

RODINNÉ FIRMY: EXTERNÁ POMOC ZVÝŠI OBJEKTIVITU A ZNÍŽI EMÓCIE

V rodinných firmách sa často stáva, že komplikované vzťahy, silné citové väzby či dôležité udalosti nesprávnym smerom ovplyvnia dôležité obchodné alebo strategické rozhodnutia. Zabezpečiť objektivitu pri ich riadení je neraz problematické. Na korigovanie takýchto nepriaznivých vplyvov môžu rodinné firmy využiť niekoľko foriem dočasnej alebo trvalej externej pomoci. Medzi najčastejšie využívané patrí spolupráca s nezávislými odbornými konzultantmi, skúsenými mentormi alebo príležitostnými poradcami z kruhu rodinných priateľov. A v neposlednom rade aj novými externými zamestnancami, ktorí prinášajú nielen skúsenosti z iných firiem, ale aj profesionálne rozhodnutia s menšou dávkou emócií.

Zdroj: www.jeneweingroup.com, Fotografie: archív Amrop



Martin Krekáč,
Amrop Founding Partner & Chairman
Jeneweine Group

Zmeny typické pre súčasný neustále sa meniaci svet postihujú všetky firmy rovnako. Vyvoláva ich najmä digitálna transformácia, meniace sa priority a očakávania zo strany zamestnancov a zákazníkov a prirodzené výmeny na postoch vo výkonnom manažmente. Rodinné podniky tieto zmeny prežívajú v mierne odlišnom kontexte. Jedným z dôvodov je, že členovia rodiny svoju prácu nerobia pre peniaze. Ak sú súčasťou úspešného rodinného podniku, v skutočnosti by nemuseli pracovať vôbec. Napriek tomu práci venujú takmer všetko svoje úsilie, pretože zveľaďujú rodinné dedičstvo.

Dosiahnutie podnikateľského úspechu rodinnej firmy si nevyžaduje tajný rodinný recept. Rodinné podniky musia tiež expandovať, diverzifikovať a zamerať sa na digitálnu transformáciu, technológie a inovácie. Ich majitelia a top manažéri sa musia dokázať oslobodiť od neraz monotónnej operatívnej a otvoriť nielen iným spôsobom myslenia, ale aj novým doteraz nepoznaným vedomostiam a zručnostiam. Nemôžu si dovoliť odpočívať a uspokojiť sa s doterajšími výsledkami, nech sú akokoľvek priaznivé.

→ *Nepodceňujme sebareflexiu, jednu z kľúčových schopností majiteľov rodinných podnikov. Máločo dokáže zabezpečiť väčší pokoj než pocit, že rodina je zabezpečená, má pozitívne nastavené vzťahy a rokmi budovaný biznis kráča do budúcnosti stabilným krokom.*

Budúcnosť rodinných podnikov spočíva v prispôbovaní sa meniacemu sa trhu, me-

niacemu sa prostrediu, meniacej sa kultúre – len vtedy zostanú špičkové.

Objektivita a nezávislosť externých poradcov a mentorov

Jednou z najnáročnejších výziev, ktorým skôr či neskôr čelí každý rodinný podnik, je generičná zmena. Mnoho zakladateľov či vlastníkov si neuvedomuje, aký náročný (z hľadiska procesov i emócií) je prechod firmy z majiteľa na potomka alebo potomkov a to nielen v rámci komplexnosti, ale aj dĺžky trvania. Každá výmena generácií navyše zvyčajne ide ruka v ruku so zmenou vlastníckej i organizačnej štruktúry a úpravy celkovej podnikateľskej stratégie.

Nezávislí odborníci do procesu nástupníctva prinášajú najmä štruktúru a objektivitu. Sú nezaujatými sprievodcami pri hodnotení predpokladu na líderstvo v rámci rodiny. Opierajú sa pritom o vzdelanie, pracovné skúsenosti, pripravenosť, motiváciu a potenciál členov rodiny v porovnaní s inými talentami v rámci firmy aj mimo nej. Poradca je neutrálna dôveryhodná osoba a poskytuje poradenstvo na základe dohodnutých podmienok a zväčša bez toho, aby osobne profitoval z dosiahnutého výsledku.

Partnerstvo poradcov a mentorov s členmi rodiny sa zvyčajne nekončí pri vyhľadávaní a výbere vhodných kandidátov na vedúce pozície a vytvorení organizačných štruktúr v rodinných firmách. Aj po zvládnutí týchto náročných procesov často naďalej podporujú nástupcov

”

„Spolupráca s nezávislými a dôveryhodnými poradcami alebo mentormi môže byť v kľúčových momentoch rodinného podnikania konkurenčnou výhodou.“

“

a novú generáciu v integrácii do nových rolí a v ďalšom osobnostnom a profesionálnom rozvoji. Pomáhajú zabezpečiť kontinuitu v rodinnej firme a firemnú, tímovú a individuálnu efektivitu. Najlepší odborníci na trhu majú dlhoročné skúsenosti s podporou integrácie, so strategickým líderstvom a zodpovedným vlastníctvom. Sú prínosom pri overovaní, hodnotení a rozvoji lídrov, ich mentoringu, koučingu, pri riadení zmien cez inovácie a firemnú kultúru, predstavovaní moderných trendov a nástrojov v manažmente či nastavovaní efektívnych lobingových stratégií a riešení.

Vyhľadávanie talentov, či už do riadiacich pozícií alebo špecialistov pre vlastné rodinné firmy či rodinné kancelárie (angl. Family Offices) zaoberajúce sa správou majetku a podnikania úspešných rodín, býva pre poradcov veľkou výzvou. Pri výbere poradenského partnera je dôležitou konkurenčnou výhodou dlhoročná skúsenosť s týmto typom klientov. Kľúčové sú charakteristiky ako objektivita, schopnosť prilákať talenty, pochopenie rodiny a podnikania a podpora rozmanitosti.



→ Pri výbere poradcu je kľúčová maximálna dôvera. Externý konzultant musí hĺbkovo spoznať a pochopiť citlivosť príbehu a neraz zložitú pozadie rodinnej firmy a zžiť sa s jej biznis fungovaním. Iba tak vie osloviť, vybrať a overiť vhodného kandidáta na nástupcu, správcu, partnera a odborníka pre danú rodinnú firmu s maximálnym ohľadom na jej tradície, hodnoty, majiteľskú štruktúru, potreby a úspešnú budúcnosť.

Na čo sa pripraviť pri externých kľúčových zamestnancoch

Každú firmu tvoria predovšetkým ľudia. V internom prostredí sú to majitelia, manažéri, zamestnanci, v externom zákazníci, dodávatelia, obchodní partneri, médiá. Ani jeden rodinný podnik sa nezaobíde bez ľudí „zvonku“. Pri absencii vhodných nástupcov či určitých kompetencií v rámci rodiny môže vhodný manažér z prostredia mimo rodiny vniesť do firmy objektivitu, externý pohľad, skúsenosti a často aj upokojiť neistú situáciu či narušené vzťahy. Rozsah takejto pomoci sa môže pohybovať od krátkodobej poradenskej činnosti cez angažovanie dočasných manažérov až po vstup riadiacich manažérov mimo rodiny do majetkovej štruktúry rodinnej firmy.

Z pohľadu zakladateľa rodinnej firmy, ale aj členov rodiny a majiteľov firmy je výber vhod-

ných kandidátov pre nástupníctvo na riaditeľské pozície náročným procesom. To isté platí aj o nezávislých členoch predstavenstiev a dozorných rád, kde sa zvažujú aj kandidáti, ktorí nie sú členmi rodiny. Nezávislí poradcovia dlhodobo kladú dôraz na priority a požiadavky zakladateľa a všetkých kľúčových rodinných príslušníkov, aby pomohli identifikovať najlepších kandidátov, u ktorých sú funkčné predpoklady pre danú rolu v rovnováhe s jasným chápaním kultúry rodiny a jej hodnôt. Počas celého procesu sa snažia byť blízkym a nezávislým partnerom pre majiteľa a členov rodiny, pričom ich podrobne a objektívne informujú o jednotlivých krokoch a vybraných kandidátoch v rámci procesu.

Strategickí lídri, seniorní manažéri a profesionálni špecialisti sú kľúčovým kapitálom každej podnikateľskej rodiny. Každá rodina má svoj vlastný príbeh a hodnoty prenášajúce sa na podnikateľskú kultúru a zamestnaneckú značku. Poradcovia prostredníctvom definovania hodnoty rodinnej značky vedia nájsť odpovede na otázku, prečo by si mal potenciálny talent spomedzi iných zamestnávateľov vybrať práve danú rodinnú firmu.

Ako motivovať a odmeňovať vedúcich pracovníkov mimo rodiny

V rodinnej firme existujú tri hlavné piliere

ekosystému rodinných podnikov: RODINA – VLASTNÍCI – MANAŽÉRI. Schopnosť vnímať odlišnosti týchto troch skupín, ich kombinácií a s nimi spojených záujmov a vzťahov je jedným z kľúčových faktorov dlhodobého rastu a úspešného napredovania. Riadenie rodinných firiem sa v takto zloženej firme v určitých rysoch odlišuje od riadenia iných malých a stredných podnikov. Závisí to od nastavenia firmy majiteľom/zakladateľom, pričom nie je zriedkavé, že v niektorých prípadoch sa aj zamestnanci sami považujú za „členov rodiny“.

Alternatívou/kombináciou v riadení rodinnej firmy sú profesionálni manažéri, ktorí prinášajú vlastné know-how, odborné skúsenosti a často tzv. drive. Sú budúcnosťou firmy najmä v prípadoch, resp. sektoroch, ktoré sa rýchlo vyvíjajú. Veľkú pozornosť treba venovať výberovému procesu a správne definovaniu profilu požiadaviek pre budúceho profesionálneho manažéra, pripraviť sa na takúto zmenu, poskytnúť mu dostatočnú dôveru a byť pripravený delegovať na neho určitý rozsah právomocí.

→ Prijat' do firmy manažera z externého prostredia je dôležitý krok, ktorý treba veľmi dobre zvážiť. Len tak možno predísť zbytočným nerozumeniam alebo dokonca frustrácii na jednej či druhej strane. Dôraz treba venovať jeho osobnosti a hodnotám, ktoré vyznáva. Po jeho prijatí sa treba vyrovnávať s tým, že mu rodina zverí operatívne denné riadenie a vybuduje si k nemu dôveru. Na druhej strane takýto manažér musí počítať aj s tým, že v rodinnej firme je jeho kariérna cesta limitovaná viac než v nadnárodnej korporácii.

Prečítajte si, ako môže rodinnej firme pomôcť odborná pomoc zvonku.



Amrop

www.amrop.com

Whether they are family firms, venture-backed growth businesses or world-leading multinationals, our clients are dynamic and ambitious organizations.

Leaders For
What's Next