Rodinní poradcovia zľava: Mario Fondati, partner a Family Business Practice líder spoločnosti Amrop a Michal Šubín, šéf Family Office poradenskej spoločnosti RSM Tacoma.

KEĎ SI RODINA NEVIE RADY

Rodinné podniky na Slovensku dozrievajú, zakladatelia a zakladateľky potrebujú vyriešiť celý rad otázok ako nástupníctvo, správa a distribúcia rodinného majetku či zverenie firmy externému manažmentu. Po ruke sú odborníci, ktorí im v týchto otázkach poradia.

MARTINA JURINOVÁ A JURAJ PORUBSKÝ
FOTO: MIRO NÔTA

Na Slovensku tvoria rodinné firmy až 82 percent malých a stredných podnikov. Vznikali od začiatku 90. rokov a dnes už mnohí zakladatelia riešia otázku odovzdania nástupníctva – či už rodinného majetku mladšej generácii v rámci rodiny, alebo externému manažmentu. Tento proces môže byť pre vzťahy v rodine delikátny a zložitý, a v najhorších prípadoch môže rodinný majetok aj pochovať. Podľa dostupných štatistík len tretina rodinných firiem výmenu generácií prežije a len 13 percent zostane v rukách rodiny viac ako 60 rokov.

Rodinné firmy preto čoraz častejšie hľadajú rady u odborníkov, korí im môžu priniesť nezávislý pohľad na vec a ukázať postupy, ako „nezabiť" firmu a rodinný majetok a usporiadať vzťahy v rámci rodiny k spokojnosti a na prospech všetkých zainteresovaných. O tom, čo rodinné firmy riešia a ako postupovať v rôznych situáciách sa Forbes porozprával s Mariom Fondatim (MF), partnerom a Family Business Practice lídrom v spoločnosti Amrop, a Michalom Šubínom (MŠ), šéfom Family Office poradenskej spoločnosti RSM Tacoma.

V čom presne spočíva vaša práca?

MŠ: Nuž, niekedy si pripadáme ako Cyril a Metod (úsmev). Chodíme po Slovensku a Česku a so zakladateľmi rodinných firiem hovoríme o možnostiach riešenia ich konkrétnej situácie, od usporiadania vlastníckych vzťahov, nástupníctva, udržania a zveľadenia rodinného majetku alebo o manažmente, či už ide o odovzdanie vedenia firmy členom rodiny, alebo externému manažmentu. Rodinné firmy majú veľa možností, ako riešiť záležitosti ako napríklad nástupníctvo, ale často si s tým vôbec nevedia rady, pretože skutočne ide o pomerne zložitý a komplexný proces.

Ako prebiehajú takéto stretnutia?

MF: Najskôr zisťujeme, akú majú majitelia predstavu. Michal z pohľadu štruktúry, správy a zveľaďovania rodinného majetku, ja z pohľadu manažérskeho – či majú nástupcov, ktorí majú na to vlohy a chuť robiť v rodinnom biznise, alebo treba nájsť iné riešenie. Veď nie je za každých okolností nevyhnutné, aby deti pokračovali v otcových šľapajach. Dôležité je, ak sa na tom členovia rodiny zhodnú, udržať firmu a zveľadiť majetok, ktorý firma rodine generuje. Spočiatku sa teda s klientmi zoznamujeme, pýtame sa a oni postupne zisťujú, že sa ešte len musia naučiť klásť si správne otázky.

Čo si rodinné firmy neuvedomujú ešte predtým, ako to všetko začnú riešiť?

MF: Často sa stáva, že miešajú správu majetku s operatívnym riadením firmy. Pýtajú sa napríklad, či deti treba tlačiť do manažmentu, aby firma zostala v rodine a aby ju viedol rodinný nástupca, alebo treba dieťa nechať ísť vlastnou cestou a hľadať riešenie v externom prostredí.

MŠ: V rámci rodiny nemusíte mať interné kapacity na to, aby ste nástupníctvo vyriešili mladšou generáciou. Je tu viacero otázok, na ktoré si musia rodičia zakladatelia zodpovedať. Napríklad v rámci rodinného holdingu treba určiť, kto z rodiny bude na akej pozícii, ako bude zaistené, že rodinný majetok sa uchová a zveľadí, kto bude manažovať firmy, z ktorých rodičia zakladatelia odchádzajú. Vzniká tu samozrejme aj otázka, či mám nie-

koho v rodine, dieťa, ktoré tú firmu preberie. Alebo či mám schopný manažment. Ak mám jedno alebo druhé, dá sa s tým pracovať. Ak nemám ani jedno, ani druhé, musím sa sám seba opýtať, či nie je lepšie firmu predať. A keď ju predám, dostanem hotovosť. A čo potom s tou hotovosťou? Aj to je veľká a vôbec nie jednoduchá otázka.

Všimli ste si z pohľadu riešenia nástupníctva nejaký rozdiel medzi Českom a Slovenskom?

MŠ: Mám pocit, že v Česku sa častejšie stretávam s tým, že nástupcovia z radov rodiny tam sú. Mám skúsenosti, že tam si deti viac do rodinných firiem vychovávajú. A je to vedomý proces.

Na Slovensku to tak nefunguje?

MF: Je to veľmi individuálne, ale výborný a pozitívny príklad, ako sa to dá robiť, je spoločnosť Minit Slovakia (rodina Ambrovicsovcov). Ale iste je ich viac. Chce to len čas a chuť sa týmito otázkami zaoberať. Samozrejme, sú aj podnikatelia, ktorí jednoducho potomka nemajú, a tí musia od začiatku zvažovať iné riešenie nástupníctva.

MŠ: Je to možno dané tým, že v Česku je historicky rodinných firiem oveľa viac a majú v sebe hlbšie zakorenenú tradíciu výchovy detí k tomu, aby rodinný podnik prebrali.

Kedy dochádza k najväčším konfliktom v rámci rodiny?

MF: Najväčší medzigeneračný rozdiel je pri prechode z prvej generácie na druhú. Prvá generácia firmu vybudovala od nuly a má k nej úplne iný, blízky a špecifický vzťah. Niekedy má tendenciu tlačiť potomkov k tomu, že podnik musia prebrať za každých okolností. Druhá či tretia generácia sa už na veci díva inak. Vyrastala v istom prostredí a má väčší odstup aj iný vzťah k firme. Zamyslia sa nad tým zvyčajne prakticky – chcem to robiť ja alebo si najmem externý manažment a budem na to len nejako strategicky dohliadať z pohľadu akcionára.

Prečo je najväčší rozdiel práve medzi prvou a druhou generáciou?

MŠ: Majitelia zakladatelia firmy zväčša vybudovali postupne. Nedávno mi jeden zakladateľ povedal, viete, ja som to nerobil pre peniaze, išli sme „od zápasu k zápasu“, od zákazky k zákazke a firma postupne narastala, až sa z nej stala zaujímavá spoločnosť aj z hľadiska finančného. Nikdy ale svoje deti netlačili k tomu, aby sa vo firme angažovali. Inak to funguje vo firmách, ktoré majú rodinný majetok už viacero generácií. Všetko je o výchove. Učiť deti pristupovať k rodinnému majetku ako celku a zodpovednosti voči sebe, rodine, ale napríklad aj k ľuďom, ktorí vo firme pracujú. Často sa zakladatelia boja, či ich deti ich celoživotné dielo dokážu viesť a majetok nerozhádžu.

A čo s tým?

MŠ: No ak sa to naozaj stane, obávam, sa, že rodičia sa môžu bohužiaľ už len obracať v hrobe. Ale dá sa to za ich života vopred ošetriť a nastaviť funkčné pravidlá. Keď sa k veci postavíte racionálne, poviete si, dobre, táto firma našej rodine ročne prinesie napríklad 500-tisíc eur v dividende, nebudem predsa blázon, aby som jej škodil.

Akú úlohu môže v tomto procese zohrať family office?

MŠ: Základnou úlohou family office je pomôcť rodinám urobiť všetko preto, aby majetok pomohol dlhodobo rozvíjať rodinnú harmóniu. Znie to romanticky, ale rodiny sú dnes schopné pohádať sa pre dvojizbový byt, nieto ešte pre milióny eur na účte. Primárne pomáhame rodinám majetok rozumne štuktúrovať do tzv. rodinného holdingu. Vďaka nemu sa výrazne zjednoduší správa rodinného majetku a súčasne ho ochráni pred prípadnými negatívnymi útokmi. Veľmi to pomôže procesu presunu majetku na ďalšie generácie. Následne pomáhame definovať pravidlá následníctva, ktoré stanovujú pravidlá, akými sa rodina má správať navzájom voči sebe a k svojmu majetku. Pre prípad, že vznikne nejaký stres, rodina má naformulované dokumenty– hovoríme o dokumentoch ako rodinná ústava, akcionárska dohoda a podobne. Tieto veci rodina nepotrebuje na slnečné dni, ale práve, keď sa vyskytnú problémové situácie. Neskôr pomáha so správou rodinného majetku, komunikuje s bankami, s firmami, ktoré rodina vlastní a podobne, ale aj so samotnou komunikáciou v rodine. V rodinných firmách môže, a zvyčajne aj býva, jedna hlava, ktorá o dôležitých veciach primárne rozhoduje. A on môže v prípade nezhôd nechať veci odkomunikovať cez family office, ktorá spĺňa úlohu akéhosi nestranného negociátora, pomôže rodinám dohodnúť sa na citlivejších otázkach a predísť zbytočným hádkam.

Zaoberajú sa rodinné firmy dostatočne otázkami generačnej výmeny a jasných pravidiel v rámci rodinných firiem?

MF: Žiaľ, veľa zakladateľov, šesťdesiatnikov, to ešte stále nerieši. A tí mladší, ktorí majú vyše 50 rokov, vám povedia, že majú ešte dosť času a že ich to netlačí. Môže sa však stať všeličo a treba mať zodpovednosť aj voči členom rodiny. A nikde nie je napísané, že to, čo sa dohodne, musí začať platiť hneď na druhý deň. My len upozorňujeme, že by nad tým mali začať premýšľať. Ak máte dnes potomka, ktorý má 23 - 24 rokov, nie je ešte zrelý na to, aby prebral firmu. Ale musíte sa s ním porozprávať, zistiť, aké má predstavy, prípadne ich zladiť s predstavami zakladateľa, aby ste videli, či vôbec je perspektíva, aby dieťa firmu napríklad o 10 rokov prebralo. A potom je tiež dôležité povedať si, ako tých 10 rokov zmysluplne stráviť – vzdelávaním, či praxou v iných firmách.

Aké dôležité je, aby si deti vyskúšali prácu aj mimo rodinnej firmy?

MF: Pre deti aj pre firmu samotnú je to veľmi prínosné. Je samozrejme dobré, keď majú záujem pracovať v rodinnej firme. Ale práve vtedy, keď je ešte ria-

denie firmy primárne na pôvodnom zakladateľovi, je užitočné poslať deti „do sveta“ a umožniť im zbierať skúsenosti v iných firmách a sektoroch.

MŠ: Vo vyspelom svete si dokonca rodiny takto plánovito vymieňajú deti. Vedia, že si navzájom nekonkurujú v oblastiach podnikania a dohodnú sa, že navzájom si pošlú svoje deti na zaučenie. To preto, aby deti videli iné prostredie, nazbierali skúsenosti. Funguje to dlhodobo, nie je to tak, že by sme objavili koleso. Tak to bolo pred 100 - 200 rokmi, keď rodičia deti posielali „na vandrovku“.

Stáva sa často, že majitelia zakladatelia sa rozhodnú rodinnú firmu predať?

MF: Ak nemajú vychovaného vhodného nástupcu, riešením môže byť aj predaj firmy. Dôležité sú aj ďalšie plány zakladateľa. Sú takí, ktorí už vedia, čo chcú robiť neskôr, a cielene pracujú na tom, aby firmu predali za čo najlepšiu cenu, lebo vedia, čomu by sa chceli venovať, a získaný kapitál využijú na nové projekty. Druhý prípad sú takí, ktorí sú telom aj dušou spätí s firmou a majú problém. Na jednej strane vedia, že by to mali niekomu odovzdať, pretože možno už majú vyšší vek či zdravotné problémy. Na druhej strane sa stretávame s tým, že často nedokážu dať priestor na realizáciu buď deťom, alebo externým manažérom, lebo sú s firmou príliš úzko spätí.

Sú zakladatelia firiem objektívni, keď posudzujú svoje deti?

MF: Sú aj takí, aj takí. Ak zakladateľ svoje deti posunie na manažérske pozície bez ohľadu na ich schopnosti, zväčša to nefunguje, lebo deti nemajú potrebný rešpekt vo firme. Ľudia okolo nich, zamestnanci a výkonní pracovníci, neveria ich schopnostiam, pretože to dieťa nikdy nemuselo dokázať, že na to má. Takýto postup zväčša ublíži aj dieťaťu samému. Ak na to manažérsky a obchodne nemá, bude frustrované a nebude schopné vybudovať si potrebnú autoritu. Lepší prípad je, keď s potomkom vo firme rodičia rátajú už od mala a postupne ho na to pripravujú, časom ho prevedú celou firmou odspodu až nahor, od malička ho zapájajú, umožnia mu vyskúšať si viaceré činnosti, a zároveň zistiť, či na to má, alebo nie.

MŠ: Osobne som sa stretol zatiaľ len s objektívnymi rodičmi zakladateľmi. Oni vyslovene vidia, či ich dieťa na to má, alebo nemá a dokonca sú na svoje deti v tomto smere aj dosť prísni. Stretávam sa s tým, že rodičia zhodnotia, že dieťa pokračovať v biznise nevie. Ale pozor, to neznamená, že tieto deti sú lajdáci. Sú veľmi často mimoriadne schopné v iných oblastiach, často skončili náročné zahraničné školy. Je to preto, že k rodinnému podnikaniu neboli systematicky vedené a samotní rodičia sú si veľmi dobre vedomí toho, koľko tvrdej práce sa skrýva za tým, takúto firmu vybudovať a rozvíjať. Mám niekedy pocit, že rodičia majú tendenciu chrániť svoje deti pred tým stresom a ťažkou prácou.

Čo sa deje, keď jedno dieťa javí záujem o prácu v rodinnej firme, ale ostatné nie? Nevznikajú ďalšie spory?

MŠ: To sa samozrejme stáva. Ale čo s tým urobíte? Jeden súrodenec sa venuje iným ako rodinným aktivitám a druhý sa chce venovať práve rodinnému biznisu, ale dedičia sú obaja. Nárok na dividendu majú obidvaja, no ten, ktorý vo firme aj pracuje, má samozrejme ešte aj nárok na mzdu. Opäť je to o nastavení, komunikácii a výchove. Rovnako je to v prípade úmrtí v rodine, prechodu správy majetkových práv na poručníkov, ak ide o neplnoleté deti a podobne. Všetci zainteresovaní musia pochopiť, že existujú určité pravidlá, ako sa majetok delí a prečo to tak je. A práve preto je potrebné tieto pravidlá

dostatočne včas definovať a majetok na tieto situácie pripraviť. Opakujem, že je v záujme všetkých, aby rodinná firma fungovala a generovala benefity. Ak sa rozhádajú a firme to poškodí, tá sliepka už zlaté vajcia nebude znášať. A tým utrpia všetci.

Platí, že čím väčšia rodinná firma je, tým viac si dávajú majitelia záležať na tom, aby boli vyriešené otázky ako nástupníctvo, správa majetku, pravidlá, ako sa s majetkom bude nakladať?

MŠ: Žiaľ, nie vždy, poznám takých, ktorí majú skutočné veľké firmy a nemajú to vyriešené, alebo to majú vyriešené narýchlo, na prvý pohľad jednoducho a súčasne veľmi zle. Majitelia si uvedomujú, že to jedného dňa budú musieť riešiť, ale mnohým sa do toho nechce a odsúvajú to do poslednej možnej chvíle.

Čo ľudí prinúti k tomu, že sa prekonajú?

MF: Určite výrazným impulzom je napríklad podlomené zdravie. V takom prípade sa to všetko rieši v strese, čo, samozrejme, nie je ideálne. Je preto dobré zaoberať sa tým oveľa skôr. Len čo sa nastavia jasné pravidlá, aj samým zakladateľom spadne zo srdca veľký kameň, lebo sú spokojní, že túto vec majú vyriešenú. Ide o zložitý proces, pri ktorom treba vziať do úvahy veľa faktorov a pripraviť dokumenty, kde sa riadne zadefinujú pravidlá. Aj štatistiky ukazujú, že prechod z prvej na druhú generáciu prežije len tretina rodinných firiem a iba 13 percent rodinných firiem zostane v rukách rodiny viac ako 60 rokov.

Kto je vaša cieľová skupina?

MŠ: Je to rozmanité. Sú rodiny, ktoré majú napríklad vďaka rodinnému podnikaniu päť miliónov eur v majetku. Ale máme aj klientov, ktorí sú rádovo vyššie. Sú klienti, ktorí si nás chcú napríklad najať na to, aby sme za nich komunikovali s bankami pri správe ich portfólií, resp. boli v pozícii akéhosi finančného riaditeľa rodiny, čo je tradičná úloha Family Office v rozvinutých krajinách. Iných klientov zas zaujme myšlienka rodinného holdingu a nástupníctva, a sú aj takí, ktorí s nami chcú prediskutovať možnosti správy rodinného majetku alebo sa zaujímajú o to, ako funguje externý manažment. A samozrejme sú dopyty spojené s predajom firiem strategickým alebo finančným investorom.

MF: Riešenie zveriť riadenie firmy do rúk externého manažmentu nie je ľahké. Pomáhame majiteľom včas si premyslieť a vopred dohodnúť s vybratým manažérom spôsob riadenia firmy a rozdelenie kompetencií medzi majiteľa a manažéra. Predíde sa tak budúcim nedorozumeniam. Pri výbere svojej náhrady vo vedení sa často majitelia obklopia ľuďmi z externého prostredia, s ktorými už dlhšie spolupracujú a majú ich takpovediac odskúšaných.

Čo robí s rodinnými firmami rozvod?

MF: Sú to rôzne situácie. Nedávno sme boli u klienta, ktorý má úspešnú firmu. Prišiel do veku, v ktorom sa začali prejavovať zdravotné problémy, a on cíti, že sa z firmy potrebuje stiahnuť. Je druhýkrát ženatý a nemá v rodine vhodného nástupcu. Povedal mi, že vzťahy s exmanželkou má veľmi dobré, komunikujú spolu normálne. Aj čo sa týka majetku, majú všetko vyrovnané bez toho, že by to ohrozovalo fungovanie firmy.

MŠ: Ale samozrejme sú aj opačné prípady, ani zďaleka nie tak harmonické. Rodina si však musí uvedomiť, že to, že sa budú hádať o majetok, im nijako nepomôže, dokonca to môže ohroziť ich budúcnosť. Ak obe strany nepochopia, čo ich živí, ak to ide do veľmi vyostrených emócií, nie je to v poriadku a v konečnom dôsledku to poškodí všetkých. Našťastie v poslednom čase som mal niekoľko skúseností, kde došlo k rozvodu a exmanželia sa dohodli a firmy fungujú ďalej napriek tomu, že nemali rozdelené bezpodielové spoluvlastníctvo manželov (BSM).

Ako predísť tomu, aby v prípade rozvodu nebola firma ohrozená?

MŠ: Taká vec ako rozvod je bohužiaľ súčasťou života a treba na ňu pamätať. V našom ponímaní na ňu pamätáme tak, že chceme, aby sa akcionárom rodinného holdingu stala osoba, ktorá, ak už má manžela alebo manželku, mala rozdelené alebo zúžené BSM. Nevyzerá to na prvý pohľad veľmi pokrokovo, ale má to v sebe obrovskú logiku. Dedením po priamej línii rodina dlhodobo ochraňuje svoj majetok pre svoje budúce generácie pred nežiaducimi externými vplyvmi a hrozbami. Firemný život je veľmi podobný manželskému životu. V každom vzťahu by mali byť vyjasnené pozície a stanovené pravidlá, ako sa správame, keď nastane problém. To by mali chápať zakladatelia aj ich potomkovia a ďalší členovia rodiny. Vrátane širšej rodiny.

Aký je podľa vás minimálny čas, ktorý by si mali majitelia zakladatelia rezervovať na generačnú výmenu?

MF: Je dobré v ideálnom prípade mať na to 10 rokov. Treba sa nad tým zamýšľať, zaoberať sa tým, pripravovať sa na to, baviť sa o tom s potomkami. Je dobré mať rozpracované viaceré alternatívy a podľa okolností plány priebežne upravovať a dopĺňať.

MŠ: Určite platí, že čím viac času máte, tým je to lepšie. Spolupracujeme s rodinami, ktorých zakladatelia majú do dôchodku veľmi ďaleko. Rovnako aj s rodinami, kde by si rodičia v bežných rodinách už dôchodok dávno užívali. Určite celý proces trvá rok a dlhšie. V prípade, že by ste zvážili, že firmu neodovzdáte nástupcom v rodine a rozhodli sa, že ju chcete predať, je dobré aspoň dva roky intenzívne pracovať na tom, aby ste jej kondíciu zlepšili. Ale potom je samozrejme dobré vedieť, že smerujete do nejakého nového horizontu. Mať niečo pred sebou, aby ste sa zrazu po predaji firmy neocitli vo vákuu, i keď s peniazmi na účte. Je dobré pozerať sa dopredu. F