

## Zápis z workshopu Rodinné firmy a banky – vztah, důvěra, riziko (21. 6. 2018)

<b>Moderátoři:</b>	Jiří Hnilica (vedoucí Centra pro rodinné firmy, FPH VŠE) Daniel Hříbal (Tarpan Managers s.r.o, partner)
<b>Panelisté:</b>	Libor Musil (LIKO-S, a. s., majitel) Petr Vostrý (ředitel korporátního bankovníctví SME České spořitelny, a.s.) David Neveselý (Havel & Partners, partner), Jaroslav Schönfeld (předseda Komise pro Workout České bankovní asociace)

**Centrum pro rodinné firmy Vysoké školy ekonomické v Praze ve spolupráci se společností Tarpan Managers uspořádalo dne 21. 6. 2018 odborný workshop, který reflektoval vztah rodinných firem a bank. Úvodní prezentace se ujal zástupce společnosti Tarpan Managers Mgr. Daniel Hříbal, MBA, který zmínil různá specifika rodinných firem v kontrastu s bankovním prostředím a regulací.**

Z následné proběhlé diskuse lze detekovat jednotlivé oblasti, které vyvolaly zájem a reakce přítomných:

### Vztah rodinných firem a bank

V úvodním vystoupení zástupce rodinných firem poukázal na zajímavý vývoj vztahu rodinných firem a bank. Nejprve zakladatelé firem využili bankovní financování na vybudování či akvizici firmy, bez hlubší analýzy, co takový dluh pro firmu znamená. Posléze, po zjištění, jak tíživé (z hlediska povinnosti dluh splatit, včetně úroků) a riskantní (z hlediska osobního ručení) může takové financování být, získali silnou averzi k dluhu a přesvědčení, že už takový zdroj financování nevyužijí. Následně však zjistili, že bez cizích zdrojů (v ČR především bankovního financování) prakticky nelze firmu rozvíjet a její podnikání rozšiřovat, a tak dospěli ke zjištění, že firmy a banky jsou vlastně nepominutelní partneři, kteří se v rámci jejich podnikání budou pravidelně potkávat. Banky naopak postupují cestou od prostého nabízení produktů s krátkodobým benefitem zisku k budování vztahu a hlubšího poznání, jak podnikání jejich klientů funguje. Z toho vyplývá i potřeba tento vzájemný vztah rozvíjet a kultivovat.

## Personifikace versus komoditní přístup

Konflikt může vznikat v očekávání klientů – zástupců rodinných firem od bank. Předpokládají totiž, že banka k nim bude přistupovat spíše než jen ke klientům, jako k osobnostem. Z toho vychází jejich očekávání personalizace přístupu a individualizace služeb. Ocení, když budou informováni ze strany banky o novinkách, banka jim bude efektivně přinášet řešení jejich potřeb a současně nebudou neúměrně zatěžováni. Na druhou stranu firmy často vnímají úvěr i další produkty banky jako komoditu a mnohdy začaly přistupovat k bankám spíše komoditním způsobem, zejména pak v rámci konkurence bank na trhu. Tyto dva přístupy či očekávání jsou často nesouladné a je třeba najít vhodný kompromis pro obě strany, neboť personalizovaný přístup nemůže být ze strany bank poskytován za cenu komoditních služeb.

## Prodat nebo předat

V oblasti rodinného podnikání a v rámci aktuální problematiky generační obměny se diskutuje téma, zdali je lepší firmu dobře prodat spíše než špatně předat. Přítomný zástupce rodinné firmy se vyjádřil v tom smyslu, že takto položená otázka je irelevantní, neboť je vždy záměrem vlastníka firmu primárně předat. Rodinné firmy od bank očekávají, že v této snaze budou firmám nápomocné a svým přístupem přispějí k hladkému průběhu generační obměny, případně i prodeji firmy.

## Edukace bankovních úředníků

Dle rodinných firem je žádoucí řádná edukace bankovních úředníků v tom smyslu, aby banky podpořily snahu zakladatelů rodinných firem firmu s nejvyšším nasazením předat, nikoliv jen prodat s vidinou rychlého zisku a minimálního úsilí. Je třeba školit a vzdělávat primárně bankéře, nikoliv jen klienty. Banky se naopak potkávají se zkušeností, že jejich odborné hodnocení situace rodinných podniků, analýza informací, kterými od klientů disponují a pohled banky na kontinuitu rodinného podnikání, nenalézá dostatečnou a seriózní odezvu na straně rodinných firem, kde panuje k hodnocení situace bankou nedůvěra, závěry banky se relativizují a nepřikládá se jim adekvátní význam. To často vyvolá nesouladné chování bank a klientů, které může situaci spíše zkomplikovat než usnadnit. Zde je cítit potřeba posílit vzájemnou důvěru a respekt k oboustranné schopnosti analyzovat stav věci objektivně, neutrálně a bez negativních emocí.



## Nákladová (ne)disciplína a emoce

Nákladová (ne)disciplína je pojmem, kdy vlastníci na jedné straně jednájí v rámci provozu své firmy s péčí řádného hospodáře (jsou citliví na své náklady), na druhé straně někdy příliš promítají do obchodních strategií či rozhodnutí emoce, které mohou vyvolat značné, nedůvodné náklady (např. vinice, která jako taková prodělává, ale pro majitele hraje důležitou roli). Banky i rodinné firmy vnímají jako pozitivní, že vlastníci firem zapojují do svého podnikání a rozvoje firem emoce, neboť jsou často hybnou silou pokroku, kterého firmy dosahují a dodávají jim odvalu k uskutečnění strategických rozhodnutí. Emoce spojují majitele, zaměstnance a firmu. Nicméně, vždy to musí být vyváženo racionální analýzou, zda firmě konkrétní rozhodnutí přináší ekonomický či jiný prospěch, ze kterého firma může profitovat. V tomto ohledu může být postoj banky k postupu firmy a jejího vlastníka cennou zpětnou vazbou.

## Bankovní produkty a regulace

Bankovní regulace se zpřísňuje, nutí banky k větší obezřetnosti a často přispívá k rychlejším a jednorázovým řešením problémů, případně i nemožnosti poskytnout úvěrové plnění, zatímco firmy by potřebovaly dlouhodobější řešení. Zástupci rodinných firem rovněž považují přemíru regulace za nežádoucí a očekávají od bankéřů, že budou aktivně vystupovat proti nadměrné byrokracii. Zástupci bank zmínili možnost bránit se například odbornou diskusí na akademické půdě ještě ve fázi, než regulativní opatření vůbec vznikne (např. směrnice o preventivní restrukturalizaci). Jako možný bankovní produkt rodinné firmy uvedly odbornou a finanční asistenci při předávání firmy, kdy nástupce si firmu od předávajícího kupuje.

## Finanční potíže rodinných firem

Pro úspěšné zvládnutí krize je vhodné vstupovat do procesů vedoucích k řešení rychle a bez zbytečného prodlení a intenzivně s bankou komunikovat. Dle uskutečnené analýzy lze vyzorovat, že indikátory problémů firem se objeví přibližně 3 roky před propuknutím krize či úpadku podnikání. Z toho vyplývá, že většině indikací se nepřikládá dostatečná pozornost a s řešením problémů se započne pozdě a v situaci, kdy krizi již nelze spolehlivě odvrátit. Včasná diskuse banky a klienta a dohoda na řešení potíží je proto klíčová. Je třeba si rovněž uvědomit, že úpadek nutně neznamená konec rodinné firmy a že existují různé typy sanačních řešení finanční tísně. Banky i rodinné firmy se shodly, že právě v této oblasti řešení potíží firem, je velmi důležité, jak funguje vztah firmy a banky a že vzájemná dlouhodobá zkušenost a důvěra může významně pomoci i v překonání problémů firem.

*Zápis vypracovala: Dagmar Schönfeldová*