Ekonomika

€ 23,46 23,37 (28. 4. – 5. 5.) ↘ 23,37 -0,04

$ 21,25 21,23 (28. 4. – 5. 5.) ↘ 21,23 -0,05

PALIVA (Pramen: Burzy, CCS, Patria)		včera	před týd.
↘	Benzin	37,26	37,29	37,45
↘	Nafta	32,42	32,59	33,07

BURZY	index	změna %
↗ Nikkei 225	29 157,95	0,12
↗ Hang Seng	20 049,31	0,50
↗ FTSE 100	7 778,49	0,98
↗ DAX	15 949,52	1,37
↗ CAC 40	7 433,93	1,27
↗ WIG 20	1 912,00	1,49

PX DENNÍ 1390,45 ↗ Denní změna 0,33 %

PX ROČNÍ ZMĚNA 6,27 %

Prodat, nebo předat dětem?

Majitelé rodinných firem řeší, co s byznysem, který budovali 30 let. S dětmi se často neshodnou

Sára Mazúchová
redaktorka
MF DNES

Začali podnikat, jakmile skončila totalita. Vybudovali firmu z ničeho. V této dekádě se tuzemští byznysmeni a byznysmenky dostávají do další etapy svého života. Do situace, kdy musí myslet na to, co bude s pracně postaveným podnikem, až oni tu nebudou. Velká část z nich by firmu ráda předala potomkům. Někdy je to ale těžší než postavit byznys s miliardovým obratem na zelené louce.

„Každý zodpovědný majitel firmy si v určitý okamžik položí otázku: kdo to jednou bude po mě vlastnit a řídit. Je tam mnoho variant, říkám tomu kruhový objezd," uvádí David Krajíček, který se specializuje na poradenství rodinným firmám už deset let. Podle něj za každým výjezdem čeká minové pole.

„Jeden výjezd odbočuje na cestu ‚předám dětem vlastnictví i řízení'. Další výjezd se může jmenovat ‚předám řízení někomu zvenčí a rodina to bude dlouhodobě vlastnit' nebo ‚část firmy prodám a snížím tak podnikatelské riziko'. Další možností může být ‚prodám to celé a rodina bude spravovat a investovat získané prostředky' a tak dále," popisuje Krajíček.

Většina lidí by nejraději odbočila na cestu, na níž by firmu celou předala dětem. Tam je ale potenciálních hrozeb nejvíce. „Když začnete míchat byznys s rodinou, vždycky se pouštíte na tenký led," glosuje to odborník.

Pyžamový táta

V českém kontextu jde vlastně o nebývalou situaci. Od pádu komunismu a začátku svobody podnikání uběhlo 34 let, takže k procesu předávání u naprosté většiny společnosti zatím mohlo dojít jen jednou. Některé podniky se na to teprve připravují. Co se týče tuzemských firem s jedním vlastníkem, 18 procent z nich má majitele ve věku více než 60 let. Pokud ještě nezačali, brzy si začnou pokládat otázku „co s firmou".

Údaj vyplývá z průzkumu společnosti CRIF, který vznikl při příležitosti události Family Business Week. Ta proběhne na začátku června, a zatímco na Západě jsou podobné eventy běžné, v Česku jde rozsahem a formátem o první akci svého druhu. Vystoupí na ní podnikatelé, jejichž příběhy popisujeme níže.

44 tisíc českých firem má majitele staršího 60 let. (Zdroj: CRIF)

55 % majitelů si přeje, aby firma zůstala v rodině. (Zdroj: AMSP)

Důvodů, proč se předání firmy potomkům nemusí povést, nebo dokonce nemusí být vůbec tím správným řešením, je celá řada. Potomci úspěšných zakladatelů mají často ve vzpomínkách obraz, který Krajíček nazývá „pyžamovým tátou". Vyrůstali v době, kdy jejich otcové firmy budovali. „Děti takového tátu viděly ráno – když byly ještě v pyžamu a otec odcházel do práce. A vracel se, když už byly zase v pyžamu," popisuje Krajíček. „Dnes ti třicátníci už mají zase své děti a chtějí s nimi trávit více času," uvádí Krajíček.

Dalším zádrhelem je moment, kdy se má zakladatel pustit kormidla a zjišťuje, že je s ním pevně svázán. „Musíte si uvědomit, že jde o obrovskou životní změnu, po dvaceti třiceti letech pustit práci, které jste zasvětili život. Jde třeba o lidi, kteří nemají žádné koníčky, a najednou nevědí, čím by život smysluplně vyplnili, nebo lpí na společenském statusu majitele firmy a pocitu nenahraditelnosti," uvádí Krajíček. Tomuto bodu zlomu může pomoci takzvaná rodinná ústava, kde se například mimo jiné jasně nadefinuje, v kolika letech zakladatel odejde, jaká bude mít odchod pravidla a jaká bude jeho role ve vztahu k firmě.

„Zakladatelé velmi často chtějí, aby to jejich děti dělaly stejně jako oni. Ale to je velké nedorozumění," míní podnikatel a prorektor Vysoké školy Newton University Jiří Koleňák.

Situace zakladatele a jeho následníka v roli šéfa je jiná. Zakladatel vybudoval firmu z ničeho, soustředil se na růst, na to, aby podnik neustále měl co dělat. Nástupce se může víc zaměřit na stabilitu, na to, aby podnik nebyl křehký vůči vnějším negativním jevům, ale taky na efektivní správu a vizi.

Instinkt versus vzdělání

Rozdíl je taky v tom, že zatímco zakladatelé se mohli spoléhat akorát tak na svůj instinkt, nástupníci byznys studují na univerzitách, díky čemuž často mají jiný pohled na věc. „V rámci Newton University vznikne každý rok několik diplomových prací na téma převzetí rodinného podniku. Děti, které k nám rodiče poslali vystudovat právě za tím účelem, aby se jednou byznysu ujaly, se často vypisují z toho, že firmu nechtějí převzít v takové podobě, tak jak si to představují rodiče," uvádí Koleňák.

„Stává se například, že dědic chce využívat moderní nástroje marketingu, které jsou samozřejmě velmi drahé, ale mohou firmu dostat na úplně jinou úroveň. Jenže rodiče těmto novým věcem zas tolik nevěří," uvádí Koleňák.

Na straně potomka pak může být problém také ve skutečné motivaci. Sice navenek proklamuje, že firmu převezme, ale dělá to možná jen proto, aby nezklamal rodiče. Anebo proto, že rodinná firma představuje bezpečný přístav – pohodlnou variantu, jak naložit s kariérou.

Podle Krajíčka je klíčové, aby se procesu plánování „co s firmou" účastnila celá rodina. „Nejhorší je, když otec nebo matka zakladatelka postaví rodinu před hotovou věc, byť s dobrým úmyslem a záměrem," míní Krajíček.

K nalezení správného řešení může pomoct odborný konzultant, který slouží jako mediátor mezi jednotlivými generacemi.

V některých případech je podle Krajíčka nejlepší nástupnictví nelámat přes koleno a vybrat si jiné řešení. Odborník to nebere jako neúspěch, právě naopak. „Je důležité, aby se v dlouhodobém nastavení všichni cítili dobře," dodává Krajíček.

Olga Girstlová předává své zkušenosti jinak

Foto: Anna Vavrková, MAFRA

Mé děti vědí, že podnikání dává i bere, říká známá podnikatelka Olga Girstlová. Traduje se, že hned druhý den po sametové revoluci si šla zařídit živnost. V 90. letech s manželem vybudovala úspěšnou technologickou firmu GiTy. Později založili firmu na unikátní recyklovanou stavební desku.

Avšak ve chvíli, kdy se rozhodli pustit otěže těchto dvou podniků, jejich čtyři děti ještě nebyly ve věku, kdy by je mohly převzít. A tak nebylo nad čím dlouze dumat.

55 mil. Kč Zisk telekomunikační společnosti GiTy v roce 1996.

„GiTy jsme se rozhodli prodat, protože daný obor je velice finančně náročný a my věděli, že firma potřebuje pro svůj další rozvoj kapitál. A v oblasti ekologie nás to sice s manželem velmi bavilo, ale děti v té době zrovna studovaly vysoké školy. A taky viděly, co podnikání přináší," uvádí Girstlová.

Její syn se teď věnuje technologii recyklace ve své firmě, kterou spoluvlastní s dalšími dvěma kolegy. Tři dcery podnikat nikdy nezačaly, každá je ale profesionálkou ve svém oboru. Dvě dělají HR manažerky a jedna je právničkou.

Girstlová byla ten typ rodiče, který by konzultant David Krajíček zřejmě nazval „pyžamovou mámou".

„Jela jsem na 120 procent, tehdy po revoluci byla doba plná energie. Vnímala jsem to jako obrovskou příležitost. Měli jsme hospodyni a chůvu, abych to zvládala. Děti samozřejmě vnímaly, že jsem s nimi trávila čas jen večer," vzpomíná Girstlová.

Její dcery na to jdou v dospělosti jinak – chtějí se kromě kariéry věnovat také dětem, být s nimi mnohem více. „Já to na nich obdivuji, vážím si toho rozhodnutí, protože jde o těžkou volbu pro každou ženu," říká Girstlová.

Teď už se sice podnikání aktivně nevěnuje, ale i tak má napilno. Působí v Nadaci ZET profesora Milana Zeleného, která se věnuje rozvoji a vzdělávání dětí z dětských domovů, azylových domů a sociálně slabých rodin. Tímto způsobem své zkušenosti předává dál.

„Jako lidé z podnikatelské sféry děti učíme, co je to být dobrým zaměstnancem, odborníkem ve svém oboru nebo podnikatelem," uvádí Girstlová. Jako prezidentka České manažerské asociace se věnuje také rozvoji manažerů.

Musilovi z Liko-S mají rodinnou radu

Foto: Liko-S

Hlavní je, aby fungovala komunikace, zdůrazňuje Libor Musil (uprostřed), zakladatel slavkovské firmy Liko-S. Výrobní a stavební podnik zakládal s manželkou v roce 1992 a dovedl ho až ke stomilionovým obratům. Manželé sice své dvě děti nijak cíleně nepřipravovali na to, že jednou povedou firmu ony, avšak tak nějak přirozeně do toho syn i dcera pronikli. Odmalička slýchali, jak se rodiče o podnikání baví, do fabriky chodili na letní brigádu a podobně.

2021 Rok, v němž Libor Musil předal klíče od rodinné firmy synovi.

„Postupně se děti dostanou do nějakých manažerských pozic, a tam už po nich chcete, aby jako manažeři fungovaly. Když je nějaký problém a vy s nimi o tom mluvíte, tak se na vás dívají jako na otce, kterému se může odmlouvat, kdežto vy na ně koukáte jako na podřízené," popisuje Musil jednu ze situací, která může vést k dlouhodobým konfliktům.

Aby se komunikace zlepšila, založili Musilovi rodinnou radu, kde se pravidelně scházejí a řeší věci jak ze soukromého, tak z firemního života. Celé předání v Liko-S probíhá postupně. Před třemi lety došlo k restrukturalizaci firmy na holding, pod nějž spadají dvě samostatné jednotky – stavební firma a strojařská fabrika. Syn Musilových Jan se před dvěma lety stal výkonným ředitelem stavební části. Dcera má na starosti rozvoj obchodu ve strojírenské divizi.

Liko-S získala dvakrát ocenění za způsob řízení, jednou od Asociace malých a středních podniků a živnostníků a podruhé od renomované mezinárodní společnosti Deloitte. Avšak i v takové firmě, která je považována za jednu z nejlépe řízených v ČR, může dojít k chybám, upozorňuje Musil.

„Já jsem nepotřeboval nějaké velké řídicí systémy, softwary a silnou manažerskou vrstvu okolo sebe, protože jsem byl všude. Žil jsem tím 30 let a už jsem měl vybudovaný instinkt, který děti logicky nemají," uvádí Musil. „Je strašně důležité si uvědomit, že potomek je jiný. To jsme podcenili a pak se při předání objevili všechny ty neduhy s tím spojené, což nás stálo strašnou spoustu peněz. Museli jsme se propracovat k tomu, že děti potřebují jiný systém řízení a daleko silnější manažerskou strukturu. Tu zatáčku jsme nakonec zvládli," dodává Musil.

Předložky Grund míří do svěřenského fondu

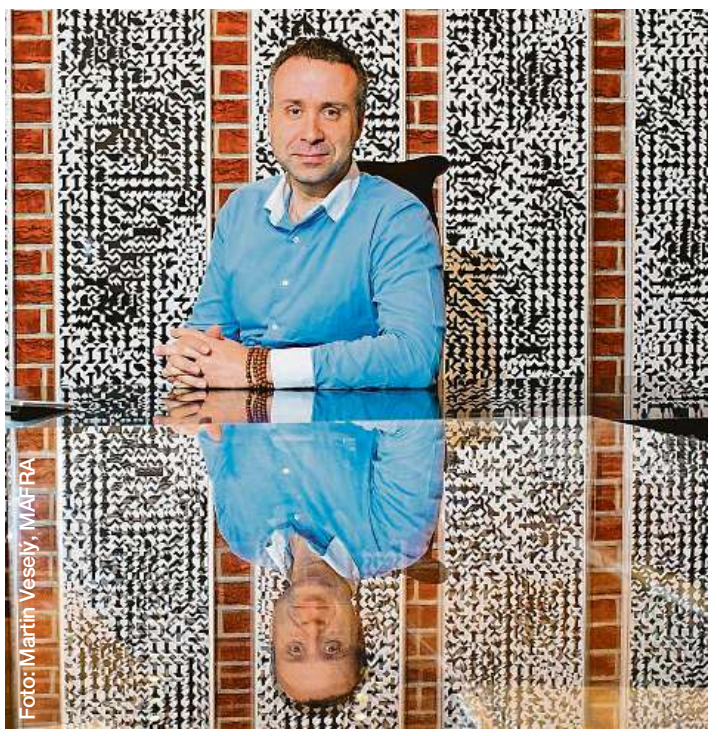

Foto: Martin Veselý, MAFRA

Důležité je, aby majetek rodinu stmeloval, a ne rozděloval, míní Jiří Grund. Jeho rodiče v 90. letech založili na úpatí Krkonoš firmu Grund vyrábějící koupelnové předložky. Jiří se s mladším bratrem angažoval už od sedmnácti, respektive patnácti let. Firmu, která se během let rozrostla o čtyřhvězdičkový hotel a golfový resort, od rodičů přebírali před čtrnácti lety. Bratr si vzal na starost právě hotel a golf, Jiří Grund převzal žezlo nad designovými koberečky.

40 zemí Do tolika států firma vyváží koupelnové předložky.

Sám má už syny, kteří se přehoupli do dospělosti. Pracovat přímo ve firmě je ale neláká. „V jejich věku můj bratr řídil výrobu a já jsem jezdil shánět zakázky do zahraničí. Dnes je ale situace úplně jiná. Firma se zprofesionalizovala. Tehdy jsme všechno řešili my jako rodina. Prostě jsme od rána do večera byli v práci a se zaměstnanci komunikovali napřímo. Teď už na to máme profesionální manažery," vysvětluje Grund.

Jeho starší dvaadvacetiletý syn studuje práva a chce být soudcem, mladší dvacetiletý je matematikem a zkušeným programátorem. I když má každý svou parketu, rodinného podniku se úplně vzdát nechtějí.

„Rozhodli jsme se, že firmu převedeme do svěřenského fondu. Podnik nebude závislý na jednotlivých členech rodiny, kterým by třeba mohla hrozit exekuce nebo to, že si přivedou manželku či manžela, kteří by do toho chtěli mluvit. Fond má jasný soubor pravidel, do něhož jsme vtiskli hodnoty, se kterými jsme firmu budovali," říká Grund.

Vedle rodinných příslušníků ve fondu zasedá profesionální správce, ale také odborník na investice nebo právník. Svěřenský fond je podle Grunda nastaven na to, aby se staral o rodinu v nejtěžších situacích. „Máte třeba nárok na to, že vám fond zaplatí studium nebo operaci, kterou nelze provést v ČR," vysvětluje Grund.

Členové rodiny zároveň nebudou moct jen tak převzít řízení společnosti – všechno bude záležet na jejich schopnostech. „Rodinný příslušník nemá automaticky nárok, že se posadí do ředitelského křesla. Bude v normální konkurenci se všemi ostatními uchazeči, a pokud se objeví někdo schopnější, na rodinnou příslušnost se nebude brát ohled," dodává Grund.