

Úspech v podnikaní je drina, ale dá sa mu pomôcť

Na Slovensku máme za uplynulých 30 rokov pomerne veľa úspešných podnikateľských príbehov. Ich spoločnou črtou je súhra vízie, dôvery v ponúkaný produkt alebo službu a vytrvalosť. O všeobecne platnom recepte na úspech sa hovoriť nedá, s expertmi zo združenia Partneri rodinných firiem (PRF) sme sa však rozprávali o princípoch úspechu v podnikaní.

T: Podnikanie sa začína nápadom, nasleduje prieskum trhu, oslovenie klientov a podnikanie sa rozbehne. Stačí to?

MK: Na rozbeh určite, bez dobrého nápadu a akcie to nejde. Väčšina podnikateľov je zdatná technicky alebo obchodne, a ak ich výrobok alebo služba sú dostatočne dobré, zákazníkov si nájdu. Ale na to, aby sa firma na trhu nielen udržala, ale aj rozvíjala, treba sa venovať všetkým základným oblastiam podniku, nielen výrobe alebo predaju. Mnoho našich klientov má skutočne vynikajúce produkty, ale slabý marketing. Slovenské výrobné firmy vo všeobecnosti zaostávajú oproti západnej konkurencii v schopnosti predávať, nie vyrábať. Množstvo podnikov navyše funguje v zotrvačnosti, operatívne a len málo dbajú na stratégiu a inovácie, hoci trh sa mení čoraz dynamickejšie. Je to veľká škoda, pretože



Erika Matwij (50) študovala psychológiu na univerzite ELTE v Budapešti a na Filozofickej fakulte UK, od roku 2010 sa vo vlastnej rodinnej firme HUMAN INSIDE venuje práci s ľuďmi vo firmách, je prezidentkou Inštitútu rodinného businessu a členkou Medzinárodnej akadémie pre výskum rodinných podnikov IFERA.

vynachádzavosť a prispôsobivosť máme v krvi.

RM: Ďalšou často zanedbávanou

oblasťou je ľudský kapitál. Firmy sa málo venujú presnému zadefinovaniu pracovnej činnosti pozícií manažéra alebo špecialistu, ktoré chcú obsadiť. Nestačí už len zverejniť atraktívny inzerát, kvalitnému kandidátovi je potrebné „predať“ aj pozíciu a firmu – jej víziu, kultúru, kolegov. Neduhom v praxi je výber pracovníkov na základe zaslaných životopisov a sebaaprezenačných schopností kandidátov. Pritom sú dnes už bežne dostupné rôzne diagnostické nástroje, ktoré v závislosti od konkrétnej pozície umožnia vybrať človeka, ktorý bude pre podnik skutočným prínosom nielen z obchodnej stránky, ale aj z hľadiska zabezpečenia kontinuity firmy v modernom trhovom prostredí, nastavenia efektívnych procesov, jasných vzťahov a vo vytváraní atraktívneho prostredia a imidžu pre obchodných partnerov, ako aj potenciálnych zamestnancov.

T: Veľkú časť firiem u nás tvoria aj rodinné podniky, aké sú ich špecifické problémy?

EM: Najdôležitejšou otázkou je následníctvo, či už to budú deti, iný rodinný príslušník, alebo najatý manažér, treba to vnímať ako dlhodobý proces. Mnohé firmy na Slovensku to už zvládli, viaceré však nie. V rodinnej firme sa prelínajú názory na podnikanie so vzťahmi v rodine a na ich rozpletenie a zladenie je vhodná tretia strana, ktorá tento tok svojím odborným prístupom uľahčí. Rodinné firmy neraz trápí aj nedoriešená ochrana a transformácia majetku, ktorú možno realizovať aj v prípade rodiny s jednou firmou, a to



Rastislav Mackanič (43) je absolventom City University of Seattle v Bratislave so špecializáciou na obchodný manažment a administratívu, už takmer 20 rokov sa venuje vyhľadávaniu a výberu vrcholového manažmentu a špecialistov, je partnerom poradenskej spoločnosti Amrop Jenewein.

prostredníctvom holdingu alebo čoraz aktuálnejších zvereneckých alebo nadačných fondov. Tieto právne inštitúty využívame najmä pre klientov, ktorí majú deti vo firme, ale aj mimo firmy, ale chcú im zabezpečiť dividendy. V neposlednom rade riešime aj kariérny rast členov rodiny.

T: Je ťažké nájsť nástupníka z externého prostredia?

RM: K majiteľovi treba ako výkonného riaditeľa alebo výkonného asistenta nájsť doslova dvojčku, aby mu pomohol s riadením a odbremenil ho od dennej operatívky. Takýto človek musí okrem profesijných schopností (takzvaných hard skills) oplývať aj širokou paletou soft skills, teda zručnosť v oblasti správania. Predstava, že úspešný manažér z korporátneho sveta rovnako úspešne zavedie štruktúru aj v rodinnej firme, je vo väčšine prípadov mylná. Pri službe executive search je u nás bežnou praxou poskytnutie garancie za nájdeného človeka, čo znamená, že ak by sa na danej pozícii neosvedčil, proces vyhľadávania a výberu bezplatne zopakujeme.

T: Aké opatrenia sú pre rozvíjajúcu sa firmu kľúčové?

MK: Pre rozbiehajúcu sa, ale aj pre etablovanú spoločnosť odporúčam najmä ochranu know-how. Myslím tým hlavne zmapovanie procesov tak, aby sa získané skúsenosti nestrácali odchodom pracovníkov alebo svojvoľnou úpravou postupov. Jednoducho spísané smernice a pokyny neobmedzujú, ale vyjasňujú očakávania a dávajú pracovníkom istotu a oporu.



Michal Kukula (41) vyštudoval medzinárodné vzťahy na Univerzite Mateja Bela, v roku 2005 spoluzaložil poradenskú spoločnosť nebotra, viac ako 15 rokov sa venuje investičným projektom, zvyšovaniu efektivity a rozvoju podnikateľských príležitostí.

T: Čo bolo dôvodom vytvorenia združenia Partneri rodinných firiem?

EM: Pri podnikaní na Slovensku vo všeobecnosti absentuje odborný pohľad zvonku, ten však môže byť zásadnou pomocou. Počas krízového obdobia to platí ešte viac, pretože prostredie sa rýchlo vyvíja a vyvíjať sa musí aj firma, ktorá chce byť úspešná. Podarilo sa nám združiť relevantných expertov vo všetkých dôležitých oblastiach podnikania, takýchto ľudí by nebolo možné získať na prácu v jednej konzultačnej spoločnosti. Klientom poskytujeme najvyšší štandard integrovanej služby, takzvaný one stop shop (jedno kontaktné miesto), nie sme len sieťou navzájom sa odporúčajúcich odborníkov.