



SLOVAK | BUSINESS | AGENCY

—  
GENERAČNÁ  
VÝMENA V PRAXI:

# AKO ÚSPEŠNE ODOVZDAŤ RIADENIE RODINNEJ FIRMY?

Zakladatelia Slovak Business Agency



ZPS  
ZDRUŽENIE PODNIKATEĽOV  
SLOVENSKA



SLOVENSKÝ  
ŽIVNOSTENSKÝ  
ZVÄZ



# OBSAH

- ÚVOD DO NÁSTUPNÍCTVA Z POHL'ADU MANAŽMENTU** | str. 6
  
- 1. SYSTÉMY RIADENIA V RODINNÝCH FIRMÁCH** | str. 10
  - 1.1 Model štyroch miestností riadenia firmy
  - 1.2 Od výkonného manažéra k strategickému vlastníkovi
  - 1.3 Rozvoj a príprava nástupcov
  
- 2. AKO SI VYBRAŤ NOVÉHO RIADITEĽA DO FIRMY** | str. 30
  - 2.1 Zadefinovanie pracovnej náplne a zodpovedností lídra
  - 2.2 Dôležité manažérske a iné zručnosti šéfa firmy
  - 2.3 Výber nového lídra a prínos personálnych spoločností
  - 2.4 Najčastejšie chyby nových manažérov a ich začlenenie do firmy
  
- 3. MANAŽMENT ZMIEN POČAS PROCESU NÁSTUPNÍCTVA** | str. 46
  - 3.1 Tri fázy preberania rodinného podniku z pohľadu manažmentu
  - 3.2 Príprava a rozvoj nástupcu
  - 3.3 Príprava zakladateľa na odchod z pozície riaditeľa
  - 3.4 Príprava rodinného podniku na príchod nového lídra
  - 3.5 Príprava zamestnancov na príchod nového lídra
  - 3.6 Prechod kompetencií na nástupcu a ďalšie vzdelávanie

#### **4. FIREMNÁ KULTÚRA, KTORÁ PODPORÍ RAST RODINNÉHO PODNIKU**

| str. 64

- 4.1 Firemná vízia sa môže s príchodom nástupcu zmeniť
- 4.2 Firemná stratégia a definícia správnych cieľov
- 4.3 Racionálny prístup k emočnej téme odmeňovania v rodinnej firme
- 4.4 Firemné hodnoty ako filter dobrých rozhodnutí

#### **DESAŤ MYŠLIENOK K ÚSPEŠNEJ GENERAČNEJ VÝMENE Z POHLADU MANAŽMENTU**

| str. 90



## JÁN SOLÍK

prezident Združenia  
podnikateľov Slovenska  
(ZPS)

---

Podľa štatistík zvládne odovzdanie vedenia firmy na druhú generáciu približne iba jedna tretina rodinných podnikov v Európe a len 12% z nich prevezme úspešne tretia generácia v rodine. Pritom rodinné firmy rôznej veľkosti tvoria podľa odhadov väčšinu malých a stredných podnikov a sú tak dôležité nielen pre ich majiteľov, ale aj pre charakter ekonomiky.

Ak sa deti stanú vlastníkami, nestanú sa automaticky aj dobrými manažérmi, a kým zakladatelia mali rešpekt zamestnancov od začiatku, nástupcovia si dôveru ľudí musia získať.

Čo sú osvedčené postupy pri riadení rodinných firiem? Ako sa voči deťom

zachovať férovo a ktoré má prevziať vedenie? Ako zvládnuť obdobie výmeny vo vedení bez odchodu kľúčových zamestnancov? Ako pristupovať k chybám, ktoré noví šéfovia urobia? Ako podporovať firemnú kultúru, v ktorej sa nebudú báť ľudia prinášať nové nápady a ktorá pomôže biznisu rásť?

Nájsť odpovede na tieto, ale aj mnohé ďalšie otázky, pomáha zdieľanie skúseností. A práve naň vytvárame priestor v Združení podnikateľov Slovenska. Prepájame podnikateľov, ktorí riešia podobné problémy, no spolupracujeme tiež s expertmi, ktorí pomáhajú zvládnuť generačnú výmenu slovenským firmám, prinášajú

overené metódy zo zahraničia a svoje poznatky opisujú aj na nasledujúcich stranách.

Publikácia, ktorú držíte v rukách, je ďalšou zo série, ktorá má rodinám uľahčiť odovzdanie biznisu z generácie na generáciu. Cenné informácie a inšpiráciu v nej nájdete nielen samotní zakladatelia firiem, ale aj ich potomkovia či ostatní rodinní príslušníci, ktorých sa podnikanie dotýka.

Praktické tipy v tejto príručke vám pomôžu vyhnúť sa zbytočným chybám, ktoré môžu ohroziť budúcnosť firmy alebo sa podpísať pod rozpad rodiny.

Držím vám palce pri náročných rozhodnutiach, pri ktorých netreba zabúdať najmä na otvorenú komunikáciu a vzájomný rešpekt.

*Úspech rodinnej firmy závisí  
od spolupráce medzi generáciami.*



**ZPS**  
ZDRUŽENIE PODNIKATEĽOV  
SLOVENSKA

Združenie podnikateľov Slovenska (ZPS) je prvým združením súkromných podnikateľov v modernej histórii Slovenska. Už viac ako 30 rokov obhajuje záujmy firiem, ktoré na Slovensku vytvárajú hodnoty a záleží im na tom, aby podnikanie nebolo obmedzované zbytočnými reguláciami, zákony boli jednoduchšie, podnikatelia mali viac slobody a štát nežiadal neprimerané dane a odvody. ZPS venuje pozornosť aj výzvam, ktoré pred Slovenskom stoja – dramatický pokles kvality školstva, demografický vývoj či silná politika prerozdelenia bohatstva a nie jeho tvorby.

Viac informácií na [www.zps.sk](http://www.zps.sk)

## ÚVOD DO NÁSTUPNÍCTVA Z POHĽADU MANAŽMENTU

Podľa legislatívy potrebuje každý občan na šoférovanie auta platný vodičský preukaz. Ten dostáva na základe zloženia skúšok a ostáva mu natrvalo, ak dodržiava pravidlá cestnej premávky. Na riadenie firmy žiadny vodičský preukaz nepotrebuje, ale aj riadenie firmy má svoje písané a nepísané pravidlá. Taktiež, podobne ako je to so šoférmi, aj riadenie firmy ide niekomu lepšie, inému horšie. Prvá generácia zakladateľov sa učila riadiť svoje firmy skôr intuitívne, snažila sa poučiť predovšetkým z vlastných chýb, a tak sa postupne formoval aj ich dnešný manažérsky štýl riadenia. Nastupujúca generácia má v tomto jednu veľkú výhodu, a zároveň nevýhodu. Na jednej strane, dnes už poznáme postupy, techniky a rôzne vzdelávacie koncepty ako nástupcu na prebratie firmy pripraviť, no na strane druhej nástupcovia nemajú toľko času, ako ich predchodcovia, aby postupne s firmou rástli a učili sa aj z vlastných chýb. Nezriedka preberajú zabehnuté firmy, v ktorých sú od prvého dňa zodpovední aj za desiatky, niekedy až stovky zamestnancov. Aj preto sú tlak a očakávania okolia z pohľadu manažmentu, komunikácie a robenia správnych rozhodnutí výrazne vyššie, ako boli na zakladateľov.









Aj preto je v tejto publikácii **prvá kapitola** venovaná *modelom riadenia rodinnej firmy*, ktoré pomáhajú rôznorodú sieť rodinných a investorských vzťahov lepšie organizovať a formalizovať. Čitatelia v nej nájdu návod, ako postupovať pri vypracovaní vhodného modelu riadenia a nad ktorými otázkami sa pritom v rodinnom kruhu zamyslieť. Na to, aby sa takýto model podarilo úspešne zaviesť do praxe, je potrebné rodinným potomkom nastaviť detailné rozvojové plány. Praktický príklad takéhoto rozvojového plánu nástupcu je uvedený v nasledujúcej kapitole.



**Druhá kapitola** približuje postup jednotlivých krokov pri *výbere nového riaditeľa alebo riaditeľky* do čela rodinného podniku. V niektorých firmách existuje v období medzigeneračnej výmeny už nástupca, ktorý je pripravený firmu prevziať a riadiť, ale mnohé firmy takto pripraveného človeka nemajú. Niektoré potrebujú viac času, lebo potomkovia musia ešte nabrať skúsenosti alebo dospieť, a dotedy potrebujú pre udržanie svojej konkurencieschopnosti dosadiť na výkonnú riaditeľskú pozíciu skúseného manažéra z vonku. Alebo sa potomkovia rozhodnú, že sa nechcú podieľať na aktívnom riadení firmy a chcú zostať len v jej majetkovej štruktúre a členmi predstavenstva. V tejto kapitole si čitatelia môžu prečítať odporúčania od personálnych spoločností, na čo všetko sa pri výbere riaditeľa firmy pripraviť, ako správne definovať zodpovednosti nového lídra a ako ich transparentne kandidátom počas pohovorov komunikovať.



**Tretia kapitola** o *manažmente zmien* pripomína, že prípravou nového nástupcu a jeho menovaním sa nemenia veci len pre nového riaditeľa alebo riaditeľku, či ostatných členov rodiny, ale aj pre zamestnancov, ktorých treba na zmenu taktiež pripraviť. Každá zmena je proces, nie jednorazová udalosť a každý proces sa dá riadiť. Preberanie riadenia firmy pozostáva z niekoľkých fáz a obsah týchto fáz, ako aj popis úloh, za ktoré nástupca postupne preberá zodpovednosť je popísaný v tejto kapitole. V závere je aj návod, ako získať podporu zamestnancov v podniku pre medzigeneračnú výmenu a ako nástupca môže urýchliť budovanie dôvery, ktorá je nevyhnutná pre riadenie akejkoľvek úspešnej firmy.



**Záverčná časť** tejto publikácie sa venuje *prepojeniu strategických cieľov s firemnou kultúrou, prostredím*, v ktorom firma podniká a hodnotám, na základe ktorých sa rozhoduje. Čitatelia v nej nájdu aj príklady vízie, misie a hodnôt rôznych slovenských a českých firiem, ktorými sa môžu inšpirovať. V tejto kapitole sa venujeme podrobne aj metodike stanovovania cieľov, ako s cieľmi efektívne v rodinnom podniku pracovať a ako ich zrozumiteľne komunikovať medzi zamestnancov. Od dosiahnutých cieľov sa odvíja aj odmeňovanie rodinných príslušníkov, pri ktorom vznikajú často konflikty. Ako sa pozrieť racionálne na túto emočnú tému, a ktorým rozhodnutiam pri odmeňovaní sa radšej vyhnúť – opíšeme v závere tejto kapitoly.



# 1

## SYSTÉMY RIADENIA V RODINNÝCH FIRMÁCH

Audio verzia:



Video verzia:



### Mario Fondati

FONDATI & PARTNERS

*Odborný garant kapitoly*

Má viac ako pätnásť rokov praxe v manažérskom poradenstve a za sebou desiatky projektov v oblasti plánovania a realizácie generačnej výmeny v rodinných firmách. Pomáha majiteľom zefektívniť riadenie firiem pri zachovaní rodinných hodnôt a autentickú firemnú kultúru a nastaviť vzťahy v trojuholníku vlastníci – rodina – manažment. Realizuje dlhodobé rozvojové programy pre nastupujúcu generáciu vlastníkov a interný manažment a pomáha s obsadzovaním kľúčových manažérskych pozícií v rôznych sektoroch v lokálnom i medzinárodnom prostredí. Tému rodinného podnikania dlhodobo popularizuje aj písaním odborných článkov, organizáciou seminárov a prednáškovou činnosťou.



Začínajúci podnikatelia, ktorí budovali svoje firmy väčšinou od nuly, nepotrebovali v úvodných rokoch nastavovať procesy, alebo budovať organizačné štruktúry a modely riadenia. Prvá generácia riadila svoje firmy často intuitívne, bez formálneho vzdelania, ako sami radi hovoria „sedliackym rozumom“. V malých firmách, začínajúcich firmách a pri jednej vlastníckej rodine si podnikateľ de facto veci sám naplánoval, schválil aj zrealizoval. Nikoho sa nemusel pýtať, rozhodnutie bolo plne v jeho moci.



### **S postupným rastom rodinnej firmy je potrebné začať vzťahy a štruktúry formalizovať.**

Majiteľ už sám všetko nestíha, čo začína byť aj pre firmu neefektívne a je potrebné, aby sa o svoje zodpovednosti, kompetencie a úlohy začal deliť. Prímárne to nastáva v oblasti riadenia firmy, kde spolupracuje s rôznymi firemnými manažérmi, vrátane ďalších členov rodiny. S nástupom ďalšej generácie vlastníckej rodiny do firmy sa toto rozdelenie kompetencií začne diať aj pri spravovaní majetku, kde dochádza často aj ku zmene štruktúry majetku. To vedie aj k formálnemu vytváraniu nových orgánov a platforiem (napr. rodinná rada, správna rada), pri ktorých je potrebné zdefinovať zodpovednosti a kompetencie.

Nastupujúca generácia prichádza do firmy, ktorá má svoju históriu, zabehnutý spôsob fungovania, či vybudovanú určitú firemnú kultúru. Pracujú v nej často dlhoroční spolupracovníci, vrátane manažérov na rôznych stupňoch riadenia. Zákazníci, dodávatelia a obchodní partneri sú taktiež zvyknutí na osobnosť, spôsob riadenia a prístup zo strany zakladateľa. Navyše, vo väčšine prípadov, je členov nastupujúcej generácie, ktorí sa začínajú zapájať do diania vo firme viac, a „do hry“ vstupujú aj ich životní partneri, ktorí často v danej rodinnej firme pracujú. Toto všetko musí nová generácia pri svojom nástupe vnímať. Ako teda nájsť ten správny model riadenia? Sústrediť kľúčové zodpovednosti a kompetencie do rúk jednej osoby alebo ich rozdeliť medzi viacerých členov tímu? Ktoré kompetencie môže vlastnícka rodina presunúť aj mimo rodinu a ktoré si musí nechať? Vzhľadom na jedinečnosť ľudí a vzťahov v každej podnikateľskej rodine a firme, neexistuje univerzálne riešenie. Existujú ale rôzne modely, z ktorých možno vychádzať, a následne si ich prispôsobiť pre svoje potreby.

# MODEL ŠTYROCH MIESTNOSTÍ RIADENIA FIRMY

## 1.1

**Model štyroch miestností** vychádza zo známeho modelu troch kruhov (o ktorom sme písali v publikácii *Nástupníctvo v rodinných firmách – ako začať*), kde sa stretávajú a navzájom ovplyvňujú tri skupiny vzťahov: vlastníci – rodina – manažment. Publikovali ho autori *Josh Baron a Rob Lachenauer* v knihe *Family Business Handbook* pod hlavičkou Harvard Business Review. Model pozostáva zo štyroch miestností:

1. miestnosť pre rodinu,
2. miestnosť pre vlastníkov,
3. miestnosť pre správu a riadenie biznisu,
4. miestnosť pre manažment.

Každá miestnosť má zadané, kto môže byť jej členom, aké má skupina ľudí v danej miestnosti kompetencie a formalizované platformy na stretávanie sa, výkon svojich činností a svojich rozhodnutí.

### Miestnosť pre vlastníkov (Owner Room)

- vlastníci
- investori



### Miestnosť pre správu a riadenie (Board Room)

- predstavenstvo
- poradcovia



### Miestnosť pre manažment (Management Room)

- riaditeľ (CEO)
- manažérsky tím



### Miestnosť pre rodinu (Family Room)

- členovia rodiny
- manželia/manželky
- potomkov
- ďalšie generácie





**Miestnosť pre rodinu** môžeme poľnohospodársky nazvať rodinná rada. Je to platforma, ktorú tvoria členovia vlastníckej rodiny. Tí, ktorí sú aj formálnymi vlastníkmi rodinnej firmy, ale môžu tam byť aj tí ostatní, ktorí vo vlastníckych štruktúrach nefigurujú (partneri zakladateľov, členovia druhej generácie a ich životní partneri). V tejto miestnosti sa riešia obvykle hodnotové otázky rodiny, zachovanie rodinných hodnôt a ich odovzdanie ďalšej generácii, výchova ďalšej generácie a rozvojové plány pre nastupujúcu generáciu. Nemenej dôležitou úlohou je definovanie rolí pre všetkých členov rodiny, vrátane životných partnerov. Pre stretávanie sa všetkých členov rodiny slúži primárne rodinná rada.

V **miestnosti pre vlastníkov** sa nachádzajú všetci spoluvlastníci firmy, to znamená nielen členovia rodiny zo súčasnej či nastupujúcej generácie, ale aj prípadní investori a menší, či väčší spoluvlastníci firmy, ktorí nie sú členmi vlastníckej rodiny. V kompetencii tejto skupiny je definovanie, kto môže byť vlastníkom firmy, rozhodnutie o prípadnej zmene spôsobu vlastníctva alebo štruktúry vlastníkov, ale aj definovanie cieľov a štandardov na vlastníckej úrovni a menovanie členov nasledujúcej miestnosti pre správu a riadenie biznisu.

Z vlastníckej štruktúry sa postupne presúvame do tej **riadiacej – biznisovej**. Tretia miestnosť – miest-





nosť pre správu a riadenie biznisu, pozostáva z členov, ktorí majú rozhodujúce právomoci pri správe a riadení všetkých podnikateľských oblastiach rodinnej firmy. Patria sem riaditelia – členovia aj nečlenovia rodiny, prípadne nezávislí poradcovia. Majú na starosti menovať a odvolávať členov manažérskeho tímu, nastavovať pre nich odmeňovaciu štruktúru, či plánovať, kto jedného dňa prevezme ich rolu vo firme. K ich kompetenciám patrí aj nastavenie a schválenie celkovej firemnej stratégie, vrátane dôležitých investícií a zabezpečenie etických princípov, hodnôt podnikania a žiadanej firemnej kultúry. Typickým príkladom pre túto miestnosť v praxi je predstavenstvo akciovej spoločnosti, prípadne v rodinnom holdingu môže fungovať nezávislý tím poradcov s určitými kompetenciami. Ďalším zaužívaným názvom pre túto platformu je správna rada alebo dozorná rada.

Štvrtou miestnosťou v riadiacom modeli je **miestnosť pre manažérsky tím**. Členmi sú všetci manažéri z prvej úrovne riadenia, prípadne ďalší kľúčoví pracovníci. Sú zodpovední za denno – denné riadenie biznisu a plnenie predovšetkým operatívnych úloh. Zároveň navrhujú firemnú stratégiu, ktorú po schválení predstavenstvom alebo správnu radou implementujú do praxe. Štandardným nástrojom pre riadenie na tejto úrovni sú pravidelné manažérske stretnutia na dennej, týždennej, či mesačnej báze.



Počas riadenia rodinnej firmy prvou generáciou je obvyklým vlastníkom len jedna rodina, preto sa prvé dve miestnosti integrujú do jednej a rodinná rada plní kompetencie oboch. S príchodom ďalšej generácie, prípadne vstupom investora do firmy, nabera opodstatnenie spomínané rozdelenie do štyroch miestností. V každom prípade, zo spomínaného modelu sa dá vychádzať pri nastavení štruktúry v akejkoľvek rodinnej firme. Je tam zohľadnené vlastníctvo a správa majetku aj riadenie podnikateľských aktivít jednej alebo viacerých firiem. Prepojenie miestností je zabezpečené cez nastavenie kompetencií a v pravidlách treba jasne určiť aj počet členov každého riadiaceho orgánu.

S nastavením riadiaceho modelu *úzko súvisí aj nastavenie dividendovej politiky*, čo sa deje na úrovni miestnosti pre vlastníkov. Diskusia o vyplácaní, či nevyplácaní dividend zvyknú byť v niektorých rodinných firmách búrlivé, a to väčšinou vtedy, keď niektorí členovia rodiny vo firme pracujú a iní nie. Tí prví majú väčší záujem podržať zisk vo firme a reinvestovať ho, tí druhí si chcú benefity svojho spoluvlastníckeho podielu užiť, dividendy vyplatiť, a takto získané finančné prostriedky použiť napríklad na svoje vlastné podnikanie. Aj jeden aj druhý prístup je pochopiteľný. Preto treba v tejto oblasti nastaviť jasné pravidlá, vzájomne komunikovať a dohodnúť sa vždy tak, aby boli spokojní všetci zainteresovaní, a zároveň aby bol zabezpečený aj ďalší rozvoj firmy.



## Všeobecný model riadenia rodinného holdingu

	Kľúčové kompetencie	Kto môže byť členom	Orgány/obvyklé platformy		Členovia	
			rodinná rada	rodinné stretnutia	Súčasnosť	Budúcnosť
<b>Rodinná rada (RR)</b>	budovanie rodinnej súdržnosti a hodnôt	členovia rodiny vrátane partnerov a nástupcov z ďalších generácií	rodinná rada	rodinné stretnutia		
	definovanie rolí pre členov rodiny					
	vzdelávanie a ďalší rozvoj členov rodiny					
<b>Rada vlastníkov (RV)</b>	rozhodovanie, kto môže byť vlastníkom	súčasní vlastníci	valné zhromaždenie			
	rozhodovanie o zmene spôsobu vlastníctva a vlastnickej štruktúry	vlastníci z nastupujúcej generácie	rada vlastníkov			
	definovanie cieľov a štandardov na vlastnickej úrovni	beneficienti				
	menovanie členov SR	iní akcionári				
	menovanie a odvolanie členov MT	riaditelia z rodiny	predstavenstvo			
<b>Správna rada (SR)</b>	plánovanie nástupníctva v MT	riaditelia - nečlenovia rodiny	rada poradcov			
	nastavenie odmeňovania v MT	nezavislí poradcovia				
	schvaľovanie biznisovej stratégie a investícií					
	zabezpečenie hodnôt, etických princípov, želanej firemnej kultúry					
	navrhovanie ročných dividend					
<b>Manažerský tím (MT)</b>	spracovanie a odporúčanie biznisovej stratégie	manažéri prvej úrovne riadenia	manažérske mítingy			
	implementácia biznisovej stratégie	pripadne iní kľúčoví zamestnanci				
	riadenie dennej operativity					

## Ako postupovať pri vypracovaní vhodného modelu riadenia pre konkrétnu rodinnú firmu?

1. Urobte si *audit súčasnej situácie*. Zamyslite sa, kto dnes vlastní firmu, kto robí kľúčové rozhodnutia, kto má štatutárne kompetencie, kto je členom výkonného manažmentu a riadi dennú operatívu. Zanalyzujte si súčasnú organizačnú štruktúru, procesy, popisy pracovných pozícií. Väčšina firiem má tieto dokumenty vo veľmi zjednodušenej forme alebo nemá vôbec, takže ich musí v tejto úvodnej fáze vypracovať. To isté platí o organizačnom poriadku, či kompetenčnom modeli.
2. Premyslite a *zadefinujte si podnikateľskú stratégiu* rodiny a rodinnej firmy do budúcnosti. Čomu sa bude firma venovať, aké produkty a služby chce ponúkať, na ktorých trhoch plánuje pôsobiť. V druhej fáze treba brať do úvahy už aj prepojenie podnikania na majetkový model a štruktúru, ktorá sa v rámci generačnej výmeny väčšinou buduje nanovo. V oblasti vlastníckych vzťahov sa obvykle definuje, kto bude vlastníť majetok aj po generačnom prechode, kto budú jeho beneficiári, aké budú pravidlá nakladania s majetkom (prvá a druhá miestnosť uvedeného modelu, t. j. rodinná rada, prípadne rada vlastníkov).



3. Na základe zvolenej stratégie vytvorte *vhodnú organizačnú štruktúru* (prípadne vyberte z viacerých alternatív), ktorá bude reflektovať potrebné biznis procesy, zabezpečiť ich efektívne fungovanie, rozhodovanie a schvaľovanie. V miestnosti pre riadenie biznisu (predstavenstvo, správna rada) je potrebné určiť nielen počet členov tejto miestnosti, ale aj ktorú časť majiteľskej štruktúry každý z nich zastupuje, a za akú oblasť podnikania firmy bude každý z nich zodpovedať. Vo firmách v západných ekonomikách s dlhšou históriou je úplne bežné, že v tejto miestnosti vlastnícke rodiny využívajú aj skúsenosti a znalosti externých členov (mimo rodiny a firmy), ako sú iní podnikatelia, či nezávislí experti na konkrétnu oblasť. Veľkým pozitívom tohto riešenia je ich prinesené know-how, nestranný pohľad a nezaťaženosť rodinnými a firemnými vzťahmi.
4. V tomto kroku si vo štvrtej miestnosti *zadefinujte jednotlivé útvary* (napr. oddelenia, tímy) a *okruh činností a zodpovedností* každého z nich. Podľa veľkosti firmy a podľa potreby rozdeľte štruktúru na úseky (napr. obchod, financie, ľudské zdroje, výroba, kvalita, logistika, nákup, právne a pod.) a tie ďalej na oddelenia alebo tímy. Popíšte riadiace pozície každého útvaru z hľadiska zodpovedností



a rozhodovacích kompetencií kaskádovito, od riaditeľa firmy, cez vrcholový manažment (riaditelia úsekov), stredný manažment až po pozície špecialistov. Ku každej pozícii vytvoríte popis pracovného miesta s náplňou práce, požiadavkami na profil pracovníka, ktorý ho má zastávať a nastavíte aj plánovanú výšku a štruktúru odmeňovania.

5. V tomto bode máte už dosť informácií a materiálov, aby ste mohli *popísať, aký typ lídra by mal firmu viesť*. Aké by mal mať vedomosti, životné a pracovné skúsenosti, ale aj osobné hodnoty, manažérsku a podnikateľskú filozofiu a podobne. Počas procesu nástupníctva je preferencia identifikovať vhodného lídra v rodine, prípadne interne vo firme. Ak sa tam v danej chvíli a ani v najbližších rokoch taký nenachádza, treba sa poobzerať na externom trhu. Ideálne medzi manažérmi, s ktorými už máte nejakú pozitívnu skúsenosť. Môžu byť z radov vašich zákazníkov, obchodných partnerov, prípadne známych. Ak takého nepoznáte, profesionálne poradenské spoločnosti poskytujúce službu Executive Search, vám na základe zadaných požiadaviek na profil uchádzača pomôžu takého nájsť.
6. Keď máte v novom modeli nastavené vlastnícke a manažérske vzťahy a kompetencie, finálnym krokom je *nastavenie kontrolných mechanizmov* všetkých útvarov a ich činností. Nadefinujte preto kontrolné kompetencie, ich pozíciu v modeli riadenia a spôsob, akým budú vykonávané. Typickým príkladom kontrolného orgánu je dozorná rada v akciovej spoločnosti. Tu by mala mať určité zastúpenie vlastnícka rodina, napríklad práve jej zakladateľ, ktorý sa sťahuje z riadenia dennej operatívy.





Novú štruktúru riadenia v rámci generáčnej výmeny by nemal nastavovať zakladateľ sám, ale spoločne so všetkými zainteresovanými, prípadne si pomôcť externými poradcami. **Otvorená a transparentná komunikácia v tomto kroku je veľmi dôležitou súčasťou celého procesu, aby nedošlo k nedorozumeniam a predišlo sa zbytočným konfliktom.** Ak má do firmy nastúpiť nová generácia vlastníkov alebo v nej už pracuje, mali by sa jej členovia podieľať na procese nastavenia nového modelu od začiatku. Vo väčšine prípadov sú členovia nastupujúcej generácie nielen vlastními, ale zároveň aj manažérmi v rodinnej firme. Mali by sme ich teda prizvať k niečomu, čo sa ich bude bytostne dotýkať a čo budú zrejme o niekoľko rokov priamo riadiť. Ak ešte nemajú dostatok skúseností s takou mierou zodpovednosti, nemusia byť nevyhnutne členmi spomínaných riadiacich štruktúr ako je správna rada alebo manažérsky tím. Ich členstvo v týchto orgánoch môže byť naplánované na neskoršie obdobie.

Taktiež platí, že nastavenie modelu v rámci tretej a štvrtej miestnosti (správna rada a manažérsky tím) by malo byť vytvárané spolu s kľúčovými manažérmi, v ktorých máme dôveru, a s ktorými počítame vo firme aj do budúcnosti. Svoje miesto v správnej rade by okrem majiteľskej rodiny mali mať aj kľúčoví manažéri, predovšetkým v situácii, ak ešte deti nemajú dostatok skúseností.

## OD VÝKONNÉHO MANAŽÉRA K STRATEGICKÉMU VLASTNÍKOVÍ

### 1.2

Zakladatelia, ale neskôr aj členovia nastupujúcej generácie, by sa v určitom období mali rozhodnúť, ako intenzívne budú zapojení aj do riadenia dennej operatívy a do riadenia firmy. Zakladateľom sa odporúča postupne sa stiahnuť z aktívneho výkonu vo firme a miesto v manažérskom tíme prenechať svojim mladším rodinným príslušníkom (napr. deťom) a profesionálnym manažérom. Zakladateľ môže aj naďalej pôsobiť v správnej rade a v pozícii poradcu a mentora, prípadne v dozornej rade. Zároveň si vytvorí časový priestor na riešenie strategických a koncepčných tém pre firmu, ale aj pre rodinu a taktiež aj čas pre seba samého, a svoje záujmy, či mimopodnikateľské aktivity ako napríklad rodinná filantropia.

Nástupcovia by v ideálnom prípade mali nabrať nevyhnutné skúsenosti aj v rámci manažérskej štruktúry, prejsť viacerými pozíciami a spoznať firmu a jej starosti zvnútra. Je ale potrebné si uvedomiť jednu dôležitú vec. *Zakladatelia budovali firmu od nuly, boli vždy vlastníkami aj riadiacimi manažérmi vo svojich firmách, a väčšinou to tak ostalo aj keď firmy rástli a podnikanie sa rozvíjalo.*

V prípade nástupcov je to inak. Prichádzajú do už zabehnutej rodinnej fir-





my a dostávajú práva k určitému objemu rodinného majetku, ktorý treba spravovať. Vzhľadom na veľkosť agendy a zodpovedností, nemajú veľa času venovať sa každému detailu operatívneho riadenia a súčasne strategickému rozvoju firmy. Preto by si mali svoj kariérny plán vo firme nastaviť tak, aby sa čo najskôr dostali z roly manažéra do roly vlastníka alebo minimálne prenechali operatívne riadenie profesionálnym manažérom. Samozrejme, za predpokladu, že operatívne kompetencie majú komu postupne odovzdať a že sami majú dostatok skúseností a sú náležite vyzretí plnohodnotne uchopiť zodpovednosť vlastníka a stratéga.

### **SPOLOČNÉ RIADENIE A MOTIVÁCIA MANAŽÉROV MIMO VLASTNÍCKYCH RODÍN**

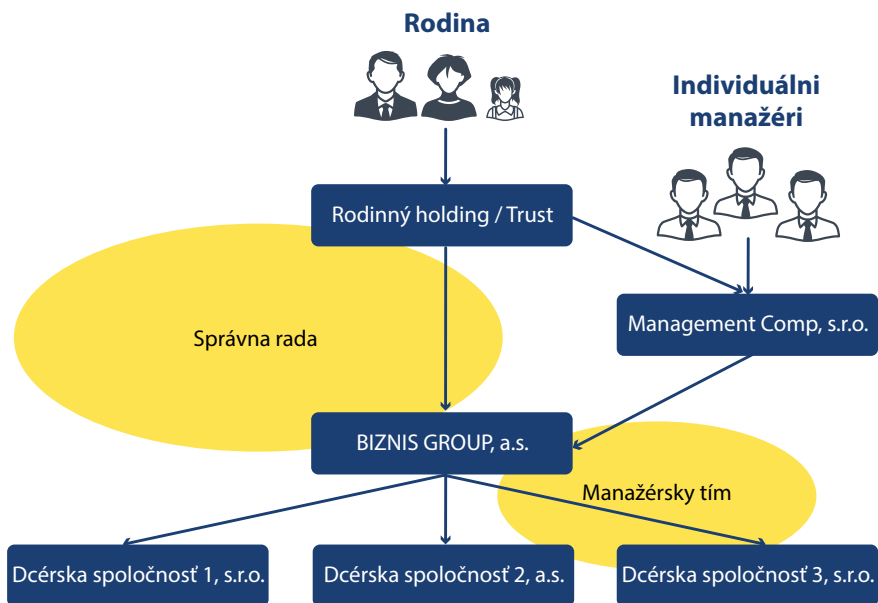
V poslednom období sa čoraz viac stretávame v rodinných firmách s možnosťou, že po odchode zakladateľa z čela firmy, sú kľúčoví manažéri (mimo rodiny) zapojení nielen do manažérskeho tímu, ale aj do spoluvlastníckej štruktúry. Dôvodom pre takýto krok je väčšinou odmena pre dlhoročných manažérov za ich lojalitu a výkony, a zároveň motivácia pre nich ostať vo firme aj do budúcnosti. Súčasná situácia na trhu práce je komplikovaná a nie je ľahké prilákať do firiem kvalitných ľudí. Preto, ak má majiteľ dôveru v overených spolupracovníkov a vie im vytvoriť priestor na ďalší rast, je to tá najlepšia forma ako ich motivovať a udržať si ich. Ďalším dôvodom môže byť nedostatočná pripravenosť rodinných potomkov prevziať riadenie vo firme.

Jedným zo základných riadiacich modelov ako zapojiť manažérov do vlastníckych štruktúr je založiť samostatnú spoločnosť, ktorú spoluvlastnia ma-



nažeri a vlastnícka rodina s podielmi 1:1, ktorá sa podieľa na vlastníctve samotnej rodinnej firmy, ako biznisovej jednotky, spolu s rodinným holdingom. Biznisová jednotka (na obrázku BIZNIS GROUP) je formálna právna entita, ktorá nepodniká, cez ňu sú vlastnené podiely v rodinnej firme alebo viacerých firmách danej skupiny (Dcérska spoločnosť 1, 2, 3). Schému tohto modelu, kde možno vidieť aj platformy a orgány modelu štyroch miestností nájdete na ilustratívnom obrázku. Aj v tomto modeli, ako v každom inom, treba mať jasne popísané pravidlá, kto sa môže stať spoluvlastníkom samostatnej manažérskej firmy, aký je postup pri odchode manažéra z firmy (predkupné právo na podiel pre ostatných vlastníkov atď.) a definovanie kompetencií pre vlastníkov. To isté platí pre správnu radu, definovanie nielen kompetencií jej členov, ale aj počtu jej členov, a to z vlastníckej rodiny, ale aj z manažmentu. Toto všetko treba nastaviť v spolupráci so spomínanými manažermi, ale v súlade so zámermi a predstavami vlastníckej rodiny.

### Model spoločného riadenia



Ruka v ruku s nastavením riadiaceho modelu vo firme **treba nastaviť aj odmeňovanie členov spomínaných orgánov a štruktúr**. Pri odmeňovaní manažérov na riadiacich pozíciách (manažérsky tím) sa vo väčšine firiem pou-

živa percento z ročného platu (napríklad 20 – 50 % podľa typu pozície) alebo môže byť výška dohodnutá v násobkoch mesačného platu (2 – 6 plátov). Akákoľvek odmena by mala byť viazaná na plnenie stanovených cieľov, ideálne kombinácia firemných a individuálnych. V prípade manažérov, ktorí sú členmi správnej rady alebo priamo spoluvlastníkmi firmy, sa zvykne výška odmeny definovať ako percento zo zisku (obvykle 4 – 5 %, môže byť aj viac). Ak má manažér v zodpovednosti riadenie konkrétneho úseku alebo divízie firmy, môže byť jeho odmena (prípadne aj pracovníkov vo výkone) naviazaná priamo na zisk daného úseku alebo divízie.

## Príklad z praxe:



**Vo výrobnjej firme s približne dvesto pracovníkmi** zakladateľ postupne dospel k rozhodnutiu, že vzhľadom na jeho dôchodkový vek sa chce postupne stiahnuť z riadenia dennej operatívy a vytvoriť si tak čas pre svoje záujmy a rodinu. Navyše si bol vedomý, že potrebuje dať priestor na realizáciu nastupujúcej generácie pozostávajúcej z jeho detí aj externých manažérov. Z troch detí vo firme pracovala len dcéra, zvyšní dvaja súrodenci nemali záujem v nej pracovať vzhľadom na vlastné podnikanie, alebo záujem pôsobiť v inom sektore. Pre prebratie kompetencií generálneho riaditeľa prichádzali do úvahy na túto pozíciu dvaja kandidáti – dcéra majiteľa a dlhoročný manažér s už overenou praxou vo firme a dosiahnutými pozitívnymi výsledkami. Vzhľadom na ich osobnosti, talenty a rozdielne skúsenosti, ktoré sa vzájomne dopĺňali, si vo firme zvolili ako najvhodnejší model **riadenia organizáciu s dvoma rovnocennými riaditeľmi**. Jeden prebral riadenie výroby a obchodu, druhý financie, prácu v personálnej oblasti a všetky ďalšie podporné útvary a činnosti. Zároveň dcéra majiteľa prevzala rolu zástupcu vlastníckej rodiny v manažérskej štruktúre a zodpovednosť za organizáciu pravidelných rodinných rád.

Zmena modelu riadenia na dvoch riaditeľov si vyžadovala zmeniť určité procesy a hlavne presne určiť kompetencie a spôsob rozhodovania medzi dvoma riaditeľmi. Odchod zakladateľa z operatívy bol postupný a trval približne rok. Aj naďalej sa venuje novým rozvojovým projektom a investíciám, a zároveň plní rolu poradcu pre oboch manažérov.

## ROZVOJ A PRÍPRAVA NÁSTUPCOV

### 1.3

S nastavením vhodného modelu riadenia v rodinnej firme úzko súvisí aj **nástupnícky plán**, ktorého súčasťou je rozvojový plán pre nastupujúcu generáciu. Ak v momente, kedy rodinný podnik nastavuje nový model riadenia a nástupcovia ešte nemajú dostatok skúseností a vedomostí na plnohodnotné vykonávanie manažérskych alebo štatutárnych kompetencií, či plnenie kompetencií v správnej rade, treba model a ich vstup do týchto štruktúr naplánovať v nástupníckom pláne. Nastaviť časový horizont a plán ich rozvoja počas prechodného obdobia. Ich príprava by mala obsahovať také nástroje, ktoré im zabezpečia dostatok nových poznatkov a skúseností potrebných na splnenie zadefinovaných kritérií. Možností rozvoja je veľa a treba ich voliť podľa veku nástupcu, jeho zamerania, osobnostných predpokladov, doterajšieho štúdia a praxe, s prihliadnutím na predstavy rodiny a potreby firmy. Pomerne presný a nestranný obraz o tom, čo potomok už dnes zvláda, aké má talenty, zručnosti a odhadovaný potenciál do budúcnosti, je možné zistiť pomocou tzv. *potenciálovej analýzy potomka*. Vypracovať ich môže špeciálna poradenská firma a na jej základe je možné rozvojový plán ešte lepšie zacieliť na konkrétne oblasti.

Možnosti ďalšieho rozvoja a prípravy, ktoré sa viažu na vekové obdobie nástupcu:

#### 1. Príprava počas štúdia strednej a vysokej školy:

- komunikácia v rodine o financiách, podnikaní, vlastnej firme,
- „ochutnávka“ prostredia v praxi,
- brigáda vo firme,
- výber vysokoškolského štúdia adekvátneho pre sektor podnikania rodičovskej firmy,
- študijné programy v zahraničí,
- pracovné stáže a pobyty v rôznych typoch firiem.



## 2. Príprava po ukončení štúdia mimo rodinnej firmy:

- pracovná prax v iných firmách medzinárodných, či lokálnych – vhodné sú poradenské firmy, tzv. „veľká štvorka“,
- pracovná prax v iných rodinných firmách,
- individuálna forma rozvoja – školenia, tréningy, konzultácie, koučing.

## 3. Príprava v rodinnej firme:

- v spolupráci so zakladateľom nastavenie nástupníckeho plánu,
- rotácia na rôznych pozíciách a oddeleniach,
- vedenie ucelených menších a neskôr väčších projektov,
- so zakladateľom a inými manažérmi absolvovanie stretnutí so zákazníkmi, dodávateľmi, bankami, či inými strategickými obchodnými partnermi,
- spolupráca s mentorom/koučom (ideálne skúsenejší z príslušného sektora),
- absolvovanie študijných programov (MBA a pod.),
- absolvovanie rôznych kurzov a školení.

Viac o vzdelávaní nástupcov sme písali aj v kapitole 6.2 – Nástupníctvo v rodinných firmách – ako začať.

Plán nástupníctva a rozvoja nástupcu môže byť spracovaný rôznymi formami. Aby bol prehľadný, mal by obsahovať oblasti, ktoré treba zlepšovať, formu vzdelávania, sprevádzajúcu osobu (rodič, lektor, mentor, skúsenejší kolega) a časový horizont.



## Príklad rozvojového plánu potomkov v rodinnom holdingu

Potomok	Téma	Forma	Trvanie v rokoch															
			2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031						
Potomok 1 (vek 30 rokov)	projektový manažment, kvalita, procesy	tréning + mentoring technický riaditeľ, otec																
	manažérske zručnosti (time manažment, delegovanie, feedback, motivácia podriadených, tímová práca)	tréning, koučing, mentoring																
	Podnikateľská univerzita	študijný program																
	kariéra mimo firmy - technicko-výrobná oblasť (potreba zmeny od 2023)																	
	kariéra v rodinnom holdingu	vstup do modelov riadenia v RH	RR			MT				SR								
Potomok 2 (vek 27 rokov)	Podnikateľská univerzita	študijný program																
	osobnostný rozvoj a kariérne smerovanie	life koučing, biznis koučing																
	projektový manažment																	
	zvládanie stresu																	
	zlepšovanie a budovanie firemnej kultúry v RH	mentoring/spolupráca s otcom a HR manažerom																
Potomok 3 (vek 21 rokov)	udržateľnosť podnikania	mentoring riaditeľ stratégie a externý																
	štúdium PhD (psychológia organizácií)																	
	kariéra mimo firmy																	
	kariéra v RH																	
	vstup do modelov riadenia v RH																	
Potomok 3 (vek 21 rokov)	leadership tréning	mentori exter. firmy	RR															
	projektový manažment	mentori exter. firmy																
	manažérske zručnosti (time manažment, delegovanie, feedback, motivácia podriadených, tímová práca)	tréning, koučing, mentoring																
	Podnikateľská univerzita	študijný program																
	rozvoj podnikania, biznis plán/model/rozvoj	mentoring rodičia, riaditeľ stratégie																
Stretnutie rodinnej rady; kvartálne	štúdium univerzity v zahraničí (biznis/dizajni/IT)																	
	kariéra v RH																	
vstup do modelov riadenia v RH																		

Stretnutie rodinnej rady; kvartálne

Koordínátor rodinných rád (termíny, agenda, ...); Potomok 2

Prehľadovanie plánu rozvoja na rodinných radoch: 1x ročne

Spätná väzba od mentorov: 4x ročne

Zdroj: FONDA TI &amp; PARTNERS, s. r. o.

## Príklad z praxe:



**V menšej rodinnej firme s tridsiatimi pracovníkmi** prišlo k realizácii generáčnej výmeny relatívne rýchlo. Zakladateľ a majiteľ sa aj s manželkou stiahli z vedenia firmy prakticky zo dňa na deň a vedenie svojich dvoch sektorov podnikania prenechali svojim dcéram, ktoré vo firme už pracovali niekoľko rokov, mali záujem v nej ostať a rozvíjať ju. Uvedomili si, že vzhľadom na svoje postavenie a osobnosti bude najlepšie, ak vo firme už nebudú robiť žiadne rozhodnutia a nechajú priestor dcéram robiť vlastné rozhodnutia, vrátane prípadných chýb. Ostali však v rolích poradcov a ich deti môžu s nimi kedykoľvek konzultovať. **Obe dcéry nastúpili do riaditeľských pozícií** a spolu s dlhoročnými zamestnancami začali budovať novú štruktúru, vzťahy a nastúpili cestu štandardizácie viacerých procesov (manažérske riadenie, odmeňovanie, vzťahy s klientmi a ďalšie). Po niekoľkých rokoch, a s rozvojom firiem a ďalšieho smeru podnikania dospeli k rozhodnutiu, že aj ony postupne odovzdávajú operatívne riadenie a s tým súvisiace kompetencie iným manažérom vo firme, ktorých identifikovali ako vhodných. Ponechali si kompetencie v oblasti správy majetku, plánovania, investícií, stratégie a v súčasnosti už rozbiehajú ďalší podnikateľský projekt.





# 2

## AKO SI VYBRAŤ NOVÉHO RIADITEĽA DO FIRMY

Audio verzia:



Video verzia:



### Peter Križan

#### PERSONALITY

*Odborný garant kapitoly*

V roku 2006 sa rozhodol zmeniť pracovné zameranie a zo zamestnaní v retaili prešiel do podnikania, s cieľom pomáhať firmám mať kompetentných ľudí. V roku 2014 rozšíril svoje aktivity aj o projekt TOP HEADS – rýchly prenájom manažérov. Peter verí, že ľudia sú aktívom firiem, ktoré treba spravovať a neustále zlepšovať. Spolu s PERSONALITY a TOP HEADS tímom (cca 25 ľudí) obsadzujú kľúčové pozície v domácich aj medzinárodných firmách. V posledných rokoch sa venuje rozširovaniu biznisu do zahraničia, a taktiež v rámci business consultingu radí firmám ako napredovať a transformovať ich ciele do každodenného života. Podľa neho budú úspešní tí, ktorí majú schopnosť pochopiť súvislosti, vyhodnotiť ich, ale najmä ich aplikovať.



Tak, ako každé podnikanie má svoje pravidlá, aj výber ľudí do rodinnej firmy je založený na kombinácii konkrétnych krokov, trochu vedy a šťastia pri určení toho správneho človeka. Pri obsadzovaní pozície budúceho riaditeľa (anglicky Chief Executive Officer – CEO alebo Managing Director) alebo jednoducho akéhokoľvek kľúčového lídra firmy, ide o ťažkú, vytrvalú a premyslenú prácu.

V prvom rade si treba jednoznačne zadefinovať, aké oblasti potrebuje rodinný podnik do budúcnosti pre dosiahnutie svojej firemnej stratégie podporiť, pretože mu chýbajú ľudia, ktorí disponujú potrebnými vedomosťami a skúsenosťami. A aké know-how, skúsenosti, vedomosti či charakterové črty už dnes u svojich rodinných príslušníkov **a zamestnancoch má, a bolo by zbytočné ich duplikovať. Typickým príkladom je, že vo firme je viacero „vizionárov“, ale málo manažérov**, ktorí dokážu tieto vízie implementovať do praxe a každodenných rozhodnutí.

Táto kapitola je prioritne zameraná na výber nového riaditeľa alebo riaditeľky rodinnej firmy, ale viaceré myšlienky, návody a postupy možno využiť aj pri obsadzovaní iných kľúčových pozícií v rodinnej firme, napr. finančný, či obchodný riaditeľ, líder logistiky alebo marketingový manažér. Vo všetkých prípadoch ide o ľudí, ktorí zohrávajú dôležitú a strategickú rolu v ďalšom smerovaní rodinnej alebo akejkolvek bežnej firmy.



**Predtým, ako spustíte výberový proces, si treba určiť, kto bude za celý proces zodpovedný, kto bude robiť rozhodnutia a kto bude „tvárou“ pri výberových pohovoroch – najmä pre externých kandidátov.**

Tí totiž rodinný podnik nepoznajú, **a počas výberového procesu si všímajú každú osobu, s ktorou sa pri pohovoroch a jednaní stretnú. Niekedy sa stáva, že sa čiastkové úlohy delegujú na niekoho vo firme, kto nemá úplne jasnú predstavu o tom, o čo ide, ale má spraviť prvý výber životopisov a odpovedať na prvotné reakcie kandidátov, čo môže byť chybou.**

Nezávisle na tom, či nástupca do čela rodinnej firmy príde zvnútra (z rodinného kruhu alebo súčasných zamestnancov), alebo sa rozhodnete hľadať na štandardnom pracovnom trhu, treba hneď v úvode venovať dostatok času definícii pozície, role, ktorú chcete obsadiť. Tu ešte nejde o detailnú ná-

plň práce, ale o základné rámce, koho hľadám, ako má do firmy zapasovať, čo má do firmy priniesť, aký štýl riadenia očakávam, aké rozhodnutia by mala táto osoba urobiť na začiatku, aké neskôr.

Veľa firmám a ich zakladateľom alebo vlastníkom pomáha, ak túto fázu riešia spolu s externou poradenskou firmou, ktorá sa orientuje na aktuálnom trhu práce, **a zároveň s človekom zvonku, ktorý** nie je zatažený vzťahmi a rodinnou históriou.



## ZADEFINOVANIE PRACOVNEJ NÁPLNE A ZODPOVEDNOSTÍ LÍDRA

### 2.1

Správny výber a nastavenie očakávaní na nového člena na kľúčovej pozícii je najdôležitejšou časťou procesu. O náplni práce a definovaní roly by nemal rozhodovať sám zakladateľ alebo majiteľ, ale mala by vzniknúť z komunikácie s vedením firmy. Už len samotné uvedenie si, že firma potrebuje nového lídra, potrebuje svoj čas. Niektorí to odkladajú na poslednú chvíľu a niektorí nad tým uvažujú dlhé roky.

*Prvá skupina ľudí sa snaží veci do poslednej chvíle „ťahat“ a potom precitne, že nemajú internú náhradu, nasledovníka. Potom sa robia rozhodnutia narýchlo, trápia sa nielen rodinní príslušníci, ale aj zamestnanci a vo finále to nemusí dopadnúť dobre pre nikoho. Druhá skupina ľudí si uvedomuje, že skôr alebo neskôr príde čas, kedy sa pôjdu venovať inému projektu, narazia na svoje manažérske limity, prestane sa im možno chcieť (vek, únava, zdravotné problémy, skorší odchod do dôchodku, ...). Práve druhá skupina, pri obsadzovaní tak dôležitej roly, to vo finále zväčša máva ľahšie.*

#### **Sedem najčastejších dôvodov, pri ktorých sa obracajú rodinné firmy na personálne a poradenské spoločnosti pri obsadzovaní roly nového riaditeľa:**

1. vysoký vek majiteľa,
2. manažérske limity aktuálneho vedenia (napr. dobrý technik, ale slabý líder a firma na to dopláca),
3. choroba, havária, náhla a nečakaná udalosť,
4. firma sa chystá na predaj,
5. odovzdávanie firmy nástupcovi z rodiny, ale treba preklenúť nejaký čas,
6. nehody medzi členmi rodiny/vedenia,
7. krízová situácia.

Môžu sa vyskytnúť aj iné dôvody, ale už na týchto siedmich sa ukazujú základné odlišnosti. Prvá kategória hovorí o *podcenení vychovania si nástupcu z rodinných členov alebo zo zamestnancov pracujúcich vo firme*. Druhá, „manažérske limity“, hovorí o *uvedomení si*, že v záujme rastu a udržania firmy, rodinný podnik potrebuje dosadiť do vedenia nového lídra. K prístupiu a priznaniu si tejto nevyhnutnosti je potrebný nadhľad a rozvaha. Kategória „choroba“ je nepredvídateľná udalosť, a **najmä** pri takých treba **rýchlo** konať. Ak sa firma chystá na predaj, cieľom je maximalizovať predajnú cenu, **a to si vyžaduje systematický prístup aj z hľadiska ľudského kapitálu, ale aj to je možné naplánovať. Ak sa firma plánuje jedného dňa odovzdať nástupcovi z rodiny, ale na určitý čas potrebuje dosadiť na riaditeľskú pozíciu skúseného externého lídra, môže využiť službu tzv. „interim manažmentu“**. Takýto človek, ktorý bude pôsobiť vo firme na presne dohodnutú dobu, sa personálnym agentúram nehľadá ľahko (sú ale na to aj iné špecializované firmy), ale keď sa to podarí, rodinná firma získa v podstate „hotového človeka“, ktorý firmu prevedie cez určité obdobie a súbežne odovzdáva svoje skúsenosti iným, zväčša mladším manažérom (členovia aj nečlenovia rodiny). Nezhody medzi členmi rodiny, ako aj nízka akceptácia rozhodnutí jedného z jej členov môžu byť z pohľadu smerovania a rozvoja potenciálu firmy prekážkou, a tak môže byť prizvanie externého riaditeľa nevyhnutnosťou, aby sa zachovala rodina ale aj ziskový biznis. Krízová situácia je výnimočná, zväčša neplánovaná situácia, kedy je ohrozená budúcnosť firmy, **a vtedy získanie skúseného, emočne nezainteresovaného manažéra do firmy môže pomôcť firme prežiť ťažké časy**.

**Situácie obsadzovania budúceho lídra môžeme teda rozdeliť do 2 hlavných kategórií:**

1. **situácie, ktoré vieme plánovať a pripraviť sa na ne** (vek majiteľa, príprava na predaj, odovzdávanie rodine),
2. **situácie, na ktoré reagujeme** (choroba, manažérske limity, nehody, nejednotnosť, krízová situácia).



## Príklad z praxe:



**Pred tridsiatimi rokmi zakladateľ rozbehol strojársku firmu** s výrobou komponentov pre rôznych odberateľov. Firma postupne vybudovala oddelenie vlastného vývoja, kde sa navrhujú inovátné výrobky a riešenia pod vlastnou značkou. Majiteľ dlhé roky riadil firmu z pozície generálneho riaditeľa a prínos jeho skúseností a znalostí bol predovšetkým v budovaní vzťahov, identifikácii nových obchodných príležitostí, vývoji a technologickom zabezpečení firmy. Keď firma narástla na štyristo pracovníkov, začal intenzívnejšie hľadať vhodného manažéra, na ktorého by presunul väčšinu operatívnych kompetencií, aby sa on mohol naďalej venovať najmä novému biznisu a vývoju. Jeho deti boli ešte vo veku študentov, preto chcel využiť služby a podporu existujúcich manažérov z firmy. Viaceré pokusy stroskotali, vedenie nefungovalo, tak sa nakoniec **rozhodol pre možnosť „nakúpiť“ vhodného skúseného manažéra z externého prostredia**. Podstatnou časťou po výbere vhodného kandidáta na riaditeľskú stoličku bolo nastavenie kompetencií, vzájomnej spolupráce a komunikácie medzi majiteľom a novým riaditeľom. Po dvoch rokoch sa ukázalo, že spolupráca funguje úspešne a s tandemom majiteľ – riaditeľ sa firme darí prekonávať aj krízové časy.

### HLAVNÁ NÁPLŇ PRÁCE LÍDRA FIRMY A JEJ RÔZNORODOSŤ

Hlavné parametre obsadzovanej pozície lídra firmy, ktorý má firmu riadiť počas nasledujúcich rokov, je potrebné vopred detailne prediskutovať a odkomunikovať **v rodinnom kruhu aj s výkonným tímom. Ideálne je, ak sa dosiahne zhoda a všetci majú jednotnú a jasnú víziu osoby, ktorú rodinná firma vo svojom čele potrebuje. Pomôže to najmä v neskorších fázach výberového procesu, keď sa budú vyhodnocovať interní alebo externí kandidáti.**

#### 11 základných kritérií, ktoré si treba ujasniť ešte pred výberovým konaním:

1. lokalita (okruh na dochádzanie),
2. nutnosť znalosti oblasti podnikania,
3. predchádzajúce skúsenosti na podobnej alebo inej riaditeľskej pozícii,



4. konkrétna alebo iná potrebná technická znalosť (technológia, segment, atď.),
5. jazyková znalosť (expanzia, klienti, atď.),
6. typ osobnosti,
7. štýl riadenia,
8. vek,
9. plat, odmeny (príp. možnosť vstúpiť neskôr do majetkovej štruktúry rodinného podniku),
10. motivácia (pozícia, vízia, ľudia, spoločenský status, peniaze, región, atď.),
11. čo vie firma ešte ponúknuť, aby spolupráca mala dlhodobý efekt (benefity, auto, podiel, atď.).

Pri definovaní hlavnej náplne práce treba brať do úvahy najmä to, aký je dôvod obsadzovania pozície a jej vízia. Podľa toho sa uprednostňujú určité charakterové črty, odbornosť a štýl riadenia.

Aké by mali byť ideálne charakterové črty kandidáta na pozíciu šéfa firmy? Najlepšie sa v posledných rokoch uplatňujú kandidáti, ktorí sú rešpektovaní, inšpiratívni, predvídateľní v správaní, jasní v rozhodnutiach. **Takí, ktorí majú nielen odvahu a víziu, ale aj emočné zručnosti ako empatia a schopnosť počúvať a komunikovať.**



# DÔLEŽITÉ MANAŽÉRSKE A INÉ ZRUČNOSTI ŠÉFA FIRMY

## 2.2

Manažérske zručnosti, ktoré u kandidáta hľadáme sú vyberané opäť podľa pôvodného dôvodu obsadzovanej pozície a taktiež s prihliadnutím na zvyšok manažérskeho tímu, ktorý riadi rodinnú firmu. Základom je vybrať si kandidáta so "sadou" manažérskych zručností, ktoré firma potrebuje do najbližších rokov najviac.

### Manažérske zručnosti môžeme rozdeliť do 9 základných skupín:

1. **vytvorenie vízie a stratégie** – a následne každodenné riadenie firmy v súlade s nimi,
2. **plánovanie** – poznať techniky plánovania a vedieť ich aplikovať,
3. **organizovanie** – času, priorít a projektov,
4. **riadenie ľudí** – schopnosť riadiť ľudí (pridelovanie úloh, delegovanie, kontrolovanie atď.),
5. **vedenie ľudí** – schopnosť viesť ľudí (motivovať, inšpirovať, koučovať, atď.) a vytvárať podmienky pre rozvoj zdravej firemnej kultúry,
6. **komunikovanie** – dobrý poslucháč a výborný komunikátor,
7. **vyjednávanie** – schopnosť úspešne vyjednávať, obchodovať a získať si dôveru zákazníkov a obchodných partnerov,
8. **schopnosť rozhodovania** – odvaha, kritické myslenie ale aj schopnosť zapájať do rozhodnutí ostatných,
9. **riešenie problémov a krízových situácií** – vedieť „vyhrnúť si rukávy“ a zapojiť sa tam, kde je treba, ak rodinný podnik ide cez ťažké časy.

## VÝBER NOVÉHO LÍDRA A PRÍNOS PERSONÁLNYCH SPOLOČNOSTÍ

### 2.3

Keď sme si ujasnili kritéria na kandidáta a potrebné manažérske zručnosti, môžeme prejsť k tvorbe alebo aktualizácii samotnej náplne práce. *Náplň práce nového riaditeľa firmy je detailný dokument, ktorý je jednoznačný a exaktný.* Treba v ňom podchytiť aj časti, kde firma aktuálne „stráca body“ a potrebuje odborníka. Kde vidí nevyužitý potenciál alebo kde má ambície rásť. Pri rastovo orientovanej firme je náplň práce odlišná, ako pri firme, ktorá sa drží remesla a má jasne vymedzený región podnikania alebo technologické limity. Taktiež si treba zodpovedať otázku, či sa pozícia obsadzuje len na určitý čas, na preklopenie určitého obdobia, dosiahnutia jasne určených cieľov, alebo ide o dlhodobé partnerstvo s možnosťou získať neskôr v budúcnosti napríklad majetkový podiel. Po zadefinovaní kritérií a zodpovedaní všetkých nejasností zostáva len spustiť výberový proces na budúceho šéfa rodinnej firmy. Je možné ho nájsť buď



vo vlastnom tíme, alebo sa poobzerať po externom trhu a využiť služby ako Executive Search alebo Headhunting od personálnych spoločností. *Headhunting* sa používa ako výraz na „ulovenie“ niekoho z trhu, o koho má firma záujem. Ide o techniku, ako osloviť a získať kandidáta. *Executive Search* sa používa vždy, keď sa obsadzujú len najvyššie pozície ako je člen predstavenstva, riaditeľ firmy, finančný riaditeľ a podobné pozície.

Možné zdroje a kanály, odkiaľ môžeme získať kompetentných kandidátov sú:

1. rodinní príslušníci (užšia aj širšia rodina),
2. interní zamestnanci,
3. osobné odporúčenie a známi,
4. webstránka spoločnosti,
5. dodávateľ, ktorý dobre pozná firmu a rozumie segmentu,
6. pracovné portály,
7. sociálne siete,
8. personálna spoločnosť.

Poradie je uvedené tak, aby odzrkadľovalo finančnú náročnosť na obsadenie pozície. Ak je však potrebné pozíciu obsadiť rýchlo, alternatívou je siahnuť po odbornom poradenstve a nakontaktovať „headhuntera“ alebo profesionálnu firmu, ktorá sa zaoberá cieľovým vyhľadávaním. Uľahčí to proces a skrátí čas. Skúsené personálne spoločnosti majú prehľad o trhu, majú vlastné databázy a vedia, kde hľadať správnych kandidátov, kto vyhľadáva zmenu práce a naopak, a poznajú jednu veľmi dôležitú vec - kto má na trhu negatívne referencie.



## Príklad z praxe:



Pri výbere nového riaditeľa rodinnej firmy boli traja členovia rodiny. Zavolali si personálnu spoločnosť, lebo pozíciu obsadzovali 8 mesiacov a nikoho vhodného nenašli. Ak sa aj niekto zaujíma, nikdy sa nezhodli všetci traja, a tak skúšali ďalej. Personálna spoločnosť zistila, že rodina nemala jasne zadefinované očakávania od nového človeka a ani nebolo ešte rozhodnuté, aké kompetencie nový riaditeľ dostane. Preto dala všetkým trom členom rodiny vyplniť jednoduchý formulár, kde mal každý za seba napísať, čo od nového riaditeľa očakáva, aj to, čo neočakáva. Z ich odpovedí jasne vyplynulo, že každý očakával niečo iné, a aj preto nemohlo dôjsť ku zhode ani na jednom z kandidátov. Personálna spoločnosť v úlohe externého poradcu pomohla rodine nielen zladiť očakávania, ale aj s efektívnym výberom nového riaditeľa.

### PROCES VÝBERU NOVÉHO MANAŽÉRA

Pri samotnom procese výberu je potrebné dodržať niekoľko zásad, nakoľko ide nielen o ekonomickú budúcnosť firmy, ale aj o meno rodinnej firmy na trhu, ktorá podstupuje zásadnú zmenu v smerovaní a riadení firmy.

Posudzovanie životopisov a identifikáciu vhodných ľudí najmä v úvodných časoch nie je správne nechávať na juniorov. Aj keď ovládajú dôležité úlohy, výber akéhokoľvek budúceho lídra je od prvého kroku úloha pre niekoho z vyššieho manažmentu firmy. Ak má firma skúseného manažéra ľudských zdrojov, tak výberový proces riadi on, ak je firma menšej veľkosti a HR manažéra nemá, tak by proces mali riadiť minimálne dvaja členovia vedenia. Prečo je dôležité, aby ľudí posudzovali vždy minimálne dvaja ľudia naraz? Zabráni sa tak subjektívnemu pohľadu, neprehliadnu sa dôležité prvky v správaní kandidáta, je položených viac otázok a aj kandidát tak dostane lepší obraz o možnej budúcej spolupráci.

**Osvedčeným postupom pri výbere senior manažéra z externého prostredia je:**

1. *Štrukturovaný pohovor* s potenciálnym kandidátom.
2. V prípade splnených kritérií na kandidáta a pozitívneho prvého doj-

mu nasleduje prehliadka firmy, pri ktorej je možné pozorovať reakcie kandidáta a komentáre na pracovné prostredie.

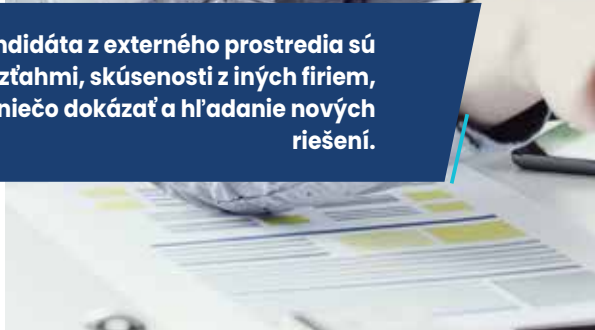
3. Ak dobrý pocit stále pretrváva, je vhodné *sadnúť si na neutrálne miesto a spoznať kandidátove postoje a názory*. Najlepší priestor je na obede alebo na večeri, kde sa preberajú aj neformálne témy. Tu sa ukáže, či sa cítite pohodlne a uistujete sa, či je to človek, ktorému vložíte do rúk dôveru a dáte kľúčovú pozíciu.

Kedykoľvek počas tohto procesu je možné využiť aj psychologické alebo psychometrické testovanie, prípadne rôzne dotazníky. Je to overená pomôcka pri rozhodovaní.


Nový človek sa potrebuje vo firme presadiť, získať si dôveru zamestnancov a členov



**Výhodami kandidáta z externého prostredia sú nezaťaženosť vzťahmi, skúsenosti z iných firiem, nadhľad, ambícia niečo dokázať a hľadanie nových riešení.**







rodiny, prakticky začína vo firme od nuly. Ak šéf firmy prichádza zvonka, jednoznačne to ovplyvní atmosféru a kultúru vo firme. Ak je nový šéf z vnútra firmy, je pre neho zväčša náročnejšie presadiť nové „móresy“ a pravidlá. Všeobecne ale platí, že ak si nový človek vo vedení firmy dokáže podchytiť kľúčových ľudí a získať ich dôveru, bude mať podporu a akékoľvek zmeny dosiahne hladšie a rýchlejšie.

Netreba zabúdať aj na to, že proces výberu na externom trhu je zároveň aj forma marketingu, a preto je dôležité dbať na to, aby napr. všetci dostali informáciu o postúpení, či nepostúpení do ďalšieho kola. Je to vizitka firmy a trvá to pár minút. Organizácia pohovorov a celého výberového procesu hovorí o stave firmy a jej firemnej kultúre.

**Aj neúspešný kandidát môže byť nositeľom vašej dobrej referencie.**



# NAJČASTEJŠIE CHYBY NOVÝCH MANAŽÉROV A ICH ZAČLENENIE DO FIRMY

## 2.4

Ak obsadzujete rolu nástupcu, nového šéfa firmy, neriešite len personálnu otázku, ale aj pocity a skúsenosti vašich zamestnancov, dodávateľov a odberateľov, častokrát rokmi budované.

Líder firmy je vizitka firmy a ľudovo povedané, má tieto tri povinnosti: zodpovedá za víziu, peniaze a ľudí. Preto je príchod nového človeka vždy veľkou udalosťou, ktorá avizuje zmenu.

Veľmi dôležité je nepodceniť nástup a prvé týždne nového lídra firmy. Chyby, ktoré nastávajú môžeme rozdeliť do dvoch hlavných oblastí:

1. chyby novo prichádzajúceho človeka z externého prostredia,
2. chyby prichádzajúceho človeka z interného prostredia.

### 1. Možné chyby novo prichádzajúceho človeka z externého prostredia:

- neoverí si informácie o aktuálnom stave firmy, ktoré mu boli prezentované na pohovore,
- neurobí si dostatočný prieskum o firme a jej potenciáli,
- nevyužije šancu sa všetkým predstaviť v prvých týždňoch,
- nedohodne si jasné podmienky kontraktu a náplň práce,
- urobí zásadné chyby – body sa získavajú na začiatku a nebude druhá šanca sa dobre zapísať,
- otáľa so zmenami alebo nemá mandát ich realizovať.

### 2. Možné chyby prichádzajúceho človeka z interného prostredia:

- má väčšinou jasnú predstavu, kto mu nevyhovuje a nedáva šancu,
- aj napriek perfektnej znalosti firmy, má skreslený alebo zaujatý pohľad na situáciu,
- nasleduje zabehnuté chyby a procesy,
- vzťahy na pracovisku mu komplikujú rozhodovanie,
- zásadné zmeny nie sú akceptované ľuďmi, ktorí ho poznali predtým,
- absentujúci pohľad na trendy, trh a konkurenciu.

A potom sú tu viaceré univerzálne chyby, ku ktorým dochádza pri začleňovaní nového lídra do rodinnej firmy, nezávisle od toho, odkiaľ pochádza. K najčastejším patria:

- skreslené informácie a prikrášľovanie o stave firmy (napr. nedostatok finančných faktov, štatistík a výkonnostných ukazovateľov o firme),
- nejasná definícia úloh a očakávaní zo strany majiteľov firmy,
- nekoordinovaný proces zaškolenia/nástupný proces,
- nepripravené a neinformované prostredie firmy, zamestnanci, zákazníci a obchodní partneri,
- oklieštené kompetencie a nutnosť sa vždy radiť,
- nedôvera a malá podpora zo strany vedenia, majiteľov alebo investorov.

Silný a úspešný tím je skupinový výsledok a napriek tomu, že smerovanie a tempo určuje líder, na to aby firma došla do cieľa, nestačí na to sám. Firma môže napredovať nielen pomocou nových technológií, ale predovšetkým cez ľudí, ktorých si vychová a ktorí uveria jej firemnej vízii. Ak majú zamestnanci inšpiráciu a lídra, nasledujú ho.



**Technológia sa dá kúpiť,  
ľudí si však musíme získať a pracovať s nimi.**

Skúsenosti ukazujú, že správna kombinácia je namiešať vo vedení firmy ten správny mix ľudí z interného a externého prostredia.



## 3

# MANAŽMENT ZMIEN POČAS PROCESU NÁSTUPNÍCTVA

Audio verzia:



Video verzia:

**Ivana Vlachová****EVOLVE SOLUTIONS***Odborný garant kapitoly*

Takmer 20 rokov sa venuje aplikácii psychológie do organizačnej a manažérskej praxe. Prešla viacerými pozíciami od analytických, cez vzdelávanie až po strategické poradenstvo, ktorému sa dnes venuje naplno. Rodinným firmám pomáha v riadení ľudsky náročných zmien, medzi ktoré patrí aj generačná výmena. V práci synergicky prepája skúsenosti z viacerých odborných disciplín – manažmentu zmien, firemnej komunikácie a komplexných organizačných prieskumov. Lídrom pomáha rozvíjať kompetencie potrebné na efektívne riadenie náročných zmien, budovať angažovanú kultúru otvorenú k zmenám a zvyšovať pripravenosť firiem zvládať turbulencie a výzvy v podnikaní.



Príprava a samotné odovzdanie pozície generálneho riaditeľa v rodinnom podniku pozostáva z viacerých krokov a tematických oblastí. Ich trvanie alebo miera detailu, do akého sa treba týmito oblasťami zaoberať, záleží od viacerých okolností: *veľkosť a komplexnosť rodinného podniku; čas, ktorý má nástupca k dispozícii na prevzatie firmy; aká osoba vedenie firmy preberá (rodinný príslušník alebo cudzí človek z externého prostredia) a aké má skúsenosti; alebo za akých okolností dochádza k výmene v čele firmy (či ide o vopred plánovanú výmenu alebo urgentnú/neočakávanú zmenu)*. Táto kapitola sa venuje najmä postupom a odporúčaniam pri plánovanom preberaní firmy, na ktoré sa vedenie rodinného podniku roky pripravuje tak, ako to robia podniky, ktoré dokázali prežiť aj niekoľko generácií. O tom, ako tieto kroky ustáť, hovorí aj **teória manažmentu zmien**, ktorá pomáha pochopiť, že pri tak náročnej zmene, akou je výmena riaditeľa rodinnej firmy, nejde iba o jednorazovú zmenu, ale o dlhodobý proces, ktorý začína už pred samotnou zmenou a pokračuje aj po nej.

## TRI FÁZY PREBERANIA RODINNÉHO PODNIKU Z POHĽADU MANAŽMENTU

### 3.1

Pri nástupníckom procese sa môžeme stretnúť s rôznymi plánmi, ktoré na seba naväzujú alebo sa dopĺňajú. Pre účely tejto kapitoly budeme hovoriť o **manažérskom nástupníckom pláne**, ktorý rozpisuje nielen všeobecný proces nástupníctva, ale aj prechod manažérskych zodpovedností a kompetencií či rozvoj a vzdelávanie nástupcu po prevzatí žezla rodinnej firmy.

Z tohto pohľadu delíme samotný proces do troch fáz:

- **Fáza I** – zahŕňa aktivity a udalosti, ktoré prebiehajú pred výmenou riaditeľa,
- **Fáza II** – zahŕňa aktivity a udalosti, ktoré sa začínajú diať od vymenovania nového riaditeľa alebo riaditeľky, a končí obdobím, keď nástupca preberie väčšinu zodpovednosti za riadenie rodinného podniku okrem strategických rozhodnutí,
- **Fáza III** – je fáza, počas ktorej nástupca preberie plnú kontrolu nad riadením rodinného podniku vrátane kľúčových strategických rozhodnutí.

Praktický príklad postupného preberania kompetencií nástupcu na pozícii riaditeľa v troch fázach opisuje nasledovná tabuľka:

Fáza I.	Fáza II.	Fáza III.
<p>pred vymenovaním nástupcu do funkcie</p>	<p>prvých 30 – 60 dní nástupcu vo funkcii*</p>	<p>365+ dní po vymenovaní nástupcu*</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>určenie stratégie</b> smerovania a rozvoja firmy na najbližšie roky</li> <li>• definovanie <b>pozíciaviek na nového riaditeľa</b></li> <li>• <b>výber nového riaditeľa</b></li> <li>• <b>dohodnutie prahov</b> spoločného fungovania v záležitostiach riaditeľskej roli</li> <li>• vytvorenie <b>plánu prechodu kompetencií</b> s uvedením konkrétnych termínov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>zodpovednosť za základné manažerské oblasti a rozhodnutia</b> (procesy, operatíva), prípadne oblasti, s ktorými má nástupca už skúsenosti</li> <li>• <b>aktívna a pasívna účasť na manažerských aj rôznych operatívnych firemných poradiach</b></li> <li>• <b>skupinové a individuálne stretnutia s manažermi a zamestnancami</b> zamerané na budovanie dôvery, porozumenie výzvam jednotlivých oddelení, kontrola plnenia cieľov, potvrdzovanie smerovania firmy</li> <li>• <b>prvá identifikácia oblastí rozvoja</b> rodinného podniku</li> <li>• <b>osobné stretnutia s vlastníkmi, dôležitými obchodnými partnermi a zákazníkmi</b> zamerané na budovanie vzťahov a dôvery, prebiehajú ešte pod vedením odchádzajúceho riaditeľa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>plné prevzatie zodpovednosti</b> za riadenie a každodenné fungovanie rodinného podniku</li> <li>• realizácia <b>zásadných strategických a finančných rozhodnutí</b> za podpory rodinnej rady, akcionárov a investorov</li> <li>• realizácia <b>zmien väčšieho rozsahu alebo ľudsky náročných zmien</b> (napr. zásadná zmena organizačnej štruktúry, výrobné technológie, vstup na nové trhy a pod.)</li> <li>• <b>vedenie rokovanií s obchodnými partnermi a zákazníkmi</b> bez účasti odchádzajúceho riaditeľa</li> <li>• <b>uzatváranie významných, dlhodobých kontraktov</b></li> <li>• <b>zodpovednosť za budovanie funkčného manažerskeho tímu</b> vrátane vychovávaní ďalších nástupcov na kľúčové pozície v rodinnom podniku</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>zodpovednosť za všetky manažerské oblasti a rozhodnutia</b> s výnimkou zásadných strategických a finančných rozhodnutí</li> <li>• <b>príprava a overovanie novej vize</b> smerovania spoločnosti, novej obchodnej stratégie zmien produktového portfólia a pod.</li> <li>• <b>vedenie rokovanií</b> s obchodnými partnermi a zákazníkmi, za súčasnej účasti odchádzajúceho riaditeľa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>postupné preberanie zodpovednosti</b> za oblasť so strednou mierou náročnosti/rizikovosti</li> <li>• <b>zvolávanie a vedenie manažerských poradií</b> a čiastočná účasť na operatívnych poradiach</li> <li>• realizácia <b>prvých zmien s pozitívnym dopadom</b> na chod firmy a spokojnosť zamestnancov</li> <li>• <b>aktívna účasť na rokovaniach</b> s obchodnými partnermi a zákazníkmi, vedenie stretnutí spoločne s odchádzajúcim riaditeľom</li> </ul>	

\* dĺžka trvania jednotlivých časových období závisí od špecifických faktorov rodinnej firmy

Zdroj: EVOLVE Solutions s.r.o.

Súčasťou tvorby detailného manažérskeho nástupníckeho plánu je odhad času a určenie konkrétnych termínov pre zvolené oblasti, ktorými sa rodinný podnik rozhodol v procese nástupníctva zaoberať. Inak vyzerá plán vo firme, ktorá už meno nástupcu pozná a niekoľko rokov ho na prevzatie novej roly aj bez formálnych nástupníckych plánov pripravuje, a inak vo firme, ktorá nástupcu musí v rámci nástupníckeho procesu identifikovať, vybrať a čo najlepšie firmu na jeho príchod pripraviť.

Pre všetky aktivity je dôležité **stanoviť si nielen termíny**, dokedy majú byť splnené, **ale aj časový odhad ich trvania**. Niektoré kroky môžu prebiehať paralelne. Výsledkom by mal byť plán krokov zoradený na časovej osi, prehľad termínov, v ktorých budú kroky realizované, a výsledná dĺžka trvania celého procesu.

#### **Pripraviť a premyslieť treba aj nasledovné témy a situácie:**

- *tvorba kritérií pripravenosti a požiadaviek na nástupcu,*
- *hodnotenie kandidátov, výber a identifikácia rozvojových potrieb nástupcu,*
- *príprava plánu pre odchádzajúceho riaditeľa,*
- *príprava pôdy pre zamestnancov,*
- *príprava firmy (napr. prispôsobenie organizačnej štruktúry),*
- *vymenovanie nového riaditeľa do funkcie,*
- *podpora a mentoring nového riaditeľa po vymenovaní.*

Aby zakladatelia predišli predčasnému vymenovaniu nového riaditeľa, nesprávnemu výberu nástupcu alebo spochybňovaniu rozhodnutia členmi rodiny, investormi či zamestnancami, je potrebné **čo najpresnejšie vymedziť kritériá a požiadavky**, ktoré by mal kandidát na nástupcu spĺňať. Kritériá by mali odrážať štandardné požiadavky na funkciu najvyššieho manažera (napr. „minimálne 5-ročné skúsenosti v riadiacej funkcii“) a iné špecifické požiadavky, ktoré sú pre riadenie spoločnosti nevyhnutné.



## PRÍPRAVA A ROZVOJ NÁSTUPCU

### 3.2

Obdobie intenzívnej prípravy a rozvoja nástupcu trvá zvyčajne 2 – 4 roky, môže však byť aj dlhšie, pokiaľ nástupca ešte nemá dostatok skúseností s riadením, prípadne ešte vo firme nepracoval. Každá oblasť rozvoja by mala mať zadaný spôsob (metódu), akým bude realizovaná, prípadne osobu, ktorá bude za podporu nástupcu zodpovedná. Tou môže byť skúsený mentor z dozornej rady, externý biznis kouč, ale rozvojom označujeme i prácu na niektorej riadiacej pozícii vo firme, štúdium interných procesných dokumentov, vysokoškolské štúdium, manažérsky kurz alebo tréning mäkkých zručností v relevantnej oblasti.

Hodnotenie a poskytovanie spätnej väzby nástupcovi je ďalším z nástrojov rozvoja. Malo by prebiehať formálne aj neformálne, ale najmä by malo byť pravidelné. Aby bolo hodnotenie objektívne, mali by ho poskytovať aj manažéri a zamestnanci mimo členov rodiny, prípadne profesionáli z externého prostredia. Posudzovanie manažérskych kompetencií, silných a slabých stránok, psychologický profil atď. by mal realizovať profesionál (konzultant, personalista, psychológ a pod.). Súčasťou takéhoto hodnotenia býva aj osobná spätná väzba, v rámci ktorej sa vyhodnotí miera progresu, identifikujú problémové miesta či navrhnú ďalšie formy podpory, ak je to pre zlepšenie manažérskych zručností potrebné.

Zapojenie a príprava nástupcu zvyčajne prebieha postupne. Osobná skúsenosť na rôznych pozíciách v rodinnom podniku je osožná pre obe strany, pretože preverí nielen manažérske schopnosti potomka, ale aj jeho kompatibilitu s danou oblasťou podnikania a s kultúrou firmy.



### **Nástroje rozvoja, ktoré pomáhajú budovať efektívnych nástupcov:**

- zverenie zodpovednosti za konkrétny projekt zameraný na zlepšenie, nápravu určitej problémovej oblasti, vývoj alebo zlepšenie produktu, zlepšenie distribúcie, marketingu, predaja a pod. (ideálne s merateľnými výsledkami),
- zverenie zodpovednosti za menší, neskôr väčší tím kolegov s možnosťou rozvíjať manažérske schopnosti a vyhodnocovať zlepšenie,
- tieňovanie (shadowing) – pozorovanie nástupcu pri výkone práce a poskytovanie spätnej väzby,
- rotácie na viacerých pozíciách vo firme,
- účasť na interných a externých rokovaníach s postupným prechodom z pasívnej do aktívnej a vedúcej roly,
- príprava na rolu najvyššieho manažéra s podporou osobného mentora (na odovzdávanie know-how a odborných skúseností) alebo kouča (na sprevádzanie a podporu vo vlastnom rozvoji),
- školenia, kurzy alebo štúdium v oblasti manažmentu, riadenia financií, obchodu (MBA),
- tréningy mäkkých zručností (napr. komunikácie, časového manažmentu, vedenia porád, poskytovania spätnej väzby, hodnotenia a pod.),
- pravidelné absolvovanie hodnotiacich rozhovorov zahŕňajúcich vlastné sebahodnotenie.

Rodinné firmy sú tak trochu uzavretým svetom, ktorý si rokmi fungovania prirodzene buduje aj určité neželané stereotypy. V niektorých oblastiach riadenia môžu mať manažéri problém pozrieť sa za horizont vlastných skúseností, čo môže rodinnému podniku škodiť. Potomkovia, ktorí vyrastajú pozorujúc manažérsky štýl rodiča, môžu mať sklon ho automaticky napodobňovať. To však nemusí byť najvhodnejšou možnosťou. Aj preto niektorí zakladatelia od svojich budúcich nástupcov požadujú aspoň **dvojročnú skúsenosť v inej firme** pôsobiacej v podobnom odvetví, prípadne v korporácii. Tento krok je skvelou príležitosťou rozšíriť si obzory, priniesť know-how a nové inšpirácie do rodinného podnikania. Pokiaľ ho budúci nástupca ešte neabsolvoval, môže byť práve v tejto fáze vhodný čas, v nástupníckom pláne však treba počítať aspoň s dvoma rokmi.

## PRÍPRAVA ZAKLADATEĽA NA ODCHOD Z POZÍCIE RIADITEĽA

### 3.3

I keď je tento moment v rodinnom podnikaní obzvlášť dôležitý, býva často podceňovaný. Odchádzajúci riaditeľ, spravidla zakladateľ firmy, čelí v procese odovzdávania firmy náročnej životnej situácii. Aby mohol zo svojej pozície odísť, musí sa nielen vyrovnáť s obavami spojenými s odovzdaním biznisu menej skúsenému nástupcovi, ale aj dať svojmu životu nové smerovanie či zmysel.

Po desiatkach rokov strávených húževnatou prácou v rodinnej firme sa z vedenia firmy odchádza ťažko. Pre zakladateľa rodinný podnik predstavuje často hlavný zdroj životnej seberealizácie, je spájaný s pocitom sebahodnoty, statusu a neraz aj so zabezpečením príjmov viacerých členov rodiny. Mnohí generálni riaditelia preto tento krok odkladajú do poslednej chvíle.

Takéto správanie je veľmi pochopiteľné, nástupcovia či iní rodinní príslušníci však preň nemusia mať porozumenie. Pokiaľ už pôsobia vo firme po boku svojich rodičov, môžu narastať konflikty a nezhody v názoroch na riadenie firmy, ktoré sa prenášajú na zvyšok rodiny i do súkromia.





Najlepším spôsobom, ako takýmto situáciám predísť, je **myslieť už pri tvorbe nástupníckeho plánu na budúcu rolu a možnosti seberealizácie odchádzajúceho riaditeľa alebo zakladateľov**. Zakladateľ tak môže obdobie nástupníctva venovať aj sebareflexii a zamýšľať sa nad nasledujúcimi otázkami:

- *Ako môžem svojmu nástupcovi uľahčiť jeho pôsobenie vo funkcii?*
- *Ako môžem byť najviac užitočný pre rodinný podnik po odchode z funkcie riaditeľa?*
- *Aké životné ciele mám mimo firmy? Čo som ešte neskúsil/-a?*
- *Ako zvládne túto zmenu mojej ego? Z čoho mám najväčšie obavy?*

Častým a neraz obojstranne vítaným riešením je pôsobenie v dozornej rade alebo poradnom tíme spoločnosti, kde môže dosluhujúci riaditeľ aj naďalej dlhodobo fungovať ako cenný strategický partner svojho nástupcu. Ďalšou možnosťou je seberealizácia v inej oblasti. Status skúseného podnikateľa či manažéra môže zakladateľ firmy využiť v rôznych asociáciách, komorách a podnikateľských združeniach alebo v pozícii mentora pre začínajúcich podnikateľov v iných firmách. Môže tiež založiť vlastnú nadáciu a realizovať sa prostredníctvom filantropických aktivít. Veľký priestor pre životné naplnenie vie poskytnúť aj rodina, ktorá zakladateľa po rokoch zaneprázdnenosti môže potrebovať.

## PRÍPRAVA RODINNÉHO PODNIKU NA PRÍCHOD NOVÉHO LÍDRA

### 3.4

Príchod nového riaditeľa niekedy vyžaduje určité **zmeny v organizačnej štruktúre**. Tie môžu vyplývať z potreby prerozdeliť zodpovednosti medzi členov rodiny, napríklad v situácii, ak je nový riaditeľ či riaditeľka vybraný z viacerých členov rodiny, ktorým je potrebné v rodinnom podniku nájsť nové miesto.



**Prerozdelenie zodpovedností môže byť správnym krokom, ako odbremeniť mladšieho nástupcu.**

Zakladatelia majú vzhľadom na historický vývoj spoločnosti a vysoký pocit zodpovednosti tendenciu pokrývať širokú škálu zodpovedností, a to aj tie, ktoré by bez problémov mohol zastrešiť samostatný pracovník (napríklad obchod, marketing, prevádzku, personálny manažment). Pred odovzdaním žezla menej skúsenému nástupcovi sa oplatí zamyslieť, ktoré z týchto kumulovaných zodpovedností by sa dali preniesť na iných ľudí.

Výmena šéfa firmy môže vyžadovať aj procesné zmeny. Príchod nového človeka do vrcholového riadenia je často podnetom **k upratiu procesov a zodpovedností jednotlivých oddelení**. Niektoré zmeny, najmä tie nepopulárne, bývajú obyčajne realizované ešte pred obmenou vo vedení rodinného podniku. Môže ísť napríklad o prepustenie dlhoročného zamestnanca, zatvorenie neekonomickkej prevádzky alebo presťahovanie výroby do iného mesta. V takýchto prípadoch je lepšie, keď zmenu odkomunikuje a zrealizuje zakladateľ ešte pred svojím odchodom, aby neostala na pleciach nasledovníka, ktorý si potrebuje s ľuďmi v začiatkoch vybudovať dôveru.

# PRÍPRAVA ZAMESTNANCOV NA PRÍCHOD NOVÉHO LÍDRA

## 3.5

Výmena vedenia firmy nie je veľkou zmenou len pre nového a odchádzajúceho riaditeľa. Významne sa dotýka zamestnancov, manažérov, vlastníkov, obchodných partnerov a zákazníkov. Informácia o plánovanej výmene generálneho riaditeľa môže vyvolať v týchto skupinách pochybnosti a prináša celý rad otázok, napr.: *Dokáže nový riaditeľ viesť firmu rovnako úspešne ako jeho predchodca? Ostáva všetko po starom, alebo sa niečo zmení na tom, ako pracujem, s kým pracujem, ako som úspešný, ako som hodnotený a ocenený?*

Obdobie od momentu, keď sa rozšíri prvá správa o plánovanej výmene CEO, do chvíle, kedy budú ľudia rozumieť tomu, čo všetko sa bude s nástupom nového riaditeľa meniť, **je pre mnohých obdobím neistoty**. Ak trvá príliš dlho, môže to viesť k poklesu produktivity firmy, k odchodu kľúčových zamestnancov, prípadne k narušeniu obchodných a vlastníckych vzťahov.

**Analýzy neúspešných a zlyhávajúcich organizačných zmien ukazujú, že jedným z najčastejších zlyhaní manažérov pri príprave a zavádzaní týchto zmien je podcenenie ich dopadu na prežívanie a následne aj produktivitu pracovníkov.** Výmena generálneho riaditeľa je veľkou zmenou, preto by aktuálne vedenie malo vopred myslieť na dôsledky a správnymi krokmi minimalizovať obavy, neistotu a nedôveru zamestnancov, manažérov, ale aj obchodných partnerov a vlastníkov. Nesprávna alebo nedostatočná komunikácia môže novému lídrovi sťažiť nástup na manažérsky post.

Bolo by veľkou chybou, ak by aktuálne vedenie podniku *nesprávnou alebo nedostatočnou komunikáciou* nástupcovi sťažilo náročné prvé mesiace na novej pozícii. Pokiaľ zamestnanci a manažéri nadobudnú pocit, že nový riaditeľ „na to nemá“, prípadne, že „nie je jeden z nás“, ťažko sa stotožnia s jeho prvými rozhodnutiami.



Zmenám, ktoré majú dopad na ľudí, sa venuje oblasť riadenia s názvom **manažment zmien** (change management). Predstavuje súbor poznatkov a postupov, ktoré manažérom umožňujú úspešne previesť zamestnancov procesom zmeny a minimalizovať ich prirodzené obavy, nesúhlas, či aktívne vystupovanie proti zmene (tzv. odpor k zmene). Manažment zmien môže rodinnému podniku pri výmene generálneho riaditeľa veľmi pomôcť a zvýšiť šancu na jeho prijatie. Pokiaľ je výmena riaditeľa spojená s ďalšími zmenami, je zapojenie technik manažmentu zmien nevyhnutné, inak môže dôjsť k odchodu kľúčových ľudí a k strate dôveryhodnosti nového šéfa. Ak vo firme manažéri nemajú know-how z oblasti manažmentu zmien, možno do procesu prípravy nástupníctva zapojiť externého konzultanta v oblasti manažmentu zmien, ktorý pomôže pripraviť výmenu riaditeľa tak, aby nemala nežiadúci dopad na firmu a vzájomné vzťahy.



## Čo môže vedenie urobiť pre to, aby výmenu riaditeľa ľudia prijali pozitívne?

### 1. Získanie porozumenia pre výmenu v čele rodinného podniku

Prvým dôležitým krokom je získanie porozumenia ľudí vo firme i mimo nej. Rádoví i vedúci pracovníci by mali rozumieť, že pripravovaná výmena riaditeľa je potrebným a zmysluplným krokom. Vedenie by malo zamestnancom vysvetľovať jej **pozitívny dopad pre firmu i pre ľudí**, čím pomôže vytvoriť pôdu pre pozitívne prijatie nového lídra.

V tejto i v ďalších fázach je kriticky dôležitá **primeraná, včasná, pravdivá a otvorená komunikácia**. Od momentu otvorenia témy výmeny pozície riaditeľa cez definovanie smerovania firmy, kritérií, ktoré má nástupca spĺňať, až po jeho výber, rozvoj a následné vymenovanie je vzhľadom na úzke prepojenie rodiny a ostatných zamestnancov potrebné o procese transparentne hovoriť. Téma nástupníctva by sa preto mala stať jednou z pravidelných tém celofiremných stretnutí.

Ak vedenie vysvetlí pravidlá a postupy, ktoré pri procese nástupníctva plánuje použiť, malo by ich následne aj dodržať. Ideálne je, ak personál vidí, že bez ohľadu na rodinný faktor, pozícia bude obsadená človekom, ktorý má potrebné schopnosti a skúsenosti. Nie všetci zamestnanci musia dostať rovnako podrobné informácie ako manažéri, správna rada, investori a členovia rodiny.

### 2. Oficiálne predstavenie nástupcu a budovanie dôvery

Pri výmene riaditeľa môžu nastať rôzne situácie podľa toho, či vedenie preberá nástupcu, ktorý vo firme už pôsobí, na pozíciu sa pripravoval a má dôveru ostatných kolegov, alebo ide o človeka zvonku firmy, ktorého zamestnanci nepoznajú.

**Ak preberá rolu generálneho riaditeľa človek, ktorý je pre firmu neznámy**, dôležitým prvým krokom, na ktorý by mal sústrediť svoju pozornosť, je navnímanie situácie vo firme a získanie si dôvery ľudí. Prísť s veľkým plánom zmien bez toho, aby si nástupca získal dôveru kľúčových ľudí vo firme, by v tomto prípade bola riziková stratégia. O tom, čo je vhodné meniť a s čím ešte počkať, by sa v začiatkoch mal poradiť s odstupujúcim riaditeľom, prípadne s ďalšími manažermi.

Uvedenie nového riaditeľa rodinného podniku by malo byť postupné – odchádzajúci riaditeľ by mal nástupcu oficiálne predstaviť členom rodiny (v prípade, že ho nepoznajú), výkonným manažérom a následne zamestnancom:



- ľudia by mali porozumieť dôvodom výberu nového lídra a počuť, že je na svoju rolu dobre pripravený,
- odchádzajúci riaditeľ by mal primeranou formou informovať o tom, akým spôsobom bude nástupcovi poskytnutá podpora a v akom poradí bude prebiehať odovzdávanie jednotlivých kompetencií,
- z úst nástupcu by mali všetci počuť, ako bude zabezpečená kontinuita vedenia a smerovania firmy, s akými plánmi a očakávaniami prichádza,
- v prípade správnej rady, investorov a vlastníkov bude potrebné vysvetliť aj podporné a kontrolné mechanizmy, ktoré zabezpečia bezproblémový chod rodinnej firmy v prípade krízových situácií.

Pokiaľ uvedené skupiny nástupcu poznajú, úvodné rozhovory a predstavenie je kratšie, ale malo by aj tak formálne prebehnúť. Nový šéf, ktorý pochádza zvonku, by sa mal počas prvých týždňov snažiť, aby si našiel čas na **osobné rozhovory s každým zo svojich kľúčových manažérov alebo špecialistov**, ktoré pomáhajú roztopiť ľady, vybudovať vzájomnú dôveru a spoznať firmu zvnútra.

Pomôže, ak sa CEO bude zaujímať o:

- prácu daného útvaru a rolu manažéra,
- jeho názor na to, čo vo firme funguje dobre, na čo sú ľudia vo firme hrdí, ktoré oblasti by si podľa neho zaslúžili väčšiu pozornosť samotného riaditeľa a firmy ako takej.



Z rozhovorov vie nástupca získať cenné vstupy pre svoje prvé dni v novej pozícii:

- čo je pre ľudí najdôležitejšie a nie je dobré v blízkej budúcnosti meniť,
- kde, naopak, môže podporiť menšie pozitívne zmeny, na ktoré si predchádzajúce vedenie nenašlo čas, a ktorými zároveň potvrdí, že je pripravený posúvať rodinný podnik vpred.

**V prípade budúceho nástupcu, ktorý vo firme už pracuje,** je situácia trochu odlišná. Prvé zoznámenie prebehne niekoľko rokov pred vymenovaním do funkcie. Budúci nástupca by mal počítať s tým, že od prvého momentu bude zamestnancami chtiac-nechtiac hodnotený. Ak má byť v čele firmy prijatý jedného dňa s dôverou a rešpektom, mal by túto okolnosť už od začiatku pôsobenia v rodinnej firme brať do úvahy. Pokiaľ sa však počas tohto obdobia



správal povýšenecky, dožadoval sa špeciálnych privilégii alebo nepracoval naplno ako ostatní, ťažko sa mu bude negatívny dojem neskôr meniť. Ak aj napriek tomu získal dôveru rodiny, aby firmu prevzal, *svoje minulé správanie môže po nástupe do čela firmy korigovať*, môže svoje omyly z minulosti priznať, prípadne sa niektorým ľuďom, s ktorými bol v minulosti v konflikte, ospravedlniť a požiadať ich o nový začiatok.

## PRECHOD KOMPETENCIÍ NA NÁSTUPCU A ĎALŠIE VZDELÁVANIE

### 3.6

Samotná výmena na pozícii generálneho riaditeľa je v ideálnom prípade zavýšením niekoľkoročného nástupníckeho procesu. **Postupný prechod kompetencií** umožňuje nástupcovi vytvoriť priestor zažívať prvé úspechy, nabráť potrebnú sebadôveru a pozitívne sa etablovať v očiach zamestnancov, obchodných partnerov a kľúčových zákazníkov. Ako prvé sa preto odovzdávajú zodpovednosti za činnosti a oblasti riadenia, s ktorými má nástupca najviac odborných a pracovných skúseností a cíti sa v nich „doma“. Postupne sa pridávajú kompetencie, s ktorými sa nástupca zároveň aj sám učí novým zručnostiam a vedomostiam. Až v poslednej fáze odovzdáva dosluhujúci riaditeľ do rúk nástupcu zodpovednosť za strategické riadenie, náročné vyjednávanie či veľké finančné investície.

Nástupca nemôže mať rovnaké skúsenosti ako jeho predchodca, ktorý vo väčšine prípadov firmu aj vybudoval a učil sa na vlastných chybách.



**Nemožno očakávať, že nástupca neurobí vlastné chyby, treba s tým automaticky počítať.**

Veľa vecí sa aj on alebo ona naučí až na vlastnej koži, až vtedy, keď bude robiť vlastné rozhodnutia z pozície lídra rodinného podniku. Pri preberaní roly by mal demonštrovať, že aj napriek odlišnému prístupu k práci alebo ná-



zoram dokáže prinášať výsledky. O rozdieloch je potrebné otvorene hovoriť, vysvetľovať si ich.

## NEUSTÁLE VZDELÁVANIE NOVÉHO RIADITEĽA A MENTORING

Plán nástupníctva z pohľadu manažmentu nekončí prevzatím rodinného podniku. Naopak, dynamika trhu, technologické zmeny, výmena generácií na trhu práce a ďalšie faktory dnes vyžadujú, aby lídri na sebe neustále pracovali a vzdelávali sa. Ustáť pozíciu na konkurenčne presýtenom trhu, obhájiť výkyvy v produktivite pred investormi či nepríjemné zmeny pred zamestnancami nie je jednoduché. V rodinnom podnikaní sa navyše k podnikateľským výzvam pridávajú ďalšie – ak má riaditeľ dlhodobo zvládať náročnú kombináciu obchodných a rodinných vzťahov, vedieť v nich fungovať efektívne, konštruktívne a s nadhľadom, potrebuje byť vyzbrojený širokou škálou tvrdých i mäkkých zručností. Už aj na Slovensku je bežné, že nástupcovia v rodinných podnikoch využívajú služby rôznych externých konzultantov, koučov, zúčastňujú sa školení, navštevujú rôzne konferencie, fóra alebo sú členmi asociácií a podnikateľských združení/organizácií, ktoré pomáhajú svojim členom zdieľať skúsenosti a informujú o aktuálnych trendoch.



## 4

# FIREMNÁ KULTÚRA, KTORÁ PODPORÍ RAST RODINNÉHO PODNIKU

Audio verzia:



Video verzia:



## Vladimíra Neuschlová

**UPLIFT CONSULTING***Odborný garant kapitoly*

Od roku 2016 sa venuje strategickému poradenstvu v oblasti rozvoja leadership zručností a zvyšovaniu manažérskej efektivity. Koučuje lídrov všetkých generácií a firmám pomáha nastaviť a rozvíjať zdravú firemnú kultúru, ktorá prispieva k väčšej angažovanosti zamestnancov. Má viac ako 20-ročné skúsenosti a rodinné firmy sprevádza pri prechode riadenia na ďalšiu generáciu a pri budovaní novej manažérskej štruktúry. Má skúsenosti z prvej línie s riadením tímov s viac ako 400 zamestnancami a príležitostne pôsobí ako krízová manažérka. Pri práci s klientmi aplikuje najnovšie poznatky z biznis teórie, psychológie, vedecké poznatky a zdravý rozum.



Po vymenovaní nového vedenia rodinného podniku (vrátane nového CEO) je pre každú firmu dôležité pomenovať firemnú víziu a nastaviť firemnú stratégiu, vrátane cieľov a kľúčových ukazovateľov výkonnosti. Ako inak zhodnotiť, či sa firme darí alebo nie? Na základe finančných a nefinančných metrick je aj pre rodinných príslušníkov, ktorí sa priamo na každodennom riadení firmy nepodieľajú, jednoduchšie zhodnotiť výkonnosť firmy, a tomu prispôbiť svoje rozhodnutia, ktoré im z hľadiska vlastníckych práv prislúchajú.

## FIREMNÁ VÍZIA SA MÔŽE S PRÍCHODOM NÁSTUPCU ZMENIŤ

### 4.1

Predtým, ako si výkonný manažment firmy na čele s novým riaditeľom začne plánovať obchodnú stratégiu, alebo očakávanú výšku tržieb na nasledujúce roky, v rodinnom kruhu by mala ešte prebehnúť diskusia o vízii, prípadne misii firmy a jej hodnotách.



**Keď žezlo rodinnej firmy preberá nástupca, nemusí to automaticky znamenať, že vízia firmy zostane rovnaká ako ju vnímali a komunikovali jej zakladatelia.**

Niektorí nástupcovia majú pri prevzatí firmy jasno v tom, akým smerom chcú firmu rozvíjať, iní potrebujú trochu viac času na zorientovanie sa na vrchole firmy, pochopenie jadra biznisu, svojich zákazníkov a zamestnancov. Preto neexistuje univerzálna rada, kedy by mal nástupca tému vízie alebo misie rodinnej firmy otvoriť, ale odporúča sa, aby táto téma bola prediskutovaná na rodinnej rade minimálne raz za 3 – 5 rokov. Buď sa potvrdí, že rodinný podnik je na dobrej ceste a na jeho podnikateľskej vízii netreba nič meniť, alebo vonkajšie či vnútorné okolnosti privedú rodinných príslušníkov k nadefinovaniu novej vízie.



Je úplne bežné, že pri výmene generácií dochádza v podniku aj ku zmene firemnej vízie alebo jeho poslania. Neznamená to, že nastupujúca generácia nerešpektuje tradície, alebo neuznáva rodinné hodnoty, ale, že práve v záujme zachovania rodinného podniku a jeho hodnôt potrebuje firmu rozvíjať novými smermi, a tomu prispôbiť aj komunikáciu navonok a dovnútra k zamestnancom.

Nie každá firma má nadefinovanú firemnú víziu a misiu (poslanie) a nie každá firma má explicitne napísané na webstránke alebo vo firemných dokumentoch „toto je naša vízia“, alebo „toto je naša misia“. Na Slovensku sa zaočievalo skôr v sekcii „O NÁS“ opísať históriu firmy, portfólio zákazníkov, trhy na



ktorých firma pôsobí. Niektoré firmy uvádzajú svoj etický kódex alebo princípy, ktorými sa pri rozhodovaní vo firme riadia. Objavujú sa už ale aj domáce firmy, napríklad tie, ktoré podnikajú aj v zahraničí, ktoré svoju misiu či víziu na svojich webstránkach jasne komunikujú. A keď sa pozrieme na úspešné firmy v zahraničí, vidíme, že trend ide týmto smerom a najmä mladší zákazníci omnoho častejšie zvažujú, od koho kupujú svoje produkty a aká je podnikateľská vízia firmy.

Najjednoduchšou definíciou **firemnej vízie je**, že vízia je v podstate *obraz v budúcnosti*, kam sa s rodinným podnikom chcete jedného dňa dostať. Vízia by mala byť inšpirujúca, konkrétna, ale aj praktická – obraz v budúcnosti, ktorý si vedia všetci, ktorí sa podieľajú na chode rodinného podniku, aspoň z časti predstaviť.



**Firemná misia (poslanie) je dôvod, prečo podnikáte. Prečo robíte to, čo robíte, aký to má význam, a prečo by na tom malo záležať vašim zákazníkom a zamestnancom.**

Nie vždy je ľahké identifikovať, či firmy komunikujú napríklad na svojich webstránkach víziu alebo misiu, alebo ich kombináciu. To nie je ale tak podstatné ako to, že nástupca za podpory rodiny dokáže jasne vymedziť smer, ktorým rodinný podnik bude kráčať, a že tento smer bude mať zmysel, nadchne zamestnancov, bude ich motivovať k čo najlepším výkonom, ľahko osloví aj zákazníkov a obchodných partnerov.





## Príklady vízie a misie rodinných podnikov na Slovensku:

Rodinná firma	Firemná vízia	Firemná misia
<b>MTS, spol. s r.o.</b>		Chceme lepšie prostredie pre ľudí vo výrobe.
<b>MINIT SLOVAKIA, spol. s r.o.</b>	Našou víziou je prinášať zákazníkom jedinečný zážitok z čerstvých a kvalitných pekárenských výrobkov.	
<b>AUTO-IMPEX spol. s r.o.</b>	Dynamická, moderná a uznávaná spoločnosť so stabilným podielom na trhu.	
<b>Mäspoma spol. s r.o.</b>	Na základe spoľahlivosti a blízkosti zákazníkovi stať sa väčšinovým predajcom a lídrom na európskom trhu v oblastiach svojich podnikateľských aktivít a uspokojovať tak každodenný dopyt našimi kvalitnými produktmi.	
<b>holding Mattoni 1873</b>		Poslaním našej spoločnosti je prinášať ľuďom do života osvieženie.
<b>Kofola a. s.</b>		Láska je nielen dušou značky Kofola, ale aj základným kameňom rovnomennej firmy, ktorej misiou je: Keď miluješ prírodu a ľudí okolo, nie je čo riešiť. Cestu vždy nájdeš..

Zdroj: webstránky uvedených spoločností (k 30. 10. 2022)

# FIREMNÁ STRATÉGIA A DEFINÍCIA SPRÁVNÝCH CIEĽOV

## 4.2

V momente, keď si rodinná firma potvrdí alebo nastaví novú víziu podniku, môže výkonný manažment začať pripravovať firemnú stratégiu, ako túto víziu dosiahnuť. **Firemná stratégia** je komplexný dokument, ktorý ale v zásade odpovedá na otázku, ako sa chcete dostať z východiskového bodu, v ktorom rodinný podnik stojí dnes do bodu, keď naplní svoju víziu.

O tom, ako definovať firemnú stratégiu sa napísali stovky kníh, ktorými sa firmy môžu inšpirovať. To, či bude stratégia rodinnej firmy napísaná na desiatkach strán, alebo to bude len 2-stranový dokument, ktorý bude obsahovať všetko podstatné, záleží najmä od nasledovných faktorov:

- **veľkosť a komplexnosť firmy** – čím väčšia a komplexná je rodinná firma, alebo rodinný holding, tým väčší môže byť tento strategický dokument,
- **spôsob zdieľania informácií a pravidiel vo firme** – či firma formálne spracúva a udržuje napr. smernice, procesné manuály, zápisy z porád, atď.,
- **manažérsky štýl riaditeľa a spôsob práce širšieho vedenia** – či manažment má vo zvyku organizovať interné workshopy, brainstormovať myšlienky, robiť pre zamestnancov prezentácie atď.,
- **otvorenosť externým poradcem, ktorí rodinnú firmu definovaním stratégie prevedú** – či sa výkonný manažment rozhodne dôverovať konzultantom a nechá si poradiť, nielen ako nad stratégiou premýšľať, ale aj ako ju pretaviť do konkrétnych projektov,
- **miera hierarchie v rodinnom podniku** – či rozhodnutia o smerovaní firmy a strategických rozhodnutiach sú v rukách jedného človeka alebo úzkej skupiny ľudí, alebo sa o nich diskutuje so všetkými kľúčovými hráčmi (napr. vrátane senior zamestnancov).



## Stratégie nie sú vytesané do kameňa, stratégie sa môžu meniť.

Vízia je hlbšia, mala by byť odolnejšia voči externým vplyvom a prežiť aj zmenu stratégie. Tie sa môžu meniť tak často, ako často sa menia externé či interné podmienky v akých firma podniká. Dobrým príkladom je pandémia koronavírusu, ktorá zásadne zmenila podnikanie mnohých firiem na svete. Najviditeľnejšie to bolo napríklad u obchodných prevádzok, ktoré mali kamenné predajne. Ak chceli prežiť, museli postupne prejsť (aj) do online sveta, spustiť e-shopy, meniť logistiku a iné interné procesy. Zmena obchodnej stratégie z fyzického predaja na digitálny predaj spustila vo firmách množstvo nových projektov, vyžadovala si nové zručnosti u zamestnancov, alebo prijatie nových zamestnancov, presun financií a rozpočtov, vybudovanie nových marketingových kanálov, a v neposlednom rade aj zmenu myslenia nielen v čele firmy, ale aj u radových zamestnancov.





Ak je rodina do budovania stratégie rodinného podniku ochotná investovať, môže si najatť konzultačnú spoločnosť, ktorá rodinných príslušníkov a kľúčových manažérov definovaním stratégie profesionálne prevedie. Prístupov a techník ako definovať stratégiu je mnoho a v dnešnej dobe k tejto téme existujú aj viaceré bezplatné informácie na internete. Inšpiráciu možno nájsť aj u Petra Druckera, Američana, ktorý sa narodil vo Viedni a vo svojej práci sa venoval rozvoju manažérskych teórií a podpore podnikania viac ako 60 rokov. V knihe „*To najdôležitejšie z Druckera v jednom zväzku*“ z roku 2005 uvádza rôzne podnikateľské stratégie, z ktorých pre ilustráciu vyberáme nasledovné tri:

### 1. **Byť prvý a dosiahnuť maximum**

Hlavným cieľom tejto stratégie je dosiahnutie vedúceho postavenia, prípadne ovládnutie nového trhu alebo nového oboru. Vytvorenie niečoho skutočne nového a odlišného. Ide o dlhodobú stratégiu, ktorá si často vyžaduje značné investície a veľké rozpočty.

## 2. Tvorivá imitácia

Aj keď názov tejto stratégie môže znieť protichodne (niečo tvoriť a zároveň imitovať je v rozpore), jej názov najlepšie vystihuje to, o čo ide. Firma sa rozhodne robiť niečo, čo už predtým robil niekto iný, ale aplikuje svoj vlastný tvorivý proces.

Drucker vo svojej knihe opisuje príbeh prechodu na digitálne hodinky na báze kremenného kryštálu. Napriek tomu, že túto technológiu (ktorá sa už vtedy javila ako presnejšia, spoľahlivejšia a lacnejšia) vyvinuli Švajčiari, nakoľko mali do tradičnej hodinárskej výroby investované veľké finančné prostriedky, rozhodli sa digitálnu technológiu v hodinárstve zavádzať len postupne. Japonská firma Hattori, ktorá bola klasickým výrobcom hodínok v Japonsku zvolila ale iný prístup. Z digitálnej technológie spravila svoj štandard, a tak sa hodinky značky Seiko stali celosvetovým bestsellerom a Švajčiarov takmer vytlačili z trhu.

## 3. Podnikateľské džudo

Táto stratégia vychádza z toho, že firma sa dostane na nejaký trh tým, že vytvorí produkt, ktorý ale pre etablované firmy so zaužívaným spôsobom myslenia nepredstavuje zásadné riziko. Takže si tento trh nijak zvlášť nebránia. Preto je pre novú firmu relatívne ľahké dostať sa nenápadne na trh (vybudovať si „mostík“) a keď sa na trhu usadí, získa cenné skúsenosti a dostatočnú cash-flow, začne svoj vplyv rozširovať až tak, že sa môže stať trhovou jednotkou. Konkurencia nestihne reagovať a dostatočne rýchlo inovovať.

Drucker uvádza príklad firmy Sony, ktorá uviedla na americký trh tranzistorový rádioprijímač, ktorý vážil len pätinu z rádioprijímačov, ktoré sa vtedy predávali, a zároveň bol v porovnaní s nimi o dve tretiny lacnejší. Pritom americké firmy o novej technológii vedeli už dávno pred Japoncami, ale odmietli ju používať. Tvrdili, že trh ešte nie je pripravený. Zároveň boli pyšní na vtedajšie rádiá (napr. značky Super Heterodyne), o ktorých tvrdili, že sú zázrakom remeselného umenia. Japonci vďaka tranzistorom do piatich rokov dominovali na trhu rádioprijímačov na celom svete.

Rôzne stratégie sa podľa Druckera nevyklučujú a je bežné, že podnikateľ často kombinuje prvky z dvoch alebo aj z troch stratégií vo svojej vlastnej firemnej stratégii. Zároveň dopĺňa, že každá sa hodí pre inovácie určitého druhu, každá si vyžaduje od vedenia firmy určité špecifické správanie a rovnako každá z nich má svoje vlastné obmedzenia a riziká s ňou spojené.

## ZMENIŤ KURZ ALEBO ZOSTAŤ V ZABEHANÝCH KOĽAJACH

Nástupca v rodinnej firme to nemá vôbec jednoduché. Po prevzatí vedenia firmy stojí pred rozhodnutím či je aktuálna stratégia spoločnosti dostatočujúca, alebo ju treba zmeniť. A ak zmeniť, ako veľmi sa (ne)odkloniť od aktuálneho kurzu, ako rýchlo tieto zmeny uskutočniť a aké riziká tieto zmeny stratégie môžu priniesť.



**Opatrnosť je namieste, ale zároveň aj odvaha  
robiť veci inak ako to robili predchádzajúce  
generácie, je rovnako dôležitá.**

Človek má prirodzený strach „niečo pokaziť“, ale chyby nerobí len ten, kto nič nové neskúša. V knihe „*Firmy, ktoré sa rozhodli byť skvelé*“ od Jima Collinsa je štvrtá kapitola s názvom „*Najprv náboje, potom delové gule*“. V nej je vysvetlený princíp, že najskôr skúsime nové nápady v malom (strieľame náboje) a zisťujeme čo funguje a čo nie, a až potom sa pustíme do veľkej inovácie (vystrelíme delovú guľu), ktorá zasiahne omnoho väčšiu plochu ako malý náboj.





## FIREMNÉ CIELE A PREČO TO BEZ NICH NEJDE

Keď už má nástupca vo svojej stratégii jasno, je dôležité dokázať ju jednoducho komunikovať ostatným, zapracovať ich pripomienky a pre svoju stratégiu čo najväčšiu podporu. Nebude na nej totiž pracovať sám. Následne je potrebné túto stratégiu pretaviť do cieľov spoločnosti a konkrétnych merateľných krokov a míľnikov.

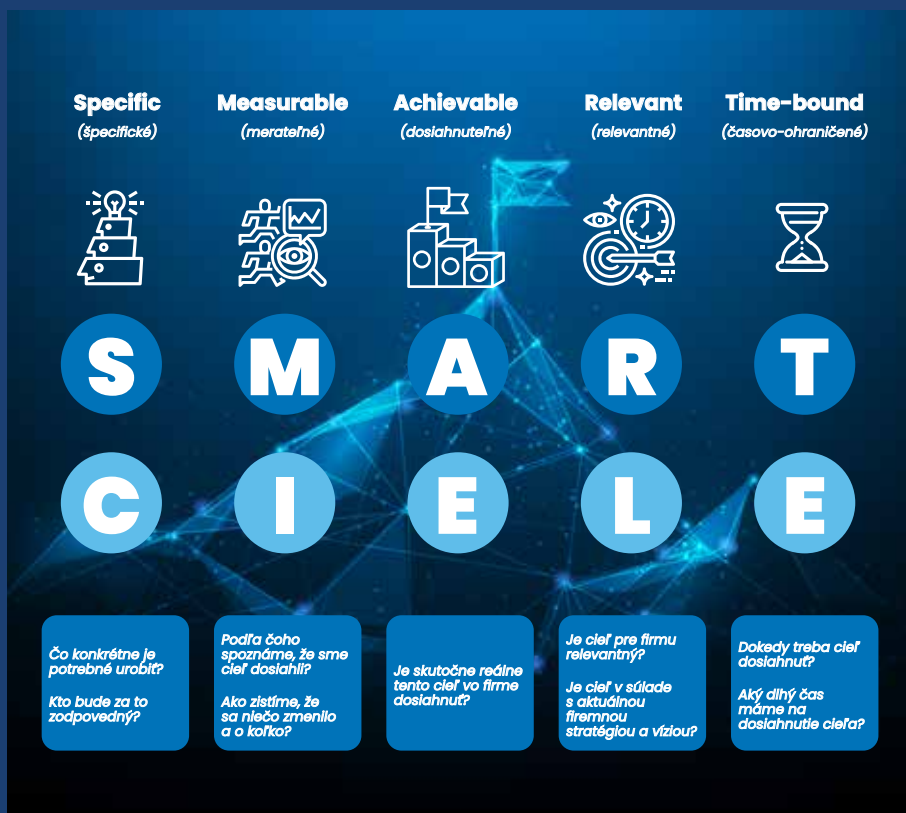
Tak, ako sa hokej alebo futbal hrá na góly a to, či vyhráte, záleží od toho, koľko ich nastriete a koľko dostanete do vlastnej brány, **o úspechu firmy rozhodujú dosiahnuté ciele**. V životaschopných a moderných firmách pritom už nejde len o ciele ako dosiahnuté tržby, firemný zisk, alebo obchodná marža, ale cieľom môže byť úspešná implementácia nového informačného systému, miera fluktuácie talentu, spokojnosť so zákazníckou linkou, % reklamácií, atď..

### Šesť vecí, ktoré by sme o práci s cieľmi v rodinných podnikoch mali vedieť:

1. *Ciele sú manažérsky nástroj*, ktorý majú k dispozícii všetci riadiaci pracovníci (rodinní príslušníci aj zamestnanci), aby lepšie organizovali seba, svoje oddelenia a zamestnancov.
2. *Ciele umožňujú objektívne zhodnotenie fungovania rodinného podniku* za nejaké obdobie a vystavenia vizitky ľuďom, ktorí v čele podniku stoja.
3. *Určitá časť odmien alebo bonusov* môže byť naviazaná na dosiahnutie cieľov.
4. *V zásade platí pravidlo, že čím je človek vyššie vo firemnej hierarchii* (a má väčšiu moc dianie vo firma ovplyvniť) – tým väčšia časť bonusov by mala byť naviazaná na dosiahnutie konkrétnych cieľov. Jednoducho povedané, riaditelia nechodia do práce, aby si pracovnú dobu odsedeli, ale aby dosiahli výsledky.
5. *Ciele sú rôznorodý a flexibilný nástroj*:
  - a. z hľadiska času: môžeme stanoviť týždenný cieľ aj 5-ročný,
  - b. z hľadiska záberu: môže ísť o individuálny cieľ jedného zamestnanca, cieľ oddelenia alebo celofiremný cieľ,
  - c. z hľadiska jeho povahy: rozoznávame najmä finančné a nefinančné ciele.
6. *Práca s cieľmi je v mnohých firmách podceňovaná* a skutočný potenciál organizovania firmy okolo cieľov využíva len malé percento firiem.

## RÔZNE PRÍSTUPY K DEFINÍCII CIEĽOV A ICH PRÍKLADY

K jedným z najtradičnejších prístupov k definícii cieľov všeobecne patrí **metóda SMART**, ktorá vznikla už v roku 1981. Napriek jej viac ako 40-ročnej histórii sa dodnes na ekonomických školách nielen vyučuje, ale aj používa. Najmä preto, že je praktická a ľahko pochopiteľná. SMART – tvoria ju počiatočné písmená z anglických slov a to, čo predstavujú, je vysvetlené v nasledovnej tabuľke:



Podstatou cieľa, ktorý je nadefinovaný pomocou metódy SMART je, aby spĺňal všetky (alebo aspoň väčšinu) SMART atribútov. Ideálnym výsledkom je teda cieľ, ktorý je: *špecifický, merateľný, dosiahnuteľný, pre firmu relevantný a časovo ohraničený.*

## Príklady SMART cieľov a východisková situácia:

Firma A viac ako 20 rokov ponúkala svoje výrobky len priamym predajom v predajniach a cez obchodných zástupcov. V roku 2022 sa rozhodla podporiť svoju digitálnu obchodnú stratégiu a spustiť od 01. 01. 2023 vlastný e-shop. Na to, aby sa jej to podarilo včas, potrebuje spoluprácu všetkých oddelení: obchod, marketing, ekonomické, nákup, logistika. Vedenie si ale všimlo, že „projekt e-shop“ stagnuje a aj keď sa firme zatiaľ darí predávať, väčšina zamestnancov sa snaží podporovať skôr zaužívaný spôsob predaja a spolupráca na e-shope ich veľmi neláka. Preto si vedenie firmy dalo za cieľ nielen dosiahnuť spustenie e-shopu načas, ale aj jeho reálne využitie (online tržby) a podporiť spoluprácu medzi oddeleniami. Firma navyš navyš bojuje so zabezpečením stabilného cash-flow. Priemerná doba fakturácie od montáže najobľúbenejšieho produktu X u zákazníka a odoslaním faktúry je 7 dní. Na to, aby fakturantka mohla zákazníkovi fakturovať, potrebuje od obchodníka cenovú ponuku, ktorú zákazník akceptoval a potvrdený dodací list od technického pracovníka. Niekedy technici neprídu na ekonomické oddelenie aj niekoľko dní a dodacie listy držia u seba. Predajcovia taktiež nemajú najlepší systém v archívácii cenových ponúk a fakturantke niekedy neodpíšu na email aj niekoľko dní.

### Cieľ 1:

*Spustiť nový e-shop (S, R) s min. 90% funkciami (M, A) do 20. 12. 2022 (T).*

### Cieľ 2:

*Zvýšiť tržby z predaja produktu X (S) o 100 tisíc euro (M) cez nový e-shop (R, A) za kvartál I. 2023 (T).*

**Cieľ 3:** *Skrátiť priemernú dobu fakturácie (S, R) zo 7 na 3 dni od montáže produktu u zákazníka po zaslanie faktúry (M, A) do 01. 04. 2023 (T).*

V posledných rokoch narastá na Slovensku popularita metódy stanovovania cieľov, ktorá sa nazýva „**Objectives and Key Results – OKR**“. Filozofia OKR metódy je podrobne popísaná v knihe od amerického investora a venture kapitalistu Johna Doerra s názvom „*Measure what Matters*“ (slovenský preklad: Meraj to, čo je podstatné). V tejto knihe možno nájsť príbeh spoločnosti Google, ktorá vďaka Doerrovovi začala túto metódu používať už v roku 1999, ako malý startup so 40 zamestnancami a používa ju dodnes. Podľa Doerra, a tiež zakladateľov spoločnosti Google, riadenie firmy pomocou OKR bolo jedným z hlavných dôvodov, prečo sa firme podarilo preraziť a zabezpečiť si dlhodobý rast. Po publikovaní knihy túto metódu postupne preberali aj iné úspešné spoločnosti – Amazon, Microsoft, Twitter a na Slovensku sa ku OKR hlási aj jeden z najúspešnejších e-shopov – firma GymBeam.



**OKR je filozofia riadenia firmy a jasný rámec, ktorý určuje nielen priority firmy, ale aj to, kam ide ľudská energia, či firemné zdroje.**

OKR je aj komunikačný nástroj, ktorým vedenie komunikuje to, ako ide naplňať firemnú stratégiu a víziu. Diskusie o (ne)dosiahnutých OKR navyše vytvárajú systém dávania spätnej väzby, sebareflexie, a v niektorých prípadoch sú aj čiastočným podkladom pre odmeňovanie.



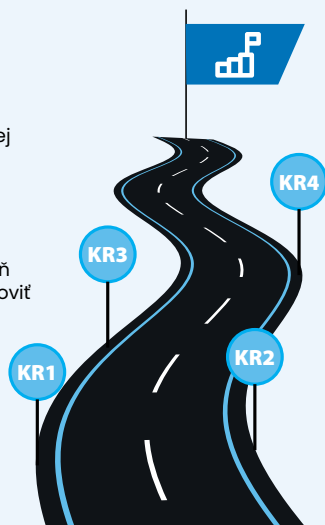
OKR metóda nie je komplikovaná a v podstate je celkom logická – dáva rôznorodé ciele firmy do súvislostí a podradené ciele vychádzajú z nadržadného cieľa. Firmy, ktoré OKR zaviedli a prešli si úvodnými problémami, skôr bojovali s konzistentnosťou, nájdením si času na OKR porady, nezaujmom niektorých členov vedenia (čo je problém, lebo OKR fungujú ako celok), alebo s tým, že príprave OKR nevenovali dostatok času.

**O = Objective (cieľ) definuje to, čo chceme dosiahnuť.**

Dobry cieľ (O) je dôležitý, konkrétny, podnecuje aktivitu a je inšpirujúci. Môže sa stanoviť na ročnej báze alebo aj pre dlhšie časové obdobie.

**KR = Key Result (kľúčový výsledok) definuje spôsob, akým chceme cieľ dosiahnuť.**

Dobré kľúčové výsledky (KR) sú špecifické, časovo ohraničené, trochu agresívne, ale zároveň realistické, merateľné a overiteľné. Môžu sa stanoviť za kvartál a postupne sa vyvíjajú.



Zdroj: [www.whatmatters.com](http://www.whatmatters.com), voľný preklad do slovenského jazyka

A close-up photograph of a hand holding a light-colored wooden block. The letters "OKR" are carved into the block in a large, bold, black font. The hand is positioned on the right side of the block, with fingers visible. The background is blurred, showing a white surface and a wooden desk.

## Príklady OKR cieľov a východisková situácia:

Firma B vyrába a predáva slovenské víno a sekt už vyše 30 rokov. Firmu prevzal syn, ktorému na vysokej škole prirástol k srdcu aktívny a zdravý štýl života, vrátane používania čo najmenej chemikálií v strave a v nápojoch. Rád by dostal na európsky trh vlastné značky bio vína, o ktoré má záujem prevažne vyššia stredná trieda. Vedenie rodinného podniku vie, že ak má byť výroba bio vína zisková, musia si získať zahraničné trhy a nadviazať nové obchodné partnerstvá.

### O: **Presadiť tradičnú rodinnú značku na zahraničných trhoch v segmente bio víno**

**KR1:** *Dostať pozvánku z troch krajín na vínny festival na jeseň 2023 a neprekročiť rozpočet 3 tisíc EUR/festival.*

**KR2:** *Nadviazať 10 obchodných spoluprác s predajcami vín zo zahraničia, ktorí budú garantovať min. odber tisíc fliaš ročne.*

**KR3:** *Vytvoriť webstránku v nemeckom jazyku do 30. 03. 2023 zameranú na bio víno.*

**KR4:** *Uzatvoriť zmluvu na prenájom skladu a logistických služieb v Nemecku do 15. 02. 2023 a zásobiť tento sklad predpokladanými mesačnými zásobami.*

Nezáleží na tom, akú metódu práce s cieľmi si pre riadenie rodinnej firmy zvolíte, ale skôr na tom, že máte jasne zadefinovaný spôsob, akým firmu riadite, kto o firemných cieľoch rozhoduje, ako jednotlivé ciele spolu súvisia (príp. ako sa dopĺňajú), kto ich do firmy komunikuje a v neposlednom rade, kto je za ich dosahovanie zodpovedný. A tiež, aké následky môže mať to, že firemné ciele nebudú dosiahnuté. Jedným z najčastejších dôvodov, prečo veľké spoločnosti odvolávajú svojich riaditeľov predčasne je veta: „Ciele, na ktorých sme sa dohodli, neboli naplnené.“



## RACIONÁLNY PRÍSTUP K EMOČNEJ TÉME ODMEŇOVANIA V RODINNEJ FIRME

### 4.3

Peniaze a odmeňovanie patria medzi najcitlivejšie problémy v akejkol'vek firme. Nie je prekvapením, že pravdepodobnosť konfliktov práve z tohto dôvodu v rodinných firmách, kde sa mieša biznis s rodinnými emóciami, je výrazne vyššia. Bohužiaľ, niektorí rodičia používajú práve odmeňovanie na udržanie si rodičovskej kontroly a vplyvu, alebo získanie rodičovskej priazne. Výsledkom môžu byť príliš vysoké alebo príliš nízke platy.

Niekedy sa stáva, že sa v rodinných podnikoch miešajú platy s výhodami (napríklad drahé služobné auto, zariadenie kancelárie, účasť na konferencii v exotickej krajine spojená s dovolenkou, atď.), s nadmerným plateným voľnom, alebo s výplatou dividend, či presunom vlastníckych podielov (s hlasovacím právom alebo bez neho). Na rodinných stretnutiach môžu zaznieť aj nasledovné vety:



- „Bratranec potrebuje vyšší plat, práve sa oženil a čaká dieťa.“
- „Mali by sme mu platiť viac ako iným riaditeľom, veď on predsa patrí do rodiny.“
- „Musíme mladšej dcére dorovnať odmeny, aby nezarábala menej ako jej sestra.“
- „Zaslúžim si pridať, veď sa pozri, koľko dávame novým zamestnancom na IT oddelení.“
- „Žijem s touto firmou už od narodenia, strávil som tu každé prázdniny – bolo by fér zarábať omnoho viac.“

Toto myslenie a prístup ale nie je tolerované v moderných rodinných firmách, kde sa platy manažmentu určujú najmä podľa štyroch nasledovných kritérií:

1

**Know-how** – aké vedomosti a zručnosti (mäkké aj tvrdé) sú potrebné na danej pozícii.

2

**Skúsenosti** – aké skúsenosti (pracovné aj životné) si vyžaduje pozícia.

3

**Zodpovednosti** – akú veľkú zodpovednosť nesie človek, ktorý túto rolu vykonáva a aké rozhodnutia musí robiť.

4

**Riešenie problémov** – ako samostatne treba pristupovať k riešeniu problémov v tejto roli.

**Bonus alebo prémie** pre rodinných príslušníkov, alebo zamestnancov – by naopak mali reflektovať úspešnosť dosiahnutia cieľov, ktoré si rodinný podnik stanovil. Na začiatku každého obdobia, za ktoré sa bonusy počítajú by malo byť s konkrétnymi osobami dohodnuté, ktoré ciele budú napojené na ich individuálne prémie, v akej výške sa budú vyplácať a ako často. Niektoré ciele sa dajú vyhodnotiť aj za mesačné či štvrťročné obdobie (oblúbeným nástrojom sú kvartálne prémie), iné ciele sa dajú zhodnotiť až za kalendárny rok (tie sú najčastejšie reflektované v ročných bonusoch).

V niektorých rodinách si *rodinní príslušníci nemajú právo určovať vzájomne platy ani bonusy*. Urobiť to za nich môžu externí poradcovia, mentori, alebo odporúčanie možno získať od personálnych agentúr, ktoré majú najlepšie informácie o aktuálnych trhových podmienkach a platových prieskumoch.

**Bez ohľadu na to, akú platovú politiku si zvolíte je dôležité, aby ste o nej transparentne hovorili, aby ste jednali v súlade s firemnými hodnotami a s aktuálnym vývojom podmienok na pracovnom trhu.**

Podľa Family Business Magazine (ebook Compensation Handbook) môžu pri rozhodovaní o plati a odmenách rodinného príslušníka na konkrétnej pozícii pomôcť odpovede na nasledujúce otázky:

1. *Patrí pozícia, na ktorej pracuje rodinný príslušník medzi kritické pozície pre fungovanie biznisu? Inými slovami, keby bola firma v kríze a sotva by preživala, ponechali by ste si túto pozíciu?*
2. *Bol rodinný príslušník najlepším kandidátom na túto pozíciu alebo mu bola pozícia vytvorená na mieru? Keď ste pozíciu obsadzovali, vybrali ste toho najlepšieho z interných alebo externých uchádzačov?*
3. *Keď ste pozíciu obsadzovali, museli ste urobiť nejaké kompromisy a pritom prehliadnuť zásadné fakty? (v tých extrémnych prípadoch zaznie vo firme „Nemohla si nájsť nikde inde prácu.“, alebo „Práve ho vyhodili z práce, tak sme ho zamestnali u nás.“)*
4. *Keby si rodinný príslušník poslal svoj životopis do pracovnej agentúry, aké pozície by mu odporučili na aktuálnom trhu práce? S akým titulom? Za koľko peňazí?*

Hovorí sa, že ak sa už na nejakej pozícii nemáte čo nové naučiť, mali by ste sa posunúť v kariére ďalej. Takže ani v rodinnej firme neočakávame, že človek na akejkoľvek pozícii bude vedieť všetko, ale mal by spĺňať minimálne kritériá pre danú rolu a byť za ňu zaplatený tak, aby to bolo férové voči všetkým ostatným, ktorí v rodinnom podniku pracujú.

Rodinní príslušníci totiž okrem plati, odmien a benefitov majú nárok na výnosy z majetku, vlastnia podiely, ktoré môžu v prípade potreby odpredať, takže ich osobný a dlhodobý prínos by mal byť skôr kompenzovaný z týchto zdrojov, namiesto prihliadať na ich status „člena rodiny“ v mesačnom plati, alebo v odmenách.

## FIREMNÉ HODNOTY AKO FILTER DOBRÝCH ROZHODNUTÍ

### 4.4

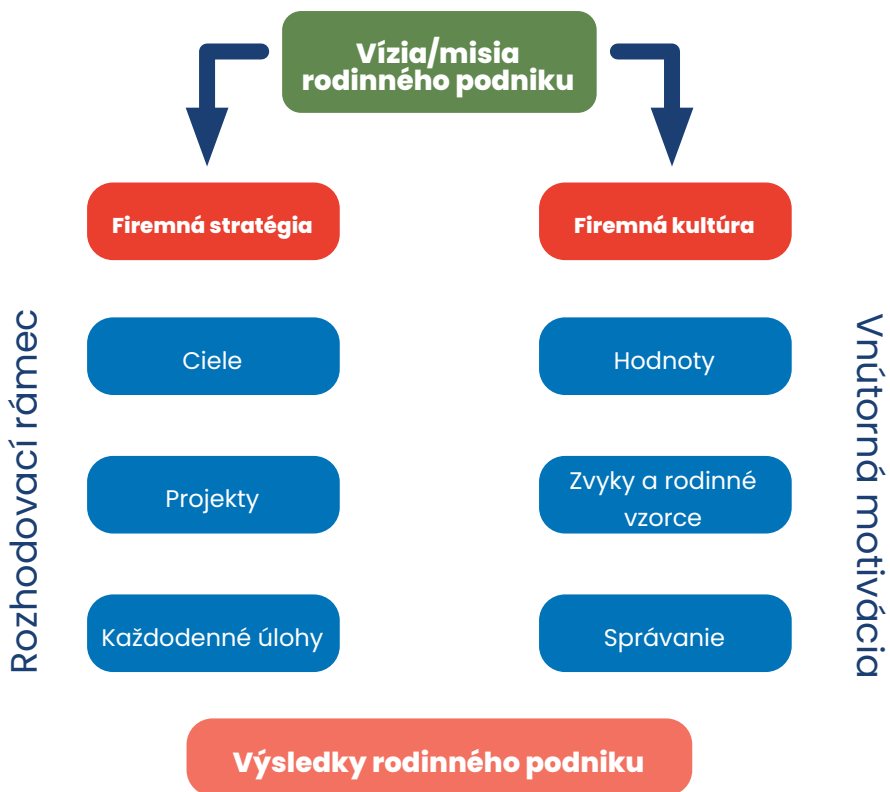
O vzťahu medzi firemnou stratégiou a firemnou kultúrou sa od nepamäti veľa diskutuje v podnikateľských kruhoch a na akademickej pôde. Zatiaľ čo história skôr skloňovala dôležitosť firemnej stratégie v časoch manuálnej práce, priemyselnej revolúcie a prebytku ľudského kapitálu, posledné desaťročie a roky, kde „na trhu došli ľudia“ začali vyzdvihovať nezastupiteľný význam firemnej kultúry, a ako vďaka nej motivovať ľudí k práci aj inými zdrojmi, ako sú peniaze.



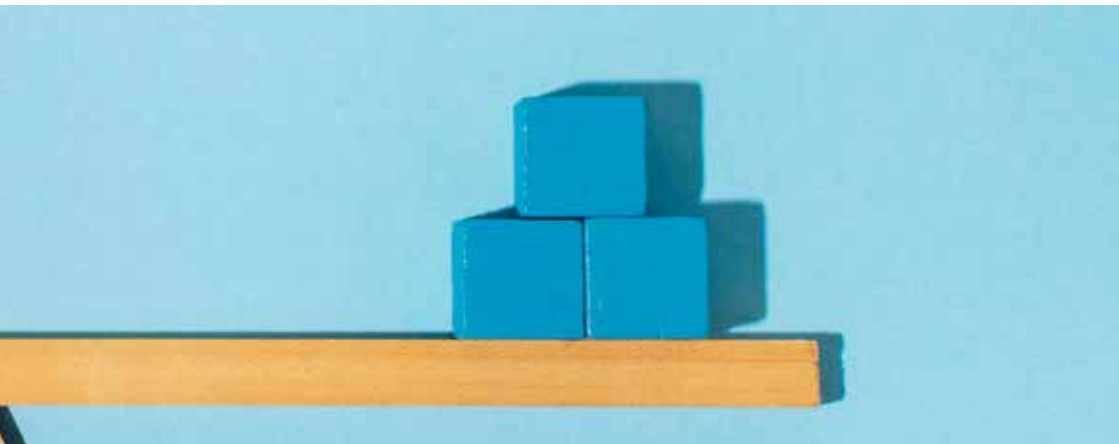
**Ten správny balans nastáva v rodinnom podniku práve vtedy, keď sú kultúra a stratégia v rovnováhe.**

Vzájomne sa dopĺňajú, podporujú a niekedy korigujú aj smer, ktorým sa firma uberá. Príkladom takejto korekcie môže byť napríklad situácia, že firma môže zvýšiť zisky, ak by začala vyrábať nejaký produkt, o ktorý je na trhu záujem - ale predstavme si, že tento produkt obsahuje príliš veľa chemikálií a je škodlivý pre životné prostredie. Toto môže byť proti firemným hodnotám, ktoré rešpektujú ochranu prírody a udržateľnosť.





Zdroj: originál anglickej schémy Donald T. Tosti  
(Organizational Alignment, 2000), adaptované pre rodinné firmy



**Firemné hodnoty môžeme nazvať aj princípmi alebo pravidlami**, ktorými sa rodinný podnik riadi pri svojich rozhodnutiach. Niektoré firemné hodnoty zostávajú nemenné celé generácie, iné sa môžu meniť, pretože práve tak dokážu najlepšie rešpektovať meniace sa trhové podmienky, ale aj filozofiu lídrov, ktorí rodinný podnik manažujú.

Najčastejšie chyby, ktoré robia firmy v oblasti firemných hodnôt:

- **Hodnoty sú napísané na papieri, na webovej stránke alebo visia zarámované v zasadačkách**, ale skoro nikto v rodinnom podniku sa nimi neriadi.
- **Neexistuje ucelený výklad hodnôt** – každý si význam hodnôt vysvetľuje po svojom.
- **Rozhodnutia lídrov nie sú v súlade s firemnými hodnotami.**
- **Hodnoty sú brané ako „téma rodiny a vyššieho manažmentu“**, ale nie sú dostatočne diskutované a vysvetlené všetkým zamestnancom.

**Nositeľmi hodnôt sú vždy manažéri firmy** – ktokoľvek, kto zastáva riadiacu funkciu, je zodpovedný za konanie, ktoré by malo byť v súlade s firemnými hodnotami. A toto konanie vidia a zväčša kopírujú aj jeho podriadení.





## Príklady hodnôt rodinných firiem a ich rôzne spracovanie:

Názov firmy	Firemné hodnoty
<b>SIKO KÚPEĽNE a.s.</b>	Česko+Slovenská rodinná firma Nadšený zákazník Disciplína a spoľahlivosť Pozitívita a radosť z práce Odvaha meniť budúcnosť
<b>MEDEKO CAST s.r.o.</b>	Spoločensky zodpovedné podnikanie Vytváranie hodnoty pre zákazníka Podpora inovácií Priateľský k životnému prostrediu Úcta a rešpekt jednotlivca Bezúhonnosť
<b>Erbia, s.r.o.</b>	Keď je chvíľa času na rozprávanie starých rodinných príbehov, s úsmevom hovoríme, že sme z „bohatej rodiny“. Bohatej na potomstvo, čestnosť, pracovitosť a poctivý kumšt.
<b>KOFT, s.r.o.</b>	Ako rodinný podnik, dnes vedený druhou generáciou, sa hrdo hlási k tradičným rodinným hodnotám a profesionalite, ktoré prenáša do celého svojho pôsobenia – či už je to v oblasti obchodných vzťahov, starostlivosti o zamestnancov alebo spoločenskej zodpovednosti (CSR).
<b>Brašnářství Tlustý a spol., s. r. o.</b>	Doživotná záruka Spokojný zákazník Najlepšie materiály Manufaktúrna výroba

Zdroj: webstránky uvedených firiem (k 30. 10. 2022)

### Znaky nezdravej firemnej kultúry:

- **chaos** – procesný aj organizačný (nevieme, kto je za čo zodpovedný),
- **toxickí zamestnanci** – riadenie takýchto ľudí vyžaduje veľa energie a často kvôli nim odchádzajú z firmy iní zamestnanci,
- **nedodržiavanie sľubov** – ak nedodržiavajú sľuby lídri, prečo by to mali robiť ostatní?,
- **neférové jednanie** – preferovanie členov rodiny na úkor iných, odmeňovanie podľa obľúbenosti a nie podľa výsledkov a pridanej hodnoty,
- **silo mentalita a skupinkovanie** – uzatváranie sa v rámci nejakej skupiny a netolerovanie spolupráce s inými skupinami (často je to medzi ľuďmi v administratíve a ľuďmi v teréne/pracujúcimi manuálne),
- **individualizmus** – vyzdvihovanie jednotlivcov namiesto tímovej spolupráce.

Najjednoduchšou definíciou firemnej kultúry je: „**Firemná kultúra je spôsob, akým vo firme pracujeme.**“ Prejavuje sa na formálnych poradách, v dokumentoch a vo firemných procesoch, v spôsobe ako jednáme so zákazníkmi a s obchodnými partnermi. Firemná kultúra je ale aj o tom či zamestnanci chodia spolu na obedy, či si ľudia vykaľujú, alebo tykajú vo firme, či si pomáhajú, alebo sa zbavujú zodpovednosti, či sa človek na predajni na zákazníka usmeje, alebo mračí. Firemnú kultúru ovplyvňuje aj to, akým spôsobom si ľudia predávajú informácie či v rodinnom podniku platia ústne dohody, alebo či zamestnanci a rodinní príslušníci dodržiavajú termíny.

S firemnou kultúrou rodinných podnikov sa spájajú aj slová **ako charita a filantropia**. Využívať časť firemného zisku na projekty, ktoré sú prínosom pre celú spoločnosť je určite sú-



častou rodinného poslania. Aj preto rodinné podniky často dlhé desaťročia podporujú rôzne charitatívne projekty, niektorí rodinní príslušníci pôsobia aj v poradných orgánoch rôznych neziskových organizácií, alebo si rodinné podniky zakladajú vlastné nadácie (príkladom je slovenská rodinná firma MEDEKO). To, nad čím sa treba do budúcnosti v prípade rodinných firiem zamyslieť je, ako do takýchto aktivít zapojiť okrem rodiny aj viac zamestnancov.

Nielenže zamestnanci prinášajú dobré nápady, ale ich zapojenie do dobrovoľníckych aktivít môže zvýšiť lojalnosť k firme, hrdosť na ňu, a v neposlednom rade ovplyvniť pozitívne aj pracovný výkon. Jedným z najsilnejších motivátorov ľudí je, keď sa môžu aj v rámci pracovnej doby, alebo v súvislosti s firmou, podieľať na niečom, čo ich vnútorne napína, alebo im dáva hlbší zmysel.

Konkrétne príklady zapojenia zamestnancov do dobrovoľníckych aktivít:

- **dobrovoľnícke dni** – zamestnanci majú, napr. k dispozícii 2 pracovné dni v roku, ktoré môžu využiť na prácu pre charitu – a dostanú za ne zaplatené,
- **finančný príspevok podľa výberu zamestnancov** – firma môže každý mesiac dať k dispozícii rozpočet, napr. 500 EUR a každý mesiac si môžu zamestnanci odhlasovať charitatívny projekt, ktorý podporia,
- **výpomoc alebo mentorovanie neziskovej organizácie v rámci pracovnej doby** – v čase, keď sú zamestnanci menej vyťažení, môžu pomôcť v rámci svojich zručností a vedomostí neziskovej organizácii,
- **vzdelávanie na školách v rámci pracovnej doby** – zamestnanec si vyberie tému z oboru a dohodne si zamestnávateľom rozsah hodín, ktoré môže vzdelávať v rámci pracovnej doby.

# DESAŤ MYŠLIENOK K ÚSPEŠNEJ GENERAČNEJ VÝMENE Z POHĽADU MANAŽMENTU

**S postupným rastom rodinnej firmy je nevyhnutné začať vzťahy a štruktúry formalizovať.**

Správny model riadenia vychádza z toho, že zodpovednosti a kompetencie pri riadení firmy sú efektívne prerozdelené medzi viacerých členov tímu a nie sú v rukách len jednej osoby.



**Predtým, ako sa rozhodnete čokoľvek v riadení meniť, urobte si audit súčasnej situácie.**

Zamyslite sa, kto firmu vlastní a robí kľúčové rozhodnutia, kto má štatutárne kompetencie, kto je členom výkonného manažmentu a riadi dennú operatívu. Urobte si detailnú analýzu.

**Rozvojový plán treba pripraviť pre všetkých potomkov, nielen pre potenciálneho nového riaditeľa.**

Na trhu sa bežne stáva, že rodinný podnik preberajú viacerí súrodenci, ktorí sa musia naučiť spolupracovať. Vzdelávanie by malo byť dlhodobé a malo by rešpektovať talenty aj preferencie rôznych rodinných príslušníkov.



**Predtým, ako sa spustí výberový proces na riaditeľskú pozíciu, treba sa rozhodnúť, kto bude za výber zodpovedný.**

Kandidáti si počas výberového procesu všímajú každú osobu, s ktorou sa pri pohovoroch a jednaní stretnú. Aj odmietnutý kandidát môže byť pre vás dobrou referenciou na trhu.



**Pri stanovovaní kritérií na nového šéfa firmy, zlad'te najskôr očakávania jednotlivých členov rodiny.**

Proces výberu profesionálneho manažéra alebo manažérky na kľúčovú pozíciu môže byť krátky a efektívny, alebo zbytočne zdĺhavý, ak v očakávaniach nemáte jasno. Zapojte personálnu spoločnosť, ktorá vám celý proces môže výrazne uľahčiť.





6

### Výmena riaditeľa rodinnej firmy nie je iba jednorazová zmena, ale dlhodobý proces, na ktorý treba pripraviť viacerých.

Preberanie riadenia rodinného podniku pozostáva z viacerých fáz (pred výmenou, výmena v čele firmy, po výmene). Stanovte pre každú fázu dôležité parametre, termíny a doprajte všetkým potrebný čas, aby zmenu zvládli.

### Ak preberá rolu generálneho riaditeľa človek, ktorý je pre firmu neznámy, potrebuje najskôr získať dôveru ľudí.

Od nového človeka vo vedení firmy sa očakávajú nielen výsledky, ale aj schopnosť získať si rešpekt a dôveru členov rodiny, zamestnancov, prípadne investorov. Predstavenie nástupcu odchádzajúcim riaditeľom a jeho podpora v prvých mesiacoch je pre celý transfer riadenia rodinného podniku kľúčová.



7

### Pri výmene generácií vo firme môže dôjsť aj ku zmene firemnej vízie alebo poslania.

Zmena v myslení, nové portfólio produktov alebo prilákanie nového typu zákazníkov môže znamenať aj to, že firma potrebuje nanovo sformulovať svoje poslanie. Neznamená to, že nastupujúca generácia nerešpektuje tradície, alebo neuznáva rodinné hodnoty, ale, že práve v záujme zachovania rodinného podniku a jeho hodnôt, potrebuje firmu rozvíjať novými smermi, a tomu prispôbiť aj komunikáciu.



8

### Firemná stratégia a firemná kultúra musia spolu ladiť.

Definovanie správnych firemných cieľov je súčasťou firemnej stratégie. Prostredie, v ktorom chce tieto ciele rodinný podnik dosiahnuť je definícia firemnej kultúry. Rozprávajte o firemnej kultúre tak často, ako rozprávate o firemných stratégiách.



9

### Nositeľmi hodnôt nie je len zakladateľská rodina, ale celý manažment rodinného podniku.

Ktokoľvek, kto zastáva riadiacu funkciu, je zodpovedný za konanie, ktoré by malo byť v súlade s firemnými hodnotami. Zamestnanci zväčša kopírujú to, čo vidia u svojich nadriadených. Ak chcete dosiahnuť zmenu v správaní zamestnancov, potrebujete najskôr dosiahnuť zmenu v správaní lídrov.



10



SLOVAK | BUSINESS | AGENCY

Slovak Business Agency (SBA) predstavuje v Slovenskej republike najstaršiu a najvýznamnejšiu špecializovanú inštitúciu v oblasti podpory malého a stredného podnikania (MSP). Za jej vznikom v roku 1993 stála nielen spoločná iniciatíva EÚ a vlády SR, ale aj jej zakladajúci členovia – Ministerstvo hospodárstva SR, Združenie podnikateľov Slovenska a Slovenský živnostenský zväz.



## VÍZIA SBA

SBA chce byť prvou voľbou slovenských firiem pri vzniku a rozvoji ich podnikania.

Slovak Business Agency realizuje svoju činnosť v troch základných oblastiach: finančné služby, nefinančné služby a tvorba podnikateľského prostredia. Cieľovou skupinou sú nielen existujúci malí a strední podnikatelia, ale aj tí, ktorí by chceli začať podnikateľ, ako aj široká verejnosť.



## FINANČNÉ SLUŽBY

### SBA ponúka:

- mikropôžičky za výhodnejších podmienok malým podnikateľom už od roku 1997,
- prostredníctvom fondov rizikového kapitálu investovanie do inovatívnych produktov a služieb.



## NEFINANČNÉ SLUŽBY

### SBA poskytuje:

- expertné služby pre podporu rodinných firiem, rôzne druhy individuálneho a skupinového poradenstva, ktoré klientom pomáhajú zorientovať sa v základných otázkach pri rozbehu podnikania a jeho rozvoji,
- voucher na firemný audit s cieľom rozvíjať a zlepšovať procesy v podnikaní,
- možnosť účasti na medzinárodných odborných podujatiach a komplexnú podporu pri expanzii na zahraničné trhy a internacionalizácii,
- možnosť účasti zamestnancov firmy na vzdelávacích kurzoch,
- aktivity na podporu digitalizácie a podnikania v on-line priestore,
- podporu vzdelávania k podnikaniu a rozvoja podnikavosti a podnikateľských kompetencií a mnohé iné.



## TVORBA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

### SBA realizuje:

- monitorovanie podnikateľského prostredia,
- analýzy a prieskumy orientované na problematiku malého a stredného podnikania, analýzy dopadov regulácií na MSP a tvorbu alternatívnych riešení,
- medzinárodné projekty, ktoré na Slovensko prinášajú myšlienky iniciatívy Small Business Act.





## PODPORA RODINNÝCH FIRIEM

SBA je od roku 2017 realizátorom **Schémy na podporu rodinného podnikania v SR**. Vďaka nej majú možnosť získať bezplatné poradenstvo a odbornú pomoc rodinné podniky, ktoré riešia otázky spojené s nástupníctvom a s generačnou výmenou, hľadajú možnosti rozvoja potenciálu členov rodinného podniku, plánujú integrovanie profesionálneho manažmentu alebo pripravujú transfer vlastníctva.

Na pomoc rodinným firmám zriadila SBA vo svojich priestoroch „**Kontaktné miesto pre rodinné podniky**“, na ktorom je možné získať aktuálne informácie o podpore.

### Adresa kontaktného miesta

Slovak Business Agency  
Karadžičova 2 – Twin City Blok A  
811 09 Bratislava  
rodinnepodnikanie@sagency.sk  
+421 2 203 63 506

Viac informácií o službách ako aj kontakty je možné nájsť na stránke [www.npc.sk](http://www.npc.sk) alebo [www.sbagency.sk](http://www.sbagency.sk)

## ZAKLADATELIA SLOVAK BUSINESS AGENCY



ZPS  
ZDRUŽENIE PODNIKATELOV  
SLOVENSKA



SLOVENSKÝ  
ŽIVNOSTENSKÝ  
ZVÄZ

## POUŽITÉ ZDROJE A ĎALŠIE INFORMÁCIE:

- Josh Baron; Rob Lachenauer, Family Business Handbook (2021), Harvard Business Press
- James Clear, Atómové návyky (2019), Tatran
- Ministerstvo průmyslu a obchodu (2019). Nástupnictví v rodinné firmě, jak na to
- Michaud, P.; Collette, C.; Davis, J. A. CEO Succession in the Family Business: A Better Plan for Success. Cambridge Family Enterprise Group
- Servus, S.; Elischer, D. & Horáček, T. (2018). Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání. Praha: Wolters Kluwer
- John Doerr, Measure What Matters (2018), Portfolio Trade
- P. F. Drucker, To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku (2012), Management Press
- Walsh, G. (2011). Family Business Succession: Managing the All-Important Family Component. KPMG LLP
- [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net) (Organizational Alignment, Donald T.Tosti, Stephanie F. Jackson)
- [www.banyanglobal.com](http://www.banyanglobal.com)
- [www.whatmatters.com](http://www.whatmatters.com)
- [www.sufabu.eu](http://www.sufabu.eu)
- <https://www.zps.sk/novinky/tema/rodinne-podnikanie>

Všetky kapitoly v audio verzii nájdete na:



alebo si ich môžete aj pozrieť na:



**PODNIKAJTE** · SK



**TREND**



**iNBIZNIS**  
ČASOPIS NIENEN PRE PODNIKATEĽOV



SLOVAK | BUSINESS | AGENCY

Karadžičova 2, 811 09 Bratislava 1  
Slovenská republika  
+421 2 203 63 100  
[www.sbagency.sk](http://www.sbagency.sk)

Prvé vydanie: 2023

