

Vznik a fungování správní/dozorčí rady

v kontextu rodinných firem
pro kulatý stůl FBN 14.9.2023

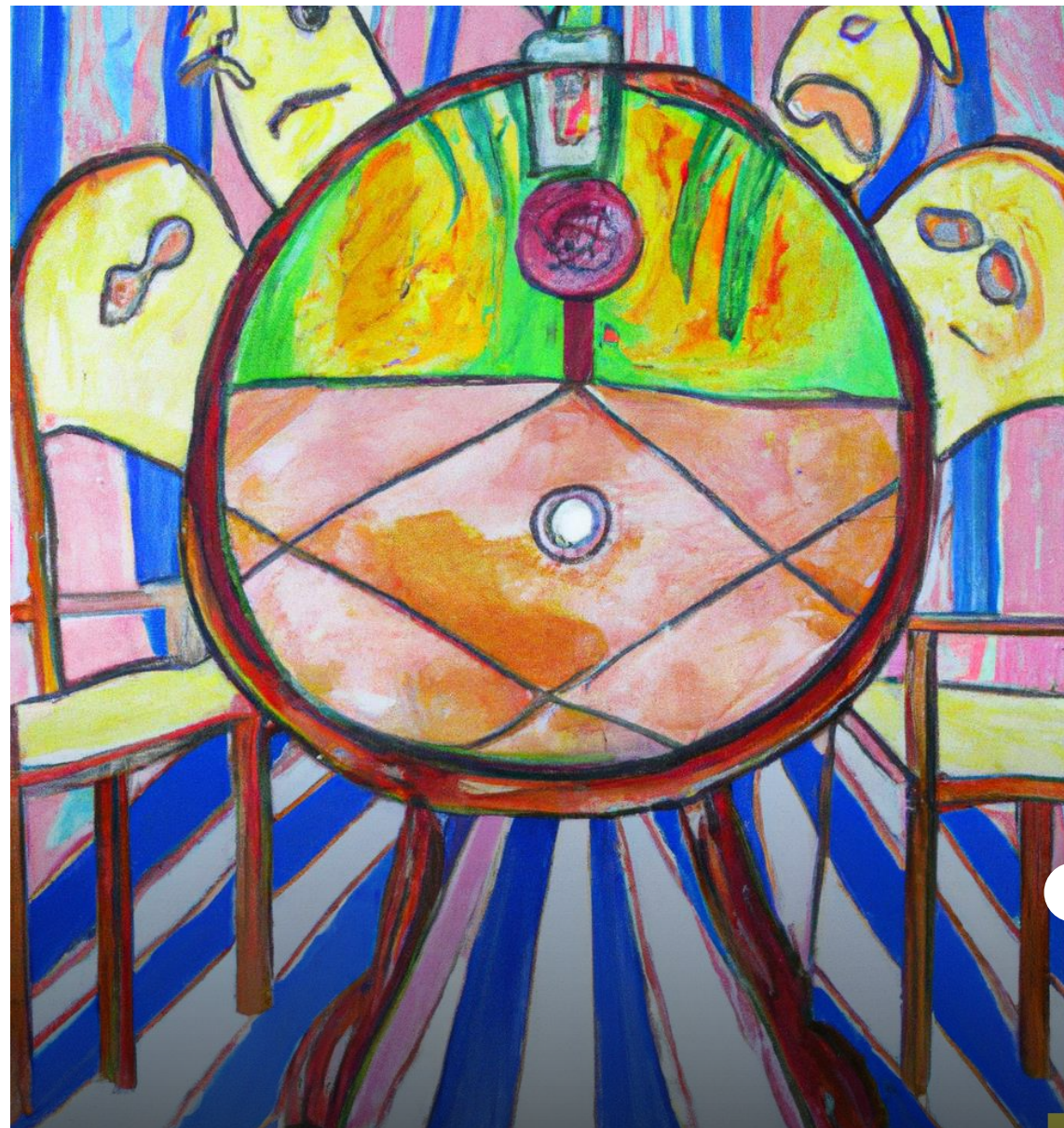
Martin Málek

obrázky DALL·E 2



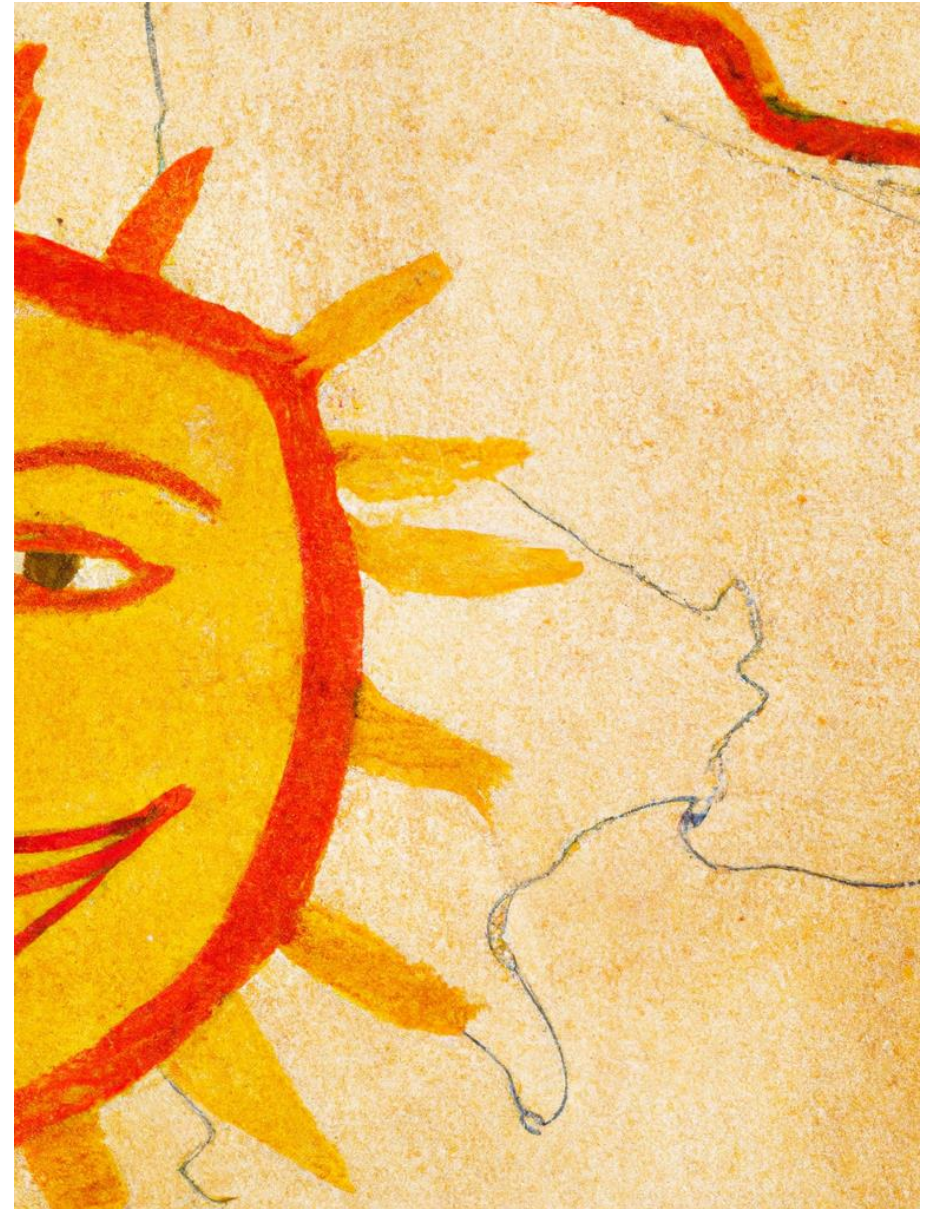
S čím ke
kulatému stolu
přicházím?

Co si chci od
kulatého stolu
odnést?



Proč správní/dozorčí rada?

- + Pro vlastníky
 - členové správní rady businessu rozumí (rodina postupně méně)
 - připravenost na nenadálé situace (např. něco se stane řediteli)
 - jasnější rozlišení toho, co přísluší vlastníkovu (co managementu)
 - lepší informovanost vlastníků o tom, co jim přísluší
 - řízení procesu přechodu z firmy řízené vlastníky na firmu řízenou profi managementem
 - pomoc se zapojením nextgenů
- + Pro firmu
 - správní rada má nadhled, není ponořena do operativy, zároveň má znalost tržního prostředí a businessu obecně - > má proto dobré předpoklady dávat zpětnou vazbu, nastavovat zrcadlo, poskytovat jiný pohled na věc (supervize)
 - v některých rozhodnutích může být ředitel osamocen, potřebuje partnera a podporu (podpora)
 - v oblasti své expertizy (a hlavně po dohodě s ředitelem) může být člen správní rady účastníkem týmu, který se podílí na exekuci (spoluvorba)
- + Pro zakladatele osobně
 - příležitost uplatnit svoje zkušenosti ve správních radách jiných společností



Proč NE správní rada?

- + nutí vlastníky učit se nové roli
- + pro vlastníky je těžké
 - říct, co chtějí
 - vybudovat si důvěru k správním radním
 - představit si, jak to bude fungovat
 - si po případném odchodu udržet vztah k firmě
 - přestat zasahovat do běhu firmy
 - očistit firmu od nešvarů ala „moje piano v majetku“
 - představit si, co budu dělat „potom“
 - doted' jsme si svoje „špinavé prádlo“ v rámci skupiny vlastníků (nebo vlastnické rodiny) prali doma, teď nás u toho mají pozorovat radní?
- + je těžké najít profíky do správní rady
- + je to drahý špás (miliony Kč)
- + pro lidi ve firmě je těžké nečekat na to, až přijde majitel a vydá signál
- + nutí firmu se zlepšovat a to bolí
 - firma se musí posunout v některých oblastech o úroveň výš (kvalita reportů, rozhodování...) a manažerům to není příjemné
- + ohrožuje „firemní kulturu“ ala „doted' jsme tu všichni byli kamarádi..“



Čtyři pilíře fungování správní rady



Lidé,
kvalita,
fokus,
odhodlání



Informační
architektura



Struktury a
procesy



Skupinová
dynamika,
kultura





Lidé, kvalita, fokus, odhodlání

Koho hledat?

Jaké kompetence potřebujeme?

Jak a kde hledat?

Jak blízka bude firma srdci potenciálního člena?

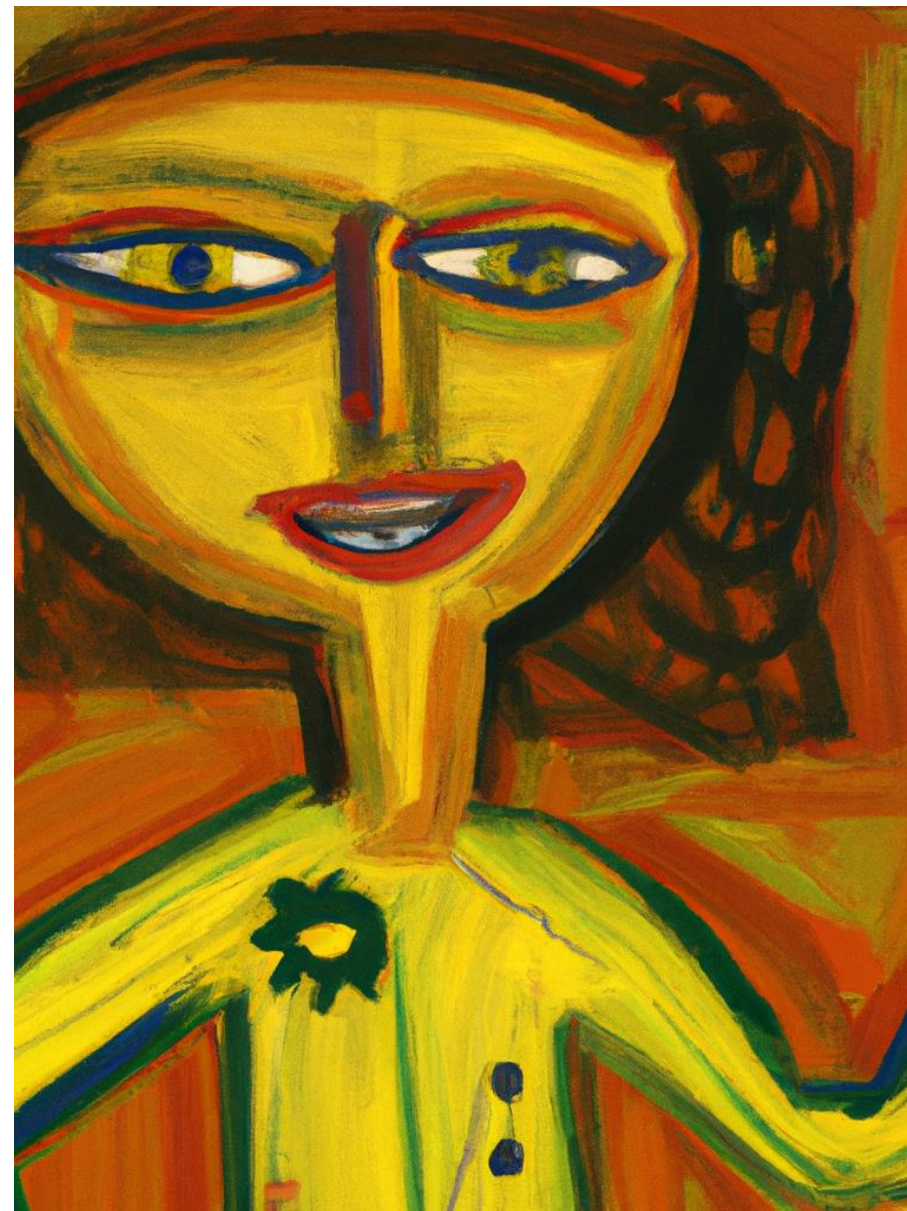
Role předsedy správní rady

Diverzita členů

Odměňování

Hodnocení členů

Nástupnictví členů



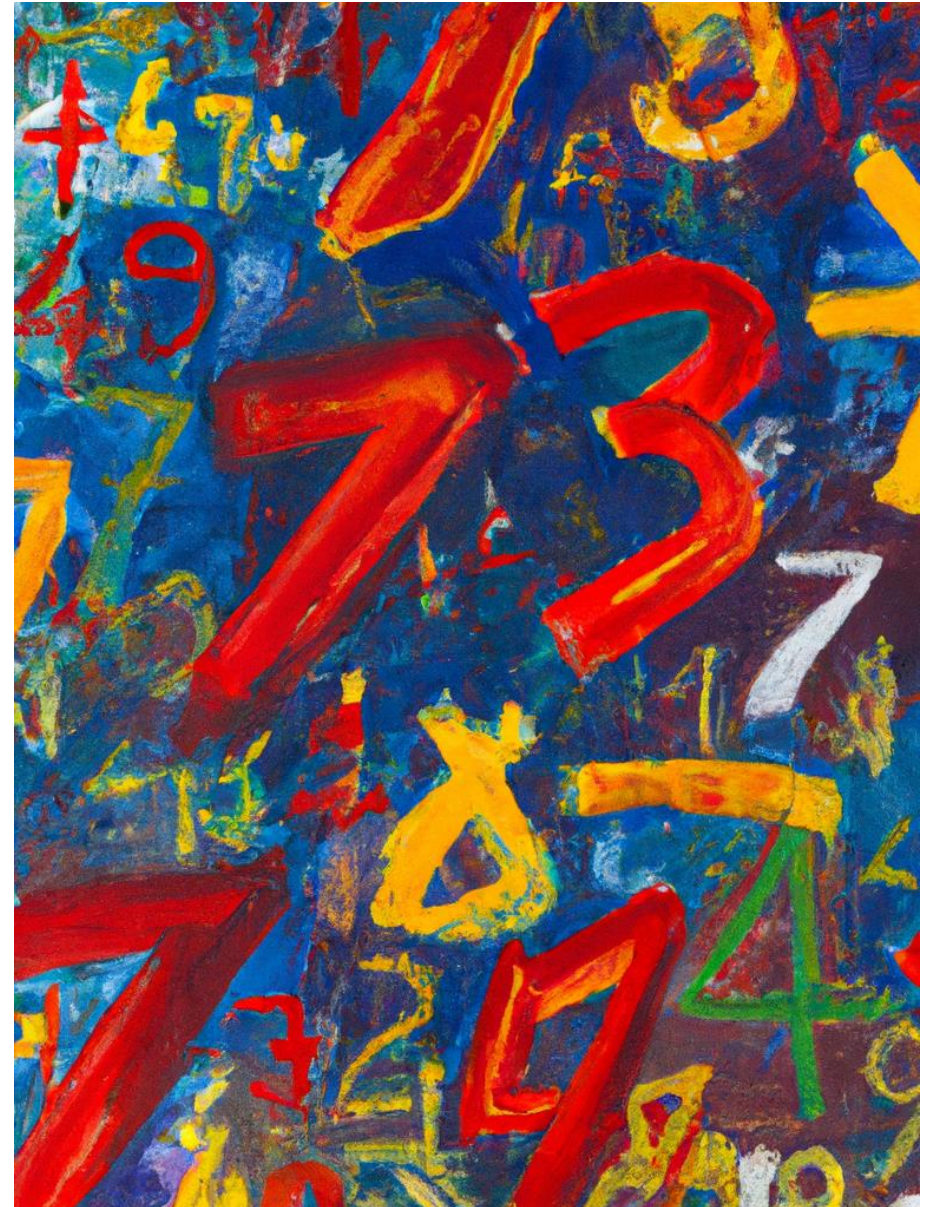
Informační architektura

Pravidelný briefing členů rady (společně navržený). Např.:

- Finanční report minulého období a forecast na další období
- Report ředitele, případně dalších členů managementu
- Rizika, příležitosti
- Zaměstnanecké/zákaznické průzkumy
- Analýzy trhu
- Setkání (např. večere) s hosty
- Reporty výborů

Rovnováha mezi

- Interní x externí zdroje
- Formální x neformální



Struktury & procesy

Počet a časování meetingů

Výbory a jejich náplň

Pravidla pro:

- odpovědnost a rozhodování rady
- organizace meetingů rady
- pravidelná agenda rady (cash flow, odměňování ředitele, rizika, „compliance“, strategie)
- pravidla pro kontakty se zaměstnanci a managementem
- pro kontakt s vlastníky
- hodnocení rady
- nástupnictví
- vzdělávání..



Skupinová dynamika, kultura

Možné patologie

- Ospalá, rutinní rada
- Neinformovaná, nevzdělaná rada
- Příliš operativní rada
- Dominantní předseda nebo ředitel
- Členství v radě na doživotí
- Rozvratný člen
- Hlavně se mějme rádi
- Nepřítomný ředitel
- ...

Co s tím?

- Vzájemný respekt a otevřenost
- Pravidelné hodnocení
- Zpětná vazba
- Externí podpora ve formě konzultanta, kouče