

Ako zabezpečiť úspešné pokračovanie rodinného biznisu

Po páde minulého režimu pred 30 rokmi dostalo podnikanie v našich končinách zelenú. Jednotlivci, ale aj celé rodiny sa pustili do budovania firiem, a vytvorili desaťtisíce subjektov. Tri dekády, to je dosť času na prekonanie mnohých výziev a dosiahnutie náročných cieľov.

Určite je to však aj doba, počas ktorej firmy museli riešiť otázku zvelaďovania majetku a odovzdania právomocí a zodpovedností vybraným nástupcom. ČSOB vám prináša sériu článkov o tom, ako sa k týmto výzvam postaviť a na čo všetko pri nich myslieť.



Najťažšie personálne rozhodnutie v živote:

Ako za seba vybrať vhodného nástupcu?

Byť roky na čele firmy vyžaduje obrovské nasadenie, veľa odriekania a ťažkých rozhodnutí. Aj keď si to málokto úspešný podnikateľ na začiatku pripúšťa, v kolobehu rokovaní, manažovania, a vymýšľania nových nápadov sa nedá byť donekonečna.

Kto chce, aby jeho firma prosperovala, aj keď sa stiahne z jej aktívneho riadenia, nemal by tému nástupníctva brať na ľahkú váhu.

Či už sa rozhodujete medzi niektorým zo svojich potomkov, prípadne medzi ľuďmi mimo rodinného kruhu, nasledovné otázky by vám mali pomôcť vybrať toho najvhodnejšieho kandidáta. Koniec-koncov, môže byť jedno z vašich najťažších, ak nie najťažšie personálne rozhodnutie v živote. Ak ho už aj máte, odpovede vám môžu pomôcť v jeho ďalšom usmernení.

Kam sa bude firma uberať v budúcnosti?

Keďže máte s firmou, s odvetvím a jeho

prostredím najviac skúseností, je pravdepodobné, že budete mať najkonkrétnejšiu predstavu o budúcnosti. Jednou z vašich úloh by preto malo byť definovanie dlhodobej stratégie firmy tak, aby v budúcnosti nestratila svoje smerovanie. Včasným nastavením optimálnej štruktúry a pravidiel riadenia pritom ako majiteľ nestrácate kontrolu nad riadením, naopak, len ošetrujete prípadné riziká v budúcnosti.

Aké vlastnosti a schopnosti by mal nástupca mať?

Mať vzdelanie a kvalifikáciu je jedna vec, druhá vec je schopnosť robiť náročné rozhodnutia a vziať si na plecia zodpovednosť. Budú zamestnanci schopní nájsť oporu v novom nástupcovi?

Zachová dobré vzťahy a udrží si zároveň rešpekt? Bez týchto predpokladov hrozí, že sa nový líder neujme, čo môže ohroziť stabilitu firmy v budúcnosti.

Bude vedieť udržať dobré vzťahy s vonkajším prostredím?

Prechod výkonnej moci z jednej generácie na druhú by mal v očiach obchodných partnerov, dodávateľov a odberateľov prebehnúť čo najhladšie. Stabilita vo vzťahoch znamená stabilitu pre biznis. Inak by mohlo hroziť, že firma nebude schopná obsluhovať zákazníkov ako doposiaľ, čo by sa prejavilo aj v trhovom postavení. Pri nástupcovi z radov manažmentu tento problém zväčša odpadá.

Bude zapadať do kultúry, ktorú ste vo firme vytvorili?

Firmy stoja na ľuďoch, tých však spájajú spoločné hodnoty, na ktorých sa všetko budovalo. Sú morálnym kompasom a zároveň pomáhajú prijímať rozhodnutia v nových a nepredvídateľných situáciách. Pri odovzdávaní riadenia preto dbajte nielen na schopnosti vášho nástupcu, ale aj na to, ako je stotožnený s kultúrou vašej firmy.

ČSOB TRADE CLUB

Získať dobrý kontakt, z ktorého vzide naozaj plodná spolupráca, nie je jednoduché ani doma, tobôž nie v zahraničí. S týmto problémom podnikateľom pomáha **ČSOB Trade Club** – platforma, ktorá firmám poskytuje prístup ku globálnym trhom.

Súčasťou Trade Clubu sú preverení klienti rôznych partnerských bánk, teda len dôveryhodní potenciálni obchodní partneri. Zároveň prostredníctvom nej na jednom mieste nájdete všetky dôležité informácie o zahraničných trhoch (fakty, údaje, štatistiky trhu, legislatíva, predpisy, colné pravidla, dovozné zákony a pod.). Registrácia do tejto neustále sa rozrastajúcej komunity je jednoduchá a bezplatná.



“*Včasným nastavením optimálnej štruktúry a pravidiel riadenia pritom ako majiteľ nestrácate kontrolu nad riadením, naopak, len ošetrujete prípadné riziká v budúcnosti.*”



Nástupníctvo prináša aj riziká

Takto sa im môžete vyhnúť

Každý podnikateľ rozmýšľa nad tým, ako svoju firmu vybudovať čo najlepšie. Málokto však myslia včas na to, akým spôsobom prenechajú "žezlo" ďalšej generácii alebo nástupcom z radov manažmentu.

Aktuálne odhady a štatistiky hovoria, že prechod z prvej generácie na druhú prežije menej ako polovica firiem, tie pesimistickejšie uvádzajú zhruba jednu tretinu. Pod neúspešný proces nástupníctva sa často podpisuje zložitá štruktúra spoločnosti, nepripravený model vlastnickej štruktúry, centralizácia know-how v rukách zakladateľa alebo nezaujímaj rodinných nástupcov pokračovať v podnikaní.

Naplánovanie prevzatia výkonnej moci vo firme je jedným z najdôležitejších mílnikov počas jej existencie, no rozpráva sa o tom iba veľmi málo.

Plánujte s predstihom

Čím skôr začnete s plánovaním odozvdania firmy nástupcovi, tým lepšie. Stačilo by malo 5 rokov vopred, no ani s 10-ročným predstihom nič nepokazíte. Nájdu sa aj také firmy, ktoré s otázkou nástupníctva počítajú už v biznis pláne. Väčšina podnikateľov však tlačí tému nástupníctva pred sebou, nakoľko pri každodennom riadení firmy nejde o aktuálnu tému. Avšak, keď sa táto téma stane páľčivou, zvyčajne už môže byť neskoro. Preto odporúčame venovať sa otázke nástupníctva s dostatočným predstihom a pripraviť si víziu a zámer dlhodobého fungovania firmy.

”

Pri každodennom riadení firmy nie je nástupníctvo páľčivou témou. Keď sa ňou stane, môže byť už neskoro.

Rozprávajte sa priebežne

Aby ste predišli zbytočným rozbrojom v rodine či vo firme, neplánujte nástupníctvo po svojom, ale zapojte do diskusie aj rodinu, prípadne okruh najbližších spolupracovníkov. Otvorte na túto tému dialóg v pokojnej atmosfére, povedzte čo plánujete, no nezabudnite pri tom sami počúvať nápady, predstavy a ambície všetkých zainteresovaných.

Mentorujte

Ak sa nádejný nástupca nebude mať od koho priučiť svojmu budúcemu poslaniu, utrpia tým všetci. Šancu na úspešnú zmenu vedenia máte vtedy, ak aspoň rok či dva predtým pracujete bok po boku. Vytvorí to priestor na mentoring pri rozhodnutiach, spätnú väzbu, ale môže to zafungovať aj ako inkubátor nových nápadov a postupov. Zatiaľ čo jeden má bohaté skúsenosti, druhý má ešte praxou nezastretý pohľad na vec.

Komunikujte

Keď prebehnú všetky potrebné formality týkajúce sa nástupníctva, zamestnanci, partneri aj klienti, by mali vedieť, kto zohráva akú úlohu v prechodnom období a kedy nastane výmena vo vedení. Vyhnite sa tomu, že vás budú ľudia naďalej vnímať ako vedúcu postavu a smerovať na vás svoje požiadavky, obchádzajú nové vedenie. A to najmä v prípade, ak si ponechávate účasť v dozorných orgánoch spoločnosti.

Nechajte si poradiť

Generačná obmena sa skôr či neskôr bude týkať každej úspešnej firmy. Či je to výmena náhla, alebo prirodzená, miesto šéfa firmy by rozhodne nemalo ostať dlho neobsadené. Bez dobre naplánovaného nástupníctva môže chvíľu trvať, kým sa kormidla ujme najvhodnejší kandidát. Firme toto obdobie rozhodne neprospeje.

Najmä pri nečakanej zmene vedenia treba myslieť na to, že nástupníctvo dedením je tým najrizikovejším, keďže v slovenskom prostredí ide o komplikovaný a právne zdĺhavý proces s nie vždy jasným koncom. Obavy obchodných partnerov o zachovanie obchodných vzťahov, či prípadné využitie situácie konkurenciou vie ochromiť fungovanie firmy. Ak firma nie je pripravená na nástupníctvo a nemáte pripravený strategický plán pre prípad generačnej výmeny, dedením môže dôjsť k postupnému štiepeniu majetku.



ČSOB ADVISORY

pomáha klientom so zaistením funkčného nástupníctva prípravou vhodnej majetkovej štruktúry a procesov.

Poradí vám aj s ocenením firmy, či prípravou na predaj tak, aby bola zrozumiteľná pre potenciálneho investora.



Predaj rodinnej firmy?

Čím lepšia príprava, tým vyššia cena

Vývoj rodinných firiem sa môže uberať rôznymi smermi. Môže sa stať, že v rámci kruhu najbližších nebude možné určiť nástupcu. Nebude chcieť, nebude dosť kvalifikovaný, alebo si rozbehne vlastný podnik v úplne inom odvetví.

V takom prípade do hry vstupuje možnosť predaja firmy. Dôvodom na predaj môže byť samozrejme veľa, nie je nezvyčajné, že rozhodnutie o predaji príde náhle a bez prípravy. Technicky to proces predaja to veľmi neovplyvní, no pokiaľ to okolnosti dovoľujú, nepúšťajte sa do predaja prírychlo.

Niektoré zainteresované strany, ako sú zamestnanci či obchodní partneri, však môžu takéto náhle rozhodnutie vnímať ako negatívny impulz. Preto je lepšie

prípravy zbytočne neodkladať. Samotná transakcia sa môže uskutočniť v horizonte niekoľkých mesiacov, avšak v záujme čo najvýhodnejšieho predaja začnite s prípravami oveľa skôr.

Zodpovedná príprava, plynulejší proces

Keď už viete, že budúcnosť firmy zveríte do rúk novému investorovi, je ešte niekoľko „domácich úloh“, ktorými sa oplatí zaoberať skôr, než začnete vyhľadávať potenciálnych kupcov.

ČSOB • PRE VÁS OSOBNĚ

Z pohľadu bežnej prevádzky dáva zmysel, aby firma vyzerala dobre po každej stránke, no najmä cez optiku čísel. Poriadok v účtovníctve a zlepšenie finančných ukazovateľov si jedná získa dôveru potenciálnych investorov no môže aj zvýšiť hodnotu firmy. Neprihliadať na kľúčových partnerov, odberateľov a dodávateľov by taktiež nebolo rozumné. Fungujúce vzťahy treba rozhodne udržať a podchytiť kvalitne pripravenými zmluvami a zveľaďovať až do chvíle prevodu vlastníctva.

Ak vaše podnikanie dlhodobo závisí na využívaní konkrétnych pozemkov a nehnuteľností, zaistenie ich dlhodobého prenájmu by určite nemalo chýbať vo vašej agende. Všetky tieto kroky ovplyvnia výslednú sumu, ktorú za svoje úsilie získate.

Hodnota firmy, predstavy a očakávania

Stáva sa, že predstavy o hodnote firmy sa z pohľadu majiteľa často nezhodujú s trhovým pohľadom. Tento nepomer spočíva hlavne v optimistickejších očakávaniach z budúcnosti, ale aj v nesprávnom odhade hodnoty nehnuteľného majetku, či pozemkov, ktoré má firma v majetku.

Štandardne sa hodnota firmy počíta diskontovaním budúcich finančných tokov, teda je odvodená od jej schopnosti generovať cashflow a zisk. Hlavným vplyvom na konečnú hodnotu je teda zloženie nákladov a výnosov. Prevádzkovými analýzami sa dajú odhaliť prípadné úspory na nákladoch, či nové príležitosti pre procesné zlepšenia. Nastavením pre-

hľadnej štruktúry majetku sa firma sprehladní tak, aby jej hodnota bola evidentnejšia pre potenciálneho investora.

Častým javom pri menších rodinných firmách je, že sa v ich majetku nachádza aj osobný majetok majiteľa firmy, či majetok priamo nesúvisiaci s jej predmetom podnikania. Ide hlavne o rôzne patenty, ochranné známky, ale aj nehnuteľnosti alebo súkromné auto. Takýto majetok spravidla nebýva súčasťou transakcie, preto je vhodné ho od zvyšku firmy odčleniť.

Komunikácia a motivácia

Chúlostivou záležitosťou môže byť predaj firmy aj z pohľadu zamestnancov. Jednak sa bez ich príspevku zrejme nezaobídete pri príprave transakcie, zároveň sa pred nimi otvorí otázka budúcnosti pod novým vedením. Hroziace zlučovanie, prepúšťanie či reorganizácia a nejasné finančné vyhliadky do ich pracovného života vnesie neistotu. Je teda vo vašom záujme zabezpečiť dostatočnú mieru informovanosti a stability, aby bol proces predaja pre nich čo najznesiteľnejší.

Na ľahkú váhu rozhodne neberte komunikáciu predaja firmy smerom von, aby sa to konkurencia nesnažila využiť vo svoj prospech. Dať investorom vedieť o novej príležitosti a zároveň okolo toho nevzbudiť neželaný rozruch je náročné. Pre takéto prípady má ČSOB vlastnú platformu Match'it, ktorá majiteľom umožňuje diskrétno zverejniť anonymnú ponuku pre relevantný okruh spoľahlivých záujemcov. Sami sa môžu rozhodnúť, komu dajú prístup k databáze informácií o firme.

„Osobný majetok majiteľa a majetok nesúvisiaci s predmetom činnosti firmy by mal byť odčlenený.“



MATCH'IT: NÁJDITE INVESTORA JEDNODUCHO A ZÁROVEŇ DISKRÉTNE

ČSOB Match'it je online platforma, ktorá v prípade záujmu o predaj spoločnosti pomôže klientom nájsť vhodného investora.

Platforma je určená hlavne pre stredne veľké a menšie firmy, ktoré zvyčajne nemajú prístup k relevantným investorom. Do platformy sa môžu ako investori zaregistrovať nadnárodné firmy, private equity spoločnosti, rodinné podniky aj dobre situované fyzické osoby. Veríme, že ČSOB so svojou znalosťou trhu a potenciálnych záujemcov spolu s absolútnou bankovou diskretnosťou pomôže mnohým firmám posunúť sa vpred. Za platformou stojí tím ľudí, ktorí zastrešujú celý proces od registrácie, po vyplnenie potrebných informácií, ako aj komunikáciu s oboma stranami.

„Spájame firmy s investormi online“
www.csobmatchit.sk

Peniaze pracujú, takmer o nič sa nestaráte

Ak využívate privátne bankovníctvo naplno

Či už je firma v rukách nového nástupcu, alebo ste ju predali, doterajšie aj novonadobudnuté peniaze by bola škoda nezhodnocovať. Čím viac ich máte, tým zložitejšie sa investície diverzifikujú a tým viac pozornosti im treba venovať.

”

*So skúseným
privátnym
bankárom
si finančnú
stabilitu
udržíte po
celé roky.*

Spolahlivý partner v oblasti privátneho bankovníctva vás môže odbremeniť od starostí navrhnúť finančné aj investičné riešenia prispôsobené na mieru vašim potrebám.

Každý podnikateľ má ambíciu vybudovať firmu, ktorá mu zabezpečí nielen základné živobytie, ale prinesie aj istú mieru blahobytu, stability a zabezpečenia pre najbližších. Každý tiež vie, že mať všetky peniaze na jednom mieste či v jedinom investičnom nástroji nie je bezpečné, pričom sa môžete ukrátiť aj o zaujímavejší výnos. To je dôvod, pre-

čo podnikatelia investujú peniaze do rôznych nástrojov a projektov, skrátka diverzifikujú riziko, aby mohli peniaze pracovať bezpečne za nich.

Práve pre tento druh klientov môžu byť služby a skúsenosti privátneho bankára na nezaplatenie. Ten ich prevedie ich širokou ponukou bankových a investičných produktov a poradí aj v oblasti wealth manažmentu.

Dobré rady, lepší výnos

Privátne bankovníctvo je široký pojem, ktorý v sebe zahŕňa poradenstvo v oblasti financií či investovania. Poradca dokáže klientovi nastaviť finančný plán tak, aby mohol svoje aktíva naďalej zhodnocovať a aby prinášali čo najlepší výnos v súlade s mierou rizika, ktorú je ochotný podstúpiť.

Dôraz na kontinuitu firmy v budúcnosti

Skúsený privátny bankár vám pomôže pripraviť sa a správne rozhodnúť vo významných životných situáciách týkajúcich sa nástupníctva, prípravy na predaj spoločnosti, ako aj ochrany a správy rodinného bohatstva. Poskytne informácie a v prípade potreby individuálne riešenia nástupníckeho plánu, ako aj konzultáciu s odborníkmi z tejto oblasti.

Zveľadovanie majetku po predaji firmy

Pokiaľ podnikateľ nemá komu odovzdať svoj biznis, alebo ho podnikanie už ne naplňuje, predaj je úplne legitímnym riešením. Úspešným završením transakcie sa však zveľadovanie majetku nekončí. Naopak, nebolo by v záujme klienta, aby nadobudnuté prostriedky ďalej neinvestoval. A práve skúsený privátny bankár je tu na to, aby navrhol také riešenia, ako nadobudnutú hotovosť uložiť a investovať tak, že si finančnú stabilitu udržíte po celé roky, v lepšom prípade aj pre ďalšie generácie.

INVESTIČNÉ PRÍLEŽITOSTI

môžu na prvý pohľad vyzerat
lákavo, no až po hlbšom
preskúmaní všetkých fundamentov
získate podrobnejší obraz o tom,
do akého rizika sa naozaj
púšťate a aký reálny výnos
môžete očakávať.

So službami privátneho bankovníctva od ČSOB je o všetko postarané, klient už iba priebežne kontroluje, aké dosahuje s vyskladaným portfóliom výsledky.