

Päť faktov o nových lídroch v rodinných podnikoch



Mario Fondati
Amrop Managing
Client Partner

O rodinných podnikoch sa u nás v poslednom čase hovorí pomerne dosť. Zaoberá sa nimi vláda, vyhlasujú sa výzvy na podporu, organizujú sa semináre a konferencie, píšú sa články a publikujú rozhovory s majiteľmi firiem... Experti radia, ako zvládnuť aktuálny problém číslo jeden, ktorým je proces nástupníctva, a upozorňujú, na čo nezabudnúť. Ako to však vyzerá v reálnej praxi? Aká je nastupujúca generácia vlastníkov slovenských rodinných firiem? Sú pripravení prevziať žezlo po rodičoch? Ako sa na to pripravujú a kto ich pri tom sprevádza? Vybrali sme päť faktov a o komentár sme požiadali Maria Fondatiho, partnera v poradenskej spoločnosti Amrop, ktorý sa dlhodobo venuje spolupráci s rodinnými podnikmi.

1. Ani na Slovensku neplatí, že potomkovia podnikanie jednoducho zdedia.

To je zjednodušené tvrdenie a možno až ideálny stav. Skutočnosť je však veľmi individuálna. V niektorých rodinách sa deti od malička pohybujú v prostredí firmy svojich rodičov a z brigádnikov sa neskôr stávajú zamestnanci, manažéri a napokon lídri, ktorí firmu riadia z najvyššej pozície. V iných prípadoch deti idú vlastnou cestou, často odchádzajú študovať či pracovať do zahraničia a až prípadné očakávania rodičov či nečakané udalosti v rodine ich presvedčia, aby sa vrátili späť. Môže sa to dostať až do štádia, že rodina na nich vyvíja určitý tlak, aby naplnili jej predstavu a automaticky prevzali zodpovednosť za rodinný podnik.

2. Nemusia to byť automaticky rodinní potomkovia, kto preberie riadenie firmy.

Medzi nástupcami dochádza k situáciám, že vôbec neinklinujú k biznisu, v ktorom podnikajú rodičia, prípadne – keďže podnikanie „majú v krvi“ – si chcú založiť vlastnú firmu, ale v inom odvetví. Niektorí zase nemusia byť vôbec vhodní alebo dostatočne vyzretí na riadenie firmy či správu rodinného majetku. Dokonca sa môže stať, že rodina nemá nijakého potomka. Nie je to tragédia, treba si to však vedieť priznať a včas hľadať optimálne riešenie. Tým riešením vôbec nemusí byť rozhodnutie, že firmu treba hneď predať. Úspech môže priniesť angažovanie externého profesionálneho manažéra, ktorý bude firmu ďalej rozvíjať, prípadne ju „potiahne,“ kým nedorastie tretia generácia. Avšak to už v slovenských podmienkach predbiehame...



3. Záujem potomkov o rodinnú firmu ovplyvňuje mnoho faktorov.

Nástupníctvo závisí od viacerých faktorov, medzi ktoré patrí výchova a vzťahy v rodine, rodinné hodnoty, dôvera medzi oboma generáciami či dostatočná a otvorená vzájomná komunikácia. Z individuálneho hľadiska sú to možnosti sebarealizácie a kariéneho rozvoja v rámci firmy, záujem o konkrétnu oblasť, v ktorej firma podniká, vek nástupcu a s tým spojené životné štádium. Je rozdiel a inak vníma situáciu nástupca, ktorý práve ukončil vysokú školu, a inak štyridsiatnik so založenou rodinou, ktorý potrebuje reštart kariéry.

4. Generácia súčasných nástupcov je iná ako generácia zakladateľov firiem z deväťdesiatych rokov.

Každá generácia má logicky vlastné špecifiká a vyrastá v inom období, preto to nemôže byť inak ani v rodinnom podnikaní. Prvá generácia je vždy istým spôsobom jedinečná, a to tým, že buduje firmu od nuly a majiteľ najmä na začiatku neraz okúsi všetky

pozície od vrátnika po riaditeľa. Každá ďalšia generácia vstupuje do konkrétnej situácie, keď má firma vybudované meno a určité zázemie v podobe zamestnancov, zákazníkov či dodávateľov. Dnešná generácia žije rýchlejšie, používa nové technológie, iné komunikačné prostriedky a hýbe sa vo výrazne globalizovanom svete. Poskytuje jej to oveľa bohatšie možnosti, ale aj väčší tlak na inovatívnosť, rýchlosť a flexibilitu. Aj podnikateľský trh na Slovensku je už vo väčšine odvetví saturovaný a je na ňom oveľa väčšia konkurencia ako pred štvrtstoročím.

5. Nástupcovia sa musia neustále učiť a rozvíjať.

Poznáme mnoho prípadov našich klientov, kde nástupnícky proces ide plynule a druhá generácia už naberá skúsenosti v rodičovských firmách či dokonca už prebrala riadenie. A berú to s plnou vôľou a zodpovednosťou. Dôležité je rozpoznať, v čom je nástupca dobrý, ktoré činnosti a oblasti zvláda najlepšie, a podľa toho mu preukázať dôveru a nebať

sa dať mu priestor. Zveriť mu najprv menšie projekty a postupne zodpovednosť zvyšovať. Kontinuálne vzdelávanie, naberanie skúseností v medzinárodných firmách či účasť na rôznych odborných konferenciách pomôžu nástupcovi priniesť do firmy nový vietor a aktuálne trendy. V zahraničí sa využíva aj výmena členov nastupujúcej generácie medzi dvoma či viacerými rodinnými firmami na určité obdobie, ktorá plní úlohu pracovnej stáže. Potomkovia tak môžu nabrať skúsenosti v inom prostredí, ktoré je však stále rodinné. Iným prípadom je tvorba profesionálnych správnych rád v rodinných firmách, ktorých členmi sú úspešní podnikatelia z iných rodinných firiem. Tí okrem vplyvu na rozhodovacie procesy vo firmách plnia aj určitú funkciu mentora pre potomka, ktorý preberá alebo už prebral riadenie. Budúci lídri rodinných firiem musia byť inovatívni, sledovať konkurenciu a trh, ale pri tom všetkom nesmú zabudnúť na zachovanie rodinných a firemných hodnôt a jedinečnej firemnej kultúry.