



Shrnutí závěrů z konference

RODINNÉ FIRMY

NA ROZCESTÍ

12. prosince 2016



CENTRUM
PRO RODINNÉ
FIRMY

Program konference

12:00 – 12:15 Zahájení konference

- strana 4 **prof. Ing. Ivan Nový, CSc.,**
děkan Fakulty podnikohospodářské,
doc. Ing. Jiří Hnilica, Ph.D.,
prorektor pro mezinárodní vztahy VŠE a vedoucí Centra pro
rodinné firmy na VŠE
- strana 5 **Ing. Andrej Babiš,**
1. místopředseda vlády pro ekonomiku a ministr financí
- strana 6 **doc. Ing. Karel Havlíček, Ph.D., MBA,**
předseda Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR

12:15–12:20 Deloitte o možnostech legislativní definice rodinné firmy

- strana 7 **Mgr. Jan Spáčil,**
LL.M., Ambruz & Dark Deloitte Legal, Partner

12:20–12:45 Rodinná firma jako politické téma – panelová diskuse

- strana 8 **Ing. Jan Mládek,**
ministr průmyslu a obchodu;
- strana 10 **Ing. Karla Šlechtová,**
ministřyně pro místní rozvoj;
- strana 11 **prof. Denise H. Kenyon-Rouvinez,**
IMD Global Family Business Center, Lausanne

12:45 – 13:15 Přestávka/tisková konference

13:15 – 14:45 Nástupnictví v rodině – rodinné tabu a nebo časté diskusní téma

13:15 – 14:00 Jak založit úspěšné Centrum pro rodinné firmy?

Jak nejlépe řešit nástupnictví v rodině?

- strana 14 **prof. Alfredo De Massis, PhD,**
Free University of Bozen-Bolzano, Italy; Co-Director of Centre for
Family Business, Lancaster University, UK

14:00 – 14:45 E Merck KG jako rodinná firma od roku 1668.

- strana 16 **MMag. Johannes Baillou,**
Vice Chairman, executive board of E. Merck KG

14:45 – 15:00 Přestávka

15:00 – 16:30 Manažerské nástupnictví – předávání řízení v rodinné firmě – panelová diskuse

Předávání další generaci: Proč potřebujeme výzkumná centra a více výzkumu v této oblasti?

strana 19

prof. Hermann Frank,

Research Institute for Family Business, Vienna University of Economics and Business

strana 21

Slovákovi,

KOMFI spol. s r. o., Rodinná firma roku 2015

strana 22

Musilovi,

LIKO-S, a. s., Rodinná firma roku 2014

16:30 – 16:45 Přestávka

16:45 – 18:00 Vlastnické nástupnictví – předání rodinné firmy další generaci – panelová diskuse

strana 25

Jahodovi,

EMCO spol. s r. o.

strana 26

Gondekovi,

Ollies dorty s. r. o.

strana 27

prof. Denise H. Kenyon-Rouvinez,

IMD Global Family Business Business Center, Laussane

18:00 – 18:15 autogramiáda knihy Rodinná firma s prof. Denise H. Kenyon-Rouvinez, IMD, Laussane

strana 28

Provést úspěšně rodinnou firmu procesem nástupnictví vyžaduje disciplínu a odvahu

strana 30

Mediální ohlasy konference



▲ Zahájení konference – zleva Jiří Hnilica, Karel Havlíček, Jan Mládek, Andrej Babiš, Karla Šlechtová, Denise H. Kenyon-Rouvinez, Libor Musil

prof. Ing. Ivan Nový, CSc.

*děkan Fakulty podnikohospodářské
Vysoké školy ekonomické v Praze*

- **Založení Centra pro rodinné firmy na Vysoké škole ekonomické v Praze.**
- **Fakulta odborně pokrývá většinu oblastí rodinných firem včetně možnosti řešení konfliktů.**

Pan děkan prof. Nový zahajuje konferenci a ukazuje na význam, který fakulta přikládá rodinným firmám. Ten dokládá i založením Centra pro rodinné firmy, výzkumem a vzdělávací činností v této oblasti na fakultě. Uvádí, že šíře kateder fakulty plně pokrývá rozhodující činnosti rodinných firem. Navíc na fakultě při Katedře manažerské psychologie a sociologie funguje i Akademická a psychologická poradna, která se mj. zaměřuje i na řešení konfliktů, které se objevují v rodinných vztazích.

„Konference Rodinné firmy na rozcestí je velmi důležitá událost a já jsem hrdá a šťastná, že se Česká republika vydává na takovou cestu reflexe. Rodinné firmy jsou silné i křehké zároveň a hrají zásadní roli v místních i globálních ekonomikách. Je naprosto nezbytné, aby vlády, akademičtí pracovníci, konzultanti a podnikatelé spojili své síly na jejich podporu. Čím větší podporu dostanou, tím více budou zářit. A co je nejdůležitější, rodinné podniky jsou zakořeněny ve svých komunitách, milují a opatrovávají zemi, z níž pocházejí, a budou bojovat za vytváření pracovních míst a zajištění stability zaměstnání. Pokud jsou správně pochopeny a podpořeny, jsou bezpochyby jedním z nejlepších vládních spojenců.“

prof. Denise H. Kenyon-Rouvinez

Director, IMD Global Family Business Center, Lausanne

Ing. Andrej Babiš

1. místopředseda vlády pro ekonomiku a ministr financí

- **Tradice rodinných firem v České republice tu již byla před vznikem Československa.**
- **Po revoluci převládla snaha o rychlé zbohatnutí, protiváhou jsou rodinné firmy.**
- **Stát by měl maximálně zjednodušit možnost podnikat a sám se inspirovat rodinnými firmami.**

„Perspektivně právě lidi, kteří vybudovali firmy a měli by jít na zasloužilý odpočinek, tak možná někteří z nich by se mohli obětovat a pomoci tomu, aby i naše země byla jedna rodinná firma.“

Ministr financí Ing. Babiš ve svém úvodním slově zdůrazňuje, že tradice českých rodinných firem tu byla již před vznikem Československa. Po událostech v roce 1989 převládly snahy o rychlé zbohatnutí. Proti těmto snahám stojí právě rodinné firmy, které začínají od vize, snu, mají dlouhodobou perspektivu a nefungují jenom kvůli zisku. Stát by měl tyto firmy podporovat, dát jim možnost volného podnikání, zjednodušit podnikání a co nejméně nezasahovat do jejich života. Rodinné firmy, kde se táhne za jeden provaz, jsou efektivně řízeny, vědí, jak těžko se vydělávají peníze a že není možné žít na dluh. Stát by si měl z těchto firem brát příklad, neboť odtržení státní správy a politiků od rodinné firmy je gigantické.



▲ Vystoupení ministra financí Andreje Babiše

doc. Ing. Karel Havlíček, Ph.D., MBA

předseda Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR

- **Rodinným firmám nejde o krátkodobý zisk, ale o udržitelnost napříč generacemi.**
- **Téma rodinných firem je třeba medializovat a legislativně ukotvit.**
- **Tématu rodinných firem se musí věnovat vysoké školy.**

Doc. Havlíček upozorňuje, že rodinné firmy jsou stabilní, odolné v krizi, že jim nejde o krátkodobý zisk, ale o dlouhodobou udržitelnost, o to, aby i další generace mohla spravovat majetek vybudovaný generací předchozí. Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP) si tyto aspekty uvědomuje a s českými rodinnými firmami aktivně komunikuje.

AMSP se snaží vytvářet rodinným firmám zázemí, pomáhá jim zorientovat se v legislativě, ukázat jim, že AMSP se o jejich činnost zajímá. Doc. Havlíček zdůrazňuje i potřebu medializace tématu rodinných firem. Kvituje aktivity vysokých škol, které se začínají problematice rodinných firem věnovat. Jako významný aspekt vnímá definici rodinné firmy, kterou je nutné legislativně ukotvit.

„Příběh předávání rodinné firmy zažívá naše rodina a firma na vlastní kůži. Bez společné vůle, sdílení zkušeností s ostatními a vzdělávání nás zakladatelů a našich dětí jako našich nástupců bychom tápali a každá chyba v tomto projektu se může silně nevyplatit. Firma se stane buď dynamitem, který může rozmetat rodinné vztahy na roky, anebo lepidlem rodiny, které rodinnou lásku a prosperitu firmy ještě utuží.“

Ing. Libor Musil

předseda představenstva LIKO-S, a.s., držitel ocenění Equa bank Rodinná firma roku 2014 a garant nezávislého projektu AMSP ČR „Rodinná firma“

Mgr. Jan Spáčil, LL.M.

Ambruz & Dark Deloitte Legal, Partner

- **Brutálně přetržená tradice českých rodinných firem.**
- **Na rozdíl od zahraničí nevíme, co je rodinná firma a jak je významná v naší ekonomice.**
- **Přes rodinnou kontrolu a podíly na vedení definuje rodinnou firmu.**

Mgr. Spáčil představil platformu Deloitte Private, která rodinné firmy aktivně podporuje. Uvádí, že např. oproti Německu je tradice českých rodinných firem brutálně přetržená. Na západ od nás jsou v mnoha případech rodinné firmy historicky snadno uchopitelné, monitorovatelné, je možné odhadnout, jak se podílejí na ekonomice, lze na ně cílit podporu. Tento stav u nás chybí. V České republice zatím ani nevíme, co je vlastně rodinná firma. Pohybujeme se ve velmi obecné rovině, nejsme schopni zjistit, jak se rodinné firmy podílejí na výkonu ekonomiky, nelze je cíleně podpořit. Nechceme vytvářet další regulaci a uvalovat další povinnosti na rodinné podniky. Inspirovali jsme se samozřejmě v zahraničí, zejména definicí Evropské komise, definicí ve francouzském občanském zákoníku a v neposlední řadě i vysoce ambiciózním návrhem zákona o rodinném podnikání na Slovensku. I když v našem občanském zákoníku je zakotven pojem rodinný závod, tato úprava nepostačuje, neboť sleduje zcela jiný účel. Tím je primárně chránit členy rodiny vůči sobě, když se podílejí na fungování rodinného závodu, dále chránit např. před inspektorátem práce, když rodinní příslušníci nemají pracovní smlouvu a pracují pro rodinu apod. Další účel a záměr při definování pojmu rodinný závod nebyl. Po diskusi s podnikatelskou, veřejnou i akademickou sférou předkládá Mgr. Spáčil tuto definici rodinného podnikání – skrze obchodní společnost, živnost, farmu, rodinnou kontrolou a podílem na vedení:

- (1) Rodinným podnikem je rodinná obchodní společnost nebo rodinná živnost nebo rodinná farma.
- (2) Rodinnou obchodní společností je společnost s ručením omezením nebo akciová společnost, v které členové rodiny vlastní **nadpoloviční většinu** souhrnu peněžitých i nepeněžitých vkladů základního kapitálu společnosti a ve které je **nejméně jeden z členů rodiny** členem statutárního orgánu anebo statutárním orgánem rodinné obchodní společnosti.
- (3) Rodinná živnost je živnostenským podnikáním, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí **nejméně dva členové rodiny** a v němž je nejméně jeden z členů rodiny držitelem živnostenského osvědčení.

- (4) Rodinná farma je polnohospodářskou výrobou, na které se svojí prací anebo majetkem podílejí **nejméně dva členové rodiny** a v němž je nejméně jeden z členů rodiny držitelem příslušného osvědčení.
- (5) Členové rodiny pro účely tohoto zákona jsou příbuzní v přímé linii nebo sourozenci nebo manželé. Členem rodiny v rodinném podniku může být fyzická osoba ode dne, kdy dovršila 15. rok věku.

Mgr. Spáčil dále diskutuje o tom, koho zahrnout do rodiny. Zda sledovat pouze přímé příbuzenství (jako na Slovensku), nebo považovat za rodinnou firmu i firmu sešvagřených příbuzných. Příkládá se k druhé možnosti, kdy firmu vede např. otec a zeť. Dále se zamýšlí nad speciálním registrem, který také zvažovali na Slovensku. Ten spíše nedoporučuje z důvodu další administrativní zátěže, ale současně pokládá řečnickou otázku: Jak je budeme schopni monitorovat? Uvádí, že není důležité, zda vymezení bude v občanském zákoníku nebo v samostatném zákoně. Důležité je, aby dobře promyšlené vymezení rychle vzniklo.

Ing. Jan Mládek

ministr průmyslu a obchodu

- **Definici rodinné firmy vítá a podpoří ji. Současně ale nabádá k určité opatrnosti.**
- **Uvádí Itálii jako zemi rodinných firem.**
- **Zdůrazňuje potřebu ukotvit problematiku rodinných firem a chválí VŠE, že se do toho pustila.**

Ing. Mládek potvrzuje, že je žádoucí zabývat se rodinnými firmami, neboť aktuálně přechází mnoho rodinných firem po dlouholetém přerušení ekonomiky do další fáze. Tou je vlna nástupnictví, která vždy představuje pro rodinné firmy velkou výzvu. Na otázku, zda Ministerstvo průmyslu a obchodu nějak sleduje příspěvek rodinných firem do ekonomiky, odpovídá, že nikoliv. Aby stát mohl něco sledovat, musí to mít definováno a obecně přijímaná legislativní definice rodinné firmy zatím není. Současně nabádá k určité opatrnosti s definicí v duchu rčení „dej si pozor, co si přeješ, aby se ti to náhodou nesplnilo“. Uvádí, že je snadno představitelné vidět jako rodinnou firmu živnost či farmu, ale čím se firma stává větší, tím složitější se případná definice stává, neboť rodina přestává být vidět. Obchodovanou firmu vnímá už nikoliv jako rodinnou, i kdyby rodina měla 51% podíl. Dále poukazuje

na schopnost rodinné firmy se v době cyklické krize uskromnit. Zmiňuje Itálii jako zemi rodinných firem a doporučuje se podívat na italskou zkušenost. I on vnímá potřebu definice rodinné firmy a po vzniku konsensu nad její podobou ji převést do legislativy. Nicméně nevěří, že to stihne současná sněmovna. Chválí VŠE, že se zapojila do problematiky rodinných firem a vyzdvihuje prostor pro diplomové práce či doktoráty, neboť propojení systému rodiny s podnikáním samo o sobě představuje velkou výzvu.

Na závěr zdůrazňuje současné trendy v digitalizaci a Průmyslu 4.0, které jdou proti tomu, aby podnik byl vlastníkem fyzického kapitálu. Podniky mají využívat aktiva pouze, když je potřebují, a proto je nutné ve výrazně větší míře využívat např. leasingové formy financování. Jen tak lze získat tolik potřebnou pružnost a schopnost reagovat na globální trendy.

„Ze strany VŠE pevně věříme, že konference Rodinné firmy na rozcestí je nadějným příslibem kooperace na poli praktickém i akademickém do nadcházejících let, kdy budeme společnými silami hledat cesty k prosazení českých rodinných firem nejen u nás, ale i v zahraničí.“

doc. Ing. Jiří Hnilica, Ph.D.

vedoucí Centra rodinných firem, VŠE



▲ Zleva Karel Havlíček, Jan Mládek, Andrej Babiš

Ing. Karla Šlechtová

ministryně pro místní rozvoj

- **Upozorňuje, jak nesnadné bude legislativně pojem rodinné firmy ukotvit.**
- **Nabízí podporu přes Regionální stálou konferenci MMR.**
- **Doporučuje zvážit, zda pojem rodinné firmy nutně ukotvovat přímo zákonem.**

Ing. Šlechtová popisuje nesnadnou cestu případné legislativní úpravy definice rodinné firmy do sněmovny. Čeká ji meziresortní připomínkové řízení (ministerstva apod. – celkem 17 institucí). Definici považuje za velmi důležitou, ale upozorňuje, že stát je reprezentován všemi resorty a že naše státní uspořádání je vysoce decentralizované. Definice tedy musí být přijatelná pro agendy jednotlivých poměrně rozšířených resortů. Podniká se na území obcí, měst a krajů – podnikání musí splňovat zákony celé decentralizované státní správy. K definici se nutně proto musí vyjádřit starostové, hejtmani a zastupitelstva obcí, měst a krajů. Paní ministryně nabízí pomoc ministerstva přes [Regionální stálou konferenci MMR](#), kde jsou zástupci akademické i podnikatelské sféry. Ta může doporučit státu přes výstupy jednotlivých krajů směřování evropských výzev a národních dotačních titulů. Doporučuje pro statistické a monitorovací účely vůči rodinným firmám dobře zvážit, zda chceme definici ze zákona nebo zda postačí nějaké strategické stanovisko Ministerstva průmyslu a obchodu, které bude schváleno i vládou.



▲ Ing. Karla Šlechtová – ministryně pro místní rozvoj

prof. Denise H. Kenyon-Rouvinez

ředitelka, IMD Global Family Business Center, Laussane

- **Rodinné firmy tvoří 70 % – 90 % každé ekonomiky.**
- **Rodinné firmy jsou uvážlivější, mají dlouhodobou perspektivu, méně propouštějí a jsou výrazně navázány na region, kde působí.**
- **Rodinné firmy se musejí spojovat do asociací a takto společně spolupracovat s vládami.**

Prof. Kenyon-Rouvinez na úvod představila IMD Business School, která se řadí na 1. místo žebříčku Financial Times. Tato škola ale také založila zcela první family business centrum na světě. Prof. Kenyon-Rouvinez sama pochází z třetí generace rodinné firmy a uvádí, že rodinné firmy mají v ekonomice nezastupitelnou roli. V Evropě představují přibližně 90 % firem a celosvětově podle existujících odhadů okolo 70 %. Je ale nutné podotknout, že většina firem na světě patří mezi malé a střední firmy. Ve vyspělých zemích odvádí asociace rodinných firem ve spolupráci s vládami mnoho práce za účelem pomoci rodinám a rodinnými firmám k úspěchu a úspěšnému pokračování. Česká republika se může z vývoje v těchto zemích poučit. Ve Švýcarsku donedávna byla nespravedlivá nerovnováha mezi velkými korporátními firmami a švýcarskými rodinnými firmami, například v oblasti daní. O nápravu se zasadila OECD. Po dlouhém úsilí byla vytvořena komora rodinných firem na vládní úrovni, která reflektuje, do jaké míry rodinné firmy přispívají do vysoké dynamiky švýcarské ekonomiky.

Rodinné firmy jsou nositeli tradice, a právě proto, že jsou to firmy rodinné, kladou veliký důraz na spokojenost svých zákazníků, protože za nimi stojí nejen jejich výrobky či služby, ale také jejich vlastní jméno. Pro společnost Microsoft Česká republika je důležité, aby tyto firmy měly možnost přístupu k nejmodernějším nástrojům pro efektivní spolupráci a komunikaci. Současně je chceme podpořit v tom, aby mohly optimalizovat svoji infrastrukturu, a soustředit se více než na provoz IT ve své firmě, na své zákazníky.

Ing. Irena Brifordová,

ředitelka pro školství, Microsoft s.r.o.

Pokud se podíváme na rodinné firmy samostatně, nejsou vedle velkých mezinárodních firem, jako např. Coca Cola, nijak významné. Pokud se ale podíváme na jejich zastoupení v ekonomice, zjistíme, že jejich síla je ohromná – např. v Německu představuje tzv. Mittelstand 85% podíl na ekonomice. V této zemi, stejně jako ve Švédsku, existovala po mnoho let vysoká nástupnická daň. To platilo, dokud si vlády neuvědomily, že tato daň dusí ekonomiku a hraje proti vládním zájmům. Nyní jsou tyto země jedním z nejlepších míst, kde mohou rodinné firmy působit. Dochází k rozvoji nových malých firem a mnoho švédských podniků, které dříve tuto zemi kvůli vysokým nástupnickým daním opustily, se nyní navrací. V Německu se nástupnická daň neplatí, pokud dojde k zachování vlastnictví firmy v rodině. Prof. Kenyon-Rouvinez vyjádřila potěšení, že se nyní i na této konferenci setkávají zástupci vlády, podnikatelské a akademické sféry, aby diskutovali o tom, jak pokračovat v otázce podpory rodinného podnikání.

V době ekonomického růstu, kdy se daří ekonomice, vykazují meziročně rodinné firmy mírně nižší výkonnost v porovnání s nerodinnými firmami, avšak v dlouhém období jsou výkonnější – zejména díky tomu, že v obdobích recese jsou naopak výrazně výkonnější v porovnání s nerodinnými firmami. Ekonomika potřebuje velké, střední i malé firmy, ale za těžkých časů jsou potřeba lidé, kteří jsou schopni krizi překonat. Rodinné firmy jsou uvážlivější, opatrnější, mají dlouhodobější perspektivu, méně propouštějí, jsou schopné si v těžkých časech odpírat, jsou výrazněji navázané na region, kde působí. Stojí o úspěch další generace a potřebují jej zajistit. A to je možná největší důvod pro to, aby vlády rodinné firmy podporovaly.



▲ Denise H. Kenyon-Rouvinez

Ing. Libor Musil

předseda představenstva, LIKO-S, Rodinná firma roku 2014

- **Předávání se nedaří, protože se o něm nehovoří.**
- **Vládní zástupci by měli aktivně motivovat možné nástupce k nástupnictví s tím, že chtějí firmy s český majitelem.**
- **Jakou vládní podporu lze získat v případě, že se firmu podaří úspěšně předat?**

„My jsme ta generace, která ty firmy založila v 90. letech, a dorůstáme do dospělejšího věku a je třeba s tím něco dělat. Řada z nás si to předtím neuvědomovala, a teď je to aktuální záležitost – předávání firem další generaci.“

„My další generaci chceme předat nejen majetek, nejen peníze, ale hlavně práci. Práci chceme předat.“

Ing. Musil o nastupující další generaci říká, že většinou vyrůstala v „podnikatelských inkubátorech rodiny“ a je připravena firmu převzít. Nicméně je řada případů, že děti majitelů firem vyrůstaly vzdáleny od rodinné firmy a předávání se z těchto či jiných důvodů nedaří. Za významný důvod, proč se nedaří předávat, považuje to, že předávání bylo „non-téma“, nehovořilo se o tom. Pracovat pro rodinnou firmu není „tak sexy“ jako dělat pro korporace, byť se to obrací. Nástupci by od vládních zástupců potřebovali výzvu či podporu ve smyslu „*Děcka, prostě zkuste to od toho táty nebo mámy vzít, my bychom chtěli, aby ty české rodinné firmy zůstaly v českých rodinných rukách.*“ Jakmile se rodinná firma jednou prodá, dostane se do anonymních rukou fondů či do rukou konkurence a firma skončí. Dalším důležitým aspektem případného prodeje firmy je, co s těmi penězi. „*Děčkám přistanou na kontech i stamiliony, což může zničit i následující dvě tři generace, které se přestanou snažit. A my jim chceme předat nejen majetek či peníze, ale i práci.*“

Dále Ing. Musil upozorňuje, že jeho generace budovala firmy „od nuly a tak nějak intuitivně“. Nástupnická generace tuto zkušenost nemá a business vzdělání, které je běžně dostupné pro jejich konkurenty na západ od nás, zatím u nás v porovnatelné kvalitě chybí. Nastupující generace by v tomto ohledu potřebovala pomoci. Ing. Musil se ptá pana vicepremiéra Ing. Babiše na možnost daňových prázdnin v případě, že se podaří firmu úspěšně předat – podobně jako mívají daňové prázdniny korporace, když přicházejí k nám do republiky. Pan vicepremiér Ing. Babiš za sebe podporu slibuje a žertem poukazuje na svůj střet zájmů. Uvádí, že na rozdíl

od Francie se žádná nástupnická daň neplatí, pokud se dětem předávají akcie, což je určitě výhoda. Ing. Mládek komentuje, že zatím jeho resort spíše uvažoval o zrušení prázdnin pro korporace. Zdůrazňuje důležitost business vzdělání a nutnost v tomto směru podpořit české vysoké ekonomické školy.

Paní ministryně Ing. Šlechtová apeluje na nutnost motivovat nastupující generaci, přes všechny resorty, a nejenom prací. Motivace musí jít přes všechny resorty – přes školství, trh práce, regionální rozvoj apod. Rodinné firmy jsou tahouny lokálních ekonomik, mnoha obcí a regionů. Do diskuse je třeba znovu vnést tento regionální význam. Například cena „Vesnice roku“ by byla nemyslitelná bez pomoci rodinných firem, a to nejen finanční, ale i společenské, kulturní, či dokonce politické. A i toto se předává další generaci, nikoliv jenom práce.

prof. Alfredo De Massis, Ph.D.

Free University of Bozen-Bolzano, Italy; Co-Director of Centre for Family Business, Lancaster University, UK

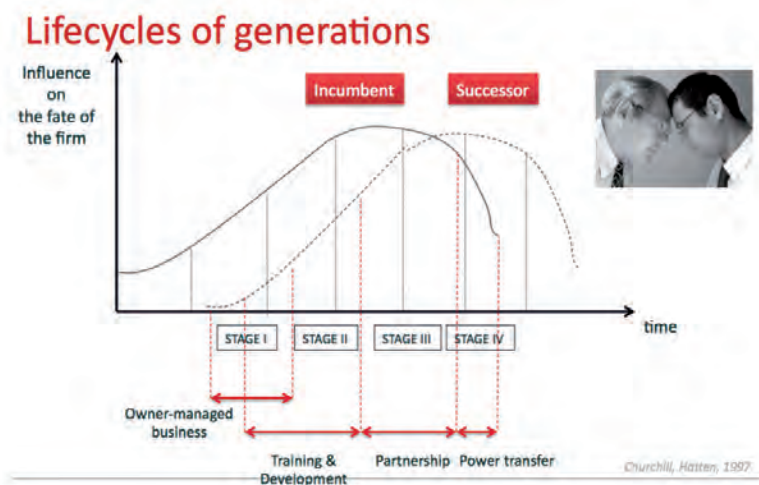
- **Co to je Family Business Center na vysoké škole a jak se řídí.**
- **Nástupnictví je dlouhodobý proces – začíná záměrem předání moci další generaci, a končí, když předchozí generace se své moci vzdá.**
- **Nástupnictví představuje často tabu.**
- **Zakladatel by se měl vyvarovat přání, aby následník byl jeho „dvojníkem“, a měl by se emocionálně oprostit od firmy.**

Alfredo de Massis představil *Centre for Family Business* na Lancaster University Management School, jehož hlavní aktivitou je výzkum. Mimo to ale působí i v oblasti výuky, praxe a vytváření politik. Tyto oblasti je nutné vhodně vyvážit. V Centru působí odborníci z různých oborů i zemí. De Massis zdůrazňuje zejména mezinárodní dimenzi personálního zabezpečení centra. Při centru působí *research advisory board*, jehož úkolem je identifikovat smysluplné a důležité výzkumné otázky. Dalším institutem je *business advisory panel*, který je složený z majitelů a manažerů rodinných firem různých velikostí, ale i ze zástupců politické sféry. Tento panel zajišťuje relevanci výzkumu pro podnikatelský sektor. Centrum je aktivní i v oblasti výuky a transferu znalostí, zajišťuje kurzy na bakalářském, magisterském i doktorském stupni studia. Studenti se v rámci výuky přímo setkávají s rodinnými firmami. Výzkum centra je založen na silných mezinárodních vazbách a vzájemné spolupráci praxe a akademické komunity. Klíčovými otázkami, které se musí při

založení family business centra řešit, jsou: jakým způsobem zařadit centrum do hierarchie instituce, jak vyvážit akademickou rigoróznost a praktický dopad, jak propojit lokální relevanci a mezinárodní věhlas či jak vzájemně propojit výzkum, výuku a službu podnikatelské veřejnosti.

V druhé části své prezentace se A. de Massis věnoval otázkám, jak nejlépe řešit manažerské nástupnictví v rámci rodiny. Zdůrazňuje, že významná většina rodinných firem nepřežije do další generace. Manažerské nástupnictví začíná okamžikem, kdy „dominantní koalice“ utváří své záměry předání moci další generaci, a končí v okamžiku, kdy se předchozí generace své moci vzdá. V rámci tohoto procesu vzniká řada konfliktů a tenzí mezi zakladatelem a následníkem. Velká část firem nemá žádný plán nástupnictví a často se jedná o tabu, o kterém se nemluví. Mezi kritické aspekty patří řízení vztahů mezi jednotlivými stakeholdery a komunikace procesu předání moci. Zakladatel by se měl vyvarovat přání, aby následník byl jeho „dvojníkem“, a měl by se emocionálně oprostít od firmy. Zároveň je nutné řídit rozdíly v motivaci a kultuře mezi následníkem a zakladatelem, přičemž je potřeba si uvědomit, že rozhodnutí provést nástupnictví by mělo být nevratné.

Úspěšné nástupnictví je možné sledovat nejen v oblasti finanční a tržní výkonnosti, ale také v oblasti rodinných vztahů a uspokojení dalších stakeholderů (např. zákazníků). Paralelně by měly být řízeny vztahy v rodině i vztahy s nerodinnými zaměstnanci ve firmě. Výzkumy ukazují, že zmaření procesu nástupnictví může být způsobené odmítnutím předání moci ze strany následníků i zakladatele, ať už pro to existuje důvod či nikoliv. Na neúspěch mají dále vliv i např. finanční faktory či vztahy v rodině.



▲ Obrázek 1 – životní cykly generací

MMag. Johannes Baillou

Vice-Chairman, Executive Board, E. Merck KG
Chairman, Board of Partners, E. Merck KG

- **Všech 253 členů rodiny nezasahuje do chodu firmy.**
- **Všichni členové rodiny spolupracují a společně vytvářejí sdílenou vizi firmy.**
- **Všichni členové rodiny včetně externího top managementu firmy ručí za úspěch firmy celým svým majetkem.**

Kvůli násilnému přerušení rozvoje podnikání mají české rodinné firmy zkušenosti pouze s řízením firmy a rodiny v její první a druhé generaci. Místopředseda představenstva pan Johannes Baillou z rodinné firmy Merck představil úskalí, která čekají na rodinu i firmu v jejím dalším životě. Že jde o povolanou osobu, dokládá fakt, že společnost Merck byla založena v 17. století a pan Baillou je členem 13. generace. Za svou existenci se společnost s 50 tisíci zaměstnanci závratně rozrostla do více než 60 zemí a tržby přesáhnou v tomto roce 15 miliard euro. Společnost nechce ustrnout v minulosti, a proto se zaměřuje na celé spektrum moderních oborů od zdravotní péče až po tekuté krystaly, ve kterých je absolutní světová jednička. **Rodina má v současné době 253 členů**, kdy všichni mají svou vlastní kariéru a **nezasahují do každodenního provozu firmy**. Rodinných akcionářů je ve firmě celkem 156. Na otázku, jak dokázala společnost i rodina vydržet jednotná po 13 generací, pan Baillou odpovídá, že **jde o spolupráci všech členů, kteří se drží rodinných hodnot**. Za možná vysvětlení dlouhověkosti rodinné firmy Merck vidí:

„V Deloitte si vážíme lidí, kteří měli odvahu vrhnout se do tak náročného projektu jakým je bezesporu založení a provozování rodinné firmy a věříme, že si za tuto odvahu zaslouží veškerou podporu. Vítáme proto, že konference Rodinné firmy na rozcestí poskytla platformu pro setkání a diskusi o možnostech, jak tuto podporu rodinným firmám poskytnout.“

Mgr. Bc. Jan Spáčil, LL.M.
partner, Deloitte

- Skromnost jak rodiny jako celku, tak i jednotlivých členů rodiny
 - v oblasti dividend (firma mohla reinvestovat),
 - v oblasti osobního vlivu na řízení společnosti.
- Pravidlo, že firma je vždy na prvním místě. Zájmy firmy musí být upřednostněny před zájmy rodiny a jednotlivých členů rodiny.
- Jednota rodiny v celé historii, žádné hádky jako v jiných rodinách.
- Postoj důvěry k managementu a k zaměstnancům.
- Možnost, aby externí manažeři pracovali v top managementu již od roku 1920. Od roku 2000 žádní členové rodiny v top managementu.
- Kultura vlastnictví jako správy majetku pro budoucí generace.
- Schopnost získávat vysoce kvalifikované, oddané, loajální a inovativní pracovníky.

Dále dlouhověkost přisuzuje schopnosti:

- Porozumět neustále se měnící povaze světa.
- Neustále přetvářet sebe sama.
- Přijmout potřebu nutnosti permanentní změny proto, aby firma mohla existovat pro budoucí generace.



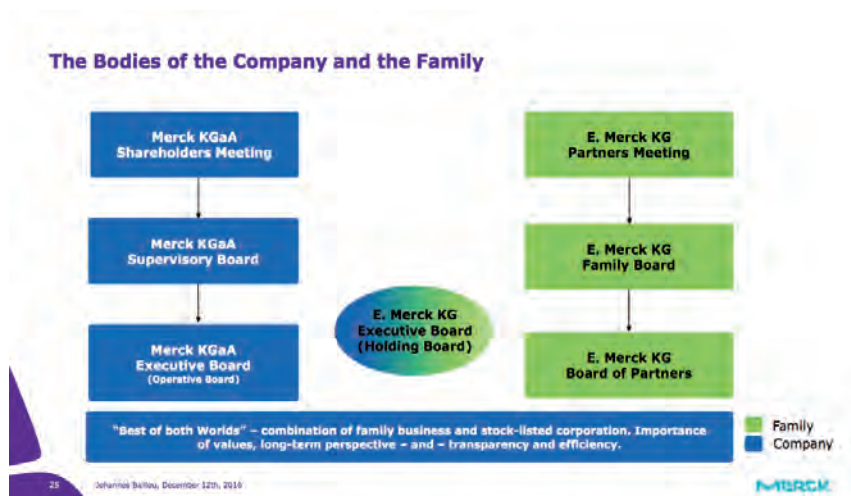
▲ Obrázek 2 – principy dosažení dlouhověkosti

Účastníkům konference byla také představena pokročilá struktura správy a řízení rodiny a firmy, která striktně odděluje moc managementu a moc vlastníků. Struktury obdobné složitosti se v nadcházejících generacích stanou nezbytností při předcházení konfliktů mezi členy i pro české rodinné firmy.

Rodina je přes rodinný holding E. Merck KG, kde je 100% **vlastníkem**, 70% vlastníkem dceřině společnosti Merck KGaA, 30 % podílu je veřejně obchodováno na burze. Ale rodina není pouze většinovým vlastníkem, ale také **společníkem s neomezeným ručením** (general partner), který svá práva řízení předal představenstvu společnosti. Kdyby veřejně obchodovaná společnost Merck KGaA zbankrotovala, do bankrotu vstupuje i celý majetek celé rodiny. Aby neomezené ručení bylo vyváжено, ponechala si mateřská společnost právo jmenovat členy představenstva (kteří jsou rovněž společníky s neomezeným ručením, general partners) a přístup k širokému poli informací a významná schvalovací práva. Tato struktura zcela zásadním způsobem zavádí disciplínu do rozhodovacích procesů.

Na obrázku níže jsou zachyceny dvě kategorie orgánů uplatněných ve společnosti Merck. Jelikož jde o veřejně obchodovatelnou akciovou společnost, z kategorie firemních orgánů jsou vytvořeny dozorčí rada, představenstvo a valná hromada. Z kategorie rodiny je vytvořena v první řadě **rodinná rada (family board)**, kdy 12 zvolených členů (ke zvolení je třeba 50 % hlasů) dohlíží na zájmy rodiny, rozhoduje o výplatě dividend, volí radu společníků (board of partners) a hlasuje o investičních záměrech nad 500 mil. EUR.

Rada společníků (board of partners) je hlavním neexecutivní orgánem skupiny Merck (podobně jako dozorčí rada). Skládá se z 5 členů rodiny a ze 4 externích odborníků. Jmenuje představenstvo, dohlíží nad provozním řízením firmy, schvaluje investice nad 100 mil. EUR.



▲ Obrázek 3 – správní orgány firmy a rodiny

prof. Hermann Frank

*Research Institute for Family Business,
Vienna University of Economics and Business*

- **Současná problematika managementu směřuje spíše na velké a obchodované společnosti, aspekty rodinných firem, které ale do počtu v každé ekonomice jasně převažují, jsou přehlíženy.**
- **Rodina jako klíčový zdroj, klíčové aktivum pro rodinné podnikání.**
- **Čím více členů rodiny je či může být aktivních v rodinné firmě, tím více je třeba formalizovat pravidla pro vliv rodiny na rodinnou firmu (family governance) např. v rodinné ústavě.**
- **Nástupnictví je víceúrovňový proces: jednotlivec, skupina a celá rodinná firma.**

Příspěvek prof. Franka se zaměřuje na problematiku nástupnictví a na nutnost posílení tohoto tématu ve výzkumu. V současné době se výzkum a vzdělávání v oblasti **managementu** zaměřuje **převážně na velké a obchodované společnosti**, přičemž se uvádí, že všude ve světě tvoří rodinné podniky majoritní podíl vůči všem registrovaným firmám. Zároveň v předmětu výzkumu i ve výuce převažují funkčně zaměřená témata, jako jsou finance, management, marketing, strategie, ale specifické problémy rodinných firem byly přehlíženy, i když v posledních letech se situace výrazně zlepšuje. Je tedy více než aktuální budovat výzkum a vzdělávání ohledně rodinných firem (family businesses), „firemních“ rodin (business families) a pokrývat takové specifické oblasti, jako jsou např. nástupnictví, konflikty v rodině a podobně. Tohoto není možné dosáhnout bez spolupráce výzkumníků s praxí. Zároveň je třeba dbát na vyváženost vědecké odbornosti a následně využitelnosti získaných poznatků v praxi. Ve Vídni pořádají workshopy s rodinnými firmami, kde se pro šíření poznatků a zajištění budoucnosti rodinných firem využívá přenášení dobrých příkladů z praxe formou případových studií. Zároveň se již při designu výzkumu modelují výzkumné otázky ve spolupráci s rodinnými firmami tak, aby pro ně byly relevantní a řešily jejich skutečné problémy, s kterými se v současnosti potýkají. Zároveň se rodinné firmy podílejí i na potvrzování platnosti vědeckých výstupů.

Profesor Frank také zdůraznil, že rodinné firmy s sebou nesou i jedinečné charakteristiky, jako je např. rodinnost (familiness) či socioemocionální bohatství, které tvoří zásadní nefinanční aspekty a významné zdroje rodinného podnikání a jsou pro vlastníky stejně důležité jako aspekty finanční. Zachytit tyto a jiné aspekty rodinných firem (dále např. jejich inovativnost, family governance – řízení a správu) se právě snaží ve Výzkumném institutu rodinných firem ve Vídni. Ohledně specifíc-

ké otázky nástupnictví profesor Frank zdůraznil, že je třeba vnímat a řídit **nástupnictví jako víceúrovňový proces**. Podle jeho slov **nástupnictví není pouhým předáváním řízení** či vlastnictví dané firmy, **ale** zejména **transformací rolí**, které doposud předávající a přejímající strana hrály. Zdůrazňuje **tři úrovně procesu nástupnictví** – osobní, skupinovou a organizační. Na úrovni osobní je proto nutné při plánování nástupnictví vzít v úvahu **charakterové vlastnosti** zakladatele a nástupce. Z pohledu zakladatele, resp. generace, která podnik předává, se jedná o ztrátu moci, sociálního statutu a možná i ztrátu identity. **Skupinová úroveň řeší mezilidské vztahy**. Osobní **vztahy mezi nástupcem a zakladatelem** neovlivňují pouze průběh nástupnictví, ale především budoucí život celé firmy: bez vzájemné soudržnosti, spolupráce a sdílení společné vize nemůže proces nástupnictví úspěšně proběhnout. Pokud vztahy mezi oběma stranami nebudou nakloněné spolupráci a nebude vybudována důvěra, hrozí, že nástupce bude muset bojovat s řadou dodatečných překážek. Jako příklad jmenujme sociální vazby a kontakty, které by si bez pomoci zakladatele musel nástupce vybudovat od základů sám. Na úrovni vztahů nesmíme opomenout otázku vztahů mezi členy rodiny, kde rodinná harmonie hraje nesmírně důležitou roli a profesor Frank ji dokonce řadí svým významem na roveň vypracování plánu nástupnictví. Stejně tak i nevyjasněné vztahy s ostatními zainteresovanými stranami kolem rodinné firmy mohou významně zkomplikovat život firmy (nerodinní zaměstnanci, dodavatelé, banky apod.). **Na úrovni organizace musí být plán nástupnictví nedílnou součástí strategie**, musí být velmi pečlivě sledován a musí se o něm komunikovat se všemi zainteresovanými stranami uvnitř firmy i mimo ni. V procesu nástupnictví může výrazně pomoci vzdělávání nástupců, které je zaměřeno na individuální potřeby rodinné firmy a na schopnost monitorovat, zda proces nástupnictví probíhá úspěšně.

Management Succession: What we know – what we don't know

WU

- **Succession as transfer and transition**
- **Management succession as multi-level process**
 - **Person:** Attributes of incumbent and successor
 - **Group:** Interpersonal Relations
 - Incumbent – successor relation
 - Family Relations
 - Relations to non-family stakeholders
 - **Organization:** Strategies and processes

SEITE 6

FUSSZEILE



▲ Obrázek 4 – manažerské nástupnictví: co víme – co nevíme

Panelové diskuse

Manažerské nástupnictví

- **Jak připravovat potomky pro práci v rodinné firmě?**
- **Pracovní kariéra dětí – začít v rodinné firmě nebo mimo ni?**
- **Kde začíná a končí práce a kde rodina? Jak oddělovat rodinu a práci?**
- **Sourozenci v jedné firmě.**
- **Dvojrole – otec x šéf, zeť x podřízený.**
- **Jak bude firma řízena po ukončeném nástupnickém procesu? Které z dětí a jestli vůbec bude mít rozhodovací slovo?**
- **Jak by měla odstupující generace z firmy odcházet?**

V první panelové diskusi věnované manažerskému předávání vyprávěly svůj příběh nastupující generace Slovákových/Matějčkových z firmy KOMFI spol. s r.o. a zástupci dvou generací rodin Musilových z firmy LIKO-S, a.s.

Ve firmě rodiny Matějčkových pracují otec, matka, syn a dcera s manželem. Dcera má na starosti marketing, manžel obchod, bratr elektrokonstrukce a vývoj strojů. Cílevědomá příprava dětí pro práci ve firmě nebyla, ale přirozeně všechno postupovalo včetně přípravy. Otec neměl konkrétní plán či návod, ale znal své děti a věděl, v čem jsou dobří. Nástup dětí do firmy probíhal přirozeně a postupně. Dcera si kolem věku 15 let sice říkala, „že by se honit jako rodiče nechtěla“, nicméně později si začala uvědomovat, že rodiče vybudovali něco úžasného a že v tom chtějí s bratrem společně pokračovat. I když děti otec brával během jejich studia na vysoké škole na služební cesty, opravdové pochopení, „o čem to je“, přišlo, až když děti do firmy nastoupily. Manžel dcery pracoval dříve pro výrobce tiskových strojů, a jelikož firma Matějčkových vyráběla zase stroje laminovací, rýsovala se spolupráce mezi oběma firmami. Spojení tvrdého podnikání s harmonickým rodinným prostředím řeší velmi striktní hranicí mezi tím, kde začíná práce a kde začíná rodina: „Věci firemní se řeší skutečně ve firmě, za zdmi firmy. Doma se o firmě vůbec nebavíme. Drobná porušení tohoto pravidla existují, ale jsou to témata, na která máme podobný názor nebo se potřebujeme o něčem navzájem poradit. Konflikty si domů netaháme.“ Pro management firmy nebylo žádné překvapení, že děti do firmy nastoupily, neboť to bylo po dlouhou dobu zřejmé – např. od diplomových prací až po první pracovní začátky na postech, které nebyly ve firmě nijak významné, a všichni si prošli typickým „kolečkem po firmě“. V žádném případě nikdo z dětí nenastoupil ve firmě ihned na vysokou pracovní pozici. Pohled manžela dcery na pracovní začátky dětí – následovníků v rodinné firmě zdůrazňuje nutnost pracovní zkušenosti mimo rodinnou firmu. Zamezí se tím jinak snadnému propadání provozní slepotě, zaběhnutým standardům „takto prostě ve firmě funguje“. Už jenom schopnost iden-

tífkovat, že tu něco takto zaběhnutého je a že je třeba zauvažovat nad případnou změnou, je nedocenitelná. A s externí zkušeností, s příběhem, že to jinde dělají jinak, má nástupce i silnější vyjednávací pozici – jak vůči otci/majiteli, tak i dalším členům vedení firmy. O nástupnictví se v rodině mluví, ale nijak výrazně konkrétně (komentuje dcera), i když určitá očekávání se docela jasně rýsují (doplňuje manžel dcery). Dcera doplňuje: „*Táta bude dělat mašiny, dokud bude živ. A bude se o to starat. Nám nechává volnou ruku v obchodu a marketingu, což ho nikdy moc nebavilo, vždy to bral jako nutnost, i když jinak s lidmi výborně komunikuje.*“ Syn Petr je odborník, technik, konstruktér po otci, a tak manžel dcery předpokládá, že to bude přirozeně on, kdo bude mít v budoucnu rozhodovací slovo, jednoznačně souhlasí s tím, že nejspíš bude následníkem trůnu a oni s manželkou budou pokračovat v tom, co dělají. I když se švagrem jsou charakterově naprosto odlišní, velmi dobře se doplňují a po pracovní stránce všechno funguje, jak má, neboť každý má svoji odbornost, jeden bez druhého se neobejdou a vzájemně se z těchto důvodů respektují. Rodinné porady se uskutečňují pravidelně jednou týdně u otce v kanceláři. Pro nikoho z rodiny nepřipadá v úvahu prodej firmy. Otec-zakladatel vnímá firmu jako svoje další dítě. Současně zdůrazňuje, kolik dalších pracovníků měl a má kolem sebe. Ti, co mu pomáhali firmu vybudovat, pomáhají v současnosti. O tyto lidi nechce přijít.



▲ *Nástupnická generace firmy LIKO-S*

Ve firmě LIKO-S bylo zapojení mladé generace víceméně věcí náhody. Zakladatel pan Libor Musil neplánoval nástupnictví a nechal děti dělat, co je baví. Dcera se přestěhovala do Spojených států, kde vystudovala hotelnictví, syn studoval na vlastní přání střední školu ve Velké Británii. Po návratu domů nezačal ihned studovat na vysoké škole, ale nějakou dobu zkusil pracovat v rodinné firmě. Nakonec se mu to zalíbilo a i dcera se přestěhovala s manželem zpět a vzdala se započaté kariéry. Podle slov pana Musila děti ulehčily jeho práci a získal tak čas i na jiné aktivity, mimo jiné i na tuto konferenci. Podle něj by se nástupnictví rozhodně mělo plánovat, aby nejen zakladatelé, ale i jejich děti měli jasno o budoucnosti. Rodinné porady zkouší dodržovat minimálně jednou měsíčně v práci v pracovní době. Ty doma se jim příliš neosvědčily.

Musilovi se přiznali, že nedokáží práci od rodiny vůbec oddělit. „*Jsmo vášniví v tom, co děláme, nedokážeme se ubránit o tom nediskutovat.*“

Dcera vyzdvihuje možnost se s kýmkoliv z rodiny bez obav o čemkoliv poradit jako velkou výhodou práce v rodinné firmě, ale současně uvádí, že pracovat s otcem-šéfem a dominantním bratrem není vždy snadné. S bratrem se hádají, ale prý to nevadí. „*Ono když se sourozenci hádají, takto to ve skutečnosti nebývá tak hrozné, jak to na první pohled vypadá. Důležité je, že spory řešíme ihned. I z toho důvodu máme vztah s bratrem ve firmě takový, jaký jsme dříve neměli.*“ „Dominantní“ bratr doplňuje, že konflikty k rodinným firmám patří, ale zdůrazňuje, že současně k tomu patří i kultura řešení konfliktů. Za zcela zásadní uvádí „*být maximálně otevřený, řešit věci ihned a nenechat se užírat a věci vytahovat někdy v budoucnu.*“

Pokud jde o přípravu k pracovní kariéře ve firmě, dcera tvrdí, „*rodiče vůbec nevěděli, co dělají, když mne poslali do Ameriky studovat hotelový management, když mají strojírenskou firmu.*“ Žila osm let v Americe, pracovala v managementu v hotelích. Za neocenitelnou zkušenost považuje dvě věci. Za prvé to, že pracovala v jednom exkluzivním hotelu se dvěma tisíci zaměstnanci, který byl současně výborně řízenou rodinnou firmou, a následně v druhém hotelu, který byl řízen poměrně špatně. Díky tomu si uvědomila, co to znamená, je-li firma dobře a nebo špatně řízena. Za druhé to, že pracovala jako zaměstnanec. Mnohem lépe tak chápe zaměstnanecký pohled na firmu a lépe se do zaměstnanců dokáže vcítit.

Syn se v 15 letech sám rozhodl odjet studovat na střední školu v Anglii. Po jejím úspěšném ukončení si chtěl dát nějaký čas volna před studiem na vysoké škole, ale rychle mu došly peníze, neboť v jejich firmě „se předává práce, nikoliv peníze“. Od 18 let je na plný úvazek ve firmě. Postupoval od manuální pozice přes asistentskou po obchodní. Uvádí, že to, že jinde nepracoval, mu občas chybí. Například se ne vždy dokáže vcítit do zaměstnanců a je rád, že tu má v tomto ohledu sestru.



▲ Slováckovi/Matějčkovi z firmy KOMFI spol. s r.o. a zástupci dvou generací rodin Musilových z firmy LIKO-S, a.s.

„Máme radost, že se naši asociaci daří sjednocovat zájmy rodinných firem pod jednu střechu. S většinou z nich spolupracujeme, pomáháme jim v předávání svým následovníkům, vytváříme pro ně legislativní zázemí, vzděláváme je, medializujeme jejich příběhy a vydáváme pro ně publikace. Zastřešujeme ale i aktivity celé řady institucí, které se rodinnému podnikání profesionálně věnují. Stále důležitějším spoluhráčem se stávají i vysoké školy, se kterými spolupracujeme na výzkumu a pomáháme s přípravou studijních směrů nebo předmětů. Konference je z tohoto pohledu ideálním místem pro vzájemnou výměnu informací.“

Karel Havlíček

předseda Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR

Manžel dcery pracoval jako manažer v hotelu v Americe, chtěl být s rodinou, všichni mu pomáhali se přizpůsobit novému prostředí, šéfuje mu švagr. Bratr si občas se švagrem rozumí lépe než se sestrou. Manžel dcery respektuje švagra za to, co umí a co ho může naučit pro to, aby sám mohl přispívat do úspěšného fungování firmy. LIKO-S je firma baťovského stylu, odměňování je striktně navázáno na výkon a každý ví, kolik si zaslouží. A to platí jak pro zaměstnance, tak pro rodinné příslušníky, kteří ve firmě pracují.

Ing. Libor Musil komentuje odcházení své současné generace. Jemu osobně velmi pomohlo, že děti do firmy přišly a že má čas na další aktivity (třeba konferenci). Chce být ještě dětem a firmě prospěšný, než s manželkou definitivně odejdou. Zdůrazňuje, že přijde ten den, kdy bude muset udělat plán, „*kdy z firmy vypadnem – děcka to musejí vědět a chci jim tuto možnost dát, dokud jsou ještě mladí*“.

Syn doplňuje, že při svém studiu na IMD se dozvěděl, že není důležité, od čeho zakladatelé odchází, ale k čemu odchází. Ať už jsou to koníčky, vnoučata apod. Sestra dodává, jak bylo pro bratra studium na IMD zaměřené na vzdělávání firemních nástupců v rodinných firmách prospěšné a že občas v rodině žertovně označují bratrovo období „*před IMD*“ a „*po IMD*“. Ona sama velmi váhala, zda zůstat ve firmě, jelikož na základě studia a zkušeností, které měla, si připadala, že do rodinné firmy nezapadá. Bratr jí v tomto ohledu velmi pomohl rozptýlit tyto obavy – údajně na základě studia na IMD. Byl to pro ni rozhodující okamžik, proč v rodinné firmě zůstat.

Ani v případě firmy LIKO-S nikdo nikdy prodej firmy nezvažoval.

Vlastnické nástupnictví

- **Kdy firmu majetkově předat další generaci?**
- **Jak spravedlivě rozhodnout o podílech?**
- **Jak nastavit rozhodování ve firmě, aby i při více vlastnických v dalších generacích byla firma flexibilní?**

Druhá panelová diskuze přinesla neméně důležitou otázku vlastnického nástupnictví. Rodiny Jahodových z EMCO spol. s r.o. a Gondkových z čerstvě oceněné rodinné firmy Ollies dorty s.r.o. se podělily o své zcela rozdílné přístupy k předávání firmy další generaci.

Zakladatel EMCO pan Zdeněk Jahoda přemýšlí o předání posledních 10 let a dlouho zvažoval rovné podíly pro své tři děti, dvě dcery a syna, které o firmu projevují zájem. Původně přemýšlel o rovném podílu pro všechny děti (lichý počet hlasů umožní případné přehlasování), nakonec se ale rozhodl, že je lepší, má-li firma jednoho lídra v čele firmy: synovi přislíbil 52% vlastnický podíl a obě dcery si zbylý podíl rozdělí rovným dílem. Do určité míry rozhodnutí o nerovném vlastnickém předání napomohla i skutečnost, že v současnosti může být aktivní ve firmě pouze syn. I když v rodině nebylo rozhodnutí o nerovných podílech přijato s nadšením, všichni situaci pochopili a souhlasili s tímto uspořádáním – o rozhodnutí se v celé rodině komunikovalo velmi podrobně. Na druhou stranu nerovné vlastnické předání bude finančně kompenzováno tak, aby dle znaleckého ocenění firmy byla finanční hodnota pro každého ze sourozenců stejná.



▲ Zástupci rodiny Jahodových z EMCO spol. s r.o. a Gondkových z čerstvě oceněné rodinné firmy Ollies dorty s.r.o.

Podíly zatím reálně převedeny nebyly, ale budoucí vlastnická struktura je součástí rozhodnutí v závěti. Pan Zdeněk Jahoda necítí momentálně potřebu firmu předávat – syn je teprve ve firmě dva roky a ještě potřebuje nabrat nějaké zkušenosti

a posílit svoji pozici vůči zaměstnancům, dodavatelům a dalším. Syn cíleně zkušenosti nabíral mimo firmu – pracoval 7 let v pivovarnické společnosti. Jelikož pivovarnická společnost, ve které pracoval, celkem třikrát změnila vlastníka, uvědomil si, jak důležitou výhodou rodinného podnikání je stabilní vlastník.

Zakladatele firmy nikdy ani na vteřinu nenapadlo, že by měl firmu prodat. Odpovídá: „Co z toho?“ Když získá spoustu peněz, znamená to další starost a dělat něco, co ho nebaví. Růst financuje dluhem a nijak ho to dle jeho slov netíží. Je pravda, že současná situace tomu nahrává. Finanční výkonnost firmy je výborná a dodává, že „peníze jsou tak levné, že je nemá cenu ani splácet“. Nemá smysl chodit na burzu a vypisovat akcie a v budoucnu vyplácet dividendy ze svého zisku. Tato situace na trhu ale nemusí trvat dlouho.

Rodina Gondkových zvolila zcela opačný a razantní přístup v procesu nástupnictví. Pan Ivo Gondek s manželkou neočekávali, že se děti zapojí do firmy, když viděly, jak se rodiče plahočili. Když však dcera se synem projevíli zájem o budování rodinného podniku a přišli s velice konkrétními plány „jak to dělat jinak“, rodičům to imponovalo. Původní živnost vedenou jako fyzická osoba převedli na společnost s ručeným omezením a obě děti postavili rovnou do pozice majitelů firmy s rovnými polovičními podíly. Věří, že děti do firmy mohou přinést výrazně více než oni sami. Dcera, cukrářská odbornice, vede firmu po produktové stránce, syn s ekonomickým vzděláním po stránce obchodní. Pan Gondek s manželkou s dětmi pouze konzultují některé oblasti, ale do samotného řízení se již nezapojují.

„Amway a rodinné podnikání k sobě patří již od založení naší společnosti dvěma rodinami v roce 1959 v americkém Michiganu. Dodnes je Amway rodinnou firmou a rodina je mezi hlavními hodnotami, které naše společnost ctí. Zároveň je pro nás důležité, že většina našich nezávislých obchodních partnerů vnímá a realizuje podnikání s Amway v manželských párech a podnikání se dědí z generace na generaci. Samozřejmě s tím souvisí také téma nástupnictví a předávání zkušeností z Amway podnikání právě mladším generacím. I proto nás velmi zajímá jak společenská diskuse o rodinném podnikání, tak jeho legislativní ukotvení. Jsme velmi rádi, že můžeme být Partnerny iniciativy a úsilí, které AMSP v této oblasti vyvíjí.“

Ildiko Dikošová

generální ředitelka Amway pro ČR a Slovensko

Představuje vlastnické předání firmy odměnu pro nastupující generaci?

Ing. Musil se ptá prof. Kenyon-Rouvinez, zda je možné chápat vlastnické předání firmy jako formu odměny, jako nějaký benefit navíc. Prof. Kenyon-Rouvinez odpovídá, že vlastnické nástupnictví je finální fází nástupnického procesu a teprve úspěšné vlastnické předání znamená i úspěšný proces nástupnictví. Vlastnickému nástupnictví často předchází nástupnictví manažerské, ale často oba procesy probíhají souběžně, či dokonce někdy i vlastnické nástupnictví předchází nástupnictví manažerskému. Důvodem tohoto předcházení vlastnického předání je úvaha, že teprve s vlastnictvím přichází skutečná rozhodovací moc, která je současně spojena i s odpovědností za učiněná rozhodnutí. Existují tak různé modely vlastnického předání firmy a nikdy nelze a priori stanovit, který model je ten správný. Model musí vycházet z potřeb rodiny a z potřeb firmy, která se předává.

Při vlastnickém předávání je klíčové předem vyjasnit dvě otázky:

- Jak bude finančně zabezpečena odcházející generace? Dividendy, penzijní plán? Jinak?
- Jak s vlastnictvím bude předána i příslušná odpovědnost?

Existuje celá řada doporučení, jak připravit nastávající generaci na manažerské předání firmy. Bohužel stále chybí dostatečné vzdělání v oblasti odpovědného vlastnictví. Co to znamená být vlastník? Co to znamená být odpovědný vlastník? Jak naučit nastupující generaci odpovědnému vlastnictví? Co by měl vlastník dělat s nabytými podíly? Jak by měl skrze ně ovlivňovat firmu? Jaká je odpovědnost vlastníka vůči zaměstnancům? Zde hrají podstatnou roli diskuse a vzájemné vyjasňování smyslu či účelu samotné existence firmy pro rodinu.

Existují při vlastnickém předávání firmy nějaká pravidla pro spravedlnost?

Ing. Musil se ptá prof. Kenyon-Rouvinez, zda při vlastnickém předávání firmy z první do druhé generace existují nějaká pravidla pro spravedlnost. Každý stejný podíl? Podíl podle zásluh? Nebo existuje nějaké jiné pravidlo?

Při tom se odkazuje na rodinu Jahodů, kde sice při nerovném vlastnickém předání dojde k finanční kompenzaci, ale ptá se, co se bude dít za 10 let, kdy hodnota firmy může enormně narůst? Jak budou v této situaci vnímat spravedlivost sourozenci či jejich manželé? Či jak by se situace spravedlnosti řešila ve třetí generaci? Navíc doplňuje, že firmu v další generaci nemusí nutně řídit ten, kdo se stylově nejvíce podobá generaci současné. Současná generace musí firmu připravit pro nastupující generaci a nikoliv se snažit nastupující generaci předělat k obrazu svému.

Prof. Kenyon-Rouvinez uvádí, že dosáhnout férovosti při rozdělování podílů je prakticky nemožné. Pro někoho je rovnoměrné rozdělení spravedlivé, druhý to může vnímat jako křivdu. To samé platí i pro nerovnoměrné rozdělení. Férovosti je

ale možné dosáhnout **procesem-systémem** rozdělování, který bude transparentní a všem jasně představený. Proces, který vysvětluje rozhodnutí, proč jeden získal takový podíl a druhý zase jiný. Rozdělování má významný psychologický rozměr. Dítě, které od rodičů dostane menší podíl než sourozenec, vnímá tuto nespravedlnost podvědomě tak, že je méně milováno. Není tedy tak důležité vědět, **jak** se podíly rozdělí mezi sourozence, ale **proč** se tak rozdělí. Otázka spravedlnosti se umocňuje v dalších generacích. Proto je vhodné o ní uvažovat nejenom z pohledu vlastních dětí, ale i z pohledu dětí našich dětí. I když v první generaci bude možné rozdělit podíly rovnoměrně, nebude už toto možné v další generaci, pokud každé dítě bude mít různý počet dětí. Ideální je dojít do stavu, kdy již není třeba rozhodovat, kdo jaký podíl dostane, ale kdy díky existujícímu systému to je již předem jasné – díky existenci systému family governance, který je spojen se systémem rozdělování podílů.

Jak dosáhnout rychlosti v rozhodování, pokud není jeden (většinový) vlastník?

První generace mívá většinové vlastnictví, bývá autoritativní, a tedy i rychlá v rozhodování. Což představuje jednu z předností rodinných firem. Je možné této rychlosti a pružnosti dosáhnout i v dalších generacích při větším počtu vlastníků? Rozhodování týmu sourozenců vlastnicích rodinnou firmu může být stejně rychlé a flexibilní, jako je rozhodování jediného vlastníka v předchozí generaci. Možná se může občas zdát rozhodování sourozenců o trochu pomalejší, ale na druhou stranu díky diverzitě názorů bývá jejich rozhodování kvalitnější, jak ukazuje řada výzkumných studií. Významnou roli zde hraje i vzdělání – každý vlastník by si lépe uvědomoval, že systém rozhodování nelze blokovat a že je vždy třeba hledat názorový konsensus. I když všichni víme, že obecně v rodinách existuje rivalita mezi sourozenci, pokud se sourozencům podaří fungovat jako tým v rodinné firmě, vzniká velmi robustní a kvalitní systém, který překonává systém izolovaného vlastníka-jednotlivce. Je třeba si současně uvědomit, že vlastnické podíly jsou jedna věc. Druhou věcí je společné rozhodnutí o tom, jak se bude hlasovat. Každý sourozenec může představovat jeden hlas bez ohledu na velikost vlastnického podílu.

Provést úspěšně rodinnou firmu procesem nástupnictví vyžaduje disciplínu a odvalu

Závěrečné shrnutí prof. Denise H. Kenyon-Rouvinez

Změny směřované na vládu, které jsou iniciovány samotnými firmami, podnikateli či podnikatelskými rodinami, mají mnohem větší šanci na to, být vládou skutečně vy-

slyšeny. Podaří-li se rodinnou firmu obecně identifikovat, k čemuž legislativní definice směřuje, podaří se mimo jiné ukázat a zdůraznit její význam. Bude možné ji statisticky sledovat v čase ve smyslu „před 10 lety rodinné firmy představovaly 20 % ekonomiky, dnes 40 % a za 20 let mohou představovat 60–70 %“ a vláda následně může nastavovat vzdělávací systém tak, aby tuto skutečnost reflektoval. Rodinné firmy jsou klíčovými elementy ekonomik po celém světě. Jsou silné a odolné, ale jsou současně i velmi křehké. Křehké jsou zejména v období, kdy vrcholí proces nástupnictví, který je doprovázen mnoha změnami a s tím souvisejícími obavami a úzkostmi. Mnoho věcí se musí během této krušné doby redefinovat. Řeší se otázky typu „Kdo by měl firmu dále vést?“, „Kdo je kompetentní ve firmě působit?“, „Jak naložit s odcházející generací?“, „Co se bude dít s generací nastupující?“. Zaměstnanci se obávají, co s nimi bude. A to všechno trvá v průměru kolem 10 let. Případný neúspěch nepadá pouze na firmu, ale na celou ekonomiku. Stát může být rodinným firmám během tohoto procesu nástupnictví nápomocen a poskytovat či koordinovat odbornou poradenskou pomoc. Různé platformy spojující rodinné firmy jsou důležitými komunikačními prvky. A pokud budou i tím lídrem, který o nutnosti této odborné pomoci komunikuje a který tuto nutnost zdůrazňuje, pak spíše bude státem vyslyšena. Provést úspěšně rodinnou firmu procesem nástupnictví vyžaduje disciplínu a odvalu. Odvalu nejen řešit, ale vůbec vyřknout klíčové otázky, které jsou s procesem nástupnictví spojeny. To je jeden z hlavních rozdílů, které rodinné firmy odlišuje od nerodinných.

- Kdo je z rodinných příslušníků kompetentní ve firmě pracovat?
- Je poměrně snadné nechat rodinné příslušníky pracovat ve firmě, ale co dělat, pokud se následně ukáže, že někdo z rodiny není správná volba?
- Co dělat, pokud musíme někomu z rodiny říci, že není kompetentní? Co dělat, pokud ho dokonce musíme z firmy propustit? Kdo musí mít tu odvalu to říci? Kdo musí mít odvalu to rozhodnout?
- Jak mám rozhodnout, že nastal čas, aby můj otec, moje matka či můj strýc odešli „do důchodu“, když jsou to převážně jejich zásluhy, že tu rodinná firma je a že prosperuje?
- Jak sdělit synovi, dceři, synovci, že jejich současné schopnosti zatím nepostačují k tomu, aby v rodinné firmě pracovali?

Složitě otázky a ještě složitější odpovědi. Nicméně odvalu a otevřenost tyto otázky včas vyslovit, je pro úspěch rodinné firmy naprosto zásadní. „Sednout si ke stolu, vyřkat si to a jít dál.“ Ke snižování obav z vyslovení těchto otázek výrazně přispívají různé platformy spojující rodinné firmy, v nichž se ukazuje, že i další rodinné firmy často řeší podobné problémy týkající se vztahu rodiny a firmy.

Na závěr prof. Kenyon-Rouvinez zdůrazňuje, že rodinná firma může rodinu jak „rozklížit“, tak „stmelit“. Sděluje, že sama je představitelem 3. generace rodinné firmy a že firma její početnou rodinu stmelila – v její generaci firmu ovlivňuje 35 bratřanců a sestřenic. V další generaci to bude již 64 bratřanců a sestřenic. Přes všechny složitosti, které s sebou rodinná firma přináší, musí ale vždy současně představovat prostředí, ve kterém je radost pracovat a kde je možné něco dokázat. A toto je v moci rodinných firem.

Mediální ohlasy konference

- [AMSP ČR: Rodinné firmy čeká revoluční změna. Businessinfo.cz. 12.12.2016.](#) *Tuzemská konference o rodinném podnikání přinesla podnětnou diskuzi s politiky, akademiky a podnikateli ohledně ukotvení pojmu rodinné podnikání v zákoně. Jan Spáčil z advokátní kanceláře Ambruz & Dark Deloitte Legal představil definici rodinného podnikání skrze obchodní společnost, živnost, farmu, rodinnou kontrolou a podílem na vedení.*

- [Asociace navrhla zakotvení rodinných firem do české legislativy. Deník/ČTK. 12.12.2016.](#)

Asociace malých a středních podniků navrhuje zakotvení rodinných firem do české legislativy, návrh podporují, návrh podporují i ekonomičtí ministři, nicméně příprava může trvat i několik let. Nový Občanský zákoník, účinný od ledna 2014, zavádí termín rodinný závod. Podle této definice rodinný závod reprezentuje všechny podnikatelské aktivity, kde manželé nebo alespoň jeden z manželů a jejich příbuzní pracují společně a podnik je ve vlastnictví jednoho z nich. Rodinný závod není právnickou osobou a pro navržení cílené podpory rodinným podnikům je nedostatečný.

- [Budou uzákoněny rodinné firmy? Současná vláda už to asi nestihne, ministři ale neprotestují. Český rozhlas. 12.12.2016.](#)

Podle Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR rodinné firmy, které přechází z generace na generaci, tvoří téměř třetinu výkonu české ekonomiky. Pro jejich cílenou podporu je nezbytné jejich legislativní ukotvení, které navrhuje. To, že následovníci potřebují podporu od státu, si myslí i Libor Musil, šéf průmyslového holdingu Liko-S. Dle ministryně Šlechtové je třeba širší shoda na jednotné definici z řad akademiků, podnikatelů a veřejnosti.

- [Jejich význam roste, ale legislativa s nimi nepočítá. Rodinné firmy chtějí pevná pravidla. Česká televize, ČT24. 12.12.2016.](#)

Karel Havlíček, předseda Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR, zdůrazňuje, že v českém právním řádu není zakotvena definice rodinné firmy či podnikání, a tak není možné na ně cílit podporu. Rodinné firmy se přitom dle odhadů podílejí na výkonu ekonomiky 30 procenty a mezi jejich největší silné stránky patří sdílené hodnoty, flexibilita rozhodování a dlouhodobá perspektiva.

- [Libor Musil o konferenci Rodinné firmy na rozcestí. Česká televize, ČT1, Studio 6 – Zpravodajský náskok do nového dne. 12.12.2016.](#)

Libor Musil, člen představenstva Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (AMSP ČR), a Vlastislav Bříza mladší, spolumajitel rodinné firmy Koh-i-noor, hovoří o generační výměně v českých rodinných firmách. Cílem AMSP ČR je, aby se 100 % rodinných firem podařilo předat a neskončily v rukou jiných majitelů. Valná většina rodinných podniků v ČR byla založena až po pádu komunismu a ti úspěšní je dovedli až do dnešních dnů a nejvíce z nich dosahuje stáří maximálně 25 let a často je vlastněna první rodinnou generací a zkušenosti s nástupnictvím chybí.

- [Polovina rodinných firem předání potomkům nepřežije. Děti je nutné zapojit už zmlada, tvrdí podnikatelé.](#) **Hospodářské noviny. 22.11.2016.**

Libor Musil, šéf průmyslového holdingu Liko-S, tvrdí, že je nutné děti zapojit do podnikání a připravovat nástupnictví již za mlada. Jako nezbytná pro úspěch se ukazuje specifická znalost určitého druhu podnikání či průmyslu. V České republice nemají rodinné firmy zkušenost s předáváním řízení firmy do rukou další generace rodiny, podle Asociace malých a středních podniků (AMSP) nepřežije generační výměna až 70 % podniků.

- [Rodinným firmám musíme dát pravidla, lépe pak dosáhnou na peníze.](#) **Hospodářské noviny. 13.12.2016.**

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR dala impuls pro zakotvení definice rodinné firmy do zákona. Rodinné firmy nelze definovat dle jejich velikosti, nejdůležitějším kritériem jsou vlastnické aspekty. Nejiná situace je v České republice, kde vymezení rodinných firem prozatím neexistuje, nicméně diskuze již probíhají. Rodinné firmy fungují odlišně a poskytují přínosy pro společnost, a proto potřebujeme vědět, jak jsou velké, kolik jich je, v jaké jsou generaci a tak dále, aby pro ně mohly být navrženy vhodné politiky a programy.

- [V Česku vzniká zákon, který ukotví rodinné firmy. Podporují ho Babiš, Mládek i Šlechtová.](#) **Hospodářské noviny. 12.12.2016.**

V České republice prozatím neexistuje definice rodinné firmy, nicméně Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR připravuje návrh legislativního ukotvení. Návrh podporuje ministr financí Andrej Babiš, ministryně pro místní rozvoj Karla Šlechtová i bývalý ministr průmyslu a obchodu Jan Mládek. Pro čerpání finanční podpory z národních i evropských peněz je nezbytné mít rodinné firmy vymezeny obecně přijímanou legislativní definicí.

„ČSOB podporuje rodinné firmy, protože je to v současnosti velmi aktuální téma zejména pro generaci klientů, kteří již vybudovali své firmy, začali podnikat po revoluci a nyní, když pomýšlejí na ukončení aktivního řízení svých firem, tak řeší, jak je předat dál. A v mnoha případech je to složitější záležitost, než to na první pohled vypadá. Vzhledem k expertíze a zkušenostem jim ale experti ze skupiny ČSOB dokáží v tomto často náročném období pomoci vyřešit tuto problematiku tak, aby jejich firemní dědictví bylo nasměrováno tím správným směrem. Nejčastějším scénářem řešení je pak předání firmy nástupcům v rodině, nebo prodej firmy.“

Lukáš Fiala

Marketing a podpora prodeje, ČSOB

Partneři konference



<http://iem.vse.cz/crf>



CENTRUM
PRO RODINNÉ
FIRMY