



**AJKA**SOLUTION

# GENERAČNÍ PŘEDÁNÍ FIRMY NÁSTUPCI

*bez iluzí a zklamání*

CHECKLIST  
PRO MAJITELE FIREM

---

[www.ajka-solution.cz](http://www.ajka-solution.cz)



# Co obnáší generační předání?

Generačním předáním rozumíme proces, kdy majitel firmy postupně ukončuje nebo omezuje své aktivní působení ve vedení společnosti a předává řízení další osobě či týmu.

V rodinných firmách se často zvažuje zapojení člena rodiny, obvykle potomka, v jiných případech však může být nástupcem interní manažer nebo externí profesionál. Následuje rozhodnutí, zda bude firma nástupci předána jako celek, nebo zda majitelé zůstanou v roli vlastníků prostřednictvím holdingové struktury, zatímco operativní řízení převezme nový management.

Mezigenerační obměna je zároveň příležitostí důkladně se zamyslet nad budoucností firmy, nad vizí vlastníků i dlouhodobým směřováním společnosti.

Jak na to?

9:34



1/8



## Příprava firmy

(struktura, role, řízení, okolí)



CÍL:

**Ujasnit si vlastní roli** (dřív než cokoliv začnete předávat / resp. plánovat)

Chci firmu skutečně předat, nebo pouze přenechat operativní řízení a zůstat u klíčových rozhodnutí?

Vím, co budu dělat den poté, co už nebudu „ten, kdo rozhoduje“?

Jsem připraven nechat nástupce dělat chyby – i jiné, než bych udělal já?



**TIP OD NÁS:**

*Tady často pomáhá nestranný rozhovor s někým zvenčí, bez rodinných emocí.*

DALŠÍ BOD



9:34



2/8



## Příprava firmy

(struktura, role, řízení, okolí)



CÍL:

### Oddělit vlastnictví a řízení

(tohle je klíčové)

Je jasné, co znamená být vlastník a co znamená být ředitel?

Má nástupce firmu řídit, nebo ji postupně převzít i jako vlastník?

Existuje někdo, kdo nástupci reálně nastaví mantinely (board, interim manažer, mentor)?



### TIP OD NÁS:

*Umíme pomoci navrhnout jednoduchý model: vlastník × řízení × kontrola.*



PŘEDCHOZÍ BOD

DALŠÍ BOD



9:34



3/8



## Příprava firmy

(struktura, role, řízení, okolí)



CÍL:

### Určit kompetence nástupce – otevřeně a férově

Má nástupce reálné manažerské zkušenosti, nebo jen „rodinné právo“?

Prošlo si jinými firmami / rolemi mimo rodinu?

Je jasné, v čem je silný a v čem ne?



### TIP OD NÁS:

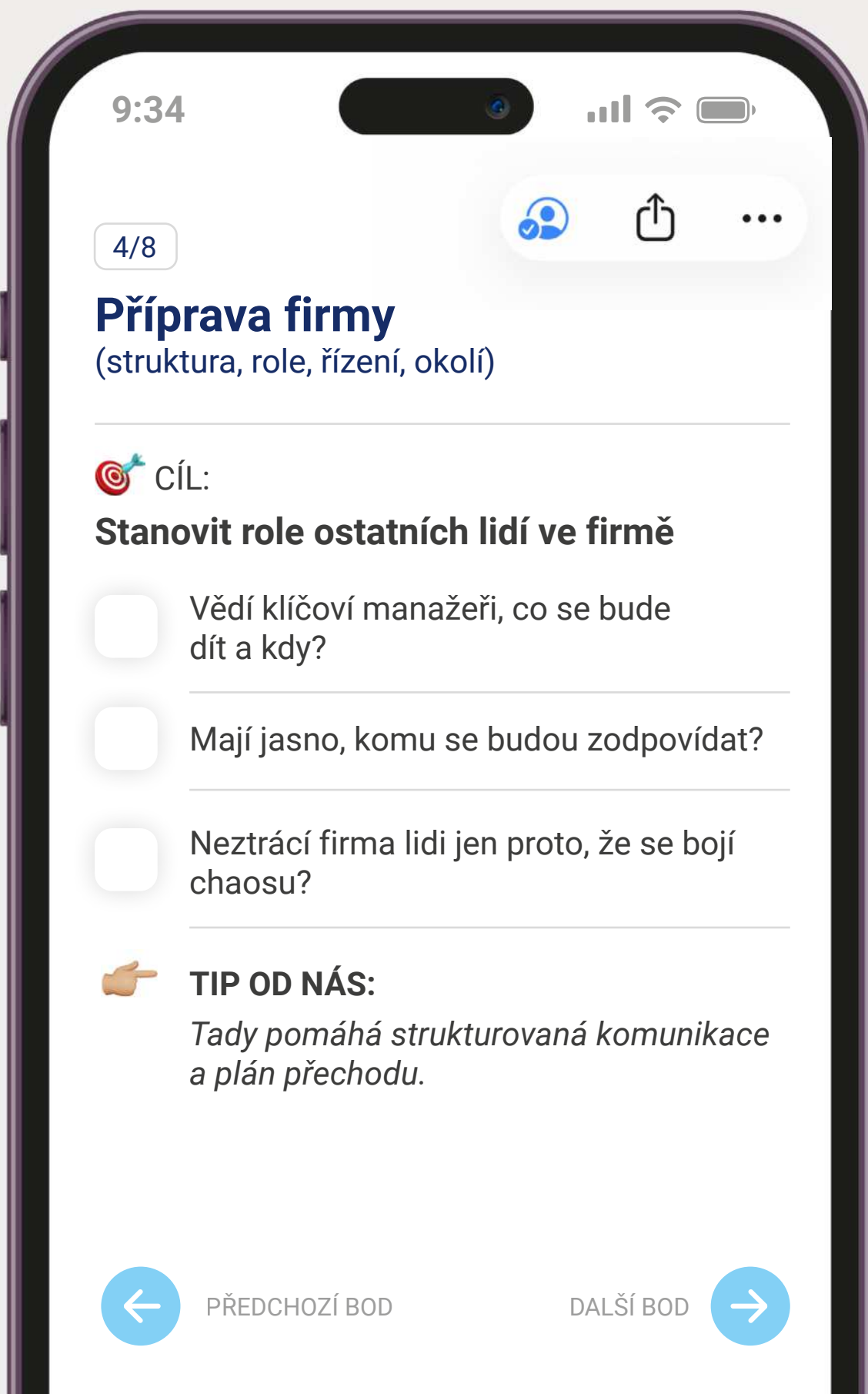
*Objektivní posouzení kompetencí často zachrání vztahy i firmu.*



PŘEDCHOZÍ BOD

DALŠÍ BOD





9:34



5/8



## Příprava firmy

(struktura, role, řízení, okolí)



CÍL:

### Určit pravidla pro rodinu ve firmě

Platí stejná pravidla pro rodinné příslušníky ve firmě i pro ostatní zaměstnance?

Jsou jasná pravidla pro chyby, odpovědnost a odměňování?

Chápu zaměstnanci, že rodinné vazby neznamenaají výjimky z pravidel?



### TIP OD NÁS:

*Jasná pravidla a procesy pomáhají předcházet skrytým konfliktům a ztrátě důvěry.*



PŘEDCHOZÍ BOD

DALŠÍ BOD



9:34



6/8



## Příprava firmy

(struktura, role, řízení, okolí)



CÍL:

### Rozhodování – kdo má poslední slovo?

Je jasně dané, kdo o čem rozhoduje?

Existuje mechanismus, když se původní CEO/majitel a nástupce neshodnou?

Jsou rozhodnutí podložena daty, ne jen autoritou?



### TIP OD NÁS:

*Tady často dává smysl interim manažer nebo externí board.*






PŘEDCHOZÍ BOD

DALŠÍ BOD



9:34


7/8

## Příprava firmy

(struktura, role, řízení, okolí)


---

 **CÍL:**



### Tempo předání (méně je více)

- Je přechod postupný a čitelný, nebo „ze dne na den?“
- Má nástupce prostor se učit bez okamžitého tlaku?
- Máte jako majitel/CEO jasný plán, kdy a jak skutečně ustoupit?

---

 **TIP OD NÁS:**

*Dobře nastavený harmonogram šetří nervy i peníze. Je to běh na dlouhou trať.*

 PŘEDCHOZÍ BOD DALŠÍ BOD 

9:34



8/8



## Příprava firmy

(struktura, role, řízení, okolí)



CÍL:

### Vnější svět (zákazníci, banky, partneři)

Vědí klíčoví zákazníci, kdo nyní firmu řídí?

Mají banky a investoři důvěru v nový model řízení?

Je jasně komunikováno, že firma zůstává stabilní?



### TIP OD NÁS:

*Špatně komunikovaný přechod vede k poklesu důvěry a hodnoty firmy.*

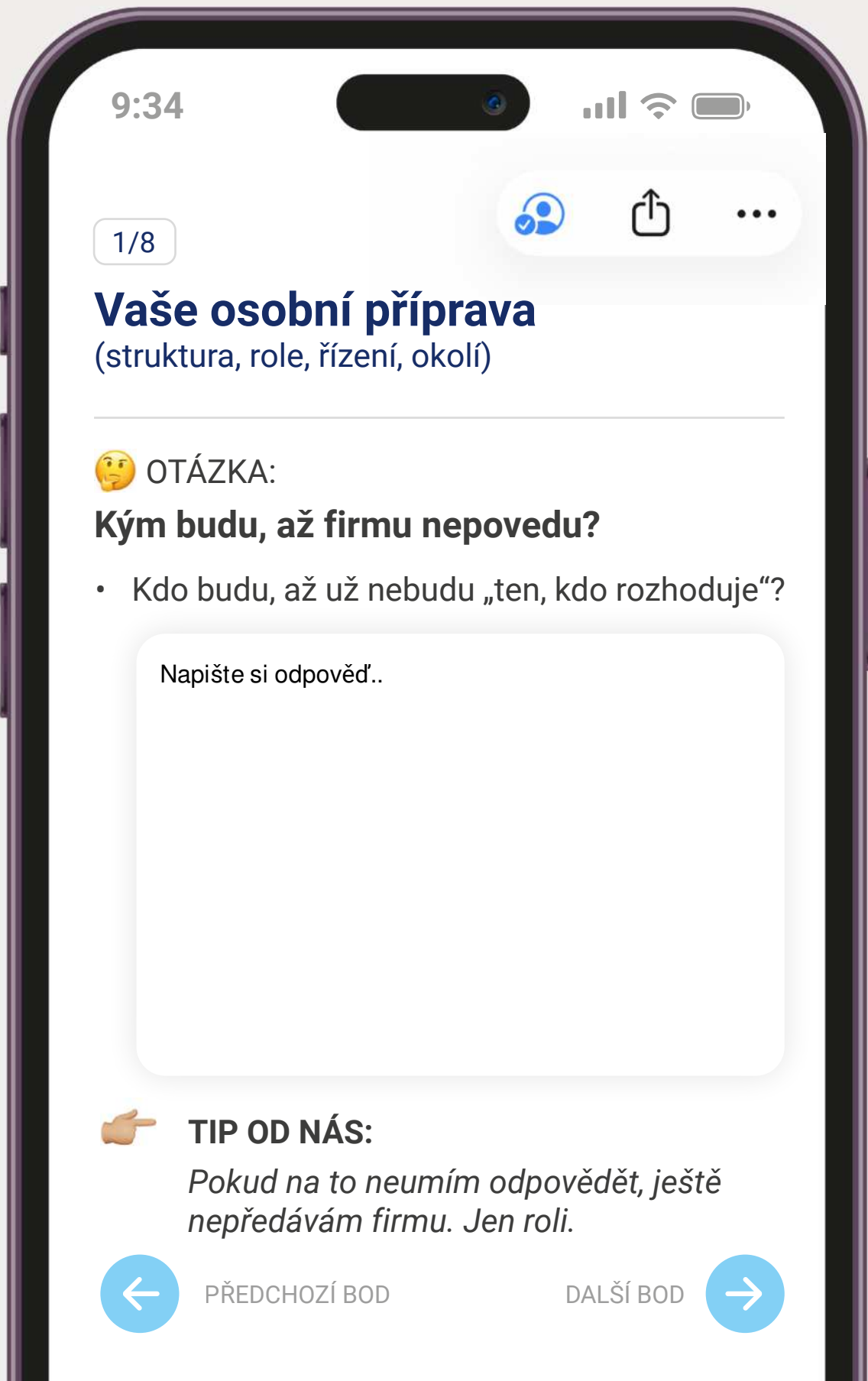


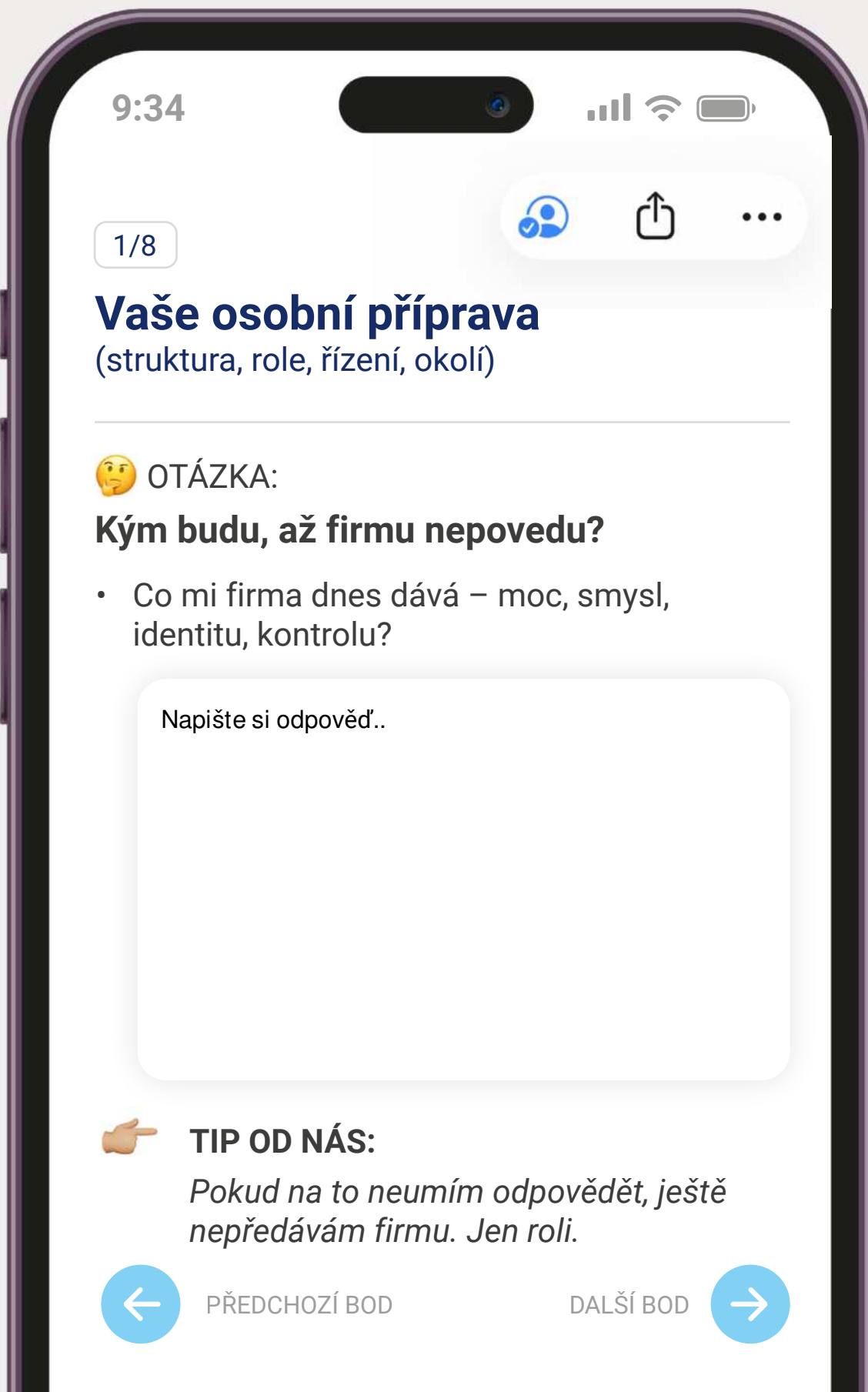
PŘEDCHOZÍ BOD

DALŠÍ BOD













9:34

1/8

## Vaše osobní příprava


(struktura, role, řízení, okolí)

 OTÁZKA:



### Kým budu, až firmu nepovedu?

- Co z toho si nesu dál a co musím pustit?

Napište si odpověď..

 **TIP OD NÁS:**

*Pokud na to neumím odpovědět, ještě nepředávám firmu. Jen roli.*

 PŘEDCHOZÍ BOD DALŠÍ BOD 

9:34

2/8

**Vaše osobní příprava**  
(struktura, role, řízení, okolí)

🤔 OTÁZKA:

**Chci firmu opravdu předat, nebo ji chci mít dál pod kontrolou?**

- Dokážu přijmout, že nástupce bude rozhodovat jinak než já?

Napište si odpověď..

👉 **TIP OD NÁS:**  
*Upřímná odpověď tady ušetří roky napětí.*

← PŘEDCHOZÍ BOD

DALŠÍ BOD →

9:34

2/8

**Vaše osobní příprava**  
(struktura, role, řízení, okolí)

🤔 OTÁZKA:

**Chci firmu opravdu předat, nebo ji chci mít dál pod kontrolou?**

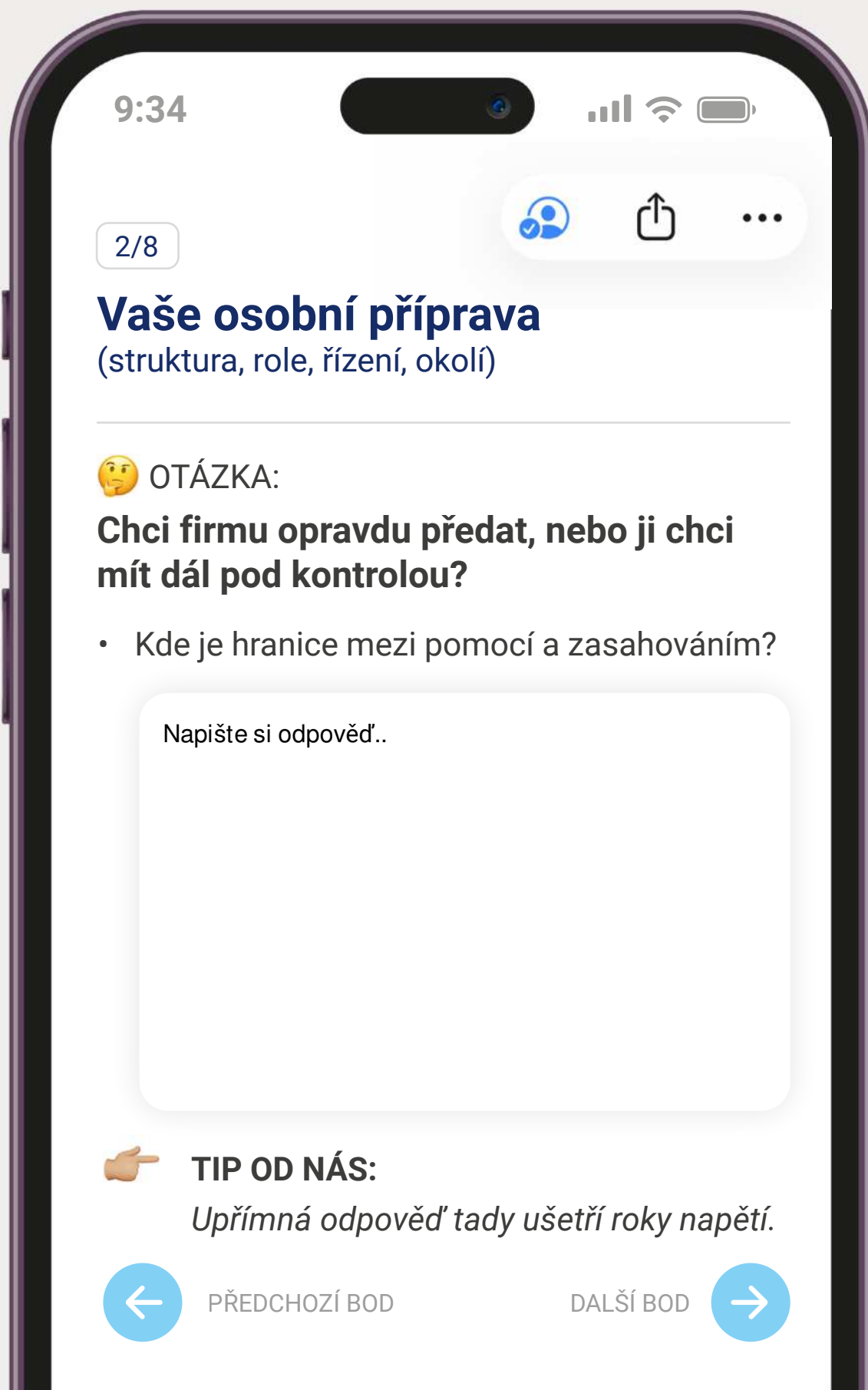
- Jsem připravený vidět chyby, aniž bych je hned opravoval?

Napište si odpověď..

👉 **TIP OD NÁS:**  
*Upřímná odpověď tady ušetří roky napětí.*

← PŘEDCHOZÍ BOD

DALŠÍ BOD →



9:34

3/8

## Vaše osobní příprava

(struktura, role, řízení, okolí)

---

OTÁZKA:

**Vnímám nástupce jako kompetentního manažera – nebo ho stále potřebuji mít pod kontrolou?**

- Jaké má můj nástupce skutečné kompetence – a jaké mu možná jen přisuzuji?

Napište si odpověď..

**TIP OD NÁS:**

*Láska a důvěra nejsou totéž (platí zejména v případě předávání rodinným příslušníkům).*

PŘEDCHOZÍ BOD

DALŠÍ BOD

9:34



3/8



## Vaše osobní příprava

(struktura, role, řízení, okolí)

🤔 OTÁZKA:

**Vnímám nástupce jako kompetentního manažera – nebo ho stále potřebuji mít pod kontrolou?**

- Rozhoduji se podle kompetencí, nebo podle vztahu a emocí?

Napište si odpověď..



**TIP OD NÁS:**

*Láska a důvěra nejsou totéž (platí zejména v případě předávání rodinným příslušníkům).*






PŘEDCHOZÍ BOD

DALŠÍ BOD




9:34

3/8

## Vaše osobní příprava


(struktura, role, řízení, okolí)

 OTÁZKA:



**Vnímám nástupce jako kompetentního manažera – nebo ho stále potřebuji mít pod kontrolou?**

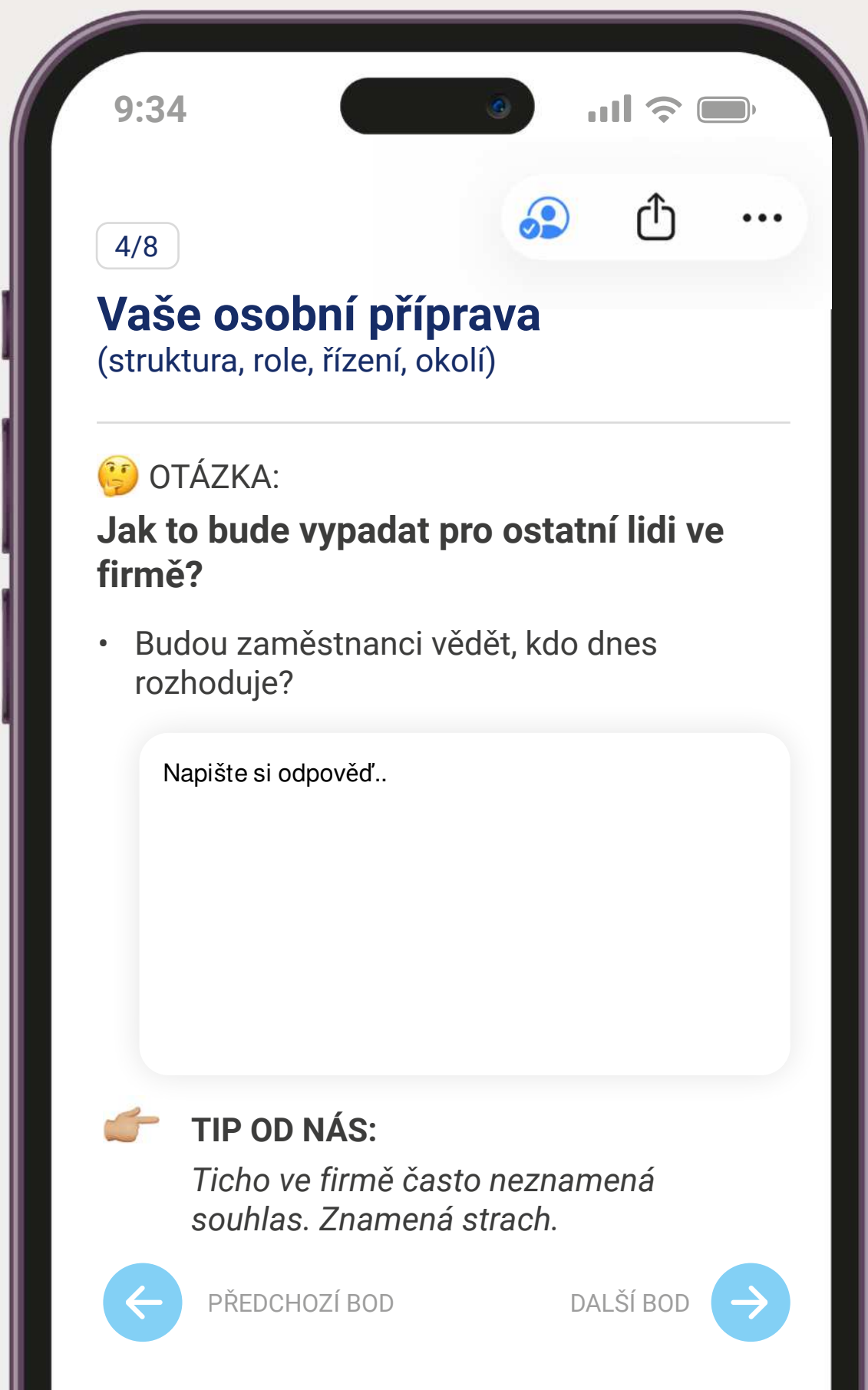
- Co by se muselo stát, abych mu plně důvěřoval?

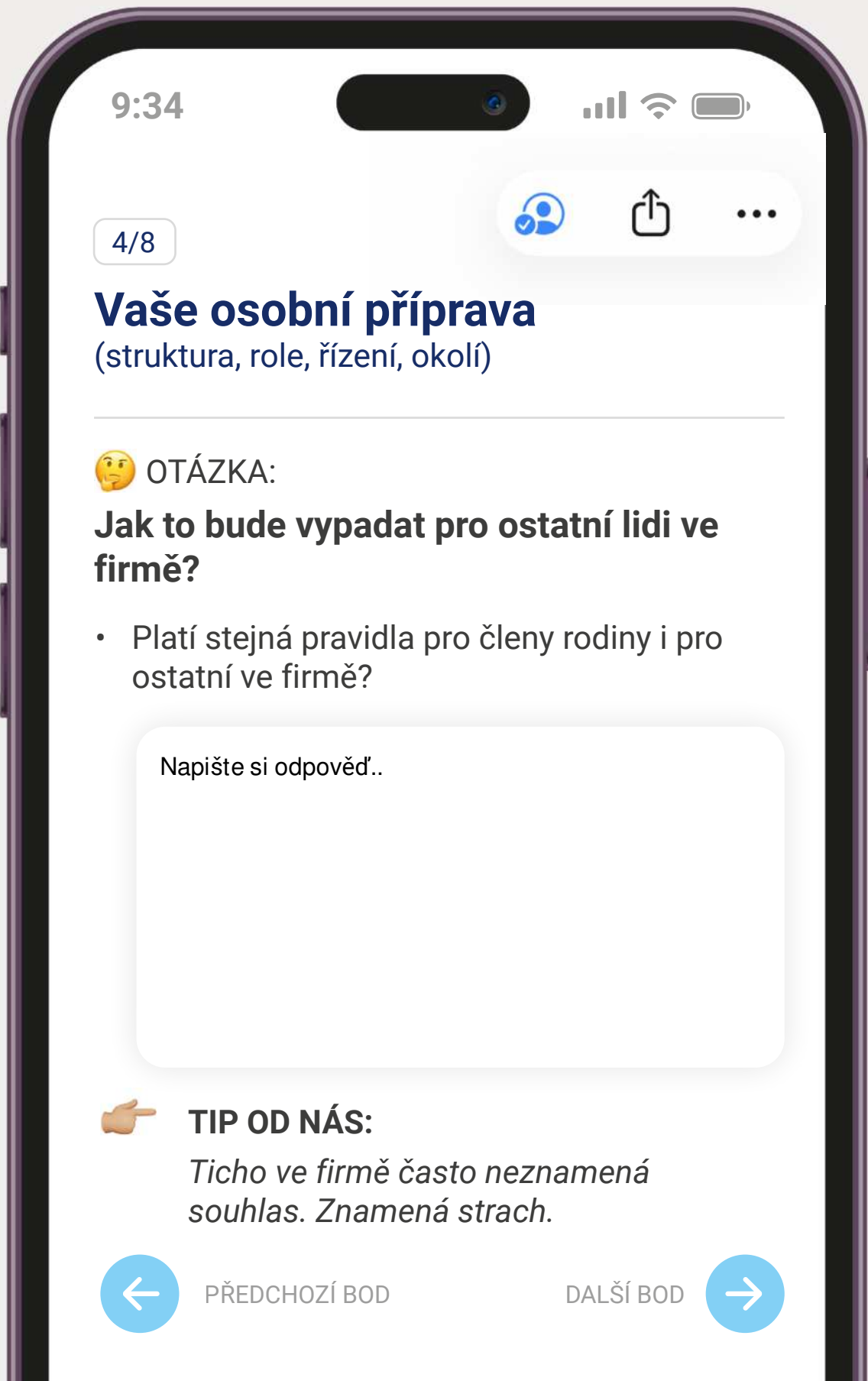
Napište si odpověď..

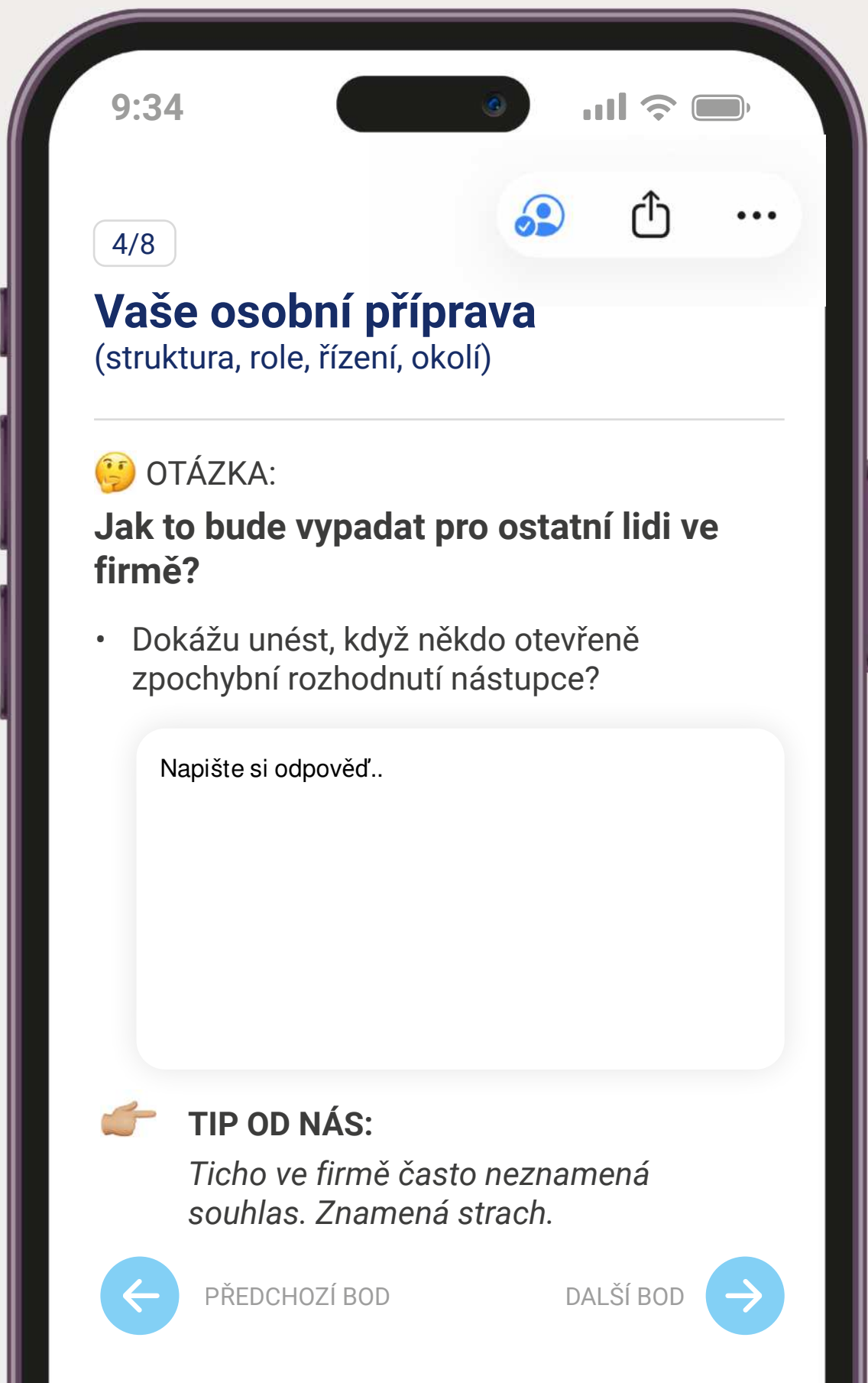
 **TIP OD NÁS:**

*Láska a důvěra nejsou totéž (platí zejména v případě předávání rodinným příslušníkům).*

 PŘEDCHOZÍ BOD DALŠÍ BOD 










9:34


5/8

## Vaše osobní příprava

(struktura, role, řízení, okolí)


---

 OTÁZKA:



### Jak oddělím vlastnictví od řízení?

- Co znamená být vlastníkem a co znamená řídit firmu?

Napište si odpověď..




 **TIP OD NÁS:**

*Bez tohoto kroku přechod neexistuje.  
Jen se oddaluje konflikt.*

 PŘEDCHOZÍ BOD DALŠÍ BOD 

9:34


5/8

## Vaše osobní příprava

(struktura, role, řízení, okolí)


---

 OTÁZKA:



### Jak oddělím vlastnictví od řízení?




- Kdo bude kontrolovat výkon, když už to nebudu já?




Napište si odpověď..

 **TIP OD NÁS:**

*Bez tohoto kroku přechod neexistuje.  
Jen se oddaluje konflikt.*

 PŘEDCHOZÍ BOD DALŠÍ BOD 


9:34   

5/8   

## Vaše osobní příprava

(struktura, role, řízení, okolí)


---



 OTÁZKA:

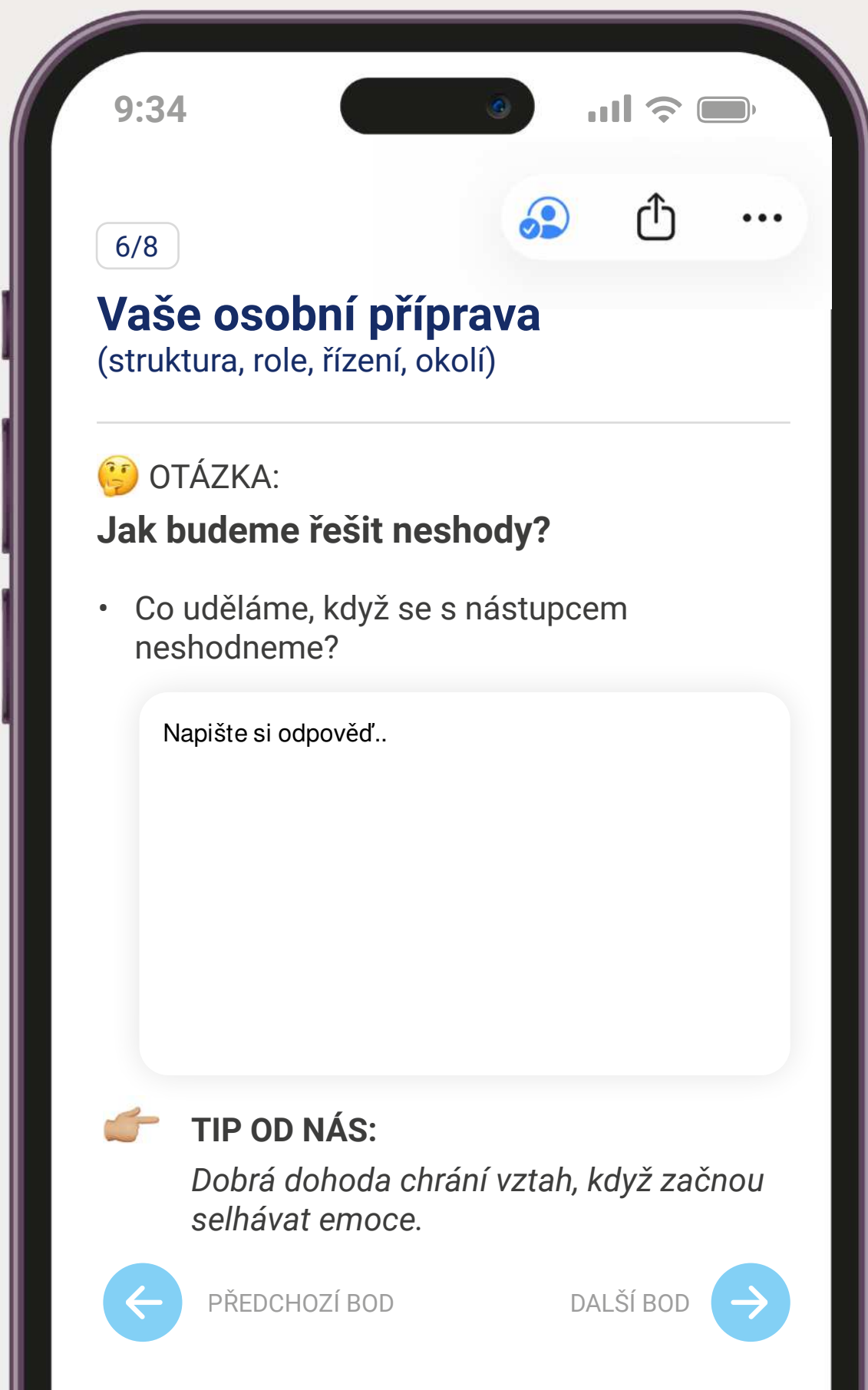
### Jak oddělím vlastnictví od řízení?

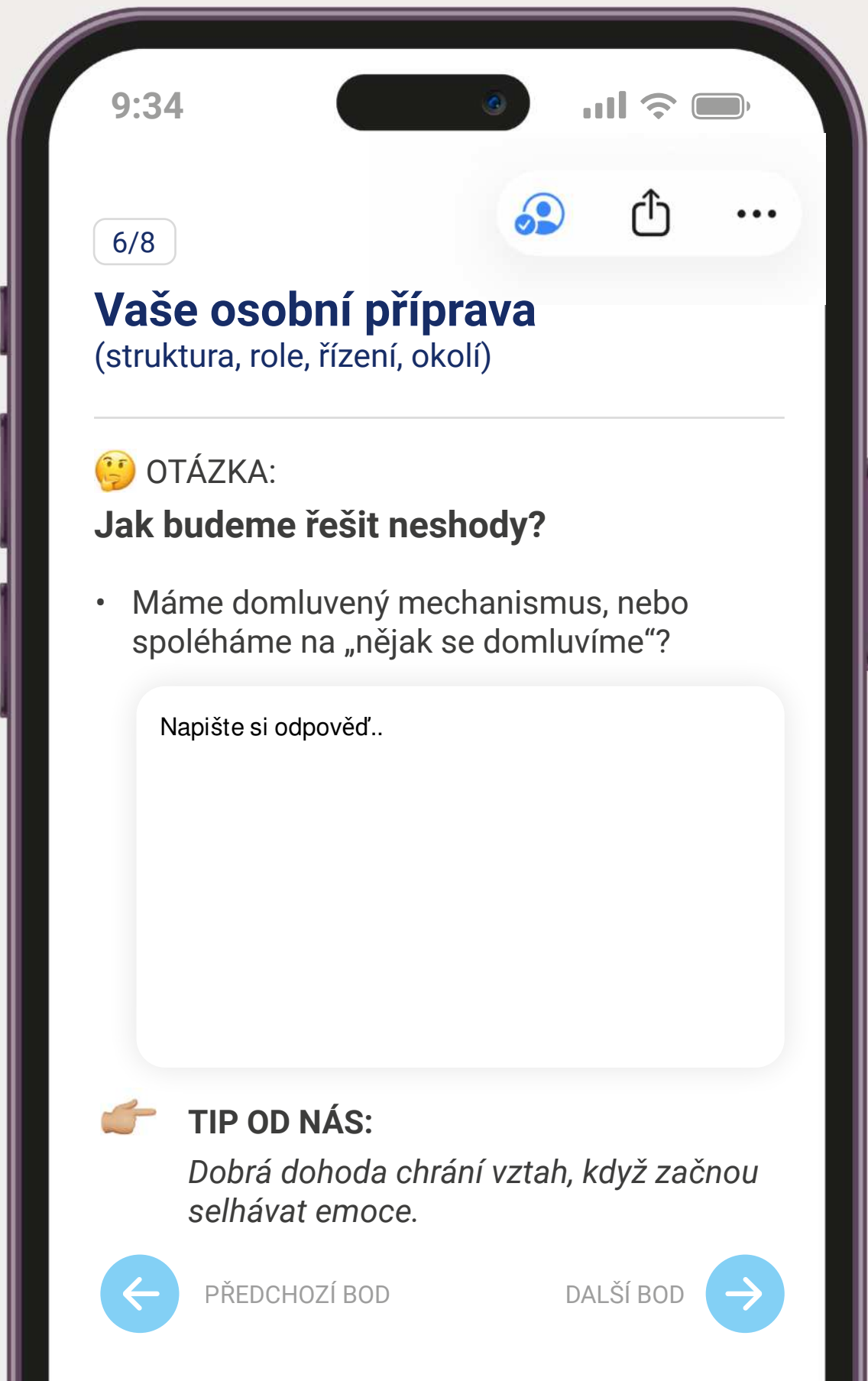
- Komu se nástupce bude zodpovídat, když ne mně?

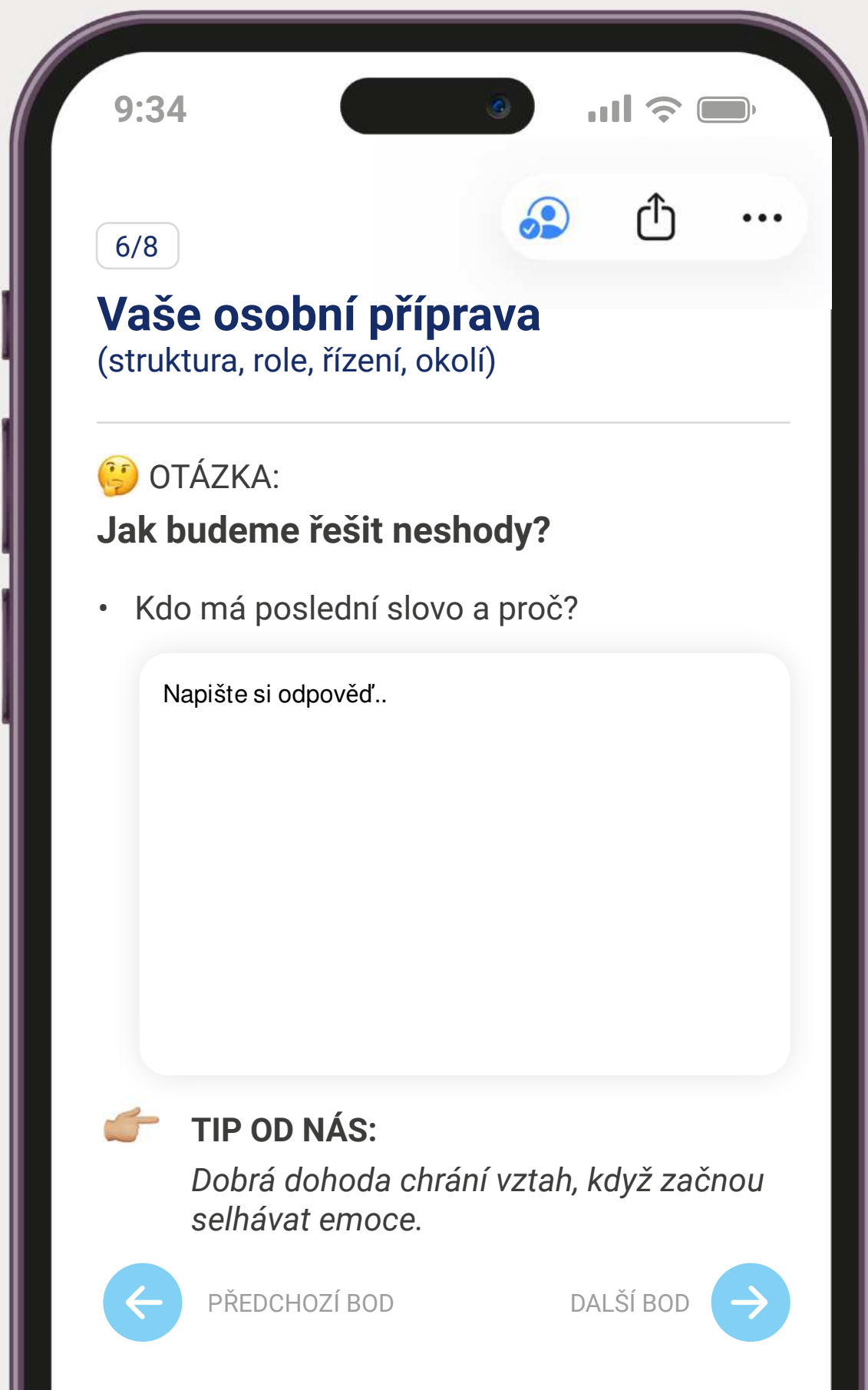
Napište si odpověď..

 **TIP OD NÁS:**  
*Bez tohoto kroku přechod neexistuje.  
Jen se oddaluje konflikt.*

 PŘEDCHOZÍ BOD DALŠÍ BOD 











9:34

7/8

## Vaše osobní příprava


(struktura, role, řízení, okolí)



 OTÁZKA:


**Jsem připraven postupně předávat řízení firmy?**



- Mám jasný plán, kdy a z čeho ustupuji?

Napište si odpověď..

 **TIP OD NÁS:**  
*Toto není otázka řízení, ale odkazu.*

 PŘEDCHOZÍ BOD DALŠÍ BOD 


9:34   

7/8   

## Vaše osobní příprava

(struktura, role, řízení, okolí)


---


 OTÁZKA:

**Jsem připraven postupně předávat řízení firmy?**

- Nebo si nechávám „zadní vrátka“, kdyby to nešlo?

Napište si odpověď..

 **TIP OD NÁS:**  
*Toto není otázka řízení, ale odkazu.*

 PŘEDCHOZÍ BOD DALŠÍ BOD 

9:34

7/8

**Vaše osobní příprava**  
(struktura, role, řízení, okolí)

🤔 OTÁZKA:

**Jsem připraven postupně předávat řízení firmy?**




- Co by se muselo stát, abych opravdu odešel z řízení?




Napište si odpověď..

👉 **TIP OD NÁS:**  
*Toto není otázka řízení, ale odkazu.*

← PŘEDCHOZÍ BOD

DALŠÍ BOD →


9:34   

8/8   

## Vaše osobní příprava

(struktura, role, řízení, okolí)


---



 OTÁZKA:

### Co chci, aby po mně zůstalo?

- Jak chci, aby se o firmě mluvilo za 10 let?




Napište si odpověď..

 **TIP OD NÁS:**  
*Toto není otázka řízení, ale odkazu.*

 PŘEDCHOZÍ BOD DALŠÍ BOD 

9:34


8/8

## Vaše osobní příprava

(struktura, role, řízení, okolí)


---



 OTÁZKA:

### Co chci, aby po mně zůstalo?

- Co má být silnější – moje ego, nebo budoucnost firmy?




Napište si odpověď..

 **TIP OD NÁS:**  
*Toto není otázka řízení, ale odkazu.*

 PŘEDCHOZÍ BOD DALŠÍ BOD 

9:34


8/8

## Vaše osobní příprava

(struktura, role, řízení, okolí)


---



 OTÁZKA:

### Co chci, aby po mně zůstalo?

- Co by bylo větší selhání – pustit kontrolu, nebo firmu zničit konfliktem?

Napište si odpověď..

 **TIP OD NÁS:**  
*Toto není otázka řízení, ale odkazu.*

 PŘEDCHOZÍ BOD DALŠÍ BOD 



# Jak číst výsledky checklistu?

## ČÁST PRVNÍ – Příprava firmy

Pokud u více než 3 otázek odpovídáte neurčitě nebo záporně, firma není připravená na předání, technicky ani organizačně.

Neznamená to, že děláte něco špatně. Znamená to, že je potřeba nejdříve vytvořit rámec, ve kterém se předání může odehrát bezpečně.

### **Zvýšené riziko nastává zejména tehdy, když:**

- nemáte jasno v bodech 1 (role majitele), 2 (vlastnictví vs. řízení) nebo 5 (pravidla pro rodinu),
- klíčoví lidé ve firmě netuší, kdo bude mít poslední slovo,
- přechod není komunikovaný navenek (zákazníci, banky, partneři).

### **Doporučení:**

Vyčkejte s předáním, pracujte na struktuře, zvažte nestrannou pomoc (interim manažer, board, facilitovaný přechod). Tady se nejčastěji vyplatí jít na to systematicky, ne silou. Na tohle jsme specialisté.



# Jak číst výsledky checklistu?

## ČÁST DRUHÁ – Vaše osobní připravenost

Pokud u více než 3 otázek cítíte nejistotu, vnitřní odpor nebo nemáte odpověď, nejste zatím připraveni Vy osobně.

To neznamena nic špatného, je to však signál, že předáváte dřív roli než kontrolu, a to je nejčastější zdroj konfliktů.

### **Zásadní varovné signály jsou:**

- neumíte si představit, kým budete mimo firmu,
- chcete předat firmu, ale zároveň si nechat poslední slovo,
- vidíte v nástupci spíš jen „svého nástupce“ než nového CEO,
- nemáte mechanismus pro neshody a spoléháte na „nějak se domluvíme“.

### **Doporučení:**

Zpomalte. Pracujte nejdřív sami se sebou. Tady často dává smysl kouč, mentor nebo externí průvodce přechodem. Není to proto, že byste to nezvládli, ale proto, že tohle už není téma manažerské, ale osobní. I zde umíme pomoci.



# Proč Vám tu nastavujeme zrcadlo?

Protože Vám *AJKA Solution* může tuto část výrazně zjednodušit.

## Dokážeme Vám pomoci s:

- nestranným pohledem tam, kde už emoce nestačí
- strukturovaným plánem předání (krok po kroku)
- oddělením vlastnictví a řízení bez zbytečné byrokracie
- interim manažery, jako stabilizačními prvky v přechodové fázi
- ochranou firmy i rodinných vztahů zároveň

## Rychlá orientace jednou větou

- Nejasnosti ve firmě = nepřipravený systém.
- Nejasnosti v sobě = nepřipravený majitel.
- Obojí dohromady = vysoké riziko konfliktu a ztráty hodnoty.

## Kde dává smysl pomoc zvenčí (a není to selhání):

- Když cítíte, že emoce už přebírají řízení.
- Když nechcete, aby nástupce bojoval „mezi Vámi a firmou“.
- Když potřebujete někoho nestranného, kdo vidí jen prospěch firmy.
- Když chcete chránit vztahy i hodnotu firmy zároveň.



*Právě tady často nastupuje interim řešení nebo externí vedení přechodu, jako most, nikoli jako soudce.*

# Závěrem

Předání firmy není testem nástupce.

Je to test Vaší připravenosti pustit kontrolu ve prospěch budoucnosti.

Dobrá zpráva je, že když se rozhodnete jít na to vědomě, dá se tenhle proces zvládnout bez ztrát, jak lidských, tak i obchodních.



A Kdyby bylo ještě něco potřeba, obraťte se na naši projektovou koordinátorku Terku.

Pomůže Vám se vším potřebným, je to moje pravá ruka, posílám kontakt:



**Tereza Bergr**  
**+420 737 581 197**  
**t.bergr@ajka-solution.cz**