

## VÝMENA GENERÁCIÍ V RODINNÝCH FIRMÁCH JE DLHODOBÝ PROCES

### Plánovanie nástupníctva je nevyhnutnosťou

**Napriek tomu, že moderné technológie zasahujú všetky oblasti života a často nahrádzajú ľudí, väčšina faktorov podmieňujúcich dlhodobý rozvoj a úspech ešte vždy závisí od schopnosti disponovať vhodným ľudským talentom. Práve on je silou, ktorá firmu optimálnymi rozhodnutiami a ich efektívnou realizáciou prevedie nie rokmi, ale desaťročiami. Keďže mnohé organizácie prežili niekoľko generácií, je nad slnko jasnejšie, že dokázali kľúčových ľudí včas nahradiť novou generáciou schopnou nadviazať na všetko historické a pozitívne a popri tom do plánov rozvoja citlivo zakomponovať novinky a inovácie. Zabezpečenie kontinuity prostredníctvom nástupníctva je preto vo firmách jednou z kľúčových súčastí strategického plánovania.**

Nástupníctvo sa riadi určitými zásadami a jeho úspešné zvládnutie závisí od viacerých okolností. V čom však spočívajú špecifiká nástupníctva v rodinných firmách, pričom na mysl máme úroveň majiteľa, príp. strategického vedenia? Na úvod niekoľko údajov: podľa medzinárodných prieskumov len 30 % rodinných firiem prežije prechod na druhú generáciu a len 10 až 15 % z nich dokáže úspešne zvládnuť aj odovzdanie biznisu tretej generácii. Medzi dôležitými dôvodmi zániku opýtaní uviedli nezvládnutie plánovania nástupníctva či nezáujem ďalšej generácie pokračovať v začatom diele.

Proces nástupníctva sa vo všeobecnosti začína zadefinovaním potrieb organizácie a prechádza cez identifikáciu nástupcov a ich ďalší rozvoj a zabezpečenie motivácie až po ich ďalší posun. Majiteľ rodinnej firmy má v princípe dve možnosti, ako si zabezpečiť nástupcu. Buď má deti, príp. vhodného člena širšej rodiny alebo musí nástupcu identifikovať mimo rodiny, t. j. v internom prostredí alebo externom prostredí. Obe možnosti majú výhody i nevýhody. V prípade priameho potomka je výhodou kontinuita podnikania, nadviazanie na rovnaké hodnoty, znalosť vnútorných vzťahov, väčšia motivácia zveľaďovať rodinný biznis, a tým aj rodinný majetok. Ani prebratie firmy potomkami majiteľa však nemusí byť automatickou záležitosťou. Môže sa totiž stať, že deti o rodinný biznis nejavia záujem, majú iné kariérne plány alebo sa jednoducho na podnikanie nehodia. Tieto skutočnosti si niektorí zakladatelia firiem ťažko pripúšťajú, na druhej strane trpezlivo zhodnotenie reálnej situácie môže pomôcť predísť následným konfliktom či problémom.

Keďže prechod na ďalšiu generáciu je náročnou a dlhodobou záležitosťou, je nevyhnutné zaoberať sa ním včas a v ideálnom prípade ho aj formálne naplánovať. Plán treba zostaviť vo viacerých krokoch a tie rozdeliť na jednotlivé aktivity. Dobré je počítať s viacerými alternatívami a podľa potreby

neskôr použiť najvhodnejšiu z nich. Keďže ide o plánovanie na dlhé obdobie, jednotlivé kroky a činnosti možno časom upraviť podľa konkrétnych situácií.

Podnikatelia si málokedy uvedomujú, že proces nástupníctva sa začína už v čase, keď sú potomkovia v rannom detstve či školskom veku. Už vtedy sa do nich výchovou vštepujú hodnoty, ktoré rodina vyznáva. Deti sledujú rodičov, príp. aj starých rodičov pri podnikaní, vďaka ktorému vytvárajú spoločné hodnoty, a vidia, že toto úsilie si vyžaduje vytrvalosť, čas a energiu. Počas štúdia často pomáhajú v rodinnej firme, pričom získavajú prvé pracovné skúsenosti, vnímajú jednotlivé oblasti činnosti a riadenia a prípadne si privyrobia. Brigádnické práce môžu postupne prejsť do práce na plný úväzok. Ideálne je, keď potomkovia prechádzajú viacerými oddeleniami, vyskúšajú si rôzne činnosti a do vedenia smerujú z nižších pozícií vo vnútornej hierarchii. Niektorí majitelia firiem robia chybu, keď svoje deti posadia rovno na vedúcu pozíciu bez zváženia, či na to majú alebo nie. Vystavujú ich veľkému tlaku, ktorý si na seba kladú sami, ale ktorý prichádza aj zo strany interných zamestnancov.

Ak nástupca získal prehľad o firme a zvládol aj manažérske pozície, môže sa postupne stať partnerom zakladateľa a podieľať sa na strategických rozhodnutiach. V tejto fáze treba vyhodnotiť, či si vo firme, ale aj v externom prostredí v kontakte so zákazníkmi a s obchodnými partnermi, dokázal

získať prirodzenú autoritu a rešpekt a či je ako prirodzený líder pripravený prebrať vedenie a zodpovednosť za firmu. V celom spomínanom procese sa vo vzťahu zakladateľ – nástupca postupne mení aj rola zakladateľa. Z riaditeľa a jediného lídra sa postupne cez rolu partnera dostane k roli poradcu, príp. sa z každodennej exekutívy môže úplne stiahnuť.

Proces nástupníctva a jeho priebeh môžu ovplyvniť interné faktory ako veľkosť firmy, stabilita, oblasť podnikania či kvalita zamestnancov a vedenia; na druhej strane je to externé prostredie v podobe zákazníkov, dodávateľov i podnikateľského prostredia. Prioritnú rolu hrá kvalita vzťahu zakladateľa a nástupcu, vzťahy s ďalšími členmi rodiny, celková situácia v rodine a jej hodnoty. Na rozhodnutia zakladateľa v procese nástupníctva vplývajú jeho znalosti, skúsenosti, zdravotný stav, príp. aj ďalšie kariérne príležitosti a možnosť seberealizácie. Nemenej dôležitú úlohu hrá jeho schopnosť sebareflexie, či už pri hodnotení potenciálu nástupcu, ale aj stupeň vlastnej identifikácie s firmou a potreba neustálej kontroly nad dňami. Toto je oblasť, v ktorej majú zakladatelia veľké rezervy.

Niektoré zo spomínaných faktorov ovplyvňujú v procese nástupníctva aj nástupcu, niektoré sú, naopak, pre nástupcu špecifické. Ide o možnosť kariérnych príležitostí vo vnútri alebo mimo firmy, inklinácia k rodinnému biznisu, očakávania rodiny, a tým vyvíjaný možný tlak, vek, v ktorom dochádza k plánovaniu a realizácii

nástupníctva, či akceptácia nástupcu externým prostredím.

Dobre zvládnutý proces nástupníctva by mal firme zabezpečiť stabilitu a kontinuitu pri prechode na ďalšiu generáciu. Samozrejme, každý prípad je individuálny vzhľadom na konkrétnu firmu, jej rodinné zázemie, situáciu na trhu a pod. Pomáha vhodná a včasná komunikácia odovzdania vedenia voči zamestnancom, zákazníkom a ďalším partnerom mimo firmy. Pozitívny vplyv majú korektné vzťahy v rodine, vzájomná dôvera a podpora nielen zakladateľa nástupcovi, ale aj podpora od ostatných členov rodiny a vyjasnené majetkové vzťahy. Opäť je nevyhnutné pripomenúť dlhodobé a včasné plánovanie celého procesu a rolí jednotlivých zainteresovaných osôb. To dáva zakladateľovi napríklad možnosť plánovať konkrétny proces a oblasť vzdelávania nástupcu vo forme štúdia, získavania praktických skúseností v konkrétnej firme alebo zahraničnej stáže. Podobne ako sa pri finančných či právnych otázkach možno poradiť s rodinou a priateľmi, či požiadať o podporu poradenskej firmy, možno postupovať aj v prípade nástupníctva.

#### Ako je to na Slovensku?

Až 82 % malých a stredných podnikov v našej krajine sú rodinné firmy. Za 25 rokov voľného podnikania vyrástlo veľa úspešných firiem, ktoré fungujú dlhodobo,

rozvíjajú sa, majú jasné plány a stratégiu. Mnohí podnikatelia či podnikateľské rodiny, ktorí začali s podnikaním v deväťdesiatych rokoch 20. storočia, stoja pred rozhodnutím, ako ďalej s vlastnou firmou, a riešia úlohu prechodu na ďalšiu generáciu. V niektorých firmách sa tak už deje, proces postupuje kontinuálne a nástupcovia sa zúčastňujú na riadení, v individuálnych prípadoch už firmy úplne prebrali.

Napriek tomu, že ešte vždy je tu veľká skupina podnikateľov, ktorí proces plánovania nástupníctva podceňujú a začínajú sa ním zaoberať až v hodine dvanástej, aj tu badať pozitívny posun v myslení. Čoraz viac z nich si uvedomuje, že včasnou a dôslednou prípravou tohto procesu sa možno vyhnúť nepríjemnej, ba až komplikovanej situácii pri odovzdaní vedenia firmy, keď dôjde k nečakaným udalostiam (náhle úmrtie majiteľa či zhoršenie jeho zdravotného stavu) a keď nástupca ešte nie je dostatočne pripravený alebo, nebudaj, ešte ani nebol identifikovaný.

*Mario Fondati je partner a Family Business Practice Leader v Amrope.*

