



# Pandémia zvýraznila slabiny rodinných firiem

**Pridanú hodnotu treba hľadať v diverzifikácii portfólia aj vo vylepšovaní procesov v celom reťazci, hovoria poradcovia zo združenia Partneri rodinných firiem**

 **Peter Scherhauser**

**K**ríza spôsobená novým koronavírusom prinútila takmer všetky subjekty uvažovať v dlhšom časovom horizonte. Vela firiem sa začalo poctivo venovať rozvojovej stratégii. Stále však platí, že pevný čas na tvorbu a vyhodnocovanie stratégie má vyčlenený len málo majiteľov rodinných firiem. Veci často riešia na základe urgentnosti, spontánne alebo v horšom prípade

samospádom, hovoria pre TREND riadiaci partner spoločnosti Nebotra Michal Kukula a partner spoločnosti Amrop Jenewein Rastislav Mackanič, ktorí sú zároveň expertmi združenia Partneri rodinných firiem.

**Potvrdili sa vaše slová takmer pred rokom, že pandémia bude likvidačná najmä pre firmy, ktoré žijú z obrátkového cash flowu?**

**Michal Kukula:** Počet firiem, ktoré vlni ukončili činnosť, bol síce o niečo nižší než rok predtým, ale to je len štatistika. Rozdiely medzi segmentmi boli výrazné: kým priemysel mierne rástol, sektory služieb orientované na koncového zákazníka ako gastronómia autobusová doprava či cestovné kancelárie utrpeli obrovské škody. Mnoho podnikov prežilo len vďaka tomu, že sa ešte viac zadlžili.





**Rastislav Mackanič:** Do úvahy treba zobrať ešte dva fakty: do konca vlnajška bolo možné odložiť splátky úverov a navyše pandémie sa napriek uvoľňujúcim sa opatreniam ešte nekončí. Jej dosahy na zmenu správania spotrebiteľov v najpostihnutejších segmentoch je možné zatiaľ len predvídať.

**V akej miere sa ukončenie podnikania týkalo rodinných firiem?**

**R. M.:** Mnohé rodinné firmy už mali skúsenosti z minulých krízových období alebo mali hotové princípy, ako na ne reagovať. Dôležité boli opatrenia z pohľadu financií a zamestnancov. Prvotnou reakciou bola eliminácia agentúrnych ľudí a konzultantov a presmerovanie na interné zdroje. Dôležité bolo otvorene komunikovať situáciu a uistiť ľudí, že rodina a manažment ju majú pod kontrolou. Že firma s nimi počíta.

**M. K.:** Viac ako na druhu vlastníctva záležalo pri ukončovaní podnikania na veľkosti podniku, ktorá priamo súvisí s vytvorenými rezervami a možnosťami získania dodatočného financovania.

**Najčastejšie rezy nákladov smerovali ku kapitálovým výdavkom či k marketingu. Poklesom investícií však firma oslabuje konkurenčnú výhodu. Kde je zdravá miera medzi tmením výdavkov a investíciami v čase krízy?**

**M. K.:** Obozretnosť z hľadiska prevádzkových nákladov a investícií je namieste obzvlášť v období neistoty. Najdôležitejšie je realisticky zhodnotiť vývoj a revidovať ciele. Následne tomu prispôbiť štruktúru výdavkov. Kto potreboval robiť reklamu, mohol získať mediálny priestor za lepších podmienok. Viaceré domáce podniky aj minulý rok ohlásili investície. Určujúce faktory rozhodovania sú dva: vplyv výdavkov na prevádzkový cash flow a sledovanie účinnosti výdavkov, teda čo podniku skutočne priniesli. Červenou hranicou je dlhodobé financovanie prevádzky z úverových zdrojov.

**Keď hovoríme o úveroch, mali rodinné firmy, ktoré sú považované za konzervatívnejšie, lepšie štartovacie pole v bankách pri preklenovacích alebo investičných úveroch?**

**M. K.:** Banky primárne posudzujú ekonomickú situáciu žiadateľov o financovanie a stabilitu segmentu, v ktorom pôsobia. Na trhu pozorujeme, že od vypuknutia pandémie došlo k zhoršeniu platobnej schopnosti či ochoty platiť a k zvýšenému zadlženiu podnikov. Mnoho firiem využilo možnosť odložiť splátky, pri posudzovaní ďalších možností financovania však už nemajú rovnaké postavenie ako žiadateľ, ktorý odklad nevyužil.

**Rozhodovanie má stáť na dátach, intuícia je len doplnkom**

**Čo sa počas krízy ukázalo ako najväčšia slabina rodinných firiem?**

**R. M.:** Ak je táto kríza niečím prospešná, tak tým, že zvýraznila slabiny rodinných firiem. Jednou z nich je nedostatočná úroveň manažérskych zručností či postupov v prípade, že rodinná firma má čeliť náhlejšej negatívnej zmene na trhu. Členovia rodiny v riadiacich funkciách alebo najatí profesionáli často nemajú dostatočné skúsenosti alebo znalosti, ktoré by prispeli k flexibilitě rozhodovania a rýchleho prispôsobenia stratégie okolnostiam a k zníženiu dosahov krízy na minimum.

**Prinútila pandémia mnohé rodinné firmy uvedomiť si, že dlhodobá stratégia je dôležitejšia než operatíva?**

**M. K.:** Mnohé podniky neboli na krízu pripravené finančne ani z hľadiska riadenia. Chýbala výkonná stratégia, ktorá sa nahrádza ideou v hlave majiteľa. Na základe nej je však ťažké rozhodne konať. Situácia prinútila takmer všetkých uvažovať v dlhšom horizonte a veľa firiem sa začalo poctivo venovať rozvojovej stratégii. Stále platí, že pevný čas na tvorbu a vyhodnocovanie stratégie má vyčlenený len máloktoľ majiteľ rodinnej firmy, veci riešia na základe urgentnosti, spontánne alebo samospádom.



Rastislav Mackanič a Michal Kukula

**Aké iné výhody existencie stratégie firmy ešte vidíte?**

**R. M.:** Zadefinovanie a spresnenie pohľadu na budúcnosť firmy postavenú na exaktných dátach a viacerých pohľadoch aj z vonkajšieho prostredia môže ponúknuť nielen možnosti, ako zlepšiť strategické smerovanie, ale aj odhaliť medzery, skryté rezervy a potenciál firmy, najmä v rámci inovácií a alternatívnych aktivít. Tie následne oveľa viac diverzifikujú riziká a tým znižujú celkovú zraniteľnosť firmy v náročných trhových podmienkach.

**Do akej miery zmenila kríza štruktúru činností rodinných firiem? Kde naši novú pridanú hodnotu podnikania?**

**M. K.:** Cestou diverzifikácie išlo v našej praxi len veľmi málo firiem, prioritou bola stabilizácia hlavného biznisu, kde kríza väčšinou odhalila nedostatky. Podniky sa vrhli skôr na efektívne riadenie financií a prehodnotenie ekonomickej efektívnosti doterajšieho portfólia výrobkov alebo služieb. Jedno z najčastejších zistení bolo, že



niektoré časti portfólia sú dlhodobé a bez perspektívy dotované inými. Pridanú hodnotu treba hľadať vo vylepšovaní procesov v celom reťazci od výroby cez spôsob predaja až po dodávku zákazníčkovi.

**Boli firmy nútené zmeniť štruktúru majetku, aby zlepšili cash flow?**

**M. K.:** U klientov sa stretávame s dvoma typmi opatrení. Jedným je zvýšenie likvidity firmy - sem patrí predaj aktív na budúce investície a získanie úverových zdrojov. Druhým je snaha o ochranu majetku jeho správnym štruktúrovaním, napríklad zmenšenie prepojenia firemného a rodinného majetku, vysunutie aktív do holdingu, oddelenie prevádzky a podobne. Mnohí začali aspoň uvažovať o investorovi.

**Kríza vyostruje emócie. Vyžaduje si autokraciu. Znamenala pandémia rozkmitrenie niektorých firiem?**

**R. M.:** Kríza poukázala na nedostatky v mnohých firmách, najmä s ohľadom na neriešené vzťahy medzi rodinou

**Michal Kukula (42)**

Vyštudoval medzinárodné vzťahy na Univerzite Mateja Bela. V roku 2005 spoluzaložil spoločnosť Nebotra, ktorá sa zaoberá rozvojom firiem cez organizačné poradenstvo a hľadanie obchodných príležitostí. Je jej riadiacim partnerom.

**Rastislav Mackanič (44)**

Vyštudoval City University of Seattle v Bratislave. Od roku 2004 sa venuje vyhľadávaniu a výberu vrcholového manažmentu. Je partnerom Amrop Jenewein, ktorá sa špecializuje na služby v oblasti Executive Search a Board & Leadership Advisory.

a nedostatočné nastavenie kompetencií a zodpovednosti. Najmä v menších firmách je častým fenoménom, že všetci robia takmer všetko a nie je tam exaktná hranica. To vedie k vzniku konfliktov, ktoré sa v kritických časoch zvýraznia. Vtedy to môže dokonca viesť k rozpadu rodinného podnikania. Dôležité je pozrieť sa na firmu pohľadom bez emócií či hľadať pomoc v externom prostredí.

**Táto kríza nie je posledná. Aké kroky odporúčate rodinným firmám pri príprave na ďalšie kritické scenáre?**

**M. K.:** Odporúčam dva. Zapracovať na zlepšení riadenia firmy, aby ju mali viac pod kontrolou. Aby rozhodovanie stálo na dátach o dianí v podniku a aby intuícia bola len doplnkom. Pokiaľ firma aktívne obchoduje, nestačí sledovať objem faktúr, treba vyhodnocovať činnosť obchodníkov. Ak poľavia z cieľov, treba konať. Druhým krokom sú inovácie spôsobov predaja. Nemusí ísť len o elektronizáciu alebo vyhodnotenie úspešnosti produktov, ale najmä o spokojnosť a lojalitu klienta. Tie umožnia odlišovať sa nielen cenou.

**R. M.:** Dôležité je nielen nastavenie konkrétnych scenárov a postupov pre kritické momenty, ale celkové nastavenie vzťahov medzi rodinou, akcionármi, manažmentom a zamestnancami. Má to veľký vplyv na vytváranie dlhodobej stratégie a scenárov na kritické obdobia. Tie nemusia nastať iba vplyvom externých činiteľov, ale aj smrťou alebo neschopnosťou kľúčového člena viesť firmu, či neriešením nástupníctva.

**Sakými spôsobmi vstupu kapitálu do firiem ste sa v uplynulom roku stretli?**

**M. K.:** Najčastejšie išlo o rast podielu úverových zdrojov hlavne cez banky, ale aj od súkromných osôb, dokonca vo forme konvertibilných pôžičiek. Potom je to vstup investorov. Je dôležité, aby tieto zdroje neslúžili na dlhodobé financovanie prevádzky, ale na rozvoj a aby pri výbere investora firmy dbali aj na jeho know-how, kontakty a trhové možnosti. V tomto roku vidíme rast záujmu o dotačné schémy, nenávratné zdroje sú stále prítlačivé. 📌