

Externí manažer rodinné firmy – náročná volba

STRATEGICKÝ
MANAGEMENT

Navazujeme na článek o rodinných firmách z minulého vydání Moderního řízení, kde se autor zabýval předáním vedení rodinné firmy manažerovi, který není členem rodiny. Jelikož jde o situaci, v níž se ocitá převážná část rodinných firem, pokračujeme v tomto tématu i tentokrát.

Volba externího manažera, či jak říkají v anglicky mluvících zemích „non family manager“ (v německy mluvících zemích „Fremdmanager“), je otázkou velmi citlivou. Zahraniční statistiky ukazují, že až 50 % externích manažerů je ve své misi v rodinné firmě neúspěšných.

Ilustrujme si na konkrétním příběhu předání vedení skupiny Marriott, jak je výběr externího manažera náročný, jaká kritéria, včetně osobních vlastností a profesionální zkušenosti, jsou pro zastávání dané role potřebná.

PŘÍBĚH FIRMY MARRIOTT
Skupinu Marriott International vedl až do roku 2011 (resp. 2012)

Billy Marriott, syn zakladatele, tj. představitel druhé generace (pouze pro zajímavost – Billy Marriott vedl společnost od roku 1964, kdy mu bylo něco málo přes 30 let, a za jeho působení se obrat společnosti zvedl z cca 85 milionů dolarů na cca 11,8 miliardy dolarů). Billy Marriott má čtyři děti a vedl skupinu do svých 80 let. Velmi dlouho uvažoval o předání synu Johnovi, který už ve skupině vykonával vysoké manažerské funkce. V článku pro Harvard Business Review z května 2013 Billy Marriott přiblížil proces „manažerského nástupnictví“ skupiny Marriott. Ze čtyř možných nástupců byl podle něj na předání manažersky a osobnostně jediným vhodným kandidátem syn John. Při dalších úvahách o této možnosti si však Billy Marriott uvědomil, že Johna jeho práce a pozice zcela nenaplňují. Začal pochybovat, zda by byl syn v dané pozici šťastný a zda by jí vykonával naplno a správně. Dospěl k závěru, že nikoliv, a novým generálním ředitelem (CEO) skupiny jmenoval Arneho Sorensona (zajímavé je, že s tímto manažerem, původně advokátem, se seznámil, když jej zastupoval při jednom soudním sporu v roce 1993), který vedení Marriott International převzal v březnu 2012. Arne Sorenson působil ve skupině Marriott od poloviny 90. let a postupně svými schopnostmi (lidské vlastnosti, manažerské kompetence, nadšení a radost z dané činnosti, schopnost jednat s lidmi, proniknout do byznysu) přesvědčil dosavadního generálního ředitele, že právě on je ta správná volba pro danou pozici. To, jaké břímě může představovat rozhodnout se pro předání vedení jiné

osobě než synovi, který se na převzetí po otci dlouho a důkladně připravoval, vystihuje citát Billyho Marriotta: „*My son John devoted his heart and soul to learning the business. If I'd followed my own heart, I probably would have chosen him as my successor.*“

Z daného příběhu si lze vzít celou řadu ponaučení:

- Firmu musí vést nejvhodnější osoba (dostupná pro danou pozici).
- Pro vedení každé firmy je velmi důležité pochopit, jaký styl vedení a jaké vlastnosti by měl mít její CEO.
- „Krevní pouto“ automaticky neznamená nárok na vedení rodinné firmy.
- Rodinná firma nepřestává být rodinnou firmou, když jejím generálním ředitelem je někdo mimo rodinu. Předání vedení firmy externímu manažerovi není chybou.
- Vzdání se „teoretického dědickeho nároku na vedení rodinné firmy“, zejména jestliže nespĺňujete potřebná kritéria, není chybou. Naopak, mělo by to být ku prospěchu firmy i rodinných vztahů. Ostatně působení v rodinné firmě může být i na jiné (vhodné) pozici.
- Předání vedení rodinné firmy není a nesmí být „dárkem“. Předání rodinné firmy by nemělo být „vnucené“.
- Budujte dlouhodobý vztah. V ideálním případě by kandidát na top pozici měl před jejím získáním projít důkladnou praxí ve firmě a měl by vás přesvědčit.

VLASTNOSTI EXTERNÍHO MANAŽERA

Jaký pohled na osobnost nástupce do pozice topmanažera má majitel firmy? O vyjádření jsem požádal

DOPORUČENÍ PRO EXTERNÍ (NON FAMILY) MANAŽERY

- Uvědomte si, že rodinná firma většinou funguje jinak než státem vlastněná společnost či korporace s roztržštěnou akcionářskou strukturou. Majitel bude zpravidla vždy blízko. V rodinné firmě většinou nevládné management.
- Před přijetím pozice v rodinné firmě je nezbytné se s fungováním a kulturou podniku i rodiny důkladně seznámit.
- Uvědomte si, jakou má majitelská rodina manažerskou filozofii a jak funguje ve vztahu k firmě. Respektujte informační a rozhodovací procesy, které nemusí být navázány na formální organizační strukturu. Buďte opatrní při zásahu do nich.
- Uvědomujte si vždy rozdílné postavení majitele a vaše. Příliš osobní vztah může být riskantní.
- Jestliže je více společníků z rodiny, uvědomte si, že byste k nim měl přistupovat stejně (nediskriminujete).
- Postupujte vždy maximálně transparentně, jinak hrozí ztráta důvěry.
- Majitelům dávejte informace, které chtějí, resp. zjistěte si, co chtějí vědět (pro každého majitele platí jiná měřítko).
- Majitelé jsou často velmi šetrní. Kontrolují výdaje více, než se může zdát obvyklé. Patří to ke kultuře rodinného podnikání.
- Pozor, majitelé jsou ješitní. Buďte opatrní s veřejnými vystoupeními. Pokud lze, získejte si souhlas vlastníka.
- Majitelé jsou vyhrazeny výhody firmy a všichni ostatní závisí na něm.
- Opatrně jednejte ve vztahu k poradcům (daňový poradce, advokát, auditor), kteří spolupracují s majitelem dlouhá léta – mají často velký vliv, mají blízko k majiteli. A mohou jednat sobecky.

Zdroj: Pravidla doporučená německým expertem na rodinné firmy prof. Brun-Hennerkesem

Karla Volence, jediného společníka společnosti ELLA-CS, kterému jsem položil několik otázek. **Použil byste pro výběr topmanažera své společnosti headhuntera? Při výběru manažerů společnosti používáme psychoanalytické profily. Zvolil bych vyhodnocení dvěma odborníky, resp. nechal bych si vyhotovit profil minimálně dvěma experty. V praxi se nám to osvědčilo. Headhuntera bych zřejmě nepoužil.**

Jaký má být vzájemný vztah generálního ředitele vs. majitel?

Vzájemný respekt na prvním místě. Vzájemná důvěra. Dané osoby si musí lidsky „sednout“. Jestliže při výběru blíká „červené světlo“, nepokračoval bych s danou osobou a hledal bych dále.

Má mít člen rodiny přednost při obsazení ryze manažerské role?

Nikdy.

Jaké vlastnosti očekáváte od topmanažera / generálního ředitele?

- *Schopnost analýzy a syntézy. Schopnost činit závěry.*
- *Charisma – schopnost vést – leadership, schopnost přesvědčit tým pro své rozhodnutí.*
- *Schopnost rozhodovat a nést odpovědnost za svá rozhodnutí, zároveň ale schopnost poradit se a naslouchat.*
- *Schopnost budovat tým a kolegialitu. Schopnost přesvědčit tým, aby si vzal zadané úkoly za vlastní a naplňoval je.*
- *Je důležité umět dobře nastavit a vysvětlit úkoly, tak aby tým po-*

chopil, že pracují nejen pro celek, ale i pro sebe samotné.

■ *Budování soudržnosti – budovat vědomí, že rozhodnutí vedení firmy jsou jak pro dobro firmy, tak ve prospěch týmu.*

■ *Fungující a úspěšná firma dává budoucnost a příležitost všem členům týmu.*

■ *Musí být schopen změny. I při přebytku informací musí být schopen správně volit směr a vést společnost.*

■ *Vyvážený vztah mezi nutností změny a konzervativním přístupem, např. při využití technologií, řízení procesů, nákupu atd.*

■ *Schopnost správně vyhodnocovat rizika.*

■ *Generální ředitel musí mít pokoru a empatii ke svým kolegům.*

■ *Generální ředitel musí být odvážný vizionář (s pokorou a rozumem).*

Základní přísloví, kterého by si měl být externí manažer vědom? Když kážeš vodu, nesmíš pít víno, tj. nutnost jít příkladem.

MOTIVACE EXTERNÍHO MANAŽERA

Zásadní otázkou majitelů rodinných firem je, jak externí manažery motivovat k dobrým výsledkům. Nejcitlivějším bodem zůstává, jestli – a případně jak – umožnit manažerům podíl na firmě, resp. na jejich finančních výsledcích. Na toto téma jsem nedávno diskutoval s generálním ředitelem poměrně významné české spo-

lečnosti, vlastněné stále jediným českým majitelem. Zajímalo mě, jestli by jej podíl na firmě motivoval k větším výsledkům. Jednoznačně uvedl, že ne, že je pro něj daleko důležitější nastavení vztahu mezi ním a majitelem. – odpovědnost, resp. kompetence, které mu byly svěřeny majitelem, a tedy možnost vést firmu cestou, kterou považuje (samozřejmě po dohodě s majitelem) za správnou. Vážil si příležitosti, kterou mu majitel dal. Vážil si důvěry, kterou má. Finanční ohodnocení jsme neprobírali, ale s ohledem na úspěchy společnosti a spokojenost jak daného manažera, tak majitele bylo jistě nastaveno pro danou situaci vhodné. Při setkání s daným manažerem i majitelem firmy bylo také zcela zřejmé, jak se navzájem respektují a jak si vzájemně věří. V daném případě toto bylo dáno i tím, že tento „manažersko-vlastnický“ tandem působí společně již poměrně dlouhou dobu.

Dlouhodobost vzájemného vztahu a jeho stabilita jsou pro majitele, firmu a nakonec manažera též velkou hodnotou. Manažer a majitel jsou v tomto případě přátelé. Toto samozřejmě není věc zcela obvyklá a v řadě případů asi nemusí být ideální. Jestliže však hodnotový žebříček obou osob je nastaven v zásadě shodně a dané osoby se naučí oddělovat pracovní a „mimo-pracovní svět“, problém by nastat nemusel. ■



Zásadní otázkou majitelů rodinných firem je, jak externí manažery motivovat k dobrým výsledkům. Nejcitlivějším bodem zůstává, jestli – a případně jak – umožnit manažerům podíl na firmě, resp. na jejich finančních výsledcích.