

# Peníze nejsou všechno

Rodinné firmy mají často i jiné cíle než jen dosahování zisku. Jde jim o atmosféru v podniku, vztahy se zaměstnanci nebo s místem svého působení. Vydělané peníze majitelé využívají dál, buď pro blaho svých nejbližších, nebo pro dobročinné účely. Proto chtějí najít ty nejlepší cesty, jak majetek uchránit pro budoucnost. Některé postupy mohou překvapit: například rozbor firmy na prvočinitele nebo prodej podniku mezi rodiči a dětmi.

text Robert Čásenský • foto ČTK/Profimedia.cz

# R

odina je základ státu. Tento výrok bývá připisován Tomáši Garrigueu Masarykovi, prvnímu československému prezidentovi. V mnoha obměnách jej ale pronášeli v historii i další. Bylo by však možné k němu přidat i doplněk: rodina je základ podnikání. Podniky v rodinném vlastnictví představují přibližně sedmdesát až osmdesát procent ze všech firem v mnoha odvětvích – zejména ve službách, ale i jinde –, zároveň tvoří naprosto dominantní část trhu. Bez rodinných firem by soudobá liberální ekonomika nejspíš nemohla existovat.

„Až do osmdesátých let byly přítom rodinné firmy podceňovány. Legendární harvardský profesor

Alfred D. Chandler například tvrdil, že rodinná firma je jen nedostatečně vyvinutá forma podnikání,“ říká Jiří Hnilica. Teprve v posledních desetiletích se i v akademickém prostředí bere význam rodinných firem vážně. „Je těžké family firmu nějak přesně definovat, nicméně je jasné, že firmy s rodinným vlastnictvím představují zdaleka největší část veškerého podnikání,“ říká Jiří Hnilica a poukazuje na to, že centra pro studium rodinných firem nachází na většině ekonomických škol, především u podnikatelských fakult. Před časem takové Centrum pro rodinné firmy vzniklo i při Fakultě podnikohospodářské na Vysoké škole ekonomické v Praze, kde je Jiří Hnilica děkanem.

Většina současného firemního managementu ve velkých společnostech podle něj pomíjí roli vlastníků. Těmi jsou buď různé fondy, řízení dalšími manažery, kteří rovněž nejsou majiteli, nebo drobní akcionáři řízené prostřednictvím burzy. Manažeři tak představují hlavní tváře i rozhodující sílu ve velkých korporacích.

U rodinných firem je to přirozeně jiné, vlastníkem je často tou hlavní tvář, zvláště pokud v místě, kde firma působí, majitel také žije. „Management v rodinné firmě pak často mívá komplexnější zadání než ve velké korporaci, kde jde často především o dva faktory – výnos a riziko,“ říká akademik Hnilica.

„V rodinném podnikání nemusí jít primárně o peníze. Těch priorit bývá více,“ navazuje Filip Sýkora, který v poradenské společnosti KPMG vede tým pro transformace malých a středních podniků. „Podnikání se samozřejmě provozuje za účelem dosažení zisku, nicméně ten nemusí být u rodinných firem vždy a v každém období maximalizován,“ říká. Stejně důležitou roli může pro vlastníky představovat atmosféra ve firmě, starost o zaměstnance nebo vztahy s lidmi v místě, kde firma působí. „Pro mnoho vlastníků a jejich rodiny je to leckdy důležitější než otázka, zda jejich firma vydělá o deset procent více, či méně. Kdo chce rozumět rodinným firmám a jejich vlastníkům, musí tohle pochopit,“ říká Filip Sýkora.

Rodinné firmy jsou také podle Sýkory flexibilnější, jelikož mají kratší rozhodovací procesy. Bývají rovněž odolnější vůči krizím, protože se rodiny dovedou semknout a potlačit individuální zájmy ve prospěch společného – například udržení podnikání nebo starosti o zaměstnance. A v neposlední řadě mívají majitelé také na zřeteli, jak majetek udržet i pro další generace. K tomu pak volí různé přístupy, pokud jde o nastavení budoucího uspořádání.

## PŘÍKLADY TÁHNOU

Dlouhou dobu byly hlavním motivem majitelů při takovém procesu zejména obavy – co bude dál, když se se mnou něco stane... Bylo to patrné zejména v době covidu a pak po tragickém úmrtí nejbohatšího českého podnikatele Petra Kellnera.

„V poslední době je ale jasně patrné, že přibývá pozitivní motivace. Zakladatelé a zakladatelky vidí dobré příklady, kde se to povedlo,“ říká Gabriela Lachoutová, předsedkyně představenstva společnosti J&T Family Office, která se na správu majetku už dlouhá léta specializuje. V českém prostředí zatím nedošlo ke skutečně velkým předáním majetku, která by mohla v podnikatelské komunitě vzbudit podobně velkou pozornost jako náhlý odchod Petra Kellnera. „Lidé tak nacházejí inspiraci spíše v bližším okolí, u kamarádů, známých či kolegů z oboru,“ říká Gabriela Lachoutová. Podle jejího pozorování bývá snazší, pokud se předává firma působící

v jednom oboru, kde následníci často už od mala docela zblízka vidí, v čem rodiče podnikají a jak si při tom počínají.

V případech velkých skupin, jejichž obory podnikání jsou velice různorodé, nelze tak snadno najít linku, se kterou by si potenciální nástupci spojili byznys svých rodičů. Jedná se o takový záběr, kterému se prostě nelze jen tak naučit. „Majitelé těchto skupin budují svůj byznys dvacet třicet let. Často jsou to uskupení z desítek či stovek firem, s obrovskými počty zaměstnanců. Působí ve více zemích, či dokonce na několika kontinentech. To není jako převzít skvělou firmu na automobilové součástky nebo síť hotelů a restaurací, i když ani to samozřejmě není nic snadného,“ říká předsedkyně představenstva J&T Family Office. „Důležité bývá, zda mají děti k byznysu svých rodičů přirozený vztah, a to je u jasně vyprofilovaného oboru jednodušší,“ shrnuje Gabriela Lachoutová.



Celkově se však podle jejich osobních zkušeností i podle dat z průzkumů, které J&T Family Office pravidelně dělá mezi movitými Čechy a Slováky, povědomí o problematice správy a předávání rodinných majetků významně zlepšuje.

S tím souhlasí i právník David Neveselý, který se v advokátní kanceláři Havel & Partners specializuje na problematiku rodinných firem, správy majetku a další příbuzné oblasti. Zdůrazňuje, že se dramaticky zvýšil počet rodin, které již zvolily nějaké řešení budoucího uspořádání majetkové situace.

„Zatímco před lety to bylo téma jen několika osvícených vlastníků, v současnosti je tato oblast předmětem daleko širšího zájmu. Nepochybně k tomu přispěla opakovaná praktická – někdy, bohužel, i negativní – zkušenost, se kterou se podnikatelé setkali mezi svými obchodními partnery v Česku, na Slovensku, ale i v Německu a dalších zemích,“ říká David Neveselý. Podle něj je správa majetku často „dlouhodobá řehole“, která vyžaduje systematickou pozornost a dobře promyšlená řešení.

Řada zakladatelů si podle Davida Neveselého klade otázku, zda řídit firmu až do konce svých dnů, nebo hledat systém, který zabezpečí majetek (často včetně firmy) tak, aby byl dlouhodobě ochráněn a jeho výnosy podporovaly talentované či potřebné členy rodiny.

### **BUDE SE JIM CHTÍT?**

Jisté obavy se pak mohou dostavovat při konkrétní realizaci. „Na jedné straně jsou to logické otazníky zakladatelů a zakladatelek ohledně toho, zda správně odhadli své potomky a jejich schopnosti a chuť rodinné podnikání a majetek dobře obhospodařovat,“ říká Helena Svárovská, ředitelka J&T Family Office.

Podle Davida Neveselého z Havel & Partners se pak logicky vkrádá legitimní úvaha, zda nehledat spíše

## SNADNĚJŠÍ START DO ŽIVOTA? ANO, ALE ČÁST MAJETKU MŮŽE SLOUŽIT POTŘEBNĚJŠÍM.

---

správce majetku než pokračovatele z řad rodiny, zvláště pokud by nebyli dostatečně motivovaní. „Podobné otázky si ovšem kladou i ti, kdo zvolili cestu prodeje společnosti. To sice zpravidla znamená osvobození od firmy a její agendy, ale současně to přináší celou řadu dalších témat spojených se správou finančního majetku,“ říká David Neveselý. I zde jsou pak namísto úvahy o předpokladech případných pokračovatelů.

„Nepochybuji o tom, že naše děti mají výrazně větší znalosti a schopnosti, než jsme měli v jejich věku my. Otázka je, zda budou považovat finanční úspěch za tak důležitý, když nikdy neviděly, co je to dvougarsonka na panelákovém sídlišti,“ říkal nedávno v soukromém hovoru jeden z byznysmenů, který se pravidelně vyskytuje v žebříčcích nejbohatších obyvatel Česka.

Formuloval tak myšlenky, které lze mezi úspěšnými podnikateli a podnikatelkami slyšet poměrně často. Daly by se parafrázovat do upravené verze pořekadla „sytý hladovému nevěří“, v tomto případě tedy „sytý hladového nenásleduje“.

### **NENÍ TO NÁROK**

K tomu pak přibývá zejména obava o dopad na vztahy uvnitř rodiny. „Může se samozřejmě stát, že se zvolené řešení nebude líbit všem a v rodině mohou vznikat různá napětí. Tomu se někteří podnikatelé chtějí vyhnout, protože to zkrátka není příjemné,“ popisuje Helena

Svárovská. Napětí mohou například vznikat v případě, že původní majitelé mají první a další rodinu, nebo i mezi sourozenci, pokud má některý z nich pocit „nespravedlnosti“.

„Vždycky klientům říkám, že na získání majetku po rodičích neexistuje žádný nárok,“ reaguje Gabriela Lachoutová. Zdůrazňuje, že předání majetku je čistě osobní rozhodnutí toho, kdo majetkem disponuje. Je podle ní dobré, aby to věděli jak ti, kdo majetek mají, tak i jejich potomci. „Pokud se rodič rozhodne například věnovat většinu svého majetku na dobročinné účely, je to čistě jeho věc,“ říká.

V praxi se ovšem většinou jedná o rodinnou shodu napříč generacemi. „Řada potomků to bere tak, že jim rodiče usnadnili start do života, ale že část majetku může sloužit potřebnějším,“ popisuje Gabriela Lachoutová. Tento trend, který je na Západě znám jako hnutí „giving pledge“, už dorazil i do Česka. Významnou nebo většinou část rodinného majetku se rozhodli věnovat například manželé Dvořákovi na podporu mladých vědců, manželé Vlčkoví na dětskou paliativní péči nebo bratři Walachové na křesťansky orientovanou charitu.

### **KOMU TO SVĚŘIT**

Na dobročinné účely v různé míře přispívá většina majitelů a majitelů českých rodinných firem. Často bývají jejich aktivity zaměřeny do místa, kde jejich společnost působí, obvykle podporují více bohuřibých aktivit zároveň. „Rodiny, které se rozhodnou pro dobročinnost, to mívají jako dlouhodobý záměr. Jejich podpora proto bývá systematická a strategická,“ říká Dagmar Goldmannová, ředitelka organizace Via Clarita, která pomáhá budoucím mecenášům s promyšlením jejich filantropických záměrů a nastavováním chodu jejich nadací a nadačních fondů.

Dlouhodobý užitek, který může z jejich majetku plynout, vede

majitele rodinných firem (a nejen je) k tomu, aby se o správu jmění co nejlépe postarali. Podle Davida Neveselého uvažují rodiny mnohem komplexněji než před deseti lety. „Hodně se věnují distribuci aktiv, včetně investování části majetku za hranice České republiky či Evropy. Postupně mizí bezvýhradná fascinace českými nemovitostmi a zvedá se zájem o zahraniční investice, a to nejen v reakci na geopolitickou situaci. Určitě je cítit větší jistota klientů v oblasti zahraničních nemovitostí, ale i private equity či venture kapitálu (*investice do soukromých či začínajících firem – pozn. red.*)“, popisuje zkušený právník.

Postupně se podle něj také do struktury správy a ochrany majetku začínají zapojovat profesionálové, což byla dříve prakticky nevídaná věc. „Stále nás překvapuje, pokud bonitní rodina či jednotlivec angažují do správy svých významných majetkových hodnot subjekty či poradce bez odpovídající zkušenosti, erudice, nebo dokonce pojištění,“ popisuje David Neveselý a odkazuje na citát jednoho z klientů, který postupuje opačně: „Přece nenechám spravovat majetek někomu, kdo ještě žádný relevantní majetek nevytvořil, a tedy se ho ani nemohl naučit spravovat.“

Děti movitějších rodičů také zpravidla žádný relevantní majetek zatím nevytvořily, ale správě jmění je lze postupně učit. A jako základ by mohly sloužit osvojené pracovní návyky. „Znám případy lidí, kterým je přes čtyřicet, žijí z peněz od rodičů a nikdy nepracovali. To je pak úplně neštěstí,“ říká Helena Svárovská z J&T Family Office.

#### PO ŘADU GENERACÍ

Zcela jiná situace bývá u rodin podnikajících již po generaci. „Tam se přístup k rodinnému majetku příliš neliší od šlechtického. Tedy že současná generace je zde především proto, aby dobře spravovala to, co zdědila po předcích, a v co nejlepším

## NÁPIS TYPU „SINCE 1886“ PŮSOBÍ DOBRĚ NA ZÁKAZNÍKY I PARTNERY.

---

stavu předala zase dál,“ říká děkan Fakulty podnikohospodářské Jiří Hnilica, který v rámci Centra pro rodinné firmy nabízí i kurz s názvem „Budujeme rodinnou firmu pro příštích sto let“.

V Česku bylo takové podnikání přerušeno čtyřmi dekadami komunismu, i tak zde jsou ale rodiny, které navázaly na tradici svých předků. Je jich ale velice poskrovnu. Na západě od našich hranic je samozřejmě situace lepší.

Podle Jiřího Hnilici platí, že pokud má firma ve svém znaku nápis typu „since 1886“, působí to velmi dobře na zákazníky a obchodní partnery. Ti pak mají k takovému rodinnému podniku větší důvěru. „Především je to ale závazek pro majitele těch firem. Má to pozitivní dopad na jejich zodpovědnost, etiku podnikání a podobně. Přece si nemohou dovolit zkazit jméno podniku, který rozvíjeli už pradědeček s prababičkou,“ říká děkan a šéf Centra pro rodinné firmy.

Podobný efekt ale funguje i v Česku. „Rodinné firmy ještě více než jiné vědí, že dobré jméno máte jen jedno,“ všimá si Filip Sýkora z KPMG. Jednou ze základních rolí jeho týmu pro transformace malých a středních podniků je příprava rodinných firem na předání do dalších rukou.

#### „PROCESY“ A PRODEJ

Příprava na předání firmy do rukou následovníků je podle šéfa transformačního týmu KPMG velmi

podobná, jako kdyby se firma připravovala na prodej. „V obou případech je potřeba začít od důkladného rozboru a popisu procesů uvnitř firmy. To totiž ukazuje, jak vlastně podnik funguje, na čem stojí, kde jsou jeho silné stránky a rizika,“ vysvětluje Filip Sýkora. Bez takového rozboru podle něj nelze společnost převzít a správně pochopit.

„Pro majitele a zakladatele často zní výraz proces příšerně. Někteří to možná na počátku považují i za sprosté slovo,“ říká s nadsázkou Sýkora. Po překonání původního ostychu ale prý většinou rychle vidí užitek takového kroku. Umožňuje jim to definovat, jakou roli hrají ve firmě oni sami, jejich klíčoví lidé i jednotlivá oddělení či organizační jednotky v celé jejich společnosti či holdingu.

„Pokud si firmu dobře popíšou, mohou pak s následovníky daleko lépe a přesněji hovořit o tom, co takový generační přesun obsahuje,“ vysvětluje Filip Sýkora s tím, že se pak dá lépe definovat, zda a jak by se měla role vlastníků měnit i poté, co už původní majitel nebude ve firmě aktivní. Vedlejším efektem podle něj docela často bývá, že při „rozboru procesů“ odhalí vlastníci bílá místa ve fungování firmy, která by bylo možné ještě vylepšit. Firmu pak předávají v lepším stavu, než by byla, kdyby jen jednoho dne předali dětem klíče od šefovské kanceláře.

Gabriela Lachoutová pak přidává ještě jeden dobrý tip pro mezigenerační předávání firem. „Považuji za velmi zdravé, pokud potomci od rodičů firmu koupí. Klidně i za symbolickou cenu. Na obou stranách to může usnadnit situaci,“ říká a vysvětluje, že si tak děti lépe uvědomí, že přebírají nějakou hodnotu, a rodiče zase to, že už jim firma opravdu nepatří. „V některých případech by to asi nebylo možné, ale tam, kde to jde, bych to doporučila. Praxe ukazuje, že je to dobrý postup,“ uzavírá. ●