

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, nebotra consulting
Rastislav Mackanič, Client Partner, Amrop Jenewein

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.

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

Michal Kukula: Kríza ešte ani zďaleka nekončí, hovoríme len o úspešných reakciách na jej doterajšie prejavy. V prvej fáze bolo dôležité predovšetkým zachovať akcieschopnosť a posilniť likviditu. Veľa firiem zostalo úplne alebo čiastočne paralyzovaných najmä v dôsledku výpadku tržieb alebo pracovníkov. Nevedeli sa rýchlo prispôbiť novej situácii, 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: Rôzne signály z trhu už dlhší čas indikovali blízkosť, respektíve prítomnosť krízy. Čakalo sa len na určitý podnet, ktorý ju nechá naplno prepuknúť. Táto forma krízy nemá len negatívne dôsledky, ale napomohla odkryť nedostatočnú pripravenosť firiem na kritické situácie. Mnohí lídri vo vedúcich pozíciách, ktorí bezproblémovo zvládali riadenie firmy v čase pokoja, preukázali nedostatočnú rezilienciu a pripravenosť na náhlu zmenu trhových podmienok, rozhodnosť a razantnosť pri prijímaní opatrení. Taktiež veľa firiem narazilo na nízku úroveň digitalizácie a potrebu digitálnej transformácie v organizácii, komunikácii, prístupe k zamestnancom a obchodným partnerom a ďalších aspektoch.

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

Rastislav Mackanič: V rodinných firmách je väčšia súdržnosť a zomknutosť rodiny, respektíve jej kľúčových akcionárov. Toto prostredie má schopnosť k sebe silnejšie pripútať zamestnancov. Väčšina rodinných firiem má vyššiu averziu voči rizikovým operáciám a investíciám, avšak sú zraniteľnejšie pre obmedzenejšie finančné zdroje potrebné na prekonanie krízového obdobia. Predovšetkým malé a stredne veľké firmy dokážu na náhle zmeny trhového prostredia reagovať flexibilnejšie. Na druhej strane korporácia má stabilnejšiu kapitálovú základňu, silnejšiu pozíciu na trhu a rozsiahlejšiu organizačnú štruktúru, avšak často so zdĺhavejším rozhodovacím procesom.

Michal Kukula: Vo väčšine prípadov majú rodinné firmy možnosť reagovať pružnejšie, musia však mať presný plán alebo si ho veľmi rýchlo vytvoriť. Na druhej strane, na rozdiel od korporácií nemajú k dispozícii taký rozsiahly kapitál, či už vlastný alebo úverový, a často otáľajú s prijímaním citlivých rozhodnutí, akým je napríklad prepúšťanie. Firmy, ktoré dokázali pružne reagovať, už dnes riešia rozvojové plány upravené podľa nových scenárov vývoja trhu, iné ešte len bojujú so stabilizáciou.

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

Michal Kukula: To sú, samozrejme, veľmi odlišné scenáre. Paradoxne aj príliš rýchly rast môže firmu potopiť. Jeden princíp musia firmy spĺňať v oboch situáciách – všetci, ktorí sa zásadným spôsobom

podieľajú na riadení firmy, by mali mať konkrétnu, vyjasnenú a zladenú predstavu o tom, čo chce firma dosiahnuť a kto je za ktorú oblasť zodpovedný. V prípade záchranných opatrení sme našim klientom ako prvé opatrenia odporúčali zostaviť si scenáre možného vývoja a určiť postupy, následne otvorene komunikovať interne i navonok, že firma situáciu aktívne zvláda, a zabezpečiť si dostatočnú likviditu. Pokiaľ sa podnik snaží pokryť výrazne navýšený dopyt, je to síce príjemný problém, ale aj ten je potrebné zvládnuť najmä posilnením kapacít a hľadaním zefektívnenia činností, aby sa minimálne udržal štandard kvality vyrábaného výrobku alebo poskytovanej služby.

Rastislav Mackanič: V oboch prípadoch je dôležité rýchlo a pružne reagovať na vzniknutú situáciu. Je však potrebné prijímať strategické a premyslené opatrenia a vyvarovať sa takým, pri ktorých sa môže neskôr ukázať ich celkový negatívny, možno až likvidačný efekt. Preto je dôležité získať čo najpresnejší prehľad o situácii prostredníctvom otvorenej, priamej a širokej komunikácie naprieč celou firmou a detailnej diskusie najmä s kľúčovými predstaviteľmi firmy. Možnosťou je aj prípadné prizvanie skúsených externých odborníkov, ktorí môžu poukázať na fakty, ktoré nie sú zjavné v rámci interného pohľadu, a prísť niekedy aj s jednoduchými riešeniami, ktoré by z interného prostredia vôbec nemuseli prísť. Aj zdanlivo pozitívna situácia uspokojenia rýchlo zvýšeného dopytu môže naraziť napríklad na kapacitný nedostatok ľudských zdrojov a vytvoriť tlak na organizáciu firmy, ktorá sa môže stať celkovo menej efektívna.

Ako udržať kvalitné a fungujúce rodinné vzťahy v takomto prípade?

Rastislav Mackanič: Výborne nastavené vzťahy, jasná a otvorená komunikácia, spoločné porozumenie v otázkach smerovania a stratégie firmy sú dôležitým predpokladom na fungovanie rodinného podnikania. Často do toho vstupujú aj ďalšie otázky, akými sú jasné predstavy v otázkach nástupníctva, zabezpečenia majetku firmy, rozdelenia zisku a mnohé iné. Foriem na dosiahnutie zhody a nastavenia vzťahov je mnoho, od ústnych a nepísaných dohôd až po oficiálnu formu rodinného kódexu alebo rodinnej ústavy. Tá definuje hodnoty rodiny, rodinnú firmu ako takú a vzťahy rodiny k firme, rozhodovacie orgány rodinnej firmy a vlastnej rodiny, majetkové vzťahy, ich zmeny v rámci firmy, nakladanie s majetkom a so ziskami firmy, ako aj formy komunikácie a riešenia konfliktov. Práve aj v daných oblastiach sa snažíme podporovať rodinné firmy a pomáhať im zodpovedať a vyriešiť tieto výzvy prostredníctvom širokej škály skúsených odborníkov v našom združení Partneri Rodinných Firiem.

Michal Kukula: Kvalitné vzťahy sú v rodinných firmách obzvlášť dôležité. Často sa totiž stáva, že spoločné podnikanie naruší rodinné vzťahy. Príčina väčšinou spočíva v zlyhaní komunikácie, rozdielnych predstavách o smerovaní a spôsoboch podnikania. Najmä v rodinných firmách tieto veci nie sú vyriešené, predpokladá sa, že rodina sa vždy nejako dohodne a že má zhodné záujmy. Klientom v ich firmách pomáhame vyjasniť si a zladit' ciele, postavenie vo firme, kompetencie a napríklad aj rozhodovanie v krízových situáciách. Odporúčame dohodnuté nastavenie aj formalizovať či už v dodatku ku spoločenskej zmluve alebo v rodinnej ústave.

Čo je dnes najdôležitejšie pre rodinnú firmu z krátkodobého a dlhodobého hľadiska?

Michal Kukula: V súčasnej krízovej situácii je najdôležitejšie prežiť a neplytváť pri tom zdroje, ale zároveň si neokliesniť možnosti rozvoja. Násť toto vyváženie nie je ľahké, navyše je potrebné sklbiť to s novými výzvami – prehodnotiť vlastnú efektivitu a spôsoby predaja, vdýchnuť firme novú dynamiku. Mnohé firmy a nielen rodinné, nevedia presne, ako túto príležitosť uchopiť. Toto bude rozdiel medzi tými, ktorí budú prosperovať, a tými, ktorí budú živiť.

Rastislav Mackanič: Z krátkodobého hľadiska je dôležité stabilizovať situáciu vo firme, jasne so zamestnancami komunikovať o aktuálnej situácii, prezentovať ďalšie opatrenia a strategické smerovanie a uistiť pracovníkov o ďalšej kontinuite. Z dlhodobého hľadiska je dobré čo

najdetailnejšie sa zamyslieť nad oblasťami, v ktorých firma a jej lídri neboli dostatočne pripravení na náhlu kritickú zmenu, či už majú súvis s modernými a agilnými lídrami, potrebami väčšej implementácie pokrokových digitálnych systémov, či dokonca až k celkovej digitálnej transformácii. Je potrebné na maximum využiť získané poznatky a pretransformovať ich do príležitostí na vylepšenie stability firmy.

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

Rastislav Mackanič: V prvom rade sú to otázky, ktoré súvisia s vlastným prežitím firmy. Tým je zabezpečenie zdrojov, či finančných alebo materiálnych, pre ďalšie fungovanie firmy. Nesmie sa však zabúdať ani na ľudský faktor, čiže na zamestnancov a zákazníkov. U nich je dôležité eliminovať pocit neistoty, upokojiť situáciu a posilniť vedomie, že firma aktuálne výzvy zvláda a má jasne vytýčený smer ďalšieho fungovania. Až potom možno prehodnotiť stratégiu firmy s ohľadom na ďalší rozvoj, odstrániť nefunkčné alebo slabé miesta, posilniť tímy o kvalitných ľuďoch najmä na kľúčových úrovniach a pripraviť firmu na ďalšie krízové obdobia, ktoré skôr či neskôr určite prídu.

Michal Kukula: Stále sa vraciame k cieľu a plánu, ale mnoho rodinných firiem žije operatívou a zotrvačnosťou. Ich cieľom je vyrábať a predávať, príp. poskytovať služby tak, ako im to umožňujú situácia, nie podľa premysleného plánu. Správny postup je vytvoriť si plán a v súlade s ním konať. Je rozdiel, či firma chce medziročne rásť do 10 % alebo či vidí trhovú príležitosť a chce sa skokovito posunúť niekam inam. Keď beháte maratón alebo šprint, pristupujete k tréningu rozdielne. Strategické otázky je preto potrebné vyriešiť čím skôr, len opatrenia sa zavádzajú postupne.

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

Michal Kukula: Staršia generácia je väčšinou konzervatívnejšia, najmä ak ide o expanziu. Príležitosti vidí skôr v technickej oblasti, mladšia skôr v trhovách príležitostiach. Často sa rozchádzajú aj v spôsoboch ako robiť veci. Mladí nemajú zábrany spolupracovať s poradcami, neberú to ako prejav vlastnej nevedomosti a vedú si zhodnotiť efektivitu prínosu skúseností z iných firiem. Nastupujúca generácia navyše už nechce tráviť toľko času operatívnou prácou, je skôr pripravená delegovať a viac sa venovať rozvoju firmy a vlastnej rodine a zdraviu, keďže u rodičov často videli, že firme obetovali veľa času a často aj zdravie. Špecializovaný konzultant dokáže ľahko skĺbiť rozdielny prístup staršej a mladšej generácie, 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.

Rastislav Mackanič: Staršia generácia sa v krízových časoch orientuje skôr na zabezpečenie fungovania a kontinuity firmy založenej na využití tradičných postupov a foriem prevádzky. Nová generácia sa skôr sústreďuje na využitie moderných manažérskych postupov s použitím inovatívnych digitálnych technológií. Dôležité je vytvoriť premostenie medzi oboma generáciami a čo najväčšiu rovnováhu medzi týmito dvoma pohľadmi. To je niekedy veľmi veľkou výzvou z dôvodu generačných rozdielov, preto jednou z možností je prizvanie tretej strany, ktorá môže celému procesu napomôcť.

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

Michal Kukula: Opatrenia, ktoré sme u klientov zavádzali ako prvé, sa osvedčili už počas predchádzajúcej krízy v rokoch 2009 a 2010 – firma sa musí zomknúť a udržať fungovanie. To veľa firiem v tom čase zvládlo, verím, že to tak bude aj dnes. Významný krok urobili tí, ktorí v reakcii na krízu zavádzali automatizáciu procesov a robotizáciu výroby, tých sa súčasná situácia dotkla výrazne

menej. S viacerými klientmi túto otázku riešime aj v tomto období. Každá vyhrotená situácia prinesie príležitosti ako zvýšiť produktivitu a nájsť nové možnosti úspor a tržieb, treba ich hľadať a uchopiť.

Rastislav Mackanič: Mnoho firiem si uvedomí nedostatočnú pripravenosť, až keď kríza nastane. Preto je dôležité pripraviť sa na kritické obdobia čo najlepšie a dostatočne včas a zahrnúť aj tieto dôležité aspekty do strategického plánovania. Niektoré firmy, ktoré s nami dlhodobo spolupracujú, výrazne zlepšili nielen výkonnosť a efektivitu, ale znížili zraniteľnosť aj pri núdzových alebo 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 naši klienti uchopili túto tému včas a na základe dlhoročnej spolupráce sa nám podarilo diverzifikovať toto riziko, zabezpečiť plynulý prechod líderskej zodpovednosti na ďalšiu generáciu a zabezpečiť rodinu a kontinuitu rodinného podnikania.