

# KORPORÁTNÍ ŘÍZENÍ RODINNÉHO PODNIKU A RODINNÉ INSTITUCE. RODINNÉ SHROMÁŽDĚNÍ. RODINNÁ RADA. RODINNÝ PROTOKOL.

Ing. Veronika Volfová

# Korporátní řízení rodinného podniku

- **Corporate governance** = systém institucí či orgánů, které řídí podnik a hájí zájmy klíčových zájmových skupin (akcionářů).
- V našich právních podmínkách jde o zákonem stanovené orgány:
  - valnou hromadu,
  - představenstvo,
  - dozorčí radu.
- Corporate governance se v souvislosti s rodinným podnikem zabývá tím, jak je možné klasický systém řídicích orgánů propojit či vzájemně harmonizovat se specifickými rodinnými institucemi.

# Korporátní řízení rodinného podniku

- Zapojení rodinných institucí do celkového řízení přináší podniku výhody:
  - jsou platformou pro pravidelná setkání a diskuze rodin – usnadňují komunikaci,
  - vyjadřují potřeby a požadavky podniku – díky tomu vědí, kam podnik směřuje, mají jasný hodnotový systém, jasné role a práva, nastavená pravidla,
  - regulují a optimalizují přílišné zahrnování vlastníků a členů do rozhodování,
  - formalizují vztahy a tlumí tak případné negativní emoce mezi členy rodiny – předchází velkým konfliktům.

# Korporátní řízení rodinného podniku

- Rodinné podniky bez propracovaného systému rodinných institucí, čelí více problémům (organizačním i strategickým).
- Především v rozvětvených rodinných podnicích je tento systém zcela zásadní.
- **Hlavním úkolem rodinných institucí je:**
  - Zastupovat členy rodiny a komunikovat jejich požadavky a postoje vůči podniku,
  - Definovat pro ně hlavní a závazná pravidla (práva a povinnosti v rámci podniku).

# Korporátní řízení rodinného podniku

- Práva mohou být definována v různých formách:
  - rodinnou ústavou nebo protokolem,
  - rodinným strategickým plánem,
  - rodinnými pravidly chování,...
- Definováním a dodržováním těchto pravidel lze odstranit mnohé z problémů, které vznikají z prolínání systému vlastnictví, rodiny a managementu (např. nepotismus, tunelování podniku, vylučování členů z rozhodování...).

# Rodinné instituce

- Instituce či orgány se budou lišit podle velikosti daného podniku, podle toho, jak je rodina rozvětvená, nebo podle počtu generací v podniku.
- **Nejčastější instituce:**
  - Rodinná setkání
  - Rodinná shromáždění, fóra
  - Rodinná rada
  - Další instituce: setkání akcionářů, akcionářský rodinný výbor, rodinný vzdělávací výbor,...
- Korporátní řízení nemusí být realizováno pouze formalizovanými institucemi, např. malý rodinný podnik první generace může potřebovat pouze neformální rodinná setkání.
- Naopak velký podnik s rozvětvenou rodinnou bude potřebovat formalizované rodinné shromáždění nebo rodinnou radu.

# Rodinné shromáždění

- Jsou otevřena všem členům, kteří přímo nebo nepřímo ovlivňují aktivity podniku.
- V některých podnicích mohou existovat omezení pro účast – věk, hlasovací práva, přiřazených členů,...
- Konají se několikrát do roka a trvají jeden až dva dny.
- Mítinku se zúčastňují i mladší příslušníci (záleží na rodinách, obvykle od 16 let) – učí se a budují si vztah k podniku i ke členům rodiny.

# Rodinné shromáždění

- **Probírá se:**
  - Informace o aktivitách podniku – prezentují je rodinní i nerodinní manažeři,
  - Záležitosti jako je strategické směřování podniku – nerozhoduje se o nich, jsou pouze tlumočeny,
  - Získávají dovednosti – například v orientaci a interpretaci finančních výkazů podniku.
- Informuje se o důležitých událostech v rodinách, které mají vliv na vedení podniku (sňatky, získané vzdělání, předání vlastnictví, zapojení se do práce pro podnik...).



# Rodinná rada

- Pokud má rodina (nebo jednotlivé rodiny dohromady) více než 15 dospělých členů, je v rámci shromáždění problematická jak diskuse, tak tvorba plánu.
- Je potřeba vytvořit další orgán – **rodinnou radu**.
- **Rodinná rada se stará o záležitosti:**
  - plánuje a organizuje rodinná shromáždění,
  - diskutuje a informuje aktuální záležitosti týkající se vlastnictví, rodin a strategie.
  - pomáhá členům rodiny v rozhodování,
  - společně s představenstvem vytváří a implementuje plány a politiky pro regulaci aktivit rodiny ve vztahy k podniku,
  - informuje představenstvo o stanoviscích rodin a diskutuje s ním o zásadních záležitostech,
  - hlídá, aby byly aktivity rodiny v souladu s cíli podniku a snaží se o jejich prosazování,
  - hledá v rodinách vhodné talenty pro podnik,
  - organizuje vzdělávací aktivity pro členy rodiny, společenské akce a rituály, které utužují vztahy v rodině.

# Rodinná rada

- Složení rodinné rady
- Každá rodinná větev má v radě jednoho zástupce
- Měla by kopírovat složení rodiny a adekvátně rozložit generace, pohlaví, přímých a přížených členů, aktivních a pasivních vlastníků, členů žijících v blízkosti podniku či geograficky daleko.
- Rada se koná několikrát ročně, den nebo dva.
- Pro udržení rodinné harmonie a důvěry je doporučeno, aby rodinné shromáždění i rada otevřeně komunikovali a hledali společné řešení – případně přizvali externího mentora nebo mediátora.

# Rodinný protokol

- Rodinná pravidla a hodnoty definují podstatná pravidla pro fungování rodinného podniku (např. pravidla pro postupování vlastnictví další generaci, držení akcií, pravidla pro výběr nástupce – vlastníka, manažera, pravidla pro zaměstnávání a odměňování členů rodiny).
- Tato pravidla a hodnoty, ale i základní vizi může shrnovat **rodinný protokol**.
- **Upravuje aspekty:**
  - Pravidla pro zaměstnávání členů nové generace,
  - Pravidla pro zaměstnávání a kariérní rozvoj pro rodinné zaměstnance,
  - Pravidla pro odměňování členů rodiny,
  - Pravidla pro předávání podniku další generaci, včetně věku odchodu do důchodu,
  - Pravidla vlastnictví (včetně kupních/ prodejních smluv),
  - Dividendovou politiku,
  - Politiku dovolených pro členy rodiny.

# Rodinný protokol

- Postup při utváření rodinného protokolu:

- Iniciování - musí být první odvážlivec, který jeho vytvářením začne.

→ Rozdělení rolí, definování kompetencí (někdo musí mít rozhodující slovo nebo možnost hlasování)

→ Zásady, postupy: domluvit a stanovit pravidla, lze se obrátit na externího odborníka (psychologa, právníka...)

→ Sdílené vize, poslání, hodnoty, cíle: je to důležité pro společný odrazový můstek správným směrem, určit poslání, proč je podnik na trhu, co chce dokázat, změnit, kam se chce posunout)

→ Rodinná setkání, brainstorming (začít na neformálních setkáních, oslavách, posléze posunout do formálnější roviny)

→ Posouzení problematiky, relevance podnětů a nápadů: konstruktivní diskuse se členy k navrženým podnětům, které má protokol obsahovat. Kritické posouzení a vybrání podmětů na základě stanovených parametrů.

→ Stanovení hierarchie důležitosti obsahu ústavy: stanovit priority a méně důležité body.

→ Ustanovení a „kodifikace“ (písemná forma).

I.	Rodina, představení, příběh, historie, předmět podnikání
II.	Historie předchozích právních úprav, zakládací smlouvy, změna právní formy podnikání apod.
III.	Vize, poslání a cíle rodinného podniku (rodiny, podniku, vlastnictví).
IV.	Sdílené hodnoty – rodinné, hodnoty vůči zaměstnancům, zákazníkům.
V.	Správa rodinného podniku: Struktura orgánů, Kompetence, Rodinná rada, Rodinný výbor, Rodinné podvýbory, Investiční výbor, Rodinná kancelář, Vztah mezi podnikovou správou a správou v rodině.
VI.	Řízení komunikační politiky: Komunikační proces, Kodex chování, Etický kodex, Hlasování, Podmínky úprav, Důvěrnost, Patenty, Zaměstnatelnost v rodinném podniku, Sňatková strategie, Role manželek, Strategie zvládnutí konfliktu.
VII.	Rodinná obměna: Příklad do rodiny, Odchod člena rodiny – dobrovolný / nedobrovolný, Odchod člena rodiny do důchodu (kromě vlastníka), Odchod člena do důchodu – vlastník, Převod vedení společnosti, Pravidla, doba výměny generací.
VIII.	Finanční politika: Převod majetku, Zásady finanční odpovědnosti, Rozdělování zisků, dividendy, Prodej / nákup významných aktiv, likvidita, Nové obchodní návrhy a financování, Program půjček, Forma financování investic.
IX.	Ostatní politiky: Lidský kapitál a vzdělávání, Filantropie, charita, sponzoring, Archivy a uchování rodinného know-how.
X.	Dodatek k ústavě.
XI.	Výklad
XII.	Členské kontakty
XIII.	Podmínky změny ústavy
XIV.	Klíčové kontakty vnějších stran
XV.	Kalendář událostí
XVI.	Forma prohlášení o přijetí

# Rodinný protokol odpovídá na otázky rodinných politik, například:

- **Vstup/zaměstnání /odchod**
  - Kdo může z rodiny v podniku pracovat?
  - Jak jsou pracovníci povyšováni?
  - Jaká jsou pravidla odchodu z podniku?
  - Lze pracovníky žádat, aby odešli, nebo za jakých podmínek je vypovědět?
- **Dohody podílníků**
  - Kdo může podíly vlastnit?
  - Kdo může podíly prodávat, kdy a komu?
  - Kdo o prodeji podílů hlasuje/rozhoduje?

# Rodinný protokol ústava odpovídá na otázky rodinných politik, například:

- **Program půjček**
  - Měla by společnost půjčovat peníze členům rodiny?
  - Kolik a za jakých okolností?
  - Je zárukou těchto půjček kmenové jmění?
- **Rodinná rada**
  - Jak je tvořena?
  - Jaká je role rodinné rady?
  - Kdo může být členem rodinné rady?
  - Kdo rodinné radě předsedá a má právo veta?
  - Jakou roli rada sehrává ve vzdělávání rodiny a v pomoci členům rodiny, kteří jsou v krizi?
  - Jsou její členové odměňováni?
  - Jaká je struktura rady, jaké má komise, jak často se schází a kde?
  - Které rodinné situace vyžadují řízení?

# Literatura

- Koráb, V., Hanzelková, A., Mihalisko, M. (2008). Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, a. s. ISBN 978-80-251-1843-6.
- Martel. J. (2017). Rodinné firmy na rozcestí. Jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0332-4.