

Trzy bariery, przez które nie udaje się zwerbować zewnętrznych menadżerów do firmy rodzinnej



Każdy, kto poważnie myśli o sprzedaży swojej firmy, powinien zacząć myśleć o zatrudnieniu zewnętrznych menadżerów. Oczywiście, teoretycznie można również samemu przygotować firmę do sprzedaży. Jednak to zewnętrzni menadżerowie są najlepszym nośnikiem zmian. Piekarnie czy cukiernie zwykle powstają w hermetycznej atmosferze rodziny i pracowników pozyskanych na lokalnym rynku. To znacznie ogranicza obiektywną samoocenę i pracę nad poprawą wartości.

Znawcy tematu sprzedaży firm rodzinnych uważają, że zatrudnienie doświadczonych menadżerów jest najważniejszym czynnikiem decydującym o skutecznym przygotowaniu firmy do sprzedaży. Tego zdania jest John Brown – założyciel Business Enterprise Institute – agencji specjalizującej się w tworzeniu planów przygotowania firm do sprzedaży. Podobne poglądy w swoich publikacjach prezentuje Mike Handelsman – redaktor naczelny portalu BizBuySell.com, największego w Stanach Zjednoczonych portalu zajmującego się transakcjami zakupu i w sprzedaży firm rodzinnych.

Moje doświadczenia oraz doświadczenia innych wskazują, że zatrudnienie i dobre umocowanie zewnętrznych menadżerów w firmach rodzinnych jest procesem bardzo trudnym. Należy jednak pamiętać, że im gorsza jest firma, tym trudniej jest zachęcić specjalistów do wiązania się z nią. Ale im gorsza jest firma, tym tacy specjaliści są jej bardziej potrzebni.

Spędziłem wiele czasu na rozmowach z zawodowymi rekruterami i jedną rzecz mogę powiedzieć na pewno: szanujący się specjaliści szukają pracy w korporacjach, a zatrudnienie w małej firmie rodzinnej uważają za degradację, której się potem wstydzą.

Czym innym jest praca dla funduszu *private equity*. Inwestorzy po zakupie firm rodzinnych potrzebują dynamicznych, doskonale wykształconych i odważnych menadżerów, których jedynym zadaniem jest szybkie i skuteczne podniesienie wartości firmy. Praca dla banku inwestycyjnego czy funduszu spekulacyjnego przynosi chlubę i jest doskonałą okazją do podniesienia umiejętności zarządczych.

Jak odwrócić to zjawisko? Jak sprawić, żeby eksperci chcieli pracować dla firm rodzinnych?

Dzisiaj wskażę trzy bariery, które uniemożliwiają przyciągnięcie najlepszych ekspertów do firm rodzinnych.

Bariera pierwsza: złamana kariera

Robiący karierę fachowcy bardzo starannie wybierają firmy, dla których będą pracować. Przedsiębiorstwa o charakterystycznych dla firm rodzinnych skrótach PPH, PUP lub PUH robią fatalne wrażenie w wypracowanym mozolnie *Curriculum Vitae*. Taki zapis w życiorysie identyfikowany jest przez HR menadżerów jako porażka lub przejściowe trudności. Taka informacja może skutecznie zablokować drogę do dalszej kariery w dużych korporacjach.

W jaki sposób rozwiązać ten problem? Proces rekrutacji do piekarni będzie zapewne prowadzony przez firmę konsultingową lub rekrutacyjną. Jeżeli to możliwe, firma ta może zatrudnić ekspertów, a następnie wynająć ich firmie rodzinnej. W dokumentach zostaje tylko firma konsultingowa. Innym sposobem jest założenie własnej firmy przez rekrutowanych ekspertów i świadczenie usług dla firmy rodzinnej.

Jednak to nie kontrowersyjny epizod w życiorysie najbardziej odstrasza dobrych fachowców, lecz tak zwany „dziki sad”.

Bariera druga: „dziki sad”

Ludzie z dużych korporacji najbardziej boją się niezgodnych z etykietą, nieprzewidywalnych zachowań właścicieli i pracowników firm rodzinnych. Niestety, między innymi z tego powodu szanujące się firmy rekrutacyjne niechętnie współpracują z firmami rodzinnymi. Jeżeli rekrutują oni kogoś do takich firm, to raczej wybierają fachowców w trudnej sytuacji zawodowej, co często nie przekłada się na ich jakość.

Przejście z dużej, zorganizowanej korporacji do firmy rodzinnej, w której właściciel odgrywa rolę hegemon, jest trudną do przyjęcia decyzją. Ktoś kiedyś porównał to do spaceru po pięknie uporządkowanym parku z trawnikami i alejkami, aż tu nagle jesteśmy zmuszeni do wejścia w pokrzywy i krzaki. Stąd określenie: „dziki sad”. Firmy rodzinne rzadko są uporządkowane na poziomie korporacyjnym. Rzadko posiadają działające procedury i zasady. Nie chodzi o wystrój wnętrza czy czystość, lecz o zwyczaje i zachowania. Ludzi przyzwyczajonych do kultury korporacyjnej razi wszystko: klucz do toalety, jedzenie przy biurku,

grające radio w dziale księgowości, nie mówiąc już o karczemnych awanturach właściciela firmy i nazywanie ludzi złodziejami. Wszystko to przeraża ludzi przyzwyczajonych do przesadnie uporządkowanej kultury wielkich firm.

Bariera trzecia: **ruch oporu**

W procesie przygotowywania firmy do sprzedaży zewnętrzni menadżerowie są potrzebni przede wszystkim do tego, aby ograniczyć rolę właściciela w firmie. Bez tego firmy nie da się sprzedać. Zewnętrzni menadżerowie są więc nośnikami postępu. Często mają inne zdanie niż ugruntowane poglądy właściciela firmy i jego otoczenia.

To może doprowadzić do spięć. Właściciel firmy, jak kapitan na statku, jest przyzwyczajony do tego, że zawsze ma rację i nikt nie waży się tego kwestionować. Wokół właściciela pojawia się rodzina oraz zaufani pracownicy, którzy prześcigają się w dostarczaniu dowodów na głupotę obcych.

Właściciel musi mieć świadomość, że współpraca z nowymi ludźmi nie będzie łatwa. W otoczeniu właściciela może powstać ruch oporu, współpraca może potoczyć się różnie. Mamy do czynienia z emocjami, zranionymi uczuciami oraz walką o zachowanie poczucia własnej wartości i obroną strefy komfortu. Sytuację komplikuje dodatkowo konieczność zachowania tajemnicy o planach bliskiej sprzedaży firmy. Właściciel musi mocno balansować pomiędzy grupą swoich ludzi a nowymi, obcymi menadżerami.

Teraz wyobraźmy sobie, że nasza firma z dnia na dzień zostaje sprzedana funduszowi spekulacyjnemu typu *private equity*. Na drugi dzień wchodzi menadżerowie w czarnych, lśniących garniturach i robią porządek. Nie ma już właściciela. Znika klucz do toalety i radio w dziale księgowości. Znikają puchary i medale prezesa oraz wazon w korytarzu, pojawiają się tablice i schematy. Do przeszłości przechodzi zwyczaj rozwiązywania problemów przez awantury. Zostają wprowadzone budżety, procedury, zasady. Likwidowane są magazyny, wprowadzone systematyczne inwentaryzacje. Część działalności jest likwidowana, pojawiają się wskaźniki finansowe i nowy sposób komunikacji. W ciągu pięciu tygodni firma przekształca się w małą korporację, wciąż jednak przynosi straty. Lecz nowe inwestycje w maszyny i systemy informatyczne optymalizują produkcję i sprzedaż. Po pół roku firma podwaja swoją wartość rynkową. Praktycznie bez nakładów finansowych, korzystając jedynie z leasingu operacyjnego firma zmienia się nie do poznania.

Czy firma rodzinna zdolna jest do takiej restrukturyzacji? Odpowiedź zna tylko właściciel.

Wojciech Moszczyński



TECHMASZ

OLEJ PARAFINOWY

medyczny

o czystości farmaceutycznej

FinavestanA360B

produkcji Total

W pełni zamienny dla Ondina 934.
Od dziesięcioleci stosowany do dzielarek,
krajalnic, linii do chleba i linii do bułek.

Zalecany do maszyn:

Glimek, WP HATON, Wieczorek, Backtech, Vandijk,
Gostol, Turri, Sottoriva,
Kemper, Daub, Benier, Vabama, Subal,
Winkler i innych.

- NSF3H (bezpośredni kontakt z żywnością) No142228
- PZH świadectwo jakości zdrowotnej H-H-6071-58/14/D (do stosowania w dzielarkach i krajalnicach)
- posiada świadectwo koszerności i halal

Dopuszczony przez Sanepid. Olej oczyszcza i uszczelnia, zapobiega powstawaniu pleśni i grzybów, jak to ma miejsce w środkach pochodzenia roślinnego. Nie jełczeje i nie pleśnieje. Nie zawiera olejów roślinnych, które jak np. olej rzepakowy są źródłem szkodliwego dla człowieka kwasu erukowego.

Nie łączy się z ciastem oraz nie wnika do produktu.

Medycznie czysty, nie pozostawia żadnych osadów,

nie zawiera wody, przez co nie może powodować korozji i szybszego zużycia urządzenia. Nie wymaga przechowywania w ciemnych pomieszczeniach i niskich temperaturach.



Techmasz

tel. 22/216 55 77, tel. kom. 575 575 575, 575 555 555

www.techmasz.eu

techmasz@techmasz.eu