

Špecifiká vzťahov vlastník – manažér – rodina



Každý firemný organizmus je spleťou vzťahov rôznej intenzity a kvality. V pracovnej hierarchii sa navyše vyskytujú rôzne pozície a rôzne roly. Kým vo firmách s viacerými akcionármi či v globálnych kor-

poráciách kótovaných na burze je to predovšetkým o vzťahoch manažment – zamestnanci, rodinné podniky majú v tomto smere viaceré špecifiká.

Ekosystém rodinného podniku je postavený na troch základných skupinách a vzťahoch medzi ich zástupcami: vlastníci – manažéri – rodina. A aby to nebolo také jednoduché, jednotliví „nositelia“ týchto vzťahov nemusia byť výlučne zástupcami len jednej zo spomínaných skupín. Pokojne sa môžu vyskytovať v dvoch a aj v troch skupinách, čo so sebou prináša celkovo sedem rôznych záujmov. Iný pohľad má na rodinný podnik jeho vlastník a zároveň člen rodiny, ktorý nie je vo firme manažérom či zamestnancom, a často úplne inak k firme pristupuje člen rodiny, ktorý vo firme nemá vlastnícky podiel a ani v nej nepracuje. Samozrejme, aj takáto osoba môže mať záujem vyjadrovať sa k daniu vo firme, ale takisto môže len z diaľky participovať na jej úspechu a vyplácaní dividend.

Je zrejmé, že najťažšie to majú majitelia rodinných podnikov, ktorí podnik aj operatívne riadia, lebo zastávajú všetky tri roly. Musia si uvedomiť, že jednotlivé vzťahové roviny sa prelínajú a rôzne situácie si vyžadujú schopnosť niekedy prísne oddeliť pohľad majiteľa od postoja a názorov člena rodiny. Je to veľmi dôležité predovšetkým v strategických otázkach. Napríklad v procese nástupníctva, keď majiteľ zvažuje, či je jeho potomok dostatočne zrelý a schopný prebrať vedenie firmy. Musí si nasadiť čisto majiteľské okuliare a zložiť tie, ktorými sa ako rodič pozerá na svoje dieťa. Alebo musí ako manažér riešiť slabú výkonnosť zamestnanca – člena rodiny, s ktorým je nevyhnutné sa rozlúčiť. Na porade vedenia, kde sú z piatich prítomných traja členmi vlastníckej rodiny a dvaja nie, zase netreba vyťahovať súkromné rodinné problémy.

Schopnosť vnímať odlišnosť spomínaných troch skupín, ich kombinácií a s nimi spojených záujmov a vzťahov je jedným z kľúčových faktorov úspešného napredovania rodinného podniku a vytvárania vhodnej firemnej kultúry.

Mario Fondati, *partner Amrop*

