

# Podnikatelské prostředí nadnárodních korporací

3. tutoriál



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**  
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

# Nadnárodní podniky

---



- Organizace pro mezinárodní spolupráci a rozvoj OECD definovala v roce 1977 nadnárodní korporace jako společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založeny v různých zemích a vzájemně propojeny tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů.
- Nadnárodní podniky přesunují fyzický a finanční kapitál spolu s kvalifikovanou pracovní silou a moderní technologií na zahraniční trhy. Tato schopnost přesouvat vzájemně propojené faktory výroby pohromadě je významným prvkem nadnárodních podniků, neboť umožňuje jejich přesun daleko rychleji a levněji než jednotlivé národní a malé podniky.
- Těžiště jejich činnosti spočívá především v oblasti výroby, v orientaci na budování zahraničních filiálek prostřednictvím vývozu kapitálu ve formě přímých zahraničních investic.

# Nadnárodní podniky

---



- Dunning (1993) vymezuje nadnárodní korporaci jako podnik, který se angažuje v přímých zahraničních investicích a vlastní nebo kontroluje aktivity tvořící přidanou hodnotu ve více než jedné zemi.
- Někteří autoři navrhuji kvantitativní kritéria pro to, aby podniky mohly být označeny jako nadnárodní korporace.
- Durčáková a Mandel (2000) tvrdí, že jen podniky, které dosahují alespoň 30% svého konsolidovaného obratu mimo mateřskou zemi, mohou být považovány za nadnárodní korporace.
- Podobně Alan Rugman používá pojem „globální podniky pro ty společnosti, které dosahují alespoň 20% svých prodejů v každém z těchto regionů – EU, severní Americe (NAFTA) a Asii.

# Nadnárodní podniky



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

# Typy nadnárodních podniků

---

- Mezinárodní (international) podnik
- Multinárodní podnik
- Globální podnik
- Transnacionální podnik



# Typy nadnárodních podniků

---



- **Mnohonárodní (multidomestic, multinational) podnik** – v tomto případě podnik vytváří relativně více nezávislých poboček ve více zemích. Organizační složky sledují svou vlastní strategii.
- Parametrem úspěšnosti poboček obvykle bývá jejich finanční výkonnost, která zajišťuje pobočkám nezávislost. Pobočky tak mají možnost rozvíjet své vlastní značky.
- Vazby mezi centrálou a pobočkami bývají pevné, a co se týče toku zboží a znalostí je oboustranný. Jednotlivé pobočky však spolu nespolupracují a mezi nimi navzájem dochází k jednostrannému toku znalostí.
- Kapitálové toky jsou představovány především vkladem základního kapitálu a dividendami. Tento strategický typ je obvyklý u evropských nadnárodních podniků.

# Způsoby organizace nadnárodních podniků

---



- Zahraniční aktivity nadnárodních podniků jsou prováděny prostřednictvím přidružených zahraničních společností nebo přes zahraniční pobočky.

**Zahraniční přidružená společnost** je oddělenou právnickou osobu, přičemž její jméno se obvykle alespoň částečně odlišuje od jména mateřské společnosti; pokud je vlastnický podíl menší než 20%, tak se hovoří o spřátelené společnosti. Zahraniční přidružená společnost je součástí majetku mateřské společnosti.

- Mezi zahraničními přidruženými společnostmi rozlišujeme dceřiné společnosti a filiálky.
- O *filiálku* (associate, affiliate) se jedná v případě 10 až 50% podílu mateřské společnosti.
- O *zahraniční dceřiné společnosti* hovoříme tehdy, jestliže je u nich vlastnický podíl mateřské společnosti 50% nebo větší. Zahraniční dceřiné společnosti nejčastěji fungují na principu profit centra, což znamená, že dceřiná společnost je hodnocena na základě vytvořeného zisku a návratnosti vložených prostředků.

## Rozdělení dceřiných společností

úroveň integrace	Úroveň lokální citlivosti	
	nízká	vysoká
vysoká	receptivní dceřiná společnost	aktivní dceřiná společnost
nízká	replikační dceřiná společnost	autonomní dceřiná společnost



# Způsoby organizace nadnárodních podniků

---



- Seskupením zahraničních dceřiných společností vzniká tzv. **mezinárodní divize**.
- Mezinárodní divize jsou vytvářeny nejčastěji v okamžiku, kdy jsou vytvořeny čtyři a více zahraničních dceřiných společností nebo kdy podíl zahraničních podnikatelských aktivit představuje okolo 10 – 15% celkového výkonu podniku.
- Vedení mezinárodní divize, které odpovídá za efektivnost zahraničních aktivit, je přímo podřízeno výkonnému řediteli společnosti.

# Způsoby organizace nadnárodních podniků

---



- **Zahraniční pobočka** (branch) je část společností s omezenou rozhodovací pravomocí. Zahraniční pobočka podniku umožňuje mateřské společnosti podnikat v daném státě bez toho, aby bylo nutné založit si novou společnost a investovat do ní finanční prostředky. Jedná se o samostatně fungující, majetkově oddělenou část podniku, která je místně odloučená od zahraniční právnické osoby.
- Pobočka jako část podniku proto není samostatný právní subjekt (např. nemá vlastní kapitál) a je právně plně závislá na zahraniční centrále. Ve vztahu k třetí straně (právní požadavky a nároky) je podrobena platnému zákonodárství země původu. Při zřízení zahraniční pobočky je vždy nutná dokumentace mateřské společnosti odpovídající legislativě země, ve které je pobočka zahraničního podniku zakládána.

# Způsoby organizace nadnárodních podniků

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Zahraniční pobočka musí specifikovat své obchodní aktivity, být zapsána v obchodním rejstříku, mít sídlo podniku, přidělené IČO a další náležitosti.
- Zahraniční pobočka má podobná práva a povinnosti jako jakýkoliv tuzemský podnik s výjimkou jednoduššího vzniku a zániku a výhodnějšího zdanění. Název je stejný jako zahraniční společnost s dodatkem Zahraniční pobočka.
- V čele pobočky podniku stojí vedoucí, který je zapsán do obchodního rejstříku a je zmocněn jménem zahraniční právnické osoby činit veškeré právní úkony týkající se výlučně této složky. Vedoucí není v žádném případě statutárním orgánem, a proto na něho nejsou kladeny požadavky jako na statutární orgán české právnické osoby (beztrestnost apod.). Ze své pozice ale ani nemůže jednat jménem celé společnosti.

# Způsoby organizace nadnárodních podniků

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- ***Globální funkcionální divizionální struktura*** je vytvořena na základě nosných funkcí podniku (jako je například marketing, výroba, finance, řízení lidských zdrojů apod.).
- ***Globální produktová divizionální struktura*** vzniká jako reakce na rostoucí diverzifikaci produktů a produktových řad. Jednotlivé produkty nebo produktové řady jsou reprezentovány samostatnými divizemi.
- ***Globální geografická divizionální struktura*** patří k nejčastějším formám organizace mezinárodních podnikatelských aktivit. Divize jsou uspořádány podle geografických regionů.
- ***Globální divizionální maticová struktura*** představuje hybridní organizační strukturu s překrývající se odpovědností, tj. s funkcionální strukturou. Maticová struktura vlastně kombinací geografické struktury podporující jak globální integraci, tak lokální odpovědnost.

# Strategie na mezinárodních trzích a organizační struktura



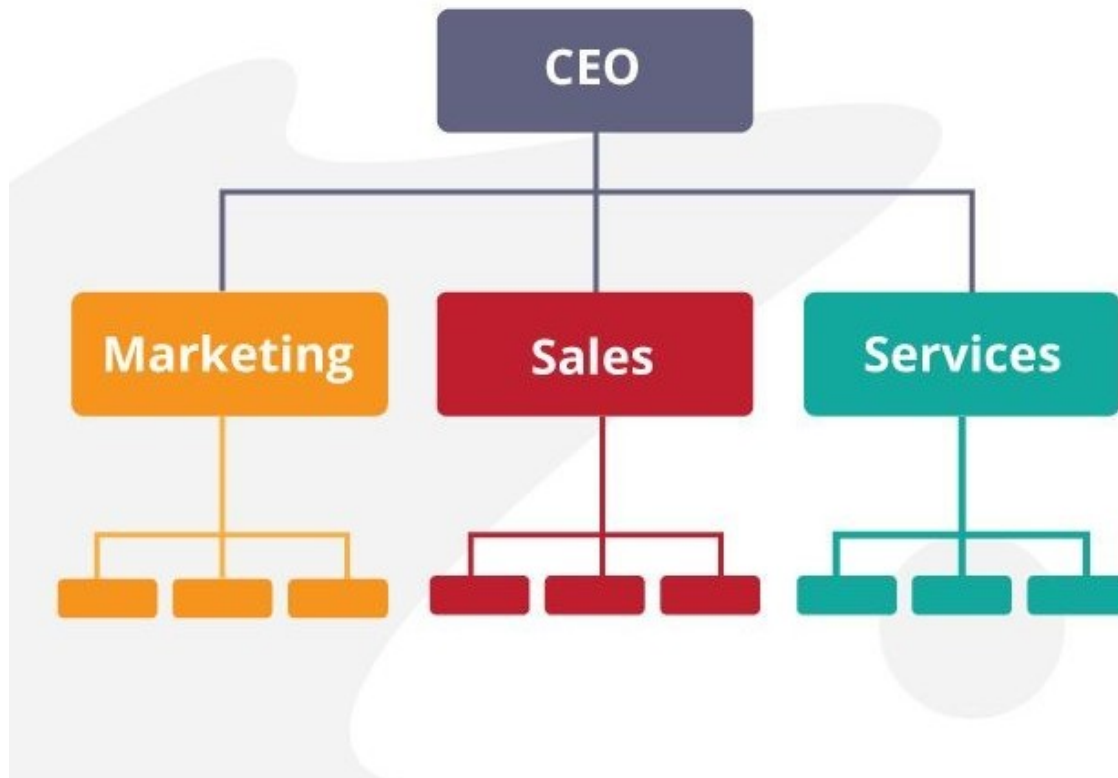
**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

Strategie	Doporučená odpovídající organizační struktura
Mezinárodní	Funkční struktura
Multinárodní	Multidivizionální struktura - Geografické oblasti; decentralizované rozhodování
Globální	Multidivizionální struktura - Produktové divize; centralizované rozhodování
Transnacionální	Maticová struktura - Rovnováha mezi centralizovaným a decentralizovaným rozhodování; další úroveň hierarchie, která koordinuje geografické oblasti a produktové divize

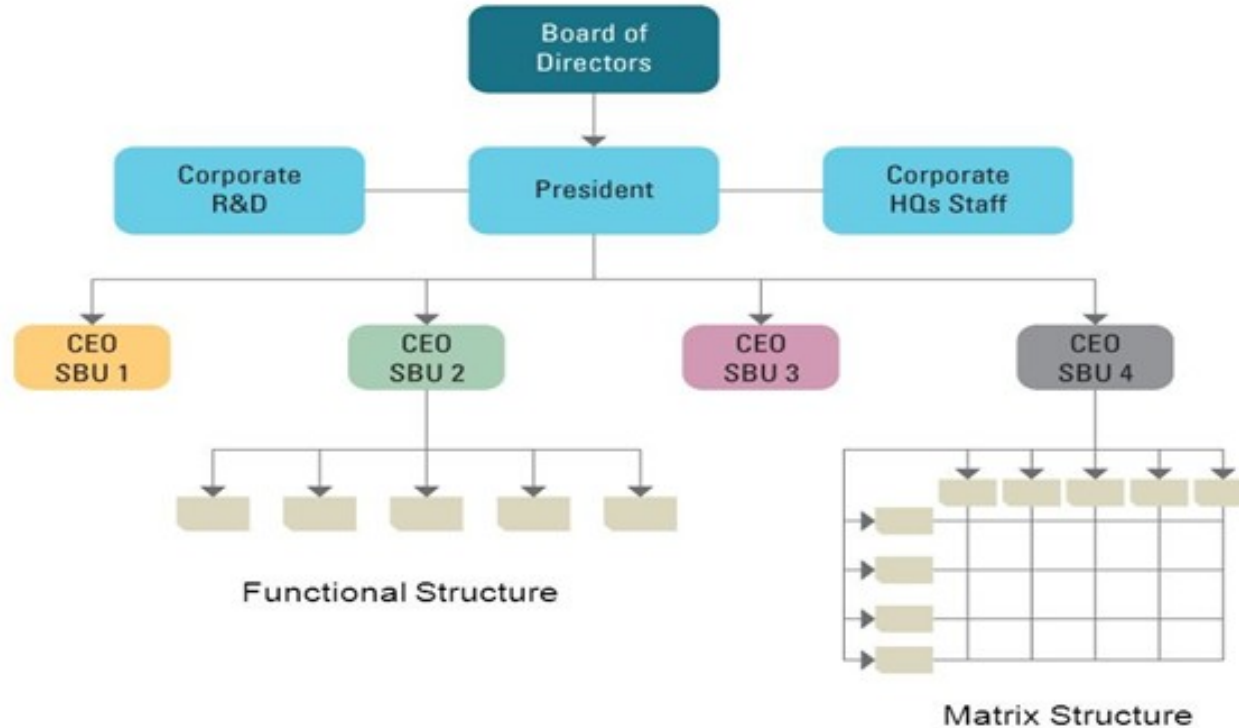
# Funkční struktura



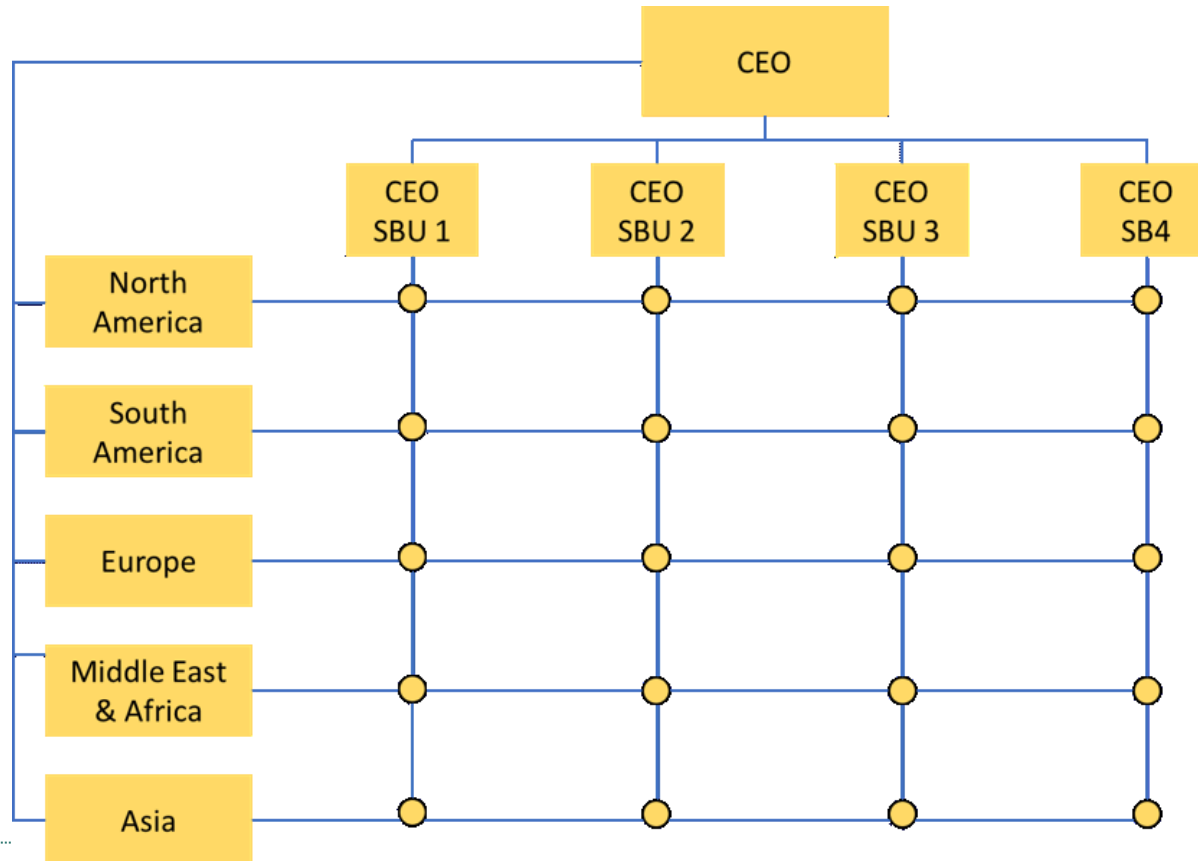
**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# Multidivizionální struktura



# Maticová struktura

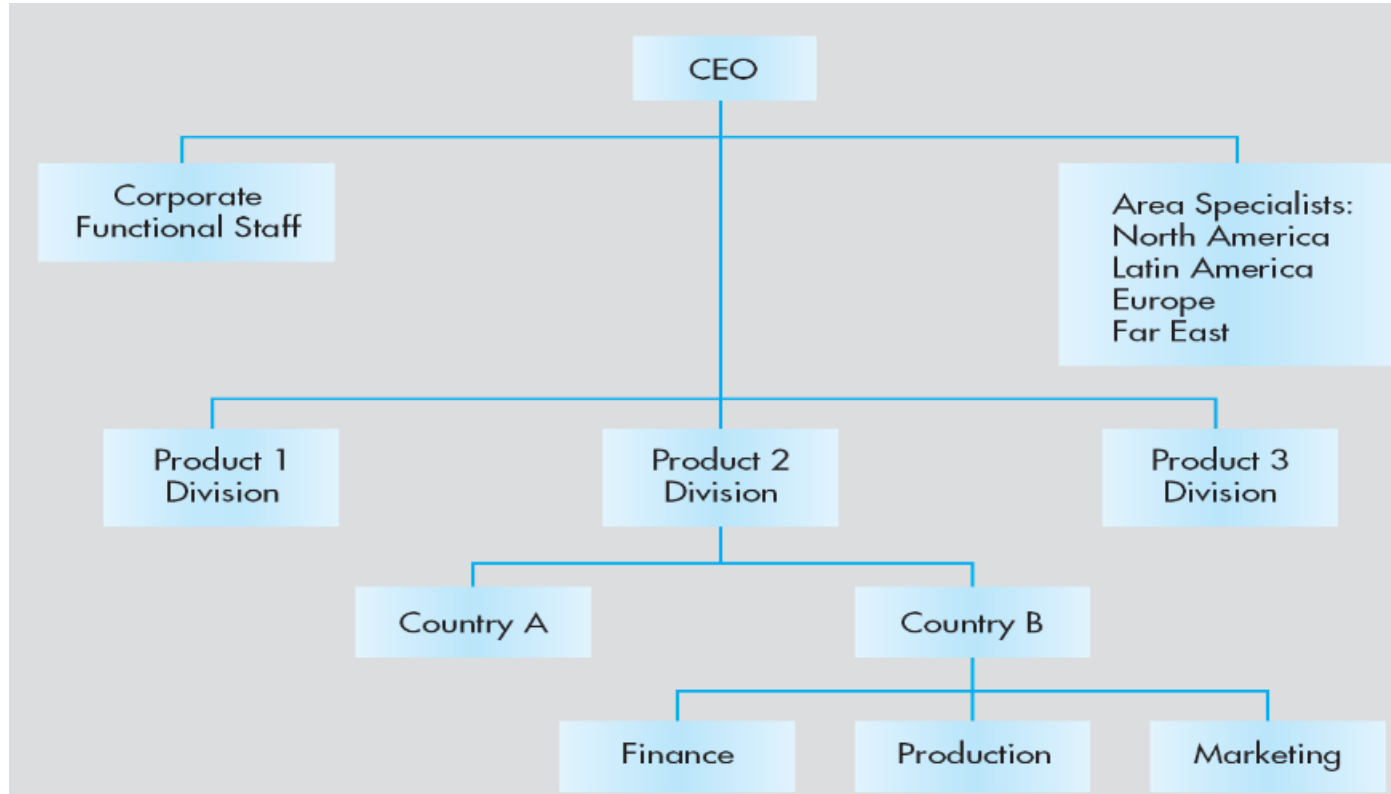




# Globální divizionální struktura produktová



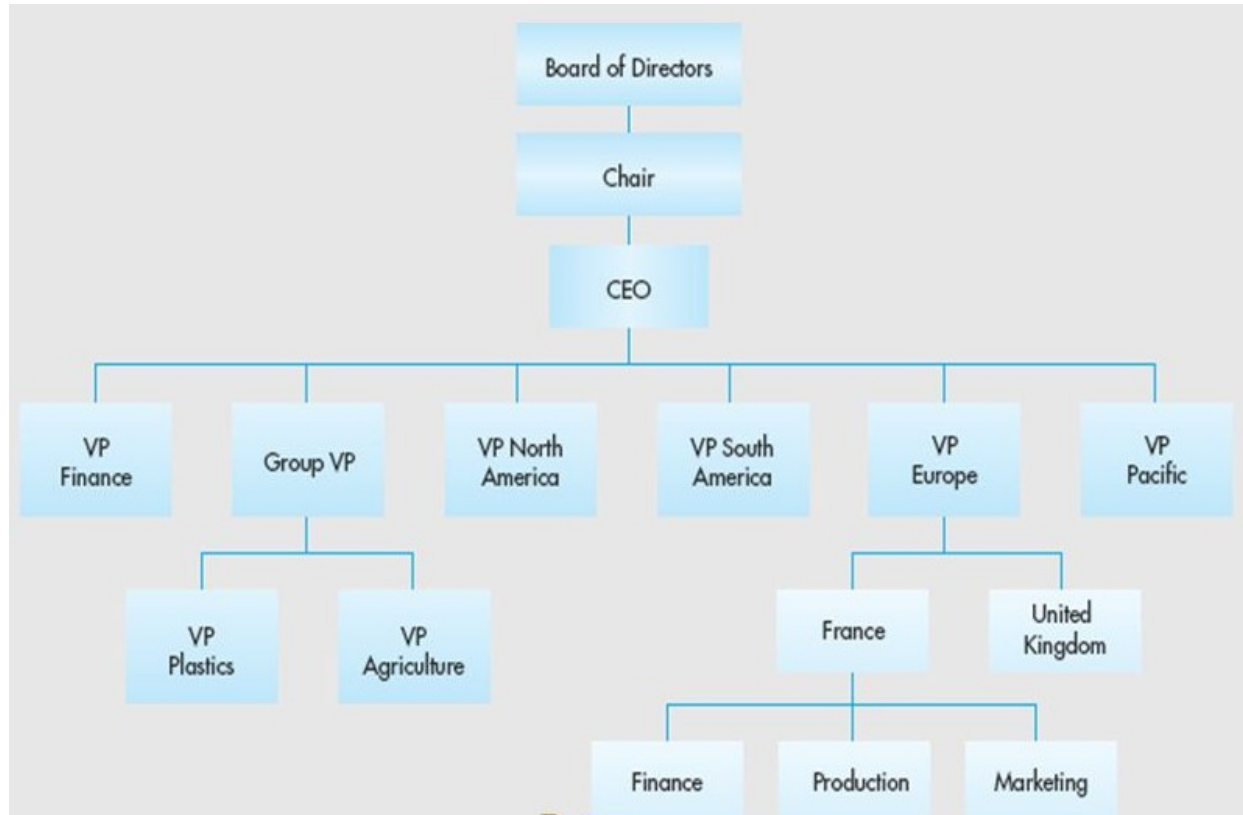
**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ



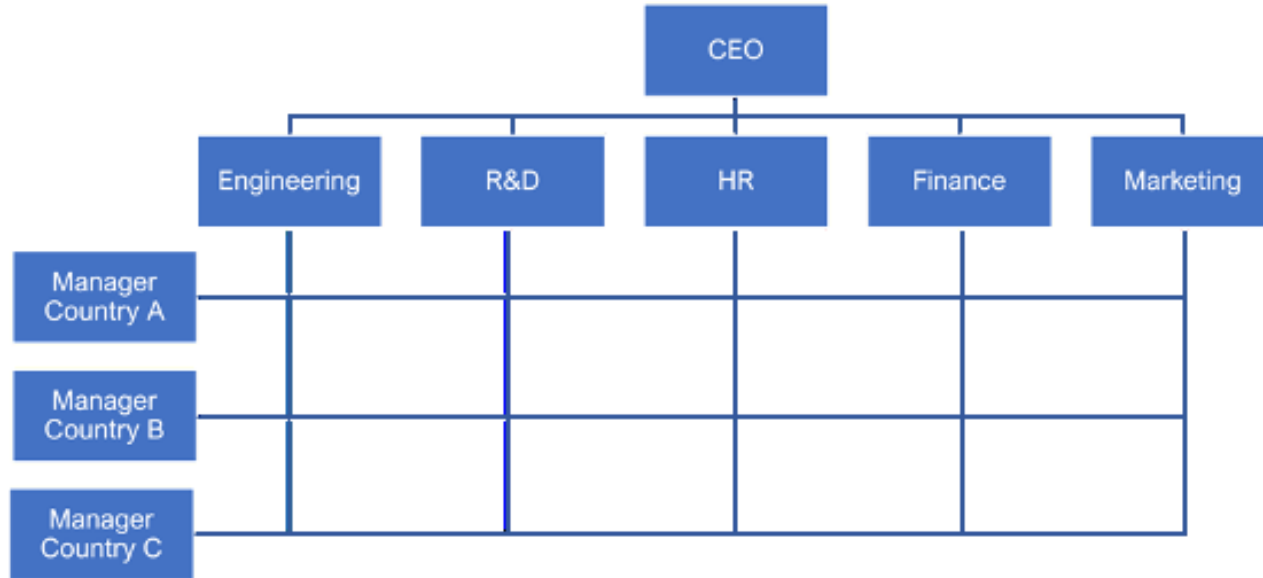
# Globální geografická struktura



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky



# Vztah mezi mezinárodní strategií a organizační strukturou



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Strategie	Organizační struktura	Delegování	Potřeba koordinace	Dopad podnikové kultury
Mezinárodní	Mezinárodní divize	Centralizace jádra, zbytek na jednotkách	Střední	Střední
Multinárodní	Geografické oblasti	Na národní jednotce	Nízká	Vysoký
Globální	Produktové skupiny	Najít kde je globální optimum	Vysoká	Významný
Transnacionální	Globální matice	Centralizace a decentralizace	Velmi vysoká	Kritický

# Nově vznikající organizační struktury

---



- **Cíl:** více flexibilní a odpovídající dynamickým změnám globálního podnikatelského prostředí.
- **Formáty:** interorganizační sítě, globální síťové struktury e-korporací, sítě nadnárodních korporací.
- **Týmy jako globální-lokální struktury**
  - globální týmy překračující funkční a geografické hranice;
  - globální týmy umožňují ploché, samosprávné strukturální formy v rámci jinak hierarchických struktur a umožňují integraci místních znalostí, kontaktů a kreativity s celkovou strategií firmy;
  - týmy jsou často zodpovědné za konkrétní projekty nebo řešení problémů, ale mohou být také dlouhodobě zavedeny pro průběžné operace v několika zemích;
  - většina jejich komunikace probíhá virtuálně kvůli nákladům spojeným s cestováním;
  - vedení týmů se může stěhovat do různých zemí v závislosti na projektu nebo úkolech, které jsou s ním spojeny;
  - často jsou vytvářeny na míru podle potřeb klienta.

# Interorganizační sítě (Interorganizational Networks)

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Organizační uspořádání na globální a místní úrovni.
- Síť propojuje provozní jednotky odlišného prostředí a provozních souvislostí vycházející z různých ekonomických, sociálních a kulturních prostředí.
- Síť má racionalizovat a koordinovat aktivity MNC v globálním prostředí, aby bylo dosaženo výhodné nákladové pozice a zároveň došlo k přizpůsobení se podmínkám místního trhu.

## Příklad

- *Nizozemská společnost Royal Philips Electronics, jedna z nejvýznamnějších světových společností v oblasti elektroniky, má provozní jednotky ve 100 zemích a využívá síťovou strukturu. Tyto jednotky se pohybují od velkých dceřiných společností, které mohou patřit mezi největší společnosti v dané zemi, až po velmi malé jednoúčelové provozy, jako jsou výzkumné a vývojové nebo marketingové divize pro jednu z oblastí podnikání společnosti Philips. Některé jsou řízeny centrálně v ústředí společnosti Philips, jiné jsou zcela autonomní. V rámci své Vize 2010 společnost Philips zjednodušila svou celkovou obchodní strukturu vytvořením tří základních sektorů, které jsou plně v souladu s jejími trhy: Philips Healthcare, Philips Lighting a Philips Consumer Lifestyle.*

# Globální síťové struktury e-korporací (Global E-Corporation Network Structure)



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- obvykle zahrnuje síť virtuálních elektronických burz a kamenných služeb, ať už jsou tyto služby poskytovány interně nebo externě;
- tato struktura funkcí a aliancí tvoří kombinaci elektronických a fyzických fází sítě dodavatelského řetězce;
- síť zahrnuje některé globální a některé místní funkce;
- centralizované elektronické burzy pro logistiku, dodávky a zákazníky mohou být umístěny kdekoli;
- konečný distribuční systém a interakce se zákazníky musí být přizpůsobeny fyzické infrastruktuře a platební infrastruktuře v místě zákazníka a místním předpisům a jazykům;
- výsledkem je globální elektronická síť dodavatelů, subdodavatelů, výrobců, distributorů, kupujících a prodejců, kteří spolu komunikují v reálném čase prostřednictvím kyberprostoru.

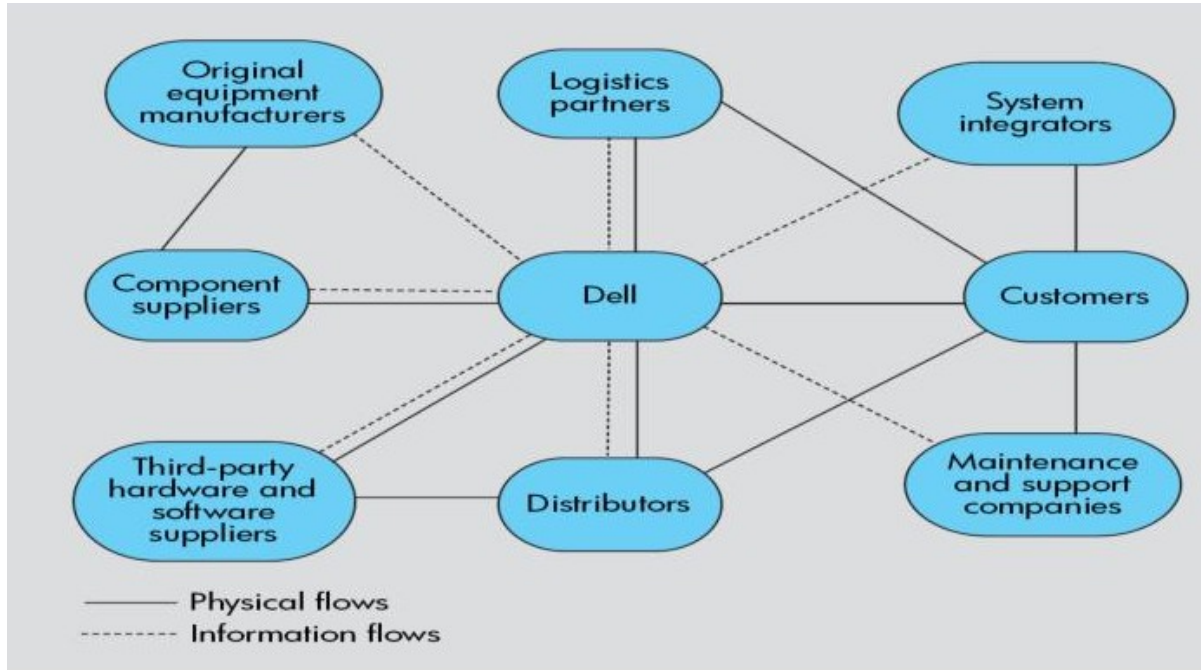
## Příklad

- *Společnost Dell má po celém světě řadu továren, které dodávají zákazníkům v daném regionu počítače vyrobené na zakázku. Objednávky zákazníků jsou přijímány prostřednictvím call center nebo vlastních webových stránek společnosti Dell. Objednávka komponent pak putuje k dodavatelům, kteří musí být v dosahu 15 minut jízdy od továrny. Součástky jsou dodány do továrny a hotové objednávky zákazníků jsou vyzvednuty během několika hodin. Společnost Dell udržuje internetové spojení se svými dodavateli a propojuje je s databází svých zákazníků, takže mají přímé informace o objednávkách v reálném čase. Zákazníci mohou rovněž využívat internetový systém společnosti Dell ke sledování svých objednávek, které procházejí celým řetězcem. Strategie společnosti Dell spočívá v provádění kritických činností přímo ve firmě.*

# Globální síťové struktury e-korporací (Global E-Corporation Network Structure)



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ





# Sítě nadnárodních korporací (Transnational Corporation Network Structure)

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- vytváří síť útvarů společnosti a jejich systému komunikace;
- systém vyžaduje rozptýlení odpovědnosti a rozhodování do místních poboček a aliancí;
- efektivita lokalizovaného rozhodování do značné míry závisí na schopnosti a ochotě sdílet aktuální a nové poznatky a technologie napříč sítěmi jednotek;
- tato forma je usnadněna neustále se rozvíjejícími se technologiemi, které umožňují okamžitou elektronickou komunikaci mezi sítěmi a lidmi po celém světě bez ohledu na jejich umístění;
- snaží se kombinovat schopnosti a zdroje MNC, dosahovat úspor z rozsahu, zlepšení vstřícnosti lokální komunity, účinný přenos technologií.

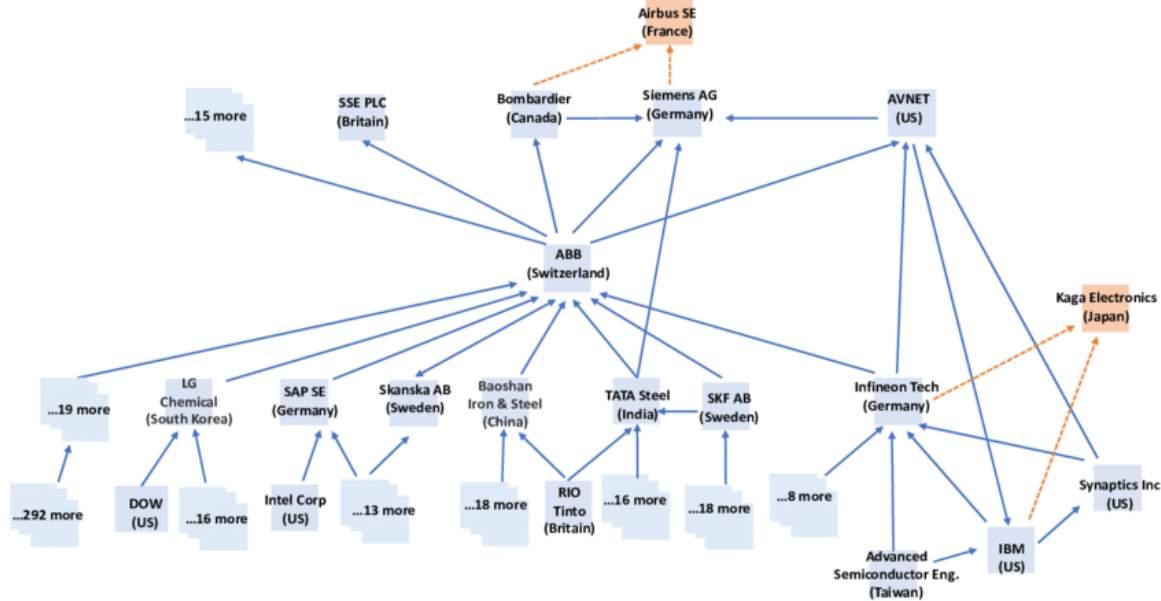
## Příklad

- *Příkladem takové decentralizované horizontální organizace je ABB (celosvětový lídr v oblasti energetických a informačních technologií se sídlem v Curychu, Švýcarsku). ABB působí ve 100 zemích se 150 000 zaměstnanci a osmi manažery geografických regionů, přičemž obchodní jednotky od vrcholového vedení odděluje pouze jedna úroveň řízení. ABB se pyšní tím, že je skutečně globální společností a má 11 členů představenstva, kteří zastupují sedm národností.*

# Sítě nadnárodních korporací (Transnational Corporation Network Structure)



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



## Legend:

- Examples of excluded firms;
- Examples of excluded contractual ties;
- Supply chain member;
- Selling contractual tie;
- Reciprocated contractual tie involving buying and selling contracts.

# Organizační alternativy a vývoj pro globální podniky



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



# Koordinační mechanismy pro mezinárodní operace

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Realizace mezinárodních podnikatelských aktivit vyžaduje navržení a aplikaci koordinačních a monitorovacích systémů, které koordinují veškeré aktivity.
- **Přímé koordinační mechanismy** poskytují základnu pro celkové vedení a řízení mezinárodních aktivit a zahrnuje návrh adekvátní organizační struktury a aplikaci efektivních metod vedení pracovníků. Přímé koordinační aktivity také zahrnují pravidelná setkání se zaměstnanci, konzultace a řešení problémů.
- **Nepřímé koordinační mechanismy** zahrnují nastavení prodejních kvót, rozpočty a dalších finanční nástroje a reporty, které poskytují informace o prodejní a finanční výkonnosti daného organizačního celku.

# Management nadnárodních korporací



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

# Mezinárodní řízení lidských zdrojů

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Mezinárodní řízení lidských zdrojů (International Human Resource Management, IHRM) je proces získávání, rozdělování a efektivního využívání lidských zdrojů v nadnárodní korporaci, přičemž je třeba vyvážit integraci a diferenciaci personálních činností v zahraničních lokalitách.

Výzvy v oblasti mezinárodního řízení lidských zdrojů:

- posílení globální obchodní strategie;
- sladění personálních otázek s obchodní strategií;
- navrhování a vedení změn;
- budování globální firemní kultury;
- personální obsazení organizací globálními lidry

# Oblasti mezinárodního řízení lidských zdrojů

---

- nábor a výběr zaměstnanců;
- příprava a školení;
- nastavení odpovídajícího odměňování;
- programy řízení výkonnosti.



# Požadavky na manažery v mezinárodním prostředí

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Vytvářet sdílenou vizi.
- Vytvořit a přijmout zdravou stupnici etických hodnot.
- Rozvíjet lidi a delegovat na ně pravomoci.
- Disponovat emocionální sebedůvěrou.
- Přijímat změny.
- Efektivní komunikační dovednosti.
- Myslet v globálním kontextu a dokázat stanovit jasné priority.



# Manažerské přístupy k řízení nadnárodních podniků

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- V souvislosti s manažerským týmem a jeho charakteristikami je nutno zmínit manažerský styl používaný pro internacionalizaci podnikatelských aktivit.
- Model EPRG, jehož autorem je Howard Pelmutter, vychází z předpokladu, že rozhodování o internacionalizaci podnikatelských aktivit záleží do značné míry na podnikové kultuře, na sdílených podnikových hodnotách i na manažerském stylu.
- Na základě tohoto předpokladu autor modelu definoval hlavní manažerské styly používané na zahraničních trzích – etnocentrický, polycentrický a geocentrický.

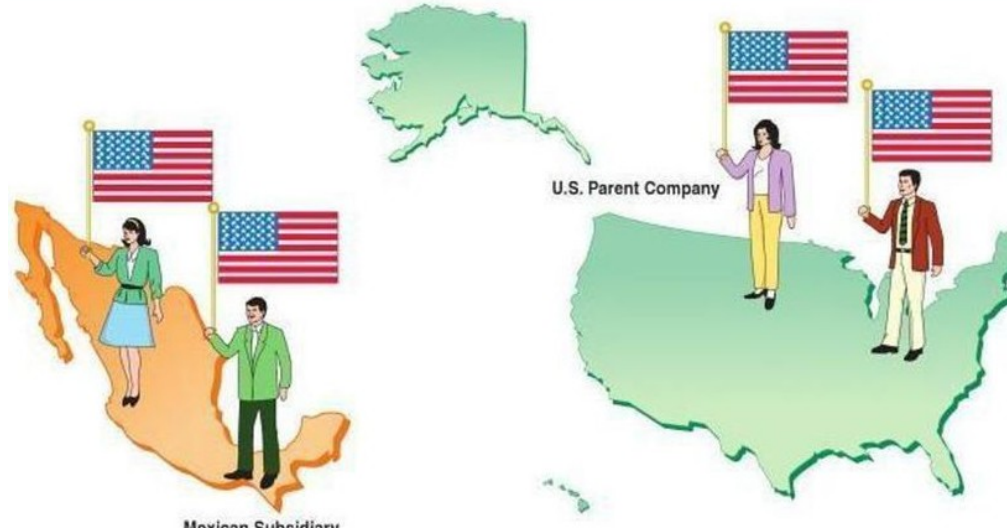
# Přístupy k IHRM v mezinárodní prostředí

---

- Etnocentrický přístup;
- Polycentrický přístup;
- Regiocentrický přístup;
- Geocentrický přístup.



# Etnocentrický přístup

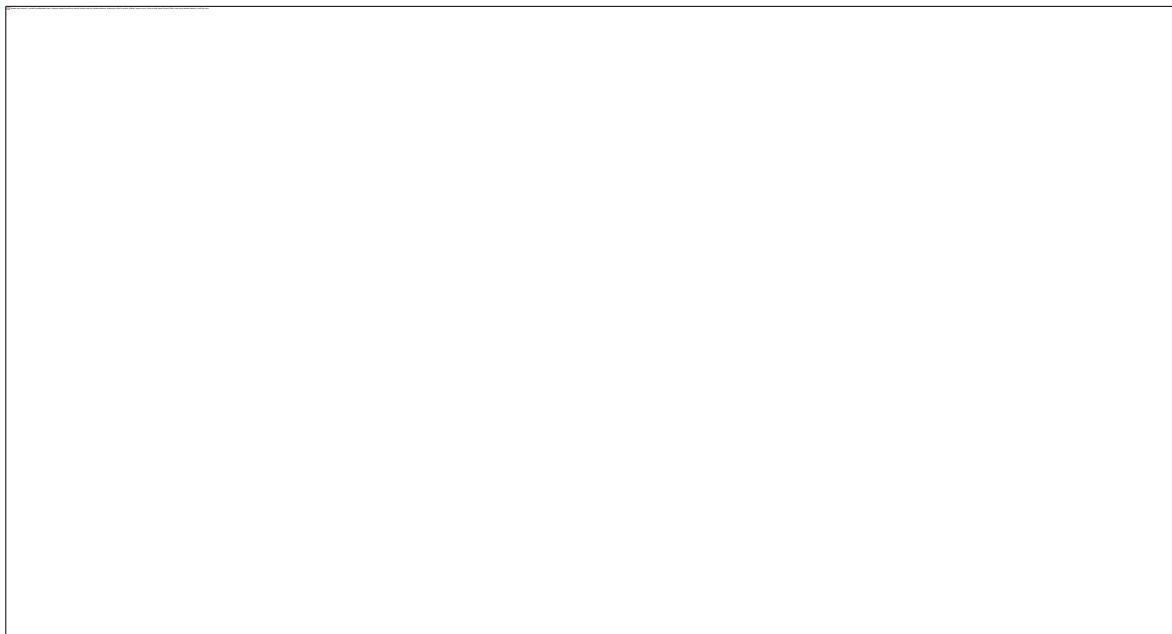


# Polycentrický přístup

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



---

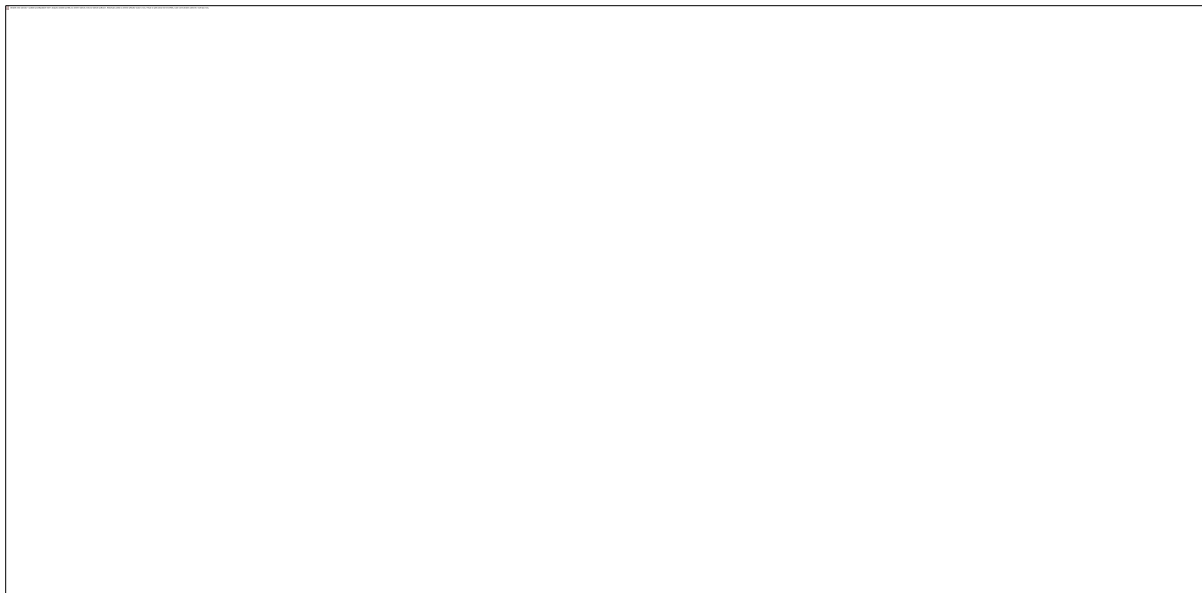
Prostor pro doplňující informace, poznámky

# Geocentrický přístup

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



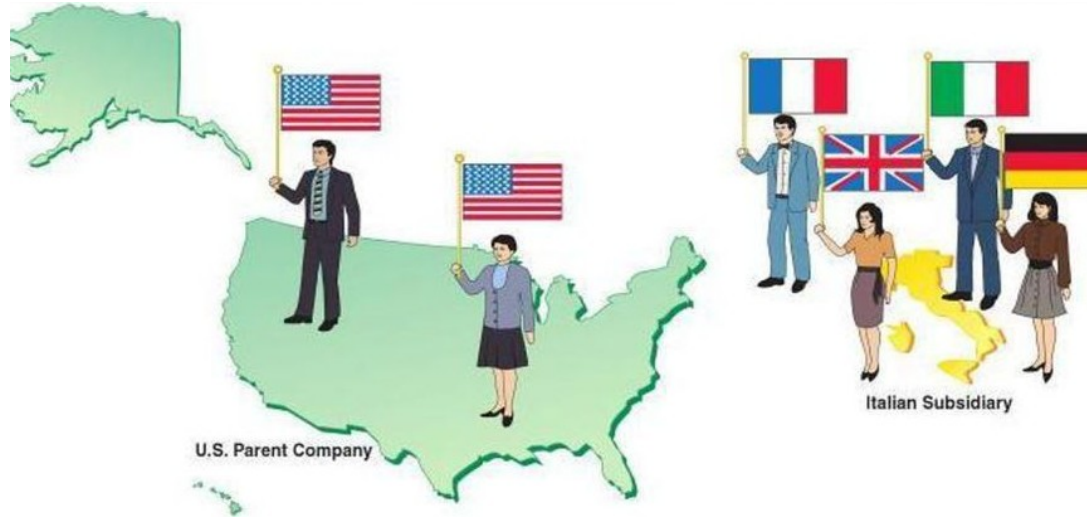
---

Prostor pro doplňující informace, poznámky

# Regiocentrický přístup



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ



# Manažeři v mezinárodním obchodě

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Expatrianti
- Inpatrianti
- Transpatrianti
- Globální týmy

# Problémy expatriantů

---



- Výběr založen na kritériích vedení
- Neadekvátní příprava, trénink a orientace
- Odcizení nebo minimální podpora od vedení
- Neschopnost adaptovat se na místní kulturu
- Problémy s partnery a dětmi
- Nedostatečná kompenzace finanční podpora
- Nedostatečné programy pro kariérní podporu a repatriaci



# Školení a rozvoj zaměstnanců

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

## Hlavní typy programů mezikulturního školení

- Informace o prostředí cizího státu (klíma, bydlení, školství, lokalita apod.)
- Kulturní orientace (seznámení s kulturou a hodnotovým systémem)

## A další oblasti školení

- Jazykový trénink
- Doing business
- Trénink citlivosti
- Oblast zkušeností

## Hlavní typy programů mezikulturního školení

- Informace o prostředí cizího státu (klíma, bydlení, školství, lokalita apod.)
- Kulturní orientace (seznámení s kulturou a hodnotovým systémem)

## A další oblasti školení

- Jazykový trénink
- Doing business
- Trénink citlivosti
- Oblast zkušeností

# Kompenzace – odměňování



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

<b>Sample Components for Expat</b>	<b>Chicago</b>	<b>Tokyo</b>	<b>Mexico City</b>
Base Salary + COLA	\$100,000	\$150,000	\$75,000
Relocation Allowance (20%)		30,000	15,000
Housing Allowance (20%)		30,000	15,000
Private Education for two children		30,000	20,000
Two trips per year home for four		12,000	10,000
	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	\$100,000	252,000	135,000

Additional costs not estimated here include any local tax differential, health insurance, placement services for spouse, moving expenses and home sale, predeparture training and preparation, etc., as well as other negotiated items. In some “dangerous” locales, there will be additional costs pertaining to the safety of personnel, such as insurance, security guards, etc.

# Manažerské přístupy v mezinárodním prostředí

---



- Management se vždycky bude lišit podle oblasti světa. Je to dáno vývojem společnosti, v té které lokalitě a chápáním světa v těchto lokalitách. V této souvislosti mluvíme o interkulturním managementu, nebo také managementu napříč kulturami.
- Rozdíly v kulturních standardech různých národů se stávají zdrojem mnoha významných lidských nedorozumění a často i bariérou vzájemné spolupráce.

Interkulturní přístup by měl respektovat různé kultury a skutečně realizovat tato opatření:

- dobře poznat a pochopit cizí kulturu;
- cizí kulturu respektovat v její odlišnosti a specifičnosti;
- vytvářet ve vztahu k cizím kulturám vstřícné kroky.

# Interkulturní přístup

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Zapojováním se firem do mezinárodního podnikání vede k intenzifikaci mezinárodních kontaktů, při které dochází k setkávání s různými národními kulturami především prostřednictvím zaměstnanců, obchodních partnerů, místních podniků a organizací.
- Kromě jiných znalostí manažerů v souvislosti s mezinárodními podnikatelskými aktivitami, vzrůstá v posledních letech význam znalostí o jiných kulturách.
- Znalosti o jiných kulturách umožňují do značné míry předvídat reakci druhé strany a zároveň podstatně snižují možnost nepříjemných překvapení. Antropologové, sociologové a odborníci na oblast mezinárodních vztahů analyzují takové faktory jako je spokojenost s prací, pracovní role, interpersonální pracovní vztahy sloužící k identifikaci klastrů zemí, které zpřesňují (přibližují) kulturní hodnoty ovlivňující obchodní praktiky.

# Interkulturní přístup

---



- Odlišné hodnotové preference a způsoby jednání představitelů různých národních kultur způsobují specifické problémy v řízení podniku, které mohou být zvládnuty formováním podnikové kultury a s ní související celkové podnikové strategie.
- Při formování podnikové kultury a podnikové strategie působících na mezinárodních trzích vystupuje do popředí problém vzájemného vztahu národní a podnikové kultury.
- Národní kultura je především nositelem základních kulturních vzorců, které mohou výrazně ovlivňovat charakter a podobu podnikové kultury. A zároveň národní kultura ovlivňuje jednání lidí přímo, pomocí mechanismů socializace.
- Protože podniková kultura vychází z prostředí dané země, je potřeba zvážit, do jaké míry je jednání zaměstnanců ovlivňováno kulturním a sociálním prostředím, v němž se podnik nachází.

# Interkulturní dimenze

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Výrazné odlišnosti jednotlivých národních kultur v podniku, které jsou snadno a přehledně identifikovatelné se nazývají **interkulturní dimenze**.
- Interkulturní dimenze, které významně modifikují interpersonální percepci a ovlivňují oboustranné pochopení a porozumění mezi spolupracovníky (zaměstnanci), mohou podstatně ovlivnit pozitivně nebo negativně úspěch v mezinárodním podnikání. Studium a pochopení těchto kulturních odlišností může přinést úsporu času a celkových nákladů. Studium interkulturních dimenzí a jejich vlivu na podnikání mezinárodních podniků se zabývá celá řada odborníků.
- Mezi nejvýznamnější osobnosti v oblasti studia interkulturních dimenzí můžeme zařadit holandana Geerta Hofsteda, američana Edwarda T. Halla, holandana Fonse Trompenaarse a francouze Jacquesa Demorgona.



- **Geert Hofstede** identifikoval na základě korelačně statistického a faktorově analytického vyhodnocení čtyři základní kulturní dimenze, které vyjadřují nejobecnější úroveň kulturních rozdílů mezi zeměmi. Kulturní rozdíly vyjádřené v těchto (pomocí) kulturních dimenzích vedou k odlišnému pojetí základních parametrů života lidí a výrazně ovlivňují oblast práce a managementu.
- *Rozpětí moci v hierarchii* vyjadřuje, do jaké míry jsou v určité kultuře akceptovány mocenské poměry.
- *Individualismus/kolektivismus* vyjadřuje, do jaké míry se členové určité kultury definují (vnímají, cítí být) jako součást sociální pospolitosti a do jaké míry se cítí být jí zavázání.



# Interkulturní dimenze – G. Hofstede

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- *Vyhýbání se nejistotě* vyjadřuje do jaké míry nejasné a víceznačné situace vyvolávají v určité kultuře nejistotu a obavy.
- *Maskulinita/feminita* vyjadřuje, do jaké míry jsou v určité kultuře od sebe oddělovány mužské a ženské role a do jaké míry jsou pevně stanovené.
- *Dlouhodobá orientace* vyjadřuje do jaké míry je v určité kultuře oceňováno dlouhodobé myšlení.

# Interkulturní dimenze – Edward T. Hall

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Edward T. Hall** (1985, 1990) vycházel při definování kulturních dimenzí z antropologického základu a snažil se identifikovat základní dimenze lidského soužití, se kterými se musí potýkat lidé všech kultur.
- Podle Halla jsou základními kulturními dimenzemi prostor, čas a komunikace. Přičemž s ohledem na tyto dimenze je každá kultura nucena vyvíjet určité standardy jednání.

*Na základě dimenze času* rozlišuje Hall kultury s monochronním a polychronním vnímáním času.

- V *monochronně orientovaných kulturách* představuje ubíhající čas lineární osu, na které musí být umístěna jednání uskutečňující se v zamýšleném pořadí.

# Interkulturní dimenze – Edward T. Hall

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Na členy v monochronně orientovaných kulturách jsou kladeny vysoké požadavky na plánovací schopnosti a spolehlivost jedinců a společenských systémů. Typická je nízká míra tolerance vůči časovým kolizím a přerušování jednání.

- *V polychronně orientovaných kulturách* mohou probíhat různá jednání nebo aktivity v jednom okamžiku. V těchto kulturách jsou kladeny na členy vysoké požadavky na časovou flexibilitu a existuje přiměřeně vysoká tolerance vůči časovým kolizím a přerušování.

*Na základě dimenze komunikace* rozlišuje Hall nízký (slabý) komunikační kontext a vysoký (silný) komunikační kontext. Přívlastky nízký a vysoký posuzují rozsah, v jakém se při komunikaci používá nonverbální kontext.



- *Kultury s nízkým kontextem* jsou typické snahou vyjádřit všechny relevantní informace v komunikaci explicitně, přímo, tak, aby posluchači zbylo co nejméně prostoru pro vlastní dodatečnou interpretaci.
- *V kulturách s vysokým kontextem* (doprovázené implicitní a nepřímou komunikací) je kontext komunikační situace (atmosféra, neverbální signály apod.) vnímán jako podstatná součást komunikace, v nichž je obsažena podstatná část sdělení. To, co je skutečně slovně vyjádřeno, je doprovázeno implicitní a nepřímou komunikací a mnohoznačných obrazných přirovnání a náznaků.

# Interkulturní dimenze – Fons Trompenaars

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Fons Trompenaars** vytvořil vlastní model kulturních dimenzí, které mají vliv na uvažování a sociální chování příslušníků jednotlivých kultur. Podle této teorie vznikají kulturní rozdíly ve třech základních oblastech lidského života: v postoji lidí k času, v postoji lidí k přírodě, v postoji lidí k ostatním lidem.
- Na základě těchto tří oblastí lidského života rozlišuje Trompenaars 7 kulturních dimenzí. Jedna z dimenzí „individualismus/kolektivismus“ je stejně popsána jako Hofstede.

Do oblasti „*postoj lidí k ostatním lidem*“ patří následující čtyři dimenze:

- *Universalismus/partikularismus* vyjadřuje, do jaké míry se v určité kultuře vychází z toho, že je možné stanovit všeobecná pravidla lidského soužití a že je možné jejich dodržování za všech okolností požadovat a prosazovat.

# Interkulturní dimenze – Fons Trompenaars

---



- *Neutralita/afektivita* vyjadřuje do jaké míry je v určité kultuře obvyklé vyjádřit silné pocity ve veřejných situacích.
- *Specifičnost/difúznost* vyjadřuje jakým způsobem je v určité kultuře jiným lidem poskytován přístup k vlastní osobě.
- *Dosažený status/připisovaný status* vyjadřuje, jak člověk získává v určité kultuře společenský status.

S ohledem na ***postoj lidí k přírodě*** rozlišuje Fons Trompenaars tyto kultury:

- v kulturách ve kterých se *lidé snaží přírodu kontrolovat* je příroda považována za moc na člověku nezávislá, se kterou člověk svádí neustálý boj;
- u kultury v nichž se *lidé snaží žít v souladu s přírodou*, člověk se považuje za součást přírody, které se musí pokusit přizpůsobit tak, aby s ní mohl žít v souladu.

# Interkulturní dimenze – Fons Trompenaars

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

S ohledem na *postoj lidí k času* rozlišuje Fons Trompenaars tři formy kultury:

- *kultury orientované na minulost* považují minulost za nejdůležitější časovou formu, kterou se snaží člověk opatrovat, předávat ji novým generacím a nechávat ji, aby ovlivňovala budoucnost;
- *kultury orientované na budoucnost* považují za nejdůležitější realizace budoucích cílů, které musí být tím více tlačeny dopředu, čím více už bylo dosaženo;
- *kultury orientované na přítomnost* považují za důležité především uznání současného okamžiku.

# Interkulturní dimenze – Jacques Demorgon

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- *Jacques Demorgon* vytvořil model kulturních dimenzí na základě možných lidských způsobů jednání.

## ***Konsekutivní/simultánní organizace jednání***

- Při *konsekutivní organizaci* jednání se člověk soustředí na jeden úkol a plní ho krok za krokem. Přičemž každý nový krok začne teprve tehdy, když ten předchozí je definitivně splněn. Při *simultánní organizaci* jednání se člověk snaží řešit několik úkolů najednou a akceptuje proto nedostatky, které mohou při jednotlivých jednáních vzniknout.

## ***Koncentrovaná pozornost/rozptýlená pozornost***

- *Koncentrovaná pozornost* je taková pozornost, která se soustředí pouze na málo věcí, zato velmi přesně a intenzivně. Za *rozptýlenou pozornost* se považuje taková, kdy pozorovatel vnímá velmi mnoho aspektů jedné situace, ale ne velmi přesně.





## *Explicitní komunikace/implicitní komunikace*

- *Explicitní komunikace* je typická snahou pomocí obšírného výkladu všech relevantních informací co možná nejjednoznačněji. Při *implicitní komunikaci* zůstává mnoho nevysloveného, co je třeba odvodit z kontextu rozhovoru, ke kterému samozřejmě patří také vztah mezi komunikujícími partnery.

## *Objektivní vyjadřování/subjektivní vyjadřování*

- U *objektivního vyjadřování* mluvčí abstrahuje velmi silně od své osoby a mluví především o vnějších skutečnostech, které se snaží prezentovat co možná nekorektněji. Při *subjektivním vyjadřování* je sám mluvčí hlavním obsahem komunikace a snaží se zprostředkovat svůj vlastní, osobní pohled nebo názor co možná nejobsáhleji a nejnázorněji.



## *Orientace na úkol/orientace na lidi*

- V případě *orientace na úkol* jsou to samy skutečnosti, které motivují člověka k jednání. Při *orientaci na lidi* jedná člověk proto, že splnění určitého úkolu má např. určitou souvislost s důležitými osobami.

## *Vnější autorita/vnitřní autorita*

- V případě *vnější autority* závisí vyřízení určitého úkolu na tom, zda existují osoby, které díky své pozici ve vnější hierarchické struktuře mohou splnění určitého úkolu nařídit, mohou na jeho plnění dohlížet, kontrolovat ho a posuzovat. V případě *vnitřní autority* se úkoly řeší i tehdy, když neexistuje žádná z vnějšku stanovená osoba, která dohlíží na vyřizování úkolů.

## *Rozhodování orientované na dissensus/rozhodování orientované na konsensus*

- *Dissensusem* (názorovou různorodostí) je míněno oponující chování, které může být reakcí na hierarchicky silné role jednotlivých odpovědných osob. Při způsobu *rozhodování orientovaného na konsensus* jsou od začátku přednášeny pouze realistické, realizovatelné myšlenky.



## *Odpovědnost vázána na jednotlivé osoby/spoluodpovědnost*

- V případě *odpovědnosti vázané na jednotlivé osoby*, nesou osoby odpovídajícím všechny důsledky. V případě *spoluodpovědnosti* a spolurozhodování se osoby, které nesou odpovědnost, snaží do svých rozhodování zapracovat také názory těch, jichž se tato rozhodování týkají.

## *Negativní hodnocení/pozitivní hodnocení*

- V případě *negativního hodnocení* přistupují lidé k organizacím především s určitou skepsí, odmítáním nebo dokonce odporem, protože od nich neočekávají pro sebe nic dobrého. V případě *pozitivního hodnocení* jsou instituce a organizace považovány za něco pozitivního, co může jednotlivcům přinést identifikaci, smysl a bezpečnost.

# Interkulturní kompetence

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- K realizaci těchto opatření a překonávání interkulturních rozdílů se v současné době nastavují interkulturní kompetence. **Interkulturní kompetence** představuje schopnost vstupovat do interkulturních nebo přímo multikulturních sociálních situací, schopnost pochopit je v existujících kulturních dimenzích, schopnost přiměřeně je zvládat a v jejich kontextu úspěšně řešit věcné úkoly.

Do oblasti interkulturních kompetencí lze zahrnout:

- poznání a pochopení cizí kultury v jejím fyzickém a systémovém rozměru;
- poznání a pochopení kulturních standardů cizí kultury (sociálních hodnot, norem a vzorců jednání);
- zvládnutí existence dvou různých kulturních vlivů v jedné osobě a ve vazbě na reprezentanta druhé kultury;
- zobecnění a vytvoření účinného souboru taktik a strategií pro poznání, pochopení a komunikaci s dalšími cizími kulturami.

# Interkulturní kompetence

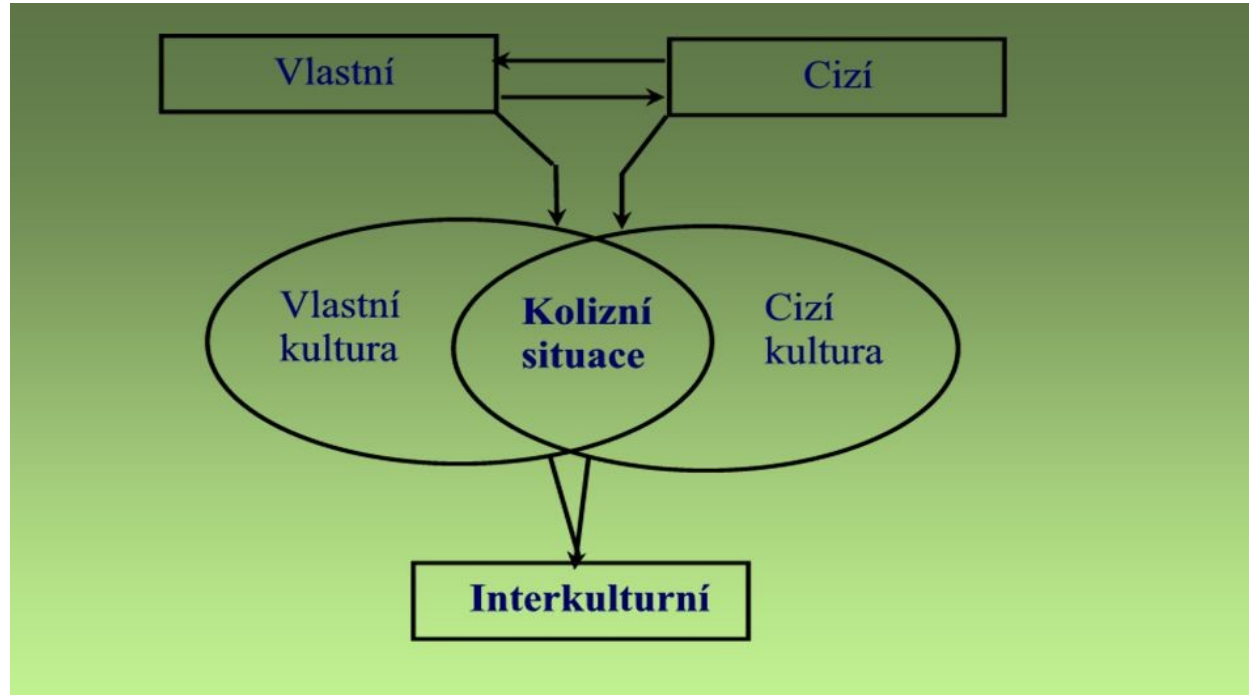
---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Interkulturní manažerská kompetence je vzájemně závislá s dalšími manažerskými kompetencemi, strategickou, individuální, sociální a odbornou kompetencí, které významně podporují úspěšné působení manažera v mezinárodním prostředí.
- Pod pojmem **strategická kompetence** je chápáno finanční řízení, řízení rizik, znalostí, organizační schopnosti, schopnost řešit problémy, rozhodování a synergie.
- **Individuální kompetence** představuje schopnost vlastní motivace, sebeorganizování, kontroly situace, odolnost vůči stresu, optimistický přístup a schopnost sebekritiky.
- **Sociální kompetencí** je chápána schopnost týmové spolupráce, přizpůsobení se, komunikace, empatie, tolerance a řídicí schopnosti.
- **Odborná kompetence** předpokládá schopnost aplikace získaných znalostí z oboru, o řízení podniku, moderních komunikačních technologiích a mezinárodní pracovní zkušenost.

# Interkulturní kompetence



# Americký management

---



- Americký management má od svého zrodu značnou autoritu, která stoupla zejména po druhé světové válce.
- Přes své problémy, které americký management ve svém vývoji překonává, se v poválečném období rychle šířil zejména do zemí západní Evropy, Japonska a některých tzv. nově industrializovaných zemí.
- S uplatňováním principů amerického managementu se současně přebírala i jeho terminologie.
- Avšak určité specifické prvky, vyplývající z národních tradic a zvyklostí, se přes uplatňování amerického managementu zachovaly (např. v managementech Francie, Německa, Itálie, Holandska apod.).
- Protože management zemí západní Evropy, přes své národnostní zvláštnosti, uplatňuje v podstatě stejné principy a metody jako americký management, vznikl tzv. euro-americký management.

# Japonský management

---



- Uplatňováním amerického managementu v Japonsku (po druhé světové válce), došlo postupně ke vzniku japonského managementu se všemi specifickými rysy a důsledky konkrétního vývoje Japonska. Vznikla tzv. **japonská škola**, jako protiváha amerického, resp. západního managementu.
- Zatím co v USA se uplatňují minimální zásahy vlády do činnosti podniků, v Japonsku existuje účinná spolupráce vlády a podniků, vysoko kvalifikovaná centrální regulace ekonomiky, formulování hospodářských programů (cílů) země apod.
- Pokud jde o řízení japonských podniků, tak je zde výraznou charakteristikou kolektivismus, dominance kolektivních cílů a pocitů závaznosti, uplatňuje se zde princip „každému své místo“, člověk se v japonském podniku uplatní svým umem, zkušenostmi, ale má i pocit sociální jistoty, má uspokojivé pocity morální, estetické i citové.



# Japonský management

---



- Zatímco management amerických podniků vychází z vědeckých a pragmatických poznatků, tak management v Japonsku je chápán spíše jako umění než věda.
- Často se hovoří o tzv. japonském stylu řízení, jako jednotným systému řízení uplatňovaném v japonských podnicích. Toto chápání je však příliš zjednodušené, protože japonské podniky uplatňují takový systém řízení, který jim nejvíce vyhovuje.
- Je však realitou, že systémy řízení japonských podniků mají některé společné znaky, jako například kolektivní rozhodování (ringi systém), celoživotní pracovní poměr, systém odměňování a další.
- Většina charakteristických znaků japonského managementu je bezprostředně spojená s řízením v tradičních podnicích.

# Charakteristiky japonského managementu

---



- **Statusový systém diferenciacie pracovníků** představuje rozdělení pracovníků v podniku na pracovníky řádné (v podniku pracují po dobu celého produktivního věku) a dočasné pracovníky (sloužící na vyrovnávání zaměstnanecké fluktuace).
- Řádní pracovníci jsou uspořádáni do určitých kategorií, které tvoří podmínky pro kariéru. Status tedy podmiňuje funkční zařazení pracovníka. Japonské průmyslové podniky dodnes nemají vypracovaný systém detailního popisu práce. Individuální úlohy a zodpovědnost pracovníků za jejich plnění nejsou jednoznačně určeny. To ale neznamená, že zde panuje chaotická organizace práce. Tradice japonského řízení od počátku zprůmyslnování, tzv. ringi systém rozhodování, zformoval pracovní kolektiv nesoucí plnou zodpovědnost za plnění úloh. Tento kolektivismus je výrazným prvkem i současného řízení v japonských podnicích.

# Charakteristiky japonského managementu

---



- **System odměňování** je založen na délce pracovního poměru a vzdělání pracovníka. Mzda pracovníka v konečném důsledku závisí na tom, ve které kategorii je zařazen. Tento způsob odměňování vyplývá z neexistence popisu práce a kritérií vyjadřujících individuálních výkon pracovníka.
- **Metody zdokonalování systému řízení** jsou v tradičním japonském podniku chápány jako výchova a zdokonalování práce vedoucích pracovníků. Mezi základní metody zdokonalování řízení v Japonsku patří
  - výběr kádrů – do vyšších funkcí jsou jmenováni pracovníci s vyšším vzděláním, zejména pak absolventi známých univerzit a s rychlejším po-stupem studia;
  - rotace – patřila svého času mezi nejvíce používanou metodu zdokonalování řízení, jedná se o změnu pracovního zařazení vedoucích pracovníků v pravidelných časových intervalech.

# Charakteristiky japonského managementu

---



- **Trénink vedoucích prostřednictvím ringi systému** („rin“ znamená předložit návrh nadřízenému a získat si jeho souhlas a „gi“ znamená uvažovat, rozhodovat) – průběh tohoto systému je následující: nižší vedoucí pracovník na formuláři ringisho definuje návrh řešení daného systému – následuje cirkulace tohoto dokumentu mezi příslušnými sekcemi - ringisho se postupně dostane k vrcholovému vedení (k prezidentovi apod.) – když prezident vyjádří svůj souhlas, pak rozhodování je ukončeno a ringi dokument se vrátí na implementaci k iniciátorovi.
  
- Přestože bylo řízení japonských podniků do určité míry ovlivněno americkým managementem, tak se řada japonských podniků vrátila k tradičnímu systému řízení. Japonci zcela jednoznačně odmítli americký odborářský systém, a tak nemají třeba ústřední odborové orgány.

# Rodinné podnikání



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

# Fakta o rodinném podnikání

---

- Nejstarší rodinný podnik: Kongo-Gumi (Japonsko, založeno 593)
- 70 – 90 % na celkovém počtu podniků
- 60 – 90 % podíl na HDP
- 50 – 80 % podíl na zaměstnanosti
- 85 % Start-ups

# Family business across Europe: percentage of total of companies\*



TA  
TISKÁRSKA  
INE



# Pojetí rodinného podniku

---



- Nejstarší forma podniku v novodobé historii civilizace.
- **Shanker a Astrachan definice:**
  - *Široká definice:* RP je takový, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku a kde existuje záměr stávajících vlastníků udržet podnik v rodině.
  - *Středně široká definice:* RP je takový, kde zakladatel nebo jeho potomci podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu.
  - *Úzká definice:* Za RP lze považovat takový podnik, kde se angažuje více rodinných generací. Rodina pak podnik přímo řídí a také vlastní a více než jeden člen rodiny v něm má významné manažerské postavení.



# Pojetí rodinného podniku v EU

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **Švýcarsko:** RP je takový podnik, na který vyvíjí rozhodující a určující vliv rodina.
- **Německo:** RP je podnik, kde alespoň dvě fyzické osoby se přímo podílí na řízení tohoto podniku a tyto osoby dohromady nebo jejich rodiny vlastní minimálně 50% podíl na dotyčném podniku.
- **Rakousko:** RP je obchodní společnost, kde osoby majetkově zainteresované musí být členy jedné rodiny; jednotliví členové rodiny nebo celá rodina daný podnik ovládají (spojeno s většinou hlasovacích práv); management se rekrutuje z členů rodiny mající pevnou vůli řídit daný podnik k zajištění živobytí dané rodiny.

# Specifika rodinného podniku

---



- *Model tří kruhů*
  - Rodina
  - Podnik
  - Vlastnictví
- *Úskalí/problémy RP*
  - Styl vedení
  - Podniková kultura
  - Správní rada
  - Etapy života podniku
  - Strategické řízení
  - Hodnoty

# Typy rodinných podniků

---

- Rodičovský
- Manželský
- Příbuzenský
- Podnik více rodin



# Typy rodinných podniků v ČR

---

- Menší tradiční restituované rodinné podniky
- Velké, popř. střední restituované „prvorepublikové podniky“
- Nové malé a střední podniky založené po roce 1989
- Nové velké podniky založené po roce 1989



# Měření vlivu rodiny na podnik F-PEC

---



- *Family influence through Power, Experience and Culture*
- **Power**
  - Podíl na vlastním kapitálu
  - Ovládání (členové a nečlenové rodiny)
  - Management (členové a nečlenové rodiny)
- **Experience**
  - Generace zakladatele
  - Generace aktivní ve vedení podniku
  - Generace aktivní v organizaci podniku
  - Počet členů rodiny aktivně se podílející na činnosti
- **Culture**
  - Překrývání hodnot rodiny a podniku
  - Firemní kultura rodinného podniku

# Silné stránky rodinného podnikání

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Vzájemná shoda mezi osobami
- Angažovanost
- Znalost
- Flexibilita práce, času a peněz
- Dlouhodobý záměr
- Stabilní kultura
- Rychlost rozhodování
- Blízkost lokálních trhů
- Hrdost a důvěryhodnost
- Efektivita
- Produktivita
- Tvůrci pracovních míst
- Orientace na kvalitu
- Společensky odpovědné chování

# Slabé stránky rodinného podnikání

---



- *Vnější tlaky* – veřejné mínění, postoj investorů, daňová politika státu
  
- *Vnitřní tlaky*
  - *Emocionální tlaky* – vztah otec-syn, rivalita mezi sourozenci, nepotismus, syndrom rozmazleného dítěte, duch pána (patrona), dojení financí podniku, rodinné mýty, komunikace, strategický rodinný plán, rodinný protokol, profesionalizace rodinného podniku
  - *Podnikové tlaky* – plánování, organizování, řízení, kontrola

# Management rodinného podnikání



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu  
PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ



# Formy participace rodiny na řízení

---



- **Management vlastníků**
  - RP jednoho vlastníka – management samovládce
  - Více vlastníků – partnerský management
- **Rodinný management**
  - Sourozenecký management
  - Management se zapojením zeťů a snach
  - Management klanu
- **Management vlastníka/rodiny s účastí externích manažerů**
- **Čisté řízení prostřednictvím externích manažerů (oddělení kapitálu a řízení)**

# Fáze řízení v rodinném podniku

---



- Řízení pomáhám a podporou (řízení metodou „ukáž a pomáhej“)
- Řízení pomocí příkladu a demonstrace (řízení metodou „jít příkladem“)
- Řízení prostřednictvím podnikové kultury (řízení metodou „utváření konceptu“)
- Řízení pomocí struktury (řízení pomocí systémů)



- **Dimenze**
  - míra účasti rodiny na řízení rodinného podniku
  - blízkost vztahu zakladatele a zaměstnanců podniku
  
- **Typy řízení**
  - Prométheus
  - Trenér
  - Generální štáb

# Corporate Governance rodinného podniku

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ

- Systém vlastnictví – systém řízení – systém rodiny
- **Základní instituce v RP**
  - *Nerodinné orgány*
    - Valná hromada
    - Představenstvo
    - Top management
  - *Rodinné orgány*
    - Rodinné setkání
    - Rodinné shromáždění (fórum)
    - Rodinná rada
    - Setkání akcionářů, akcionářský rodinný výbor, rodinný vzdělávací výbor...

*Rodinný protokol – rodinná ústava*

# Vazby mezi podnikovými institucemi a podnikovými dokumenty



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

Plán/instituce	Generální ředitel	Top management	Představenstvo	Rodinná rada
Strategický plán	Iniciuje a schvaluje	vytváří	Konzultuje a schvaluje	Konzultuje a podporuje
Rodinný protokol	Účastní se RR	Konzultuje a schvaluje	Konzultuje a schvaluje pouze firemní politiku	vytváří
Plán mezigeneračních o předání	vytváří	Konzultuje a podporuje	Konzultuje a schvaluje	Konzultuje a podporuje

# Plánování a řízení následnictví



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- senior x junior
- možná role poradců

	<b>zakladatel</b>	<b>nástupce</b>
Fáze 1	Počáteční nechuť předat podnik	Odpor k převzetí podniku
Fáze 2	Uvědomění si nutnosti podnik předat	Překonání odporu a averze k zakladateli
Fáze 3	Předání podniku	Převzetí podniku
Fáze 4	Odloučení se od RP	Vedení RP

# Základní rozhodnutí při následnictví v rodinném podniku

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Kdo se stane následníkem/následníky?
- Kdy se má začít s plánováním výměny generací?
- Jakým způsobem přistoupit k výměně generací?