

Role a odpovědnosti



Vzdělávací materiály pro rodinné podniky
Modul č. 3



Erasmus+

V tomto modulu se dozvíte:

Přehled různých typů vlastnických rolí: výkonný vlastník, řídící vlastník, aktivní vlastník, pasivní vlastník, investující vlastník a pyšný vlastník.

Pochopení, proč je důležité mít jasně definované role a odpovědnost pro výkonné vlastníky.

Sada modelů a rámců uplatnitelných pro váš rodinný podnik tak, aby se zvýšilo vaše povědomí o jednotlivých rolích a odpovědnostech.

Do celého výukového modulu jsou zařazeny reflexní otázky a cvičení, které lze použít samostatně nebo v týmu vlastníků. Tyto činnosti jsou označeny následující ikonou: 

Socializace v rodině a v podniku

- ❖ **Socializace** je pojem ze sociologie definovaný jako „proces, při kterém se z bezmocného dítěte postupně stává sebevědomý, znalý člověk, zbláhý v kultuře, do které se narodil.“ (Giddons, 1993)
- ❖ Socializace se dělí na **primární socializaci** (v rodině) a **sekundární socializaci**, kdy se člověk integruje do společnosti mimo rodinnou sféru. (Berger & Luckmann, 1966).
- ❖ Členové rodiny v rodinách vlastních rodinný podnik jsou vystaveni **rodinné socializaci** a **firemní socializaci** (Haag 2012). Rodinný podnik je v tomto případě součástí primární i sekundární socializace.
- ❖ Když dítě vyrůstá v rodině vlastní rodinnou firmu, je vystaveno obchodním rozhovorům, obchodní konverzaci u večeře, navštěvuje rodiče v práci, sleduje odpovědnost spojenou s vlastnictvím podniku a nahlíží do odvětví, v němž rodinná firma podniká.
- ❖ Rodina a rodinný podnik poskytují mladým dospělým pocit sounáležitosti i potřebu samostatnosti či odloučení.



Role v rodině a v rodinném podniku

- ❖ Koncept rolí se používá k pochopení „kontextové povahy lidského života“ (Burr, 1995). V rámci sociálního prostředí plní jednotlivci několik rolí s různým očekáváním chování (Ashforth, 2001). V rodinných firmách musí člověk často plnit více rolí, v modelu tří kruhů na další stránce má roli v rodinném kruhu, ve vlastnickém kruhu i v obchodním kruhu. Role, ve kterých se překrývají protichůdné zájmy, se nazývají nejednoznačné role. Nejednoznačnost rolí je pro rodinné podniky náročná, což může vést ke zmatku, frustraci a konfliktům (Zellweger, 2017).
- ❖ Podstatou primární socializace je pohlížet na své chování a přizpůsobit ho z hlediska svých rolí. Pokud vyrůstáte v rodině pouze s výkonnými vlastníky (typicky zakladateli rodinného podniku), může být těžší identifikovat další alternativní role vlastnictví (různé role vlastnictví najdete na snímcích 7 a 9).

Otázky k zamyšlení:

- ❖ Jaké role v současné době plníte?
- ❖ Setkáváte se se střetem zájmů mezi různými rolemi, které plníte?
- ❖ Identifikovali jste nějaké nové role, které byste chtěli plnit v budoucnu?
- ❖ Můžete přijmout novou roli, aniž byste opustili svou stávající roli?



System rodinného podniku

- ❖ První verzi modelu tří kruhů vyvinuli Renato Tangiuri a John Davis na Harvard Business School v roce 1978.
- ❖ Tento model se stal klasikou v literatuře o rodinném podnikání a v akademickém výzkumu se stále používá jako reference i po více než 40 letech.
- ❖ Model vizualizuje **složitost** a **vzájemnou závislost** mezi podnikem, vlastnictvím a rodinou.
- ❖ V každém kruhu a tam, kde se kruhy překrývají, je dohromady identifikováno sedm různých rolí.
- ❖ Model byl kritizován za to, že nezahrnuje **role řízení**. Sekce vlastníka z řad rodiny nerozlišuje mezi vlastníkem aktivně zapojeným jako člen představenstva a vlastníkem zapojeným jednou ročně na valné hromadě.
- ❖ Tento model se používá k představení případu u témat **1. Neplánované nástupnictví** a **3. Nástupnictví sourozenců**

Cvičení:

- ❖ Nakreslete tři kruhy pro svůj rodinný podnik a zadejte do nich jména různých členů rodiny.
- ❖ Jak si myslíte, že se tyto kruhy ve vaší rodině vyvinou během příštích deseti let?



TŘÍKRUHOVÝ MODEL SYSTÉMU RODINNÉHO PODNIKU



Tangiuri & Davis, 1978

Fáze rodinného podniku

Jakmile existuje více než jeden majitel, je důležité diskutovat o různých rolích.



Různé role vlastnictví

Craig E. Aronoff a John L. Ward ve své publikaci z roku 2011 uvedli šest typů vlastníků. Jako vlastník nebo vlastník z následující generace máte mnoho alternativ, jak plnit svou vlastnickou roli. Některé role mohou vyžadovat specifické znalosti, zkušenosti nebo stupeň zapojení, které nemáte, ale můžete se do nich vypracovat. To, jakým typem vlastníka jste, se s největší pravděpodobností změní nebo rozvine postupem doby

Otázky k zamyšlení:

- ❖ Jakým typem vlastníka jste dnes?
- ❖ Máte ve své rodině nějaká pravidla upravující, kdo se může stát výkonným nebo správním vlastníkem?
- ❖ Jakým typem vlastníka byste chtěli být za 5 let?



Výkonný vlastník

Zaměstnaný vlastník, který se podílí na každodenním provozu nebo řízení podniku.

Spravující vlastník

Aktivně se podílí na správě podniku nebo rodiny jako předseda správní rady, ředitel představenstva nebo hlava rodinné rady.

Aktivní vlastník

Má skutečný zájem a věnuje podniku pozornost. Není zaměstnán v podniku ani zvolen do žádné správní role.

Pyšný vlastník

Nemá důkladné znalosti o podniku ani se nijak hluboce neangažuje, stále je však hrdý na to, že je vlastníkem.

Investující vlastník

Podobný pasivnímu majiteli, ale pokud není spokojen s výnosy, činí vědomé rozhodnutí o zachování vlastnictví.

Pasivní vlastník

Pouze vybírá dividendy. Nečiní žádná vědomá rozhodnutí zůstat vlastníkem.

Stupeň zapojení

vysoký

nízký

Možné role rodinných podniků

„Rodinný podnik na Měsíci“ je praktická kniha s 24 aktivitami pro plánování budoucnosti vaší rodiny i firmy. Kniha také definuje šest různých rolí (jako na předchozím snímku). Jak vidíte, překrývají se, ale nejsou totožné. Na předchozím snímku jsou definovány stupněm zapojení, zatímco v knize jsou role rozděleny na **vlastnictví**, **vedení** a **správu**, přičemž tři role v horní části se zaměřují na **podnikání** a tři role ve spodní části jsou zaměřené na **rodinu**.

Model najdete na dalším snímku.

Otázky k zamyšlení:

- ❖ Přitahují vás nejvíce úkoly týkajícími se vlastnictví, vedení nebo správy?
- ❖ Přitahují vás více činnosti zaměřené na podnikání, nebo na rodinu?



Šest rolí v rodinných podnicích

Vlastníci jsou členové rodiny, kteří by měli mít pracovní znalosti o svém rodinném podniku. Mohou se účastnit rodinných aktivit, ale zaměřují se na obchodní, správní a vlastnické záležitosti.

Vlastnictví

Členové rodiny podporují rodinné aktivity a jsou s rodinou citově spojeni. Uznávají, že rodinné vztahy vyžadují úsilí, a účastní se aktivit v rámci celé rodiny, jako jsou rodinné porady a vzdělávací aktivity.

Řídící pracovníci z řad rodiny mají odpovědnost za obchodní operace a provádění strategického plánu společnosti. Výkonná role je vysoce technická a je měřena finančními výsledky.

Vedení

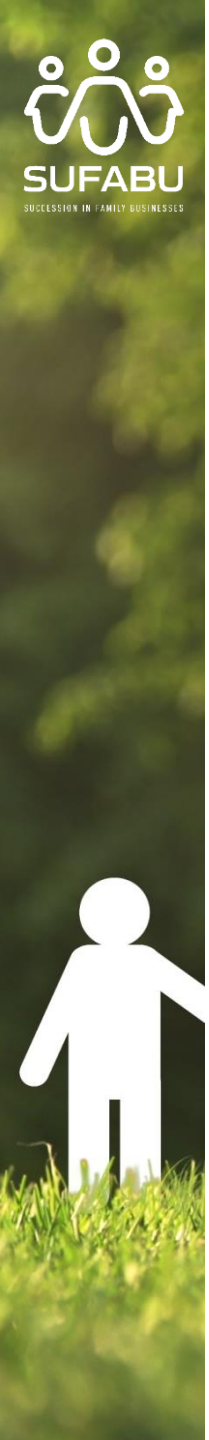
Lídři rodiny spolupracují se členy rodiny i s firmou za použití sociálních a mezilidských dovedností. Vyžaduje to hlubokou znalost rodinného systému a jeho interakce s firmou a dalšími zúčastněnými stranami.

Členové představenstva z řad rodiny jsou voleni vlastníky, aby chránili firmu a zajišťovali její udržitelnost. Představenstvo se zodpovídá vlastníkům a potřebuje jejich schválení pro zásadní rozhodnutí.

Správa

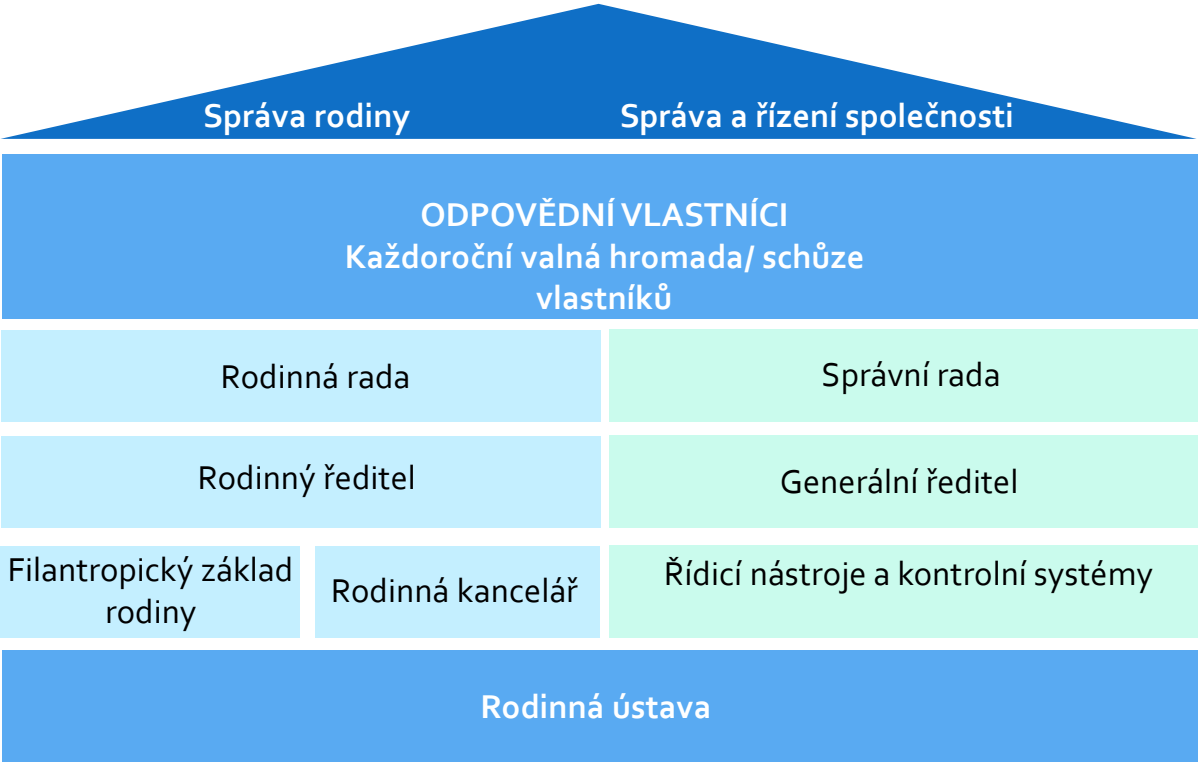
Členové rodinné rady jsou jmenováni nebo voleni rodinou, aby ji zastupovali při vývoji a realizaci rodinných strategií a v činnostech firemní správy. Rodinná rada se zodpovídá rodině a potřebuje její souhlas s důležitými rozhodnutími.

Carlock & Loh, 2018



Model odpovědného vlastnictví

- ❖ Tento model byl vyvinut skupinou profesorů na **IMD** ve Švýcarsku.
- ❖ Tento model odděluje **správu rodiny** od **správy společnosti** a zdůrazňuje význam správy rodiny pro zajištění **soudržnosti rodiny**.
- ❖ Správa a řízení společnosti jsou regulovány zákonem, avšak pro správu rodiny neexistují žádné externí předpisy.
- ❖ Pro rodiny vlastníků, které vlastní podnik společně po celá desetiletí, a pro generace s rostoucím počtem vlastníků, je správa rodiny stejně důležitá jako správa a řízení společnosti.
- ❖ Role ředitele rodiny by měla být uznávána a odměňována podobně jako role generálního ředitele.
- ❖ Tento model je zde uveden k **vizualizaci různých rolí** v rámci správy rodiny.



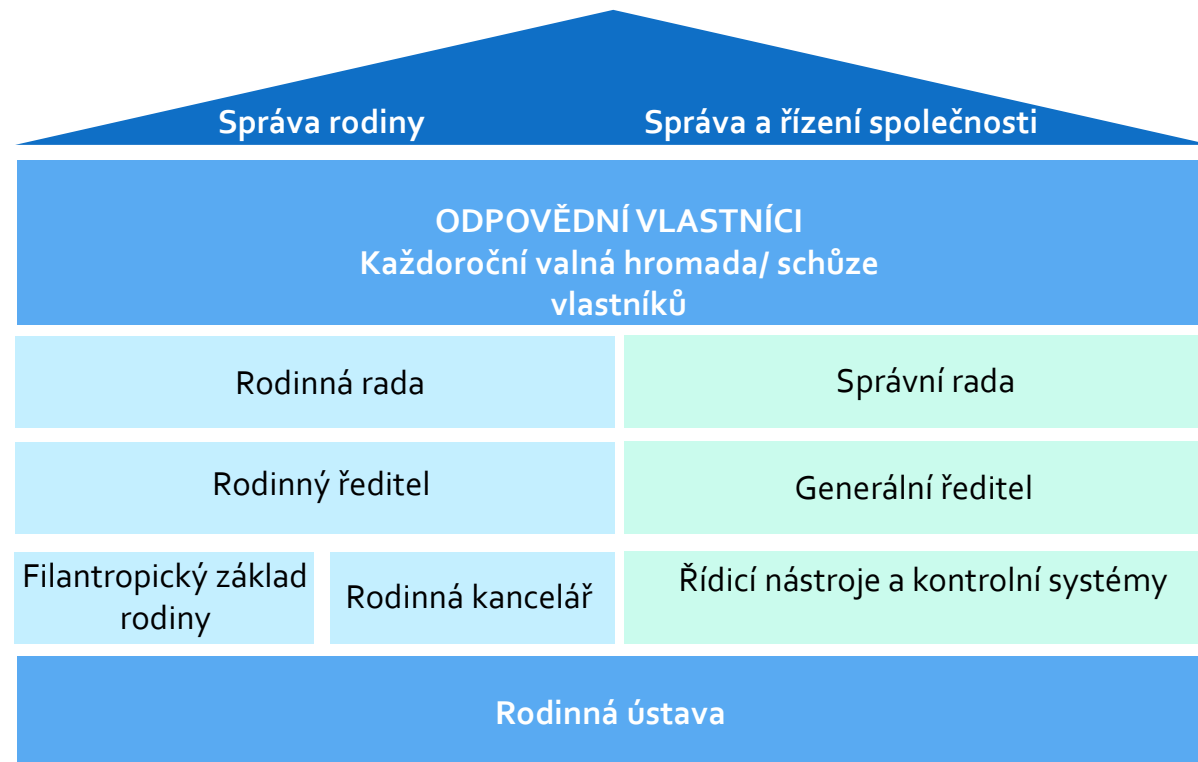
Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez & Poza, 2014

Model odpovědného vlastnictví

Otázky k zamyšlení:



- ❖ Jak formalizovaná je správa ve vaší rodině?
- ❖ Můžete identifikovat osobu ve vaší rodině, která přispívá k tomu, aby byla rodina sjednocená?
- ❖ Pociťujete potřebu více se zaměřit na správu rodiny ve své rodině?
- ❖ Chtěli byste se ve své rodině aktivně podílet na správě rodiny, nebo na správě a řízení společnosti?



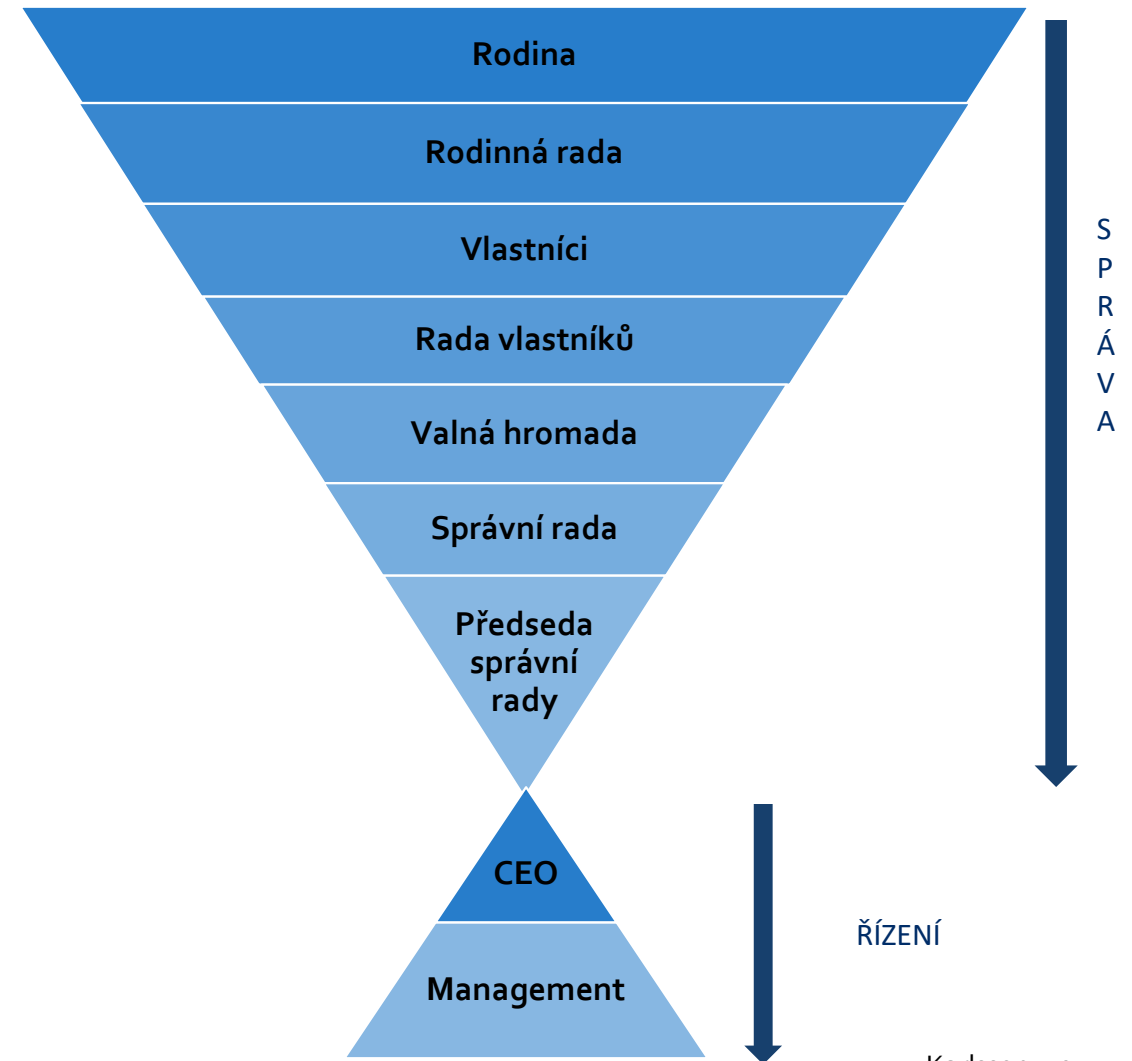
Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez & Poza, 2014

Přesýpací hodiny ve vedení firmy

- ❖ Tento model vytvořila Annelie Karlsson (publikováno ve švédštině).
- ❖ Tento model je krásným příkladem oddělení mezi řízením a správou podniku. Zahrnuje také další **správní orgány**, které kromě představenstva najdete v rodinných podnicích.
- ❖ Při čtení zdola jsou všechny společnosti stejné, včetně valné hromady. Hlavní rozdíl pro rodinný podnik je samozřejmě v tom, že majitelé jsou ze stejné rodiny.
- ❖ To, do jaké míry jsou rodiny vlastníků formalizované, se bude lišit podle velikosti rodiny a věku společnosti. Starší společnosti s velkými rodinami vlastníků mají častěji samostatné správní orgány, jako je **rada vlastníků** a/nebo **rodinná rada**.

*Další informace o těchto správních orgánech najdete v **Modulu č. 5 Rodinná správa***

- ❖ Model je použit jako referenční model v případě 6 **Ošemetný štafetový kolík**. Pro starší generaci bylo v tomto případě důležité opustit výkonnou roli a přijmout správní roli.



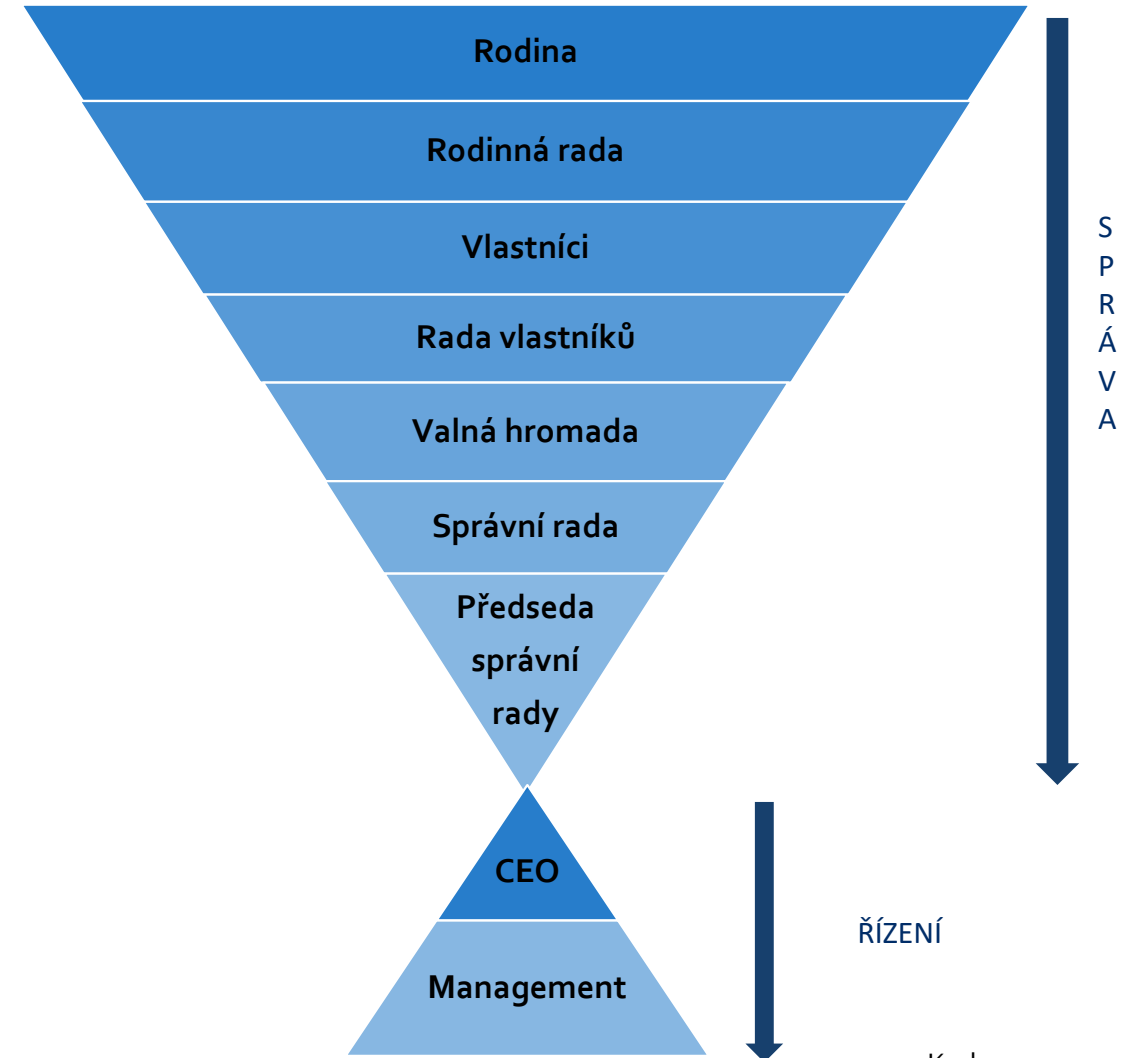
Karlsson, 2013

Přesýpací hodiny ve vedení firmy

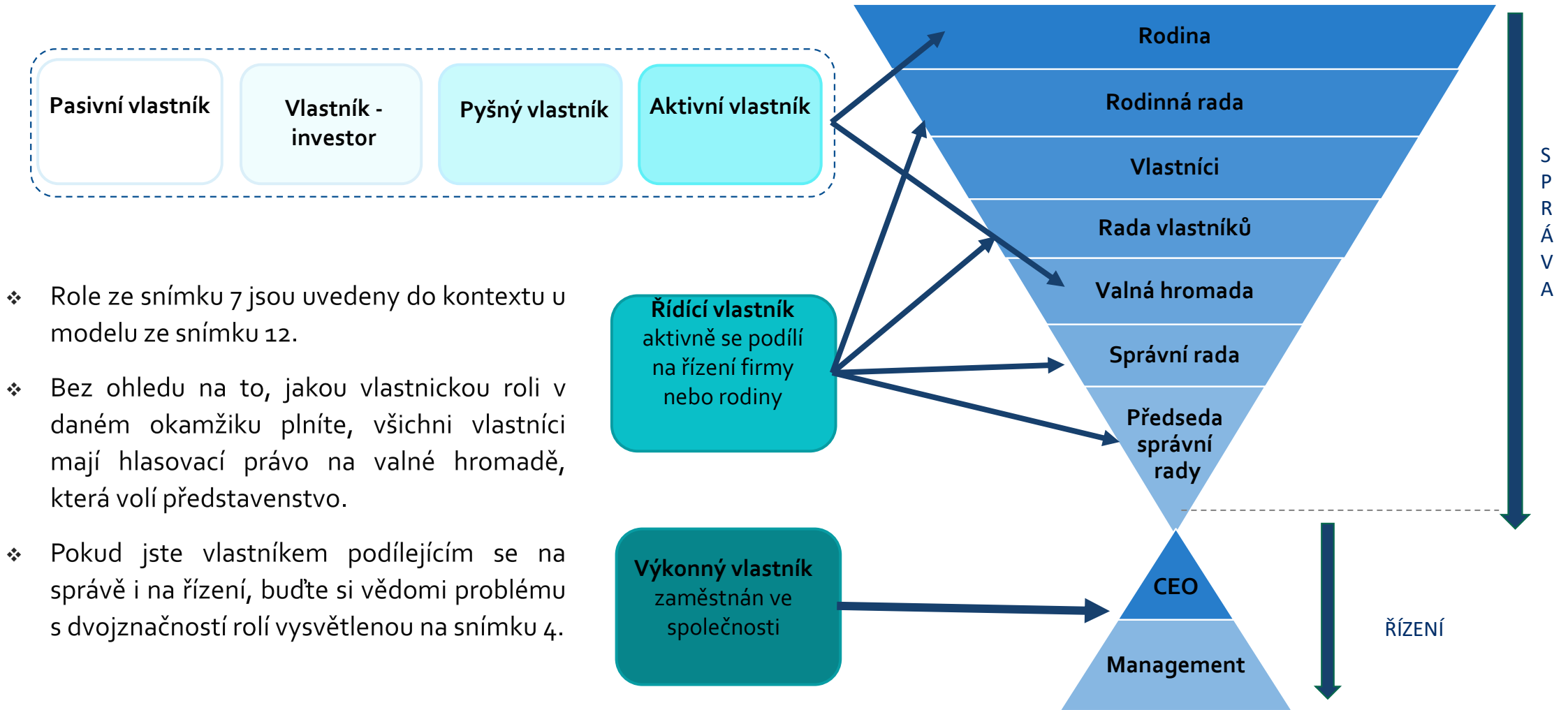
Otázky k zamyšlení:



- ❖ Jaké správní orgány máte v současnosti ve své rodině?
- ❖ Měli byste zřídit více správních orgánů pro zlepšení rodinné správy podniku?
- ❖ Pokud ano, jaký správní orgán byste chtěli zřídit, jaký by měl být mandát, členy, frekvenci porad atd.?
- ❖ Byli byste ochotni se aktivně zapojit do rady vlastníků nebo rodinné rady?



Přesýpací hodiny ve vedení & role vlastníků



Karlsson, 2013)

Řetězec řízení

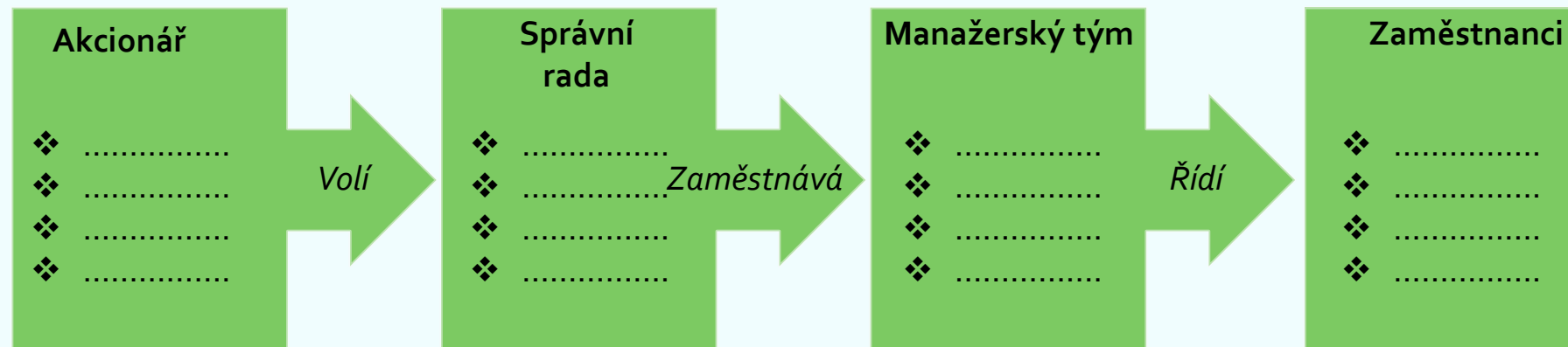
Řetězec řízení



- ❖ Někteří členové rodiny mohou být umístěni do několika políček, protože plní více rolí. Je důležité vědět, kterou roli osoba momentálně zastává.
- ❖ Zastávání rolí se často znázorňuje jako nošení klobouku.
- ❖ Majitelé rodinných podniků často nosí více klobouků; v některých situacích jich mohou mít na sobě příliš mnoho, a dostávají se tak do střetu zájmů.

Jaký je tento řetězec ve vaší rodině?

- Napište členy své rodiny do políček, ve kterých zastávají nějakou roli

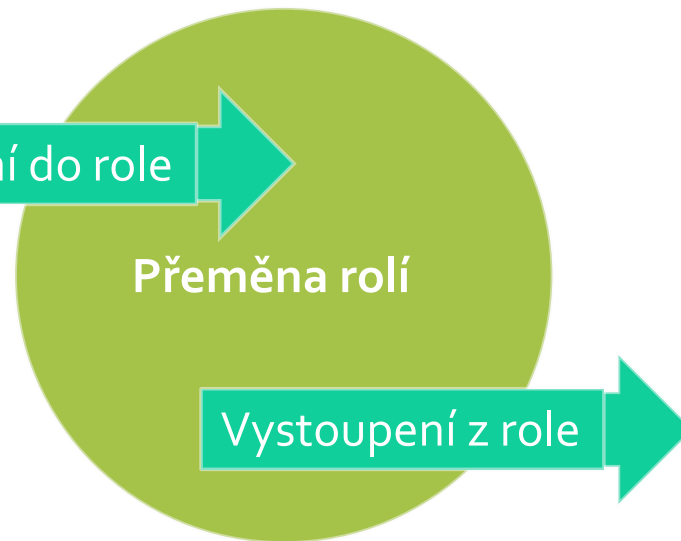


Nástupnictví při předávání podniku s sebou nese jednu nebo několik rolí

Vstoupení do role

- ❖ Nová generace vstupuje do rolí vlastníků.
- ❖ Nová generace vstupuje do výkonné role jako zaměstnanci rodinné firmy
- ❖ Nová generace vstupuje do řídících rolí jako předsedové představenstva.
- ❖ Starší generace vstupuje do nových rolí jako předsedové představenstva.
- ❖ Zvolené správní role trvají často po určitou dobu a vedou k určité rotaci rolí mezi členy rodiny, kteří vstupují do rolí v představenstvu, v rodinné radě nebo ve volebním výboru

Vstoupení do role



Vystoupení z role

- ❖ Starší generace vystupuje z role vlastníka.
- ❖ Starší generace vystupuje z výkonné role.
- ❖ Starší generace vystupuje ze správní role.
- ❖ Zvolené správní role trvají často po určitou dobu a vedou k určité **rotaci rolí** mezi členy rodiny, kteří vystupují z rolí v představenstvu, v rodinné radě nebo ve volebním výboru.

Faktory ulehčující členům rodiny zaměstnaným v rodinném podniku vstup do jejich rolí

Vstup do role

- ❖ Budoucí generace se mohou cítit ve stínu zakladatele/předchozí generace nebo mohou mít nejistotu ohledně nároku na pozici ve firmě.
- ❖ Třebaže rodiče vidí kvalifikaci a kvalitu svých dětí pro plnění práce na určité pozici, nemusí to být nutně zřejmé i zbytku organizace. Členové rodiny mohou zažít odpor kolegů v organizaci.
- ❖ Transparentnost kolem náboru, pozice a popisu rolí jsou faktory, které usnadní vstup a přispějí k úspěšnému naplnění role.
- ❖ Způsob, jakým starší generace přivede do organizace další generaci, jakým ji představí dodavatelům, zákazníkům a širším skupinám zúčastněných stran, může ovlivnit pracovní výkon.
- ❖ Zajistěte, aby členové rodiny měli do firmy podobný vstup do firmy, tedy nástup, adaptaci a hodnocení výkonu, jako zaměstnanci, kteří nejsou členy rodiny.
- ❖ Vpravo vidíte příklad šablony pro popis rolí. Společnosti s certifikátem ISO 9001: 2015 musí mít popis práce pro všechny zaměstnance.

Popis role [název pozice]



- ❖ Účel
[Proč tato pozice existuje?]
- ❖ Zodpovědnost
[Za co je tato pozice zodpovědná?]
- ❖ Povinnosti
[Seznam činností]
- ❖ Hierarchická linie
[Komu se tato role zodpovídá?]
- ❖ Způsob měření
[Jak se měří úspěch této pozice? Jaké KPI se na tuto pozici vztahují?]
- ❖ Kvalifikace
[Potřebná kvalifikace pro splnění této pozice. Požadované roky a úroveň vzdělání, pracovní zkušenosti, certifikace, osobní kvalifikace.]

Vstup do správních rolí

Vstup do role

Spravující vlastník

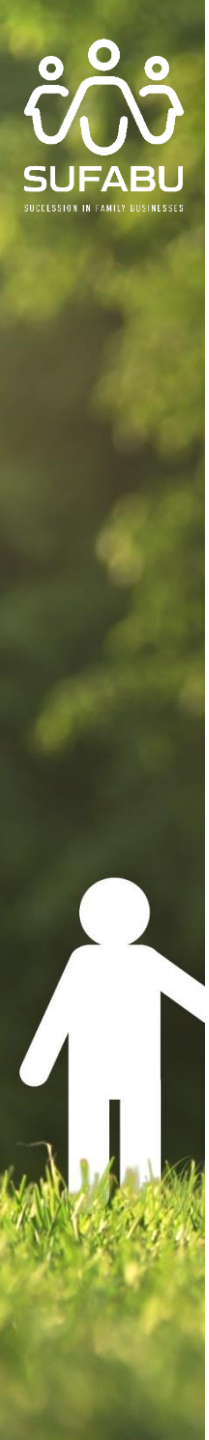
Aktivně se podílí na řízení podniku nebo rodiny jako předseda, ředitel představenstva nebo vedoucí rodinné rady

Popis role ze snímku 7

Otázky, které je třeba zvážit, když členové rodiny vstupují do správních rolí:



- ❖ Jaký je rozhodovací proces pro volbu členů, kterým se řídí role v našem rodinném podniku?
- ❖ Valná hromada volí představenstvo, ale kdo navrhuje valnou hromadu?
- ❖ Máme kritéria pro kompetence nebo pro osobní kvalifikaci při hodnocení členů rodiny z hlediska správních rolí?
- ❖ Na jak dlouho jsou členové rodiny voleni?
- ❖ Máme stanoven maximální čas, jak dlouho může člen rodiny zastávat vedoucí pozici?
- ❖ Máme stanoven minimální nebo maximální věk pro členy rodiny, aby mohli zastávat správní role?
- ❖ Jak jsou odměňovány správní role? Jak je ruminace?
- ❖ Pravidla pro regulaci výše uvedených témat mohou být obsažena v ústavě rodiny nebo v akcionářské dohodě. Tyto dokumenty vysvětluje Učební modul č. 5 „Správa rodiny“.



Vyhodnoťte svou připravenost a vhodnost pro výkonnou roli

Vstup do role

Úplné sebehodnocení
na snímku 21

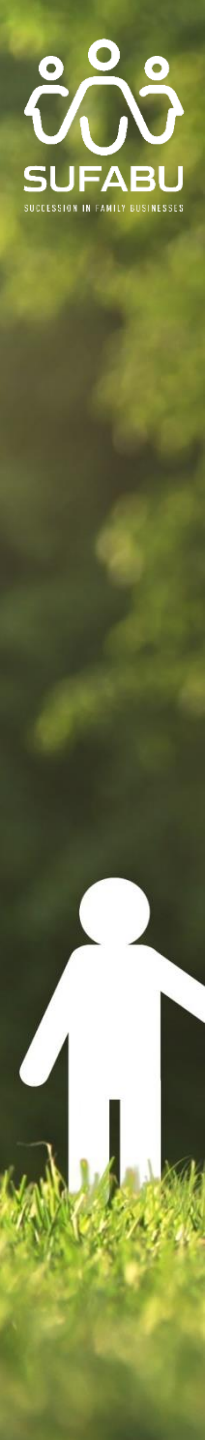
- ❖ Americký poradce a výzkumný pracovník v oblasti rodinného podnikání Ivan Lansberg v roce 2007 publikoval v Harvard Business Review článek s názvem „*Test ceny*“. Článek se zaměřuje na vstup členů rodiny další generace do vedoucích rolí v rodinném podniku.
- ❖ Důležitým bodem článku je, že testování neproběhne jen před vstupem do role, ale kandidát je nadále testován různými zúčastněnými stranami. Schopnost procházet různými očekáváními, okolnostmi, zájmy zúčastněných stran a politickým prostředím je pro úspěch role klíčová.
- ❖ Tímto článkem je inspirováno sebehodnocení na snímku č. 21.
- ❖ Originál je vytvořen pro kandidáty vrcholového managementu, ale tato verze je upravena tak, aby byla relevantní pro vstup do všech výkonných rolí v rodinné firmě.
- ❖ Sebehodnocení je rozděleno do čtyř různých oblastí; **Kvalifikační kritéria, Dobrovolně stanovené normy, Vedlejší opatření a Politické parametry**. Tyto čtyři kategorie jsou vysvětleny na dalším snímku.

Vyhodnoťte svou připravenost a vhodnost pro výkonnou roli

Vstup do role

*Úplné sebehodnocení
,na snímku 21*

- ❖ **Kvalifikační kritéria** jsou podmínky pro vstup do role, které stanoví rodinná nebo personální politika ve firmě.
 - ❖ Otázky v této kategorii se zaměřují na relevantní vzdělání, pracovní zkušenosti, zásluhy z předchozího vzdělávání a práce, jakož i na rozdíl v kompetencích mezi stávajícími schopnostmi a očekáváními pro budoucí roli v rodinném podniku.
- ❖ **Standardy, které si stanoví člověk sám.** Jejich nejtvrdějším kritikem může být právě jednotlivec. V rodinných podnicích je přirozené porovnávat se s výsledky předchozích generací.
 - ❖ Otázky v této kategorii se zaměřují na realistická očekávání, osobní odpovědnost, osobní vztah se členy rodiny, jste-li týmovým hráčem, a na vůdčí potenciál.
- ❖ **Okolnostmi podmíněná opatření** jsou založena na neočekávaných, nechtěných nebo náhodných událostech.
 - ❖ Otázky v této kategorii se zaměřují na schopnost přijímat nepopulární rozhodnutí, strategické myšlení, motivaci a pracovní kapacitu.
- ❖ **Politické parametry** zahrnují výzvy od soupeřů a posuzování zúčastněnými stranami. Abychom uspěli, nesmíme je podceňovat.
 - ❖ Otázky v této kategorii se zaměřují na tzv. „selský rozum“. Je to schopnost vidět zájem a motivaci ostatních zúčastněných stran, identifikovat lidi, kteří pracují proti vám, a ochotu upřednostnit zájem firmy před rodinou.



Sebehodnocení

Vstup do role



- ❖ Provedte sebehodnocení: Jak jste vhodný pro výkonnou roli ve svém rodinném podniku?



Lansberg, 2007

Kvalifikační kritéria	Ano	Ne
Je tu dobrá shoda mezi tím, co jsem studoval a pozicí v rodinném podniku?		
Pracoval jsem mimo rodinný podnik a ukázal jsem, že mohu uspět?		
Pracoval jsem v zaměstnání a na projektech, jejichž výsledky lze objektivně měřit?		
Jsem si vědom nedostatků ve své průpravě a mám plán pro další rozvoj kompetencí a osobnostní rozvoj?		
Standardy, které si člověk stanoví sám		
Jsou očekávání, která si nastavuji, dosažitelná?		
Převzal jsem osobní odpovědnost za rozdíl mezi tím, co jsem slíbil a splnil?		
Zacházel jsem s členy rodiny a přáteli nestranně?		
Jsem dobrý kolega (případně vedoucí) který přispívá k vysoce kvalitnímu týmovému výkonu?		
Okolnostmi podmíněná opatření		
Jsem ochoten přijmout obtížné výzvy a krize, abych prokázal své schopnosti?		
Promyslel jsem svou strategii úspěchu? Mám prostředky? Mohu dodat výsledky v dosažitelném čase?		
Vím, jak motivovat ostatní, aby se mnou spolupracovali?		
Jsem ochoten převzít odpovědnost za to, co se zhoršuje, a sdílet slávu z toho, co se daří?		
Jsem ochoten investovat extra úsilí nezbytné k úspěchu?		
Politické parametry		
Umím identifikovat každého, kdo je ohrožen mým jmenováním a koho se dotkne mé postavení?		
Jsem si vědom toho, co moji soupeři pro tuto pozici říkají a dělají pro to, aby mě podkopali?		
Zajišťuji, aby informace předávané zúčastněným stranám nebyly zkresleny?		
Považovaly by zúčastněné strany způsob, jakým rozděluji odměny a tresty, za spravedlivý?		
Jsem ochoten klást zájmy firmy nad všechno ostatní, i kdyby to znamenalo, že zklamu svou rodinu?		

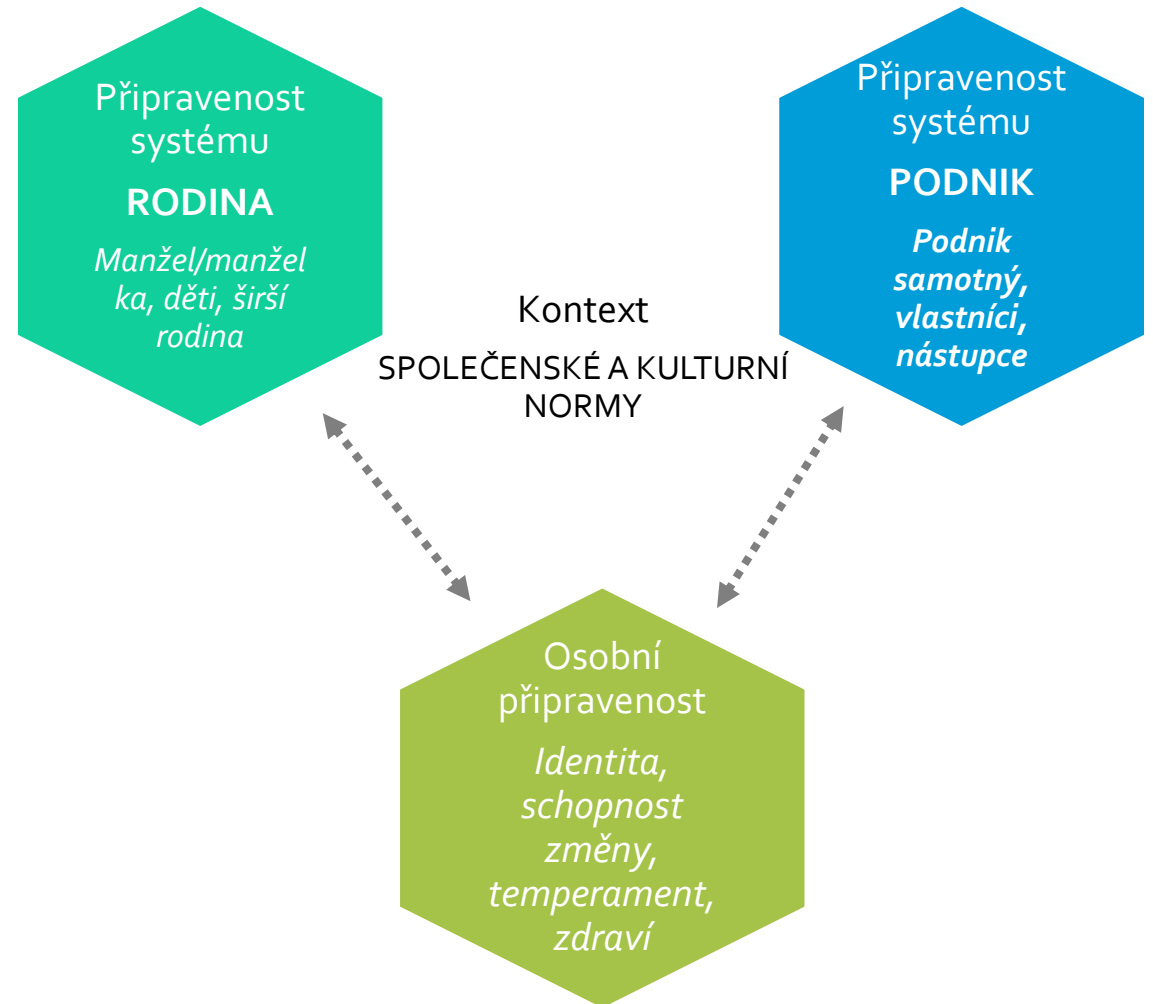
Připravte se na odchod

Vstup do role

- ❖ Naše **identita** může být úzce spojena s jednou nebo několika rolmi, které plníme. V takovém případě může být náročné tuto roli opustit. Pro výkonného vlastníka, který byl mnoho let vrcholovým manažerem rodinného podniku, může být těžké jej opustit, jak je popsáno v tématu 6. **Ošemetný štafetový kolík**
- ❖ Ilustrace pochází z knihy „Přeměna shora“. Jak ukazuje model, příprava na odchod z role není jen o **osobní připravenosti**, ale také o připravenosti rodiny a podniku.
- ❖ Nalezení nového zájmu a nového smyslu může zvýšit osobní připravenost pro opuštění role.

❖ Otázky k zamyšlení:

- ❖ Přidělení rolí – jaké další role máte mimo svoji výkonnou roli a kolik času těmto rolím věnujete?
- ❖ Kde byste chtěli využít své zkušenosti a schopnosti po ukončení role?
- ❖ Identifikovali jste nějaké nové role, do kterých byste chtěli vstoupit?



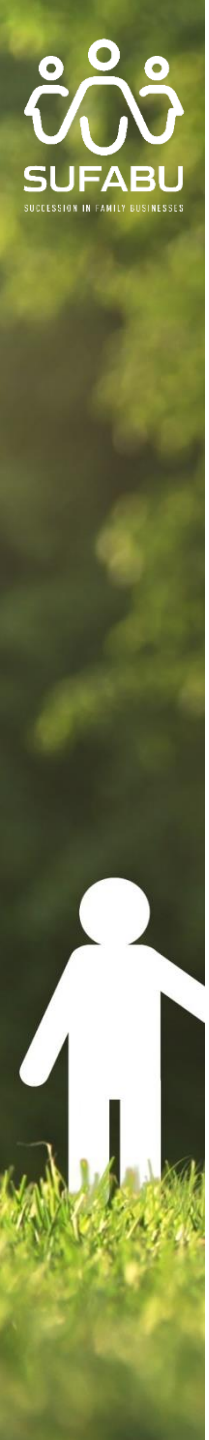
Od rodinných vztahů ke vztahům obchodním

- ❖ Abyste zvládli dvojznačnost rolí uvedenou na snímku 4, raději ponechte role doma, například roli rodiče, dcery/syna nebo sourozence.
- ❖ Když se členové rodiny stanou obchodními partnery, je důležité jednat v nastavených pracovních podmínkách profesionálně a se vzájemným respektem.
- ❖ Při poskytování přímé zpětné vazby mohou k sobě být členové rodiny brutálně upřímní. Nezapomeňte dávat členům rodiny pozitivní i negativní zpětnou vazbu stejně profesionálně, jak byste činili v případě ostatních kolegů.
- ❖ Starší členové rodiny by do své sítě měli představit novou generaci a svou profesionální síť s nimi sdílet.

Otázky k zamyšlení:

- ❖ Máte obchodní partnerství s dalšími členy rodiny?
- ❖ Jednájí s vámi ostatní vlastníci s respektem?
- ❖ Jednáte s ostatními vlastníky z řad rodiny s respektem?
- ❖ Považujete své spoluvlastníky za rovnocenné?

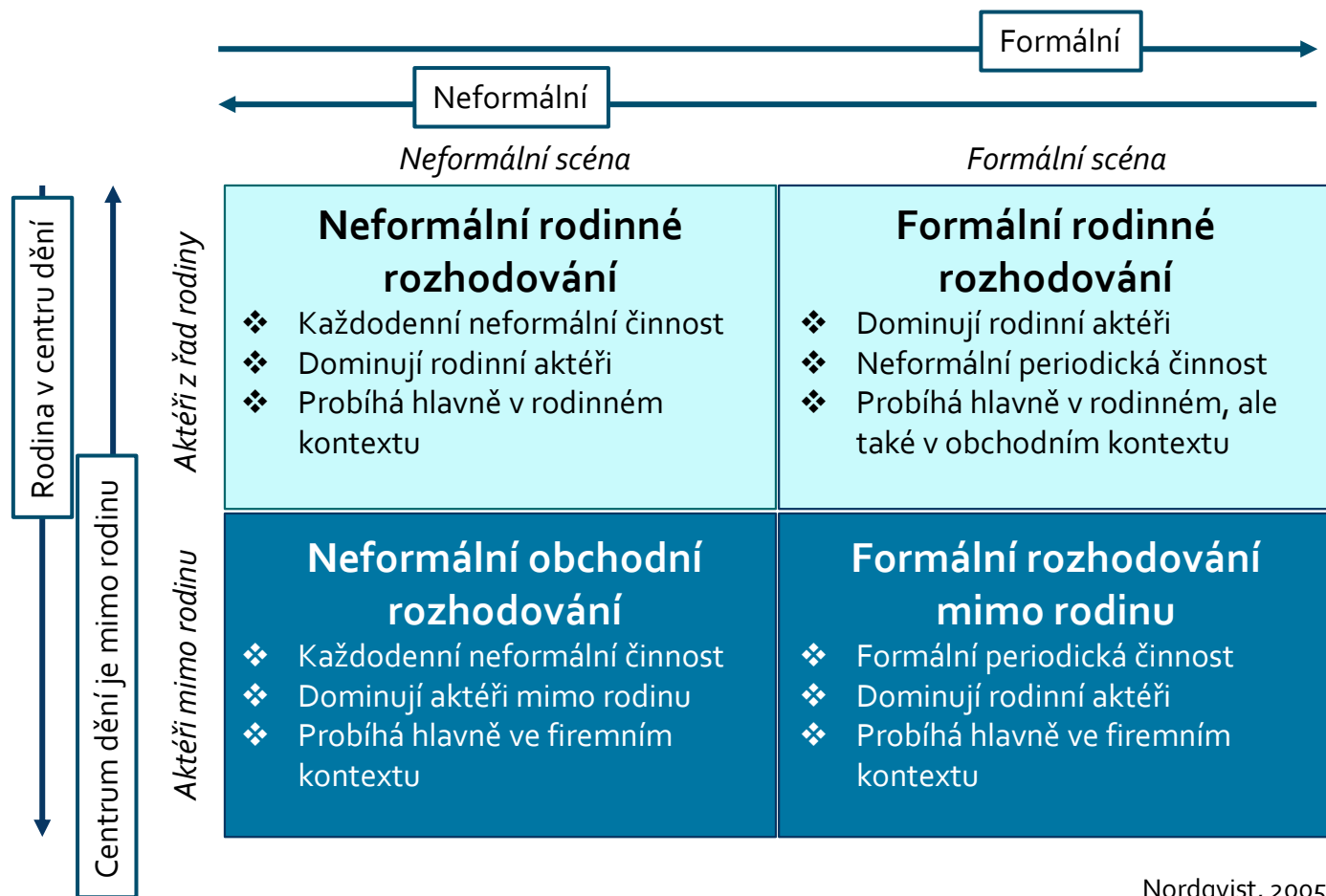




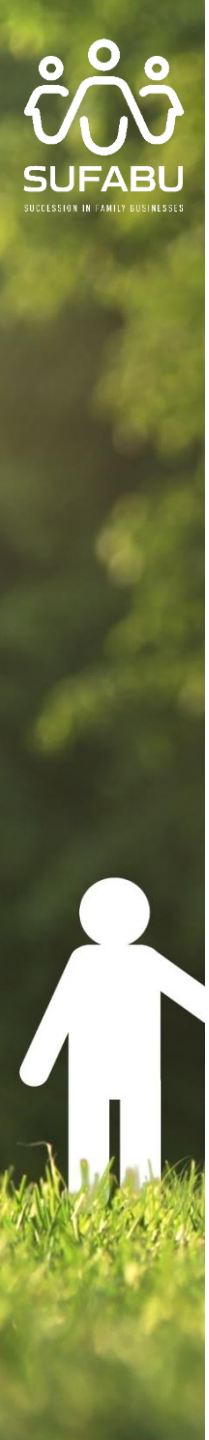
Konceptuální model pro herce a scény

Tento model vytvořil profesor Mattias Nordqvist z Centra rodinného podnikání a vlastnictví (CeFEO) na univerzitě v Jönköpingu ve Švédsku. Ve svých akademických pracích používá koncepční model k vysvětlení mj. rozhodovacích a strategických procesů v rodinných podnicích.

- ❖ Různí **aktéři** (nebo role) mají přístup na různé **scény** – jako vlastník jste **zahrnuti** do různých diskusí a rozhodovacích procesů nebo z nich **vyloučeni**.
- ❖ Místu, kde se diskuse odehrávají, se říká scéna a ta může být pro firmu **externí** nebo **interní**. Scénou může být rodinná večeře, schůze představenstva, diskuse u kávovaru v kanceláři nebo jízda autem se sourozencem.
- ❖ Do modelu jsou zahrnuti **aktéři**, kteří jsou součástí rodiny, a nerodinní aktéři jako zaměstnanci stojící mimo rodinu či externí členové správní rady.
- ❖ Nedostatečný přístup na scénu může způsobit nejistotu z toho, co se děje na scénách, ze kterých jste vyloučeni. To může vést k napětí a konfliktům jak v rodině, mezi zaměstnanci, tak v představenstvu.



Nordqvist, 2005

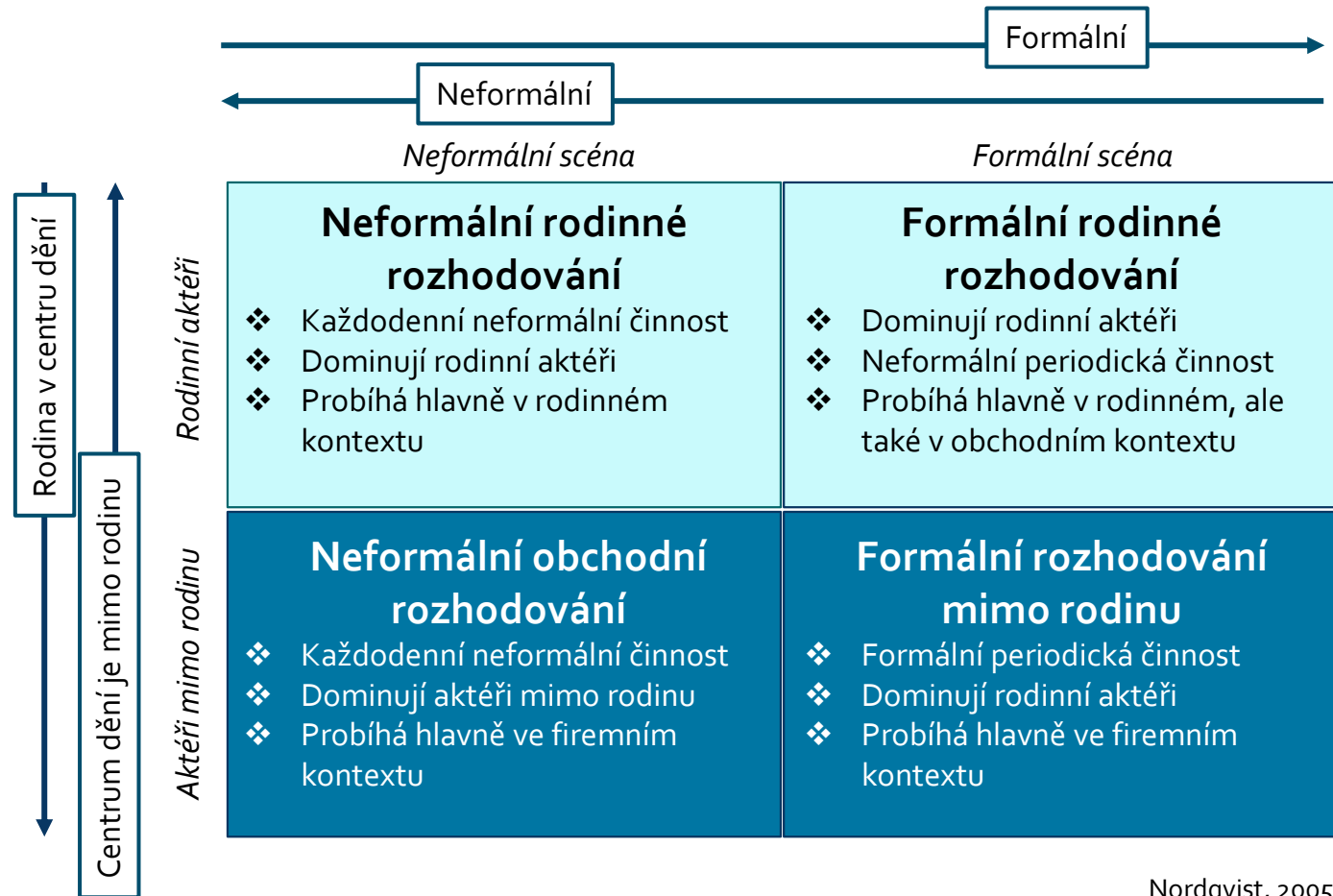


Konceptuální model pro herce a scény

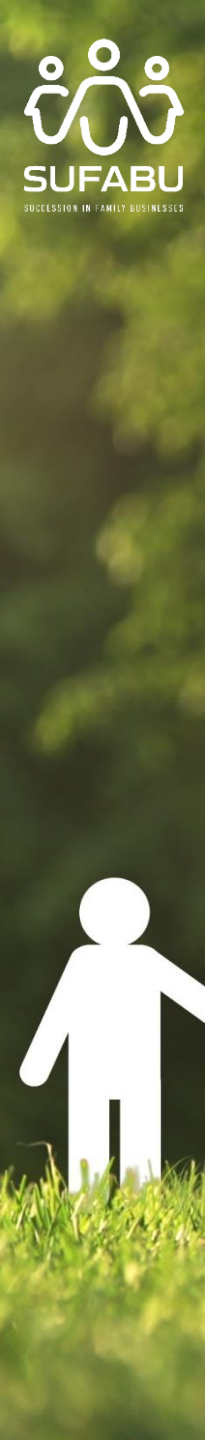
Otázky k zamyšlení:



- ❖ Na jaké scény máte přístup na základě svých rolí?
- ❖ Jste si vědomi toho, že jste do některých rozhodovacích procesů zahrnuti a z některých vyloučeni?
- ❖ Jste si vědomi pocitů ostatních členů rodiny, kteří jsou vyloučeni z některých scén?
- ❖ Je ve vaší rodině zavedena praxe sdílení informací s aktéry, kteří jsou vyloučeni z určitých diskusí?



Nordqvist, 2005



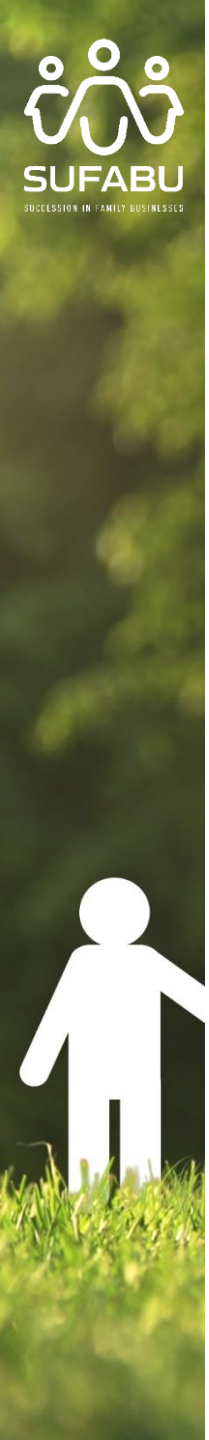
Cvičení: Klobouky s různou perspektivou jako vodítko pro vlastníky

Okolnosti situace

- ❖ Cvičení je založeno na šesti kloboucích, které se používají k soustředění a rozšíření perspektivy během diskuse. Každý klobouk má určité vlastnosti. Tím, že budete mentálně nosit různé klobouky, můžete používat pouze vlastnosti dané barvy.
- ❖ Při diskusi o konkrétní výzvě nebo tématu tyto klobouky střídáte. Například skupina má nasazen každý klobouk po dobu 5 minut.
- ❖ Metoda šesti myslících klobouků Edwarda De Bono je zábavná, snadná a efektivní. Může se stát, že vám některé klobouky přijdou snazší, a proto je důležité nutit se pohlížet na věci i z jiné perspektivy.
- ❖ Na dalším snímku najdete cvičení inspirované De Bonovou Metodou šesti myslících klobouků.

De Bono	Charakteristika
	Bílý klobouk řeší informace , které znáte nebo potřebujete znát. Nezaměřujete se na nic jiného než na fakta.
	Žlutý klobouk symbolizuje jas a optimismus . Pod tímto kloboukem prozkoumáváte klady a hledáte příležitosti a výhody.
	Černý klobouk představuje úsudek . Hledejte problém, místo, kde se něco nebude dařit, nebo hrozby.
	Červený klobouk představuje pocity a intuici . S tímto kloboukem vyjadřujete emoce, pocity a předtuchy.
	Zelený klobouk představuje kreativitu . Hledáte nové nápady, možnosti, koncepty a vnímání.
	Modrý klobouk představuje proces organizace myšlení a plánu akcí

De Bono, 1985



Cvičení: Klobouky s různou perspektivou jako vodítko pro vlastníky

Příklady bodů k projednání nošení různých klobouků:



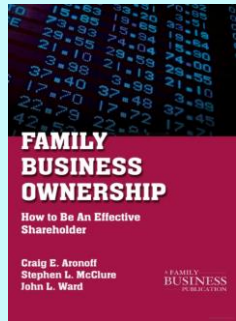
- ❖ Co má přednost; rodina nebo rodinný podnik?
- ❖ Jak můžeme jako vlastníci přispět k úspěchu podniku, který společně vlastníme?
- ❖ Můžeme prodat nějakou starší aktivitu a zaměřit se na nový podnik?
- ❖ Během diskuse si nasadte všechny klobouky, abyste zajistili zohlednění všech perspektiv.

Vlastník	Úhel pohledu
	Obchodní klobouk – co je nejlepší pro podnik? S tímto kloboukem berete v úvahu a hodnotíte obchodní zájem, včetně vize, strategie, zaměstnanců, zákazníků, reputace a tržního výhledu.
	Vlastnický klobouk – je to v souladu s mou vizí vlastníka? Je to v souladu s naší strategií vlastníků?
	Rodinný klobouk – je to v zájmu rodiny? S tímto kloboukem berete v potaz nejen vlastníky z řad rodiny, ale také jejich manželky, děti a předchozí majitele.
	Dědický klobouk – co by si o tom myslel zakladatel? Je to v souladu s vizí a hodnotami zakladatelů?
	Klobouk budoucnosti – co by si myslela příští generace? Na rodinné podniky se pohlíží z dlouhodobého hlediska a s tímto kloboukem se díváte z perspektivy svých dětí a vnoučat.

*Inspirováno Metodou šesti myslících klobouků Edwarda de Bono.
Každému klobouku je přiřazen úhel pohledu vlastníka*



Další literatura



Family business ownership. Craig E. Aronoff a John L. Ward, 2014

- ❖ Z této knihy jsou převzaty role popsané na straně 5.
- ❖ Poskytuje slovníček pojmů a nabízí dobré porozumění vlastnictví i silných a slabých stránek rodinného vlastnictví.
- ❖ Cena 10 - 20 EUR (čtečka nebo brožovaný výtisk)



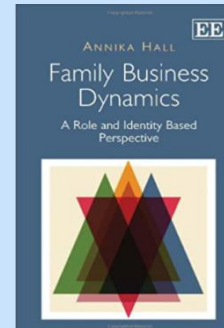
Webové stránky Johna A. Davise

- ❖ Další informace o Modelu se třemi kruhy na straně 4.
- ❖ Můžete se dočíst o historii modelu i o tom, jak se využívá v poradenství rodinám vlastnícím svůj podnik.
- ❖ <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>



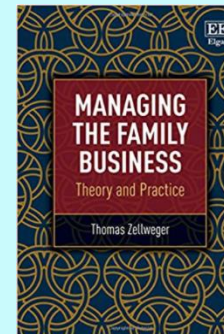
"The test of the prince". Ivan Lansberg, publikováno v Harvard Business Review v roce 2007

- ❖ Z tohoto článku je převzato sebehodnocení na snímku 15.
- ❖ Tento článek obsahuje mnoho aspektů, které je třeba znát, a které zvýší šance na úspěch, pokud se s nimi správně zachází.
- ❖ <https://hbr.org/2007/09/the-tests-of-a-prince>



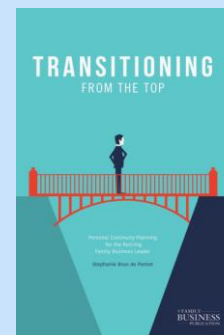
Family business dynamics. Annika Hall, 2012

- ❖ Kniha se zabývá aspekty rolí v rodinných podnicích a vysvětluje je ze sociologického a psychologického hlediska.
- ❖ Kniha obsahuje dlouhou případovou studii společnosti Indiska (švédské maloobchodní prodejny s oblečením a vybavením interiéru), která tuto teorii vysvětluje.
- ❖ Cena 95 EUR



Managing the family business. Thomas Zellweger, 2017

- ❖ Fantastická učebnice o všech aspektech rodinných podniků.
- ❖ Zásadní pro výkonné vlastníky, správní vlastníky, nerodinné zaměstnance a poradce.
- ❖ Cena 50 EUR

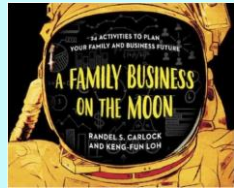


Transitioning from the top. Stephanie Brun de Pontet, 2018

- ❖ Tato kniha se zaměřuje na lídry rodinných podniků odcházející do důchodu, konkrétně na jejich odchod z role a osobní plán kontinuity.
- ❖ Cena 35 EUR



Další literatura



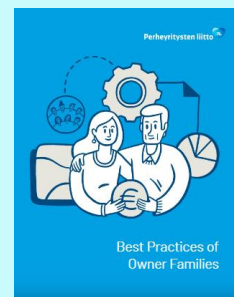
"A family business on the moon". Randel S. Carlock & Keng-Fun Loh, 2018

- ❖ Staňte se svým vlastním rodinným poradcem - praktická kniha s cvičeními pro použití v rodině <https://www.familybusinesslearning.com>
- ❖ Cena € 75



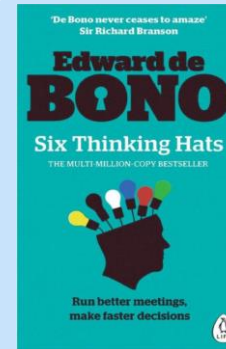
The roles & responsibility of family ownership. John L. Ward

- ❖ Článek zveřejněný na webové stránce Family Business Consulting Group.
- ❖ Krátký článek vysvětlující, jak je důležité vyjasnit role a odpovědnosti, i osobní příspěvky a vize vlastnictví.
- ❖ <https://www.thefbcg.com/resource/the-roles-and-responsibilities-of-family-ownership/>



Best practice of owner families, 2019

- ❖ Dokument o osvědčených postupech vytvořený Finskou asociací rodinných firem.
- ❖ Deset principů, přičemž se zabývá třemi rolemi "Rodina vlastníků definuje různé vlastnické role i jejich povinnosti a potenciální odměny ...".
- ❖ <https://issuu.com/perheyritys/docs/bestpracticesofownerrfamilies.web>



Six thinking hats. Edward de Bono, 1985

- ❖ Cvičení na snímku 19 je inspirováno metodou Šest myslících klobouků, což je nástroj pro paralelní plánování a rozhodování.
- ❖ Je to snadný nástroj, který vyžaduje malou přípravu a vedení.
- ❖ <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/>



Why Should You Establish Boundaries? Podcast, 2019

- ❖ Podcast z pořadu Family Business Voice časopisu Tharawat Magazine Talk o důležitosti vytváření hranic mezi různými rolemi v rodinném podnikání.
- ❖ <https://www.tharawat-magazine.com/podcast/katerina-andreou-podcast/>

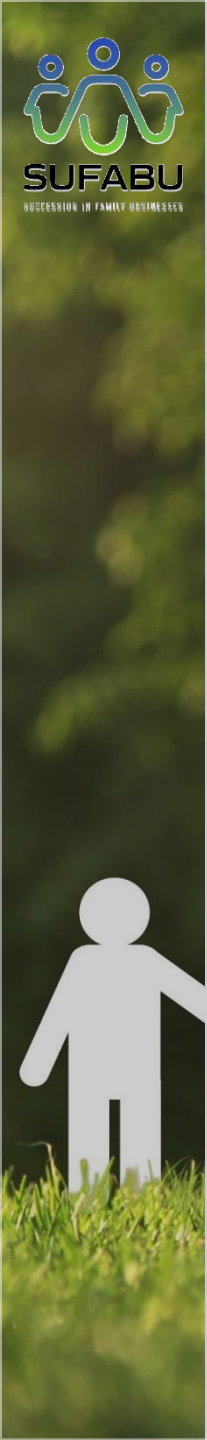


Gaining external experience, Podcast 2019

- ❖ Podcast díl č. 57 z pořadu Family Business Podcast s Andrewem Keytem.
- ❖ Zdůrazňuje význam externích zásluh členů rodiny než vstoupí do výkonných rolí ve svém rodinném podniku.
- ❖ <https://fambizpodcast.com/episode57/>

Zdroje

- ❖ Aronoff, C. & Ward, J. (2011). *Family Business Ownership. How to be an effective shareholder*, Palgrave.
- ❖ Ashforth, B.E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Erlbaum Associates
- ❖ Berger, P. & Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Anchor.
- ❖ Brun de Pontet, S. (2018). *Transitioning from the top. Personal Continuity Planning for the Retiring Family Business Leader*. Springer
- ❖ Burr, V. (1995). *An Introduction to Social Constructionism*. London. &. New.York: Routledge
- ❖ Carlock, R. S. & Keng-Fun, L. (2018). *A family business on the moon*. Global Family Enterprise
- ❖ De Bono , E. (1985). *Six thinking hats*. Little, Brown and Company. [online] Retrieved from: <https://www.debonogroup.com/services/core-programs/six-thinking-hats/>
- ❖ Giddons, A. (1993) *Sociology*. 2nd ed. Cambridge: Polity Press
- ❖ Haag, K. (2012). *Rethinking family business succession: from a problem to solve to an ongoing practice*. Doctoral thesis
- ❖ Karlsson, A. (2013). „I will run business until I die, then I'll decide what I'll do.“
- ❖ Koeberle-Schmid, A., Kenyon-Rouvinez, D. & Poza, E. J. (2014). *Governance in family enterprises*. INOГУCHI
- ❖ Lansberg, I. (2007). The test of a price. *Harvard Business Review*. [online] Retrieved from: <https://hbr.org/2007/09/the-tests-of-a-prince>
- ❖ Nordqvist, M. (2012). Understanding strategy processes in family firms: Exploring the roles of actors and arenas. *International Small Business Journal*, 30(1):24-40.
- ❖ Tangiuri, R. & Davis, J. (1982). The Influence of Life Stages on Father-Son Work Relationships in Family Companies. [online] Retrieved from: <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>
- ❖ Zellweger, T. (2017). *Managing the family business*. Edward Elgar Publishing



KONTAKT

Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky

Mgr. Kristýna STRNADOVÁ

Sokolovská 100/94

186 00 Praha 8

Česká republika

strnadova@amsp.cz

Pro více informací sledujte:

www.sufabu.eu



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership

Projekt č.: 2019-1-CZ01-KA204-061268

Název projektu: Succession in Family Businesses | Training
Model for Sustainable Succession Process in Family Businesses

Podpora Evropské komise při tvorbě této publikace nepředstavuje souhlas s obsahem, který odráží pouze názory autorů, a Komise nemůže být zodpovědná za jakékoliv využití informací obsažených v této publikaci.

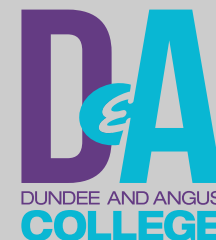
PARTNEŘI PROJEKTU



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**Family
Business
Norway**



Spolufinancováno
z programu Evropské unie
Erasmus+

