

V ekonomikách, kde rodinné firmy existují po více generací, je jedním z prvků jejich úspěšného fungování správná a funkční řídicí struktura, tzv. good governance, resp. family business governance. Jednou z jejích součástí je správní orgán rodinné firmy – Board of Directors či Vorstand či jinak nazvaný orgán (v závislosti na jurisdikci a na typu společnosti).

Family Business Governance v rodinných firmách

Jelikož nejbližší pojmu Board of Directors je u nás termín představenstvo akciové společnosti, podívejme se, jak funguje u nás. Dle mé praxe je pro řadu českých firem a podnikatelů představenstvo, a též dozorčí rada, do značné míry formální institucí, kterou musí ustanovit, jelikož ji předepisuje zákon. Zvláštní hodnotu ale nemá, rozhodující je přece slovo generálního ředitele či vlastníka, ať už je členem představenstva, či nikoliv. V řadě českých podniků (a bezpochyby i zahraničních společností) jsou tedy členy představenstev a dozorčích rad členové rodiny, poradci, zaměstnanci či jiné osoby, které byly pro danou funkci vybrány pouze proto, jelikož byly k dispozici.

Nechci se ale zabývat právním postavením a odpovědností členů představenstev či jiných orgánů společnosti. Chci se věnovat jejich možnému a u nás stále málo využitému potenciálu zejména pro rodinné firmy. Inspiruji se zejména německou a americkou praxí, uznávanými akademiky i zkušenými praktiky a experty. Pojem „board“,

jak jej budu popisovat dále, se pak blíží, z formálního hlediska, více našemu poměrně novému institutu „správní rady“, tedy orgánu společnosti, který není přímo odpovědný za řízení společnosti, ale s ohledem na kompetence jej může podstatně ovlivňovat.

Pro účely tohoto článku budu dále používat zjednodušující pojem board pro správní orgán společnosti (obchodní korporace), který je vytvořen valnou hromadou (akcionáři) a který má určité rozhodovací/schvalovací či alespoň kontrolní či poradní kompetence ohledně zásadních otázek společnosti a fungování jejího managementu.

Účelem tohoto příspěvku je poskytnout určitou inspiraci, jak se lze na naše představenstva, správní rady či dozorčí rady dívat, jak jim dát větší hodnotu a jak je použít pro rozvoj společnosti.

MÁ FUNKČNÍ BOARD HODNOTU?

V prvé řadě je nutno zdůraznit, že board je „pouze“ skupina osob

nadaná určitými kompetencemi a pověřená plněním určitého účelu. Co se týče složení boardu, lze rozlišit dvě hlavní skupiny možných aktérů:

1. členové rodiny či se společností jinak úzce propojené osoby (tzv. závislí členové/ředitelé),
2. na společnosti a rodině nezávislé osoby s velkou přidanou hodnotou (tzv. nezávislí členové/ředitelé).

Board může mít pro společnost významnou hodnotu a může přispět k naplnění, resp. rozvoji její činnosti pouze tehdy, jestliže je vhodně obsazen a dobře funguje. V případě zcela formálního boardu, který je vytvořen pouze kvůli požadavku zákona, se jedná spíše o zátěž pro společnost (náklady na straně společnosti).

Zahraníční experti jsou celkem jednotní v názoru, že boardy obsazené právě primárně nezávislymi řediteli, kteří jsou důkladně vybráni pro dané role a dobře pracují, mají pro fungování podniku (bez ohledu na to, jestli se jedná o rodinný podnik, či nikoliv) neocenitelnou



Zahraníční experti jsou celkem jednotní v názoru, že boardy obsazené právě primárně nezávislymi řediteli, kteří jsou důkladně vybráni pro dané role a dobře pracují, mají pro fungování podniku neocenitelnou roli.

roli.¹⁾ A uvádějí následující přínosy boardu obsazeného primárně nezávislymi řediteli:

■ Pomáhá rozlišit mezi pohledem a potřebami vlastnické rodiny a potřebami podniku (přináší nezávislost a objektivitu). Pohled zkušeného manažera, který není motivován „zálíbením se“ šéfovi, poskytuje managementu i vlastníkům možnost požádat o nezávislou úvahu a kritický pohled jak na činnost managementu, tak na činnost a požadavky vlastníků;

■ přináší nové pohledy, znalosti, zkušenosti a kontakty;

■ pomáhá řešit strategické otázky. Ač se jedná v případě strategického plánování o úlohu managementu, je jasné, že pohled nezávislého odborníka a jeho kritický názor mohou být pro akcionářskou skupinu zcela zásadní;

■ pomáhá vlastníkově kontrolovat činnost managementu, tj. posuzuje naplňování stanovených plánů, nastavuje cíle pro management. Tuto úlohu samozřejmě nemůže vykonávat samotný management. Vlastník ji pak může vykonávat, ale nemá, většinou, vhodné znalosti a zkušenosti;

■ pomáhá managementu hodnotit vlastní činnost a může být vhodné „konzultační/opponentské místo“;

■ má značnou roli při nástupnictví. Jestliže je board k dispozici, je vhodně obsazen a funkční, může vlastníkově pomáhat při jeho rozhodování, při manažerském nástupnictví a nastavení struktury předávání moci, ale též pokud jde o nástupnictví vlastnické. Board může spolupůsobit při vytváření nástupnického plánu, při jeho realizaci a kontrole naplňování. Může pomáhat vlastníkově hodnotit možné nástupce a vyhodnocovat jejich přípravnou fázi. Může pomáhat při tréninku nástupců na jejich roli. Může též samozřejmě pomáhat při „krizové situaci“, kdy z nějakého důvodu dosavadní šéf nemůže řádně fungovat.

JE TŘEBA MÍT OPRAVDU „NEZÁVISLÉ ŘEDITELE“?

Zamysleme-li se nad výše uvedenými pozitivními funkcemi boardů, uvědomíme si, jaký je rozdíl mezi praxí

snad ve většině českých podniků a možnostmi, které se podnikům nabízejí. Málokdo zatím vnímá, že představenstvo nebo board nezávislých ředitelů má být orgánem, který je vytvořen pro pomoc podniku, že není formální schránkou pro určité osoby, aby se mohly podílet na platu ze společnosti.

Nerad bych uvedl někoho v omyl v tom smyslu, že v Německu, Americe či Anglii jsou všechny firmy a všichni vlastníci firem nadšenými zastánci vytváření boardů, do kterých zvou uznávané odborníky, manažery či jiné podnikatele. I v zahraničí panuje mezi řadou vlastníků obava z vytváření orgánů s poměrně významnou mocí či úlohou, které budou obsazeny osobami, které jsou mimo „podnikatelskou/firemní rodinu“. Důvody, které používají vlastníci jako argument proti zřízení boardu s nezávislymi řediteli, jsou:

■ Řada vlastníků není připravena přijímat rady, jelikož spoléhají na své dosavadní výsledky. Jakou hodnotu by tedy mohla mít osoba, která nezná podnik? Právě tu, že není zatížena určitým úhlem pohledu.

■ Řada vlastníků má negativní zkušenosti s působením boardů a osob mimo podnik, resp. nevěří, že by to mohlo fungovat. Panuje obava, že daná osoba nebude respektovat hodnoty a přístup vlastnické rodiny. Toto se samozřejmě může stát, ale správnou volbou lze toto riziko jistě eliminovat.

■ Obava ze ztráty kontroly. V tomto ohledu však vlastníci zapomínají, že jsou kdykoliv oprávněni jakéhokoliv člena boardu odvolat a nahradit jiným. Pravidla fungování boardu a jeho kompetence pak stanoví vlastníci, kteří je mohou samozřejmě i změnit. Board bude tedy vždy fungovat tak, jak jej vlastníci nastaví.

VĚTŠÍ NEZÁVISLOST I OBJEKTIVITA

Jestliže tedy panují obavy ze zapojení nezávislých ředitelů, není řešením obsadit daný správní orgán prověřenými osobami z rodinného kruhu či prověřenými pracovníky?

Zahraniční experti zdůrazňují, že ač i takovýto board může mít určitou hodnotu a zdárně plnit některé úlohy, nebude plně využít potenciál, který se nabízí. Proč?

Dovolují si uvést pouze tři body, které by měly být dostatečné pro pochopení důležitosti zapojení „nezávislých osob“:

1. Nezávislí ředitelé jsou větší zárukou objektivního/nezávislého vykonávání dané role;
2. Nezávislost umožňuje větší otevřenost při sdělování nepříjemných skutečností a kritickým hodnocení;
3. Eliminuje se emoční prvek (vztahový prvek daný příslušností k rodině);
4. Nejsem limitován při výběru příslušností ke skupině. ■

ZVAŽUJI BOARD. JAK DÁL?

Jestliže se akcionáři shodnou, že board s nezávislymi řediteli může mít pro jejich společnost hodnotu, je zcela zásadní se zamyslet nad cíli a očekáváními, které v tomto ohledu jsou. Jak jsem již uvedl výše, board může mít požadovanou hodnotu pouze tehdy, jestliže je správně obsazen a jsou vhodné nastavena pravidla jeho fungování. Při úvaze o vytvoření boardu, který by odpovídal výše uvedeným ideám, by si tedy akcionáři měli ujasnit zejména následující:

- 1.) Co od boardu očekáváme?
Jaké kompetence boardu svěřit a jaké cíle mu dát?
- 2.) Jak má board fungovat?
Má mít též rozhodovací pravomocí? Má být pouze poradním orgánem?
- 3.) Jak má být board činný? Jak často se bude scházet?
- 4.) Jaký má být poměr mezi „závislymi řediteli“ a „nezávislymi řediteli“?
- 5.) Jaké jsou požadavky na „závislé ředitele“ a jaké jsou požadavky na „nezávislé ředitele“?

1) Viz např. J. M. Pendergast, J. L. Ward, S. B. de Pontet (2011), Building a successful family business board; Family Business Corporate Governance Series, What is a board's role in a family business (2014), PwC; Raphael Amit (2013), A Primer on Governance of the Family Enterprise, World Economic Forum; a další.