

## FAMILY BUSINESS – MANAŽMENT TALENTU V RODINNÝCH PODNIKOKCH A RODINNÁ ÚSTAVA

# VYBUDOVAL SOM ÚSPEŠNÚ RODINNÚ FIRMU..., KOMU JU ZVERÍM?

Významné politické zmeny, ktoré sa udiali naprieč východnou Európou na sklonku osemdesiatych rokov minulého storočia, priniesli nielen slobodu, ale pre mnohých ľudí aj veľa nových príležitostí na podnikanie a budovanie vlastných firiem. Aj keď začiatky boli neraz ťažké a väčšinu skúseností a poznatkov sme získavali takpovediac „za pochodu“, mnohým sa po desiatkach rokov podarilo vybudovať úspešné rodinné firmy, ktoré tvoria jeden z dôležitých pilierov ekonomiky. Veľa majiteľov a lídrov rodinných firiem z prvej generácie však v poslednom čase prichádza do veku, keď sa vážne zamýšľajú nad rôznymi otázkami...



**Rastislav Mackanič,**  
Amrop Jenewein Client Partner

Aj keď to na prvý pohľad nie je úplne zrejmé, manažment talentu v rodinných firmách je omnoho zložitejším procesom než manažment talentu v iných formách podnikateľských entít. Je to dané podstatne väčšou komplexnosťou vnútorných štruktúr a ekosystémom rodinných firiem, počnúc vzťahmi medzi jednotlivými členmi rodiny a rozdielmi v mentalite ich členov a generačnými rozdielmi či rozdielmi medzi jednotlivými vlastníkmi, do ktorých navyše často vstupujú aj historické nezhody v rámci rodiny alebo narušené osobné vzťahy medzi jej jednotlivými členmi. Z toho dôvodu je dôležité, aby sa aj k manažmentu talentu v rodinných firmách pristupovalo špecificky, pričom treba brať do úvahy určité rozdiely od iných foriem podnikateľských entít.

### HLÁDAŤ V RODINE I MIMO NEJ

Manažment talentu v rodinných firmách možno rozdeliť do dvoch aspektov. Prvým je manažment talentu rodinných príslušníkov a možných nasledovníkov v riadiacich pozíciách, druhým rozvoj zamestnancov, ktorí nemajú v rámci rodinnej firmy nijaké rodinné väzby. Pri rodinných príslušníkoch a možných nástupcoch na líderské pozície už nie je dôležité iba zabezpečenie kvalitného odborného vzdelania, väčšinou na prestížnych, často medzinárodných univerzitách, ale umožnenie získania dostatočných praktických skúseností súvisiacich so zameraním firmy aj mimo rodinnej firmy, optimálne v zahraničí, ktoré môžu priniesť nové inovatívne globálne trendy do riadenia rodinnej firmy a jej prípadný ďalší rozvoj napríklad smerom k medzinárodnému rastu. Následným dôležitým aspektom je zabezpečenie ďalšieho rozvoja talentu nielen pred nástupom rodinného príslušníka do zodpovednej manažérskej roly, ale aj jeho ďalší odborný a manažérsky rozvoj na novej pozícii, na čo sa v rodinných firmách často zabúda.

Dôležitým elementom pri určovaní zamerania lídra z členov rodiny z pohľadu funkčnej manažérskej



- Vybudoval som úspešnú rodinnú firmu..., komu ju zverím?
- Ako zodpovedne zabezpečiť kontinuitu a prosperitu firmy?
- Keďže už chcem viac oddychovať, mám v rodine kvalitného nasledovníka?
- Alebo mám vybrať niekoho mimo rodiny?
- Ak to bude niekto mimo rodiny, ako zabezpečiť rodinu a vlastnícke vzťahy?
- Ako zabezpečiť výber správnych kľúčových ľudí pre firmu na správnych miestach a ich ďalší rozvoj?

Mnohí majitelia rodinných firiem si často neuvedomujú, že tieto otázky si treba začať klásť s dostatočným predstihom. Odpovede na ne totiž úzko súvisia s procesmi týkajúcimi sa nástupníctva v rodinných firmách, identifikácie, získavania a rozvoja kľúčových ľudí či nastavenia jasných pravidiel a vzťahov medzi rodinou a rodinnou firmou napríklad formou rodinnej ústavy, rodinného kódexu, resp. rodinného protokolu. Tieto procesy si vyžadujú množstvo času a môžu trvať aj niekoľko rokov.

orientácie je definovanie jeho silných osobnostných stránok, identifikácia jeho talentu a potenciálu a zistenie funkčných oblastí manažmentu, ktoré sú pre neho osobne atraktívne. Tento proces je často kľúčovým pre umiestnenie budúceho lídra v rodinnej firme do správnej pozície a pre nastavenie ďalšieho kariéneho rastu a rozvoja. Aby bol zabezpečený čo najobjektívnejší pohľad na budúceho lídra a čo najexaktnejšie určenie jeho ďalšieho kariéneho smerovania a rozvoja, je často dobré prizvať si a požiadať externých odborníkov mimo rodinnej firmy o pomoc a porovnať závery dlhodobého pozorovania budúceho lídra zo strany majiteľa a riaditeľa rodinnej firmy a členov rodiny s výsledkami pohľadu týchto špecialistov, ktorí sa takýmto analýzám dlhodobo venujú a majú v tejto oblasti bohaté skúsenosti. To môže prispieť k minimalizácii nesprávneho rozhodnutia, ktoré môže mať výrazný vplyv nielen na osobnosť budúceho lídra a jeho profesijný vývoj, ale aj na celkový úspech firmy, na rodinu ako takú a na jej vnútorné vzťahy.

## VÔĽA MAJITEĽA NEMUSÍ ROZHODNÚŤ

Rozvoj zamestnancov, ktorí nemajú v rámci rodinnej firmy nijaké rodinné väzby, je druhým aspektom manažmentu talentu v rodinných firmách. Dôležitou skupinou týchto zamestnancov sú často ľudia, ktorí prešli dlhodobým vývojom v rodinnej firme, sú s ňou úzko spätí, lojálni k firme aj k majiteľovi a obetovali jej množstvo svojho času, energie a nadšenia. Takíto zamestnanci môžu v rámci rodinnej firmy často naraziť na kariérny strop. Rodina totiž na pozíciu vo vrcholovom manažmente uprednostní skôr člena rodiny, čím títo zamestnanci môžu stratiť zaniechanie pre firmu, dôveru v rodinu a majiteľa a markantne ovplyvniť lojálnosť.

Druhým extrémom sú dlhodobo lojálni zamestnanci v kľúčových rolách, ktorí sa ďalej nevyvíjajú alebo naopak strácajú schopnosti udržať krok s požiadavkami a vývojom firmy. Majitelia firiem majú tendenciu udržiavať ich v ich rolách alebo povyšovať z vďaky za lojalitu. Z tohto dôvodu je veľmi dôležité nastaviť čo najpresnejšie pravidlá a procesy pre manažment

talentu členov rodiny a manažment talentu u zamestnancov, ktorí nie sú rodinnými príslušníkmi.

Pozorovania dokazujú, že najlepšie fungujúce rodinné firmy majú tieto pravidlá a procesy pre rodinných príslušníkov v porovnaní s nerodinnými zamestnancami veľmi podobné alebo takmer identické, ktoré sa prípadne celkovo približujú všeobecným pravidlám popredných globálnych spoločností. Tieto pravidlá napríklad presne určujú vytváranie odborných skupín pre manažment talentu v rodine, definujú presné kritériá na ich hodnotenie a povýšenie, vytvárajú presnú stratégiu kariéneho a odborného rozvoja, odporúčajú alebo vyberajú pre nich mentorov a koučov, sledujú disciplínu a striktné dodržiavanie určených pravidiel a mnohé ďalšie záležitosti. Cieľom je udržať čo najväčšiu objektivitu a transparentnosť v rámci firmy aj s ohľadom na zamestnancov mimo členov rodiny. Prísny dodržiavanie týchto pravidiel možno predísť aj situáciám, keď sa na kriticky dôležité pozície v rodinnej firme môže dostať človek z radov členov rodiny, ktorý nemá dostatočné schopnosti a skúsenosti pre danú pozíciu alebo sa na ňu nehodí, a to len z toho dôvodu, že je to vôľa majiteľa spoločnosti a/alebo členov rodiny.

Čo však v prípade, ak sa v radoch rodiny naozaj nenachádza nasledovník alebo nasledovníci, ktorí má, resp. majú všetky predpoklady prebrať kľúčovú alebo kľúčové pozície v rodinnej firme? Jedna zo štúdií spoločnosti McKinsey & Company, ktorá zahŕňala približne 700 západných výrobných rodinných firiem, dokázala, že podniky kontrolované rodinami, ktorých manažment nebol tvorený príslušníkmi rodín, mali v priemere lepšie postupy pri riadení firmy ako tie, ktoré boli riadené rodinnými príslušníkmi. Toto zistenie len podporuje skutočnosť, že pri riešení otázky nástupníctva vo vedení v rodinných firmách je dôležité sústrediť sa pri identifikácii a rozvoji talentu budúceho nástupcu nielen na členov rodiny, ale je nevyhnutné brať do úvahy aj možnosť výberu človeka mimo rodiny tak, aby bola zabezpečená primeraná kontinuita a ďalšia prosperita firmy.



V tejto súvislosti sa vynára aj ďalšia otázka. V prípade, že vedúca rola vo firme bude odovzdaná človeku mimo rodiny, ako zabezpečiť udržanie vzťahu rodiny k firme, vplyv na riadenie firmy, pravidlá vlastníckych štruktúr, dodržanie rodinných hodnôt, cieľov a stratégie rodinnej firmy? Jedným z takýchto nástrojov je práve rodinná ústava, resp. rodinný kódex.

## PRÍNOS RODINNEJ ÚSTAVY JE VEĽKÝ

Rodinná ústava je zvyčajne dokument, ktorý bol vytvorený vedúcou osobnosťou rodiny a rodinnej firmy v spolupráci s rodinou a tvorí elementárny hodnotový a morálny kódex rodiny sumarizujúci postupy, pravidlá a dohody v rámci rodiny a rodinnej firmy. Okrem toho definuje vzťah rodiny k rodinnej firme, určuje základné pravidlá pre pôsobenie rodiny, riadenie rodinnej firmy a rámec pre vlastníctvo a správu rodinného majetku. Rodinná ústava vo väčšine prípadov nemá hodnotu právne záväzného dokumentu a nebyva ukotvená v právnom systéme. Jej štruktúra sa do veľkej miery obsahovo podobá na ústavy štátnych foriem, avšak môže byť rôznorodá. Vo všeobecnosti však definuje hodnoty rodiny, rodinnú firmu ako takú a vzťahy rodiny k firme, rozhodovacie orgány rodinnej firmy a vlastnej rodiny, majetkové vzťahy, ich zmeny v rámci firmy, nakladanie s majetkom a so ziskami firmy, ako aj formy komunikácie a riešenia konfliktov.



Senior  
Leadership  
pre Advisory  
Family  
Businesses  
& Offices



Jenewein.private

30<sup>th</sup> CZECHOSLOVAK  
ANNIVERSARY  
Years To Become Great  
1990 - 2020