

CO VÍME OD RODIN, KTERÉ PODNIKAJÍ VÍCE NEŽ 100 LET?

prof. Ing. Jiří Hnilica, Ph.D.
děkan Fakulty podnikohospodářské VŠE

V Centru pro rodinné firmy Vysoké školy ekonomické v Praze jsme společně s jeho členy a studenty věnovali hodně času tomu, abychom zjistili, co mají společného rodiny, které kontinuálně podnikají po více než sto let. Vycházeli jsme z různých zahraničních výzkumů, ale samozřejmě i z našich vlastních průzkumů, které jsme v Centru realizovali. Například v zimním semestru roku 2022 v rámci navazujícího magisterského studia studenti v kurzu Strategy in Family Businesses vytvářeli studii na dlouhodobost se 44 rodinnými firmami z celého světa od USA, přes Irsko, Švýcarsko, až po Libanon a Malajsii. A tak se nám postupně podařilo dát dohromady něco jako „Sedmero“ – sedm společných zásad, kterými se podle našeho průzkumu rodiny, které podnikají po staletí, řídí.

Toto sedmero úspěšně využíváme i v rámci našich konzultačních aktivit, kdy pomáháme podnikajícím vybudovat na straně rodiny odolnou organizační a rozhodovací strukturu, jejíž fungování je následně ukotveno v rodinné ústavě.

1. Posilujeme a rozvíjíme rodinné vztahy

Ve druhé a zejména ve třetí generaci se podnikající rodina rozrůstá nad rámec tradiční domácnosti a zahrnuje často rozsáhlou síť bratranců a sestřenic. Uchování harmonických vztahů mezi členy v takto rozšířené rodině představuje výzvu, která vyžaduje aktivní péči a úsilí. Klíčové jsou společné projekty a pravidelná setkávání, jež napomáhají vytvářet společnou vizi a cíle, které všechny inspirují k další spolupráci. Je důležité, aby si členové rodiny uvědomovali, že tyto aktivity jsou nad možnostmi pouhého jednotlivce – člena rodiny a že je možné je realizovat právě a jenom společným úsilím a díky existenci rodinného podnikání.

2. Víme, proč tu jsme, a podle toho také žijeme

Úspěšně podnikající rodiny vždy vědí, proč podnikají. Mají své poslání a jasně definované hodnoty, kterými žijí a které se předávají a vyjasňují v mezigeneračním dialogu. Smysl jejich

podnikání jde výrazně nad pouhé finanční benefity. Finanční kapitál je pro ně prostředkem pro rozvoj dalších důležitých forem i nefinančního kapitálu – sociálního, lidského, intelektuálního či vztahového.

3. Umíme se měnit s každou generací

Zakladatelé často považují své nástupce za pokračovatele své práce a očekávají, že budou k rodinnému podnikání přistupovat způsobem, který se nebude od jejich příliš odlišovat. Ale žádný nástupce nemůže mít tutéž autoritu, jaká plyne z role zakladatele. Žádný nástupce „nevstupuje do téže řeky“, jako vstupoval zakladatel. Rodina se obvykle rozrůstá, podnikání se mění a je třeba umět redefinovat kulturu podnikající rodiny – na výrazně transparentnější, angažovanější a partnerskou. Současná vládnoucí generace musí být otevřená a naslouchat potřebám a názorům generace nové.

4. Jsme velmi dobře organizovaní nejen v podnikání, ale i v rodině

Rodina, která podniká, není „normální“ rodina. Podnikání a rodinný život představují dva rozdílné systémy s často rozdílnými a někdy i zcela protikladnými cíli. Proto je třeba vztah



podnikající rodiny ke svému podnikání řídit stejně dobře jako podnikání samotné. Je důležité, aby si rodina vybuodovala své řídicí a organizační struktury, které nejsou v principu rozdílné od těch firemních. Na straně rodiny to znamená vytvoření ekvivalentu představenstva nebo valné hromady v podobě tzv. rodinné rady. Podobně jako firmy tvoří svoji strategii, tak i rodina prostřednictvím rodinné rady tvoří svoji strategii. Ta pak nachází svůj písemný odraz v různých podobách rodinných ústav. Naprosto zásadní je, aby si rodina, i když často s vedením či spíše koučováním konzultanta,

sama rodinnou ústavu sestavila a shodla se na ní. Jinak nebude žitá a nebude fungovat jako kompas pro důležitá rozhodnutí.

5. Vedeme dialog mezi generacemi a s externími profesionály

Ve škole jsme vedeni k tomu, abychom obhájili svůj názor argumenty, uměli vyjednávat a dokázali svůj názor prosadit proti jinému. Naproti tomu se v našich školách bohužel vůbec neučí neméně důležitý komunikační styl, kterým je dialog. Dialog znamená, že toho druhého opravdu posloucháme, snažíme se pochopit, co říká, proč to říká, jaké má potřeby, a učíme se tak vidět svět v jiných než našich vlastních perspektivách. Je to mimořádně důležité pro koexistenci generací. Stejně tak je důležité, aby rodina nežila jen ve své sociální bublině, je třeba umět vést dialog i s externími profesionály, kteří se na podnikání dokážou podívat z ještě další perspektivy.

6. Usilujeme o schopnou a angažovanou další generaci

Všechny úspěšné rodiny, které přečkaly alespoň sto let a které jsme měli v našem výzkumném vzorku, mají funkční vzdělávací programy pro nastupující novou generaci – tj. programy,

