



**SUFABU**

SUCCESSION IN FAMILY BUSINESSES

# NÁSTUPNICTVÍ V RODINNÝCH FIRMÁCH ZAHRNUTÍ PARTNERŮ DO NÁSTUPNICTVÍ



Jedním z nejdůležitějších vztahů, které během života máme, je vztah s partnerem či partnerkou. Existuje mnoho různých způsobů, jak zapojit partnera do rodinného podniku, zejména během procesu nástupnictví. Možnosti sahají od průběžného informování partnera o běhu rodinného podniku až po partnera, který je rovnocenným společníkem.

Mnoho firem je a bylo založeno páry. Buď jsou za společnost aktivně odpovědní oba z páru, nebo v podniku může mít každý z partnerů jinou roli, například jeden může působit jako tvář společnosti a druhý může mít roli podpůrnou. V historii najdeme mnoho zakladatelů mužského pohlaví, kteří byli podporováni ženou v domácnosti provádějící administrativní úkony z domova a zároveň se starající o děti a domácnost. V některých průmyslových odvětvích, jako jsou farmy, restaurace a hotely, je běžné, že vlastníky tvoří pár, který pracuje jako tým. Jeden z dotazovaných stávajících majitelů rodinné firmy uvedl, že „vlastnit a vést tento podnik je tak dominantní součástí života, že je lepší jej vést společně jako pár“. Ve venkovských oblastech může být práce v rodinném podniku často jediné řešení, jak zaměstnat i partnera.

Zapojení partnera do rodinného podniku má několik výhod. Mít možnost sdílet tak nedílnou součást života se svým partnerem může sloužit k upevnění vzájemného vztahu. Rovněž je skvělé mít partnera, který rozumí tomu, co takové podnikání obnáší. Partner může přinést nové dovednosti, cenné vstupy a nápady, z nichž může rodinný podnik těžit. Může také pomoci s procesem nástupnictví a pokud by se současnému majiteli něco stalo, mohl by partner pomoci zastupovat vlastní podíl nebo postavení vlastníka ve společnosti.

Zapojení vašeho partnera do rodinného podnikání může být také výzvou. Další názory a zájmy mohou způsobit zmatek a zpomalit rozhodovací proces. Může na vás být vyvíjen tlak, abyste si vybrali partnera, se kterým by byla spokojena celá rodina, a to i v rodinném podniku. Společné podnikání také může váš vztah zatěžovat, neboť někdy může být obtížné oddělit pracovní a soukromý život. Pokud se nakonec se svým partnerem rozejdete, může být komplikovanější takový vztah ukončit, když vezmete v potaz rodinný podnik a přemýšlíte, zda by měl tento člověk zůstat jeho součástí.

Zda zahrnout partnery do rodinného podniku nebo ne může být náročné a frustrující rozhodnutí. Zda se jedná o správné rozhodnutí pro vaši rodinu závisí pouze na vašich individuálních okolnostech. Zatímco některé páry by se mohly těšit ze sdílení profesního života, jiné mohou mít větší potřebu samostatnosti a raději oddělují pracovní a soukromý život. Bez ohledu na to, jaké je správné rozhodnutí pro vás a vaši rodinu, je zásadní dobře komunikovat a zajistit, aby byly uspokojeny potřeby všech.



### Seznam příběhů:

- 4.1 Studio Seven: Úspěšné páry ve dvou generacích
- 4.2 LIKO-S: Od podnikatele po rodinný podnik

str. 3  
str. 5

## 4.1 Studio Seven: Úspěšné páry ve dvou generacích

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



Stát	Malta	Druh předání	Rodinné předání, partner zahrnut
Velikost firmy – počet zaměstnanců	<50	Velikost firmy – obrat	<€10 m
Generace	Z 1. na 2. generaci	Průmysl (EU, NACE kódy)	Sportovní, zábavní a rekreační činnosti, informační a komunikační služby
Dotazován	2. Generace Sue Pisani	Anonymní	Ne

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Studio Seven je audiovizuální a produkční centrum na Maltě se specializací na AV řešení pro konference a akce, video produkci, výstavní stánky a systémovou integraci.

Rodina Pisaniů si přivedla externího poradce, který by rodičům pomohl s otázkami, na které je třeba odpovědět, aby mohli naplánovat další postup v podnikání. Jediné dvě děti byly zapojeny do podnikání společně se svými partnery, a proto bylo přirozené mít připravený plán nástupnictví.

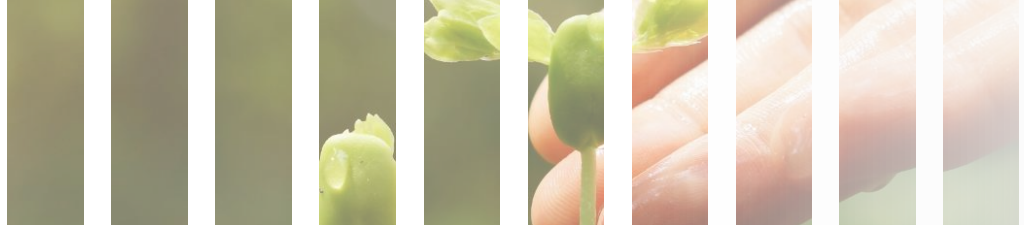
Rodiče naplánovali, jak bude vlastnictví společnosti předáno, a jejich rozhodnutí s tím související byla respektována dětmi i jejich partnery. Rozhodnutím bylo darování akcií v poměru 50/50, aby se tak podnik udržel v rámci rodiny a manželů. Časový rámeček pro realizaci předání podniku byl určen na 5 let od vytvoření plánu.

Komunikace s externím poradcem byla jasná a přímá a rodina tak byla schopna snadno diskutovat o cílech procesu nástupnictví, jakožto i o odkazu firmy a hodnotách, kterými si rodiče přáli, aby se děti při převzetí podnikání řídily. Všechny okolnosti procesu probíhaly hladce a umožnily, aby se předání odehrálo s co nejméně konflikty.

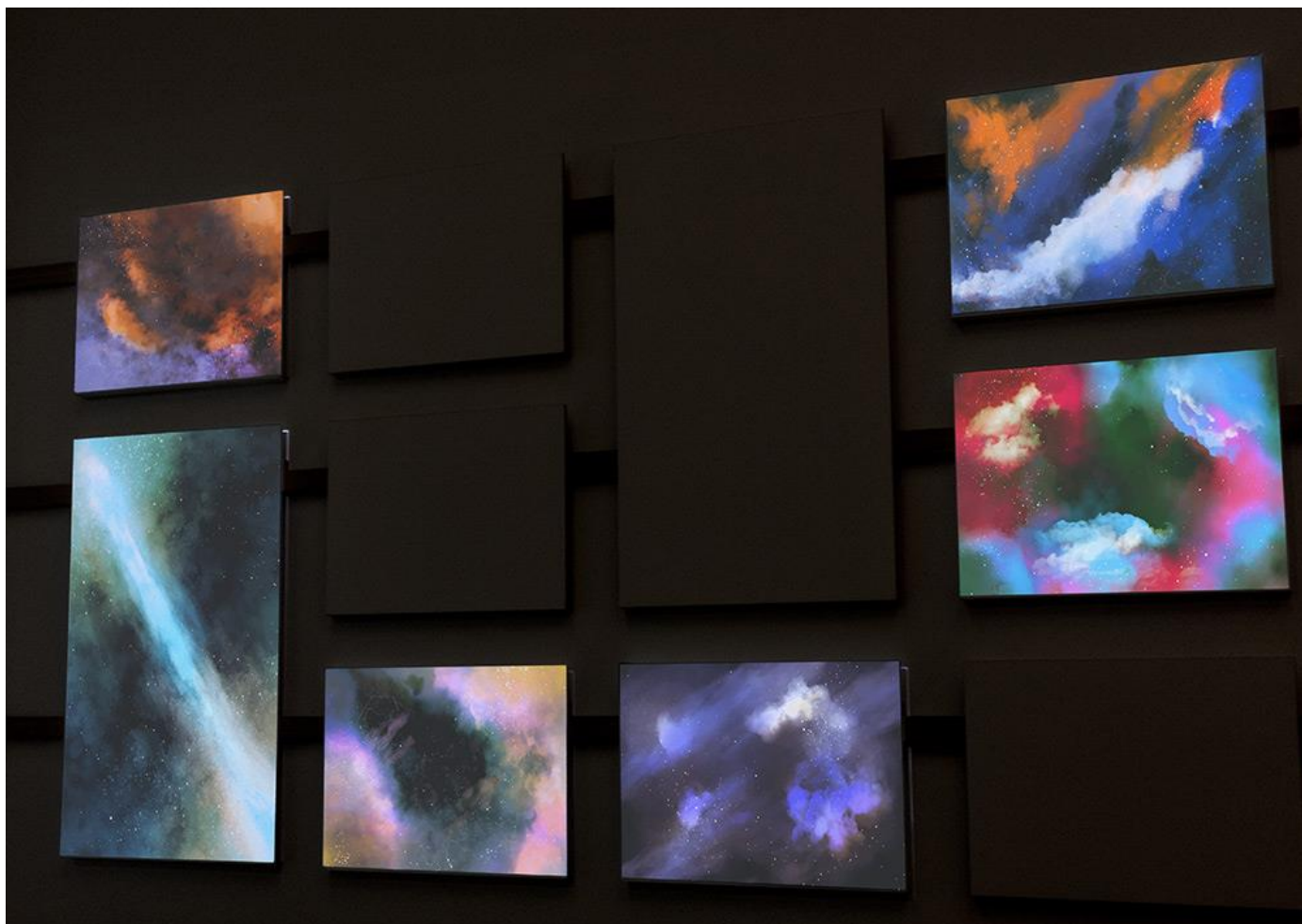
Celkové výkonnostní cíle podniku se po procesu nástupnictví změnilly. Podnikání se stalo více finančně motivováno, je dbáno na to, aby byla dělána správná rozhodnutí a aby finančně dávala smysl. Kromě toho se v průběhu let po nástupnickém procesu rozšířily také služby, které firma nabízí.

Před procesem nástupnictví ve společnosti pracovaly obě dcery a jejich manželé, kteří po procesu předání ve firmě také zůstali a pracují na vyšších manažerských pozicích.

Pokud jde o řízení, Studio Seven má správnou radu, z nichž 2 ze 3 členů jsou rodinní příslušníci – sestry – a jeden člen je externí osobou, aby bylo zajištěno úspěšné rodinné vedení společnosti a zároveň určitá míra objektivity právě prostřednictvím externího člena.



Vedle představenstva je uzavřena dohoda o převodu akcií doplněná rodinnými stanovami. Ty zajišťují, že role a odpovědnosti členů rodiny jsou jasně dány a respektovány, aby byla zajištěna efektivní správa Studio Seven.



## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Klíčovým poznatkem z procesu bylo, že práce s rodinou není vůbec snadná, pokud nejsou jasně definovány všechny role. Pokud tomu tak není, je pravděpodobné, že v procesu dojde k mnoha konfrontacím.
- Jsou ve vašem podnikání definovány role členů rodiny?

## 4.2 LIKO-S: Od podnikatele po rodinný podnik

### ZÁKLADNÍ INFORMACE



Stát	Česká republika	Druh předání	Rodinné předání, partner zahrnut
Velikost firmy – počet zaměstnanců	<250	Velikost firmy – obrat	<€50 m
Generace	Z 1. na 2. generaci	Průmysl (EU, NACE kódy)	Výroba, další služby a aktivity
Dotazován	1. generace	Anonymní	Ne

### PŘÍBĚH NÁSTUPNICTVÍ



Rodinná společnost LIKO-S byla založena v roce 1992 jako výrobní a stavební společnost. Od té doby se společnost vyvinula, rozrostla a byla rozdělena do 4 divizí. Nyní se LIKO-S zaměřuje na řadu činností od instalace příček, posuvných stěn a akustických mechanismů pro kancelářské interiéry až po montáž „živých budov“ a zelených fasád a stěn s rostlinami.

Zakladatel Ing. Libor Musil a jeho manželka Jana byli jedinými vlastníky společnosti a oba pracovali ve vedení společnosti. Zapojení nové generace LIKO-S do rodinného podniku nebylo původně plánováno. Jejich děti, dcera Hana a syn Jan, byly motivováni jít studovat to, co je baví. Hana se rozhodla přestěhovat do USA a studovat hotelnictví, zatímco Jan si zvolil studium na střední škole ve Velké Británii. Když se syn Jan v roce 2011 vrátil zpět do Čech, začal v rodinné společnosti pracovat a seznámil se s její organizací a procesy. V roce 2014 se z USA vrátila i dcera Hana a spolu se svým manželem Orrainem do společnosti také vstoupila.

Nebyl však připraven žádný plán pro nástupnictví managementu ani vlastnictví společnosti.

***“Před deseti lety nebylo rodinné nástupnictví běžným nebo známým konceptem, nyní to může znít divně, ale nikdo v rodinných podnicích v Česku o nástupnictví nemluvil. Po pádu komunismu začali lidé zakládat své firmy a až do posledních několika let si stále mysleli, že budou podnikat navždy. Po dlouhou dobu neexistovala žádná podpora ani vzdělání, které by vám říkalo, abyste přemýšleli o nástupnictví.”***

– Libor Musil, majitel 1. generace

Libor začal uvažovat o předání přibližně v roce 2010, kdy si uvědomil, že jeho děti jsou již v produktivním věku. Měl to štěstí, že obě jeho děti chtěly pracovat pro společnost z vlastní vůle a zajímaly se o možnost převzetí podniku v budoucnu.

Jako podnikatel Libor věděl, že vlastnictví společnosti vás motivuje k práci a péči o podnikání. Z tohoto důvodu pro něj nebylo přípustné předat pouze vedení společnosti, aniž by podnik jeho děti následně i nevlastnili. Prvním krokem bylo předat vedení jeho dětem a naučit je vzájemné spolupráci, aby se zabránilo jakémukoli rozdělení společnosti, které by mohlo být fatální. V současné době jsou děti v procesu převzetí funkcí vrcholového managementu. Matka Jana postupně přenesla všechny své odpovědnosti HR oddělení na svou dceru Hanu. Jan se začal specializovat na stavební divizi a dnes je ředitelem této divize.

Jana již není zapojena do každodenního chodu společnosti, ale stále pracuje jako členka představenstva. Libor pracuje jako jednatel a předseda představenstva. Dcera Hana je HR manažerkou, členkou představenstva a členkou dozorčí rady, syn Jan pracuje jako ředitel divize INTERIOR a místopředseda představenstva. Zeť Orraine pracuje jako ředitel vývoje a marketingu a člen představenstva. Ostatní pozice vrcholového managementu pokrývají zaměstnanci mimo rodinu.

Po úplném dokončení procesu předání vedení, který se plánuje provést nejpozději do roku 2023, by měl začít proces předávání vlastnictví. Převod vlastnictví je plánován do roku 2028. Ani s vědomím předání celé společnosti v blízké budoucnosti nemá Libor dosud vypracován podrobný plán ani harmonogram.

***“Nyní o tom mluvíme na pravidelných zasedáních rodinné rady. Najali jsme rodinného poradce, který nám pomáhá řídit vztahy v rodině, a samozřejmě máme rodinného právníka, který nám pomůže s přípravami na nástupnictví. Až přijde čas, zvážím najmutí dalšího externího konzultanta.”***

— Libor Musil, majitel 1. generace



Z vlastní iniciativy se také zúčastnil odborných seminářů pořádaných AMSP ČR a četl literaturu, aby byl lépe připraven.

Rodinná komunikace je poměrně plynulá. Když se objeví konflikty, jsou považovány za součást života. Největší střety, ke kterým v Liborově rodině dochází, obvykle souvisejí s různými generačními pohledy na způsob vedení. Přesto připouští, že firma je považována za samostatného člena rodiny, a proto je cílem každého z nich najít cestu, na které se všichni shodnou. Aby byla zajištěna plynulost chodu firmy, schůze představenstva a dozorčí rady se konají jednou měsíčně, rada rodiny se schází obvykle jednou za tři týdny, a navíc se rodina v případě potřeby schází operativně.



V současné době neexistuje žádná rodinná ústava ani rodinné stanovy. Díky novým zkušenostem s celým procesem nástupnictví si však Libor uvědomil, jak složitý je tento proces a jak málo chyb stačí, aby došlo k negativnímu ovlivnění podniku. Stanovy rodiny LIKO-S jsou tedy nyní v procesu sepisování.

I když by děti byly nyní připraveny převzít celé vedení společnosti, proces celého odchodu Libora a Jany nemůže nastat přes noc. Libor připouští, že musí myslet také na svůj vlastní osud, protože ještě není v důchodovém věku. Po dokončení předání firmy doufá, že jeho děti za ním čas od času přijdou a požádají jej o radu.



## OTÁZKY K ZAMYŠLENÍ



- Další generace by si měla odpovědět sama, jestli chce opravdu žít podnikatelský život. Být vlastníkem společnosti znamená spoustu odpovědnosti, je to časově náročné a někdy také stresující. Má to samozřejmě klady a zápory, vlastník je finančně zajištěn, získá určitou prestiž, ale má také odpovědnost za úspěch společnosti i vůči rodině. Pokud nejste obchodní typ a rozhodnete se jít jinou cestou, je to jen Vaše rozhodnutí, ale počítejte s tím, že firmu možná převezmou Vaši sourozenci a pak na ně nesmíte žárlit nebo být naštvaní.



## VZDĚLÁVACÍ OKÉNKO



### Proces nástupnictví nějakou dobu trvá

Studio Seven v příběhu 4.1. zažilo, že proces předání trval velmi dlouho, než se dostal tam, kde dnes společnost a její vedení je. Zatímco některé detaily je třeba ještě vyladit, bylo dosaženo hlavních vytyčených milníků za plné důvěry a spolupráce členů rodiny a všechny strany jsou spokojeny s tím, jak proces nástupnictví proběhl. Paní Pisani uvedla, že nejlepším nástrojem k pochopení cesty vpřed byla přehlednost, která pomohla podniku dosáhnout jejich cíle plynulého procesu nástupnictví. Negativem procesu nástupnictví v jejich rodině však bylo, že trval příliš dlouho, než se dostal na konec.

### Vytvořte plán nástupnictví

Hlavním doporučením je vytvoření plánu nástupnictví s časovým rámcem a harmonogramem. Pokud žádný nemáte, děti (které jsou již ve věku 30–40 let) žijí v nejistotě, a to ovlivňuje jejich výkon a motivaci. Dohodněte se na proveditelných termínech a dodržujte je.

### Flexibilita

Vlastnit a vést společnost společně jako pár nabízí flexibilitu v rodinném životě. Efektivním předáním lze sdílet obchodní úkoly a zodpovědnost za rodinu. Pro zúčastněné strany, jako jsou zaměstnanci a zákazníci, může být pár vnímán jako silná jednotka s velkou pracovní kapacitou.

### Dejte zodpovědnost příští generaci na cestě k rodinnému podniku

V příběhu 4.2. zakladatel společnosti Libor vedl samotnou společnost po dobu 25 let. Je zásadní si uvědomit, že když děti vyrostou a začnou pracovat pro společnost, musí s nimi zakladatel začít sdílet to, co bývalo pouze jeho – zodpovědnost, manažerské rozhodnutí, strategie atd. To může být pro zakladatele neuvěřitelně obtížné, ale bez toho se společnost nemůže posunout vpřed. Kdyby Libor věděl dříve, že jednoho dne předá firmu svým dětem, motivoval by je ke studiu podnikání nebo k podnikání samotnému. Na nástupnictví lze také pohlížet jako na podnikatelský projekt. Pro majitele je nutné zajistit, aby děti byly schopné, dát jim povinnosti, vidět, jak se jim daří, a být schopen učinit poslední kroky k předání vlastnictví.

### Komunikace a zapojení

Paní Pisani v příběhu 4.1. zdůraznila důležitost komunikace. Nenechávejte věci nevyřčené, místo toho k sobě buďte upřímní, i když to není jednoduché. Libor v příběhu 4.2. také zdůrazňuje důležitost komunikace s dětmi a jejich zapojení do podnikání. Komunikace by však měla mít určité hranice. Konverzace o podnikání se liší od rozhovorů s vašimi dětmi o tom, kam jet na dovolenou.





## AKTIVITY KE ZVÁŽENÍ



### Předání zkušeností

Nesnažte se být samoukem. V podnikatelském světě můžete zaplatit vysokou cenu za chybu, které by se dalo zabránit poučením se ze zkušeností ostatních. Sami aktivně hledejte zkušenosti z předávání rodinných podniků, ať už od firemních asociací, průmyslových sdružení, sítí rodinných podniků nebo obchodních poradců.

### Zdokumentujte svůj pokrok

Paní Pisani v příběhu 4.1. doporučuje dokumentovat všechna rozhodnutí během procesu nástupnictví. Je užitečné zaznamenávat schůzky nebo vést zápisy ze schůzek.

### Vytvořte si profil osobnosti

Sestavení osobnostního profilu může manželům a sourozencům pomoci pochopit silné a slabé stránky toho druhého a zjistit, jaký druh komunikace a rolí by páru prospěl. Pochopení jejich vlastní osobnosti i osobnosti druhého může pomoci zmírnit budoucí konflikty a frustrace a také vybudovat silný tým vlastníků.

### Definujte role a odpovědnosti

Pokud rodinní příslušníci pracující ve společnosti nemají nic v popisu práce ani přesně popsanou roli, je klíčové je zavést. Povědomí a transparentnost v oblasti odpovědnosti a očekávaných dodávek zvyšují pracovní spokojenost a snižují počet sporů. Jedním z přístupů může být nejprve se dohodnout na vzorci postupu. Poté každý člen rodiny jednotlivě napíše návrh své role. Před dokončením by měl být návrh předložen a prodiskutován s ostatními členy rodiny. Příklad takového dokumentu může být:

- Název pozice / role
- Důvod [*proč máme tuto pozici*]
- Zodpovědnost [*za co je tato role zodpovědná?*]
- Dodávky [*seznam očekávaných výstupů*]
- Komu jsem zodpovědný [*pravidelná hlášení výstupů*]
- Hodnoceno podle [*jak hodnotíme úspěch této role? Seznam KPIs*]
- Kvalifikace [*vypíšte veškerou kvalifikaci nutnou pro naplnění této role*]

Jakmile budou k dispozici popisy rolí, měly by být předmětem každoročního hodnocení výkonu.

## REFERENCE



- [1] <https://hbr.org/2020/02/should-your-family-business-have-a-no-in-laws-policy>
- [2] <https://www.hg.org/legal-articles/do-i-have-a-right-to-a-family-business-in-divorce-37439>
- [3] <https://shiftyourfamilybusiness.com/2017/08/13/dealing-spouses-business-family/>
- [4] <https://www.lauramichaud.com/free-articles/Married%20to%20the%20Business.pdf>
- [5] <https://www.thefbcg.com/resource/should-spouses-work-in-the-family-business/#:~:text=Spouses%20will%20feel%20most%20included,can%20participate%20in%20family%20meetings>



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



INSTITUT  
INPRO



EFB EUROPEAN  
FAMILY  
BUSINESSES



Family  
Business  
Norway



[www.sufabu.eu](http://www.sufabu.eu)



Association of Small and Medium-sized  
Enterprises and Crafts of the Czech Republic

Ms Kristýna STRNADOVÁ  
Sokolovská 100/94  
186 00 Prague 8  
Czech Republic  
[stnadova@amsp.cz](mailto:stnadova@amsp.cz)



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Erasmus+ Programme – Strategic Partnership Project n.: 2019-1-CZ01-KA204-061268 | Succession in Family Businesses | Training Model for Sustainable Succession Process in Family Businesses

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.