

## Staré zvyky a mikromanažment v kríze neplatia. Prežijú tie firmy, ktoré zmenia spôsob riadenia

www.trend.sk; 11/05/2022; Peter Scherhauser

<https://www.trend.sk/biznis/preziju-tie-firmy-ktore-zmenia-sposob-riadenia-stare-zvyky-mikromanazment-krize-neplatia>

Rýchlo sa meniace trhové podmienky a nepredvídateľné udalosti predstavujú extrémnu záťaž na fungovanie firiem vrátane tých rodinných. Slovo agilita dostáva úplne nový rozmer. Na sklonku energetickej krízy musia byť firmy ochotné zo dňa na deň zmeniť dodávateľov, spôsoby dopravy a mnohé iné aspekty svojho fungovania.

Neblahé následky môže mať aj podcenenie diverzifikácie v oblasti podnikania, absencia reportingu či nezadefinované kompetencie. TREND sa rozprával s odborníkmi v oblasti biznisového poradenstva – Matejom Taligom, partnerom spoločnosti Amrop a Igorom Čajkom, konzultantom z firmy nebotra.

### **Agilita dostáva riadne zabrať. Trh sa mení extrémne rýchlo. Je možné na to reagovať a zavádzať zmeny bez toho, aby boli o pár týždňov neaktuálne?**

Igor Čajko: Určite áno. Nezavádzanie zmien v dnešnej dobe extrémnej volatility a neistoty možné nie je. Preto treba mať vo firme nastavené procesy, ktoré umožňujú zmeny robiť, systematicky ich vyhodnocovať a následne robiť logické korekcie. Spoločnosti, ktoré si to uvedomia, nebudú strácať svoje postavenie na trhu. Základom je jasne definovaná organizačná štruktúra – každý musí vedieť čo je jeho rola, pokiaľ siahajú jeho kompetencie a teda aké zmeny môže rýchlo zavádzať. Druhým kľúčovým procesom je správne nastavený reporting. Rozhodnutia bez dát sú pri najlepšom dobré tipy. Z praxe však musím povedať, že reporting buď nie je zavedený vôbec, alebo je často všeobecný a pomalý.

Matej Taliga: Jedinou istotou je dnes zmena. Už dávno neexistuje opakujúce sa a predvídateľné prostredie alebo trhové podmienky. Z nášho pohľadu nie je primárne podstatné aplikovať zmeny tak, aby boli efektívne na dlhú dobu. Podstatné je mať nastavenie na akúkoľvek nepredvídateľnú zmenu. Môžeme to nazvať firemnou kultúrou zmeny alebo inovácie. A nemyslím tým produktovú inováciu. Dnes v biznise neplatia rozsiahle analýzy a návrhy dlhodobých riešení. Dnes sa musí firma pozrieť na to, ako pracovala včera a zefektívniť to, ako bude pracovať zajtra. Takéto nastavenie si vyžaduje mať ľudí, ktorí sú schopní viesť ostatných k tomuto spôsobu myslenia. Oddelenia musia byť samostatnejšie a niesť zodpovednosť za svoje rozhodnutia.

### **Pri ktorých firemných procesoch je agilita najviac skúšaná?**

IČ: Napríklad v procese nákupu vstupných materiálov a energií. Firmy musia byť ochotné zo dňa na deň meniť dodávateľov aj spôsoby dopravy. Jeden z našich klientov dovážal materiál od spoločnosti fungujúcej v krajine, ktorá sa zo dňa na deň ocitla na sankčnom zozname. Vďaka tomu, že sme mali dobre zmapovaný trh dodávateľov, sme vedeli flexibilne reagovať a stabilizovať dodávky. Zároveň sme mali prehľad potenciálnych distribučných ciest a možností, ako materiál dostať do podniku. Druhú významnú oblasť tvoria zamestnanci, ich nedostatok a fluktuácia. Na minimalizáciu dosahov je nevyhnutné mať správne definované role a jasný program zaškolenia. Čím jasnejšie budú tieto aspekty definované, tým rýchlejšie budú zamestnanci tvoriť hodnotu.

### **Pred firmami stojí inflácia, nedostatok vstupov a surovín, možná energetická kríza. Ako sa dá na takýto priam likvidačný mix z pohľadu agility pripraviť?**

IČ: Rád by som najprv poukázal na jedno pozitívum situácie a síce, že sa deje na celom trhu plošne. To znamená, že umožní firmám, ktoré sú dobre pripravené, získať náskok. Takéto situácie umožňujú aj odstránenie starých hriechov – napríklad úpravu odberateľských zmlúv. Pozrime sa však na konkrétne kroky, ktoré by mali firmy podniknúť. Prvým je dôkladné mapovanie alternatív či už k energiám alebo materiálom. Firmy závislé na jednom dodávateľovi sú vystavené oveľa väčšiemu riziku ako tie, ktoré majú viacero dodávateľov na ten istý materiál alebo majú jasný plán na zmenu dodávateľa. Je dobré pripraviť si jasné plány, ktoré napovedia, čo robiť v prípade rôzneho vývoja situácie. Odporúčam pomenovať všetky zúčastnené strany v týchto plánoch, jasne definovať ich role. A, samozrejme, riadiť sa podľa plánov.

### **Aké iné hrozby ešte vnímate v dnešnom globalizovanom biznisovom svete?**

MT: Hlavne pri mladých a technologických firmách je to extrémna orientácia na zákazníka. Dnes už nie je problém pracovať odkiaľkoľvek na svete a zároveň si firmy nekladú teritoriálne hranice, čo sa týka zákazníkov. Mnohé slovenské firmy sa rozhodli prijať na kľúčové pozície ľudí zo zahraničia, ktorí im prinášajú okrem diverzitetnej skúsenosti aj možnosť vstupu na doteraz neprebádané trhy. Jednou z prirodzených hrozieb je import tovarov a produktov z tretích krajín, ktoré majú ambíciu oslaviť zákazníka nižšou cenou. Odpoveďou na takéto hrozby je lokálne vytvárať produkty a služby s vyššou pridanou hodnotou.

Matej Taliga (36)

Vyštudoval Ekonomickú univerzitu v Bratislave a britskú The International School of English and Commerce. Pôsobil v spoločnosti RMS Mezzanine a na rôznych pozíciách v IBM. Partnerom v Amrop na Slovensku je od júla 2019.

### ***Akým silným trendom sa stane deglobalizácia?***

MT: Môžeme sa domnievať, že svet nastupuje na dobu deglobalizácie, na ktorú mali vplyv brexit, politika bývalého prezidenta USA alebo konflikt na Ukrajine. Vnímame ju ako trend vytvárania regionálnych obchodných záujmov, ktoré vyústia do úzkej spolupráce vybraných krajín a ako cielené posilňovanie nezávislosti štátov. S ohľadom na energetickú a potravinovú krízu sa deglobalizácia môže zrýchľovať. Ale tvrdenie, že svet sa definitívne vydal touto cestou je nesprávne. Medzinárodná kriminalita, klimatizačné zmeny i pandémia poukazujú na dôležitosť globálnej spolupráce a vzájomného prepojenia.

### ***Technologický pokrok spôsobil, že TOP globálnych hráčov pred dekádou ostala medzi špičkou štvrtina. Ako sa udržali na vrchole?***

MT: Zmenili model riadenia. Veľké a úspešné firmy museli sčasti prijať mindset menších konkurentov respektíve startupov. Dokázali efektívne zoštíhliť masívnu organizačnú štruktúru, skrátiť a zefektívniť schvaľovacie procesy, presunuli kompetencie na nižšie úrovne, zmenili a vybudovali nový systém talentového manažmentu a riadenia ľudských zdrojov. Pochopili, že biznis nemôžu riadiť od stola, ale definovať rámce a pravidlá a umožniť lídrom na jednotlivých trhoch fungovať autonómne. Žiaľ videli sme aj príklady firiem, ktorým sa to nepodarilo ako napríklad Kodak alebo Nokia.

### ***Aké kvality musia mať agilné firmy dnes, aby sa udržali na trhu o desať rokov?***

IČ: Schopnosť dlhodobo sa udržať na trhu koreluje so schopnosťou inovovať produkty, obchodné modely a procesy. Trhovú pozíciu si dlhodobo držia firmy, ktoré investujú do rozvoja. Cieľom nemusí byť prevratná inovácia, aj malé zmeny dokážu výrazne zlepšiť situáciu spoločnosti na trhu. Príkladom môžu byť jednoduché produktové inovácie vyplývajúce z dôkladnej analýzy produktového portfólia, trendov a konkurencie. Spoločným menovateľom je využívanie dát a štatistík pri rozhodovaní.

MT: Jednoznačným prvkom kvality je rýchla a efektívna reakcia na zmeny. Firmy musia primerane reagovať na príležitosti a včas identifikovať a eliminovať riziká. Je päť faktorov, ktoré vedú pomôcť agilným firmám. Sú nimi stratégia, governance, leadership, ľudia a kultúra. Každý z nich ovplyvní spôsob, akým organizácia funguje a vyvíja sa v reakcii na meniace sa potreby trhu a klientov.

### ***Majú slovenské (rodinné) firmy tieto schopnosti?***

IČ: Rád by som povedal, že väčšinou áno. Prax, ako aj povaha rodinných firiem však poukazuje na opak. Väčšina je riadená intuitívne. Často je v nich výrazný mikromanažment a vysoká miera zvykovosti. Je to spôsobené tým, že väčšinou sú riadené zakladateľom, ktorý všetko pozná do detailu. Problémy nastávajú v čase výrazných zmien spôsobených buď trhom alebo nástupníctvom.

### ***Pred pandémiou prevažovalo u mnohých firiem operatívne riadenie nad strategickým alebo fungovali na obrátkovom cash flow. Čo ich naučila kríza?***

IČ: Zahľtenie operatívnou vzniká vo firmách, ktoré nemajú dobre nastavené procesy. Jedná sa o jasnú organizačnú štruktúru, plánovanie, prípravu alternatív vývoja ku kľúčovým činnostiam alebo reporting. Akonáhle má firma dobre nastavené procesy, dochádza k úspore času. Ľudia sa môžu venovať stratégii. Mnohé firmy si to uvedomili počas pandémie, príkladom je nahraditeľnosť ľudí. Firmy, ktoré mali definované role, sa oveľa lepšie vysporiadali s ich výpadkami.

MT: Mnohé firmy sa dostali na pokraj likvidácie a zistili, že nediverzifikovať podnikanie môže mať katastrofálne následky. Dnes si viaceré začali tvoriť rezervy, prestali sa spoliehať na obrátkový cash flow, zbytočne mínať a rozhodli sa rozumne investovať. Začínajú investovať do komplementárnych odvetví a budovať viaceré pilierov príjmu. V rodinných firmách vidíme rast záujmu o riešenie rodinnej ústavy, ktorá prihliada na riadenie kríz a taktiež zvýšený dopyt po skúsených externých manažéroch, ktorí vhodne doplnia vedenie.

Zdroj: EMIL VAŠKO Matej Taliga (Amrop) a Igor Čajko (nebotra consulting)

Jednou z chýb nielen rodinných firiem je, že rastu a výkonnosti neprispôsobila organizačnú štruktúru. V akej miere na Slovensku medzi nimi prevažuje centralizácia a v akej autonómia

MT: Centralizácia, je stále prítomná v mnohých aj rodinných firmách avšak nie je už takou dominantnou, ako kedysi. Je dôležité sa skôr zamerať na to, aby organizačná štruktúra prepájala systémy, štruktúry a zamestnancov so strategickým smerovaním a víziou firmy s cieľom zabezpečiť náležitú prosperitu a dlhodobo udržateľný rast. Kľúčové je mať dobre zdefinované kompetencie a správnych ľudí, ktorým tieto kompetencie odovzdá.

Igor Čajko (29)

Vyštudoval Univerzitu Mateja Bela v Banskej Bystrici a rotterdamskú Erasmus School of Economics. Dva roky bol analytikom Inštitútu pre finančnú politiku. Pracoval pre Banskobystrický samosprávny kraj. V nebotra consulting, kde nastúpil pred dvomi rokmi, pôsobí ako senior consultant.

Vláda sa výraznejšie pustila do riešenia problémov rodinných firiem. Čo z vašich skúseností im robí najväčšie vrásky na čele

MT: Legislatívny rámec pre rodinné podnikanie mal byť definovaný oveľa skôr. Pri odovzdávaní rodinného podniku na ďalšiu generáciu vznikajú mnohé praktické otázky, na ktoré dnešná legislatíva nemyslí a je nutné, aby vznikli aj jasné daňové pravidlá. Štát by nemal prostredníctvom daní postihovať kontinuitu podnikania rodinnej firmy. Ďalšou z tém je úprava závetov. Pozitívne vnímame snahu viacerých ministerstiev o nápravu. Je dôležité aby plánované legislatívne úpravy skutočne pomohli a podporili rodinné podnikanie a pomohli aj v otázkach vzdelávania.

Ako sa zmenil za uplynulé dva-tri roky leadership? Kam sa posunie

MT: Kritériá a kvality lídra sa posunuli ďalej. Líder nie je nutne niekto, kto má najvyššiu pozíciu vo firme alebo najviac skúseností. Do popredia sa dostáva integrita, schopnosť formovať víziu, spoľahlivosť, odolnosť, empatia a EQ. Rola lídra sa výrazne transformovala. Dnes úspešnými lídrami nie sú tí, ktorí všetko vedia, ale tí, ktorí prepájajú ľudí a vytvárajú im priestor, v ktorom využijú a rozvinú svoj potenciál. Udržateľný rast a maximalizácia zisku sú podstatné, no komplementárne s nimi sú podstatné aj témy ESG a spoločenská zodpovednosť.

Ďalšie dôležité správy Neprehliadnite

Pandémia zvýraznila slabiny rodinných firiem. Ich manažéri bývajú málo flexibilní