

Vezměte, prosíme, na vědomí, že text článku odpovídá platné právní úpravě ke dni publikace.

# Výhody koncernového uspořádání

## 1. ÚVOD

V podnikatelské praxi se běžně setkáváme se situacemi, kdy jeden subjekt nějakým způsobem ovlivňuje chování druhého subjektu. Je známým faktem, že velké podnikatelské subjekty strukturují své podnikání do více obchodních společností, kdy jedna, mateřská, vlastní 100 % nebo alespoň většinový podíl v ostatních, dceřiných společnostech. Protože právní regulace vzájemných vztahů těchto subjektů je bezpochyby v zájmu jak samotných jejich účastníků, tak v zájmu udržení fungování trhu jako takového, rozhodl se zákonodárce tyto vztahy regulovat, a to v rámci §§ 71 - 91 zákona č. [90/2012](#) Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), v platném znění (dále jen „ZOK“).

## GLATZOVA & Co.

V tomto článku nebudeme podrobně rozebírat jednotlivé stupně regulace podnikatelských seskupení (ovlivnění - ovládání - koncern), nýbrž se zaměříme raději na ten nejpokročilejší a pokusíme se nastínit, jak se liší koncern od „běžného“ ovládání, nastínit jeho výhody. Na základě toho si každý může sám posoudit, zda se velkým podnikatelským subjektům, které jsou strukturovány ve formaci mateřská společnost - dceřiné společnosti, vyplatí koncern prohlásit.

## 2. OVLÁDÁNÍ

Za situace, kdy je mateřská společnost schopna prostřednictvím svého většinového nebo 100 % podílu vykonávat rozhodující vliv na činnost dceřiných společností, je toto uspořádání **ovládáním** ve smyslu § 74 ZOK. Mateřská společnost je pak ovládající osobou a dceřiná společnost potom osobou ovládanou.

Mateřská společnost v tomto případě může uplatňovat svůj rozhodující vliv, aniž by však dceřiné společnosti současně podrobila jednotnému řízení, tzn. aniž by v rámci jednotné politiky prosazovala koncernový zájem koordinací alespoň některé složky jejich podnikatelské činnosti. Podstatné je, že vliv uplatňovaný ze strany mateřské společnosti vůči dceřiným společnostem nemusí být uplatňován setrvale ani koordinovaně, ba ani není nutné, aby byl takový vliv vůbec reálně vykonáván. K existenci ovládání v daném případě postačí skutečnost, že mateřská společnost disponuje většinovým podílem v dané dceřiné společnosti a má tedy reálnou možnost tento rozhodující vliv vykonávat. Prakticky se uplatňování tohoto vlivu může dít prostřednictvím účasti zástupců ovládající osoby ve statutárních a/nebo kontrolních orgánech společnosti. Nepostačuje však, aby byl ovládací vztah založen na jakékoli právní skutečnosti, jako např. na pouhé franšízové či úvěrové smlouvě, i kdyby taková právní skutečnost zakládala podřízené postavení jedné společnosti vůči druhé, neboť v takovém případě smluvní strany vstupují do takového postavení dobrovolně v rámci smluvní autonomie. Ovládací vztah by měl být založen vztahy korporálního práva.

Jak plyne z výše uvedeného, intenzita vlivu může být potenciálně vysoká (neboť může být bez dalšího převažující/rozhodující), avšak v rámci ovládání nedochází k uplatnění jednotného řízení v alespoň

jedné ze složek podnikání celé skupiny ze strany mateřské společnosti . Nadále proto v tomto režimu platí, že statutární orgány dceřiných společností mají povinnost jednat s péčí řádného hospodáře ve prospěch dotyčné dceřiné společnosti a sledovat tudíž výlučně její zájem; nemusí tedy zohledňovat výhodnost či nevýhodnost dopadů své činnosti na další společnosti celé skupiny. V režimu ovládání nejsou statutární orgány dceřiných společností povinny, ale ani oprávněny přijímat pokyny do obchodního vedení dceřiných společností od třetích osob, tudíž ani od mateřské společnosti.

Dojde-li v důsledku ovládání k újmě dceřiné společnosti, je ovládající osoba povinna tuto újmu nahradit, a to do konce účetního období, ve kterém vznikla (nedohodne-li se s dceřinou společností na jiné přiměřené lhůtě), ledaže prokáže, že mohla v dobré víře rozumně předpokládat, že jednala na základě přiměřených informací v obhajitelném zájmu dceřiné společnosti (na základě pravidla podnikatelského úsudku). Statutární orgán dceřiné společnosti má povinnost újmu rozpoznat, uvést ve zprávě o vztazích, kterou zpracovává do tří měsíců od konce účetního období, a za dceřinou společnost se domáhat jejího nahrazení. Bez ohledu na to, zda a kdy ovládající osoba újmu nahradí, navíc ručí věřitelům za dluhy, které jim dceřiná společnost nemůže v důsledku ovlivnění zcela nebo zčásti splnit.

Jedná-li člen orgánu dceřiné společnosti pod vlivem mateřské společnosti, uplatní se na něj pravidla § 54 - 58 ZOK o střetu zájmů; má tedy zejména povinnost informovat bezodkladně o existenci vlivu anebo o zamýšleném uzavření smlouvy jako důsledku ovládání ostatní členy orgánu a kontrolní orgán dceřiné společnosti, který je oprávněn mu na vymezenou dobu pozastavit výkon funkce.

### **3. KONCERN**

#### **3.1 Charakteristika koncernu**

Koncern je vyšším a intenzivnějším stupněm propojení mateřské společnosti a dceřiných společností ve vybraných oblastech jejich podnikání.

Koncern je podle § 79 ZOK podnikatelským seskupením, které je tvořeno *osobami podrobenými jednotnému řízení* (nazvanými řízené osoby, v našem případě dceřiné společnosti) ze strany řídicí osoby (mateřská společnost). Jednotliví členové koncernu i nadále zůstávají samostatnými právníky osobami (obchodními společnostmi), z nichž každá je řízena svým statutárním orgánem a rovněž každá samostatně vstupuje do smluvních vztahů. Koncern je však díky jednotné politice a koncernovému zájmu v oblastech, ve kterých je řízen, chápán jako jednotná ekonomická a vnitřně konzistentní jednotka.

Klíčovým znakem koncernu je totiž *jednotné (ve smyslu soudržné a nikoli nahodilé ) řízení všech řízených osob ze strany řídicí osoby*. Řízení musí být uplatňováno takovým způsobem, aby byly dlouhodobě a průběžně naplňovány koncernové zájmy v rámci politiky celého koncernu, a to prostřednictvím koordinace a koncepčního řízení alespoň jedné z (významných) složek nebo činností v rámci podnikání koncernu. Nezáleží přitom na tom, jakým způsobem ke vzniku tohoto jednotného řízení došlo. Může se snadno tak stát ovládnutím hlasovacích práv v řízené osobě, ale také již jen na základě faktického vlivu ze strany řídicí osoby . Rozsah řízených činností určuje řídicí (mateřská) společnost.

Koncern se zejména vyznačuje tím, že sleduje (prosazuje) dlouhodobě jednotný koncernový zájem definovaný mateřskou společností. Konkrétní kroky mohou spočívat v posílení stability a konkurenceschopnosti koncernu jako celku, rozložení rizik mezi jeho členy nebo v optimalizaci, respektive zajištění jednotných vnitřních procesů v rámci koncernu. Podstatným znakem koncernu se pak stává s tím spojený fakt, že byť jednotlivé dílčí kroky k naplňování tohoto zájmu nemusí být v

každém jednotlivém případě prospěšné každému členu koncernu, z dlouhodobé perspektivy musí vždy platit, že naplňovaný zájem je výhodný pro koncern jako celek, tudíž i jeho jednotlivé členy. Důležité je, že statutární orgány dceřiných společností (řízených osob) mohou za stanovených předpokladů upřednostnit takto vymezený zájem skupiny nad zájmem společnosti, ve které vykonávají funkci, aniž ponесou odpovědnost za případnou škodu, kterou jí tím způsobí.

Dalším odlišujícím znakem koncernu je, že se na rozdíl od ovládnání neuplatní pravidla pro střet zájmů v případě řídicího vlivu na orgány dceřiné společnosti. Úprava zákazu konkurence u kapitálových společností podle § 109 odst. 1 ZOK také výslovně dovoluje, aby (oproti běžnému ovládnání) koncernové společnosti mohly mít ve svých orgánech totožné osoby. Existence koncernu však nemá vliv na povinnost sestavovat zprávu o vztazích mezi propojenými osobami. Je důležité podotknout že § 79 odst. 3 ZOK ukládá povinnost členům podnikatelského uskupení, které fakticky naplňuje znaky koncernu podle § 79 odst. 1 a 2 (tj. dochází v něm k jednotnému řízení), uveřejnit bez zbytečného odkladu existenci koncernu na webových stránkách všech jeho členů. Není však nutné, aby tak učinili všichni členové koncernu, nýbrž pouze ti, kteří chtějí využít výhod koncernu (uvedených níže).

### **3.2 Pokyny do obchodního vedení**

Stěžejní výhodou koncernu je právo mateřské společnosti dávat dceřiným společnostem pokyny do obchodního vedení zakotvené v § 81 ZOK. Tyto pokyny mohou, ale nemusí být v zájmu dceřiné společnosti; postačí, když tyto pokyny sledují zájem řídicí osoby (mateřské společnosti) nebo jiné osoby, se kterou tvoří řídicí osoba koncern (tedy jiné dceřiné společnosti), tedy zájem koncernu jako celku vymezený v rámci jednotného řízení. Pokyny lze udělovat v rozsahu řídicí činnosti, tj. ve vymezených oblastech jednotného řízení. Pokyny mohou dosahovat různé míry obecnosti – od konkrétních příkazů přes obecnější směrnice až po obecné zásady.

Statutární orgány dceřiné společnosti nejsou v souvislosti s pokyny zbaveni péče řádného hospodáře. Mají zejména přezkoumat zákonnost pokynu (zda jej vydal orgán mateřské společnosti v rámci koncernového řízení, zda je pokyn v zájmu koncernu a zda z něj může vzniknout dceřiné společnosti újma, přibližně v jaké výši a zda existuje perspektiva jejího vypořádání v rámci koncernu – viz níže). Pokud nastane případ, že by pokyn způsobil dceřiné společnosti újmu, zproští se členové statutárních orgánů dceřiných společností v návaznosti na § 72 odst. 1 a odst. 2 ZOK (za předpokladu přiznaného, tj. uveřejněného koncernu) odpovědnosti, pokud prokážou, že mohli rozumně předpokládat, že újma bude vyrovnána v přiměřené době v rámci koncernu přiměřeným protiplněním anebo jinými výhodami plynoucími z členství v koncernu. Rozumný předpoklad sanace újmy může být založen např. na závazku solventní mateřské společnosti či jiného člena koncernu k jejímu vypořádání (či k poskytnutí adekvátních výhod), minulou zkušeností s takovým vypořádáním anebo solidní perspektivou, že k takové sanaci dojde.

### **3.3 Vypořádání újmy, ručení věřitelům**

V rámci přiznaného koncernu se (na rozdíl od ovládnání) prosadí pravidlo uvedené v § 72 ZOK, které říká, že mateřská společnost nemusí beze zbytku nahradit újmu poškozené dceřiné společnosti, pokud tato újma vznikla v zájmu koncernu a bude poškozené dceřiné společnosti v přiměřené době a přiměřeným protiplněním nebo jinými prokazatelnými výhodami vyrovnána v rámci koncernu. Újma tedy může být vypořádána jinak než v penězích a v přiměřeném čase, který se nemusí nutně shodovat s koncem účetního období, ve kterém vznikla. Musí však jít vždy o ekvivalentní vypořádání újmy; není tedy možné, aby byla újma v rámci vypořádání zčásti prominuta, byť samozřejmě zůstává nepravň otázkou, zda by tato povinnost byla v rámci řídicí osobou ovládaného koncernu reálně vymáhána.

Dále platí analogicky konstruované pravidlo § 76 odst. 3 resp. § 68 ZOK, podle kterého řídící osoba také neručí věřitelům řízené osoby za dluhy, které tato řízená osoba nemůže v důsledku jednotného řízení zcela nebo zčásti uspokojit, ledaže by řízená osoba skončila v úpadku.

#### 4. ZÁVĚR

Pokud má podnikatelský subjekt vůli k tomu, aby činnost celé skupiny byla řízena koncepčně, koordinovaně a dlouhodobě směřovala k prosazení společných zájmů prostřednictvím společných definovaných politik, pak je podle mého názoru vhodné zvažovat prohlášení koncernu. Typicky zvažují velké podnikatelské subjekty možnost centralizace některé ze svých podnikatelských činností, které má sdílet či již reálně sdílí celá skupina (např. HR, marketing či právní služby) do mateřské společnosti a jejich jednotného a řízeného poskytování dceřiným společnostem. V takové situaci, kdy lze již jednoznačně uplatňovat skutečně jednotnou koncernovou politiku ve smyslu uvedeném výše, je již na místě, aby mateřská společnost uveřejnila prohlášení o existenci **koncernu** ve smyslu § 79 ZOK, vymezila koncernový zájem a definovala jednotné koncernové politiky k naplňování tohoto zájmu, následně pak tyto politiky dlouhodobě a průběžně prosazovala. Je na obchodním posouzení managementu každé takové společnosti, zda koncern vyhlásí a využije tak jeho výše nastíněné výhody ve srovnání s prostým ovládním anebo koncernem nepřiznaným.

**Mgr. Jiří Culka,**  
koncipient / Associate

[Glatzová & Co., s.r.o.](#)

Betlémský palác  
Husova 5  
110 00 Praha 1

Tel.: +420 224 401 440  
Fax: +420 224 248 701  
e-mail: [office@glatzova.com](mailto:office@glatzova.com)

© EPRAVO.CZ - Sběrka zákonů, judikatura, právo | [www.epravo.cz](http://www.epravo.cz)

## Další články:

- [EUDAMED: Jednotná databáze mění pravidla hry na trhu zdravotnických prostředků](#)
- [Nový zákon o veřejných dražbách, aukce a obálkové metody](#)
- [Pohled přes hranice - natáčení pornografických klipů jako důvod výpovědi z nájmu bytu](#)
- [Nařízení EU o umělé inteligenci a jeho dopady na využití jazykových modelů v advokátní praxi](#)
- [Revize zájezdové směrnice: co přináší, co hrozilo a co to znamená pro praxi](#)
- [Kupní smlouva o převodu nemovitosti bez uvedení výše kupní ceny](#)
- [Druhá „tlačítková novela“: povinné tlačítko pro odstoupení od smlouvy](#)
- [Souhlas s veřejným užíváním pozemku jako překážka nároku na bezdůvodné obohacení - nález Ústavního soudu sp. zn. I. ÚS 2541/25](#)

- [Kupní smlouva bez přesného určení kupní ceny](#)
- [Byznys a paragrafy, díl 36.: Doložka o mlčenlivosti](#)
- [Detekce podezřelého obchodu v kontextu hazardních her](#)