

3.5 Úloha rodinných podniků v historii a posun jejich rolí

Spojení rodina – firma

Rodina získala autonomii zhruba před dvěma stoletími, kdy se staly záležitosti rodiny soukromou záležitostí – nestojí v cestě žádné občanské právo, žádný feudál či statkář nevyžaduje plnění povinností a stát zasahuje do rodinných záležitostí ve zcela jasně vymezených záležitostech. Vznik rodinných podniků přivedl na scénu zcela novou kvalitu spojení podnikání a rodiny, spojení dvou systematicky odlišných světů. Rodina ztratila svou autonomii, na druhé straně však získala další rovnu své existence – „podnik u ní sedí stále na stole“.⁶⁹ Rodinné podniky mají výrazný vliv na rodinný život podnikatele a rodinných příslušníků a bylo vždy nutné nastavit určitá pravidla pro řešení možných konfliktů: firma ovlivňovala nejen krátkodobá rozhodování rodiny, ale také rozhodování dlouhodobá (studium, sňatek apod.), uznání jednotlivých členů atd.

Rozdíly mezi rodinou a podnikem

Rodina	Podnik
Rodina přežije tehdy, když bude mít své členy.	<i>Podnik přežije tehdy, když zůstane platebně schopný.</i>
Aby rodina přežila, musí zajistit fyzické a s tím úzce spojené psychické zdraví a blaho svých členů.	<i>Aby podnik přežil, musí zajistit svůj vývoj, výrobu a odbyt svých výrobků/služeb.</i>
Komunikace probíhá jako interakce mezi členy rodiny a respektuje pravidla specifická v rodině, která jsou jen částečně formalizovaná.	<i>Komunikace je silně formalizovaná podle hierarchie, zaměřená na rozhodování a řídí se specifickými pravidly v podniku, které jsou racionálně zdůvodnitelné.</i>
Osoby stojí v centru pozornosti	<i>Věcně orientované funkce stojí ve středu zájmu.</i>
Členové rodiny nejsou jako osobnosti vyměnitelní a jejich individualita je nezaměnitelná.	<i>Pracovníci firmy musí být jako nositelé určitých rolí v zásadě vyměnitelní.</i>
Váha člena rodiny nespočívá primárně v tom, jakou funkci v rodině má, ale v samotné skutečnosti, že je člen rodiny.	<i>Váha pracovníka spočívá primárně v tom, co dělá; neodvozuje se od jeho celkové osobnosti, ale selektivně pouze z úlohy, kterou má plnit.</i>

⁶⁹ WIMMER, R. DOMAYER, E., OSWALD, M., VATER, G. *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp*. Wiesbaden: Gabler Verlag 2005, s. 192.

Vztahy mezi rodinou a jejími členy jsou jen velmi těžko vypověditelné, nebo vůbec.	<i>Vztahy mezi podnikem a zaměstnanci jsou vypověditelné.</i>
Proces „dávat a brát“ je v rodině ve dlouhých fázích rozdělen asymetricky, tj. výkony jsou podávány bez toho aniž by se očekával bezprostřední honorář (např. rodiče versus děti).	<i>Ohodnocení výkonů a jejich honorování se řídí vztahem podniku k zaměstnancům, vládne symetrie, pokud jsou dohodnuté výkony plněny podle dané smlouvy.</i>
Proces „dávat a brát“ je bilancován dlouhodobě a subjektivně, tj. za výkony pro členy rodiny se očekává honorování teprve v daleké budoucnosti.	<i>Proces „dávat a brát“ je řešen krátkodobě, je v každém okamžiku doložitelný a bilancovaný.</i>
Spravedlnost se rozumí převážně ve smyslu stejných nároků na práva, povinnosti a očekávání.	<i>Spravedlnost je chápána ve smyslu oceňování výkonu. Rozdíly jsou zdůrazněny a různě honorovány.</i>

Zdroj: SIMON, F., WIMMER, R., GROTH, T. *Mehrgeneration-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Haniel, Merck u.a.* Heidelberg: Carl-Auer Verlag 2005, s. 35 an.

Pokud chceme charakterizovat zvláštnosti rodin v rodinných podnicích, na prvním místě se objevuje dominance podniku. Když se objevily nějaké problémy ve firmě (a ty se v podstatě řešily v podnicích permanentně a každodenně), okamžitě se projeví i v rodině. Firmě a jejím potřebám se přizpůsoboval chod rodiny. Firma, to bylo trvalé téma setkání členů rodiny u jídla nebo náplň volného času – často pak chyběla komunikace o vlastních záležitostech rodiny. Na druhou stranu se jako velké „pojítko“ mezi členy rodiny ukázala právě zodpovědnost za společnou věc, za společnou firmu a z toho vyplývající společné úkoly.

Dalším důležitým rysem rodiny rodinného podniku byly velmi nejasné definice jejich vztahů – na jedné straně emocionálně utvářené a ovlivněné vztahy v rodině, na druhé straně vztahy firemní, kterým je často všechno podřízeno – to bylo častokrát také i jádrem konfliktů: vztahy mezi rodiči a dětmi, manželi nebo sourozenci byly často mařeny rozdílem v kompetencích či hierarchii ve firmě. Neustále bylo nutné vysvětlovat, zda hovoří otec se synem či podnikatel se svým nástupcem; zda manželka, která je současně zaměstnaná ve firmě, komunikuje se svým mužem, nebo se svým šéfem; zda spolu hovoří různě staří sourozenci nebo manažeři se stejným postavením ve firmě. S tím souviselo také uznání a respekt členů rodiny – s podnikem v zádech o to víc, vzájemné vztahy apod. Docházelo k velkým střetům a sporům, např. většinou tehdy, když se jednalo o finanční záležitosti, případně když se řešilo dilema rodinného podniku, kdo bude

vybrán jako následník šéfa firmy (případně především kdo nikoliv), či kdo dostane kolik procent podílu firmy atd. Nejdůležitějším momentem však bylo následnictví ve firmě, případně zastávání důležitých pozic. Většinou se rodiče snažili nediferencovat a v případě více potomků rozdělit podíly a pozice ve firmě stejně. V případech, kdy nedošlo k dohodě, vstupovaly do hry další skupiny. V těchto případech platilo, že v rodinných firmách bylo nutné mít stanovená přesná „pravidla hry“ a regule odděleně pro podnikání a zvláště pro rodinu – jenom tak bylo možné spory řešit. Ostatně literatura se shoduje v tom, že právě otázky nástupnictví ve firmách měly největší prostor v oblasti vlivu firmy na rodinu.

Zvláštnosti rodinných podniků se projevovaly v tom, že nutily rodinu a všechny její rodinné příslušníky, aby veškeré jejich kroky byly v souladu s kontinuitou firmy. Správnost veškerých rozhodnutí se posuzovala vždy podle toho, jak moc (či málo) budou ku prospěchu firmě a podpoří její další existenci. Optikou podniku, firmy se posuzovala např. volba partnera, přání mít děti, bydlení, očekávání a plány kariéry, vzdělání, ale také např. styl oblékání, značka auta. Pokud se podíváme na různost úhlů pohledu (včetně uvedených rozdílů mezi rodinou a podnikem), leželo vždy jádro úspěchu firmy (případně i neúspěchu) ve vzájemné pozitivní interakci obou. Společný úkol dával smysl a také soudržnost, zároveň v určitém smyslu nutil k disciplíně ve zvládnutí nenocionální stránky vztahů – ať už v rodině či v podniku. Samozřejmě tento celý systém fungování rodinných podniků – tak, jak ukážeme na řadě konkrétních příkladů – vyžadoval zcela konkrétní „sebeobětování“, minimálně osobní angažování, protože rodina byla neustále konfrontována s úkoly podniku.⁷⁰ A právě zvláštní nároky, které jsou na takové rodiny kladeny, na jednotlivé členy, lze sledovat na příkladech rodinných podniků, kterým se tato kooperace všech úspěšně podařila v několika generacích – a také se od nich učít.

3.5.1 Vývojové linie

Existuje celá řada definic rodinných podniků, institucí, charakterizovaných vlastnickými a řídicími strukturami (na rozdíl od malých a středních podniků).⁷¹ Jedna skupina⁷² charakterizuje rodinné podniky jako jednotu vlastnictví a řízení firmy – vlastníci, členové rodiny, řídí firmu kapitálově, právně, buď sami, nebo společně s externě pověřenými manažery. V širším slova smyslu však existuje kategorie rodinných podniků, u kterých sice došlo k rozdělení mezi vlastnictvím a řízením/vedením firmy, ovšem chod podniku je

⁷⁰ WIMMER, R. DOMAYER, E., OSWALD, M., VATER, G. *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp*. Wiesbaden: Gabler Verlag 2005, s. 22.

⁷¹ Literatura k vývoji rodinného podnikání – např.: LANDES, D. S. *Die Macht der Familie. Wirtschaftsdynastien in der Weltgeschichte*. München: Siedler Verlag 2006. Velmi obsáhlým dílem je slovník s přehledem německých rodinných podniků Florian LANGENSCHIEDT – Peter MAY, *Das Lexikon der deutschen Familienunternehmen: Deutsche Familienunternehmen mit allen wichtigen Informationen zu Herkunft, Geschichte, Daten und Fakten*. Wiesbaden 2009; poměrně více jsou ovšem v literatuře popsány osudy podnikatelských rodů velkých rodinných firem světového významu – např. automobilek Fiat (rodu Agnelli), Peugeot, Renault nebo Toyota (rod Toyoda).

⁷² Viz např. FRASL, E. J., RIEGER, H. (vyd.) *Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen*. Wien: Linde Verlag 2007. Z dalších titulů k vývoji rodinných podniků např.

nadále kontrolován členy rodiny. K subjektivním rysům patří dodržování jakési rodinné linie a tradice těmi členy rodiny, kteří jsou zodpovědní za chod podniku, objektivní rysy jako obrat firmy či počet zaměstnanců či bilance podnikání, nemají na charakter firmy až takový vliv. I když se většina rodinných podniků rekrutuje z oblasti středního a malého podnikání, existují i velké podniky s označením „rodinná firma“ dodnes – uveďme např. rakouskou firmu Swarovski⁷³ nebo německý koncern Dr. Oetker.⁷⁴

3.5.1.1 Swarovski

Značka *Swarovski* se dnes pojí s mnoha oblastmi podnikání rakouské firmy *Swarovski* a s mnoha jejími výrobky. Tato rakouská značka má historické kořeny zapuštěné v severních Čechách. Zakladatel firmy, Daniel Swarovski (1862-1956) pocházel z Jiřetína pod Bukovou horou nedaleko Jablonce a patřil k široké rodině severočeských sklářů, výrobců bižuterie. Do jeho života zasáhla návštěva první elektrotechnické výstavy ve Vídni roku 1883, kdy byl inspirován poznatky moderních technologií a poté sestrojil stroj k broušení skla poháněný elektřinou. Roku 1895 se usadil i s rodinou a rodinou Franze Weise, která se pak stala součástí rodinného podnikání, v tyrolském městě Wattens, kde

⁷³ GERŠLOVÁ, J. Co se skrývá za značkou? Historická encyklopedie podnikatelů. Praha: Professional Publishing 2011, s. 301 an., kapitola Swarovski – křišťálový svat původem ze severních Čech. Další zdroje: FÜRWEGER, W. *Die Swarovskis. Das Porträt ein er schillernden Dynastie*. Wien: Verlag Carl Ueberreuter 2009; JETSCHGO, J. *Skoda, Gablonz, Budweiser & Co. Neuer Glanz auf alten Marken*. Kapitola Gablonz, Riedel, Mosser – die Glasmacher Böhmens. Wien, Köln, Weimar: Böhlau Verlag 2001, s. 264-284; KÜHNELT, W. *Berühmte Dynastien. Geschichte und Geschichten grosser österreichischer Unternehmerfamilien*. Wien: Holzhausen Verlag 2005. Kapitola Swarovski: Brillante Aussichten, s. 67-74; KÜHSHELM, O. *Swarovski. Österreichischer „Multi“ und Tiroler „Weltmarke“*, In: BRIX, E., BRUCKMÜLLER, E., STEKL, H. (vyd.) *Memoria Austriae III. Unternehmer, Firmen, Produkte*. Wien: Verlag für Geschichte und Politik 2005, s. 131-168; KÜHSHELM, O. *Wahrzeichen des Konsums und der Nation. Meinl, Swarovski, Manner und Atomic als österreichische Gedächtnisorte*. Diplomová práce, Universität Wien 2002; LEITNER, K.-H., *Von der Idee zum Markt: Die 50 besten Innovationen Österreichs. Erfolgsgeschichten der österreichischen Industrie zwischen 1975 und 2000*. Wien: Böhlau Verlag 2005, kapitola Erinnerungen aus Kristall. Die neue Kollektion erschließt Swarovski einen neuen Kundenkreis, s. 67 an.; MATHIS, F. *Big Business in Österreich. Österreichische Großunternehmen in Kurzdarstellungen*, kapitola SWAROVSKI. Wien: Verlag für Geschichte und Politik 1987, s. 307 an; SWAROVSKI, D. *„Familienbetrieb von Weltformat“*. In: BRUSATTI, A., SCHULZE, G. *Erfolgsbiographien aus Österreich*. Wien: Norka Verlag 1991, s. 102-106; WAILAND, G. *Die Reichen und Superreichen in Österreich*. Hamburg: Hoffmann und Campe Verlag 1977, s. 60 an.; www.swarovski.com

⁷⁴ GERŠLOVÁ, J. Co se skrývá za značkou? Historická encyklopedie podnikatelů. Praha: Professional Publishing 2011, s. 96 an., kapitola Dr. oetker – od lékárníka ke králi pudingu. Další zdroje: BROŽ, I. *Dali své jméno značce aneb s kůží na trh*. Brno: MOBA 2007, s. 166-171; CZARTOWSKI, T. *Die 500 bekanntesten Marken der Welt. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo*. München: Piper Verlag 2006, kapitola Backen für Deutschland – Dr. Oetker, s. 113-114; *Deutsches Markenlexikon*. Köln: Deutsche Standards 2007, s. 329 an.; GENEROTZKY, W. *Dr. Oetker – Revolution im Kochtopf*. In: BARBIER, H. D., KRAUSE-BREWER, F. (vyd.) *Die Person hinter dem Produkt. 40 Porträts erfolgreicher Unternehmer*. Bonn-Bad Godesberg: Verlag Norman Rentrop, s. 217-226; GÜRTLER, D. *Die Dagoberts. Eine Weltgeschichte des Reichtums – von Krösus bis Bill Gates*. Frankfurt am Main: Eichborn Verlag 2004, s. 224 an.; JORDAN, B., LENZ, A., RUSAJCZYK, G., WENGEMANN, M. *Die 100 des Jahrhunderts. Unternehmen und Ökonomen*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag 1995, s. 142 an.; JUNG, B. *August Oetker*. Berlin: Ullstein Buchverlage 1999; *75 Jahre Dr. Oetker. Der helle Kopf*. (Zvláštní vydání k 75 letům firmy). Bielefeld: Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG 1966; JUNGBLUTH, R. *Die Oetkers. Geschäfte und Geheimnisse der bekanntesten Wirtschaftsdynastie Deutschlands*. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag 2004; KABELKA, V., BENNERSDORFER, E. *Reklame anno dazumal*. Wien: Pichler Verlag 1997, s. 127 an.; LANGENSCHIEDT, F. (vyd.) *Aus bester Familie. 100 vorbildliche deutsche Familienunternehmen*. Köln: Langenscheidt Verlag 2008, s. 226 an.; MOLLENHAUER, H. P. *Von Omas Küche zur Fertigpackung. Aus der Kinderstube der Lebensmittelindustrie*. Gernsbach: Casimir Katz Verlag 1988, s. 145 an. a kapitola Backpulver in kleinen Tüten, s. 189 an.; POHLMANN, J. *Das Lexikon der Markennamen. Logos, Slogans, Storys*. München: Knauer Taschenbuchverlag 2003, s. 31; POLLARD, S., MÖLLER, R. *Dr. August Oetker. Revolution im Kochtopf*. In: *Rheinisch-Westfälische Wirtschaftsbiographien. Bielefelder Unternehmer des 18. bis 20. Jahrhunderts*. Münster in Westfalen: Historische Kommission 1991, s. 356-377; SCHWEDT, G. *Vom Tante Emma-Laden zum Supermarkt. Eine Kulturgeschichte des Einkaufens*. Weinheim, WILEY-VCH Verlag 2006, kapitola Dr. Oetker – Backpulver, s. 159 an.; www.oetker.com

si pronajal opuštěnou továrnu na hubertusy. S financováním nově založené firmy mu pomohl jeden z jeho dosavadních zákazníků, pařížský obchodník Armand Kosmann. Ten převzal obchodní vedení firmy „A. Kosmann, Daniel Swarovski & Co“, technické vedení firmy zůstalo v rukách D. Swarovského. Wattens bylo výhodným místem pro podnikání, byl tam dostatek vody pro pohon (bývalá továrna měla instalovanou vodní elektrárnu, což D. Swarovskému v začátcích hodně pomohlo), a tím i dostatek energie. D. Swarovski měl díky svému brousícímu stroji náskok oproti jiným zpracovatelům – v té době se broušení provádělo ručně, a to většinou formou domácí práce stovek pomocníků.

Swarovského mechanicky broušené kameny z křišťálového skla měly úspěch, svůj brousící stroj si nechal roku 1892 patentovat na patentovém úřadě v Praze. Poptávka po jeho zboží stoupala, přicházely objednávky i ze zahraničí. Existence firmy D. Swarovského ve Wattens měla pro město stále větší přínos s tím, jak se rozrůstalo podnikání a jak přibývalo zaměstnanců firmy. D. Swarovski pomohl při zásobování pitnou vodou, postupně stavěl ubytování pro své zaměstnance a položil tak základ programu, na který později navázal jeho vnuk D. Swarovski II. v meziválečném období. Kromě neustálého technického vylepšování se D. Swarovski snažil dosáhnout nezávislosti na dodavatelích skla – dosud sklo odebíral stále od svých konkurentů ze severních Čech. Už v roce 1908 začal s pokusy s výrobou surového skla, účinnou pomocí mu byli přitom jeho tři synové – Wilhelm Swarovski (1888-1962), pozdější šéf vývoje firmy, Fritz Swarovski (1890-1961), pozdější technický ředitel, který se specializoval na neustálou modernizaci strojového parku firmy a sám také řadu strojů sestrojil, a později také Alfred Swarovski (1891-1960), který vedl firmu v období 30. let a druhé světové války. Pokusy o výrobu vlastního skla byly natolik úspěšné, že mohla být v letech 1910/1911 postavena vlastní sklárna – v budově, zvané laboratoř. Nová sklárna, „Glasfabrik D. Swarovski“, se stala samostatným podnikem, protože Swarovski nechtěl touto výrobou zatížit společný podnik „A. Kosmann – D. Swarovski & Co“. Od roku 1913 již bylo možné plně zásobovat brusírny vlastními dodávkami skla, postupně dokonce i ve všech požadovaných barevných odstínech (mimořádně „recept“ na složení skleněné taveniny, které Swarovski vyvinuli, patří dodnes k nejtřeženějším tajemstvím rodinného podnikání). Problémem D. Swarovského při vzrůstající poptávce bylo zabezpečení dostatečného počtu kvalifikovaných spolupracovníků. V Tyrolsku byla jiná situace než v severních Čechách, kde byl rezervoár díky tradici neskonale větší, situace byla neúnosná.

D. Swarovski se rozhodl vyrábět ve dvousměnném, později i v trojsměnném provozu, což bylo ovšem náročné jak na zaměstnance, tak také na stroje. Rozhodl se vlastními silami začít školit své zaměstnance tak, aby prošli každým jednotlivým krokem výroby a zvýšil tak jejich kvalifikaci – vznikl tak tehdy důležitý rys podnikové kultury, patrný pak po celé další období: měl název „Siegel S-Qualität“, tedy pečeť kvality „S“, přičemž „S“ znamenalo slovo „superior“. Tuto pečeť pak dostával každý výrobek – a ručil za něj jeho

výrobce. Znamenalo to nejen potvrzení náskoku, který Swarovski bezesporu ve svém podnikání měl, ale hlavně zajištění kvality výrobků, což zvyšovalo jeho dobré jméno v odběratelských kruzích. A kvalitu svých výrobků mohl už po roce 1913 ovlivňovat sám i díky kvalitním vstupům materiálu. Obchodní vztahy se zahraničím se vypuknutím první světové války zpretrhaly, firma dokonce několik týdnů nevyráběla vůbec, poté ovšem přišla zakázka na výrobu brusných kotoučů, které spolu s další výrobou samotné sklárny a podniku „*Tyrolit-Schleifmittelwerke*“ – továrna na výrobu brusných prostředků – vytvořila podmínky nejen pro přežití války, ale dala základ k jednomu důležitému segmentu výroby do budoucna (výrobky značky *Tyrolit* tvoří důležitou a úspěšnou součást podnikání firmy Swarovski dodnes). Po roce 1920 se D. Swarovski a jeho synové rozhodli ve své firmě vyrábět také levné skleněné kamínky pro potřeby šperkařské výroby. Jeho partner A. Kosmann s tímto krokem nesouhlasil, nicméně úspěch této výroby dal Swarovskému za pravdu. I když se v důsledku velké hospodářské krize objevily problémy ve výrobě na přelomu let 1934 a 1935, firma je ustála. Po smrti společníka A. Kosmanna v roce 1935 se Swarovskému podařilo postupně odkoupit jeho podíly na společném podnikání (posledním krokem byl v roce 1960 odkup poslední ze společných továren původně společného podniku). Mezitím již byli zapojeni do práce ve firmě i všichni tři Swarovského synové.

V roce 1935 nastoupila do vedení firmy druhá generace rodiny, firmu vedl nejmladší syn Alfred Swarovski (1891-1960), národně socialistické období a druhá světová válka však také znamenala intenzivní spolupráci špiček firmy s nacistickým vedením. Přesto válka znamenala opět omezení a zastavení výroby šperků, tím více se do potřeb války zapojila především prostřednictvím výroby dceřiné společnosti *Tyrolit* a vytvořila dostatečnou základnu pro výrobu broušených čoček pro dalekohledy, brýle a další optické přístroje – po roce 1945 toho firma Swarovski maximálně využila. Po válce do vedení firmy nastoupila třetí generace rodiny Swarovski a především D. Swarovski II. (1914-1992), vnuk zakladatele firmy a syn jeho druhého syna Fritze. Spolu se svým bratrem Manfredem Swarovským (1915-1995), který měl ve firmě na starosti výzkum a technický vývoj, se jim podařilo dostat podnik opravdu do bezkonkurenčně úspěšného období. Roku 1960 se podnik – díky vyrovnání s dědici společníka firmy A. Kosmanna – mohl přejmenovat na „*D. Swarovski & Co.*“. D. Swarovski II. pokračoval mimo jiné také i v sociální politice zakladatele firmy – nastartoval celý široký program závodního bydlení v domcích se zahradou, do kterého zainteresoval řadu obcí v okolí firmy (o těchto svých aktivitách napsal D. Swarovski II. knihu. V polovině 70. let převzala vedení firmy čtvrtá generace – jejím představitelem byl Gernot Langes-Swarovski (*1943), který byl v čele koncernu do roku 2002. V 70. letech se realizovala řada nových produktů, mezi nimi i dnes už velmi slavné figurky z křišťálu. Roku 1976 začala éra tzv. *Kristallobjekte*. Začaly se vyrábět malé postavičky nejrůznějších zvířat nebo i druhů ovoce s cílem uvést na trh malé dárkové předměty. Začaly se prodávat v obchodech nejprve s optickými předměty,

potom v prodejnách se šperky. Vzhledem ke stoupajícímu zájmu vyvinula firma dobře marketingově propracovaný koncept limitovaných sérií výrobků – a na světě byl předmět zájmu širokého okruhu sběratelů. Dokonce začaly vznikat fankluby, které si mohly vyjednat přednostní odběry některých sérií figurek za příznivější ceny apod. Prodej těchto figurek dnes tvoří podle údajů firmy výraznou součást prodeje firmy *Swarovski*.

Firma *Swarovski* se profilovala především do výrobce křišťálových komponentů – obě výrobní značky „*Crystallized – Swarovski Elements*“ pro módu a design a „*Strass Swarovski Crystal*“ pro oblasti architektury a světla. V „křišťálovém“ oddělení firmy pracuje mnoho designérů světových jmen, Swarovského šperky se prodávají ve více než 1150 obchodech po celém světě včetně téměř všech světových metropolí, „*Swarovski Collection*“ určuje módní trendy na výstavách módy. Za vývojem v této oblasti je celá řada inovací – mezi největší patří objev z roku 1955: ve spolupráci s firmou *Christian Dior* byl vyvinut křišťál se speciální povrchovou úpravou, která odráží všechny barvy duhy – kámen byl pojmenován podle polární záře „*Aurora Borealis*“ a s oblibou ho používají designéři mnoha oblastí. K firmě *Swarovski* dnes patří i další samostatná odvětví výroby: *Tyrolit* (brusné nástroje), *Swareflex* (systémy reflektorů pro pouliční dopravu), *Swarovski Optik* (precizní a kvalitní optické přístroje) a značka *Signity* jako značka pro jedinečné drahokamy. Firma po celou dobu nezanedbávala reklamu svého zboží. Logo firmy – původně to byla alpská protěž – bylo roku 1988 změněno na figurku labutě – znak čistoty a elegance. Podnik vydává ročně poměrně velké částky na reklamu, k známým počínům patří např. osvětlený vánoční strom 5000 křišťály na slavné Bahnhofstrasse – Nádražní ulici v Curychu. Od roku 2006 najdeme před Vánocemi podobný strom také na hlavním nádraží v Berlíně. Velká vánoční hvězda na vánočním stromu před Rockefellerovým centrem v New Yorku je též sponzorován firmou *Swarovski*. Firma *Swarovski*, kterou od roku 2002 vede pátá generace rodiny (Markus Langes-Swarovski, *1974), to je také dnes už i část „Tyroského mýtu“, jak bylo mnohokrát zdůrazněno v roce 1995 u příležitosti otevření stálé výstavy a areálu nazvaného „*Kristallwelten*“, tedy Světy křišťálu, v sídle firmy, ve městě Wattens. Je to firemní muzeum svého druhu unikátní, protože v sobě spojuje jak pohled na historii firmy v moderních souvislostech, tak také je to centrum setkávání se lidí společenského života. Křišťálové světy se staly cílem turistů z celého světa, stal se však také i skvělým obchodem firmy – a investice, které do tohoto projektu firma dala, se velmi rychle vrátily. V průvodcích je toto místo označeno jako „poutní místo jedné světové značky“.

3.5.1.2 Dr. Oetker

Koncern *Dr. Oetker* je dnes podnikem, který je široce rozkročen přes mnoho druhů potravin. Počátek firmy se pojí s Augustem Oetkerem (1862-1918). Narodil se jako nejstarší syn pekaře Augusta Adolfa Oetkera v dolnosaském městečku Obernkirchen.

vyhlásila insolvenční, právo na značku odkoupila skupina dalšího konkurenta – firma *Otto*. O příčinách pádu tohoto impéria se hodně diskutovalo. Problémy nastaly, když v 80. letech do firmy nastoupil management, který podcenil (a vlastně ani nevytvořil koncept) nutnost zavedení internetového obchodování jako nedílné součásti zásilkového obchodování firmy. Další výraznou chybou, kterou připustila i dědička firmy, byla fúze s konkurencí a dlouhodobě nevyjasněná struktura koncernu ve vztahu ke značce a koncepci vývoje. Důsledkem byly neustálé organizační změny, personální změny na vedoucích pozicích – častější než kolekce zboží v katalogích. Posledním důvodem, jak uváděly zdroje, bylo finanční řízení firmy a nepromyšlené kroky soukromé banky Sal. Oppenheim.

3.5.3 Rizika rodinných firem

V rodinných podnicích v podstatě existovaly vždy tři spolu související oblasti, které byl nucen takový podnik „vybalancovat“: podnik, rodina a společníci a další členové. V některých rodinných podnicích se dařilo dostat všechny tři základní roviny do souladu, někdy tomu tak nebylo – a v některých případech vedla tato nerovnováha dokonce k zániku firmy. Z hlediska rodiny bylo vhodné jiné chování a jednání než z hlediska firmy nebo společníků. Podnikatelské rozhodnutí v rodinné firmě může být také přijato ostatními členy rodiny jako zraňující, naopak pokud se rozhodne rodina a toto rozhodnutí se neslučuje s podnikatelskou abecedou firmy, bylo podnikatelsky špatné, ohrozilo to firmu – vlastně paradoxně mohla být jakákoliv rozhodnutí špatná.

Neshody v rodině přivodily v historii zánik nejedné rodinné firmy. V podstatě zněly úkoly pro přežití firmy velmi jednoduše: po dobu několika generací je nutné, aby rodina a společníci zajistili své užitečné spojení s firmou. Zároveň se v dobách vývoje takových firem na jedné straně rozvolňovalo spojení a napojení jednotlivých generací členů rodiny na firmu, na druhé straně se zvětšoval počet členů rodiny a vlastníků. V řadě firem se zvětšovaly rozepře kvůli např. rozdělení podílů a pozic ve firmě, navíc ne všichni členové rodiny byli vždy stejnou měrou ochotni (a schopni) se firmě obětovat. Jak dokazují některé dodnes existující rodinné firmy, dlouhodobě se v takových rodinách připravují její členové na to, že je třeba pěstovat a dodržovat rodinné tradice směrem k firmě, pěstoval se pocit samozřejmosti, že každý člen rodiny se dá do služeb rodinného podniku – podle jakéhosi motta „podnik má přednost“. Při vytváření konceptu vedení rodinného podniku ve vztahu k jeho rodinným příslušníkům docházelo často k velmi těžkým rozhodnutím (ne všichni sourozenci mají automaticky nárok na vedoucí pozici ve firmě či nárok na stejné podíly apod.). Jsou to často rozhodnutí, která emocionálně provázejí členy rodiny životem.⁸⁰ Rodinné podniky s více generacemi se snažily rizikům předcházet a poměrně brzy se snažily připravovat mladé rodinné příslušníky na jejich budoucí úkoly.

⁸⁰ Příkladem může být např. v této kapitole uvedená holandská rodinná firma C & A.

- Firmy, které mají už v několikáté generaci, řešily nároky na podíl mnoha desítek členů rodiny. – bylo nutné vytvořit organizaci „velké rodiny“. Některé takové podnikatelské rodiny čítaly i stovky členů a tito příbuzní by se – nebýt firmy – vůbec neznali. Základním úkolem takové rodinné firmy bylo vytvoření akceschopného okruhu členů rodiny schopných rozhodování a také zajištění soudržnosti rodiny – což při takovém počtu byl úkol velmi složitý. V podnicích, jako je např. C & A, ale i řadě dalších, dostávají zelenou mladí členové rodiny, kteří jsou vzděláváni na budoucí pozice ve firmě. Aby se zajistila soudržnost ve firmě, pořádají se např. setkání mládeže, informační večery rodiny k tradicím firmy a historii vzniku a vývoje, existuje jakási „rodinná ústava“, se kterou jsou postupně všichni členové seznamováni, setkání členů rodiny s aktuálním vedením firmy apod.⁸¹ Tak bylo možné vybudovat dlouhodobé spojení a v rámci velké rodiny najít vhodné typy na vedoucí místa v podniku. Zároveň se takovým rodinným podnikům dařilo dlouhodobě udržovat jakési vědomí sounáležitosti k firmě, případně určitou identitu podnikatelské rodiny.
- Existovala řada firem, které byly tvořeny jednotlivými částmi rodu – např. sourozenci druhé či pozdějších generací mají velký podíl firmy a i v linii potomků se tato organizace dodržuje. Tato forma větví se zdála zdánlivě nejjednodušší a nejméně rizikovou – různé rodiny mají stejná práva a podíly. Riziko však spočívalo v situaci, kdy došlo ke sporům mezi členy jednotlivých větví. Uvnitř těchto větví se očekávala absolutní loajalita, což často situaci ještě vyostřilo. Aby se tomuto riziku zabránilo, existovaly velmi důkladné právní smlouvy nebo případně velmi silné zastoupení externích poradních sborů, protože patová situace mezi jednotlivými větvemi rodiny ohrožovala samotnou existenci firmy. Právě poučení z těchto případů rodinných podniků vedlo k tomu, že řada vícegeneračních rodinných firem tento princip zcela vědomě zamítlo.
- Organizační formou, kterou preferovaly především malé podniky, byla volba pouze jednoho potomka do čela (pozice vedení podniku včetně většiny podílu). V podstatě se opakovala situace z doby založení firmy. Tento systém vedení rodinného podniku vypadal zdánlivě jako nejjednodušší s minimem rizikových okamžiků v oblasti rozhodování, za kterou je zodpovědná pouze a jenom jedna osoba – podnikatel. Na druhou stranu to byla přece jen riziková situace právě proto, že osud podniku závisel na jedné osobě – mnoho firem to řešilo ještě existencí silného poradního orgánu nebo skvělého externího manažera na dalších vedoucích pozicích. Důležité bylo také finanční vyrovnání pro další potomky, kteří se práva stanout v čele firmy vzdali (často se objevoval problém jejich stejného uznání v rodinné firmě a naopak i ze

⁸¹ FRASL, E. J., RIEGER, H. (vyd.) *Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen*. Wien: Linde Verlag 2007, s. 55.

strany ostatních např. sourozenců další dodržování tradic spojených s rodinou a firmou).

Konflikty mohly přivodit např. nesrovnalosti se zdroji, někdy přeskočily rodinné konflikty dokonce do firmy a ohrozily její trvání. Typickým příkladem takových nesrovnalostí byly osudy dvou obuvnických firem – Adidas⁸² a Puma⁸³.

Adidas

Když se řekne název městečka Herzogenaurach, málokdo ho dokáže umístit mezi německá města Norimberk a Würzburg. Právě tady se totiž zrodil nápad, který – sice za dlouho – přivedl na svět zrod postupně dvou slavných obuvnických firem – Adidas a Puma. Zůstaňme u firmy Adidas. ADIDAS je zkratka, která v sobě skrývá jméno Adi Dassler (1900-1978). Herzogenaurach byl do první světové války znám jako středisko výroby plátěné obuvi, pantoflů a bačkor. Adi se sice vyučil pekařem, nicméně se s výrobou bot setkával všude ve svém okolí po celé mládí. Kromě toho mu učaroval sport, což nebyl ve 20. letech na malém městě koníček zrovna obvyklý. Ještě neměl ani dvacet, když si vyrobil svou první frézu, kterou poháněl jeho kamarád na připojeném jízdním kole. A na této fréze vyrobil svou první sportovní botu. Následovala bota na fotbal, na lehkou atletiku. Dassler se ptal známých sportovců, zlepšoval funkci bot, vylepšoval se svým příslovečným puntičkářstvím. Nebyly to velké série bot, které byl schopen ve své

⁸² GERŠLOVÁ, J. Co se skrývá za značkou? Historická encyklopedie podnikatelů. Praha: Professional Publishing 2011, s. 11 an., kapitola Adidas – sportovní obuv a oblečení po 2. Světové válce. Další zdroje: ANTRECHT, Rolf Die einsame Karriere der drei Streifen. *Handelsblatt*, 15. 2. 1986, s. 18 – 20; BIEBER, CH. *Sneaker-Story. Der Zweikampf von Adidas und Nike*. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag 2000; CZARTOWSKI, T. Die 500 bekanntesten Marken der Welt. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo. München: Piper Verlag 2006, kapitola Das Wunder von Herzogenaurach – Adidas, s. 9-11; *Deutsches Markenlexikon*. Köln: Deutsche Standards 2007, s. 29 an; GELDNER, W. *Adi Dassler*. Berlin: Ullstein Buchverlage 1999; JORDAN, B., LENZ, A., RUSAJCZYK, G., WENGEMANN, M. Die 100 des Jahrhunderts. Unternehmen und Ökonomen. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag 1995., s. 34 an.; KAISER, U. Drei Streifen auf Erfolgskurs. In: BARBIER, H. D., KRAUSE-BREWER, F. (vyd.) *Die Person hinter dem Produkt. 40 Porträts erfolgreicher Unternehmer*. Bonn-Bad Godesberg: Verlag Norman Rentrop, s. 82-90; PATH, T., PRIEBUS, I. *ADIDAS und PUMA – von local zu global players*. In: TROSIEN, G. (vyd.) *Globalisierung und Sport. Business – Entertainment – Trends*. Aachen: SSV Verlag 1998, s. 127-140; POHLMANN, J. Das Lexikon der Markennamen. Logos, Slogans, Storys. München: Knauer Taschenbuchverlag 2003, s. 12 an.; SMIT, B. *Die Dasslers. Drei Streifen gegen Puma*. Bergisch Gladbach: Velagsgruppe Lübbe, Bastei Lübbe Taschenbuch 2007; SMIT, B. *Drei Streifen gegen Puma. Zwei verfeindete Brüder im Kampf um die Weltmarktführerschaft*. Frankfurt am Main: Campus Verlag 2005; www.adidas.com

⁸³ GERŠLOVÁ, J. Co se skrývá za značkou? Historická encyklopedie podnikatelů. Praha: Professional Publishing 2011, s. 248 an., kapitola Puma – boty vlastní sestry Adidas. Další zdroje: CZARTOWSKI, T. Die 500 bekanntesten Marken der Welt. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo. München: Piper Verlag 2006, kapitola Adis kleiner Bruder – Puma, s. 300-301; *Deutsches Markenlexikon*. Köln: Deutsche Standards 2007, s. 845 an.; JORDAN, B., LENZ, A., RUSAJCZYK, G., WENGEMANN, M. Die 100 des Jahrhunderts. Unternehmen und Ökonomen. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag 1995, s. 34 an.; LANGENSCHIEDT, F., VENOHR, B. (vyd.): *Lexikon der deutschen Weltmarktführer: Die Königsklasse deutscher Unternehmen in Wort und Bild*. Köln: Deutsche Standards Editionen 2010, s. 43 an.; PATH, T., PRIEBUS, I. *ADIDAS und PUMA – von local zu global players*. In: TROSIEN, G. (vyd.) *Globalisierung und Sport. Business – Entertainment – Trends*. Aachen: SSV Verlag 1998, s. 127-140; METZENMACHER, R. Mit Retro-Design und neuen Kunden auf Erfolgskurs. In: KÜNZEL, H. (vyd.) *Handbuch Kundenzufriedenheit: Strategie und Umsetzung in der Praxis*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag 2005, s. 227-254; PETERS, R.-H. *Die Puma Story*. München: Carl Hanser Verlag 2007; SCHOLTISSEK, S. *Die Magie der Innovation. Erfolgsgeschichten von Audi bis Zara*. München: FinanzBuch Verlag 2009, kapitola Wie die Raubkatze mit Riesensprüngen wieder an die Spitze vorprescht, s. 136 an.; SMIT, B. *Die Dasslers - drei Streifen gegen Puma*. Bergisch Gladbach: Bastei Lübbe Taschenbuchverlag 2003, s. 202; www.puma.com

dílničce vyrobit, ale brzy se rozkřiklo ve sportovních kruzích, že jsou opravdu výborné. Dassler začal jako první snižovat váhu boty, dbal na stabilitu a přísné rozlišení účelu bot. V roce 1924 si Adi s bratrem Rudolfem společně pronajali první továrnu a založili firmu. Firma obou bratrů „*Gebrüder Dassler, Sportschuhfabrik Herzogenaurach*“ existovala do roku 1948. Podnikatelská filozofie už tehdy byla zcela jasná: *boty by měly být co nejlépe vyhovující pro daný druh sportu, pro které byly určeny; co nejlépe chránit sportovce před zraněním a být tak kvalitní, aby dlouho vydržely*. Literatura se shoduje v tom, že oba bratři byli každý z jiného těsta – a vzájemně se skvěle doplňovali. Rudolf Dassler zdědil po své matce obchodního ducha, uměl přesvědčivě jednat s lidmi a měl také zkušenosti – pracoval dosud ve velkoobchodu s kůžemi. Stal se v nové firmě vedoucím obchodu, technické vedení a výrobu zajišťoval mladší Adi. Měl také na starosti vývoj nových druhů a modelů obuvi. Kreativní Adi spolu s komunikativním Rudolfem dokázali brzy vytvořit spolu s asi 12 dalšími spolupracovníky sešraný tým, denně byli schopni vyrobit kolem 50 párů obuvi. Olympijským debutem Dasslerů se stal rok 1928. Říšský patent bot s hroty, které Adi Dassler vyvinul pro německé družstvo ve spolupráci s jejich trenérem, Josefem Waitzerem, zajistil exkluzivitu a olympijské hry v Amsterdamu se staly odrazovým můstkem k dalším objednávkám – první zástupci firmy bratří Dasslerů začali působit v Rakousku, Maďarsku a Švýcarsku. Tehdy ještě nestál nikdo ze sportovců v obuvi Dasslerů na stupních vítězů, elegantní a lehké boty pro atlety vážily už senzačních 157 gramů. Další léta přinesla koupi nové továrny nedaleko nádraží v Herzogenaurachu, stavbu třípatrové budovy, sídla vedení firmy, které se později začalo říkat „vila“, ale i nové boty pro tenisty, ve kterých vyhrála Američanka Helen Wills tenisový turnaj ve Wimbledonu. Poprvé se o Dasslerových svět dověděl na olympijských hrách v Los Angeles v roce 1932, kdy Němec Arthur Jonath získal na stovce bronzovou medaili – v botách značky adidas. Olympijské hry v Berlíně v roce 1936 přinesly Američanovi Jesse Owenovi čtyři zlaté medaile, ovšem Adi Dassler pro něj tehdy vyrobil ty nejlehčí lehkootletické boty na světě. Adi Dassler, na rozdíl od svého bratra i dalších lidí ve firmě, neměl základní vzdělání ve výrobě obuvi. Vše, co uměl, pocházelo z jeho vlastní iniciativy a ze znalostí, které převzal od svých vyučených spolupracovníků. Rozhodl se – po dohodě s bratrem Rudolfem – tento handicap dohnat, byť mu bylo již 32 let. Hned po olympijských hrách se zapsal na zkrácený dvanáctiměsíční kurz do obuvnické školy v Pirmasensu, městečku nedaleko hranic s Francií v oblasti Falckého lesa. K učitelům, se kterými se Adi v Pirmasensu setkal, patřil i Franz Martz, odborník na modelování obuvnických kopyt a skvělý technik, který v té době pracoval v oddělení firmy „*Schuhleistenfabrik Schmitt und Co.*“ U něj se Adi nejen naučil mnoho nového pro výrobu své speciální obuvi, ale poznal také Martzovu dceru Katharinu, druhou nejstarší z šesti dětí. V březnu 1934 se konala svatba a tehdy 17letá Käthe, jak jí říkali u Dasslerů, se stala velmi aktivní součástí podnikání rodiny Dasslerů v Herzogenaurachu. Starší Rudolf – abychom zachovali niť našeho vyprávění o rodině Dasslerů – se oženil v roce 1928

s 18letou Friedl Strasser, která pocházela z Fürthu. Velice brzy poté už firma Adidas nabízela boty pro jedenáct druhů sportů. Nutno ovšem dodat, že sílily konflikty uvnitř velké rodiny Dasslerů – nejen v rovině osobních vztahů, ale např. i v rovině rozdílných politických názorů. Rozvoj firmy zastavila druhá světová válka, ve které přece nikoho nezajímá, v jakých botách lze běžet rychleji. 28. srpna roku 1939 byl pro veškeré důležité zboží zaveden v Německu systém odběrních poukazů, lístků. Od tohoto momentu byly také boty na tyto lístky a Dasslerovi se museli tomuto systému přizpůsobit. Firma se musela podřídit příslušnému ministerstvu v Berlíně, výroba byla řízena půlročními plány. Byly přidělovány kvóty na výrobu obuvi pro potřeby armády, sportovní obuv však v tomto výčtu nebyla. Několik měsíců ležel na stole návrh na likvidaci firmy v Herzogenaaurachu, nakonec přece jen dostali povolení k výrobě 6 tisíc párů měsíčně. Adi dostal v srpnu 1940 povolávací rozkaz – od prosince u zpravodajského regimentu v Norimberku. Po dvou měsících se však mohl vrátit – podařilo se přesvědčit úřady, že bez jeho technických znalostí by firma dále nemohla pracovat – bylo třeba důkladně zajišťovat veškeré předpisy reglementované výroby. Přesto, že se v Německu řada daleko větších podniků během války zavírala, rodina Dasslerů dokonce dostala povolení zdvojnásobení měsíční produkce. Firma však měla problémy s pracovními silami – stále více mužů muselo na frontu, řadu obyvatel však zaměstnáním ve firmě zachránili před povolávacím rozkazem jako odborníky, za které není náhrada. Do problémů tohoto rázu se mísily stále více i roztržky mezi oběma bratry a jejich rodinami.

V lednu 1943 v rámci totální mobilizace musel narukovat Rudolf. Nemohl se smířit s tím, že Adi mohl zůstat ve firmě. Jeho služba byla komplikovaná a vyvrcholila dokonce jeho obviněním z dezerce. Od ledna 1945 firma Dasslerů vyráběla místo bot náhradní díly pro vojenskou techniku. Konec války zastihl Herzogenaaurach – na rozdíl od řady dalších měst v okolí – téměř nepoškozen, stal se součástí americké okupační zóny. Firma bratří Dasslerů zůstala také nepoškozena, nicméně v rodině vyvrcholilo napětí dalším uvězněním Rudolfa – tentokrát Američany. Důvodem měla být jeho aktivní činnost ve vedení nacistických organizací. Vrátil se pak po několika týdnech zpět do Herzogenaaurachu. Poválečné Německo vstávalo z trosk a pro miliony Němců byl sport v měsících těsně po válce velmi vzdálenou oblastí. Jinak tomu bylo v zóně, kterou obsadili Američané. Pro americké vojáky byla možnost sportovního vyžití možností odreagování a takřka jedinou možností i společenského vyžití, jižní Německo se stalo prvním regionem, kde byla obnovena fotbalová liga. Když se Američané dověděli, že Adi Dassler je tím mužem, který obul Jesse Owense na olympiádě v Berlíně, dostala firma okamžitě výjimku a povolení rozjet výrobu – první objednávkou byly boty na basketbal a baseball. Adi Dassler znovu vytáhl svoji starou, z dílů jízdního kola postavenou frézu. S pomocí Američanů se poohlédl se po okolních letištích, která po sobě zanechal wehrmacht, kde našli gumové pásy, ze starých zásob získali plachtovinu. S tímto téměř dobrodružným způsobem získaným materiálem začala firma již koncem roku 1945

vyrábět v malém množství znovu. Exempláře, které tehdy vznikly, by už dnes sotva koho oslovily, měly ovšem překvapivě úspěch. Na rozdíl od jiných rodin tak měli Dasslerovi nejen práci, ale i slušné ubytování – bydleli v jedné z továrních budov – „vilu“ používalo velitelství amerických vojsk. Přesto ale situace obou rodin bratrů byla neúnosná – literatura toto období označuje jako „válku bratrů“. Bylo to o to horší, že vrcholila v době, kdy se rozhodovalo o míře spolupráce s nacistickou mocí za války a jakákoliv svědectví mohla situaci zhoršit či naopak zlepšit. Řešení se hledalo již od roku 1946, kdy se Rudolf s rodinou odstěhoval na druhý konec městečka do jiné z továrních budov, rozdělily se stroje i patenty a celá záležitost skončila v roce 1948: Adi Dassler ohlásil firmu „Adidas“, Rudolf Dassler firmu „Puma“.

Od roku 1949 nesou výrobky firmy Adidas logo – tři pruhy, které jsou svou jednoduchostí tak přesvědčivé, jako snad žádné jiné značkové označení na světě. Stejně tak jako byl zapsán do rejstříku firem název „Adolf Dassler adidas Schuhfabrik“, tak byly tři pruhy oficiálně zapsány jako značka. Adi Dassler po celý život řešil zdánlivě jednoduchou úlohu: jak vyřešit kontakt chodidla, podrážky bot a země, aby to bylo pro sportovce ideální. Při stovce různých sportů to však vyžadovalo stovku různých řešení. A navíc tak, aby se zabránilo možnému zranění sportovců a zajistilo ten neoptimálnější výkon. Vyvinul např. tzv. boty „samba“ pro fotbalisty hrající na hřišti pokrytém ledem nebo sněhem – tehdy senzace, dnes samozřejmost. V Pákistánu se např. hrálo na udusané hlíně, naboso, pouze se zavázanými kotníky. Když měl být tamní fotbalový svaz přijat do světového svazu, pravidla předepisovala obuv – gumové kopačky z firmy adidas nabídly řešení a problém byl vyřešen. Rok 1952, tedy necelé čtyři roky po rozchodu obou bratrů, kdy se konaly olympijské hry v Helsinkách, mohly pro firmu znamenat obrovskou reklamu a Adi Dassler pochopil svou šanci. Vybavil atlety speciální obuví a sám, na místě zažil úspěch svých výrobků. Jeho boty stály na stupních vítězů. Díky olympijskému úspěchu se Adimu Dasslerovi podařilo prolomit bariéry zahraničních trhů, poprvé začal export do USA. Dassler byl také např. označen za „ševce národa“, když Německo překvapivě vyhrálo mistrovství světa ve fotbale ve Švýcarsku v roce 1954 – v botách adidas. Tehdy prohlásil trenér mužstva Sepp Herberger, že zápas byl rozhodnut v kabinách. Měl na mysli právě správnou volbu obuvi: hrálo se tehdy proti dlouho neporaženým Maďarům (do historie vstoupil především jejich hrající kapitán, „magický“ Ferenc Puskás) a Adi Dassler navrhl pro tento zápas speciální fotbalové boty s vyměnitelnými hroty na podrážce. Do podnikání firmy se koncem 50. let zapojit také Adiho syn Horst Dassler (1936-1987). Díky svému jazykovému nadání (hovořil plyně anglicky, francouzsky a španělsky) převzal vedení zahraničního oddělení otcovy firmy a začal budovat dceřiné pobočky firmy – nejprve ve Francii, později i v dalších zemích. Firma začala kromě obuvi vyrábět od roku 1963 fotbalové míče, od konce 60. let sportovní oděvy, trikoty, dresy apod. Adi Dassler zemřel v roce 1978 (jeho bratr zemřel v roce 1974), zanechal přes sedm set patentů a nejrůznějších vzorů, podle kterých denně po celém světě vyrábělo před deset

tisíc lidí více než čtvrt milionů párů bot. Vedení firmy převzala jeho žena a syn Horst, který se stal od roku 1985 předsedou představenstva firmy. Zaměřoval se na reklamu a marketing, byl úspěšný v konkurenčních střetech především s americkými firmami. Díky svému angažmá v Mezinárodním olympijském výboru a světové fotbalové federaci FIFA získávala firma Adidas silné pozice na trhu sportovní obuvi. V roce 1983 Horst Dassler založil „International Sports Culture and Leisure“ – první světovou reklamní společnost zasvěcenou sportovním událostem. Měl spoustu nápadů a začal s restrukturalizací firmy – nečekaně však zemřel ve svých 51 letech. Firma prožila pár nedobrych let, stejně jako i firma Puma „zaspala“ dobu: dosud se obě firmy specializovaly na profesionály, ale sport se stal mezitím součástí životního stylu a na tom profitovaly především firmy Nike a Reebok. Návrat tří pruhů nastal v roce 1993 v souvislosti s novým vedením a se vznikem akciové společnosti. Roku 1997 firma získala francouzskou firmu Salomon (specializující se na zimní sporty, vybavení pro golf a na součásti jízdních kol) a vznikl Adidas-Salomon AG. V novém tisíciletí se však vedení firmy rozhodlo vrátit se ke svému původnímu hlavnímu směru výroby – sportovní obuvi, sportovnímu oblečení a sportovnímu příslušenství (tašky, míče) a vybavení pro golf (Adidas Golf, TaylorMade, Maxfli) – a prodalo ostatní značky Salomon, Mavic, Bonfire, ArcTeryx a Cliché v roce 2005 finské společnosti Amer Sports Corporation (k ní patří i rakouský výrobce lyží Atomic). Roku 2006 posílil koncern své pozice získáním konkurenční americké firmy Reebok, vznikla firma s novým názvem Adidas AG (Adidas akciová společnost). Značka Adidas má od roku 1949 tři pruhy na obuvi a od roku 1967 také na oblečení. Adi Dassler zvolil tuto jednoduchou formu pro snadné zapamatování. Od roku 1971 je logo přepracováno do formy trojlístku se třemi pruhy, což má znamenat mnohotvárnost značky adidas. Dnes je logo firmy adidas – trojlístek – symbolem pro kolekci Originals. Roku 1997 bylo logo dále modernizováno – ze tří klád sestávající hora má symbolizovat výzvu. Od roku 2006 existující logo se skládá ze tří pruhů a stylizovaného nápisu firmy adidas.

Puma

Puma je jako značka nezaměnitelnou součástí třetího největšího výrobce sportovní obuvi na světě. Firma „PUMA Schuhfabrik Rudolf Dassler“ byla založena Rudolfem Dasslerem (1898-1974), starším bratrem Adolfa Dasslera v roce 1948. Dasslerova rodina je spojena s počátky podnikání v městečku Herzogenaurach od roku 1924 zde pracovala firma „Gebrüder Dassler, Sportschuhfabrik Herzogenaurach“, bratři Dasslerů – Adolfa (zvaného Adi) a Rudolfa (zvaného Rudi). Firma se úspěšně rozvíjela a slavila velké úspěchy speciálními druhy obuvi pro různé druhy sportu. Po druhé světové válce byl Rudolf Dassler rok v americkém zajateckém táboře v Hammelburgu, v roce 1948, se oba bratři rozešli ve zlém, o pravých důvodech prameny dodnes pouze spekulují. Firma Adiho Dasslera, nazvaná Adidas, pokračovala v nastoupeném vývoji, nově se vytvořila firma

Rudolfa Dasslera. Původní návrh zněl *Ruda*", tedy Rudolf Dassler, nicméně byl přijat lepší nápad pojmenovat firmu po podobně znějícím názvu s velkou dynamikou zvířete – „*Puma*". Některé zdroje uvádějí, že dokonce slovo *puma* byla Rudolfova přezdívka z mládí. Puma ztělesňovala vlastnosti, které by měl mít sportovec nosící obuv firmy – vytrvalost, sílu, obratnost a eleganci. Vedle obrázku pumy ve skoku byl umístěn nápis PUMA. Autorem loga byl německý karikaturista Lutz Backes, dnešní podoba byla zaregistrována roku 1967. Rozdělily se také světy malého městečka Herzogenaurach – firmy od sebe dělilo pouze pár set metrů, zaměstnanci původně jedné firmy se museli rozhodnout, do které z firem obou bratrů nastoupí. I když se bratři dohodli na rozdělení sfér odbytu, jejich cesty se rozešly a osobně se přestali stýkat – neusmířila je ani nemoc a smrt. Válka obou bratrů se roku 1970 přenesla na jejich syny – Horst Dassler (syn Adiho Dasslera a Armin Dassler (syn Rudolfa Dasslera) se přeli o kompetence smluv mezi sportovci a sportovními kluby. Firma Puma Rudolfa Dasslera se začala na konci 40. let úspěšně rozvíjet díky novým kopačkám pro fotbalisty, které měly našroubované špunty. Pro jejich vývoj oslovil Rudolf Dassler mnohé fotbalové experty, mimo jiné i trenéra německého národního fotbalového mužstva Seppa Herbergera. Kopačky pod názvem „Super Atom“ byly vyrobeny pro fotbalovou sezónu 1952-1953, nový model si nazuli jednotliví hráči několika německých klubů. Vylepšená verze těchto bot s názvem „Brasil“ pomohla k vítězství klubu Hannover 96 v německém mistrovství roku 1954. Rudolf Dassler dosáhl rozšíření značky sportovní obuvi, nicméně světového rozletu dosáhla firma Puma až pod vedením jeho syna, Armina A. Dasslera (1929-1990), který firmu vedl spolu se svým mladším bratrem Gerdem. „Puma-Sportschuhfabriken KG“, jak se nyní firma jmenovala, začala rozšiřovat svou výrobu i směrem k módě pro volný čas. Roku 1985 vyhrál Boris Becker Wimbledon v botách Puma, což zvýšilo zájem o firmu. Roku 1986 byla firma transformována na akciovou společnost Rozhodnutí dodávat výrobky firmy Puma širokému okruhu diskontních prodejen, aby se zvýšil obrat zboží, ovšem ve svém důsledku poškodil image značky a dostal firmu do hospodářských problémů. V roce 1989 prodal Armin Dassler svůj podíl ve firmě Puma obchodnímu řetězci Cosa Liebermann SA. Roku 1991 získal Pumu do vlastnictví švédský koncern Aritmos, který se specializoval na výrobu sportovních druhů zboží, roku 1994 firmu převzala švédská investiční firma Proventus. Mezi lety 1996-2003 byla většinovým akcionářem firmy Puma holandsko-americká firma Monarchy-Regency, zabývající se produkcí filmů. Od roku 2005 patří 25 % akcií *Pumy* firmě *MayFair*, správa majetku, kterou vlastní zakladatelé firmy Tchibo, Günter a Daniela Herzovi. Vývoje firmy v posledním období prošel dynamickou změnou, vsadila na technické inovace, moderní design především v segmentu módy, rozšířila své aktivity do dalších druhů sportů – např. jachtingu. Vítězstvím národního italského mužstva v mistrovství světa ve fotbale v roce 2006 získala Puma (dodavatel vybavení fotbalistů) poprvé ve své historii titul mistra světa.

Generační výměna byla v mnoha firmách např. v páté či šesté generaci problémem, protože se změnilo dosud tradiční chápání následnictví. V řadě firem došlo i k situacím, že se firma (nebo její část) prodala některému z dlouholetých zaměstnanců firmy, často v pozici vedoucí skupiny managementu. Ostatně profesionalizace managementu přinesla nové postavení rodiny podnikatele – v mnoha případech jako pouze vlastníka kapitálu. Změny v tradicích a dosud zavedených zvycích znamenala konec mnohých tabu – např. i prodeje částí firmy mimo okruh vlastní rodiny. Znamenalo to postupný nárůst kapitálového podílu jiných než rodinných příslušníků v takových firmách.

3.5.4 Šance rodinných firem

V předchozím textu se hovořilo o komplikovaných situacích, které ohrožovaly existenci rodinných firem. Vnitřní spory, které zavinily pád, měly v podstatě podobný scénář: šéfové podniku se nepohodnou, jednotlivé části rodiny (i firmy) vedou zákopovou válku, vyřešení následnictví bylo zablokováno – a na konci už nešlo vůbec nic. Většina takových konců znamenala ztrátu důvěry, solidnosti firmy a jakékoliv úspěšné kroky byly rázem vniveč. Pokud ztroskotaly tradiční firmy, většinou neztroskotaly na trhu. Rodinné firmy však chápaly i své šance – vyjádřeno představiteli koncernu Dr. Oetker ve čtvrté generaci: *„Rizika jsou přesně tam, kde se nacházejí i šance: v rodině“*.⁸⁴ Většinou se shodují představitelé firem dnes ve třetí, čtvrté či páté generaci, že nejdůležitějším momentem pro řešení takových situací byla existence pravidel, o kterých již byla řeč. Jakási rodinná strategie byla většinou velkou šancí zachovat v chodu rodinného podniku řád – a nemuselo se zrovna jednat o společenskou dohodu (v první generaci vše fungovalo jednoduše, při rozrůstajícím se počtu členů rodiny podílejících se na chodu podniku byla taková dohoda pouze rámcovým nařízením). Ve strategickém plánu muselo být jasně stanoveno, kdo je za co zodpovědný, kdo je vedoucí a kdo podřízený, kdo smí v podniku pracovat apod. Strategie rodinného podniku však bylo v mnohých případech velmi těžké prosadit – nejen proto, že ve většině z nich existovala averze proti řízení, usměrňování a stanovení pevných zásad. Také se často stávalo, že starší generace byla pro institucionalizaci a zavedení pravidel – avšak pro mladší generaci a nikoliv pro ně samotné. Mladší generaci se zase mnohdy přičilo se podřídit regulaci – tvrdili, že jsou omezováni ve svém nároku na seberealizaci. Právě šancí úspěšných rodinných podniků bylo takové jasné struktury zavést: příkladů najdeme mnoho, ať už se jednalo o stejné možnosti a šance (i stran podílu na firmě) pro mladou generaci, tak také např. při stanovení konkrétních úkolů pro týmové vedení firmy – např. svěřené sourozencům. Právě v takové situaci se projevila řada úspěšných rodinných firem, kdy se sourozenci vzácně doplňovali ve společném vedení. Můžeme uvést např. slavnou historii pěti synů

⁸⁴ BAUS, K. *Familienunternehmen: Risiko und Chance*. In: Südtirolpanorama, č. 7, 2008, s. 7. Dnes je koncern Dr. Oetker veden již v páté generaci rodiny.

Adama Opela, kteří přivedli rodinnou firmu k rozkvětu,⁸⁵ nebo historii potomků zakladatele firmy Siemens⁸⁶. Samozřejmě, že se může stát, že se cesty sourozenců rozejdou, jako se to stalo bratrům Dasslerovým (viz historie v této kapitole),

Příkladem velmi úzké a úspěšné kooperace dvou sourozenců je firma Aldi.⁸⁷

Aldi

Firma Aldi je synonymem diskontního prodeje a pobočky této německé rodinné firmy – rodiny Albrechtů – původně dvou bratrů Thea a Karla najdeme i v mnoha zemích světa (podle údajů z roku 2009 je jich v Německu 4295, v Evropě 3534, v USA 1391 a dokonce v Austrálii 216).. Karl Hans Albrecht, starší z obou bratrů, se narodil v Essenu v rodině pekaře roku 1920. Jeho otec začal pracovat jako horník, ovšem ze zdravotních důvodů se vrátil ke své profesi a ještě před první světovou válkou založil pekařství. Za války musel narukovat, firmu převzala matka a provozovala ji jako obchůdek s potravinami v dělnickém předměstí Essenu-Schonebeck. Karl se vyučil obchodníkem v jednom essenském lahůdkářství. O dva roky mladší bratr Theo Albrecht se vyučil obchodníkem v obchodě své matky. Po skončení 2. světové války, kterou prožil jako člen „Nachschubeinheit“ v Africe a Itálii, převzal roku 1946 spolu se svým o 2 roky mladším bratrem Karlem obchod matky, který provozovala ještě pod názvem „Karl Albrecht, Kolonialwaren“. Protože sourozenci zjistili, že je oba obchod trvale neúživí, začali v oblasti Essenu zakládat celý řetězec obchodů. Roku 1950 měli již 13 obchodů s názvem „Obchod tety Emmy“ (Tante Emma Laden), o pět let později se řetězec rozšířil na 101 obchodů v celém Porúří. Základem této expanze se stala nabídka zboží cenově výhodné. Mottem jejich reklamní kampaně byla „Naše reklama spočívá v nízkých cenách“. Proto se také v jejich obchodech nevyskytovala žádná dekorace. V roce 1961 bratři svou obchodní firmu rozdělili – údajně proto, že se nemohli dohodnout, zda se v obchodech Aldi mají

⁸⁵ GERŠLOVÁ, J. Co se skrývá za značkou? Historická encyklopedie podnikatelů. Praha: Professional Publishing 2011, s. 225 an., heslo Opel – od šicích strojů k automobilu.

⁸⁶ Tamtéž, s. 271 an., heslo Siemens – od telegrafu k elektrickým lokomotivám.

⁸⁷ Tamtéž, s. 21 an., heslo ALDI – nízké ceny a velký obrat. Další zdroje: AMANN, S., TIETZ, J. Geheimnisse eines Clans. *Der Spiegel*, 2. 8. 2010, č. 31, s. 64-74; BRANDES, D. *Konsequent einfach. Die ALDI-Erfolgstory*. Frankfurt am Main: Campus Verlag 1998; BRANDES, D. *Die 11 Geheimnisse des Aldi-Erfolgs*. München: Piper Verlag 2006; BRANDES, D. *Einfach Managen. Klarheit und Verzicht – der Weg zum Wesentlichen*. München: Piper Verlag 2005; CZARTOWSKI, T. Die 500 bekanntesten Marken der Welt. Ein populäres Lexikon von Adidas bis Zippo. München: Piper Verlag 2006, kapitola Die Billig-Brüder – Aldi, s. 21-22; *Deutsches Markenlexikon*. Köln: Deutsche Standards 2007, 47 an.; GÜRTLER, D. *Die Dagoberts. Eine Weltgeschichte des Reichtums – von Krösus bis Bill Gates*. Frankfurt am Main: Eichborn Verlag 2004, s. 253 an.; DML, s. 47 an.; HINTERMEIER, H. *Die Aldi-Welt. Nachforschungen im Reich der Discount-Milliardäre*. München: Goldmann 2000; JORDAN, B., LENZ, A., RUSAJCZYK, G., WENGEMANN, M. Die 100 des Jahrhunderts. Unternehmen und Ökonomen. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag 1995., s. 10 an.; MIHR, R., OESS, M. *ALDI. Verkaufsmaschine Aldi – der Triumph des Schlichten*. Hamburg: Europäische Verlagsanstalt 2006; POHLMANN, J. Das Lexikon der Markennamen. Logos, Slogans, Storys. München: Knauer Taschenbuchverlag 2003, s. 16; RUDOLPH, T., SCHWEIZER, M. *Das Discount-Phänomen*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung 2006; SCHNEIDER, M. *Aldi – Welche Marke stech dahinter*. München: Südwest-Verlag 2005; SCHWEDT, G. *Vom Tante Emma-Laden zum Supermarkt. Eine Kulturgeschichte des Einkaufens*. Weinheim, WILEY-VCH Verlag 2006, s. 89 an., s. 193 an.; www.aldi.com

nebo nemají prodávat cigarety. „Rovník Aldi“, jak se nazývá hranice mezi oběma impérii Aldi-Nord (sever) a Aldi-Süd (jih), vede od dolního Rýna přes Mülheim, Marburg, Siegen a Gießen až k severnímu okraji města Fulda. Bylo to mezitím více než 300 obchodů po celé Spolkové republice Německo, které patřily firmě Aldi. Theo Albrecht převzal obchody v severní polovině státu, zatímco Karl si ponechal jižní část SRN. I přesto oba dále úzce spolupracovali. Začali realizovat koncept firmy, který spočíval na principu „discount“: roku 1962 otevřel Theo Albrecht v Dortmundu první obchod s názvem „Aldi-Markt“. Název „Aldi“ byl odvozen z příjmení Albrecht a Discount. Přestal s velkou nabídkou čerstvého zboží, které je ze strany nákladů náročné, a zredukoval nabídku zboží na zhruba 500 výrobků, které se dobře prodávaly ve větším množství. Díky tomu zůstaly filiálky relativně malé a tomu odpovídaly i ceny za nájem. Kromě toho nebylo zboží jednotlivě opatřeno cenovkami a zákazníci si ho brali z dodaných kartonů. Díky tomu, že bratři Albrechtové vlastnili velké množství obchodů, byla jejich obchodní pozice silná a také dostávali od výrobců skvělé kupní ceny. K tomu začali trhu dodávat mnoho výrobků, které značkové firmy dodávaly pod značkou „Aldi“ pouze do této sítě obchodů. Během deseti let stoupl počet filiálek firmy Aldi na 600. V roce 1971 se dostal Theo Albrecht, který se doposud stranil veřejnosti, na titulní stránky novin – 17 dnů musel strávit se svými únosci, odkud se dostal až po zaplacení výkupného ve výši 7 miliónů DM. I když je policie později dopadla, větší část těchto peněz zmizela. O osm let později se Theo Albrechtovi podařilo soudní cestou získat zpět daňovou srážku této materiální ztráty. V polovině 70. let převedli bratři kapitálovou většinu firmy na dvě rodinné nadace: „*Theo Albrecht-Stiftung*“ (Nadace Theo Albrechta) ve městě Nortorf a „*Karl Albrecht-Stiftung*“ (Nadace Karla Albrechta) v Eichenau. Společnost vedení firmy byla nadále zodpovědná za logistiku podniku, obchod byl provozován prostřednictvím 32 právnicky samostatných regionálních společností. Tím se firma vyhnula tomu, aby odkryla své účty a hospodaření – jednotlivé společnosti totiž zůstaly vždy pod úředně stanovenými hraničními hodnotami, které by zavazovaly firmu zveřejnit své hospodářské výsledky. V roce 1977 bratři vystoupili jako společníci s ručením neomezeným za střešní organizace „*Aldi Einkauf oHG*“ (Aldi – nákup). Díky těmto krokům a rozhodnutím Německého spolkového soudního dvora musela být společnost přeměněna na s.r.o. & Co. HG. V roce 1976 převzal Karl Albrecht americký řetězec obchodů „Benner Tea“ z Iowy, kterou přejmenovali na „Aldi Benner“, o 4 roky později vstoupil Theo Albrecht do amerického obchodního řetězce „Albertson's Inc.“. Od 80. let následovaly podíly v Rakousku (firma Hofer-Märkte), Belgii (Lansa) a Holandsku (Combi). V Dánsku, Francii a Velké Británii otevřeli Albrecht vlastní řetězec obchodů. V roce 1993 oznámil 71letý Theo Albrecht, že vystupuje z vedení firmy. Zemřel v roce 2010. Podle odhadů různých zdrojů (např. Forbes) patřil k nejbohatším mužům planety, německý Manager Magazin ho v říjnu 2009 řadil na 2. místo nejbohatších lidí v Německu hned za jeho bratra Karla. Své podíly ve firmě převedl tento vášnivý hráč golfu na své dva syny. Karl Albrecht se z operativního

vedení Aldi-Süd stáhl v roce 1994 a firmu nadále řídili zaměstnaní manažeři. Oba bratři převedli své majetky do nadací – Theo do Marcus-Stiftung se sídlem v Nortorfu a Karl do Siepmann-Stiftung se sídlem v Eichenau. Prodejny Aldi Nord i Aldi Süd mají všechny jednotnou prezentaci svých produktů, typické je i to, že firma zcela úmyslně upustila od prodeje značkových výrobků – deklaruje tím svou větší nezávislost. Objevují se ovšem vlastní značky zboží – např. u Aldi Süd prací prášek *Tandil*, konzervy *Gartenkrone*, káva *Amaroy* nebo řady péče o tělo značky *Caribic*. Každopádně tři ze čtyř domácností v Německu nakupují ve firmě Aldi.

Dynastie podnikatelských rodin dnes najdeme v řadě zemí, kde nebyla linie podnikání přerušena společensko-politickými událostmi. Základní tezí jejich existence byla – ať už sepsaná, ale ve více případech jen tradovaná strategie: co je a co není možné, co se smí a co ne, byla v dlouhých časových periodách již vypracována řešení situací, které mohly nastat a způsoby jejich řešení, tedy jak se rodina v takové situaci má zachovat. Historie rodinných podniků přináší řadu příkladů nejen rizik, ale i jejich úspěšného překonávání.

Současnost rodinných firem – oproti očekávání – potvrzuje jejich význam především v tržně orientovaných ekonomikách. Podle studií z konce prvního desetiletí 21. století⁸⁸ činí podíl rodinných podniků 70 až 80 % všech podniků. V případě Německa je uváděno, že 95 % podniků a firem je vedeno jako rodinné podniky, přičemž 41,5 % obrátu všech podniků pochází právě z rodinných podniků, ve kterých je zaměstnáno 57 % všech pracovních míst.⁸⁹ Mezi největšími je uváděn Volkswagen, BMW nebo Aldi. V Rakousku bylo v roce 2008 asi 80 % všech podniků v rodinném držení, zaměstnávají více než 70 % všech pracovních míst a bývají označovány za páteř rakouského hospodářství.⁹⁰ Ve Švýcarsku je 88 % všech firem uvedeno jako firmy rodinné, přičemž většina z nich jsou malé a střední podniky. V literatuře k tomuto tématu se ve Švýcarsku jeví jako největší problém právě následnictví v rodinných firmách.⁹¹ Výzkum rodinného podnikání v posledních letech nabývá na intenzitě, uvedme např. výzkumy *International Council of Small Business and Entrepreneurship* (ICSB) a jeho evropská větev *European Council of Small Business and Entrepreneurship* (ECSB).

⁸⁸ IFF Institut für Familienunternehmen Stuttgart; Wirtschaftswoche Düsseldorf 2008, 23. 6., s. 44.

⁸⁹ Institut für Mittelstandforschung Bonn, podklady IFM: www.ifm-bonn.org/index.php?id=1027

⁹⁰ Většina z nich je vedena ve druhé generaci podnikatelů. Blíže: <http://www.eubusiness.at/wirtschaft/127-familienunternehmen-wichtig-fuer-oesterreichische-und-europaeische-wirtschaft->

⁹¹ http://www.moneyhouse.ch/en/wirtschaft/top_firmen/familienunternehmen_der_schweiz-623402.htm