. Rodinná firma je zajímavá proto, že jako jedna z mála institucí dokáže spojit ekonomický úspěch s mezigenerační kontinuitou.

Může vytvářet hodnotu dnes a současně přemýšlet o tom, co zůstane za deset, třicet nebo padesát let. Může spojovat kapitál s odpovědností, podnikatelský výkon s rodinnou identitou a svobodu současných vlastníků se závazkem vůči lidem, kteří přijdou po nich.

Tato schopnost však nevzniká automaticky.

Firma se nestane skutečně rodinným podnikem pouze tím, že v ní pracují děti zakladatele nebo že podíly přejdou dědictvím na další generaci. Mezigenerační kontinuita vyžaduje, aby se rodina naučila společně odpovídat na otázky, které zakladatel mohl po mnoho let řešit sám:

- Proč firmu vlastníme?
- Co od ní očekáváme?
- Co chceme zachovat a co jsme připraveni změnit?
- Kdo má právo rozhodovat?
- Jak se lidé připravují na převzetí odpovědnosti?
- Co se stane, když některý člen nechce ve firmě pracovat?
- Jak oddělíme rodinnou blízkost od pracovního výkonu?
- Jak budeme řešit rozdílné potřeby vlastníků?
- Jak ochráníme vztahy, když se neshodneme?
- A jak zajistíme, aby další generace nepřebírala pouze majetek, ale také schopnost vytvářet novou hodnotu?

Tato kniha je o tom, jak takovou schopnost vybudovat.

Podnikání je disciplínou pro odvážné

Podnikání vyžaduje ochotu vstupovat do nejistoty, rozpoznávat příležitosti tam, kde ostatní vidí především riziko, a přijímat rozhodnutí, jejichž správnost se často ukáže až s odstupem času.

Podnikatel nenese odpovědnost pouze za sebe. Jeho rozhodnutí ovlivňují:

- zaměstnance,
- zákazníky,
- obchodní partnery,
- dodavatele,

- věřitele,
- místní komunitu,
- někdy i celý region, ve kterém firma působí.

Zakladatel přitom často začíná sám nebo s několika nejbližšími lidmi. Právě jeho energie, odvaha a osobní úsudek dávají podniku počáteční směr. V prvních letech může být výhodou, že jsou vlastnictví, vedení a rozhodovací autorita soustředěny v jedné ruce.

To, co pomáhá firmě při jejím vzniku, se však může stát překážkou jejího pokračování.

S růstem podniku přibývá zaměstnanců, majetku, odborných témat i rizik. S dospíváním další generace přibývají také vlastníci, očekávání a různé představy o budoucnosti. Rozhodování, které dříve vznikalo přirozeně v hlavě jednoho člověka, musí být postupně převedeno do systému, kterému rozumějí i ostatní.

Zakladatel proto nestojí pouze před úkolem vybudovat úspěšnou firmu.

Stojí před ještě obtížnějším úkolem: vytvořit podnik, který nebude potřebovat jeho každodenní přítomnost, aby mohl pokračovat.

Když do podnikání vstoupí rodina

Rodina přináší do podnikání mimořádnou sílu.

Vedle peněz, znalostí a schopností může nabídnout kapitál, který žádná banka nepůjčí a žádný externí investor nedodá: dlouhodobě budovanou důvěru mezi lidmi.

Členové rodiny se zpravidla znají déle než běžní obchodní partneři. Sdílejí společné zkušenosti, znají způsob uvažování ostatních a často dokážou rychle odhadnout jejich reakce. Mnoho rozhodnutí proto může vznikat přirozeněji a s menší potřebou formálního vyjednávání.

Někdy během porady. Jindy při cestě autem nebo u nedělního oběda.

V krizové situaci může rodina projevit mimořádnou soudržnost. Její členové mohou být ochotni:

- přijmout dočasně nižší příjem,
- poskytnout firmě kapitál,
- pracovat nad rámec své role,
- odložit osobní potřeby,
- nést společně důsledky obtížného rozhodnutí.

Nedělají to pouze proto, že je to ekonomicky výhodné. Dělají to také proto, že firmu považují za součást společného života.

Tatáž blízkost však může být zdrojem mimořádného rizika.

Do firmy totiž nevstupují pouze schopnosti a důvěra. Vstupují do ní také:

- rodinné role,
- emoce,
- společná minulost,
- potřeba uznání,
- sourozenecká rivalita,
- nevyslovená očekávání,
- staré křivdy,
- rozdílné představy o spravedlnosti.

Rodina může být pro podnik nejpevnějším přístavem. Může se však také stát prostředím, ve kterém se nevyřešené napětí přenáší z domácnosti do zasedací místnosti a obchodní konflikty se vracejí zpět k rodinnému stolu.

Právě proto není rodinné podnikání jednodušší formou podnikání.

Je to podnikání, ve kterém jsou ekonomické a lidské důsledky rozhodnutí těsněji propojeny.

Jiný vztah k času

Jednou z největších předností rodinného vlastnictví může být schopnost přemýšlet v delším časovém horizontu.

Manažer najatý na několik let přirozeně sleduje výsledky svého funkčního období. Investor může posuzovat především výnos a vhodný okamžik pro prodej. Rodinný vlastník však může uvažovat za hranici vlastního profesního života.

Neptá se pouze: „Jak bude firma vypadat na konci tohoto roku?“. Může se ptát také: „**V jakém stavu ji jednou předáme další generaci?**“

Takový vztah k času ovlivňuje:

- investice,
- práci se zaměstnanci,
- vztahy se zákazníky,
- přístup k zadlužení,
- ochranu dobrého jména,
- způsob využívání přírodních a společenských zdrojů,
- rozhodnutí o prodeji nebo zachování podniku.

Rodinná firma může přijmout rozhodnutí, jehož přínos se neprojeví okamžitě, ale které zvýší její odolnost a hodnotu v dlouhém období.

Může budovat vztahy, jejichž návratnost nelze přesně spočítat v jednom finančním roce. Může investovat do lidí, regionu, pověsti nebo technologie, jejíž plný význam poznají až další generace.

V ideálním případě proto rodinná firma nestaví provizorní přístřešek určený k rychlému prodeji.

Staví katedrálu.

Zakladatel ví, že některé základy, které dnes pokládá, možná dokončí až jeho děti nebo vnoučata. Přesto považuje za smysluplné začít.

Dlouhodobost ovšem neznamená držet podnik za každou cenu. Neznamená odmítat změnu, chránit nefunkční model nebo nutit další generaci pokračovat v činnosti, pro kterou již neexistuje ekonomický ani rodinný důvod.

Dlouhodobost znamená přijímat dnešní rozhodnutí s vědomím jejich budoucích důsledků.

Nestačí předat majetek

Mezigenerační kontinuita není pouze právním převodem podílů, budov a peněz. Skutečným úkolem je předat schopnost s majetkem odpovědně zacházet.

Další generace potřebuje pochopit:

- co rodina vlastní,
- jak tento majetek vznikl,
- proč chce rodina některé jeho části držet společně,
- jaká rizika vlastnictví přináší,

- jakou návratnost rodina očekává,
- jaké hodnotové hranice nechce překročit,
- jak se rozhoduje o investicích, dividendách a prodeji,
- co znamená být aktivním a odpovědným vlastníkem.

Podíl lze převést během jediného dne.

Vlastnickou zralost však nelze darovat, zdědit ani nařídit.

Musí vznikat postupně prostřednictvím:

- vzdělávání,
- přístupu k informacím,
- zkušenosti,
- účasti na rozhodování,
- odpovědnosti za skutečné důsledky,
- možnosti udělat přiměřenou chybu.

Rodina, která předá majetek bez schopnosti jej spravovat, nepředává pokračování podnikatelského příběhu. Předává pouze jeho výsledek.

Firma jako vyjádření rodinné identity

U rodinného podniku bývá identita firmy přirozeně spojena s konkrétními lidmi a jejich životním příběhem.

Do firmy se propisuje:

- osobnost zakladatele,
- vztah rodiny k práci,
- způsob jednání se zákazníky,
- přístup k penězům,
- ochota dodržovat závazky,
- vztah k zaměstnancům,
- odpovědnost vůči okolní komunitě.

Tyto postoje nemusí být zpočátku sepsány. Přesto jsou přítomny v každodenních rozhodnutích a postupně se stávají součástí podnikové kultury.

Rodinné jméno na fasádě, výrobku nebo smlouvě není pouze marketingovým prvkem.

Rodina jím dává do sázky vlastní pověst.

Zákazník nejedná jen s anonymní právnickou osobou. Jedná s lidmi, kteří jsou s podnikem veřejně spojeni a nemohou od jeho chování snadno oddělit svou osobní identitu.

Dobré jméno se proto může stát jednou z nejcennějších částí rodinného bohatství.

Buduje se pomalu, často po několik desetiletí. Vzniká opakováním zdánlivě drobných rozhodnutí:

- dodrženým slovem,
- férově vyřešenou reklamací,
- uznanou chybou,
- odpovědným chováním v krizi,
- závazkem, který firma splní, i když to není krátkodobě výhodné.

Takové bohatství nelze snadno koupit ani napodobit. Lze je však ztratit jediným rozhodnutím.

Rodinná značka proto spojuje ekonomickou a osobní hodnotu. Úspěch firmy může posilovat hrdost rodiny a charakter rodiny může zvyšovat důvěryhodnost firmy.

Obě oblasti se vzájemně podporují. Zároveň se však stávají vzájemně zranitelnými.

Něco, co člověka přesahuje

Lidé zpravidla nezakládají podniky jen proto, aby maximalizovali hodnotu svého majetku.

Chtějí:

- získat větší svobodu,
- uskutečnit vlastní představu,
- vytvořit užitečný výrobek,
- nabídnout službu, která na trhu chybí,
- změnit obor nebo prostředí, ve kterém žijí,
- vybudovat něco, co po nich zůstane.

V rodinném podnikání se k těmto motivům přidává možnost vytvářet společné dílo s lidmi, k nimž máme nejhlubší vztah.

Firma může rodině nabídnout:

- společný příběh,
- sdílenou zkušenost,
- prostor pro spolupráci generací,
- možnost rozvíjet talenty jednotlivých členů,
- příležitost ovlivňovat okolní svět,
- vědomí, že dnešní rozhodnutí mají význam také pro budoucnost.

Taková hodnota se nedá plně vyjádřit účetními čísly.

Zahrnuje pocit sounáležitosti, hrdost na rodinné jméno, možnost ovlivňovat komunitu, zachování určité míry rodinné autonomie nebo radost z toho, že další generace rozvíjí společné dílo.

Pro zakladatele může být mimořádným okamžikem sledovat, jak děti a další členové rodiny postupně přebírají odpovědnost.

Ne proto, aby pouze opakovali jeho způsob práce.

Ale proto, aby do podnikání přinesli:

- nové zkušenosti,
- jiný pohled na svět,
- nové technologie,
- odlišné schopnosti,
- vlastní podnikatelskou energii.

Skutečná kontinuita nevzniká kopírováním minulosti.

Vzniká tehdy, když další generace dokáže rozpoznat, co je třeba zachovat, co je třeba změnit a co je třeba vytvořit zcela nově.

Rodinný podnik může přesahovat samotnou rodinu

Stabilní rodinné firmy bývají často silně spojeny s prostředím, ve kterém vznikly.

Zaměstnávají několik generací pracovníků, vytvářejí dlouhodobé vztahy s dodavateli, podporují místní instituce a podílejí se na rozvoji regionu.

Jejich vlastníci nevnímají podnik pouze jako finanční aktivum, které lze kdykoliv přemístit nebo prodat. Firma je pro ně součástí místa, komunity a příběhu, ve kterém sami žijí.

Tato zakořeněnost může podporovat:

- dlouhodobou odpovědnost,
- stabilitu zaměstnanosti,
- férovější vztahy,
- citlivější práci s reputací,
- ochotu nést důsledky vlastních rozhodnutí.

Může se však také stát překážkou, pokud rodina zamění odpovědnost za minulost s povinností zachovat všechno beze změny.

Úkolem rodinného vlastníka není konzervovat podnik v podobě, kterou mu dali předchůdci.

Jeho úkolem je zachovat jeho životaschopnost a smysl.

Společné dílo, nikoli povinný osud

Podnikat s rodinou neznamená, že každý člen musí ve firmě pracovat.

Neznamená to ani, že:

- každé dítě převezme roli svého rodiče,
- nejstarší potomek automaticky získá vedení,
- člen rodiny má nárok na pracovní místo,
- osobní životní volba musí být podřízena potřebám podniku.

Rodinná firma může být zdrojem příležitostí. Neměla by se stát vězením.

Nástupnictví má skutečnou hodnotu pouze tehdy, když je založeno na:

- schopnostech,
- motivaci,
- připravenosti,
- svobodném rozhodnutí,
- potřebách firmy a rodiny.

Dítě, které vstupuje do podniku pouze ze strachu, že zklame rodiče, nepřebírá odkaz. Plní očekávání.

Stejně tak není nutné, aby se rodinný charakter firmy projevoval každodenním řízením jejími členy.

Rodina může zůstat odpovědným vlastníkem a svěřit vedení profesionálním manažerům.

Podstatné je, aby:

- rozuměla své vlastnické roli,
- dokázala určit dlouhodobý směr,
- vybírala a hodnotila správní orgány,
- formulovala očekávání vůči managementu,
- přijímala důsledky vlastnických rozhodnutí.

Rodina se nestává podnikatelskou rodinou tím, že vlastní obchodní podíl.

Stává se jí tehdy, když dokáže o tomto vlastnictví společně přemýšlet, mluvit a odpovědně rozhodovat.

Síla, která potřebuje řád

Vlastnosti, které mohou rodinnou firmu posilovat, v sobě nesou také opačné riziko.

Důvěra může urychlit spolupráci. Může však zakrýt problémy, o kterých se rodině nechce mluvit.

Dlouhodobá perspektiva může podporovat odpovědné investování. Může však také ospravedlňovat neochotu něco změnit nebo ukončit.

Silná rodinná identita může sjednocovat. Může však vytvářet tlak na členy, kteří si zvolí jinou cestu.

Vzájemná pomoc může zvyšovat odolnost. Může však také vést k tolerování nízkého výkonu, nejasných hranic a neodpovědného používání společných zdrojů.

Rodinné vztahy navíc nevznikají ve firmě. Přicházejí do ní z domova.

Sourozenská rivalita, potřeba rodičovského uznání nebo pocit nespravedlnosti se mohou skrývat za spory o:

- pracovní pozice,
- investice,
- odměny,
- dividendy,
- vlastnické podíly,
- právo rozhodovat.

Obchodní problém pak nelze vyřešit pouze obchodním argumentem, protože jeho skutečná příčina může ležet jinde.

Jedna rodina, několik rozdílných systémů

Jeden člověk může být současně:

- synem nebo dcerou,
- sourozencem,
- manželem či partnerem,
- vlastníkem,
- členem rodinné rady,
- členem správního orgánu,
- zaměstnancem,
- generálním ředitelem.

V každé z těchto rolí však platí jiná očekávání, jiné pravomoci a jiný způsob rozhodování.

U rodinného stolu má každý člen stejnou lidskou hodnotu.

Ve firmě se však:

- pravomoc odvíjí od role,
- odměna od odpovědnosti a výkonu,
- pracovní hodnocení od výsledků a schopností.

Mezi vlastníky se rozhoduje podle:

- práv,
- podílů,
- dohodnutých pravidel,
- společné představy o budoucnosti majetku.

Ve správních orgánech se neposuzuje, kdo je komu rodičem nebo sourozencem, ale co je v nejlepším zájmu podniku a vlastníků.

Smíchání těchto světů vede k nedorozuměním, která mohou poškodit firmu i rodinu.

Rodina například může zaměnit:

- stejnou lidskou hodnotu za stejnou mzdu,
- vlastnický podíl za právo řídit provoz,
- rodičovskou autoritu za obchodní pravomoc,
- rodinnou solidaritu za povinnost financovat každý projekt,
- nesouhlas s rozhodnutím za nedostatek loajality.

Proto potřebuje vědomě rozlišovat, v jaké roli spolu její členové právě jednají.

Pravidla nejsou výrazem nedůvěry

Úspěšné rodinné firmy nespolehají pouze na sílu vztahů a dobrou vůli.

Postupně vytvářejí pravidla, která je chrání v okamžicích, kdy:

- se členové neshodnou,
- do vlastnictví vstoupí další generace,
- rodina se rozšíří do více větví,
- firma přeroste možnosti neformálního řízení,
- zakladatel již nemůže rozhodovat o všem,
- nastane krize,
- některý člen chce odejít,
- objeví se rozdílné představy o budoucnosti.

Pravidla nejsou opakem důvěry. Jsou způsobem, jak důvěru uchovat i v náročných obdobích.

Pomáhají členům vědět:

- co mohou očekávat,
- kdo má jakou pravomoc,
- jak se přijímají rozhodnutí,
- kde se projednávají jednotlivá témata,
- jak se řeší nesouhlas,
- jak se hodnotí výkon,
- za jakých podmínek lze vstoupit do role nebo ji opustit.

Dobrá pravidla nemají rodinné vztahy nahradit. Mají je chránit před očekáváním, která nikdy nebyla vyslovena, před improvizací v krizových okamžicích a před přesvědčením, že láska a příbuzenství samy vyřeší všechny rozdíly.

Právě zde začíná role rodinné ústavy

Rodinná ústava není právní smlouvou, která by dokázala předvídat každý budoucí konflikt.

Není ani souborem zákazů, který má rodinu svázat.

Je především výsledkem strukturovaného rozhovoru o tom:

- kým rodina je,
- proč podnik nebo majetek vlastní,
- co chce společně zachovat,
- čeho chce dosáhnout,
- jaké místo má firma v životě jednotlivých členů,

- podle jakých zásad chce rozhodovat,
- jak bude postupovat, až jednoduché odpovědi přestanou stačit.

Hodnota rodinné ústavy proto nespočívá pouze v jejím výsledném textu. Spočívá hlavně v procesu její tvorby.

Rodina při něm pojmenovává témata, která mohla být dlouho pouze tušena:

- rozdílná očekávání,
- obavy zakladatele,
- ambice další generace,
- vztah k majetku,
- představy o spravedlnosti,
- podmínky vstupu do firmy,
- budoucí vlastnictví,
- způsob řešení konfliktů,
- ochotu předávat pravomoc.

Ústava vytváří společný jazyk, pomocí kterého lze o těchto otázkách mluvit dříve, než se z nich stane krize.

Od zakladatelské firmy k podnikající rodině

Zakladatelská firma stojí především na schopnostech, energii a rozhodnutích jednoho mimořádného člověka.

Podnikající rodina musí vytvořit něco jiného.

Musí vybudovat systém, ve kterém:

- smysl podniku není pouze v hlavě zakladatele,
- vlastnická odpovědnost je srozumitelná více lidem,
- role jsou odděleny od rodinného postavení,
- rozhodování má legitimní místo a pravidla,
- další generace získává vzdělání a zkušenosti,
- pravomoc lze skutečně předávat,
- konflikty lze řešit bez zničení vztahů,
- nečlenové rodiny mohou získat důvěru a odpovědnost,
- nové příležitosti nejsou závislé pouze na jednom podnikateli.

To je zásadní proměna.

Rodina již neřeší pouze otázku: „Jak zachováme firmu, kterou založil jeden z nás?“ Začíná řešit otázku: „Jak se staneme rodinou, která je schopna odpovědně podnikat a vlastnit napříč generacemi?“

Právě této proměně je věnována tato kniha.

Proč tedy podnikat s rodinou?

Ne proto, že je to jednodušší než podnikat s ostatními.

Často je tomu právě naopak.

Podnikat s rodinou stojí za to proto, že rodinný podnik může spojit:

- ekonomický úspěch s důvěrou,
- vlastnictví s odpovědností,
- výkon s identitou,

- současnou prosperitu s budoucností,
- osobní svobodu se společným smyslem,
- podnikatelskou odvahu s mezigenerační kontinuitou.

Může být místem, kde rodina nevytváří pouze majetek, ale také schopnosti, vztahy, pověst a společný příběh.

Aby však tento příběh neskončil s odchodem zakladatele, rozpadem vztahů nebo pouhým rozdělením majetku, musí rodina svou přirozenou sílu doplnit vědomě vytvářeným řádem.

Musí se naučit mluvit o tématech, o kterých se v rodinách často nemluví.

Musí vyjasnit očekávání dříve, než se změní v nároky. Musí rozdělit role dříve, než vznikne boj o autoritu. Musí připravovat další generaci dříve, než nastane potřeba předání. A musí vytvořit pravidla dříve, než přijde konflikt, který již nebude možné řešit pouze dobrou vůlí.

Rodinná ústava je jedním z nástrojů, které tuto proměnu umožňují.

Pomáhá rodině převést společné hodnoty, zkušenosti a nepsaná očekávání do srozumitelného rámce pro budoucnost.

Nezaručí, že rodina nikdy nebude mít rozdílné názory.

Může jí však pomoci, aby dokázala zůstat rodinou, odpovědným vlastníkem a podnikatelskou silou i tehdy, když se její členové neshodnou.

Co je rodinná firma a proč dnes mluvíme také o podnikající rodině

Předchozí kapitola ukázala, že rodinný charakter může být zdrojem mimořádné síly i závažných problémů. Abychom těmto výhodám a rizikům skutečně porozuměli, musíme si nejprve ujasnit, co vlastně označujeme jako rodinnou firmu.

Na první pohled se zdá, že odpověď je jednoduchá: rodinnou firmou je podnik, který vlastní a řídí jedna rodina. Taková představa dobře odpovídá malé živnosti nebo společnosti vedené zakladatelem a jeho manželkou. Přestává však fungovat, jakmile firma a rodina začnou růst.

Představme si tři situace.

- V první firmu založil otec, který ji stále stoprocentně vlastní a řídí. Jeho děti jsou malé a o podnikání se zatím nezajímají.
- Ve druhé podnik vlastní čtyři sourozenci. Každý drží čtvrtinu podílů, ale každodenní vedení svěřili profesionálnímu generálnímu řediteli.
- Ve třetí již podnik vlastní několik desítek bratranců a sestřenic. Nikdo z rodiny ve firmě nepracuje, rodinní zástupci však působí ve správních a kontrolních orgánech a určují dlouhodobé hranice její strategie.

Jsou všechny tři podniky rodinnými firmami?

Podle úzké definice založené na osobním řízení rodinou by podmínku splňovala pouze první. Podle definice založené na vlastnictví by jí vyhovovaly všechny. A pokud bychom požadovali zapojení nejméně dvou generací, nemusela by být rodinnou firmou ani první společnost.

Neexistence jediné definice proto není pouze terminologickým nedostatkem. Odráží skutečnost, že rodinné podnikání má několik vrstev, které se v jednotlivých firmách kombinují různým způsobem.

Čtyři pohledy na rodinnou firmu

Vývoj odborného pohledu na rodinné podnikání lze zjednodušeně popsat jako postupné rozšiřování pozornosti: od vlastnictví přes řízení a rodinný vliv až k podnikající rodině jako nositeli dlouhodobé kontinuity.

(1) Vlastnictví: kdo podnik ekonomicky ovládá

První definice vycházely především z vlastnického podílu. Pokud rozhodující část společnosti vlastnila jedna rodina, byl podnik považován za rodinný.

Výhodou tohoto přístupu byla jednoduchost. Vlastnictví lze poměrně snadno zjistit a porovnávat. Taková definice je proto užitečná pro statistiku, výzkum nebo veřejnou podporu.

Samotný podíl však o skutečném charakteru podniku mnoho nevypovídá. Rodina může vlastnit většinu akcií, ale chovat se jako pasivní finanční investor. Nemusí rozumět strategii, připravovat další generaci ani mít společnou představu o budoucnosti.

Naopak u veřejně obchodované společnosti může rodina vlastnit menšinový podíl, který jí díky rozptýlenému vlastnictví ostatních akcionářů, zvláštním hlasovacím právům nebo dlouhodobé autoritě umožňuje zásadně ovlivňovat strategii.

Vlastnictví je proto nezbytnou součástí většiny definic, samo však nestačí.

(2) Řízení: kdo sedí ve vedení

Další definice přidaly požadavek, aby se členové rodiny podíleli na každodenním řízení. Takové pojetí dobře vystihuje zakladatelskou fázi, kdy je vlastník současně generálním ředitelem, hlavním obchodníkem a často i nejvýznamnějším odborníkem.

Ani přímé řízení však není nutnou podmínkou rodinného charakteru.

Vícegenerační rodiny často dospějí k závěru, že nikdo z příbuzných nemá odpovídající schopnosti, zkušenosti nebo zájem firmu výkonně řídit. Najmou proto profesionálního generálního ředitele, ale ponechají si dlouhodobou vlastnickou odpovědnost, zastoupení ve správních orgánech a právo rozhodovat o zásadních otázkách.

V odborné literatuře se tento model označuje jako **aktivní vlastnická rodina**. Její členové nepovažují za svůj úkol podnik provozně řídit. Chtějí jej kvalifikovaně vlastnit, vybírat vedení, kontrolovat strategii a zajišťovat, aby společnost respektovala dlouhodobé záměry vlastníků.

Takový podnik není méně rodinný jen proto, že jeho generální ředitel má jiné příjmení. Rodinný charakter se přesunul z managementu do vlastnické a správní roviny.

Příkladem může být rodina spojená se společností Merck v Darmstadtu. Její vliv se neomezuje na obsazování provozních pozic příbuznými. Rodina využívá vlastní orgány a zastoupení, jejichž prostřednictvím vykonává svou roli dlouhodobého vlastníka. Už samotné rozlišení výkonného vedení podniku a rodinné vlastnické rady ukazuje, že profesionální management a rodinné vlastnictví se nevyklučují.

(3) Rodinný vliv: jak rodina podnik ovlivňuje

Postupně se proto pozornost přesunula od otázky, kdo podnik formálně vlastní nebo řídí, k otázce, jak rodina ovlivňuje jeho dlouhodobé směřování.

Rodinný vliv může mít mnoho podob. Rodina vybírá členy správních orgánů, schvaluje významné investice, stanovuje politiku dividend, chrání značku nebo určuje činnosti, kterým se podnik z hodnotových důvodů nebude věnovat. Může také rozhodovat o tom, zda firma zůstane spojena s původním regionem nebo jak bude přistupovat k zaměstnancům.

Dalším důležitým znakem je rovněž úmysl zachovat rodinný vliv do budoucna. Vlastník, který podnik buduje výhradně s cílem jej během několika let prodat nejvyšší nabídce, přistupuje ke společnosti jinak než rodina, která připravuje děti na budoucí vlastnickou odpovědnost.

Ani zde však není vhodné vytvořit příliš přísnou hranici. Za rodinnou firmu lze považovat také podnik první generace, jehož děti jsou zatím malé. Vícegenerační kontinuita je ambicí

nebo možným budoucím výsledkem, nikoli podmínkou, kterou musí firma splnit již v den svého založení.

Podstatná je kombinace významného rodinného vlivu, identifikace rodiny s podnikem a vůle nést za jeho budoucnost dlouhodobou odpovědnost.

(4) Podnikající rodina: kdo je nositelem kontinuity

Čtvrtý pohled obrací dosavadní otázku.

Místo toho, abychom se ptali pouze, zda je konkrétní firma rodinná, začínáme zkoumat rodinu, která podniká, vlastní a spravuje kapitál.

Důvod je jednoduchý. Firma a podnikající rodina nemají vždy stejný životní cyklus.

Podnik může změnit právní formu, značku, výrobní program i obor. Může se spojit s jinou společností, být rozdělen nebo prodán. Rodina přesto může pokračovat jako vlastník jiných podniků, investor, zakladatel nové společnosti nebo správce společného majetku.

To, co přetrvává napříč generacemi, tedy nemusí být jedna konkrétní firma. Může to být schopnost rodiny vytvářet, vlastnit, rozvíjet a předávat podnikatelský kapitál.

Od jedné firmy k podnikatelskému ekosystému

V první generaci obvykle splývají firma, rodinný majetek a zakladatelova osobní identita. Ve vícegenerační rodině se situace mění.

Vedle původního podniku mohou vzniknout další společnosti, nemovitostní portfolio, investiční fond, rodinná nadace nebo filantropické projekty. Některé činnosti jsou prodány, jiné získány akvizicí. Rodina už nerozhoduje pouze o tom, jak řídit jednu továrnu. Rozhoduje také, jak rozdělovat kapitál mezi více aktivit a jaká rizika chce společně nést.

Švédští Wallenbergové jsou známým příkladem rodiny, jejíž kontinuita není založena na vlastnictví a řízení jediné provozní firmy. Rodinný vliv se uskutečňuje prostřednictvím investičních a nadačních struktur a dlouhodobé účasti v několika významných společnostech.

Taková rodina se již nepodobá zakladateli, který osobně řídí vlastní výrobní závod. Její hlavní schopností je kvalifikované vlastnictví: výběr aktiv, vytváření správních struktur, hodnocení profesionálního managementu a příprava lidí, kteří budou rodinu zastupovat v rozhodovacích orgánech.

Ne každá nadace nebo holdingová struktura však automaticky vytváří podnikající rodinu. Například Bosch je vhodnější chápat jako příklad promyšlené vlastnické architektury založené na nadaci a dlouhodobé nezávislosti podniku než jako čistý příklad rodiny, která nadále vykonává rozhodující podnikatelskou kontrolu.

Právní konstrukce sama tedy neurčuje charakter vlastníka. Rozhodující je, kdo má skutečné rozhodovací pravomoci, jak je vykonává a komu se z jejich výkonu odpovídá.

Je podnikající rodina organizací?

Označit podnikající rodinu jednoduše za organizaci může být zavádějící.

Běžná rodina není podnik ani úřad. Členství v ní nevzniká výběrovým řízením, rodiče nemohou propustit dítě za špatný výkon a vzájemné vztahy nelze redukovat na formální funkce.

Jakmile však rodina sdílí významný majetek a odpovědnost za jeho budoucnost, získává také **organizační úkoly**. Musí rozhodovat, kdo smí zastupovat vlastníky, jak se obsazují rodinné orgány, jak se předávají informace a jakým způsobem lze podíl prodat.

Podnikající rodina je proto současně rodinou i částečně organizovanou vlastnickou komunitou. Často je popisována odborníky jako „zdvojená rodina“: její členové spolu zůstávají v blízkých osobních vztazích, ale zároveň vůči sobě musejí uplatňovat výběr, pravidla a odpovědnost typickou pro společné vlastnictví.

Právě zde vzniká základní paradox.

Jako rodina má přijímat všechny své členy. Jako vlastnická komunita však nemůže každému automaticky svěřit funkci ve správní radě nebo vedení firmy.

Jako rodina směřuje k rovnosti dětí. Jako vlastník musí připustit rozdílné pravomoci podle schopností, odpovědnosti a velikosti podílů.

Jako rodina chce zachovat blízkost. Jako vlastnická skupina potřebuje pravidla také pro odchod, prodej podílu nebo vyloučení člověka z určité funkce.

Cílem rodinné governance není rodinu proměnit v korporaci. Má jí pomoci zvládat ty situace, ve kterých už samotná příbuzenská blízkost nestačí.

Co musí podnikající rodina umět

Podnik může zaměstnat odborníka na finance, výrobu nebo marketing. Rodina však nemůže zcela delegovat svou vlastnickou odpovědnost.

Musí být schopna odpovědět alespoň na základní otázky: Proč podnik vlastníme? Jaké riziko jsme ochotni nést? Kolik zisku chceme reinvestovat? Kdy jsme připraveni podnik prodat? Jak budeme vybírat lidi, kteří nás zastupují vůči managementu?

K tomu potřebuje vlastnickou kompetenci. Ta nezahrnuje jen znalost účetních výkazů, ale schopnost určit, **co vlastnit, jak vlastnit a kdy vlastnit**. Rodinní vlastníci musejí rozumět strategii, správním orgánům i vlastním právům a povinnostem. Bez těchto schopností buď pasivně přijímají rozhodnutí managementu, nebo do jeho práce zasahují bez dostatečných znalostí.

Vzdělávání další generace se proto nemůže soustředit pouze na výběr budoucího generálního ředitele. Většina členů rodiny se jím nikdy nestane. Přesto mohou být spoluvlastníky, členy rodinné rady nebo volit zástupce do správního orgánu.

Dlouhověká rodina nepotřebuje, aby všichni její členové řídili firmu. Potřebuje dostatečný počet lidí schopných kvalifikovaně vykonávat vlastnickou odpovědnost.

Rodinná firma anebo podnikající rodina?

Pro účely této knihy lze **rodinnou firmu** vymezit následovně:

Rodinná firma je podnik, v němž jedna rodina nebo několik propojených rodinných větví vykonává významný dlouhodobý vliv prostřednictvím vlastnictví, rozhodovacích práv, správy nebo řízení a spojuje tento vliv s odpovědností za budoucnost podniku a další generace.

Tato definice obsahuje několik důležitých prvků:

- Nevyžaduje, aby rodina vlastnila vždy sto procent podílů. Musí však mít vliv dostatečný k tomu, aby mohla významně spoluročovat strategický směr.
- Nevyžaduje, aby člen rodiny působil jako generální ředitel. Rodina může svou odpovědnost vykonávat také prostřednictvím správních a kontrolních orgánů.
- Nevylučuje firmu první generace. Záměr předat podnik může existovat dříve, než děti dospějí.
- Současně však nestačí pouze historické rodinné jméno nebo zanedbatelný podíl bez reálného vlivu.

Definice má být praktickým vodítkem, nikoli známkou kvality. Podnik může splňovat všechny její podmínky, a přesto být špatně řízenou rodinnou firmou.

Co je podnikající rodina?

Původní návrh definoval podnikající rodinu jako vícegenerační organizaci. Takové vymezení je příliš úzké. Vyloučilo by totiž zakladatelskou rodinu, která již vědomě připravuje děti a vytváří pravidla společného vlastnictví, ale dosud neuskutečnila první generační přechod.

Přesnější definice může znít:

Podnikající rodina je rodina spojená společným podnikatelským vlastnictvím nebo kapitálem, která vědomě vykonává roli odpovědného vlastníka, vytváří pravidla společného rozhodování a rozvíjí schopnost současných i budoucích generací majetek spravovat, rozvíjet a předávat.

Rodinné vazby vytvářejí základ členství, jeho přesné hranice si však musí každá rodina vyjasnit. Rozhoduje například, jaké postavení mají manželé a partneři, adoptované děti nebo potomci člověka, který svůj podíl prodal. Neexistuje jedno řešení vhodné pro všechny rodiny. Důležité je, aby pravidla nebyla překvapením uplatněným až při konfliktu.

Společný kapitál nemusí tvořit jediná provozní firma. Může zahrnovat několik podniků, investice, nemovitosti nebo nadační aktivity.

Odpovědné vlastnictví znamená více než právo na dividendu. Zahrnuje schopnost rozhodovat, kontrolovat, nést riziko a respektovat dlouhodobé důsledky vlastnických rozhodnutí.

Mezigenerační kontinuita je cílem, nikoli povinností zachovat každou firmu za každou cenu. Odpovědná rodina může dojít také k závěru, že podnik prodá. Jestliže následně zanikne její společná podnikatelská činnost a každý člen spravuje svůj majetek samostatně, může zároveň přestat být podnikající rodinou.

Podnikající rodina tedy není nesmrtelná instituce. Přetrvává jen tak dlouho, dokud existuje společný kapitál, podnikatelský záměr a vůle nést společnou vlastnickou odpovědnost.

Přechod od rodinné firmy k podnikající rodině mění způsob, jakým chápeme několik klíčových témat.

Nástupnictví není pouze výběr nového ředitele

Pokud rodina zaměří pozornost jen na firmu, hledá člověka, který převezme funkci zakladatele. Perspektiva podnikající rodiny ukazuje, že je třeba připravit také budoucí vlastníky.

Generálním ředitelem může být člověk mimo rodinu. Rozhodnutí o vlastnictví, kapitálu, správních orgánech a dlouhodobých hranicích strategie však zůstávají úkolem rodiny.

Model společnosti LEGO dobře ilustruje situaci, kdy rodina nemusí osobně řídit výrobu a obchod, ale prostřednictvím vlastnických struktur určuje dlouhodobý směr a připravuje další generaci na roli vlastníků.

Nástupnictví zde není předáním jedné kanceláře. Je předáním schopnosti vykonávat vlastnickou odpovědnost.

Podniková strategie nestačí

Podniková strategie odpovídá na otázku, jak firma uspěje na trhu. Vlastnická strategie se ptá, proč ji rodina chce vlastnit, jak dlouho si ji chce ponechat a jaké ekonomické i neekonomické cíle má její vlastnictví naplňovat.

Rodina musí rozhodnout, zda chce zachovat plnou kontrolu, přijmout investora, diverzifikovat majetek nebo část podniku prodat. Musí také určit, jaký poměr mezi dividendami a reinvesticemi považuje za dlouhodobě udržitelný.

Bez vlastnické strategie může profesionální management vést firmu velmi dobře, ale neví, jaké dlouhodobé zadání od rodiny skutečně dostal.

Konflikt potřebuje legitimní proces

Ve velké podnikající rodině nelze očekávat jednotný názor na každou otázku. Členové mohou žít v různých zemích, mají rozdílné potřeby a rozdílný vztah k podniku.

Cílem governance proto není odstranit nesouhlas. Má vytvořit legitimní způsob, jak o rozdílných názorech rozhodnout.

Rodina potřebuje vědět, kdy se hlasuje podle počtu lidí, kdy podle podílů, které otázky vyžadují kvalifikovanou většinu a komu náleží konečné rozhodnutí. Členové nemusejí být spokojeni s každým výsledkem, měli by však rozumět procesu, který k němu vedl.

Rodina potřebuje vlastní prostor

Rodinné otázky nelze řešit na poradě vedení firmy. Management nemá rozhodovat o tom, kdo je členem podnikající rodiny, jak budou vzdělávány děti vlastníků nebo jak se bude postupovat při prodeji rodinného podílu.

K těmto tématům slouží rodinné shromáždění, rodinná rada a další nástroje rodinné governance.

Stejně tak rodinná rada nemá rozhodovat o cenách výrobků, náboru běžných zaměstnanců nebo provozním rozpočtu. Jejím úkolem je organizovat spolupráci rodiny, nikoli vytvářet paralelní management společnosti.

Rodinná ústava upravuje především rodinu

Rodinná ústava není náhradou společenské smlouvy ani interní směrnici podniku. Je především dohodou podnikající rodiny o tom, jak chce vykonávat společné vlastnictví a jaké vztahy chce vytvářet mezi současnými a budoucími generacemi.

Její smysl proto nezačíná otázkou, kdo bude příštím generálním ředitelem. Začíná otázkami, proč chce rodina zůstat společným vlastníkem, kdo do podnikající rodiny patří a jaké povinnosti jsou spojeny s právem podílet se na jejím majetku.

Výhody a nevýhody rodinného podnikání

Rodinné firmy patří k nejstarším a nejrozšířenějším formám podnikání. Jejich význam však nespočívá pouze v počtu podniků, které vytvářejí, ani v množství pracovních míst, která poskytují.

Rodinné vlastnictví přináší zvláštní způsob uvažování o firmě, majetku a čase.

Podnik zde není pouze investicí nebo prostředkem k dosažení zisku. Může být životním dílem zakladatele, zdrojem identity celé rodiny, závazkem vůči zaměstnancům a komunitě i dědictvím určeným budoucím generacím.

Rodinné podnikání přesto není samo o sobě lepší, stabilnější ani odpovědnější než jiné formy vlastnictví. Příbuzenský vztah nezaručuje důvěru, schopnost spolupracovat ani dlouhodobou prosperitu.

Rodina představuje především potenciál.

Pokud dokáže své vztahy, vlastnictví a rozhodování dobře uspořádat, může získat výhody, které konkurence obtížně napodobuje. Pokud to nedokáže, mohou stejné vlastnosti ohrozit podnik i samotnou rodinu.

Právě tato dvojznačnost je jedním ze základních znaků rodinného podnikání.

Renato Tagiuri a John Davis ji popsali prostřednictvím dvojích neboli bivalentních vlastností rodinné firmy. Jedna a tatáž charakteristika může být současně zdrojem síly i slabosti.

Důvěra může urychlovat spolupráci, ale také oslabovat kontrolu.

Tradice může vytvářet silnou identitu, ale současně bránit potřebné změně.

Loajalita může držet lidi pohromadě, ale také vést k tolerování nízkého výkonu.

Dlouhodobé vztahy mohou podporovat odolnost, ale zároveň komplikovat otevřenou kritiku a obtížná personální rozhodnutí.

Smyslem této kapitoly proto není sestavit oddělený seznam výhod a nevýhod. Užitečnější je sledovat, za jakých podmínek se určitá vlastnost stává výhodou, kdy se může změnit ve svou vlastní slabinu a co musí rodina udělat, aby její pozitivní stránku dokázala dlouhodobě využívat.

Dvojitá tvář rodinného podnikání

Rodinný podnik na první pohled propojuje dva světy: rodinu a podnikání.

Rodina je založena na sounáležitosti, blízkosti, vzájemné podpoře a vztazích, které obvykle trvají bez ohledu na okamžitý výkon jednotlivce.

Podnikání naproti tomu vyžaduje výsledky, odbornost, schopnost rozhodovat, nést riziko a reagovat na změny trhu.

Právě setkání těchto dvou světů vytváří dvojí tvář rodinného podnikání.

To, co je přirozené a správné v rodině, nemusí být vhodné ve firmě. A to, co je nezbytné pro řízení firmy, může být v rodinném vztahu vnímáno jako necitlivé nebo nespravedlivé.

Rodiče mohou chtít se všemi dětmi zacházet stejně. Firma však nemůže rozdělovat vedoucí pozice, pravomoci ani odměny pouze podle rodinné rovnosti.

Rodina může chtít chránit svého člena v obtížné situaci. Firma však zároveň potřebuje hodnotit jeho práci, odpovědnost a výsledky.

Rodinná blízkost může umožnit rychlou dohodu. Může však také vést k tomu, že se důležitá rozhodnutí přijímají neformálně, bez dostatečných informací a bez zapojení lidí, kteří za ně mají nést odpovědnost.

Tato dvojí tvář vysvětluje velkou část výhod i rizik rodinného podnikání. Pro hlubší pochopení však rozdělení pouze na rodinu a podnikání nestačí.

Od dvou světů ke třem systémům

Pod pojmem podnikání se totiž ve skutečnosti skrývají dvě odlišné oblasti.

První je **vlastnictví** – tedy právo rozhodovat o majetku, nést podnikatelské riziko a získávat podíl na vytvořené hodnotě.

Druhou je **řízení firmy** – každodenní odpovědnost za zákazníky, zaměstnance, provoz, výsledky a konkurenceschopnost.

Dokud je firma malá a zakladatel je současně jejím jediným vlastníkem, hlavním manažerem i nejvýznamnější rodinnou autoritou, mohou vlastnictví a řízení působit jako jeden celek. Rozhoduje jeden člověk a hranice mezi jednotlivými rolami nejsou příliš viditelné.

S růstem firmy a příchodem dalších generací se však tyto role začínají oddělovat.

Někteří členové rodiny mohou firmu vlastnit, aniž by v ní pracovali.

Jiní mohou ve firmě působit jako manažeři, ale vlastnit pouze malý podíl nebo žádný.

Do vedení mohou vstoupit lidé mimo rodinu.

Vlastnictví se může rozdělit mezi sourozence, bratrance, sestřenice nebo více rodinných větví, zatímco každodenní řízení zůstane v rukou několika jednotlivců.

To, co na začátku vypadalo jako vztah dvou světů – rodiny a podnikání –, se proto při bližším pohledu rozšiřuje na tři vzájemně propojené systémy:

1. **rodinu,**
2. **vlastnictví,**
3. **firmu.**

Tento takzvaný tříkruhový model vytvořili Renato Tagiuri a John Davis v sedmdesátých letech 20. století. Dodnes patří k základním způsobům, jak rodinné podnikání vysvětlovat.

Nejde o nahrazení původní dvojí perspektivy jinou teorií. Tříkruhový model ji zpřesňuje.

Dvojí tvář ukazuje základní napětí mezi rodinnými vztahy a požadavky podnikání. Tři kruhy následně vysvětlují, kde konkrétně toto napětí vzniká: zda v rodině, mezi vlastníky, ve vedení firmy, nebo na rozhraní těchto systémů.

Tři rozdílné logiky

Každý ze tří systémů má vlastní účel, vlastní pravidla a vlastní představu o spravedlnosti.

Rodina

Rodina stojí na sounáležitosti, vzájemné podpoře a dlouhodobých vztazích.

Člověk se členem rodiny nestává na základě výběrového řízení a svou příslušnost obvykle neztrácí kvůli nízkému pracovnímu výkonu. Dítě zůstává dítětem bez ohledu na své profesní výsledky. Sourozenci mohou očekávat rovné zacházení a rodiče mají přirozenou potřebu své potomky chránit.

V rodinném systému proto často převládají hodnoty jako:

- blízkost,
- přijetí,
- péče,
- vzájemnost,
- rovnost lidské hodnoty,
- podpora slabšího člena.

Tyto principy jsou pro zdravou rodinu zásadní. Pokud se však bez rozlišení přenesou do firmy, mohou vést k přesvědčení, že každý člen rodiny má stejný nárok na pracovní místo, pravomoc, odměnu nebo vedoucí funkci.

Vlastnictví

Vlastnictví je spojeno s právem rozhodovat o majetku, nést riziko a získávat podíl na vytvořené hodnotě.

Vlastník nemusí ve firmě pracovat. Měl by však rozumět tomu, co vlastní, jaká rizika s tím souvisejí a jaké důsledky mají jeho rozhodnutí pro firmu, ostatní vlastníky i rodinu.

Vlastnický systém řeší například otázky:

- Kdo firmu vlastní?
- Jaká práva jsou spojena s jednotlivými podíly?
- Kdo rozhoduje o dividendách, investicích nebo prodeji?
- Jak mohou podíly přecházet mezi generacemi?
- Může vlastník svůj podíl prodat?
- Jak jsou chráněni menšinoví vlastníci?
- Co rodina očekává od odpovědného vlastníka?

Spravedlnost mezi vlastníky se neřídí pouze rodinnou blízkostí. Vychází také z vlastnických práv, podílů, přijatých dohod a odpovědnosti za společný majetek.

Firma

Firma potřebuje výkon, odbornost, jasné pravomoci a schopnost přizpůsobovat se trhu.

Musí získávat zákazníky, řídit náklady, investovat, inovovat, vybírat schopné lidi a reagovat na konkurenci. Manažerská pozice proto nemůže být trvale vykonávána pouze proto, že její držitel patří do rodiny.

Ve firmě se rozhoduje podle jiných kritérií než v rodině.

Rozhodující by měly být především:

- schopnosti,
- zkušenosti,
- odpovědnost,
- přínos,