

ROLE RODINY V ŘÍZENÍ RODINNÝCH PODNIKŮ. VZTAH RODINA – PODNIK V OBLASTI PERSONALISTIKY.

Ing. Veronika Volfová

Role rodiny v řízení rodinných podniků

- Rodinný podnik se od ostatních podniků odlišuje tím, že jedna nebo více rodin mají rozhodující vliv na jeho politiku. Vliv na podnik si mohou členové rodiny zajistit tak, že se podílejí na jeho vedení.
- Vedení podniku = všechny aktivity, které řídí cílově otevřený, výrobní a sociální systém podniku.
- V případě rodinného podniku dochází k prolínání dvou systémů (systému rodiny a systému podniku) ty vytvářejí odlišné, zcela samostatné světy, které mají vlastní odlišné cíle, priority a očekávání – dochází k prolínání několika rolí.
- Rodinný svět je charakterizován silnou citovou stránkou, naopak podnikový svět vyžaduje racionalitu a výsledky.

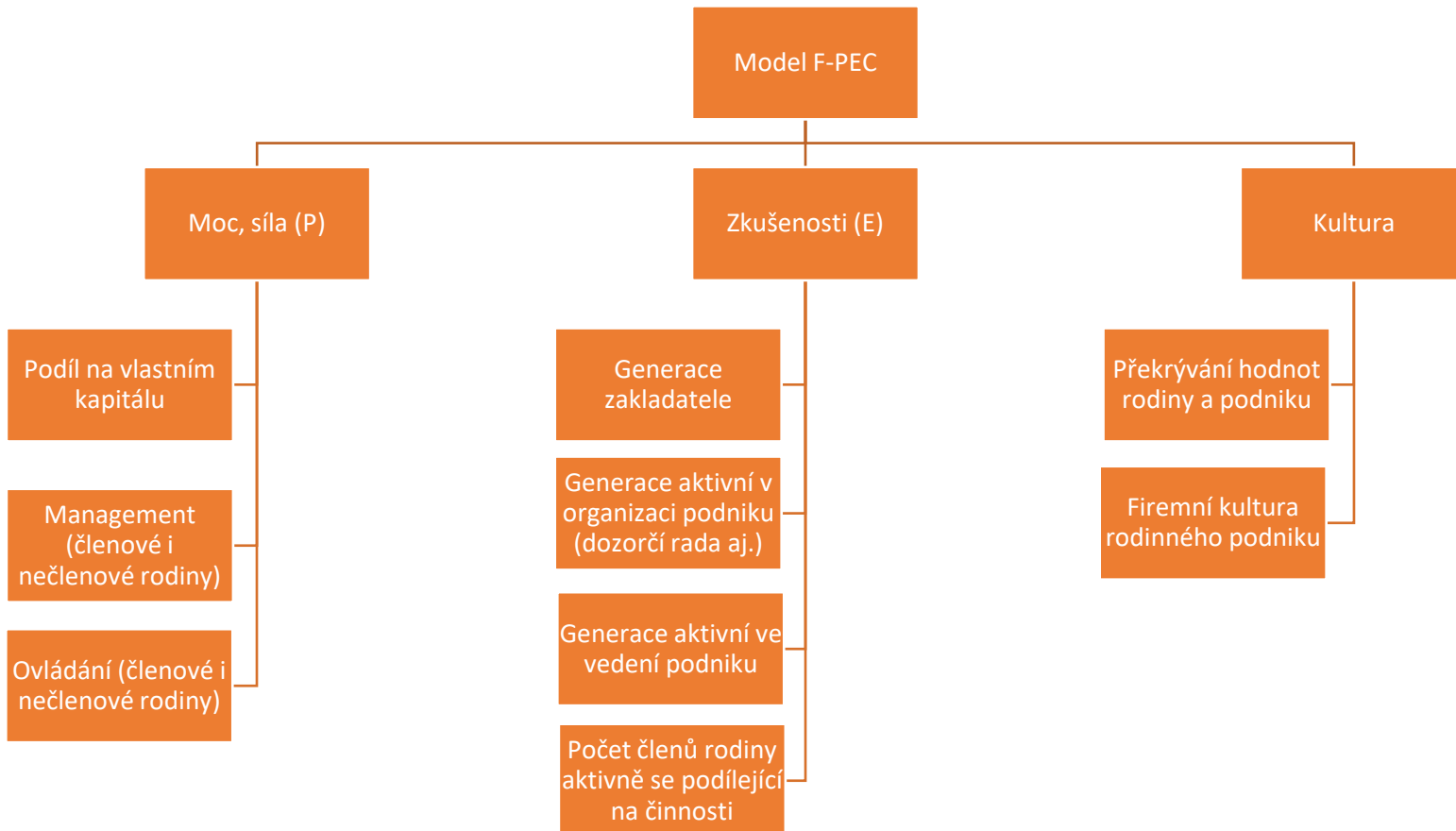
Role rodiny v řízení rodinných podniků

- Nejvýše postavená osoba v podniku musí hrát hned 4 různé role:
 - hlavní kontrolní orgán,
 - vedoucího podniku,
 - vlastníka nebo společníka,
 - hlavu rodiny.
- Každá role vyžaduje jiný přístup, který odporuje rolím ostatním.
- Příklad: Hlava rodiny musí vysvětlit synovi, že se nehodí na roli manažera, ačkoliv mu několikrát před tím říkal, že jednou to bude patřit jemu. – Emocionální reakce syna bude ovlivněna modelem rodinného chování, bude se cítit odstrčený, mohou ochladnout rodinné vztahy.

Role rodiny v řízení rodinných podniků

- Měření vlivu rodiny na podnik pomocí modelu F-PEC
- Základem tohoto modelu jsou tři pilíře vlivu rodiny na podnik:
 - moc či síla,
 - zkušenosti,
 - kultura.
- Síla těchto faktorů poukazuje na míru zainteresovanosti rodiny v podnikání.

Model F-PEC



Řízení rodinného podniku

- Styl a forma řízení rodinného podniku závisí na:
 - velikosti a stádiu, ve kterém se podnik nachází,
 - na podílu nebo účasti vlastníka (vlastníků) a jeho (jejich) rodin na řízení podniku.

- Můžeme rozdělit několik forem participace dané rodiny na řízení podniku:
 1. management vlastníků,
 2. management rodiny,
 3. management vlastníka/ rodiny s účastí externích manažerů,
 4. čisté řízení prostřednictvím externích manažerů.

Řízení rodinného podniku

1. **Management vlastníků** vychází z toho, že všechny vrcholové pozice v podniku ovládají vlastníci.

• Rozdělujeme na:

a) Rodinný podnik jednoho vlastníka

- Výhody: redukuje se možné spory ohledně důležitých rozhodnutí, rychlejší a jasnější komunikace.
- Nevýhody: autoritativní struktura může být při řešení problémů nevýhodou.
- +/- úspěchy a neúspěchy podniku se odvíjí také od vzdělání, vědomostí, zkušeností, intuice podnikatele.

b) Rodinný podnik řízený více vlastníky

- Každý z vlastníků má jiné úmysly, přání, každý také jedná jinak se zaměstnanci a přistupuje k řešení problémů – souhra mezi dvěma nebo více vlastníky je složitá a může vyústit v problémy a neshody.
- Pokud má více vlastníků v podniku stejný podíl, mohou vyostřené spory vést až k ohrožení existence podniku.

Řízení rodinného podniku

2. **Rodinný management** na vrcholovém managementu se podílejí dva nebo více členů rodiny a není podstatné, zda mají podíl, pokud je podnik majetkem této rodiny.
 - Rozdělujeme na:
 - Sourozenský management
 - Přichází otázky sourozenské rivality, vzájemných konfliktů, vztahy v rodinně. Až s přechodem do pozice vlastníků jsou sourozenci odkázáni na svoji vzájemnou přízeň a porozumění.
 - Management se zapojením zeťů a snah
 - Může docházet k závisti zeťů, snach, švagrů..., kterým nebyla funkce přidělena. Také nemusí ctít rodinné tradice a hodnoty. Pro zapojení zeteř, snachy by měly být rozhodující odborné znalosti, dovednosti a schopnosti, které získali nezávisle na rodině.
 - Management klanu
 - Na řízení podniku a dalších klíčových funkcích se podílejí i vzdálenější příbuzní (sestřenice, strýcové,...)

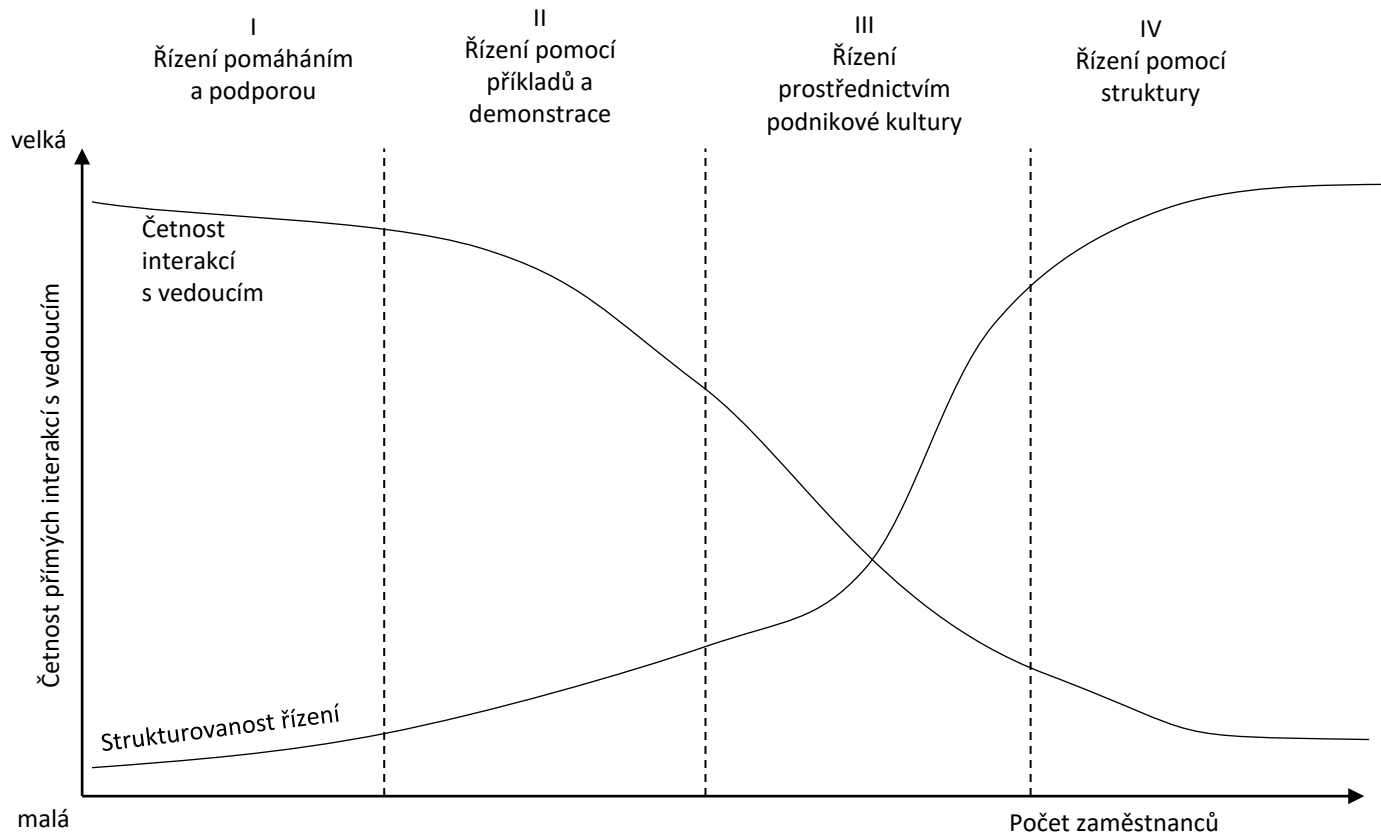
Spolupráce s externím manažery

- S růstem obrátu a velikosti rodinné firmy je nezbytné přizvat na řídicí pozice i externí manažery.
- V mnoha rodinných podnicích pracují členové rodiny s externími manažery společně.
- Podle výzkumu provedeného v Německu řídí z 850 podniků:
 - 14% podniků pouze externí manažeři, bez účasti členů rodiny,
 - ve 44 % rodinných podniků ovládala rodina všechny řídicí funkce,
 - ve 42 % se na vedení podílela jak rodina, tak externí manažeři.

Fáze řízení v rodinných podnicích

- Vedle složení vrcholového managementu hraje při řízení rodinného podniku také velikost podniku.
 - S přibývajícím počtem zaměstnanců se začíná vytrácet osobní vztah mezi zaměstnanci podnikatelem.
 - V podniku s počtem zaměstnanců 5-10 je vedoucí spíše kolega
- X
- V podniku s tisíci zaměstnanci se vytrácejí osobní kontakty zaměstnanců s osobou podnikatele.

Fázový model řízení rodinného podniku



Fáze řízení v rodinných podnicích

1. Řízení metodou „Ukaž a pomáhej“

- V rodinných podnicích s méně než 10 zaměstnanci.
- Každý pracovník úzce a každodenně spolupracuje s vedoucím, který je chápán jako řídicí autorita, expert, ale i jako kolega.
- Tito zaměstnanci mají vliv na jeho styl vedení.
- Zároveň zde panuje vysoká loajalita.
- Prostřednictvím denní spolupráce je ve svých výkonech hodnotitelný zaměstnanci.

Fáze řízení v rodinných podnicích

1. Řízení metodou „Ukaž a pomáhej“

- Nejčastěji se u těchto podniků objevuje styl řízení na bázi partnerství.
 - Vyznačuje velkou flexibilitou a prolínáním se úloh u jednotlivých pracovníků.
 - Mezi zaměstnanci panuje úzká spolupráce a propojenost. Zároveň existuje velká závislost na jednotlivých osobách a jejich zkušenostech, vědomostech a kontaktech.
 - Blízký kontakt zaměstnanců zjednodušuje každodenní kontrolu daných pokynů.
 - Formalizace spolupráce se zde vyskytuje ve velmi omezeném rozsahu.
- Problémy:
 - přetížení jednotlivých zaměstnanců, jelikož možnost využít další zdroje jsou omezené,
 - podnikatel je největší silnou a zároveň slabou stránkou.

Fáze řízení v rodinných podnicích

2. Řízení metodou „Jít příkladem“

- Roste počet úkolů i zaměstnanců a podnikatel své řízení nedokáže realizovat bez delegování pravomocí.
- Většina zaměstnanců jej zná jako organizátora a autoritu s nejvyšší odpovědností.
- Vedoucí stále zná každého pracovníka osobně, s většinou z nich spolupracoval při řešení určitých otázek a úkolů.
- Pro své pracovníky je kontaktní osobou pro konzultaci obtížných otázek, i osobních záležitostí.
- Podnik roste a vzniká potřeba prvního strukturování (informační struktura), nabývá na významu specializace na dílčí oblasti (obchod, finance) a vzniká potřeba větší koordinace.

Fáze řízení v rodinných podnicích

2. Řízení metodou „Jít příkladem“

- Téměř v 90 % rodinných podniků s 10-100 zaměstnanci jsou členové rodiny ve vrcholovém vedení podniku a jeden nebo více členů rodiny má hlavní slovo – nevyžívají se kompletně cizí manažeři.
- Rodinní členové ovlivňují podnik mnohem silněji, než by to dokázal externí manažer a to díky perspektivě dlouhodobého působení v podniku a jejich podílem v podniku. Zároveň rodinný podnikatel ovlivňuje politiku podniku svým osobním přesvědčením.
- Problémy:
 - Každý zaměstnanec musí často řešit otázky, které nespádají pod jeho kompetence či oddělení.
 - Očekává se, že každý myslí na více věcí, než se od něj očekává a řeší všechny nutné věci.

Fáze řízení v rodinných podnicích

3. Řízení metodou „Utváření konceptu“

- Podnik je velký natolik, že podnikatel již nemůže sloužit pro všechny pracovníky jako kontaktní osoba a přímý nadřízený – deleguje funkce.
- Zakladatel a nebo jeho generace již nemá přímý vliv na řízení denních činností v podniku. Ale vytvářejí se mechanismy řízení, které založil a ovlivnil zakladatel svými názory a postoji.
- Problémy:
 - podnik se z hlediska řízení stále více podobá podniku nerodinnému (zavádí kontrolní systémy či metody).
- Ve své podstatě ale stále zůstává podnikem rodinným – má vybudovanou podnikovou kulturu, kulturu řízení, což nerodinné podniky nemají a teprve usilují o jejich nalezení.

Fáze řízení v rodinných podnicích

4. Řízení pomocí systémů

- Velikost podniku stále roste (nad 500 zaměstnanců), vliv jednotlivců klesá a naopak roste vliv systémů.
- Podniková kultura je stále spojena s historií, hodnotami, normami a osobami zakladatelů, ale kvůli vlivům systémů se stává rodinný podnik předvídatelným a méně závislým na jednotlivých osobnostech - **vytrácí rozdíl mezi rodinnými a nerodinnými podniky**.
- Systémy, které odbourávají vliv jednotlivých osobností, působí na: dělbu a specializaci práce, koordinaci, konfiguraci a systém řízení, delegování pravomoci při rozhodování a rozdělování kompetencí.
- Stále více roste potřeba specializace jednotlivých pracovníků.
- Jsou omezeny krátké cesty pro tok informací, což prodlužuje rozhodovací proces a flexibilitu.

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.