

FÁZE ŽIVOTNÍHO CYKLU RODINNÉHO PODNIKU. MODELY ŽIVOTNÍCH CYKLŮ RODINNÝCH PODNIKŮ PODLE ROSENBAUERA A GOEHLERA.

Ing. Veronika Volfová

Životní cyklus rodinných podniků

- Průběh životního cyklu rodinného podniku vychází z klasického životního cyklu podniku.
- Rozdělujeme 4 základní fáze:
 1. Fáze zavádění
 2. Fáze růstu
 3. Fázi zralosti
 4. Fázi poklesu/ obratu

Fáze životního cyklu rodinného podniku (Rosenbauer)

- Fáze zavádění
- V této fázi nemůže s konečnou platností posoudit, zda z nově založeného podniku vznikne podnik rodinný (přetrvání podniku přes více generací).
- Až při zpětné analýze dojde ke zjištění, že se jednalo o fázi zavádění „rodinného podniku“.
- Důvody, proč neoznačovat podnik jako rodinný v zaváděcí fázi:
 - Zakladatel/lé mohou být při zakládání podniku bez dětí a žádná rodina se v pozadí zatím nevyskytuje.
 - Ne každý podnik se musí nutně vyvinout v rodinný – záleží k jakému typu podniku bude inklinovat zakladatel a jeho rodina.

Fáze životního cyklu rodinného podniku (Rosenbauer)

- Fáze zavádění
- Kroky fáze zavádění:
 1. Na začátku stojí nápad, nebo nutnost se osamostatnit.
 - Motivace pro založení je snaha prosadit své vlastní nápady, být svým vlastním pánem, nebo z nutnosti vyplývající z nezaměstnanosti.
 2. Z nápadu se stává plán – snaha vypracovat kvalitní a co nejpodrobnější koncepci rozsahu a oboru podnikání.
 3. Zařizování vlastního podniku – první kroky (rozhoduje se o prvních investicích).
- Doba této fáze závisí na rozsahu, oboru a komplexnosti nového podniku.

Fáze životního cyklu rodinného podniku (Rosenbauer)

- **Fáze růstu**
- V této fázi končí strana poptávky podniku (přestává poptávat např. poradenství, stroje, zařízení).
- Významu nabývá strana nabídky - produkuje svoje výrobky, služby a začíná je nabízet na trhu.
- Rodinný podnik roste, ale s ním i trh a objevují se problémy spojené s konkurencí.
- Je důležité:
 - přizpůsobovat rostoucímu a měnícímu se podniku organizační strukturu, strukturu řízení podniku, strategii podniku (včetně marketingové),
 - budovat vnitřní informační systém, aby byly k dispozici potřebné informace o událostech v podniku, které slouží jako podklady pro důležitá rozhodování a řízení,
 - zachovat osobní přístup k zákazníkům, který znamená konkurenční výhodu, ale s růstem podniku se může vytrácet,
 - i ve fázi růstu se zabývat otázkou financování.

Fáze životního cyklu rodinného podniku (Rosenbauer)

- Fáze zralosti
- Podnik má na trhu výrobek, jehož životní cyklus je na trhu již delší dobu.
- Také začínají vystupovat na povrch slabosti v podnikové kultuře, které byly ve fázi růstu skryty.
- Podnik reaguje výrobou více variant výrobků – snaží se o inovace, což nemusí být vždy z hlediska hospodárnosti účelné (zatěžuje rentabilitu podniku, výrobní kapacity, provoz, marketing,...).
- V této fázi se podnik poprvé setkává s poklesem zisku a stagnujícím obratem.

Fáze životního cyklu rodinného podniku (Rosenbauer)

- Fáze zralosti
- Podnik může zajistit další růst a přežití fáze zralosti pomocí:
 - a. Jasně orientace na cíl, kterému musí podnik podřídít veškeré své počínání. Může tím dosáhnout hlavní role na trhu a získat konkurenční výhodu.
 - b. Podnik může i v této fázi diferencovat svou výrobu - přinést na trhu jedinečné výrobky či služby. Dosáhne díky tomu zvýšenému zájmu zákazníků.
 - c. Podnik se může začít koncentrovat na klíčové oblasti:
 - a. na regionální výhody
 - b. „bílá místa“ na trhu – zajímavé tržní segmenty, které pro velké řetězce mají příliš malý potenciál.
- Obecně je pro zvládnutí fáze zralosti nejdůležitější, aby podnik měl vyvinutou novou vizi a strategii pro budoucnost.

Životní cyklus podle Rosenbauera (1994)

- Vychází z integrace různých životních cyklů podniku, vlastníků a rodiny.
- Základem modelu je, že podnikatel objeví nový potenciál a ten dále rozvíjí = je hnací silou tohoto vývoje.
- S realizací svého obchodního nápadu na trhu začíná fáze růstu.
- Paralelně ve fázi raného růstu odchází zakladatelská generace podniku, protože ke konci fáze růstu dochází ke generační obměně.
- Ve fázi zralosti je již podnik spravován druhou generací rodiny a životní cyklus vlastníka se schyluje ke konci.

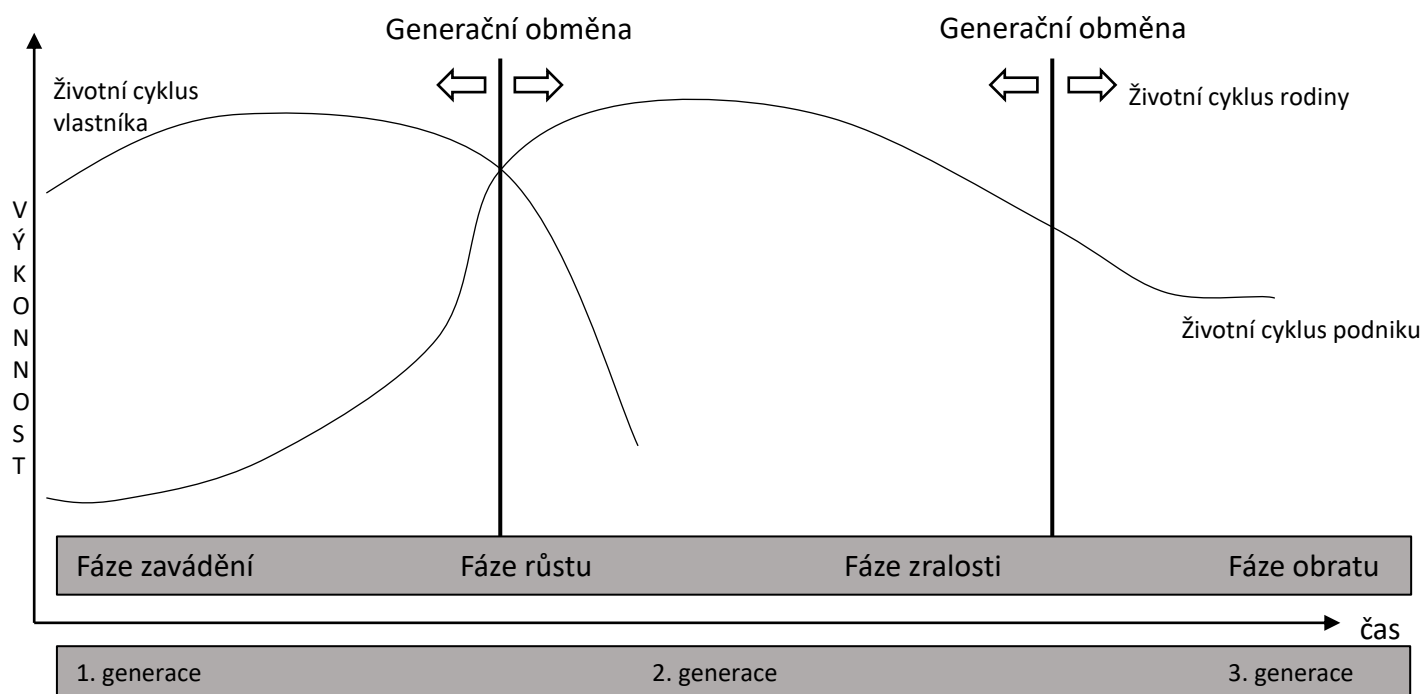
Životní cyklus podle Rosenbauera (1994)

- Model vychází z předpokladu, že podnik spravován 2. generací se již nachází ve fázi zralosti.
- Druhá generace řeší problém vyplývající z omezených možností růstu rodinného podniku:
 - stávající podnikatelské aktivity,
 - podíl na trhu,
 - počet zákazníků.
- Původní výrobek tvoří hlavní část obratu, ale začíná podléhat stárnutí - přestává být inovativní a postupně se vytrácí konkurenční výhoda firmy.
- Zároveň se rozšiřuje portfolio výrobků a náklady rostou.

Životní cyklus podle Rosenbauera (1994)

- Ve fázi zralosti je proto nutné učinit důležitá rozhodnutí - přichází na řadu revitalizace podniku a hledání nových potenciálů.
- Pokud se nepodaří najít nové využitelné potenciály, hrozí pád podniku.
- Znemožnění této revitalizace představuje především lpění rodiny na starých, zaběhnutých postupech a na nechuti rodiny zavádět nová řešení.
- Management podniku často přeceňuje riziko, že při zavádění nových metod a postupů bude nutné využít kvalifikovanou pracovní sílu, která by podle nich mohla oslabit jejich vliv a pozici v podniku – podle tohoto modelu, by se takové klíčové rozhodnutí mělo učinit těsně před druhou generační obměnou.

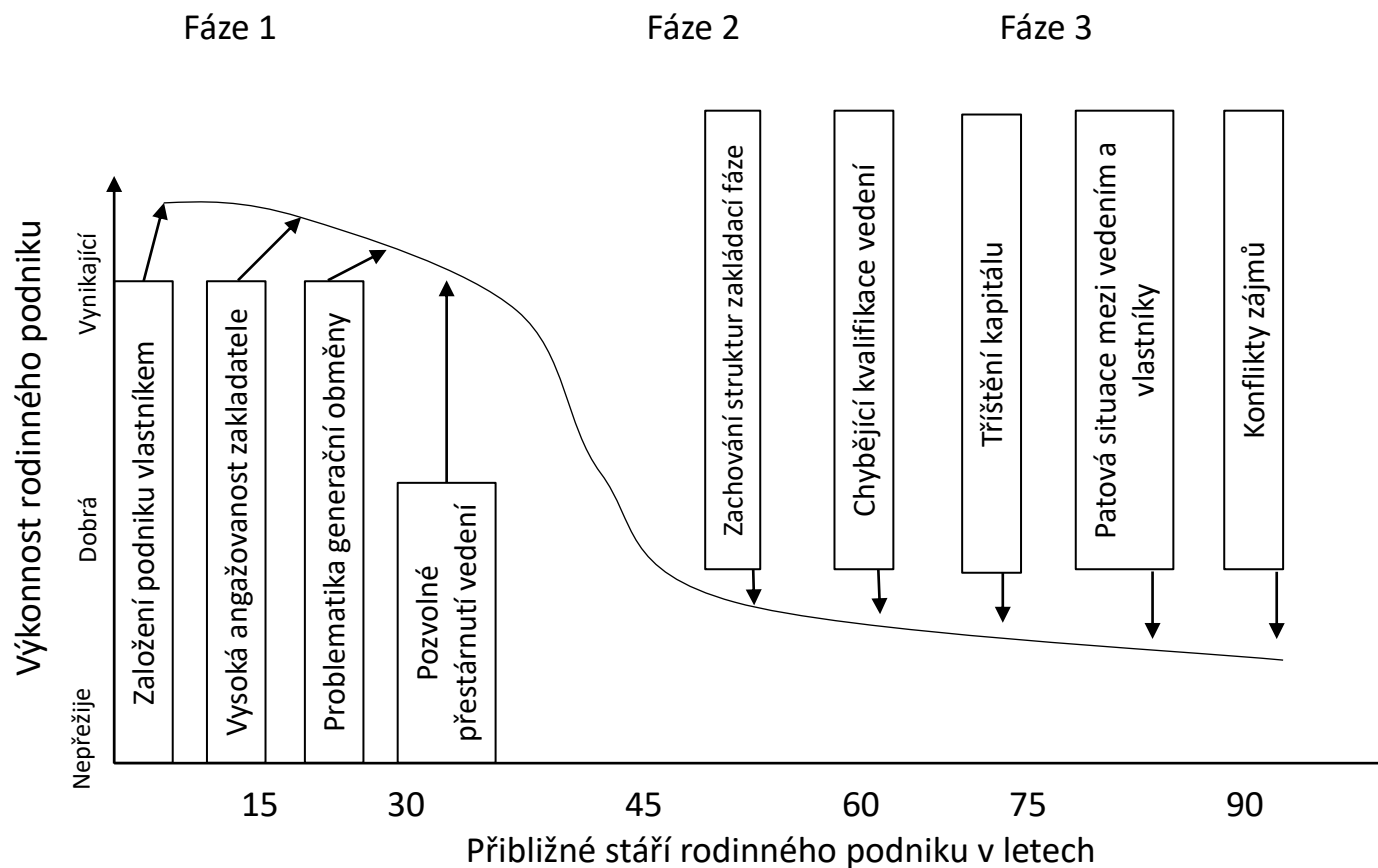
Životní cyklus podle Rosenbauera (1994)



Životní cyklus podle Goehlera

- Model životního cyklu podle Goehlera se také zaměřuje na fázi zralosti a obratu a na problémy, které s těmito fázemi životního cyklu souvisí.
- V tomto modelu se neztotožňuje fáze založení rodinného podniku se samotným aktem jeho založení (zápisem do obchodního rejstříku).
- Za fázi založení rodinného podniku se považuje ten okamžik, kdy podnik začne nabývat na významu – může to být v době jeho vedení zakladatelskou generací nebo až za doby řízení nástupnickou generací.
- Fáze založení rodinného podniku je spojena s počátečním nadšením a úsilím osoby podnikatele, velkou flexibilitou, vysokou motivací zaměstnanců a z toho vyplývajících konkurenčních výhod.
- Druhá fáze se vyznačuje přestárnutím organizace a z toho plynoucích problémů.

Životní cyklus podle Goehlera



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.