

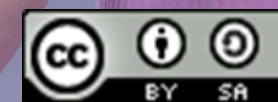


Školicí moduly pro zelenou transformaci

MODUL 4:

Hledání rovnováhy mezi ekonomickou a sociální udržitelností

Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory a stanoviska jsou však pouze názory autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za ně nenesou odpovědnost.



Co-funded by
the European Union



Obsah tohoto modulu

1 Úvod

2 Klíčové pojmy

3 Zdroje a četba

4 Reference



Výstupy učení tohoto modulu

- Rozlišovat mezi ekonomickými a sociálními cíli udržitelnosti
- Analyzovat kompromisy mezi jednotlivými cíli a jejich vliv na rozhodování rodinného podniku
- Aplikovat strukturované rámce pro vyhodnocení různorodých cílů rodiny a určování ekologických postupů v souladu s těmito cíli

Cíl tohoto modulu

Tento výukový modul si klade za cíl pomoci vlastníkům rodinných podniků a členům nastupující generace porozumět tomu, jak ekonomické a sociální cíle udržitelnosti společně ovlivňují jejich rozhodování. Rozlišením mezi finančními a nefinančními cíli, jako jsou rodinná kontrola, identita, vazby a mezigenerační kontinuita, modul zdůrazňuje, proč mohou rodinné podniky přistupovat k otázkám udržitelnosti odlišně než podniky nerodinné.

Modul si dále klade za cíl poskytnout vám a vaší rodině strukturovaný rámec pro zamyšlení nad vašimi prioritami, rozpoznání možných napětí mezi jednotlivými cíli a následné vyhodnocení investic do udržitelnosti. Prostřednictvím řízené reflexe a praktických doporučení se naučíte, jak vést dialog v rámci rodiny o sdílených i rozdílných cílech, abyste mohli přijímat informovanější a vyváženější strategie udržitelnosti v souladu s vašimi dlouhodobými cíli.

Úvod

Rodinné podniky se ve svém rozhodování obvykle liší od podniků nerodinných. Nerodinné podniky se zpravidla zaměřují na dosahování ekonomické udržitelnosti ve smyslu maximalizace zisku.

Ačkoli je ekonomická udržitelnost důležitá i pro rodinné podniky, ty kladou větší důraz na nefinanční cíle vlastní rodiny, jako jsou kontrola nad majetkem firmy, pozitivní rodinná identita a reputace a mezigenerační kontinuita rodinného podniku (Berrone et al., 2012).

V důsledku toho se vlastní rodina často zapojuje do aktivit v oblasti sociální udržitelnosti, aby budovala pozitivní vztahy se stakeholdery, kteří jí následně pomáhají tyto nefinanční cíle naplňovat.

Tyto cíle však mohou být ve vzájemném napětí a vést vlastní rodinu k odlišné míře zapojení do ekonomické a sociální udržitelnosti.



Vaše rodina se může rozhodnout nevyužívat strategie, jako jsou inovace a podnikavost, které by mohly zlepšit finanční výkonnost firmy, ale zároveň nesou riziko ohrožení majetku vlastníků.

Stejně tak se můžete vyhýbat strategiím, jako je transparentní zveřejňování informací nebo rozmanitost ve správě a řízení, které podporují sociální udržitelnost firmy, ale zároveň mohou oslabit kontrolu a moc rodiny (Vazquez, 2018).

Proto je důležité, aby vaše rodina při rozhodování o investicích do udržitelných aktivit zvažila, jak vyvažuje své finanční a nefinanční cíle.

V tomto modulu se seznámíte s tím, jaké jsou běžné cíle rodinných podniků, jak mezi nimi mohou vznikat napětí a jak hodnocení těchto cílů ze strany vaší rodiny ovlivňuje přístup firmy k udržitelnosti.



Ekonomická a sociální odpovědnost



Finanční cíle pro ekonomickou udržitelnost

Jako vlastníci podniku má vlastníčí rodina finanční cíl zajistit, aby podnik nejen přežil, ale také zvyšoval hodnotu rodinného i podnikového majetku.

Ačkoli je tento finanční cíl podobný cílům vlastníků nerodinných podniků, finanční cíle vaší rodiny se neomezují pouze na krátkodobé zvyšování bohatství.

Naopak mohou být dlouhodobě orientované s cílem dosahovat ekonomické udržitelnosti, tedy růstu a akumulace rodinného bohatství napříč generacemi.

Nefinanční cíle a sociální udržitelnost

Specifická povaha rodinných podniků spočívá v důrazu vlastníčí rodiny na jejich nefinanční cíle.

Koncept socioemočního bohatství (SEW) zachycuje tyto nefinanční cíle, které uspokojují emocionální potřeby rodiny (Gomez-Mejia et al., 2007).

Socioemoční bohatství

Zachování
rodinné kontroly

Zachování vlastnictví
a vlivu na řízení.

Budování pozitivní
identity

Posilování reputace
mezi stakeholdery.

Udržování sociálních
vazeb

Budování důvěry mezi
stakeholdery.

Udržování pozitivních
vazeb

Podpora spokojenosti
v rodinných i
obchodních vztazích.

Obnovování rodinných
vazeb

Posilování rodinných vazeb
prostřednictvím mezigeneračního
předávání.

Socioemoční bohatství (SEW)

Nejčastější cíle socioemočního bohatství (SEW) (Berrone et al., 2012) zahrnují snahu rodiny:

1. zachovat kontrolu a vliv rodiny ve firmě, například prostřednictvím vlastnictví a řízení
2. budovat pozitivní identitu a dobré jméno v očích rodinných i nerodinných stakeholderů
3. udržovat sociální vazby se stakeholdery, kteří rodině důvěřují
4. zachovávat pozitivní emoce spojené s příslušností k rodině a k podniku
5. obnovovat rodinné vazby v podniku prostřednictvím mezigeneračního předávání řízení v rámci rodiny

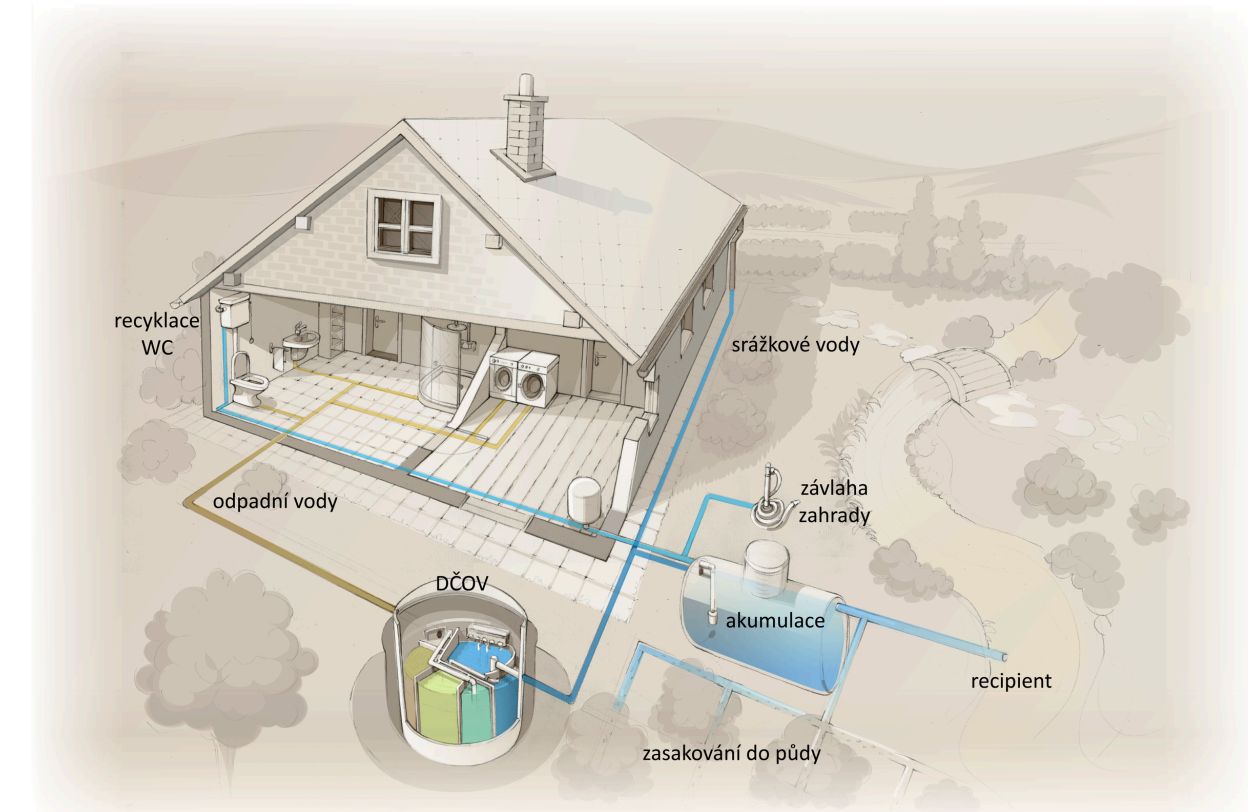
Tyto nefinanční cíle vedou vlastníci rodinu k vytváření sociálních hodnot, které může udržovat a předávat napříč generacemi (Vazquez, 2018).

Kompromis mezi ekonomickou a sociální udržitelností

Při rozhodování o udržitelnosti rodinné podniky zvažují jak finanční, tak nefinanční cíle, přičemž může docházet ke **kompromisům** mezi těmito cíli a k otázce, jak přistupovat k ekonomické a sociální udržitelnosti.

Konkrétně, pokud se vaše rodina primárně zaměřuje na **ekonomickou udržitelnost** ve smyslu maximalizace růstu rodinného bohatství a majetku, můžete sociální udržitelnost vnímat jako nákladné investice, které se nemusí nutně dlouhodobě vyplatit (Miller & Le Breton-Miller, 2021).

Například naše případové studie S & A Sofokleous Bakery (Kypr), Orditura Paola di Grazzini Fausto (Itálie) a Satturn Holešov (Česká republika) vyjadřují obavy z vysokých počátečních investičních nákladů do udržitelné infrastruktury, jako je přechod na elektrická dodávková vozidla nebo vybudování fotovoltaické elektrárny, a také z vysokých ročních nákladů na udržování environmentálních certifikací, zejména pokud si nejsou jisti, zda tyto kroky přinesou očekávané dlouhodobé přínosy, jako je vyšší energetická účinnost nebo lepší vztahy se zákazníky.



Jak efektivně vyhodnocovat své cíle při rozhodování o udržitelnosti?

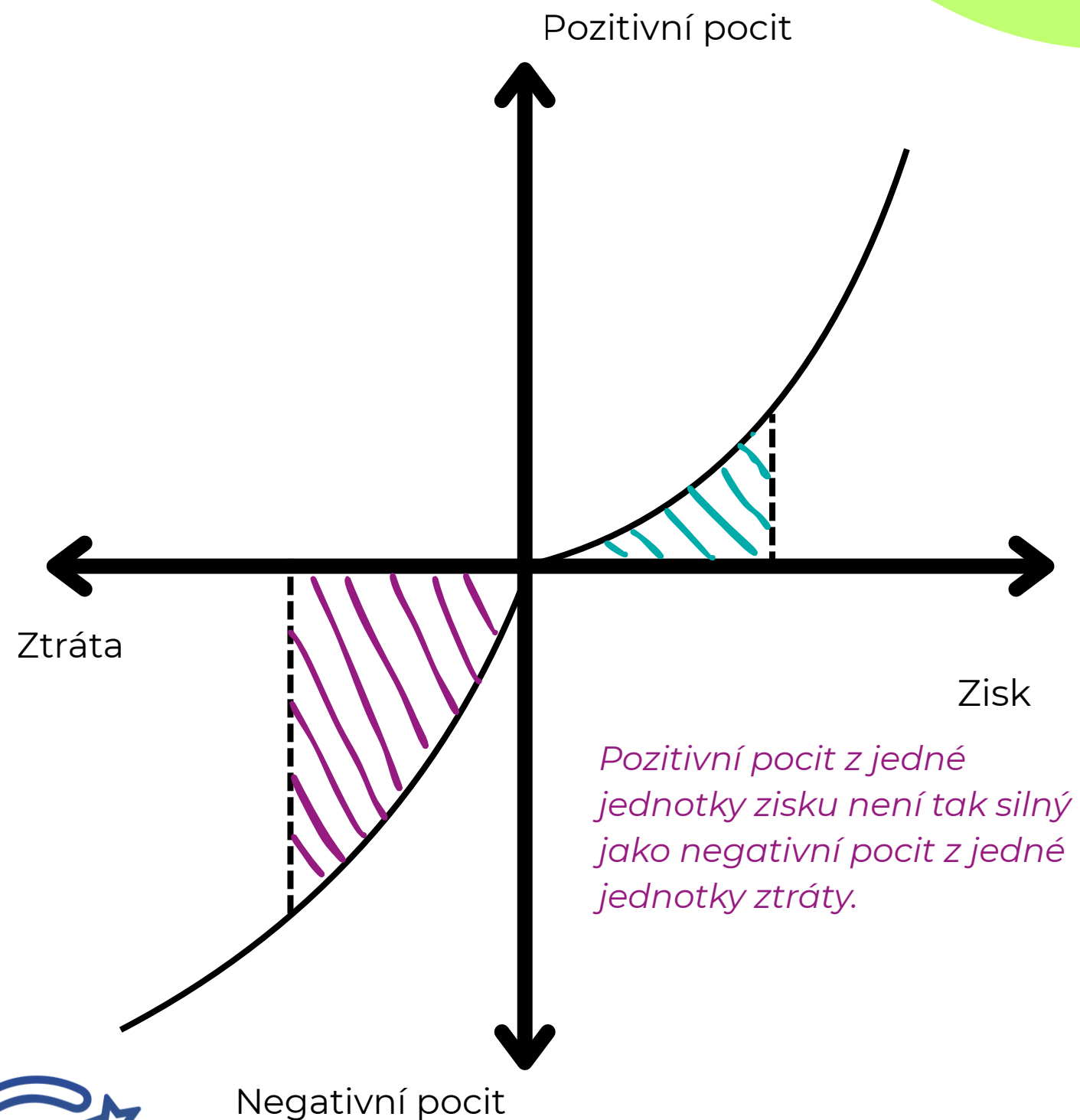
Když vaše rodina řeší, kterému typu udržitelnosti dát přednost, je důležité nejprve **otevřeně komunikovat** o cílech jednotlivých členů.

To je obzvláště důležité, protože různí členové mohou přikládat odlišnou váhu finančním a nefinančním cílům, a je proto vhodné hledat to, co mají **společné**, aby bylo možné lépe využít rodinné zdroje k dosažení udržitelných dopadů.

Například několik našich případových studií zdůrazňuje roli jednotlivých členů, zejména nastupující generace, a jejich cíle a nadšení pro ochranu životního prostředí jako hlavní impulz pro to, aby rodiny začaly zvažovat investice do udržitelných postupů. Patří sem například iniciativa S & A Sofokleous Bakery (Kypr) zaměřená na ekologičtější obaly produktů nebo zavedení lepších recyklačních programů ve společnosti Grupo El Castillo (Španělsko), které mají snížit odpad v kancelářích ze strany zaměstnanců i odpad z produktů ze strany zákazníků.

Podobně ve společnosti Mårdskog & Lindkvist (Švédsko) má člen nastupující generace silné povědomí o environmentální udržitelnosti a jedná s představitelem starší generace o zavedení udržitelných opatření, například přechodu z fosilních paliv na bioplyn.





Při hledání společných cílů mezi členy vaší rodiny je užitečné zaměřit se na to, jak jednotliví členové odlišně vnímají finanční a nefinanční ztráty.

Zejména platí, že lidé obecně vnímají ztrátu jako závažnější než zisk – například ztráta jednoho dolaru může vyvolat silnější emoce než zisk jednoho dolaru, i když je jejich hodnota stejná (Wiseman & Gomez-Mejia, 1998).

V rodinných podnicích je navíc potřeba zohlednit také zisky a ztráty socioemočního bohatství, jako jsou kontrola, emoce nebo reputace rodiny.

Někteří členové rodiny mohou považovat ztrátu tohoto socioemočního bohatství za závažnější než finanční ztrátu (Gomez-Mejia et al., 2007), zejména pokud jde o krátkodobé finanční ztráty.

V takovém případě mohou být členové rodiny ochotni nést počáteční investiční náklady nebo pravidelné poplatky, aby předešli dlouhodobé ztrátě sociálních hodnot.



Například společnost **Orditura Paola di Grazzini Fausto** (Itálie) odůvodňuje roční náklady na environmentální certifikaci snahou vyhnout se ztrátě zákazníků a partnerů v dodavatelském řetězci, kteří tuto certifikaci vyžadují.

Další případy se rozhodly realizovat počáteční investice do udržitelných opatření, jako například:

Plojhar (Česká republika)
→ nahrazení fosilních paliv stlačeným zemním plynem (CNG) u dopravních vozidel

Konstanta MF (Ukrajina) a Satturn Holešov (Česká republika)
→ instalace solárních panelů v jejich areálech s cílem předejít budoucí nejistotě, například kolísání cen a dostupnosti fosilních paliv a elektřiny z národní infrastruktury

Níže jsou uvedeny výroky, které pomohou vaší rodině lépe porozumět vzájemným cílům (1 = vůbec není důležité, 7 = velmi důležité), zejména těm nefinančním (Berrone et al., 2012). Jak byste je na škále od 1 do 7 ohodnotili?

Kontrola a vliv

Většina podílů je vlastněna členy rodiny

Členové rodiny mají kontrolu nad strategickými rozhodnutími firmy

Většina vedoucích pozic je obsazena členy rodiny

Manažeři a členové vedení, kteří nejsou členy rodiny, jsou jmenováni rodinou

Představenstvo je tvořeno převážně členy rodiny

Zachování rodinné kontroly a nezávislosti je důležitým cílem

Jak byste ohodnotili následující cíle?
(1 = vůbec není důležité, 7 = velmi důležité)

Členové rodiny mají silný pocit
sounáležitosti s rodinným podnikem

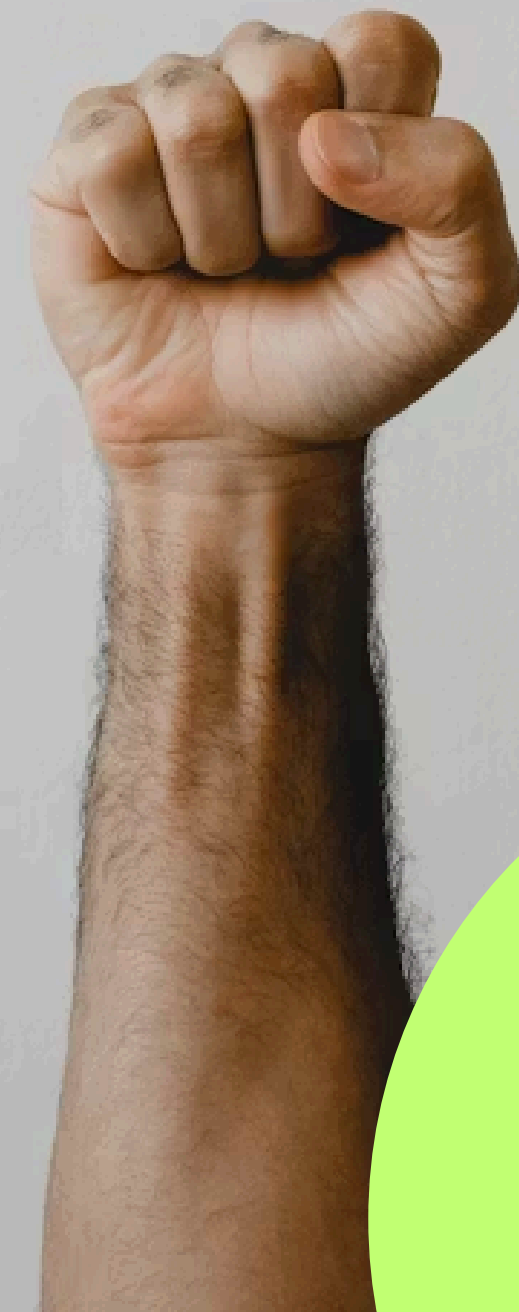
Členové rodiny vnímají úspěch rodinného
podniku jako svůj vlastní úspěch

Rodinný podnik má pro členy rodiny velký
osobní význam

Být součástí rodinného podniku pomáhá
utvářet naši identitu

Členové rodiny jsou hrdí na to, že mohou
ostatním říci, že jsou součástí rodinného
podniku

Zákazníci si často spojují jméno rodiny s
produkty/službami rodinného podniku



Jak byste ohodnotili následující cíle?
(1 = vůbec není důležité, 7 = velmi důležité)

Náš rodinný podnik se aktivně podílí na podpoře komunitních aktivit

Zaměstnanci, kteří nejsou členy rodiny, jsou vnímáni jako součást rodiny

Smluvní vztahy jsou založeny především na důvěře a normách vzájemnosti

Budování pevných vztahů s ostatními, např. s firmami, organizacemi a veřejnými institucemi, je důležité

Budování pevných vztahů s ostatními, např. s firmami, organizacemi a veřejnými institucemi, je důležité

Sociální vazby



Emoce



Jak byste ohodnotili následující cíle?
(1 = vůbec není důležité, 7 = velmi důležité)

Emoce často ovlivňují rozhodovací proces
v rodinném podniku

Ochrana blahobytu členů rodiny je klíčová, bez
ohledu na jejich osobní přínos pro podnik

Emocionální vazby mezi členy rodiny jsou
velmi silné

Emocionální hlediska jsou často stejně
důležitá jako ekonomická hlediska

Silné emocionální vazby mezi členy rodiny
pomáhají udržovat pozitivní sebepojetí

Členové rodiny k sobě cítí vzájemnou
blízkost a náklonnost

Jak byste ohodnotili následující cíle?
(1 = vůbec není důležité, 7 = velmi důležité)

Pokračování rodinného odkazu a tradice je důležitým cílem

Rodinní vlastníci mají menší tendenci posuzovat své investice z krátkodobého hlediska

Členové rodiny by jen velmi nepravděpodobně zvažovali prodej rodinného podniku

Úspěšné předání podniku další generaci je důležitým cílem

Mezigenerační předání v rámci rodiny



Závěrem

Tyto diskuse jsou důležité pro určení toho, jak vaše rodina bude alokovat zdroje při volbě strategií udržitelnosti.

Protože každá rodina má odlišné priority, **neexistuje jeden univerzální přístup**, který by sdílely všechny rodinné podniky. Některé se mohou rozhodnout pro vztahově orientovaný přístup zaměřený na blízké stakeholdery v místních komunitách, zatímco jiné mohou své aktivity v oblasti udržitelnosti rozšiřovat a zaměřovat se na všechny stakeholdery ovlivněné jejich činnostmi v různých zemích (Hsueh et al., 2023).

Zdroje

- **Vizualizace** vašich cílů prostřednictvím nástroje Family Business Investigator, který poskytuje Univerzita v St. Gallen: [Family Business Navigator](#)
- **Dotazník** pro vyhodnocení vašich nefinančních cílů: Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. Family Business Review, 25(3), 258–279. Dostupné na: <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>



Reference

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2307/20109904>
- Hsueh, J. W.-J., De Massis, A., & Gomez-Mejia, L. (2023). Examining heterogeneous configurations of socioemotional wealth in family firms through the formalization of corporate social responsibility strategy. *Family Business Review*, 36(2), 172–198. <https://doi.org/10.1177/08944865221146350>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2021). Family firms: A breed of extremes? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 663–681. <https://doi.org/10.1177/1042258720964186>
- Vazquez, P. (2018). Family business ethics: At the crossroads of business ethics and family business. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 691–709. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3171-1>
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133–153. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.192967>



Budte ekologičtí se SUFABU!

www.greensufabu.eu

RegioVision
GmbH Schwerin



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**KNOW
HOUSE**



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



snprojects

Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory a stanoviska jsou však pouze názory autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za ně nenesou odpovědnost.



**Co-funded by
the European Union**