

# Specifická problematika rodinného podniku

## 3.1 Úskalí, jemuž musí čelit rodinný podnik

Chceme-li definovat úskalí, resp. problémy, na něž naráží rodinný podnik, musíme nejprve vniknout hluboko do jeho podstaty. To znamená, že se nejprve zaměříme na detailní rozbor toho, jak na sebe vzájemně působí jednotlivé složky podílející se na jeho existenci. Právě specifické síly charakteristické pro každou z těchto složek jsou zároveň hlavním zdrojem problémů, s nimiž se rodinný podnik musí vypořádat.



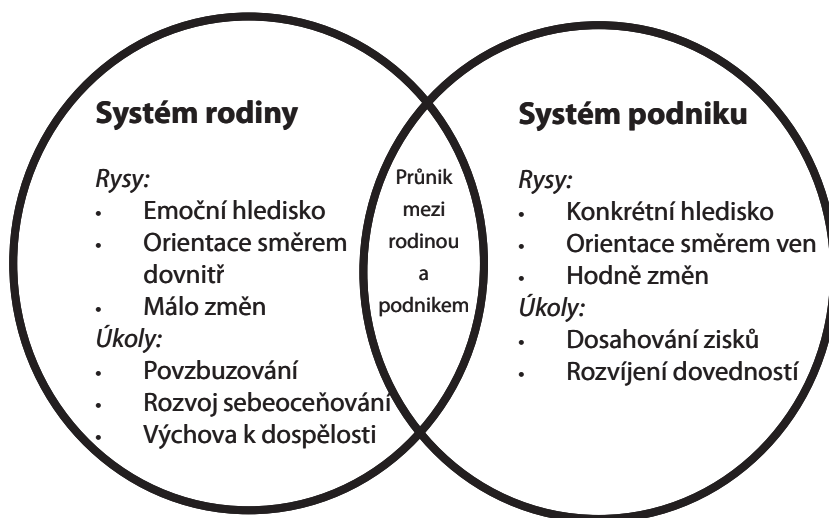
Zaměříme-li se na tento problém z hlediska systémů, zjistíme, že v rodinném podniku se na sebe vrství dva systémy: **rodina a podnik**<sup>87</sup> (viz následující obrázek). Ačkoliv oba odlišné systémy jsou tvořeny stejnými osobami, každý z nich představuje zcela samostatný svět. Nedílnou součástí těchto světů jsou jejich vlastní cíle, priority a očekávání.

---

Rodinný svět je charakterizován silnou citovou stránkou, podnikový svět vyžaduje racionalitu a výsledky. Z tohoto počátečního, stručného nástinu vyplývá i jeden ze základních problémů, s nímž se musí rodinný podnik vyrovnat, tj. musí se naučit chápat, jakým způsobem se mění vztahy v míře, v jaké se členové rodiny pohybují v obou systémech. A nejde pouze o změnu tohoto vztahu, je nutno modifikovat též normy, očekávání a chování.

---

<sup>87</sup> Podle zdroje: LEACH, P. *Guide to the Family Business*. Kogan Page, London, UK, 1996. Second Edition, 239 s. ISBN 0-7494-1258-5.



**Obrázek 10:** Vzájemné překrývání systémů: rodiny a rodinného podniku

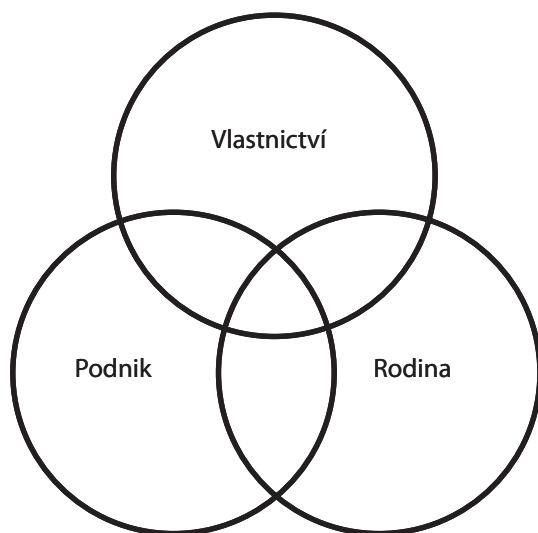
Toto schéma je možno ještě rozšířit a doplnit. Získáme tím názornější představu o celkovém souboru prvků, jež definují systém rodinného podniku.



Vznikne tak „**model tří kruhů**“<sup>88</sup>, v němž se zdůrazňuje vzájemná závislost tří systémů: rodiny, vlastnictví a řízení (viz následující obrázek).

Tento model ukazuje, jak mohou mít osoby, nacházející se v jednotlivých částech diagramu, velmi odlišné pohledy na aspekty týkající se rodiny a podniku. Z tohoto úhlu pohledu zjevně vyplývá nevyhnutelnost konfliktu v rámci rodinného podniku. Z modelu též vyplývá, že neexistuje žádná pozice, která by představovala neutrální bod. Rozdílné názory se v něm představují jako nedílná součást samotné struktury rodinného podniku.

88 Podle zdroje: KORÁB, V., KALOUDA, F., ROLDAN SALGUEIRO, J. L., SÁNCHEZ-APELLANIZ GARCÍA, M. *Jak pracují malé rodinné firmy*. PC-DIR Brno, 1998, 1. vydání. 79 s. ISBN 80-214-1121-X.



Obrázek 11: Model tří kruhů



Z modelu tří kruhů však pro rodinný podnik vyplývá ještě jeden zásadní fakt. Protože jsou tři kruhy tak úzce propojeny a navzájem se ovlivňují, znamená to také, že podle toho, jak dobře či špatně funguje rodina, tak dobře či špatně bude pravděpodobně fungovat i její rodinný podnik. Ve svém klasickém díle Anna Karenina Tolstoj říká, že „šťastné rodiny jsou všechny šťastné stejně, nešťastné jsou nešťastné každá svým vlastním způsobem“. Můžeme tedy nalézt společné rysy šťastných a tedy fungujících rodin? R. Skynner, předseda britského Institutu rodinné terapie<sup>89</sup>, identifikoval u dobře fungujících rodin tyto rysy:

- pozitivní vztahy k lidem, a to nejen v rámci rodiny, ale směrem ven,
- tzv. pevně-volné rodinné vztahy, kdy rodina svým členům dopřává dostatek prostoru pro nezávislost, na stranu druhé jsou vztahy mezi členy rodiny intimní a blízké,
- efektivní komunikace, tj. taková, která je otevřená, jasná, přímá a upřímná,
- přirozená a přiměřená kontrola mezi členy rodiny navzájem,
- tvorba koalic a dělba moci v jejich rámci,
- připravenost na změny, kdy rodiny učí své členy přijímat změnu jako přirozenou součást života, při změnách v nich fungují vzájemné podpůrné mechanismy.

Některé klíčové faktory související se součinností těchto třech systémů nám pomohou vymezit základní úskalí / problémy, na něž rodinný podnik naráží. Jedná se o **styl vedení, podnikovou kulturu, správní radu, cykly (etapy) života podniku, procesy strategického řízení a hodnoty**.

89 NEUBAUER, F. & LANK, A.G.: The family business; Its governance for sustainability. MacMillan Press Ltd., London, 1998.

- 1) Vize a skupiny jsou dva aspekty *stylu vedení*, které mají mimořádný dopad na rodinné podniky. V počátečních etapách se v myslí zakladatele zrodí vize a strategie. Skutečně účinný styl vedení se projeví následně ve schopnosti zakladatele předat tuto vizi druhým skupinám, zejména rodinným příslušníkům. Pokud však zakladatel ztroskotá při pokusu vštípit svou vizi ostatním, jestliže členové rodiny neocenují oběti přinášené zakladatelem, nebo jestliže odmítají přinášet své vlastní oběti, začíná docházet k problémům.
- 2) Chceme-li dosáhnout toho, že se i ostatní členové budou cítit zaangażovaní na podniku, musíme pro to splnit jednu základní podmínku. Tou je sdělování hodnot a záměrů, které spolu vytvářejí *podnikovou kulturu*. Mnohdy se tato komunikace stává zdrojem problémů, protože mnozí zakladatelé opomenou vypracovat podrobný seznam principů, s nimiž by se zaměstnanci měli ztotožnit. Za dva snad nejproblematictější rysy kultury rodinných podniků je možno označit paternalismus a neovladatelnou touhu po dlouhodobé existenci a prosperitě.



Výzkumem kultury se v rodinných podnicích zabývalo množství výzkumů. Zajímavé výsledky přinesl výzkum Dyer<sup>90</sup> z roku 1988. Dle výsledků této studie existují v rodinných podnicích čtyři základní typy kultur. Toto dělení není samoučelné. To, jakou kulturu podnik má, může mít dopady na jeho dlouhodobou úspěšnost. Jaké tedy tyto typy kultur jsou?

- Paternalistická kultura: charakteristická přísně hierarchicky uspořádanými vztahy a vlastníky (často zakladateli), kteří si udržují veškerou moc i rozhodovací pravomoci.
- Tak zvaná kultura „laissez-faire“ (liberální kultura – ve volném překladu): je také založena na hierarchickém uspořádání vztahů, stejně jako kultura paternalistická, ale staví na odlišných předpokladech co se týče lidské podstaty (zaměstnanci jsou považováni za důvěryhodné, jsou jim delegovány značné pravomoci k rozhodování).
- Participativní kultura: je založena na zcela jiných předpokladech než předešlé dvě kultury. Vztahy jsou rovnější a více skupinově orientovány, status a důraz na moc rodiny se často snižuje, zaměstnanci jsou považováni za důvěryhodné a je jim dáována možnost rozvíjet svůj talent.
- Kultura profesionální: je typická pro rodinné podniky, jejichž management je předán externím, profesionálním manažerům, v takové kultuře jsou vztahy individualistické, spíše neosobní a víc konkurenční.

Dle této studie má 80 % rodinných podniků v první generaci ve výzkumném vzorku paternalistickou kulturu. Ve druhé generaci se však u dvou třetin podniků, které úspěšně přešly do další generace, kultura změnila, poněkud na profesionální kulturu, ale i na kulturu „laissez-faire“ (liberální) nebo participativní. Výzkum tvrdí, že pro to, aby byla firma úspěšně převzata a zejména dále řízena další generací, je třeba, aby se původní participativní kultura přeměnila do některé z dalších tří identifikovaných kultur.

- 3) Správná rada rodinného podniku se může snadno proměnit v jeden ze zdrojů problémů v rodinném podniku. Existuje všeobecná shoda v tom, že vlastníci rodinných podniků potřebují mít k dispozici nejrůznější objektivní a nezávislá hlediska. Proto by měli mít ve správné radě i externí členy, kteří jim právě taková hlediska mohou nabídnout. V souvislosti s touto záležitostí musí rodinný podnik řešit dvě otázky: 1) zda se mají členy správné rady stát i řídicí pracovníci, kteří

---

90 DYER, W.G. 1988. Culture and continuity in family firms. Family Business Review, vol. 1, no. 1, spring 1988.

nepatří do řad rodiny; a 2) jakou míru pravomoci má mít správní rada. V některých případech se rozsah pravomoci může omezit pouze na poradní činnost, zatímco v jiných případech budou vlastníci správní radu používat jako prostředníka ve vztazích rodina/podnik.

- 4) Některé problémy souvisejí přímo s životním cyklem (obdobím) v němž se bude podnik v danou chvíli nacházet. V závislosti na růstu a rozvoji vyvstávají před rodinné podniky různé formální strategie, mezi nimiž může volit.

Jsou to následující strategie:

- Autonomie zakladatele versus informační a kontrolní systémy.
- Tolerance nejistoty versus omezování nejistoty.
- Nezávislost a restrukturalizace versus vzájemná závislost a koordinace.
- Osobní energie a úsilí versus schopnost pracovat s druhými a prostřednictvím druhých.
- Ideje a individualita versus politiky a postupy.

Uvedené aspekty odrážejí přechod od řízení podniku podnikatelem k řízení vykonávanému profesionály. Na tomto místě je třeba uvést některá hlavní omezení, jež brzdí růst rodinného podniku. Patří k nim jednak nedostatek kapitálu a dále fakt, že jejich vedení postrádá potřebné dovednosti.

- 5) **Procesy strategického řízení**<sup>91</sup>. Ve vztahu k rodinnému podniku se ze všech aspektů, které jsou součástí strategického řízení, klade největší důraz na strategické plánování. Odráží to fakt, že je nesmírně obtížné oddělit emocionální hlediska rodiny od racionálních potřeb plánování podniku. V souvislosti se strategickým plánováním bývají citovány některé faktory, v nichž se odráží vzájemná závislost obou rovin:

- Závazek rodiny vůči budoucnosti podniku.
- Hodnocení „zdravotního stavu“ podniku.
- Zjišťování alternativ, které podnik má.
- Zvažování osobních a rodinných cílů.
- Výběr podnikové strategie.
- Hodnocení zájmů a schopností rodiny.


- 6) Systém **osobních hodnot** zakladatele proniká do jeho organizace. Je proto třeba, aby zakladatel sděloval své osobní morální hodnoty jak členům rodiny, tak ostatním skupinám, jichž se činnost podniku dotýká. Dle mnoha autorů, např. Aronoffa a Warda<sup>92</sup>, představují hodnoty pro rodinné podniky silnou konkurenční výhodu – jsou základem korporátní kultury, poskytují vzorce pro chování a rozhodování, podporují dlouhodobou perspektivu, stejně tak jako zainteresovanost, redukuje náklady na kapitál, jsou výzvou pro konvenční způsob myšlení, pomáhají přizpůsobovat se změnám, zlepšují strategické plánování a realizaci strategie. Kromě toho také pomáhají formovat strategické aliance, motivovat zaměstnance a dávat jejich práci smysl. V neposlední řadě pak hodnoty zajišťují rodinnému podniku kontinuitu (vzpomeňte si na výsledky výzkumu

91 O strategickém řízení v rodinných podnicích více též ve zdroji: CARLOCK, R. S., WARD, J. L. *Strategic Planning For The Family Business*. Palgrave MacMillan, London, UK, 2001. First Edition. 270 s. ISBN 0-333-94731-2.

92 ARONOFF, C. E. and Ward, J.L.. *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success*. Family business leadership series, 2000, No. 12, Business owner resources, Marietta, Georgia.

v českých restituovaných podnicích uvedených výše) a také slouží jako prostředník mezi požadavky rodiny a podniku. Dle těchto autorů často nejsou krátkodobé cíle podniku a rodiny stejné, často dokonce kolidují. Aby bylo možné uvést tyto dva fundamentálně odlišné systémy do souladu, musí existovat něco silnějšího a nadčasového, co pomůže překonat tyto dvě protichůdné síly, které táhnou podnik a rodinu do opačných směrů. Autoři tvrdí, že tuto roli hrají právě hodnoty – například poskytují ospravedlnění pro oběti, které rodiny podniku přinášejí (zejména časové a finanční), jsou důvodem pro komunikaci i například pojitkem v případě konfliktů.

---


 Z tohoto důvodu by se všechny zúčastněné osoby měly podílet na vytvoření rodinného dokumentu, který byl reflexí klíčových rodinných hodnot a v němž budou definovány vztahy rodina / podnik. V tomto rodinném dokumentu, již zmíněném v kapitole 2 (nazývaném též **rodinný protokol**<sup>93,94</sup>), je možno zpracovat následující aspekty:

- Závazek vůči podniku.
- Důvody k tomuto závazku.
- Rodinné hodnoty.
- Priority, zdroje a síly.
- Jak budou jednotliví členové rodiny přispívat do podniku.
- Jak bude podnik přispívat členům rodiny.
- Očekávání a odpovědnosti.
- Pravidla pro účast v podniku.
- Rozdělování zisků a akcií (nebo také rozdělení jednání, činů, působení, vlivu atd.).
- Hlavní linie nástupnictví a dědictví.


---

Perspektiva vytvořená prostřednictvím těchto šesti faktorů nám umožňuje chápat rodinný podnik mnohem komplexněji.

---

 Ukazuje se například, že vlastní vize majitele se dotýká nejen řízení, ale i rodiny. Vlastníkovy záměry ovlivňují rodinu, ale také jsou rodinou ovlivňovány. Záměry, které sdílí vlastník spolu s rodinou, se podílejí na tom, do jaké míry pociťuje vedení závazek k organizační kultuře.

---

 Pokud přijmeme tvrzení, že silné hodnotové systémy jsou skutečně významnou konkurenční výhodou rodinných podniků, musí nás nutně napadnout otázka, zda je v jednotlivých hodnotových systémech rozdíl, nebo zda jsou některé z hodnot pro vytváření této konkurenční výhody více a méně důležité.

---

93 Podrobněji bude problematika rodinného protokolu rozpracována v samostatné kapitole dále v textu.

94 O rodinném protokolu se dočtete více též ve zdroji: CASILLAS, J. C., DÍAZ, C., VÁZQUEZ, A. *La gestión de la empresa familiar*. Thomson, Spain, 2005, 276 s. ISBN 84-9732-375-0.

Aronoff a Ward<sup>95</sup> přišli se zajímavým tvrzením, že ne vždy jsou hodnoty pro rodinný podnik pozitivní. Mezi hodnoty, které mohou potenciálně přispět k neúspěchu rodinného podnikání, zařadili například hodnotu „udržovat smír za každou cenu“ (více k této problematice v kapitole pojednávající o strategiích pro řešení konfliktů). Naopak nejlepší hodnoty jsou pak ty, které jsou pevné, odlišné a silné. Mezi konkrétní hodnoty, které tyto autoři našli v úspěšných rodinných podnicích, patřily například důvěryhodnost, přidaná hodnota, kolektivní dobro, vzdělání a rozvoj, etické chování, důraz na hodnoty, spravedlnost, otevřenost, praktický realismus, ochota riskovat, sebedůvěra, podnikavost, ale i třeba smysl pro humor.

K podobnému závěru došel i Cappuyns<sup>96</sup>, který tvrdí, že úspěšné rodinné podniky musí mít hodnotový systém nastaven dle tzv. pravidla ELISA: z anglických slov „Excellence“ (dokonalost), „Labouriousness“ (pracovitost), „Initiative“ (iniciativa), „Simplicity“ (jednoduchost) a „Austerity“ (úspornost).

Chceme-li se blíže seznámit se všemi problémy, které se staví do cesty rodinnému podniku, musíme ho neustále chápat jako interaktivní systém. Právě vzájemné působení všech jeho složek je příčinou vzniku mnoha problémů / výzev vyplývajících bezprostředně z podstaty rodinného podniku. Tento úhel pohledu nám umožní stanovit tři základní okruhy problémů / úskalí projevující se v následujících oblastech:

- **Sektor / strategie podnikání:** Pro dlouhodobou existenci rodinného podniku je nezbytné, aby se dokázal vyrovnat s kritickými momenty, které pro něj vyplývají ze situace na trhu. V tomto směru se může účinným pomocníkem stát jeho organizační kultura, zejména soustředí-li se na dva hlavní cíle: **růst a změna**. Cíl **růstu** se zpětně odráží na spokojenosti podniku, jeho řídicích pracovníků a rodiny. Má mnoho aspektů, z nichž nejdůležitější je získat kapitál potřebný k zajištění dalšího růstu, aniž by však rodina přitom ztratila kontrolu nad podnikem. Dalšími aspekty jsou: stanovit takový proces plánování, který umožní vyřešit finanční problémy spojené s výměnou generací a který též přiláká a udrží řídicí pracovníky seniory nepatřící do rodiny, kteří dají směr této nové etapě životního cyklu rodinného podniku. **Změna** znamená, že organizace musí reagovat na nové potřeby a přizpůsobovat se jim. Cíle podniku se vytyčují v souladu s novými výrobky a novými trhy, o něž se usiluje. To vše s sebou nese potřebu dát prostor novým generacím a vyžaduje umění obklopit se přiměřeným týmem spolupracovníků, kteří nemusí nutně pocházet z řad rodinných příslušníků. Změna s sebou nese jednu z hlavních výzev, na něž musí podnikatel reagovat. Jde o profesionalizaci řízení rodinného podniku, která má dvojí stránku: Je třeba začít s profesionalizací vlastních členů rodiny, neboť skutečnost, že „**jsm z rodiny**“ nezakládá sama o sobě dostatečný nárok stát se členem podniku. Je třeba ji rozvíjet na všech úrovních. Sem patří nutnost začlenit do podniku externí odborníky, kteří s sebou přinesou dostatečné znalosti a řídicí schopnosti. Jen tak bude možno čelit stále větší konkurenci přítomné na stále náročnějších trzích. Autoři zabývající se otázkou internacionalizace rodinných podniků se shodují v následujícím bodě: rodinné podniky se musí internacionalizovat, a to za cenu strategické a finanční obnovy. A nejen to; internacionalizace je považována za jednu z největších výzev 21. století určenou rodinným podnikům. Ty se budou nutně muset rozrůst, aby mohly čelit stále globalizovanějším trhům. Je důležité, aby se vědomí o nezbytnosti růstu podniku stalo nedílnou součástí mentality podnikatelů; aby tyto podni-

95 ARONOFF, C. E. and Ward, J.L. 2000. Family business values: How to assure a legacy of continuity and success. Family business leadership series, No. 12, Business owner resources, Marietta, Georgia.

96 CAPPUYNS, K. 1998. Reasons for success of successful family business. 9<sup>th</sup> Annual FBN Conference, Paris.

katelé byli stále otevřenější myšlenky, že nemohou zůstat sami a že musí hledat spojení, s jejichž pomocí dokáží lépe čelit těmto trhům.

- **Stát / fiskální plánování:** K problematice sektoru je třeba přičíst problematiku, vyplývající z daňové politiky státu. Zdá se, že existuje obecně rozšířená konstanta, která je platná na mezinárodní úrovni a odráží diskriminaci rodinných firem v porovnání s podniky jiného typu.
- **Rodina:** Z její strany bývá citelný tlak na získání hotových peněz z podniku a tlak na obsazení pozic ve sféře managementu podniku. Nejkomplikovanější však jsou problémy spojené s následnictvím. Touto oblastí se budeme zabývat zvlášť, nyní budeme citovat pouze nejzávažnější problémy s tím spojené: odpor členů starší generace opustit svá místa v příhodném okamžiku, nekompetentnost rodinného následníka a soupeření mezi sourozenci (nebo dědici), kteří nesouhlasí s určeným následníkem atp.

Na závěr této kapitoly můžeme vytknout hlavní problémové okruhy, které musí rodinné podniky řešit. Jedná se o tyto problémové okruhy:

- Komunikace
- Motivace
- Profesionalizace versus nepotismus
- Decentralizace
- Koordinace
- Týmová práce
- Nové struktury
- Nedostatek kapitálu versus kontrola ze strany rodiny
- Strategické plánování
- Plánování výměny generací
- Internacionalizace
- Strategie růstu

### 3.2 Silné a slabé stránky rodinného podniku

Jak čelit problémům, jež je možno považovat za hrozenou rukavici, kterou musí podnik zvednout? Ze samotné podstaty rodinného podniku vyplývá několik charakteristik umožňujících zdárně překonat úskalí, jež se mu staví do cesty. Je to dobrá vyhlídka, ale není možno ji přeceňovat. Z těžké podstaty rodinného podniku totiž vyplývají i jiné charakteristiky, které přežívání podniku komplikují, ne-li přímo ohrožují. Budeme analyzovat oba tyto okruhy zvlášť. Nejdříve se zaměříme na prvky, které usnadňují dlouhodobou prosperitu rodinného podniku (které jsou právem považovány za jeho konkurenční výhody), dále pak rozebereme jeho slabé stránky a překážky, jež komplikují existenci rodinného podniku. Zároveň předepisujeme, že i to, co je možno považovat za výhodu rodinného podniku, se za jistých okolností může proměnit v nevýhodu.





Skutečnost, jak mohou být některé specifické rysy rodinného podnikání zároveň výhodou i nevýhodou, dobře ukazuje výzkum autorů Tagiuriho a Davise<sup>97</sup>, jehož výsledky udává níže uvedená tabulka. V jejím prostředním sloupci je specifická charakteristika rodinného podnikání (zde nazvaná atribut). Sloupec nalevo pak uvádí, jak se tato charakteristika může v rodinné firmě projevit negativně, sloupec napravo naopak udává pozitiva, která mohou z této charakteristiky pro rodinnou firmu plynout. Záleží jen na podmínkách v konkrétním rodinném podniku.

Nevýhody pro rodinnou firmu (-)	Vlastnost (atribut)	Výhody pro rodinnou firmu (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zmatky v řízení firmy</li> <li>- Nevhodné směřování záležitostí rodiny, firmy a vlastnictví</li> <li>- Nedostatek podnikatelské objektivity</li> </ul>	<b>Zdvojené (resp. vzájemně se překrývající) role</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvýšená loajalita k firmě</li> <li>- Rychlé a efektivní rozhodování</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Svazující pocit v důsledku příliš úzkých a osobních vztahů</li> <li>- V důsledku toho ohroží odcizení od rodiny i firmy</li> </ul>	<b>Sdílená identita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zvýšená loajalita k firmě</li> <li>- Silný pocit poslání</li> <li>- Objektivnější rozhodování ve firemních záležitostech</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Členové rodiny mohou vzájemně poukazovat na své slabiny</li> <li>- Zklamání z dětství mohou vést k nedostatku důvěry v pozdějších pracovních vztazích</li> </ul>	<b>Celoživotní společná historie členů rodiny</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Příbuzní mohou stavět na silných stránkách a kompenzovat navzájem případné slabiny</li> <li>- Pevné vztahy mohou pomoci při překonávání překážek a krizí</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatek objektivity v komunikaci</li> <li>- Odpor nebo pocity viny mohou komplikovat pracovní vztahy</li> <li>- Může se objevit skrytá nenávisť</li> </ul>	<b>Emoční zapojení a ambivalence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vyjádření pozitivních emocí podporuje loajalitu a důvěru</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Může odstartovat citlivé reakce, které poškozují komunikaci a vytvářejí podmínky pro vznik osobních konfliktů</li> </ul>	<b>Soukromý jazyk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umožňuje efektivnější komunikaci a větší míru důvěrnosti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Může u příbuzných vést k pocitu, že jsou příliš úzce sledováni a v podnikání až „uvězněni“</li> </ul>	<b>Vzájemná znalost soukromého života</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lepší komunikace a podnikatelská rozhodnutí, která podporují firmu, vlastníky i rodinu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Při nestejném vnímání mohou mezi členy rodiny vzniknout konflikty</li> </ul>	<b>Smysl připisovaný rodinné firmě</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firemní symbolika může vypěstovat silný pocit poslání i u zaměstnanců</li> </ul>

Tabulka 6: Bivalentní atributy rodinných podniků



Proto zde znovu poukazujeme na fakt, že tato analýza operuje s trojrozměrnou podstatou rodinného podniku. Právě vzájemná součinnost mezi těmito třemi systémy, jimiž je podnik definován, je příčinou vzniku většiny silných a slabých stránek, jejichž analýzu v následujícím textu předkládáme.

97 TAGIURI, R. & DAVIS, J. A. 1996. Bivalent attributes of the family firm. Family Business Review, 9(2).

### 3.2.1 Silné stránky rodinného podniku

Silné stránky rodinného podniku<sup>98</sup>, které mohou zvětšovat jeho konkurenceschopnost, vyvěrají z jeho vlastní podstaty. Těmito silnými stránkami jsou:

- **Vzájemná shoda mezi osobami:** Její zásluhou vznikají společné zájmy mezi členy rodiny, kteří pracují v rodinném podniku na jedné straně, a mezi nimi a vlastníky na straně druhé. Další pozitivita této jednoty jsou: existence uznávané autority a ovzduší důvěry, v němž nedochází k bojům o moc. Významný podíl na dosažení této jednoty má schopnost přenášet systém rodinných hodnot do pracovního prostředí.
- **Angažovanost:** Vede k tomu, že všichni usilují o dosažení společného prospěchu a jsou ochotni podrobit se nárokům, které to na ně klade, včetně osobních obětí. Rodina pokládá podnik za „svůj“ výtvar a nadšení spojené s jeho založením přispívá ke zvýšenému pocitu společné zodpovědnosti a vyšší loajality. Tato angažovanost je přímým projevem existující rodinné kultury, kterou lze vyčíst ze silné identifikace s firmou a z loajálního a spravedlivého zacházení se zaměstnanci.
- **Znalost:** Speciální technologie či obchodní *know-how*, typické pro jeho vlastní způsob realizace činností. Znalost se projevuje užíváním pokročilých výrobních technologií na úrovni podobné podnikům jiného typu a zaváděním inovací.
- **Flexibilita ohledně práce, času a peněz:** Rodina dokáže věnovat podniku veškerý čas potřebný k tomu, aby se podnik zdárně rozvíjel. Obvykle také dokáže podřizovat své domácí finanční potřeby potřebám finanční pružnosti podniku, zejména naskytne-li se příležitost k investování. Tato pružnost představuje značnou výhodu z hlediska konkurenceschopnosti. Rodinný podnik je totiž schopen se rychle a snadno adaptovat na změny situace, protože netrpí nejrůznějšími hierarchickými a byrokratickými strnulostmi. Díky tomu je schopen rychlejšího rozhodování. Tato flexibilita, kterou obvykle postrádají velké podniky, umožňuje rodinným podnikům rychlejší adaptaci a snadnější začleňování nových technologií.
- **Dlouhodobý záměr:** Dlouhodobé záměry obvykle snižují rizika a umožňují snáze zvládat nepředvídané okolnosti. Rodinné podniky obvykle mívají dlouhodobou vizi svých obchodních cílů. Tyto záměry rodinných podniků bývají mnohem účinnější, než je tomu v případě jiných podniků. Je to dáno tím, že rodinný podnik se tímto způsobem snaží zajistit rentabilitu svých projektů a investic. Díky tomu představují i dlouhodobý závazek vůči akcionářům, pracovníkům a klientům. Jde o dlouhodobou perspektivu danou ztotožněním kapitálu a vlastnictví. Dlouhodobý záměr je také důvodem pro větší ochotu reinvestovat.
- **Stabilní kultura:** Celková kultura rodinného podniku obvykle bývá stabilní. Vedoucí pracovníci zastávají své funkce obvykle dlouhou dobu a jsou bytostně zainteresováni na úspěchu svého podniku. Snaha po dosažení této stability vede k otcovskému uznání výkonných pracovníků a zároveň – díky dlouhodobému kontaktu s oblastí podnikání – umožňuje získat jeho podrobnou znalost.
- **Rychlost při přijímání rozhodnutí:** Obvykle jsou jasně definovány jednotlivé pravomoci a rozhodovací proces bývá vyhrazen jedné nebo dvěma klíčovými postavám. Tento rys, typický pro rodinný podnik, znamená jeho značnou výhodu.

<sup>98</sup> Podle zdroje: KORÁB, V., KALOUDA, F., ROLDAN SALGUEIRO, J. L., SÁNCHEZ-APELLANIZ GARCÍA, M. Jak pracují malé rodinné firmy. PC-DIR Brno, 1998, 1. vydání. 79 s. ISBN 80-214-1121-X.

- **Blízkost lokálních trhů:** Tato blízkost umožňuje s velkou pružností zaznamenávat tendence ve spotřebě a rozhodovat se podle nich, z toho plyne i možnost lépe přizpůsobovat produkty podniku potřebám klientů.
- **Hrdost a důvěryhodnost:** Pevné základy a angažovanost členů uvnitř rodinného podniku se projevují i vůči klientům; zachází se s nimi s mnohem větší a srdečnější pozorností a je jim poskytována mnohem vyšší úroveň služeb. Podnikatelé jsou hrdí na svůj podnik a na to, že ho dokázali vybudovat. Tento fakt se často stává i účinným nástrojem marketingu.
- **Efektivita:** Rodinné podniky dokáží účinně a úspěšně využívat prostředky, jež mají k dispozici. V porovnání s podniky jiného typu vykazují vyšší účinnost a rentabilitu, ačkoliv co do velikosti s nimi nemohou soutěžit. Tato efektivita je patrná ve všech sektorech, v nichž rodinné podniky působí (zejména v terciální sféře), ale projevuje se i ve všech průmyslových odvětvích, včetně odvětví s vysokou intenzitou kapitálu a s náročnými technologiemi. Větší efektivita rodinných podniků ve srovnání s podniky jiného typu se projevuje zejména v technologických aktivitách, což v mnoha případech bývá způsobeno nižšími mzdami. Rodinné podniky rovněž vykazují větší produktivní efektivnost, která je určována intenzitou kapitálu na jednoho zaměstnance.
- **Produktivita:** Dosahují vyšší produktivity, a to ze dvou důvodů: 1) menší divergence cílů; svou roli tu hraje větší flexibilita a manévrovací schopnost rodinných podniků, s níž podnik dokáže reagovat na proměnlivé ekonomické okolnosti; 2) rodinné podniky mají snahu účinnějším způsobem vynakládat prostředky, jež mají k dispozici, aby zajistily maximální rentabilitu svého kapitálu.
- **Tvůrci pracovních míst:** Většinou vykazují větší schopnost vytvářet nová pracovní místa. Zřejmě to souvisí s jejich vysokým smyslem pro sociální zodpovědnost.
- **Orientace na kvalitu:** Soustavně sledují kvalitu svých výrobků, a proto kladou mimořádný důraz na vztah kvalita / cena. Vyžadují svědomitost a ztotožnění se s výrobky podniku.
- **Společensky odpovědné chování:** Dříve byly u nás často hnacími silami rozvoje regionů, a tuto roli postupně obnovují – investují do rozvoje místní komunity, sponzorují místní občanské aktivity, mají tendenci k ekologičtějším chování, dobře pečují o své zaměstnance aj.

Můžeme poukázat i na další silné stránky rodinných podniků. Jelikož tyto podniky jsou jen nepatrně závislé na finančních trzích a na burze, jejich aktivita není příliš omezována. Za výhodu se považuje i jejich schopnost týmové práce. Externí řídicí pracovníci začnou být časem považováni za součást rodiny. Z uvedených charakteristik vyplývá, že rodinné podniky si nevedou ve srovnání s ostatními o nic hůře, pokud jde o ekonomické chování a konkurenceschopnost.



Přesto je patrné, že v některých sektorech mohou vlastnosti rodinných podniků vyniknout lépe než v jiných. Obvykle si počínají lépe:

- a) v sektorech, v nichž osobnost majitele hraje důležitou roli; zejména v podnicích poskytujících služby a v maloobchodě,
- b) v sektorech, kde je důležitý čistý zisk, neboť peníze v hotovosti jsou rozhodující pro financování rodinných podniků. To je případ například odvětví zabývajících se zpracováním potravin (uveďme např. Cadbury-Schweppes ve Spojeném království a Heinz a Campbell Soups ve Spojených státech),

- c) v oblastech s omezenými trhy nebo v těch případech, kdy podnik vyvíjí činnost založenou na speciální znalosti nebo utajované technologii, která se stává klíčem k jeho úspěchu,
  - d) v odvětvích zabývajících se zásobováním a distribucí, kde si budují vazby na velké společnosti, jež si cení přítomnosti jediného vlastníka.
- 

Skutečností ovšem je, že rodinné podniky se dosud jen málo objevují v těch průmyslových sektorech, pro něž je charakteristická vysoká technologická úroveň produktů a v nichž je už nyní velmi silná přítomnost nadnárodních společností. V těchto odvětvích hraje rozhodující roli jednak globalizace, jednak objem úspor, který produkuje ekonomická jednotka tím, že uplatňuje ekonomiku hromadného rozsahu.

### 3.2.2 Slabé stránky rodinného podniku

Domníváme se, že tímto tématem bychom se měli zabývat mnohem podrobněji než tomu bylo v předchozích bodech. Silné stránky, které jsme uváděli, usnadňují podniku situaci v okamžicích, kdy musí reagovat na problémy / výzvy, jež před ním vyvstávají. Slabé stránky rodinného podniku však představují překážky, které je třeba odstranit. V této kapitole tedy uvedeme nejen výčet hlavních slabých stránek, ale pokusíme se rovněž naznačit některá opatření, která je pomohou překonat.



Slabé stránky rodinného podniku je možno rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní vyvěrají ze samotné podstaty těchto institucí. Znovu se tedy dostává ke slovu ono trojrozměrné hledisko, o kterém jsme se již nejednou zmínili.

---

Nejprve se tedy podrobně zaměříme na ty aspekty, které je možno označit za slabiny podniku. V této oblasti má rodinný podnik možnost zasáhnout tak, aby je co nejvíce omezil nebo dokonce odstranil. Za vnější slabé stránky se považují okolnosti, jež nejsou přímo ovlivnitelné ze strany rodinného podniku.

## 3.3 Vnitřní a vnější tlaky působící na rodinný podnik

### 3.3.1 Vnitřní tlaky

Klasifikace **slabých stránek** nebo **vnitřních tlaků**<sup>99</sup> se zakládá na jejich původu a vede k rozčlenění na tlaky emocionální a podnikové.

---

<sup>99</sup> Viz. také zdroj: HODGETS, M., R., KURATKO, F., D. *Effective small business management*. 4th. Edition. Harcourt brace Jovanovich, USA, 1992, 634 s. ISBN 0-15-520904-3.

### 3.3.1.1 Emocionální tlaky

Jejich zdrojem jsou konflikty vyplývající ze spoluúčinkování rodinného a podnikového systému. Emocionální problémy mohou paralyzovat veškerá pole působnosti podniku, dojde-li k jejich prolínání mezi systémy rodina / podnik. Oba systémy jsou vybudovány na poněkud odlišných základech: pro rodinné prostředí je charakteristická silná emocionálnost, převažuje v něm loajalita a ochraňovatelská tendence. Podniková sféra je založena na povinnostech a úkolech a její hlavní snaha se soustřeďuje na splnění stanovených úkolů a dosažení očekávaných zisků. Při analýze silných stránek rodinného podniku jsme uváděli, že tato charakteristika rodinného podniku (tzn. prolínání těchto dvou institucí a jejich vzájemná součinnost) poskytuje podniku potenciál k dosažení vyšší výkonnosti. Avšak tato charakteristika se snadno může proměnit ve zdroj vážných těžkostí, které přerůstají do silných vnitřních bojů. Níže se zmíníme o několika případech vnitřních bojů v rodinných firmách, které považujeme za nejzávažnější: nepřátelství mezi rodiči a dětmi, rivalita mezi sourozenci a okrajově i některé další.

#### 3.3.1.1.1 Vztahy otec – syn

Otec, jako eventuální zakladatel rodinného podniku, vnímá podnik jako jakési pokračování sebe sama, jako způsob své osobní seberealizace a symbol svého hrdinského činu. Podnik je však zároveň i jakýmsi prodloužením domácnosti v tom smyslu, že vztahy existující uvnitř rodiny se obvykle přenášejí do prostředí podniku. Potřeba osobní seberealizace zakladatele se projevuje jak uvnitř podniku, tak uvnitř rodiny.

Otec často považuje osoby, které pracují s ním a pro něj, za své nástroje. Projevuje se to v tom, že si přisvojí veškerou moc a přestane být schopen postoupit alespoň část pravomocí druhým. Vědomě si sice přeje, aby jeho syn vstoupil do podniku, aby mu časem mohl předat nad ním kontrolu. Podvědomě si však potřebuje dokazovat, že je silnější nebo schopnější než syn. Proto zakladateli připadá, že odevzdat podnik svému nástupci rovná se rezignovat, pozbýt moc a v některých případech tento krok pociťuje dokonce jako ztrátu své mužnosti.

Syn (dítě) v určité fázi svého osobního vývoje pociťuje přirozený vzdor vůči otci a dává ho najevo. Jak postupem času dospívá, usiluje o větší nezávislost a větší podíl kontroly nad rodinným podnikem. Zároveň si však uvědomuje otcovu odmítavost, jeho nechuť vzdát se autority a přenést ji na syna. Otcova protichůdná poselství typu „slibuji, že ti předám kontrolu nad podnikem, až nastane ten správný čas, ale do té doby jsem tu pánem já“ jen prohlubují synovu frustraci. Syn se považuje za oběť citového vydírání: pociťuje nepřátelství vůči otci a zároveň prožívá pocit viny za toto nepřátelství. Nátlak může být natolik silný, že syn začne uvažovat o odchodu z rodinného podniku. Ocítá se v situaci, kdy si připadá jako zrádce a zároveň má obavy ze ztráty příležitosti, kterou by při troše trpělivosti mohl dostat. Touží po uznání, ale čím je uspokojení této touhy vzdálenější, tím větší napětí, nesouhlas a frustraci prožívá.

Synovy problémy se značně vyhroccují v okamžiku, kdy se ujme vedení společnosti. Mnohokrát se otcova řídicí koncepce ukáže jako zastaralá a překonaná. Organizace zatím mohla přerůst své vlastní možnosti efektivní kontroly. Zatímco syn jedná tak, aby napravil organizační slabosti „zdeděné“ po otci, stává se předmětem kritiky ze strany těch osob, jež mu závidí jeho pozici a čekají na každé jeho klopýtnutí. Ony osoby „vědí“, že syn není tak dobrý, jako jeho otec. Jestliže si syn počíná při odstraňování nepříznivých ekonomických podmínek nebo jiných příčin o něco hůře než otec, je obviňován z toho, že zahodil příležitost, kterou by jiní na jeho místě mohli výhodně využít.



Vztah mezi otcem a synem se může vyvinout do některé z následujících modelových situací:

- Otec žije v přesvědčení, že dělá pro rodinu jen to nejlepší tím, že se vrhne zcela do svého podnikání. Přitom začne zanedbávat citové vztahy k rodině. To může vyústit do různých podob nepotismu (o nepotizmu v rodinných podnicích viz dále): otec zjistí, že syn nemá předpoklady pokračovat v jeho díle a začne si to klást za vinu. Jestliže se projevují nedostatky v synově chování, otec si vyčítá, že zklamal jako rodič, vychovatel. Jestliže jde o synovu nezpůsobilost k vedení podniku, považuje to otec za selhání při budování svého „díla“.
- Otec nekriticky hodnotí sám sebe a své schopnosti a dovednosti. Ze stejného důvodu podceňuje syna, nedůvěřuje jeho schopnosti vést podnik. Taková situace může mít nepříznivý dopad na syna hned ve dvou směrech:
  - Otec bude dělat vše pro to, aby si udržel moc a převahu co nejdéle. Směřuje k tomu, aby syn převzal podnik v co nejpokročilejším věku, takže bude stát v jeho čele jen relativně krátkou dobu.
  - Otec ve svém synovi spatřuje konkurenta nebo osobu, která ohrožuje samotný základ jeho moci. Tato situace nejednou vede k tomu, že syn se buďto dočasně, nebo natrvalo změní v pravý opak svého otce.
- Situace, v níž otcova zřetelně patriarchální povaha hraničí až s mocenským despotismem: otcova práva jsou nezadatelná, neboť vše (podnik i rodinu) považuje za výlučně své vlastnictví.

V tomto případě je proces synova dozrávání velmi obtížný. Potíže plynou z otcovy vysoce ochranné povahy a z jeho přání, aby syn byl jeho „**živým obrazem**“. Tento otcův postoj může vést až k tomu, že synovy vrozené vlohy pro vedení podniku se vůbec nerozvinou. Jaký postoj by měl zaujmout syn vůči těmto situacím? Měl by být upřímný sám k sobě a měl by poctivě a otevřeně posoudit svůj vztah k otci. Při tomto posuzování by měl zvažovat zejména následující aspekty:

- Měl by se zeptat sám sebe, proč se rozhodl pracovat v rodinném podniku. Důvody mohou být různé, například: využil příležitosti; pocit viny, kdyby do podniku nenastoupil; závislost na otci, která mu brání s ním soupeřit. Je třeba racionálně zvážit tyto důvody, protože je velmi pravděpodobné, že problémy se přenesou i do podniku, jelikož syn se i nadále bude pokoušet vymanit se z otcova dohledu.
- Měl by se zamyslet nad tím, jak často je nucen přemáhat své vlastní pocity rivality nebo hněvu. Čím silnější bude pocit rivality, tím rozhodněji se bude snažit „**sesadit z trůnu**“ svého otce a tím agresivněji bude otec odpovídat na synovy útoky. Syn se proto musí pokusit o podobný útok zřítí.
- Měl by si se svým otcem klidně a důstojně – oba jsou dospělí a zralí lidé – pohovořit o své potřebě jisté míry samostatnosti a nezávislosti, jež jsou nezbytné k tomu, aby mohl rozvíjet své schopnosti a odpovědnost.
- Nesmí se nechat vmanévrovat do střetu se sourozenci a nesmí dovolit, aby se manipulovalo s jeho pocity „**provinilosti**“. Sám se ovšem nesmí na žádných manipulacích s ostatními podílet.

- Musí si vážit schopností svého otce a oceňovat jeho úspěchy. Rovněž by si měl uvědomovat, jak důležitý psychologický moment podnik pro otce představuje. Neměl by od něj proto očekávat racionální chování vůči své osobě.

### 3.3.1.1.2 Rivalita mezi sourozenci

Soupeření mezi sourozenci je normální a v rodinném prostředí může být chápáno jako soutěživost, která je pro vzájemné vztahy užitečná. Tato interpretace však předpokládá, že až sourozenci dospějí, každý z nich se vydá svou vlastní životní cestou. Nicméně v rodinném podniku je tento nezávislý růst omezen a my se ocitáme v situaci, kdy sourozenci bojují proti sobě.



Tato rivalita 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.

Rivalita může být podněcována i samotným otcem, jestliže má v úmyslu hnát své potomky do konfrontace nebo jestliže už rozhodl, které z dětí převezme štafetu. Problém se stává ještě komplikovanější, jestliže matka a manželky se přímo či nepřímo podílejí na podnikání. Matka má své oblíbence a manželky pochopitelně podporují stanovisko svých manželů. Prvorozený potomek (kterému je tradičně dávana přednost v dědických záležitostech) mívá sklon považovat své mladší sourozence za méně schopné, což se projevuje omezováním jejich volnosti i jejich odpovědností. Tento potomek, který žil s rodiči déle, a proto byl po delší dobu předmětem jejich dohledu, se sám k sobě chová tvrději, očekává od sebe mnohem více a ovládá se mnohem důsledněji než jeho mladší sourozenci. Stává se tak přísným soudcem sebe sama a ještě přísnějším soudcem svých mladších sourozenců. Za těchto okolností mají mladší sourozenci jen zřídka příležitost projevit své dovednosti a zkušenost dříve než v poměrně pokročilém věku, neboť z hlediska nejstaršího sourozence jsou málo způsobilí a málo kompetentní.

Mladší sourozenci se zase snaží kompenzovat tuto historicky danou nerovnoprávnost a usilují o to, aby si v podniku vydobyli jistou pozici. Snaží se tím dokázat jak sobě, tak svému bratrovi a ostatním, že jsou neméně schopní a kompetentní.

Někdy dochází vlivem okolností k tomu, že mladší sourozenec zaujme místo vyhrazené prvorozenému potomkovi. To může u mladšího bratra vyvolat pocit provinění z toho, že připravil nejstaršího potomka o jeho přirozený nárok. Tento pocit se může ještě stupňovat, zejména pokud se starší sourozenec ocitne v pozici jeho podřízeného.



#### **Jak řešit výše zmíněné situace při rivalitě sourozenců?**

Je důležité, aby si sourozenci uvědomili, že pohřbí-li starou rivalitu a vyjasní-li si z psychologického hlediska své vzájemné postoje, jejich vztahům to jen prospěje. Měli by se pokusit bez zábran hovořit o veškerých obavách, neshodách a rozdílných stanoviscích, které mezi nimi vzniknou. Dojde-li k neshodám, neměli by se z nich navzájem obviňovat, ale měli by si ujasnit příčiny jejich vzniku. Měli by se zamyslet nad tím, jak si rozdělí úlohy