

Presun firmy na deti treba riešiť aj so širšou rodinou

Prediskutovať delenie rodinného majetku sa oplatí aj so zaťmi a nevestami, riešení, ako udržať firmu „po krvi“ je viacero

Xénia Makarová

Komunikácia s celou rodinou je pri medzigeneračnom presune rodinnej firmy extrémne dôležitá. A ideálne je, ak sa spolu s delením firmy so širšou rodinou rieši aj ostatný majetok. Podľa skúseností sú to práve vzdialenejší príbuzní, ktorí časom najviac odmietajú pôvodné rozdelenie. Aj takéto závery a odporúčania zazneli na decembrovej konferencii TRENDU Pestré cesty k naozaj dobrému rodinnému podnikaniu.

„Dôležité je riešiť nielen priamu rodinu vo firme, ale ošetriť aj ďalších členov, ktorí síce v rodinnom biznise aktívni nie sú, ale majú vo firme svoje záujmy,“ odporúča partner poradenskej firmy Amrop Slovakia Mario Fondati. Je to o nastavení jasných pravidiel a rolí v rodine. Treba ošetriť, či vôbec a na čo budú mať neaktívni členovia rodiny právo a nárok, či aj na hlasovanie alebo časť majetku. No o tom by mali rozhodnúť väčšinou vlastníci firmy, pôvodná pokrvná rodina.

Ako doplnia Ľuboš Vančo, partner spoločnosti KPMG na Slovensku, väčšinou sa podieľa rodinného impéria deda v pokrvnej línii. Potvrdzujú to aj multimiliardové rodinné biznisy ako Peugeot, Volkswagen či BMW. Tieto firmy, aj keď sú umiestnené už aj na burzách, majú pravidlo, že pôvodne rodinné podiely sa dedia na synov a dcéry. „Neznamená to však, že zaťovia a nevesty nemôžu vo firme pracovať tiež,“ dodáva.

Hoci ide o veľmi citlivú oblasť, ak sa pokrvné dedenie vopred dostatočne komunikuje s partnermi, výsledkom môže byť spokojnosť všetkých. Potvrzuje to aj následník firmy Robotec Lukáš Vallo. Najmladší z troch synov sa nedávno oženil. S budúcou manželkou sa už vopred rozprával, ako chce firmu v rodine dediť po pokrvnej línii. Ona tento postup akceptovala so slovami, že si ho nejde brat kvôli firme, ale kvôli nemu samému.

Rodina Vallovcov začala tému generáčného presunu riešiť pred rokom. Impulzom bola práve vtedajšia konferencia TRENDU na túto tému. Za rok sa od úvah dostali k podrobnému a právne ošetrenému usporiadaniu celého majetku rodiny.



Nábytkárska firma Idona je príkladom, že rodina sa môže o riadenie aj podiel v biznise podeliť s kamarátom. Na fotografii otec Jozef a syn Michal Zajkovci

Citlivo, ale dostatočne vopred

Najčastejším spôsobom, ako zabezpečiť pokrvné dedenie firmy, je zrušenie bezpodielového vlastníctva v manželstvách potomkov. No často sa do toho manželia veľmi nehrnú, najmä na začiatku, keď vzťah ešte vnímajú ideálne. Situácia sa po rokoch môže skomplikovať nielen rozvodom, ale napríklad aj úmrtím dediča rodinnej firmy, keď sa manžel, manželka a ich rodiny stávajú dedičmi časti firmy.

„Ošetriť sa dá všetko, ale treba to riešiť vopred, aby sa to nemuselo riešiť až vtedy, keď

už niečo ide zle,“ upozorňuje Ľ. Vančo a zároveň dodáva, že najväčšia chyba by bola ignorovať alebo úplne vyčleňovať členov širšej rodiny, napríklad ak chcú vo firme pracovať. Mnohokrát sa totiž ukázalo, že sú veľmi šikovní a môžu byť pre rodinný biznis aj veľkým prínosom.

Šéf poradenskej spoločnosti RSM Tacoma Michal Šubín zdôrazňuje pri presune firmy z rodičov na deti ešte jednu vec. „Delenie majetku by sa nemalo zužovať len na nástupníctvo v rodinnom podniku, ale na rozdelenie



„Rodinné firmy sú menej zadlžené, ich výhľad a plán je totiž dlhodobý.“ Ľuboš Vančo, partner KPMG na Slovensku



„Najlepší recept, ako si získa potomok rešpekt vo firme, je tvrdá práca.“ Réka Világi, šéfká viacerých firiem z portfólia otca Oszkára

majetku rodiny ako takého.“ Na Slovensku ide o novú tému. Pretože v zásade v tunajších končinách ešte len končí prvá generácia zakladateľov rodinných firiem, ktoré štartovali v deväťdesiatych rokoch. Ale v cudzine rodinné biznisy fungujú dlhodobo a nie sú ničím novým. „Zahraničné rodiny sú vo výhode aj v tom, že tam sa o tejto téme už dlho hovorí, zatiaľ čo u nás bola aspoň donedávna akýmsi tabu. Doma sa o rodinnom biznise nehovorilo. Generácia, ktorej sa to u nás teraz bytostne týka, má preto menej času,“ konštatuje M. Šubín.

Vymenúva zároveň tri základné ciele, ktoré by sa pri delení rodinného majetku mali zvládnuť. „Po prvé sa treba snažiť zachovať v rodine harmóniu. Aj keď to znie možno romanticky, je to kľúčové pre ďalšie dlhodobé fungovanie rodiny. Dá sa to zabezpečiť štruktúrou, ktorá dokáže majetok firmy spravovať.“

Druhou dôležitou témou je, či riadiť, alebo len spravovať. Teda či majetok presunúť priamo na potomkov, alebo ho zorganizovať tak, že riadenie prevezmú externí profesionálni manažéri a potomkovia budú vlastníckymi a poberateľmi finančných benefitov. „Je to veľmi citlivá téma, pretože ľudia majú pocit, že sa v druhom prípade vzdávajú vlastníctva,“ hovorí M. Šubín.

Poslednou oblasťou je pokrvná línia dedenia. Je to dôležitá téma, keďže po smrti dediča jeho podiel prechádza nielen na deti, ale polovica aj na manželku. Navyše, manželka sa môže opäť vydať a potom by sa k firme dostala aj jej ďalšia, úplne iná rodina.

Ak sa pokrvné dedenie dostatočne komunikuje so životnými partnermi, výsledkom môže byť spokojnosť všetkých

Pustiť dnu manažerov

V rodinnom podnikaní na Slovensku v poslednom čase badať ešte jeden zaujímavý trend. M. Fondati vidí, že viacerí vrcholoví manažéri z medzinárodných firiem, ktorí už dosiahli významnejšiu priečku v hierarchii, v určitom okamihu nechcú ostať zošňurovaní nadnárodnými pravidlami. Nevyhovuje im ani to, že majú nadriadeného niekde v zahraničí, pričom si s ním svoje nápady vymieňajú cez e-mail.

„Po dvadsaťročnej kariére sa ako štyridsať- či päťdesiatroční rozhodujú odísť do inej oblasti, úplne inej firmy a sú to práve lokálne

rodinné podniky, po ktorých sa obzerajú,“ konštatuje poradca. Pre menšiu rodinnú firmu nemusí byť externý manažér zlou voľbou, najmä ak k rodinnému biznisu nemá viditeľnejší vzťah žiadny z potomkov, respektíve potomkovia nemajú ani manažérske schopnosti. Vtedy pomôže manažér zvonku firmu preniesť aj cez celú jednu generáciu v rodine.

Jozef Zajko z firmy Idona, ktorá vyrába nábytok na mieru, opisuje z vlastnej skúsenosti ešte ďalší prípad, keď je prijatie externého manažéra do firmy prínosom. „S rozrastaním firmy som postupne prišiel na to, že sám to už neviem viesť, jeden človek takýto rast neobsiahne.“ Začal preto rozmýšľať, čo ďalej, a prvou voľbou boli jeho synovia. Syn Michal už vtedy pôsobil zhruba päť rokov vo firme, no ani s jeho pomocou to už na ďalšie vedenie nestačilo. Obrátil sa preto na dobrego kamaráta, tiež nábytkára, ktorý sa špecializoval na zahraničný obchod. No nezlákal ho do firmy len platom. „Mojou filozofiou bolo, že najlepšie sa človek stará, keď robí na svojom,“ opisuje J. Zajko, prečo kamarátovi ponúkol s postom topmanažéra vo firme aj 20-percentný podiel. Rodine Zajkovcov ostáva ešte právne vyriešiť postavenie oboch synov a ich budúcich rodín k rodinnému podniku a majetku.

© TREND