

RODINNÉ FIRMY – NÁSTUPCI A NÁSTUPKYNĚ



Ipsos pro AMSP

Duben 2019



© 2019 Ipsos. All rights reserved. Contains Ipsos' Confidential and Proprietary information and may not be disclosed or reproduced without the prior written consent of Ipsos.

GAME CHANGERS



Proběhlo 8 hloubkových rozhovorů s nástupníky v rodinných firmách.

Pozadí výzkumu



- AMSP ČR je neziskovou organizací, která reprezentuje a zastupuje zájmy malých a středních podniků a živnostníků. Vytváří odborný servis napříč jednotlivými podnikatelskými segmenty a pomáhá začínajícím podnikatelům, řemeslníkům či rodinným firmám v jejich rozvoji.

Metodologie a cílová skupina

- 8 individuálních hloubkových rozhovorů (IDIs)
- Nástupníci v rodinných firmách (5 mužů a 3 ženy)
- 8 různých rodinných firem
- 60 min / rozhovor
- Osobně nebo telefonicky
- Duben 2019



Cíle výzkumu



- Jak probíhá / proběhlo předání řízení rodinné firmy případně i majetku nástupcům.
- S jakou vizí a plány a také s jakými pocity přebírají nástupci vedení rodinných firem.
- Jak nástupci vnímají vztah se zakladateli a ostatními členy rodiny, kteří jsou ve firmě zaměstnaní.
- Na základě čeho se nástupci rozhodují pro pokračování a rozvíjení tradice rodinné firmy.
- Co jsou rizika fungování rodinných firem z pohledu nástupců a jak jim předcházejí.

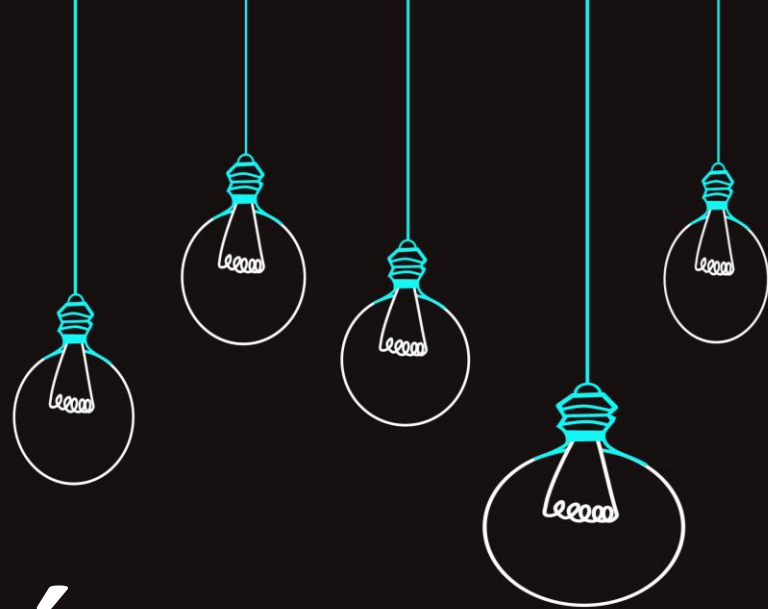
Rodinné firmy oslovené v tomto výzkumu zakládali otcové. V jednom případě založila firmu dcera, která zaměstnala svou matku.

- Sedm rodinných firem, s jejichž nástupci jsme v rámci tohoto výzkumu mluvili, zakládali otcové.
- Proto v této zprávě odkazujeme k otcům zakladatelům a neodkazujeme k matkám zakladatelkám.
- Ve většině z těchto rodinných firem figurovaly také manželky otců zakladatelů, tedy matky nástupců a nástupkyň.
- Ty se podílely na budování firmy a obvykle zastávaly ekonomické pozice.
- V jednom případě firmu založila dcera, která ve firmě zaměstnala svou matku, coby odbornici v oboru jejich podnikání.



Rodinné firmy - Nástupci

Hlavní zjištění



- Postoje a zkušenosti nástupců a nástupkyň popsané v tomto dokumentu se velmi **shodují** s postoji a názory zakladatelů, které jsme popsali ve výstupech v listopadu 2018.
- Tento dokument témata z předchozí zprávy **rozšiřuje a obohacuje** o detailnější pohled nástupců a nástupkyň.



Několik základních podmínek pro to, aby měl nástupce nebo nástupkyně zájem rodinnou firmu převzít:



Dvě generace se musí shodnout, aby nastal pokrok.

- Nástupce nebo nástupkyně jsou **svébytné osobnosti**, které se však **dokáží přizpůsobit**. Nejsou ani příliš svérázní a tvrdohlaví, ani příliš submisivní.
- Rodiče zakladatelé na potenciálního nástupce nebo nástupkyni netlačí, ale **nenásilně a pozitivně je k uplatnění ve firmě motivují**.
- Nástupce nebo nástupkyně mohou mít touhu jít svou vlastní cestou, ale pokud cítí, že firma jim **poskytne prostor pro vlastní seberealizaci**, do firmy se rádi vrátí a zapojí.
- Nástupce a nástupkyně **respektují a uznávají** rodiče zakladatele.
- **Vnímají hodnotu** rodinné firmy, na které jim záleží.
- **Rodiče zakladatelé jsou jim oporou.**
- Umí je vést a **postupně jim předávat zodpovědnost**, do které zpětně nezasahují.
- **Role a pozice** nástupců i zakladatelů jsou v rámci firmy **dobře definované a vymezené** a to zvláště tehdy, když dochází k postupnému předávání řízení.
- Nástupci i zakladatelé umí předkládat své argumenty, slyšet argumenty druhé strany a **hledat shodu či kompromis**.
- Nástupci a nástupkyně jsou za svou práci **spravedlivě odměňováni**.
- Nástupci a nástupkyně **sdílí s rodiči zakladateli společné cíle**.

*S tátou máme výborný vztah. Nejvíc mi pomáhal tím, že podporoval moje rozhodnutí a nechával mi volnost.
(Nástupce)*

Táta mě k tomu nenásilně vedl od mala. Z 80% co umím, mě naučil on. (Nástupce)

*Musíte být trochu ohebný, nemůžete být tvrdohlavý a příliš svérázný.
(Nástupce)*

Mám ve firmě volné ruce v tom, co chci realizovat. Postavil jsem e-shop a mohl jsem ho udělat, jak jsem sám uznal. Pak za sebou vidím výsledky a to mě baví. (Nástupce)

*Přišel jsem do firmy se svými projekty a chtěl jsem to posunout dál, ať v marketingu nebo ve vedení lidí.
(Nástupce)*

STUDIA A PRVNÍ BRIGÁDY V RODINNÉ FIRMĚ

Studijní obory si potenciální nástupci a nástupkyně vybírají primárně podle toho, jestli je baví a zajímají. Na firmu zatím nemyslí.

- Nástupci nebo nástupkyně jsou s firmou **spjatí od mala**: pomáhají, účastní se, vidí a slyší, co se ve firmě řeší.
 - Pro někoho to znamená **pozitivní zkušenost**, kdy děti zajímá, co rodiče dělají a touží to poznávat.
 - Může to být ale i zdrojem **negativní zkušenosti**:
 - Rodiče nemají kvůli firmě na děti dostatek času.
 - Firma je zdrojem konfliktů mezi rodiči.
 - Obor, ve kterém rodiče podnikají, je dítěti vzdálený (technický obor pro humanitně zaměřené děti).
- Nástupci nebo nástupkyně **primárně volí studijní obory, které je baví a zajímají.**
- Až **na druhém místě se myslí na potenciální využití studijního oboru v rámci firmy.**
- Když děti nastupovaly na střední školy, někteří rodiče zakladatelé ještě nevěděli, jak se bude firmě dařit a **nečekali, že jednou budou děti přebírat řízení úspěšné rozvíjející se firmy.**
- Při studiu SŠ nebo VŠ **začínají s prvními brigádami** v rámci rodinné firmy.
 - Je to příležitost, jak si přivydělat a dostat **první finanční odměnu.**
 - Někteří si díky těmto prvním brigádám vydělali na **věci, po kterých toužili.**
- Řada nástupců a nástupkyň má v začátcích **touhu jít svou vlastní cestou a prosadit se nezávisle na rodinné firmě.** Mnohdy se svou cestou vydají, ale rádi se do rozběhnuté rodinné firmy vrátí, pokud zde dostanou **prostor pro vlastní seberealizaci.**

Šel jsem studovat, co mě bavilo. Chtěl jsem si jít svou vlastní cestou. Přestěhoval jsem se do Prahy, sehnal si bydlení a nastoupil do práce. (Nástupce)

Práce ve firmě mě vždycky bavila. Bral jsem to jako samozřejmost. S otcem jsem pracoval a on mě finančně odměňoval. Díky tomu jsem si mohl koupit motorku a procestoval jsem s ní kus Evropy. Uskutečnil jsem si svůj první sen. (Nástupce)

Firma byla tátovo čtvrté dítě. Neměly jsme jí se sestrou rády, protože táta trávil veškerý čas ve firmě, i naše věci z domova se v začátcích v případě nutnosti přesouvaly do firmy. (Nástupce)

Takový nárůst a úspěch firmy nikdo nečekal. Táta začínal s firmou v garáži. Nepřipravovali nás na to, že to jednou budeme muset převzít. (Nástupce)

Nabídku pracovat ve firmě obvykle dávají rodiče zakladatelé dětem. Jsou ale situace, kdy se nástupce nabídne sám.

- Nabídka pracovat v rodinné firmě ve většině případů přišla **od rodičů zakladatelů**.
- Jsou ale i situace, kdy potenciální nástupce nebo nástupkyně **přišli za rodiči sami s návrhem, že by chtěli ve firmě pracovat**.
- Někteří do rodinné firmy nastoupili **hned po ukončení studií** a prošli různými pozicemi v rámci této firmy.
 - Pozice a náplň jim byla buď určena, nebo naopak nebyla jasně vymezená. V takovém případě si nástupce nebo nástupkyně **sami hledali činnosti, ve kterých by se ve firmě mohli uplatnit**.
 - V některých firmách nešel postup firmou odspodu nahoru hladce a potenciální nástupce **uvíznul na nižší pozici** déle, než si představoval.
 - Nástupci vadí, pokud vnímá, že **nemá dostatečnou pozornost a péči** ze strany otce zakladatele.
 - Nástupci nevyhovuje, pokud **vyplňuje volná místa a není s jeho vývojem ve firmě nakládáno strategicky** - s myšlenkou na možné budoucí převzetí řízení firmy.
- Někteří nástupci nebo nástupkyně se rozhodli **nasbírat zkušenosti jinde** a přijít do rodinné firmy na **seniornější pozice a s vlastními projekty**.
- Přestože pracovali v jiné firmě, byli obvykle **stále s rodinou firmou spjatí** a ve volném čase ve firmě vypomáhali.
- Někteří však nástup do rodinné firmy neplánovali vůbec, ale **museli do ní nastoupit vlivem okolností** (například, když otec zakladatel náhle onemocněl), a to **rovnou na řídicí pozici**.

Nechtěl jsem do firmy nastoupit jako synek majitele a být dosazený do nějaké pozice. Chtěl jsem nejdříve nasbírat zkušenosti jinde a do firmy přijít, až když něčeho sám dosáhnou. (Nástupce)

Táta nejevil zájem, že by mě ve firmě chtěl. Nadhodil jsem to já, když jsem se po vysoké škole rozhodoval, kam nastoupím. (Nástupce)

Domluva byla, že si nejprve udělám kolečko po firmě a pak se přidružím k vedení. To ale otec nedodržel. Čtyři roky jsem byl na pobočce a otec se o mě nestaral. (Nástupce)

Otec se rozstonal a já musela ze dne na den přijet ze zahraničí a začít se o firmu starat. (Nástupce)

Nástupce nebo nástupkyně motivuje příležitost pokračovat v tom, co rodiče vybudovali a šance to dále rozvíjet.

- ❖ **Být součástí** toho, co rodiče zakladatelé vybudovali.
- ❖ **Udržet dobré jméno a tradici** rodinné firmy.
- ❖ **Odpovědnost** k tomu, co rodiče zakladatelé vybudovali.
- ❖ Chuť či touha **navázat** na práci a úsilí rodičů zakladatelů.
- ❖ **Ambice** to dále rozvíjet.
- ❖ Příležitost nastoupit do **fungující a rozvíjející se** firmy.
- ❖ **Seberealizace.**
- ❖ Příležitost **něco dokázat.**
- ❖ **Dělat na svém / našem.**
- ❖ **Zdroj příjmů.**

*Chci udržet tradici, kterou založil otec. Vybudoval naše jméno. Je to kus našeho srdce, kus našeho života.
(Nástupce)*

*Firmu založil otec, já v tom pokračuji a snad i můj syn a dcera budou. Je to příběh, který píšeme několik let.
(Nástupce)*

Chci být součástí toho, co založil můj děda a dneska v tom pokračuje můj táta a strejda. (Nástupce)

Zvažoval jsem, jestli mám sám něco rozjždět a pak jsem dospěl k tomu, že bude lepší nastoupit do již fungující firmy a dál ji rozvíjet. (Nástupce)

*Dává mi smysl pracovat pro firmu, která nese naše jméno, zaměstnává místní lidi a vyrábí zde lokálně.
(Nástupce)*

Nástupci a nástupkyně si díky prvním úspěchům budují svou hodnotu a sebejistotu a získávají respekt.

- Někteří přichází do rodinné firmy **se svým projektem, vizí či plánem**.
- Jiní si oblast, ve které se chtějí v rodinné firmě prosadit, **sami hledají podle toho, co je zajímavá, baví a čemu díky vzdělání rozumí**.

- | | |
|---------------------------------|--|
| ✓ Marketing | ✓ Snaha o méně centralizované řízení |
| ✓ Vývoj nových výrobků | ✓ Snaha delegovat odpovědnost na kvalitní vedoucí pracovníky |
| ✓ Online prodej | ✓ Nabírání nových zaměstnanců |
| ✓ Webové stránky firmy | ✓ Péče o tým zaměstnanců |
| ✓ Zefektivnění organizace práce | ✓ Kultura firmy |
| ✓ ERP systém | ✓ CSR, ekologie |
| ✓ Nové zakázky, noví zákazníci | |

- Nástupce nebo nástupkyně si postupně **budují svou hodnotu a sebejistotu** v rámci firmy.
- Získávají **respekt a ocenění za jejich první úspěchy** (navýšení obrátu díky e-shopu; upravení webových stránek na základě kterých se ozývají noví zákazníci; získání nových zakázek; nalezení nové příležitosti pro firmu).

Nepřišel jsem firmu přebrat. Přišel jsem, abych zavedl věci, které se dosud ve firmě nedělaly nebo kterým rodiče nerozuměli. (Nástupce)

Rozjel jsem e-shop. Obrat z e-shopu je od mého nástupu čtyřnásobný. (Nástupce)

Chtěl jsem firmu posunout v některých oblastech dál. Přes IT tu nikdo nebyl a bez toho bychom se nikam nepohnuli. Začal jsem úpravou webových stránek a online prodejem. (Nástupce)

Vyrostli jsme moc rychle a nebyl čas některé věci dříve řešit. Mohl jsem se na ně zaměřit já. (Nástupce)

Otec byl v řízení firmy velmi dominantní. Všechna rozhodnutí šla přes něj. Já se snažím řízení více delegovat a chci, aby každý nesl zodpovědnost za svá rozhodnutí. (Nástupce)

PŘEDÁVÁNÍ ŘÍZENÍ

Předávání řízení je postupné a trvá několik let. V některých případech však proběhlo nárazově kvůli nenadálým událostem.

- Předávání řízení rodinné firmy je obvykle **postupné a trvá několik let**.
 - Předávající však k tomu nemá vypracovaný plán, **postupuje intuitivně** podle vývoje situace.
 - Ve větších firmách je obvykle **dán termín**, do kterého by mělo k předání řízení firmy dojít.
 - Ve chvíli převzetí řízení firmy by mělo být již **vše zaběhnuté a plně fungující**.
 - Otec zakladatel **postupně předává oblasti, o které se přestává starat** a přebírá je potenciální nástupce nebo nástupkyně.
 - Nejen, že otec zakladatel předává, ale i **sám nástupce nebo nástupkyně si aktivně bere pod sebe oblasti**, na které se zaměřuje, buduje je a rozvíjí je.
 - **Role a odpovědnost jsou jasně vymezené**.
 - Záleží na otci zakladateli nakolik **umí předat zodpovědnost a více do toho nezasahovat**.
 - Obvykle k předávání otec zakladatel přistupuje **vědomě a strategicky**.
 - Jsou ale firmy, kde předávání **není systémové**: Otec zakladatel některé věci nevědomky vypouští a nástupce je sám pro-aktivně přebírá.
 - Jsou oblasti jako je design, který je unikátním rukopisem zakladatele a **nelze jej zcela předat**.
- Předání však může proběhnout i **nárazově ze dne na den kvůli nenadálým událostem** (otec ředitel a zakladatel onemocní).

Táta se postupně zbavoval rozhodování v různých oblastech a já jsem je přebíral. Už to víc řídí přes čísla než exekutivně. (Nástupce)

Za rok táta odejde z pozice ředitele, tím budu já. Zůstane jen v čele dozorčí rady. Obavy z toho nemám, protože jsem součástí dění ve firmě více než 5 let. (Nástupce)

Design našeho ateliéru je rukopisem otce. Až otec nebude dělat design, bude to největší zlom v naší firmě. Zkoušeli jsme uvést jiný design, rukopis někoho jiného, ale zákazníci to nepřijali. Buď budeme pokračovat v designu mého otce nebo se nastolí jiný a uvidí se, jestli ho zákazníci přijmou. (Nástupce)

Ve většině případů nástupci a nástupkyně vítají, pokud rodiče zakladatelé zůstávají i po předání ve firmě přítomni pro případné konzultace.

- Nástupci a nástupkyně vítají, pokud rodiče zakladatelé **zůstávají po předání řízení ve firmě přítomni a jsou jim i nadále oporou.**
- Po předání řízení rodiče zakladatelé **do každodenního chodu již nezasahují**, pouze říkají svůj názor, pokud je třeba učinit důležité strategické rozhodnutí.
- Ve větších firmách zůstává po předání řízení **otec zakladatel v dozorčí radě.**
- V menších firmách se věnuje **oblastem, které ho baví.**

*Až mi otec za rok řízení firmy předá, budu chtít, aby i nadále byl aktivní a ve firmě přítomen. Budu chtít mít možnost se ho v případě potřeby na cokoli doptat.
(Nástupce)*

ÚCTA A RESPEKT K ZAKLADATELŮM

Až na výjimky projevují nástupci a nástupkyně velký respekt a úctu k rodičům zakladatelům za to, co dokázali.

- ❖ **Úcta** k tomu, co rodiče vybudovali.
- ❖ **Uznání**, kolik tvrdé práce, sil a energie je to stálo.
- ❖ **Respekt** ke zkušenostem a know how, které rodiče mají.

- Je základem k **úspěšnému převzetí firmy**.
- **Předávající může nástupci nebo nástupkyni důvěřovat**, že firmu povede s respektem k tomu, co bylo dosud vytvořeno.
- **Postoj k otci zakladateli však může být i kritický**.
 - Chybí vzájemný respekt.
 - Nástupce vidí v otcově organizaci práce a v řízení firmy nedostatky.
 - Otec neoceňuje angažovanost, zájem a nasazení jeho nástupce.

Rodiče jsou pro mě vzorem, jak fungovat v pracovním životě, jak se dál posouvat. (Nástupce)

Máma je hlava a já jsem srdce firmy. Máma je uznávanou odbornicí v oboru, ve kterém podnikáme. Má bohaté zkušenosti. (Nástupce)

Děda měl velké know how. Vedl k zájmu o obor tátu a strejdu od mala. Od začátku proto mohli firmu budovat společně. (Nástupce)

Mladší generace přináší návrhy, jak to dělat jinak. Od otce zakladatele se očekává, že bude umět argumenty vyslechnout.

- Konflikty mezi rodiči zakladateli a nástupci nebo nástupkyněmi vznikají, **když nejsou jasně vymezené role a rozdělené odpovědnosti**.
 - Nástupcům a nástupkyním vadí, když **rodič zasahuje do oblasti, kterou mají nástupci a nástupkyně na zodpovědnost**.
 - Dále je problematické, pokud **rodič řízení určité oblasti sice již předal, ale stále do něj vstupuje**.
 - Vztah mezi otcem zakladatelem a nástupcem nebo nástupkyní někdy komplikují **matky, které mají tendenci do sporů vstupovat** a nástupce nebo nástupkyni ochraňovat.
- Pokud dochází k názorovým střetům, nástupci a nástupkyně se snaží **předkládat vlastní argumenty, umět slyšet argumenty druhé strany** a **nacházet shodu či kompromis**.
- Někdy je lepší dát řešení čas, **nechat téma uzrát** a ještě si svůj postoj promyslet, než se téma znovu otevře a prodiskutuje.
- Je ideální, když se **již učiněné rozhodnutí zpětně nerozporuje a nezpochybňuje** a obě strany stojí za tímto rozhodnutím, i když s ním jeden z nich dříve nesouhlasil.
- Je snem každého nástupce a nástupkyně, aby se dařilo **nepřenášet pracovní spory do osobních vztahů**.

Jsem ve firmě patnáct let. Na začátku jsem nekladl žádný odpor, ale dnes mám na firmu jiný pohled. Svět se mění a vyvíjí a my na to musíme odpovídat. Otec musel ustoupit a začít mi důvěřovat a já jeho důvěru nezklamou. (Nástupce)

Bylo období, kdy to chvíli vypadalo, že firmu vedu já, chvíli táta. Udělal jsem rozhodnutí, ale on ho předělal. Bylo to neúnosné a trvalo to asi rok, než jsme si nastavili mantinely. (Nástupce)

Vedení firmy je na švagrovi. Rozhoduje o všem a je autoritativní. Z mého pohledu málo vysvětluje a málo to s námi konzultuje. (Nástupce)

Byla jsem připravená z firmy odejít. Pak se nám ale podařilo si vyříkat naše role a očekávání, a že pro firmu chceme stejnou věc. Máma mi poprvé poděkovala, že si cením toho, co pro firmu dělám. (Nástupce)

I když se mezi sourozenci jedná o pracovní vztahy jsou primárně rodinné a osobní. Klíčem je zdravé rodinné zázemí.

- Kdo bude ze sourozenců nástupník nebo nástupkyně v některých případech **přirozeně vyplývá ze situace a okolností**.
 - Každý ze sourozenců má **jiné schopnosti a hodí se na jiné pozice** v rámci firmy.
 - Jeden se **přirozeně více hodí pro řízení**, druhému vyhovuje jiná oblast, která ho baví a zajímá.
 - Jsou s tím takto **ztotožnění a vyhovuje** jim to.
- Kdo firmu povede však **nemusí být vždy zcela jasné a může to být naopak složité**.
 - Mohou být **dva schopní kandidáti** a je na rodičích, koho do řídicí pozice zvolí a jak jejich pozice vymezí.
 - Otec zakladatel a matka, která je také ve firmě zaměstnaná, mohou mít **odlišný názor** na to, který z potenciálních nástupců má firmu vést, čímž vzniká napětí mezi všemi zúčastněnými.
 - Nebo se naopak na **řízení firmy nikdo z přímých rodinných příslušníků necítí** a je třeba vybírat buď z partnerů nebo partnerek přímých rodinných příslušníků nebo ze zaměstnanců na vedoucích pozicích.
- Pracovní vztahy mezi sourozenci se mohou komplikovat **intervencemi ze strany rodičů**.
- Ti do vztahů **vnášejí konflikt**, pokud jejich komunikace směrem k jednotlivým sourozencům není dostatečně otevřená a transparentní.
- Nebo zasahují do jejich jednání a **nenechají sourozence jednat spolu napřímo**.
- Úspěchem je, když spolu **sourozenci umí vycházet**, což pramení ze **zdravého rodinného zázemí**.

*Vyplývalo to ze situace. Sestra se věnuje účetnictví a nechce se na vedení firmy podílet, proto jsem řízení po otci převzala já.
(Nástupkyně)*

*Táta a máma mají jiný názor na to, kdo má firmu z nás dvou vést, jestli já nebo bratr. Mám vizi, jak by to mohlo být, ale čekám, až tohle téma rodiče otevřou.
(Nástupce)*

Konflikty mezi námi vznikají častěji, když do toho vstupují rodiče. Měli by nás nechat si to otevřeně vyříkat. (Nástupce)

Nástupci a nástupkyně nechtějí své partnery vtahovat do rodinné firmy, protože se obávají narušení vzájemných vztahů.

- Přestože v rodinné firmě obvykle pracoval jak otec, tak matka, nástupci a nástupkyně se obvykle **chtějí vyvarovat toho, že by ve firmě pracovali jejich partnerky a partneři**.
- Obávají se, že by **pracovní vztah narušil vztah osobní, manželský**.
- Nechtějí být svému manželovi nebo manželce **na pracovišti nadřízení**, nebo naopak podřízení.
- **Matku s otcem obvykle zakládání a budování firmy stmelilo**, museli si být oporou a táhnout za jeden provaz.
- **Situace nástupců a nástupkyň je však jiná**, protože nastupují do již zaběhnuté a fungující firmy.
- Situaci navíc komplikují **vztahy partnerů a partnerek s ostatními rodinnými příslušníky**: Tchán, tchýně, švagr, švagrová a jejich různý pohled na řízení firmy.
- **Rodinné vztahy jsou postavené na emocích**, které se přirozeně do pracovních vztahů promítají.

Chci, aby si můj partner plnil své sny a věnoval se tomu, co jeho baví. Nechci, aby byl zaměstnaný u nás ve firmě a já byla jeho šéfová. (Nástupce)

Nechci mít vztah se ženou zatížený prací a provozem firmy. Nechtěl bych se doma bavit jen o práci. (Nástupce)

Je těžké skloubit rodinné a pracovní vztahy. Byli jsme s manželem skoro před rozvodem, než z firmy odešel. Strašně se nám tím ulevilo a zase spolu doma vycházíme. Vztahy mezi tátou a manželem byly hodně vypjaté. Nefungovalo to. (Nástupce)

Nástupci a nástupkyně se shodli, že mají dobré vztahy se zaměstnanci. Respekt si získali výsledky své práce.

- Respekt u zaměstnanců si nástupci a nástupkyně budovali **výsledky své práce** a **svou odborností**.
- Přestože **zaváděli změny, přinášeli nové věci nebo firmu řídili jinak**, než otec zakladatel, zaměstnance přesvědčili pozitivním přínosem těchto změn pro firmu.
- Nástupci a nástupkyně si svými výsledky a přínosem pro firmu budovali svou **hodnotu a sebejistotu**, kterou zaměstnanci byli schopní uznat a ocenit.

Uznávají mě, ale štvu je, protože toho chci po nich občas moc a chci to rychle. (Nástupce)

Zavádím ve firmě změny. To zaměstnanci rádi nemají, ale vidí, že moje změny přinesly výsledky, i když některé věci museli začít dělat jinak. (Nástupce)

Začátky byly krušné. Bylo mi 25 a byla jsem ženská. Nastoupila jsem do chlapeckého prostředí. Postupně jsem získala nové zakázky a oni viděli, že nejsem úplně marná. (Nástupce)

Nástupci a nástupkyně plánují další rozvoj firmy. Někteří se chtějí zaměřit na **prosazení firmy v zahraničí**, jiní se snaží **řízení delegovat** a někteří chtějí více **zefektivnit procesy v rámci firmy**.



Firma je součástí rodiny. Hodnoty rodiny se do firmy promítají.

STABILITA **DŮVĚRA** **SPOLEHLIVOST**
FLEXIBILITA **S LÁSKOU** **UNIKÁTNOST**
PÉČE **RYCHLOST ROZHODOVÁNÍ**
DOBŘÉ JMÉNO **PRECIZNOST**
SELSKÝ ROZUM **FÉROVÉ JEDNÁNÍ**
PŘÍBĚH **OTEVŘENOST**
PROVÁZANOST S LOKALITOU **REINVESTOVÁNÍ** **KVALITA**

O předávání majetku se v menších firmách zatím otevřeně nemluví. Ve větších firmách jsou podíly rozděleny a jsou dána pravidla, jak se budou dále navyšovat.

- Ve většině menších rodinných firem se **majetek zatím neřeší a nepředává**.
- Nástupníci a nástupkyně očekávají, že **téma předání majetku otevřou rodiče** majitelé sami až uznají za vhodné.
- Rozdělení majetku určují rodiče a potenciální nástupci a nástupkyně to **přijímají s respektem**.
- V případě větších holdingových firem jsou **podíly firmy mezi členy rodiny rozděleny**.
- Jsou také **nastavena pravidla**, jak se budou podíly nástupců a nástupkyň postupně navyšovat a rodičům zakladatelům snižovat.
- V některých holdingových firmách jsou podíly **rozděleny rovnoměrně** mezi rodinné příslušníky a **není jeden majoritní vlastník**.

O předávání majetku jsme se nebavili. Není to na pořadu dne. (Nástupce)

Rozdělení majetku nastavili rodiče. My tři sourozenci máme po 30 % rodiče mají každý po 5 %. Je to spravedlivé, nikdo to nerozporoval. (Nástupce)

Je problematické, když je majitelů rodinné firmy více a navíc nejsou na řídicích pozicích.

- ! **Složitě vztahy** mezi členy rodiny zaměstnanými v rodinné firmě. Rodina nestojí na zdravých základech.
- ! Příliš mnoho rodinných příslušníků zaměstnaných ve firmě včetně manželů a manželek, kteří jsou na řídicích pozicích. **Spory s tchány, tchýněmi nebo švagry, švagrovými.**
- ! Zakladatel **předal řízení firmy zeťovi, ale vlastníky podílů firmy jsou přímí potomci** (dcery a syn).
- ! **Není jeden většinový vlastník firmy** (podíly jsou rovnoměrně rozdělené mezi více potomků), ale jejich **představy o směřování firmy se různí.**
- ! **Předávání řízení je nesystémové** a pozice potenciálního nástupce ve firmě **není strategicky budována.**
- ! Potenciální nástupce přináší otci zakladateli své návrhy, ale ten je zamítá hned v počátku a **nechce slyšet jiné argumenty.**
- ! **Absence péče, pozornosti a podpory** ze strany otce zakladatele vůči potenciálnímu nástupníkovi nebo nástupkyni.
- ! **Role a kompetence nejsou jasně rozdělené.**
- ! **Intervence rodičů zakladatelů**, které vnáší mezi sourozence či další členy rodiny konflikty.
- ! Charakteristický design výrobků firmy, který je rukopisem zakladatele nebo zakladatelky, **nelze zcela předat** nástupcům nebo nástupkyním. Zkouší uvádět jiný design.
- ! Potenciální nástupci nebo nástupkyně **nemají touhu ani ambici firmu vést a řídit.**

Jsem majitelé, kteří jsou ve firmě zaměstnaní a máme nad sebou nadřízené. Je to zvláštní situace. Jsem zvědavá, jak to bude dál fungovat. (Nástupce)

Přišel jsem za tátou s nápadem, ale ten mě odpálkoval. Nechtěl se se mnou bavit, nechtěl slyšet žádné argumenty. Jindy nepřišel na poradu, kterou jsme měli domluvenou, prostě na ni zapomněl. (Nástupce)

Moje sestra, která je jednatelka firmy, musí vycházet jak se svým manželem, který je ředitel, tak s námi sourozenci. Je to složité, když mám někdy výhrady, jak švagr firmu řídí. (Nástupce)

Nástupci a nástupkyně velmi oceňují podporu AMSP ČR. Líbí se možnost sdílet své příběhy a vzájemně se inspirovat.

- ✓ Kulaté stoly
- ✓ Setkávání nástupců a nástupkyň
- ✓ Vzdělávání, přednášky, semináře
- ✓ Propagace a zviditelňování rodinných firem

- Nástupci a nástupkyně podporu rodinných firem od AMSP ČR vnímají a velmi si ji cení.
- Oceňují příležitost sdílet s lidmi v podobné situaci své příběhy.
- Vítají možnost slyšet, co a jak řeší ostatní nástupci a nástupkyně ve svých firmách.
- Inspirují se přístupy těch, kteří předáním řízení úspěšně prošli.
- Líbí se i možnost předání a také získání nových kontaktů.



Všichni řešíme podobné věci. Je dobré slyšet, jak to řeší jinde, co se osvědčilo a čemu je naopak dobré se vyvarovat. (Nástupce)

Byla u nás Toulavá kamera, což nám velmi pomohlo v propagaci naší firmy. (Nástupce)