

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T139 Globální podnikání a marketing

GENERAČNÍ VÝMĚNA V RODINNÉM PODNIKU

Bc. Dominika Hrbková

Vedoucí práce: Ing. Eva Jaderná, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 18. 5. 2018

Děkuji Ing. Evě Jaderné, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování cenných rad a informačních podkladů. Zároveň bych touto cestou ráda poděkovala Ing. Janě Kremlové za informace z podnikové praxe a mé rodině, která mě po celou dobu mého studia podporovala.

Obsah

Seznam použitých zkratk a symbolů	7
Úvod.....	8
1 Charakteristika rodinného podnikání	10
1.1 Rodinné podnikání ve světě	11
1.2 Rodinné podnikání v České republice	15
1.3 Specifika rodinného podnikání	18
1.3.1 Řízení v rodinném podniku	21
1.3.2 Silné a slabé stránky rodinného podnikání.....	24
2 Řízení a plánování nástupnictví	27
2.1 Problém nástupnictví.....	28
2.2 Plánování výměny generací	29
2.3 Druhy nástupnictví.....	34
3 Případové studie generační výměny v zahraničních i českých rodinných podnicích	38
3.1 Hobbs House Bakery	38
3.2 Carl Kühne KG GmbH & Co.....	39
3.3 Nature's Path Foods, Inc.....	40
3.4 Emco s.r.o.....	42
3.5 SIKO KOUPELNY & KUCHYNĚ	43
3.6 PETROF s.r.o.....	44
3.7 Vyhodnocení případových studií	46
4 Představení rodinné společnosti Alike a. s.	48
4.1 Historie společnosti Alike a.s.....	49
4.2 Produktové portfolio společnosti Alike a.s.	51
4.3 Analýza rodiny v souvislosti s organizační strukturou rodinné společnosti Alike a.s.	54
4.4 Řízení společnosti.....	57
4.5 Hlubkové řízené rozhovory se zakládající a nastupující generací.....	62
4.6 Vyhodnocení hlubkových řízených rozhovorů	68
5 Návrh strategie generační výměny ve společnosti Alike a.s.	71

Závěr	74
Seznam literatury	77
Seznam obrázků a tabulek	82
Seznam příloh	83

Seznam použitých zkratk a symbolů

BRC	British Retail Consortium
ČR	Česká republika
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
HDP	Hrubý domácí produkt
IFERA	International Family Enterprise Research Academy
IFS	International Food Standard
Inc.	Incorporation
N/A	Not Available
PR	Public relations
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
SR	Slovenská republika
USA	Spojené státy americké
USD	Americký dolar
ZŠ	Základní škola

Úvod

Velmi aktuálním tématem posledních let je rodinné podnikání a to jak v České republice (dále jen ČR), tak ve světě. K tomuto faktu přispěly výzkumné práce, které dokazují, že se rodinné podniky významně podílí na tvorbě jednotlivých národních ekonomik. Tot dokazuje i fakt, že 35 - 75 % hrubého domácího produktu (dále jen HDP) v jednotlivých státech vyprodukuje rodinné podniky. Ze studií dále vyplývá, že 50 - 96 % z celkového počtu registrovaných podniků tvoří podniky rodinné (Cappuyns, Astrachan, Klein, 2008).

Ač je rodinné podnikání velmi zajímavé téma, narážíme u něho na jeden velký problém. U rodinného podnikání absentuje jakákoliv jednotná definice tohoto pojmu. Rodinné podnikání v České republice patřilo k oblastem poměrně neznámým, ale postupně docházelo ke změnám ve vnímání tohoto typu podnikání. V dnešní době se k rodinnému podnikání upíná poměrně velká pozornost, protože se tyto společnosti dostávají do fáze, kdy se budou muset obměnit, vystřídat první generace podnikatelů ve vedení společností. V zahraničí již tato fáze první výměny generací proběhla, a proto můžeme konstatovat, že je nutné se v dnešní době v ČR zaměřit na řízení a plánování nástupnictví ve společnostech. Tomuto tématu bude věnována jedna z kapitol diplomové práce.

Předmětem diplomové práce je pojem rodinný podnik a s ním spojená generační výměna. V diplomové práci bude dále upozorněno na specifika, význam a problematiku rodinného podnikání a na řízení a plánování nástupnictví ve společnostech. Rodinné podnikání je velmi důležité pro celou světovou ekonomiku, jelikož rodinné podniky přispívají velkou měrou k tvorbě HDP, dále vytváří nemalé množství pracovních míst a mnoho dalšího. Proto je velmi důležité, aby se pojmy jako je rodinný podnik a generační výměna dostaly do popředí zájmu samotných podnikatelů, státu i široké veřejnosti.

Cílem diplomové práce je získat co nejvíce teoretických a praktických poznatků k problematice rodinných podniků a ke generační výměně v těchto společnostech a následně navrhnout strategii generační výměny ve společnosti Alika a.s.

V první části práce jsou zpracována teoretická východiska zaměřená na oblast rodinného podnikání a to především na základní charakteristiky a souvislosti

rodinného podnikání. Stěžejní teoretická část práce se věnuje charakteristice a významu rodinného podnikání, problematice definice rodinného podniku, kde je uvedena nejrozšířenější definice rodinných podniků. Dále se práce věnuje specifikům rodinných podniků, jejich silným a slabým stránkám, typické problematice a charakteristickým znakům. Poté se práce zaměřuje na řízení a plánování nástupnictví neboli generační výměnu ve vedení podniku.

Praktická část se zabývá rodinným podnikem Alika a.s. V této části diplomové práce jsou zanalyzována postavení jednotlivých členů rodiny v souvislosti s rodinnou společností, zjištěný aktuální postoj společnosti k nástupnictví a k předání společnosti další generaci. V praktické části jsou uvedeny tři případové studie zahraničních a tři případové studie českých rodinných podniků, které s problematikou generační výměny byly již konfrontovány a určitým způsobem již generační výměnou prošly či procházejí. A na závěr je navržena možná strategie generační výměny ve společnosti Alika a.s.

Pevně věřím, že pro společnost Alika a.s. bude má práce přínosná a že vedení společnosti bude brát zřetel na má konečná doporučení a závěry, které budou vyplývat z provedených analýz.

1 Charakteristika rodinného podnikání

Historie poukazuje na fakt, že nejstarší formou podnikání je právě rodinné podnikání, přesto se až v posledních letech stává rodinné podnikání velmi aktuálním tématem. Bohužel v České republice oproti zemím po celém světě zůstává rodinné podnikání nedoceněno. Všude kolem nás je nepřeborné množství společností a žádná společnost v nás na první pohled nezanechává dojem, že zrovna tato společnost je rodinnou společností. Jaké jsou tedy znaky rodinných firem?

V literatuře je nespočet definic, které se odlišují pouze pohledem autora. Velkým problémem je absence jednotného legislativního rámce, který by jasně definoval pojem rodinné podnikání. Důsledkem této skutečnosti je fakt, že nelze vytvořit přesné a detailní statistiky, které by měly celosvětovou vypovídací hodnotu. Mezi základní myšlenky většiny definic rodinného podnikání můžeme zařadit počet zaměstnaných rodinných příslušníků v dané společnosti, podíl na kapitálu společnosti vlastněný rodinou, počet generací ovlivňující chod společnosti (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008), dále do definice rodinného podnikání můžeme také zahrnout cíl rodinných společností, kdy majitelé mají v úmyslu předat své podnikání z pokolení na pokolení či příbuzné osobě (Hesková, Hurtová, Vojtko, 2008).

Výzkumné práce dokazují, že rodinné podniky mají důležité postavení v národních ekonomikách. Například americká studie, která byla v roce 2003 publikována v renomovaném hospodářském časopise Business Week, ukazuje, že rodinné společnosti se silnou pozicí na trhu se lépe prosazují než společnosti, které mají ve vedení společnosti najaté manažery (Rödl, Scheffler, Winter, 2008). Výzkum společnosti International Family Enterprise Research Academy (dále jen IFERA) uvádí, že rodinné podniky zaujímají dominantní postavení ve světových ekonomikách. Dle výsledků výzkumu se rodinné podniky významně podílí na tvorbě HDP a také na tvorbě pracovních míst, viz tabulka č. 1: Dominantní úloha rodinných podniků. Celosvětově se rodinné podniky podílí na tvorbě HDP přibližně 35 - 75 % a na tvorbě pracovních míst se podniky podílí 33 - 75 %. Celosvětový podíl rodinných podniků na celkovém počtu registrovaných podniků

se pohybuje v rozmezí 50 - 96 %, v Evropě tento podíl činí 50 - 85 % a v USA dokonce až 96 % (Cappuyns, Astrachan, Klein, 2008).

Tabulka č.1: Dominantní úloha rodinných podniků

Země	% rodinných podniků	HDP	Zaměstnanost
USA	96 %	40 %	60 %
Francie	60 %	60 %	45 %
Finsko	80 %	40 – 45 %	N/A
Německo	60 %	55 %	58 %
Nizozemí	74 %	54 %	43 %
Polsko	50-80 %	35 %	N/A
Portugalsko	70 %	60 %	N/A
Španělsko	75 %	65 %	N/A
Austrálie	75 %	50 %	50 %

Zdroj: Cappuyns, Astrachan, Klein, 2008

V dalším průběhu diplomové práce je používána definice rodinného podniku dle Lukeše a Nového. Tito rodinný podnik považují za společnost, ve které vlastní rozhodující podíl členové jedné či více rodin a kteří tuto společnost sami řídí a jejichž cílem je podnik předat další generaci (Lukeš, Nový, 2005).

1.1 Rodinné podnikání ve světě

Pojem podnikání je historicky spjat s rodinnými podniky. Rodinné podnikání provází lidstvo již od nepaměti a je doposud velmi podstatným prvkem ekonomiky (Hesková, Hurtová, Vojtko, 2008).

Celosvětoví výzkumníci rodinného podnikání tvrdí, že šance rodinného podniku přežít až do 50. generace jsou nereálné, ale předvídají, že více než třetina všech rodinných společností se dožije předávání podniku 2. generaci (Gunasti, 2007).

V následující tabulce je dle dochovaných celosvětových pramenů uvedeno prvních 10 nejstarších rodinných podniků na světě. Historicky nejstarším nepřetržitě fungujícím rodinným podnikem byla japonská stavební společnost Kongó-Gumi. Vznik této společnosti se datuje od roku 578 a v čele společnosti se vystřídal 40 generací rodiny Kongó. Vzhledem k finančním problémům byla společnost v roce 2006 převzata korporací Takamacu. Z tohoto důvodu se již o společnosti

Kongó-Gumi nemluví jako o nejstarší rodinné společnosti na světě, ale i přesto si rodinná firma Kongó-Gumi zaslouží obdiv za nepřetržité fungování přes 1428 let (Pravec, 2011).

Ostatní společnosti, uvedené na obrázku č. 1, jsou rodinné společnosti, které stále existují a pokračují v rodinném podnikání. V současné době na prvním místě figuruje japonská společnost Hoshi Ryokan založena v roce 718. Hotel Pilgrim Haus, který figuruje na šestém místě v tabulce níže, byl v roce 2008 odkoupen novou společností, jejímž majitelem je rodina Beck. Rodina Beck ale v rodinné tradici hodlá pokračovat a proto tuto společnost můžeme ponechat v žebříčku nejstarších rodinných společností na světě (Puklová, 2016).

Nejstarší evropskou rodinnou společností a třetí nejstarší rodinnou společností na světě je francouzská společnost Château de Goulaine, která byla založena v roce 1000. Tato stále fungující společnost je nejstarším vinařstvím na světě. Jak je možné vidět na obrázku č. 1, tak pouze dvě rodinné společnosti nepůsobí v Evropě. Ne nadarmo se Evropě přezdívá „kontinent rodinných firem“.

	Název společnosti	Rok založení	Jméno rodiny	Generace	Stát	Obor podnikání
	Kongó Gumi	578	Kongó	40.	Japonsko	stavitelství
1.	Hoshi Ryokan	718	Hoshi	46.	Japonsko	hotelnictví a lázeňství
2.	Château de Goulaine	1000	Goulaine	32.	Francie	vinařství a turismus
3.	Fonderia Pontificia	1040	Marinelli	N/A	Itálie	výroba zvonů
4.	Barone Ricasoli	1141	Ricasoli	N/A	Itálie	vinařství a výroba olivového oleje
5.	Barovier & Toso	1295	Barovier and Toso	20.	Itálie	sklářství
6.	Hotel Pilgrim Haus	1304	Andernach/Beck	N/A	Německo	hotelnictví
7.	Richard de Bas	1326		N/A	Francie	papírenství
8.	Torrini Firenze	1369	Torrini	N/A	Itálie	zlatnictví
9.	Antinori	1385	Antinori	19.	Itálie	vinařství
10.	Camuffo	1438	Mufti	18.	Itálie	výroba lodí

Zdroj: vlastní zpracování dle Gunasti, 2007

Obrázek č. 1: 10 nejstarších rodinných podniků na světě

Ani jednotná definice rodinného podnikání ve světě není přesně vymezená. Definice se v jednotlivých zemích různí. Pro představu je uvedeno pár příkladů definic rodinného podnikání, které se objevují ve světové literatuře.

Dle Donneley je rodinná firma podnik, který je úzce spojený minimálně dvěma rodinnými generacemi. Rodina má vzájemný vliv na politiku společnosti a na společné zájmy a cíle dané rodiny (Donneley, 1964). Další světová definice zní, že rodinný podnik je podnik vedený s myšlenkou, že jeho vedení bude předáno další rodinné generaci (Aronoff, Ward, 2001 in Klein, 2004).

Nyní jsou představeny definice rodinného podnikání ve vybraných zemích světa.

Německo

V Německu, podobně jako v České republice, žádná pevně daná definice rodinného podnikání neexistuje. Rodinné podniky jsou tedy v Německu určovány

dle následujících faktorů: S podnikem je úzce spjata rodina vlastnickou nebo odpovědnostní linií. Rozhodující vliv ve společnosti má rodina, která drží většinový vlastnický podíl v dané společnosti. Je tedy také možné uvádět, že podnik je držen ve vlastnictví jedné rodiny. Pokud se majitelé rozhodnou, že podnik přenechají další generaci a tím zůstane podnik v rodinném držení (Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim, 2009).

Švýcarsko

Ve Švýcarsku má rodinné podnikání dlouholetou tradici, a proto je pojem rodinný podnik v této zemi pevně definován. Dle Korába, Hanzelkové a Mihaliska zní definice ve Švýcarsku následovně: "Rodinný podnik je takový podnik, na který vyvíjí rozhodující a určující vliv rodina" (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, str. 20-22). Rozhodující a určující vliv rodiny je tehdy, pokud daná rodina má dominantní postavení v jednom z určujících faktorů. Těmito faktory jsou: držení vlastního kapitálu nebo členství ve statutárním orgánu dané společnosti. Tyto faktory lze jednotlivě kompenzovat. Pokud má rodina menší vliv na jednom faktoru, lze vyrovnat větším vlivem na druhém, ale je zde jedna nutná podmínka a to ta, že rodina musí disponovat podílem na vlastním kapitálu dané společnosti (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

USA

Společnost Massachusetts Mutual Life Company při svém detailním výzkumu definovala rodinné podniky dle charakteristických kritérií a úloh, které plní. Dle tohoto výzkumu se v USA vymezuje rodinný podnik jako podnik, který splňuje alespoň jedno z následujících kritérií (Hesková, Hurtová, Vojtko, 2008):

„Majitel považuje svůj podnik za rodinný podnik. Majitel má v úmyslu odevzdat svůj podnik blízkému příbuznému. Kromě majitele pracuje jako řádný zaměstnanec jiný člen rodiny, který je součástí každodenního řídicího procesu podniku“ (Hesková, Hurtová, Vojtko, 2008, str. 15).

Španělsko

Ve Španělsku je rodinné podnikání pevně definována. Rodinné podniky jsou podniky, kde podíl kapitálu je v držení několika členů jedné rodiny. Členové dané rodiny se podílejí na vedení a řízení společnosti jako takové, ale i na vedení orgánů podniku (Leach, 1993 in Koráb, 2008).

Ve světě zaujímají rodinné společnosti velmi důležité postavení a to jak na národní, tak i na mezinárodní úrovni. Center for Family Business at the University of St. Gallen (Centrum pro rodinné podniky na univerzitě v St. Gallenu) zveřejnil seznam 500 největších rodinných podniků světa. Tyto společnosti společně dosahují enormních výnosů, a proto můžeme považovat úspěch všech uvedených rodinných podniků za impozantní.

Následující obrázek znázorňuje prvních 10 největších rodinných společností světa. Za povšimnutí stojí fakt, že společností s největšími výnosy je nejvíce v USA. Zajímavé je také zjištění, že největší společnosti se zabývají maloobchodem, investiční činností nebo výrobou automobilů.

	Název společnosti	Jméno rodiny	Výnosy v mld. USD	Země podnikání	Rok založení	Obor podnikání
1.	Wal-Mart Stores, Inc.	Walton	476,3	USA	1962	maloobchod a velkoobchod
2.	Volkswagen AG	Porsche	261,6	Německo	1937	výroba automobilů
3.	Berkshire Hathaway, Inc.	Buffet	182,2	USA	1955	investiční management
4.	EXOR SpA	Agnelli	151,1	Itálie	1927	investiční management
5.	Ford Motor Company	Ford	146,9	USA	1903	výroba automobilů
6.	Cargill, Incorporated	Cargill/MacMillan	136,7	USA	1865	maloobchod a velkoobchod
7.	Koch Industries Inc.	Koch	115,0	USA	1940	ropa, plyn, zemědělství
8.	BMW AG	Quandt	101,0	Německo	1916	výroba automobilů
9.	Schwarz Group	Schwarz	89,4	Německo	1930	maloobchod
10.	Groupe Auchan	Mulliez	85,5	Francie	1961	investiční management

Zdroj: vlastní zpracování dle Global Family Business Index, 2016

Obrázek č. 2: 10 největších rodinných společností světa

1.2 Rodinné podnikání v České republice

Rodinnému podnikání není věnována v ČR taková pozornost jako jinde ve světě. Podnikání v celé střední Evropě bylo do značné míry ovlivněno

historickými událostmi. Dvěma světovými válkami, s nimiž souvisela poválečná konfiskace a znárodnění podniků, velkou hospodářskou krizí a dalšími historickými událostmi. Z těchto důvodů přišel v ČR rozmach podnikání až po roce 1989, kdy padl totalitní režim, za kterého nebylo možno soukromě podnikat. Výsledkem toho je, že rodinné podnikání je v ČR poměrně mladou disciplínou, které chybí legislativní rámec, který by dával tomuto typu podnikání určitý řád. A dnes se jen zřídka najde společnost, která by působila pod vedením jedné rodiny stovky let. I přesto mají některé společnosti dlouholetou tradici (Pravec, 2011). Nejspíše nejstarší českou rodinnou firmou je Kamenosochařství a restaurátorství Bohumila Pánka, jehož vznik se datuje od konce 17. století, někteří historici hovoří dokonce o 14. století. Tato společnost je spjata s nepřeberným množstvím významných českých památek (Puklová, 2016).

Mezi české rodinné podniky s dlouholetou tradicí a historií můžeme zařadit společnosti jako je Baťa, Petrof či Koh-i-noor (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008). Největší rozmach rodinného podnikání v České republice nastal v roce 1991, kdy podnikatelé začali zakládat své podniky na základě vzniku zákona o živnostenském podnikání (Hesková a kol., 2007). „Mnozí z českých podnikatelů začínali před 29 lety svůj byznys z domova, z garáží nebo v pronajatých kočárkárnách na sídlištích. Dost se jich však také vrátilo k podnikání svých předků tak, že získali zpět majetek v restitucích. A jiní privatizovali“ (Koubová, 2005).

Jak již bylo řečeno, legislativa ČR nemá jasně definovaný pojem "rodinné podnikání", který by přinesl pevný řád do této problematiky. K tomuto tématu se výstižně vyjádřila Odehnalová, která řekla: „Přínos rodinného podnikání pro Českou republiku je značný, a proto by si tento druh podnikání zasloužil průhlednější a přesnější právní úpravu“ (Odehnalová, 2007).

Z literatury se opět dozvídáme mnoho definic rodinného podnikání, některé z nich jsou uvedeny níže. Pokud se podíváme do nového občanského zákoníku, tak ten již nedefinuje podnikání jako takové, ale definuje pouze podnikatele. Zde platí, že podnikatel je ten: "Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku" (§ 420- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník). Bohužel nám obchodní zákoník nedefinuje podnikání jako takové. Proto nám nemůže poskytovat ani definici rodinného podnikání.

Dle Korába a kolektivu můžeme k vymezení pojmu rodinný podnik využít určitá kritéria, která nám napomůžou definovat daný pojem. Jde například o počet členů rodiny, kteří ve společnosti pracují, o podíl, který rodina vlastní, míru strategického vlivu na řízení podniku, kterou rodina disponuje nebo úmysl zachovat podnik pro předání další generaci (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Hlavním cílem rodinných společností je generovat zisk proto, aby společnost přežila pro další generace. Z tohoto lze usoudit, že rodinné podniky jsou orientovány dlouhodobě do budoucna (Odehnalová, 2007).

V následující tabulce je znázorněn žebříček deseti největších rodinných společností v České republice za rok 2016. Žebříček, který zmapoval 100 firem, připravil časopis Forbes. A v něm jsou uvedeny pouze společnosti, které vlastní či společně řídí alespoň 2 generace. Z dat vyplynulo, že většina (60 %) ze zakladatelů stále společnosti drží pevně v rukách, pouze 16 % z uvedených společností již samostatně řídí druhá generace a u 24 % zkoumaných společností probíhá postupné předávání podniku. Pořadí společností určuje průměrná výše tržeb a zisk před započtením úroků, daní a odpisů, který ukazuje provozní výkonnost společnosti za čtyři poslední účetní období (Mašek, Greplová, Krajíčková, Novotný a kol., 2017).

	Název společnosti	Jméno rodiny	Tržby v mld. Kč	Hrubý zisk v mil. Kč	Místo podnikání	Rok založení	Obor podnikání
1.	Synot holding	Valentovi	14,2	768	Uherské Hradiště	1991	loterijní průmysl
2.	Juta	Hlavatí	6,8	800	Dvůr Kr. n./Labem	1946	textilní průmysl
3.	Czechoslovak Group	Strnadovi	6,5	1 250	Praha	2014	obrný i civilní průmysl
4.	Kofola	Samarasovi	6,6	745	Ostrava	1993	nealkoholické nápoje
5.	DEK	Kutnarovi	9,6	507	Praha/Ostrava	1993	stavebnictví
6.	Agrostroj Pelhřimov	Stokláškoví	5,7	680	Pelhřimov	1896	strojírenský, dopravní a hotelový holding
7.	Hopi	Piškaninovi	11,1	401	Kláštárec nad Ohří	1992	logistická a potravinářství skup.
8.	Safichem Group	Plaší	5,0	544	Praha/Litvínov	1994	průmyslová skupina
9.	Brano Group	Juříčkovi	4,7	510	Hradec nad Moravicí	1862	automobilový průmysl
10.	Promet Group	Materovi	4,8	458	Ostrava	1992	metalurgií a strojírenství
93.	Alika	Kremlovi, Vránovi, Pavlínovi	0,5	8	Čelčice	1992	potravinářský průmysl

Zdroj: vlastní zpracování dle: Mašek, Greplová, Krajíčková, Novotný a kol., Forbes Česko, 5/2017

Obrázek č. 3: TOP 10 českých rodinných firem

1.3 Specifika rodinného podnikání

Rodina a podnik, to jsou dva funkční systémy, které se vzájemně prolínají v rodinném podniku. Ačkoliv má každý z funkčních systémů rozdílné priority, cíle, očekávání a potřeby, tak jsou vždy tvořeny stejnými lidmi (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008). Rodinný systém je charakteristický silnou citovou stránkou. Podnikový systém cílí na výsledky a vyžaduje racionalitu. Rodinné podniky musí čelit v průběhu své existence střetu tří cílů. Jedná se o cíle samotného podniku, cíle vlastníků podniku a také o cíle jednotlivých členů rodiny. Příbuzenské vztahy v rámci podnikání vyvolávají různé emocionální a další tlaky, kterým členové rodiny i podniku musí čelit (Srpková, Řehoř, 2010).

Každá rodinná společnost má svou vlastní strategii, misi a vizi. A tyto prvky je činní jedinečnými, ačkoliv některé rodinné společnosti působí na stejných trzích. I přes tyto odlišnosti čelí všechny rodinné společnosti nepopíratelnému faktu a to takovému, že jejich pracovníci sedí neustále na dvou židlích, na jedné v rodině a na druhé ve firmě. A tyto role se neustále prolínají. Ale pozor, je důležité si uvědomit, že tyto dva funkční systémy mají svá pravidla, hodnoty, normy a principy, které se často vzájemně neslučují. Je to dáno tím, že podnikání a rodina jsou dvě odlišné kategorie, které vznikly z jiného popudu. U rodiny jde především o péči o členy rodiny a jejich zabezpečení, kdežto hlavním cílem podnikání je prosperita a vytvoření zisku.

V důsledku vzájemné provázanosti rodinného a pracovního života se rodinné problémy často a někdy i ve velmi silné míře odrážejí ve fungování a řízení podniku a naopak problémy způsobené ve firmě narušují vzájemné rodinné vztahy. Často dochází ke konfliktům, které jsou způsobeny nevědomky, kdy rodič a manažer či sourozenci a manažeři v jedné osobě směšují svou roli - rodič nebo sourozenec s rolí manažera (Lansberg, 1983).

Jak již bylo řečeno, tak specifickým rodinných podniků je fakt, že v rodinném podniku je velmi obtížné oddělit rodinný a profesní život. Dopad tohoto specifika může vést až k zániku společnosti. V další části budou uvedeny čtyři základní problémy vycházející z působení rodinného života na podnik. Tyto problémy přímo dopadají na chod rodinných podniků. Mezi základní problémy se řadí:

Protektce - v rodinném podniku souvisí s nástupem nové generace do podniku, kdy přenechávající generace přehlídí nedostatky nastupující generace. S nástupem nové generace souvisí další problém a to ten, že tato generace nerespektuje své podřízené.

Autokratické vedení - jde o vedení společnosti, které souvisí s převzetím role hlavy rodiny. Tato role je později aplikována na firemní prostředí.

Syndrom zhýčkaného dítěte - tento jev je především k vidění u manželského typu společnosti, který je vysvětlen níže. Dochází tam k tomu, že rodiče nemají dostatek času na své potomky a proto tento nedostatek kompenzují materiálovými benefity. U těchto potomků se lidé často setkávají s nadměrným sebevědomím, neústupností či s častou kritikou.

Vykořisťování podniku - podnik slouží pouze jako zdroj finančních prostředků pro členy rodiny. Pokud toto chování je soustavné a ve velké míře, vede rodinné podniky k úpadku (Hanzelková, 2004).

Dále se rodinné společnosti setkávají s externími problémy, které plynou z podnikatelského prostředí. Jde například o nepřehlednou a nesrozumitelnou legislativu, vysoké zdanění či nadměrnou byrokracii (Problémy, 2005). Další problém se nazývá konkurence. Konkurence pro podniky znamená velké ohrožení. Rodinné i nerodinné podniky musí sledovat chování konkurence, jinak by mohly přijít o dosavadní postavení na trhu či o konkurenční výhodu, kterou nyní disponují (Bednářová, Parmová, 2004). Naproti tvrzení, že konkurence je obrovským problémem pro podniky, stojí tvrzení autorů Vodáčka a Vodáčkové, že „konkurenci už nemusí společnosti chápat jen jako soupeře. Jedním z klíčů k úspěchu v podnikání je vyrovnat se s konkurenčními podnikatelskými partnery. Vyrovnat se s konkurencí znamená ji „přemoci“, „žít s ní v míru“, nebo s ní „spolupracovat“. Tyto možnosti mohou firmy také vzájemně kombinovat“ (Vodáček, Vodáčková, 2004, str. 53, 57).

Zakladatelé i další generace se ale snaží jednotlivým problémům vyhnout či jim rovnou předcházet. A to z toho důvodu, aby rodinné společnosti co nejlépe a nejdéle prosperovaly bez jakýchkoliv závažných problémů.

Rodinné společnosti jsou zakládány v různých formách. Jednou z forem rodinného podniku je obchodní společnost, která je založena členy rodiny. Hesková a Vojtek ji dělí na společnost rodičovskou, manželskou a příbuzenskou.

Rodičovská společnost představuje takový typ společnosti, kde jeden z rodičů zastupuje dominantní pozici. Z velké většiny se jedná o zakladatele společnosti. Řízení, vize a mise společnosti se odvíjí od stylu řízení dané osoby.

Manželskou společnost tvoří partneři vlastníci podnik společně. Tento typ společnosti může vzniknout dvěma způsoby. První způsob spočívá v tom, že jeden z partnerů již podnikal a druhý do společnosti následně vstoupil. A druhý, obvyklejší způsob je, že partneři založí společnost společně.

Příbuzenská společnost je založena na faktu, že ve společnosti spolupracují sourozenci, jejich manželé či další příbuzní. Tento typ prochází nejrizikovějším vývojem, jelikož dochází k častým neshodám mezi

příbuznými. Neshody se často projevují při rozdělování zisku, práce či kompetencí (Hesková, Hurtová, Vojtko, 2008).

1.3.1 Řízení v rodinném podniku

Dle Druckera je převážná většina společností na celém světě založena jednou rodinou, která se podílí na řízení společnosti (Drucker, 1998).

Řízení podniku můžeme charakterizovat buď jako interakci mezi dvěma nebo více osobami (skupinový jev), nebo jako řízení společnosti prostřednictvím komunikace k dosažení cílů podniku a rodiny, nebo jako intencionální sociální působení, což znamená, že existují určité rozdíly v řízení podniku dle toho, kdo, jak a kým je ovlivňován (Rosenstiel, Gebert, 1995 in Klein, 2004).

Nejvýraznějším rozdílem mezi rodinnými a nerodinnými podniky je způsob řízení podniku. Ve velké míře ovlivňuje způsob řízení rodinných podniků velikost podílu vlastníků a jejich rodin v daném podniku. Dále může způsob řízení rodinných podniků ovlivňovat velikost podniku či fáze podniku, ve kterém se nyní daný podnik nachází. Během posledních let nabyl velké oblibě princip delegování rozhodovacích pravomocí. Tento princip se velmi podobá řízení nerodinných společností s tím rozdílem, že v rodinných společnostech existuje kultura řízení a dlouholetá podniková kultura. Stále ale největší tíha v rozhodování leží na samotných vlastnících (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008).

Dle autorů Heskové a Vojtko existují 4 formy účasti rodiny na řízení rodinného podniku. Jedná se o management vlastníků, management rodiny, management vlastníka/rodiny s účastí externích manažerů nebo jde o čisté řízení pomocí externích manažerů (Hesková, Hurtová, Vojtko, 2008).

Management vlastníků

Tato forma představuje podnik, který řídí osobně vlastník, vlastníci, partneři. Vlastník dokonce zastává vedoucí pozici ve všech pozicích vrcholového vedení podniku. Management vlastníků se dále dělí na 2 formy:

Management samovládce - znamená, že podnik má pouze jediného vlastníka. Výhoda této formy spočívá ve snadné, jasné a rychlé komunikaci a v nemožnosti konfliktu s ostatními členy rodiny.

Partnerský management - jde o formu řízení podniku dvěma či více vlastníky. Nejčastější problémy jsou způsobeny neshodami partnerů ve vedení společnosti (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008).

Management rodiny

Rodinný management předpokládá ve vrcholovém vedení společnosti účast dvou nebo více členů rodiny, z nichž ale ne všichni musejí mít majetkový podíl ve firmě. Management rodiny se dělí na několik stádií (viz níže), kdy jsou všechny významné pozice ve vedení společnosti obsazeny členy dané rodiny:

Sourozenecký management - představuje společné řízení podniku sourozenci. Velkým problémem je často společné působení sourozenců ve společnosti, kdy může docházet k častým konfliktům způsobených sourozeneckou rivalitou.

Management zeťů a snach - představuje řízení podniku prostřednictvím zeťů či snach. Tedy řízení společnosti těmi členy rodiny, kteří se přiženili/přivdali do dané rodiny. Problémem je, že daní členové rodiny přicházejí z jiného prostředí, a proto se necítí být omezeni tradicemi a vazbami rodiny. Převážně sledují pouze své cíle, nikoliv cíle rodiny.

Management klanu - jde o vzácnou formu rodinného managementu, kdy jsou ve vedení společnosti i vzdálení příbuzní dané rodiny. Nejde pouze o sourozence, ale i o bratrance/sestřenice a strýce/tety. Management klanu přináší nespočet výhod. Manažeři znají již od útlého dětství rodinnou kulturu a tradice, znají se navzájem již dlouhou dobu a jsou velice angažovaní (Klein, 2004).

Management vlastníka/rodiny s účastí externích manažerů

Spoluúčast externích, profesionálních manažerů v rodinných společnostech vychází z nedostatku vedoucích pracovníků v dané rodině. Rodinný příslušník může řídit podnik společně s externími manažery nebo působit v dozorčí radě. S rostoucím obratem roste i počet podniků, ve kterých jsou zaměstnání externí, profesionální manažeři (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008).

Čisté řízení pomocí externích manažerů

Čisté řízení pomocí externích manažerů neboli oddělení řízení a kapitálu. Jde o formu řízení podniku, kdy je plně oddělena vlastnická a řídicí funkce. Velkou výhodou této formy řízení je omezení vzniku konfliktů a rozporů mezi členy dané

rodiny. Při neplnění stanovených cílů dojde k výměně externích manažerů bez jakýchkoliv výčitek, sporů a rozpadu rodiny (Klein, 2004).

V oblasti řízení rodinného podniku hraje důležitou roli složení managementu společnosti a velikost podniku. S rostoucím počtem zaměstnanců ustupuje do pozadí osobní interakce s osobou podnikatele a nahrazuje ho delegování pravomocí a vytváření struktur. Jednotlivé fáze řízení v rodinných podnicích se člení na řízení pomáháním a podporou, řízení pomocí příkladu a demonstrace, řízení prostřednictvím podnikové kultury a na řízení pomocí struktury.

Řízení pomáháním a podporou

Této fázi se také přezdívá řízení metodou "ukaz a pomáhej". Jde o řízení v malých podnicích o maximálně deseti zaměstnancích nebo v podnicích s dlouholetou tradicí. Vlastník podniku je v každodenním kontaktu se zaměstnanci, což napomáhá k rychlé a snadné kontrole zadaných úkolů. Zaměstnanci se často angažují i v oblastech, na které nemají kvalifikaci. Problém spočívá ve velké spjatosti podniku s vlastníkem (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008).

Řízení prostřednictvím podnikové kultury

Této fázi se také přezdívá řízení metodou „utváření konceptu“. Podnik dosahuje již takové velikosti, že podnikatel už nemůže fungovat jako přímý nadřízený či kontaktní osoba. V oblasti řízení společnosti dochází stále více k delegování. V této fázi se řízení rodinných společností více podobá řízení nerodinných společností. Stále jsou ale tyto podniky zcela rodinnými, protože v nich je zachována dlouholetá podniková kultura a kultura řízení (Klein, 2004).

Řízení pomocí struktury

Řízení pomocí struktury neboli řízení prostřednictvím systémů. Vzhledem k velikosti podniku ubývá vliv jednotlivců, naopak se dostává do popředí vliv systémů. V této fázi řízení se zcela vytrácí rozdíl mezi rodinnými a nerodinnými podniky. Profesionalizace podniku je prioritou vlastníků a kultura rodinných podniků ve velkých společnostech je stále spjata s osobou zakladatele. Struktury či systémy snižují univerzálnost pracovníků a zároveň působí na růst specializace, koordinace, systémového řízení, delegování kompetencí a formalizací (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008).

Na závěr lze tedy konstatovat, že existují očividné rozdíly mezi řízením v nerodinné a rodinné společnosti. Jednotlivé rozdíly se s rostoucí velikostí společnosti zmenšují a nejsou zjevné na první pohled. Nejočividnější problémy jsou spojeny s osobními vztahy v podniku.

1.3.2 Silné a slabé stránky rodinného podnikání

Ze samotné podstaty rodinného podniku vyplývají jeho silné a slabé stránky, které umožňují zdárně překonat úskalí společnosti, jež se jí staví do cesty či naopak mohou velmi komplikovat nebo ohrožovat její další existenci. Nejdříve se práce zaměří na prvky, které zvyšují konkurenceschopnost firmy neboli na silné stránky podniku. Poté se zaměří na slabé stránky podniku, které představují překážky, jež komplikují samotnou existenci podniku. Tagiuri a Davis prokázali na základě svého výzkumu, že co se jeví na začátku jako výhoda rodinného podniku, může se za jistých okolností změnit v nevýhodu rodinného podniku. A dále, že určité specifické rysy rodinného podnikání mohou být jak výhodou, tak i nevýhodou (Tagiuri, Davis, 1996 in Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Silné stránky rodinného podnikání

Silné stránky rodinného podnikání vychází z vlastní podstaty podniku. Silné stránky usnadňují firmě reagovat na výzvy a problémy, před kterými aktuálně stojí. Mezi silné stránky se řadí:

Osobní angažovanost rodiny - angažovanost vede k dosažení společného cíle i na úkor osobních obětí a je projevem existující rodinné kultury, která se vyznačuje silnou identifikací se společností, vyšší loajalitou, vyšším pocitem společné odpovědnosti a ohleduplnějším zacházením se zaměstnanci (Kets de Vries, 1993 in Koráb, 2008).

Flexibilita - pokud se zmiňuje flexibilita, má se na mysli flexibilita práce, času a peněz. Příslušníci rodiny dokáží věnovat podniku veškerý svůj volný čas proto, aby se dosáhlo stanovených cílů. Dále jsou ochotni podřídit určitým způsobem své domácí finance potřebám podniku. A proto jsou rodinné podniky schopny rychle reagovat na jakékoliv změny na trhu (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Dlouhodobý záměr - „Dlouhodobé záměry obvykle snižují rizika a umožňují snáze zvládat nepředvídané okolnosti. Rodinné podniky obvykle mívají dlouhodobou vizi svých obchodních cílů, které jsou mnohem účinnější, než je tomu v případě jiných

podniků, protože si rodinná firma tímto způsobem snaží zajistit rentabilitu svých projektů a investic. Díky tomu představují i dlouhodobý závazek vůči akcionářům, pracovníkům a klientům. Jde o dlouhodobou perspektivu danou ztotožněním kapitálu a vlastnictví“ (Koráb, 2008, str. 11).

Stabilní kultura - je typická pro rodinné podniky. Manažeři zastávají svou funkci po dlouho dobu, čímž získávají a upevňují své znalosti v podnikání. Manažeři jsou zainteresovaní jak v rodině, tak i v podniku, a proto vehementně cílí na úspěch své firmy (Koráb, 2008).

Hrdost a důvěryhodnost - tyto pojmy souvisí s pevnými základy uvnitř rodinného podniku. Rodinní příslušníci jsou hrdí na svoji společnost, kterou dokázali vybudovat a udržet stále v existenci. Rodinný podnik vystupuje vlídným přístupem a snaží se vždy poskytovat ty nejlepší služby (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008).

Efektivita - spočívá v tom, že rodinné podniky využívají maximálně veškerých svých prostředků, které mají k dispozici. Rodinné podniky dosahují efektivity téměř ve všech sférách, nejvíce pak v sektoru služeb (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008).

Produktivita - „Rodinné podniky dosahují vyšší produktivity, a to převážně ze dvou důvodů: 1) menší divergence cílů, svou roli tu hraje větší flexibilita a manévrovací schopnost rodinných firem, s níž firma dokáže reagovat na proměnlivé ekonomické okolnosti; 2) rodinné firmy mají snahu účinnějším způsobem vynakládat prostředky, jež mají k dispozici tak, aby zajistily maximální rentabilitu svého kapitálu“ (Albi, 1993, pp. 102–103 in Koráb, 2001, str. 13).

Tvorba pracovních míst - rodinné podniky díky své vyšší sociální zodpovědnosti častěji vytvářejí nová pracovní místa (Koráb, 2008).

Orientace na kvalitu - „Rodinné podniky soustavně sledují kvalitu svých výrobků, a proto kladou mimořádný důraz na vztah kvalita versus cena. Vyžadují svědomitost a ztotožnění se s výrobky firmy“ (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008, str. 63).

Společensky odpovědné chování - Rodinné společnosti jsou specifické v tom, že se vyznačují společenským chováním. Jde například o příspěvky

pro rozvoj regionů, péče o své zaměstnance, ekologické chování, sponzorování občanských aktivit (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008).

Slabé stránky rodinného podnikání

Slabé stránky rodinného podnikání, které se staví do cesty rodinnému podniku, lze rozdělit na vnitřní a na vnější.

Vnitřní slabé stránky rodinného podnikání vychází ze samotné podstaty rodinných společností. Jsou podnikem ovlivnitelné, a proto by se měly co možná nejvíce redukovat. Mezi vnitřní slabé stránky jsou zařazeny:

Emocionální tlaky - představují střet mezi rodinnými a podnikovými systémy. Jde o to, že v rodinném podniku lze od sebe jen těžko oddělit soukromý život rodiny a podnikání. Konflikty mezi rodinnými příslušníky mohou ohrozit celou existenci společnosti (Peterka, 2007).

Firemní tlaky - neboli problémy podnikového charakteru. Na firemní tlaky působí vše, co bylo napsáno v emocionálních problémech. Dále se do firemních tlaků řadí neexistence procesu strategického plánování a řízení. A pak profesionalizace, kdy se vlastník snaží o profesionalizaci celé rodiny (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008).

Státní/fiskální plánování - je ho třeba přičíst k problematice rodinných podniků. Fiskální plánování vyplývá z daňové politiky státu, která představuje nemalé problémy.

Vnější slabé stránky rodinného podnikání nelze společností přímo ovlivnit. Lze je ale společností kontrolovat nepřímo. „Tyto stránky negativně působí na jeho konkurenceschopné postavení na trhu. V této souvislosti se obvykle citují tři hlavní oblasti: veřejné mínění, postoj peněžních ústavů a fiskální záležitosti. Nejvíce si vlastníci rodinných podniků stěžují na nezájem, jaký veřejné mínění dává najevo vůči jejich činnosti, a to navzdory tomu, že tyto podniky představují skutečné pilíře produktivní ekonomiky. Podnikatelé se domnívají, že rodinné podniky patřily vždy k těm nejvíce opomíjeným, mnohem větší pozornost byla a je věnována jinému typu podniků. Veřejné mínění daleko více diskutuje o otázkách jiných podnikatelských kultur a nejednou zapomíná na to, že právě rodinné podniky v mnoha případech tvoří páteř celé řady sektorů národního hospodářství“ (Koráb, 2008, str. 15).

2 Řízení a plánování nástupnictví

Plánování a řízení nástupnictví patří k největším slabinám rodinných podniků. A proto této problematice je věnována následující kapitola.

V České republice došlo po roce 1989 k velkému rozmachu rodinných společností, čili většina rodinných firem v ČR existuje v obnovené či nové struktuře zhruba 25 let a ve velké většině jsou společnosti stále v rukou první, zakládající generace. Z tohoto důvodu se velká většina českých rodinných společností doposud nemusela zabývat otázkou nástupnictví, ale dříve či později budou muset tuto problematiku řešit (Filipová, Panczaková, 2010).

Předání rodinné společnosti nové generaci neboli nástupcům představuje velmi vážný a citlivý problém. Řešení tohoto problému se v praxi velice podceňuje, což vede k destrukci podniku. Proto se společnosti na nástupnictví musí pečlivě připravit. Příprava nástupnictví je velmi dlouhodobou záležitostí, která vyžaduje důkladnou přípravu v každém rodinném podniku. Výborná příprava a dobré řešení nástupnictví v podnicích vyvolává pozitivní očekávání ať u společníků, tak i u zaměstnanců. Na druhé straně každá změna zvyšuje nejistotu.

Realizaci samotného plánu nástupnictví většina rodinných společností nezvládá. Dle statistik více než polovina rodinných podniků není schopna předat podnik druhé generaci. Důvodem je podceňování problémů spojených s nástupnictvím ve společnostech.

Statistiky a studie z roku 1996 upozorňují na nutnost plánování nástupnictví. Daná studie analyzovala 749 nástupců amerických rodinných společností a odhalila následující. V téměř 50 % způsobilo kolaps společnosti úmrtí zakladatele. Dále studie odhalila, že velká většina nástupců se domnívá, že úpadek společnosti byl způsoben nedůsledným plánováním a přípravou následnictví (Nemethy, 2011).

Dle Korába, Hanzelkové a Mihaliska dokáže pouze každý dvacátý podnik uskutečnit druhou generační obměnu. Tento problém je zapříčiněn tím, že nová generace nejsou cíleně vedeny k následnictví a k práci v managementu (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008).

Podmínkou úspěšného následnictví je dostatečná příprava dětí k převzetí budoucí odpovědnosti za rodinnou společnost a také jejich vlastní zájem o budování rodinného podniku v následujících letech. Následníci musí být připraveni na zachování, budování a rozvoj společnosti pro následující generace. Potomci se zájmem o společnost se při dlouhodobější přípravě na roli nástupce začínají cítit s rodinným podnikem spjatí, a proto se pro ně převzetí společnosti stává samozřejmostí a ctí (Peterka, 2007).

2.1 Problém nástupnictví

Podceňování obtížnosti generační výměny v rodinných podnicích představuje určité úskalí. V převážné většině generačních výměn dochází k podcenění její délky, dále k zanedbání psychologických a sociálních otázek. Naproti tomu právní a daňové otázky mají společnosti propracované do nejmenšího detailu. Dalším problémem při generační výměně jsou konflikty uvnitř rodiny a chybějící důvěra mezi členy dané rodiny.

Nejvýznamnější problémy vychází ze vztahů mezi stávajícím majitelem a jeho nástupcem, jelikož každý z nich má odlišné životní zkušenosti a zastává jiné hodnoty. Stávající majitel se vyznačuje smyslem pro povinnost, kdežto nástupce se prezentuje potřebou seberealizace a individuality (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Předávání rodinného podniku je velmi náročný proces, který je často velmi podceňován a někdy úplně přehlížen. Například většina českých společností nemá vůbec vypracovaný nástupnický plán pro případ, že by majitel vážně onemocněl či náhle zemřel a podnik by musel někdo narychlo převzít. Dle Panczakové a Vojáčka má vypracovaný nástupnický plán pouze třetina českých společností (Panczaková, Vojáček, 2010). Pokud se na stejný problém podíváme z celosvětového měřítko, tak studie Pricewaterhouse Coopers z roku 2011 říká, že více než polovina dotazovaných rodinných společností z celého světa nemá vypracovaný žádný plán následnictví. A pouze polovina z těch společností, které mají plán následnictví vyhotovený, tak má jasno, která konkrétní osoba převezme rodinnou společnost (Pricewaterhouse Coopers, 2011).

Generační výměnu v rodinných podnicích je potřeba posoudit komplexně. Začít včasným naplánováním následnického plánu. Naplánovat vše, co je s generační

výměnou spjato, a to od výběru správného nástupce, správného načasování výměny, k postupu výměny generací v čele podniku až po způsob předání vlastnictví podniku.

2.2 Plánování výměny generací

„Je dosti rozšířeno, že výměna generací je událostí, k níž dochází ve chvíli, kdy se majitel podniku odhodlá odejít do ústraní. Ve skutečnosti je výměna generací procesem, který se rozbíhá již ve chvíli, kdy potenciální následníci jsou ještě dětmi“ (Hodgets, Kuratko, 1992 In Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, str. 133).

Plánování výměny generací je opravdu náročný proces, který je ale bezpochyby velmi potřebný. Každá společnost by si měla uvědomit, že nástupnictví je jeden z nejdůležitějších procesů ve společnosti a jak řekl Tomáš Baťa: „Těžce poškozuje firmu ten, kdo se nestará o výchovu svého nástupce“.

Plánování celé generační výměny stojí tedy na počátku zcela a pouze jenom na činnosti zakladatele rodinné společnosti, který musí probudit a udržovat zájem svých potomků být součástí rodinné společnosti. Dále by měl vlastník vzbudit v potomcích zájem o fungování podniku a touhu ujmout se vedení rodinné společnosti. Tento zájem lze dosáhnout tím, že vlastník bude poukazovat na pozitiva společnosti, bude rodinné příslušníky informovat o všech činnostech společnosti, zdůrazní emocionální, psychologický i ekonomický prospěch, který plyne z rodinného podniku a mnoho dalšího. Začít připravovat plán pro následnictví přichází v úvahu pouze v ten okamžik, kdy majitel vytvoří ve svých potomcích touhu pokračovat v rodinném podnikání (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Přesné načasování výměny generací v rodinném podniku nelze jednoznačně stanovit. Je ale velmi důležité, aby majitel, ještě před počínajícími úvahami o odchodu ze společnosti, vytvářel a povzbuzoval zájem u následníků o převzetí rodinné společnosti (Koráb, 2008).

Lea ve své publikaci navrhuje, aby plánování výměny generací začalo v okamžiku, kdy už je jasně zřejmé, že rodina má v úmyslu společnost zachovat pro další generaci. Čím dříve se rodina rozhodne zachovat a přenechat společnost svým potomkům, tím více času bude mít pro plánování a přípravu plánu mezigenerační

výměny. Tento fakt je vhodný i pro případ nečekaných událostí, čímž si společnost zajistí, že nebude v daný okamžik existenčně ohrožena (Lea, 1993).

Dle autora Freye je zapotřebí před začátkem plánování celé generační výměny zohlednit několik faktorů. Prvním faktorem generační výměny je jedna z nejdůležitějších strategických výzev pro majitele a jeho rodinu. Široký rozhled, časové hledisko, důslednost a použití více metod scénářů patří k faktorům úspěchu. Druhý faktor tkví v tom, že každá generační výměna je specifická, ale platí zde i několik určitých obecných zásad. Tyto zásady stojí za to sdílet s ostatními rodinnými společnostmi, které generační výměna čeká. Dalšími faktory jsou: časová náročnost realizace generační výměny, přání majitele a realita předávání podniku nejsou většinou identické, určité rámcové podmínky nezlehčují generační výměnu. A poslední faktor se zabývá tím, že trh není připraven na změnu ve vedení společnosti. Pokud podnikatel nezohlední všechny tyto faktory, tak může nastat situace, kdy proces nástupnictví může být neúspěšný a s tím jsou spjaty velmi vysoké náklady z podnikového i národohospodářského hlediska (Frey, 2007).

Připravený plán generační výměny neboli následnictví může v době krize významně přispět ke stabilizaci rodinné společnosti a to tak, že zůstane zachována kontinuita daného podniku.

Vytvoří-li majitel v potomcích touhu pokračovat, pak je vhodné použít model španělských autorů Roldána, Vecina a Sáncheze, který analyzuje veškeré faktory, které jsou potřeba znát při mezigenerační výměně. Jde o analýzu podniku, rodiny, samotného podnikatele a následníka. Dále model zahrnuje volbu následníka a samotný předávací proces (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Analýza podniku

Detailní prozkoumání fungování podniku napomáhá k analýze rodinné společnosti. Pomocí analýzy podniku je nutné se zaměřit na momentální situaci, tedy kde se nyní nacházíme. Podnikatel si musí ujasnit aktuální situaci společnosti a z toho vyplývající silné a slabé stránky společnosti, finanční situace, životní fázi podniku a strategické postavení. Dále je potřeba se zaměřit na výhled do budoucna, tedy kam směřujeme. Analýza podniku by měla být naprosto objektivní, proto by se na jejím vypracování měl podílet vlastník společnosti,

všichni členové rodiny ale i externí specialisté. Názory externích specialistů mohou obohatit celkovou analýzu. Analýza podniku zahrnuje i velmi důležitou analýzu životního cyklu podniku, neboli kde se společnost momentálně nachází, která je velmi užitečná pro vytvoření úspěšného plánu mezigenerační výměny (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Analýza rodiny

Analýza rodiny tkví v posuzování všech rodinných příslušníků, kteří se chtějí podílet na chodu rodinné společnosti, ze všech možných hledisek. Analýza se zaměřuje na jejich schopnosti, věk, postoje a celkovou průběžnou průpravu v podniku. Výsledkem analýzy je zjistit potřeby každého člena rodiny i rodiny jako celku, což je velice obtížné, jelikož se v ní prolínají rodinné citové vazby. Tyto výsledky jsou dále použity pro vypracování reálných profilů možných kandidátů na převzetí rodinné společnosti. Profil kandidátů dává zřetel na nedostatky, vlastnosti, negativní a pozitivní předpoklady potenciálních nástupců. Hlavním cílem a úkolem majitele je udržet podnik v rodinných rukách a to se podaří pouze tak, že majitel najde kandidáta, nejlépe z rodiny, s dostatkem schopností, profesionálních předpokladů a respektu (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Analýza podnikatele

Fungování rodinné společnosti je velmi úzce spjato s osobou podnikatele. Podnikatel stojí mezi rodinou a společností. Zakladatelé ve většině případů vnímají svůj rodinný podnik jako určitý vlastní odkaz, který chtějí nadále udržet v rodině. Vzhledem k vysoké osobní angažovanosti v podniku by měl mít podnikatel představu o ideálním následníkovi, který ho jednou ve vedení společnosti vystřídá. Analýzou si uvědomuje, že následník by měl mít odlišné charakteristiky, postoje a hodnoty než on sám, jelikož se následník ocitne v úplně jiné situaci než podnikatel při zakládání společnosti. Zatímco podnikatel firmu vybudoval, od další generace se očekávají inovace, další rozvoj společnosti, modernizace a mnoho dalšího.

Analýza následníka

Najít vhodného nástupce pro vedení rodinné společnosti je považováno za jeden z nejtěžších úkolů. Pokud se učiní špatná rozhodnutí ve fázi hledání vhodného nástupce, dojde k narušení procesu generační výměny. Vedoucí je jeden

z hlavních činitelů společnosti, a proto by měl být kladen velký důraz na hledání vhodného nástupce (Lukeš, Nový, 2005).

Ideální profil následníka

Ideální profil následníka musí obsahovat dvě složky: kulturní složku podnikání, která by měla být předána majitelem nástupci a profesionální složku, která musí být nástupcem splněna, aby byl při a po generační výměně úspěšný v řízení rodinného podniku. Samozřejmostí je, že profil následníka bude mít maličko jiné charakteristiky, než má profil stávajícího podnikatele.

V ideálním profilu následníka musí být obsažen nejdůležitější prvek, kterým je leadership quality neboli vlohy k vůdcovství, tj. umění řídit efektivně lidi pomocí jasně definovaných úkolů a umění ohodnotit pracovní výkon svých podřízených i sama sebe. Dalším prvkem, který by měla mít nastupující generace, jsou finanční znalosti, tj. disponovat znalostmi z oboru finančního řízení podniku jako jsou znalosti o aktivech, pasivech, cash flow, finančním výsledku, nákladových druzích, daních, poměrových ukazatelích a mnoho dalšího. Dále disponovat komunikačními dovednostmi, negociačními dovednostmi, tj. umět jednat se zaměstnanci, zákazníky, dodavateli a mít jazykovou vybavenost a organizační dovednosti (Staňková, 2007).

Ideální vs. reálný profil následníka

Po vypracování reálného a ideálního profilu následníka dochází ke střetu reálné potřeby s tím, co má společnost skutečně k dispozici. Z dané situace vyplývá etapa nazývaná se předběžný výběr, kdy se majitel ujišťuje, zda vybral správné následníky. Každý následník by měl disponovat vhodným vzděláním a zkušenostmi. Pokud je vybrán správný kandidát, je třeba se zabývat jeho odbornou přípravou a řádným zaškolením, což určitý čas trvá. A to díky tomu, že jsou v podniku stále komplexnější a složitější činnosti, které na nástupce kladou jiné nároky, než na generaci zakladatelů (Koráb, Hanzelková a Mihalisko, 2008).

Jak již bylo zmíněno výše, tak v modelu mezigenerační výměny Roldána, Vecina a Sáncheze je zahrnuta i volba následníka a samotný předávací proces (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Volbu následníka a jeho profesionální průpravu lze rozdělit do tří částí. První část je přípravná fáze neboli adaptace. Tato fáze zahrnuje období, kdy nástupce

přichází do společnosti a seznamuje se s podnikovou kulturou, organizační strukturou a s hodnotami rodinného podniku. Již v první fázi může dojít ke konfliktu mezi nástupcem a současným vlastníkem. Pokud potenciální nástupce přichází z jiného prostředí, může mít o dalším fungování podniku rozdílné představy než jeho dosavadní vlastník. Druhou částí je úkolová fáze, která spočívá v přidělování úkolů nástupci, které prozatím řeší za dohledu zkušených pracovníků. Dohled se postupně vytrácí a nástupce se dostává do další fáze a tou je fáze úkolově samostatná, kdy nástupce řeší sám veškeré úkoly a to i ty systémové. Poslední fází je samotný předávací proces neboli nástupnictví (Lukeš, Nový, 2005).

Nástupnictví je rozděleno do dvou hlavních částí. První neboli raná fáze se vyznačuje tím, že nástupce se stává jedním z vrcholových manažerů rodinné společnosti. V této fázi potenciální nástupce jedná s obchodními partnery, poznává a řeší úkoly spojené především se strategickým vedením společnosti. Druhá fáze neboli plná zralost k nástupnictví je hlavním cílem přípravy nástupce. Tato fáze se vyznačuje přípravou detailních podmínek pro převzetí rodinné společnosti nástupcem (Lukeš, Nový, 2005).

Volba následníka

Volba následníka představuje poslední fázi výběru potenciálního kandidáta. Tato fáze následuje za vypracováním ideálního a reálného profilu následníka. Při výběru konečného následníka je nutno vzít v potaz, do jaké míry byly splněny předem dané požadavky v rámci profesionalizace. Následník musí dokázat, že je schopen naplnit budoucí strategické cíle podniku a že je schopen zvládnout úskalí, na která může během řízení narazit.

V případě, že majitel nemá k dispozici vhodného kandidáta, měl by uvažovat o jiných možnostech nástupnictví. Mezi ně patří fúze podniku, zvolení dočasného správce nebo prodej podniku, viz kapitola 2.3.

Předávací proces

Okamžikem, kdy se podnikatel rozhodl, kdo bude jeho nástupcem v rodinné společnosti, začíná postupné předávání jeho pravomocí a plánování časového horizontu, kdy se nástupce ujme své nové funkce ředitele společnosti. Pro společnost je velmi důležité, aby výměna v řízení proběhla klidně,

v co nejkratším období a bez problémů, jelikož pro společnost není přínosné, aby se na vedení společnosti podílely obě generace současně. Odcházející majitel nemusí v žádném případě ukončovat svou angažovanost v podniku, ba naopak, jeho zkušenosti, znalosti a kontakty se vždy mohou hodit. Zároveň ale odchod podnikatele upevňuje nástupci postavení ve společnosti. V okamžik odchodu majitele do důchodu na nástupce přechází veškeré pravomoce spojené s podnikáním a v plném rozsahu se ujímá funkce ředitele nové generace. A společnost zahajuje celý cyklus nanovo.

2.3 Druhy nástupnictví

Zakládání nového podniku je zcela odlišný postup než předávání rodinného podniku další generaci. Generační výměna může probíhat prostřednictvím různých možností, druhů nástupnictví. Strategie nástupnictví se liší v tom, že podnik buď má k dispozici vhodného nástupce, nebo naopak vlastník nenašel vhodného kandidáta, který by mohl být dosazen do vedení společnosti. Vlastník proto může uvažovat o různých možnostech nástupnictví, kterým se práce věnuje níže.

Nástupnictví

Nástupnictvím je míněno předání rodinného podniku z jedné generace na druhou generaci v rámci jedné rodiny. Generační výměna v rodinných podnicích probíhá v několika fázích, které popisují Koráb, Hanzelková a Mihalisko, viz obrázek č. 4.

	Současný majitel	Nástupce
Fáze 1	Počáteční nechuť podnik předat	Odpor k převzetí podniku plynoucí ze vztahů se současným majitelem
Fáze 2	Uvědomění si nutnosti předání podniku na další generaci	Překonání odporu a averze k současnému majiteli
Fáze 3	Předání podniku	Převzetí podniku
Fáze 4	Odloučení se od rodinného podniku	Vedení rodinného podniku

Zdroj: Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008

Obrázek č. 4: Fáze procesu generační výměny v rodinném podniku

Současný majitel a jeho nástupce prožívají proces generační výměny v několika fázích. Současný majitel zprvu zažívá počáteční nechuť podnik předat. Ale pokud

si majitel začne uvědomovat, že je čas na předání rodinného podnik tak, aby byl podnik nadále úspěšný a dále prosperoval, musí svěřit podnik další generaci. První krok, který musí současný majitel učinit, je určit svého nástupce a s tím zvážit i veškerá rizika, která vyplývají z tohoto rozhodnutí. Nalezne-li současný majitel vhodného nástupce, rodinnou společnost mu předává a distancuje se od ní. Nástupce nejdříve zažívá odpor k převzetí podniku. Tento odpor plyne ze vztahů se současným majitelem. Aversi nástupce překonává v okamžiku, kdy pociťuje, že mu současný majitel důvěřuje a pomalu na něho převádí odpovědnost za chod rodinné společnosti. Poté dochází k předání podniku z jedné generace na druhou. A nakonec se již bývalý majitel plně distancuje od řízení rodinného podniku a nová generace figuruje ve vedení společnosti samostatně (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Dle Freye probíhá nástupnictví ve třech fázích:

Přípravná fáze - tato fáze se skládá ze tří kroků. Prvním krokem je vytvořit povědomí o tom, že v příštích pěti až osmi letech bude nutné předat vedení společnosti další generaci. Tento proces je potřeba intenzivně řídit. Druhým krokem je vyjasnit si a definovat představy a potřeby majitele a jeho rodiny. Je nutné zvážit všechny možnosti, z nichž lze posléze vybírat. A třetím krokem je nutnost vytvořit atraktivní společnost pro ostatní podnikatele pro případ prodeje. Ideální řešení pro generační výměnu neexistuje, proto Frey doporučuje navrhnout a vyhodnotit více variant.

Prováděcí fáze - tato fáze je velmi důležitá. Jelikož zde musí vlastníci učinit závazné rozhodnutí, ve vhodném čase poskytnou nezbytné informace, které doposud znali jenom oni sami. Tato fáze je velmi časově, fyzicky a psychicky náročná.

Následná fáze - tato fáze je již méně intenzivní, ale přesto velmi důležitá, protože se nástupce musí rychle zapracovat a orientovat v chodu podniku. Generační obměna způsobí, že nový vedoucí bude srovnáván s dosavadním vedoucím, nicméně by měl vnést do společnosti svůj vlastní rukopis. Nástupce musí poměrně rychle zajistit dobré vyhlídky do budoucna a také musí dodržovat předem dohodnuté vztahy s odcházejícím vedoucím (Frey, 2007).

Prozatímní správce

Prozatímní správce je osoba, která pouze dočasně, přechodně vede společnost, než se nalezne jiné řešení. Prozatímní správce může být na ředitelskou funkci dosazen v případě, že vlastník nemá k dispozici vhodného kandidáta z rodinných příslušníků pro vedení společnosti a to pro příliš nízký věk nebo nedostatek zkušeností. Prozatímní správce vede společnost do té doby, než bude rodinný příslušník schopen ujmout se vedení.

Fúze

Jedná se o další ze způsobů nástupnictví v rodinné společnosti, který je vhodný použít, pokud se společnost ocitne v situaci, kdy je samostatná existence rodinného podniku neudržitelná. Tento způsob využijí společnosti, které mají ještě co nabídnout. Například jde o jméno, know-how, značku, kontakty, zaměstnance, firemní kulturu apod. V ČR je fúze upravena v zákoně č. 125/2008 Sb., o přeměnách obchodních společností a družstev.

Fúze může probíhat různými způsoby:

Fúze sloučením - jedná se o zánik a následné sloučení jedné nebo více společností bez předchozí likvidace. Veškerá práva a povinnosti přechází ze zanikající obchodní společnosti na jinou obchodní společnost.

Fúze splynutím - jedná se o zánik dvou nebo více společností bez předchozí likvidace. Veškerá práva a povinnosti zanikajících společností přechází na zbrusu nově vznikající nástupnickou společnost.

Vnitrostátní fúze - představuje sloučení dvou či více společností se sídlem na území ČR.

Přeshraniční fúze - sloučení jedné nebo více společností s jednou nebo více zahraničními společnostmi (Doleček, 2009).

Rozdělení společnosti

K rozdělení rodinné společnosti může dojít kvůli konfliktům jednotlivých členů rodiny. Někteří nemusí souhlasit s určeným nástupcem či s chodem společnosti. Rozdělení rodinné společnosti může probíhat v několika různých formách.

Nástupnické, rozdělované i zanikající společnosti musí mít při rozdělení vždy stejnou právní formu, jakou měly původní společnosti.

Rozdělení rodinné společnosti se vznikem nových společností - jedná se o rozdělení, kdy rozdělovaná společnost zaniká a její práva a povinnosti přechází na jednu či více nových nástupnických společností. Společníci a členové se stávají společníky či členy nástupnických společností.

Rozdělení společnosti sloučením - původní společnost zaniká a nástupnická společnost se slučuje s jinou již existující společností. Jde tedy o fúzi.

Rozdělení společnosti odštěpením - původní společnost nezaniká ani se neruší, pouze se vyčlení určitá její část a ta buď přechází na existující společnost, nebo se založí nová společnost (Doleček, 2009).

Prodej a zánik společnosti

Prodej společnosti připadá v úvahu, jenom tehdy, pokud není možné předat společnost další generaci či jinému členovi rodiny. Prodej společnosti jde uskutečnit jak v rámci rodiny, tak i osobám mimo rodinu. Tyto osoby nejsou žádným způsobem spjaty s rodinným podnikem.

V ČR se zánik společnosti řídí zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který říká, že společnost zapsaná do veřejného rejstříku zaniká dnem výmazu z veřejného rejstříku. A společnost která nepodléhá zápisu do veřejného rejstříku, zaniká skončením likvidace (§185/186- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník).

3 Případové studie generační výměny v zahraničních i českých rodinných podnicích

Pro určení správné strategie generační výměny v rodinném podniku je v dalším textu nastíněno několik případových studií zabývajících se danou problematikou v rodinných podnicích. Tyto případové studie jsou zaměřeny jak na zahraniční, tak na české rodinné společnosti, které podnikají v potravinářském průmyslu a již úspěšně prošly nejméně jednou mezigenerační výměnou.

Jak již bylo zmíněno v kapitole č. 1, tak oproti českým rodinným společnostem již prošla velká většina zahraničních rodinných společností několikátou úspěšnou mezigenerační výměnou. Zástupci několika významných rodinných firem se shodují, že generační výměna má velký emocionální vliv na všechny zúčastněné strany. Dále se shodují na tom, že aby mezigenerační výměna proběhla v naprostém pořádku, je potřeba se dlouhodobě připravovat na akt předání.

U zahraničních společností je velmi populární nechávat si od specializovaných firem zpracovávat nástupnické plány, dle kterých se poté řídí. Předávající generace se také často uchyluje k tomu, že nastupující generaci posílá získávat pracovní zkušenosti do jiných společností. A to především proto, aby načerpali různé pracovní zkušenosti a aby byli řádně připraveni na převzetí rodinného podniku. České firmy by se měly ponaučit od těch zahraničních v tom, že s přípravou na mezigenerační výměnu je nutné začít s dostatečným časovým předstihem. Tak, aby bylo možné reagovat na různé situace, které by mohly nečekaně nastat (R. S. Carlock and J. L. Ward, 2001).

3.1 Hobbs House Bakery

Společnost Hobbs House Bakery byla založena v roce 1920 v Cotswolds (Velká Británie) Thomasem a Mabel Hebertovými. Jde o firmu, která již prošla pěti mezigeneračními výměnami. Hobbs House Bakery podniká v potravinářském průmyslu, přesněji řečeno firma nabízí velký sortiment vysoce kvalitních chlebů, cukrářských výrobků a cukrovínek. Rodinnou společnost nyní vede pan Henry Herbert.

Dle Henryho Herberta je velmi důležité, aby se jeho rodinný podnik stále vyvíjel, rozrůstal, inovoval a diverzifikoval. Dále je pro něho samotného a jeho rodinnou

společnost velmi důležité, aby si společnost udržovala své hodnoty a zásady. Tyto hodnoty a zásady vytváří jedinečnou identitu jeho firmě již po několik desetiletí. Spojení inovací a rodinných hodnot spojuje podnik v jednu rodinu. Pan Herbert si stojí za tím, že je vždy co zlepšovat a osobně tvrdí, že je důležité se zaměřit pouze na danou myšlenku a ne na člověka, od kterého tato myšlenka pochází. Z toho vyplývá, že je potřeba, aby byl člověk otevřený novým nápadům a to ať jsou tyto nápady od nováčků v podniku nebo od dlouholetých zaměstnanců.

Jak vidí nynější majitel budoucnost své rodinné firmy, je zřejmé na první pohled. Dědictví je pro Henryho velmi důležitou záležitostí a jeho snem je podnikat s celou svou rodinou po boku, a proto již nyní vychovává další generaci. To je prý to, co znamená být rodinná společnost. Osobně si přeje, aby další generační výměna proběhla úspěšně a aby nadále rodinná společnost prosperovala. Proto se chce ponaučit z chyb u mezigenerační výměny, kterou sám absolvoval. Mezigenerační plán výměny ale použije pan Herbert z velké části ten, dle kterého probíhala jeho mezigenerační výměna. Chce do něho ale zakomponovat další prvky, jako například přípravu zaměstnanců na mezigenerační výměnu či rychlejší a efektivnější úkony z hlediska právního. Některé prvky chce v plánu pouze upravit dle nynější doby a ponaučení, které si ze své výměny vzal sám. Především bude apelovat na to, že je nutné získat zkušenosti i v jiných společnostech tak, aby byl poté nástupce schopen lépe řešit různé překážky v podnikání. Dále se chce vyhnout tomu, že hned po generační výměně odejde z podniku. Pan Herbert je zastáncem názoru, že je potřeba v podniku jak mladých členů, kteří vlijí nový život do firmy, dívají se dopředu a plánují, jak bude firma vypadat v budoucnu, tak jsou ale potřeba i dlouholeté zkušenosti a určitý faktor jistoty pro zaměstnance, které mají právě předávající generace. Pokud ale nebude příprava probíhat bez komplikací, je ochoten si pan Herbert přizvat i odborné poradce či poradenskou společnost, chce vše podřídit tomu, aby mezigenerační výměna probíhala bez komplikací (PwC.com, 2017).

3.2 Carl Kühne KG GmbH & Co.

Společnost byla založena v roce 1722 v Berlíně (Německo) Johannem Danielem Epiniusem jako malý vinný lihovar. Až čtvrtá generace dala v roce 1832 společnosti jméno Carl Kühne KG GmbH & Co. Od této chvíle se datuje historie

samotné značky Kühne, která v té době vyráběla rychlý ocet. Společnost Carl Kühne KG nyní vyrábí a prodává koření, salátové dresinky, hořčice, majonézy, nakládané potraviny, konzervy a různé omáčky. Rodinnou společnost nyní vede již desátá generace neboli pan Stefan Leitz.

Na to, jaké je tajemství úspěchu této firmy, prý neexistuje jasná odpověď. Pan Leitz tvrdí, že společnost prospívá více než 300 let proto, že se jedná o velmi silnou značku, uznávanou po celém světě. Dalším faktorem úspěchu je, že vedení vždy v čas porozumělo trendům na trhu a potřebám spotřebitelů. Stefan se domnívá, že pro firmu je nezbytné se neustále vyvíjet, oslovovat mladé spotřebitele a také upravovat firemní kulturu dle trendů, ačkoliv určité historicky dané rysy a zásady musí zůstat nezměněny. Pro Stefana Leitze byla výzva zřejmá, oživit značku Kühne, aniž by zanedbali hlavní rysy.

Po změnách v posledních letech se nyní vedení mnohem více soustředí na výsledky než na procesy. Toto byla pro společnost Kühne velká změna. Pan Leitze tvrdí, že srdcem nové kultury je poslání být "KUEHN", což v němčině znamená "odvážný". Každé písmeno ve slově KUEHN představuje určitý aspekt této ústřední myšlenky: Konsequent (následný), Unabhängig (nezávislý), Erfolgshungrig (hlad po úspěchu), Herzlich (srdečný) a Nachhaltig (udržitelný). Stefan Leitz říká, že nová kultura je podložena stejně odvážnou vizí společnosti, kterou nově vytvořili: "Kühne v každé kuchyni". Ačkoliv mladá, již desátá, generace přinesla do firmy plno inovativních, nových myšlenek i provedení, stále ctí a milují své dědictví, kterým se velmi pyšní. A proto svůj plán mezigenerační výměny z velké části nechávají původní. Poslední generace si totiž stojí za tím, že co bylo úspěšné v minulosti, je úspěšné i nyní, a proto není potřeba do plánu příliš zasahovat. K pár změnám ale přeci jen v mezigeneračním plánu došlo a to především kvůli vyvíjející se společnosti, nově vyvinutým komunikačním prostředkům, novým zákonům a tak dále (PwC.com, 2017).

3.3 Nature's Path Foods, Inc.

Společnost Nature's Path Foods byla založena v roce 1985 v Britské Kolumbii (Kanada) Arranem a Ratanou Stephensovými. Jde o firmu, která prošla teprve první mezigenerační výměnou. Arran Stephens otevřel v roce 1971 první supermarket s BIO potravinami v Kanadě, nazvaný Lifestream. Lifestream

a přírodní produkty byly prodány firmě Kraft Foods v roce 1981, ale v roce 1995 ho zpět koupil pan Stephens. Nature's Path Foods je výrobce certifikovaných biopotravin. Společnost byla původně známá kvůli müsli ke snídani, nyní disponuje portfoliem více než 150 produktů, kde všechny produkty jsou vegetariánské a certifikovaně ekologické. Rodinnou společnost nyní vede syn zakladatelů Stephensových, Arjan Stephens.

Dle Arjana Stephense je podnik Nature's Path Foods celosvětově uznáván za to, že začlenil pojem udržitelnost do svých obchodních postupů prostřednictvím podpory různých charitativních a ekologických iniciativ. Společnost je pravidelně jmenována jedním z nejlepších kanadských zaměstnavatelů, což je jedna z misí této společnosti. Arjan dále zmiňuje, proč rodiče tuto společnost založili. Chtěli ukázat, že podnikat je možné i v souladu s přírodou. Vizí Arjanových rodičů je: opouštějme planetu v lepším stavu, než jakou jsme ji našli. Vize společnosti Nature's Path souvisí se třemi slovy - lidé, planeta a zisk. Tomuto směru a vizi se hodlá firma věnovat i nadále.

Arjan původně neměl v úmyslu následovat své rodiče v podnikání. Proto Arjanův otec prodal organický supermarket Lifestream, dále prodal úspěšnou řadu přírodních produktů společnosti Kraft a v žádném případě nepřipravil plán mezigenerační výměny. Po absolvování historie se Arjan přihlásil na studium MBA v Chicagu. Až rozhovor s učitelem byl prý tím rozhodujícím momentem, kdy se Arjan rozhodl pokračovat v rodinném podnikání. Arjan popisuje rozhovor s učitelem takto: "Řekl mi. Vaši rodiče zastávají úžasné zásady a přišli s něčím novým, co zde žádná společnost nenabízí a určitě to nedělají jen proto, aby toto vše prodali konkurenci. S jistotou by společnost raději přenechali v rodině, tak proč to tedy nezkusíš? Tak jsem to udělal", řekl Arjan Stephens.

Během Arjanova vedení se zisk společnosti zvýšil z 10 milionů dolarů na 300 milionů dolarů, aniž by změnil prvotní hodnoty a postoje svých rodičů. Jelikož sám neprošel žádnou připravenou mezigenerační výměnou, chce pro příští mezigenerační výměnu připravit a udělat vše. Tak, aby měla další generace hladší průběh převzetí, byla již dopředu seznámena s chodem společnosti a aby dopředu mohli předcházet problémům, které můžou s mezigenerační výměnou souviset. Z těchto důvodů již nyní Arjan najal nezávislého odborného poradce, který mu pomáhá vytvářet plán mezigenerační výměny (PwC.com, 2017).

3.4 Emco s.r.o.

Rodinná společnost Emco byla založena v roce 1990 panem Ing. Zdeňkem Jahodou a to pod obchodním názvem Emco Export. O rok později již byla firma zaregistrována pod názvem Emco s.r.o. Jedná se o rodinnou společnost, jelikož 100% podíl drží společnost Emco Holding, s.r.o., kterou vlastní výhradně rodina Jahodových. Jde o firmu, která ještě neprošla žádnou mezigenerační výměnou, ale nebude tomu dlouho trvat a první mezigenerační výměna se uskuteční. Emco se dříve věnovalo pouze dovozu a distribuci zboží na český trh. Nyní firma podniká v potravinářském průmyslu, přesněji řečeno Emco nabízí nepřeberné množství cereálních výrobků a instantních nápojů. Nynější portfolio výrobků zahrnuje například kukuřičné lupínky, ovesné vločky, dětské cereálie, ovesné sušenky, ovesné kaše, bio výrobky a müsli. V současné době firma stojí, dle pana Jahody, na třech pilířích: výroba vlastních výrobků pro český a slovenský trh, export vlastních výrobků a import značkových výrobků ze zahraničí (např. Carbonell, Alpro, Wasa, Bonbonetti). Rodinnou společnost nyní stále vede pan Jahoda.

Zakladatel společnosti Emco již 12 let přemýšlí o předání rodinné firmy svým nástupcům, dvěma dcerám a synovi. Všichni tři potomci projevují zájem o převzetí rodinné společnosti, největší zájem ale projevuje syn Martin. Dlouhou dobu pan Jahoda zvažoval rovné rozdělení podílu mezi své tři děti, lichý počet hlasů totiž umožňuje případné přehlasování. V posledních letech se ale rozhodl, že bude lepší, pokud bude mít podnik jednoho lídra. Jelikož syn Martin byl vždy neaktivnější ze sourozenců v podniku, přislíbil mu otec nadpoloviční vlastnický podíl, přesněji řečeno půjde o 52% podíl. Dosavadní majitel předpokládá, že se syn stane hlavní tváří podniku. Protože i obě dcery chtějí pokračovat v rodinném podnikání rozdělí jim rovným dílem zbylý podíl. Takto určené podíly ještě nebyly reálně převedeny. K tomuto aktu dojde až při mezigenerační výměně. Pro nepředvídatelné případy nechal pan Jahoda zaimplementovat takto určenou budoucí vlastnickou strukturu do své závěti. Pan Zdeněk Jahoda se nechal slyšet, že v rodině nebylo přijato rozhodnutí o nerovných podílech příliš s nadšením, ale s postupem času a po podrobné rodinné komunikaci všichni rozhodnutí svého otce pochopili a odsouhlasili (Hospodářské noviny, 2016).

Zakladatel společnosti Emco dle svých slov nikdy ani na vteřinu nepomyslel, že by měl společnost prodat. Vždy uvažoval o mezigenerační výměně, a proto má pan Jahoda již několik let detailně připravený plán mezigenerační výměny, ikdyž stále ještě necítí potřebu firmu předávat. Plán mezigenerační výměny považuje zakladatel za velmi důležitý nástroj při výměně generací v podniku, a proto tento plán vypracovával několik let, než se stal velmi detailním a celistvým. Dle pana zakladatele ještě není správný čas na výměnu generací a to hlavně z toho důvodu, že syn je v podniku pouze 4 roky a potřebuje získat ještě mnoho zkušeností a posílit svoji pozici vůči dodavatelům, zaměstnancům a dalším.

3.5 SIKO KOUPELNY & KUCHYNĚ

Společnost SIKO byla založena jako ryze česká firma v roce 1991 v jihočeských Čimelicích paní Jaroslavou Valovou. Jedná se o podnik zabývající se velkoobchodním a maloobchodním prodejem kompletního vybavení pro koupelny a kuchyně. Jedná se o jednu z mála firem v České republice, která byla založena v 90. letech 20. století a již prošla první mezigenerační výměnou. SIKO KOUPELNY & KUCHYNĚ disponuje více než 50 prodejny na území České a Slovenské republiky a má více než 800 zaměstnanců. Z tohoto hlediska lze právem říci, že se jedná o největší česko-slovenskou specializovanou síť prodejen v oboru vybavení pro koupelny a kuchyně. SIKO KOUPELNY & KUCHYNĚ neprodávají zboží pouze na území ČR a SR, ale prodávají ho také v Polsku, Maďarsku, Rakousku, Rusku, Litvě, Moldávii, Dánsku a na Ukrajině. Rodinou společnost nyní vedou potomci zakladatelky paní Valové.

Na to, jaké je tajemství úspěchu této firmy, existuje jasná odpověď: neutuchající vůle, tvrdá dřina všech, co se podíleli a podílejí na chodu firmy a zavedené jedinečné hodnoty podniku. Tyto hodnoty jsou umístěné všem neustále na očích a jsou zformulované do dvanácti základních pravidel. Dle zakladatelky jsou všechna pravidla velmi důležitá, ale jedno považuje za zásadní a vštěpovala ho svým dětem i spolupracovníkům od samého začátku podnikání. Toto pravidlo je jakýmsi mottem společnosti a zní: "Mysli na druhého v řadě". Tímto mottem poukazuje zakladatelka na to, aby zaměstnanci dělali vše tak, aby se na jejich práci mohl kdokoliv spolehnout a bezchybně na ni mohl navázat. Dalšími pilíři úspěchu je podstata myšlení zakladatelky, která všechnen zisk reinvestovala zpět do podniku. Vedení si kladlo a stále klade ambiciózní cíle, které se snaží postupně

naplňovat a mají dlouhodobě stanovenou vizi. Společnost SIKO je také úspěšná z toho důvodu, jelikož vedení firmy vždy v čas porozumělo trendům na trhu a potřebám spotřebitelů.

Zakladatelka společnosti SIKO nikdy nepřemýšlela o prodeji rodinné společnosti. Její děti již od samého vzniku společnosti dávaly najevo, že chtějí v podnikání pokračovat. A to především z toho důvodu, jelikož paní Valová své tři děti hned na začátku zapojila do chodu firmy. Valovi jsou ukázkovou firmou v tom směru, že nedisponují pouze velmi ziskovou společností, ale ještě před mezigenerační výměnou měli detailně promyšlený plán do dalších let, ne-li přímo desetiletí. Zakladatelka společnosti vytvářela plán mezigenerační výměny na základě znalostí a schopností svých dětí a faktu, že nastupující generace zná ve firmě každou kachličku. Zhruba od roku 2010 vytvářela rodina plán mezigenerační výměny a také výše zmíněný plán pro další roky podnikání. Ústředním bodem daného plánu je založení rodinné nadace/svěřeneckého fondu, odkud by se firma i majetek mohly spravovat. Se vznikem nadace došlo v roce 2015 k završení dlouholetého procesu generační výměny. Jelikož se zakladatelčiny děti pohybovaly ve firmě již od malička, nebylo pro ně nástupnictví nijak složitým procesem. Obměna rolí ve vedení společnosti, byla spíše jen na papíře. Již dříve stejně vše v praxi fungovalo tak, jako po změně generací ve firmě. Vedení společnosti převzal po matce mladší syn Tomáš, ten nyní vykonává post generálního ředitele a na jeho bedrech tak leží operativní řízení. Prvorozený syn Vít se stal, po odchodu matky z vedení, ředitelem pro strategii, předsedou představenstva a rodinné rady. Dcera Jana zastává pozici ekonomky a předsedkyně dozorčí rady. Vít Vala je otcem koncepčních a strategických rozhodnutí v podniku. Také přišel s myšlenkou franšízového konceptu rozvoje a s oslovováním developerských firem, čímž došlo k expanzi firmy a SIKO se tím stalo jedničkou na trhu vybavení do koupelen a kuchyní (Forbes, květen 2014).

3.6 PETROF s.r.o.

Společnost PETROF založil v roce 1864 pan Antonín Petrof. Jedná se o ryze českou, tradiční, rodinnou firmu, která se zabývá převážně ruční výrobou akustických klavírů a pian. Nynější sídlo podniku je v Hradci Králové. Své výrobky PETROF vyváží do více než 650 zemí světa a zaměstnává přes 220 zaměstnanců. Společnost Petrof je největším evropským výrobcem

klavírů a pian, který doposud vyrobil přes 628 000 kusů nástrojů. Postupem času a především díky krizi musela firma zahájit výrobu i jiných produktů. Mimo klavírů a pian se PETROF věnuje i výrobě zakázkového luxusního nábytku, kuchyní a luxusních reproduktorů ve spolupráci s firmou Hertz. Vedení firmy kladlo a stále klade velký důraz na nejvyšší kvalitu materiálů, zvuku a pracovních postupů. Know-how a výrobní postupy si majitelé, ale i zaměstnanci podniku, předávají po generace. Rodinnou společnost nyní vede již pátá generace rodu Petrofů Mgr. Zuzana Ceralová Petrofová. Společnost PETROF je jednou z mála českých rodinných společností, které prošly více než jednou mezigenerační výměnou (PETROF, 2018).

Ač se jedná o ryze českou rodinnou firmu založenou a vlastněnou rodinou Petrofů, nebylo tomu tak vždy. Po druhé světové válce byl podnik PETROF znárodněn, přejmenován a dosavadní majitelé museli okamžitě opustit brány svého rodinného podniku. Až v roce 1991 se čtvrtá generace rodu Petrofů v čele s Ing. Janem Petrofem postarala o zprivatizování firmy zpět do své rodiny. Bohužel zprivatizování trvalo od roku 1991 až do roku 1998 a panu Petrofu byly vráceny pouze čtyři procenta firmy. Zbýlých 96 % podílu musela rodina Petrofů od státu odkoupit. Jak již bylo řečeno, tak čtvrtá generace se dostala do vedení společnosti přes reprivatizaci a nikoli prostřednictvím mezigenerační výměny. Proto musel Jan Petrof vytvořit plán mezigenerační výměny zcela od začátku a trvalo mu to několik let. Výhodou pro něho bylo to, že během jeho vedení do firmy přišla jedna z jeho dcer a to na pozici vedoucí propagačního oddělení. Dcera se tak během řízení svého otce mohla seznámit s chodem firmy, se zaměstnanci i se zákazníky, a proto pro ni a jejího otce posléze mezigenerační výměna nebyla tak složitá a zdoluhavá. Od jejího příchodu do společnosti uběhly pouze dva roky a již pro ni začínal proces mezigenerační výměny. V roce 2002 se stala obchodní ředitelkou a od roku 2004 se Zuzana Ceralová Petrofová stala jednatelkou

a výkonnou ředitelkou společnosti PETROF. Pátá generace rodu Petrofů klade důraz především na nejvyšší kvalitu, tradici a dobré jméno firmy.

Nástupnictví ve firmě PETROF není zrovna aktuálním tématem, protože současné vedení se ještě necítí na odchod z podniku a potenciální nástupkyně je stále ještě studentkou, ale i tak se již ve firmě přemýšlí o budoucnosti s novou generací. Paní

Ceralová Petrofová věří, že do firmy jednou její dcera nastoupí a povede ji. Nyní ji nechává vybrat, zda chce rovnou po studiích nastoupit do jejich rodinné společnosti či po vzoru zahraničních rodinných společností nejdříve bude nějaký čas získávat zkušenosti v jiném podniku. Tím načerpá a přinese do firmy PETROF nové nápady a získá i jiný úhel pohledu. Současné vedení, Zuzana Ceralová Petrofová, proto ještě nepřipravuje plán mezigenerační výměny. S určitostí použije nástupnický plán, dle kterého přebírala společnost ona sama a nějaké pasáže upraví podle svých postřehů a zkušeností ze své prožité mezigenerační výměny (Hospodářské noviny, 2016).

3.7 Vyhodnocení případových studií

Všechny výše uvedené rodinné podniky představené v případových studiích spojuje fakt, že se jedná o velmi úspěšné firmy a to jak v zahraničí, tak na tuzemském trhu. Všechny firmy se shodují na jednom; mezigenerační výměna znamená velkou změnu pro celou společnost i pro rodinu, jde o velmi náročný a dlouhý proces, který musí být předem detailně připraven. Velmi důležitým znakem pro dané rodinné podniky je, že podnik a rodina jsou vždy úzce propojeni.

Ve výše zmíněných případových studiích byly představeny tři zahraniční a tři české rodinné firmy. Ve velké většině bodů se všechny podniky shodují, ale v některých se liší. Je to především zapříčiněno tím, že v zahraničí již snad všechny rodinné podniky prošly minimálně jednou, ne-li již více mezigeneračními výměnami, kdežto v České republice se ve velké většině firem začínou první mezigenerační výměny teprve provádět.

V převážné většině výše zmíněných případových studiích se prolíná skutečnost, že nastupující generace se ve firmách pohybuje již několik let před svým nástupnictvím, někdy dokonce již od svého dětství. Jelikož se nastupující generace pohybovala v podniku několik let, tak získala důležité zkušenosti a informace, ale i respekt u zaměstnanců a zákazníků. A proto docházelo k tomu, že mezigenerační výměna nebyla pro předávající a nastupující generaci tak náročná a vše probíhalo, jak mělo. Dalším aspektem, ve kterém se firmy začínají shodovat, je, že nastupující generace potřebuje nejdříve získávat pracovní zkušenosti v jiné firmě, nejlépe v zahraniční a poté až nastoupit do svého

rodinného podniku. A na čem se všechny rodinné podniky shodnou je fakt, že vytvoření plánu mezigenerační výměny nestačí. Je potřeba vychovávat následníky již od malička k tomu, že jednou převezmou firmu. To je cílem a náplní práce každé generace. V čem se naopak zahraniční a české rodinné podniky liší je skutečnost, že zahraniční firmy již dopěly k tomu, že je velmi důležité přizvat do rodinné společnosti nezávislé poradce, kteří nejsou členy jejich rodiny ani jejich příbuzní či známí. Zahraniční podniky se již ponaučily z předešlých mezigeneračních výměn, a proto najímají tyto nezávislé poradce, kteří na celou situaci v podniku, především před mezigenerační výměnou, nahlízejí nezávislými, odbornými očima.

Ať již rodinné podniky prošly mezigenerační výměnou, nebo se na ni teprve připravují, všechny si stojí za tím, že je velmi důležité si vypracovávat mezigenerační plán nástupnictví, podle kterého budou v době předávání firmy postupovat. Plány pro výměnu generací se u jednotlivých podniků v některých bodech shodují, v jiných se naopak liší. Lišit se mohou svou propracovaností, nebo kvůli působení na jiných trzích. Ty rodinné podniky, které již mezigenerační výměnou prošly, ve velké většině vychází ze zkušeností, které načerpaly z předchozích mezigeneračních výměn. Jejich nástupnické plány se tím stávají obsáhlejší, přesnější a především kvalitnější. Cílem mezigenerační výměny je úspěšné předání podniku nastupující generaci.

4 Představení rodinné společnosti Alika a. s.

Hlavním subjektem výzkumu této práce je rodinná společnost Alika a.s. Akciová společnost Alika je přední českou potravinářskou firmou, zabývající se výrobou pražených ořechů, slaných snacků, balením sušeného ovoce a olejnatých semen. Vizí společnosti Alika a.s. je být trvale spolehlivým, flexibilním a stabilním dodavatelem kvalitních potravinářských výrobků a obchodním partnerem, na kterého se mohou jeho odběratelé plně spoléhat a to jak v kvalitě dodávaných výrobků, tak i v jejich množství a v termínech dodání. Následující obrázek znázorňuje logo společnosti Alika. Logo je tvořeno názvem společnosti a sloganem Quality sign.



Zdroj: Interní materiály společnosti Alika a.s.

Obrázek č. 5: Logo společnosti Alika a.s.

Předmětem podnikání společnosti je výroba potravinářských výrobků, zejména zpracování arašídů, kešu ořechů, mandlí a pistácií. Mezi vedlejší předmět podnikání patří velkoobchod, specializovaný maloobchod, balící činnost, zprostředkování obchodu, činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců, realitní činnost a chov domácích a zoologických zvířat a poskytování souvisejících služeb.

Společnost Alika a.s. vyprodukuje za rok více než 27 milionů kusů hotových výrobků neboli zpracuje více než 8500 tun surovin. Z tohoto hlediska patří firma mezi největší středoevropské pražírny. V roce 2017 bylo ve firmě Alika zaměstnáno přibližně 90 zaměstnanců, z toho přes 70 výrobních dělníků. Svoji výrobu uskutečňuje na ploše 2.000 m². Fiskální rok 2016 byl pro společnost stejně úspěšný jako roky 2015 a 2014. Hodnota čistého provozního hospodářského výsledku se za fiskální rok 2016 vyšplhal až na hodnotu 9,3 mil. Kč, finanční

výsledek hospodaření byl 2,5 mil. Kč a hospodářský výsledek po zdanění měl hodnotu 5,5 mil. Kč (Alika a.s., 2018).

4.1 Historie společnosti Alika a.s.

Rodinná firma Alika byla založena v roce 1992 Janou a Pavlem Kremlovými. Historie společnosti Alika a.s. je v kostce znázorněna na obrázku č. 6. Původním záměrem zakladatelů bylo pražení kávy. S výrobou začali již v říjnu 1992 bez jakýchkoliv zaměstnanců a s průměrným měsíčním obratem 80.000,- Kč. Bohužel tento podnikatelský záměr nebyl příliš úspěšný, jelikož v roce 1992 přišli na trh levnější zahraniční výrobci kávy. Kremlovi museli začít přemýšlet o jiném sortimentu, který by mohli vyrábět stejnou technologií jako kávu. Proto v roce 1994 začala společnost Alika a.s. s pražením ořechů. Rozšíření sortimentu zapříčinilo to, že stávající prostory již nebyly vyhovující, a proto se v roce 1994 firma přestěhovala do Čelechovic na Hané, kam byla pořízena velkokapacitní linka na pražení ořechů. V první fázi se jednalo o pražení arašídů pro výrobce křupek a poté byla do podniku pořízena balící linka, se kterou začala firma Alika uvádět na trh vlastní řady výrobků. V roce 1998 měly výrobky společnosti Alika již pevné místo na domácím trhu. Proto firma mohla začít vyvážet své výrobky i do zahraničí. Postupem času podnik vyvážel do zahraničí přes 20 % své produkce. V roce 1998 dále došlo ve společnosti k inovaci pražení, výroba byla totiž rozšířena o nový postup pražení tzv. americký způsob pražení v horké olejové lázni.

Během pěti let existence měla firma zastoupení již po celé České republice. Nejprve se výrobky prodávaly v prodejních sítích Makro ČR a Kaufland a to jak v České republice, tak v zahraničí. Později byly výrobky prodávány i v obchodní síti TESCO ČR a TESCO SR. V roce 1999 získala Alika jedinečný kontrakt od společnosti Makro ČR na výrobu privátní značky ARO pouze do jejího řetězce. Posléze došlo k zahájení expedice na Slovensko a ke zřízení kanceláře a skladu v Praze. S přibývajícím poptávkou se zvyšoval i počet zaměstnanců, v roce 2000 jich bylo již rekordních 60. V následujícím roce vznikla na Slovensku dceřiná společnost Alika Slovakia s.r.o. a také firma získala od britské společnosti CMI certifikát HACCP. V roce 2003 byla zahájena expanze do Polska a to prostřednictvím dceřiné společnosti Alika Polska. Následující rok, rok 2004, byl pro podnik přelomový, jelikož se veškeré provozovny a vedení společnosti

přestěhovalo do nového a většího závodu v Čelčicích u Prostějova. S novými prostory došlo i k rozšíření sortimentu o výrobu vakuových plechovek pod značkou KK, výrobu smažených chipsů pod značkou ARADO a zařazení nových značek do firemního portfolia. Výstavba nových skladovacích prostor pro suroviny a hotové výrobky probíhala v roce 2009. Během jednotlivých let se společností každoročně zvyšovalo procento vývozu. V roce 2015 exportovala firma již třetinu své produkce, hlavními exportními zeměmi byly Slovensko, Německo, Polsko, Rakousko, Nizozemsko a nově i Švédsko. V roce 2016 dosáhla společnost nevídaného úspěchu. Vyexpedovala totiž 11 druhů oříšků do Spojených arabských emirátů, kdy se jednalo o export nové, prémiové značky Royal KK, která byla speciálně vyvinuta pro arabský trh. Dále firma získala lukrativní kontrakt na dodávání oříšků leteckým společnostem. V roce 2017 působila společnost na území České republiky, Slovenské republiky, Německa, Nizozemska, Polska, Rakouska, Švédska a dále také na území Velká Británie a Spojených arabských emirátů. Jejimi nejvýznamnějšími zákazníky jsou Makro ČR, Metro SR, Ahold ČR a SR, Billa, Emco, Nestlé ČR, Kraft ČR, Kaufland ČR a SR a mnoho dalších.

Společnost Alika a.s. se nesoustřeďuje pouze na pražení ořechů, ale angažuje se i v sociální oblasti. Finanční a materiální pomoc směřuje dětem v Dětském domově v Plumlově, dále mentálně postiženým dětem v Ústavu sociální péče ve Víceměřicích a dětem ZŠ v Čelechovicích na Hané. Kromě toho firma sponzoruje jezdecký a cyklistický sport regionu Prostějov. Společnost nezapomíná ani na své zaměstnance. V lednu roku 2014 zahájila provoz nové firemní školky přímo v areálu firmy v Čelčicích. Zaměstnanci mohou do podnikové školky umístit děti ve věku od 6 měsíců do 6 let. Vzhledem k velkému zájmu o firemní školkou z řad svých zaměstnanců, musela Alika v roce 2016 investovat další peníze do své školky. Po investicích se zvýšila kapacita firemní školky na 12 dětí. Dále společnost podporuje vlastní sportovní tým Alika Dragons, který je složen ze zaměstnanců rodinné firmy. Tento sportovní tým se věnuje soutěžím týmů dračích lodí.

Se svými koncovými zákazníky je firma v neustálém kontaktu již od svého vzniku. Alika a.s. se totiž účastní již řadu let jak zahraničních, tak českých veletrhů a výstav, kde jsou ochutnávky samozřejmostí. Při uvádění nových výrobků na trh

podnik přichází s různými PR aktivitami. Společnost také spolupracuje s agenturou na podporu exportu, CzechTrade (Alika a.s., 2018).

Rok	Popis události
1992	založení společnosti s podnikatelským záměrem: pražení a balení kávy
1993	změna podnikatelského záměru - pražení oříšků
1994	spuštěna velkokapacitní linka na suché pražení arašídů
1995	rozšíření nabídky o balené suché plody
1998	do zahraničí bylo vyvezeno přes 20 % produkce a výroba byla rozšířena o nový postup pražení - americký způsob pražení v horké olejové lázni
1999	zřízeny dva mezisklady, firma začala vyrábět privátní značku ARO pro Makro ČR
2000	zahájen export na Slovensko, byla zřízena kancelář a sklad v Praze
2001	firma získala od britské společnosti CMI certifikát HACCP, vznikla dceřiná společnost Alika Slovakia s.r.o.
2003	společnost se stala největším producentem praženého sortimentu v ČR a byla zakoupena nová technologie na speciální suché pražení
2005	přestěhování firmy do nového areálu v Čelčicích na Hané
2006	odkoupení firmy ATOS BOHEMIA a rozšíření výrobního portfolia o nové značky
2007	certifikace BRC, IFS a BIO
2008	nákup nové technologie na smažení chipsů
2013	výstavba firemní školky
2014	zahájení provozu firemní školky
2015	export firmy představoval již 1/3 celkové produkce
2016	zahájen export do Spojených arabských emirátů, rozšíření firemní školky

Zdroj: oficiální internetové stránky společnosti Alika a.s.

Obrázek č. 6: Historie společnosti Alika a.s. v kostce

4.2 Produktové portfolio společnosti Alika a.s.

Původní specializace na pražení a balení kávy pro region Prostějov se po pár měsících změnila na pražení ořechů. S postupem času se sortiment rozrostl na rozsáhlé portfolio zboží, jako jsou ořechy, semena a koření, sušené ovoce

a zelenina. Výrobky jsou expedovány v baleních od 10 g až do 25 kg. Veškerý sortiment se na základě potřeb a přání zákazníků neustále rozšiřuje a obměňuje. I proces výroby sortimentu se mění a to hlavně z toho důvodu, jelikož společnost chce omezit používání palmového oleje a tím zamezit devastaci deštných pralesů na úkor pěstování palm. Proto například v roce 2015 začala firma testovat pražení svých produktů v jiných rostlinných olejích než v palmovém. S celým produktovým portfoliem společnosti Alika je možné se podrobněji seznámit na internetových stránkách či na e-shopu.

Výrobní kapacitu využívá firma nejen k výrobě svých výrobních řad pod různými obchodními značkami, ale také k výrobě produktů pod značkou zákazníka nebo ke zpracování zákaznických surovin do jejich výrobků. Sortiment společnosti je rozdělen dle výrobních řad pod různými obchodními značkami. Jednotlivé značky firmy Alika jsou k vidění na obrázku č. 10. Tyto výrobní řady můžete zakoupit u největších zákazníků společnosti, mezi které patří Kaufland, Makro, Ahold, Billa a Nestlé.



Zdroj: oficiální internetové stránky společnosti Alika a.s.

Obrázek č. 7: Výrobní řady společnosti Alika a.s.

Jednotlivé výrobní řady se odlišují značkou, produkty, kvalitou ale i místem, kde si daný produkt mohou koneční zákazníci koupit. Jednou z nejznámějších výrobních řad je řada označovaná obchodní značkou KK. Na českém trhu jsou pod obchodní značkou KK nabízeny vysoce kvalitní pražené a solené kešu ořechy, pistácie, arašidy a mandle. Pod obchodní značkou Dr. Rashid lze zakoupit různé druhy ořechů, ovoce, ale i semena či třtinový cukr pod označením natural neboli vše přírodní, neochucené. Oproti tomu pod obchodní značkou ARA firma nabízí různé druhy ořechů v čokoládě, cukru či medu, tedy vše na sladký způsob. A například pod značkou Arado Alika prodává různé druhy popcornů.

Výše zmíněný sortiment byl rozdělen dle produktových řad. Výrobky, které vyrábí společnost Alika, lze rozdělit ale i dle jednotlivých produktů, které lze zakoupit v různých gramážích přímo v prodejně nebo na e-shopu firmy. Rozdělení dle jednotlivých produktů je vyobrazeno na obrázku č.12. a je pouze základní, jelikož produktové portfolio je značně rozsáhlé a jednotlivé produkty lze zakoupit v různých mutacích. Například mandle lze zakoupit v podobě: BIO blanširované, BIO natural, v mléčné čokoládě a ve skořici, natural, blanširované, plátky, pražené solené a pražené uzené. A takto je možné pokračovat i u dalších nabízených druhů.

Ořechy	Semena a koření	Sušené ovoce a zelenina
<ul style="list-style-type: none"> - Arašídý - Pistácie - Mandle - Kešu - Lísková jádra - Para ořechy - Pekanové ořechy - Vlašská jádra - Maccadamia - Směsi - Kokos chips - Ořechové plátky - Ořechové kostičky - Ořechová dř 	<ul style="list-style-type: none"> - Dýňová semínka - Konopná semínka - Quinoa - Chia semínka - Slunečnicová semínka - Piniová semínka - Sezamová semínka - Mák 	<ul style="list-style-type: none"> - Rozinky - Kustovnice čínská (goji) - Klikva (brusinky) - Banán chips - Physalis - Mochyně Peruánská - Rajčata - Zázvor - Ananas - Datle - Fíky - Meruňky - Švestky - Mix lesní - Papája
BIO/ORGANIC	Mouka	Ostatní
<ul style="list-style-type: none"> - Chia semínka - Kustovnice čínská (goji) - Klikva (brusinky) - Mandle blanširované - Slunečnice loupaná - Meruňky - Mandle - Para ořechy - Lísková jádra - Kešu - Kokos strouhaný - Banán chips - Rozinky 	<ul style="list-style-type: none"> - Kokosová - Pistáciová - Mandlová - Arašídová - Vlašsko-oříšková - Lísko-oříšková 	<ul style="list-style-type: none"> - Fazole Bango - Čočka - Třtinový cukr - Hořické trubičky - Popcorn

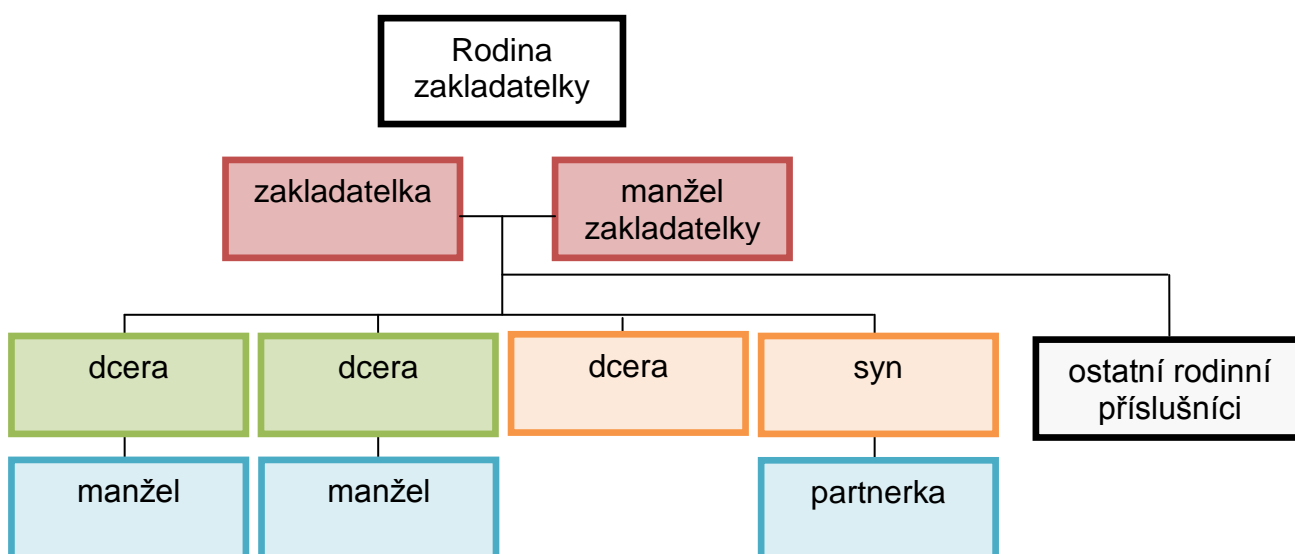
Zdroj: vlastní zpracování dle e-shopu společnosti Alika a.s

Obrázek č. 8: Rozdělení produktového portfolia dle jednotlivých produktů

Jak již bylo výše uvedeno, tak společnost Alika a.s. má ve svém produktovém portfoliu nepřehlednou řadu produktů, ke kterým přistupuje s největší láskou a péčí. Firma klade velký důraz na zajištění zdravotní bezpečnosti u všech svých produktů. A proto kromě zavedeného systému HACCP dochází ve společnosti k pravidelné certifikaci nejvyšším stupněm bezpečnostního systému podle norem IFS (Zdraveorechy.cz, 2018).

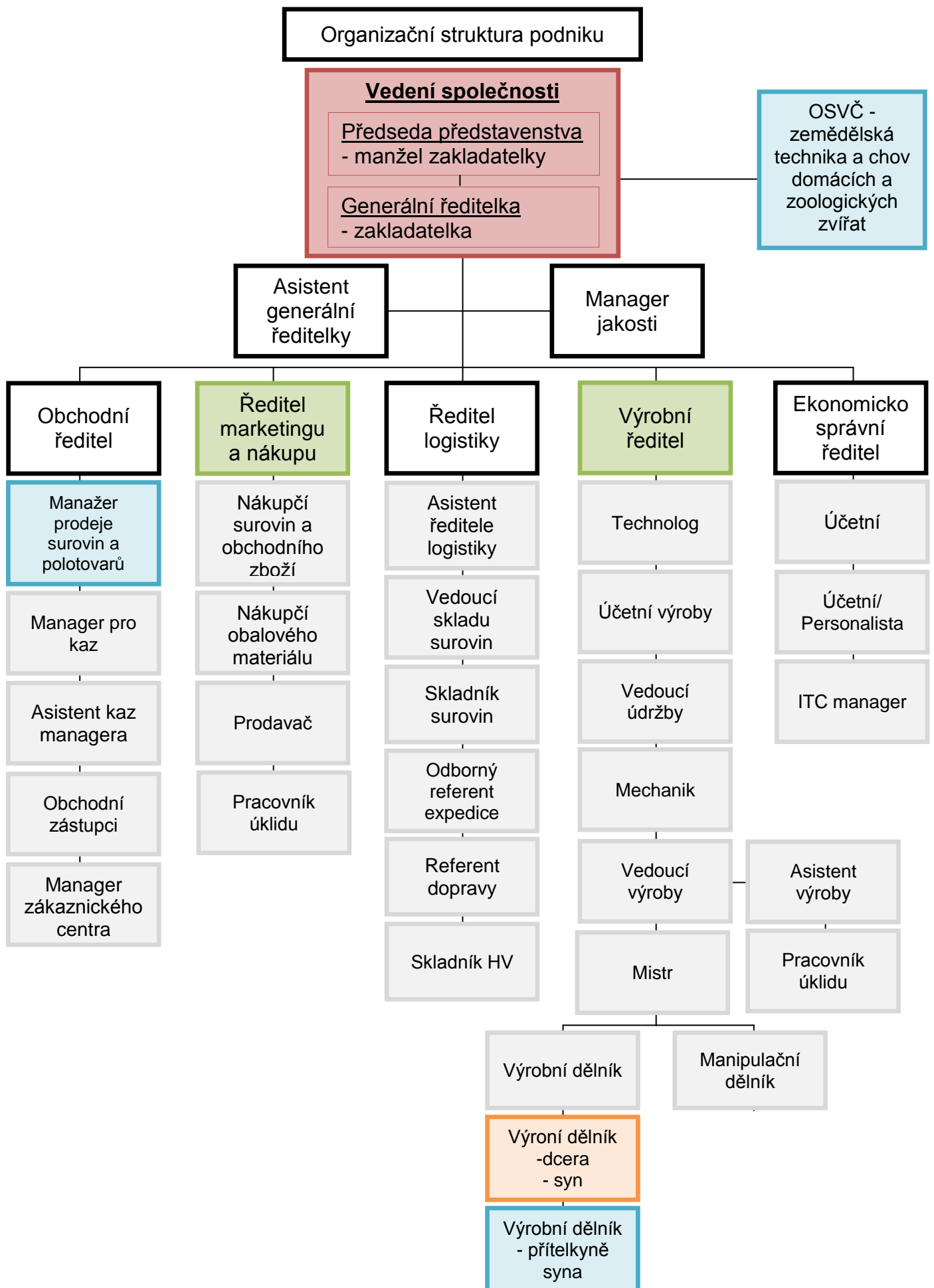
4.3 Analýza rodiny v souvislosti s organizační strukturou rodinné společnosti Alika a.s.

Nejprve je nutné objasnit strukturu rodiny zakladatelky a až poté je možné provést analýzu rodiny v souvislosti s rodinnou společností. Na obrázku č. 9 je vyobrazena nejbližší rodina zakladatelky. Červená barva označuje zakladatelku s manželem, tedy vedení firmy. Zelenou barvou jsou označeni potomci, kteří jsou potenciálními nástupci zakladatelky a jejího manžela ve vedení společnosti. Oranžovou barvou jsou označeni zbylí potomci, kteří ale nejsou potenciální nastupující generací a taktéž pracují v rodinném podniku. A modrou barvou jsou označeni partneři dcer a syna. Synova přítelkyně a jeden ze zeťů také pracují ve společnosti (pozn. synova přítelkyně je nyní na mateřské dovolené). Druhý zeť je osoba samostatně výdělečně činná a je na určitou práci do společnosti také najímán. Další člen rodiny, který figuruje v podniku, je bratr zakladatelky. Bratr zakladatelky zastává pozici v dozorčí radě a je na obrázku vyobrazen bílou barvou.



Obrázek č. 9: Analýza rodiny

Po detailním rozboru rodiny jako takové, je možné se zaměřit na to, jaké pozice zastávají jednotliví členové rodiny v rodinné firmě. Toto je vyobrazeno na obrázku č. 10. Červeně je opět vyobrazena zakladatelka firmy s manželem neboli vedení společnosti. Zakladatelka společnosti Aliko a.s. zastává pozici generální ředitelky a je členkou představenstva. Její hlavní náplní práce je řídit společnost a zaštiťovat controlling a personalistiku. Její manžel zastává ve firmě pozici předsedy představenstva. Jeho hlavní pracovní náplní je zaštiťovat výrobu. Společnost se dále dělí na 5 oddělení + manager jakosti: obchodní, marketingové a nákupní, logistické, výrobní a ekonomicko správní. Zeleně označené pozice zastávají dcery majitelů podniku, které jsou potenciální nastupující generací. Podobně jako rodiče mají již nyní dcery rozděleny pracovní náplň. Jedna se zabývá marketingem a nákupem a druhá výrobou. Obě dcery jsou členky představenstva. Ještě před mezigenerační výměnou majitelé viditelně rozdělili role svým nástupkyním. Modře označené pracovní pozice zastávají zeťové a přítelkyně od syna. Jeden ze zeťů pracuje jako manažer prodeje surovin a polotovarů a dále zastává pozici předsedy dozorčí rady. Druhý zeť je OSVČ, která se zabývá poskytováním služeb pro zemědělství, zahradnictví a chovem zvířat a jejich výcvikem. Tento zeť v podniku Aliko a.s. vykonává práci, na kterou ho firma najímá, věnuje se převážně vedlejšímu předmětu podnikání nikoli výrobě ořechů. Přesněji řečeno se věnuje chovu domácích a zoologických zvířat a poskytování souvisejících služeb. Přítelkyně syna zakladatelů je nyní na mateřské dovolené, ale jinak pracuje ve výrobě. Oranžově označené pracovní pozice vykonávají zbylí dva potomci, ti ale nejsou potenciálními nástupci v rodinné společnosti. Dcera a syn pracují ve výrobě. Šedě označené pracovní pozice zobrazují zaměstnance, kteří nemají žádný rodinný vztah s rodinou zakladatelky. V roce 2017 pracovalo ve společnosti přibližně 90 zaměstnanců.



Obrázek č. 10: Organizační struktura podniku s vyznačením rodinných příslušníků

4.4 Řízení společnosti

V rodinné společnosti Alika a.s. je aplikována forma řízení vlastníků. Post generální ředitelky zastává zakladatelka firmy, ale dá se říci, že ve vedení podniku stojí oba manželé, jak zakladatelka, tak její manžel. Oba manželé mají rovnoměrně rozdělenou moc, některé činnosti mají mezi sebou rozděleny a na některých činnostech se podílejí oba stejnou měrou. V roce 2014 došlo ke změně v představenstvu firmy. Do představenstva byly zvoleny jak zakladatelka, tak její dvě dcery, manžel již dříve vykonával post předsedy představenstva. A od tohoto data může za společnost jednat každý člen představenstva samostatně. To znamená, že za společnost může jednat jak zakládající generace, tak ta generace nastupující.

Způsob řízení podniku

Jediným akcionářem společnosti Alika jsou spolumajitelé Jana a Pavel Kremlovi neboli zakladatelka a její manžel. Manželé tedy disponují stejným obchodním podílem. Základní kapitál firmy je ze 100 % splacen a činí 7,5 mil. Kč. Základní kapitál je tvořen 74 kusy kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100.000,- Kč a 2 kusy kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 50.000,- Kč. Jak již bylo zmíněno výše, některé činnosti vykonávají manželé společně a některé činnosti mají mezi sebou rozděleny. Například controlling a personalistiku má v kompetenci zakladatelka a veškeré záležitosti týkající se výroby má zcela v kompetenci manžel zakladatelky. Například na krocích v marketingu a ve financích se podílejí oba manželé stejnou měrou, v těchto oblastech musí mezi nimi dojít k naprosté shodě. Stejné rozdělení kompetencí již nastolilo vedení i u svých dcer. Starší dcera se již nyní věnuje marketingu a nákupu a mladší dcera má na starost výrobu. Obdobně rozdělenou moc, jako má nyní zakládající generace, bude mít pravděpodobně i nastupující generace, některé činnosti budou mít rozděleny a na některých činnostech se budou podílet obě dcery stejnou měrou.

Vedení společnosti je orientováno jak na strategické, tak i operativní řízení. Vedení tedy vytváří jak dlouhodobou strategii, která formuluje cíle podniku a kroky k jejich dosažení, tak i detailní řízení v krátkém časovém horizontu, k čemuž využívají operativní vnitropodnikové plány a nástroje vnitropodnikového řízení. Již od vzniku podniku se vedení snaží pružně reagovat na situace,

které přináší jejich obor podnikání. S tím souvisí i přijímání různých výzev a rizik. V kompetenci vedení je tedy vytvářet podnikovou kulturu, vizi a misi společnosti, monitorovat dění na českém i zahraničním trhu, sledovat výsledek hospodaření a vyhodnocovat ho. Dále vyjednávat obchodní podmínky s dodavateli a odběrateli a budovat s nimi obchodní vztah, rozšiřovat portfolio výrobků a stanovovat ceny. Na základě všech výše popsaných kompetencí vedení průběžně monitoruje a vyhodnocuje situaci firmy, analyzuje možné příležitosti a hrozby. Z těchto údajů vedení dále utváří jak krátkodobý, tak dlouhodobý koncept, dle kterých se následně postupuje. Řízení společnosti je spíše strategického rázu, ale také vychází z principu řízení pomáháním a podporou. Je to především zapříčiněno tím, že se jedná o rodinnou společnost, což přináší velmi úzkou spolupráci mezi vedením firmy a ostatními zaměstnanci. Zaměstnanci v podniku Alika nevnímají zakládající ani nastupující generaci pouze jako autority, ale vnímají je i jako kolegy (vlastní šetření, 2018).

Formování struktury podniku

Zakladatelka společnosti již od prvopočátku, tj. od roku 1992, vykonává post generální ředitelky a ve své kompetenci má ještě controlling a personalistiku. Pan Kremla, manžel zakladatelky, má od založení podniku na starost výrobu a od roku 2001 je předsedou představenstva firmy Alika a.s. První dvě zaměstnankyně byly přijaty až po roce od zahájení výroby, tj. v roce 1993, další zaměstnanci byli přijati v dalších letech. Nyní je ve společnosti zaměstnáno přes 90 lidí, jedná se jak o technicko-hospodářské pracovníky, tak o pracovníky ve výrobě. Ač se posty zakladatelů společnosti neměnily, jejich nastupující generace si prošla ve firmě různými pracovními pozicemi tak, aby získala různé zkušenosti a mohla se na podnik dívat i z jiného úhlu pohledu. Například starší dcera Petra začínala ve firmě nejprve jako fakturantka pro klíčové zákazníky, dále vykonávala pozici nákupčího. Po získání důležitých zkušeností byla jmenována ředitelkou nákupu. Po změně v podnikové struktuře byla dosazena na post ředitelky marketingu a nákupu a tuto pozici vykonává dodnes. Oproti tomu mladší z dcer Markéta byla nejprve v rodinném podniku zaměstnána jako manažerka kvality pro partnerskou společnost a poté jako manažerka kvality pro samotnou firmu Alika. Po změně v podnikové struktuře byla jmenována na post výrobní ředitelky, tuto pozici vykonává dodnes. Syn a poslední z dcer

zakladatelů vykonávají od svého přijetí do firmy práci ve výrobě. Jeden ze zeťů zakladatelů si po přijetí do rodinné firmy Alika také vyzkoušel vícero pracovních míst. Nejdříve se chopil velké výzvy, kdy jeho úkolem bylo rozjet novou divizi ve společnosti a to se mu dokonale povedlo. Nyní ve firmě vykonává post manažera prodeje pro průmyslové zákazníky a také byl vyhodnocen jako nejlepší obchodník ve firmě.

Komunikace se zaměstnanci

Vzhledem k faktu, že se jedná o rodinný podnik, který můžeme definovat i jako středně velký rodinný podnik, není komunikace mezi pracovníky již tak snadná jako například u mikropodniků. V akciové společnosti Alika dochází jak k písemné komunikaci, tak ale i k ústní. Ústní komunikace probíhá výhradně při poradách a v jednotlivých odděleních, kde spolupracovníci vykonávají svou činnost na jednom pracovišti. Nemusí volit zdlouhavou písemnou formu komunikace. Písemná komunikace se v podniku používá výhradně při komunikaci mezi odděleními a při sdělování společných informací napříč firmou. Podnik Alika má také zřízený vlastní firemní intranet, který slouží především pro rychlou komunikaci mezi zaměstnanci samotnými. Nejnověji zřízeným komunikačním prostředkem ve firmě je workplace na Facebooku. Workplace by Facebook slouží ve firmě všem zaměstnancům ke sdělování hlavních informací o dění v podniku. Dále jsou zde uváděny informace ohledně společných akcí a to jak sportovních, tak společenských. Jsou zde také sdíleny fotografie a to jak společné, tak i například ze služebních cest, aby měli zaměstnanci přehled o tom, proč a kam se jezdí a co se tam zjišťuje.

Zadávání úkolů a jejich kontrola plnění

V rodinné společnosti Alika je velkou výhodou, že vedení má se zaměstnanci skvělé jak pracovní, tak i soukromé vztahy. Majitelé při setkáních ani vteřinu nečekají a hned se dávají do řeči se svými zaměstnanci, vedou jak pracovní, tak soukromé rozhovory a proto je zadávání úkolů poměrně jednoduchou záležitostí. Velkou výhodou, v souvislosti s úkolováním zaměstnanců, je poměrně snadná a hlavně každodenní komunikace. V jakémkoli případě, například když si zaměstnanec během plnění úkolů neví rady, nebo přišel na zlepšení v systémech, se může ihned obrátit na vedení společnosti. Vedení je ochotné se zaměstnanci projít každý pracovní postup a to jak z důvodu eliminace rizika

nesprávného zacházení se stroji nebo kvůli nesprávnému plnění úkolů, ale i proto, aby se zaměstnanci v práci cítili komfortně. Ve firmě jsou zadávány úkoly jak písemně, tak ústně. Například vedení společnosti, výrobní oddělení i obchodníci mají měsíční porady, kde všichni zúčastnění dostanou úkoly, které musejí splnit. Kontrola plnění úkolů probíhá přímo na dané poradě. Denní porady probíhají pouze ve výrobě. Operativní úkoly jsou v podniku zadávány buď přes e-mail nebo telefonicky. Jednotlivé kontroly plnění úkolů probíhají ve společnosti Alika a.s. různým způsobem. Některé úkoly jsou kontrolovány pouze namátkově, jiné jsou kontrolovány měsíčně či po samotném splnění a u těch nejdůležitějších úkolů probíhá kontrola v několika etapách. Jak intenzivní a jakým způsobem bude kontrola úkolů probíhat závisí pouze na rozhodnutí a instrukcích, které vydává vedení společnosti.

Personální řízení společnosti

Personální řízení společnosti má v kompetenci generální ředitelka firmy. Jejím úkolem není pouze motivovat zaměstnance k pracovnímu výkonu, ale také se stará o zvyšování jejich kvalifikace, sestavuje systém odměňování a osobně se účastní každého pohovoru s potenciálními zaměstnanci.

Jak již bylo zmíněno výše, tak zakladatelka je přítomna u každého pohovoru. Paní Kremlová při výběru zaměstnanců postupuje vždy standartní cestou: po specifikaci pracovního místa stanovuje požadavky na nového zaměstnance, dále formuluje a uveřejňuje nabídku a to jak na podnikových stránkách, na facebookových stránkách, tak nabídku posílá na Úřad práce v Prostějově. Po shromáždění dokumentů od potenciálních zaměstnanců si zve na pohovor již vybrané uchazeče, kde s nimi projednává všechny detaily a zjišťuje, zda je pozvaný uchazeč vhodný na daný post či nikoli. Pohovorů za dobu existence své firmy absolvovala nespočet a v dnešní době je dle jejich slov velmi obtížné najít pracovitěho, spolehlivého a vhodného zaměstnance do potravinářského průmyslu. V dnešní době řeší zakladatelka velký problém související s téměř nulovou nezaměstnaností v Olomouském kraji. Toto způsobuje, že se firma poohlíží i po zahraničních zaměstnancích, kterým dokonce pomáhá s vyřízením veškerých dokumentů a k získání zelené karty. S tím je spjata velká administrativní zátěž, kterou zakladatelka podstupuje kvůli udržení výrobního objemu. Nástup rodinných příslušníků neprobíhal standartní cestou, což u rodinných společností není nic

neobvyklého. Ač se v rodinných společnostech často stává, že nerodinní zaměstnanci si stěžují, že rodinní příslušníci jsou upřednostňováni, že na ně není vyvíjen takový tlak nebo že nejsou trestáni za chyby či jiné prohřešky stejně jako ostatní zaměstnanci, tak v této rodinné společnosti tyto konflikty naštěstí nevznikají.

Odměňování a motivace zaměstnanců

Systém odměňování je ve společnosti již zaběhlým a fungujícím systémem. Odměňování zaměstnanců je vždy upraveno v pracovní smlouvě. Například zaměstnanci pracující v obchodním oddělení jsou odměňováni podle velikosti marže, výrobní zaměstnanci jsou odměňováni podle výkonu, specializace a kvality odvedené práce. Jakýkoli samostatný projekt nad rámec stanovených pracovních povinností je odměňován samostatně. V dnešní době, kdy je výsledek hospodaření firmy velmi vysoký, je v možnostech společnosti vytvářet vhodný motivační systém. Vytvořený motivační systém umožňuje společnosti odměňovat a motivovat zaměstnance. Děje se tak prostřednictvím peněžních prémie, dle výše hospodářského výsledku jsou zaměstnancům vypláceny 2x ročně mimořádné finanční prémie a pomocí nehmotných forem odměňování. Vedení společnosti se tak vytváří příjemnou přátelskou atmosféru v podniku, zaměstnanci dostávají vánoční dárky, dárky k narozeninám, poukázky na prodejnu, zaměstnancům je upravována pracovní doba (zkrácená pracovní doba pro matky s dětmi nebo speciální směna v souladu s provozní dobou školky), nebo jsou například pro zaměstnance připravovány různé soutěže či kulturní a sportovní akce (ples s programem, muzikály, dračí lodě, lyžařský zájezd či cyklistický víkend). S takto nastaveným motivačním systémem poté společnost od svých zaměstnanců očekává vysoké pracovní nasazení, zodpovědnost, hospodárnost a především profesionální a lidský přístup.

Shrnutí

Provedená analýza řízení podniku jasně ukázala, že fungování podniku již nezávisí pouze na zakladatelce a jejím manželovi, ale že firmu jsou již schopny samostatně vést jejich dvě dcery, nastupující generace. Všechny potřebné faktory, jako jsou dlouholeté zkušenosti, intuice, schopnost reagovat a rychle se rozhodovat, předvídatelnost, vybudování vztahů a důvěry se zaměstnanci, dodavateli a odběrateli, operativní i strategické řízení podniku si již nastupující

generace dokonale osvojila. A to především proto, že dcery pracují v podniku mnoho let a již od prvopočátku se počítalo s tím, že jednou podnik převzou. Takto byly vychovávány a proto pro ně nebyl a není problém převzít již nyní společnost. Z tohoto hlediska není zastupitelnost zakladatelů společnosti nikterak složitá. Akciová společnost Aliko si pozvala do firmy před pár lety poradenskou společnost KPMG. Ta jim nejdříve provedla celkovou analýzu podniku a poté jim přesně na míru vytvořila organizační strukturu, naučila zaměstnance efektivně pracovat, také jim pomohla s vypracováním určitého předávacího plánu a především jim vypracovala krizový plán, který by byl použit v případě nepředvídatelných událostí. Vedení má vypracovaný hrubý mezigenerační plán. Tento plán jim vypracovala daná poradenská společnost. Přestože firma nemá vypracovaný detailní nástupnický plán, tak vedení i nastupující generace již přesně vědí, kdy a jakým způsobem k mezigenerační výměně dojde.

4.5 Hlubkové řízené rozhovory se zakládající a nastupující generací

Ke zjištění aktuální situace ve vybrané rodinné společnosti Aliko a.s. byly provedeny hlubkové řízené rozhovory. Hlubkový rozhovor je jednou z metod kvalitativního výzkumu, který je prováděn s menší skupinou respondentů. Tato individuální metoda umožňuje respondentovi volně diskutovat a vyjadřovat své názory ke zkoumané problematice. Hlubkový rozhovor probíhá na základě určených okruhů a to mezi moderátorem a respondentem. Během rozhovorů se obvykle očekává, že respondent se od tématu odchýlí a moderátor se tak dostane k velmi důležitým a zajímavým informacím. A proto výsledky tohoto výzkumu přináší detailní informace o zkoumaném jevu. Doba rozhovoru činila přibližně 60 minut.

Hlubkové řízené rozhovory v akciové společnosti Aliko byly provedeny tři. Jeden byl proveden se zakladatelkou společnosti a dva byly provedeny s nastupující generací. Všechny zúčastněné zpracovatelka diplomové práce osobně zná, a proto při rozhovorech nenastal žádný problém. Hlavním cílem hlubkových řízených rozhovorů bylo zjistit, jak je vedení společnosti připraveno na mezigenerační výměnu, v jaké fázi mezigenerační výměny se firma momentálně nachází, zda již má zakládající generace určené potenciální nástupce

a jestli již mají vypracován strategický plán nástupnictví, dle kterého postupují při mezigenerační výměně.

Hloubkové rozhovory

Téma rozhovorů bylo zaměřeno na šest základních okruhů: rodina, postavení ve firmě, odchod z firmy, rozdělení majetku/podílu, plán nástupnictví a na rizika nástupnictví.

První okruh: Rodina

Rodina vždy zakladatele podporovala. Nejednalo se pouze o podporu jejich rodičů či vlastních dcer, ale podpory se dostalo například i od zakladatelčina bratra, který jim pomohl v nelehké situaci tím, že zastavil svou vlastní firmu k tomu, aby oni sami si mohli zajistit úvěr na běh společnosti. V rodině jako takové nikdy zakladatelé neměli přesně rozdělené role, ale pro oba dva to bylo vždy přirozené a to je především zapříčiněno tím, že oba manželé pocházejí ze stejných rodinných poměrů. Oba zastávají fakt, že práci je potřeba udělat a kdo má čas, tak ji udělá. Obě dcery se již od malička pohybovaly ve společnosti, a proto zakladatelé již od prvopočátku přemýšleli nad tím, že dcery jednou budou pracovat v rodinné firmě. Starší dcera vždy byla ta, která pracovala ve společnosti a nikdy nechtěla dělat nic jiného. Má také svou vlastní taneční školu, ale tu si zařídila pouze jako koníček a pro radost a ne pro zisk. Kdežto mladší dcera již od dětství striktně tvrdila, že ve společnosti svých rodičů nikdy pracovat nebude, že bude veterinářkou a bude se starat o koně. Ovšem vše dopadlo jinak a i mladší dcera již pracuje ve společnosti a připravuje se na mezigenerační výměnu. Výhodu rodinného podniku a zaměstnávání rodinným příslušníků vidí zakladatelka v tom, že rodinné společnosti nejsou založeny primárně ke kumulaci zisku, ale k tomu, aby jedna generace vytvořila tak prosperující firmu, že další generace ji může bez problémů převzít a pracovat v ní dále. Nevýhodu při zaměstnávání rodinných příslušníků vidí zakladatelka v tom, že rodině nemůže někdy říct věci přímo. Sama dobře totiž ví, že je potřeba nechat nastupující generaci "nabít si nos".

Stejný pohled na věc má i nastupující generace. Obě dcery jednohlasně říkají, že je rodina vždy podporovala a stále podporuje v pracovním životě. Podporu cítí jak od svých rodičů, tak prarodičů a i od svých manželů a dětí. Stejně tak jako jejich rodiče i dcery nemají přesně rozděleny role ve svých rodinách.

Oddělování pracovního a soukromého života je pro obě dvě dcery velmi obtížné. Starší dcera řeší pracovní záležitosti s manželem doma, protože její manžel taktéž pracuje v podniku. Oba jsou velmi pracovití a urputní, a proto nemohou přestat pracovat ani doma. Starší dcera se nechala slyšet, že pracovní záležitosti řeší doma především proto, že se jeden o druhého zajímají a tak je zajímá i názor na věci z jiné perspektivy. Mladší dcera neřeší v soukromém životě práci až tak s manželem, ale spíše se svou matkou a to z toho důvodu, jelikož bydlí v jednom domě. A dle vlastních slov řeší pouze personální věci. Zda budou pracovat v rodinném podniku nebo ne, měli jasno již od dětství. Starší dcera si nepřipouštěla žádnou jinou možnost, než práci u svých rodičů ve firmě. Mladší dcera se chtěla věnovat veterinárnímu lékařství a koním. Ale i ona nakonec pochopila, že práce v kanceláři u svých rodičů v podniku není až tak nudná, že ji to baví a že to chce dělat i nadále. V zaměstnávání rodinných příslušníků vidí nastupující generace spíše výhody. Rodinní příslušníci jsou dle dcer více empatictí a mají stejné chápání a pohled na věc, proto nemusí zdlouhavě řešit otázky proč, ale rovnou řeší otázky jak. Zatím si ale obě dcery neumí představit, že dělají vedoucí svým rodinným příslušníkům.

Druhý okruh: Postavení ve firmě

Zakladatelka vykonává post generální ředitelky, dále má na starost personalistiku a controlling. Controlling zakladatelka společně s poradenskou firmou dotáhla k dokonalosti, a proto i po odchodu z vedení společnosti by si ráda tuto činnost nechala. Kdežto na personalistiku budou po jejím odchodu nuceni najít nového zaměstnance. Sama zakladatelka je toho názoru, že ona sama nebude nikdy schopná definitivně odejít z podniku, je i ochotná naučit se fakturovat či něco jiného jenom proto, aby mohla v budoucnu pomoci v podniku. Vybraní následníci jsou dle zakladatelky detailně seznámeni s chodem firmy, s tímto jim pomohla poradenská společnost, která firmě Alika nastavila organizační strukturu a zanalyzovala veškeré pracovní procesy, se kterými se poté nastupující generace seznámila. Mladší dcera nyní vykonává post výrobní ředitelky a má ve své kompetenci i oddělení jakosti. Ve společnosti je již 6 let. Starší dcera je ředitelkou nákupu a marketingu a má ve své kompetenci ještě export. Ve společnosti je od roku 2000. Tyto činnosti budou vykonávat i po odchodu nynějšího vedení.

Akorát se dle majitelky bude muset vyřešit personalistika, jelikož ani jedna z dcer se v tomto oboru necítí silná.

Starší dcera nikdy nepracovala v jiné společnosti a mladší dcera se chvíli věnovala veterině. Z těchto důvodů nemají zkušenosti z jiného oboru podnikání či z nerodinné společnosti. Na otázku, zda dcery v budoucnu nebudou vykonávat i jinou pracovní pozici, bylo odpovězeno, že s největší pravděpodobností ne. Chtějí ale rozšířit společnost i o jiné činnosti, než které dělají dodnes, což by mohlo způsobit, že se dcery budou muset zaměřit i na jiné pracovní úkony. Budoucí pracovní náplň svých rodičů v podniku vidí spíše v poradenství. Rodiče budou vždy ideálními poradci při strategických rozhodnutích.

Třetí okruh: Odchod z firmy

Majitelka sama již nyní ví, že za 4 roky opustí post generální ředitelky, čímž dojde k mezigenerační výměně. S mezigenerační výměnou jsou obě dcery seznámeny a ztotožněny. Firmu již nyní zakladatelé postupně předávají nastupující generaci a to jak z hlediska pracovní náplně, tak i z hlediska předávání podílu firmy. Nástupkyněmi tedy budou dvě dcery, které jsou ve firmě od malička. To, že mezigenerační výměna proběhne za 4 roky, již dcery také vědí. Po předání společnosti budou zakladatelé vždy nápomocni svým potomkům.

Dcery se oproti své matce nechaly slyšet, že zakladatelé opustí společnost v horizontu 10 let, což neodpovídá výroku zakladatelky. S tím, že společnost převezmou, jsou seznámeny a ztotožněny.

Čtvrtý okruh: Rozdělení majetku/podílu

Jakým poměrem zakladatelé rozdělí podíl mezi nastupující generaci mají již nyní pevně stanovené. Firma bude předána v okamžiku, kdy darováním předají dcerám všechny akcie. Akcie předává vedení svým dcerám postupně již několik let a poslední předaná akcie bude s největší pravděpodobností za 4 roky, kdy zakladatelka odejde z vedení společnosti. Zakladatelé zastávají názor, že nejsou schopni přidělit jedné z dcer většinový podíl na firmě. Jelikož i oni vždy disponovali polovičním podílem, chtějí to tak předat i dcerám, i když si jsou vědomi toho, že to není nejlepší rozhodnutí. Každá dcera tedy bude mít v držení poloviční podíl. Po odchodu z vedení bude zakládající generace působit v dozorčí radě společnosti.

Jak budou mít dcery rozdělený podnik již také vědí. Podnik dle jejich slov bude rozdělen rovným dílem. S tím, jak budou "vypořádání" zbylí dva potomci, mají zakladatelé i nastupující generace také jasno. Dceři a synovi případně určitá finanční částka i v případě, že by se firma někdy prodala.

To, že rozdělení firemního podílu rovným dílem mezi dva nástupce není vhodný způsob, všichni čtyři zúčastnění vědí. Dokonce i poradenská společnost jim tento krok neschválila. Ale obě generace považují toto rozdělení za správné, a proto ho i přes odrazování podnikou.

Pátý okruh: Plán nástupnictví

Zakládající generace nikdy nechtěla řešit tvorbu nástupnického plánu. Především proto, že dcery již několik let pracují v podniku a jsou se vším ztotožněny. Veškeré procesy, pracovní záležitosti, informace a zkušenosti již mají, práci vrcholového vedení se již také naučili a zastávají ji. Přesto ale vedení před 6 lety začalo uvažovat o tvorbě nástupnického plánu. Firma si najala poradenskou společnost a ta jim pomohla s vytvořením nástupnického plánu. Společnost Alike nyní disponuje velmi hrubým plánem nástupnictví. Oproti tomu krizový plán se závětí, který jí sestavila poradenská společnost KPMG, je velmi detailní a propracovaný. Ohledně nástupnictví firmě velmi pomohla poradenská společnost, která nejdříve provedla celkovou analýzu společnosti a poté naučila dcery, jak probíhají veškeré procesy a pracovní úkony. Dcery se všechny záležitosti postupně naučily a poté je zakládající generace, jak se říká, "hodila do vody, ať plavou". Takže zakladatelé nebyli ve firmě nejdříve týden, poté 14 dní, měsíc a dcery tím pádem musely převzít vedení společnosti a naučit se ji řídit. Zakládající generace je již nyní přesvědčena, že nastupující generace umí vést společnost a je schopná firmu bez větších problémů okamžitě převzít. Stále je ale chtějí ještě zdokonalovat, a proto jim v nejbližší době najmou osobního kouče a sami se pokusí dcery doškolit v oblastech, kde se necítí příliš jistě.

Zaměstnanci jsou obeznámeni pouze s tím, že k mezigenerační výměně v budoucnu dojde. Kdy to přesně nastane nevědí, ale již v této době zaměstnanec vede jak zakládající, tak nastupující generace. Sama zakladatelka vnímá to, že zaměstnanci nahlíží na obě generace rozdílně. Dcery vedou zaměstnanec spíše přes čísla a někteří s tím nejsou příliš spokojeni, raději dávají přednost osobnějšímu vedení, které zastávají zakladatelé. Na zakládající generaci

zaměstnanci pohlíží s respektem a všichni si jich váží, jelikož v začátcích vedení pracovalo se zaměstnanci ve výrobě. Nastupující generaci vnímají zaměstnanci jako tu, které spadla celá společnost do klína a nyní je má vést.

Nastupující generace oproti zakládající generaci jednohlasně připouští, že nástupnický plán je ve společnosti dostatečně připraven a dokonce, že dle něho postupují. Tento plán mezigenerační výměny byl vytvořen ve spolupráci s poradenskou společností. Zároveň jim poradenská společnost pomohla vyřešit krizový plán, kde je vyřešen proces předání další generaci v případě úmrtí jedné z dcer. Dcery samy uvádí, že mezigenerační výměna již několik let probíhá a proto jsou již v tento okamžik schopné ze dne na den převzít společnost od svých rodičů. Dle nastupující generace je pouze část managementu podniku seznámena s průběhem a konkrétním datem mezigenerační výměny. Dcery nepovažují za nutné, aby čtyři roky před předáním byli seznámeni všichni zaměstnanci s přesným datem tohoto aktu. Podle výzkumů toto ale není pravda.

Šestý okruh: Rizika nástupnictví

První otázka na zakládající generaci se nesla v duchu obav. Sama zakladatelka společnosti z pohledu technického nemá žádnou obavu o firmu. Vedení nemá ani obavu z toho, že po mezigenerační výměně by se jakýmkoli způsobem změnilы vztahy v rodině. Jedinou a zároveň největší obavu má vedení z toho, že by se dcery mohly dostat do takového konfliktu, že by se jejich pracovní i soukromý vztah natolik narušil, že by nebyly schopné spolu ani mluvit. Přesto zakladatelé pevně věří, že k této situaci nikdy nedojde. Dcery byly vychovávány tak, aby rodina byla vždy na prvním místě a podnik až poté, a proto jsou jejich obavy menší, ale přesto tu nějaká ta obava je. Vedení již nyní ví, že by dcery nikdy neudělaly zásadní rozhodnutí, aniž by se s nimi neporadily. Z tohoto důvodu nemá vedení obavu, že by nastupující generace udělala zásadně špatné rozhodnutí. Pokud by se i tak stalo, firma je tak diversifikována, že jedno špatné rozhodnutí nezničí celou společnost. Sama zakladatelka nevidí obavu z převzetí společnosti ani u svých dcer.

Dcery jsou již tak s firmou spjaty, že obava z převzetí tu v žádném případě není. Zásah do rodinných vztahů, dle nastupující generace, žádný nebude a to především z toho důvodu, že rodinné vztahy jsou zde pevné. Všichni čtyři zúčastnění jednohlasně tvrdí, že jsou schopni představit si ve vedení podniku i jiné

osoby, například vedení společnosti manažerem popřípadě svěřeneckým fondem, přesto s těmito variantami nepočítají. V dnešní době je pro obě generace akceptovatelný prodej společnosti. Jedna i druhá dcera by byla ochotna převzít společnost samostatně, ale to pouze v případě, že by její sestra dočasně nemohla firmu převzít a sama by s tím souhlasila.

4.6 Vyhodnocení hloubkových řízených rozhovorů

Rodinná společnost Alika a.s. disponuje velkou výhodou, a to tou, že je podnik vlastněn pouze jednou rodinou a tato rodina společně funguje jak v soukromém, tak pracovním životě bezproblémově. Výhoda vlastnictví rodinné společnosti v rámci jedné rodiny je obrovská, jelikož generační výměna probíhá v těchto podnicích o mnoho jednodušeji než ve firmách, kde vlastní rodinnou společnost více rodin.

Společnost Alika se již několik let nachází ve fázi generační výměny. Obě dcery již minimálně 6 let pracují ve společnosti a během této doby daly svým rodičům jasně najevo, že firmu po jejich odchodu chtějí samy převzít. V dnešní době by se dalo i říct, že ke generační výměně z pohledu pracovní náplně a jednání za firmu již došlo, ale jinak je firma stále ve většinovém vlastnictví zakládající generace.

Představitelé jak zakládající, tak nastupující generace se shodují, že firma prozatím zůstane ve vlastnictví rodiny. Ale ani jedna generace netrvá na tom, že by se společnost nemohla za žádných okolností prodat. Zakládající generace vždy svým dcerám vštěpovala, že rodina je a musí být na prvním místě. Poté je až jejich rodinná společnost, a proto kdyby mělo dojít k rodinným rozbrojům kvůli nesouladu mezi vedením z důvodu chodu firmy, tak jsou obě generace ochotny přistoupit na prodej a zachování si tak rodinných vztahů, které doposud mají. Přáním všech je, aby podnik fungoval i nadále, aby měli spokojené zaměstnance a aby jejich rodina stále držela při sobě.

Zakladatelé si plánují, že po svém odchodu z vedení své firmy, budou působit v dozorčí radě společnosti. Zakladatelka také sama tvrdí, že nikdy nebude schopná z firmy odejít. I když odejde z postu generální ředitelky, má v plánu, že si nechá ve své kompetenci controlling. Dle vlastního vyjádření by se i naučila fakturovat či pracovat na prodejně, jenom aby nemusela definitivně z podniku

odejít. Samozřejmě, že zakladatelé i nadále budou svým dcerám k dispozici, dcery se na ně budou moci kdykoliv a s čímkoliv obrátit. S tímto faktem jsou seznámeny i dcery zakladatelů a jsou nesmírně rády, že i přes změnu ve vedení chtějí jejich rodiče zůstat ve firmě i nadále a to na jakémkoli postu. Jsou i nesmírně vděčné za to, že se mohou na rodiče s čímkoli obracet a to i mimo pracovní dobu.

Jak již bylo řečeno výše, tak generační výměna ve firmě Aliko již započala. Velký podíl na tom měla poradenská společnost KPMG, která ve společnosti nejdříve provedla celkovou analýzu společnosti a poté se zasloužila o to, že firma disponuje nástupnickým plánem. Poradenská společnost obeznámila nastupující generaci s veškerým chodem společnosti. Naučila dcery veškeré pracovní činnosti pro vedení společnosti, naučila je vlastně skoro vše, co vykonávají jejich rodiče. Dcery se se vším samozřejmě nejdříve postupně seznamovaly, ale již dnes jsou schopné vést podnik samy. Generační výměna ještě 4 roky poběží a poté bude dcerám předáno vedení společnosti a tím se mezigenerační výměna uzavře.

Předávání společnosti probíhá jak v rámci pracovních úkonů, tak i v rámci majetkového přerozdělování. Většinový podíl společnosti stále vlastní zakládající generace, ale po poradě s poradenskou firmou došli k závěru, že již nyní je třeba postupně předávat podnik dcerám. Každým rokem darují dcerám určitý počet akcií. Tento darovací akt skončí za 4 roky předáním poslední akcie a tím se završí i mezigenerační výměna. Dcery s tím, že obě dostanou poloviční podíl souhlasí a říkají, že když rodiče se uměli na všem dohodnout, tak ony to taky budou muset umět. Obě generace se ale shodují na tom, že dle různých periodik, vypracovaných posudků či rad od poradců, není příliš dobré rozdělovat podíl společnosti rovným dílem, ale i přesto to tak učiní.

Akciová společnost Aliko disponuje hrubým plánem generační výměny a podle něj se postupuje. Jediný detailně připravený plán nástupnictví ve společnosti, je krizový plán se závětí. Tento plán se použije pouze pokud dojde ke smrti někoho z obou generací. To, že nástupnický plán má společnost vypracovaný pouze v hrubé verzi, se nikdy neprojevalo nikterak zásadně negativně. Vedení v minulosti nikdy nepřemýšlelo o vypracování nástupnického plánu a to především z toho důvodu, jelikož dcery byly v podniku již od dětství a se vším byly za těch několik let již detailně seznámeny. Až teprve před několika lety se zakladatelé rozhodli nechat sestavit nástupnický plán a to prostřednictvím poradenské

společnosti. Tento postup je ale v České republice velmi ojedinělý a obě generace si jsou toho vědomy. Pokud by dcery v podniku nebyly od dětství, tak by byly rády, kdyby rodiče plán nástupnictví dopředu vytvořili. Tak by již od začátku věděly, co vše je čeká před tím, než převezmou firmu. V jejich případě ho ani nepotřebují. Samotné dcery jsou toho názoru, že pokud jejich potomci budou chtít jednou převzít společnost, tak nástupnický plán vypracují s časovým předstihem a velmi detailně. Jsou si totiž vědomy toho, že proces mezigenerační výměny je velmi náročný a dlouhý a je potřeba se na něho předem připravit.

5 Návrh strategie generační výměny ve společnosti Alika a.s.

V první řadě byly podrobně rozebrány případové studie zabývající se mezigenerační výměnou v rodinných podnicích jak v zahraničí, tak v České republice. Posléze následovaly hloubkové řízené rozhovory se zakládající i nastupující generací. A na závěr je navržena strategie mezigenerační výměny v rodinném podniku Alika a.s.

Ve společnosti Alika a.s. již generační výměna probíhá, a proto není nutné se zabývat otázkami, kdo podnik převezme po zakládající generaci a jaké kroky jsou nutné provést před mezigenerační výměnou. Celý proces generační výměny již probíhá několik let a až za čtyři roky bude moci být řečeno, že generační výměna byla ukončena a společnost tak byla předána nastupující generaci.

V této době, kdy se již generační výměna uskutečňuje, by bylo vhodné o budoucích plánech oficiálně informovat všechny zaměstnance ve společnosti tak, aby měli pocit, že jsou součástí podniku a že i oni vědí o budoucích plánech. Nyní je nutné, aby zaměstnanci na tuto změnu byli připraveni a to i přesto, že k určitému stupni mezigenerační výměny již došlo. Každá změna totiž může s sebou přinést určité napětí v řadách zaměstnanců, a proto je potřeba eliminovat toto riziko. Zaměstnanci by si měli postupně zvykat na to, že je za 4 roky bude vést o generaci mladší vedení, které je spíše orientováno na čísla. Postupně si zaměstnanci budou moci vylepšit vztahy s nastupující generací, popovídat si s nimi a zjistit, že jejich způsob vedení není až tak špatný. A naopak nastupující generace by se za čtyři roky mohla naučit řídit společnost spíše s ohledem na vztahy než na čísla. S tím by jim mohli pomoci rodiče. Pro zvýšení manažerských schopností u nastupující generace by bylo vhodné, kdyby si tato generace zařídila kouče či poradce, který by jim s tímto nedostatkem pomohl. Pro posílení zaměstnanecké loajality a pro zvýšení respektu by mohla nastupující generace vypracovat vhodný motivační program, který by začal fungovat ještě před jejich oficiálním dosazením do vedení podniku.

Dalším krokem, který by obě generace měly udělat, je jasně definovat budoucí vize a cíle firmy, ke kterým by se měla společnost ubírat. Nejprve bych doporučila stanovit si střednědobý cíl do čtyř let, kdy ve vedení podniku budou stále zakladatelé a hned posléze připravit dlouhodobý cíl a vizi. To už ve vedení bude

nastupující generace a ta v počátku potřebuje mít již vytyčené cíle a vize tak, aby se k nim mohla upínat.

Dalším důležitým krokem pro firmu, který budou muset obě generace učít, bude přesně specifikovat, jaká bude následná role zakladatelů podniku. Jak pro zakladatele, tak pro nastupující generaci bude tato událost velmi důležitá. Zakladatelé budou vědět, že je dcery v podniku i nadále chtějí a potřebují a sami budou rádi, že i nadále budou moci vykonávat určitou činnost v jejich vlastnoručně vybudované společnosti. Nastupující generace bude vědět, že se kdykoliv může jít s rodiči o čemkoli poradit a dále bude mít pocit, že na vedení společnosti není sama. O tomto kroku by si měli všichni čtyři co nejdříve popovídat a začít přemýšlet o tom, co by je mohlo v budoucnu ve firmě naplňovat.

Velkou výhodou v této rodinné společnosti je fakt, že vztahy v rodině jsou výborné a nikdo nemá s nikým zásadní problém či spor. A protože dvě dcery budou za čtyři roky jmenovány do vedení společnosti a zbylí dva potomci, dcera a syn, které si majitelé vzali do pěstounské péče, nikoli, bylo by vhodné co nejdříve vyřešit, jak budou tito dva potomci v budoucnu zabezpečeni a zda vůbec.

V uskutečněných rozhovorech obě generace uvedly, že nástupnický plán mají připravený pouze velmi hrubě a že v jejich situaci není potřeba mít detailně vytvořený plán. Osobně s tímto rozhodnutím souhlasím a to proto, jelikož společnost Alika a.s. má tu výhodu, že dcery v podniku znají každý oříšek. Pokud by se jednalo o jinou společnost, doporučila bych sestavit detailní nástupnický plán. O to, že firma Alika má vypracovaný nástupnický plán, se zasloužila najatá poradenská společnost. Tato společnost jim dále pomohla jak s optimalizací procesů, tak i se samotnou generační výměnou. Čemu by se měla zakladatelka v této době velmi věnovat, je dořešení různých úředních záležitostí spojených s mezigenerační výměnou, které má rozpracované na stole a které jsou velmi potřebné.

Ve firmě je potřeba eliminovat riziko, které vyplývá z rozdělení podílu rovným dílem mezi obě dcery. Z provedených rozhovorů vyplývá, že stejně jak měla rozdělen podíl zakládající generace, bude mít rozdělený podíl i nastupující generace, tedy rovným dílem (50:50). V nynější době nepředstavuje toto rozdělení kritický faktor, to ale neznamená, že v budoucnu to nemůže být jinak.

A proto je nutné eliminovat toto riziko. Mým doporučením je rozdělit podíl jiným než rovným dílem, například 51 % ku 49 %. Pokud bude mít jedna z dcer větší podíl, nemusí pak docházet ke konfliktům. Dalším důležitým krokem, který podporuji, je předání firmy darováním. Toto se jeví jak ekonomicky, tak i provozně jako nejvýhodnější způsob předání rodinné společnosti. Darování je osvobozeno od daně, jsou zde eliminovány náklady na notáře či odhadce a dále darování předchází zdlouhavému procesu, který se například vyskytuje u dědění.

V neposlední řadě bych chtěla doporučit, hlavně tedy nastupující generaci, aby se nebála rozšířit své služby a činnosti. V dnešní době je ekonomika ve velmi dobrém stavu a proto není důvod neinvestovat do něčeho nového, co by mohlo společnost pozvednout. Osobně si myslím, že by měla firma využívat svůj potenciál a proto by se obě generace mohly začít poohlížet po nějaké nové možnosti růstu, odkup nebo fúze nějaké společnosti.

Dodržení výše uvedených kroků a rad přispěje k úspěšnému dokončení generační výměny v rodinném podniku Alike a.s.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo získat co nejvíce teoretických a praktických poznatků k dané problematice a následně navrhnout strategii generační výměny ve společnosti Alika a.s.

Za účelem hlubšího vniknutí do problému byla nejdříve provedena řešerše zahraniční i české literatury, která se zabývá rodinnými podniky a problémem nástupnictví. Během studování literatury byly zjištěny poznatky o tom, že v České republice se doposud tématu rodinné podnikání nevěnuje příliš velká pozornost. Tato skutečnost je dána převážně tím, že rodinné podniky v ČR začaly hojně vznikat až po roce 1989. Tím pádem se tyto rodinné podniky dostávají až dnes do situace, kdy nastává čas pro první mezigenerační výměnu. Jde tedy o poměrně neznámou problematiku, a proto se příliš mnoho českých autorů této problematice nevěnuje. Ti, kteří se rodinnému podnikání věnují, se ve velké většině opírají o výsledky zahraničních studií, které rodinné podnikání nepodceňují a naopak vyzdvihují a potvrzují jejich potenciál.

Teoretická část práce se zabývá rodinným podnikáním ve světě i v České republice. Dále jsou zde uvedena specifika rodinného podnikání, která jsou odlišně vymezena v různých zemích, a proto je v práci uvedeno, jak se rodinné podnikání vymezuje například v ČR, Německu či Španělsku. Jsou zde popsány silné a slabé stránky rodinného podnikání a také jaká je funkce rodiny v rodinném podniku, neboli jak nejlépe přistupovat k řízení v rodinné společnosti. V další části se práce zabývá řízením a plánováním nástupnictví. V této kapitole jsou uvedeny jak problémy, které mohou nastat před a při generační výměně, tak různé druhy nástupnictví. Je zde především uvedeno, jakým způsobem by se měla plánovat výměna generací v rodinném podniku.

Z případových studiích, které jsou dalším důležitým bodem této práce, vyplývá, že nástupnictví v rodinné společnosti je velmi komplexní, časově náročný a komplikovaný proces. Nejprve jsou v práci uvedeny tři zahraniční případové studie. Z těchto studií vyplývá, že v zahraničí u většiny rodinných firem došlo již k několikáté generační výměně. Zkušenosti, které tyto rodinné podniky nabyly z jednotlivých výměn, jim nyní výrazně pomáhají s přípravou nástupnických plánů pro další generace. Zahraniční podniky si jsou jisté, že nástupnictví je velmi

obtížný proces, a proto již velmi hojně využívají specializované poradenské společnosti, které jim s tvorbou plánu pomáhají. Také již vědí, na co si mají během generační výměny dávat pozor, kdežto případové studie z České republiky dokazují, že v ČR se až nyní dostávají rodinné podniky do situace, kdy rodiny začínají poprvé předávat podniky další generaci.

Z teorie vycházel předpoklad, že bez vytvořeného nástupnického plánu není možné zdárně uskutečnit generační výměnu. Z případových studií a z provedených rozhovorů však vyplývá, že rodinné podniky jsou schopny zvládnout mezigenerační výměnu i bez detailně vytvořených nástupnických plánů. Tady ale velmi záleží na velikosti podniku a na vedení společnosti.

V praktické části je klíčovým předmětem výzkumu rodinný podnik Alika a.s. Tato společnost se specializuje na potravinářský průmysl, přesněji řečeno na zpracování ořechů. Po představení společnosti byla vypracována analýza řízení společnosti. Tato analýza některé teoretické poznatky potvrzuje a některé naopak vyvrací. Bylo prokázáno, že rodinné podniky mají v zájmu ponechat firmy v rodině a že na vyšších pozicích jsou přednostně zaměstnávání rodinní příslušníci. Naopak se vyvrátilo, že tyto podniky postrádají strategické plánování a jsou pevně závislé pouze na osobě zakladatele. Pokud vedení společnosti má opravdu pracovité a šikovné následovníky, není firma v žádném případě závislá pouze na zakladatelích. Analýza řízení dále poukazuje na fakt, že generační výměnu je potřeba jak dlouhodobě plánovat, tak ale i provádět. Z této analýzy dále vyplývá, že možnost najmutí poradenské společnosti je velmi vhodný a výhodný tah převážně u společností, kde se již dlouho dopředu nevytváří nástupnický plán. Bohužel tato možnost není v ČR příliš využívaná a je velmi finančně náročná.

Pro navržení vhodného plánu generační výměny byly provedeny hloubkové řízené rozhovory. Tyto rozhovory byly provedeny jak se zakládající, tak i s nastupující generací. Podnik Alika a.s. je již v pokročilé fázi generační výměny, a proto nebylo nutné navrhovat strategii generační výměny od prvopočátku. Na základě teoretických východisek, zahraničních i českých případových studií, které se věnují problematice rodinného podnikání a nástupnictví a hloubkových řízených rozhovorů, je navržena strategie generační výměny ve společnosti Alika a.s., která se zaměřuje na budoucí kroky v již probíhajícím procesu

generační výměny. Vzhledem k tomu, že v dané společnosti je již proces generační výměny v pokročilé fázi a vedení i nastupující generace již víceméně zastávají stejnou pracovní pozici, obsahuje navržená strategie pouze kroky a rady k úspěšnému dokončení generační výměny v rodinném podniku Alike a.s. Věřím, že tyto kroky a rady budou nápomocny k úspěšnému předání rodinné firmy, jelikož tento konečný proces je v podstatě jedním z nejdůležitějších kroků do budoucnosti firmy.

Seznam literatury

ALBI, E. La espresa familiar, Dirección y Progreso, N. 130, 1993. In: KORÁB, V. Determinanty rozvoje malých rodinných firem. Habilitační práce VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2001.

ARONOFF, C. E., WARD, J. L. Family business values: How to assure a legacy of continuity and success; Family Business Leadership Series No. 12, Marietta, GA. 2001. In: KLEIN, S. B. Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 368. ISBN 3-409-21703-7.

BEDNÁŘOVÁ, D., PARMOVÁ, D.: Malé a střední podnikání. České Budějovice: ZF JU, 2004. ISBN: 80-7040-625-9

Business Week. 10.11.2003. RÖDL, CH., SCHEFFLER, W., WINTER, M. Internationale Familienunternehmen. München: C. H. Beck, 2008. str. 418. ISBN 978-3-406-57770-3. MAY, P. Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser – Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen,.

CAPPUYNS, K., ASTRACHAN, J.H., KLEIN, S. B. Family Businesses Dominate [online]. IFERA, 2008 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z WWW: <http://www.ifera.org/pdfs/ifera_fact_figures.pdf >.

CARLOCK, R.S., WARD, J.L.: Strategic Planning for the Family Business - Parallel Planning to Unify the Family and Business. Great Britain: Palgrave Macmillan UK, 2001. ISBN 978-0-333-94731-2.

DONNELEY, M. Family Business. London: Macmillan Press Ltd, 1964. DOI: 10.1111/j.1741-6248.1988.00427.x

DRUCKER, P. F. Řízení v době velkých změn. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-78-6.

FILIPOVÁ, H., PANCZAKOVÁ Z. Nejlepší čas rozjet firmu hned! Ekonom.ihned.cz [online]. 25.3.2010 [cit. 2017-05-20]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-41746320-nejlepsi-cas-rozjet-firmu-hned>>

FREY, U. Die Nachfolge ganzheitlich planen. io New Management Nr. 1-2, 2007. str. 8-11. Center for Family Business University of St. Gallen [online]. 2007 [cit. 2017-05-26]. Dostupné z WWW: https://www.alexandria.unisg.ch/216645/1/io%20new%20management_Frey_2007_1-2.pdf

Global Family Business Index. Center for Family Business University of St. Gallen [online]. 2016 [cit. 2017-03-26]. Dostupné z WWW: <http://familybusinessindex.com/?v=2>

Gunasti, J. The World's Oldest Family Companies. Family Business [online] 2007 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html> />

HANZELKOVA, A. Re-establishing Traditional Czech Family Businesses. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House, 2004. ISSN 1457-1986, ISBN 951-39-2030-5

HESKOVÁ, M. a kol.: Kooperace II: Forma rozvoje regionálního trhu. Praha: Profess Consulting, 2007. ISBN-978-80-7259-054-4

HESKOVÁ, M., HURTOVÁ, J., VOJTKO, V. Rodinné firmy: Zdroj regionálního rozvoje. Zeleneč: Profess Consulting, 2008. ISBN 978-80-7259-062-9

Historie společnosti Alika a.s., Alika a.s. [online]. 2011 [cit. 2018-05-08]. Dostupné z WWW: <http://www.alika.cz/cs/historie-spolecnosti>

HODGETS, M. R.; KURATKO, F. D. *Effektive small business management*. 4. vyd. Harcourt brace Jovanovich, USA, 1992. 634 s. ISBN 0-15-520904-3. In: KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. *Rodinné podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. s. 133. ISBN 978-80-251-1843-6.

Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim: Familienunternehmen [online]. 2009 [cit. 2017-04-06]. Dostupné z WWW : <<http://www.ifm.uni-mannheim.de/>>.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn [online]. 24.2.2010 [cit. 2017-04-06]. Definition Familienunternehmen im engeren Sinn. Dostupné z WWW: <<http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=68> >.

KETS DE VRIES, M. F. The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news, organizational dynamics, Winter, 1993. KORÁB, V. Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje. 2008.

KLEIN, S. B. Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 245. ISBN 3-409-21703-7.

KORÁB, V. Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje. Brno: Vutium, 2008. ISBN 978-80-214-3584-1, ISSN 1213-418X

KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

KOUBOVÁ, K. Rodinné firmy zapouštějí v česku kořeny. Idnes [online]. 19. července 2005. [cit. 2017-04-06]. Dostupné na [www: http://ekonomika.idnes.cz/rodinne-firmy-zapousteji-vcesku-koreny-fd9-/ekonomika.asp?c=A050718_205313_ekonomika_miz](http://ekonomika.idnes.cz/rodinne-firmy-zapousteji-vcesku-koreny-fd9-/ekonomika.asp?c=A050718_205313_ekonomika_miz)

LANSBERG, I. S. Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap [online]. Organizational Dynamics Journal, Periodicals Division. American Management Associations. 1983.[cit. 2017-04-06]. Dostupné z WWW: <https://opecconomica.files.wordpress.com/2013/12/lansberg-i-s-1983-managing-human-resources-in-family-firms-the-problem-of-institutional-overlap-organizational-dynamics-121-39-46.pdf>

KAZDOVÁ, A. S vlastenectvím musí začít každý sám u sebe, říká majitelka firmy Petrof [online]. Hospodářské noviny. 24.03.2016 [cit. 2018-04-29]. Dostupné na www: <https://byznys.ihned.cz/inspirace-pribehy-uspesnych/c1-65220930-s-vlastenectvim-musi-zacit-kazdy-sam-u-sebe-rika-majitelka-firmy-petrof>

LEA, J. W. La sucesión del management en la empresa familiar, Ed. Granica, Barcelona, 1993. In: KORÁB, V. Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje. Brno: Vutium, 2008. ISBN 978-80-214-3584-1, ISSN 1213-418X.

LEACH, P. La empresa familiar. Barcelona: Granica, 1993. In: KORÁB, V. Malé a střední rodinné podniky a perspektivy jejich rozvoje. Brno: Vutium, 2008. ISBN 978-80-214-3584-1, ISSN 1213-418X

LUKEŠ, M., NOVÝ, I. Psychologie podnikání: Osobnost podnikatele a rozvoj podnikatelských dovedností. Praha: Manaement Press, 2005. ISBN 80-7261-125-9.

Mašek, Greplová, Krajíčková, Novotný a kol. 50 největších českých rodinných firem, Jaroslava Valová + její děti = český úspěch Siko. Forbes Česko, 5/2014. ISBN: 9771805059005

Mašek, Greplová, Krajíčková, Novotný a kol. 100 největších rodinných firem v Česku, Madeřáci. Forbes Česko, 5/2017. ISBN: 9771805059005

NEMETHY, L. Úspěšný prodej firmy: Ve správný čas a za dobrou cenu. Brno: Computer Press, 2011. ISBN: 978-80-251-3417-7.

Nový občanský zákoník, zákon č. 89/2012 Sb.

ODEHNALOVÁ, P. Přednosti a meze rodinného podnikání. [online]. [cit. 2017-04-06]. Dostupné na www: <http://www.gate2biotech.cz/prednosti-a-meze-rodinneho-podnikani/>

ODEHNALOVÁ, P. Význam rodinného podnikání pro ČR. Moderní řízení, č. 11, 2007. Dostupné z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-22378410-vyznam-rodinneho-podnikani-pro-cr>

PANCZAKOVÁ Z., VOJÁČEK L. Komu předat rodinnou firmu [online]. Článek na analytickém a komentářovém serveru týdeníku Ekonom. Poslední revize 16.9.2010 [cit. 2017-05-29]. Dostupné na www: <http://ekonom.ihned.cz/c1-46456670-komu-predatrodinnou-firmu>

PETERKA, R. Rodinné podnikání dobře zvažte, má nejen řadu kladů, ale skrývá i velkou past. Hospodář [online]. 12.listopadu 2007. [cit. 2017-04-09]. Dostupné na [www:http://podnikani.idnes.cz/tiskni.asp?r=firmy_rady&c=A071109_162543_firmy_rady_amr](http://podnikani.idnes.cz/tiskni.asp?r=firmy_rady&c=A071109_162543_firmy_rady_amr)

PETROF. Historie firmy Petrof [online]. 2018 [cit. 2018-04-29]. Dostupné na [www:https://www.petrof.cz/historie](https://www.petrof.cz/historie)

PRAVEC, J. Firmy se středověkou patinou: Nejstarší firmy, které dodnes fungují, mají hlavně v Japonsku a Itálii. Velké společnosti se historií pyšní zejména v Německu. EKONOM, 2011. ISSN 1210-0714.

Problémy typické pro rodinné a české tradiční rodinné firmy. [online]. 4. srpna 2005. [cit. 2017-04-07]. Dostupné na [www:http://www.konjunktura.cz/index.php3?w=art&id=2483&rub=552&s=](http://www.konjunktura.cz/index.php3?w=art&id=2483&rub=552&s=)

Profil společnosti ALIKA a.s., Alika a.s.[online]. 2011 [cit. 2018-05-08]. Dostupné z WWW: <http://www.alika.cz/cs/profil-spolecnosti-alika-a-s>

PUKLOVÁ, A. 20 nejstarších rodinných firem. [online]. 2016 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z WWW: <http://www.majitefirem.cz/20-nejstarsich-rodinnych-firem/>

PWC.COM: Innovation and identity: Hobbs House Bakery. [online]. 2017 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z WWW: <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/next-gen-survey/henry-herbert.html>

PWC.COM: Still hungry for success: Transforming a tenth-generation business in Germany. [online]. 2017 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z WWW: <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016/still-hungry-for-success.html>

PWC.COM: The four 'P's: People, planet, profits and passion. [online]. 2017 [cit. 2018-03-22]. Dostupné z WWW: <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/next-gen-survey/arjan-stephens.html>

RÖDL, CH., SCHEFFLER, W., WINTER, M. Internationale Familienunternehmen. München: C. H. Beck, 2008. In KLEIN, S. B. Internationale Familienunternehmen – Definition und Selbstbild. ISBN 978-3-406-57770-3.

ROSENSTIEL, L.; GEBERT, D. Führungsforschung und Organisations-/Sozialpsychologie. 1995. In: KLEIN, S. B. Familienunternehmen, theoretische und empirische Grundlagen, 2. vyd. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 204. ISBN 3-409-21703-7.

Rozdělení produktového portfolia společnosti Alika a.s. dle jednotlivých produktů. Zdraveorechy.cz [online]. 2018 [cit. 2018-05-09]. Dostupné z WWW: <https://www.zdraveorechy.cz/>

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5

STAŇKOVÁ, Anna, 2007. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Praha: C. H. Beck. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

ŠEFROVÁ, K. Emco přejde z otce na děti. Syn převezme firmu, která expanduje v Rusku a odvrací se od hromadných slev [online]. Hospodářské noviny. 08.09.2016 [cit. 2018-04-29]. Dostupné na www: <https://archiv.ihned.cz/c1-65430830-emco-prejde-z-otce-na-syna>.

TAGIURI, R. & DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. Family Business Review, 9 (2), 1996. In: KORÁB, V.; HANZELKOVÁ, A.; MIHALISKO, M. Rodinné podnikání. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: Malé a střední podniky: konkurence a aliance v EU. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-099-6.

Výrobní řady společnosti ALIKA a.s., Aliko a.s.[online]. 2018 [cit. 2018-05-09]. Dostupné z WWW: <http://www.alika.cz/cs/vyrobky/kategorie/vyrobkove-rady/1>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: 10 nejstarších rodinných podniků na světě	13
Obrázek č. 2: 10 největších rodinných společností světa	15
Obrázek č. 3: TOP 10 českých rodinných firem	18
Obrázek č. 4: Fáze procesu generační výměny v rodinném podniku	34
Obrázek č. 5: Logo společnosti Aliko a.s.	48
Obrázek č. 6: Historie společnosti Aliko a.s. v kostce	51
Obrázek č. 7: Výrobní řady společnosti Aliko a.s.	52
Obrázek č. 8: Rozdělení produktového portfolia dle jednotlivých produktů	53
Obrázek č. 9: Analýza rodiny.....	54
Obrázek č. 10: Organizační struktura podniku s vyznačením rodinných příslušníků	56

Seznam tabulek

Tabulka č.1: Dominantní úloha rodinných podniků.....	11
--	----

Seznam příloh

Příloha č. 1: Struktura rozhovoru pro zakládající generaci	84
Příloha č. 2: Struktura rozhovoru pro nastupující generaci.....	87

Příloha č. 1: Struktura rozhovoru pro zakládající generaci

První okruh: Rodina

- Podpora rodiny v podnikání

Podporovala a podporuje Vás Vaše rodina ve Vašem podnikání?

- Role v rodinném životě

Máte v rodině jednoznačně rozděleny a akceptovány role jednotlivých rodinných příslušníků? Oddělujete pracovní a soukromý život?

- Rodinný příslušníci jako zaměstnanci

Přemýšleli jste již v minulosti, že ve Vašem podniku bude zaměstnaná velká většina Vaší rodiny? Rodinní příslušníci jako zaměstnanci - výhoda, nevýhoda? Jak zvládáte dělat nadřízenou Vašim dcerám a ostatním rodinným příslušníkům?

Druhý okruh: Postavení ve firmě

- Zakládající generace - postavení ve firmě + vykonávaná činnost

Jakou pozici osobně vykonáváte ve společnosti? Co vše máte na starost nyní a jaké postavení si představujete v budoucnu?

- Nastupující generace - postavení ve firmě + vykonávaná činnost

Jsou Vámi vybraní následníci seznámeni s chodem a řízením firmy? Jakou pozici Vaši následníci zastávají? Jakou činnost vykonávají ve firmě? Jak dlouho vykonávají danou pozici? Pracovali následníci i v jiné společnosti? Vykonávali i jinou pozici? Jaké postavení si představujete, že by mohly dcery vykonávat v budoucnu?

Třetí okruh: Odchod z firmy

- Časový horizont odchodu

Máte představu, zda a kdy chcete opustit firmu?

- Kroky související s odchodem z firmy

Jak chcete s firmou naložit v okamžiku Vašeho odchodu? Chcete ji ponechat v rodině? Pokud ano, kdo bude Vaším následníkem? Je tento vybraný následník o Vašem rozhodnutí informován? Jsou s touto skutečností všichni členové rodiny ztotožnění, souhlasí s ní? Jakým způsobem plánujete předat vybraným následníkům majetek firmy (darování, dědictví...)? Myslíte si, že i po předání se budete neustále podílet na dalším vývoji podniku a budete nástupcům nápomocní?

Čtvrtý okruh: Rozdělení majetku/podílu

- Předání a rozdělení majetku/podílu

Chcete svým následníkům předat najednou celý svůj obchodní podíl včetně výkonné moci? Jak rozdělíte podíl ve společnosti (50:50)? Řešili jste v této době již nějakým způsobem otázku zdanění podílu?

Pátý okruh: Plán nástupnictví

- Plán výměny

Máte připravený plán mezigenerační výměny? Pokud ano, je tento plán v písemné podobě? Jakým způsobem a za jakým účelem jste plán vytvářeli? Je detailně připravený? Jak dlouho Vám trvalo, než jste plán vytvořili? Považujete mezigenerační výměnu za náročný proces?

- Informovanost zaměstnanců

Jsou s mezigenerační výměnou obeznámeni Vaši zaměstnanci? Myslíte si, že bude mít mezigenerační výměna na tyto lidi vliv? Jak zamezíte obavám z mezigenerační výměny? Jaký je podle Vás postoj zaměstnanců vůči další generaci? Je nastupující generace v nějakém vztahu se zaměstnanci, znají se? Jak zaměstnanci přistupují k nastupující generaci?

Šestý okruh: Rizika nástupnictví

- Obavy zakládající generace

Máte obavy o Vámi vybudovanou společnost? Obáváte se, že Vámi zvolení nástupci udělají bez Vašeho vedení špatná rozhodnutí? Myslíte si, že převzetí společnosti pro Vás, nějakým způsobem, bude znamenat zásah do rodinných vztahů?

- Obavy nastupující generace

Myslíte si/Vnímáte, že Vámi zvolení nástupci mají obavy z převzetí společnosti? Myslíte si, že nastupující generace má obavy z toho, že převzetí společnosti pro ně bude znamenat zásah do rodinných vztahů?

- Krizový plán

Máte připravený krizový plán pro případ, že jeden nebo oba z Vámi vybraných následníků nebudou moci společnost dočasně anebo vůbec převzít? Dokázala byste si představit na místě Vámi vybraného následníka někoho jiného?

- Selhání nastupující generace

Pokud by došlo k selhání plánu předávání firmy nastupující generaci, byl by pro Vás akceptovatelný prodej, zrušení, případně pronájem nebo vedení společnosti manažerem - zaměstnancem?

- Mezilidské vztahy mezi nástupci

Mohou se podle Vás mezi Vašimi vybranými následníky vyskytnout určité neshody, které by jim bránily v úspěšném řízení firmy?

- Budoucnost společnosti

Vnímáte sama nějaká rizika z pohledu dalšího vývoje firmy?

Příloha č. 2: Struktura rozhovoru pro nastupující generaci

První okruh: Rodina

- Podpora rodiny v podnikání

Podporuje Vás Vaše rodina ve Vašem zaměstnání a budoucím podnikání? Jak vnímají fakt, že se stanete ředitelkou rodinné firmy?

- Role v rodinném životě

Máte v rodině jednoznačně rozděleny a akceptovány role? Oddělujete pracovní a soukromý život?

- Rodinný příslušníci jako zaměstnanci

Přemýšlela jste již v minulosti, že budete chtít být zaměstnána v podniku Vašich rodičů? Nechtěla jste někdy pracovat v jiném podniku? Rodinní příslušníci jako zaměstnanci - výhoda, nevýhoda? Jak přijímáte fakt, že Vám rodiče v práci dělají nadřizené? Po převzetí společnosti, budete schopná dělat Vašemu manželovi a ostatním rodinným příslušníkům vedoucí?

Druhý okruh: Postavení ve firmě

- Zakládající generace - postavení ve firmě + vykonávaná činnost

Jakou pozici vykonávají Vaši rodiče ve společnosti? Co vše mají na starost nyní a jaké postavení si představujete, že by mohli zastávat v budoucnu (pokud tedy chcete, aby i v budoucnu byli součástí podniku)?

- Nastupující generace - postavení ve firmě + vykonávaná činnost

Jste seznámena s chodem a řízením firmy? Jakou pozici nyní zastáváte? Co je Vaší náplní práce? Jak dlouho vykonáváte danou pozici? Vykonávala jste někdy i jinou pozici, nebo jste pracovala v jiné společnosti? Jaké postavení si představujete vykonávat v budoucnu?

Třetí okruh: Odchod z firmy

- Časový horizont odchodu

Máte představu, zda a kdy chtějí Vaši rodiče opustit firmu?

- Kroky související s odchodem z firmy

Máte představu, jak chtějí rodiče naložit se společností v okamžiku svého odchodu? Chtěla byste ji ponechat v rodině? Pokud by ji rodiče chtěli nechat v rodině, víte, kdo bude jejich následníkem? Je tento vybraný následník o jejich rozhodnutí informován? Jsou s touto skutečností všichni členové rodiny ztotožněni, souhlasí s ní? Víte, jakým způsobem Vám plánují rodiče předat majetek firmy (darování, dědictví...)?

Čtvrtý okruh: Rozdělení majetku/podílu

- Předání a rozdělení majetku/podílu

Jste seznámena s tím, zda Vám chtějí předat najednou celý svůj obchodní podíl včetně výkonné moci? Máte představu, v jakém poměru chtějí Vaši rodiče rozdělit podíl ve společnosti? Případně nějaká část podílu i zbylým sourozencům? Pokud NE, jak je zabezpečíte do budoucna?

Pátý okruh: Plán nástupnictví

- Plán výměny

Tušíte, zda Vaši rodiče vytvořili plán mezigenerační výměny? Pokud vytvořili, je tento plán v písemné podobě? Byl Vám již plán výměny představen? Proč nemáte vytvořený detailní plán mezigenerační výměny? Pozvali jste si do firmy poradenskou společnost místo toho, abyste vytvořili plán výměny sami? Vytvořila Vám poradenská společnost nějaký plán (jaký)? Považujete mezigenerační výměnu za náročný proces? Pokud byste, vy osobně, předávala firmu Vaším potomkům, vytvořila byste jim mezigenerační plán výměny, nebo byste postupovala jako Vaši rodiče?

- Příprava na mezigenerační výměnu

Byla jste, během posledních let, již připravována na možnou mezigenerační výměnu? Pokud ano, jak dlouho a jakým způsobem tato příprava probíhala? Připravovali Vás na výměnu rodiče nebo poradenská společnost?

- Pozice a činnost po mezigenerační výměně

Máte představu, jakou pozici budete vy a Vaše sestra zastávat po převzetí společnosti? Myslíte si, že po předání společnosti se budou rodiče i nadále podílet na dalším vývoji podniku, budou Vám nápomocní?

- Informovanost zaměstnanců

Jsou s mezigenerační výměnou obeznámeni Vaši zaměstnanci? Myslíte si, že bude mít mezigenerační výměna na tyto lidi vliv? Jak zamezíte obavám z mezigenerační výměny? Jaký je podle Vás postoj zaměstnanců vůči Vám - nastupující generaci? Jste v nějakém vztahu, kontaktu se zaměstnanci, znáte se? Jak k Vám zaměstnanci přistupují?

Šestý okruh: Rizika nástupnictví

- Obavy zakládající generace

Myslíte si, že zakládající generace má obavy o jimi vybudovanou společnost? Myslíte si, že zakládající generace má obavy z toho, že převzetí společnosti pro ně bude znamenat zásah do rodinných vztahů?

- Obavy nastupující generace

Máte osobně obavu z převzetí společnosti? Vnímáte nějakým způsobem obavy Vašich rodičů? Ovlivňují Vás obavy při jednání? Vnímáte z některé strany vyšší tlak na Vás osobně - rodiče, manžel, zaměstnanci? Myslíte si, že převzetí společnosti pro Vás, nějakým způsobem, bude znamenat zásah do rodinných vztahů?

- Krizový plán

Máte připravený krizový plán pro případ, že by druhý vybraný následník, Vaše sestra, nemohla firmu dočasně anebo vůbec převzít? Převzala byste společnost, i přes to, že by Vaše sestra převzít společnost nemohla? Pokud by došlo k selhání plánu předávání firmy, byl by pro Vás akceptovatelný prodej, zrušení, případně pronájem nebo vedení společnosti manažerem - zaměstnancem?

- Mezilidské vztahy mezi nástupci

Mohou se podle Vás mezi Vámi a druhým vybraným následníkem, Vaší sestrou, vyskytnout určité neshody, které by Vám dlouhodobě bránily v úspěšném řízení firmy? Jak byste řešila tento problém?

- Budoucnost společnosti

Vnímáte sama nějaká rizika z pohledu dalšího vývoje firmy?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Dominika Hrbková		
STUDIJNÍ OBOR	6208T139 Globální podnikání a marketing		
NÁZEV PRÁCE	Generační výměna v rodinném podniku		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Eva Jaderná, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra managementu a marketingu	ROK ODEVZDÁNÍ	2018
POČET STRAN	90		
POČET OBRÁZKŮ	10		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem diplomové práce je získat co nejvíce teoretických a praktických poznatků k problematice rodinných podniků a ke generační výměně v těchto společnostech a následně navrhnout strategii generační výměny ve společnosti Alika a.s.</p> <p>Teoretická část diplomové práce se zabývá rodinným podnikáním ve světě i v České republice. Dále jsou zde uvedena specifika rodinného podnikání, silné a slabé stránky tohoto podnikání a také funkce rodiny v rodinném podniku. V další části se práce zabývá řízením a plánováním nástupnictví. Velmi důležitým bodem této práce jsou uváděné zahraniční a české případové studie, které se zabývají danou problematikou.</p> <p>Praktická část práce se věnuje rodinnému podniku Alika a.s., ve kterém v blízké budoucnosti proběhne generační výměna. Nejdříve je popsána historie této společnosti, dále je uvedeno produktové portfolio firmy, vytvořena analýza rodiny a analýza řízení společnosti. Následně jsou uvedeny hloubkové řízené rozhovory, které byly uskutečněny se zakládající i nastupující generací společnosti Alika a.s. Na základě teoretických a praktických východisek, zahraničních i českých případových studií a hloubkových řízených rozhovorů, je navržena strategie generační výměny ve společnosti Alika a.s.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	rodinný podnik, rodinné podnikání, generační výměna, nástupnický plán, nástupnictví, nástupce, případové studie, Alika a.s.		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Dominika Hrbková		
FIELD	6208T139 Marketing Management in the Global Environment		
THESIS TITLE	Generational exchange in a family business		
SUPERVISOR	Ing. Eva Jaderná, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Management and Marketing	YEAR	2018
NUMBER OF PAGES	90		
NUMBER OF PICTURES	10		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	2		
SUMMARY	<p>The aim of this master thesis is to collect as much as possible theoretical and practical knowledge about family business and generational exchange in these societies and to propose a strategy of generational exchange in company Alika a.s.</p> <p>The theoretical part of the master thesis deals with family business in the world and in the Czech Republic. Furthermore, the thesis presents the specifics of family business, the strengths and weaknesses of this business and also what is the function of the family in a family business. In the next part the thesis deals with the management and planning of the succession. Another very important point of this thesis is presented by foreign and Czech case studies, which deal with the given issue.</p> <p>The practical part is dedicated to the family business Alika a.s., in which the generational exchange will take place in the near future. First, the history of this company and the company's product portfolio are described, and then family analysis and business management analysis are created. Subsequently, the in-depth interviews are conducted with the founding and successor generation of Alika a.s. On the basis of the theoretical and practical starting points, foreign and Czech case studies and in-depth interviews, a generational exchange strategy is proposed for the company Alika a.s.</p>		
KEY WORDS	Family Business, Generation Exchange, Succession Plan, Succession, Successor, Case Studies, Alika a.s.		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			