

GENERAČNÁ VÝMENA V RODINNÝCH PODNIKOKH JE V PLNOM PRÚDE. ALEBO ŽEBY NIE?

„Takmer tridsať rokov súkromného podnikania na Slovensku a v okolitých krajinách strednej a východnej Európy prinieslo na stôl aktuálnu tému generáčnej výmeny. Zakladatelia firiem z deväťdesiatych rokov minulého storočia postupne prichádzajú do dôchodkového veku a zamýšľajú sa nad tým, komu odovzdajú žezlo vo svojich firmách. Všetko včas plánujú a komunikujú v dostatočnom predstihu. Vyzerá to v slovenských rodinných podnikoch skutočne tak alebo je realita odlišná od ideálneho scenára?“ – konštatuje a zároveň sa pýta Mario Fondati, Amrop Managing Client Partner a garant spolupráce s rodinnými podnikmi.



Mám len päťdesiatdva rokov, ja mám na to ešte čas... Nemám čas sa tomu venovať, riešim iné, dôležitejšie veci... Takéto a podobné postoje často počuť z úst slovenských podnikateľov. Niektorí si neuvedomujú dôležitosť a časovú náročnosť procesu nástupníctva, ale sú aj takí, ktorí vedome zatvárajú oči pre skutočnosťou, že raz predsa len budú musieť firmu opustiť a jej riadenie a rozvoj ponechať na potomkov. Alebo sa jednoducho nechcú zmieriť s tým, že budúcnosť svojho „vypiplaného dieťaťa“ už nebudú mať vo vlastných rukách. Avšak štatistiky hovoria jasnou rečou: iba tridsať percent rodinných podnikov úspešne prejde na druhú a okolo dvanásť percent aj na tretiu generáciu.

SÚ MAJITELIA SCHOPNÍ SEBAREFLEXIE?

Prvou a nevyhnutnou podmienkou zvládnutia alebo vôbec začatia nástupníckeho procesu je

teda sebareflexia zakladateľa a jeho schopnosť pozrieť sa na veci objektívnym okom. Povedzme si otvorene – úspešnú firmu, ktorá aj po dvadsiatich rokoch prosperuje a rozvíja sa, dokáže vybudovať iba niekto, kto je húževnatý, vytrvalý, dostatočne vizionársky, ale i značne tvrdohlavý. Skrátka, výrazne dominantný typ osobnosti s často veľkým egom. Atribúty, ktoré pomohli firmu vybudovať, však môžu na ceste jej ďalšieho rozvoja pôsobiť ako prekážky. Zvážiť, či človek ako majiteľ je aj po dvadsiatich rokoch budovania firmy stále pre ňu prínosom, nie je ľahké. Objektivita pohľadu na seba samého, na firmu, na jej stabilitu a na možných nástupcov je však predpokladom včasného začatia a úspešného zvládnutia nástupníckeho procesu.

Častou chybou, ktorú možno pozorovať pri diskusiách s majiteľmi rodinných podnikov, je, že si zamieňajú alebo do jedného vreca hádžu pojmy ako vlastníctvo firmy vs. riadenie firmy, majiteľ vs. riaditeľ, správa majetku vs. jeho vlastníctvo, rodinná rada vs. firemná rada



Mario Fondati,
Amrop Managing Client Partner

a podobne. Pri nástupníckom procese treba jednoznačne rozlišovať, že správa majetku nie je to isté ako riadenie biznisu. To prvé sa týka predovšetkým rodiny, a to jej členov, ktorí sa v rodinnom podniku angažujú, ako aj tých, ktorí stoja mimo firmu. To druhé sa týka manažmentu a zamestnancov. Rodinné podnikanie je známe špecifickosťou vzťahov, ktoré sa prelínajú v prieniku oblastí predstavujúcich rodinu – firmu – vlastníctvo. Tieto vzťahy a jednotlivé skupiny treba rozlišovať a zároveň citlivo vnímať ich vzájomný vplyv.

ČO MOŽE OBSAHOVAŤ RODINNÁ ÚSTAVA

Nezriedka má jedna podnikateľská rodina viacero firiem, podniká vo viacerých odvetviach, vlastní niekoľko nehnuteľností, investuje v rôznych oblastiach. Nástupníctvo v otázkach majetku preto nesúvisí len s jednou konkrétnou firmou, ale je potrebné sa naň dívať komplexne. V rodine je nevyhnutné nastaviť pravidlá nakladania s majetkom, zdefinovať proces dedenia, možnosti odkúpenia alebo darovania podielov v rodine, prípadne mimo rodiny. Je rozdiel majetok vlastníť a poberať z neho benefity. Pravidlá, o ktorých hovoríme, možno



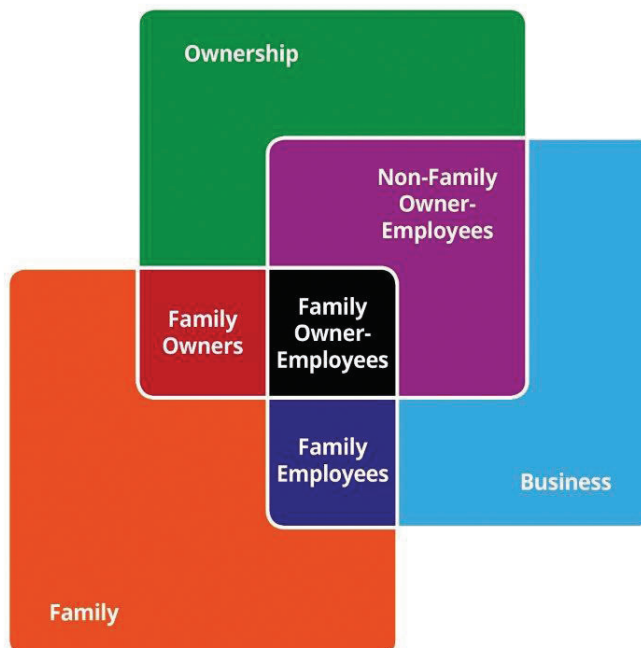
pretaviť do dokumentu s názvom Rodinná ústava. Môže obsahovať nielen vyššie uvedené témy, ale aj tvorbu rôznych fondov, ktorých cieľom je poskytovať členom rodiny prostriedky na štúdium, zdravotnú či dôchodkovú starostlivosť, alebo môžu definovať činnosť rodiny v oblasti spoločenskej zodpovednosti a charitatívne projekty.

Riadenie biznisu nebýva záležitosťou iba vlastníckej rodiny, ale aj externého manažmentu vo firme či firmách. V tejto oblasti treba postupovať rovnako ako pri riadení akejkoľvek inej firmy, ktorá má viacerých vlastníkov alebo je kótovaná na burze. Každý podnik i ten rodinný má manažment a ak sa v rodinnej firme majiteľ chystá odstúpiť z pozície generálneho riaditeľa, tak sa veľmi rýchlo dopracuje k pojmu manažérske nástupníctvo.

To sa môže zrealizovať dvoma spôsobmi. Firmu prevezme potomok zakladateľa, člen rodiny alebo, ak taký nie je k dispozícii, nemá o riadenie firmy záujem, či nie je na to vhodný, môže majiteľ firmu zveriť aj do rúk externého manažera, ktorý nie je členom vlastníckej rodiny. Pri rozhodovaní pre jeden zo spomínaných spôsobov je opäť dôležitá objektivita zakladateľa pri posúdení vhodnosti a pripravenosti svojho potomka riadiť firmu. Každé z týchto riešení má svoje výhody i nevýhody, preto je podstatné vyhodnotiť, čo je najlepšie pre firmu a jej ďalší rozvoj.

AKO TO NEZBABRAŤ A NA NIČ NEZABUDNÚŤ

Keď už si majiteľ uvedomí dôležitosť a naliehavosť procesu nástupníctva, treba si vytvoriť dostatočný časový priestor na jeho zvládnutie. Je pravda, že plánovanie manažérskeho nástupníctva závisí aj od veku majiteľa a mladší vlastníci firiem nemusia nevyhnutne začať zajtra, avšak naformulovanie pravidiel majetkového nástupníctva má opodstatnenosť v každom veku. Veď majiteľovi sa môže stať všeličo a nechať firemný/rodinný majetok napospas dedičskému konaniu a notárovi nie je ideálnym riešením.



Celý proces je dobré formalizovať a plánovať. Zadefinovať hlavné okruhy, časové mílniky, roly členov rodiny, rozvojové plány potomkov a výpomoc manažérov/zamestnancov z radov mimo rodiny treba hneď na začiatku. Celý proces netrvá rok ani dva, pokojne treba začať skôr a spomínané aktivity nastaviť aj na desať rokov vopred. Samozrejme, ako každý plán, aj tento treba počas celého procesu vyhodnocovať a korigovať podľa reálnych okolností.

Úspešná realizácia nástupníckeho procesu závisí od mnohých faktorov – jedným z kľúčových je komunikácia. Najviac nedorozumení v rodinách i vo firmách vzniká nedostatočnou komunikáciou. Je nevyhnutné vyjasniť si ciele a predstavy o ďalšom pôsobení na strane zakladateľa firmy i na strane jeho nástupcu či nástupkyne. Celý proces treba dôkladne komunikovať smerom dovnútra firmy a neskôr i smerom k zákazníkom, dodávateľom či obchodným partnerom.

Nástupníctvo sa ľahšie realizuje, keď je firma stabilná, prípadne rastie a má stabilný manažment, ktorý pomôže majiteľskej rodine s plynulým generačným prechodom.

Potomkovi treba dopriať dostatok času na vzdelávanie, naberanie skúseností aj v inom prostredí a po príchode do firmy i možnosť prejsť si viacerými pozíciami. Počas celého procesu si zakladateľ musí poriadne premyslieť, čo bude robiť, keď sa stiahne z vedenia, prípadne akú rolu v ktorej časti procesu bude zohrávať. S plánovaním a realizáciou nástupníckeho procesu vedie majiteľom pomôcť skúsení poradcovia.

Operatíva zabíja manažerov v každej firme, pretože čím viac sa jej venujú, tým menej času si nájdu na strategické a koncepčné témy, od ktorých závisí rozvoj podniku. O rodinných firmách to platí dvojnásobne. Ak sa majiteľ počas budovania a rastu firmy nedokáže zbaviť operatívy a včas ju neprenehá iným, nevytvorí si dostatočný priestor na dlhodobé plánovanie a rozvoj. Medzi tieto témy nepochybne patrí aj prechod na ďalšiu generáciu a zvládnutie procesu nástupníctva. Veď čo môže majiteľovi zabezpečiť väčší pokoj v duši, ak nie pocit, že rodina je zabezpečená, má pozitívne nastavené vzťahy a rokmi budovaný biznis kráča do budúcnosti stabilným krokom.

ŠTÚDIA RODINNÉHO PODNIKANIA NA SLOVENSKU



SLOVAK | BUSINESS | AGENCY



WWW.AMROP.SK ► KNOWLEDGE CENTER