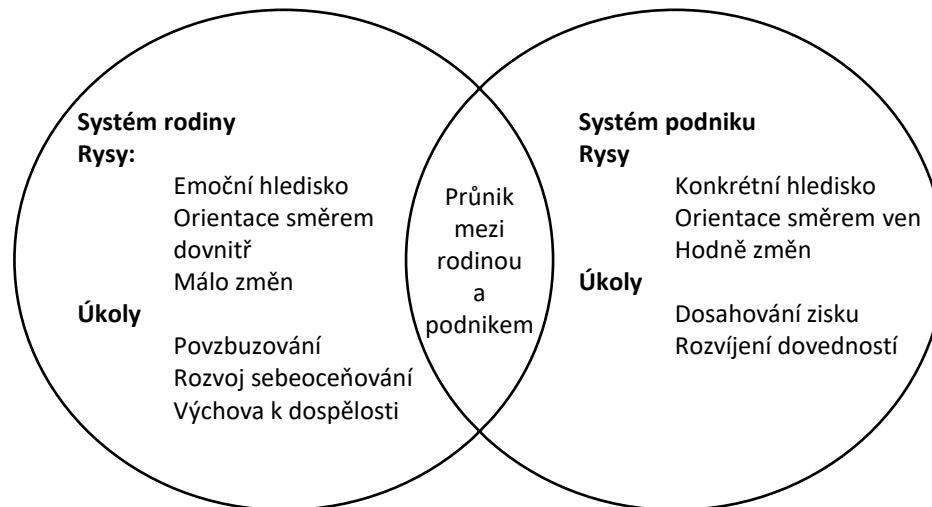


SPECIFIKA RODINNÉHO PODNIKU. VNITŘNÍ A VNĚJŠÍ TLAKY PŮSOBÍCÍ NA RODINNÝ PODNIK.

Ing. Veronika Volfová

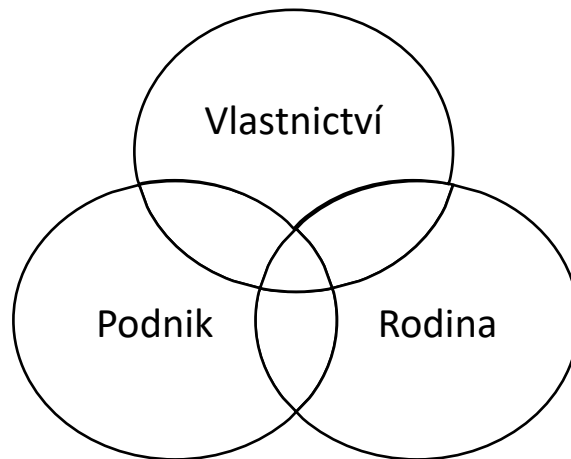
Specifika rodinného podnikání

- Vzájemné překrývání systému rodiny a rodinného podniku
- V rodinném podniku se na sebe vrství dva systémy, u kterých je nevyhnutelné, že dojde k jejich konfliktu.
- Základem pro podnik je naučit se chápat, jakým způsobem se mění vztahy v míře, v jaké se členové rodiny pohybují v obou systémech – je proto nutné modifikovat normy, očekávání a chování.
- V modelu neexistuje řádná pozice, která by představovala neutrální bod.



Specifika rodinného podnikání

- **Model tří kruhů** – zdůrazňuje se v něm vzájemná závislost tří systémů: rodiny, vlastnictví a řízení.
- Tři kruhy jsou úzce propojeny a navzájem se ovlivňují, znamená to, že podle toho, jak dobře či špatně funguje rodina, tak dobře či špatně bude fungovat podnik.



Specifika rodinného podnikání

- Základní úskalí, na které rodinný podnik naráží:
- Styl vedení
 - V počáteční etapě má zakladatel vizi a strategii, jeho styl vedení se projeví na základě schopnosti předat svou vizi rodinným příslušníkům.
 - Problémy vznikají v momentě, kdy: nedokáže vštípit svou vizi ostatním, členové neoceňují dostatečně jeho oběti, nebo odmítají přinášet své vlastní oběti.
- Podniková kultura
 - Jejím základem je správné nastavení a sdělování hodnot a záměrů.
 - Problémy mohou nastat, pokud zakladatel zapomene vypracovat podrobný seznam principů, s nimiž by se měli zaměstnanci ztotožnit.

Specifika rodinného podnikání

- Základní úskalí, na které rodinný podnik naráží:
- Správní rada
 - Vlastníci rodinných podniků potřebují zaujímat objektivní a nezávislá hlediska, které mohou přinést externí členové rady.
 - Vystává otázka, zda mají být v řídicí radě řídicí pracovníci, kteří do rodiny nepatří, a jakou míru pravomocí má správní rada mít (poradní x prostředník ve vztahu rodina podnik).
- Procesy strategického řízení
 - Největší důraz se klade na strategické plánování, především proto, že je obtížné oddělit emocionální hlediska od racionálních potřeb plánování podniku.
 - Tyto roviny se prolínají v: závazku rodiny vůči budoucnosti podniku, v hodnocení zdravotního stavu podniku, při zvažování osobních a rodinných cílů, při hodnocení zájmů a schopností rodiny.

Specifika rodinného podnikání

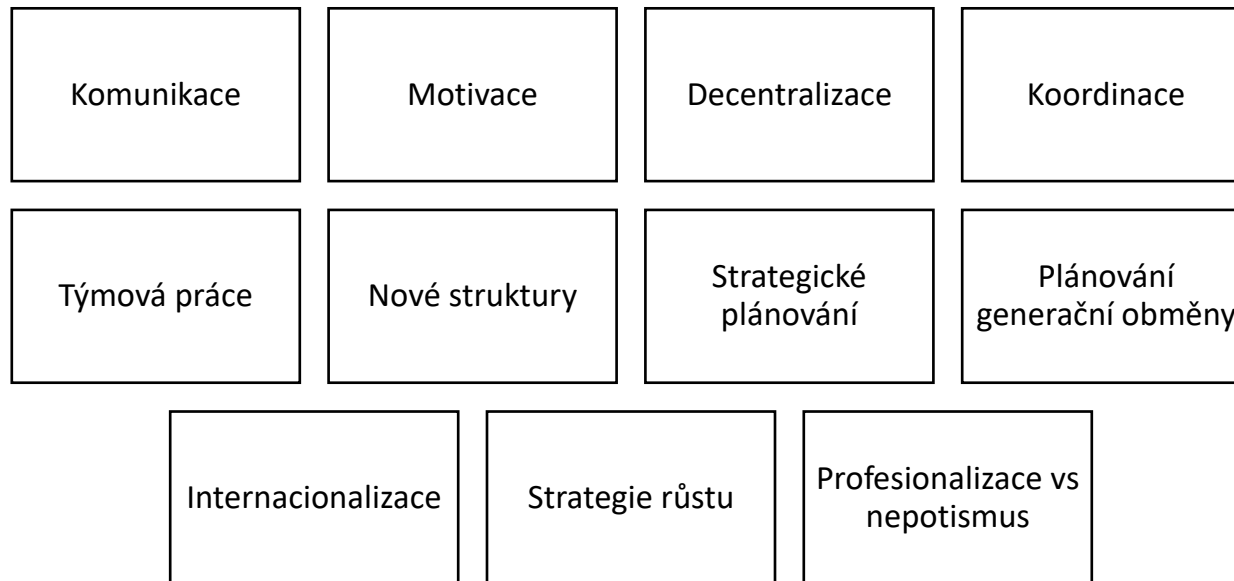
- Základní úskalí, na které rodinný podnik naráží:
- Hodnoty
 - Zakladatel by měl sdělovat a předávat osobní hodnoty členům podniku i všem, kterých se činnost podniku dotýká.
 - Představují pro rodinné podniky silnou konkurenční výhodu, podporují zainteresovanost, dlouhodobou perspektivu, pomáhají reagovat na změny, zlepšují plánování a realizaci strategie, motivují zaměstnance a dávají jejich práci smysl,...
- **Etapy života podniku** – v každé fázi životnosti se podnik dostává do situací, ze kterých mohou pramenit problémy:
 - autonomie zakladatele x kontrolní systémy,
 - ideje a individualita x politika a postupy,
 - osobní energie a úsilí x schopnost pracovat s druhými a prostřednictvím druhých,...

Specifika rodinného podnikání

- Společné rysy dobře fungujících rodin (R. Skynner):
 - pozitivní vztahy k lidem, v rámci rodiny i směrem ven,
 - pevně-volné vztahy = členové rodiny mají dostatek prostoru pro nezávislost, vztahy mezi členy rodiny jsou přesto intimní a blízké,
 - efektivní komunikace (otevřená, přímá, upřímná),
 - přirozená a přiměřená kontrola mezi členy rodiny navzájem,
 - tvorba koalic a dělba moci v jejich rámci,
 - připravenost na změny – fungují u nich vzájemné podpůrné mechanismy a členové rodiny se učí přijímat změnu jako přirozenou součást života.

Specifika rodinného podnikání

- Hlavní problémové okruhy, které rodinné podniky musí řešit:



Silné stránky rodinného podniku

- Mezi silné stránky rodinného podniku patří:

Vzájemná shoda mezi osobami	Angažovanost	Znalost	Flexibilita ohledně práce, času a peněz
Dlouhodobý záměr	Stabilní kultura	Rychlost při přijímání rozhodnutí	Blízkost lokálních trhů
Hrdost a důvěryhodnost	Efektivita	Vyšší produktivita	Tvůrci pracovních míst
	Orientace na kvalitu	Společensky odpovědné chování	

Slabé stránky rodinného podniku

- Dělíme na:
 1. Vnitřní tlaky:
 - Emocionální tlaky
 - Podnikové tlaky
 2. Vnější tlaky

Vnitřní tlaky

1. Emocionální tlaky

- Vedou k silným vnitřním bojům, přičemž k nezávažnějším patří:
- nepřátelství mezi rodiči a dětmi (např. vztah mezi otcem a synem: otec žije v přesvědčení, že dělá pro rodinu jen to nejlepší nebo otec nekriticky hodnotí sám sebe a své schopnosti a dovednosti)
- rivalita mezi sourozenci (má negativní vliv na vedení podniku, ochromuje rozhodovací proces a v případě, že se vymkne kontrole, může dokonce dojít tak daleko, že rozloží celý podnik).

Vnitřní tlaky

- Neřešení emocionálních problémů může způsobit:
 - propuknutí vnitřních bojů o nadvládu,
 - podnik přichází o příležitosti, ignorují se rizika,
 - spory vyčerpávají podnik, nejlepší jednotlivci podnik opouštějí,
 - konkurence se snaží využít situaci.
- Neřešení vzniklých konfliktů vede ke špatnému pocitu z práce a k osobní nespokojenosti všech členů, kterých se to týká.

Vnitřní tlaky

- Další typické problémy:
- **nepotismus** (členové rodiny se upřednostňují před externími pracovníky, př. vyšší plat, lepší pozice),
- **syndrom rozmazleného dítěte** (otec podnikatel nedostatek času na rodinu kompenzuje uplácením dítěte – jedinou motivací v dospělosti se pro něj stává něco dostat či vlastnit),
- **rodinné mýty** (mýtus rodinné harmonie, mýtus stereotypu, mýtus mučedníka, mýtus mesiáše, mýtus obětního beránka).
- **komunikace** – jednotliví členové nevyjadřují otevřené pocity a stanoviska (obavy, úcta, citové vazby).

Vnitřní tlaky

- Pozitivní výsledky ze zvládnutí emocionálních tlaků:
 - podnik se stává stmelenější,
 - zdroje (lidské, finanční), jsou pohotově k dispozici,
 - mohou se vytvářet dlouhodobé strategie.
- Řešení emocionálních problémů se nabízí prostřednictvím komunikace, rodinného strategického plánu, profesionalizací.

Vnitřní tlaky

2. Podnikové tlaky vyplývají z fází manažerského procesu uvnitř rodinného podniku a to z plánování, organizování, řízení a kontroly.
 - a) **Podnikové plánování** – určuje, co a jakým způsobem má být dosaženo. Život rodinných podniků se odehrává ve třech fázích:
 - **Novorozenecká** (podnik a rodina představují shodné systémy udržující velmi těsné vztahy, neexistuje formální plánování, chybí specializace, přijímání rozhodnutí je založeno na improvizaci, cílem je shánění kapitálu, moc v rukou zakladatele).
 - **Rodinná fáze** (vlastník vykonává dohled, chybí strategické plánování, ve vztahu podnik rodina se objevují rodinné konexe, začínají se objevovat emocionální problémy, vstupuje otázka nástupnictví, roste potřeba koordinace a organizačního rozvoje).

Vnitřní tlaky

- **Přerůstání rodiny** (profesionální management, podnik je ve fázi integrace a podnikové kultury, vlastník decentralizuje moc, deleguje pravomoci, soustřeďuje se na vedení a podnikatelskou vizi, jsou zaváděny procesy k eliminaci emocionálních konfliktů.
- b) **Podniková kontrola** – souhrn činností, které vykonává vedoucí představitel podniku s cílem zajistit, aby dosažené výsledky odpovídaly plánovaným výsledkům. Rodinné podniky často postrádají účinný plánovací systém a tím i účinný kontrolní proces.

Vnitřní tlaky

- c) **Organizační činnost** – rozdělení úkolů, delegování pravomocí, stanovení oblastí, které je vhodné rozdělit do dílčích úseků, a stanovení optimálního objemu prací pro jednotlivé úseky.
- Rodinné podniky jsou zvyklé na funkční struktury s hierarchizovanou odpovědností a na řídicí pracovníky, kteří netíhnou příliš k integraci a kteří se často dokonce brání začleňování do mezinárodních aktivit.
 - Rodinné podniky se málo angažují na mezinárodní úrovni – tíhnou spíše k lokálnější kultuře, což vede k působení v lokálním podnikání a k zaměstnávání řídicích pracovníků, kteří postrádají zkušenost na mezinárodní úrovni.

Vnitřní tlaky

d) Podnikový management

- **Styl vedení** – paternalistický charakter zakladatele. Považuje rodinu i podnik za své vlastnictví. Despotické prosazování moci.
- **Motivace** (vnitřní stav, který jedince aktivuje nebo pohání k dosažení nějaké mety). Záporný postoj zakladatele k delegování moci, pravomocí a odpovědností a komunikační problémy.
- **Výběr zaměstnanců** – směšování vlastnictví a řídicí práce. Vybraný uchazeč by měl být dostatečně kompetentní a mít předpoklady pro výkon funkce – v rodinných záležitostech musí upřednostňovat zájmy rodinného podniku nad rodinnou potřebou.
- **Systém odměňování** – politika odměňování členů rodiny mzdami nižšími, než jsou mzdy běžné na trhu nebo politika trvalého přeplácení členů rodiny.

Vnější tlaky

- Vnější tlaky jsou představovány záležitostmi, na které rodinný podnik nemá přímý vliv. Působí negativně na konkurenční postavení na trhu.
- Jedná se především o:
 - Veřejné mínění (nezájem o činnost rodinných podniků, změnu legislativy, nebo daňové politiky, i přes to, že rodinné podniky tvoří páteř mnoha sektorů národního hospodářství; nepochopení úzkého vztahu podnikatele s jeho podnikem).
 - Postoj investorů (např. bank)
 - Daňovou politiku státu (např. daň za převod vlastnictví při generační obměně)

Osm praktik úspěšných rodinných podniků

- Jasná a silná vize, jsou postavené na sadě hodnot.
- Mají pozornost zaměřenou na trvalé podnikání a nevyhýbají se oportunistickému růstu, změnám nebo rizikům.
- Mají strategii kterou pravidelně přehodnocují, případně si zcela změní pokud si to situace žádá.
- Jsou vstřícní ke strukturám řízení a správy se silným vedením firmy, které zvažuje dlouhodobé možnosti.
- Mají jasně rozdělené role mezi hráči v rodinném podniku, a to jak aktivními, tak i pasivními.
- Transparentnost a interní komunikace.
- Mají vytvořenou unikovou strategii pro podílníky prostřednictvím koupě jejich podílu v podniku nebo jiným způsobem. (www.fortis-business.com)

Literatura

- Koráb, V., Hanzelková, A., Mihalisko, M. (2008). Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, a. s. ISBN 978-80-251-1843-6.
- Martel. J. (2017). Rodinné firmy na rozcestí. Jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0332-4.