

## Rodinné firmy

**N**ajväčšie dôsledky bude mať koronakríza na menšie spoločnosti, ktoré žijú z obrátkového cash flow. Patria sem aj mnohé rodinné firmy. Ich silnou stránkou je zomknutosť. Slabou výrazná prevaha operatívy nad stratégiou. TREND o rodinných firmách hovoril s výkonným riaditeľom a partnerom poradenskej skupiny Jenewein Group Matejom Taligom a riadiacim partnerom konzultačnej firmy Nebotra consulting Michalom Kukulom.

**Jediná istota je zmena a prežijú len tí, ktorí sa dokážu rýchlo prispôbiť**

**Rodinné firmy dnes patria k najohrozenejším. Môže byť pre veľkú časť z nich čierna labuť likvidačná?**

Michal Kukula: Závisí to od veľkosti firmy a od rezerv, ktoré má vytvorené. Pre väčšinu podnikov je súčasná situácia ohrozením a bez ohľadu na veľkosť rezerv treba čím skôr prijať ochranné opatrenia, teda zabezpečiť cash flow a likviditu, nastaviť krízovú komunikáciu vnútri firmy aj pre externé prostredie a preskúmať dodatočné možnosti príjmov. Matej Taliga: Pre niektoré firmy môže byť súčasná situácia likvidačná. Závisí to od odvetvového segmentu aj veľkosti firmy. Najhoršie dôsledky to bude mať na menšie firmy, ktoré žijú z obrátkového cash flow. Ale aj veľkí rodinní zamestnávateľia už dnes bijú na poplach. Táto kríza zasiahne všetkých a niektoré segmenty sa vyčistia. V tejto fáze je dôležité, aby sa rodinné firmy poučili, začali sa zaoberať preventívnymi opatreniami a rozvíjajú stratégiu pre krízové situácie.

**V čom vidíte silné stránky rodinných firiem, ktoré im môžu pomôcť lepšie sa popasovať s krízou?**



## Kríza neúprosne preverí kvalitu riadenia firiem

Kľúčové pre úspech rodinných firiem bude nájsť balans medzi krátkodobými opatreniami a dlhodobou perspektívou

Peter Scherhauffer

M. K.: Predovšetkým je to schopnosť zomknúť sa a spraviť naozaj všetko pre to, aby situáciu zvládli. Dôležitým aspektom je flexibilita, ktorá umožňuje rýchle rozhodovanie. Platí však, že majiteľ a výkonní manažéri musia mať navzájom zladené očakávania a zároveň mať dostatočnú úroveň manažérskeho schopností. M. T.: Súdržnosť rodiny a manažmentu, vzájomná podpora a motivácia. Ďalej je to určite konzervatívnejší prístup k investíciám a väčšia averzia

k rizikovým operáciám. Pre rodinné firmy je zachovanie podnikania často otázkou živobytia, preto dokážu robiť rozhodnutia rýchlo v záujme zotrvania v biznise. Súdržnosť kľúčových ľudí, ktorí s majiteľmi tvoria motor fungovania firmy, umožňuje navyše efektívnejšie preladenie do potrebného módu existencie. Ak existuje história, že majiteľ dokáže oceniť lojalitu a solidárnosť kľúčových ľudí, tak takáto rodinná firma má dobré vyhliadky zvládnuť aj túto krízu.

**Veľa závisí od odvetvia a uvedomelosti manažérov. Sú rodinné oproti bežným firmám iné v tvorbe rezerv?**

M. K.: Z našich skúseností sa nedá povedať, že by boli rodinné firmy pri vytváraní rezerv obozretnejšie. Závisí to takmer výlučne od povahy majiteľa a ziskovosti podniku. V praxi sa často stretávame s nevhodným štruktúrovaním podnikateľskej činnosti a vlastníctva majetku, ktorý je potrebné najmä v kritických situáciách ochrániť.

# 70%

všetkých rodinných firiem na Slovensku tvoria mikropodniky do desať zamestnancov

je často slabou stránkou rodinných firiem. Štruktúra riadenia málokedy rastie zodpovedajúco rastu výkonnosti firmy, čo možno pozorovať aj na tom, koľko rodinných firiem má profesionálny manažment. Jedna z vecí, ktoré u klientov pri riadiacich funkciách riešime, je výrazná prevaha operatívny nad stratégiou, teda opak toho, ako by to malo byť. Ak nie je riadenie biznisu dostatočne efektívne, má snaha o diverzifikáciu negatívny vplyv aj na hlavnú firmu, pretože to štiepi pozornosť a spôsobuje výrazné zníženie konkurencieschopnosti. M. T.: Rodinné firmy sú často úzko zamerané, v poslednom období sa však povedomie o diverzifikácii zlepšuje. Určite dáva zmysel investovať do produktov a služieb s vyššou pridanou hodnotou a takisto orientácia na výskum a vývoj.

**Aktuálna situácia sa výrazne líši od všetkého, čo tu bolo. Aké základné stabilizačné kroky firmám odporúčate?**

M. K.: Znie to ako kliše, ale prvoradá je vyrovnať sa s neistotou a postaviť sa k nej konštruktívne. Jediná istota je zmena a prežijú len tí, ktorí sa dokážu rýchlo prispôbiť. Je dôležité reálne zhodnotiť, aký vplyv bude mať spomalenie ekonomiky na biznisový model firmy, či sú jej produkty alebo služby v kategórii odloženej spotreby alebo nie, lebo to má vplyv na tržby. Okrem zabezpečenia likvidity je dôležité komunikovať zamestnancom víziu riešenia. Ak majú byť produktívni, potrebujú vedenie. Odberateľom aj dodávateľom treba dať vedieť, že firma na situáciu reaguje, a riešiť dosah na dohodnuté dodávky. Veľa podnikov zdanlivo logicky tlmí aktivitu. Kým však neskolaboval biznisový model, firma musí žiť.

**Dôležitá je rýchlosť riešení. Tá závisí od štruktúry firmy aj od rodinných vzťahov. Odporúčate teraz podporiť autokraciu, aby nedošlo k paralýze a stratám?**

M. K.: Ak má podnik dobre fungovať, musia sa jasne stanoviť kompetencie. Zároveň musí platiť, že za konkrétnu oblasť môže byť zodpovedný len jeden človek a že riadiaci pracovníci musia mať vyjasnené smerovanie a ciele firmy. Ak toto platí, nie je potrebné meniť spôsob rozhodovania. Krízová situácia rýchlo a nelútostne preverí kvalitu riadenia. Ako okamžitú nápravu možno zriadiť krízový štáb, ktorému sa nanovo definujú kompetencie a zodpovednosti. V rodinných firmách sa stretávame s konsenzuálnym prijímaním rozhodnutí, čo môže prijímanie opatrení spomaliť, preto je dobré myslieť na takéto situácie v spoločenskej zmluve, interných predpisoch alebo rodinnej ústave. M. T.: V krízových situáciách sa skôr siahajú po direktívnom type rozhodovania. Dôležité je, aby líder kládol okoliu aj seba správne otázky, vypočul si názory a až potom konal. Teraz sa ukáže, či firmy majú na čele lídrov, ktorí to zvládnu, alebo

nie. V krátkom čase môžeme očakávať, že príde k zmenám vo vedení viacerých firiem.

**Jednou z brzd výkonnosti je balans riaditeľov medzi stratégiou a operatívou. Treba v kríze striktnšie oddeľovať tieto polohy?**

M. K.: Jednoznačne. Najrýchlejším riešením je vytvorenie krízového štábu s novodefinovanými kompetenciami a oblasťami zodpovednosti. Pre rozhodovanie je dôležité mať aktuálne a presné informácie zvnútra aj zvonka. M. T.: Práve teraz musia mať riaditelia možnosť čo najširšieho rozhľadu a prispôbiť tomu aj svoje rozhodovanie. Preto aj v čase mimo krízy odporúčame, aby sa čo najviac vzdialili od operatívny. V závislosti od firmy môže byť aj odporúčanie, aby sa riaditeľ, naopak, zaoberal modelom operatívny s cieľom nájsť spôsoby, ako efektívne prestaviť firmu, aby preplávala krízou a bola pripravená na pokrízové obdobie. Kľúčové pre úspech je nájsť balans medzi krátkodobými opatreniami a dlhodobou perspektívou.

**Problémom sú dnes peniaze. Je možné, že po stabilizácii začnú rodinné firmy púšťať medzi seba investorov. Na čo by mali myslieť?**

M. K.: Aby investor nepriniesol len peniaze. Trendom sú smart money, keď prináša aj know-how alebo kontakty. Pri stanovení ceny si treba dať pozor na takzvaný IKEA efekt, keď zakladateľ prisudzuje firme vyššiu ako reálnu hodnotu, a na nacenenie cez násobok EBITDA, ktoré nezohľadňuje jej potenciál. Hodnotu podniku značne zvýši organizačné nastavenie. Ak je podnik závislý od konkrétnych ľudí či jedného človeka, výrazne ju to znižuje. M. T.: Foriem získavania investorov je viacero. Môže to byť fúzia, manažérske odkúpenie alebo vstup do základného imania. Dôležité je nastaviť presné fungovanie vzťahov medzi rodinou a investormi. © TREND

Matej Taliga z Jenewein Group a Michal Kukula z firmy Nebotra

M. T.: Univerzálna rada neexistuje. Kľúčová je osoba majiteľa a to, či a do akej miery hospodári tak, aby mal rezervu na ťažké obdobia, a či sa pripravuje aj na neočakávané situácie. Všeobecne platí tvoriť si v rokoch hojnosti rezervu. Keď nastane obdobie sucha, môžu si kúpiť čas, aby vhodne zareagovali na situáciu a prišli s plánom na zachovanie alebo zmenu podnikania.

**Jednou zo stratégií zvládania výkyvov môže byť diverzifikácia portfólia. Či už horizontálna, alebo vertikálna. Ako sa k nej stavajú rodinné firmy?**

M. K.: V prostredí rodinných firiem je skutočná diverzifikácia skôr výnimkou. Stretávame sa so stavom, keď sa zisky investujú do nesúvisiacich odvetví ako napríklad cestovný ruch alebo niečo, čo je viac koníčkovo než prosperujúcim biznisom. Diverzifikácia si vyžaduje samostatné riadenie a práve efektívne riadenie

## Prechod na novú generáciu

» Výkonný šéf a partner Jenewein Group Matej Taliga hovorí, že pri mnohých firmách je v riešení nástupníctva evidentná prokrastinácia. „Obe generácie musia otvorene komunikovať očakávania pri odovzdávaní právomocí a potrebujú sa vnímať ako rovnocenní partneri, ktorí majú spoločný cieľ,“ zdôrazňuje. Najvhodnejším riešením podľa jeho názoru je, aby sa nová generácia dlhodobo pripravovala na túto rolu a mohla prejsť všetkými časťami firmy. Pôvodná generácia by si zasa mala uvedomovať, kedy je čas odovzdávať riadenie, a netrpieť pocitom nenahraditeľnosti „Vzhľadom na prelínanie obchodných a osobných vzťahov a záujmov sa odporúča prizvať k tejto debata poradcu, ktorý je schopný pôsobiť aj ako mediátor,“ dopĺňa riadiaci partner firmy Nebotra consulting Michal Kukula. (psch)