

# Rodina, firma a rast

Rodinné firmy majú v súčasnej situácii, ktorú spôsobil vpád koronavírusu do našich životov, o dôvod navyše na obavy. Okrem ekonomických dôsledkov na firmu môže spôsobiť aj narušenie rodinných vzťahov.

**P**

Pandémia vpadla do nášho života ako kométa a priniesla mnoho neistôt. Pociťujeme ich v oblasti financií, čelíme možnosti stratit prácu, narušeniu vzťahov zníženou socializáciou a v prípade podnikateľov môže nastať prepád alebo až krach vlastného biznisu. Ako každá kríza, aj táto prináša medzi nás nielen neistotu a úzkosť, ale aj nové podnikateľské príležitosti. Niektoré firmy z nej budú profitovať a budú zrejme aj také, ktoré neprežijú. Tie rodinné nevynímajúc. Čo je teda kľúčom k úspešnému zvládnutiu ťažkých časov v rodinných firmách?

## PRACUJTE NA ODOLNOSTI RODINNÝCH VZŤAHOV

Z pohľadu majiteľskej rodiny je veľmi dôležitá súdržnosť jej členov. Ak v rodine súdržnosť nie je, v dôsledku zvýšeného stresu môže prísť k vzájomnému obviňovaniu, otváraniu nových alebo zabudnutých konfliktov. Staré problémy a krivdy vyplávajú opäť na povrch a pre zvýšenú operatívnu nie je čas ich riešiť. Hádky a neistota sa prenášajú aj na zamestnancov a schopnosť riešiť pozitívne novú situáciu sa znižuje.



je. Naopak, ak rodina drží pokope, jej členovia sa navzájom podporujú, sú tak spolu odolnejší a sústredia sa na riešenie problémov a novej situácie. To ich vedie k stanoveniu priorít, novým aktivitám a inovatívnym zmenám.

Kľúčovým faktorom prežitia rodinných firiem sa tak stáva reziliencia, schopnosť jej členov prežiť a reštartovať doterajšie fungovanie, nájsť nové spôsoby a cesty, ako reagovať na vzniknutú situáciu a hľadať v nej nové príležitosti.

### Tipy, ako budovať rezilienciu v rodine aj v čase krízy:

- držte spolu, nedovoľte konfliktom z minulosti, aby vás rozdelili,

- podporujte sa a kryte si navzájom chrbát, nevyčítajte si nesprávne rozhodnutia
- zaveďte pravidelné stretnutia rodiny, stanovte si priority a krátkodobé ciele, intenzívne komunikujte a otvorene sa informujte o problémoch, ktorým čelíte,
- zdôrazňujte rodinné hodnoty, podporujte vzájomnú spoluprácu a tímového ducha,
- jasne si rozdeľte zodpovednosti a menujte jedného lídra, ktorý bude robiť hlavné rozhodnutia.

### ZISTITE, KTO TVORÍ SKUTOČNÚ HODNOTU

V čase neistých a krízových situácií je

nutné zabezpečiť firme prežitie a po ich skončení aj ďalší rozvoj. Je oveľa dôležitejšie ako inokedy vybrať a sústrediť sa na oblasti, kde sa skutočne tvorí hodnota. Z vlastnej praxe viem, že mnohé rodinné firmy na Slovensku sú prezamestnané, zamestnávajú nevykonných pracovníkov alebo rodinných príslušníkov. Procesné riadenie je často živelné, nemajú nastavené ciele, finančné plánovanie a kontrolovanie robia veľmi „nahrubo“ bez podrobnejších analýz ziskovosti, efektivity a využitia kapacít. Pokiaľ sa biznisu darí a firma prosperuje, tieto nedostatky sa prehliadajú a neriešia. V čase vysokých ziskov dôraz na optimalizáciu nákladov nie je prioritou. Len čo sa situácia na trhu zhorší, príde kríza a vysoká miera neistoty, je pre majiteľov rodinných firiem životne dôležité prehodnotiť fungovanie firmy a pozrieť sa hlbšie na to, čo a kto tvorí v podnikaní najväčšiu pridanú hodnotu.

### Tipy, ako sa zamerať na tvorbu skutočnej hodnoty:

- odstrihnite neefektívne alebo stratové produktové línie, zvyšujte operatívnu efektívnosť s dôrazom na aktivity, ktoré zvyšujú hodnotu firmy,
- inovujte a hľadajte príležitosti v zmenenom prostredí, diverzifikujte do iných oblastí,
- zrušte alebo pozastavte činnosti a projekty, ktoré majú nízku pridanú hodnotu a viete sa bez nich zaoberať,
- prehodnoťte výkonnosť manažérov aj ostatných pracovníkov a s tými najslabšími sa rozlúčte,
- udržte si talenty v rámci rodiny, ale aj mimo nej a investujte do ich rozvoja.

### ZMEŇTE PREVÁDZKOVÝ PRÍSTUP NA MAJITEĽSKÝ

Veľa majiteľov rodinných firiem má tendenciu držať sa tradičného biznisu, ktorému sa historicky venujú už dlhé roky. Udržujú si vysokú finančnú stabilitu, sú opatrní v inováciách a mnohí neinvestujú do nových oblastí, aby sa nemuseli zadlžiť. Snažia sa udržať si kontrolu nad dňami vo firme a často idú v jednotlivých oblastiach výrazne do hĺbky. Nie sú spokojní so svojimi ľuďmi, nedôverujú im pri riadení

firmy a prijímaní rozhodnutí, na druhej strane veľa pracovníkov si konzervatívne držia napriek slabej výkonnosti vzhľadom na ich lojalitu. Takýto prístup majiteľov je vysoko operatívny a uberá im možnosť vytvoriť si čas a priestor na strategické premýšľanie a dlhodobý rozvoj firmy. Naopak, majitelia, ktorí si v dobrých časoch vybudovali silný manažérsky tím a poddelili sa o operatívne riadenie alebo sa ho úplne zbavili, majú počas krízy alebo po jej skončení možnosť viac premýšľať nad tým, ako previesť firmu úspešne do nového zmeneného sveta. Takito majitelia zmenili svoj prístup k riadeniu na majiteľský.

### Tipy, ako začať premýšľať majiteľsky:

- identifikujte a rozvíjajte kľúčových a talentovaných ľudí vo firme, obklopte sa skúsenými manažermi, ktorí vás zbavia riadenia operatívne,
- zdefinujte si firemnú misiu a sústreďte sa na kľúčové hodnoty vo finančnej, vzťahovej a v sociálnej oblasti, budovanie dobrého mena na trhu; prehodnoťte, či sa vo firme stále podľa nich riadite,
- formalizujte si aktivity ako rodinné rady, stretnutia vlastníkov, diskusie s expertmi, kde diskutujete výhradne o hodnotách, cieľoch a stratégii firmy a prípadných zmenách podnikateľských aktivít,
- formalizujte si rozvojový plán rodiny ako celku, jej jednotlivých členov a biznisov, ktorým sa venujete.

Súdržnosť v rodine, výkonný manažérsky tím so vzájomnou dôverou, strategický prístup majiteľov a zameranie na oblasti s vytváraním hodnoty pre rodinu a firmu sú kľúčovými determinantmi zvládnutia krízových situácií v rodinných firmách a predpokladom ich ďalšieho rozvoja. Reziliencia sa tak prenáša cez generácie nielen vďaka skúsenostiam z úspešného zvládnutia ťažkého obdobia, ale aj cez tvorbu pozitívnych príkladov a modelov, z ktorých je možné čerpať v prípade nových výziev v budúcnosti. **IF**

**Autor je spoluzakladateľ a partner Fondati & Partners**

### Prieskum

## ČO HOVORIA RODINNÉ FIRMY

**58%** sa riešeniu nástupníctva v podnikaní venuje (má ho vyriešené alebo proces prebieha)

„Toto číslo vyzerá optimisticky,“ komentuje Mario Fondati. „Z praxe vieme, že majitelia za riešenie nástupníctva považujú už zamestnanie druhej generácie do podnikania a nevedomujú si nutnosť formalizácie nástupníckeho procesu, aby na isté témy nezabudli a neprekvapili ich.“

**1/3**

**zvažuje predaj podniku strategickému investorovi v prípade neexistencie nástupcu**

Hlavne prvá generácia majiteľov ju predávať nechce, ale prax ukazuje, že pre viacerých to bude jediná možnosť – jednak zistia, že druhá generácia nemá záujem prebrať biznis, alebo ich k tomu môže donútiť dnešná kríza, hovorí expert na rodinné podnikanie Michal Šubín. Druhá generácia sa už na biznis pozerá pragmatickejšie. Novým fenoménom je záujem manažmentu o vstup do vlastných štruktúr rodinnej firmy. Skúsení slovenskí manažéri z medzinárodných korporácií chcú pracovať pre lokálne firmy, ale aj vstúpiť do nich a pracovať aj na „svojom“.

**45%**

**nemá formalizované inštitúty, ako sú rodinné stretnutia, rodinné rady, rodinná charta alebo poradný orgán**

Súvisí to s určitou ľahostajnosťou v prístupe k procesu nástupníctva a spravovania majetku a podniku. Podnikatelia si tiež často nevedomujú, že treba oddeliť každodenné stretnutia o operatívne od strategických rozhovorov o budúcnosti firmy.

**2/3**

**respondentov hovorí, že rozhodovacie kompetencie sú v rukách zakladateľov, v ďalších 25 % prípadov sa kompetencie delia medzi prvú a druhú generáciu**

Nástup druhej generácie je veľmi často len formálny, rozhodovanie zostáva v rukách prvej generácie. Na druhej strane pozitívne je, že v praxi sa nestretáme s tým, že by rodičia preťažovali deti do riadiacich pozícií, ak si nie sú istí, že to zvládnu, dopĺňa Šubín. V mnohých prípadoch zakladatelia nedôverujú externému manažmentu, nepodelia sa s ním o riadiace kompetencie, čo často vedie k frustrácii manažérov a k ich odchodu.

**71%**

**rodinných firiem nevnímajú štátnu podporu ako dostatočnú**

Hlavným problémom pre rodinné podniky je tak ako pre väčšinu iných firiem administratívna náročnosť a stála zmena podmienok podnikania. Rodinné firmy majú kapacitný problém reagovať na časté zmeny legislatívy. „Špecificky pre rodinné podniky je potrebné zaviesť inštitúty, ktoré podporia a zjednodušia vlastnícke vzťahy a medzigeneračný prechod majetku, ako je novelizácia a modernizácia dedičského konania, závet, predmanželské zmluvy a podobne,“ odporúča Monika Naďová Krošláková.

Zdroj: Prieskum medzi viac ako sto rodinnými firmami na Slovensku uskutočnila v januári a februári tohto roka Monika Naďová Krošláková z Ekonomickej univerzity v Bratislave, spolupracovala pri ňom s poradenskými spoločnosťami Fondati & Partners, RSM Family Office a s Advokátskou kanceláriou MCL.