

Mnoho rodinných firiem nemá premyslený plán a na náhlu krízu reagujú spontánne. Väčšinou nesprávne,

zhodujú sa zakladajúci členovia združenia Partneri Rodinných Firiem **Michal Kukula**, Managing Partner, neotra consulting **Rastislav Mackanič**, Client Partner, Amrop Jenewein



Michal Kukula

Globálna kríza postavila firmy zo dňa na deň pred mnohé výzvy. Aké „choroby“ majú firmy, ktoré rýchlo podľahnú nepredvídaným situáciám?

MK: Kríza ešte nekončí, hovoríme len o úspešných reakciách na jej doterajšie prejavy. V prvej fáze bolo dôležité zachovať akcieschopnosť a posilniť likviditu. Veľa firiem zostalo paralyzovaných najmä v dôsledku výpadku tržieb alebo pracovníkov. Nevedeli sa rýchlo prispôbiť, čo vytvorilo ešte väčší tlak na financie a neistotu. Najviac boli zasiahnuté podniky, ktoré nemali vytvorenú dostatočnú finančnú rezervu, nastavené pravidlá finančnej disciplíny v krízových situáciách a plán, kam podnik smeruje a ako sa zachovať v nepredvídaných situáciách. Spontánne reakcie na takýto vývoj spravidla nie sú správne.



Rastislav Mackanič

Viete bližšie popísať dnešnú situáciu rodinnej firmy a jej špecifiká v porovnaní s korporáciou?

RM: V rodinných firmách je väčšia súdržnosť a toto prostredie má schopnosť k sebe silnejšie pripútať zamestnancov. Väčšina rodinných firiem má vyššiu averziu voči rizikovým operáciám a sú zraniteľnejšie pre obmedzenejšie finančné zdroje na prekonanie krízového obdobia. Malé a stredné firmy dokážu na náhle zmeny reagovať flexibilnejšie. Na druhej strane korporácia má stabilnejšiu kapitálovú základňu, silnejšiu pozíciu na trhu a rozsiahlejšiu organizačnú štruktúru, často však zdĺhavejší rozhodovací proces.

Aké opatrenia by mala rodinná firma prijať v prípade, že bojuje o udržanie nad vodou alebo naopak o uspokojenie rýchlo zvýšeného dopytu?

MK: Všetci, ktorí sa podieľajú na riadení firmy, by mali mať konkrétnu predstavu o cieľoch a zodpovednostiach. Klientom sme odporúčali zostaviť si scenáre vývoja a určiť postupy, následne komunikovať, že firma situáciu zvláda a zabezpečiť si dostatočnú likviditu. Pokiaľ sa podnik snaží pokryť navýšený dopyt, mal by posilniť kapacity a zefektívniť činnosti tak, aby udržal štandard kvality výroby alebo služby.

RM: V oboch prípadoch je dôležité rýchlo a pružne reagovať, prijímať premyslené opatrenia a urobiť si čo najpresnejší prehľad o situácii. Niekedy je vhodné prizvať skúsených externých odborníkov, ktorí môžu poukázať na fakty a navrhnúť riešenia, ktoré z interného pohľadu nevidiať.

Ktoré strategické otázky by mala riešiť okamžite a čo sa dá odložiť na neskôr, keď sa situácia stabilizuje?

RM: Ide najmä o zabezpečenie finančných alebo materiálnych zdrojov a nezabudnúť na zamestnan-

cov a zákazníkov. U nich je dôležité upokojiť situáciu a posilniť vedomie, že firma aktuálne výzvy zvláda a má jasne vytyčený smer fungovania. Následne prehodnotiť rozvoj firmy, odstrániť nefunkčné miesta, posilniť tímy o kvalitných ľuďoch a pripraviť firmu na ďalšie krízové obdobia, ktoré skôr či neskôr prídu.

MK: Mnoho rodinných firiem žije operatívou a zotrvačnosťou. Ich cieľom je vyrábať a predávať, prípadne poskytovať služby tak, ako im to umožňuje situácia, nie podľa premysleného plánu. Správny postup je vytvoriť si plán, pretože je rozdiel, či firma chce medziročne rásť do 10 % alebo či sa chce skokovito posunúť. Keď beháte maratón alebo šprint, prístupujete k tréningu rozdielne.

Je rozdiel v prístupe ku kríze medzi staršou generáciou a nastupujúcou generáciou manažérov?

MK: Staršia generácia býva konzervatívnejšia, najmä ak ide o expanziu. Príležitosti vidí skôr v technickej oblasti, mladšia v trhových príležitostiach. Mladí nemajú zábrany spolupracovať s poradcami, neberú to ako prejav vlastnej nevedomosti a vedú zhodnotiť efektivitu prínosu skúseností z iných firiem. Nastupujúca generácia nechce tráviť toľko času operatívnou prácou, je skôr pripravená delegovať a viac sa venovať rozvoju firmy, rodine a zdraviu. Špecializovaný konzultant dokáže skĺbiť rozdielny prístup oboch generácií, pretože ich spolupráca i proces prípadného odovzdania riadenia sú náročné. Spoločný záujem prirodzene majú v otázke ochrany firemného a rodinného majetku, ten je potrebné vhodným spôsobom štrukturovať.

Viete uviesť príklad úspešnej reakcie rodinnej firmy na podobnú situáciu v akej sme dnes, možno aj s využitím historickej alebo zahraničnej skúsenosti?

RM: Mnoho firiem si uvedomí nedostatočnú pripravenosť, až keď kríza nastane. Preto je dôležité kritické obdobia zahrnúť do strategického plánovania. Niektoré firmy, ktoré s nami dlhodobo spolupracujú, výrazne zlepšili nielen výkonnosť a efektivitu, ale znížili zraniteľnosť pri krízových stavoch, ktoré neboli zapríčinené externými vplyvmi. Oveľa závažnejšou situáciou môže byť náhla choroba alebo smrť majiteľa alebo kľúčového lídra rodinnej firmy, na ktorom je často postavené celé fungovanie. Niektorí klienti uchopili túto tému včas a na základe dlhoročnej spolupráce sa nám podarilo zabezpečiť rodinu a kontinuitu rodinného podnikania.

Mnoho firiem si uvedomí nedostatočnú pripravenosť, až keď kríza nastane. Preto je dôležité zamyslieť sa nad tým, ako sa na kritické obdobia čo najlepšie pripraviť včas a zahrnúť aj tieto aspekty do strategického plánovania.