

SEDM RAD, JAK ÚSPĚŠNĚ PŘEDAT FIRMU POTOMKOVÍ

PŘEVOD FIRMY NA POTOMKY JE JEDEN Z NEJTĚŽŠÍCH PROJEKTŮ V ŽIVOTĚ PODNIKATELE. ZA CHYBY MŮŽE ZAPLATIT VYSOKOU CENU.

Pavlna Zítková

pavlna.zitkova@economia.cz

První české soukromé firmy vznikly před pětadvaceti lety. Celá řada jejich majitelů proto nyní přichází do důchodového věku a začíná řešit, co s firmou dál. Otázka, komu firmu předat, je zásadní. „Má-li vlastník potomky, kteří roky vidí rodiče firmu řídit, dělat rozhodnutí, plánovat a jednat s obchodními partnery, předávání už vlastně spontánně probíhá a nebude tak složité. Předávání firmy finančnímu nebo strategickému investorovi vyžaduje naopak připravit vše ve firmě na příchod zcela nových lidí, pro které musí být vše transparentní. Finanční investor navíc bude požadovat setrvání vlastníka nebo topmanagementu po určitý čas pro zachování kontinuity,“ upozorňuje investorka a partnerka v poradenské společnosti CEAG Margareta Křížová.

I když se může zdát, že předání společnosti potomkům je snadné, nemusí tomu tak být. „Předávání firmy nemůže být postaveno na principu ‚tak to zkusíme‘. Je to jeden z nejtěžších projektů v životě podnikatele a za chyby se může zaplatit velmi vysokou cenou,“ varuje Libor Musil z firmy LIKO-S, který své potomky na předání podniku připravuje. Hospodářské noviny připravily sedm rad, které mohou podnikatelům s předáním firmy nové generaci pomoci.

1. Dejte dětem možnost volby

Je vůbec ve vaší rodině vhodný nástupce? „Možná je syn skvělý manažer, ale chce se věnovat vlastním aktivitám a firma ho nezajímá. Nebo je dcera uznávanou odbornicí v oboru, ale chce se věnovat akademické činnosti či práci pro neziskový sektor a podnikání jí nic neříká,“ uvádí příklady Zenon Folwarczny z daňového a právního oddělení PwC ČR. Rozhodně je důležité dát dětem možnost volby.

Podle předsedy představenstva firmy LIKO-S Libora Musila do převzetí firmy není třeba potomky tlačit. „Když k tomu dobrovolně sami dojdou, potom z tohoto projektu udělejte smysl vaší další práce. Je lepší předávání naplánovat a společně s potomky k cíli postupovat než počítat s tím, že se vše vyřeší v dědickém řízení nebo v den ‚D‘,“ varuje Musil.

2. Začněte včas

V případě, že se rozhodnete předat firmu svým potomkům, začněte je do fungování podnikání opravdu brzy. Podle ředitele společnosti Liva Předslavice Libora Jungvirta je vhodný čas již během školy, kdy může potomek docházet na brigády. „Výhody, stejně jako nevýhody života vlastníka firmy by měli rodiče dětem stavět vedle sebe a přiměřeně k věku s nimi o tom mluvit. Firma je součástí rodinného života,“ říká Musil.

3. Nedávejte dětem vše snadno

Potomek by si měl projít ve firmě všemi pozicemi a zasloužit se o povýšení. „Respekt ostatních zaměstnanců si nezíská arogantním vystupováním, ale tím, že bude rozumět tomu, čím se společnost zabývá,“ uvádí Jungvirt, který již společnost po svém otci převzal. „Motivaci nástupníků nesmí být snadný výdělek. Je třeba odměnit ty členy rodiny, kteří se zasloužili o to, že firma funguje. Benefit, který někomu padá do klína bez přičinění, ničí vztahy v rodině,“ dodává Libor Musil z LIKO-S.



4. Pozor na vícekolejku ve vedení

Siko řídí druhá generace
Zakladatelka a majitelka jednoho z největších prodejců koupelen a kuchyní v ČR Jaroslava Valová předala loni úspěšně společnost Siko potomkům. Do čela podniku se postavil syn Tomáš (vlevo), jeho bratr Vítězslav je předsedou představenstva a sestra Jana, momentálně na mateřské dovolené, je předsedkyní dozorčí rady.

Foto: HN – Jan Schejbal

4. Pozor na vícekolejku ve vedení

Předávání by mělo postupovat „po schodech“. „Nová generace po etapách přebírá více odpovědnosti. Každé období se musí společně vyhodnotit a rozhodnout, jaká je další etapa a kam směřuje. Tak, jak potomci přebírají pravomoci, je musí odcházející viditelně předávat a stahovat se. Nejhorší stav je vícekolejka ve vedení firmy,“ varuje Musil. Zároveň už během plánu nástupnictví je třeba vymezit pravomoci. „Co když se majitel firmy zraní na dovolené v Karibiku a bude tam muset zůstat měsíc v nemocnici, nebo dokonce dojde k nejhoršímu? Bude mít kdo dělat ve firmě rozhodnutí, uzavírat smlouvy či podepisovat faktury?“ navrhuje dotazy k zamyšlení Folwarczny z PwC ČR.

5. Vymezte jasné pozice po předání

S předcházejícím bodem souvisí i nezbytnost jasného vymezení pozic pro případ, že v ředitelských křeslech zůstanou sice potomci, ale firma přejde do rukou investora. „Řada vlastníků sice firmu předat chce, ale ve skutečnosti to nedokáže. Je lepší si to přiznat a firmu nepředávat, než ji rozložit dvoukolejným řízením a matením zaměstnanců. Ti pak nevědí, kdo je vlastně šéf a kdo ve firmě rozhoduje, otec, nebo syn?“ upozorňuje Margareta Křížová a dodává: „V případě přechodu do rukou investorů může dojít k velmi bolestným situacím, kdy investor využije svých práv a původního vlastníka prostě ‚odstaví‘ od kormidla. Samozřejmě záleží na struktuře vlastnictví a řízení nastavené ve smlouvě.“

6. Před zaměstnanci vystupujte ve shodě

Libor Musil upozorňuje, že je žádoucí vytvořit si komunikační techniky k řešení firemních problémů v rodině. „O všem otevřeně mluvit, důležité je však, aby rozhovory probíhaly za zavřenými dveřmi. Před zaměstnanci je třeba přijít už s jednotným stanoviskem. Vlastnictví firmy je povinnost a potom teprve příležitost,“ upřesňuje Musil.

7. Mějte jasno v tom, co se s firmou stane

Poté co potomek převezme stoprocentně firmu, by měli otec či matka stát v pozadí a vůči klientům a zaměstnancům by měl nástupce vystupovat jako šéf. „V pozadí by ale měla nadále fungovat komunikace mezi rodiči a nástupcem. Případné neshody by měly zůstat za zavřenými dveřmi, a pokud se dohodne jakýkoliv postup, měli by ho všichni podporovat, i když nemají jednotný názor,“ doporučuje Libor Jungvirt z Liva Předslavice. Předávající by měl podle něj zůstat ve firmě jako poradce, podporovatel nástupce. Pokud se mu něco nelíbí, měl by to nástupci říct, ale opět v soukromí, kde mohou celou věc v klidu probrat. Navenek musí působit jednotně.

Ani pokud ve firmě ale nemáte nástupce, není to žádná tragédie. „Ve skutečnosti se více firem prodá či sfúzuje, než je předáno v rámci rodiny. Nástupnictví neznamená, že firmu musí převzít potomek současného majitele. Nástupnictví znamená, že vlastníci ví, co se s firmou stane, až se rozhodne, že už nechce vykonávat svou roli, a firma na to bude připravena,“ uzavírá Zenon Folwarczny z PwC ČR.