

Řízení rodinných podniků

Vzdělávací materiály pro rodinné podniky
Modul č. 5



Erasmus+

V tomto modulu se dozvíte:

Co je to řízení rodinných podniků?

Co je správa a řízení společností?

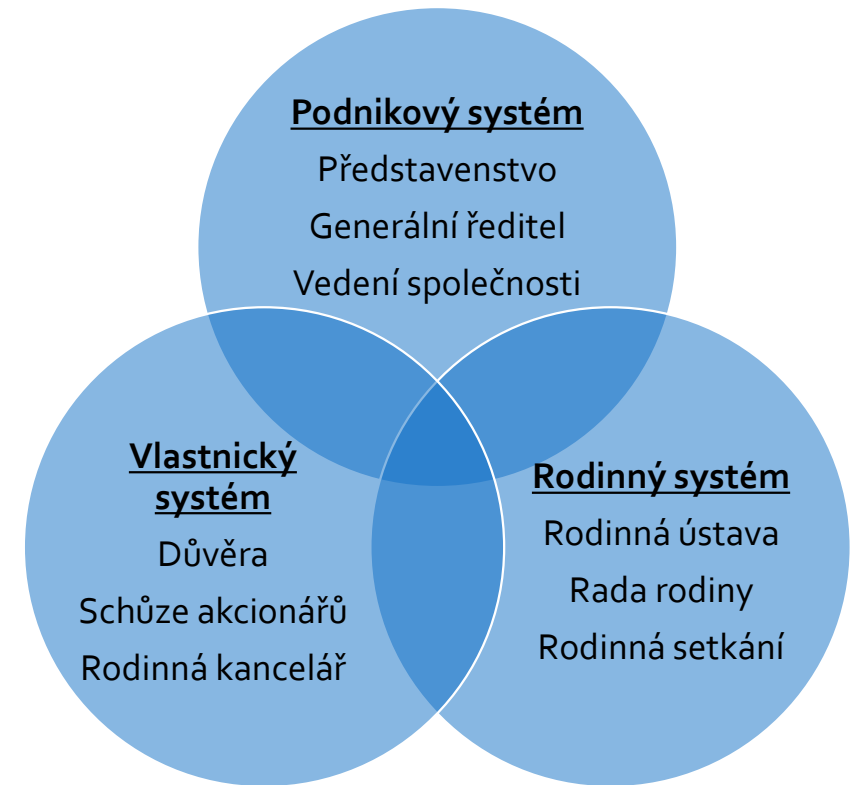
Modely správného rodinného řízení

Formalizace rolí a odpovědností

Případová studie

Co je to řízení rodinných podniků?

- ❖ Rodinné podniky mohou zvýšit své šance na přežití tím, že zavedou správné struktury řízení a co nejdříve zahájí proces vzdělávání dalších generací v této oblasti.
- ❖ Řídící struktury rodinných podniků se týkají 3 sfér vlivu: rodinných, vlastnických a podnikových systémů.



Co je správa a řízení společnosti?



- ❖ Správa a řízení společnosti je systém řízení a kontroly, který určuje, jak správní rada řídí společnost a dohlíží na ni.
- ❖ Správa a řízení společnosti zahrnuje zásadní principy rodinného podnikání, kterými jsou transparentnost, odpovědnost a bezpečnost.
- ❖ Důsledky špatné správy a řízení společnosti mohou vést k tomu, že společnost nedosáhne svých stanovených cílů. V krajním případě mohou vést ke krachu společnosti a značným finančním ztrátám pro akcionáře.

Správné řízení rodinných podniků

Vedení podniku

Vedení rodiny

Protokol:
Závazek a jednota

Správné řízení rodinných podniků

“

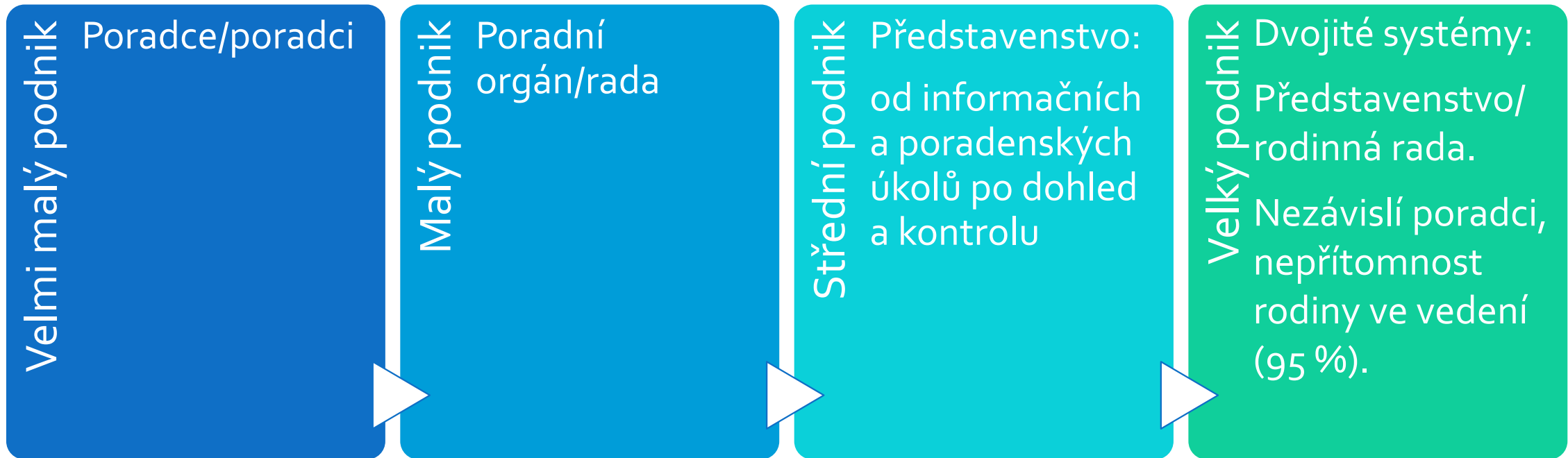
*Správa a řízení společností by se
měla uskutečňovat spíše
prostřednictvím zásad než
pravidel.*

Adi Godrej

”

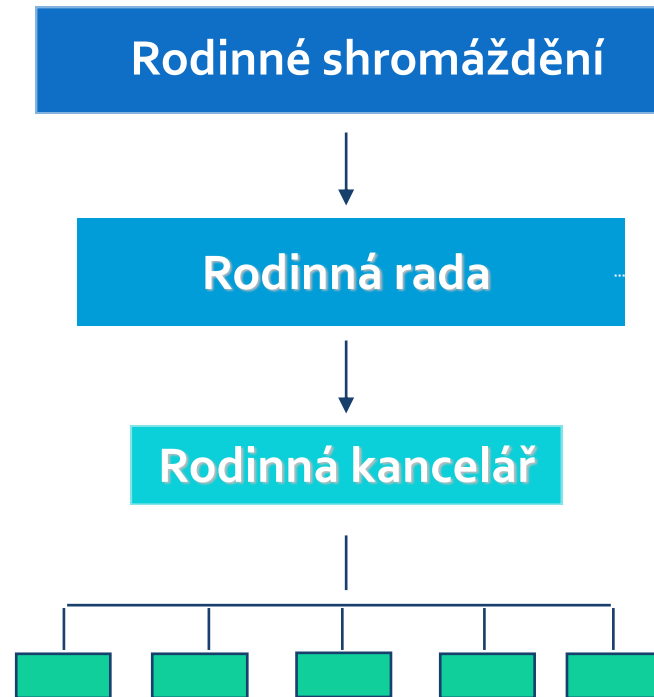
Godrej

Správné řízení rodinných podniků: Vývoj

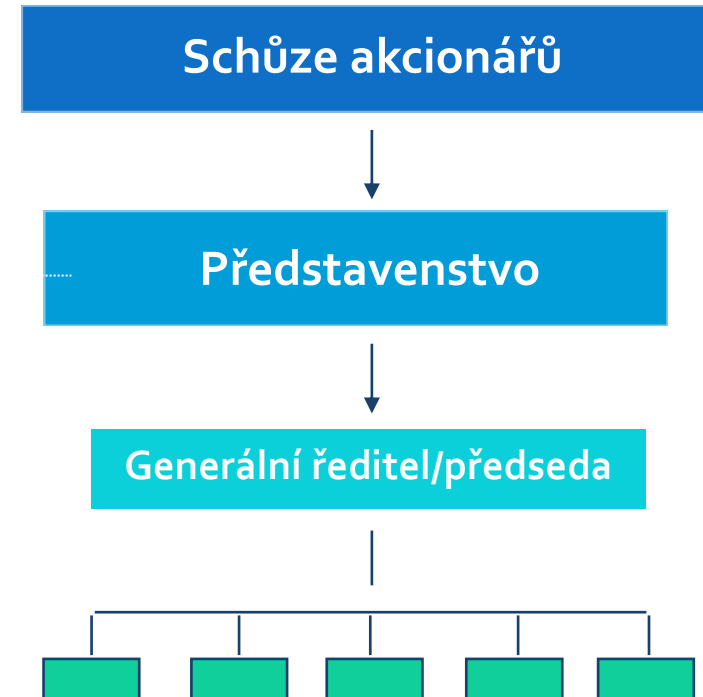


Modely správného řízení

RODINA



PODNIK



Modely správného řízení



Úspěšné podniky vytvoří v rámci společnosti vhodné řídicí a kontrolní struktury, které budou určovat strategie a směr obchodních operací.

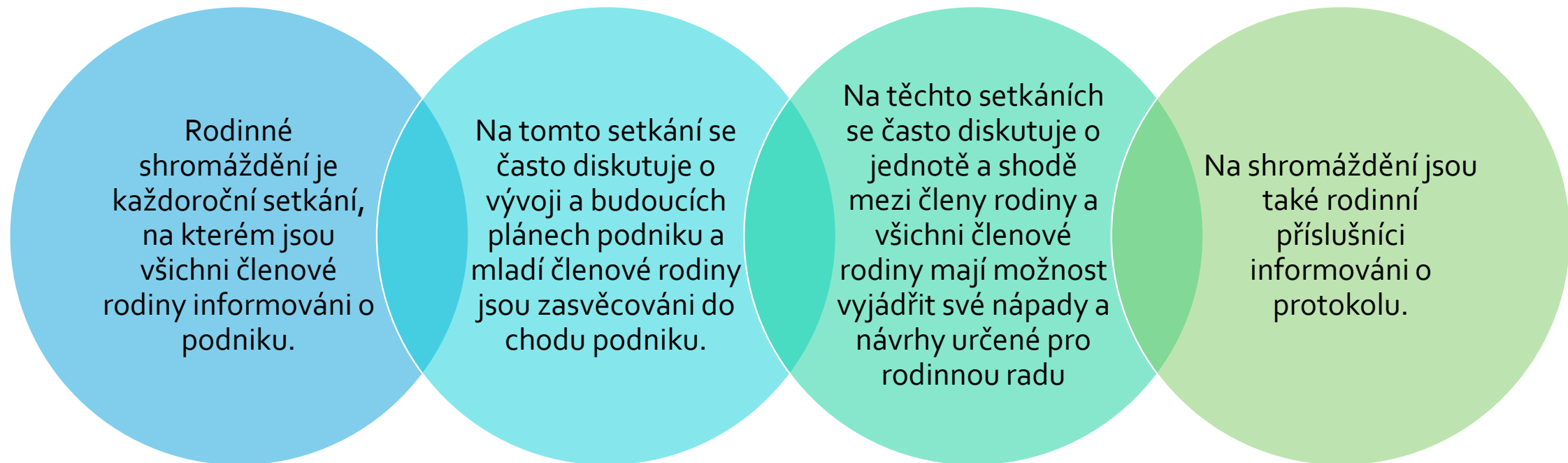
Obě struktury musí fungovat společně a obě musí být přizpůsobeny situaci rodinného podniku.

Cíl vytvořit efektivní správu pomáhá rodinným podnikům dosáhnout jak ekonomické, tak emocionální hodnoty.

Definice klíčových rolí a jejich odpovědnosti jsou uvedeny na následujících snímcích.

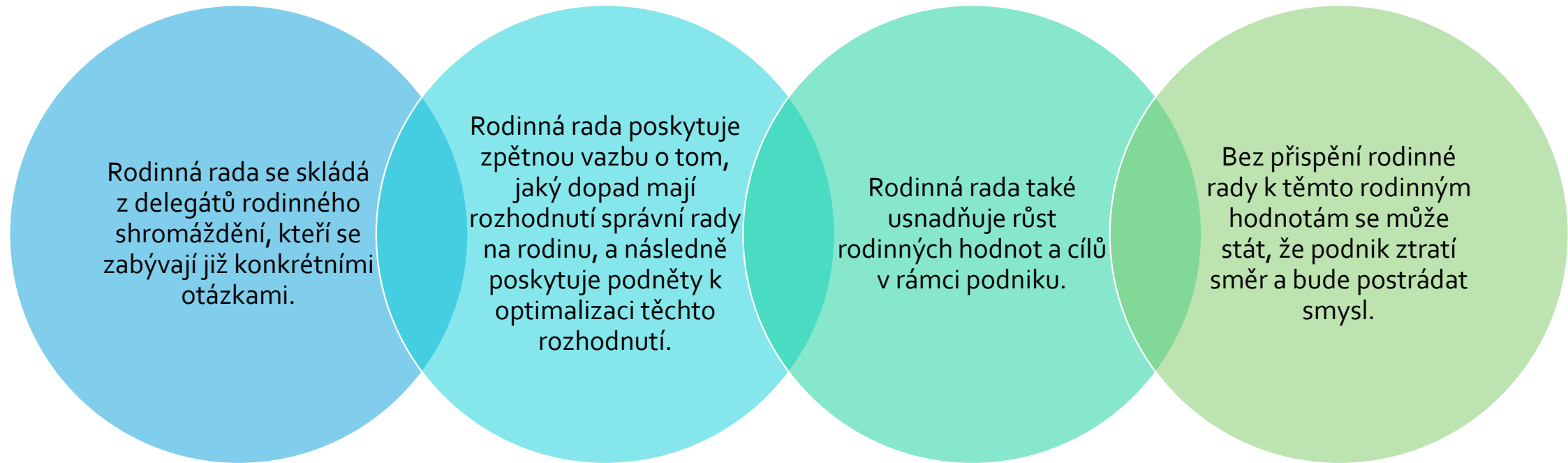
Modely správného řízení:

1. Rodinné shromáždění



Modely správného řízení:

2. Rodinná rada



Modely správného řízení:

3. Rodinná kancelář

Rodinná kancelář je specializované řešení pro komplexní správu rodinného majetku.

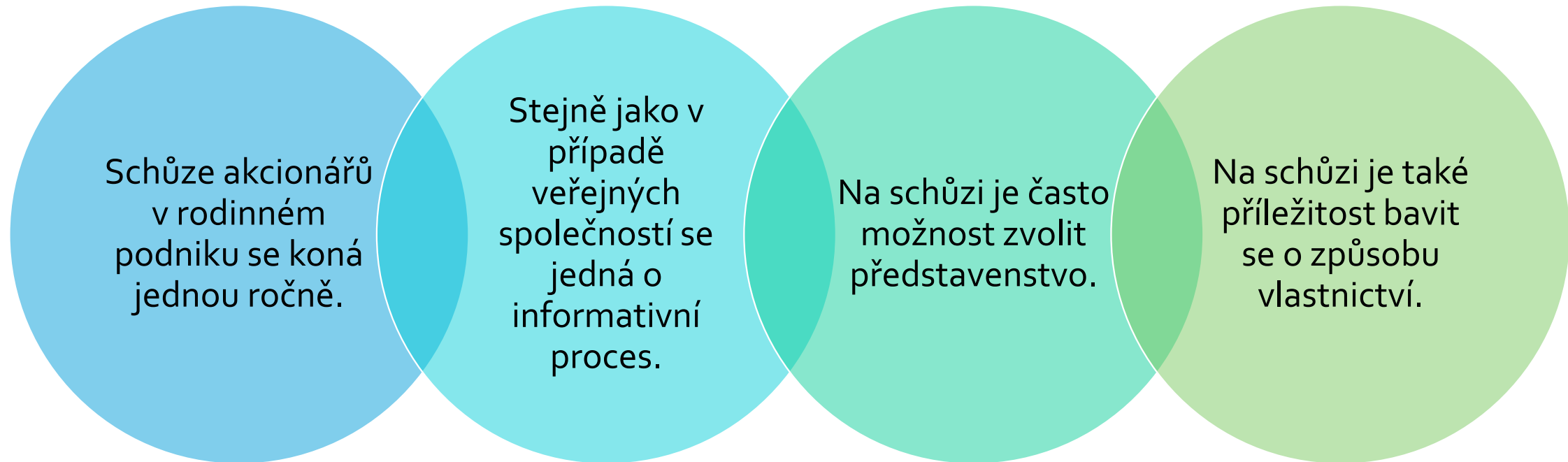
Zatímco rodinný podnik se zaměřuje na vytváření bohatství, rodinná kancelář se zaměřuje na jeho udržování.

Je to nástroj, který podporuje rodinu při každodenní správě a řízení rodinných záležitostí a také při dlouhodobé strategii.



Modely správného řízení:

4. Schůze akcionářů



Modely správného řízení:

5. Představenstvo

Představenstvo se schází, aby definovalo strategii podniku a pracovalo na její koordinaci s posláním rodiny.

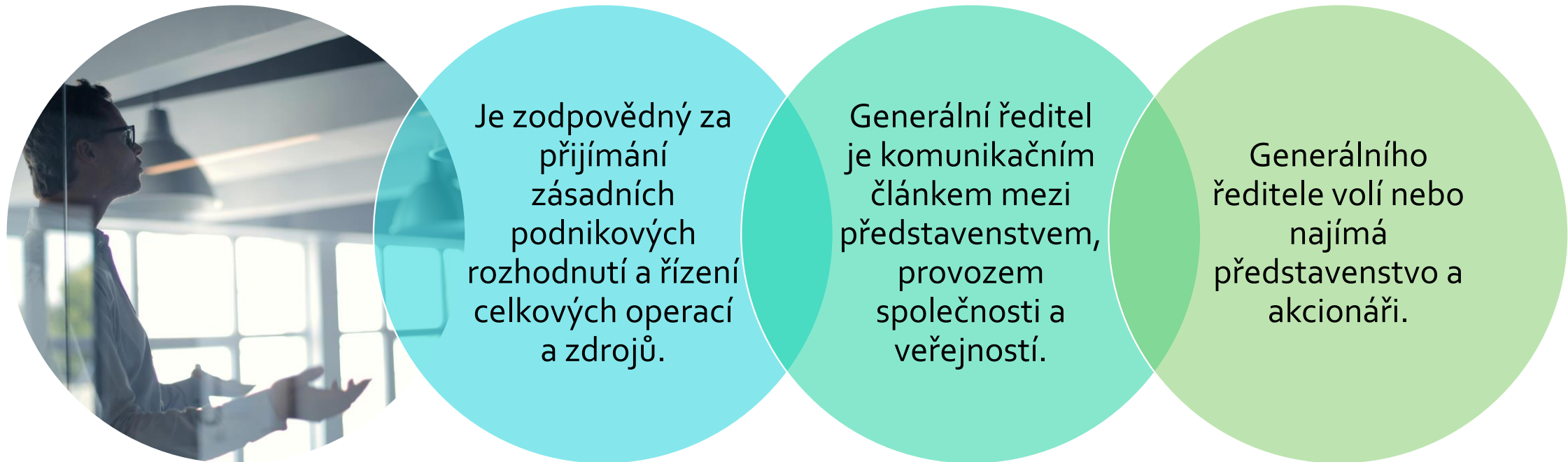
Co se týče managementu, představenstvo může přijímat a propouštět vysoce postavené manažery.

Působí jako most mezi akcionáři a rodinnou radou.



Modely správného řízení:

6. Generální ředitel



Modely správného řízení:

7. Předseda

Předseda dohlíží na to, aby představenstvo efektivně plnilo svůj úkol – určovat a realizovat směřování a strategii společnosti.

Předseda je jmenován správní radou a jeho funkce může být na plný nebo částečný úvazek.

V rodinném podniku je to obvykle člen rodiny.



Nezapomeňte!

Vlastnická struktura

Výhradní vlastník

- Plán nástupnictví
- Představenstvo

Partnerství sourozenců

- Výroční valná hromada
- Plán nástupnictví vlastníků
- Řešení konfliktů

Konsorcium bratranců a sestřenic

- Výroční valná hromada
- Hlavní rodinný příslušník
- Rodinné setkání/shromáždění
- Rodinný vzdělávací program
 - Rodinná nadace
 - Rodinná kancelář

Struktura řízení

Vlastnické řízení

- Nástupnictví v řízení
- Představenstvo
- Systém řízení dodržování kontroly rizik

Rodinné řízení

- Nástupnictví v řízení
- Představenstvo
- Systém řízení dodržování kontroly rizik

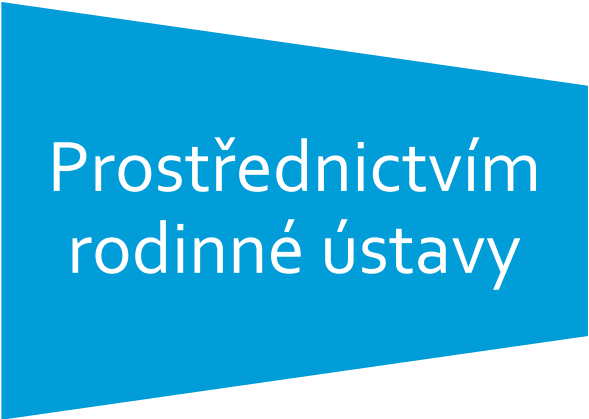
Rodinný dohled

- Nástupnictví v řízení
- Představenstvo
- Rodinná rada
- Systém řízení dodržování kontroly rizik

- ❖ Neexistuje žádný univerzální přístup k řízení rodinné firmy.
- ❖ Vaše potřeby v oblasti řízení závisí na tom, v jaké fázi vlastnictví se váš podnik nachází.
- ❖ Je důležité si uvědomit, že každý rodinný podnik je jedinečný.

Formalizace rolí a odpovědností

Existuje několik způsobů, jak formalizovat role a odpovědnosti jednotlivých členů rodiny. Ačkoli žádná z rolí a odpovědností není nutností, mnohé jsou užitečné pro podporu činnosti rodinných podniků.



Prostřednictvím
rodinné ústavy



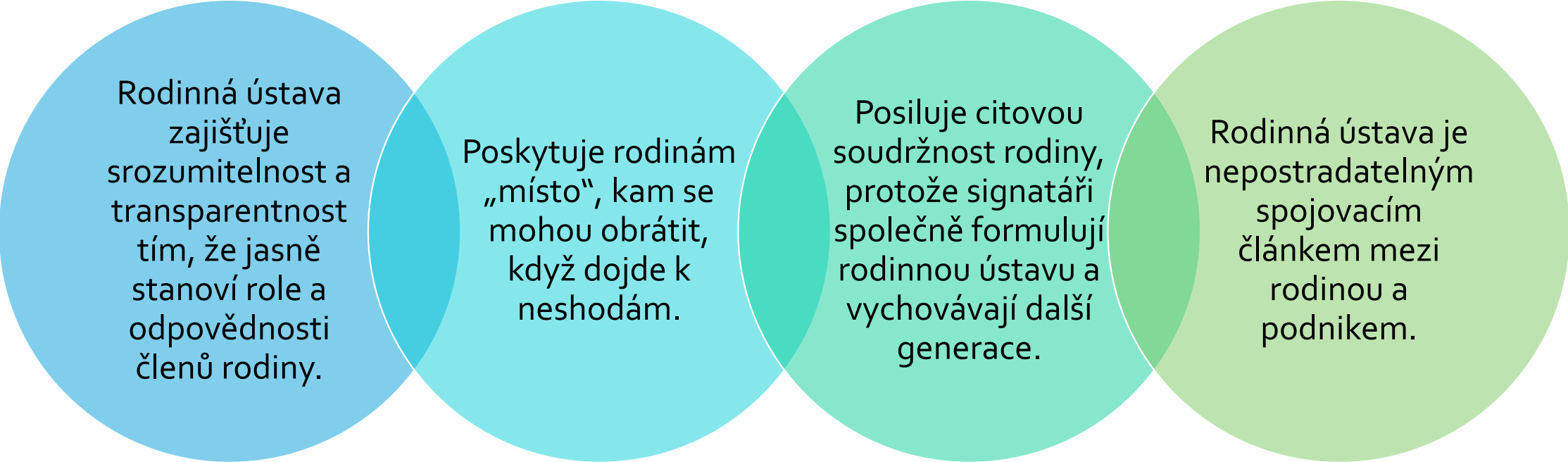
Prostřednictvím
dohody
akcionářů



Prostřednictvím
závěti

Formalizace rolí a odpovědností:

1. Rodinná ústava

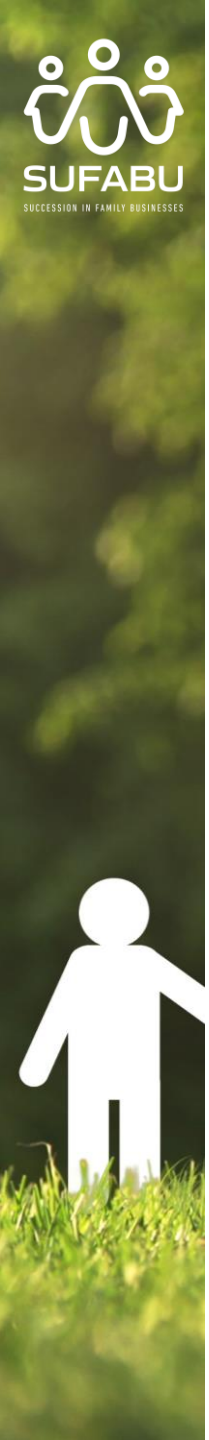


Rodinná ústava
zajišťuje
srozumitelnost a
transparentnost
tím, že jasně
stanoví role a
odpovědnosti
členů rodiny.

Poskytuje rodinám
„místo“, kam se
mohou obrátit,
když dojde k
neshodám.

Posiluje citovou
soudržnost rodiny,
protože signatáři
společně formulují
rodinnou ústavu a
vychovávalí další
generace.

Rodinná ústava je
nepostradatelným
spojovacím
článkem mezi
rodinou a
podnikem.



Formalizace rolí a odpovědností:

2. Dohoda akcionářů



Dohoda akcionářů je smlouva mezi akcionáři společnosti.

Poskytuje dodatečnou ochranu týkající se vlastnictví a postupů, které je třeba přijmout v souvislosti s určitými rozhodnutími.

Dohoda často obsahuje informace o otázkách, jako je složení představenstva, hlasovací práva, převod akcií, práva "tag along" a "drag along", týkajících se budoucího prodeje podílů firmy, dividendy a řešení konfliktů.

Formalizace rolí a odpovědností:

3. Závěť

Vytvoření závěti je základním krokem v procesu nástupnictví rodinné firmy.

Závěť vám může pomoci zvládnout očekávání a učinit správná rozhodnutí týkající se podniku za vašeho života, abyste se vyhnuli budoucím komplikacím.

Tento proces zajišťuje, že víte, který majetek je ve vašem osobním vlastnictví a který je majetkem firmy, protože toto rozlišení může způsobit problémy, pokud se spletete.



Případová studie: Clarks



Clarks

- ❖ Společnost Clarks byla založena v roce 1825, kdy Cyrus a James Clarkovi vyrobili první pantofle z odřezků ovčí kůže.
- ❖ Patří k nejstarším nezávislým rodinným podnikům ve Velké Británii.
- ❖ Od té doby se společnost Clarks stala jednou z nejznámějších značek obuvi na světě.
- ❖ V roce 1993, kdy firmu vlastnila šestá generace, byla společnost Clarks Shoes téměř prodána.

Případová studie: Clarks Problémy

- ❖ Vize a cíle rodinných akcionářů byly odlišné od vize a cílů vedení společnosti.
- ❖ V rodině také panovaly velké neshody ohledně vlastnictví a strategie.
- ❖ Jednalo se o klasický případ nesouladu mezi vedením a vlastníky.



Případová studie: Clarks Řešení



- ❖ Řízení rodinného podniku se muselo změnit tak, aby odráželo situaci rodiny.
- ❖ Jádrem nových řídicích struktur, které měly zlepšit komunikaci, zapojení akcionářů a vyjasnit strategické obchodní otázky, byla rodinná rada akcionářů a posílené představenstvo.
- ❖ To zahrnovalo lepší strategické sladění rolí a efektivnější představenstvo. Vytvoření formalizovaného "**kodexu řízení**" bylo klíčem k zajištění hladkého chodu rodinného podniku a jeho řízení.

Případová studie: Clarks

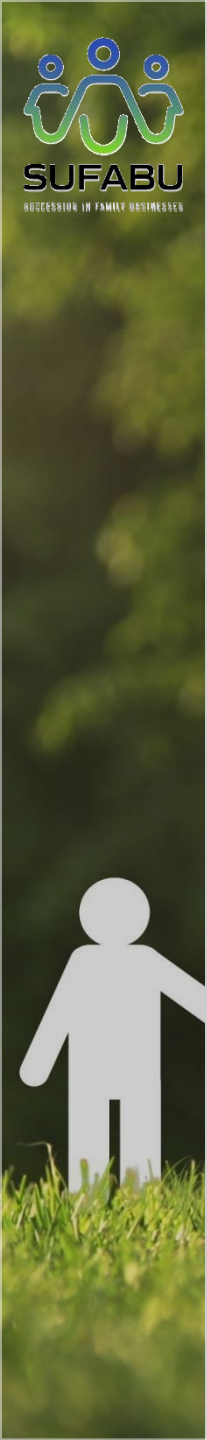
Výsledky

- ❖ Klíčovou řídicí strukturou zůstává rodinná rada akcionářů.
- ❖ Byl schválen "Kodex řízení", který stanovuje pokyny pro rozdělení odpovědnosti mezi management a vlastníky a jasně vymezuje cíle rodinné rady.
- ❖ Rada má 16 členů z řad rodinných akcionářů, kteří jsou voleni na 4 roky.
- ❖ Rada se schází 4x ročně a jejích zasedání se účastní předseda společnosti, generální ředitel a finanční ředitel.
- ❖ Rada může nominovat 2 rodinné nevýkonné ředitele.



Zdroje

- ❖ C. Aronoff and J. Ward, (2011). *Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential*. Palgrave Macmillan.
- ❖ J. Baron, R. Lachenauer and S. Ehrensberger, (2015). *Making Better Decisions in Your Family Business*. Harvard Business Review. Cit 2021-01-27. <https://hbr.org/2015/09/making-better-decisions-in-your-family-business>.
- ❖ J. Casado Navarro-Rubio, (2009). *Institutionalisation*. ESADE.
- ❖ M.A. Cloyd, (2014). *What is a Board's Role in a Family Business*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. Cit 2021-01-27. <https://corpgov.law.harvard.edu/2014/07/30/what-is-a-boards-role-in-a-family-business/>.
- ❖ Family Business Council Gulf, (2016). *The GCC Governance Code: Governance Guidelines for Family Businesses*. Family Business Council Gulf. Cit 2021-01-27. <https://fbc-gulf.org/mediafiles/articles/doc-1360-20171116053708.pdf>.
- ❖ A. Hayes, (2020). *Chief Executive Officer*. Investopedia. Cit. 2021-01-27. [https://www.investopedia.com/terms/c/ceo.asp#:~:text=A%20chief%20executive%20officer%20\(CEO,directors%20\(the%20board\)%20and%20corporate](https://www.investopedia.com/terms/c/ceo.asp#:~:text=A%20chief%20executive%20officer%20(CEO,directors%20(the%20board)%20and%20corporate).
- ❖ IFB Research Foundation, (2019). *Building Family Governance*. Institute for Family Business. Cit 2021-01-27. <https://www.ifb.org.uk/resources/for-owners/building-family-governance/>.
- ❖ Institute of Directors, (2018). *The role of the Chair*. Institute of Directors. Cit. 2021-01-27. <https://www.iod.com/news/news/articles/The-role-of-the-chairman#:~:text=The%20chairman's%20primary%20role%20is,%2Dtime%20or%20part%2Dtime.&text=To%20take%20the%20chair%20at%20general%20meetings%20and%20board%20meetings>.
- ❖ A. Koeberle-Schmid et al, (2014). *Governance in Family Enterprise: Maximizing economic and emotional success*. Palgrave Macmillan.
- ❖ J. Ramis (2021). *Family Council for Family Businesses*. Jordan Ramis PC. Cit 2021-01-27. <https://jordanramis.com/resources/articles/family-council-for-family-businesses/view/#:~:text=The%20family%20council%20can%20provide,the%20business%20within%20the%20family>.
- ❖ J. Ward, (2005). *The value The Value of Hands-on Ownership*. Unconventional Wisdom: Counterintuitive Insights for Family Business Success, John Wiley & Sons.



KONTAKT

Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky

Mgr. Kristýna STRNADOVÁ

Sokolovská 100/94

186 00 Praha 8

Česká republika

strnadova@amsp.cz

Pro více informací sledujte:

www.sufabu.eu



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership

Projekt č.: 2019-1-CZ01-KA204-061268

Název projektu: Succession in Family Businesses | Training
Model for Sustainable Succession Process in Family Businesses

Podpora Evropské komise při tvorbě této publikace nepředstavuje souhlas s obsahem, který odráží pouze názory autorů, a Komise nemůže být zodpovědná za jakékoliv využití informací obsažených v této publikaci.

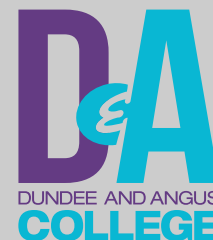
PARTNEŘI PROJEKTU



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**Family
Business
Norway**



Spolufinancováno
z programu Evropské unie
Erasmus+

