

Komunikace v rodinném podnikání

Studijní materiál pro rodinné podniky
Modul č. 4



Erasmus+

V tomto modulu se dozvíte:

Důležitost komunikace během procesu přechodu

Model mezigeneračního přechodu

Jak zlepšit komunikaci během procesu přechodu

Komunikační nástroje

Komunikační úskalí, kterým je třeba se v rodinném podniku vyhnout

Proč se předání rodinného podniku nedaří?

Willian a Preisser identifikovali 4 faktory, které nejčastěji vedou k neúspěšnému předání:

Ve většině **případových studií** shromážděných v rámci projektu SUFABU se objevily problémy spojené s komunikací v rodinách.



1. Příprava

Nedostatečně připravení dědici (25 % neúspěšných předání)



2. Komunikace a důvěra

Přerušování komunikace a důvěry v rodinné jednotce (60 % neúspěšných předání)



3. Mise

Absence jasné vize nebo mise sladit členy rodiny (12 % neúspěšných předání)



4. Finance

Neschopnost profesionálních poradců správně interpretovat (nebo předvídat) záležitosti týkající se správy daní a zachování majetku (méně než 3 % neúspěšných předání)

Rodinný podnik

Sousloví „rodinný podnik“ kombinuje dva velmi odlišné pojmy.

RODINA



Evokuje pocity jako láska,
pouto a podpora



PODNIK



Evokuje pojmy jako vznik
podniku, řešení problémů,
zaměstnanost, peníze, moc,
zisky



RODINNÝ PODNIK



Evokuje pojmy jako
soudržnost, pouto, důvěra,
společné hodnoty,
odhodlání

Rodinný podnik



U první generace se obvykle objevuje málo problémů souvisejících se správou rodiny, protože většinu rozhodnutí činí zakladatel a rodina je obecně jednotná.



V souvislosti s tím, jak rodina prochází pozdějšími fázemi svého životního cyklu, do rodinného podniku vstupují nové generace a další členové.



Z toho vyplývají různé myšlenky a názory na to, jak by se měl podnik řídit a jak by měla být nastavena jeho strategie.

Dynamika rodinného podniku



Jakmile sourozenci ve druhé generaci zdědí od svých rodičů firemní akcie, vztah mezi nimi již není jen sourozenecký, ale nyní je to i vztah akcionářů a partnerů v podnikání. To nevyhnutelně dává jejich přirozenému sourozeneckému vztahu jinou dynamiku a intenzitu.



Pokud rodiny nejsou zajedno, členové rodiny nerozumí motivům jednání druhých, což může vést k nepřesným předpokladům o chování lidí v jejich okolí. V důsledku toho mohou být sdělení nesprávně interpretována (nebo dokonce předávána dál) a myšlenky špatně pochopeny.



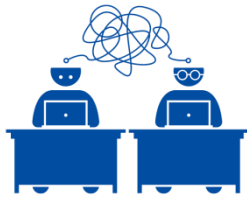
Rozptýl mezi rolemi jedince, tedy mezi jeho rolí v rodině a další rolí a povinnostmi v rámci podniku může u členů rodiny a v podniku působit nejasnosti a nakonec může vést ke konfliktu.



Způsob, jak se řeší očekávání v rámci rodiny, se liší od způsobu, jakým se řeší ve firmě. Způsob, jakým by se otec vypořádal s tím, co očekává od svého syna a naopak, je výrazně odlišný od způsobu, jak by nadřízený naložil s očekáváním, které má na svého podřízeného a naopak!

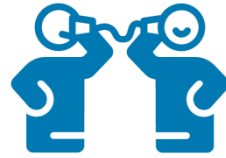
Walid, Omari (2016)

Komunikační problémy v rodinném podniku



ŠPATNÁ KOMUNIKACE

Vyvolává nedostatek důvěry a konflikty mezi členy rodiny.



GENERACE

Členové rodiny z různých generací se liší v očekávání, co říkat a jakým způsobem.



ZAPOJENÍ

Každá generace obchodní rodiny má svou vlastní identitu a různé metody pro zapojení členů rodiny do rodinného podniku.



STRATEGIE

Konfliktní osobní či obchodní cíle a priority.



ZPĚTNÁ VAZBA

Sdělování nepříjemných zpráv je v rodinném podniku obvykle ještě náročnější kvůli četným a hlubokým osobním vztahům.

Klíčové problémy, které mohou způsobit napětí v rodinném podniku



Výkon členů rodiny aktivně zapojených do rodinného podniku.



Stanovení výše odměn pro členy rodiny aktivně zapojené do rodinného podniku.



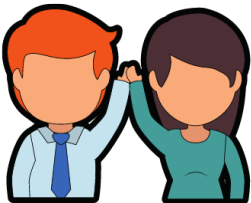
Rozhodnutí o tom, kdo může a nemůže v rodinném podniku pracovat.



Členové rodiny, kteří se aktivně podílejí na rodinném podniku, nekonzultují klíčové problémy s širší rodinou.



Rozhodování mezi reinvesticí zisků a výplatou dividend.



Otázka zda postavení „přízeněných/přivdaných a jejich příbuzných“ hraje, či nehraje roli v rodinném podniku.



Jak mohou rodinní akcionáři z rodinného podniku vystoupit?



Výběr budoucích vůdců rodiny a podniku - nástupnictví.



Divergence v obchodních strategiích.



Komunikace mezi různými generacemi.

Nasser, A (2014)

Proč je komunikace tak důležitá?

Rodiny prostřednictvím **komunikace** stanovují společné hodnoty, cíle a očekávání.

Komunikace pomáhá vypořádat se s konflikty v rodinném podniku během jeho předání v rámci rodiny.

Otevřená a transparentní komunikace mezi starší a mladou generací je pro úspěšné provedení procesu nástupnictví nezbytná.

Otevřená komunikace pomáhá definovat firemní role, odpovědnosti, vizi a cíle a také efektivně propojit talent jednotlivců s potřebami firmy.

Otevřená komunikace pomáhá budovat důvěru mezi členy rodiny.

Důvěra podporuje spolupráci, zefektivňuje síťové vztahy, omezuje škodlivé konflikty a snižuje riziko trhlin ve vztazích mezi členy rodiny.



Boudewyn, A, Morgan W. (2019)

Model mezigeneračního vyjednávání pro rodinné podniky

Problémy v komunikaci by během procesu nástupnictví mohly způsobit další výzvy.

Abychom se k těmto výzvám mohli postavit čelem, vyvinuli Leiss a Zehere **model mezigeneračního vyjednávání pro rodinné podniky**, který identifikoval 4 faktory charakterizující mezigenerační komunikaci.



FAKTORY

ČAS

Proces nástupnictví vyžaduje dlouhý čas pro diskusi, jednání, rozhodování a realizace řešení mezi zúčastněnými aktéry.



OSOBNÍ ROZMĚR

Starší a mladší generace má odlišné komunikační chování dané jejich rozdílnými znalostmi a zkušenostmi.



INSTITUCIONÁLNÍ ROZMĚR

Komunikace v rodinném podniku zvyšuje pověst, důvěryhodnost a status rodinné firmy, a je proto nezbytné společně budovat sociální síť a sdělovat strategická partnerství.

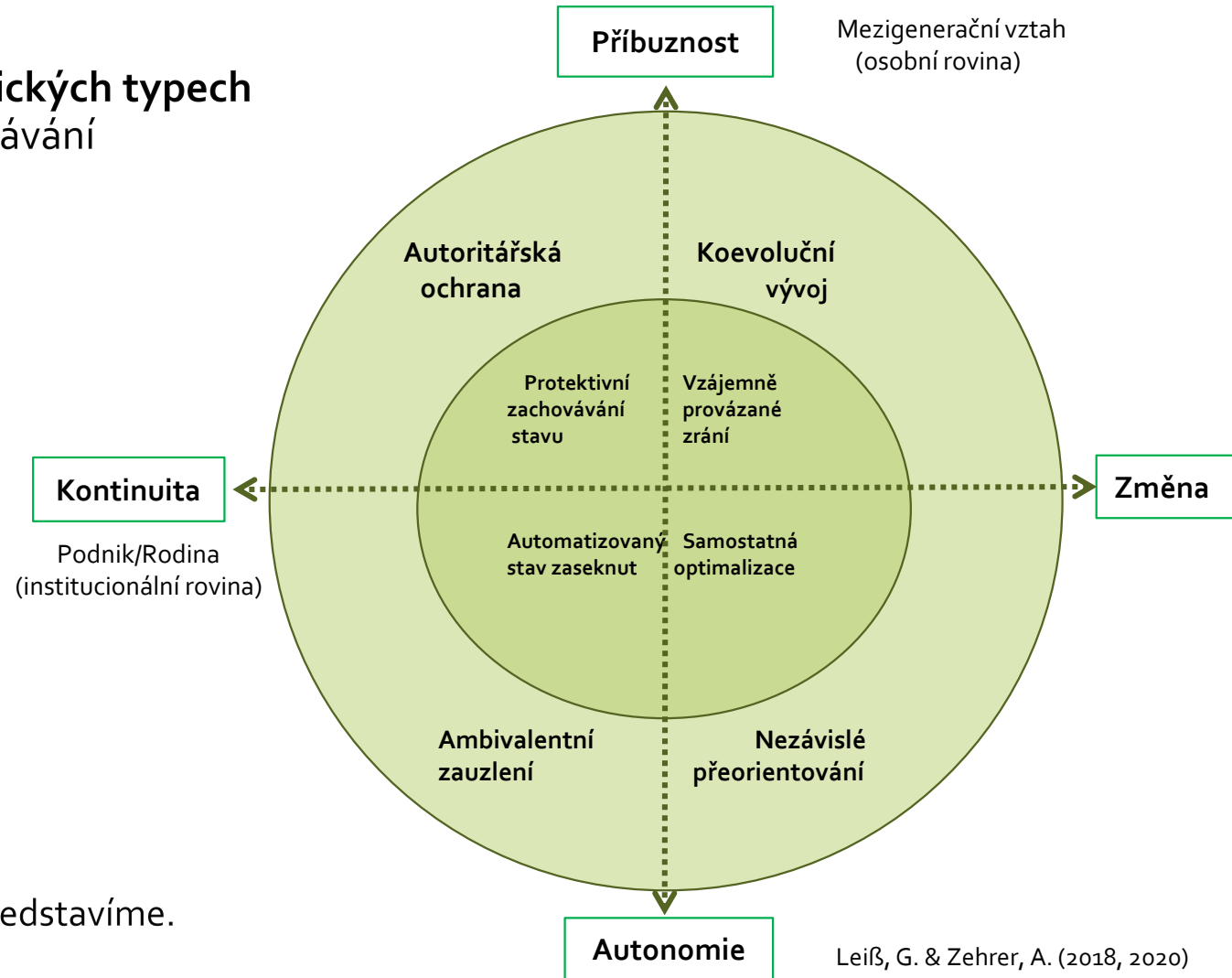
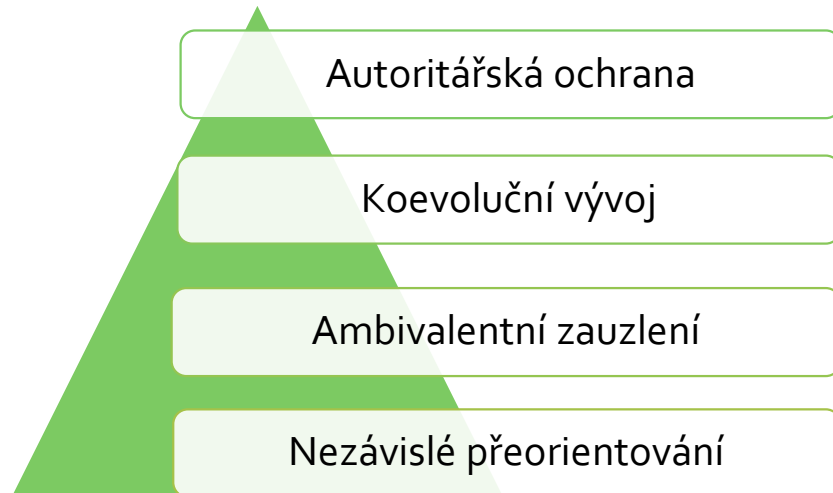


SPOLEČENSKÝ ROZMĚR

Vnímání práce formují trendy a další efekty, kdy rodina již neslouží jako funkční identita.

Typy komunikace v rodinném podniku

- ❖ Tento model je založen na **4 charakteristických typech komunikace podnikajících rodin** při předávání podniku:



- ❖ Na dalších snímcích každý z nich podrobněji představíme.

Typy komunikace:

1. Autoritářská ochrana

- ❖ Předchůdce se chová jako patriarcha a rozhoduje sám.
- ❖ Komunikace uvnitř rodinného podniku je velmi omezená.



Vypínač
oficiální moci

Otec je ten, kdo
rozhoduje

Rodina je
poznámenána
patriarchální
strukturou

Převažují nehmotné
hodnoty
(spolehlivost,
kontinuita, loajalita)

Zachovávání a
rozšiřování
důležitosti již
vybudovaného

Nástupce stráví
několik let učení a
tovaryšství mimo
rodinný podnik

Leiß, G. & Zehrer, A. (2018, 2020)

Typy komunikace:

2. Ambivalentní zauzlení

- ❖ Neexistuje plán nástupnictví, což vede k neomezené existenci dvou generací vedle sebe a k «zablokovanému stavu».
- ❖ Často doprovázeno nedostatkem komunikace a vyjednávání.

Nástupnický projekt se obecně neplánuje.

Neomezená fáze souběžného fungování dvou generací.

Potenciální nástupce prochází požadovaným školením poté, kdy osciloval mezi tím, zda se stane nástupcem, či nikoli.

Inovace je téměř nulová, integrace nových členů rodiny je obtížná.

Symbolický vztah, dvojité pouto, traumatické zážitky i nedostatek vyjednávání



Typy komunikace:

3. Koevoluční vývoj

- ❖ Tento druh komunikace se vyznačuje přechodem na spolupráci a komunikaci i vzájemné oceňování a uznání.



Silná generační vazba: rodiče slouží jako vzory.

Rodina slouží jako stabilizační prvek otevřený řešení neznámého, ať už jde o nové členy rodiny, nebo inovativní pracovní struktury.

Rodina slouží jako stabilizační prvek otevřený k řešení neznámého.

Po změně rolí se senioři stávají interními konzultanty.

Leiß, G. & Zehrer, A. (2018, 2020)

Typy komunikace:

4. Nezávislé přeorientování

- ❖ Vyznačuje se otevřeným přístupem k nástupnictví, včetně zcela otevřeného a transparentního způsobu komunikace, což dává nástupci větší manévrovací prostor.



Otevřený přístup k nástupnictví. Senior vytvoří alternativní – externí – scénáře předání podniku a jakmile nástupce převezme řídicí funkci, odstoupí z firmy úplně.

Hlavním cílem je zvýšit prostor jednotlivců pro manévrování / přebrání pravomoci.

Rodina a podnik jsou jasně odděleny: středem pozornosti je ekonomická nezávislost a přežití rodinného podniku.

Nedostatečné předání znalostí, riziko neočekávané sociální smrti předchůdce.

Konflikty

Konflikt zájmů

se stane, když lidé sledují různé cíle a zájmy

Konflikt hodnot

zahrnuje důležitá přesvědčení osob, svět konceptů a referencí, základních ideálů

Rozumový konflikt

vzniká, když lidé v organizaci nemají jasno v rolích a úkolech

Konflikt vztahů

se týká komunikace a vztahu důvěry



Konflikt afektů

stoupá, když jsou naše pocity neslučitelné s pocity jiné osoby

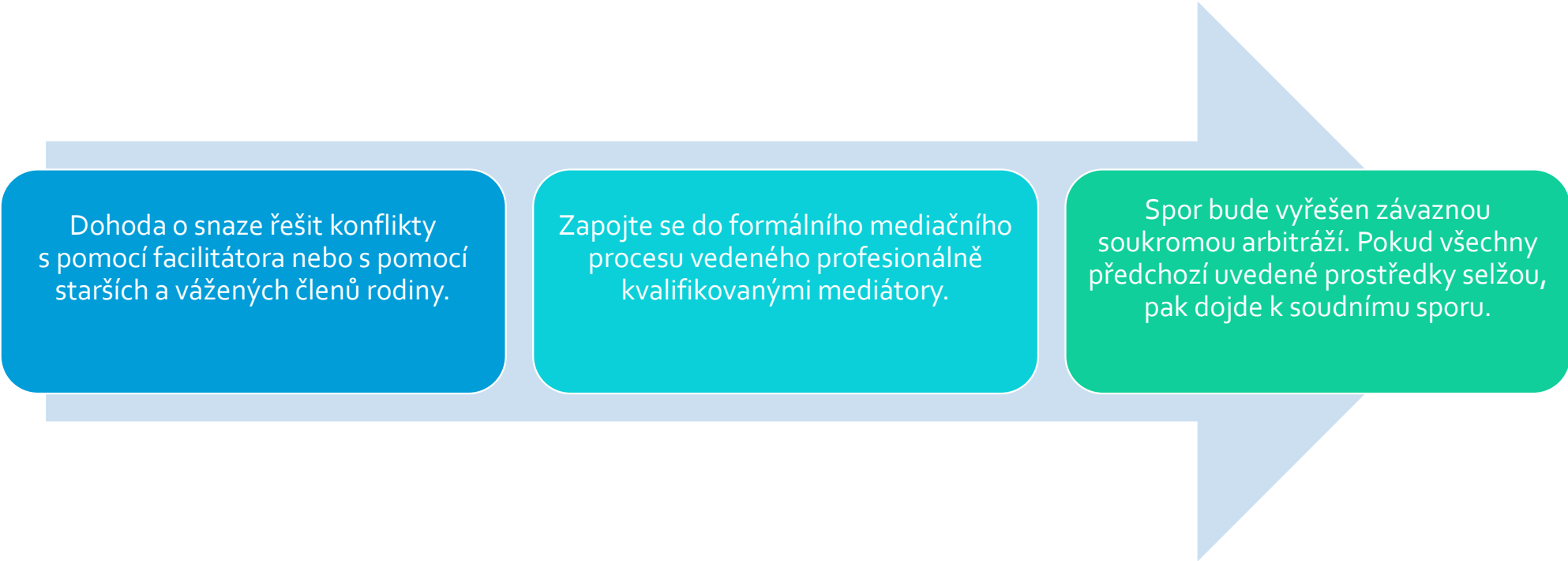
Konflikt cílů

nastane, když lidé nesouhlasí s konečným výsledkem

Caputo, A. et al. (2018)

Jak řešit konflikty v rodinném podniku?

Vypracujte plán řešení potenciálních konfliktů, které mohou v rodině nastat. **Stewart** vysvětluje tři základní způsoby, jak postupovat při řešení konfliktů, když k nim dojde; od neformálních způsobů po formální.



Dohoda o snaze řešit konflikty s pomocí facilitátora nebo s pomocí starších a vážených členů rodiny.

Zapojte se do formálního mediačního procesu vedeného profesionálně kvalifikovanými mediátory.

Spor bude vyřešen závaznou soukromou arbitráží. Pokud všechny předchozí uvedené prostředky selžou, pak dojde k soudnímu sporu.

Úskalí, kterým je třeba se vyhnout

Nedůvěřuje se
schopnostem
příští generace

Nebere se
ohled na změny
ve společnosti

Opomíjení
vítězství
členů rodiny
zapojených
do rodinného
podniku

Nezapojování
rodiny
do důležitých
obchodních
rozhodnutí

Chybí
komunikační
nástroje
pro zabránění
konfliktům

Chybí plán
i pravidla týkající
se vstupu nových
členů rodiny
do rodinného
podniku

Odlišné jednání
s rodinnými
zaměstnanci či
umožňování
zvláštních výhod
rodině

Nepřátelský
postoj vůči
poradcům

Zlehčování
hodnot, které
rodina sdílí

Ignorování
generačních
očekávání

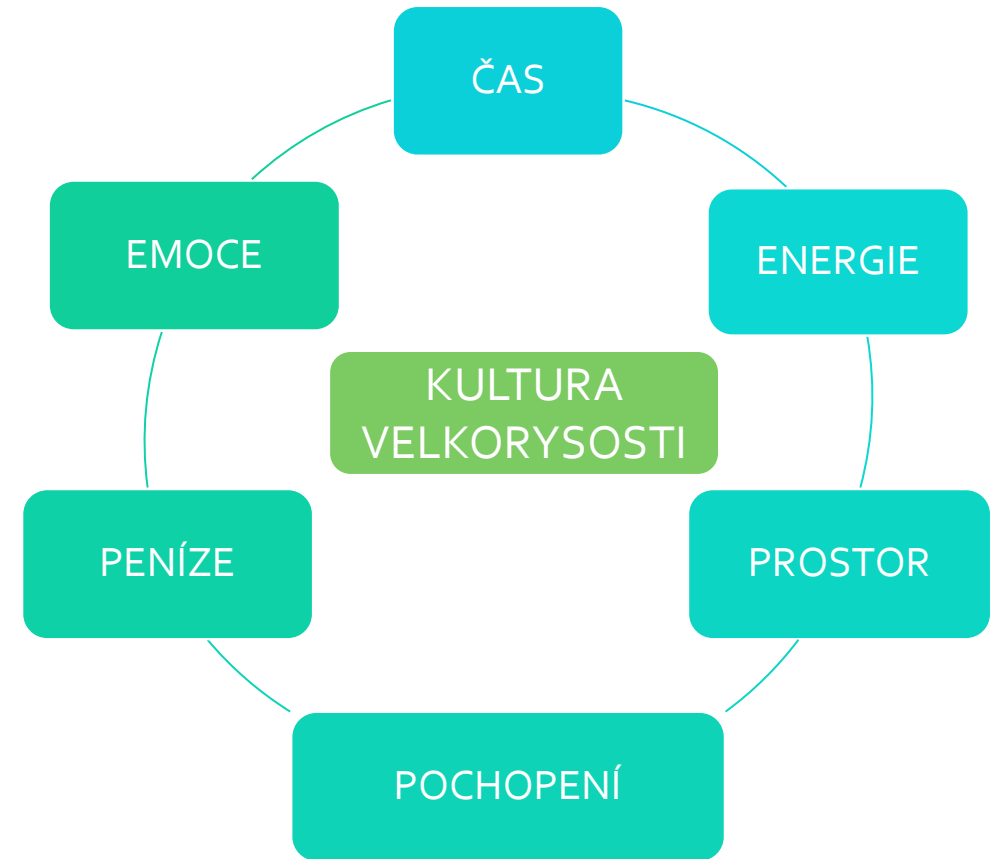
Přenášení
rodinných
záležitostí
do práce a naopak
pracovních
do rodiny

Nerespektování
rodinné
hierarchie

Greenberg, G. (2015)

Jak zlepšit komunikaci uvnitř rodinného podniku?

- ❖ Vytvořte **kulturu velkorysosti a komunikace**, abyste udrželi rodinu a rodinný podnik pohromadě.
- ❖ Je nezbytné pravidelně a průběžně podporovat **otevřenost dialogů všeho druhu**.
- ❖ Je důležité **řešit problémy, jakmile se objeví**. Pokud budou opomíjeny, může se k nim přidat mnoho dalších malých problémů.

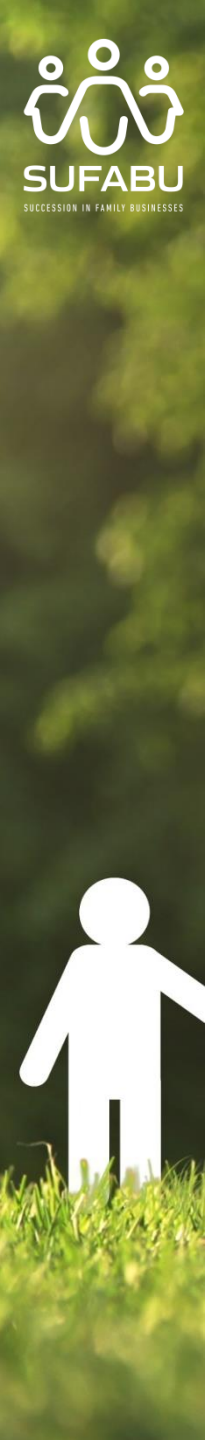


Wing C. and Roit K. G. (2020)

Jak zlepšit komunikační dialog?

- ❖ Vytvořte **komunikační kulturu** na základě skutečného naslouchání a dialogu mezi členy rodiny.
- ❖ Kultura komunikace bude vyžadovat **podporu od všech zúčastněných** a umožní každému jednotlivci vyložit na stůl své sny a touhy.
- ❖ Kultura komunikace umožňuje rodinnému podniku **brát v úvahu potřeby jednotlivců** a začlenit je do konečného cíle rodiny.





Jak může správa rodiny podpořit dobrou komunikaci?



Sdělování rodinných hodnot, poslání a dlouhodobé vize všem členům rodiny

Průběžné informování členů rodiny (zejména těch, kteří se nepodílejí na podnikání) o hlavních obchodních úspěších, výzvách a strategickém směřování

Sdělování pravidel a rozhodnutí, která mohou ovlivnit zaměstnání členů rodiny, dividendy a další výhody, jež jim obvykle z podnikání plynou

Zavedení formálních komunikačních kanálů, které členům rodiny umožní sdílet své nápady, touhy a problémy

Správa rodiny



Jasně řízení rodiny je opravdu důležité,
protože může:

Přinést soudržnost mezi členy
rodiny.



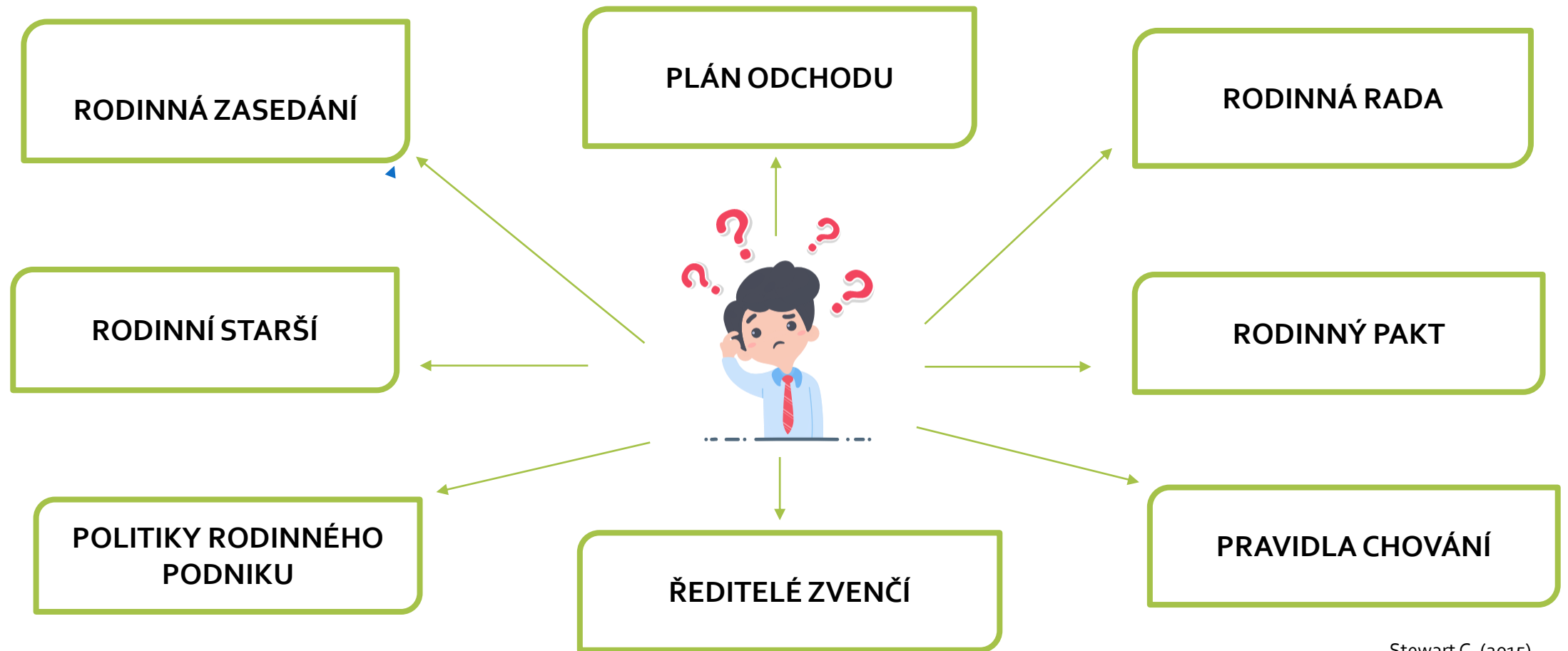
Zabránit možným
konfliktům.



Zajistit kontinuitu
podnikání.



Jaké jsou nástroje k řešení konfliktů v rodinném podniku?



Stewart C. (2015)

Nástroje k řešení konfliktů v rodinném podniku

RODINNÁ ZASEDÁNÍ

V případě potenciálních konfliktů by mohlo být preventivním opatřením rodinné zasedání. Napomáhá i sdílení nápadů, informací, nálad, příslušných aktuálních informací, plánování do budoucna a řešení a problémů souvisejících s firmou.

RODINNÝ PAKT

Rodinný pakt stanoví podmínky a omezení pro člena rodiny pro převádění akcií. Rovněž stanoví pravidla pro vstup do firmy a odchod z ní, způsob řešení konfliktů, požadavky na vzdělání a zásady odměňování a profesního postupu.

RODINNÁ RADA

Rodinná rada, založená a organizovaná na základě konkrétní dohody mezi akcionáři, nahlíží na zapojení členů rodiny očima konzultanta/ ředitele, s možnou účastí externí osoby specializované na rodinné podniky.

POLITIKY RODINNÉHO PODNIKU

Politiky rodinného podniku pomáhají definovat hranici mezi rodinou a podnikem a nastolit spravedlivou rovnováhu mezi vlastnictvím a podnikáním. Příkladem může být rodinná politika zaměstnanosti, politika rozdělování dividend a politika likvidity.

PRAVIDLA CHOVÁNÍ

Rodinný pakt stanoví pravidla pro chování členů rodiny ve firmě a pro záležitosti týkající se důvěrných informací.

PLÁN ODCHODU

Akcionář, který je členem rodiny, může prodat některé akcie rodinného podniku, a snížit tak svůj podíl nebo vystoupit z vlastnictví. Plán odstoupení umožňuje akcionářům z podniku odejít, pokud nevěří ve směr, kterým se společnost ubírá, a předejít tak neshodám.

Stewart C. (2015)

Podpora uvnitř rodiny i mimo ni

RODINNÍ STARŠÍ

Volba někoho, komu může důvěřovat starší i nastupující generace, je dobrým způsobem, jak zvládat konflikty a mít prostředníka ve sporech mezi členy rodiny. Rodinným starším může být člen rodiny nebo velmi důvěryhodný nečlen rodiny.

OSOBA MIMO RODINU

Dalším způsobem, jak dělat prostředníka ve sporech mezi členy rodiny a vnášet objektivní pohled (zejména s ohledem na výkon a dovednosti členů rodiny v manažerských rolích), je mít ve správní radě společnosti několik nečlenů rodiny, kteří nejsou výkonnými řediteli.

Stewart C. (2015)

Několik příkladů z případových studií SUFABU



Společnost Gancedo

Španělsko

Rodina praktikuje odpolední promyšlená **posezení u kávy**, kde všichni sdílejí své myšlenky a starosti.

"Hádkám se nelze vyhnout, ale když k nim dojde, máme na paměti, že jsme rodina, a navzájem si nasloucháme."



Společnost Miniconf

Itálie

Rodina stanovila **rodinnou úmluvu**, která je důležitým vodítkem pro další generace, které budou do firmy vstupovat, avšak manažerskou odpovědnost mohou převzít pouze za podmínek získání zásluh

„Hodnotit by měla rodina, popř. externí komise v případě konfliktu mezi členy rodiny.“



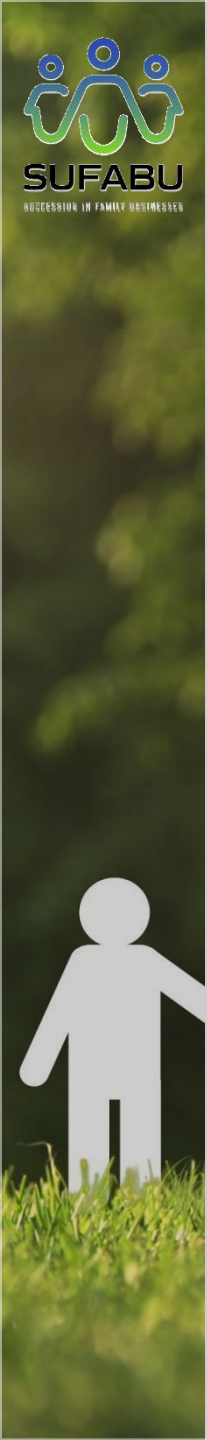
Společnost Pleva

Česká republika

Rodina připravuje **rodinnou ústavu**. Všichni potomci jsou vyzváni, aby komentovali její znění, aby šlo o týmovou práci všech členů rodiny. Cílem je navrhnout ústavu nikoli pro současnou situaci, ale pro budoucí generace.

Zdroje

- ❖ Boudewyn A. and Morgan W. (2019), "Preparing for Family Business Transitions: Achieving the Vision for the Business and Family, [Preparing for Family Business Transitions \(abbottdowning.com\)](http://abbottdowning.com)
- ❖ Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M.M. and Rialti, R. (2018), "Conflict management in family businesses: A bibliometric analysis and systematic literature review", International Journal of Conflict Management, Vol. 29 No. 4, pp. 519-542. <https://doi.org/10.1108/IJCM-02-2018-0027>
- ❖ Leiß, G. and Zehrer, A. (2018), "Intergenerational communication in family firm succession", Journal of Family Business Management, Vol. 8 No. 1, pp. 75-90
- ❖ Leiß, G. and Zehrer, A. (2020), "Intergenerational communication barriers and pitfalls of business families in transition—a qualitative action research approach", Corporate Communications: An International Journal, Vol. 25 No. 3, pp. 515-532.
- ❖ Greenberg G. (2015), "7 Pitfalls to Avoid When Running a Family Business", Home Business, <https://homebusinessmag.com/featured/7-pitfalls-to-avoid-when-running-a-family-business/>
- ❖ IFB Research Foundation, (2019) "Enhancing Communication with Board", No.11, enhancing-communication-with-the-board-web.pdf (ifb.org.uk)
- ❖ International Finance Corporation, IFC family business governance: Handbook, 2008: https://www.aidaf.it/wpcontent/uploads/2014/09/FamilyBusinessGovernance_Handbook_English.pdf
- ❖ Nasser A., Understanding family dynamics and family conflicts, PwC, 2014: understanding-family-dynamics-and-family-conflicts.pdf
- ❖ MacGarvey S. and Kim L. (2007) "Family Councils: The Key is Communication", <https://extension.missouri.edu/media/wysiwyg/Extensiondata/Pub/pdf/hesguide/humanrel/gh6641.pdf>
- ❖ Olbrich S. (2010), "Communication Problems in the Family Business", Business Communication, GRIN Verlag; 1 edition.
- ❖ Stewart C. (2015) *10 Tips For Managing Family Business Conflicts*, Hubbis best practice *guidelines*: <https://www.northwoodfamilyoffice.com/wp-content/uploads/2015/03/2014-10-Tips-for-Managing-Family-Business-Conflicts-Stewart.pdf>
- ❖ Williams, R. & Preisser, V., (2003). *Preparing Heirs: Five Steps to a Successful Transition of Family Wealth and Values*. Robert D. Reed Publishers, San Francisco.
- ❖ Wing C. and Roit K. G. (2020), "Create a Culture of Generosity and Communication in Your Family Business", Harvard Business Review, <https://hbr.org/2020/05/create-a-culture-of-generosity-and-communication-in-your-family-business?registration=success>
- ❖ Walid Chiniara and Yasmine Omari "Communication, Communication, Communication", ME PoV Summer 2016 issue. Dealing With Expectations while in a Family Business: <https://www.entrepreneur.com/article/325227>



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.

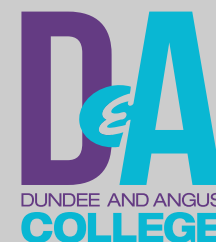
PARTNEŘI PROJEKTU



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



**Family
Business
Norway**



Spolufinancováno
z programu Evropské unie
Erasmus+

