



Dostaneš půl království... nebo raději 60 %

Výsledky Evropského barometru rodinných firem za rok 2016



Rodinným firmám se daří v Česku i v Evropě. Loudavý ekonomický růst a nejistota způsobená rozhodnutím Britů opustit EU jim neubírají na celkové důvěře a optimismu. Zvedají se jim tržby, vstupují na nové trhy a inovují. V rodinných podnicích na západ od našich hranic dochází k větší profesionalizaci řízení a zavádění formálních postupů, což pro české podniky představuje dobrou inspiraci a příležitost.

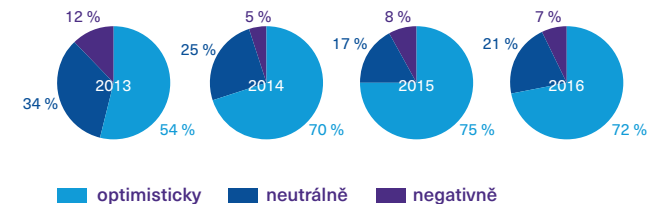
Zatímco nedostatek kvalifikované pracovní síly znepokojuje české i evropské firmy, tuzemské podniky čelí také nové výzvě: čtvrtstoletí po revoluci odchází z vedení mnoha rodinných firem generace zakladatelek a zakladatelů a předávají řídicí posty svým dětem.

Tato a další specifika popisuje publikace, kterou držíte v ruce. Shrnujeme v ní závěry pátého ročníku průzkumu European Family Business Barometer a evropská data porovnááme s údaji, které jsme získali od českých majitelů rodinných firem. Věřím, že pro vás tyto informace budou přínosné při rozvoji vašeho podnikání i utužování rodinných vazeb.

Milan Bláha
Partner odpovědný za služby rodinným firmám
KPMG Česká republika

Vidíme to dobře

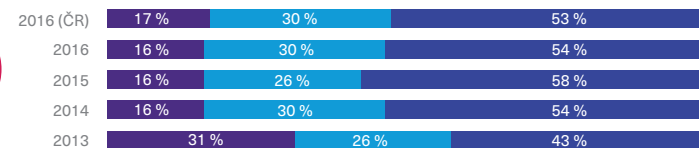
Jak vidíte ekonomickou perspektivu své firmy na další rok?



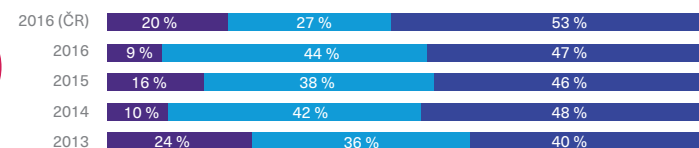
Za předchozí rok zaznamenala vaše firma



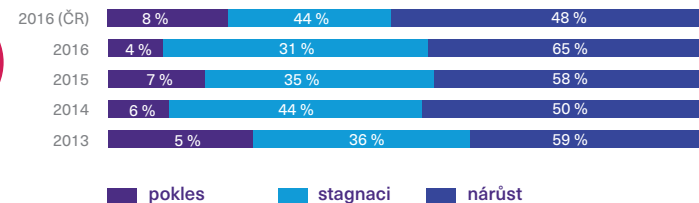
Obrat



Počet zaměstnanců



Působení v zahraničí



Evropské i české rodinné firmy nahlíží na budoucnost kladně: pokud jde o ekonomickou perspektivu společnosti, 72 % z nich je pozitivních, asi pětina má neutrální postoj a pouze 7 % negativní.

Dobrá forma

Důvěra v budoucnost se odráží v tom, že společnosti vykazují udržitelný růst a stoupající obrat. Ten zaznamenala více než polovina podniků, u českých firem to konkrétně bylo 53 %. Třetina firem má stabilní a 16 % nižší obrat. Respondenti, pro něž nebyl větší objem prioritou a stačil jim stabilní obrat, uváděli jako hlavní motivaci udržení pozice lídra ve svém tržním segmentu a dosažení lepšího zisku.

Evropské rodinné firmy jsou ve vynikající kondici také ve srovnání s celoevropským ročním hospodářským růstem. Ten činil méně než 2 %, zatímco téměř tři čtvrtiny evropských firem rostou přes 5 % ročně.

Víc než čtyři pětiny dotazovaných podniků chtějí navýšit obrat i v příštím roce.

Rodinné firmy 4.0

Rozvoj společnosti však neznamená jen rozmach do šířky. Více litrů mléka nevypijeme, více aut řídit nemůžeme. Nastal čas jít nahoru jinak a začít aktivně přemýšlet, například o efektivnějším využívání pracovní síly a pootevření se robotizaci. Jednou z cest je průmysl 4.0, který už se v Německu prosazuje i v malých rodinných firmách.

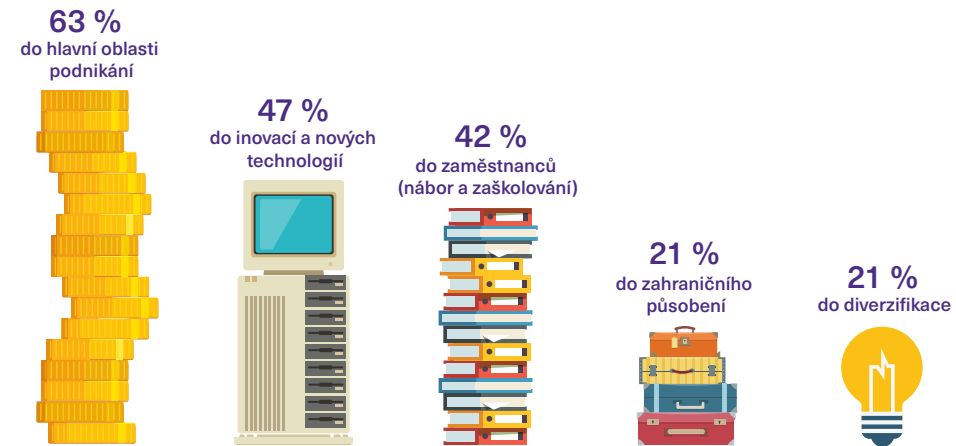
Popsaný evropský trend reflektují i získané údaje o velikosti pracovní síly. Evropské firmy jsou v nabírání nových zaměstnanců opatrné: pouze 47 % z nich zvýšilo počet zaměstnanců, 44 % zůstalo „na svém“ a u 9 % došlo k zeštíhlení. České podniky se rozrostly více – 53 % z nich přibralo nové lidi.

Do světa

Druhým rysem rozvoje evropských rodinných podniků nové doby je nebojácná expanze na zahraniční a rizikovější trhy, například do Asie nebo Ameriky. Procento evropských rodinných firem působících v zahraničí poslední čtyři roky setrvale stoupá, z 60 % v roce 2013 na 76 % v roce 2016. Za poslední rok posílily svoje aktivity v zahraničí dvě třetiny dotazovaných evropských podniků, u českých firem to byla necelá polovina.

Konkurenceschopnost společnosti na globálním trhu jde ruku v ruce s inovacemi. Není tedy překvapením, že inovace se v žebříčku priorit rodinných firem umístily na třetím místě (25 %) za dvěma přirozenými favority, vyšším ziskem (57 %) a obratem (34 %). Důležitost inovací podporují i investiční strategie respondentů – do inovací a nových technologií chce investovat 52 % podniků. Celkově plánuje v nadcházejícím roce investovat zpátky do firmy 73 % společností, mezi českými podniky je to dokonce 94 %.

Do jakých oblastí plánujete investovat? (Výsledky za ČR)



Zahrnuje váš strategický plán nějaké investice nebo divestice? (Výsledky za ČR)



Česko hledá talent

Evropské rodinné firmy nemají dostatek kvalifikovaných zaměstnanců. Je to problém, který poslední čtyři roky trápí podniky čím dál víc. Vzhledem k tendenci robotizovat rutinní úkony se navíc dá očekávat, že poptávka po kvalifikovaných lidech jenom poroste, protože méně kvalifikovanou práci čím dál častěji zastanou stroje. Na evropské úrovni má problémy s náborem kvalifikovaných uchazečů 37 % podniků, v České republice je to závratných 70 %.

Sdílené hodnoty

Druhým zdrojem obav je politická nejistota, již pocítuje až 37 % evropských rodinných firem. Může za to nečekaný výsledek referenda o vystoupení Velké Británie z EU, jehož těžko předvídatelné důsledky pro evropskou ekonomiku přirozeně znepokojují i rodinné firmy. Brexit zastínil mnohé další nepříjemnosti, jež rodinné podniky v průzkumech obvykle zmiňují: intenzivnější konkurenci (36 %), vysoké mzdové náklady (32 % v Evropě, 43 % v ČR) nebo měnící se legislativu (21 %).

Na co se rodinné firmy spoléhají při překonávání těchto překážek? Evropské i české společnosti shodně říkají, že jejich síla spočívá ve schopnosti se rychle a pružně rozhodovat (63 % firem v ČR) a v dlouhodobé perspektivě (50 % firem v ČR). Vůbec největší devizou českých rodinných podniků jsou podle jejich představitelů sdílené hodnoty a integrita (70 %).

NADĚJE



Střídání na trůnu

Možná nejzásadnější oříšek pro rodinné firmy představuje předání žezla nástupnické generaci. Díky dědictví sametové revoluce k tomu v Česku příští rok dojde u třetiny podniků, což je výrazně více než v Evropě, kde tento krok čeká asi pětinu společností.

Co je u takového procesu nejdůležitější? Češi zdůrazňují finanční gramotnost členů rodiny, Němci a evropské státy celkově staví do popředí dobrou mezigenerační komunikaci (92 % respondentů).

Komunikace mezi členy rodiny skutečně hraje ústřední roli, protože potenciálních nedorozumění je mnoho. Mladší generace se obává násilné integrace do rodinného byznysu a toho, že se stanou otroky firmy jako jejich rodiče. Starší generaci zase rmoutí nedostatek zájmu mladých o podnik nebo se naopak těžko vzdává vlivu, který na rodinný byznys má. Složitost vztahů v rodinných firmách potvrzují i údaje z průzkumu, podle nichž si jen 10 % zástupců českých podniků myslí, že zbytek rodiny sdílí jejich nadšení pro věc, a pouhých 6,7 % říká, že funguje vzájemná spolupráce napříč rodinou.

Rodinné firmy v Evropě se z 85 % shodnou na tom, že podmínkou úspěšného předání podniku je dlouhodobá příprava nástupce ještě předtím, než plně vezme věci do svých rukou. Nicméně jde o obousměrný proces: jak před časem pro týdeník The Economist uvedl Christophe Bernard, partner pro rodinné firmy v KPMG Global, stejně pečlivě se musí firma věnovat odstupujícímu šéfovi a připravit ho na život „poté“. Generační obměna není jednoduchá záležitost a vyplatí se přizvat k ní profesionálního mediátora, který diskuzi usměrní a zmírní napětí mezi členy rodiny.



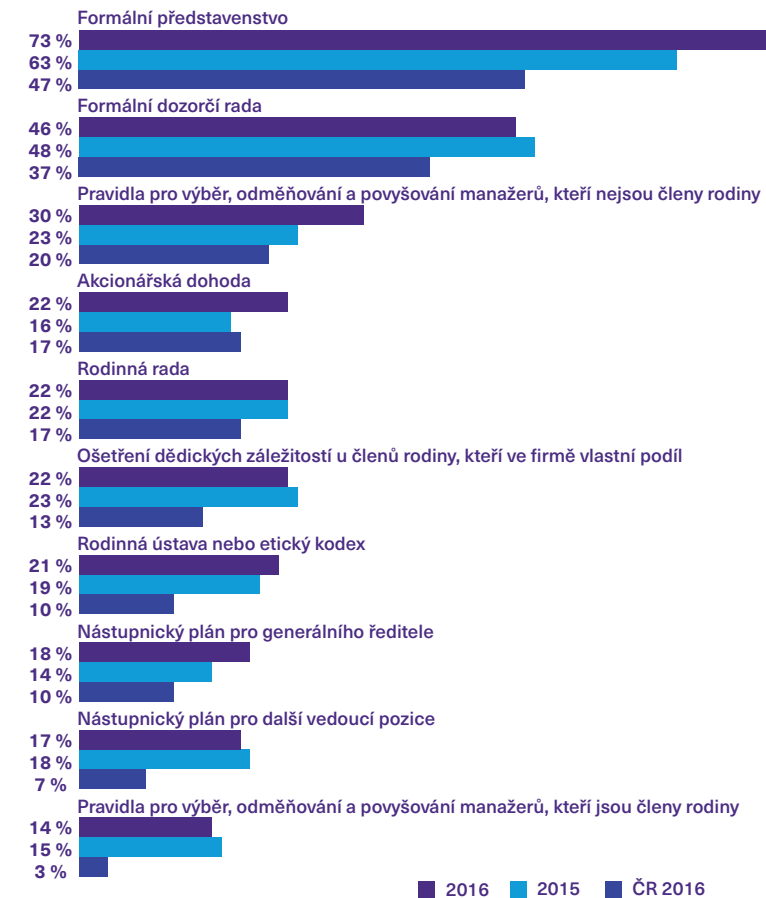
Rozdělit firmu sourozensky nebo napůl?

Vedle fungující komunikace je podmínkou hladkého předávání z generace na generaci formalizace řídicích mechanismů a procesů. Formální představenstvo má 47 % českých firem, evropských však 73 %.

Jedním ze znaků této formalizace je předání řídicí funkce člověku mimo rodinu v situaci, kdy dědička či dědic nejsou dostatečně připraveni nebo o funkci nejeví zájem. Počty zastánců této strategie na evropské úrovni rok od roku rostou. Zatímco v Česku je nástupnická generace na manažerských postech ve dvou třetinách rodinných podniků, v Evropě už jen v polovině.

Obecně platí, že formální procesy firmě umožní dělat strategicky výhodnější kroky méně závislé na emocích. Stále více evropských podniků má formalizované představenstvo, akcionářskou dohodu, pevná pravidla pro výběr a odměňování zaměstnanců a různé formy poradních orgánů. Racionalizace postupů se také dobře uplatní při dělení podniku mezi děti. Zde je totiž dobré se vyhnout dělení 50 : 50, k němuž rodič přirozeně tíhne, protože v případě konfliktu takové nastavení paralyzuje schopnost firmy nalézt východisko.

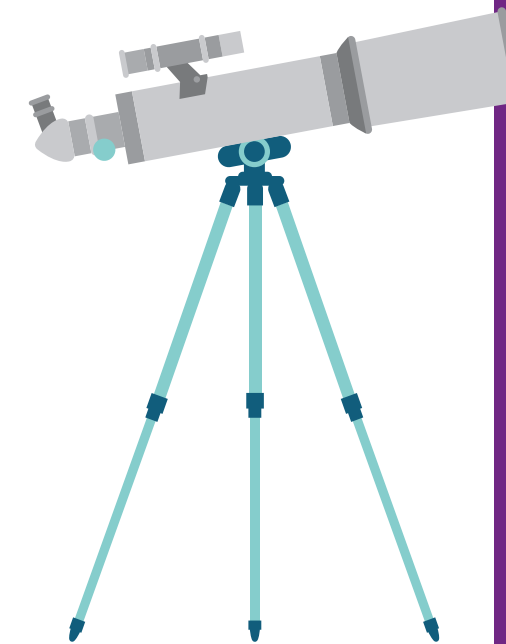
Má vaše rodinná firma zavedeny následující mechanismy a postupy?



O průzkumu

Do pátého ročníku Evropského barometru rodinných firem se zapojilo 959 podniků z 23 zemí. Většina oslovených podniků má do 250 zaměstnanců a téměř tři čtvrtiny z nich jsou ze 100 % vlastněny rodinnými příslušníky. Více než 80 % společností v průzkumu působí na trhu přes dvacet let, necelá polovina přes padesát.

European Family Businesses (EFB) je evropská federace zastupující malé, střední i velké rodinné firmy. Organizace vznikla v roce 1997 a obrat jejích členů přesahuje jeden bilion eur neboli 9 % evropského HDP. Má za cíl podporovat opatření, jež odrážejí klíčovou roli rodinných firem v evropské ekonomice a přispívají k férovějšímu podnikatelskému prostředí.



Milan Bláha

Partner

KPMG Česká republika

mblaha@kpmg.cz

222 123 809

@BlahaMil

Martin Hrdlík

Vedoucí advokát

KPMG Legal

mhrdlik@kpmg.cz

222 123 392

@MHRdlik

