

# Nástupníctvo – interne či externe?



Nástupníctvo možno v rodinnom podniku riešiť dvoma spôsobmi. Prvým je výchova a vhodný rozvoj rodinného príslušníka, ktorý v správnom okamihu nahradí majiteľa,

resp. zakladateľa. Druhou možnosťou je nadviazanie spolupráce s externým profesionálnym manažérom.

Každá z oboch možností má niekoľko výhod i nevýhod. Pri prebratí kormidla rodinným príslušníkom je pozitívom kontinuálny prechod na ďalšiu generáciu, vyznávanie rovnakých hodnôt, lepšie poznanie vnútorného prostredia rodiny aj firmy či možnosť flexibilnejšieho zladenia pracovného a súkromného života manažéra – člena rodiny. Nevýhodou môže byť prenášanie rodinných problémov do firmy, subjektívny pohľad na zamestnancov – členov rodiny a porovnávanie nástupcu s predchodcom. Ak v rodine vhodný nástupca nie je, treba zvoliť druhú možnosť. Externý manažér si vie udržať odstup od príbuzenských vzťahov, neprenáša nevyhnutne súkromné problémy do firmy a významným prínosom môžu byť jeho predošlé skúsenosti z externého prostredia, ktoré často členom rodiny chýbajú.

Ako však dosiahnuť, aby nástupca z rodiny mal záujem pokračovať v diele svojich predchodcov a navyše bol aj vyzretý na prebratie riadenia? A ak je potenciálnych nástupcov viac, ako identifikovať, ktorý z nich je najvhodnejší? Dôležité je viesť deti k podnikaniu už v ranom veku, zoznamovať ich s firmou a vychovávať v duchu hodnôt, ktoré rodina prenáša aj do fungovania firmy. O témach spojených s rodinným podnikom a nástupníctvom sa treba otvorene rozprávať, vybrať nástupcovi vhodné štúdium a stanoviť si určitý časový plán jeho výchovy a rozvoja. Je vhodné, keď nástupca vo firme pracuje už počas štúdia, postupne ju spoznáva, ale nie je nevyhnutné, aby do nej po skončení školy okamžite nastúpil. Naopak, je prínosom, ak si začne pracovnú kariéru budovať mimo firmy, aby nadobudol skúsenosti z iného prostredia či krajiny. Po nástupe do firmy by mal prejsť viacerými pozíciami a spoznať prostredie takpovediac „zdola“. Získa neoceniteľný prehľad a vybuduje si vzťahy so zamestnancami a s obchodnými partnermi. Jeho cesta k prevzatíu riadenia firmy bude v takomto prípade plynulejšia a aj pozitívnejšie vnímaná v internom i externom prostredí.

Mario Fondati, *partner Amrop Family Business Practice Leader*