

# Vybudujte svojich ľudí a oni vám vybudujú firmu

Ako pripraviť dedičov na prevzatie firmy, radí Mario Fondati, partner Amrop, garant spolupráce s lokálnymi a rodinnými firmami.

ZAZNAMENAL JURAJ PORUBSKÝ

## Aké sú základné pravidlá pre prípravu potomkov na riadenie? Čo robiť a čo určite nie?

Nielen pri riadení firmy, ale aj v tejto oblasti je kľúčová sebareflexia a objektivita majiteľa. Svojho potomka musí v príprave na riadenie posudzovať ako každého iného zamestnanca, možno aj prísnejšie. Na začiatku si treba uvedomiť, či je potomok vhodný na prevzatie riadenia. Môžu nastať tri možnosti. Buď je vhodný a pripravený v relatívne krátkom čase. Alebo dnes ešte nie, ale vďaka správnej „biznis“ výchove a rozvoju má potenciál nabrať potrebné vedomosti a skúsenosti a v horizonte niekoľkých rokov byť pripravený. Treťou alternatívou je, že na riadenie firmy potomok nemá potrebné schopnosti a zručnosti a treba zvážiť spoluprácu s externým manažmentom. Pri druhej možnosti treba dať potomkovi v čase prípravy možnosť prejsť si celou firmou, skúsiť viaceré projekty a činnosti. Najväčšími chybami sú nedostatočné plánovanie a chýbajúca komunikácia v rodine.

## Akú výhodu prinesie, ak deti pôjdu na istý čas do iných firiem?

Pre mladého človeka, ktorý si buduje kariéru, všeobecne platí, že je výhodou, ak získa skúsenosti vo viacerých firmách a v rôznych prostrediach. Aj deti majiteľa, resp. maji-

teľov rodinného podniku môžu do firmy priniesť objektivnejší pohľad na procesy, nové myšlienky alebo trendy z iných trhov, či využiť získané kontakty. V medzinárodných firmách sa dá naučiť štandardizovať a optimalizovať firemné procesy, v iných rodinných firmách možno nasadiť hodnoty alebo spôsob komuni-



kácie rodiny a firmy. Všeobecne mladý človek mimo rodiny získa väčšiu samostatnosť a naučí sa samostatne rozhodovať. To však neznamená, že deti, ktoré nastúpia do firmy hneď po štúdiu bez iných skúseností, ju budú neskôr riadiť zle.

## Je lepšie, ak deti začnú úplne odspodu firmy, alebo je to mrhanie časom?

Je jednoznačne lepšie, ak deti začnú najprv na nižších pozíciách a prejdú

rôznymi oddeleniami, aby sa naučili, ako firma funguje. Už vtedy môžu, zatiaľ bez zatažujúcej zodpovednosti, premýšľať nad zlepšeniami a možným ďalším rozvojom. Majú možnosť spoznať ľudí v internom aj externom prostredí, vybudovať si vzťahy aj vlastný rešpekt u zamestnancov i zákazníkov. Majitelia firiem, ktorí svojho potomka vymenujú priamo do riadiacej pozície, môžu vo firme spôsobiť narušenie vzťahov a firemnej kultúry, ale aj spôsobiť priveľký stres a záťaž svojmu nástupcovi, ktorý novú rolu jednoducho nezvládne.

## Ako si otestovať, či deti majú schopnosť riadiť firmu?

Najlepším testom je prax. Ak potomok niekoľko rokov strávi na nižších pozíciách a rotáciou po viacerých oddeleniach, má rodič majiteľ dostatok času zistiť, ako si jeho následník poradí s každodennými činnosťami, ako vie riešiť nečakané situácie a ako ho vnímajú ostatní manažéri a zamestnanci. Počas tohto obdobia môže viesť jednoduchšie projekty či menšie tímy. Okrem rodičov aj sám vie potom rozhodnúť, či sa na prevzatie riadenia celej firmy cíti alebo nie. Testovanie praxou možno doplniť aj overenou diagnostikou, ktorá už na začiatku môže objasniť, na čo má potomok prirodzený talent, v akých činnostiach vie byť efektív-

ny, ako vychádza s ľuďmi či aký má inovačný potenciál a odvahu čeliť rýchlemu a neistému svetu. Ak je tento proces dôkladne naplánovaný, možno takéto testy urobiť pred aj na konci prípravného obdobia a pozorovať rozdiel vo výsledkoch.

## V čom je druhá generácia na prevzatie firmy najmenej pripravená?

Nedá sa plošne povedať, že je to nedostatok skúseností alebo nedostatočný potenciál, pretože tieto faktory sú individuálne. Odpoviem inak. Najťažšie sa odovzdávajú vybudované vzťahy. Treba si uvedomiť, že ak rodič zakladateľ budoval svoje vzťahy so zákazníkmi, s obchodnými partnermi a so zamestnancami dvadsať rokov, nemožno očakávať, že následník ich „preberie“ za dva roky. Vzťahy si každý musí vybudovať sám, pretože každý človek je iná osobnosť. Obdobie plánovania a prípravy na vlastné prevzatie riadenia firmy preto treba využiť aj na to, aby zakladateľ „uviedol“ následníka k ľuďom, ktorí sú pre firmu dôležití, a mal možnosť sledovať, či vzájomná interakcia funguje.

## Kedy si povedať, že namiesto detí treba externý manažment?

Ak v rodine nie je nástupca a snahou majiteľa je firmu zachovať a rozvíjať aj po jeho odchode, je externý manažment jednoznačnou alternatívou. Ak existuje nástupca či nástupcovia, ale nie sú na prevzatie riadenia firmy vhodní alebo o to nejavia záujem, je opäť na mieste zvážiť externý manažment. Nie je to nič neobvyklé. Vo väčšine rodinných podnikov na vyšších pozíciách možno nájsť aj manažerov z prostredia mimo rodiny. Operatívne riadenie firmy z postu výkonného riaditeľa zvládne aj vhodne vybraný manažér. Tu je však dôležité nielen dobre si vybrať, ale aj správne nastaviť nasledujúcu spoluprácu majiteľa a výkonného riaditeľa. Predídete sa tým zbytočným

nedorozumeniam alebo negatívnym dosahom na chod firmy a jej kultúru. Tu sa oplatí zvážiť externú pomoc poradenských firiem. My sme napríklad obsadili pozície výkonného riaditeľa v prípadoch, keď sa majiteľ stiahol z operatívy a nemal vhodného následníka, ale u niekoľkých klientov to bolo aj v situácii, keď okrem zakladateľa aj potomkovia ovplyvňovali iba strategické riadenie firmy z postu členov predstavenstva a výkonný manažment mal na starosti operatívu.

## Najťažšie sa odovzdávajú vybudované vzťahy. Treba si uvedomiť, že rodič zakladateľ ich budoval aj dvadsať rokov.

## Ako by mala fungovať spolupráca medzi druhou generáciou a externým manažmentom?

Potomkovia môžu byť v role majiteľov a rolu manažmentu prenechajú externistom. Vtedy je to štandardný vzťah predstavenstvo/konatelia – manažment, kde je nevyhnutné spoluprácu dôkladne nastaviť ešte pred jej začatím. Vyjasniť si kompetencie, vzájomne pochopiť filozofiu a hodnoty, ktorými sa obe strany riadia, a prediskutovať smerovanie a ďalší rozvoj firmy. Manažér, ktorý preberá najvyššiu pozíciu, musí poznať ciele firmy a svoje rámcové úlohy v najbližšom období. Pravidelne sa musí uskutočňovať výmena informácií a spätná väzba. Inú situáciu teraz napríklad riešime u klienta na strednom Slovensku, kde chce zakladateľ odovzdať operatívne riadenie, ale jeho dvaja potomkovia, ktorí už vo firme pracujú, nie sú ešte na to dostatočne vyzretí. Preto spolu zvažujeme

angažovanie skúseného externého riaditeľa, ktorý bude firmu operatívne riadiť a ďalej rozvíjať, ale zároveň bude aj mentorovať a koučovať jedného z následníkov, aby ho pripravil na prevzatie najvyššej pozície.

## Ako rozvíjať ľudí, ktorí už vo firme pôsobia?

Túto oblasť v súčasnosti v lokálnych a rodinných firmách vnímam ako veľkú výzvu. Na Slovensku za dvadsaťpäť rokov vyrástlo veľa úspešných a prosperujúcich firiem. Keď firma rastie, zo špecialistov sa postupne stávajú manažéri, prví zamestnanci vo firme prijímajú ľudí a budujú tímy. Nie každý odborník je však schopný aj viesť ľudí. Ponechaním nevhodného pracovníka na manažérskej pozícii možno v tíme alebo aj v celej firme spôsobiť neraz obrovské problémy. Vlastník musí byť opäť objektívny a včas sa obzrieť späť, či firma počas prudkého rastu nezanedbala budovanie procesov a vhodnej organizačnej štruktúry a či sú riadiace pozície obsadené vhodnými manažermi. Stretávame sa s tým, že firmy svojich vedúcich pracovníkov ďalej nerozvíjajú alebo tak robia len v odbornej oblasti (získanie rôznych certifikátov a absolvovanie školení povinných zo zákona). Manažerov však treba neprestajne rozvíjať aj v mäkkých zručnostiach, aby boli schopní plánovať svoj pracovný čas, efektívne viesť porady, dávať vhodnú spätnú väzbu či adekvátne komunikovať s podriadenými alebo so zákazníkmi. Treba im dávať nové úlohy, nové projekty (možnosť rozvíjať nový trh alebo riadiť implementáciu nového informačného systému), aby neskĺzli do rutiny a stagnácie. V čase, keď Slovensko zápasí s nedostatkom kvalifikovaných pracovníkov takmer vo všetkých oblastiach, výhovorka, že na to nie sú vo firme peniaze alebo čas, neobstojí. Ako povedal Baťa, vybudujte svojich ľudí a oni vám vybudujú vašu firmu. 