

J&T Family Office
Report 2018



Předat či nepředat

To je oč tu běží. Je jasné, že předání majetku je procesem náročným. Leckdy zahrnuje i nepříjemná rozhodnutí, ale i taková k životu patří. Vhodná chvíle zřejmě nenastane nikdy. Ale rozhodně platí, že kdo je připraven, toho ohrozí neočekávané situace méně. A rozhodnutí, která jsou učiněna pod tlakem, pak mohou mrzet.

Jsme rádi, že Vám můžeme představit jedinečný průzkum mezi majiteli rodinných firem a jejich potomky v České republice. Průzkum odhaluje nejen jejich postoj k předávání majetku budoucím generacím, ale také klíčové motivace a bariéry, které se k předání pomyslného rodinného „trůnu“ vztahují.

Prosím, začněte s předáváním včas,

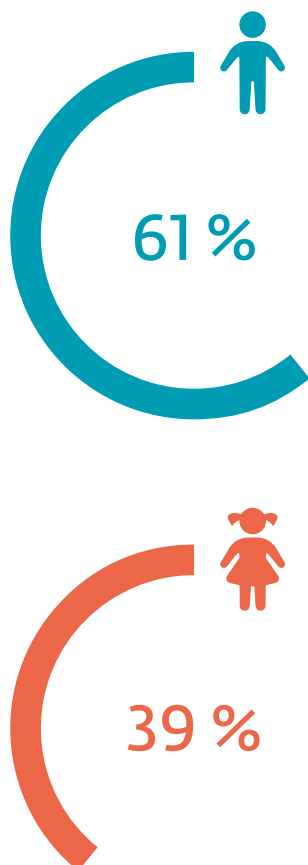
Helena Svárovská
Ředitelka J&T Family Office a.s.

Vysoký počet dětí

Polovina majitelů rodinných firem, kteří se zúčastnili průzkumu, má více než tři děti. Přirozeně už samotný velký počet dětí může proces předávání podnikání a správy majetku komplikovat. Zajímavostí je, že 61 % prvorozených dětí těchto často velmi úspěšných respondentů jsou chlapi. I mezi českými úspěšnými, zdá se platit, že úspěšným mužům se častěji rodí chlapi než děvčata. Teorie i zahraniční výzkumy popisují tento jev jako evoluční strategii. Synové úspěšného muže budou mít reprodukční výhodu vzhledem ke svému společenskému postavení.

► PRVOROZENÉ DĚTI

Zdroj: J&T Family Office Report (výzkumná agentura Perfect Crowd)



Pravidla a autorita

Ve výchově svých potomků majetní Češi uplatňují převážně autoritativní styl, který se projevuje silnou autoritou rodiče. Nevztahuje se však tolik na materiální a finanční stránku. Styl výchovy doplňují snahou o rozvoj svébytné osobnosti dítěte, prostřednictvím materiální podpory navíc přispívají k realizaci ambicí a snů svých potomků. Chtějí, aby z jejich dětí vyrostly skutečné osobnosti a aby jejich autoritativní výchova nezasadila jedinečnost a schopnost potomků formovat vlastní názory a vize. Autoritativní styl u starších rodičů malých dětí přechází do stylu kamarádského, ten je však více aplikován u děvčat než synů. Může se jednat o efekt „tátovy holčičky“, ale také o efekt vyššího očekávání od chlapců.

I když by úspěšní Češi rádi kladli ve výchově důraz na nepřekročitelná pravidla či by chtěli v určitých aspektech děti hodit do vody i za cenu jistého rizika, takový způsob výchovy se jim v praxi nedaří. Uvědomují si ale, že jejich děti jsou materiálně privilegované, a snaží se, aby tohoto postavení nezneužívaly. Vedou je tedy k tomu, aby si na vše, co „není nezbytné“, musely vydělat samy.

„Myslím, že je dobře, když děti mají jasně dané povinnosti, ať už doma, ve škole a vůbec... Syn si už na gymnáziu musel přivydělávat na brigádách, aby si mohl koupit, po čem toužil a co z mého pohledu nebylo nezbytné,“ zaznělo například v průzkumu.

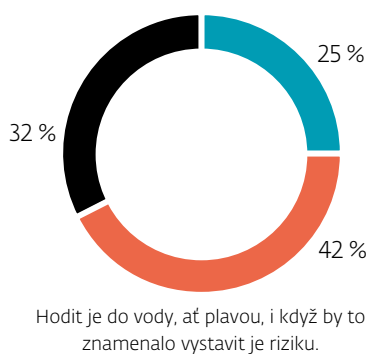
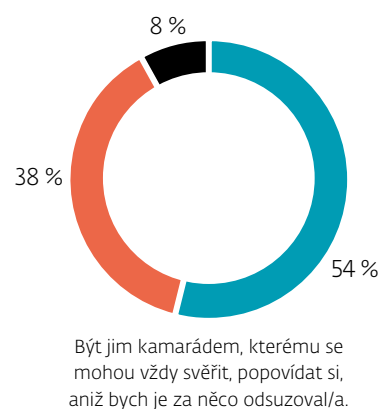
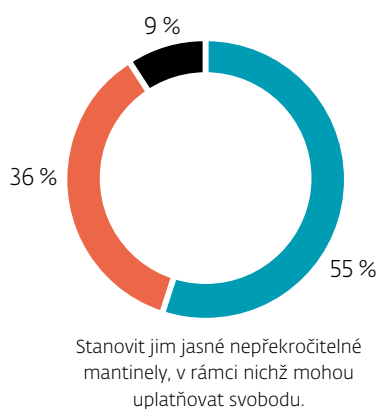
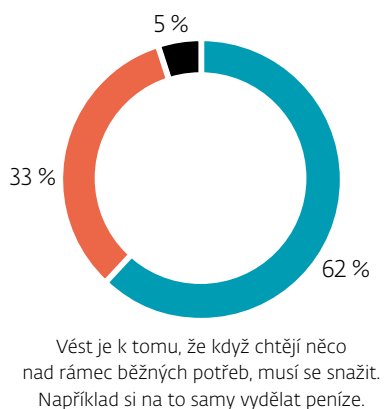
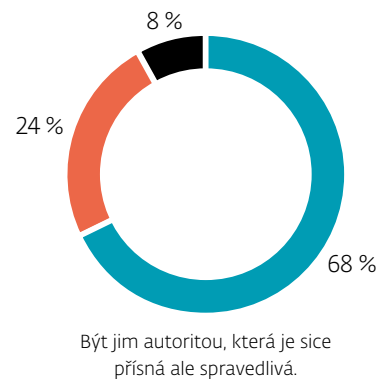
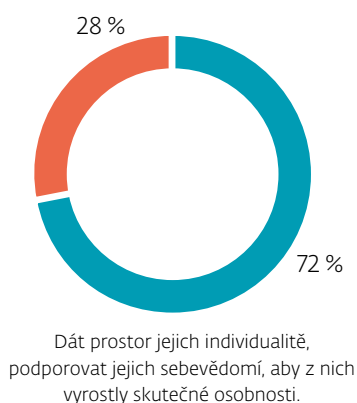
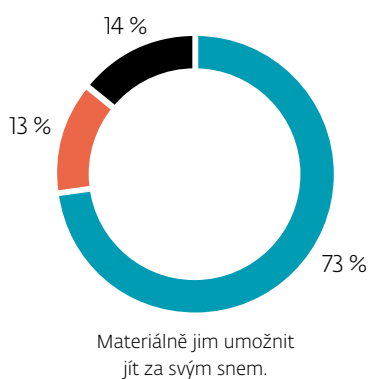
Čeští úspěšní si uvědomují, že dnešním dětem často chybí tah na branku. Určitý „hlad“, který vás žene dál a který měli oni sami jako děti, pocházející často z mnohem chudších poměrů. Tento fakt pak berou jako nezbytnou daň, kterou společnost platí za to, že se dnes mají možná až moc dobře.

I přes občasnou kritiku je většina úspěšných otců spokojena s tím, jak své děti vychovali a jací jsou z nich lidé. Podařilo se jim vštípit základní hodnoty, jako jsou čestnost, spravedlnost, ale i ctižádost a touha po úspěchu.

► UPLATŇOVANÉ PŘÍSTUPY K VÝCHOVĚ

Které z těchto přístupů k výchově svých dětí sám/a uplatňujete?

Zdroj: J&T Family Office Report (výzkumná agentura Perfect Crowd)



- Uplatňuji
- Chtěl/a bych uplatňovat, ale ne zcela se mi daří
- Neuplatňuji a ani nechci

Efekt Lotranda

Čeští úspěšní byli často skeptičtí v otázce přínosu školy z hlediska formování jedinečných osobností dětí, zejména pak těch základních a středních. Často vzpomínají na své vlastní zkušenosti a tvrdí, že jim škola vlastně nic nedala, spíše se v nich snažila „zabít“ jejich osobnost. Daleko častěji je formovalo cestování, klíčoví lidé, které potkali, sport, jazyky a první pracovní zkušenosti. I proto mnohem více dopřávají svým dětem studium v zahraničí. Chtějí, aby jejich děti byly dobře jazykově vybaveny a získaly potřebné zkušenosti hned na počátku dospělého života. Do jisté míry si tak plní i svůj vlastní sen.

Z průzkumu Asociace malých a středních podniků s názvem Specifika rodinného podnikání, který provedla agentura IPSOS v roce 2016, zároveň vyplývá, že 60% představitelů rodinných firem se nedomnívá, že v České republice jsou nějaké školy zaměřené na podporu rodinného podnikání, a to jak na úrovni středoškolské, tak vysokoškolské. Řešením této absence je pak alespoň částečně minimálně roční studium v zahraničí, které 69% představitelů rodinných firem považuje za přínos pro práci v rodinné firmě. Co se týká délky studia v zahraničí, pak přibližně 80% respondentů neváhá své potomky vyslat do zahraničí na rok a více. Potvrzuje se tak dlouhodobější trend, kdy si rodiče uvědomují, že absolvováním zahraniční školy přinese potomek do podnikání jiný pohled.

U mnohých dětí však v průběhu studií dojde k odcizení od domácích poměrů a volbě naprosto odlišné profesní dráhy od podnikání otců. Takzvaný efekt Lotranda (tedy vlastní ambice a sny dětí) pak brání v předání firmy nebo majetku další generaci. Zatímco otec zakladatel měl v začátcích především silnou touhu uspět v podnikání i za cenu toho, že předmět podnikání sám o sobě není zajímavý, děti, i díky vzdělání ze zahraničí, směřují k profesi, kterou si samy vybraly. Podnikání rodičů jim nepřijde jako „dost dobré“.

Zahraniční zkušenost a zkušenosti načerpané v jiné firmě hrají při předávání firmy roli pro 6 z 10 majitelů. Zajímavým je fakt, že pro celých 56% majitelů rodinných firem je pro další rozvoj firmy důležitý výběr životního partnera jejich nástupce.

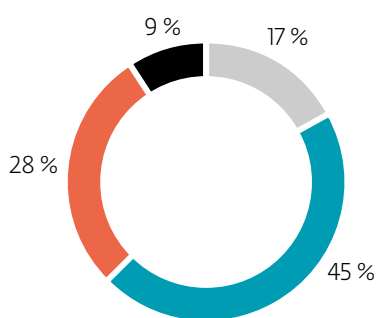
Pokud respondent o svých dětech uvádí, že mají vlastní ambice a sny, výrazně méně s nimi počítá při chodu firmy a správy rodinného majetku. Naopak se zapojením dětí se více počítá tam, kde se profese a předmět podnikání předává z generace na generaci jako řemeslo. Takové rodinné podnikání pomáhá podnikatelům dopřát si více klidu, odpočívat a věnovat se pouze těm oblastem, ve kterých se považují za nepostradatelné.

Průzkum Asociace malých a středních podniků poukazuje na fakt, že zhruba polovina majitelů rodinných firem zaměstnává své děti. Ve velké míře je začíná zapojovat hned po dovršení plnoletosti, skoro třetina dětí byla do rodinného byznysu zapojena ještě před dosažením 18 let věku. Necelých 90% respondentů z řad rodinných firem pak věří, že své potomky do rodinného byznysu zapojili ve správný čas.

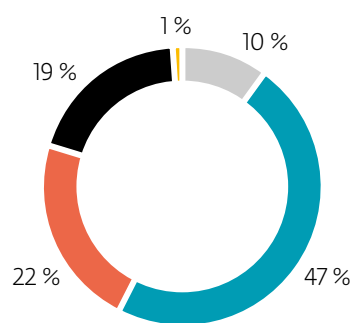
► HODNOCENÍ VLASTNÍCH DĚTÍ

Na základě rozhovorů s podnikateli, kteří mohou být v podobné situaci jako Vy, jsme připravili několik typických výroků. Ohodnoťte je podle toho, zda sedí i na Vaše děti.

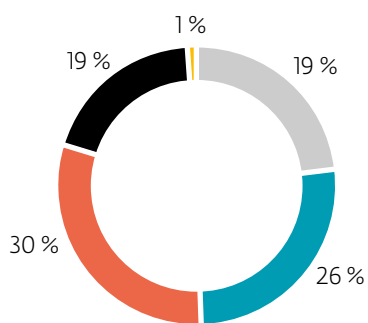
Zdroj: J&T Family Office Report (výzkumná agentura Perfect Crowd)



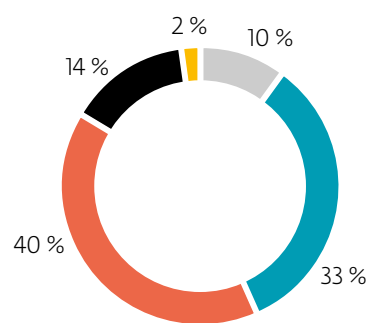
V životním stylu dohánějí některé věci, které jsem já sám/sama zanedbal/a, například více cestují.



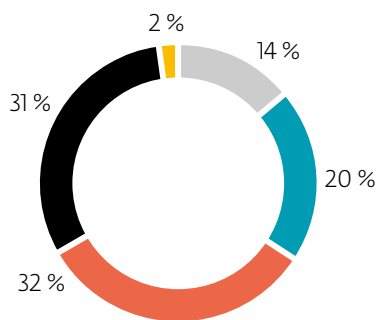
Mají své vlastní ambice a sny a nedá se říci, že by měly zájem jít v mých stopách.



Dosáhly nebo pravděpodobně dosáhnou vyššího vzdělání, než mám já sám/sama.



Dopřál/a jsem jim vzdělání nebo možnost cestovat, díky čemuž mají své vlastní sny. Obor mého podnikání jako by jim nyní nebyl dost dobrý.



Nemají takový tah na bránu jak já v jejich letech.

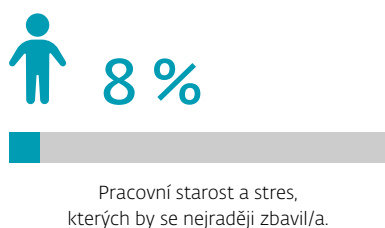
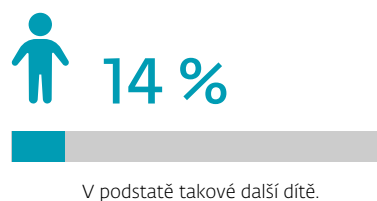
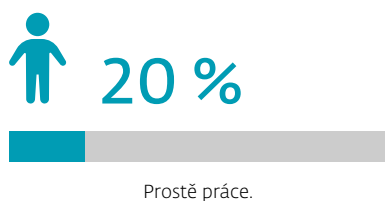
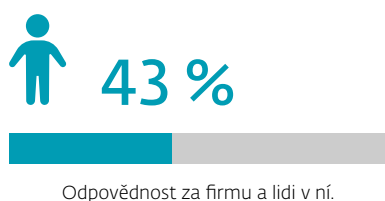
- Ano, to přesně odpovídá
- Ano, to celkem odpovídá
- Nevím, nemohu posoudit
- Ne, je to spíš opačně
- Ne, je to naprosto opačně

Prázdnota a nenahraditelnost

► VZTAH K FIRMĚ A PODNIKÁNÍ

Čím vším je pro vás vaše firma a vaše podnikání?

Zdroj: J&T Family Office Report (výzkumná agentura Perfect Crowd)



Úspěšní Češi hodnotí své podnikání jako oddělené od rodiny, téměř jako by se snažili rodinu chránit před tvrdým světem byznysu. Potřeba tvrdosti je zde v nesouladu s citovým poutem k rodině a především k dětem. Z průzkumu Asociace malých a středních podniků vyplývá, že přibližně dvě třetiny představitelů rodinných firem mají pevně vymezený čas na byznys a na rodinu, i když přiznávají, že ne vždy se jim podaří vymezené časy dodržet.

Silné pouto však necítí jen k rodině. Silně navázání jsou ke své firmě, a to především skrze odpovědnost za své zaměstnance.

Proces předávání firmy či jejího prodeje je výrazně brzděn či blokován silnou obavou úspěšných Čechů z prázdnoty. Právě tento strach si úspěšní racionalizují nejčastěji svou nepostradatelností a odpovědností za chod či zaměstnání firmy.

Odklon od materialismu

Předání majetku či vedení firmy souvisí s odklonem od materialismu a přechodem k vlastním zájmům a zážitkům, tedy k vyhledání toho v životě opravdu důležitého. Respondenti, kteří již své aktivity v podnikání utlumili, se snaží nalézt vnitřní klid, mnohem více cestují a tráví čas s rodinou. Naopak ti aktivní jsou více přesvědčeni o své neopradatelnosti a nenahraditelnosti ve firmě.

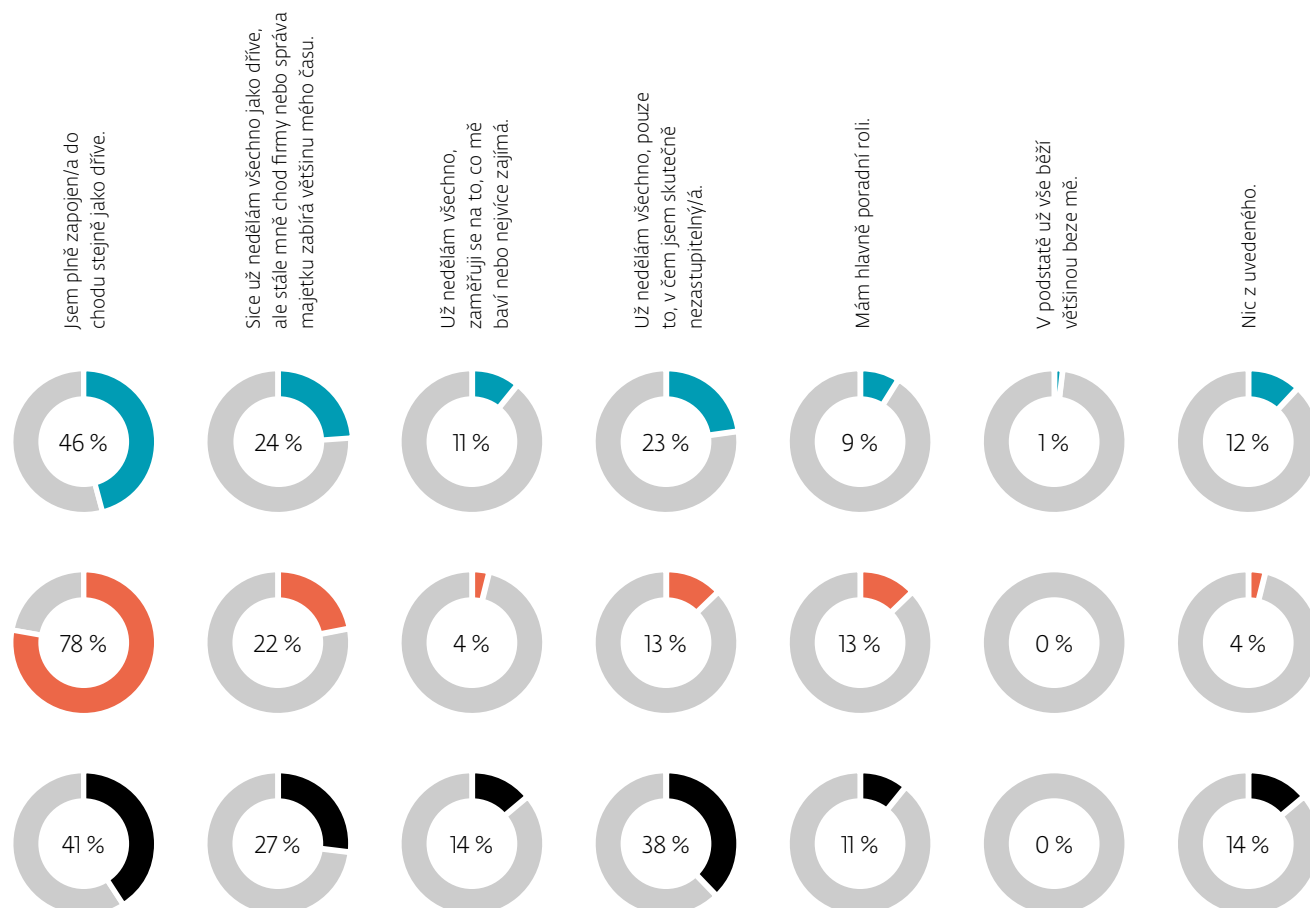
„Jestli po něčem toužím, tak to nejsou určitě materiální věci, ale klid, vnitřní klid a vyrovnanost. Pomalu se to učím,“ prohlásil jeden z respondentů.

► HODNOTY VE VZTAHU K ŽIVOTU A ROLE VE FIRMĚ

Vyberte z výroků, které jsme slyšeli od majetných lidí a majitelů firem v České republice ty, které sedí na Váš vztah k firmě nebo majetku.

Zdroj: J&T Family Office Report (výzkumná agentura Perfect Crowd)

- Všichni respondenti
- Respondenti, kteří uvedli: „Má firma a majetek, to je také spousta lidí, za které mám odpovědnost, kteří mi věří a spoléhají se na mě“.
- Respondenti, kteří uvedli: „Dnes dávám na úkor materiálním věcem větší přednost zážitkům“.



Někde na pozadí všedních dní

Otázka předávání majetku je pro mnohé české úspěšné otázkou otevřenou. Jde o problém někde v pozadí, který však stále zraje. Naléhavost tuto otázku vyřešit však ne-souvisí ani tak s věkem úspěšného jako spíše s počtem jeho potomků. Více dětí představuje pro rodinnou firmu i majetek větší komplikace. Složitost celého vypořádání tak úspěšné nutí na otázku předávání odpovědět co nejdříve. Z průzkumu vyplývá, že k patrnému zlomu v otázce předávání majetku dochází ve věku 64 let, kdy více než čtvrtina respondentů má tuto problematiku již vyřešenou.

Výsledky průzkumu Asociace malých a středních podniků doplňují pohled na předávání firmy. Majitelé rodinných firem v nich zastávají názor, že je důležitá spolupráce mezi generacemi. Firmu je podle nich dobré předat ještě v době, kdy v ní majitel aktivně pracuje. Předávat firmu závětí není podle nich šťastné řešení. Majitelé firem si tedy velmi dobře uvědomují vysoký význam včasného předání žezla. Za důležité považují, aby byl nástupce vrcholově zapojen a vlastnický motivován v produktivním věku.

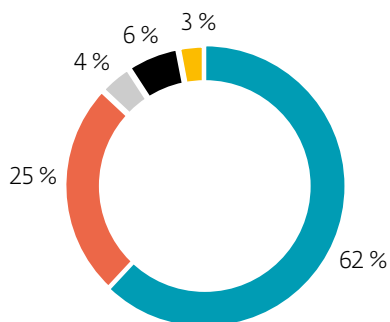
Při předávání majetku se čeští úspěšní většinou zaměří jen na jedno řešení, kterým je typicky family trust, výběr jednoho nástupce z rodiny nebo prodej, slyšeli také o svěrenském fondu. Překvapivě však málo respondentů (jen 16%) v otázce předávání vyhledá rady specialistů. Nejčastěji se rozhodnou sami (33%) nebo se poradí s partnerem (32%). Obecným trendem je snaha zachovat firmu jednotnou, raději ji celou prodat a rozdělit peníze, než rozdělovat firmu jako takovou.

► SPOLUPRÁCE MEZI GENERACEMI JE DŮLEŽITÁ

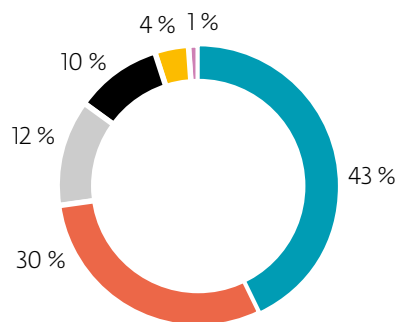
Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

Zdroj: Specifika rodinného podnikání, ASMP (výzkumná agentura IPSOS)

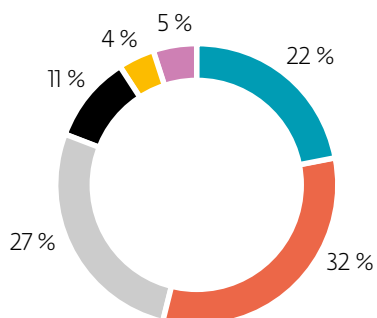
- Rozhodně souhlasí
- Spíše souhlasí
- Ani souhlasím, ani nesouhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím
- Neví, nevedl/a



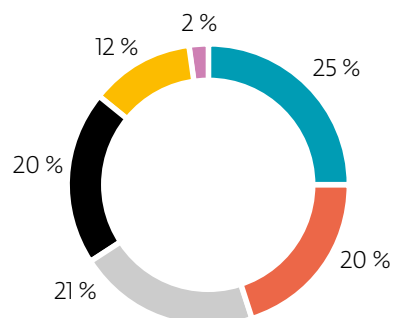
Firmu je potřeba předat ještě v době, kdy v ní její majitel aktivně pracuje.



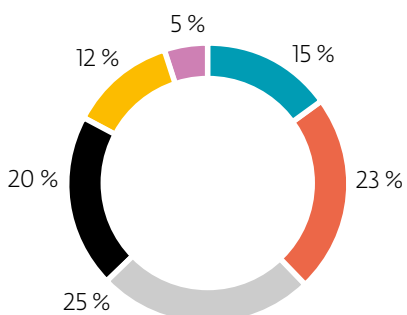
Starší generace zakladatelů rodinných firem se v dnešní době neobejde bez generace mladších, kteří umí s novými technologiemi.



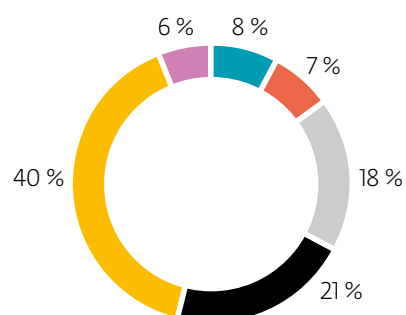
Nástupci majitele firmy se zkušenostmi z velkých firem zvládnou řídit i malou firmu založenou na vlastním know-how.



Děti majitele firmy mohou vyrůstat stejně bezstarostně, jako děti lidí, kteří nemají vlastní podnik.



Řada menších rodinných firem nemá budoucnost – vlastníci chtěli svým dětem dopřát lepší vzdělání mimo obor podnikání, a firmu tak nemá kdo převzít.

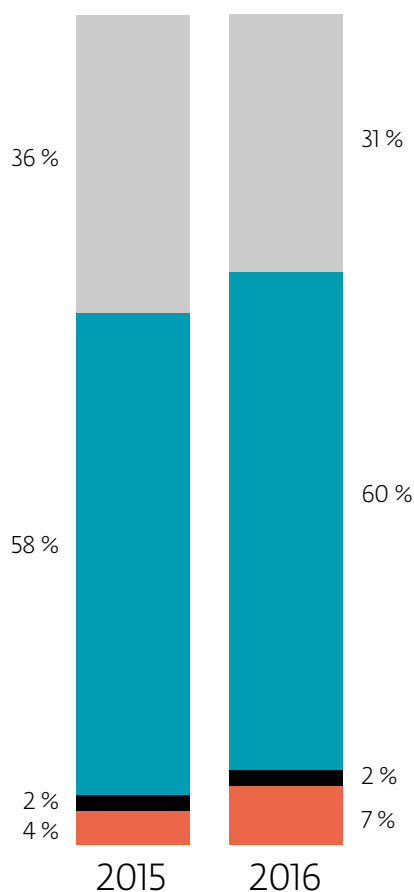


Předání rodinné firmy je nejlepší řešit závětí.

► POSTOJE K PRODEJI FIRMY

Jak se stavíte k představě, že byste firmu v budoucnu prodali někomu mimo rodinu?

Zdroj: Specifika rodinného podnikání, ASMP (výzkumná agentura IPSOS)

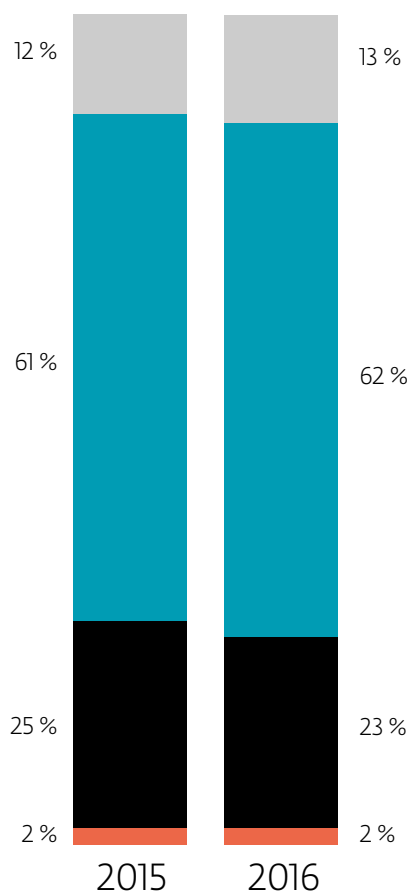


- Prodej firmy pro nás nepřipadá v úvahu
- Pokud by se naskytla výhodná nabídka, pak bychom o prodeji uvažovali
- Nevím, nikdy jsem nad tím neuvažoval/a
- Plánujeme firmu v blízké době prodat

► CIZÍ OSOBA VE VEDENÍ FIRMY

Představte si, že by v budoucnu neměl nikdo z rodinných příslušníků zájem o vedení firmy. Uvažoval/a byste v tom případě o možnosti, že by firmu vedl někdo mimo rodinu, zatímco rodinní příslušníci zůstali na pozicích, kde jsou nyní?

Zdroj: Specifika rodinného podnikání, ASMP (výzkumná agentura IPSOS)



- Tato možnost by pro nás byla jasnou volbou
- O této možnosti bychom uvažovali
- Tuto možnost bychom nevyužili
- Nevím, nikdy jsem nad tím neuvažoval/a

Prodej slouží k nákupu času a svobody

Hlavní motivací pro prodej firmy a majetku je získání času a svobody, motivace je spíše vnitřní než tržní. Pokud by to bylo jen trochu možné, respondenti by firmu prodávat nechtěli.

Na druhou stranu průzkum Asociace malých a středních podniků poukazuje na fakt, že více než polovina majitelů rodinných firem by byla ochotna uvažovat o prodeji byznysu, pokud by se naskytlá výhodná nabídka.

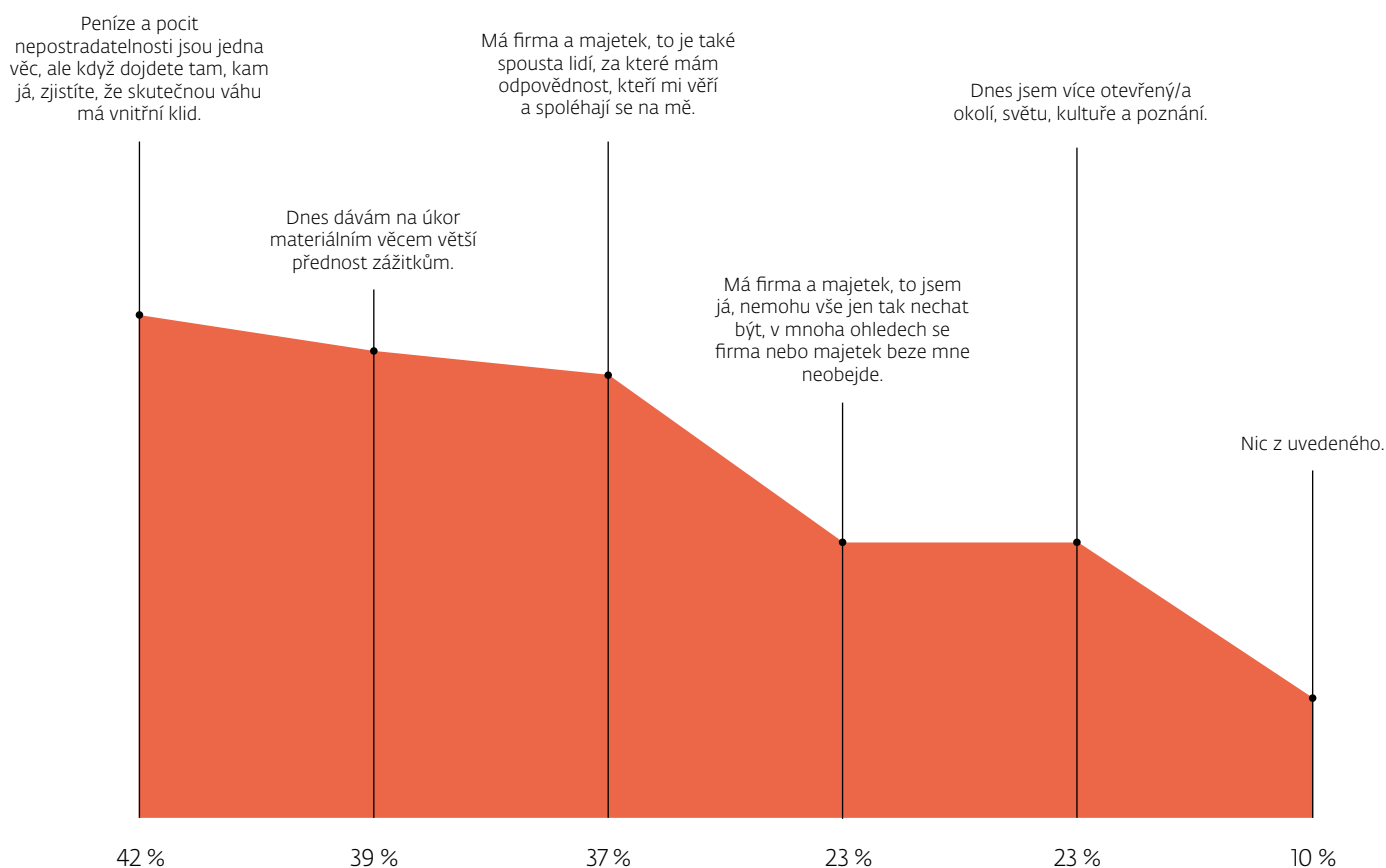
► HODNOTY VE VZTAHU K ŽIVOTU A BARIÉRY PRO PRODEJ FIRMY

Co z následujícího vás odrazuje od rozhodnutí prodat firmu?

Zdroj: J&T Family Office Report (výzkumná agentura Perfect Crowd)

Naopak k největším bariérám prodeje rodinné firmy či majetku patří prázdnota, často spojovaná se ztrátou společenského života, a snaha o pokračování v rodinné tradici.

„Práce je náplň mého života. Plánovat, vymýšlet nové věci... Bez toho bych myslím nemohl žít,“ prohlásil respondent.



Zajištění dětí a rodinná tradice

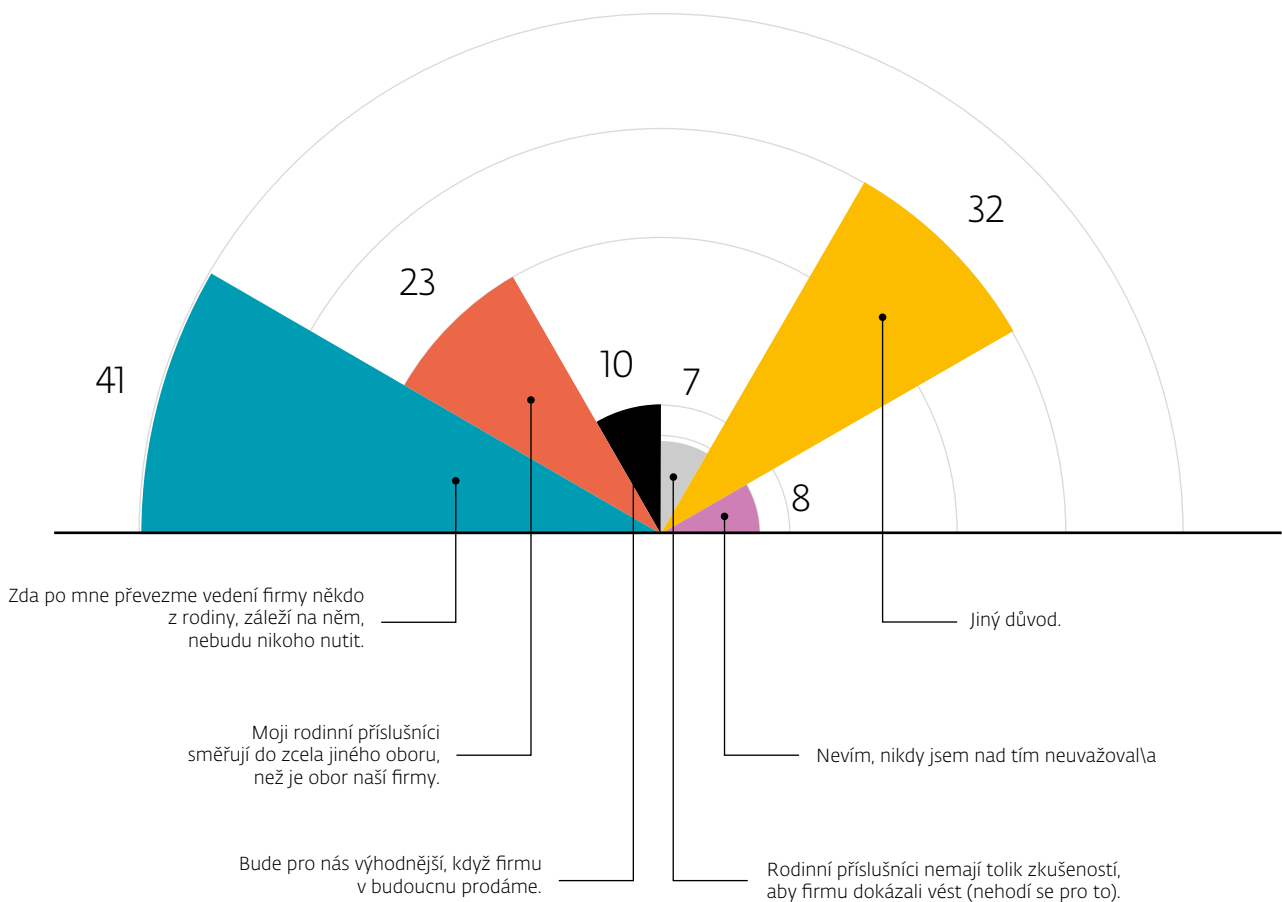
Hlavní motivací pro předání firmy či majetku další generaci je především dlouhodobé zajištění dětí a vytvoření pokračující vazby mezi rodinou a podnikáním (39 %), zachování dobrého jména firmy (20 %) a pokračování ve vizi (13 %).

Celé dvě třetiny majitelů rodinných firem chtějí firmu předat někomu z rodiny. Pokud se v rodinné tradici ve firmě neplánuje pokračovat, pak hlavně proto, že děti samy nemají zájem a často i směřují do jiných oborů.

► PROČ NENÍ CÍLEM NÁSTUPNÍK Z RODINY?

Z jakého důvodu pro Vás není cílem, aby vedení převzal některý z rodinných příslušníků (dětí aj.)?

Zdroj: Specifika rodinného podnikání, ASMP (výzkumná agentura IPSOS)



Jakmile jsou úspěšní rozhodnutí pro předání majetku, nevidí žádné bariéry. Obávají se jen procesní a právní komplikovanosti takového kroku (18 %).

Předání majetku a podnikání dětem je pro úspěšné jasně první volbou. Pokud by nikdo z rodiny o vedení firmy zájem neměl, je 75 % ochotno uvažovat o využití služeb profesionálního manažera ve vedení firmy.

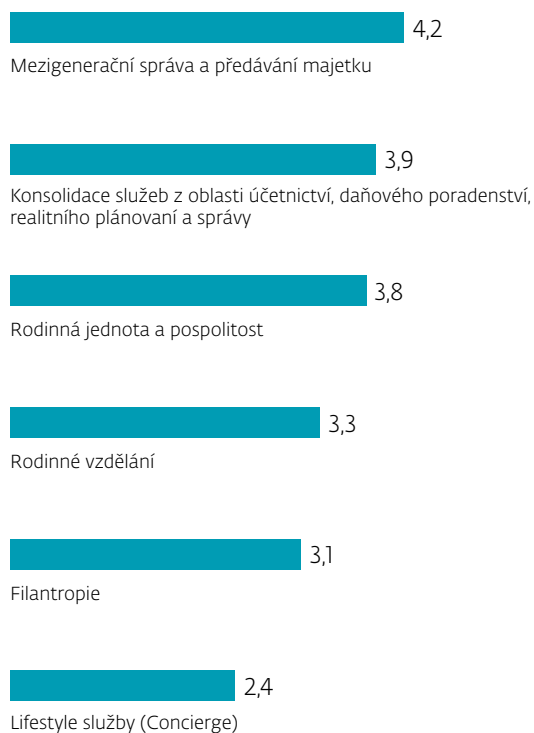
Zahraniční praxe

V České republice a na Slovensku stojíme nyní před důležitým prvním předáváním rodinných firem a majetku. Tradice rodinných firem a více generačního budování bohatství byla v našich zemích přerušena komunistickým režimem. Jak fungují Family Office a jejich služby v zahraničí, kde je předávání majetku běžnou praxí, a na co vše je třeba myslet při úspěšném předávání?

Každoročně realizovaný průzkum mezi správci majetku a členy Family Office, The Global Family Report, opakovaně poukazuje na důležitost existence Family Office právě z hlediska mezigeneračního předávání a správy majetku.

► SMYSL EXISTENCE FAMILY OFFICE DLE DŮLEŽITOSTI

Zdroj: The Global Family Office report 2016, (UBS, Campden Research)

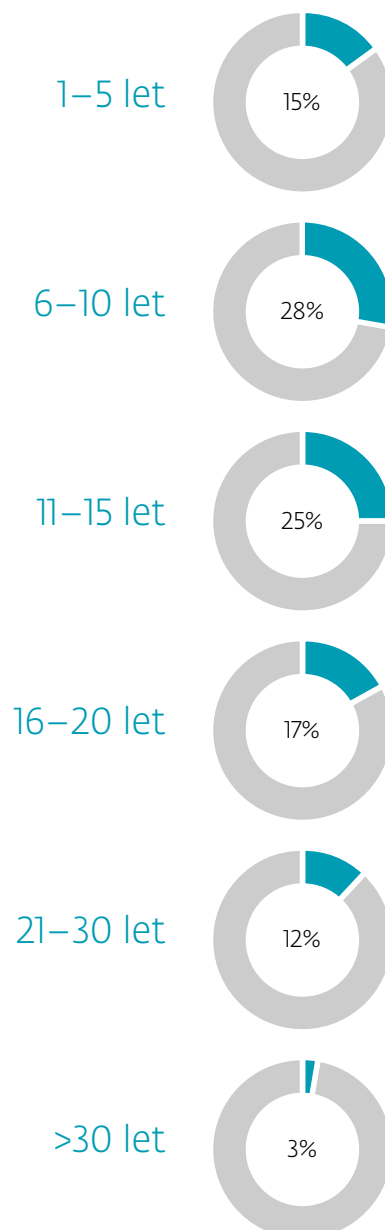


Hodnotící měřítko: 1 = nedůležité; 2 = nepatrně důležité; 3 = celkem důležité; 4 = důležité; 5 = nejdůležitější

Celých 43% světových Family Office očekává v příštích deseti letech mezigenerační předání majetku, dokonce 69% pak v nadcházejících 15 letech.

► OČEKÁVANÁ DOBA NÁSLEDUJÍCÍHO GENERAČNÍHO PŘEDÁNÍ

Zdroj: The Global Family Office report 2016, (UBS, Campden Research)



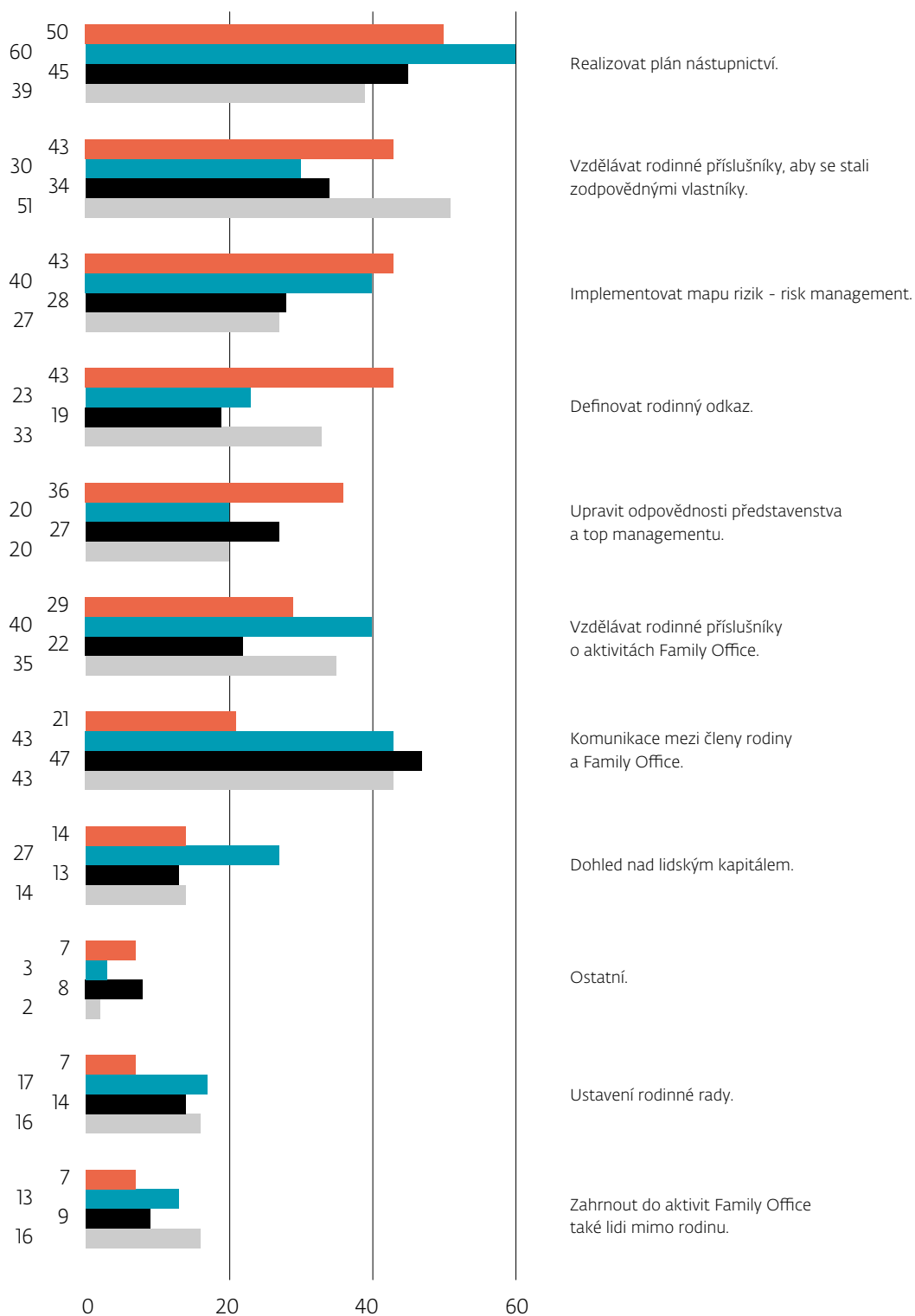
Za nejdůležitější krok tak v průběhu roku až dvou považují implementovat plán nástupnictví.

► **NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ÚKOLY FAMILY OFFICE
V NÁSLEDUJÍCÍCH 12 MĚSÍCÍCH, DLE REGIONŮ.**

Zdroj: The Global Family Office report 2016, (UBS, Campden Research)

Regiony:

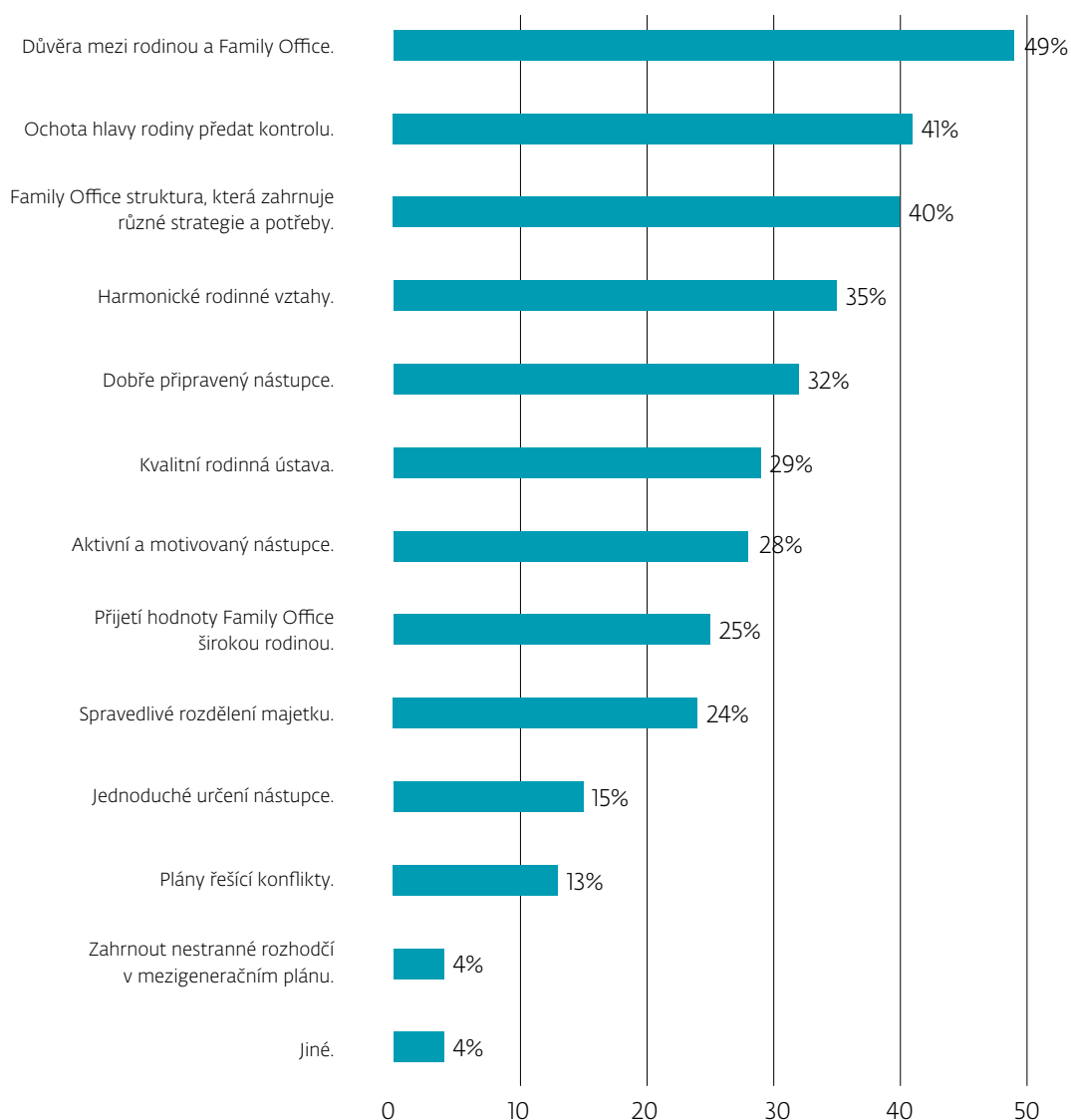
- Rozvíjející se trhy
- Asie a Pacifik
- Evropa
- Severní Amerika



Zástupci z řad Family Office a správců majetku, kteří se osobně podíleli na předání majetku mezi generacemi, se shodují na pěti nejdůležitějších faktorech, které ovlivňují úspěch předání. V první řadě je třeba mít ochotnou a schopnou nastupující generaci, starší či zakládající generaci připravenou na vzdání se kontroly, flexibilní a důvěryhodnou family office, rodinu s fungujícími vztahy a rozumnou rodinnou ústavu.

► FAKTORY PŘÍSPÍVAJÍCÍ K ÚSPĚŠNÉMU PŘEDÁNÍ

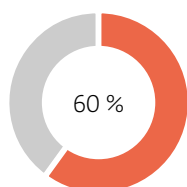
Zdroj: The Global Family Office Report 2016, (UBS, Campden Research)



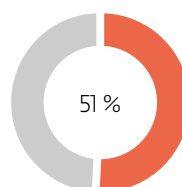
Na otázku, co udělat pro to, aby byl převod majetku mezi generacemi co nejplynulejší, se pak zástupci správců majetku a Family Office shodují na třech hlavních faktorech: podpora vzdělávání nastupující generace, diskuse o předávání se stávající generací a aktivní zapojení nástupců.

► AKTIVITY PODPORUJÍCÍ HLADKÝ PŘEVOD MAJETKU

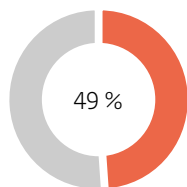
Zdroj: The Global Family Office Report 2016, (UBS, Campden Research)



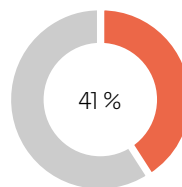
Podpora vzdělávání členů nastupující generace



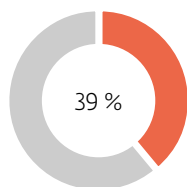
Diskuse o předávání



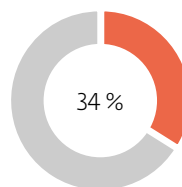
Aktivní zapojení nástupců



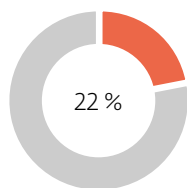
Hledání příkladů předávání a řešení u jiných rodin



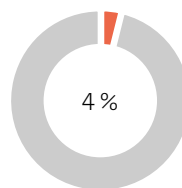
Vytvoření plánu předání.



Přenasazení Family Office, aby odpovídala potřebám budoucích generací.



Zaměstnání mladších pracovníků



Jiné

O výzkumu J&T Family Office Report

Výzkumu se zúčastnilo 103 respondentů z České republiky, vlastníků firem s ročním obrátem nad 15 milionů korun nebo majetkem nad 10 milionů korun (s výjimkou nemovitosti, ve které bydlí) s cílem odhalit vztahy v rámci rodiny, bariéry a motivace pro předávání majetku další generaci a proniknout do myšlenkových pochodů během trhání pout k nastřádanému majetku. Průzkum, který probíhal mezi 5. únorem až 22. březnem 2018, provedl J&T Family Office ve spolupráci s výzkumnou agenturou Perfect Crowd. Data byla sbírána pomocí elektronického dotazníku distribuovaného respondentům z řad zástupců cílové skupiny. Kvantitativní pohled pak doplnily hloubkové rozhovory s 10 respondenty.

O J&T Family Office

J&T Family Office, a. s., se primárně zaměřuje na multi-generační správu majetku, jeho zachování a distribuci, zohledňuje vztahy mezi rodinnými příslušníky a proniká až do úplných drobností každodenního fungování rodiny. Zahrnuje jak investice, ochranu majetku a jeho strukturování či lifestyle management, tak třeba facility a property management.

Family Office se na klienta dívá jako na subjekt společenský, který zahrnuje mnohé souvislosti, vztahy, rodinu a přátele. Je založen na individuálním přístupu, vysoké osobní angažovanosti správců a flexibilitě vůči klientům. Family Office patří do širší rodiny společností J&T, úzce spolupracuje s J&T Bankou, skupinou J&T Finance Group a J&T Private Equity Group.

Další využití zdroje

Průzkum Specifika rodinného podnikání, který provedla agentura IPSOS v květnu 2016 pro Asociaci malých a středních podniků. Průzkumu se zúčastnilo 400 respondentů z řad majitelů rodinných firem od 6 do 249 zaměstnanců. Průzkum probíhal na přelomu dubna a května 2016 telefonickým dotazováním.

The Global Family Office Report 2016 zpracovaný z několika zdrojů světových Family Offices, které byly analyzovány a zpracovány společností Campden Wealth Limited do obsáhlé studie zabývající se předáváním majetku a rolí Family Office.

Znáte již odpovědi na následující otázky?

- ① Máte vyřešeno nástupnictví ve Vaší rodině?
- ② Předáte rodinný byznys či majetek dětem nebo jej prodáte?
- ③ Chcete předat už teď nebo až tady jednou nebudete?
- ④ Kdo z Vašich dětí převezme žezlo, všechny nebo zvolíte jednoho vůdce?
- ⑤ Je Váš nástupce připraven převzít Vaši pozici?
- ⑥ Jakou roli budete zastávat v rodinném podniku po jeho předání?

Dotazů může být opravdu mnoho.
Ale odpovědí na ně ještě více.
Co se chcete zeptat Vy?

J&T Family Office, a.s.

Malostranské nábřeží 563/3,

118 00 Praha 1 – Malá Strana

tel.: +420 221 71 01 48

mob.: +420 733 62 10 20

e-mail: family@jtfo.cz

J&T Family Office