

3

AKO MÔŽE RODINNEJ FIRME POMÔCŤ ODBORNÁ POMOC Z VONKU



Martin Krekáč

Jenewein Group

odborný garant kapitoly

V roku 1990 položil základy prémiovej česko-slovenskej poradenskej skupiny s globálnym dosahom. Ako chairman riadi posilňovanie jej portfólia a synergiu medzi spoločnosťami (Amrop – Fipra – CEC – EPPP) a poradenskými platformami, ktoré sú integrovanou súčasťou skupiny. Je vyhľadávaný osobný poradca a profesionálne sa venuje strategickému líderstvu, manažmentu a verejným politikám. Pomáha vytvárať efektívne partnerstvá medzi súkromným a verejným sektorom. Je zakladajúci člen Platformy Združenia podnikateľov Slovenska pre rodinné podniky a svoje dlhoročné skúsenosti rád odovzdáva úspešným spoločnostiam a osobnostiam biznisu, majiteľom rodinných firiem, Family Offices, privátnym investorom, akcionárom i umelcom a športovcom.



CHÝBAJÚCE KOMPETENCIE A ZRUČNOSTI V RODINNEJ FIRME

3.1

Povaha zmien v súčasnom, neustále sa meniacom, svete je pre všetky firmy rovnaká. Určuje ich najmä digitálna transformácia, meniace sa priority a očakávania zo strany zamestnancov a zákazníkov a prirodzené odchody a príchody vo výkonnom manažmente. Rodinné podniky tieto zmeny prežívajú v mierne odlišnom kontexte. Ako jeden z dôvodov sa často uvádza, že členovia rodiny svoju prácu nerobia pre peniaze. Keď sú súčasťou úspešného rodinného podniku, v skutočnosti nemusia pracovať. Napriek tomu práci venujú takmer všetko svoje úsilie, pretože pracujú na rodinnom dedičstve.

Operatíva „zabíja“ manažérov v každej firme. Čím viac sa do nej ponoria, tým menej času im zostane na strategické a koncepčné otázky, od ktorých závisí ďalší rozvoj. V rodinných firmách to platí dvojnásobne. Ak sa majiteľ počas budovania a rastu nedokáže zbaviť operatívnej a včas ju prenechať iným, nevytvorí si dostatočný priestor na dlhodobé plánovanie a nastavovanie vízií a cieľov. Medzi časté chyby nepochybne patrí aj podcenenie prechodu na ďalšiu generáciu a zvládnutie procesu nástupníctva.

Príklad z praxe:



Zakladateľ rodinnej firmy sa téme nástupníctva dlhé roky bránil, pretože sa obával odsunutia na vedľajšiu koľaj. Ani jeho manželka nechcela myslieť na dôchodok alebo odchod osoby, s ktorou prežila takmer polstoročie. Dvaja z troch potomkov naopak nechceli vyzeráť ako nenásytní či príliš nedočkaví a nepripúšťali si, že raz ich rodičia opustia. Najmladšia dcéra o prácu v rodinnej firme nemala vôbec nijaký záujem. A tak sa celá rodina vyhýbala aj naďalej nástupníctvu a jasnému rozhodnutiu, kto a za akých podmienok firmu prevezme, veď „mamka a tatko ešte žijú“.

Dosiahnutie podnikateľského úspechu si nevyžaduje žiadny tajný rodinný recept. Rodinné podniky musia taktiež expandovať, diverzifikovať a zamerať

sa na digitálnu transformáciu, technológie a inovácie. Ich manažéri sa musia otvoriť nielen novým spôsobom myslenia, ale aj novým vedomostiam a zručnostiam, ktoré prinášajú skúsenosti v doposiaľ nepoznaných oblastiach. Nemôžu si dovoliť odpočívať a uspokojiť sa s doterajšími výsledkami, nech sú akokoľvek priaznivé. **Budúcnosť rodinných podnikov spočíva v prispôbovaní sa meniacemu sa trhu, meniacemu sa prostrediu, meniacej sa kultúre – len vtedy zostanú špičkové.**



Rada odborného garanta:

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

OBJEKTIVITA A NEZÁVISLOSŤ EXTERNÝCH PORADCOV A MENTOROV

3.2

Generačná zmena je jednou z najnáročnejších výziev, ktorým skôr či neskôr čelí každý rodinný podnik. 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 vlastnickej i organizačnej štruktúry a úpravy celkovej podnikateľskej stratégie.

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



Do procesu nástupníctva prinášajú odborníci 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 talentmi v rámci firmy, aj mimo nej. Poradca je neutrálna osoba a poskytuje dôverné poradenstvo na základe dohodnutých podmienok a zväčša bez toho, aby mal osobný podiel na výsledku.

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



Rada odborného garanta:

Vyberte si poradcu, ktorému ste schopní maximálne dôverovať. Externý konzultant musí hĺbkovo spoznať a pochopiť citlivosť príbehu a neraz zložité 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 KLÚČOVÝCH ZAMESTNANCOCH

3.3

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“. Aj na najvyššom stupni riadenia alebo pri absencii vhodných nástupcov, či určitých kompetencií v rámci rodiny môže vhodný manažér z prostredia mimo rodiny vnieť do firmy objektivitu, externý pohľad, skúsenosti a často aj upokojiť neistú situáciu či narušené vzťahy. V rámci nástupníctva môže vhodná voľba profesionálneho manažéra zvonku znamenať aj „preplávanie“ firmy pokojnými vodami počas obdobia celej jednej generácie. 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.

Príklad z praxe:



Do rodinnej firmy, ktorá počas pandémie zaznamenala pokles tržieb, nastúpil výkonný riaditeľ z externého prostredia. Z pohľadu jej zakladateľa bolo výhodou, že podnik získal hotového človeka, na ktorého vzdelaní a profesijnom rozvoji nemusel nijako participovať. Ocenil aj to, že všetky rozhodnutia prijíma na základe objektívnych faktov a nie je ovplyvnený emóciami, ktoré prežívajú rodinní príslušníci. Ako nevýhoda sa po necelom roku ukázalo, že externý manažér opustil rodinný podnik doslova zo dňa na deň pre odlišné predstavy o riadení firmy a následne prijal inú ponuku.

Z pohľadu zakladateľa rodinnej firmy, ale aj členov rodiny a majiteľov firmy je výber vhodných 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. Externí 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.

Netreba zabúdať ani na to, že strategickí lídri, manažéri – seniori a profesionálni špecialisti sú kľúčovým kapitálom každej podnikateľskej rodiny. Každá rodina má svoj 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 VEDÚCICH PRACOVNÍKOV MIMO RODINY

3.4

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“.



Rodinná atmosféra u rodinných príslušníkov nie je to isté, ako keď hovoria o rodinnej atmosfére vo firme ostatní zamestnanci.

Pocit menej formálneho prostredia môže do istej miery pozitívne ovplyvňovať výkonnosť zamestnancov, avšak určitú správnu mieru „rodiny“ môže byť pre riadenie firmy pomerne náročné nielen voči majiteľovi, ale v neposlednom rade aj medzi zamestnancami.

Zobrať si firemné auto z garáže a použiť ho na súkromnú cestu môže za určitých okolností syn majiteľa rodinnej firmy, avšak nie každý pracovník rodinnej firmy.

Nevyhnutnosťou je preto zavedenie strategických riadiacich procesov, ktoré sú nepochybne overeným nástrojom pre zamestnancov, expertov a rodinných príslušníkov pracujúcich alebo pôsobiacich vo firme. Jedinou podmienkou je ich prísne dodržiavanie.

Alternatívou 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 výberu odborníka a správne mu zadanému zadefinovaniu profilu požiadaviek pre budúceho experta, pripraviť sa na takúto zmenu, poskytnúť mu dostatočnú dôveru a byť pripravený delegovať na neho určitý rozsah právomocí.

Prijať do firmy externého pracovníka je dôležitý krok, ktorý treba veľmi dobre zvážiť, aby sa predišlo zbytočným nedorozumeniam alebo dokonca frustrácii na jednej či druhej strane. **Veľký dôraz tiež treba venovať jeho osobnosti a hodnotám, ktoré vyznáva.** Po najatí externého manažéra sa treba vyrovnáť s tým, že mu rodina zverí operatívne denné riadenie a vybuduje si k nemu dôveru. Na druhej strane externý manažér musí počítať aj s tým, že v rodinnej firme je jeho kariérna cesta limitovaná viac než napríklad v nadnárodnej korporácii.

