

Rodinné firmy

Rodinné firmy majú väčšinou neefektívne nastavené firemné procesy, keď majiteľ, konateľ a zamestnanec v jednej osobe, respektíve rodina, má potrebu riešiť všetky aktivity a problémy sám a nepreneháva dostatok kompetencií manažérom. Škrty výdavkov v čase koronakrízy sú efektívne pre získanie rýchleho a likvidného kapitálu na pokrytie krátkodobých záväzkov, no nesú so sebou riziko pre konkurencieschopnosť spoločnosti. Pred akými výzvami dnes stoja nielen rodinné firmy, hovorí pre TREND partner konzultačnej spoločnosti Moore BDR Martin Kiňo a senior konzultant Nebotry Igor Čajko.

Aké neduhy riadenia či procesného nastavenia rodinných firiem odhalila koronakríza?

Igor Čajko: Koronakríza zasiahla niektoré odvetvia viac než ostatné, no z môjho pohľadu existujú dva vzorce, ktoré sa opakujú. Prvým je v prípade rodinných firiem ešte výraznejší problém s flexibilitou riadenia. Rodinné firmy často riadi jedna osoba, ktorá je majiteľom aj riaditeľom zároveň. V krízovom období, keď výrazne rastú činnosti spojené s operatívnou, sa rýchlosť a flexibilita strategického rozhodovania predlžujú. Problémom je, že sa to deje, paradoxne, v čase, keď musia firmy flexibilne meniť obchodné modely, vytvárať nové produkty alebo

prispôbovať pracovné pozície novému smerovaniu. Druhým je problém so správne nastaveným cash managementom, čo spôsobuje problémy s likviditou. Správne nastavené peňažné toky sú prevenciou rýchlych výpadkov obchodu a insolventnosti. Martin Kiňo: Koronakríza odhalila, že pomerne veľké množstvo podnikov vrátane rodinných firiem nebolo na takúto krízu pripravených a nemali rezervný finančný plán na preklenutie výpadku tržieb a cash flow. Už dlhšie sa hovorilo, že ekonomiky sú prehriate a že by malo dôjsť ku korekcii na trhoch a k ich krátkodobému spomaleniu. Pre niektoré podniky, napríklad v gastrobiznise, však znamenal prvý lockdown taký dramatický výpadok, že sa z toho ešte doteraz nespamätali, respektíve niektorí boli nútení prevádzky zavrieť. Veľa firiem nebolo ani z procesnej stránky pripravených dostatočne agilne reagovať na krízu, navyše domáca legislatíva, rozhodnutia vlády a ťažkopádne podnikateľské prostredie ich paralyzovali a ony nevedeli prijímať tie správne rozhodnutia.

Viaceré rodinné firmy museli riešiť problémy s cash flow. Ak sa nechceli úverovať, k akým stabilizačným krokom najčastejšie pristupovali?

IČ: V praxi patria k najčastejším opatreniam hlavne škrty kapitálových výdavkov a výdavkov, ktoré nie sú

Igor Čajko (27)

Vyštudoval Univerzitu Mateja Bela v Banskej Bystrici a rotterdamskú Erasmus School of Economics. Dva roky bol analytikom Inštitútu pre finančnú politiku. Podnikal v gastronómii. Do Nebotry nastúpil tento rok.



priamo spojené s hlavnou činnosťou. Tieto opatrenia sú efektívne pre získanie rýchleho a likvidného cashu na pokrytie krátkodobých záväzkov. Zároveň so sebou nesú riziko pre konkurencieschopnosť spoločnosti. Svojim klientom radíme, aby plánované škrty systematicky vyhodnotili a porovnali ich so zmenou trendu, ktorý koronakríza priniesla. Príkladom sú škrty

spojené s marketingom či e-commerce, ktoré boli často prvé na rade. Priemerne sa výdavky na marketing u našich klientov znížili o 50 až 90 percent. Pandémia však ukázala, že pre mnoho firiem je práve zrýchlenie prechodu do e-commerce a správne zvolený marketing cestou k prežitiu a rastu. MK: Asi najťažšie rozhodnutie pre podnikateľov bolo to, či

Nedostatok kapitálu a obmedzenie investícií brzdia rozvoj biznisu

Pandémia ukázala, že pre mnoho firiem je zrýchlenie prechodu do e-commerce a správne zvolený marketing cestou k prežitiu a rastu



Martin Kiňo (36)

Vyštudoval Vysokú školu ekonomickú vo Viedni. Daňovému a účtovnému poradenstvu sa venuje od roku 2009. Je certifikovaným daňovým poradcom. Partnerom poradenskej firmy Moore BDR sa stal v roku 2010.

majú prepustiť zamestnanca alebo požiadať o príspevok a udržať si ľudí s neistou víziou. Niektoré podniky a rodiny si za posledné roky prosperity vygenerovali finančné rezervy buď na významnejšie investície, alebo na expanziu, takže tieto spoločnosti zastavili plánované investície a použili rezervy na preklenutie výpadku príjmov. Firmy sa takisto snažili skrátiť splatnosť pohľadávok a predĺžiť splatnosť záväzkov. Ďalším krokom spoločníkov bolo pozastavenie výplat dividend.

Flexibilita a rýchlosť rozhodovania

Čo odporúčate firmám v rámci stratégie či financií, aby boli pripravené na ďalšie obmedzenia?

IČ: Prvým krokom je správne zhodnotiť aktuálnu pozíciu na trhu a dosah krízy na podnikanie. Zodpovedať si

otázky, ako veľmi sa znížil dopyt po jednotlivých produktoch či ako dlho bude výpadok trvať, je dobrý štart. Čím vyšší je dosah krízy na portfólio, tým dramatickejšie musí byť zmenený biznisový model. Zároveň je dobré vytvoriť viac scenárov vývoja, ktoré bude firma schopná priebežne vyhodnocovať. Mať jeden plán nestačí. MK: Klientom sme odporučili vypracovať si cash flow stres test pre rôzne scenáre výpadku príjmov, aby si vedeli vyhodnotiť riziko a podľa možnosti si zabezpečiť dostatočnú finančnú rezervu pre prípad výrazného výpadku príjmov, ako aj náležite upraviť ďalšie obchodné aktivity. Keby napríklad mali záujem o úver, odporúčal by som im dohodnúť si ho už teraz, kým je firma v relatívne dobrej kondícii. Banky sú pri existujúcich negatívnych ukazovateľoch skôr konzervatívne a schvaľovanie

preklenovacieho úveru býva zdĺhavejšie.

Máte skúsenosti s tým, že firmy zmenili v dôsledku krízy svoj biznisový model?

IČ: Vypuklým a dobre uchopiteľným príkladom je prispôbenie menších lokálnych výrobcov potravín. V predkrízovom období tvorilo veľkú časť ich obratu zásobovanie reštaurácií, hotelov a obdobných prevádzok. Tí, ktorí zmenili svoj biznisový model z predkrízového B2B na flexibilnejší B2C, zaznamenali výrazný úspech a dokonca rast tržieb vzhľadom na vyššiu pridanú hodnotu predaja. Prechod často sprevádzali investície do e-commerce a logistiky. Veľmi to však záviselo od sektora.

Do popredia sa dostáva flexibilita. Napríklad rodinná firma Novplasta je pripravená zo dňa na deň zmeniť portfólio a vyrábať to, čo chce trh. Máte podobné skúsenosti?

IČ: Áno, musím úprimne povedať, že sledovať, čo dokázala pandémia s flexibilitou a rýchlosťou rozhodovania spoločností, je úctyhodné. Rozhodnutia, ktoré boli v podstate nepredstaviteľné alebo ktorých realizácia by trvala mesiace, sa dnes dejú na jednom stretnutí. Firmy odstránili množstvo bariér

Trendom je skrátenie dodávateľských reťazcov aj rast používania technológií a automatizácie

pri rozhodovaní a upevnili postavenie manažérov, ktorým dali aj viac kompetencií. Nejednalo o rýchlosť zmeny v rámci produktového portfólia, ale aj o stratégiu predaja alebo rýchlosti zavádzania inovácií a vývoja. Nadnesene by som povedal, že z pokiaľ pomaly

ďalej zájdeš spravila koronakríza definitívne archaizmus.

MK: Rodinné firmy majú vo veľkej väčšine neefektívne nastavené firemné procesy, keď majiteľ, konateľ a zamestnanec v jednej osobe, respektíve rodina, má potrebu riešiť všetky aktivity a problémy sám a nepreneháva dostatok kompetencií manažérom. To má za následok neskoré prijímané rozhodnutia, čo v čase dramatického výpadku príjmov môže byť existenčná otázka. Tie rodinné firmy, ktoré dokázali rozdeliť kompetencie zamestnancom, dali im dôveru a zodpovednosť, sa z našich skúseností dokázali lepšie vyrovnávať so situáciou, keď sa začal prvý lockdown.

Vpustenie investora aj exity

Ako zmenila koronakríza prístup rodinných firiem k rozvoju obchodných príležitostí? V čom ich obmedzila a v čom im, naopak, uvoľnila krídla?

IČ: Osobne vnímam ako pozitívum, že situácia núti firmy uvažovať strategickejšie a konať flexibilnejšie aj v rámci rozvoja obchodných príležitostí. Klasické modely spolupráce s dodávateľmi a intenzívneho kontaktu so zákazníkmi nahradili trendy ako znižovanie sociálnej interakcie, skrátenie dodávateľských reťazcov alebo zvýšené používanie technológií a automatizácie. Tieto trendy musia byť reflektované pri vývoji produktov a ich umiestňovaní na trh. Firmy si uvedomili nevyhnutnosť sústrediť sa na produkty, ktoré majú vysokú pridanú hodnotu a sú v súlade s novými trendmi. Na tieto produkty sústredia výrobné a vývojové kapacity, čo vedie k zvýšenej produktivite. Obmedzujúcim faktorom, ktorý aktuálne brzdí biznisový development, je nedostatok kapitálu a obmedzenie investícií.

MK: Vo všeobecnosti sú rodinné firmy konzervatívnejšie, čo sa týka významných investícií či expanzie, pretože majú



Rodinné firmy



I. Čajko a M. Kišo hovoria, že okrem vstupu investorov zaznamenali počas krízy aj predaje firiem.

prirodenú tendenciu chrániť si majetok. Veľa našich klientov sa počas prvého lockdownu a najmä po ňom rozhodlo pokúsiť sa udržať zamestnanosť s víziou, že ak kríza pominie, budú mať dostatok kapacít na zabezpečenie všetkých objednávok. Keďže sa aktuálne spustila druhá vlna pandémie, predpokladáme, že podnikatelia budú ešte konzervatívnejší, pretože im to dodáva väčšiu mieru neistoty, kedy sa táto kríza skončí a aký bude mať finálny dosah na spotrebu a tržby. Je možné že dôjde aj na prepúšťanie. Tým, že kríza výrazne zvýšila záujem o e-commerce a digitálne podnikateľské prostredie je v popredí, pre tie sektory, kde to z obchodného hľadiska dáva zmysel, do toho spoločnosti zainvestovali. Treba uviesť, že slovenské podnikateľské a najmä legislatívne prostredie nie je dostatočne pripravené na plnohodnotné využitie digitálnych možností.

Ako ovplyvňuje legislatívne prostredie na Slovensku rodinné firmy?

MK: Na Slovensku v legislatíve dlhodobo absentuje pojem rodinný podnik alebo rodinné podnikanie a z tohto dôvodu je pomerne zložité definovať

všetky vplyvy, keď samotná legislatíva to takmer vôbec neupravuje. Prvým krokom pre komplexný rozvoj rodinného podnikania na Slovensku by teda malo byť ukotvenie tohto pojmu a ďalších ustanovení, ktoré s ním súvisia, do legislatívy. Ako príklad uvediem Česko, kde zaviedli v Občianskom zákonníku pojem rodinný podnik od roku 2014. IČ: Má to napríklad presah na uchádzanie o finančnú alebo nefinančnú výpomoc. Predpokladá sa, že na úrovni Európskej únie vzniknú ďalšie podporné mechanizmy určené výhradne pre rodinné podniky. Naše skúsenosti však už teraz nasvedčujú tomu, že pre absenciu jasnej definície nevedia slovenské podniky povedať, či sú rodinného typu. Ak chceme, aby sa prostriedky pre ne efektívne alokovali, je nutné, aby bol tento pojem jasne definovaný a ukotvený v zákonoch.

Zaznamenali ste v dnešnej krízovej situácii zvýšený pohyb kapitálu do rodinných firiem?

IČ: Určite áno. Bankové úvery a úvery garantované štátom riešia skôr problém likvidity, no neriešia problém potreby investícií a rozvoja firmy. Práve

vpustenie equity investora do spoločnosti môže byť správnou cestou k pokrízovému rastu. Vpustenie investora vo väčšine prípadov neznamená len získavanie kapitálu, ale aj získanie partnera pre strategické riadenie spoločnosti. Vo všeobecnosti platí, že spoločnosti podporené equity investíciou dosiahnu v strednodobom horizonte vyššiu mieru inovácií aj produktivity a majú vyššiu konkurencieschopnosť než podniky bez externého súkromného kapitálu.

Vstup investora neznamená len získanie kapitálu, ale aj partnera pre strategické riadenie

MK: Okrem vstupu strategických investorov sme zaznamenali predaje spoločností. Táto forma exitu môže byť pre podnikateľov zaujímavou možnosťou, ako sa dostať zo zložitej finančnej situácie či zabrániť tomu, aby sa do takejto situácie spoločnosť dostala, dôsledkom čoho už potom nemusí byť pre investorov atraktívna. Je

dôležité upozorniť, že vstup nového investora alebo predaj podielu je spojený s dôležitými právnymi, finančnými, technickými a daňovými problematikami, preto firmám odporúčam, aby si k takej transakcii vždy privolali právneho a daňového poradcu.

Z hľadiska značky a marketingu môžu rodinné firmy často stavať na tom, že sú rodinné. Ako veľmi to pomáha ich biznisu?

IČ: To, že firma je rodinná, a teda aj lokálna, je dobrý aj často využívaný marketingový nástroj. Našfastie sme sa ako spoločnosť dostali čiastočne do bodu, keď vnímame potrebu podporiť naše firmy. Jedným dychom však treba dodať, že čo je výhodou na domácom trhu, je nevýhodou pri exporte. Preto je nevyhnutné stavať konkurencieschopnosť najmä na produktoch s vysokou pridanou hodnotou a nie na marketingu.

MK: Pojem rodinná firma má v západnom svete, najmä v Nemecku, veľký význam. Volkswagen, BMW a Metro patria k najväčším rodinným podnikom vôbec. Naša spoločnosť Moore BDR je takisto do istej miery rodinná firma, ale zároveň sme členom medzinárodnej auditorskej spoločnosti Moore Global, čiže máme prístup aj k medzinárodným klientom a z mojich skúseností, keď komunikujeme napríklad s nemeckými klientmi, tak skutočnosť, že sme rodinná firma, priradujú pomerne veľký význam. Rodinnú firmu si klienti spájajú s vyššou mierou zapojenia majiteľov do rozhodujúcich procesov, čo evokuje pocit väčšej zodpovednosti v dosahovaní kvality. Pre lokálnu ekonomiku sú rodinné firmy rovnako dôležité ako zahraničné korporácie, pretože vytvárajú tú vrstvu podnikateľov, ktorí vo väčšej miere zarobené peniaze preinvestujú na Slovensku, a to aj bez dodatočných motivačných daňových a iných úľav zo strany štátu. © TREND

