

Celý systém je veľmi rozvinutý a má prísne pravidlá: individuálnu jednotku tvoria dvaja členovia rodiny a dvaja členovia, ktorí nie sú členmi rodiny.

Rada nadácií dohliada na činnosť dozornej rady firmy. Dozorná rada sa skladá zo štyroch rodinných a piatich nerodinných členov, pričom rodina Würthovcov má právo veta. Dozorná rada firmy zase dohliada na vedenie firmy, ktoré je zložené z odborníkov a špecialistov, ktorí riadia celú firmu.

Takto vytvorený model vlastníckeho riadenia umožňuje firme rásť vďaka práci jej najlepších manažérov. Zároveň zachováva rodinné hodnoty a ponecháva rozhodujúce slovo v strategických oblastiach podnikania rodine Würth.<sup>140</sup> Toto veľmi prepracované riešenie vlastníckeho riadenia dokazuje, že jeho užitočnosť sa oceňuje v rodinných podnikoch bez ohľadu na veľkosť, krajinu, formu podnikania alebo rodinné väzby.

### 4.3. Firemné riadenie v budúcich generáciách

Firemné riadenie podniku sa klasicky chápe ako súbor určitých pravidiel, postupov a vnútorných predpisov, podľa ktorých je firma riadená a kontrolovaná. Najčastejšie upravuje vzťahy medzi manažmentom, dozornou radou alebo správnu radou a majiteľmi.

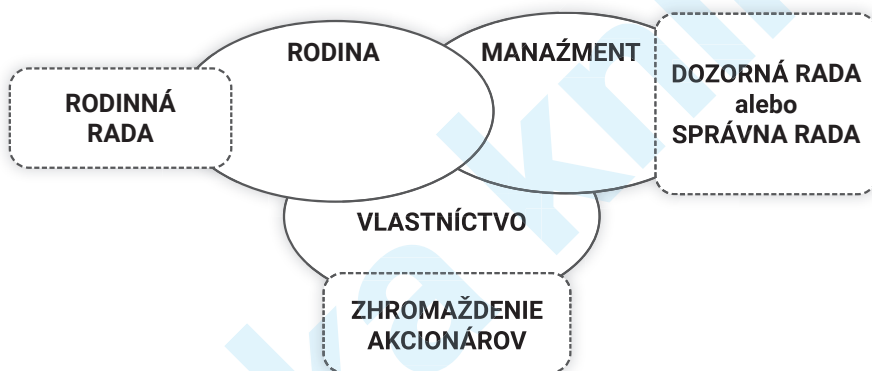
V nasledujúcom texte sa budeme venovať najdôležitejším orgánom a útvarom zriadeným na zlepšenie činnosti a profesionálnejšie riadenie rodinných podnikov, pričom uvedieme základný účel a rozsah ich úloh. Východiskom analýzy je všeobecný konštrukt dohľadu nad rodinným majetkom vo vzťahu k okruhu rodinnej firmy (obrázok 4. 6.).

V kapitole 4. 2. sme predstavili dva modely vlastníckeho riadenia: európsko-kontinentálny a anglosaský model. Najdôležitejší rozdiel medzi týmito modelmi vyplýva z chápania zloženia manažmentu a riadenia vo firme. V európsko-kontinentálnom modeli sa vlastnícka rodina rozhodne kontrolovať rodinnú firmu buď pasívne (dozorná rada), alebo aktívne (správna rada). Samozrejme, existujú firmy, ktorých majitelia ich kontrolujú na oboch úrovniach. V anglosaskom modeli sa kontrola a riadenie spoločnosti uskutočňuje v jedinom orgáne - správnej rade. V ostatných dvoch okruhoch rodinných firiem neboli pozorované žiadne rozdiely.

<sup>140</sup> Spracované na základe: <http://www.wuerth.com/>, dostupné: 30. 06. 2015.

Orgánom zodpovedným za kontrolu rodiny je rodinná rada, zatiaľ čo rada vlastníkov kontroluje vlastnícke záležitosti. V rodinných firmách prvej generácie sú rodinná rada aj rada vlastníkov malé, pretože zahŕňajú len rodinu vlastníkov. S nástupníctvom v rodinnom podniku (súrodenecké partnerstvo, spoločenstva príbuzných) pribúda členov, ktorí prejavujú menej rodinnej emocionality, a preto sa zvyšuje potreba regulovať chod podniku. V týchto fázach vývoja firmy je rozšírený rodinný dohľad nad majetkom nevyhnutný na zachovanie harmónie a zabezpečenie fungovania firmy v ďalších generáciách.

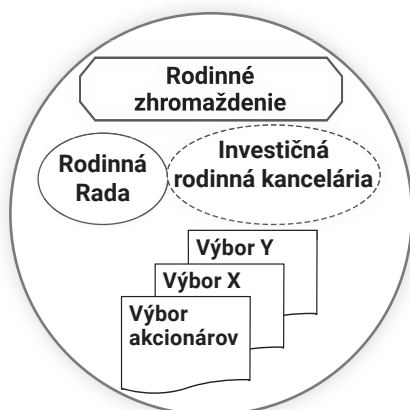
**Obrázok 4. 6.** Dozorné orgány v rodinnom podniku



Zdroj: vlastné spracovanie.

Dozorné orgány, znázornené na obrázku 4. 6., súvisia s vykonávaním kontrolných úloh v rodinnej firme. V praxi sa vyvinulo viac takýchto orgánov, ako ukazuje obrázok 4. 7. a ako sa o nich hovorí ďalej v kapitole.

**Obrázok 4. 7.** Organizácia systému dohľadu v rodinnej firme



Zdroj: D. Kenyon-Rouvinez, L.J. Ward, *Family business. Key issues*, Palgrave Macmillan, 2005, s. 54.

O týchto orgánoch vlastníckeho riadenia budeme diskutovať na základe rozsiahlych skúseností Svetovej banky, ktorá vo svojej príručke o rodinnom riadení načrtla, ako by mala vyzeráť štruktúra rodinného dohľadu nad majetkom a aké úlohy by mala plniť. Na začiatku je nevyhnutné zdôrazniť dôležitú úlohu komunikácie pre fungovanie rodiny a podniku.<sup>141</sup> Je veľmi dôležité:

- sprostredkovanie rodinných hodnôt, poslania a dlhodobej vízie členom rodiny,
- informovanie členov rodiny (najmä tých, ktorí sa nepodieľajú na riadení rodinného podniku) o úspechoch rodinného podniku, jeho výzvach a strategických rozhodnutiach,
- spoločne komunikovať o pravidlách a rozhodnutiach, ktoré môžu ovplyvniť zamestnávanie členov rodiny, vyplácanie dividend a iné výhody, ktoré členovia rodiny získavajú z rodinného podniku,
- vytvorenie formálnych komunikačných kanálov, ktoré umožnia rodine podeliť sa o svoje nápady, túžby atď.,
- umožniť rodine stretávať sa a prijímať potrebné rozhodnutia.

Na obrázku 4. 7. sú znázornené tzv. rodinné orgány, ktoré uľahčujú riadenie vnútrorodinných vzťahov aj interakciu rodiny s podnikom. Pozrime sa na ne podrobnejšie.

Rodinné zhromaždenie (prípadne rodinné fórum) je základným orgánom riadenia rodinného podniku. Jadro tohto orgánu tvoria členovia rodiny majiteľa. Účelom rodinného zhromaždenia je poskytnúť členom rodiny informácie o aktuálnych aktivitách firmy a dôležitých udalostiach, ako sú:<sup>142</sup>

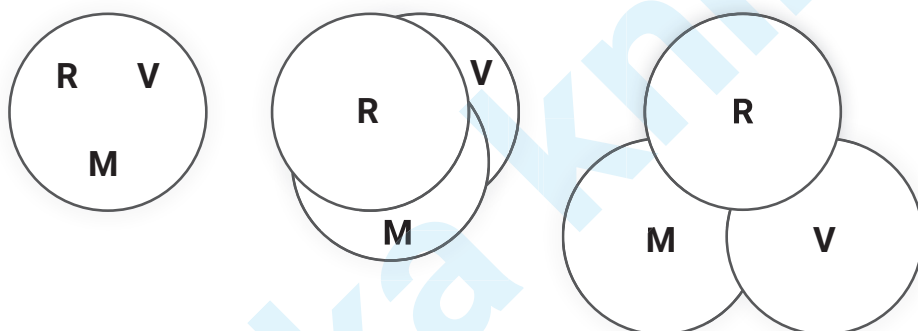
- schvaľovanie zmien v hodnotách a víziách rodiny,
- vzdelávanie rodinných príslušníkov o ich právach a povinnostiach,
- schvaľovanie politiky zamestnávania a odmeňovania rodinných príslušníkov,
- voľba členov rodinnej rady (ak je zriadená),
- voľba rodinných príslušníkov do iných výborov,
- diskutovať o iných záležitostiach, ktoré sú pre rodinu dôležité.

<sup>141</sup> International Finance Corporation, *IFC Family Business Governance Handbook*, World Bank Group, 2008.

<sup>142</sup> *Ibid.*, s. 29.

Pri analýze tejto oblasti z hľadiska rodinného systému je potrebné poznamenať, že je zakotvená v jednom z troch okruhov rodinnej firmy (riadenie podniku), ktorý má kardinálny význam pre rodinu majiteľa a zachovanie rodinnej identity podniku. Spoločnosť vedená prvou generáciou sa vyznačuje kultúrou, v ktorej je zjavná dominancia zakladateľa firmy. V ďalších generáciách emocionalita slabne a vznikajú iné, následné organizačné kultúry. Profesor J. Schwass nazýva tieto kultúry „ja“, „my“ a „my a oni“. Ich charakteristiky sú uvedené na obrázku 4. 5. a v tabuľke 4. 2.

**Obrázok 4. 5.** Kultúry rodinných firiem



**R** – rodina, **M** – manažment, **V** – vlastníctvo

Spracované na základe: J. Schwass, H. Hillerström, H. Kück, C. Lief, *Wise Wealth Creating It, Managing It, Preserving It*, Palgrave Macmillan, 2010, s. 30.

**Tabuľka 4. 2.** Kultúry rodinných firiem

	Zakladateľ/ väčšinový vlastník	Súrodenci	Príbuzní
Veľkosť	1	Malá firma	Veľká firma
Moc	Kontrola	Zdieľanie	Rozdelenie
Kultúra	„Ja“	„My“	„My a oni“
Kapitál	Osoba (osobnosť)	Kompetencie	System
Zmena	Revolučná	Evolučná	(R)evolučná

Zdroj: J. Schwass, H. Hillerström, H. Kück, C. Lief, *Wise Wealth Creating It, Managing It, Preserving It*, Palgrave Macmillan, 2010, s. 30.

Prof. Schwass vidí recept na úspech v rodinnom podniku nielen v pochopení a správnom fungovaní rodinnej kultúry, ale aj v správnom riadení rodinného podniku v rámci firmy a v zapojení členov rodiny do dosahovania cieľov.

Vo fáze kontroly vlastníctva rodinné podniky zvyčajne nepotrebujú dozorné štruktúry, pretože tieto funkcie vykonáva majiteľ alebo rodina majiteľa. Pri tomto type podnikania majitelia zvyčajne nespolupracujú s obchodnými poradcami, pretože sa domnievajú, že úspech dosiahli vlastnou prácou a budú ho dosahovať aj naďalej. Rodinní podnikatelia v tomto štádiu môžu využiť rady rodiny alebo priateľov vrátane podnikateľov. Keď dôjde k nástupníctvu, podnikateľ začne zohrávať poradenskú úlohu pre nástupcu a zvýši sa povedomie o výhodách poradenstva. V tejto fáze zohráva kľúčovú úlohu proces nástupníctva, a preto je účinný plán nástupníctva dôležitým dokumentom riadenia. Vzhľadom na to, že firma patrí do rodiny, všetky záležitosti týkajúce sa jej riadenia a dohľadu sa riešia v úzkom rodinnom kruhu.

Vo fáze súrodeneckého partnerstva sa vlastníctvo rozptyľuje, a preto je potrebná spolupráca pri dohľade a riadení rodinného podniku. Súrodenci môžu chcieť byť členmi predstavenstva firmy, aj keď na túto úlohu nie sú pripravení. Okrem toho nie je vždy možná jednota a spolupráca, preto môžu byť potrebné a prospešné pravidlá a predpisy pre riadenie a kontrolu firmy. Nedostatok jednoty môže byť obzvlášť akútny v primárnej vlastníckej rodine a môže viesť k eskalácii konfliktov, preto by sa v podniku mali definovať a zaviesť pravidlá a predpisy pre členov rodiny. To platí najmä pre súrodencov, ktorí sa nepodieľali na rozvoji firmy, ale chcú využívať výhody vyplývajúce z členstva v primárnej rodine. Úlohou poradcov by malo byť upozorniť súrodencov, že príslušnosť a práca vo firme musia byť založené na kompetencii, vytvorení a zavedení mechanizmov na predchádzanie konfliktom. Nie je vylúčené, že jeden zo súrodencov nebude chcieť byť vo firme zapojený a bude sa snažiť svoje podiely predať. Aj táto eventualita by mala byť regulovaná, aby nevznikol konflikt, ktorý by ohrozil fungovanie firmy. Prechod rodinného podniku do fázy konfederácie príbuzných môže znamenať, že do podnikania je zapojených viac členov rodiny s menšou emocionálnou, a preto je potrebné viac regulovať obchodné a majetkové záležitosti.

Okrem rodinných príslušníkov sa na riadení firmy v tejto fáze zvyčajne podieľajú aj ľudia mimo rodiny. Firma v tejto fáze vývoja zvyčajne využíva externých poradcov. Zložitosť riadenia firmy v etape konfederácie príbuzných si preto vyžaduje zavedenie účinného dohľadu nad rodinným majetkom. V samotnej firme môže byť zapojených toľko členov rodiny, že je potrebné zriadiť rodinnú

radu a rodinné zhromaždenie. Na druhej strane, niektorí spolumajitelia rodiny sa nemusia podieľať na každodennom riadení firmy, preto by bolo pre nich prospešné organizovať informačné stretnutia (rodinné zhromaždenie).

Formovanie týchto vzťahov v rôznych fázach vlastníckych procesov je uvedené v tabuľke 4. 3.

**Tabuľka 4. 3.** Fázy vlastníckych a dozorných procesov v rodinnej firme

Kontrola vlastníctva Fáza I	Súrodenecké partnerstvo Fáza II	Spoločenstva príbuzných Fáza III
Jednohlasné rozhodnutia	Konsenzus pri rozhodovaní	Demokratický rozhodovací proces
Rýchle rozhodnutia	Diverzifikácia	Rozptýlené vlastníctvo
Autoritatívny systém	Kreativita	Nikto nemá absolútnu moc
Iní sa môžu cítiť odcudzení	Vyššie riziko konfliktov	Jasne definované pravidlá činnosti
Jednoduchosť	Silné emocionálne vzťahy	Menší záujem o rodinný podnik

Zdroj: D. Kenyon-Rouvinez, J.L. Ward, *Family business: Key issues*, Palgrave Macmillan, 2005.

Každá z týchto fáz nesie so sebou potenciálne riziko, ktoré je najväčšie v tretej generácii, pretože vtedy je najväčšia pravdepodobnosť, že podnik zlyhá. Z charakteristík vlastníckych fáz vyplýva, že vo fáze kontroly vlastníctva v podstate nie je potrebné štruktúrované vlastnícke riadenie, pretože je to vlastník, kto udržiava riadenie nad podnikom a majetkom, ktorý vytvoril. To však môže byť len zdánlivý záver, pretože v prípade náhleho úmrtia majiteľa nemusia jeho najbližší dedičia, ktorí neboli do podnikania zasvätení, zvládnuť nástup a prevzatie podniku.

Na druhej strane, v súrodeneckej fáze by riadenie rodinného podniku malo predovšetkým podporovať procesy komunikácie a harmonizácie v rámci rodiny. Zatiaľ čo vo vlastníckej fáze riadi podnik jeho majiteľ, ktorý pozná každý aspekt podnikania, v tejto fáze by bolo potrebné zaviesť procedúry a pokyny, ako postupovať. Je tiež potrebné vypracovať proces nástupníctva, pretože vo vlastníckej fáze je to zvyčajne vlastník, kto vymenúva nástupcu, zatiaľ čo medzi

súrodencami už môže dochádzať ku konfliktom.

Vo fáze spoločenstva príbuzných sa firma zvyčajne nachádza vo fáze zrelosti životného cyklu, čo znamená plne rozvinuté postupy, pokyny a vzťahy v organizácii. V kontexte rodinného dohľadu nad majetkom to znamená reguláciu vlastníckych vzťahov (akcie, hlasy, možnosť likvidácie akcií), zamestnaneckých vzťahov (nepripustenie rodinkárstva), vyplácanie dividend alebo vypracovanie postupov na riešenie krízových a konfliktných situácií. Aj keď sa v rodinných podnikoch ešte nezaviedla rodinná dohoda alebo sa o nej neuvažovalo, zdá sa, že na ňu dozrel čas. Ďalšie oneskorenie pri vypracovaní a zavedení postupu riadenia rodinného podniku môže viesť ku konfliktom, nevylučujúc ani krach podniku.

Zložitosť riadenia firmy vo fáze spoločenstva príbuzných si preto vyžaduje zavedenie účinnej ústavy rodinnej firmy.

Na realizáciu opatrení prijatých v rámci rodinných dohôd sa zriaďujú osobitné orgány a organizačné jednotky. Niektoré z nich sú špecifické pre rodinné riešenia a iné pre obchodné. Oplatí sa podrobne preskúmať rôzne aspekty jednotlivých orgánov a vybrať a uplatniť si vo vašom podniku ten, ktorý najlepšie vyhovuje právnym a praktickým potrebám vlastníka a celej rodiny vlastníkov.

S rastúcou veľkosťou firmy a zložitejšími rodinnými vzťahmi sa odporúča zriadiť dozornú radu aj v tých firmách, v ktorých sa to zo zákona nevyžaduje. Zriadenie dozornej rady môže pomôcť zabezpečiť kvalitu a objektivitu poradenských a kontrolných procesov firmy.

Majitelia by mali jasne vymedziť úlohy a povinnosti rady, mali by špecifikovať:

- do akej miery môžu alebo by mali byť rodinní príslušníci členmi dozornej rady,
- spôsob vymenovania alebo odvolania predsedu dozornej rady a jej členov,
- aký počet hlasov je potrebný pri hlasovaní,
- aké odborné a osobnostné vlastnosti musia mať členovia dozornej rady,
- aké sú požiadavky na rozmanitosť a paritu v dozornej rade, aby mohla čo najlepšie plniť svoje funkcie,
- ako dlho trvá funkčné obdobie členov dozornej rady a či existujú vekové obmedzenia alebo maximálny počet funkčných období.

S ohľadom na úlohy, ktoré sú zo zákona pridelené dozorným orgánom, a v dôsledku odporúčaní dobrej praxe by mala rodinná rada určiť, či a v akom rozsahu je dozorná rada zodpovedná za:

- menovanie a odvolávanie členov predstavenstva, ako aj iné rozhodnutia týkajúce sa predstavenstva,
- rozhodnutia týkajúce sa vymenovania a odvolania predsedu/tajomníka dozornej rady,
- schvaľovanie stanov a iných rozhodnutí o vnútornej organizácii firmy,
- schvaľovanie stratégií firmy, mimoriadnych opatrení v oblasti riadenia a iných dôležitých rozhodnutí,
- preskúmanie a hodnotenie ročnej účtovnej závierky, správy vedenia o činnosti firmy a návrhov predstavenstva na rozdelenie zisku,
- uzatváranie zmlúv s členmi predstavenstva alebo uzatváranie zmlúv s majiteľmi a rodinnými príslušníkmi majiteľa.

Obsah, rozsah, spôsob a frekvencia podávania správ dozornej rade by mali byť jasne definované. To isté platí pre výsledné informačné práva dozornej rady, ako aj pre možnosť a rozsah, v akom sú informačné práva majiteľov delegované na dozornú radu. Pravidlá podávania správ a prístupu k informáciám by mali byť navrhnuté tak, aby sa zabezpečilo, že dozorná rada a jej členovia môžu kedykoľvek vykonávať svoje povinnosti bez obmedzení.

Inšpiráciu pre rozvoj firemného riadenia vo vlastnej firme možno čerpať z viacerých osvedčených a zaužívaných postupov, z ktorých jedným je Kódex dobrej praxe, ktorý upravuje rozsah kompetencií medzi dozornými orgánmi v rodinných podnikoch na základe mnohých poľských aj zahraničných skúseností a ktorý vydal Inštitút rodinného podnikania.

Jedným z priekopníkov v zavádzaní rodinného firemného riadenia, v ktorom mala rodina rozhodujúci hlas v strategických záležitostiach, bol predstaviteľ tretej generácie firmy Ford Motor Company Henry II, podporovaný profesionálnou radou poradcov (supervízorov). Priekopníctvo je v tomto prípade vnímané cez prizmu obrovského rozsahu a bohatstva, ktorým disponuje rodina Fordovcov. Bolo také obrovské, že v histórii súkromných firiem nemalo obdobu.



V istom okamihu, keď sa firma rozrástla do obrovských rozmerov, si Henry II. uvedomil, že nebude schopný sám riadiť a prijímať kľúčové rozhodnutia, najmä v oblastiach týkajúcich sa financií firmy. Až po zásahu ekonomických expertov si reprezentant tretej generácie rodiny Fordovcov uvedomil, ktoré z rodinných podnikov dosahujú zisk a ktoré stratu. Henry II. totiž zdedil po svojich predchodcoch firmu, ktorá bola veľmi diverzifikovaná, a to nielen v automobilovom priemysle, ale aj v poľnohospodárstve, energetike v stavbe lodí atď.

Poradný orgán, ktorý vytvoril Ford, mu umožnil prevziať kontrolu nad firmou a opäť profitovať zo svojho podnikania. Henry II. delegoval právomoci na svojich kľúčových zamestnancov a sám prevzal dohľad a sledoval len strategické záležitosti. „Henry II. bol, až na niektoré drobné chyby, veľmi dobrým generálnym riaditeľom. Ford Motor Company stále zostávala rodinným podnikom, ale už to nebola absolútna monarchia ako za vlády jej zakladateľa. Firma mala v očiach Henryho II. vlastnú identitu, vytvorenú záujmami všetkých ľudí, ktorí boli jej súčasťou, a prostredníctvom vymenovaného orgánu mohol Henry II. zabezpečiť, aby sa každý aspekt podnikania rodinného gigantu správne rozvíjal.“<sup>143</sup>

#### 4.4. Finančné a majetkové predpisy

Svetový líder vo výrobe rumu, firma Bacardi, napriek mnohým komplikáciám, ako napríklad útek z Kuby po revolúcii Fidela Castra a nutnosť začať od nuly, navrhol zaujímavé riešenie zohľadňujúce potreby všetkých akcionárov spoločnosti. Väčšinu akcií, samozrejme, vlastnila rodina, zvyšok zamestnanci a externí investori.

S cieľom zosúladiť záujmy majiteľov, ktorí by najradšej reinvestovali väčšinu zisku do ďalšieho rozvoja firmy, so záujmami externých investorov, ktorí chceli čo najrýchlejšiu návratnosť investícií, ako aj so záujmami zamestnancov, ktorí chceli ďalší rast firmy pri zachovaní spravodlivých ziskových prémieí, navrhla vlastnícka rodina toto riešenie, zisk vytvorený firmou Bacardi by sa rozdelil jednoduchým spôsobom:<sup>144</sup>

<sup>143</sup> D.S. Landes, *op. cit.*, s. 157.

<sup>144</sup> M. Brannbac, A.L. Carsrud, *Family Firms Case Studies on the Management of Growth, Decline and Transition*, Springer, New York 2012, s. 17.

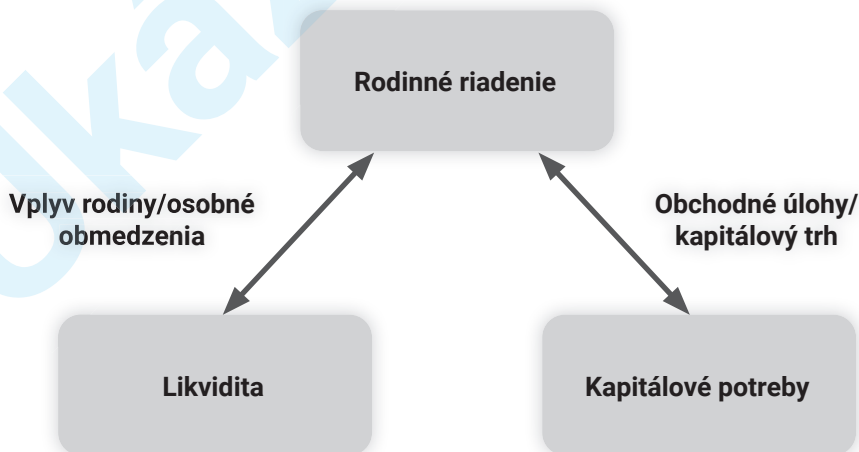
50 % zisku – dividendy všetkým akcionárom spoločnosti,  
 25 % zisku – priamy zisk pre rodinu Bacardi,  
 25 % zisku – voľné finančné prostriedky, o budúcnosti ktorých budú rozhodovať akcionári na pravidelných zhromaždeniach.

Toto riešenie umožnilo uistiť akcionárov, ktorí sa zameriavajú na rýchle zisky. O ďalších 25 % zisku sa rozhodlo s ohľadom na konkrétnu situáciu firmy. Toto neobvyklé rozdelenie zisku pomohlo zmierniť konflikty a zosúladiť záujmy všetkých akcionárov firmy, čo následne prispelo k ešte väčšiemu úspechu Bacardi.

Rozdelenie majetku nie je jednoduchá a ľahká úloha, ale splnenie tejto úlohy môže priamo prispieť k zlepšeniu kvality vzťahov v rámci firmy, k uspokojeniu potrieb kľúčových zainteresovaných strán a akcionárov a k vyrovnaní finančnej situácie firmy. Je tiež potrebné pripomenúť, že v rodinnom podniku existuje určitý vzťah medzi majetkom firmy a rodinným riadením, ktoré sa v nej vytvorilo.

F. de Visscher navrhol, aby sa rodinný dohľad nad majetkom posudzoval v kontexte likvidity a kapitálových potrieb firmy (obrázok 5. 5.).

**Obrázok 5. 5.** Rozhodovací trojuholník finančného riadenia v rodinnej firme



V závislosti od toho, či rodina vlastní celý majetok alebo len jeho časť, môže jej finančno-kapitálový pohľad zahŕňať dve alebo tri kategórie zainteresovaných strán. Ak rodina vlastní celý kapitál firmy, jej finančno-kapitálová perspektíva je buď dlhodobá, alebo strednodobá. Prvú z nich vykonávajú majitelia rodinného podniku, ktorých prirodzeným cieľom je snaha udržať podnik v rukách rodiny aj v ďalších generáciách.

Rodinní príslušníci dostávajú podiely na základe členstva v rodine alebo podľa ich účasti vo firme (egalitarizmus vs. akumulácia kapitálu). Naopak, v krátkodobej perspektíve existuje predstavenstvo, ktorého hlavným cieľom je dosiahnutie obchodných cieľov, a nie dlhodobá perspektíva vlastníctva (tabuľka 5. 7).

**Tabuľka 5. 7.** Finančné a kapitálové perspektívy v rodinnej firme

Fázy vlastníckych procesov v rodinnej firme	Finančné a kapitálové perspektívy
Majiteľ(ia)	<i>Dlhodobá (trpezlivý kapitál)</i> - majitelia kladú dôraz na rozvoj firmy; - väčšinu zisku reinvestujú do rozvoja firmy
Manažment	<i>Strednodobá</i> - financovanie na základe ukazovateľov výkonnosti
Nerodinní investori	<i>Krátkodobá</i> - očakávajú rýchlu návratnosť kapitálu, ktorý vložili do firmy

Spracované na základe: F. de Visscher, *Balancing capital, liquidity and control*, „Families in Business“ 2004, č. 16, s. 2.

Majitelia firmy môžu vhodnými stimulmi ovplyvniť manažment, aby splnil určitú finančnú perspektívu. Majitelia môžu napríklad zaviesť opcie na akcie podniku, ktoré sa uplatnia po uplynutí stanoveného obdobia, napríklad piatich rokov. Takýto systém odmeňovania bude motivovať manažment, aby do piatich rokov zvýšil hodnotu firmy, pretože sa to premietne do vyššej ceny za odkúpenie opcií. V záujme rýchlejšieho rastu firmy môžu majitelia pozvať aj externých investorov. Títo investori však budú mať pohľad na vec krátkodobý a vo svoj prospech (externí investori sa zvyčajne snažia o rýchlu návratnosť investovaného kapitálu). Rodinné

podniky sú opatrné voči externým investorom, hoci ich prípadná účasť nemusí nevyhnutne znamenať prevzatie kontroly nad podnikom a stratu rodinného charakteru. Externý investor môže ponechať kontrolu nad podnikom v rukách rodiny a získaním podielu pomôcť pri rozvoji a profesionalizácii podniku.

Dlhodobá akumulácia kapitálu na rozvoj rodinného podniku sa odráža aj v pomenovaní tohto kapitálu - ide o tzv. trpezlivý kapitál (*patient capital*). F. de Visscher navrhol túto definíciu tohto kapitálu: „Trpezlivý kapitál je vlastný kapitál poskytnutý majiteľmi rodinného podniku, ktorí sa snažia dosiahnuť rovnováhu medzi aktuálnou návratnosťou investícií a dobre definovanou dlhodobou stratégiou podniku a zabezpečiť kontinuitu rodinnej tradície a dedičstva.“<sup>145</sup> Z tejto definície vyplýva, že návratnosť investícií (*return on investment*, ROI) bola použitá na charakterizovanie trpezlivého kapitálu medzi finančnými ukazovateľmi, pričom rodinný podnik sa nesnaží tento kapitál maximalizovať, ale skôr dosiahnuť dlhodobý rast. V definícii sa tiež dodáva, že dlhodobosť by sa mala chápať v kontexte viacerých generácií. Tento pohľad na kapitál v rodinnom podniku sa výrazne líši od prístupu investorov, ktorí sa snažia o rýchlu návratnosť investícií.

F. de Visscher ďalej píše o tzv. rodinnom efekte v kontexte správy majetku viacgeneračných rodín. Pod rodinným efektom rozumie upevňovanie komunikácie medzi členmi rodiny, pestovanie spoločných záujmov, vzdelávanie akcionárov spoločnosti a pestovanie spoločných hodnôt. Možno teda konštatovať, že v rodinných firmách sa kapitál nevytvára pre zisk, ale predovšetkým pre kultiváciu hodnôt. S odkazom na podkapitulu 5. 4., ktorá sa zaoberá riadiacimi orgánmi, možno tiež konštatovať, že pri organizovaní rodinných stretnutí sa úspešne dosahuje rodinný efekt.

Ak zhrnieme problematiku kapitálu v rodinných podnikoch, môžeme konštatovať, že zakladateľ rodinného podniku volí ako prioritnú kapitálovú stratégiu akumuláciu kapitálu na ďalší rozvoj podniku a až v krajnom prípade pozýva investorov na získanie kapitálu na rozvoj. Táto stratégia je charakteristická pre rodinné podniky vo fáze vlastníctva. V podnikoch na ďalších stupňoch vlastníctva, napr. v konfederácii príbuzných, môže kapitálová stratégia pripustiť externých investorov, pretože v zásade je vlastníctvo podniku v tejto fáze rozptýlené. Treba však poznamenať, že mnohé rodinné podniky sú malé, integrované do miestnych komunít. Preto nepotrebujú veľký kapitál a ich cieľom nie je globálny rozvoj.

145 F. de Visscher, *Balancing capital, liquidity and control*, „Families in Business“ 2001, č. 16, s. 2.

4. Rozvoj miestnej firmy sa dosahuje najmä diverzifikáciou služieb/produktov, a to najmä vďaka mladej generácii. Teší ich, že sa môžu presadiť a priniesť tak do spoločnosti závan čerstvého vzduchu. Táto stratégia si nevyhnutne nevyžaduje veľké kapitálové investície, čo je ďalšou výhodou a zvyšuje pravdepodobnosť úspechu.

#### 4.5. Rozvoj budúcich generácií

Z nášho pohľadu, zo skúseností s prácou s podnikateľskými rodinami, vidíme pomerne jasný deficit, pokiaľ ide o konkrétne plány vzdelávania pre budúce generácie z hľadiska zabezpečenia kontinuity dohľadu nad majetkom. Vzdelávanie mladých nástupcov sa často zameriava na to, aby v budúcnosti mohli plniť výlučne operatívne úlohy. Málokedy sa stretávame s vedomou vzdelávacou prípravou na úlohy v oblasti kompetentného a vecne pripraveného dohľadu nad majetkom.

Výbor pre vzdelávanie plní v rodinných podnikoch dve základné úlohy: 1) zaoberá sa zvyšovaním vzdelanostnej úrovne členov rodiny, čo môže mať vplyv na efektívnosť firmy, 2) vzdeláva. Tento výbor zabezpečí, aby sa nástupca mohol včas vzdelávať a pripravovať na prácu vo firme (pozri tabuľku 5. 8. ). Budúci nástupca bude tiež oboznámený so zákutiami rodinného dohľadu nad majetkom a jeho orgánmi, a tak bude schopný profesionálne riadiť firmu aj rodinné vzťahy.

Tabuľka 5. 8. Matica rodinného vzdelávania

Vek	Základné finančné zručnosti	Medzilidské/komunikačné zručnosti	Naša rodina	Riadenie	Firma
9-12	Pochopenie odmeňovania		Uplatňovanie hodnôt v rodinných oblastiach		Návštevy vo firme; predvádzanie projektov
13-15	Chápanie času/peňazi; začiatky zarabania; ciele sporenia; filantropia; čítanie bankových výpisov; chápanie úrokov a dividend	Schopnosť riešiť spory, vykonávať úlohy ako člen rodiny	Rodinná história	Prvé vysvetlenie politiky zamestnávania rodinných príslušníkov	Oboznámenie sa so štruktúrou firmy
16-18	Sporenie a investovanie; prepojenie úspor a cieľov; prevzatie zodpovednosti za seba a ostatných; rozhovory o peniazoch a budúcnosti; pochopenie kľúčovej úlohy peňazi; čítanie výplatných pásov a vyplňanie jednoduchých daňových formulárov; rozvoj zručností v oblasti sebestačnosti	Schopnosť riešiť konflikty; vykonávať zložitejšie úlohy ako člen rodiny; sebakritickosť; príležitosť stáže vo firme; možnosť zúčastňovať sa na výboroch rodinnej rady a pracovných skupinách	Prezentácia rodinnej histórie členmi rodiny; odporúčania kníh a vizuálne prezentácie spojené s diskusiou	Prehľad rodinného dohľadu nad majetkom - ako, kto a aké rozhodnutia prijíma; kľúčové úlohy/zodpovednosti zúčastnených majiteľov; pochopenie rodinnej politiky zamestnávania a iných ustanovení o riadení	Možnosť letnej stáže vo firme; zoznámenie sa s vedením firmy - predstavenie strategických iniciatív firmy a nášho odvetvia
19-22	Pochopenie základného finančného výkazníctva	Vzájomne výhodné vyjednávanie; prvá vedúca úloha v rodine; väčšia sebakritickosť; väčšia zodpovednosť za úlohy v rodinnej rade	Realizácia projektu, ktorý sa má archivovať	Rozšírené úlohy/zodpovednosti zúčastnených majiteľov - odbornosť v navrhovaných postupových pozíciách	
23-30	Pochopenie pokročilých finančných výkazov - absolvovanie kurzu				

sZdroj: C.J. Eckrich, S.L. McClure, *The Family Council Handbook: How to Create, Run, and Maintain a Successful Family Business Council*, Palgrave Macmillan, 2012, s. 136-137.

Ak chceme zhrnúť proces vytvárania rodinných orgánov v rodinných podnikoch, je potrebné zdôrazniť funkčné obdobie jednotlivých funkcií. Dôvodom je, že rodinným príslušníkom by sa nemali ponúkať doživotné pozície na základe rodinného členstva. Aj keď je konkrétny člen rodiny veľmi efektívny a užitočný pre firmu, je potrebné hlasovať o predĺžení jeho funkčného obdobia.

V tejto podkapitole sme sa venovali základným rodinným orgánom v rodinných firmách, ktoré zaviedli dohľad nad rodinným majetkom. Uviedli sme aj typické úlohy, ktoré vykonávajú niektoré orgány. Treba však mať na pamäti, že ich prezentácia nevyčerpáva tému. Každá rodina má predsa svoje vlastné potreby a špecifické riešenia, ktoré by mali byť zahrnuté do dokumentu o riadení, ak sú účinné. Z tohto dôvodu je ťažké nájsť dve rovnaké rodinné dohody.

### Zhrnutie pre zaneprázdnených

1. Rodinné podniky, ktoré chcú zvýšiť svoje šance na viacgeneračný úspech na trhu, by mali vytvoriť systém dohľadu nad rodinným podnikom, ktorý je jedným z najúčinnějších.
2. Systém rodinného dohľadu je produktom troch riadení: rodinného riadenia, firemného riadenia a vlastníckeho riadenia.
3. Orgánom zodpovedným za kontrolu rodiny je rodinná rada, zatiaľ čo vlastnícke záležitosti kontroluje rada majiteľov a obchodné záležitosti dozorná rada alebo správna rada.
4. V rodinných firmách je väčšina alebo celý majetok firmy sústredený v rukách rodiny, ktorá ho vlastní. Šikvné rozdelenie medzi všetkých zúčastnených členov rodiny zabraňuje konfliktom a negatívnym dôsledkom pre podnik.
5. Každý majiteľ rodinného podniku by mal včas zistiť potrebu rodinného dohľadu nad majetkom.
6. Rodinné stretnutia sú fórom, na ktorom má rodina možnosť prediskutovať dôležité obchodné, rodinné a vlastnícke otázky. Práve na rodinných stretnutiach by sa mali prijímať rozhodnutia o nástupníctve na základe vopred stanovených rodinných zásad.
7. V rodinných podnikoch sa kapitál nevytvára len pre zisk, ale predovšetkým na pestovanie hodnôt. Ide o takzvaný rodinný efekt, ktorý možno v kontexte viacgeneračnej správy rodinného majetku chápať ako upevňovanie komunikácie medzi členmi rodiny, pestovanie spoločných záujmov, vzdelávanie akcionárov spoločnosti a pestovanie spoločných hodnôt.