

City nesmí ohrozit byznys



Advokát Stanislav Servus boří představu, že rodinné firmy potřebují poradenství jen v oblasti práva a daní. Podnikatelům pomáhá řešit rodinné vztahy v byznysu a nastavit pravidla vzájemného fungování. Věří, že správná komunikace mezi členy rodiny je cestou k úspěchu podniku.

FOTO: HN - MARTIN SVOZÍLEK

■ Jana Niedermeierová ■

První porevoluční generace českých podnikatelů budovala rodinné podniky v náročných podmínkách. Začínali od nuly, bez peněz a zkušeností předchozích pokolení. V záplavě práce a problémů tak obvykle neměli čas řešit rodinné vztahy ve firmě ani nastavovat pravidla vzájemného fungování. Shoda na základních hodnotách a principech je přitom klíčová pro to, aby podnikatelé ustáli stěh byznysu a citů a dokázali firmu úspěšně rozvíjet.

„Častý problém rodinného podnikání je špatná komunikace. Pokud se členové rodiny nedomluví na směřování firmy, vytvářejí se rozdílná očekávání, která vedou ke konfliktům. Hádky jsou přitom nejčastější příčinou rozpadu rodinných firem,“ upozorňuje advokát a poradce pro rodinné firmy Stanislav Servus, který je společníkem advokátní kanceláře Dvořák Hager & Partners.

HN: Co by si měli členové rodiny vyjasnit, než se společně pustí do podnikání?

Podnik funguje na úplně jiných principech než rodina. Místo emocí a citů je postaven na racionálních pravidlech, která je potřeba dodržovat. Stejně jako si velké korporace vytvářejí systém správy a řízení společnosti, takzvanou corporate governance, i malé rodinné firmy by si měly nastavit principy fungování vztahů mezi rodinou a podnikem a členy rodiny navzájem. V zahraničí se tomuto konceptu říká family business governance. Čím více rodinných příslušníků ve firmě působí, tím důležitější je nastavení jasných pravidel.

HN: Stačí ústní forma, nebo je potřeba písemná?

Pokud si stanovíte pravidla pouze ústně, tak se časem stane to, že lidé začnou obsah dohody zapomínat a mají tendenci vykládat si ho po svém. Vhodnější je tedy sepsat si vše do dokumentu, který odborníci nazývají rodinná ústava, rodinná dohoda či rodinný protokol. Ideální je přitom strukturovaná forma. Podnikatelé se tak kdykoliv mohou k tomuto dokumentu vrátit a s tím, jak se vyvíjí firma i rodina, jej podle potřeby upravovat. Text by měl zároveň obsahovat i společnou vizi budoucího směřování firmy, na které se jednotliví členové rodiny shodnou. Rodinná ústava je nicméně jen jedním

z prvků family business governance. Zlepšit vztahy ve firmě může také rodinná rada, tedy pravidelné setkávání členů rodiny zapojených do byznysu.

HN: Kdy je potřeba svolávat rodinnou radu?

Když se podíváme na první generaci českých porevolučních podnikatelů, v jejich podnicích působí obvykle rodiče a jedno až čtyři děti. V tomto složení se většinou dokážou setkávat operativně, a není proto nezbytně nutné organizovat speciální rodinné schůzky. Nicméně v případě, kdy v podniku figuruje větší počet rodinných příslušníků, kteří se nevidají tak často, by se čas od času měla sejít celá rodina a prodiskutovat aktuální dění ve firmě. Cílem takové rodinné rady je, aby byli všichni správně informováni o chodu podniku a jeho směřování a mohli se k němu vyjádřit. Zároveň tyto schůzky pomáhají se zapojením mladé generace a s přípravou dětí na nástupnictví.

HN: Jaké další nástroje koncept family business governance využívá?

V zahraničních firmách je například běžné, že se podnikatelé snaží zlepšit komunikaci mezi jednotlivými členy rodiny zapojením prostředníka. Podobně jako rodinná rada je to vhodné především u rodin, jež jsou větší a nesetkávají se pravidelně. Ideální je vybrat si pro tuto pozici někoho nestranného, často to bývá třeba podnikatelova manželka, babička nebo dědeček. Takovýto neformální mediátor přitom může pomoci řešit i případné konflikty.

HN: Spory jsou pro rodinné firmy velkým rizikem. Dá se jim nějak předejít?

Konflikt je přirozenou součástí života a nikdy jej nelze vyloučit úplně. Nicméně zmenšit riziko hádek lze už zmíněným nastavením pravidel, sladěním očekávání a správnou komunikací. Důležité je říkat si navzájem všechny informace a nedržet nic potají. Hodnoty a principy firmy by měli přijmout všichni dobrovolně, protože pokud je někomu vnutíte, nebude je respektovat. Jestliže se na směřování firmy nedokážete dohodnout, je lepší se rozejít. Příkladem je třeba německý diskontní řetězec Aldi, který založili bratři Karl a Theo Albrechtovi. V je-



Stanislav Servus (39)

advokát a společník advokátní kanceláře Dvořák Hager & Partners

■ Dlouhodobě se věnuje problematice rodinných firem, jejich vedení i vlastnictví, nástupnictví i oblastí takzvané family business governance.

■ Na dané téma pravidelně publikuje v českých médiích, přednáší a pořádá setkání podnikatelů.

■ Je absolventem speciálního vzdělávacího programu organizace Family Firm Institute (Jejímž je členem) a držitelem Certificate in Family Business Advising a Advanced Certificate in Family Business Advising.

■ Absolvoval Právnickou fakultu Univerzity Karlovy a postgraduální studium na univerzitě v německém Regensburgu.

jich případě jeden z bratrů chtěl firmu rozvíjet jedním směrem (jednalo se prý o možnost prodeje cigaret), který se druhému bratrovi nelíbil. Zejména kvůli těmto rozdílným pohledům se nakonec rozhodli rozdělit firmu na Aldi Süd a Aldi Nord a fungovalo to dobře. Ačkoliv ani tento krok nezabránil hádkám o majetek, které v poslední době vypukly mezi Theovými potomky, experti vnímají tehdejší rozdělení firmy jako dobré strategické rozhodnutí.

HN: Konflikty vznikají také při rozdělování funkcí mezi členy rodiny. Jak při tom postupovat?

To je skutečně citlivá záležitost, protože rodiče často upřednostňují zájmy svých dětí před zájmy podniku. Mají představu, že jeden potomek bude generální ředitel a druhý finanční ředitel, nicméně ne každému taková role sedí. Rodiče by tedy měli být uvážliví a výběrová kritéria pro vedoucí funkce nezakládat na příbuzenských vztazích, ale na potřebných kompetencích stejně jako v každé jiné firmě. Jinak to nemůže dlouhodobě fungovat a poškozuje to jak firmu, tak rodinné vztahy. Navíc pokud budou podnikatelé vybírat kandidáty na vedoucí pozice pouze mezi členy rodiny, výrazně omezí zdroj talentů, jelikož příbuzenstvo je relativně úzká skupina ve srovnání s masou lidí na pracovním trhu.

HN: Na druhou stranu existují i rodinné firmy, které cíleně nezaměstnávají žádné členy rodiny.

To je pravidlo, které zavedly například některé velké zahraniční společnosti, jako třeba německá firma Haniel. Snaží se tak předejít hádkám o to, kdo z rodiny obsadí jakou manažerskou pozici. Může to být ale škoda, pokud má podnikatel opravdu talentovaného syna nebo dceru. Podle mě je proto nejlepší řešení dát lidem z rodiny možnost ucházet se o pozice ve firmě, ale nastavit pro ně stejná pravidla jako pro ostatní. Pokud by totiž podnik upřednostňoval členy rodiny a diskriminoval profesionální management a zaměstnance, bude je demotivovat a přicházet o talenty.

HN: Jak správně nastavit odměňování a hodnocení rodinných příslušníků?

Řada podnikatelů, kteří zaměstnávají v rodinné firmě syna či dceru, si není jistá, kdo by měl rozhodovat o platu jejich potomků. U standardních zaměstnanců tyto záležitosti řeší obvykle nadřízený nebo personální ředitel. Podnikatelé se ale obávají, že finanční ohodnocení jejich vlastních dětí je citlivá věc vzhledem k tomu, že v budoucnu možná budou řídit firmu. V ideálním případě by ale ani pro ně neměly platit žádné rozdíly. Pro danou pozici by měla být spravedlivě určená mzda, aby to bylo fér vůči ostatním. Vedle toho samozřejmě mohou děti dostávat další příjem z pozice vlastníka nebo syna či dcery vlastníka, ale ten by měl být jasně oddělený od běžné výplaty.



FOTO: HN - MARTIN SVOŽÍLEK

HN: Co je potřeba udělat pro to, aby se mladá generace zapojila do podnikání?

Už ve věku 12 až 14 let můžete ovlivnit názor dětí na váš byznys. Budete-li každý den doma nadávat, jak to bylo v práci hrozné, tak to vaši potomci postupně nasají a nebudou chtít v takovém prostředí pracovat. Neměli by si myslet, že firma jim jen bere rodiče. Je proto potřeba děti nadchnout tak, že budete o podniku mluvit pozitivně, občas tam syna nebo dceru vezmete a zapojíte je třeba i do rodinné rady. Postupně si mohou také vyzkoušet různé pozice ve firmě, například formou brigády. Někteří experti doporučují postup, že si děti před nástupem do rodinné firmy vybudují kariéru v jiném podniku nebo třeba v zahraničí a vyzkouší si tak, jestli uspějí i bez ochrany rodičů. Děti byste neměli ani zbytečně upřednostňovat, ani na ně být výrazně tvrdší než na ostatní. První generace českých podnikatelů je vůči svým synům a dcerám velmi náročná. Bohužel se stává, že je tato přísnost mnohdy odradí natolik, že ve firmě nezůstanou.

HN: Jak by měli podnikatelé připravit potomky na předání firmy?

V rodinném byznysu se setkávají tři světy: rodina, podnik a vlastnictví. Potomci majitelů tak mohou ve firmě vykonávat roli manažerskou a vlastnickou. Pokud podnikatelé chtějí, aby jejich firma zůstala rodinná, musí dětem předat minimálně vlastnictví. Syna nebo dceru by tak měli připravovat

na roli odpovědného majitele, který bude firmu rozvíjet v souladu s vizí svých rodičů, respektive s vizí dané podnikatelské rodiny. Příprava mezigenerační výměny může trvat i 10 až 15 let. Budoucí vlastník by měl být nadšený a motivovaný. Nemusi to být špičkový manažer, ale musí se umět dobře rozhodovat, protože má finální schvalovací pravomocí a ovlivňuje management. Měl by firmě dobře rozumět a znát alespoň základy účetnictví a práva. V ideálním případě by přitom předání vlastnictví mělo být postupné. Pokud by původní majitel svěřil dětem bez přípravy stoprocentní podíl, tak by to bylo jistě velké riziko nejen pro firmu, ale i pro rodinu, pro niž podnik představuje podstatnou část majetku. Ze začátku je tedy vhodné, aby rodiče na děti převedli jen malý podíl. Až když se ukáže, že roli vlastníka zvládají, má cenu předat jim větší podíl.

HN: A co manažerské nástupnictví?

To je také velmi dlouhý proces. Záleží přitom, o jak velkou firmu jde a jaké požadavky jsou kladeny na jejího ředitele. Děti by se na tuto roli měly připravovat postupným zapojením do firmy, měly by si vyzkoušet různé pozice a prokázat, že mají manažerské schopnosti. Je přitom důležité, aby předávající celý proces podporoval. Občas se to

tiž stává, že se zakladatelé podniku začnou bát, že kroky jejich nástupců mohou firmu poškodit, a rozhodnou se předání blokovat. Rodiče by si také měli uvědomit, že nikdy nemají jistotu, že na jejich pozici bude moct nastoupit kandidát z rodiny. Musí proto počítat i se záložní variantou, že se šéfovské pozice ujme profesionální manažer. To je třeba případ výrobce zdravotnických lůžek Linet.

HN: Jako poradce rodinných firem podnikatelům s předáním firmy často pomáháte. Jaké další služby jim nabízíte?

Vedle nástupnických plánů jim například radíme při vytváření rodinných ústav a pomáháme jim nastavit si správně pravidla family business governance i správy rodinného majetku. Funguji jako odborný poradce a do určité míry i mediátor v případě rozdílnosti názorů. V zahraničí je poradenství pro rodinné firmy běžné, ovšem v Česku se tato oblast teprve rozvíjí. Lidé se tu dívají na firmy stále jen optikou tvrdých aspektů jako právo a daně. Snažíme se proto dělat osvětu i formou seminářů. Letos také s docentem Jiřím Hnilicou začínáme nový kurz na Vysoké škole ekonomické v Praze, který se bude věnovat strategii rodinných firem a do něhož chceme zapojit i podnikatele.

INZERCE

www.nova-krev.cz Informační linka: 800 207 207

HN050419

Hledá se

Až 650 000,-
na rozjezd
podnikání



Nová krev
pro české podnikání

ČESKÁ
SPORITELNA
Jsme Vám blíž.

Je nejvyšší čas oživit české podnikání. Nosíte v hlavě neotřelé podnikatelské nápady a chcete je realizovat? Přijďte si k nám pro nový firemní úvěr Start up České spořitelny. Půjčme Vám rychle, jednoduše a bez zbytečného papírování. Neváhejte a přihlaste se o svou šanci. Více na www.nova-krev.cz.

Úvěr je podpořen zárukou, kterou financuje Evropská unie v rámci programu pro zaměstnanost a sociální inovace („EaSI“).

