

PRÁVO
A MANAGEMENT

RODINNÉ FIRMY

Předání akcií či podílů v podniku, označované za nástupnictví, je stále velmi živým tématem. Nástupnictví je dlouhodobý proces plánování a managementu, který zahrnuje širokou skupinu kroků, jež směřují na zajištění kontinuity podniku napříč generacemi.

Moderní trendy nástupnictví

Zahrnuje faktory rozdílné povahy od výchovy dětí k podnikání, včetně rozvíjení schopnosti pracovat v týmu mezi sourozenci, přes přípravu vlastního finančního zabezpečení po ukončení aktivní činnosti (důchodu) až po přípravu nástupnického či dědického plánu. Jeden z proslulých expertů na problematiku rodinných firem John Ward (USA) v tomto ohledu uvádí základní body, které jsou pro zdárné zvládnutí procesu předání rodinné firmy či majetku zásadní. Patří k nim:

1. Rozvoj „následující generace“ – tedy dětí. Rozvíjejte správný hodnotový žebříček svých dětí, jejich schopností a znalostí. Základním kapitálem rodiny je přece lidský kapitál (jak ostatně zdůrazňuje jiný uznávaný expert na předávání majetku Jay Hughes, autor knihy *Family Wealth: Keeping It in the Family*);
2. Vytvoření tzv. rodinného mission statement, zejména vymezení

základních hodnot, na kterých rodina stojí, které respektuje, veze rodiny pro budoucnost a principů, na jejichž základě chce fungovat dále;

3. Příprava strategického plánu podniku či skupiny ovládaných firem tak, aby odpovídaly vlastnické strategii rodiny majitelů;
4. Výběr nástupce a plán osobního rozvoje nástupce/nástupců, asistence dalším členům rodiny při plánování a rozvoji jejich kariérních plánů, plánů budoucích činností;
5. Plán pro převod (prodej) vlastnických podílů či akcií;
6. Příprava pravidel tzv. „family business governance“, které mohou mít různou podobu a závaznost, jejichž hlavním cílem je shrnout základní principy a pravidla pro fungování rodiny a podniku navzájem;
7. Shoda na pravidlech o zapojení tzv. externích (non-family) manažerů, včetně pravidel o vytvo-

ření specifických orgánů firmy a rodiny;

8. Příprava plánu pro stávajícího vlastníka, co se týče jeho činnosti po ukončení aktivní kariéry v podniku;
9. Příprava krizového plánu. Pro srovnání uvedu několik základních principů správného nástupnictví, jak je uvádí vedoucí německý expert na rodinné firmy prof. Brun-Hagen Hennerkes:
 - Plánování nástupnictví je součástí strategie podniku, tedy strategie vedení rodinné firmy;
 - Daňový a právní rámec mají pouze pomocnou (regulatorní) úlohu;
 - Nástupnický koncept / plán by měl být vždy k dispozici (pozor na krizové momenty, které nelze vyloučit), přičemž by měl vždy existovat krizový plán jako záloha;
 - Plánování nástupnictví zasahuje celý podnik a i on by měl být připraven;

- Nástupnický plán musí být akceptován vedením podniku;
- Nástupce musí být kvalifikován odborně a lidsky minimálně stejně jako „externista“ (non-family);
- Mír a „blaho“ uvnitř rodiny jsou důležitější než kontinuita podniku;
- Konflikty v rodině jsou vždy primárně emocionálně podmíněné – nebojte se do jejich řešení zapojit třetí osoby;
- Přechod vedení by měl být důsledný;
- „Senior“ by měl mít naplánováno další fungování / působení.

Je výše uvedené stále platné a je to funkční i v České republice? Existují nějaké moderní trendy v této oblasti? Níže se věnuji třem bodům, které v tomto ohledu považuji za zásadní.

SPOLEČNÁ VIZE

Zahraniční experti, jak evropští (např. Peter May), tak američtí (např. John Ward, Ivan Lansberg), zdůrazňují, že pro plánování nástupnictví je zásadní rozhodnutí majitelé rodiny o společné budoucnosti. Jestliže plánujeme předání, musíme nejdříve vědět, jak jsme se rozhodli pro držbu podniku. Že jsme se rozhodli, že budeme držet podnik či jiný majetek nadále v rodině. S tím souvisí další myšlenky a plány, které se začínají objevovat v oblasti rodinných firem. V tomto ohledu je zásadní zejména kniha Ivana Lansberga *Succeeding Generations* a jeho idea tzv. společného snu („shared dream“).

John Ward zdůrazňuje, že toto rozhodnutí není lehké, jak potvrzují jednak historické příběhy, jednak zkušenosti expertů a jednak stávající praxe. Je poměrně jednoduché připravit následně právní strukturu, která bude odpovídat určitému plánu. Je poměrně jednoduché následně připravit jednotlivé převodní smlouvy, darovací smlouvy, závěti, ale jde o to, zda je uvnitř skupiny nástupců i na straně vlastníka vůle a přesvědčení, že je to správný směr, s nímž všichni souhlasí. Zahraniční zkušenosti bohužel jasně ukazují, že vnucená rozhodnutí, resp. představy rodičů, které jsou založeny pouze na jejich ideách a tužbách, často neodpovídají realitě a vedou pak k tomu, že výborně vybudovaný podnik či

nabytý majetek velmi rychle eroduje. Historie zná řadu případů velmi úspěšných firem, které velmi rychle po předání na další generaci upadají, ztrácejí na síle a nezřídka se dostávají do bankrotu. Chcete-li tedy společně pokračovat, resp. chcete-li, aby vaše děti společně pokračovaly, získejte je pro tuto představu a společně si ji nakreslete.

PRODEJ JAKO ALTERNATIVA ČI FORMA NÁSTUPNICTVÍ

Je však jediným správným řešením, že rodina má být vlastníkem podniku, který vybudovala předchozí generace? Zvláště v současné rychlé a globálně fungující ekonomice je zcela zásadní správné vedení podniku, které je závislé na vizích a představách akcionářů o fungování podniku. Jestliže vlastnická rodina v další generaci ztrácí vztah k danému podniku a spíše než příležitostí pro něj tedy může být hrozbou, je zřejmě vhodné zvážit zapojení dalších osob, které by pomohly tuto skutečnost překonat, či uvažovat o prodeji podniku.

Moderní praxe a věda v oblasti rodinných firem se velmi posunula a zejména práce pánů Zellwegera a Nordqvista, které byly publikovány ve *Family Business Review*, ukazují, že není třeba se dívat na prodej firmy jako na neúspěch, ale brát ji jako jednu z alternativ pro pokračování a rozvoj rodiny jako podnikatelského uskupení. V tomto ohledu jmenovaní experti mluví o tzv. *Family Entrepreneurial Orientation*, tj. o podnikatelské orientaci rodiny (uvedení experti tento pojem vymezují jako: přístup a myšlenkové nastavení rodiny pro zapojení do podnikatelských aktivit). Toto též souvisí s principy „Family First“ či „Business First“ a opět s myšlenkou – jaké je vlastně řešení pro otázku nástupnictví? Co chce zakladatel či zakladatelé vlastně zachovat a budovat?

Není tedy i zcela správným řešením prodej podniku, získání finančních prostředků pro nové investice a projekty, které budou pro členy rodiny zajímavější a budou jim umožňovat více rozvíjet jejich vlastní představy o podnikání či vlastním rozvoji? Vždyť celá řada velmi úspěšných podnikatelů svůj majetek předala další generaci, aby jej spravovala zejména pro filan-

tropické účely. Tento přístup pak bude možná i více odpovídat dnešní generaci „internetových podnikatelů“, kteří se velmi často dívají na své podniky jako na „projekty“, ke kterým nemají takový osobní vztah jako „klasičtí průmyslníci“. Obecná správná odpověď, jestli předat, či prodat, tedy bohužel stále neexistuje a zřejmě nikdy existovat nebude.

KOMUNIKACE A KONFLIKT

Podnikatelské či jiné projekty velmi často krachují kvůli manažerským chybám, nedodržení slibů či externím negativním událostem. Za řadou těchto selhání však stojí chyby v komunikaci, nastavení špatných očekávání a představ o vzájemném fungování či budoucím způsobu spolupráce, netransparentní nastavení podmínek budoucí spolupráce a následná neschopnost řešit konflikty. Během své praxe i studia v programu organizace *Family Firm Institute* jsem si uvědomil, u kolika nefunkčních projektů je původcem nevhodná komunikace a s tím související konflikty. Ač se může zdát jako zcela neproblematické, že si členové rodiny budou navzájem otevřeně sdělovat své opravdové představy a očekávání o své budoucnosti, o fungování podniku, o svých příjmech či o příjmech budoucích spolupracovníků, opak bývá pravdou. Komunikace velmi často vázne.

Jednotliví aktéři svá očekávání a představy staví na svých subjektivních představách o myšlenkách druhých osob, o jejich budoucím chování, o své vlastní důležitosti či nezbytnosti, o svých schopnostech či zkušenostech. Toto velmi často naráží, jelikož to nemusí odpovídat představám ostatních aktérů či realitě. Vlastnická skupina by si tedy měla dát za cíl nastavit základní komunikační pravidla, která by jí umožňovala komunikovat tak, aby byly sdíleny základní potřebné informace, aby byly jasné záměry a očekávání dotčených osob a aby existoval základní rámec, umožňující diskusi a řešení problematických bodů. Zároveň by měla rodina pracovat na tom, aby negativní emoce nepřevážily nad společnou snahou společně pokračovat dál – minimálně vždy jako jedna rodina, ač třeba více samostatných podnikatelů. ■



Zahraniční experti, jak evropští (například Peter May), tak američtí (například John Ward nebo Ivan Lansberg), zdůrazňují, že pro plánování nástupnictví v rodinné firmě je zásadní rozhodnutí majitelé rodiny o společné budoucnosti.