

# Relax

## Zpátky do měst

Architekt a urbanista Pavel Hnilička o tom, proč se lidem začíná zajídat bydlení na předměstích

ČTĚTE  
na straně 33



SOBOTA 19. ZÁŘÍ A NEDĚLE 20. ZÁŘÍ 2015

LIDOVÉ NOVINY



Rodina před budovou vývojového centra. Zleva syn Jan Musil má na starosti vývoj a export, zakladatelé Jana a Libor Musilovi, dcera personalistka Hana Williams Musilová a zeť Orraine Williams, který se přestěhoval z USA. FOTO MAFRA - ANNA VAVŘÍKOVÁ

JOSEF  
ŽÍDEK  
novinář



# Trůny bez následníků

Generace podnikatelů z 90. let má za sebou dvacet a více roků práce pro svou vlastní firmu. Dostavuje se únava, blíží se důchod a s ním i okamžik, kdy by se **o podnik měly postarat děti**. Zatímco kdysi se s předáním rodinného byznysu mladší generaci počítalo automaticky, dnes je situace o dost jiná. Potomci o něj totiž velmi často nestojí.

Vypadá to, jako bychom si vychovali generaci lenochů a strašpytlů, přemítá Vladimír, který svoji úspěšnou firmu bude prodávat cizímu investorovi. Syn, o němž Vladimír dlouhá léta uvažoval jako o svém nástupci, totiž o převzetí tátova podniku absolutně nestojí. „Moje společnost se zabývá výrobou komponentů. Podnikání je totiž náročné nejen na kvalitu produktů, ale také na vyjednávání podmínek a dodržování termínů. Syn má ale úplně jiné zájmy. Baví ho cestování, pracuje v marketingu cestovní kanceláře,“ snaží se Vladimír najít důvody, proč potomek nechce převzít štafetu. „Kromě toho mi už dal jasně najevo, že nehodlá být otrokem práce,“ doplňuje.

### Předat žezlo nebo prodat

Pro Vladimíra je synův postoj zklamáním. Může se snad utěšovat jen tím, že „v tom“ není sám.

Otázka rodinných firem přichází na přetřes právě díky generační výměně tam, kde vlastníci začali podnikat po roce 1989. V té době se lidé pouštěli do podnikání s chutí a vervou, byli ochotni obětovat volný čas, celoživotní úspory. Bylo by logické, kdyby nyní jejich děti podniky převzaly.

Největší tuzemský průzkum, který loni proběhl v pěti stovkách rodinných firem, však přinesl poněkud jiné závěry. Agentura na výzkum trhu IPSOS, jež výzkum uskutečnila, zjistila, že počet rodinných firem, které jsou na prodej, narůstá. Dvě třetiny podnikatelů sice považují nástupnictví

svých potomků ve firmě za přirozené a jediné možné, mnohým z nich to ale není nic platné. Děti totiž podnikat nechtějí.

V Česku je zhruba tři sta tisíc rodinných firem, více než polovina jejich majitelů uvádí, že by ji v případě dobré nabídky prodali externímu zájemci. V jen pětatřiceti procentech případů předávají rodiče firmu svým dětem. To je o 12 procent méně než v předcházejícím roce. „Stojí za úvahu zamyslet se, proč se to děje a proč se srdeční vazba k těžce vybudovaným podnikům přerušuje,“ prohlásil krátce po zveřejnění výzkumu předseda Asociace malých a středních podniků Karel Havlíček.

Dřív bylo běžné, že se řemeslo dědilo v rodině z generace na generaci, zcela automaticky se předpokládalo, že po otci převezme

hospodu, řeznictví, kovářství nebo továrnu syn. Zatímco v zahraničí existují rodinné podniky i s dvousetletou tradicí, v tuzemsku je kvůli éře komunismu situace jiná. Kromě několika málo výjimek vznikla většina rodinných podniků před necelým čtvrtstoletím a později. „Jako rodinnou firmu je možné brát společnost či živnost, kde pracují alespoň dvě generace,“ vysvětluje Libor Musil, člen představenstva Asociace malých a středních podniků a živnostníků, který je zároveň odborným garantem projektu Rodinná firma. On sám je předsedou představenstva rodinné firmy Liko-s, jež se zaměřuje na výrobu a montáž hal a budov a která byla v roce 2014 vyhlášena rodinnou firmou roku. A ačkoli podnik prosperuje, Libor Musil říká, že rodinný byz-

Dřív bylo běžné, že se řemeslo dědilo v rodině.

Zatímco v zahraničí existují rodinné podniky i s dvousetletou tradicí, u nás je situace jiná.

Kromě pár výjimek vznikla většina rodinných podniků před čtvrtstoletím a nebo později.



nys má mnoho výhod, ale i svá úskalí: „Do společné práce členů rodiny se kromě profesionálních povinností promítají i emoce, které patří k rodinnému životu. Na jedné straně musí mít firma šéfa, na druhé straně nemůžete z této pozice jednat se členy rodiny,“ říká a připouští, že je to velmi náročné na způsob komunikace. Něco jiného je totiž řešit rodinné problémy a něco jiného třeba před profesionálními manažery řešit neplnění úkolů členem rodiny. „Všichni se postupně učíme. Na řešení sporných záležitostí máme takzvanou rodinnou radu, kde můžeme otevřeně mluvit o všech problémech mezi námi. Při takovém jednání musí dojít ke shodě, v každé situaci je třeba najít společné řešení a nic nesmí zůstat pod stolem.“ Připomíná však

i pozitivní: „Je to pěkný pocit, když ráno vidíte své děti, jak makají a pomáhají mně a manželce řešit problémy, na které jsme dlouhá léta často byli sami. Celé roky jsme sledovali, jak vedle nás rostou talentovaní manažeři a nyní totéž můžeme sledovat u našich potomků.“

### Devastující prodej

Liborovi Musilovi se podařilo děti do podnikání zapojit včas a probudit u nich o firmu zájem. Velmi často se ale stává, že rodič zapálený pro svůj obor pomyslel na nástupnictví příliš pozdě. A neoznámil potomky s chodem podniku už od dětství. Ti, pokud necítí s firmou soudržnost, nechápu, proč by v rodinném byznysu měli pokračovat.

„V nástupu potomků do firmy je několik obecných etap, kterými procházejí. Nejdříve je příprava. Do tohoto období patří vedle vhodné školy i získání praxe ve vlastní firmě nebo někde jinde,“ osvětluje Libor Musil. Potom přijde doba, kdy potomek dostane ve firmě nějakou funkci. Rodiče a děti tudíž pracují ve společnosti po nějakou dobu společně. Generace si předávají zkušenosti, management se připravuje na novou strukturu a vedení firmy. „Pokud to sedne, je možné předat nejdříve vedení a po čase vlastnictví. Myslím, že je dobré to udělat relativně brzy. To proto, aby děti mohly růst na svých chybách a dokázaly se s nimi vypořádat, pokud jsou mladí, nejlépe do věku třiceti let,“ dodává Libor Musil.

Pokud komunikace v rodině vážně, může to dopadnout tak, že děti odmítnou žít náročný život svých rodičů. „Ti dětem nevysvětlují, že právě firma jim dopřála vše, co mají okolo sebe, a že k tomu je možné se dostat jedině tvrdou a poctivou prací,“ popisuje.

**Pokračování na straně 32**