

Rodinná ústava drží rodinné firmy pohromade naprieč generáciami

Ideálny čas na vypracovanie rodinnej ústavy je skôr, než v rodinnej firme vzniknú vážne konflikty, radia odborníci

 **Peter Scherhauser**

Rodinné firmy tvoria dôležitú súčasť svetových ekonomík. Podľa odhadov tvoria viac ako dve tretiny všetkých podnikov na svete, pričom generujú väčšinu pracovných miest v súkromnom sektore. Napriek dôležitosti rodinných firiem hovoria štatistiky jasnou rečou - len 30 percent rodinných firiem prežije prechod na druhú generáciu a iba dvanásť percent sa úspešne dostane do tretej generácie.

Jednou z kľúčových príčin tohto stavu je absencia formálnych pravidiel, ktoré by usmerňovali vzťah medzi rodinou a podnikaním. Práve tu vstupuje do hry rodinná ústava - dokument, ktorý môže byť rozhodujúcim faktorom dlhodobej úspešnosti rodinnej firmy.

„V slovenskom a českom prostredí sa s rodinnou ústavou nestretávame zatiaľ tak často, ako by si zaslúžila. Je to však nástroj, ktorý môže výrazne prispieť k eliminácii nedorozumení medzi zakladateľom a nástupcami a preniesť na ďalšie generácie hodnoty a myšlienky zakladateľa po tom, čo prestane byť vo firme aktívny,“ hovorí partner a spoločník advokátskej kancelárie Havel & Partners a associate partner One Family Office Štěpán Štarha.

Do akcie čím skôr

Ideálny čas na vypracovanie rodinnej ústavy je skôr, než v rodinnej

firme vzniknú vážne konflikty. Odborníci odporúčajú začať tento proces najneskôr vtedy, keď do firmy vstupuje druhá generácia alebo keď firma dosiahne takú veľkosť, že si vyžaduje profesionálny manažment. „V praxi sa často stretávame s tým, že veľa zakladateľov nerieši stratégiu odovzdania firmy počas života, ale dôjde na to bez prípravy až v prípade smrti či vo chvíli, keď už zakladateľ nie je schopný plne sa firme venovať,“ hovorí na margo načasovania Štěpán Štarha.

Právnicki odporúčajú pretaviť základné pravidlá z rodinnej ústavy aj do právne záväzných dokumentov

Samotná tvorba dokumentu by mala byť kolektívnym procesom za účasti všetkých kľúčových členov rodiny, ideálne s podporou externého facilitátora - právnika, rodinného poradcu alebo odborníka na správu rodinných firiem.

Dôležité je pamätať, že rodinná ústava nie je statický dokument. Rodina rastie, mení sa, prichádzajú noví členovia. Ústava by preto mala byť pravidelne revidovaná - zvyčaj-

ne každých päť až desať rokov - aby zostala relevantná a odrážala aktuálnu realitu rodiny.

Rodina aj firma

„Rodinná ústava, ktorá sa zvykne niekedy nazývať aj rodinný kódex

Foto - Shutterstock



alebo rodinný protokol, definuje pravidlá, hodnoty, víziu a mechanizmy rozhodovania pre rodinu podnikateľov,“ hovorí odborníčka na rodinné firmy Erika Madari Matwij. Nejde pritom o právne záväzný kontrakt v klasickom zmysle slova, ale o morálnu a organizačnú dohodu, ktorú členovia rodiny spoločne prijímajú a ktorej dodržiavanie sa buduje na vzájomnej dôvere a rešpekte.

Rodinná ústava je interná mapa pre rodinu. Môžu sa do nej vniesť myšlienky, hodnoty a predstavy o tom, ako by mala rodinná firma fungovať naprieč generáciami. Správne vypracovaná rodinná ústava pomáha zabezpečiť, aby sa všetci potomkovia stotožnili s poslaním rodinnej firmy. Znižuje sa tým riziko hodnotových nesúládov a sporov medzi jednotlivými potomkami. Právnicki pritom odporúčajú pretaviť základné pravidlá z rodinnej ústavy aj do právne záväzných pravidiel.

„Rodinná ústava vytvára rámec, v ktorom môže firma rásť bez toho, aby trpeli rodinné väzby.“



Erika Madari Matwij
Inštitút Rodinného Businessu,
prezidentka

„V rodinnom prostredí sa osobné vzťahy a obchodné záujmy neustále prelínajú, čo bez jasných pravidiel vedie ku konfliktom, krivdám a v konečnom dôsledku k rozpadu firmy alebo rodiny – niekedy oboch. Rodinná ústava tieto hranice jasne stanovuje a vytvára rámec, v ktorom môže firma rásť bez toho, aby rodinné väzby utrpli,“ hovorí Erika Madari Matwij.

Koho pustiť do firmy

„Jednou z najčastejších a najväčších chýb v rodinných firmách býva absencia či nedostatok komunikácie. Napríklad v otázkach, ako by malo vyzeráť usporiadanie firmy. Niekedy diskusia prebehne, ale zamrzne na tom, že každá generácia má na vec iný pohľad. Bez dostatočnej komunikácie rodine niekedy chýba vízia a odôvodnenie, prečo robia to, čo robia,“ hovorí Štěpán Štarha z Havel & Partners.

Keďže žiadna rodina nie je bez sporov, riešenie konfliktov je nevyhnutnou súčasťou rodinnej ústavy. Dobrá ústava obsahuje jasný postup, ako sa konflikty riešia, a to od internej mediácie cez rodinnú radu až po externého arbitra. Každá rodinná ústava je jedinečná, pretože odráža hodnoty, históriu a ambície konkrétnej rodiny. Napriek tomu existujú oblasti, ktoré by mal každý takýto dokument pokryť. Patria sem spoločné hodnoty, poslanie firmy, ako aj jej dlhodobá vízia, čo sú veci, ktoré by mali rodinu spájať. Táto časť predstavuje absolútny základ, na ktorom stoja všetky ostatné pravidlá.

„Medzi tie napríklad patria pravidlá vstupu nových členov do firmy. Jednou z najcitlivejších otázok je to, kto z rodiny môže pracovať vo firme a za akých podmienok. Kvalitná ústava pritom stanovuje jasné kritériá - napríklad požadované vzdelanie, predchádzajúce

Foto - Emil Vaško



→ pracovné skúsenosti mimo rodinnej firmy alebo minimálna dĺžka praxe v odbore,“ prezrádza odborníčka. Tým sa predchádza situáciám, keď menej kompetentní rodinní príslušníci obsadzujú kľúčové pozície len na základe príbuzenského vzťahu.

Ďalšou dôležitou oblasťou je štruktúra riadenia a rozhodovania v rodinnej firme. Ústava vymedzuje, kto a ako rozhoduje - kde leží hranica medzi rozhodovacou právomocou rodiny a profesionálneho manažmentu. Zároveň definuje úlohu rôznych orgánov rodinnej firmy, ako sú rodinná rada, dozorná rada či rodinné zhromaždenie, a určuje, pre aké rozhodnutia je potrebný súhlas celej rodiny.

Generačný presun

Alfou a omegou je v prípade rodinných firiem nástupníctvo. „Plán nástupníctva je pravdepodobne najdôležitejšou časťou rodinnej ústavy. Určuje, ako prebehne odovzdanie vedenia firmy ďalšej generácii, aké sú podmienky pre výber nástupcu a ako dlho prebieha prechodné obdobie,“ hovorí Erika Madari Matwij. Absencia plánu nástupníctva je jednou z najčastejších príčin rozpadu rodinných firiem.

Plán by mal obsahovať niekoľko kľúčových prvkov. V prvom rade je

to výber a príprava nástupcu, teda jasné kritériá, ako sa nástupca vyberá, či ide o najstaršieho potomka, najschopnejšieho člena rodiny alebo externého manažéra. Súčasťou je aj rozvojový plán - aké vzdelanie, skúsenosti a mentoring nástupca

Kvalitná rodinná ústava rieši aj otázku vlastníctva v prípade dedenia v rodinnej firme, ako aj rozvodu

absolvuje pred prevzatím vedenia.

„Veľmi dôležité je aj časové nastavenie presunu - kedy a ako dlho trvá prechodné obdobie, počas ktorého zakladateľ odovzdáva právomoci postupne, nie naraz. Skúsenosti ukazujú, že náhle odovzdanie firmy býva traumatické pre všetkých, preto vo väčšine prípadov trvá roky,“ hovorí Erika Madari Matwij. Plán musí riešiť aj vlastnícku štruktúru po presune, teda či nástupca získa aj majoritný podiel alebo len riadiacu právomoc, a ako sa vysporiadajú ostatní rodinní príslušníci.

Kvalitná rodinná ústava rieši aj otázku vlastníctva a dedenia podielov v rodinnej firme. Do úvahy pritom pripadá viacero životných scenárov, nielen dedenie, ale aj rozvod alebo odchod člena rodiny z firmy. Dokument definuje predkupné práva a mechanizmy oceňovania podielov. Kľúčová je dividendová politika, ktorá stanovuje pravidlá pre výplatu ziskov a oddeľuje osobné potreby členov rodiny od potrieb firmy.

Nie je to o nedôvere

Podľa odborníkov si treba uvedomiť, že rodinná ústava nie je prejavom nedôvery medzi príbuznými. Je to, naopak, dôkaz zodpovednosti voči firme, ktorú predchádzajúce generácie budovali s obetavosťou, ako aj voči zamestnancom, ktorí sa na rodinu spoliehajú, prípadne voči širšiemu regiónu, ak má podnikanie firmy naň dosah. Zároveň ide aj o zodpovednosť voči tým, ktorí do firmy prídu po aktuálnej generácii.

Mnohé svetové firmy dokazujú, že s jasnými pravidlami a spoločnou víziou môže rodinné dedičstvo pretrvať nielen generácie, ale storočia. A to je možno najlepší argument, prečo by každá rodinná firma mala mať svoju vlastnú ústavu. ☛

Keď ústava pomáha firmám

Lekcia z nemeckej praxe

Rodiny Porsche a Piëch, ktoré spoločne kontrolujú Volkswagen Group, sú príkladom toho, ako môže rodinná dohoda pomôcť udržať obrovský konglomerát pohromade naprieč generáciami. Po dekádoch napätí a vnútorodinných sporov obe rodiny vypracovali podrobný rodinný protokol, ktorý jasne vymedzuje pravidlá vlastníctva, zastúpenia v dozornej rade a podmienky predaja podielov. Dnes rodina v treťom a štvrtom pokolení naďalej kontroluje skupinu s tržbami presahujúcimi 290 miliárd eur ročne. Kľúčom k úspechu bolo práve formalizovanie pravidiel v čase, keď firma ešte nebola ohrozená.

Švédske dynastické myslenie

Švédska rodina Wallenbergovcov patrí k najvplyvnejším rodinným dynastiám v histórii európskeho biznisu. Prostredníctvom holdingu Investor AB kontroluje podiely v takých spoločnostiach ako Ericsson, ABB, Atlas Copco či SEB. Rodina sa riadi prísny rodinným kódexom, ktorého základom je zásada, že každý člen rodiny vstupujúci do biznisu musí najskôr preukázať svoju hodnotu mimo rodinných štruktúr. Ich filozofia sa dá zhrnúť do jednej vety, ktorú si rodina odovzdáva z generácie na generáciu: byť, nie sa zdať. Rodinná ústava tu nie je iba dokumentom, ale živou kultúrou, ktorá formuje identitu každého člena.

Ako riadiť 280-tisíc ľudí bez burzy

Agrospoločnosť Cargill s tržbami presahujúcimi 165 miliárd dolárov zostáva v rukách rodín Cargillovcov a MacMillanovcov už viac ako 150 rokov. Firma nikdy nevstúpila na burzu a napriek enormnej veľkosti zostáva rodinným podnikom. Tento úspech je možný vďaka prepracovanej rodinnej správe, ktorá zahŕňa rodinnú radu, rodinné zhromaždenie aj profesionálnu dozornú radu s externými členmi. Rodinný protokol presne definuje, ako sa ocenia a prevedú podiely, keď niektorý z viac ako sto rodinných akcionárov chce z firmy vystúpiť. Bez týchto pravidiel by tlak na predaj alebo vstup na burzu dávno rozložil firmu na kusy.