

# Rodinné firmy čelia novej situácii

Šimon Jeseňák

Rodinné firmy prvýkrát od svojho vzniku riešia pre ne doteraz nepoznanú situáciu. Generácia zakladateľov rodinných firiem pomaly odchádza do dôchodku. Predtým však potrebujú vyriešiť, kto po nich prevezme vedenie firmy.



Mário Fondati a Michal Šubin sú evanjelizátori témy tranzície rodinných firiem z prvej generácie na ďalšie.

## ● v čom podnikajú vaše firmy?

Fondati: Naša spoločnosť sa volá FONDATI & PARTNERS a podnikáme v oblasti manažérskeho poradenstva. Špecializujeme sa na rodinné firmy a procesy spojené s generačným transferom v rodinných firmách, pomáhame aj s obsadzovaním vrcholových manažérskejších pozícií a v oblasti manažérskeho rozvoja.

Šubin: RSM Česká a Slovenská republika, súčasťou ktorej sú aktivity Family Office, je rodinná spoločnosť pôsobiaca na trhu korporátneho poradenstva a IT biznisu takmer 30 rokov. Jeho úlohou je poradenstvo v oblasti správy majetku. Veľmi aktuálnou súčasťou je poradenstvo v oblasti medzigeneračného prechodu a vyhľadávajú ho klienti, ktorí v minulosti založili firmy, nadobudli majetok, a teraz majetok presúvajú na ďalšiu generáciu.

## ako ste sa dostali k téme generačného transferu a čo je jeho podstatou?

Fondati: Ja som sa touto problematikou začal zaoberať asi pred siedmimi rokmi. Začali sme s osvetou, keďže to bola na slovenskom trhu úplne nová téma. Generácia, ktorá firmy zakladala v 90. rokoch, prichádza do dôchodkového veku. Usporiadali sme o téme niekoľko seminárov a workshopov, začali sme písať odborné články. Dnes je táto téma na trhu jedna z kľú-

čových a vnímajú ju aj podnikatelia. Uvedomili si, že proces tranzície z jednej generácie na druhú je veľmi dôležitý a komplexný.

Šubin: To, že je dnešnou témou medzigeneračný transfer majetku, je výsledok dopadu Nežnej revolúcie a zmeny pomerov pred tridsiatimi rokmi. Našou ambíciou je byť partnerom pri správe majetku, ale všetko treba robiť krok za krokom, a teraz je dôležité sa venovať tejto téme. Zásadnou skutočnosťou je, že takýto transfer sa u nás deje prvýkrát. V západnej Európe je tento proces známy a rodinné firmy si ním prešli v niektorých prípadoch už viackrát. Z ich skúseností dnes čerpáme aj my.

## sú podnikatelia zaskočení z toho, že musia takú operáciu absolvovať?

Šubin: Dovolím si povedať, že sme patrili k „evanjelizátorom“ tejto témy. Dovtedy som sa s ňou na Slovensku nestretol, no napríklad v Českej republike bola už relatívne známa. Dôvodom je, že v Česku je omnoho viac väčších rodinných firiem než na Slovensku. Takže dopyt po tomto druhu služieb bol a je v Česku omnoho väčší. Česká republika je navyše bližšie Západu, napríklad Nemecku. Predstavme si príklad, keď je vaša firma dodávateľkou pre veľký zahraničný koncern, ktorý je od vás, chcete či nechcete, závislý. Vaši partneri sa sami prídu pýtať, ako bude vaša firma fun-

govať, keď odídete do dôchodku. Skonštatujú, „máte okolo 60 rokov a spolupráca s vašou firmou nám vyhovuje, no musíme mať istotu, že ak by sa vám niečo stalo, neohrozí to výrobu v našej domácej fabrike“. Pre nich je to extrémne zásadná vec.

#### **.ako prebieha proces odovzdávania firmy nástupníckej generácii?**

Fondati: Na úvod spravíme podrobnú analýzu a spoznáme rodinu a prostredie, v ktorom klient podniká. Klient nemusí mať len jednu firmu, ale môže podnikat v rôznych oblastiach. Musíme spoznať situáciu a vzťahy v rodine aj vo firme vrátane informácií, koľko má firma spoločníkov, kto firmu riadi a podobne. Zisťujeme tiež, ktorí členovia rodiny majú záujem o to, aby v rodinnej firme pracovali a či sa na tú prácu hodia. V nástupníckom procese je nutné „sa postarať“ aj o tých rodinných príslušníkov, ktorí vo firme pracovať nechcú. Berieme do úvahy, aké má firma postavenie na trhu, či je dostatočne etablovaná a či má dobrých a vhodných manažérov mimo členov rodiny.

Šubín: Ako je zrejmé z predchádzajúceho, príchod druhej generácie má dve úrovne. Prvá je manažérska otázka. Druhý problém je majetkový a tam potrebujeme zistiť, aký vzťah majú členovia rodiny k majetku a k jeho riadeniu. Potrebujeme zistiť, či sú deti schopné prebrať líderskú pozíciu otca či matky a či tú rolu prebrať chcú.

#### **.boja sa vaši klienti odovzdať časť kompetencií a zodpovednosti na iných ľuďoch?**

Fondati: V tom je špecifická prvá generácia. Každá ďalšia prichádza do prostredia, kde je už niečo vybudované. Prvá generácia budovala firmy od nuly, takže si za dvadsať rokov mnohokrát ani nestihli uvedomiť, že firma dnes zamestnáva niekoľko stoviek ľudí a že

slova riadia všetko, aj napriek tomu, že majú 200 alebo 300 zamestnancov.

#### **.aký je ideálny scenár pre tých, ktorí firmu prevezmú?**

Fondati: Ideálne je, keď si nástupcovia prejdú viacerými pozíciami, napríklad brigádou na strednej škole. Postupne sa môžu zapájať do riadenia menšieho oddelenia alebo projektov a neskôr postúpia do vrcholového manažmentu. Horší prípad je, keď nástupník začne pracovať hneď na najvyšších pozíciách a dostane vizitku, že je syn či dcéra majiteľa. Vzťahy na pracovisku sa nedajú odovzdať, ale musia sa vybudovať. To platí o vzťahoch s internými zamestnancami, ale aj so zákazníkmi, dodávateľmi a obchodnými partnermi. Je dôležité, aby sa majiteľ díval na svojho potomka objektívnymi očami a uvedomil si, či má na to, aby firmu samostatne viedol.

Šubín: To je personálne nástupníctvo a svet dookola to sleduje. Potom je otázka majetková. Klient má, povedzme, tri deti a stojí pred ním otázka, či niekomu vedenie firmy zveriť alebo či radšej firmu rozdeliť. Naša rada je, aby firmu klienti rozhodne udržali pokope a rozhodnutie, či ju rozdeliť, by mali radšej ponechať na nasledujúcu generáciu. Veľmi úspešní ľudia investovali a hľadali možnosti, ako zveladiť svoj majetok. Zakladali nové firmy a ich portfólio sa postupne rozširovalo. Pri nástupníctve teda musíme riešiť aj konsolidáciu rodinného podnikania vrátane osobného majetku rodičov, pretože aj ten je súčasťou prípadného dedičstva. Vyriešiť otázku vlastníctva je veľká výzva, lebo zo súrodencov sa v jednej chvíli stávajú obchodní partneri.

#### **.čo by ste odporučili podnikateľom, ktorí majú deti a chcú, aby ich potomkovia prevzali rodinný biznis?**

Šubín: Keď má dieťa 16 rokov, môže ísť cez letné prázdniny na niekoľko týždňov na letnú brigádu na

## **Vyriešiť otázku vlastníctva je veľká výzva, lebo zo súrodencov sa stávajú obchodní partneri.**

treba začať budovať procesy a organizačnú štruktúru. Vlastníci boli zvyknutí riadiť všetko, ale neskôr si uvedomili, že nemôžu neustále riešiť dennodennú operatívnu činnosť firmy. Na našich konferenciách o nástupníctve vo firmách, ako aj pri individuálnych poradenských projektoch riešime strategické témy, ktorým by sa mali podnikatelia venovať. Je to najdôležitejšie na zachovanie a odovzdanie ich biznisu ďalším generáciám. Predaj firmy je posledné riešenie.

Šubín: Z pohľadu hodnoty rodinného podnikania vie absencia schopného manažmentu výrazne negatívne ovplyvniť hodnotu spoločnosti. Prítomnosť schopného a samostatne mysliaceho manažmentu predstavuje jeden zo základov zachovania kontinuity do budúcnosti, bez ohľadu na to, či prichádzajúca generácia v rodine bude, alebo nebude mať záujem o prevzatie reálneho manažmentu.

#### **.sú majitelia stále zvyknutí robiť aj mikromanažment, teda napríklad osobne nakupovať veci bežnej spotreby?**

Fondati: Mnohí áno. Tí, ktorí si včas uvedomia, že toto nie je ich úloha, sú na tom lepšie. Je lepšie, ak si majiteľ pod sebou ponechá oddelenie stratégie, rozvojové aktivity, prípadne obchodné oddelenie, no dennú operatívnu, ako je logistika či výroba, už ponechá na niekoho iného. Niektorí majitelia firmami do-

začiatocnicke pozície. Dieťa by malo za svoju prácu dostať adekvátny plat. Každý rok môže postúpiť na vyššiu pozíciu. V hierarchii má rásť postupne a musí sa zoznámiť s prostredím. Môže sa pokojne stať, že si dieťa uvedomí, že nechce robiť v živote prácu, ktorej sa venuje jeho rodič. To je v poriadku, bude však minimálne vedieť, čo je v pozadí celého rodinného podnikania.

Fondati: Bude sa minimálne vedieť zhostiť roly, keď možno nebude priamo pracovať vo firme, ale môže pôsobiť v majiteľskej štruktúre – ako je správna rada firmy. Raz za kvartál sa stretne s ostatnými vlastníckymi a uvidí, aké výsledky firma dosahuje. Nechceme povedať ani to, že ak budete dieťa vychovávať k podnikaniu, tak okamžite po skončení strednej či vysokej školy nastúpi do rodinnej firmy. Naopak, klientom odporúčame, aby deti pracovali aj v iných firmách. Je dobré, ak deti spoznajú aj prácu radového zamestnanca v iných firmách a naberú nové skúsenosti. Navyše, ak budú pracovať len v rodinnej firme, tak na ne budú vždy všetci pozeráť ako na majiteľov. ●