



Když odpovědí je  
*rodinná firma,*  
tak jak zní otázka?

**Nemůžeme nekomunikovat!**



zakladatel,  
děkan FPH VŠE

Jiří  
Hnilica



akademický ředitel,  
člen katedry strategie

Martin  
Jurek

# Nemůžeme nekomunikovat

9. 12. 2022

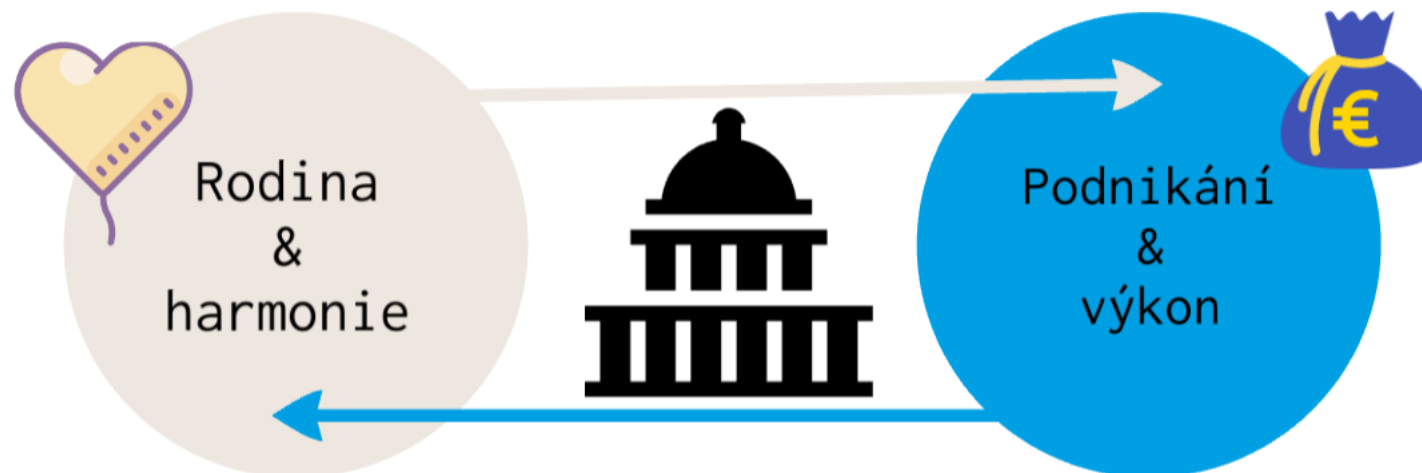
PŘEDVÁNOČNÍ  
NEXTGEN SETKÁNÍ

# Agenda

- případová studie – Hotel Koruna
- případová studie N.I.T., a.s.
- tématické oblasti: konflikt, spravedlnost a komunikace

# Neobávejme se konfliktů v rodinných firmách

Příběh předávání rodinného podniku – tři scény.



- Rovnoprávnost
- Rodinné vazby
- Emoce
- Rodinná historie
- Citové vazby

- Schopnosti
- Smluvní vztahy
- Racionalita
- Prosperita
- Zisk

# Stabilita a struktura



## RODINNÁ HARMONIE & ÚSPĚŠNÉ PODNIKÁNÍ



### INSTITUCIONALIZACE

- ▶ rodinná rada
- ▶ správní (dozorčí) rada
- ▶ představenstvo



### ROZLIŠOVÁNÍ MEZI RODINOU A FIRMOU

- ▶ zaměstnávání ve firmě
- ▶ role vlastníka
- ▶ zodpovědnost k firmě



### FIREMNÍ MANAGEMENT

- ▶ profesionalizace řízení firmy
- ▶ znalostní management



### KOMUNIKACE

- ▶ přijetí a zvládnání rozdílností
- ▶ stanovení pravidel



### NÁSTUPNICTVÍ

- ▶ podnikatelské schopnosti
- ▶ nezávislost na generálním řediteli
- ▶ vlastnické nástupnictví

## RODINNÉ HODNOTY A VIZE



## Nezapomínej, že klíčovou výhodou rodinné firmy je rodina

Rodina je nejstarší institucí lidské společnosti a historicky přes všechny krize vždy prokázala značnou odolnost. Je lodním kýlem, neviditelným, ale zásadním pro stabilitu každé rodinné firmy, která nyní pluje v dramaticky rozbouřeném moři.

Budujte soudržnost v rodině. Úspěšné rodinné firmy považují tento druh „psychologického pojiva“ za klíčový.



Spravedlnost  
&  
správný čas




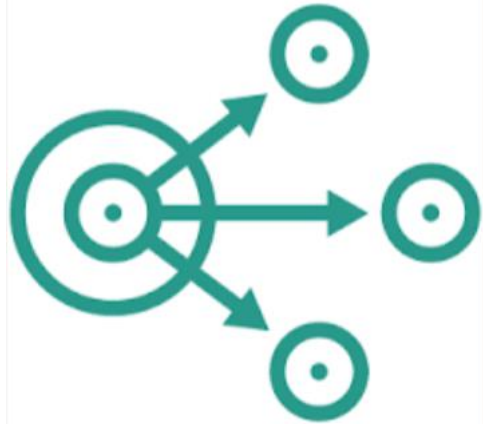
Komplexita rodiny  
=  
více možných nástupníků

„V období předávání v  
rodinných firmách je téma  
spravedlnosti obzvláště  
aktuální“

Velkým zdrojem konfliktů v rodinách bývá  
rozdílné vnímání spravedlnosti.

Pocitovaná nespravedlnost podporuje  
nesnášlivost, vztek a přispívá k „dusné“  
rodinné atmosféře.





# Distributivní spravedlnost

# Kdo má řídit rodinnou firmu?

**Marie** (35) - absolventka VŠE, dále prestižní MBA, studovala i pracovala v zahraničí; výborné pracovní zkušenosti na to, aby řídila tuto firmu a vedla ji k růstu

**Josef** (33) - vzdělání SŠ, pracoval pouze zde. Těžko by hledal pracovní pozici, která by mu zaručovala takový sociální statut, příjem a budoucí kariéru jako pozice ředitele v této rodinné firmě

**Veronika** (37) - vzdělání VOŠ, pracuje v této firmě nejdéle (začala hned po maturitě) a díky jejímu přičinění je firma úspěšná.



# Distributivní spravedlnost

**Princip rovnosti** – poměrné rozdělení mezi zúčastněné, nebere v potaz rozdílné preference a potřeby

**Princip ekvity** – důležitý je poměr vstupu/výstupu, vynaložené úsilí, reflektuje výkonnost. Efektivní alokace zdrojů.

**Princip potřeby** – ten s největší potřebou dostane nejvíce






# Co je Spravedlnost?



# Procedurální spravedlnost


# Procedurální spravedlnost (JAK?)

- konzistentní přístup k jednotlivým členům rodiny
  - stálost v čase
  - nezájatost
  - přesné informace pro rozhodovací proces
  - odpovídá hodnotám rodiny, její vizi/misi
  - zohledňuje názory zúčastněných
- 



# Interakční spravedlnost

# Interakční spravedlnost (PROČ?)

- odráží myšlenku, že správná komunikace, empatie, citlivost, pravdivost a ospravedlnění jsou klíčovými aspekty
  - se všemi členy rodiny by mělo být zacházeno zdvořile, s důstojností a s úctou
  - horší výsledek přijmeme snáze, pokud se s námi jedná dle výše uvedeného
- 



## 1. Distributivní spravedlnost

- princip rovnosti
- princip ekvity
- princip potřeby


## 2. Procedurální spravedlnost

## 3. Interakční spravedlnost




"...někdy není možné najít řešení, aby všechny děti byly poděleny rovnocenným dílem a bylo dosaženo distributivní spravedlnosti na principu rovnosti. Často nám nepomůže ani princip ekvity nebo potřeby.


Za každou cenu se ale snažme udržet procedurální a interakční spravedlnost."



# Správný čas na předání?

- Kvalita vztahů prochází přirozenými cykly
  - Některé vztahy (vůči věku) se dají předvídat a připravit se na ně.
  - Je důležité si uvědomit, že naše potřeby se mění a tak se musí měnit i naše očekávání v rámci našich vztahů
  - Nástupník se musí být schopen „ujasnit“, vytvořit si vlastní identitu.
  - Začít spolupracovat, než se nástupník dostane za fázi tvorby identity.
  - Není to „všechno nebo nic“. Snažit se rozdělit si sféry vlivu-divize
  - Správná komunikace zvyšuje porozumění
- 

# Správný čas na předání?

- Věk 5 let: Můj táta je všemocný.
  - Věk 7 let: Můj táta toho hodně ví, fakt hodně.
  - Věk 8 let: Můj táta neví úplně všechno.
  - Věk 12 let: No jasně, táta to také neví.
  - Věk 14 let: Táta? To je beznadějný případ.
  - Věk 21 let: Wow, ten člověk je mimo dnešní dobu. Co jsi čekal?
  - Věk 25 let: Něco o tom ví, ale ne moc.
  - Věk 30 let: Možná bychom měli zjistit, co na to říká táta.
  - Věk 35 let: Počkejme. Zeptejme se táty, než něco uděláme.
  - Věk 50 let: Zajímalo by mě, co by na to řekl táta.
  - Věk 60 let: Můj táta věděl úplně všechno.
  - Věk 65 let: Dal bych všechno za to, aby tu mohl být. Fakt mi chybí.
- 

# Komunikace

*Otázky:*

*Když rodinná firma je odpovědí, co je pak otázkou?*


*Jak hledat ty správné otázky? Skrze konverzace.  
Ale skrze jaké typy konverzací?*



*Nevěříme tomu, co vidíme, vidíme to, čemu věříme.  
Věci nevidíme takové, jaké jsou, ale jací jsme my sami.*

Eric Butterworth



- 1. Jaká jsou moje očekávání, pokud jde o moji roli v rodinném podnikání?*
  - 2. Jaké očekávání mám od ostatních členů rodiny?*
  - 3. Jaká očekávání si myslím, že mají oni ode mne?*
- 



# Konverzační styly

*Monolog*

*Debata*

*Dialog*



# Konverzační styly

**Rétorika (řeč)**

přesvědčit posluchače o

pravdě

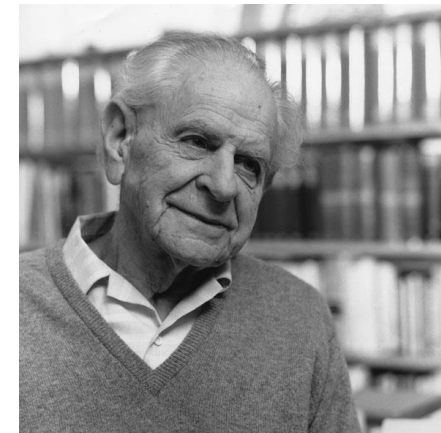
a argumentech.



# Debata

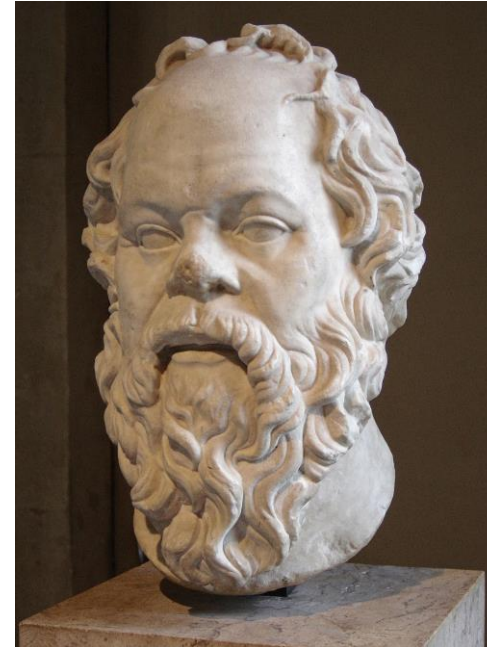
formalizovaný způsob vedení sporu, jehož prostřednictvím skupiny a jednotlivci diskutují, často v zájmu dosažení nějakého rozhodnutí (parlament, soudní řízení ...):  
vyjadřovací schopnosti,  
logické uvažování,  
argumentace.

Falzifikovatelnost



# Dialog

rozhovor dvou nebo více osob,  
který může vést k nalezení  
společného stanoviska,  
hledání smyslu nebo pravdy skrze  
řeč a rozhovor;  
(řec. dia, skrze a logos, slovo)



# Zůstaňme v kontaktu



Jiří Hnilica: [hnilica@vse.cz](mailto:hnilica@vse.cz)

Martin Jurek: [martin.jurek@vse.cz](mailto:martin.jurek@vse.cz)

[rodinnefirmy.vse.cz](http://rodinnefirmy.vse.cz)

