

Rodinné firmy se chtějí dále rozvíjet

Dvě třetiny rodinných firem plánují v budoucích třech letech do firmy investovat, ocenily by ale větší finanční podporu ze strany státu. Za důležité považují vzdělání, aktuálně ale méně spěchají s předáním podniku nástupcům. Ukázal to průzkum, který pro Asociaci malých a středních podniků a živnostníků ČR uskutečnila agentura Ipsos.

AMSP ČR dlouhodobě podporuje, aby tyto firmy zůstávaly pokud možno v rodinných rukách. „V maximální možné míře k tomu přispíváme svými podpůrnými aktivitami,“ ujistila členka představenstva a generální ředitelka AMSP ČR Eva Svobodová.

Podle Michala Škrabiše, daňového experta poradenské společnosti PKF Apogeo, by k tomu však měl ve větší míře přispět také stát. „Pro zaktivnění rodinného podnikání by měl stát uvažovat o daňových úlevách, jako je zvýhodněné odpisování majetku u rodinných firem či nastavení limitu pro osvobození dividend od srážkové daně,“ doporučil. Michal Škrabiš.

„Je zřejmé, že úroveň zdanění a daňová témata obecně jsou pro rodinné firmy velmi důležitá. Rodinné firmy by zasloužily ve svém podnikání v daňové oblasti rozhodně podporu. Ta by měla být směřována jak na výši celkové daňové a s ní související administrativní zátěže, tak na rozumný přístup správců daně při provádění daňových kontrol,“ podotkl Roman Ženatý, partner poradenství pro soukromé a rodinné firmy Deloitte

Private. Rodinné firmy by podle něj uvítaly také zrovnoprávnění investic z vlastních zdrojů s úvěrovým financováním. „Podle výzvy Evropského parlamentu je doporučeno státům, které přijmou definici rodinného podnikání, zvážit možnost uplatnit určitou úrokovou sazbu jako odečitatelnou položku (tzv. finanční náklad) jako motivaci investování vlastního kapitálu,“ připomněl Michal Škrabiš.

„Podpora rodinných firem je pro nás zásadní a je radost o ně pečovat. Mají unikátní vlastnosti, které jsou velkým přínosem pro naši celou společnost. Pomáháme jim nejen s financováním provozních a investičních potřeb, ale i dalšími individuálními záležitostmi, jako je vypořádání vztahů v rodině – tedy s odkupem podílů mezi členy rodiny a podobně,“ připojil informaci Petr Wetzler, ředitel firemních center České spořitelny.

„Výsledky výzkumu jsem si přečetl se zájmem a potěšilo mě, že v něm žádný z respondentů nehovořil o pojištění. Je to důkaz toho, že pojištění je automatická věc, o které se nediskutuje. A protože nadpoloviční většina oslovených letos očekává zhoršení ekonomické situace v České republice, stává se dobře pojištěný business, bez ohledu na jeho velikost, dvojnásob důležitou podmínkou k tomu, aby rodinné firmy mohly naplňovat další závěry tohoto výzkumu: chut' růst a expandovat. Rádi jim budeme krýt záda, aby je žádné problémy nesrazily na kolena a mohly se věnovat všem dalším formám svého rozvoje, včetně vzdělávání svých zaměstnanců,“ vzkázal generální ředitel a předseda představenstva Slavia pojišťovny Karel Waissler.

Navzdory covidové pandemii a nyní válce na Ukrajině zorganizovala více než polovina firem alespoň jednu vzdělávací aktivitu nad rámec těch, které jsou ze zákona povinné.

Rodinné firmy se nejčastěji v rámci vzdělávacích aktivit soustředí na jazykové znalosti, ale také na řízení vztahů se zákazníky a manažerské dovednosti. „V roce 2021 jim šlo především o schopnost zaměstnanců zvládnout komunikaci v online světě, o zvýšení digitální gramotnosti, o schopnost pracovat s trendovými aplikacemi, s informacemi v cloudu, nebo využívat big data,“ upřesnila Naděžda Petřů z Vysoké školy finanční a správní, která je součástí Univerzity platformy AMSP ČR pro rodinné podnikání.

Někakou formu finančního příspěvku k pokrytí nákladů na vzdělávací aktivity využilo podle průzkumu 62 % firem. „Registrujeme zájem rodinných firem o cílené vzdělávací programy, které umožní nástupcům konfrontovat jejich znalosti s experty z poradenství a businessu. Je to signál toho, že stávající generace vlastníků otázku nástupnictví řeší velmi aktivně a nespolehá se pouze na systém předávání rodinných zkušeností,“ uvedl Miroslav Svoboda, vedoucí partner poradenství pro soukromé a rodinné firmy Deloitte Private.

Dosažené vzdělání ale podle Naděždy Petřů vlastníci rodinných firem neberou jako záruku kvality zaměstnance. „Výuční list, maturitní vysvědčení či vysokoškolský diplom je pro ně pouze dokladem o schopnosti učit se v daném oboru. Teprve praxe ukáže, zda má zaměstnanec kromě vědomostí i dovednosti a schopnosti vy-

žadované konkrétní pracovní pozici,“ popsala Naděžda Petřů.

Pro nástupníka je pak podle Josefa Jaroše, předsedy představenstva AMSP ČR, důležité vzdělání v oblasti, ve které firma působí, ale o jeho úspěchu v roli CEO rozhodnou konkrétní znalosti, schopnosti a dovednosti v řízení firmy. „Jde o řízení financí, obchodu, marketingu, HR, projektové a procesní řízení, nebo řízení inovací a změn,“ vypočítal Josef Jaroš. Připomíná, že v ČR se specifickým managementu rodinných firem věnuje především pražská Vysoká škola ekonomická, Vysoká škola finanční a správní a Technická univerzita Liberec. Nástupníkům však doporučuje i zahraniční praxi, stáž v jiné rodinné firmě, samostudium a postupné přebírání jednotlivých oblastí managementu. Průzkum upozornil také na to, že meziročně ubylo firem, kde se plánuje předání do jednoho roku. Více než polovina z těch, kteří předávání v rámci rodiny diskutují, nemá žádný časový plán. Rodinné podniky letos také považují za méně důležité, aby firmu převzali rodinní příslušníci, než tomu bylo v předchozích letech. „Je však třeba podotknout, že jde o firmy založené po roce 2010,“ upřesnila Eva Svobodová.

„Lze předpokládat, že řada firem založených po roce 1989 již předání minimálně managementu zrealizovala,“ dodal Josef Jaroš.

Do časového plánu ale nepochybně vstoupila i covidová krize a nově válka na Ukrajině. „Majitelé firem se soustředili na přežití businessu, krizový management a plány na předání nebyly v tomto nelehkém období prioritou,“ sdělil Petr Milata, člen představenstva AMSP ČR. (tz)

Podnikatele svírá strach – jak s ním bojovat a proč se obávám postavit?

Narušení provozu, dodavatelských řetězců, nedostatek materiálu, míra inflace, nedostatek zaměstnanců, vyčerpané rezervy z doby covidu a válečný konflikt na Ukrajině. Podnikatelé žijí v nejistotě a strachu. Zejména na malé a střední firmy dopadá aktuální situace hůře než na etablované giganty. Firmy a jejich vedení si kladou otázku, jak podnikat, když neví, co bude. V takové situaci je největší výzvou překonání emocí. Strach může být skvělým ukazatelem, ale jen ve zdravé formě. Od určité hranice může ničit.

„Podnikatelé nejsou v jednoduché situaci. Obvykle ale vidíme věci černější, než doopravdy jsou. Co bude, nikdo neví a nikdy ani nevěděl. Emoce strachu nás ale paralyzují. Překonat strach je velká výzva a postavit se mu nás činí silnějšími. Využít strach je i příležitostí k vylepšení nejenom firemních procesů, ale především přijetí a srovnání se vlastníky firem s novým

světem, ve kterém se ocitli. Až potom můžeme řešit vše ostatní, vyhrnout si rukávy a situaci překonat. A po nějaké době zjistíme, že jsme to zvládli – firma přežila, tým je silnější než kdy dříve. Změní se postupy a styl práce, zmizí to, co už bylo stejně předtím navíc, jen jsme to tolik neviděli. Například zaměstnanec, který nefungoval, ale dovolili jsme mu to, protože nám klidná doba dovolila ho tolerovat,“ řekla Irena Vrbová, zakladatelka konzultační společnosti Porto, která se zabývá vzděláváním a rozvojem majitelů a manažerů menších a středních firem.

K negativním ekonomickým ukazatelům mohou být podle ní čtyři různé postoje:

- Dokud se bojím a vymýšlím, jak to zvládnou, je to v pořádku a můžu s tím pracovat.
- Když se bojím, ale už nevěřím, že to zvládnou, čekám a šetřím, je to smíření se svým zánikem.
- Když se nebojím vůbec, je možné, že jsem šílenec.
- Když se bojím více než jenom ukazatelů a fixuji se na špatné scénáře, připravuji si svoji zkázu.



Irena Vrbová, zakladatelka konzultační společnosti Porto

„Jen první postoj má naději v současném světě. A není vůbec jednoduché ho dosáhnout. Vyžaduje sebedisciplínu, svoje vnitřní pravidla a znalost základních životních principů. Válečné konflikty, ten současný nevyjímá, nám ukazuje příběhy lidí, kteří i tak nepředstavitelnou a šílenou situaci, jakou válka je, zvládají různě právě skrze tyto čtyři postoje,“ uvedla Irena Vrbová.

Možnost podnikatelů je jediná – najít cestu, jak nastavím sebe tak, abych byl schopen zachovat postoj číslo jedna. „Každý podnikatel ví, že když zakládal vlastní firmu a měl by si tehdy na papír napsat rozpočet a všechna rizika, tak by podnikat nezačal. Na začátku byl sen, motivace vybudovat něco vlastního. K tomu potřeboval pevnou vůli, disciplínu, vytrvalost, ale hlavně odvalu. To, že to zvládl, nevzniklo z finanční rezervy v bance, ale úplně z jiných vnitřních dovedností a vlastního nastavení. A pokud si nepamatuje nebo neví, jak to tehdy zafungovalo, je nutné se k tomu teď vrátit a zjistit to,“ dodala Irena Vrbová. (tz)

Inflace snižuje aktivitu v oblasti fúzí a akvizic, investoři mění rozhodování

Podle odborníků z poradenské skupiny Moore Czech Republic se výrazné makroekonomické změny podepisují na nižší transakční aktivitě. Ze své praxe hovoří o meziročním oslabení o 20–30 % během prvního čtvrtletí letošního roku. Na změnu rozhodování investorů má ze všech faktorů největší vliv spíše extrémně rostoucí inflace než zdražování úvěrů. Složitě rozhodovací situace se odrážejí v rostoucím zájmu firem o akviziční poradenství.

Řada prodávajících v současnosti transakce důkladněji zvažuje, nebo dokonce posouvá. U strategických investorů má tento přístup původ zejména v celkovém zdražování energií a dalších vstupů, jakož i v celkové nejistotě na trhu. „Kvůli vysoké inflaci jsou zřejmé obavy, že získané hotovostní prostředky budou rychle ztrácet na hodnotě. To se týká zejména situace, kdy jsou

součástí transakce i nemovitosti, jejichž tržní hodnota se vyvíjí ještě dramatičtěji než inflace,“ popsal Petr Kymlička, partner poradenské skupiny Moore Czech Republic, a dodal: „V současné době dochází k dokončování transakcí odsunutých z doby pandemie. Tato aktivita ale do konce prvního pololetí ustane, což povede k dalšímu oslabení transakčních aktivit ve druhé části roku 2022.“

Dražší úvěry mají dnes jednoznačně vliv

Roli ve zdrženlivosti hraje také růst ceny peněz, ten se však týká zejména finančních investorů. V dubnu se spotřebitelské ceny v Česku meziročně zvýšily o 14,2 %. Šlo tak o desátý měsíc v řadě, ve kterém růst cen zrychlil. V návaznosti na to zvýšila ČNB dvoutýdenní repo sazbu o 0,75 procentního bodu na 5,75 %, nejvyšší hodnotu od roku 1999, protože v posledních letech byly úrokové sazby naopak na svých histo-

rických minimech. Transakce byly díky tomu z velké části pokryty bankovním financováním s doplněním prostředků investorů. „S ohledem na stávající výši a očekávaný růst úrokových sazeb se však transakce prodražují a investoři musí tento aspekt zohledňovat nejen v úvahách o struktuře financování, ale také v rámci investičního rozhodování, zda investici vůbec realizovat,“ komentoval Václav Škapa, partner poradenské skupiny Moore Czech Republic.

Problém může v současné době nastat s prodražováním

Problém s prodražováním investice se může týkat také již realizovaných transakcí, které jsou financovány prostřednictvím akvizičního úvěru. „U akvizičních úvěrů banky často pracují s pohyblivou úrokovou sazbou na principu PRIBOR + marže. Pokud není sazba PRIBOR zajištěna vhodnými zajišťovacími nástroji, jako je například úrokový swap, může být racionaliza-

ce investice ohrožena. To se týká zejména případů, kde se obecný růst cen neprojeví ve zvýšení absolutní hodnoty zisku společnosti, který bude v reálném vyjádření klesat,“ vysvětlila Aneta Milotová, manažerka Corporate Finance z Moore Advisory CZ, a doplnila, že hodnota úrokové sazby PRIBOR vzrostla od loňského září do letošního dubna z hodnoty 1,11 na 5,36 %.

Z pohledu investorů má současná situace také protichůdný aspekt, když se kvůli silící inflaci obávají o své prostředky uložené na bankovních účtech. Všechny tyto faktory budou mít v následujících měsících dopad na strukturu financování transakcí i související transakční aktivitu na českém trhu. „Změny vnímáme i u našich klientů, u nichž jsme od začátku roku zaznamenali až 50% růst zájmu o akviziční poradenství,“ uzavírá Václav Škapa s tím, že při hledání vhodných transakcí bude třeba věnovat větší pozornost úvahám nad finanční výkonností cílových společností. (tz)