

System versus ľudia

Keď sa niekto rozhodne podnikat', málokedy si láme hlavu nad tým, ako bude vnútorne usporiadaná jeho firma. Prvoradý je produkt alebo služba a cieľová skupina. Veľa vecí sa robí „na kolene“ a posúvajú sa dopredu najmä entuziazmom a motiváciou zakladateľov. Firma rastie, je viac či menej úspešná a majitelia si odrazu všimnú, že už nepoznajú každého pracovníka osobne a niektoré veci už unikajú ich pozornosti, pretože ich je veľa.

V čase prudkého rastu podnikania sa zakladatelia neraz zabudnú na chvíľu zastaviť a popremýšľať nad tým, že firmu treba budovať nielen smerom na trh, ale aj dovnútra. Niektoré procesy treba formalizovať vrátane práce s ľuďmi. V tomto momente



sa stretávame s dvoma možnými cestami ďalšieho budovania organizácie. Niektorí podnikatelia stavia na ľuďoch (či už rodinných príslušníkov alebo aj nečlenov majiteľskej rodiny), ktorí sa im osvedčili a v ktorých majú dôveru. Týmto pracovníkom prispôbia štruktúru i procesy a v ideálnom prípade im chýbajúce odborné znalosti a skúsenosti doplnia ďalším vzdelávaním a praxou. Druhou možnosťou, taktiež hojne využívanou v praxi, je najprv nastaviť systém fungovania organizácie. Nakresliť ideálnu organizačnú štruktúru (vôbec nemusí byť komplikovaná), zdefinovať procesy a potom sa zamyslieť nad tým, či do tohto systému má firma vhodných ľudí alebo či treba takých nájsť v exteriore prostredí. V tomto prípade sa dá inšpirovať už existujúcimi podnikmi, konkurenciu nevynímajúc, poradiť sa s inými podnikateľmi či poradcami, prípadne si naštudovať odporúčanú literatúru.

V rodinných firmách sa častejšie využíva prvý spôsob. To znamená: ľudia, ktorí firmu rozbehli a osvedčili sa, ostávajú v organizácii naďalej, budujú nové tímy, nanajvýš zmenia pozíciu alebo si z pôvodnej kumulovanej agendy, vzhľadom na jej zväčšujúci sa rozsah, ponechajú len konkrétnu oblasť. Majiteľ tak má istotu, že má na kľúčových miestach overených ľudí, dôveruje im a vie sa na nich spoľahnúť. Nevýhodou je, že pri určitej veľkosti firmy to už nemusí stačiť na ďalší rozvoj. Interné procesy sa komplikujú, narastá počet, a tým aj komplikovanosť vzťahov a nie každý pracovník/manažér je schopný to zvládnuť. Dá sa to však eliminovať ďalším individuálnym i tímovým rozvojom, prípadne vhodnou obmenou tímu.

Na čo teda vsadiť pri budovaní firmy? Na premyslený systém alebo na talentovaných ľudí? Správna je určite kombinácia oboch možností, pričom miera ich pomeru závisí od veľkosti podnikania, rýchlosti rastu, počtu spolumajiteľov a mnohých ďalších faktorov. Baťa vybudoval impérium vďaka prepracovanému systému, na druhej strane moderné, tzv. tyrkysové organizácie dnes upúšťajú od akýchkoľvek formalizovaných a hierarchických štruktúr. V každom prípade platí, že čím talentovanejšími a inovatívnejšími ľuďmi, ktorí sú flexibilní a schopní spolupracovať a napredovať aj v neistom a meniacom sa prostredí, firma disponuje, tým menej ich treba zväzovať prepracovaným riadiacim systémom a komplikovanými procesmi.

Mario Fondati, Managing Client Partner, Amrop
Family Business Practice Leader