



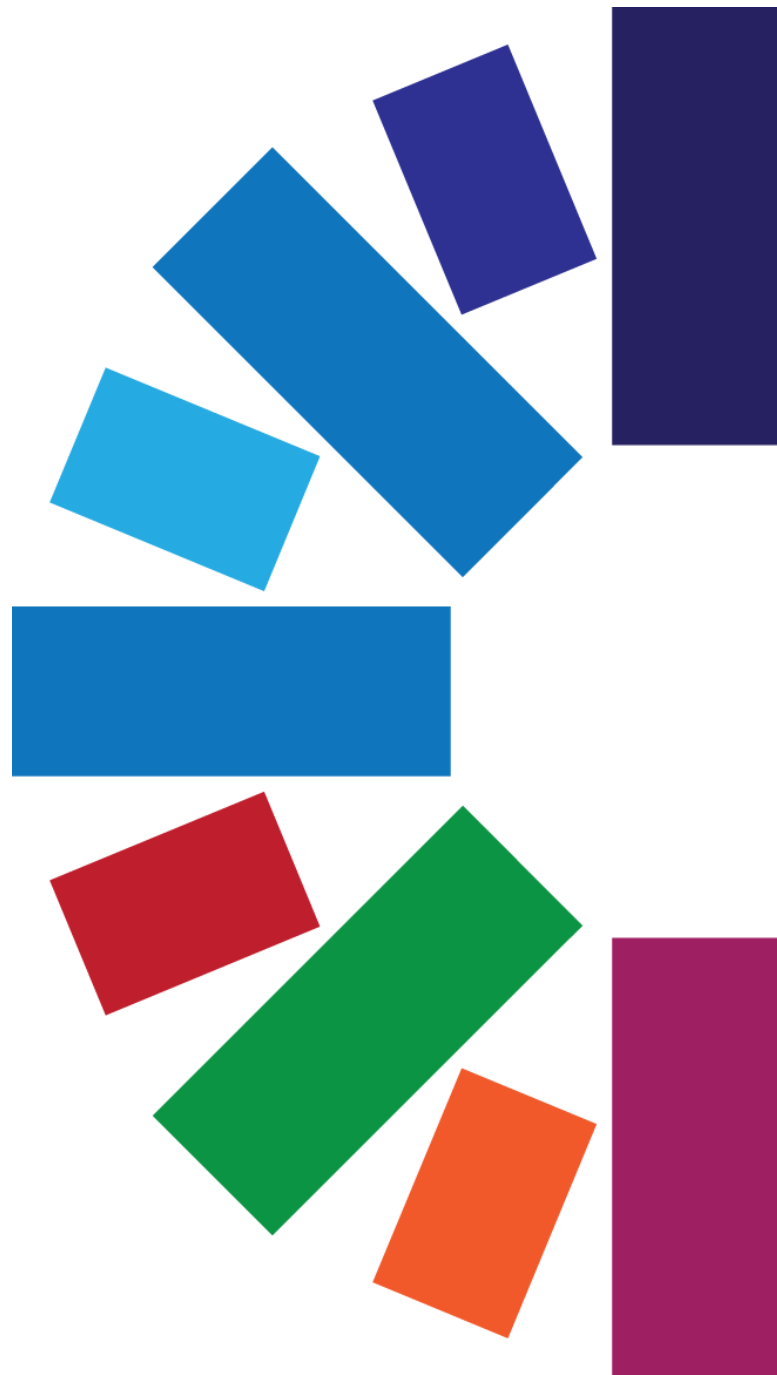
Amrop

Leaders For What's Next

Vrátia sa deti domov alebo dôležitosť plánovania nástupníctva v rodinných firmách

29. október 2014

**Mario Fondati, partner
Amrop Slovakia**



Prípád z praxe I.

Firma: menšia firma do 100 zamestnancov, obrat 50 mil. €

Situácia: otec/zakladateľ sa chcel stiahnuť z firmy, odísť do dôchodku a vedenie prenechať synovi. Bol však presvedčený, že syn ešte nie je pripravený prevziať vedenie.

Riešenie: angažovanie externého manažéra na pozíciu GR, ktorý mal za úlohu viesť firmu, ale aj rozvíjať potenciál syna a pripraviť ho na prevzatie vedenia firmy cca o 10 rokov.

Súčasnosť: po dvoch rokoch otec stále ostal majiteľom a nový externý GR si plní obe úlohy. Otec majiteľ zatiaľ deklaruje spokojnosť so smerovaním firmy aj rozvoja svojho potomka.



Prípád z praxe II.

Firma holdingového typu v sektore FMCG, obrat 40 mil. € v roku 1990

Situácia: majiteľ a zakladateľ firmy náhle zomrel a v roli majiteľa a nového CEO sa ocitol 25-ročný syn

Riešenie: Transfer biznisu na nástupcu paralelne so stanovením novej dlhodobej stratégie:

- zachovanie tradičných hodnôt a dobrého mena firmy na trhu
- zabezpečenie prílevu nových návrhov a „novej krvi“ prostredníctvom niekoľkých nových ľudí z externého prostredia (obchod, marketing, logistika, HR)
- definovanie rolí pre ďalších členov rodiny (matka, sestra) a externých manažérov
- zabezpečenie nových obchodných príležitostí cez partnerstvá s inými firmami, expanzia na ďalšie trhy
- po desiatich rokoch angažovanie externého GR, majiteľ ostal v roli CEO

Súčasnosť: po 20 rokoch holding tvorí 6 firiem, obrat zvýšili na 300 mil. €, majiteľ je už len prezident a pomaly plánuje prechod biznisu na ďalšiu generáciu



Možnosti nástupníctva v rodinnej firme

Rodinný príslušník

- kontinuita riadenia aj pre ďalšiu generáciu
- vyznávanie rovnakých hodnôt
- oveľa lepšie poznanie vnútorného prostredia a vzťahov
- väčšia flexibilita pri zladení pracovného a súkromného života

- rodinné problémy sa prenášajú do firmy
- subjektívny pohľad na členov rodiny vo firme
- porovnávanie s predchodcom



Profesionálny manažér

- nezaťaženie rodinnými vzťahmi
- prináša pohľad „zvonku“
- pracovné záležitosti nezaťažujú súkromie
- väčšia objektivita pri riadení ostatných zamestnancov

- možný problém v stanovení kompetencií medzi majiteľmi a externým manažérom
- slabšie stotožnenie s hodnotami rodiny



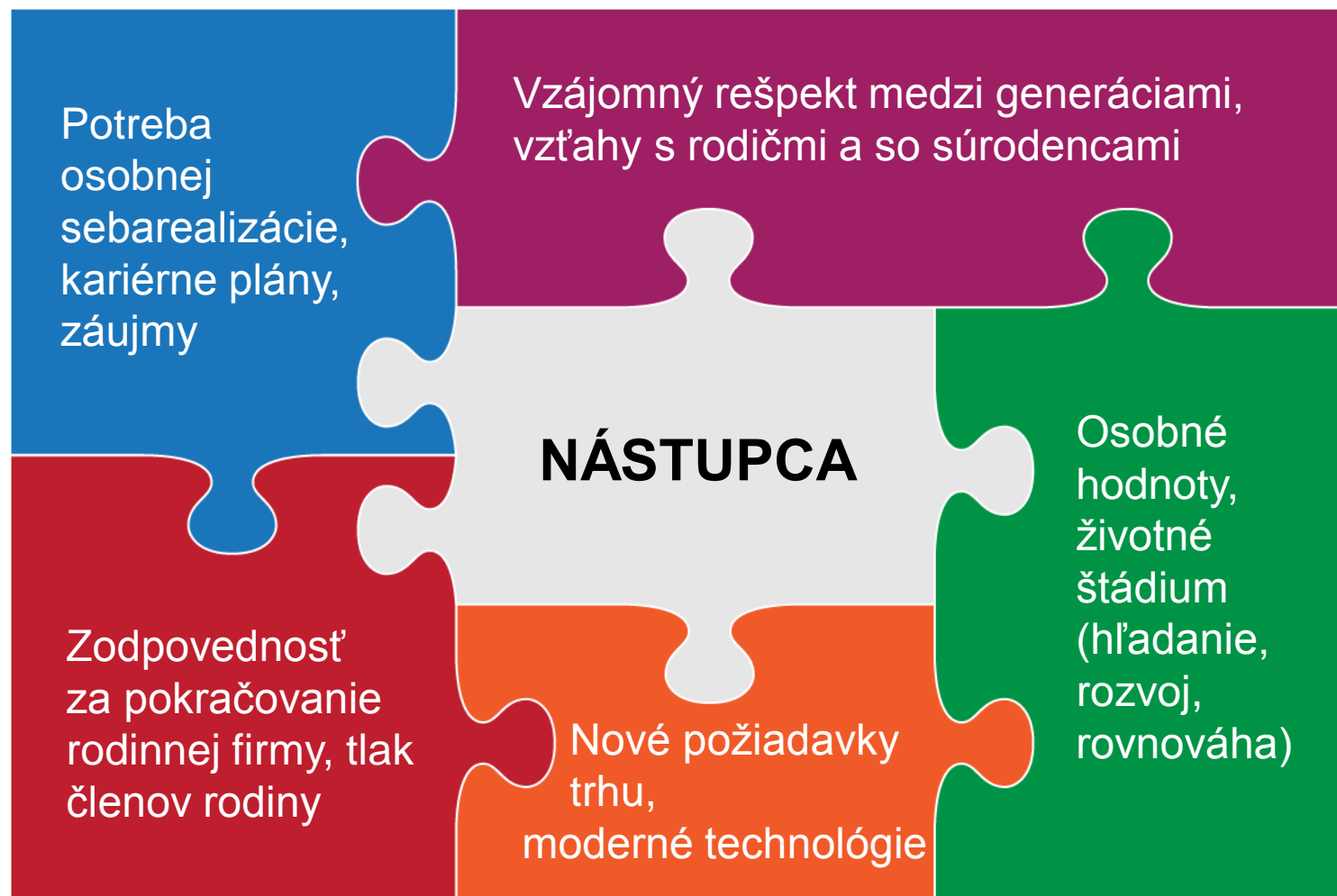
- šanca udržať organizáciu podľa očakávaní a cieľov rodiny aj po odchode zakladateľa
- zmena vodcovstva vo firme z jednej generácie na druhú
- roly všetkých členov rodiny by mali byť naplánované
- plán musí zabezpečiť starostlivosť o majetok a zabezpečenie dôchodku pre zakladateľa
- pri plánovaní nástupníctva treba počítať s viacerými alternatívami a podľa okolností použiť najvhodnejšiu
- ide o dlhodobý proces, ktorý treba rozdeliť na menšie kroky a aktivity



Faktory ovplyvňujúce zakladateľa v procese plánovania nástupníctva



Faktory ovplyvňujúce nástupcu v procese plánovania nástupníctva



Čo ovplyvňuje úspešné zvládnutie procesu nástupníctva?

- ✓ dôkladné a dlhodobé plánovanie nástupníctva, formalizácia
- ✓ možnosť nástupcu vybudovať si vo firme kariéru
- ✓ potrebné zručnosti a schopnosti nástupcu, možnosť získania skúseností nástupcu aj mimo firmy, mentoring nástupcu (ideálne zakladateľom)
- ✓ pozitívny vzťah zakladateľa a nástupcu, kontinuálny ústup zakladateľa z biznisu
- ✓ odovzdanie vedenia v čase stability firmy
- ✓ spoločné názory rodiny na rozdelenie majetku a realizáciu nástupníctva, zdieľanie spoločných cieľov
- ✓ vysoká úroveň dôvery v rámci rodiny
- ✓ vedenie firmy má nevyhnutné skúsenosti potrebné na zvládnutie problémov firmy
- ✓ pohľad na firmu „zvonku“, konzultácie s partnermi, klientmi, poradcami



Ďakujem za pozornosť!

mario.fondati@amrop.sk



Amrop

Leaders For
What's Next

www.amrop.sk

