



MINISTERSTVO  
PRŮMYSLU A OBCHODU



Czech  
Republic  
The Country  
For The Future

# NÁSTUPNICTVÍ V RODINNÉ FIRMĚ, JAK NA TO



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



EVERSHEDS  
SUTHERLAND

## Obsah

1. RODINNÉ FIRMY A DEFINICE RODINNÉHO PODNIKU .....	4
2. TÉMA NÁSTUPNICTVÍ, NÁŠ CÍL .....	4
3. PROČ JE NÁSTUPNICTVÍ PRO PODNIKATELE, JEHO RODINU A JEHO FIRMU NÁROČNÉ TÉMA .....	5
4. KDY ZAČÍT TÉMA ŘEŠIT? JAK PŘIPRAVIT RODINU A FIRMU NA PŘEDÁVÁNÍ? .....	8
5. MOŽNOSTI PŘEDÁNÍ VYBUDOVANÉ FIRMY .....	13
6. ZÁKLADNÍ PRINCIPY NÁSTUPNICKÉHO PROCESU .....	21
7. SVĚŘENSKÝ FOND JAKO JEDNA Z MOŽNOSTÍ PŘEDÁNÍ V RÁMCI RODINY .....	24
8. KOHO DO PROCESU PŘÍPRAVY A VLASTNÍHO PŘEDÁNÍ ZAPOJIT, TÉMA KOMUNIKACE .....	26
9. ZABEZPEČENÍ (NEJEN) PŘEDÁVAJÍCÍHO .....	29
10. ŘÍZENÍ RODINY A RODINNÁ ÚSTAVA – ZÁKLADNÍ PRVEK „STRUKTURY DOBRÉ SPRÁVY RODINNÉ FIRMY A PODNIKATELSKÉ RODINY“ .....	29

Milí čtenáři,

rodinné firmy jsou největším zdrojem pracovních míst v soukromém sektoru, a to i díky tomu, že jejich rodinná povaha má větší schopnost přežít složitá období. Tato skupina podnikatelů je základem obslužnosti venkova, stability zaměstnanosti v regionu, je nositelem tradic, původních produktů a je jedním z pilířů sociálního smíru v rámci regionů.

Většina těchto firem ale vznikla v 90. letech a v současné době se jejich zakladatelé blíží důchodovému věku. Zároveň však dorostla generace nástupců, která je připravena a ochotna převzít rodinné podnikání. Bohužel velká část podnikatelů si není jistá, jak má své celoživotní dílo další generaci předat.

Proto Ministerstvo průmyslu a obchodu ve spolupráci s expertem na problematiku rodinných podniků Stanislavem Servusem – advokát a partner advokátní kanceláře Eversheds Sutherland, s Asociací malých a středních podnikatelů a živnostníků ČR a s Hospodářskou komorou ČR zpracovalo tuto publikaci. Jejím cíl je jasný: chce poskytnout podnikatelům vodítko, jak v rámci nástupnického procesu postupovat, aby se předání firmy úspěšně podařilo. Přitom vychází z definice rodinných podniků, kterou přijala vláda svým usnesením na jaře 2019 a obsahuje příklady, které vychází z reálných životních situací.

Vím, že nejde o jednoduchý proces, ale věřím, že tato příručka podnikatelům, kteří předávají své dílo mladší generaci, poradí a pomůže.



**doc. Ing. Karel Havlíček, Ph.D., MBA**  
vicepremiér a ministr průmyslu a obchodu

# 1. RODINNÉ FIRMY A DEFINICE RODINNÉHO PODNIKU

Vymezení rodinné firmy prozatím v žádném právním předpise nenajdete, a to i proto, že její vymezení je dosti složité. Vláda ČR svým usnesením vymezila rodinný podnik a stanovila jeho definici, a to následovně:

Rodinným podnikem je rodinná obchodní korporace nebo rodinná živnost.

Rodinnou obchodní korporací je obchodní korporace, ve které je nadpoloviční počet společníků tvořen členy jedné rodiny a alespoň jeden člen této rodiny je jejím statutárním orgánem nebo ve které členové jedné rodiny přímo nebo nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a alespoň jeden člen této rodiny je členem statutárního orgánu této obchodní korporace. Za rodinnou obchodní korporaci se považuje také obchodní korporace, ve které většinu hlasovacích práv vykonává ve prospěch jedné rodiny fundace nebo svěřenský správce svěřenského fondu, pokud je současně alespoň jeden člen této rodiny členem statutárního orgánu fundace, nebo svěřenský správce svěřenského fondu.

Rodinná živnost je podnikání, na kterém se svojí prací anebo majetkem podílejí nejméně dva členové jedné rodiny a nejméně jeden z členů této rodiny je držitelem živnostenského nebo jiného obdobného oprávnění nebo je oprávněn k podnikání z jiného důvodu.

Za členy jedné rodiny se pro účely rodinného podniku považují společně pracující manželé nebo partneři nebo alespoň s jedním z manželů nebo partnerů i jejich příbuzní až do třetího stupně osoby s manžely nebo partnery sešvagřené až do druhého stupně, dále osoby příbuzné v přímé linii, nebo sourozenci. Je-li mezi nimi osoba, která není plně svéprávná, zastupuje ji při hlasování zákonný zástupce, pokud je nezletilá, jinak opatrovník.

## 2. TÉMA NÁSTUPNICTVÍ, NÁŠ CÍL

Většina českých firem, a to nejen rodinných, vznikla v 90. letech. V současné době dochází v ČR k tomu, že většina zakladatelů se blíží či již je v důchodovém věku. Zvažují, jak naloží s jimi založenou firmou. A toto téma je nejenom pro ně značně citlivé. Je to téma citlivé pro celou jejich rodinu, ale také pro samotnou firmu, a v neposledně řadě i pro celou společnost.



Zároveň však našťastí dorostla generace nástupců, která je připravená a ochotná převzít ořez podnikání v ČR. Pokud chceme tento trend úspěšně zachytit a nepromarnit potenciál mladých nástupců, tak je třeba věnovat pozornost procesu předávání. Je to období, kdy je rodinná firma a vlastnická rodina nejvíce zranitelná.

Cílem této publikace je poskytnout podnikatelům, a to zejména těm menším a středním, vodítko, jak v rámci nástupnického procesu postupovat, tak aby se jim předání budovaného díla, které je pro ně často součástí rodiny, úspěšně podařilo.

### **3. PROČ JE NÁSTUPNICTVÍ PRO PODNIKATELE, JEHO RODINU A JEHO FIRMU NÁROČNÉ TÉMA**

Mnozí podnikatelé budovali svoji firmu pro svoji rodinu a chtěli by ji svým potomkům předat, ale až v rámci zvažování předání si uvědomí, jak náročný je to proces. Mnozí se předání bojí, jelikož jsou nejistí v tom, zda bude jejich nástupce schopen firmu vést, někteří neví, kterého z potomků vybrat a bojí se konfliktů mezi nimi.

Velká část podnikatelů při rozvoji svého podnikání neměla čas věnovat se dosti vzdáleným otázkám, jako je například, co bude s mojí firmou, když se mi ji podaří vybudovat, ani tím kdo v budoucnu převezme mé podíly a kdo bude firmu vést. Nebyl čas přemýšlet nad tím, zda se může stát rozvíjená firma firmou rodinnou, ve které budou postupně zapojeni další členové rodiny.

Proč? Příčin je více, ale mezi nejčastější patří:

- specifika osobností zakladatelů – silná osobnost,
- nedostatek zkušeností,
- nedostatek vhodné a komplexní podpory,
- neustálé odkládání plánování a přípravy nástupnického procesu, nepřipravenost nástupců,
- svoji roli hrají rodinné vztahy, které nejsou připravené na dlouhodobou spolupráci a vlastnictví rozsáhlého majetku, a konflikty.

### 3.1 Obavy zakladatele z konfliktů v rámci rodiny – spory o vlastnictví/spory o vedení/hrozí poškození firmy a rodiny

Jedním ze zásadních témat je obava z konfliktů v rámci rodiny. Nejenom v české praxi se totiž bohužel stává, že otázka, kdo z rodiny převezme vedení rodinné firmy či kdo převezme podíly v rodinné firmě, vyvolá značný konflikt.

### 3.2 Zakladatelé velmi často nechťejí odejít

Souvisí to s povahou zakladatelů firem. Jsou to silné osobnosti, které jsou rozhodné, mají odvalu, mají silné názory na to, jak se má jejich firma vést. Proto se jim často nechce vedení rodinné firmy opustit. A když už firmu opustí, často ji sledují a při známkách zaváhání nástupce se vrací.

Na straně zakladatele bývají překážkou pro zdárné předání také obavy o ztrátu smyslu života (co budu pak dělat?), ztrátu společenského postavení a někdy také obavy o budoucí finanční zabezpečení a ztrátu životní úrovně.

### 3.3 Nástupci nejsou dostatečně připravení na převzetí

Není též neobvyklé, že možní nástupci, kteří často stojí ve stínu zakladatele, nebo vůbec v rodinné firmě nepůsobí, nebývají dostatečně připraveni na převzetí nové řídicí role a nová životní situace je pro ně těžko zvládnutelná.

#### Příběh:

#### A. Děti nejsou připraveny na převzetí firmy

Malá rodinná firma pracující v potravinářství je vedena otcem, který by již rád firmu co nejrychleji opustil, matkou, která naopak po letech starostí o rodinu může konečně uplatňovat svoji tvořivost při vývoji nových produktů, a dvěma syny, kteří už od školy ve firmě pracují. Jeden má na starosti prodej a marketing a druhý řídí výrobu a nákup surovin.

Otec s matkou firmu společně hýčkali jako svoje další dítě, firma pomalu rostla a nyní nevidí ani u jednoho ze svých synů potenciál pro další rozvoj





obchodu. Chlapci se sice učí na svých chybách, ale pomalu, a práci stále ještě nedělají tak, jak to zvládali jejich rodiče.

Netrpělivost otce s nemožností odchodu do důchodu, a naopak růst firemních aktivit matky začal vytvářet konflikty mezi rodiči a tím v celé rodině a ve firmě.

Řešením byla dohoda, kdy se oba synové zapsali do kurzů na zvyšování kvalifikace. Jeden si postupně vybíral otevřené kurzy na marketing, a především jeho digitální podobu, začal se učit anglicky, a druhý získal za půl roku kvalifikaci na „lean production a metody řízení Kaizen“. V době, kdy chlapci byli po letech pár dní mimo firmu, tak firmu opět řídil otec a matka jako za „starých časů“. Tím také oba uviděli, že i zaměstnanci jsou schopni zastoupit jejich syny v době nepřítomnosti. Situace se zklidnila.

Synové za rok kombinace práce a vzdělávání získali sebevědomí, otec s klidem mohl odejít do důchodu a věnovat se svým zálibám, matka ještě po dobu 2 let vyvíjela ve firmě recepty, které několik let nosila v hlavě, a potom se přidala k důchodu svého manžela. Jejich dobré živobytí zajišťuje renta, kterou synové měsíčně splácí rodičům za převod podílů ve firmě. Firma pod vedením nové generace vzkvétá a rodiče své děti v podnikání podporují, jak mohou.

### 3.4 Firma, obchodní partneři, zaměstnanci nejsou připraveni na nové uspořádání

Problémem bývá, když jsou znalosti firmy a řízení firmy silně navázány na osobu zakladatele, tj. většinu úkonů schvaluje zakladatel, a jeho odchod ohrožuje provoz firmy. Partneři a zaměstnanci se pak obávají toho, že nástupce svoji roli nemusí zvládnout a firma již pro ně nebude tak stabilní jako doposud.

### 3.5 Na zaměstnance se nesmí zapomínat

Podnikatel by nikdy neměl zapomenout vhodně zapojit své vedoucí zaměstnance či kolegy, kteří s ním jeho firmu vedou. Potřebuje je získat na stranu svého nástupnického projektu, potřebuje, aby nástupce podporovali



a pomohli mu jeho roli dobře zvládnout. Je třeba snížit riziko, že by zaměstnanci změnu ve vedení blokovali či by kvůli ní ti schopní odcházeli.

### 3.6 Nástupci chtějí, ale otec nechce

Jestliže jsou nástupci připravení a chtějí převzít vedení a vlastnictví rodinné firmy, ale zakladatel stále předání odkládá, může dojít k tomu, že nástupci ztratí ochotu a trpělivost. Rodinná firma tak může přijít o svoji šanci na rodinné předání.

### 3.7 Zvýhodnění vlastních dětí

Zásadní otázkou mnoho podnikatelů je, zda a v jakém rozsahu při zapojení dětí do rodinné firmy je možné jejich zvýhodnění na úkor jiných zaměstnanců či kandidátů. Jestliže chcete zapojit své děti, je třeba jim dát příležitost. Nebát se toho, bez příležitosti se nebudou moci Vaše děti osvědčit.

Někteří podnikatelé v tomto ohledu preferují, aby jejich potomek nejdříve získal zkušenosti v jiné firmě a teprve pak nastoupil do rodinné firmy. V některých rodinných firmách pak zapojují děti majitelů od dětství a často s úspěchem. Hlavní je zjistit, zda je daný člen rodiny na svoji roli vhodný a je motivován ji dobře vykonávat, tj. nejedná se pouze o převzetí dané pozice z donucení.

Co se týče možného zvýhodnění členů rodiny, je třeba říci, že svým dětem můžete dát přednost a určitým způsobem je zvýhodnit. Je však nutno postupovat citlivě tak, abyste neohrozili jejich autoritu a důvěru u ostatních zaměstnanců (nepoškodili je) a zároveň nedemotivovali ostatní zaměstnance.

## 4. KDY ZAČÍT TÉMA ŘEŠIT? JAK PŘIPRAVIT RODINU A FIRMU NA PŘEDÁVÁNÍ?

S přípravou generační výměny je vhodné začít v době alespoň pěti let před okamžikem realizace předání (myšleno primárně předání manažerské role). Vhodnější je však dlouhodobá příprava (což lze lépe realizovat u druhé a dalších generací, kteří si již význam tohoto procesu uvědomují). Ostatně již výchova dětí v podnikatelské rodině je pro zdárné předání a rozvoj rodinné firmy zásadní.





Tato doba by za předkladu existence vhodného základu měla umožnit jak přípravu nástupce pro konkrétní roli v rámci rodinné firmy, tak zároveň by měla pomoci nastavit firmu na přechod z jedné generace do druhé. Zároveň by měla umožnit přípravu předávajícího na odchod a jeho život poté, co svoji firmu opustí.

Vlastní proces přípravy a jeho kroky závisí od rozhodnutí vlastnické rodiny, kterým směrem se bude rodinná firma a rodina vydávat, na což navazuje případný výběr a příprava nástupce a následné předání odpovědnosti za rodinnou firmu.

Velmi zjednodušeně lze nástupnický proces rozdělit do těchto **3 hlavních fází**:

- Uvědomění si možností – strategické rozhodnutí, zda budovat rodinnou firmu.
- Plánování a příprava nástupnického plánu, včetně kroků k přípravě rodinné firmy a rodiny, včetně jeho následné případné korekce.
- Realizace nástupnického plánu – řízení procesu předáváníí.

**Doporučení:** Když ponecháte úvahy o nástupnictví na pozdější věk (55 let výše), riskujete, že možní nástupci zvolí zcela jiné směřování, jelikož nevidí v rodinné firmě budoucnost.

Je třeba si uvědomit, že mezigenerační výměna není akcí, kterou lze provést jedním krokem a nějakým jednoduchým procesem (dle jednohoustru).

Je to dosti náročný proces, který vyžaduje čas. Proto vyžaduje přípravu a aktivní zapojení dotčených osob, a to zejména předávajícího a nástupců.

Jestliže by se tedy s přípravou začalo včas, pak by měl nástupce 5 až 15 let na svou přípravu, na získání dostatečných zkušeností a znalostí pro konkrétní roli ve firmě i pro roli vlastnickou.

**Vždyť nástupnictví je primárně předáváníí znalostí, zkušeností, kontaktů a vazeb a až v posledním místě předání postavení.**

Dostatečnou dobu tedy potřebují všichni zúčastnění – zakladatel/nástupci/rodina i firma.

Mezi základní předpoklady pro zdárné předání rodinné firmy v rámci rodiny, které je funkční pro rodinu i firmu, patří:

- vhodní nástupci,
- dobré rodinné vztahy,
- nadšení pro převzetí a rozvoj rodinné firmy na stranách nástupců a předávajícího,
- ochota předávajícího.

Zásadní je však na počátku vlastního předávacího/nástupnického procesu připravit si alespoň jednoduchý plán, jak bude proces předávání probíhat. Jakmile si stanovíte alespoň jednoduché cíle, které budete schopni plnit, zvyšujete podstatně svoji šanci na úspěšné předání.

### Příběh:

#### **B. Firma není strukturou přizpůsobena nástupcům**

Středně velkou strojírenskou firmu přebírá syn a dcera. Dcera jako starší sourozenec vystudovala marketing, při studiích a po dokončení školy pracovala u otce ve firmě na účtárně a v marketingu. Po mateřské dovolené se dvěma dětmi se vrací do firmy na pozici vedoucí marketingu a účtárnu přebírá od své matky. Syn vystudoval střední strojírenskou školu a ihned po jejím dokončení nastoupil do firmy, nejdříve jako obsluha strojů a postupně se dopracoval až do pozice výrobního ředitele.



Právě založil rodinu a stěhuje se od rodičů do nového domku, který pro něj nechal táta postavit. Otec se věnuje ve firmě všem činnostem, nad vším si drží kontrolu, ale hlavně sjednává zakázky. Většina klíčových zákazníků je vázána osobně na něj. Tím, že si částečně uvolnil ruce, tak se mu daří obchod zvyšovat a rozvíjí firmu i výstavbou další haly.

Syn je od rána do večera v práci a řeší provozní problémy a rozvoj výroby tak, jak přicházejí další zakázky. To všechno sleduje matka, která se snaží dceři ulevit tím, že často opatruje její malé děti. Do práce již dochází



sporadicky, ale vidí přetížení svých potomků. Děti si nedovedou představit, jak by mohly řídit celou firmu, a mají za to, že nejsou na převzetí dostatečně připraveny, i když svoje úkoly plní dobře a výsledky mají.

Potíž však je jinde. Struktura firmy vyhovuje otci a není připravena na předání dětem. Celá situace se začíná řešit až v okamžiku, kdy se dcera rozhodla odejít z firmy. To by při stávající struktuře ještě více zatížilo jejího bratra a otec již také není schopný převzít na sebe více práce. Teprve tehdy se rodina sešla a začala se bavit o tom, jak firmu předat na další generaci, aniž by její chod narušoval rodinné vztahy.

Bylo to první setkání rodiny mimo firmu a vše se muselo řešit postupně a na několika setkáních po sobě. Nebylo to jednoduché a chtělo to naučit se otevřené komunikaci a respektu. Celý proces trval déle než jeden rok. Velkou roli sehrála i matka, která vystupovala jako uklidňující element. Otec sladil se synem příliv dalších zakázek. Na pozici obchodního ředitele jmenovali dlouholetého spolupracovníka z obchodního oddělení a toho otec seznámil s klíčovými zákazníky. Syn byl jmenován do funkce generálního ředitele, provoz se rozdělil do 3 dílen, které řídí 3 vedoucí, a do firmy byl přijat nový výrobní ředitel. Oddělení marketingu bylo zrušeno a tato činnost byla převezena pod obchodního ředitele.

Dcera pracuje jako finanční ředitelka, má na starosti účtárnu, kryje tím záda svému bratrovi ve funkci šéfa firmy a svou práci zvládá za 6 hodin denně. Otec se postupně stáhl do role konzultanta a interního kontrolora. Stále je společně se svými dětmi jednatelem společnosti, ale bez dohody s dětmi navenek nejedná. Realizuje se v místní politice.

Synovi předal 40 % podílu ve firmě a dceři 30 % podílu. Zbytek podílu si chce spolu s manželkou ještě dalších 5 let podržet a sledovat schopnost potomků společně se dohodnout na důležitých věcech.

## 4.1 Vzdělávání a studium specifík rodinného podnikání

Jako vhodný krok pro přípravu na dobré zvládnutí mezigenerační výměny lze uvést též návštěvu seminářů věnovaných problematice rodinných firem či absolvování vhodného kurzu pro majitele a členy podnikatelské rodiny. Tedy vzdělávací akce, která se bude věnovat tématu rodinných firem.



Tyto akce pomáhají podnikatelům pochopit, jakým směrem se budoucnost jejich firmy a jejich rodiny může vydat a jak je možné na související výzvy reagovat.

Kromě kurzů je možné, aby se děti v rámci svých studií na vysokých školách zapojily do seminářů či přednášek, které jsou v této oblasti nabízeny v rámci vzdělávacích programů.

## 4.2 Postupné zapojení/postupný odchod

Pro přípravu jak nástupce, tak přípravu odchodu předávajícího je zásadní, že dochází k postupnému zapojení nástupce do provozu a vedení rodinné firmy.

Pro zapojení členů rodiny do rodinné firmy by však měla být stanovena pravidla (viz níže téma rodinná ústava). Bez nastavení pravidel totiž bude hrozit riziko, že se budou střetávat rozdílné představy zakladatele a dalších členů rodiny.

Proto je vhodné stanovit si alespoň v následujícím rozsahu:

- Role ve firmě by měly být přidělovány primárně na základě schopností a zkušeností.
- Nástupce by se měl osvědčit na nižších pozicích, než se začne věnovat vedení.
- Nástupce by měl zastávat roli, pro kterou je vhodný a bude na ní akceptován kolegy.
- Výkon činnosti nástupce by měl být průběžně hodnocen.

Před vlastním převzetím vedoucí role v rodinné firmě se pak zdá být také vhodné, aby nástupce získal praxi mimo rodinnou firmu a osvědčil se tak pro své budoucí působení v rodinné firmě.

Stejně jako se nástupce připravuje, je třeba aby se připravoval i předávající a firma.

U předávajícího jde zejména o:

- vnitřní přípravu na to, že firmu převezme a povede někdo jiný, a to možná jinak, než tomu bylo doposud.



- postupné předávání kompetencí a znalostí.
- přípravu na život poté, co skončí aktivní účast ve vedení firmy.

U firmy jde zejména o nové nastavení řídicích procesů a struktur například tak, aby odrážely skutečnost, že firmu již nemusí direktivně řídit jedna osoba.

## 5. MOŽNOSTI PŘEDÁNÍ VYBUDOVANÉ FIRMY

Každý zakladatel má několik možností, jak se svou firmou naložit. **Při svých úvahách se ocitne na rozcestí, kde jsou 4 cedulky, každá vede jiným směrem, k jinému cíli, či spíše vizi, a každá je jinak náročná.**

- \* rodinná firma (předávám v rodině a zapojuji členy rodiny)
- \* prodej (prodávám)
- \* předávám svým kolegům či partnerům
- \* likviduji

Jak se ale rozhodnout, kterým směrem se vydat? K přijetí vhodného rozhodnutí by Vám měly pomoci níže uvedené body.

Při nástupnickém procesu je zásadní si též uvědomit, že nástupnictví se týká dvou zásadních, ale zároveň odlišných rolí:

- \* **role manažerské** – role šéfa firmy
- \* **role vlastnické** (společník, akcionář atd.)

Většina zakladatelů zastává jak roli šéfa, tak roli jediného vlastníka či společníka a rozhodování pak je poměrně jednoduché. V rámci nástupnického procesu se toto může v případě rodiny s více potomky změnit, což je jedna z hlavních výzev nástupnického procesu.

# NÁSTUPNICTVÍ V RODINNÉ FIRMĚ

(základní možnosti)

**nechceme/  
nemůžeme držet**  
prodej rodinné  
firmy

zisk z prodeje

nové podnikání/  
správa majetku/atd.

**chceme vlastnit  
jako rodina**  
předání na člena  
rodiny

**chceme i řídit**  
vedení v ruce  
člena rodiny

**nechceme řídit**

**nepředávám přímo  
vlastnictví**  
specifická struktura  
(fond atd.)

nadace (CZ)

světenský fond (CZ)

zahraniční struktura  
(trust či nadace dle  
zahraničního práva)

**chceme růst  
s dalšími**  
vstup dalších společníků/  
akcionářů/partnerů  
(společný podnik rodiny  
a jiných společníků)

vstup přímého  
investora (vlastní  
rodina s jinou  
rodinou, či  
nerodinnou skupinou)

veřejný úpis  
akcií (IPO)



## 5.1 Předáváme v rodině – budujeme rodinnou firmu

Hlavní body, které jsou předpokladem pro úspěšné rodinné předání, jež bude prospěšné pro rodinu i firmu, jsou:

- Majitel skutečně chce předat firmu v rámci rodiny.
- Existuje nástupce či nástupci z rodiny, kteří chtějí firmu převzít a rozvíjet ji dále.
- Nástupci jsou pro dané role vhodní a mají dostatečné předpoklady pro jejich naplnění – pozor, jde o dvě hlavní role – vlastnická role a manažerská role.
- Rodina funguje harmonicky, resp. je-li nástupců více, chtějí a dokáží spolupracovat a jsou schopni akceptovat nastavená pravidla pro budoucí spolupráci. Máme v rodině takové vztahy, které předání umožní? Budou nástupci schopni spolupracovat?
- Vlastnická rodina je ochotna pracovat na nastavení pravidel budoucí spolupráce.
- Předávající i nástupci se shodnou na základním harmonogramu předání – a to jak manažerských rolí, tak rolí vlastnických. Jsou ochotni plánovat a řešit vzniklé problémy. Někdy je bohužel převod řešen až v rámci dědického vypořádání (zejména v případě, kdy nebyla rodinná firma ani podnikatelská rodina na proces předání připravena).
- Velikost rodinné firmy umožňuje zvolené předání (s tím souvisí schopnost pojmout určitý počet členů rodiny).

Na straně nástupce je pak zásadní si odpovědět pozitivně zejména na tyto otázky:

- Chci to? Jsem ochoten se na rodinné firmě podílet? Dokážu si představit, co to znamená a jak to může být náročné?
- Dokážu spolupracovat s dalšími členy rodiny?
- Akceptuji, že si musíme nastavit pravidla pro spolupráci.

Pozor, k nástupnictví v rámci rodiny pak samozřejmě také může dojít pouze v důsledku vnějších okolností, a to typicky v případě nenadálého úmrtí vlastníka, kdy se novým vlastníkem či vlastníky stávají potomci cestou dědického



práva. Jelikož i krizová situace může kdykoliv nastat, doporučujeme, aby každá podnikatelská rodina i rodinná firma měly alespoň základní krizový plán (jde zejména o řízení společnosti a výkon základních rozhodnutí).

## 5.2 Nástupnický plán

Níže najdete stručný základ nástupnického projektu (primárně pro předání v rámci rodiny), který by Vám měl pomoci si poskládat vlastní nástupnický projekt.

Nástupnický plán je připraven na příkladu fiktivní rodiny pana Nováka, který má dvě děti, a vlastní rodinnou firmu v podobě společnosti s ručením omezeným.

Při jeho přípravě budou hrát zásadní roli otázky:

- Komu předat? Kdo má firmu vést?
- Kdo bude firmu vlastnit? Kolik může být vlastníků?
- Jaké má být rozložení podílů?
- Dokážou se budoucí vlastníci shodnout?
- Jak postupovat v případě konfliktu?
- Jak se případně vypořádám s dalšími členy rodiny?

	FÁZE PROJEKTU	ČASOVÝ RÁMEC
1	Shoda na základní vlastnické strategii a přijetí rozhodnutí, zda předat podíly na rodinné firmě na rodinné příslušníky a budovat tak rodinnou firmu, či se začít připravovat na prodej společnosti třetí osobě (nerodinné nástupnictví). Hlavní otázka, kterou bude nutno si v této fázi zodpovědět, zní: Chceme rodinnou firmu i nadále vlastnit a spravovat v rámci naší rodiny?	v horizontu 6–12 měsíců prodiskutovat a pokud možno dospět k závěru, zda má být společnost předána v rámci rodiny (okamžik zahájení přípravy a diskuse dané otázky si pan Novák označil jako „den D“)
2	nastavení procesních pravidel pro nástupnický proces, vytvoření pracovního týmu, vymezení odpovědnosti za jednotlivé činnosti	den D plus 6 měsíců
3	vymezení přesnější představy nástupnictví (budoucí rozdělení podílů, struktura řízení společnosti)	den D plus 12 měsíců





4	příprava nástupců, výběr pro jednotlivé role (vlastnickou a manažerskou)	den D plus 36–48 měsíců
5	příprava společnosti na novou vlastnickou strukturu (vnitřní procesy, orgány společnosti, společenská smlouva a jiná právní dokumentace), příprava rodiny	den D plus 36–48 měsíců
6	zahájení předávání (převod) vlastnictví a manažerského řízení (kontroly)	den D plus 36–60 měsíců
7	plné vystoupení pana Nováka z manažerské role, převod vlastnických práv k účasti na rodinné firmě	den D plus 48–72 měsíců

## Příběh:

### C. Bez plánu je předávání firmy jako chůze minovým polem

Středně velká stavební firma je řízena autoritativním zakladatelem. Jeho manželka se stará o účtárnu a osobní oddělení, ale hlavně vytváří svému manželovi a jeho dětem dobré zázemí. Syn ve firmě pracoval odspodu a „odjakživa“. Jedna dcera ve firmě pomáhala také, ale raději odešla pracovat do korporátu, a druhá nejmladší dcera se snaží po divokých letech dospívání prosadit v uměleckém sektoru. Její život stále financují rodiče.



Syn postupně na sebe převzal ve firmě všechny důležité provozní funkce a tím po letech velmi odlehčil svému otci. Firma pod jejich společným vedením prosperuje. Syn dostává solidní stálý plat a jednou za rok prémii jako podíl na zisku. Výši prémie stanovuje otec a syn to takto akceptuje. Syn si pronajal byt, oženil se. V práci tráví většinu svého času.

Po čase mu však partnerský vztah začal skřípat. Synova manželka (učitelka) mu začala vyčítat, že jeho starší setra se má lépe jako zaměstnanec velké mezinárodní firmy a druhá problémová sestra nedělá skoro nic a všechno má placené od svých rodičů. Ona je naopak stále sama a její manžel, který věnuje práci veškerý čas, tak nedokáže vydělat dostatek peněz, aby si alespoň mohli postavit malý domeček.



Toto napětí se začalo přenášet do práce a vztahy mezi synem a otcem se zhoršily. Narůstaly hádky na pracovišti i doma. Vše vyvrcholilo tím, že syn otci řekl, že z firmy chce odejít, protože jako zkušený manažer si vydělá jinde více peněz za méně času. Otec argumentoval tím, že přeci pracuje na svém, protože jednou firmu stejně dostane a potom si bude moci brát peněz, kolik chce. Nyní syna chce naučit hlavně žít skromně. Syn si uvědomil, že mu nevádí výše výplaty a doba strávená v práci, která ho bavila, ale hlavně to, že neví, co s ním v dalších letech bude a jak si může plánovat svůj život a rodinu.

Po dlouhých vypjatých debatách a za účasti rodinného právníka jako mediátora se nakonec spolu dohodli na vypracování písemného plánu předávání firmy. Při debatě vyšlo najevo i to, že otec chce firmu přepsat stejným dílem na všechny 3 svoje děti.

V plánu bylo sepsáno:

- Doba, kdy spolu budou pracovat ve firmě ještě společně.
- Jaká bude pozice otce, když syn převezme funkci ředitele firmy, a kdy otec z firmy nakonec odejde.
- Jaký bude plat syna i otce a jaký bude synův podíl na zisku firmy.
- Kdy otec rozdělí firmu mezi své děti a jaké jsou podmínky pro to, aby silně angažovaný syn získal nepatrně větší majetkový podíl ve firmě na úkor svých sester.
- Otec s matkou navrhnu rodinnou ústavu jako dokument, který do budoucnosti stmelí sourozence za jedním cílem ve společném podnikání.

Po společném odsouhlasení plánu předávání firmy se sestry začaly zajímat o to, jak se firmě vede, a zároveň s některými výstupy z plánu byli seznámeni i zaměstnanci. Tím se rozjasnila atmosféra ve firmě i v rodině.



## **Jestliže není vhodné či možné firmu předat v rámci rodiny, stále máte několik dalších možností (v závislosti na stavu Vaší firmy):**

### **5.3 Prodej**

Jestliže se rozhodnete prodat svoji firmu, protože ji nelze či nechcete předat v rámci rodiny, je zásadní vědět:

- Na prodej je třeba firmu připravit, a to zejména co se týče struktury řízení. Firma, která je závislá na jedné osobě – majiteli – bude velmi těžko prodejná, případně bude prodejná s podmínkou, že v ní majitel bude po určitou dobu působit.
- Vlastní převod firmy bude záviset na typu firmy – zda se jedná o živnostensky vedenou firmu či o obchodní korporaci (nejobvyklejší formou je společnost s ručením omezeným).

Co se týče právní struktury prodeje rodinné firmy, jsou dvě hlavní možnosti:

- Prodej závodu či vybraného majetku, a to zejména v případě, kdy jde o menší rodinnou firmu provozovanou přímo osobou podnikatele bez využití právnické osoby (korporace, resp. společnosti).
- Převod podílů či akcií společnosti.

Hlavní fáze prodeje firmy jsou následující:

- Rozhodnutí o prodeji rodinné firmy a zvolení postupu prodeje – tj. jestliže není jiná nástupnická alternativa.
- Výběr možných zájemců a jejich oslovení.
- Potvrzení zájmu a základních podmínek prodeje (zejména kupní cena, splatnost a časový rámeček) s vybranými zájemci či zájemcem.
- Pravidlem zejména u středně velkých a větších firem bývá prověrka (tzv. due diligence) prodávané rodinné firmy ze strany zájemce.
- Příprava a vyjednávání kupní smlouvy (smlouvy o převodu akcií či podílů) a související právní dokumentace (např. smlouvy o úschově kupní ceny).

Např. k převodu podílů dochází na základě smlouvy o převodu podílů, která musí vymezovat smluvní strany, převáděné podíly, kupní cenu a její



splatnost a okamžik účinnosti smlouvy. Při převodu na třetí osobu bude kupující většinou vyžadovat poskytnutí určitých záruk za převáděné podíly a stav získávané společnosti. Smlouva samozřejmě může obsahovat další podmínky, a to v závislosti na představách stran.

V případě smlouvy mezi členy rodiny, kdy je preferována jednoduchost a podíl není převáděn za tržní cenu, bude hlavním bodem při přípravě smlouvy stanovení okamžiku účinnosti převodu podílu, případně kupní cena a její splatnost. Je zcela na rozhodnutí převádějícího, zda podíl převede úplatně, či bezúplatně (daruje). Podpisy stran na smlouvě o převodu podílů musejí být úředně ověřeny.

## 5.4 Likvidace

Pouze pro úplnost samozřejmě uvádíme i možnost zrušení a likvidace společnosti. Jestliže nelze společnost prodat a zakladatel se rozhodne činnost úplně ukončit, nezbyvá často nic jiného než zrušit společnost a provést její likvidaci.

V rámci tohoto procesu dojde k rozprodeji majetku, ukončení všech smluv a po úhradě všech závazků a provedení všech formálních kroků je společnost vymazána z obchodního rejstříku.

## 5.5 Pro jakou variantu se rozhodnout?

Jestliže si dokážete pozitivně odpovědět na výše uvedené otázky ohledně možnosti rozvoje rodinné firmy a předání v rámci rodiny, máte shodu na tomto postupu se svými nástupci a dalšími členy rodiny, podnikání členy Vaší rodiny láká, tak je to jasné – jděte cestou příprava na předání v rámci rodiny. Ač je to cesta náročná, může být pro Vás a Vaši rodinu příležitostí vytvořit silnou podnikatelskou rodinu a rodinnou firmu, která přetrvá léta.

Jestliže však předání v rámci rodiny nevidíte jako reálnou možnost, zvažte další možnosti a postupně se připravte na její realizaci.



## 6. ZÁKLADNÍ PRINCIPY NÁSTUPNICKÉHO PROCESU

Při plánování a přípravě nástupnického procesu doporučujeme mít na paměti následující principy:

- Začněte plánovat včas. Plánování nástupnictví je součástí strategie podniku, tedy strategie vedení rodinné firmy.
- Budujte pozitivní vztah dětí k rodinné firmě.
- Jakmile je vhodná doba, postupně své děti připravujte na jejich budoucí možné role – zejména roli (spolu)vlastníka.
- Připravujte svoji rodinu/firmu.
- Připravujte nástupce, zejména jeho pozitivní vztah k rodinné firmě, rozvíjejte schopnost spolupracovat, umožněte získat vhodnou kvalifikaci.
- Vytvořte misi, vizi a strategii firmy a rodiny.
- Pracujte na nových pravidlech řízení firmy.
- Nezapomeňte ale také na pravidla řízení rodiny (rodinná ústava, rodinná rada).
- Vyberte vhodnou strukturu řízení a vlastnictví Vaší firmy – řídicí majitel, spravující majitel, hrdý majitel, investiční majitel.
- Využijte vhodně možnosti svěřenských fondů.
- Nezanedbejte přípravu a zapojení zaměstnanců firmy do procesu předání.
- Zásadní je informovanost zaměstnanců o dlouhodobějších plánech/změnách.
- Dobře, otevřeně a slušně komunikujte.
- Dobře zvažte všechny alternativy.
- Daňový a právní rámec mají pouze pomocnou (regulační) úlohu.
- Připravte si nástupnický plán, pamatujte i na krizovou situaci.
- Plánování nástupnictví zasahuje celou firmu, proto je třeba ji připravovat.
- Nástupnický plán musí být akceptován vedením podniku.
- Nástupce musí být kvalifikován odborně a lidsky minimálně stejně jako „externista“ (non-family).



- Konflikty v rodině jsou vždy primárně emocionálně podmíněné – nebojte se do jejich řešení zapojit třetí osoby.
- Přechod vedení by měl být důsledný.
- „Senior“ by měl mít naplánováno další fungování/působení.
- Mír a blaho uvnitř rodiny jsou při přípravě nástupnického procesu zásadní.

## 6.1 Příklad předání podílů ve společnosti s ručením omezeným

Právní aspekty převodu rodinné firmy budou záviset na její právní struktuře. Základním doporučením však vždy bude, vyhledat před vlastním převodem radu advokáta, který pomůže právní dokumenty vhodně a správně připravit.

V rámci rodiny lze samozřejmě postupovat poměrně jednoduše.

Níže pouze stručně popisujeme základní pravidla při převodu podílů ve společnosti s ručením omezeným (jsou upravena zákonem o obchodních korporacích 90/2012 Sb.):

- Převod podílů je z formálního hlediska poměrně jednoduchým procesem, který je upraven zejména v § 207 až 210 zákona o obchodních korporacích, přičemž některá omezení, co se týče převodu podílů, může obsahovat společenská smlouva. V některých případech může být pro převod podílu vyžadován souhlas valné hromady.
- K převodu podílů dochází na základě smlouvy o převodu podílů, která musí vymezovat smluvní strany, převáděné podíly, kupní cenu a její splatnost (ledaže jde o převod bezúplatný) a okamžik účinnosti smlouvy.
- V případě smlouvy mezi členy rodiny, kdy je preferována jednoduchost a podíl není převáděn za tržní cenu, bude hlavním bodem při přípravě smlouvy stanovení okamžiku účinnosti převodu podílu, případně kupní cena a její splatnost.
- Je zcela na rozhodnutí převádějícího, zda podíl převede úplatně, či bezúplatně (daruje). Podpisy stran na smlouvě o převodu podílů musejí být úředně ověřeny.
- Podíl ve společnosti je možné pro účely převodu rozdělit a převádět jej po částech, tj. společník může svůj podíl převádět postupně (tj. pan



Novák svůj podíl ve výši 100 % rozdělí a nejdříve svým dvěma dětem převede po 10 %, a poté, až je přesvědčen, že dokážou vhodně spolupracovat, převede další podíly). Pan Novák také není nikterak omezen v tom, aby své podíly převedl pouze na jednoho z potomků, či převedl podíly v rozdílném poměru.

Jestliže dojde k převodu podílu na více nových společníků, bude zásadní, aby si mezi sebou vyjasnili hlavní principy společného fungování, což může být jednak součástí níže uvedené rodinné ústavy (morálně závazný dokument) a dále také součástí tzv. dohody společníků (právně závazná smlouva).

## 6.2 Převod živnosti (Řemeslo má zlaté dno)

V poslední době se ukazuje, že řemeslo má zlaté dno. Šikovných řemeslníků je stále větší nedostatek. Proto i u řemesla a živnosti platí, že stojí za to se pokusit předat takovéto podnikání na své potomky.

Je však třeba si uvědomit, že živnostenské oprávnění je subjektivní právo provozovat konkrétní živnost a je nepřenosné na druhou osobu. Pokud kdokoliv hodlá provozovat činnost, která je živností, musí pro tuto činnost vlastnit živnostenské oprávnění. To znamená, že si případný nástupce musí zajistit vlastní živnostenské oprávnění.

V případě „rodinné živnosti“ musí mít alespoň jeden její člen živnostenské oprávnění pro živnost, která se v rámci podniku provozuje. Pokud tato osoba z „rodinné živnosti“ odejde, musí pro danou živnost získat živnostenské oprávnění její jiný člen. To v praxi znamená, že jiný člen rodiny musí ohlásit příslušnou živnost nebo požádat o koncesi.

Výjimku tvoří případy, kdy člen rodiny, který vlastnil potřebné živnostenské oprávnění, zemře. Pak nastává situace, kdy určité osoby zákonem výslovně určené mohou pokračovat v provozování živnosti po zemřelém podnikateli. Těmito osobami jsou především dědicové a pozůstalí manželé či partneři (blíže § 13 živnostenského zákona 455/1991 Sb.). Tyto osoby mohou pokračovat v provozování živnosti zůstavitele za podmínky, že pokračování oznámí do 3 měsíců ode dne úmrtí podnikatele živnostenskému úřadu.



Po skončení řízení o pozůstalosti mohou tyto osoby v provozování živnosti pokračovat za předpokladu, že nabyly majetkového práva vztahujícího se k provozované živnosti. Pokračování v provozování živnosti pak tyto osoby povinně ohlašují živnostenskému úřadu do 3 měsíců ode dne ukončení řízení o pozůstalosti a zároveň musí samy ohlásit živnost nebo požádat o koncesi.

Právo provozovat živnost na základě oprávnění zemřelého podnikatele zaniká buď marným uplynutím této tříměsíční lhůty nebo dnem vzniku vlastního živnostenského oprávnění (případně negativním rozhodnutím o ohlášení živnosti či o žádosti o koncesi).

Postupu spočívajícího ve využití živnostenského oprávnění zemřelého podnikatele však nemusí rodina využít – pokud některý její člen splňuje podmínky pro získání živnostenského oprávnění, nic nebrání tomu, aby podnikal na základě vlastního oprávnění.

## **7. SVĚŘENSKÝ FOND JAKO JEDNA Z MOŽNOSTÍ PŘEDÁNÍ V RÁMCI RODINY**

Jednou z možností, jak naložit s rodinnou firmou v případě, kdy ji nelze předat přímo některému z členů rodiny a zároveň ji zakladatel nechce prodat, je vložit ji do svěřenského fondu zřízeného za účelem správy rodinného majetku.

Svěřenský fond vzniká tím, že vlastník určitého majetku, jako zakladatel svěřenského fondu, vyčlení část svého majetku a svěří jej svěřenskému správci za účelem jeho správy pro stanovený účel. A svěřenský správce se zaváže tento majetek spravovat v souladu s vůlí zakladatele vyjádřenou ve statutu fondu (viz dále).

K vyčlenění majetku a pověření správce dojde buď smlouvou či závětí, resp. dědickou smlouvou.

Smlouva o zřízení svěřenského fondu bude uzavřena mezi zakladatelem a svěřenským správcem. Svěřenský fond následně vznikne registrací v rejstříku svěřenských fondů.

Řada údajů o svěřenských fondech bude veřejně (s určitými limity) dostupná, s čímž je třeba při jeho zřízení počítat.





Základním dokumentem svěřenského fondu je pak tzv. statut, tedy dokument, který stanoví základní parametry struktury a fungování daného svěřenského fondu. V případě, že do svěřenského fondu budou vyčleněny podíly v rodinné firmě, měl by statut stanovit zejména pravidla týkající se výkonu práv svěřenského správce jako společníka rodinné firmy.

Statut musí obsahovat minimálně zákonem stanovené náležitosti a musí být vyhotoven ve formě notářského zápisu.

Statut by měl obsahovat zejména:

- Označení svěřenského fondu.
- Označení majetku, který tvoří svěřenský fond při jeho vzniku.
- Vymezení účelu svěřenského fondu.
- Podmínky pro plnění (tj. výplaty) ze svěřenského fondu, pravidla správy.
- Údaj o době trvání svěřenského fondu; není-li uvedena, platí, že fond byl zřízen na dobu neurčitou.
- Má-li být ze svěřenského fondu plněno určité osobě jako obmyšlenému, určení této osoby, nebo způsobu, jak bude obmyšlený určen.

K vyčlenění vybraného majetku, resp. práv k němu, z dispozice zakladatele do formy správy formou svěřenského fondu pak dochází okamžikem vzniku svěřenského fondu.

Fond je zřízen v okamžiku, kdy svěřenský správce přijme pověření k jeho správě, přičemž k jeho vzniku dojde až dnem zápisu do evidence svěřenských fondů<sup>1</sup>. Jiná konstrukce je v případě úpravy svěřenských fondů zřízených pro případ smrti – ty vznikají smrtí zůstavitele a do evidence se zapisují až po svém vzniku.

Zákon též výslovně připouští, aby si zakladatel zvolil, zda vyčlenění majetku do fondu bylo úplatné, či bezúplatné. Volbou zakladatele, resp. případně dohodou stran (nelze samozřejmě nikoho jednostranně zavázat), by pak bylo, jakým způsobem a kým by byla hrazena případná úplata za vyčleněný majetek.

---

<sup>1</sup> Zavedené novelou občanského zákoníku provedenou zákonem č. 460/2016 Sb.



Zřízením svěřenského fondu vzniká tzv. oddělené vlastnictví k majetku určenému zakladatelem, svěřenému správci a vymezenému ve statutu. Majetek vyčleněný do svěřenského fondu se stává věcí bez vlastníka, neboť svěřenský fond jako takový jej nabýt nemůže a zákon výslovně stanoví, že vlastnictví vyčleněním majetku do svěřenského fondu nenabývá ani správce, ani jiná osoba.

Zřízením zakladatel přenese veškerá svá práva k vyčleněnému majetku na svěřenský fond, resp. na jeho správce. Pověřený svěřenský správce, za předpokladu akceptace pověření, získá oprávnění majetek spravovat, resp. převezme závazek veškerá práva k vyčleněnému majetku řádně vykonávat, a to aniž by se stal vlastníkem daného majetku. Dle zákona se svěřenský správce akceptací pověření zavazuje majetek „držet a spravovat“. Svěřenský správce bude ze zákona vykonávat vlastnická práva k vyčleněnému majetku svým jménem na účet svěřenského fondu (důvodová zpráva dokonce mluví o komplexní správě a zahrnuje do oprávnění správce též tzv. investiční nakládání).

## **8. KOHO DO PROCESU PŘÍPRAVY A VLASTNÍHO PŘEDÁNÍ ZAPOJIT, TÉMA KOMUNIKACE**

S ohledem na citlivost tématu je podstatné, aby byla nastavena základní procesní pravidla a zakladatel (ideálně se zapojením nástupců) si vytvořil realizační tým.

Nástupnický proces může vést zakladatel či jiný člen rodiny, lze však doporučit, že v určité fázi bude koordinací a mediací mezi členy rodiny pověřena osoba mimo rodinu. Osoba, která má s podobnými projekty zkušenosti a zároveň nebude mít v daném procesu žádný konflikt zájmů a bude schopná komunikovat s členy rodiny.

Koordinátor či facilitátor nástupnického procesu by měl mít jak odpovídající zkušenosti, zejména by však jeho osobní zkušenosti a vlastnosti měly být garancí, že nástupnický proces bude probíhat stanoveným směrem.



S ohledem na právní, daňová a případně též podnikově-manažerská témata budou, či mohou být, do procesu dále zapojeni:

- advokát specializující se na danou problematiku (a ideálně také na oblast korporátního práva),
- daňový poradce,
- specialista na otázky personalistiky a řízení firem (zejména s ohledem na možnou potřebu vyhodnotit osoby možných nástupců na manažerskou pozici a potřebu úprav vnitřních procesů společnosti),
- vybrané osoby z vedení společnosti a případně též podnikatelé, kterým se úspěšně podařilo předat srovnatelné rodinné firmy,
- organizace, které pomáhají rodinné firmě rozvíjet **komunikaci, komunikaci, komunikaci...**

Jedním z hlavních principů úspěšného předání je správná, otevřená a pravidelná komunikace mezi hlavními osobami nástupnického procesu. Ač se to může zdát absurdní, problémem řady předávacích procesů bývá neschopnost členů rodiny spolu komunikovat tak, aby si správně rozuměli, aby postupovali za stanoveným cílem a eliminovali zbytečné konflikty. I v tomto ohledu může hrát při nejistotě rodiny roli zapojení vhodného facilitátora, jehož úkolem bude posouvat společné diskuse správným směrem tak, aby se členové rodiny nezablokovali v hádkách a připomínkách historických konfliktů.

Nastane-li problematičtější či konfliktní situace, bude cílem ji vyřešit a dospět ke shodě na společném setkání, případně navrhnout kroky k jejímu řešení. Pan Zkušený, který by měl pomáhat řídit většinu diskusí mezi společníky, bude fungovat zároveň jako určitý mediátor mezi dotčenými členy rodiny.

## Příběh:

### D. Otevřená komunikace a řízení rodiny majitelů je základem prosperující firmy

Otec předal středně velké nakladatelství a překladatelskou firmu do rukou svého syna, protože byl přesvědčen, že firmu musí vždy řídit jenom jeden šéf. Podmínky jeho odchodu z firmy mu zajistily dobrý život v důchodu a jeho syn se musel hned od začátku pořádně ve firmě ohánět, aby mohl odchodné otce splatit. Jeho sestra dlouhou dobu ve firmě pracovala na různých pozicích a odskočila si 2x na krátkou mateřskou dovolenou. Ve firmě zůstala pracovat jako zaměstnanec i po převzetí bratrem. Starala se o marketing a měla na starosti jedno realizační oddělení. Její bratr rozhodoval o všem sám, stejně jako to dělal otec, a firma prosperovala.



Dcera byla však stále více nespokojena. Její pozice byla vnímána jako pozice jiných zaměstnanců. Na chod firmy neměla žádný vliv a bratrovi se spíše vyhýbala. Vztahy mezi jejich rodinami byly na bodu mrazu a otec už o dění ve firmě nejevila žádný zájem, odstěhoval se do zahraničí.

Oba sourozenci se zúčastnili debaty majitelů rodinných firem u kulatého stolu. Bratra k debatě přivedla sestra jako poslední pokus před jejím odchodem z firmy. Na příkladech jiných firem si oba uvědomili, že i sestra má od přírody nárok se podílet na řízení a že cestou ke spokojenosti je jejich sourozenecká otevřená debata. Dohodli se na týdenních pravidelných schůzkách – v pátek při obědě v kanceláři bratra.

Sestra mohla uplatňovat svoje připomínky, bratr získal loajální spolupracovníci a velmi otevřenou sourozeneckou zpětnou vazbu na svoje autoritářské metody řízení. Rodiny se začaly pravidelně navštěvovat a společně každý rok jezdí na několikadenní dovolenou. Firma během 3 let zvýšila dvojnásobně svůj obrát a peníze investuje do jiných oblastí. Nyní se domlouvají podmínky, za kterých bratr sestře přenechá 30 % podílu ve firmě. Poznal, že ve dvou se to lépe táhne.



## 9. ZABEZPEČENÍ (NEJEN) PŘEDÁVJÍCÍHO

Jak již bylo uvedeno výše, je čistě na majiteli, zda svoji firmu dětem daruje či ji prodá. V tomto ohledu doporučujeme předávajícím majitelům, aby při předání pamatovali i na svoje zájmy a vždy si zajistili, že jim i při předání rodinné firmy zůstanou dostatečné finanční prostředky na zachování odpovídajícího způsobu života. Toho lze dosáhnout například tím, že jim nástupce za předaný podíl v rodinné firmě zaplatí, případně si předávající určitý podíl ve firmě i po předání vedení ponechá.

Výše úplaty za podíl v rodinné firmě pak bude také záviset na možnostech nástupce, resp. možnostech zajištění financování nabytí dané účasti (např. bankovním úvěrem atd.). Výhodou v tomto ohledu bývá, že mezi předávajícím a nástupcem panuje značná důvěra a proto není třeba nastavovat složité zajišťovací mechanismy a zároveň lze splatnost dohodnuté úplaty rozložit do více let.

## 10. ŘÍZENÍ RODINY A RODINNÁ ÚSTAVA – ZÁKLADNÍ PRVEK „STRUKTURY DOBRÉ SPRÁVY RODINNÉ FIRMY A PODNIKATELSKÉ RODINY“

Ač se pojem řízení rodiny může zdát nepatřičný, je vhodné si uvědomit, že vlastnická rodina s více členy bez určitých pravidel a vedení bude ohrožena rizikem konfliktů a malé schopnosti se rozhodovat. Souvisí to samozřejmě zejména s tím, že rodinné vztahy fungují na jiných principech, než vztahy v rámci firmy či zaměstnání.

S růstem počtu členů podnikatelské rodiny a rozvojem podnikání, a zejména se zapojováním dalších členů rozrůstající se rodiny do podnikání, tedy roste riziko vzájemných konfliktů. Roste komplexita vztahů.

Tyto konflikty mohou vycházet z rozdílných představ o společném fungování a budoucnosti a na odlišných představách o vzájemných právech k rodinné firmě a jsou jedním z největších rizik pro jejich úspěšný rozvoj a přežití rodinného podnikání do dalších generací.

Předejít těmto konfliktům je možné, pokud členové podnikatelské rodiny dosáhnou shody v představách o svém společném fungování. Pokud jsou tyto



představy sepsány a přijaty členy podnikající rodiny, hovoříme o rodinné ústavě.

### **Rodinná ústava:**

- Vede k uvědomění si zásadních témat souvisejících s dynamikou rodinné firmy, která se týká hledání rovnováhy mezi zájmy vlastnické rodiny a firmy.
- Poskytuje vodítko pro nastavení pravidel společného fungování.
- Napomáhá si položit podstatné otázky a zároveň hledat vhodné odpovědi, které jsou individuálně přizpůsobeny situaci, která je specifická pro podnik a rodinu.

Rodinná ústava je vrcholem systému správy rodinné firmy a podnikatelské rodiny. Její podoba se bude lišit rodinu od rodiny, jelikož je to vždy osobní dokument dané rodiny.

Dalším prvkem určitého vedení a dobré správy záležitostí podnikatelské rodiny jsou tzv. rodinné orgány, a to rodinná rada a u větších rodin také rodinné shromáždění. Rodinná rada bývá pravidelným místem pro setkání členů rodiny zapojených i nezapojených přímo do řízení rodinné firmy, kde se diskutují otázky jak rodinné firmy, tak fungování rodiny s cílem posilovat její jednotu a vzájemné dobré vztahy. Setkávání rodinné rady vede určený člen rodiny a zároveň bývají nastavena pravidla, jak má rodinná rada fungovat.

### **Příběh:**

#### **E. Rodinná firma je silná při spolupráci rodiny, ne v rozdělení. Loajalitu dětí si není možné koupit**

Otci zakladateli a úspěšnému podnikateli se podařilo vybudovat po revoluci z nuly prosperující velký podnik, který zasahoval do několika oborů. Mezinárodní doprava, chov koní a hospodářských zvířat a hotel u moře byly oblasti, ve kterých tento podnikatel ve vysokém věku dokázal nastartovat vydělávající byznys. Vedle toho se vši energií pečoval o celou svou rodinu. Společně





s manželkou vychoval 3 syny a staral se i o zabezpečení jejich rodin. Odpovědnost ve firmě rozdělil mezi své syny. Jeden se staral o kamiony, druhý o farmu a třetí o hotel. Otec je zahrnoval péčí, láskou a penězi, stejně jako kvalitním bydlením a auty. Synové si každý sám hráli na svém písečku, peníze si brali ze společné „hromady“, spolu o práci nekomunikovali a táta napravoval jejich chyby. Cestoval po svém podnikatelském impériu týden za týdnem a sám si ještě přidal chov závodních koní jako hlavní poslání svého života.

Jejich práci důsledně nekontroloval, chyby omlouval, sám je napravoval a stále syny a jejich rodiny zahrnoval svou objímající péčí. Věřil, že to, co jim plnými hrstmi dává, se musí jednou vrátit na jejich vděčnosti a zaujetí pro budování společné rodinné firmy.

Jenže najednou vyšlo najevo, že hotel u moře je na pokraji krachu, aniž by to někdo signalizoval.

Syn, který řídil činnost velké dopravní firmy, nakoupil několik dalších kamionů na leasingovou smlouvu, kterou neoprávněně podepsal. Tyto kamiony provozoval se svými kumpány mimo firmu otce. Táta platil leasing, syn kasíroval do společného podniku se svými kamarády a hrál si před nimi na velkého a bohatého podnikatele.

Farma fungovala dobře, ale nebyla zdaleka schopná pokrýt škody, které holdingu vznikly, a na tátovy koně se sáhnout nedalo. Konglomerát se zhroutil jako domek z karet. Otec zavrhl jednoho syna pro neschopnost a na druhého podal žalobu k soudu za podvod. Oba se mu začali mstít.

Firma se dostala do platební neschopnosti a postupně bankrotovala. Otec tomu již nedokázal zabránit. Manželka nesouhlasila s jeho náhlým tvrdým postupem vůči synům, chtěla chránit svoje „děti“ a v 70 letech se s manželem rozvedla.

Ten postupně přišel o všechno, včetně bydlení a na živobytí mu zbývaly měsíčně 3 tisíce korun. Zemřel v bídě a zapomnění a jediný, kdo se o něj v posledních dnech trochu staral, byla jeho stará sestra a syn farmář. I tak bohužel může příběh rodinné firmy skončit.

## Citace vítězů Equa bank Rodinná firma roku

### Odpovědi všech na tyto dvě otázky:

1. Co je podle Vás největší úskalí generační výměny v rodinné firmě?
2. Co byste poradil/-a/doporučil/-a nástupníkům do jejich další práce po převzetí firmy?

### Vítěz Equa bank Rodinná firma roku 2012:

1) Největším úskalím generační výměny ve firmě je rozdílný náhled generací na svět. Mladší generace si myslí, že předávající dělal spoustu věcí špatně a že oni to vše udělají jinak, lépe, a pokud možno ještě dnes – aby po čase zjistili, že to jejich předchůdce vlastně až tak špatně nedělal a že řadu věcí nakonec dělají stejně jako on. Překonat toto období v klidu a míru je jak pro předávajícího, tak pro přebírajícího velice složité.

2) Zásadní je podle mého názoru přesvědčit zaměstnance, že to myslí s firmou vážně a že chtějí aktivně pokračovat a firmu dále rozvíjet. Často nyní vidím u jiných firem, kde došlo ke generační výměně, zásadní problémy spočívající v odchodech klíčových zaměstnanců z důvodu nezájmu a arogance nástupce.

Libor Jungvirt  
ředitel, nástupník  
LIVA Předslavice, spol. s r. o.

### Vítěz Equa bank Rodinná firma roku 2013:

1) Z hlediska zakladatelů je asi nejsmutnější varianta ta, kdy následnická generace nemá o vybudovanou firmu zájem. Ale i to lze chápat, protože ne každý je pro podnikání nastavený a chce jít v životě jinou cestou. V případě naší rodinné firmy KAMA výměna proběhla a probíhá bez problémů. V současnosti ve firmě pracují společně jak zakladatelé, tak druhá generace.

2) Pokud firma dobře funguje, držet se zavedených a osvědčených postupů v řízení firmy. Být pracovitý, nebát se riskovat a realizovat vlastní nápady





a ambice, aby člověk měl radost z práce. Uvědomovat si pojmy jako rodina, firma, stát, slušnost, loajalita, optimismus, odpovědnost, odbornost a štěstí.

Mahulena Pertlová  
Zakladatelka a CEO  
KAMA spol. s r.o.

### Vítěz Equa bank Rodinná firma roku 2014:

1) Nejdůležitějším úskalím je vysvětlit dětem, a svým příkladem jim ukázat, že vedle mnoha nevýhod má vlastnění rodinné firmy i mnoho výhod. Dále je to schopnost přijmout svoje děti do firmy a vést je ne jako zaměstnance nebo svoje děti, ale jako budoucí majitele firmy a podnikatele.

2) Aby velmi rychle překonali přirozený odpor k naslouchání rad svých rodičů a naopak, aby co nejvíce nasáli z jejich zkušeností. Aby vyjadřovali opakovaně vděk a úctu k tomu, co jejich rodiče pro firmu a pro ně udělali. A nebáli se i přesto jít svojí vlastní cestou v podnikání.

Ing. Libor Musil  
Předseda představenstva, zakladatel  
LIKO-S, a.s.

### Vítěz Equa bank Rodinná firma roku 2015:

1) Největší úskalí vidím v ochotě zaměstnanců přijímat změny a schopnosti nastupující generace získat autoritu a respekt. Výměna vedení je změnou velmi zásadní a ať jsou členové nové generace jakkoliv dobře zapojeni do chodu firmy, ve chvíli, kdy mají skutečně převzít otežě rodinného podniku, tíha zodpovědnosti za jejich rozhodnutí může tuto roli ještě více ztížit.

2) Naslouchat svým lidem a otevřeně s nimi komunikovat o svých rozhodnutích. V rodinných firmách často bývají dlouholetí zaměstnanci, kteří firmu pomáhali vybudovat, a tito mohou být nové generaci nápomocni v jejich nové roli.

Jana Slováková  
Sales & Marketing Manager, nástupkyně  
KOMFI spol. s r.o.



## Vítěz Equa bank Rodinná firma roku 2016:

1) Z pohledu předávající generace vidím největší výzvu a kouzlo, jak říká strýc ve filmu "Dobry ročník", ve SPRÁVNÉM NACĀSOVÁNÍ. Předání nesmí být provedeno brzy ani opožděně. V prvním případě nemusí nastupující vědět vše, co ho čeká a žene jej jen ambice se předvést, v druhém případě se příprava může přehřát a nastupující již nemá drajv, ambice růstu, je za zenitem maximální výkonnosti a chce jen užívat výsledky dříve vybudovaného jen s kosmetickými úpravami.

2) Ano, nastupující generace má energii, drajv, moderní vzdělání, ovládá lépe moderní technologie atd., ale neměla by zaslepena do svých řešení opomíjet odcházející generaci, protože ta díky řešení mnoha situací v historii má širší pohled a vidí dál v komplexnějších souvislostech. Vždy bych doporučil vyslechnout a promyslet si jejich oponenturu. Přinejmenším z úcty, pokory a respektu k zakladatelům, oni někdy vidí dál.

Ing. Ivo Gondek  
Zakladatel firmy  
OLLIES dorty s.r.o.

## Vítěz Equa bank Rodinná firma roku 2017 – kategorie Střední firma:

1) Největší úskalí? Mít člena rodiny, který chce a může řídit velkou firmu, která mu vezme čas, nervy, koničky a pohodu. Když se takový najde, tak jsme z nejhorsího venku.

2) Přál bych nástupníkům, aby měli stejné nadšení pro firmu jako jsme měli my, aby hořeli a zapalovali ostatní, aby dokázali brát podnikání jako zába-vu a sportovní soutěž.

Zdeněk Jahoda  
Jednatel a zakladatel  
Emco spol. s r.o.

## Vítěz Equa bank Rodinná firma roku 2017 – kategorie Malá firma:

1) Střet generací, z nichž každá má značně rozdílný pohled na řízení a vedení firmy. Pokud jsou však zúčastnění ochotni se vzájemně akceptovat,



může to mít naopak velmi pozitivní dopad. Nastupující generace přinese nový pohled s využitím moderních technologií, předávající generace zkušenosti a vybudované vztahy.

2) Hodně trpělivosti a empatie. Nepředpokládat a neočekávat, že vše půjde podle jejich představ. Otevřenou komunikaci s respektem k názoru druhé strany.

Miroslav Křištof  
Jednatel, zakladatel  
LORIKA CZ s.r.o.

### Vítěz Equa bank Rodinná firma roku 2018 – kategorie Střední firma:

1) Pokud se věci v rodině špatně komunikují. Je to na starší generaci, rodičích, jak odhadnou své děti a dokáží jim dění ve firmě vysvětlit, jak je vedou v práci dle toho, co je dětem vlastní, rozvíjí jejich přirozený charakter a potenciál a motivují je ve věcech, které jsou jim blízké a směřují je tak k jejich budoucí pozici. Ne každý je schopen a ochoten zastat veškeré pozice ve firmě. Rodiče by to měli odhadnout, s dětmi věci konzultovat a dle toho je na vhodnou pozici připravovat. Předejde se tak řadě nedorozumění, které může být nepříjemné a ve finále může ovlivnit i chod firmy.

2) Aby byli trpěliví, pokorní, obezřetní, ale také zdravě sebevědomí. Aby se nebáli prosadit svůj názor, když jsou o něm přesvědčeni. Aby brali zodpovědnost za svá rozhodnutí, dotahovali věci do konce, konzultovali strategické věci se starší generací – vždyť všechno už tu jednou bylo, historie se opakuje....

Mgr. Zuzana Ceralová Petrofová  
Jednatelka, nástupkyně  
PETROF, spol. s r.o.

### Vítěz Equa bank Rodinná firma roku 2018 – kategorie Malá firma:

1) Těch úskalí je podle mě více, dovolím si vybrat jen tři:

- Dobře načasovat generační výměnu. Myslím tím najít ten nejlepší časový bod, kdy je první generace ještě na vrcholu svých schopností, ale už



přestává stačit mladé generaci a zároveň najít v čase druhý bod, kdy nastupující generace má už tolik zkušeností a zralosti, že je právě schopná firmu převzít a neuškodit jí. Výborné je, když tyto dva body zapadají do jednoho termínu. V opačném případě může nastat problém.

- Dobře vybrat nástupníka. Pokud je jich více, vybrat do čela rodinné firmy toho „nejlepšího“ kandidáta, i kdyby třeba nebyl úplně tím „nej“ – neschopnějším, nejdravějším, nejtvrdějším. Nástupník musí mít kromě vědomostí taky zkušenosti, vztah k rodinné firmě, sociální citění k zaměstnancům atd.
- Dobře sestavit nové vedení firmy. Naplánovat a vzájemně odsouhlasit výměnu vedoucích pozic při předání mladé generaci. I ti, co se nedostanou na samou špici vedení firmy, by měli mít podle svých schopností takové pozice ve firmě, aby mohli aktivně ovlivňovat její chod (například z pozice v rodinné radě) a být kdykoliv schopni a připraveni na zástup nebo výměnu v čele firmy.

2) Pokud to jde a obě generace chtějí, ponechat odstupující generaci jakékoliv malé pracovní nebo poradenské místo ve firmě. Pro člověka zvyklého celý život pracovat není nic horšího než nečinnost a není nic krásnějšího než pozorovat mladé, jak jim to jde.

Ing. Zdeněk Černý  
jednatel společnosti, zakladatel  
BIOMAC s.r.o.

Ministerstvo průmyslu a obchodu  
Odbor podnikatelského prostředí a obchodního podnikání

Na Františku 32  
110 15 Praha 1

[www.mpo.cz](http://www.mpo.cz)

[posta@mpo.cz](mailto:posta@mpo.cz)

Tel.: +420 224 851 111