

JIŘÍ HNILICA a MARTIN JUREK



CO DÁL S RODINNOU FIRMOU?

7

**KROKŮ
K PŘEDÁNÍ FIRMY**



TVORBA AUTENTICKÉ RODINNÉ ÚSTAVY

JIŘÍ HNILICA a MARTIN JUREK

CO DÁL S RODINNOU FIRMOU?



**KROKŮ
K PŘEDÁNÍ FIRMY**

GRADA PUBLISHING

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

*Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.*

prof. Ing. Jiří Hnilica, Ph.D., Ing. Martin Jurek, Ph.D., MIM

Co dál s rodinnou firmou?

7 kroků k předání firmy

Vydala GRADA Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

tel.: 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 10 713. publikaci

Realizace obálky Zdeněk Dušek

Sazba Jan Šístek

Odborná redaktorka Ing. Michaela Průšová

Počet stran 320

První vydání, Praha 2026

Vytiskla tiskárna Typodesign s.r.o., České Budějovice

© GRADA Publishing, a.s., 2026

ISBN 978-80-271-8707-2 (ePub)

ISBN 978-80-271-8706-5 (pdf)

ISBN 978-80-247-9553-9 (print)

Obsah

Místo úvodu krátký příběh: O krávě, která patřila všem	7
Pro koho je tato kniha určena	8
O čem je tato kniha	10
 ČÁST I: PODNIKÁME S RODINOU	 13
Proč podnikat s rodinou	14
Co je rodinná firma a proč dnes mluvíme také o podnikající rodině	24
Čtyři pohledy na rodinnou firmu	24
Od jedné firmy k podnikatelskému ekosystému	26
Rodinná firma anebo podnikající rodina?	27
Výhody a nevýhody rodinného podnikání	30
Dvojitá tvář rodinného podnikání	30
Rodina jako výhoda nevzniká sama	45
 ČÁST II: UČÍME SE Z HISTORIE	 49
Šlechtické rody jako architekti dlouhověkosti	50
Přemyslovci: když každý člen rodiny očekává, že jednou přijde na řadu	52
Habsburkové: když pravidla nestačí	57
Medicejové: jak proměnit finanční kapitál v kulturní paměť	66
Rothschildové: když rodina přeroste jednu firmu	75
Historické kořeny českého rodinného podnikání	80
Rodina jako první hospodářská organizace	80
Město, dílna a dobré jméno	81
Cechy: ochrana kvality i překážka změny	82
Obchodnické rodiny a síla vztahových sítí	82
Od manufaktury k průmyslové dynastii	85
Přerušená kontinuita	97
Novodobé české rodinné podnikání	105
Čtyři cesty k soukromému vlastnictví	105
Po roce 2000: od podnikatelské intuice k instituci	110
První velká vlna nástupnictví	112

Co nás učí stoleté rodinné firmy	114
Dlouhověkost jako schopnost obnovy	114
Proč dlouhověké rodiny zkoumat	115
Sedm zásad dlouhověkosti podnikající rodiny	117
 ČÁST III: TVOŘÍME RODINNOU ÚSTAVU	137
Od společného rozhovoru k rodinné ústavě	138
Co je rodinná ústava	138
Rodinná ústava jako cesta k sedmi kompetencím	141
Jak pracovat s následujícími kapitolami	141
1. Posilujeme a rozvíjíme rodinné vztahy	147
2. Spojuje nás společný smysl, směr a odpovědnost	159
3. Víme, v jaké roli právě jednáme a co z ní vyplývá	175
4. Rozhodujeme podle jasných pravidel a na správném místě	193
5. Spojujeme sílu generací s nezávislým pohledem zvenčí	217
6. Připravujeme se na změnu a předávání rolí	241
7. Rozvíjíme podnikavost v každé generaci	271
 Závěr	305
Poděkování	316
O Centru pro rodinné firmy VŠE	318
O autorech	319
Knižní zdroje	320

Místo úvodu krátký příběh: O krávě, která patřila všem

Kdysi dávno v jedné malé vesnici udeřilo strašlivé sucho. Po celé měsíce nespadla ani kapka deště, úroda uschla a studna vyschla. Uprostřed té beznaděje však existoval jeden paprsek naděje: klidná kráva jménem Darina. Nepatřila žádné jedné rodině, byla společným majetkem celé vesnice. Přestože měla málo potravy, každý den ještě dokázala dát trochu mléka.

Když se vesničané sešli, aby rozhodli, co s tím málem mléka udělat, rozproudila se vášnivá debata. Jeden mladý muž tvrdil, že jeho děti musí být nakrmeny jako první, protože představují budoucnost. Starší manželský pár namítal, že přednost si zaslouží oni, protože se podíleli na vybudování a udržení vesnice. Jiní se obávali, že mléko brzy dojde, a proto navrhovali rozdělit ho rovným dílem mezi rodiny — i když některé byly početnější než jiné.

Tehdy vystoupil moudrý starý muž. „Zapomněli jsme, že Darina patří nám všem,“ řekl. „Její mléko není pro jednu skupinu, ale pro celou vesnici. Pokud se o něj budeme přít, ztratíme ze zřetele to podstatné: udržet ji naživu a v dobrém stavu, aby mohla dávat i nadále.“

Dav ztichl. Otázka se změnila z „Jak získám svůj podíl?“ na „Jak uchovat zdroj našeho společného přežití?“

Povzbuzení tímto pocitem jednoty se vesničané nespokojili jen s tím, že budou „hodní“. Dohodli se na souboru pravidel, která měla udržet jejich společný cíl při životě i během trvajícího sucha. Uvědomili si, že každodenní spotřeba mléka je krátkozraké. Rozhodli se jeho konzumaci odložit, přijmout více práce a zpracovávat ho na sýr a jogurt, které vydrží déle a poskytnou trvalejší výživu. To vyžadovalo plán, do něhož se zapojili všichni — nejen jako příjemci, ale i tím, že upravili své role a očekávání a společně pracovali na uchování zásob.

Darina zůstala zdravá, zásoby vydržely a vesnice přečkala těžké časy, dokud konečně nepřišly deště.

Pro koho je tato kniha určena

Tato kniha je určena lidem, kteří si kladou jednoduchou, ale zásadní otázku: **Co bude s rodinnou firmou dál?**

Možná jste zakladatel, který desítky let budoval podnik a začíná přemýšlet o budoucnosti. Možná patříte k nastupující generaci a hledáte své místo v rodině i ve firmě. Možná jste sourozenec, spoluvlastník nebo člen rodiny, který ve firmě nepracuje, ale uvědomuje si, že rozhodnutí přijatá dnes ovlivní život celé rodiny na desítky let dopředu.

Tato kniha vznikla právě pro vás.

Není však pouze knihou o předání firmy. Knih o nástupnictví vznikla celá řada. Většina z nich řeší otázku, kdo jednou převezme vedení podniku. Tato kniha se ptá na něco širšího a dlouhodobějšího: **Jak vytvořit rodinu, která dokáže odpovědně vlastnit, rozhodovat a podnikat napříč generacemi?**

Je určena rodinám, které nechtějí pouze předat podíly, budovy nebo finanční majetek. Rodinám, které chtějí předat také odpovědnost, schopnost spolupracovat, podnikatelského ducha, dobré jméno a společný smysl.

Kniha bude užitečná jak rodinám, které stojí před první generační obměnou, tak rodinám, kde již podnik vlastní sourozenci nebo širší skupina příbuzných. Stejně tak může být inspirací pro poradce, členy správních a dozorčích orgánů, manažery rodinných firem i studenty zabývající se o rodinné podnikání.

Největší přínos však pravděpodobně najdou rodiny, které si uvědomují, že skutečnou výzvou není vybudovat úspěšnou firmu. Tou je vytvořit systém, který bude fungovat i tehdy, až jeho zakladatel nebude každodenně přítomen.

Proto kniha propojuje tři pohledy.

V první části vysvětluje, čím se rodinné podnikání liší od ostatních forem podnikání. Ukazuje, proč může být rodina současně největší konkurenční výhodou i největším rizikem firmy.

Ve druhé části hledá inspiraci v historii. Ne proto, aby oslavovala minulost, ale aby porozuměla tomu, proč některé rody, firmy a podnikající rodiny dokázaly prosperovat po generace, zatímco jiné zanikly během několika desetiletí.

Třetí část pak převádí získané poznatky do praxe prostřednictvím tvorby rodinné ústavy.

Právě zde se tato kniha odlišuje od mnoha jiných. Rodinná ústava zde není představena jako právní dokument ani jako šablona, kterou stačí vyplnit. Je chápána jako nástroj společného přemýšlení o budoucnosti rodiny a jejího majetku. Jejím cílem není vytvořit dokonalý text, ale pomoci rodině vést rozhovory, které bývají často odkládány až do chvíle, kdy se promění v konflikt.

Proto čtenář v této knize nenajde univerzální recept ani jediný správný model. Každá podnikající rodina je jiná. Liší se historií, hodnotami, velikostí, podnikatelskými aktivitami i představami o budoucnosti.

Kniha proto neusiluje o vytvoření „správné“ rodinné ústavy. Pomáhá vytvářet **autentickou rodinnou ústavu** – takovou, která odpovídá konkrétní rodině, jejímu příběhu a jejímu způsobu života.

Nejde pouze o to, co bude napsáno na papíře. Jde o to, zda se členové rodiny dokážou shodnout na tom, proč chtějí zůstat společnými vlastníky, co chtějí zachovat, co jsou připraveni změnit a jakou odpovědnost nesou vůči příštím generacím.

Pokud tedy hledáte návod na rychlé právní řešení, možná vás tato kniha překvapí.

O čem je tato kniha

Motto: „Úspěšné rodinné podnikání není o předání firmy. Je o vytvoření podnikající rodiny schopné vlastnit a rozhodovat napříč generacemi.“

Jen malá část podniků přežije svého zakladatele.

Mnoho firem dokáže vzniknout. Některé dokážou růst. Vybudují značku, získají zákazníky, vytvoří majetek a dají práci stovkám lidí.

Jen málokteré však zvládnou okamžik, kdy člověk, který je založil, přestane být jejich hlavní silou, autoritou a nositelem směru.

Právě zde začíná příběh skutečného rodinného podnikání.

Rodinná firma není zajímavá proto, že ji vlastní rodina.

Je zajímavá proto, že jako jedna z mála institucí dokáže spojit ekonomický úspěch s mezigenerační kontinuitou.

Dokáže vytvářet hodnotu dnes a současně myslet na ty, kteří přijdou za deset, třicet nebo padesát let.

Dokáže spojovat:

- kapitál s odpovědností,
- výkon s identitou,
- podnikatelskou odvahu s důvěrou,
- současnou prosperitu s budoucností,
- osobní svobodu se společným smyslem.

Tato schopnost však nevzniká automaticky.

Firma se nestane skutečně rodinným podnikem pouze tím, že v ní pracují děti zakladatele. Ani tím, že jsou podíly převedeny na další generaci.

Majetek lze zdědit.

Schopnost odpovědně vlastnit, rozhodovat a podnikat se však zdědit nedá.

Musí se vytvořit.

Rodina se musí naučit společně odpovídat na otázky, které zakladatel mohl po mnoho let řešit sám:

- Proč firmu vlastníme?
- Co chceme zachovat?
- Co jsme připraveni změnit?
- Kdo má právo rozhodovat?
- Jak se připravují lidé na převzetí odpovědnosti?
- Jak oddělíme rodinnou blízkost od pracovního výkonu?
- Jak budeme řešit rozdílné názory?

A jak zajistíme, aby další generace nepřebírala pouze to, co vytvořili její předchůdci, ale dokázala také vytvářet něco nového?

Rodinné podnikání není jednoduché.

Do firmy nevstupují pouze peníze, schopnosti a ambice.

Vstupují do ní také vztahy, emoce, očekávání, sourozenecká rivalita, potřeba uznání, rodinná historie a rozdílné představy o spravedlnosti.

Právě proto může být rodina největší silou podniku.

A právě proto se může stát také jeho největším rizikem.

Důvěra může urychlit rozhodování. Může však také zakrýt problémy, o kterých se nikomu nechce mluvit.

Silná identita může rodinu spojovat. Může však vytvářet tlak na ty, kteří si zvolí jinou cestu.

Dlouhodobá perspektiva může podporovat odpovědnost. Může však také ospravedlňovat neochotu ke změně.

Rodinný podnik proto nemůže dlouhodobě stát pouze na dobré vůli, příbuzenství a autoritě zakladatele.

Potřebuje řád.

Potřebuje jasné role, místa rozhodování, pravidla vstupu do firmy, způsob přípravy další generace, pravidla vlastnictví i postupy pro chvíle, kdy se rodina neshodne.

Pravidla nejsou výrazem nedůvěry.

Jsou způsobem, jak důvěru chránit tehdy, když už jednoduché odpovědi nestačí.

Tato kniha není pouze o předání firmy.

Je o proměně zakladatelského podniku v podnikající rodinu.

O proměně systému závislého na jednom mimořádném člověku v systém, který dokáže odpovědně rozhodovat, vlastnit a vytvářet hodnotu napříč generacemi.

Je o tom, jak předat nejen podíly, budovy a peníze, ale také:

- porozumění,
- schopnosti,
- odpovědnost,
- právo rozhodovat,
- odvahu měnit,
- a závazek vytvářet hodnotu pro ty, kteří přijdou po nás.

Úspěšné předání neznamená, že další generace zopakuje minulost. Znamená, že pochopí, co má smysl zachovat, co musí změnit a co dokáže vytvořit nově.

Rodiny, kterým se podaří přežít svého zakladatele, nepředávají pouze firmu. Předávají schopnost být podnikající rodinou.

ČÁST

I

PODNIKÁME S RODINOU

Proč podnikat s rodinou

Mnoho firem dokáže vyrůst. Některé se stanou ziskovými, vybudují silnou značku, zaměstnají stovky lidí a vytvoří významný majetek. Podstatně méně z nich však dokáže projít okamžikem, kdy člověk, který podnik založil, přestane být jeho hlavním vlastníkem, vůdcem, rozhodovací autoritou a nositelem původní vize.

Rodinná firma není zajímavá proto, že ji vlastní rodina. Samotné příbuzenství ještě nevytváří dlouhodobě životaschopný podnik ani odpovědné vlastnictví. Rodinná firma je zajímavá proto, že jako jedna z mála institucí dokáže spojit ekonomický úspěch s mezigenerační kontinuitou.

Může vytvářet hodnotu dnes a současně přemýšlet o tom, co zůstane za deset, třicet nebo padesát let. Může spojovat kapitál s odpovědností, podnikatelský výkon s rodinnou identitou a svobodu současných vlastníků se závazkem vůči lidem, kteří přijdou po nich.

Tato schopnost však nevzniká automaticky.

Firma se nestane skutečně rodinným podnikem pouze tím, že v ní pracují děti zakladatele nebo že podíly přejdou dědictvím na další generaci. Mezigenerační kontinuita vyžaduje, aby se rodina naučila společně odpovídat na otázky, které zakladatel mohl po mnoho let řešit sám:

- Proč firmu vlastníme?
- Co od ní očekáváme?
- Co chceme zachovat a co jsme připraveni změnit?
- Kdo má právo rozhodovat?
- Jak se lidé připravují na převzetí odpovědnosti?
- Co se stane, když některý člen nechce ve firmě pracovat?
- Jak oddělíme rodinnou blízkost od pracovního výkonu?
- Jak budeme řešit rozdílné potřeby vlastníků?
- Jak ochráníme vztahy, když se neshodneme?
- A jak zajistíme, aby další generace nepřebírala pouze majetek, ale také schopnost vytvářet novou hodnotu?

Tato kniha je o tom, jak takovou schopnost vybudovat.

Podnikání je disciplínou pro odvážné

Podnikání vyžaduje ochotu vstupovat do nejistoty, rozpoznávat příležitosti tam, kde ostatní vidí především riziko, a přijímat rozhodnutí, jejichž správnost se často ukáže až s odstupem času.

Podnikatel nenese odpovědnost pouze za sebe. Jeho rozhodnutí ovlivňují:

- zaměstnance,
- zákazníky,
- obchodní partnery,
- dodavatele,

- věřitele,
- místní komunitu,
- někdy i celý region, ve kterém firma působí.

Zakladatel přitom často začíná sám nebo s několika nejbližšími lidmi. Právě jeho energie, odvaha a osobní úsudek dávají podniku počáteční směr. V prvních letech může být výhodou, že jsou vlastnictví, vedení a rozhodovací autorita soustředěny v jedné ruce.

To, co pomáhá firmě při jejím vzniku, se však může stát překážkou jejího pokračování.

S růstem podniku přibývá zaměstnanců, majetku, odborných témat i rizik. S dospíváním další generace přibývají také vlastníci, očekávání a různé představy o budoucnosti. Rozhodování, které dříve vznikalo přirozeně v hlavě jednoho člověka, musí být postupně převedeno do systému, kterému rozumějí i ostatní.

Zakladatel proto nestojí pouze před úkolem vybudovat úspěšnou firmu.

Stojí před ještě obtížnějším úkolem: vytvořit podnik, který nebude potřebovat jeho každodenní přítomnost, aby mohl pokračovat.

Když do podnikání vstoupí rodina

Rodina přináší do podnikání mimořádnou sílu.

Vedle peněz, znalostí a schopností může nabídnout kapitál, který žádná banka nepůjčí a žádný externí investor nedodá: dlouhodobě budovanou důvěru mezi lidmi.

Členové rodiny se zpravidla znají déle než běžní obchodní partneři. Sdílejí společné zkušenosti, znají způsob uvažování ostatních a často dokážou rychle odhadnout jejich reakce. Mnoho rozhodnutí proto může vznikat přirozeněji a s menší potřebou formálního vyjednávání.

Někdy během porady. Jindy při cestě autem nebo u nedělního oběda.

V krizové situaci může rodina projevit mimořádnou soudržnost. Její členové mohou být ochotni:

- přijmout dočasně nižší příjem,
- poskytnout firmě kapitál,
- pracovat nad rámec své role,
- odložit osobní potřeby,
- nést společně důsledky obtížného rozhodnutí.

Nedělají to pouze proto, že je to ekonomicky výhodné. Dělají to také proto, že firmu považují za součást společného života.

Tatáž blízkost však může být zdrojem mimořádného rizika.

Do firmy totiž nevstupují pouze schopnosti a důvěra. Vstupují do ní také:

- rodinné role,
- emoce,
- společná minulost,
- potřeba uznání,
- sourozenecká rivalita,
- nevyslovená očekávání,
- staré křivdy,
- rozdílné představy o spravedlnosti.

Rodina může být pro podnik nejpevnějším přístavem. Může se však také stát prostředím, ve kterém se nevyřešené napětí přenáší z domácnosti do zasedací místnosti a obchodní konflikty se vracejí zpět k rodinnému stolu.

Právě proto není rodinné podnikání jednodušší formou podnikání.

Je to podnikání, ve kterém jsou ekonomické a lidské důsledky rozhodnutí těsněji propojeny.

Jiný vztah k času

Jednou z největších předností rodinného vlastnictví může být schopnost přemýšlet v delším časovém horizontu.

Manažer najatý na několik let přirozeně sleduje výsledky svého funkčního období. Investor může posuzovat především výnos a vhodný okamžik pro prodej. Rodinný vlastník však může uvažovat za hranici vlastního profesního života.

Neptá se pouze: „Jak bude firma vypadat na konci tohoto roku?“. Může se ptát také: „**V jakém stavu ji jednou předáme další generaci?**“

Takový vztah k času ovlivňuje:

- investice,
- práci se zaměstnanci,
- vztahy se zákazníky,
- přístup k zadlužení,
- ochranu dobrého jména,
- způsob využívání přírodních a společenských zdrojů,
- rozhodnutí o prodeji nebo zachování podniku.

Rodinná firma může přijmout rozhodnutí, jehož přínos se neprojeví okamžitě, ale které zvýší její odolnost a hodnotu v dlouhém období.

Může budovat vztahy, jejichž návratnost nelze přesně spočítat v jednom finančním roce. Může investovat do lidí, regionu, pověsti nebo technologie, jejíž plný význam poznají až další generace.

V ideálním případě proto rodinná firma nestaví provizorní přístřešek určený k rychlému prodeji.

Staví katedrálu.

Zakladatel ví, že některé základy, které dnes pokládá, možná dokončí až jeho děti nebo vnoučata. Přesto považuje za smysluplné začít.

Dlouhodobost ovšem neznamená držet podnik za každou cenu. Neznamená odmítat změnu, chránit nefunkční model nebo nutit další generaci pokračovat v činnosti, pro kterou již neexistuje ekonomický ani rodinný důvod.

Dlouhodobost znamená přijímat dnešní rozhodnutí s vědomím jejich budoucích důsledků.

Nestačí předat majetek

Mezigenerační kontinuita není pouze právním převodem podílů, budov a peněz. Skutečným úkolem je předat schopnost s majetkem odpovědně zacházet.

Další generace potřebuje pochopit:

- co rodina vlastní,
- jak tento majetek vznikl,
- proč chce rodina některé jeho části držet společně,
- jaká rizika vlastnictví přináší,

- jakou návratnost rodina očekává,
- jaké hodnotové hranice nechce překročit,
- jak se rozhoduje o investicích, dividendách a prodeji,
- co znamená být aktivním a odpovědným vlastníkem.

Podíl lze převést během jediného dne.

Vlastnickou zralost však nelze darovat, zdědit ani nařídit.

Musí vznikat postupně prostřednictvím:

- vzdělávání,
- přístupu k informacím,
- zkušenosti,
- účasti na rozhodování,
- odpovědnosti za skutečné důsledky,
- možnosti udělat přiměřenou chybu.

Rodina, která předá majetek bez schopnosti jej spravovat, nepředává pokračování podnikatelského příběhu. Předává pouze jeho výsledek.

Firma jako vyjádření rodinné identity

U rodinného podniku bývá identita firmy přirozeně spojena s konkrétními lidmi a jejich životním příběhem.

Do firmy se propisuje:

- osobnost zakladatele,
- vztah rodiny k práci,
- způsob jednání se zákazníky,
- přístup k penězům,
- ochota dodržovat závazky,
- vztah k zaměstnancům,
- odpovědnost vůči okolní komunitě.

Tyto postoje nemusí být zpočátku sepsány. Přesto jsou přítomny v každodenních rozhodnutích a postupně se stávají součástí podnikové kultury.

Rodinné jméno na fasádě, výrobku nebo smlouvě není pouze marketingovým prvkem.

Rodina jím dává do sázky vlastní pověst.

Zákazník nejedná jen s anonymní právnickou osobou. Jedná s lidmi, kteří jsou s podnikem veřejně spojeni a nemohou od jeho chování snadno oddělit svou osobní identitu.

Dobré jméno se proto může stát jednou z nejcennějších částí rodinného bohatství.

Buduje se pomalu, často po několik desetiletí. Vzniká opakováním zdánlivě drobných rozhodnutí:

- dodrženým slovem,
- férově vyřešenou reklamací,
- uznanou chybou,
- odpovědným chováním v krizi,
- závazkem, který firma splní, i když to není krátkodobě výhodné.

Takové bohatství nelze snadno koupit ani napodobit. Lze je však ztratit jediným rozhodnutím.

Rodinná značka proto spojuje ekonomickou a osobní hodnotu. Úspěch firmy může posilovat hrdost rodiny a charakter rodiny může zvyšovat důvěryhodnost firmy.

Obě oblasti se vzájemně podporují. Zároveň se však stávají vzájemně zranitelnými.

Něco, co člověka přesahuje

Lidé zpravidla nezakládají podniky jen proto, aby maximalizovali hodnotu svého majetku.

Chtějí:

- získat větší svobodu,
- uskutečnit vlastní představu,
- vytvořit užitečný výrobek,
- nabídnout službu, která na trhu chybí,
- změnit obor nebo prostředí, ve kterém žijí,
- vybudovat něco, co po nich zůstane.

V rodinném podnikání se k těmto motivům přidává možnost vytvářet společné dílo s lidmi, k nimž máme nejhlubší vztah.

Firma může rodině nabídnout:

- společný příběh,
- sdílenou zkušenost,
- prostor pro spolupráci generací,
- možnost rozvíjet talenty jednotlivých členů,
- příležitost ovlivňovat okolní svět,
- vědomí, že dnešní rozhodnutí mají význam také pro budoucnost.

Taková hodnota se nedá plně vyjádřit účetními čísly.

Zahrnuje pocit sounáležitosti, hrdost na rodinné jméno, možnost ovlivňovat komunitu, zachování určité míry rodinné autonomie nebo radost z toho, že další generace rozvíjí společné dílo.

Pro zakladatele může být mimořádným okamžikem sledovat, jak děti a další členové rodiny postupně přebírají odpovědnost.

Ne proto, aby pouze opakovali jeho způsob práce.

Ale proto, aby do podnikání přinesli:

- nové zkušenosti,
- jiný pohled na svět,
- nové technologie,
- odlišné schopnosti,
- vlastní podnikatelskou energii.

Skutečná kontinuita nevzniká kopírováním minulosti.

Vzniká tehdy, když další generace dokáže rozpoznat, co je třeba zachovat, co je třeba změnit a co je třeba vytvořit zcela nově.

Rodinný podnik může přesahovat samotnou rodinu

Stabilní rodinné firmy bývají často silně spojeny s prostředím, ve kterém vznikly.

Zaměstnávají několik generací pracovníků, vytvářejí dlouhodobé vztahy s dodavateli, podporují místní instituce a podílejí se na rozvoji regionu.

Jejich vlastníci nevnímají podnik pouze jako finanční aktivum, které lze kdykoliv přemístit nebo prodat. Firma je pro ně součástí místa, komunity a příběhu, ve kterém sami žijí.

Tato zakořeněnost může podporovat:

- dlouhodobou odpovědnost,
- stabilitu zaměstnanosti,
- férovější vztahy,
- citlivější práci s reputací,
- ochotu nést důsledky vlastních rozhodnutí.

Může se však také stát překážkou, pokud rodina zamění odpovědnost za minulost s povinností zachovat všechno beze změny.

Úkolem rodinného vlastníka není konzervovat podnik v podobě, kterou mu dali předchůdci.

Jeho úkolem je zachovat jeho životaschopnost a smysl.

Společné dílo, nikoli povinný osud

Podnikat s rodinou neznamená, že každý člen musí ve firmě pracovat.

Neznamená to ani, že:

- každé dítě převezme roli svého rodiče,
- nejstarší potomek automaticky získá vedení,
- člen rodiny má nárok na pracovní místo,
- osobní životní volba musí být podřízena potřebám podniku.

Rodinná firma může být zdrojem příležitostí. Neměla by se stát vězením.

Nástupnictví má skutečnou hodnotu pouze tehdy, když je založeno na:

- schopnostech,
- motivaci,
- připravenosti,
- svobodném rozhodnutí,
- potřebách firmy a rodiny.

Dítě, které vstupuje do podniku pouze ze strachu, že zklame rodiče, nepřebírá odkaz. Plní očekávání.

Stejně tak není nutné, aby se rodinný charakter firmy projevoval každodenním řízením jejími členy.

Rodina může zůstat odpovědným vlastníkem a svěřit vedení profesionálním manažerům.

Podstatné je, aby:

- rozuměla své vlastnické roli,
- dokázala určit dlouhodobý směr,
- vybírala a hodnotila správní orgány,
- formulovala očekávání vůči managementu,
- přijímala důsledky vlastnických rozhodnutí.

Rodina se nestává podnikatelskou rodinou tím, že vlastní obchodní podíl.

Stává se jí tehdy, když dokáže o tomto vlastnictví společně přemýšlet, mluvit a odpovědně rozhodovat.

Síla, která potřebuje řád

Vlastnosti, které mohou rodinnou firmu posilovat, v sobě nesou také opačné riziko.

Důvěra může urychlit spolupráci. Může však zakrýt problémy, o kterých se rodině nechce mluvit.

Dlouhodobá perspektiva může podporovat odpovědné investování. Může však také ospravedlňovat neochotu něco změnit nebo ukončit.

Silná rodinná identita může sjednocovat. Může však vytvářet tlak na členy, kteří si zvolí jinou cestu.

Vzájemná pomoc může zvyšovat odolnost. Může však také vést k tolerování nízkého výkonu, nejasných hranic a neodpovědného používání společných zdrojů.

Rodinné vztahy navíc nevznikají ve firmě. Přicházejí do ní z domova.

Sourozenská rivalita, potřeba rodičovského uznání nebo pocit nespravedlnosti se mohou skrývat za spory o:

- pracovní pozice,
- investice,
- odměny,
- dividendy,
- vlastnické podíly,
- právo rozhodovat.

Obchodní problém pak nelze vyřešit pouze obchodním argumentem, protože jeho skutečná příčina může ležet jinde.

Jedna rodina, několik rozdílných systémů

Jeden člověk může být současně:

- synem nebo dcerou,
- sourozencem,
- manželem či partnerem,
- vlastníkem,
- členem rodinné rady,
- členem správního orgánu,
- zaměstnancem,
- generálním ředitelem.

V každé z těchto rolí však platí jiná očekávání, jiné pravomoci a jiný způsob rozhodování.

U rodinného stolu má každý člen stejnou lidskou hodnotu.

Ve firmě se však:

- pravomoc odvíjí od role,
- odměna od odpovědnosti a výkonu,
- pracovní hodnocení od výsledků a schopností.

Mezi vlastníky se rozhoduje podle:

- práv,
- podílů,
- dohodnutých pravidel,
- společné představy o budoucnosti majetku.