

Jiří Hnilica

*»Když vím proč, vím jak,
a když vím jak, tak vím co!«*

V jednom z Murphyho zákonů se píše, že nedá-li se věc pochopit selským rozumem, jde o matematiku. Když to nedává žádný smysl, pak se buď jedná o ekonomii, nebo psychologii. „Něco na tom bude, protože ekonomie není matematika a spousta dnešních problémů možná vychází ze snahy některých kruhů ekonomii matematizovat. Ekonomie je ovšem z velké části záležitost sociálně-psychologická a kulturní. Každá země, národ, část země mají kus své pravdy, kultury, jednání,“ říká profesor Jiří Hnilica, vedoucí katedry strategie a zakladatel Centra pro rodinné firmy na Vysoké škole ekonomické.

—**PLAYBOY:** Není potřeba začít uvažovat o nových učebnicích ekonomie? Po dvou letech covidu přišel největší válečný konflikt v Evropě od konce druhé světové války, nenacházíme se v bezprecedentní situaci?

—**HNILICA:** Nemyslím si, že dění posledních let se týká tak moc ekonomie, která má svůj teoretický základ, jehož omezení jsou jasná. Za mě je proto mnohem důležitější, aby studenti ekonomických oborů hodně hluboko zabrousili do dalších disciplín. Měli by studovat historii, neskutečně podceněná je klasická francouzská filozofie. Musíme si totiž uvědomit, že všechno kolem nás vychází z konstruktů, který jsme si vytvořili. Naše chování je dáno společností, není to něco, co existuje nezávisle na nás, protože myšlenkový model společnosti je dán z větší části historicky. Od věci není ani nakouknutí do uměleckých oborů. U nás to zatím moc nefunguje, ale je řada manažerských, byznysově zaměřených oborů MBA, které se spojují například s katedrami antropologie.

—**PLAYBOY:** Takže rozkošatění ekonomie?

—**HNILICA:** Dalo by se to tak říct. Naši studenti se občas ptají, co vlastně umějí. Když to budu bagatelizovat, odpověď je skoro nic. Na rozdíl od práva nebo medicíny totiž VŠE nemá fakultní firmu, kde si lze věci vyzkoušet, takže absolventi dostanou diplom s tím, že se další věci budou učit. I když máme například katedru manažerské psychologie a sociologie, jsme jednooborová škola, proto jsem se snažil, i když to není z právního hlediska vůbec jednoduché, mít společné předměty, jako informatika, umělá inteligence, s ČVUT. Jako přínosnou vidím spolupráci rovněž s Právnickou fakultou Univerzity Karlovy, mohli bychom spolu dělat také věci kolem umění. Ekonomie jako taková špatná není, ale má svoje omezení, kterých si musíme být vědomi.

—**PLAYBOY:** Je tedy ekonomie všeobjímající a najdeme její prostřednictvím vysvětlení prakticky všeho, co se děje kolem nás také v dnešní době, která je velmi vzdálena standardu?

—**HNILICA:** Určitě ano.

—**PLAYBOY:** Držitel Nobelovy ceny Milton Friedman mimo jiné řekl: „Dobročinnost a ekonomie jsou neslučitelné v každém případě. Kdokoli si chce hrát na dobrodince, ať tak činí za vlastní peníze.“ Co vám z toho vychází?

—**HNILICA:** Je otázka, co je to dobročinnost. V případě firem se totiž nejedná ani tak o dobročinnost plánovanou, ale o naplnění firemní strategie. Dobročinnost je pochopitelně důležitá, ale nesmí postrádat smysl.

—**PLAYBOY:** Milton Friedman rovněž zastával názor, že vládní řešení problému je obvykle stejně špatné jako problém samotný a často jej ještě zhoršuje...

—**HNILICA:** Pod to bych se podepsal. Myslím si, že role vlády by měla být co nejmenší a hlavně konstantní, předvídatelná, vysvětlující. Například v zemích Skandinávie mají obrovské zdanění, ale protože všichni znají pravidla a vědí, že se nebudou drasticky měnit a peníze se vrací zpět do společnosti, nemají s tím zas takový problém. Vláda by



měla mít jasnou strategii, vědět, co je důležité, a fungovat jako komunikační zprostředkovatel mezi různými zájmovými skupinami. Tedy rozhodovat nikoli bez znalosti věci, ale přicházet s řešeními, která dávají smysl. V Česku to moc nefunguje, například řada našich absolventů končí ve veřejné správě, aniž mají sebemenší firemní zkušenost. Důsledkem toho je spousta státních úředníků, kteří nerozumějí tomu, co se děje v podnikání, proto se zájmy státu a podnikatelů nepotkávají.

—**PLAYBOY:** V době mých studií během budování rozvinuté socialistické společnosti mi přišly nejvíc v rozporu s realitou disciplíny politická ekonomie a vědecký komunismus. První z nich ale víceméně zůstala, protože nadále hospodaří politici?

—**HNILICA:** O penězích občanů rozhodují politici, ne ekonomové, a peníze přesouvají tak, aby se co nejvíc odvděčili svým voličům. Mimochodem, na VŠE máme také jednu za čtyři roky volby, takže dobře vím, jak těžké je budovat nějakou dlouhodobou strategii. Nicméně rozdělování peněz podle stranického klíče nelze zatratit, na některé procesy prostě nelze aplikovat jen ekonomický pohled. Ale utrácení prostředků musí mít jasnou vizi.

—**PLAYBOY:** Nelze státní rozpočet považovat za svého druhu centrální plánování? Jenom se bavíme o roce, ne o socialismu budujících pětiletkách.

O penězích občanů rozhodují politici, ne ekonomové, a peníze přesouvají tak, aby se co nejvíc odvděčili svým voličům.

—**HNILICA:** Jedná se o centrální plánování, ale roční rozpočet si dokážu představit, každý by měl mít představu proč, kdy, kolik a za co utratit. Ale rozpočet by se neměl tvořit jako reakce na něco, ale v duchu dlouhodobější vize. I když aktuálně je to z objektivních důvodů těžké.

—**PLAYBOY:** Dá se dnes ještě hovořit o ekonomických školách? Poslední dva prezidenti vedli svého času diskuse na téma August von Hayek – John Maynard Keynes.

—**HNILICA:** Existuje mainstreamová, klasická liberální ekonomie a pohledy na to, jak silná má být role státu, od sebe zase nejsou tak moc vzdáleny. Ekonomie je založena na politickém přesvědčení a schopnosti uplatnit přesvědčení v praxi. Naši ekonomickou zkušenost budeme asi stěží zavádět v Africe.

—**PLAYBOY:** Vaší specializací je rodinné podnikání, strategické řízení a správa společností. Lze do kategorie rodinné podnikání zařadit, jak vyjít s výplatou?

—**HNILICA:** Úplně ne, i když se jedná o důležitý prvek, od kterého se všechno odvíjí, ostatně na VŠE se učí rodinné finance. Když to hodně zjednoduším, rodina by měla ekonomicky uvažovat ve smyslu, že když potřebuje auto a nemá na mercedes, koupí si finančně méně náročný vůz.

—**PLAYBOY:** Nebo si vezme mercedes na leasing a zadluží se...

—**HNILICA:** Přesně tak. Jedná se o klasické ekonomické uvažování, kdy si myslím, že ekonomie má význam. Rodinné podnikání je ale specifické v tom, že se v něm potkají dva odlišně fungující systémy – rodina a podnikání.

—**PLAYBOY:** Může rodina, která řeší bydlení, auta a dovolené na dluh, vychovat úspěšného hospodáře vlastních financí?

—**HNILICA:** Říká se, že cizí peníze jsou nejlevnější...

—**PLAYBOY:** I když to není pravda...

—**HNILICA:** Je a není a s cizími fi-

nancemi se určitě lépe hospodaří. Půjčím si peníze, skončím v bankrotu, a pokud se jedná o akciový kapitál, nemusím všechno vrátit. Je to ekonomická úvaha ve smyslu, beru si půjčku, mám ale příjmy, díky kterým dluh s úrokem uhradím. Pak si můžu půjčit, i když musím kalkulovat s jistým rizikem, protože budoucnost není nikdy jistá. Pokud půjčování není slepé, jednosměrné, s tím, že to někdy nějak dopadne, nevidím na tom nic špatného. Jenom je nutné se naučit pracovat s riziky provázejícími každou půjčku...

—**PLAYBOY:** Jak velké procento našich spoluobčanů dokáže pracovat s riziky?

—**HNILICA:** Jednotky procent... Je to dáno tím, že chybí praktické ekonomické vzdělání, proto bych disciplínu finanční gramotnost zavedl klidně na základní školy, třeba i do školky. Současný stav je totiž takový, že řada studentů VŠE ani neví, kolik stojí máslo.

—**PLAYBOY:** Nemálo původně rodinných firem, jako Vacheron Constantine nebo Hennessy, se dřív či později stalo součástí velkých konglomerátů. Nejedná se v čase globalizace o racionální řešení?

—**HNILICA:** Těžko říct, pokud vím, řada rodinných značek si zachovala nezávislost. V případě rodinných firem je atypické to, že se jedná o držitele vlastnických titulů, které do určité míry budují identitu rodiny. Pokud je propojení rodiny se značkou velké, tak ochota pouštět do firmy investory je malá. Na druhou stranu může firma s investorem růst a zachovat si původní hodnoty. A rovněž existují investiční rodiny, které mají tisíc akcionářů a rodiny zakladatelů je víceméně neřídí.

—**PLAYBOY:** Konglomerát LVMH Bernarda Arnaulta v některých případech na pokračování rodinných vazeb trvá, protože to zvyšuje marketingový potenciál značky...

—**HNILICA:** Je to správná strategie, i když některé firmy, které jsou součástí LVMH, nebyly pokaždé převzaty zrovna přátelsky. Jak je známo, Bernard Arnault je velmi tvrdý finančník, a když něco opravdu chce, nedává moc na výběr.

—**PLAYBOY:** Asi musí jít hodně o emoce. Předci něco buďovali, pak přijde někdo s velkorysou nabídkou.

—**HNILICA:** Ukazuje se, že během tří generací se bohatství vytrácí. Zakladatel měl nápad, vybudoval firmu, druhá generace pak z nápadu žila a třetí všechno utratila, takže pokud nepřijde někdo s funkční vizí, jak pokračovat, firma končí. Rodina se totiž

Ukazuje se, že během tří generací se bohatství vytrácí. Zakladatel měl nápad, vybudoval firmu, druhá generace pak z nápadu žila a třetí všechno utratila.

chová jinak než standardní investor, kterého zajímá kombinace rizika a výnosu. Na toto téma existuje zajímavá kniha s názvem: Firmu si půjčuj od svých vnoučat. Z pozice majitele se musím starat o firmu tak, aby měla za dvě generace stejný zájem vnoučata.

—**PLAYBOY:** Schopnost odhadnout, kdy jsem schopný rodinnou firmu dál posouvat, proto odolám dobré nabídce, a kdy je naopak lepší prodat, není asi dána každému.

—**HNILICA:** Je to pravda. Když něco budujete, zejména v první generaci, prodej rovná se zbavení něčeho, co jste budoval pro potomky a co bylo každodenní součástí vašeho života. A v případě, že si k firmě vytvoří vztah i děti, to není komplikované jenom pro majitele. Proto je důležité ujasnit si vztah k podnikání a případný prodej s druhou generací. Je totiž velmi riskantní dát dětem desítky, stovky milionů korun s tím, že si můžou dělat, co chtějí.

—**PLAYBOY:** Nejspíš bude docela těžké přiznat si, že pod vedením vlastní krve firma fungovat nebude.

—**HNILICA:** Stejně složité je vyrovnat se s tím, že potomci firmu nechťejí. A nejhůřší situace nastává, když děti chtějí, ale prostě na to nemají. Hodně záleží na tom, jak a na jaké

INZERCE

ibalGIN
Dokonale vyladěný GIN

NOVINKA
od Fruko-Schulz

FRUKO SCHULZ

Vyrábí: Fruko-Schulz s.r.o. | Jindřichův Hradec | Tel.: 384 321 081 | fruko@fruko.cz | www.fruko.cz

úrovni probíhala v rodině komunikace o podnikání. Existují studie, podle kterých musí klasický manažer učinit v průměru jednou za deset minut rozhodnutí, což v případě rodiny nefunguje. Je známý příklad z Německa, kdy otec sdělil synovi na horách během jízdy v lanovce, že do roka musí převzít firmu, a vystavil ho šoku.

—**PLAYBOY:** Ale kde nic není, ani smrt nebere...

—**HNILICA:** Přesně tak. Ovšem říct paušálně, že někdo na to nemá, není správné. Sice zdaleka ne každý může být šéf, ale to, že nejsem bossem, neznamená, že nemůžu být firmě užitečný například jako jeden z vlastníků. Pokud se s členem rodiny, který není vhodný na pozici CEO, otevřeně nehledají jiné možnosti, jak ho zapojit do ekonomických aktivit rodiny, končí to vždy špatně. Na základě filmu Kmotr se dokonce v problematice rodinného podnikání používá termín Fredo efekt.

—**PLAYBOY:** Prostřední syn, který zradil rodinu, a Michael se ho po smrti matky zbavil. Ale Michael se stal CEO mafiánské rodiny, protože zastřelili původního nástupce dona Corleona Sonnyho?

—**HNILICA:** I to se může stát... Rád uvádím příklad Rakouska-Uherska, kdy František Josef připravoval Rudolfa k tomu, aby převzal monarchii, mimo jiné tím, že nebohého syna probouzel střelbou u hlavy. Rudolf byl ale dobrý přírodovědec s kladným vztahem k Čechům – proto máme v Praze Rudolfinum –, kterého otcova výchova dohnala k sebevraždě. Ferdinanda pak zastřelili v Sarajevu a Karel na to nebyl vůbec připravený. Klasická ukázka selhání nástupnického procesu.

—**PLAYBOY:** Říká se, že nejlepší způsob, jak můžou rodiče odradit dceru od předčasného mateřství,

je pořídit si po osmnácti letech od jejího narození další dítě. Neplatí to i v případě podnikání? Proč by měl potomek převzít firmu, když od dětství vidí, jaká je to dřina.

—**HNILICA:** Je to tak, netýká se to však jen rodinných firem, ale celé generace a všech firem, které tuto generaci zaměstnávají. Jsme poměrně bohatá společnost a například naši studenti chtějí mít práci, ve které vydělají dost peněz a k tomu něco navíc. Třeba volný čas, aby mohli na dva měsíce odjet na Nový Zéland nebo do Karibiku. Opět je to o rozhodování o tom, jak bude firma fungovat dál.

Pokud je nezbytné, aby majitel činil každodenní rozhodnutí na místě, protože formou videokonferencí se některé věci zařídit nedají, a potomek to odmítá, měl by zakladatel, třebaže s těžkým srdcem, firmu prodat. Moc se mi líbí rčení, když vím proč, vím jak, a když vím jak, tak vím co. V takovém případě se řešení vždycky najde.

—**PLAYBOY:** Na internetu jsem narazil na článek s názvem Generace lenochů a strašpytlů, ve kterém se píše o tom, že se dětem nechce pracovat v rodinných firmách, protože nechtějí být otroky práce.

—**HNILICA:** Vypadá to, že značná část mladé populace po práci tak moc netouží. Zápasíme s tím i ve škole, máme náročné specializace, na které se snažíme přitáhnout schopné studenty. V některých případech z původně přihlášených čtyřiceti dejme tomu třicet skončí a my se ptáme na důvod. Častá odpověď zní, že je to super, že je to baví, ale je s tím spojená spousta práce.

V souvislosti s tím, co se děje na Ukrajině, to může vyznít morbidně, ale platí slova moderních filozofů, že současný stav je dán tím, že dlouho nebyla válka a panuje příliš samozřejmý blahobyt. Můžeme si myslet o EU cokoli, ale díky poválečnému úsilí se máme opravdu dobře a zapomínáme, že o blahobyt se musíme starat.

—**PLAYBOY:** Jedna úspěšná profesionální boxerka mi vyprávěla, že se musela zbavit trenéra, který byl rovněž úspěšný boxer a zároveň její snoubenec. Věděla přitom, že trenér na ni musí být tvrdý až bezohledný, od svého snoubence však nebyla schopná kritiku akceptovat. Neplatí to taky pro rodinné firmy?

—**HNILICA:** Pochopitelně platí, snažím se to v našich kurzech vysvětlit a není to vůbec snadné. Je rozdíl, jestli se bavíme jako šéf a podřízený, nebo jako bráchravé, případně otec se synem. Realita je totiž taková, že pokud si

v podnikající rodině neuvědomí, že každý má různé role a záleží na situaci, o kterou roli se právě jedná, nedopadne to dobře. To ovšem vyžaduje diskusi ve formě vzájemného dialogu.

—**PLAYBOY:** Jak vidíte budoucnost rodinných firem? V zahraničí jsou firmy s tradicí 200 let. U nás to nejspíš nehrozí.

—**HNILICA:** Těžko říct. Z velké části bude záležet na institutu rodiny jako takové. Trochu se rozpadá, ale pořád nějak funguje. Pokud jde o hledání jiného modelu, jsem skeptický. Jedna generace něco vybuduje, další se musí snažit s tím nějak pracovat, příležitostí je dost. Faktem je, že nejvíc dlouhodobě fungujících rodinných firem je v zemích Jižní Ameriky, ve Španělsku a v Itálii, ve kterých se táta těší pořád velkému respektu a rodina je považována takřka za svatou. ■



...Rád uvádím příklad Rakouska-Uherska, kdy František Josef připravoval Rudolfa k tomu, aby převzal monarchii, mimo jiné tím, že nebohého syna probouzel střelbou u hlavy.