

V HLAVNÍ ROLI: FAMILY BUSINESS

TEXT Lucie Teisler **FOTO** archiv Lucie Teisler

Výhody i zápory rodinného podnikání v kostce. Tak by se dal nazvat následující příběh podnikatele Jana. Jeho jméno stejně jako jeho dětí je změněno, ovšem příběh je, jak ve filmu, „založen na skutečných událostech“. A především bude povědomý každému, kdo má s rodinným byznysem nějakou zkušenost.



Podnikatel, řekněme mu Jan, vybudoval velmi úspěšnou rodinnou firmu, která se zabývá výrobou unikátních technologických řešení pro stavební průmysl. Zaměstnává něco přes 500 zaměstnanců, exportuje do 12 zemí a patří ve svém oboru ke špičce. Jan získal řadu podnikatelských ocenění a je držitelem několika patentů. Většina pracovníků je s Janem v byznysu přes 20 let. Jan, jak sám říká, se řemeslu řízení lidí učil postupně, tak, aby organizace dosahovala zdravého a dlouhodobého růstu a umožnila svým lidem být hrdí na to, kde pracují.

Jan má dceru a syna. Starší Zuzana studovala na VŠE obor finanční řízení. Po škole pracovala pro jednu z auditních firem. Po čtyřech letech požádala svého otce, zda by mohla pracovat v rodinné firmě. Jan byl velmi rád, že se Zuzana sama rozhodla pracovat pro jejich společnost a nabídl jí místo finanční kontrolorky. Po letech praxe ve financích převzala řízení exportu, který činí 60 procent obrátu společnosti. Zuzana má malou holčičku, proto se s tátou dohodla, že bude pracovat na poloviční úvazek.

Syn Marek se rozhodl studovat v USA. Na univerzitě v Coloradu se více věnoval lyžování než studiu a po dvou letech byl vyhozen. Přesunul se na univerzitu v San Diegu, kde

ale spíše vybrušoval dovednosti surfingu. Na konci loňského roku úspěšně dokončil rok své surfařské praxe. Škola mu však doporučila, aby se po Vánocích nevracel.

Do firmy nastupuje syn

Frustrovaný se rozhodl pro návrat domů. Požádal Jana, aby pro něj našel místo v rodinné firmě. Jan, jako dobrý otec, souhlasil. Nabídl mu roli v oddělení marketingu, které potřebovalo posílit. Marek byl novou rolí nadšen a první týdny s Janem diskutoval všechny možné kreativní nápady. Čtvrtý měsíc, kdy měl Marek dodat nové koncepty, výstupy nebyly. Marek se bránil, že není spokojen s prací agentury a že bude muset najít novou. Postupně si Jan začal všímat napětí, které se šířilo v obchodním a marketingovém týmu. Výsledkem byly i dvě výpovědi.

Při setkání top managementu si Jan zavolaal svého obchodního ředitele. Ten mu sdělil, že napětí není vyvoláno jen nedostatečným výkonem Marka, ale naráží i na hodnoty a pravidla hry, které si společně jako tým nastavili. Jan ředitele požádal, aby s Markem jednal jako s jakýmkoli jiným zaměstnancem a dal mu jasnou zpětnou vazbu. Po třech týdnech obchodní ředitel konstatoval, že situace se nezlepšila, ba spíše naopak.

Rodinné firmy jsou páteří ekonomiky

Janovy problémy ale rozhodně nejsou ničím výjimečným. Podle průzkumů složitou integraci nové generace do rodinného byznysu zažívá každý čtvrtý podnikatel. Co z určitého pohledu může vypadat jako praní špinavého rodinného prádla na veřejnosti, dostává ale jiný rozměr při pohledu na jinou statistiku. Rodinné firmy plní důležitou roli v tvorbě HDP evropských zemí a jsou klíčovými zaměstnavateli. Pod správou rodin je dnes například v Německu či ve Francii přes 80 % všech byznysů a v Itálii a Španělsku dokonce 95 %.

Přitom jen tři firmy z 10 zvládnou přechod na druhou generaci a pouze 1 z 10 přechází na generaci třetí. Proto také průměrná délka životnosti firmy v Evropě, 24 let, odpovídá

délce, kdy je zakladatel přímo spojen s řízením firmy. Proč jsou tedy japonské rodinné firmy schopny existovat přes 800 let?

Dle interview s mnoha výkonnými řediteli pracujícími pro rodinné firmy se společnosti často potýkají buď s neschopností starší generace předat rozhodovací pravomoc, nebo se naopak k řízení dostanou osoby, které sice patří mezi rodinné příslušníky, ale bez dostatečné kvalifikace, seniority či osobnosti.

Trochu mimo zájem výzkumů pak stojí fakt, že hlavními problémy rodinných firem nejsou ani tak byznysové výzvy, jako emocionální problémy. Sigmund Freud, zakladatel psychoanalýzy, tvrdil, že láska-pocit sounáležitosti, a práce-pocit, že to, co děláme, má smysl, jsou základními kameny našeho lidství a jsou hlavními zdroji našeho sebevědomí a radosti ze života. Pouze v případě, že jsou oba pocity vybalancovány, nacházíme svou satisfakci.

Byznys vs. rodina

Mnoho rodinných firem zažívá konflikt, protože láska, v podobě rodiny, není dostatečně oddělena od práce, tedy byznysu. Právě naopak, většina rodinných příslušníků očekává, často podvědomě, často legitimně, že právě rodinný podnik je schopen vyvážit obě, jak lásku, tak práci.

Je velmi důležité vnímat, že strategické rozhodování a byznysové praktiky v rodinných firmách budou vždy ovlivňovány potřebou lásky, a stejně tak vzít na zřetel, že rodinný byznys je rozšířeným rodinným systémem, který převzal, a navíc zviditelnil, rodinná pravidla a vzorce.

Pokud rodinný model fungování podporuje jasné hranice a efektivní rozhodování, podpoří zdravé fungování firmy a integruje nejen rodinné příslušníky, ale také klíčové osoby ve společnosti.

Naopak, pokud jsou hranice fungování rodiny nejasné a vztahy nevyjasněné či skrytě konfliktní, nebo se projevuje rozdílná míra identifikace a satisfakce s řízením rodinného byznysu, bude firma ovlivněna ve svém výkonu, často bez snadno rozpoznatelných důvodů.

Jak to vidí otec? A syn?

Jako příklad vezměme zpět příběh Jana. Když přemýšlel o nástupnictví, s velkou pravděpodobností byl první, kdo ho napadl, jeho syn. Dokonce mohl od Markova narození snít o tom, že jednou budou firmu řídit společně. Od malička rád se synem procházel výrobu a snažil se, aby během prázdnin jeho syn získal co nejvíce zkušeností z různých oddělení.

A teď vezměme pohled Marka. Když vyrůstal, kdykoli měl chvíli volna, byl s otcem ve fabrice. Když kamarádi hráli o víkendu se svými otci fotbal, Marek otci pomáhal. Na prázdniny, kdy kamarádi jeli k moři, měl brigádu v různých odděleních. Marek cítil, že čas trávený s otcem je skoro vždy propojen s otcovou firmou. Aniž je to vyřčeno, Marek je přesvědčen, že jediné, na čem otci záleží, je jeho byznys. Má pocit, že vždy bude soutěžit s firmou o jeho přízeň a pozornost, proto také se rozhodl studovat co nejdál.

Dcera Zuzana naopak čelí pocitu, že je až druhá. Její motivace otci dokázat, že má stejné kvality jako bratr, se stala motorem její kariéry mimo. A jakmile Marek odcestoval do USA, chtěla se vrátit do firmy.

Jan se v této situaci cítí frustrován. Firmu od počátku tvořil nejen pro svou osobní satisfakci, ale hlavně jako zdroj příjmu a dobrého života pro svou rodinu. Na straně druhé ví, že firma si nemůže dovolit mít neproduktivní pracovníky, přestože jde o rodinné příslušníky.

Vedle vlivu na finanční výkon společnosti má tato situace negativní vliv na morálku, jelikož klíčoví zaměstnanci pod vedením nekompetentních rodinných příslušníků ztrácí nejen motivaci, ale také loajalitu. Tato situace má navíc v sobě další ironii, neboť majitelé či zakladatelé společnosti očekávají od svých zaměstnanců stejnou míru loajality, jako by to byla jejich rodina.

Jak příběh dopadl?

Vlastně dobře. Klíčové bylo, že v této emočně nekomfortní situaci byl Jan schopen poodstoupit a položit si několik klíčových otázek:

- Jak jsou a budou alokovány finanční zdroje mezi potřebami rodiny a firmy?
- Kdo má dnes skutečnou rozhodovací moc? Je to opravdu on jako CEO, nebo tým jeho ředitelů? Či nakonec on a jeho manželka při večerním rozhovoru v kuchyni, což frustruje jeho management, neboť často mění své názory?
- Má firma jasně nastavená pravidla, kdo a jak je vybírán? Platí stejná pravidla pro všechny?
- Jak dnes rodinné vztahy ovlivňují spirit a výkon společnosti?
- Jaké jsou jeho hodnoty, hodnoty jeho rodiny a hodnoty firmy? Co rozhoduje o míře moci rozhodování ve firmě? Výkon, nebo vztahy?

Jan si vzal několik dní na rozmyšlenou. Pak si zavolal si svého obchodního ředitele a ubezpečil ho, že Marek už následující den do práce nepřijde. Když odcházel, zastavil se v kanceláři u Marka a požádal jej, aby se po práci u nich doma zastavil.

Když Marek dorazil, sdělil mu důvody, proč ho z práce vyhazuje. Potom vzal dva ručníky, jeden po Markovi hodil a řekl: slyšel jsem, že jsi přišel o práci, pojď, zajdeme společně do sauny a probereme, jaké máš plány a sny. Rád bych je slyšel, a chci vědět, jak ti jako táta můžu pomoci. •

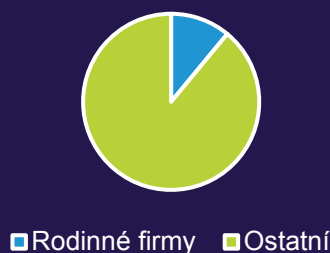
Lucie Teisler

Je CEO společnosti Anderson Willinger, která se zabývá poradenstvím pro top management a správním a dozorčí rady v oblasti výběru a rozvoje klíčových ředitelů a organizací.

PŘEHLED ŘEDITELSKÝCH MANAŽERSKÝCH ZMĚN

ZDROJ Anderson Willinger

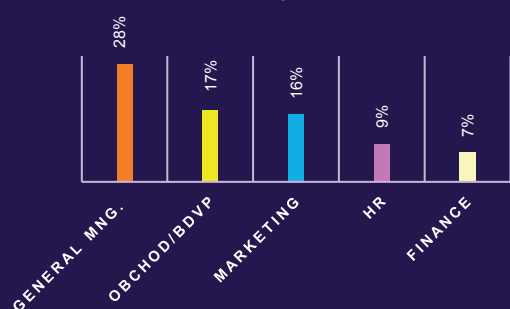
Počet všech změn z pohledu vlastnictví v letech 2021-2022



V jakých oborech z pohledu rodinných firem proběhlo v roce 2021-2022 nejvíce ředitelských změn?

1. FMCG
2. IT a Technologie
3. Finanční služby
4. Média

V jakých rolích proběhlo v roce 2021-2022 nejvíce ředitelských změn?



Procento manažerů, kteří se přesunuli z jiného oboru. Porovnání rodinných firem vůči ostatním firmám 2021/2022



V rámci jaké seniority proběhlo v rodinných firmách nejvíce změn?



- V letech 2021/2022 plných 11 % z celkového množství ředitelských změn proběhlo v rodinných firmách.
- Nejčastěji své ředitelské role měnily společnosti z FMCG, IT, Finančních služeb a Médii.
- Pokud se rodinné společnosti rozhodly v letech 2021/2022 obměnit svůj management, z většiny nového manažera získaly z jiného oboru, procento těchto externě nabytých manažerů je v tomto období vyšší než je tomu u ostatních firem.
- 52 % CEO bylo do role povýšeno externě. V případě externího náboru, ze 32 % nově vybraný CEO přicházel také z prostředí rodinných firem, drobně však převažoval nábor z korporátního prostředí, 38 %, následován přechodem z PE/VC, 30%.
- Průměrná doba manažera v rodinné firmě je 3,6 roku, což je stejné jako u korporátu nebo firem vlastněných PE/VC.