

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102004/B/2019/36100138876152836

PERSPEKTÍVA RODINNÉHO PODNIKANIA
V AGROTURIZME

Bakalárska práca

2019

Katarína Vezérová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

PERSPEKTÍVA RODINNÉHO PODNIKANIA V
AGROTURIZME

Bakalárska práca

Študijný program: Podnikanie v cestovnom ruchu a službách

Študijný odbor: Cestovný ruch

Školiace pracovisko: Obchodná fakulta, Katedra služieb a cestovného ruchu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Monika Krošláková, PhD.

Bratislava 2019

Katarína Vezérová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa chcela pod'akovať Ing. Monike Krošlákovej, PhD., vedúcej bakalárskej práce, za odborné vedenie, rady, pripomienky, čas a pomoc počas prípravy bakalárskej práce.

ABSTRAKT

VEZÉROVÁ, Katarína: *Perspektíva rodinného podnikania v agroturizme.*- Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra služieb a cestovného ruchu.- Ing. Monika Krošláková, PhD.- Bratislava: OF EU, 2019, 63.s.

Cieľom záverečnej práce je objasnenie a analýza perspektívy rodinného podnikania v agroturizme. Základom bolo porovnanie jednotlivých čít tohto podnikania na Slovensku a v Európe. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje dva grafy, dve tabuľky, päť obrázkov, jednu mapu a dve prílohy. Prvá kapitola je venovaná všeobecnej charakteristike rodinného podnikania v agroturizme doma aj v zahraničí.

V ďalšej časti sa charakterizuje cieľ práce, metodika práce a jej metódy skúmania. Záverečná kapitola sa zaoberá charakteristikou skúmaného rodinného podniku na Slovensku, swot analýzou a jej interpretáciou. Výsledkom práce je na základe analýzy vybraného podniku navrhnuť odporúčania (využitie dotácií, diverzifikácia služieb, príjem zamestnanca a generečná výmena) na zlepšenie súčasnej situácie z pohľadu agroturizmu a rodinného podnikania.

Kľúčové slová:

podnikanie, rodinné podnikanie, cestovný ruch, agroturizmus, udržateľnosť

ABSTRACT

VEZÉROVÁ, Katarína: Perspective of family business in agritourism.- University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of services and tourism.- The supervisor of the final thesis: Ing. Monika Krošláková, PhD.- Bratislava: OF EU, 2019, 63 p.

The aim of the bachelor thesis is to clarify and analyze the perspective of family business in agritourism. The fundament of this work is the analysis pursuing the level of selected features of such a business in Slovakia and in Europe. The work is divided into four chapters. It includes two graphs, two tables, five pictures, one map and two appendices. The first chapter deals with the theory of family business, agritourism in Slovakia as well as in Europe.

The next section describes the objective of the thesis, methodology and methods of examination. The final chapter talks about the characteristics of the surveyed family business in Slovakia, swot analyze including the interpretation of the results. The solution of the reviewed problem of specific family business is to suggest the recommendations (usage of grants, diversification of services, admission of workers and generational change) for improvement of the current situation from the piont of agritourism and family business.

Keywords:

business, family business, tourism, agritourism, sustainability

Obsah

ÚVOD	8
1 Súčasný stav rodinného podnikania v agroturizme doma a v zahraničí	9
1.1 Charakteristika rodinného podnikania	10
1.2 Podnikanie v cestovnom ruchu	17
1.3 Agroturizmus a jeho formy	20
1.3.1 Výhody a nevýhody podnikania v agroturizme	23
1.3.2 Štátna podpora rodinného podnikania v agroturizme	25
1.4 Agroturizmus v Európskej únii	28
1.5 Rodinné podnikanie v Európskej únii	30
2 Cieľ práce	31
3 Metodika práce a metódy skúmania	33
4 Výsledky práce	34
4.1 Podnikateľský plán	34
4.2 Diskusia a odporúčania	39
Záver	53
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	44
Prílohy	Chyba! Záložka nie je definovaná.

ÚVOD

Súčasný globálny svet hľadá riešenia na mnohé otázky pre zabezpečenie ekonomického rozvoja a to v čase vysokej dynamiky zmien. Európska únia prijala stratégiu Európa 2020, ktorá má vybudovať inteligentný, udržateľný hospodársky priestor jej členských štátov a má pomôcť riešiť súčasné problémy.

Podnikanie, ako jeden z faktorov ekonomického rastu, zohráva jednu z hlavných úloh, a to tvorbou zamestnanosti, inovácií, vzdelania, konkurencieschopnosti a zameriava sa na zapojenie sa menej zastúpených skupín do ekonomicky aktívneho života.

Malé a stredné podniky sú rastúcou a nevyhnutnou súčasťou ekonomického vývoja reprezentujúce značný podiel národných ekonomík vo svete, podieľajú sa na tvorbe HDP a raste zamestnanosti, tvoria súťaživé prostredie. Pôsobia ako hlavný motor ekonomického rastu so špecifickými črtami a úlohami vo vzťahu k cenám a kvalite produktov a služieb.

Rodinné podnikanie je jednou z oblastí podnikania zastupujúca aj cestovný ruch pod názvom “vidiecky turizmus” a “agroturistika”. Slovensko má z hľadiska geografickej polohy veľmi priaznivé podmienky. Okrem prirodzeného prírodného bohatstva má aj historické budovy, ktoré sú v relatívne dobrom stave a taktiež rôzne tradičné remeslá, ktoré môžu prilákať mnoho turistov. Naša krajina ponúka množstvo odľahlých dedín, osád a usadlostí s krásnou prírodou. Hlavným motívom je prebudiť tieto oblasti a zapojiť ich do aktivít, projektov, získať finančné prostriedky, pomôcť týmto regiónom a vytvoriť nové pracovné príležitosti. Cieľom nie je zmeniť vidiecke regióny na veľké turistické mestá, ale uchovať ich pôvodný charakter.

Primárnu úlohu zohráva odborné riadenie a koordinácia dotácií a následne sa takýto rozvoj môže stať jedným z hlavných zdrojov príjmov okrajových regiónov našej krajiny. Nedostatkami sú chýbajúce skúsenosti v slovenských vidieckych komunitách, nedokončená infraštruktúra a aj nedostatok záujmu miestnych obyvateľov. Tieto problémy sa musia vyriešiť spoluprácou s inými členskými štátmi EÚ.

Agroturizmus by vyžadoval oveľa väčšiu pozornosť najmä v oblasti budovania kapacít a vzdelanosti, nakoľko podnikatelia nemajú dostatok informácií o projektoch rozvoja vidieka.

Európa v súčasnosti čelí mnohým problémom z ktorých jedným z nich je oblasť zabezpečenia harmónie regionálneho rozvoja agroturizmu, ťažkostí pri dosahovaní ekonomického rozvoja a ochranou prírody, implementácia nových politík. Preto nie je možné aby poľnohospodárstvo obmedzilo poskytovanie potravín pre neustále rastúci počet obyvateľstva a jeho urbanizáciu, ale musí prispieť k udržaniu životného prostredia vidieka.

Možno teda tvrdiť, že vidiek nemôže existovať bez poľnohospodárstva tak ako cestovný ruch neexistuje bez poškodenia životného prostredia. Najmä udržateľný cestovný ruch sa vzťahuje na všetky formy cestovného ruchu, ktorý rešpektuje a zachováva prírodnú, kultúrnu a sociálnu celistvosť oblasti z dlhodobého hľadiska a prispieva pozitívnym a spravodlivým spôsobom k hospodárskemu rozvoju a blahobytu ľudí, ktorí žijú a pracujú v týchto oblastiach (WTO, 1998).

Práve preto sa spojenie rodinného podnikania a agroturizmu stalo témou mojej bakalárskej práce s cieľom teoreticky a prakticky analyzovať toto prostredie.

V teoretickej časti bakalárskej práce definujeme a charakterizujeme základné pojmy ako je podnikanie, rodinné podnikanie, cestovný ruch a agroturizmus. V ďalšej časti riešime hlavnú problematiku a to perspektívu rodinného podnikania v agroturizme ako hlavný cieľ spolu s čiastkovými. Opis metodiky, postupy a metódy skúmania sa spomínajú v druhej časti práce.

V praktickej časti uvádzame stratégiu rozvoja vybraného rodinného podniku v agroturizme, vyhodnotenie rozhovoru a plán na zlepšenie podmienok. Záverom je zhodnotenie teoretickej a praktickej časti bakalárskej práce.

Bakalárska práca môže poslúžiť na pomoc začínajúcim alebo súčasným rodinným podnikateľom v agroturizme pri hľadaní odpovedí na nezodpovedané otázky alebo riešení podobnej problematiky.

1 Súčasný stav rodinného podnikania v agroturizme doma a v zahraničí

1.1 Charakteristika rodinného podnikania

Rodina a rodinné podnikanie sa navzájom prelínajú a ovplyvňujú. U oboch z nich existujú hodnoty a princípy, ktoré vytvárajú rodinu a formujú podnikanie. Hnacou silou podnikateľa je často jeho rodinný život, osobnosť a jeho záujmy. Napriek tomu sa často stretávame so situáciou, kedy podnikanie ohrozuje rodinu, a aj so situáciou, keď rodina môže ohroziť podnikanie.¹

Rodinné firmy sú po stáročia kľúčovými prvkami podnikateľského prostredia a objavujú sa vo všetkých odvetviach a vo všetkých troch priemyselných revolúciách. Majú dôležitú úlohu v zamestnanosti, tvorbe príjmov a akumulácii bohatstva. Je ich mimoriadne ťažké opísať, pretože sú multidimenzionálne a žiadna jednotná definícia úplne nezachycuje ich vnútornú rozmanitosť. Všeobecná definícia rodinnej firmy platí v tom prípade, keď rodina vlastní dostatok vlastného kapitálu, aby mohla vykonávať kontrolu nad stratégiou a podieľa sa na vrcholových riadiacich pozíciách. Táto definícia sa prenáša časom a priestorom a je dnes jednou z najpoužívanejších.²

Hoci niektoré štúdie vo finančnej literatúre identifikujú akúkoľvek verejnú spoločnosť, v ktorej rodina alebo zakladateľ vlastní viac ako 5 percent ako rodinnú firmu, iné štúdie definujú firmu ako rodinnú len vtedy, ak ju úspešne preberie druhá generácia. Najväčšou výzvou na vypracovanie všeobecnej definície je heterogenita rodinných firiem. Rodinné firmy sú jedinečnou skupinou organizácií, ale v rámci tejto skupiny sa tiež líšia. Zapojenie sa rodiny do riadiacej a vlastníckej štruktúry firmy je jedinečné pre každú rodinnú firmu, a preto ju nemožno považovať za konštantný faktor.³

Naprieč krajinami Európy existuje asi 90 rôznych definícií rodinných podnikov, no ani jedna nevyužíva túto definíciu vo všetkých oblastiach. Keďže ani slovenská legislatíva nepozná pojem rodinný podnik, je ťažké ho definovať. Takýto podnik riadi a vlastní buď člen rodiny

¹ EPPP. 2014. *Rodinné podnikanie alebo (ne)zostane to v rodine*. [online]. 2014. [vid. 2019-02-23]. Dostupné na internete: <http://www.eppp.sk/docs/eppp_studia_fb.pdf>.

² COLLI, A. – ROSE, M. 2016. *Family Business*. The Oxford Handbook of Business History. Oxford: University Press, 2016. 707 s. ISBN: 9780199263684.

³ KRAICZY, N. 2013. *Innovations in small and medium-sized family firms*. Springer Gabler, 2013. 196 s. ISBN 9783658000622.

alebo potomok zakladateľa. Častou formou sú malé a stredné podniky. Rodinné podniky sú zložité, zasahujú do osobného života nielen rodiny, ale aj iných zamestnancov.

Firma, akejkol'vek veľkosti, je rodinný podnik, ak:

(1) Väčšina rozhodovacích práv je vo vlastníctve fyzickej osoby, ktorá založila firmu, alebo je vo vlastníctve fyzickej osoby, ktorá nadobudla základný kapitál spoločnosti, alebo vo vlastníctve ich manželov, rodičov, priamych detí alebo detí.

(2) Väčšina rozhodovacích pravidiel je nepriama.

(3) Aspoň jeden zástupca rodiny alebo blízkych je formálne zapojený do riadenia firmy.

(4) Spoločnosti kótované na burze spĺňajú definíciu rodinného podniku, ak osoba, ktorá založila alebo nadobudla firmu (základné imanie) alebo ich rodiny alebo potomkovia, vlastní 25% rozhodovacích práv vyplývajúcich z ich základného imania.⁴

Sirmon a Hitt navrhujú päť jedinečných charakteristík rodinných firiem, ktorými ich je možné odlišiť od nerodinných podnikov, a to pomocou ľudského kapitálu, sociálneho kapitálu, kapitálu prežitia, dlhodobého kapitálu a riadiacich štruktúr.⁵

Niektorí autori naznačujú, že rodinné podniky sa odlišujú od iných firiem tým, že vlastnia jedinečný zväzok zdrojov a schopností vyplývajúcich z interakcií medzi rodinnou jednotkou, podnikateľskou jednotkou a jednotlivými rodinnými príslušníkmi.⁶

V Rakúsku sa podnik považuje za rodinný vtedy, keď je vlastnený úplne alebo čiastočne rodinou, viacerými rodinami alebo rodinnými združeniami, ktoré majú rozhodujúci vplyv na rozvoj spoločnosti na základe podnikateľskej zodpovednosti.

Táto zodpovednosť podnikateľskej rodiny sa vykonáva prostredníctvom funkcie riadenia alebo dozoru. Právna forma a veľkosť spoločnosti sú irelevantné.⁷

V Taliansku sa popisuje rodinný podnik ako podnik, v ktorom ľudia z rodiny pôsobia a majú vlastníctvo. Do podniku sú zaradení blízki rodinní príslušníci: od manžela alebo manželky zakladateľa podniku až po rodinné väzby s vysokým stupňom príbuznosti. Členovia rodiny

⁴ EUROPEAN COMMISSION. 2009. *Overview of Family-business-relevant issues: Research, Networks, Policy measures and existing studies*. [online]. 2009. [cit. 2018-12-06] Dostupné na internete: <<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/native>>.

⁵ SIRMON, D.G. – HITT, M.A. 2003. *Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*. vol. 27, s. 339-358.

⁶ HABBERSHON, T.G et. al. 2003. *Unified systems perspective of family firm performance*. *J. Bus. Ventur.* vol. 18, s. 441–448.

⁷ WITTEN INSTITUTE FOR FAMILY BUSINESS. Definition of Family Business. [online]. [cit. 2019-04-02] Dostupné na internete: <<https://en.wifu.de/en/research/definition-of-family-business/9187-2/>>.

môžu pracovať pre spoločnosť ako zamestnanci a / alebo môžu mať účasť ako akcionári. Zamestnanci aj vlastníci si môžu získaný zisk prerozdeliť na konci roka.⁸

Na Slovensku patrí rodinné podnikanie k najstarším formám a v porovnaní so západnou Európou má menšie zastúpenie. Po 1989 sa opäť rozvíjajú aj napriek prerušeniu spôsobenom kolektivizáciou a zoštatňovaním.⁹

Obchodný zákonník a živnostenský zákon definuje iba podnikanie, podnikateľa a živnosť. *“Podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.”*¹⁰ a podnikateľa definoval zákon ako *“osobu zapísanú v obchodnom registri, osobu ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia, osobu podnikajúcu na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov a fyzickú osobu, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.”*¹¹

Na Slovensku sa definuje rodinný podnik ako podnikateľský subjekt s najmenej dvomi generáciami rodiny, ktoré sú navzájom prepojené s podnikateľskou politikou. Rodinné podniky s rodinnými vzťahmi môžu byť potom definované tak, že sa u nich vyskytuje jeden alebo viac z nasledovných znakov:

- rodinné vzťahy spájajú členov rodiny a určujú prosperitu riadenia,
- členovia kontrolného orgánu sú manželky alebo deti súčasného alebo predchádzajúceho riaditeľa
- najdôležitejšími strategickými hodnotami podniku sú formálne alebo neformálne organizačné vzťahy,
- všetci členovia rodiny, ktorí participujú na podnikaní, cítia viazanosť udržať a rozvíjať podnik, a to aj v prípade, keď je takýto podnik v strate,
- Pozícia postavenia v rodine je zodpovedná pozícii v podniku,

⁸ FABUSS. 2017. *An Overview of the Environment for Family Businesses in Italy*: národná správa. Italy: Tucep. 2017.

⁹ HUDÁKOVÁ, M. a kol. 2015. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 164 s. ISBN 978-80-8168-207-0.

¹⁰ § 2 ods.1 zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov. Dostupný na internete: <<http://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-513>>.

¹¹ § 2 ods.1 zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov. Dostupný na internete: <<http://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-513>>.

- kariéra každého člena rodinného podniku (člena rodiny) je podmienená predstavami a požiadavkami ostatných členov rodiny.¹²

Rodinné podnikanie je jedným z tradičných foriem podnikania u nás aj v zahraničí, ale verejné inštitúcie nejavili dlhé obdobie záujem práve o takýto typ podnikania. Zohrávajú však významnú úlohu v národných ekonomikách vyspelých štátov. Majú podiel na vytváraní pracovných miest a hospodárskej produkcie. Každý výskum im dáva rozličnú mieru váhy v ekonomike. Napríklad výskum Family Firm Institution prišiel s výsledkom, že sa podieľajú 70 a dokonca až 90 percentným podielom na dosahovaní výkonu svetovej ekonomiky. Na rozdiel od malých a stredných podnikov musia rodinné firmy čeliť špecifickým problémom ako je pracovný život členov, ktorý sa stretáva s osobným a to má za následok mnoho výhod, ale aj nevýhod.¹³

Milošovičová a Nováčková konštatujú, že: *“Rodinné podniky často neprijímali viac zamestnancov ako je maximálny počet definovaný pre rodinný podnik, aby neprišli o výhody, ktoré im európska legislatíva poskytovala. Preto táto definícia už nie je dostačujúca. Podľa nášho názoru je potrebné vnímať rodinný podnik v širšom kontexte a zohľadniť aj typ vlastníctva, spôsob riadenia a organizácie a pod.”*¹⁴

*Ťažiskom rodinného podnikania je často tzv. rodinný záujem, ktorý sa vytvára zapojením viacerých členov rodiny do podnikania. Takýto silnejší rodinný celok dáva potom lepší predpoklad na prenos skúseností z generácie na generáciu. Osobný faktor nie je len zdrojom stability, ale aj tvorby tradície, čím sa vytvára silný základ pre kontinuitu fungovania podniku a jeho budúcu prosperitu.*¹⁵

¹² STRÁŽOVSKÁ, E. – H. STRÁŽOVSKÁ, 2002. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint vfra, 2002. 180 s. ISBN 80-89085-00-8.

¹³ TŮCSÖKOVÁ, I. – M. KROŠLÁKOVÁ, 2013. *Rodinné podnikanie na Slovensku* [online]. 2013. [cit. 2018-12-09]. Dostupné na internete: <<http://files.petru-nada.webnode.cz/200000048-8a27a8b22b/%C4%8Dl%C3%A1nok%20SVO%C4%8C%20-%20Rodinn%C3%A9%20podnikanie%20na%20Slovensku%20Kro%C5%A1l%C3%A1kov%C3%A120-Tucsokov%C3%A1.pdf>>.

¹⁴ MILOŠOVIČOVÁ, P. – D. NOVÁČKOVÁ, 2014. *Uplatňovanie práva EÚ na Slovensku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-520-3.

¹⁵ ŠERINA, P. 2011. *Rodinné podnikanie na Slovensku* [online]. [vid. 2019-01-03]. Dostupné na internete: <http://www.sbagency.sk/sites/default/files/file/studia_rodinne_podnikanie_na_slovensku.pdf>.

1.1.1 Konflikty v rodinnom podniku

Konflikty a nedorozumenia vždy existovali v rodinách a sú najväčším nepriateľom rodinných podnikov. Riadenie konfliktov je kľúčové nielen pre prežitie podniku, ale aj pre prežitie samotnej rodiny. Rodinní príslušníci potrebujú nadviazať silné a dobre štruktúrované obchodné vzťahy. Byť bratmi, sestrami alebo bratrancami často nestačí.

Dvoma najväčšími hrozbami pre úspešnú kontinuitu rodinných podnikov sú konflikty a nástupníctvo. Konflikty sú v rodinných podnikoch zriedkavo spôsobené nedostatočnou výkonnosťou podnikov; väčšina konfliktov vzniká, pretože majitelia rodín vnímajú, že ich potreby nie sú splnené. Konflikty sa vyskytujú aj vtedy, keď sú situácie nejasné alebo nie sú správne pochopené. Riadenie týchto konfliktov sa stáva kľúčom k prežitiu tak podnikania, ako aj rodiny. Hlavným dôvodom vzniku konfliktu v rodinných podnikoch je nedostatok porozumenia a komunikácie medzi tromi dimenziami rodiny, a to rodinou, vlastníkmi a manažmentom.

Pochopenie a riadenie týchto dynamík sa stáva nesmierne dôležité, pretože každý v rodine má svoje silné názory. Jednotlivé názory sa môžu líšiť na základe osobností, ale aj na základe toho, kde je člen rodiny umiestnený v troch dimenziách. Niektorí členovia rodiny sú aktívnymi akcionármi zapojenými do vedenia podniku, zatiaľ čo iní členovia rodiny môžu byť len pasívnymi akcionármi. Môže však existovať obrovský komunikačný problém. Keď sa aktívne angažujete v podnikaní, rozumiete obchodným výzvam; ale keď nie ste v podnikaní, často vám nikto neposkytne prehľad o fungovaní podniku. Tieto rozdiely vo vedomostiach často vedú ku konfliktom.

Medzi hlavné problémy, ktoré pravdepodobne spôsobia napätie alebo ovplyvnia chod v rodinnom podniku, patria:

- Rozhodnutia o budúcej stratégii podniku
- Výkon členov rodiny, ktorí sa aktívne zapájajú do podnikania
- Stanovenie úrovni odmeňovania členov rodiny, ktorí sa aktívne podieľajú na podnikaní
- Rozhodnutia o tom, kto môže a nemôže pracovať v podniku
- Rodinní príslušníci, ktorí sa aktívne zapájajú do podnikania, ale sa nezúčastňujú na širšej konzultácii v kľúčových otázkach rozhodovania medzi reinvestovaním zisku a vyplácaním dividendy
- Vystúpenie rodinných akcionárov, dohodnúť sa na základnom ocenení akcií v podniku pre tých, ktorí odchádzajú z podnikania

- Výber budúcich vedúcich predstaviteľov rodiny a podnikania¹⁶

Ako uvádza Krošláková, konflikty medzi rodinnými príslušníkmi môžeme rozdeliť do štyroch skupín, a to:

- ❖ *konflikty medzi manželmi,*
- ❖ *konflikty medzi rodičmi a deťmi,*
- ❖ *konflikty medzi súrodencami,*
- ❖ *konflikty medzi inými zamestnancami a členmi rodiny.*

Najčastejšie sa vyskytuje konflikt medzi súrodencami, ktorý vzniká prevažne pri rozhodovaní o vyplatení dividend a býva nabitý emóciami. Príčinou je organizačná štruktúra, rozdelenie úloh a tým aj rozdelenie záujmov. Boj môže nastať aj pri prevzatí nástupníctva jedným zo súrodencov.

Hlavný konflikt môže nastať medzi zakladateľom a jeho nástupcom ak nástupca nie je rešpektovaný zakladateľom a naopak. Časom môže zakladateľ zistiť nedostatok schopností u nástupcu tým dochádza ku konfliktom a nástupca nie je schopný viesť podnik tak dobre, ako by to bolo za pomoci zakladateľa.¹⁷

1.1.2 Nástupníctvo v rodinnom podniku

*„Na rozdiel od iných foriem podnikania, v rodinnom podnikaní sa vyskytuje otázka plánovania nástupníctva z radov rodinných členov, ktorá môže byť v rozpore s vytvorením profesionálneho manažmentu.“*¹⁸

Rodinné nástupníctvo môže byť veľmi emocionálnou a spornou otázkou, ktorá môže viesť k veľkým rozporom v rámci rodiny a podnikania. Manažment musí vyvinúť plánovacie procesy a mechanizmy, ktoré zabezpečia platnú štruktúru pre prenos vedenia. Plány na nástupníctvo zvyčajne zahŕňajú množiny prvkov, z ktorých všetky musia byť zvážené už pred prenosom vedenia a nástupníctva. Christensen vo svojej štúdii pioteriérizmu navrhol niektoré z prvkov, ktoré by mali byť do tohto plánu väčšinou zaradené:

¹⁶ PWC. 2014. *Understanding family dynamics and family conflicts* [online]. 2014. [cit. 2019-01-03]. Dostupné na internete: <<https://www.pwc.com/m1/en/assets/document/family-business-docs/understanding-family-dynamics-and-family-conflicts.pdf>>.

¹⁷ KROŠLÁKOVÁ, M. 2013. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Ekonóm, 2013, 140 s. ISBN 978-80-225-3697-4.

¹⁸ STRÁŽOVSKÁ, H. — STRÁŽOVSKÁ, E. — KROŠLÁKOVÁ, M. 2008. *Podnikanie formou rodinných podnikov*. Bratislava: Sprint v.fra, 2008, 240 s. ISBN 978-80-969927-0-6. s.24.

- (1) identifikácia skupiny potenciálnych nástupcov;
- (2) určenie nástupcu;
- (3) informovanie vymenovaného nástupcu a iných vedúcich pracovníkov v oblasti riadenia.

Prvky, ktoré Christensen popisuje, poskytujú rámec pre pochopenie úloh potrebných pre proces komplexného plánovania nástupníctva. Postačuje na udržanie zásadnej organizačnej súdržnosti a zároveň umožňuje, aby firma plánovala aktívne úspešné prechody vo vedení. Komunikácia zohráva dôležitú úlohu pri legitimizácii zvoleného nástupcu. Oznámenie rozhodnutia ostatným predstavuje verejný záväzok súčasného vedenia realizovať zmeny a legitimizovať v očiach majiteľov a podriadených proces, ktorým bol vybraný nástupca. Týmto sa môže pomôcť predísť mocenským bojom v rámci organizácie, pretože neúspešní nástupcovia budú menej spochybňovať nástupníctvo.

Komunikácia týkajúca sa zvoleného nástupcu však nemôže vylúčiť všetky konflikty. Minimalizácia konfliktu po nástupníctve nie je taká jednoduchá ako označenie nástupcu. Poskytuje však uznanie predchodcu o prenesení vedenia a zodpovednosti za rodinný podnik. Z toho vyplýva, že povedomie o komunikácii v procese nástupníctva môže často pomôcť tak rodinným, ako aj nerodinným príslušníkom firmy umiestniť svoju vlastnú situáciu do kontextu.¹⁹

„Alternatívou v riadení rodinnej firmy sú profesionálni manažéri, ktorí prinášajú do spoločnosti vlastné know-how, skúsenosti a často odborný tzv. drive. Sú budúcnosťou spoločnosti najmä v prípadoch, resp. sektoroch, ktoré sa rýchlo vyvíjajú. Veľkú pozornosť treba venovať výberu odborníka a správne zadefinovať profil požiadaviek pre budúceho experta, pripraviť sa na takúto zmenu, poskytnúť mu dostatočnú dôveru a byť pripravený delegovať na neho určitý rozsah právomocí.”²⁰

¹⁹ HARVESTON, P. D.– DAVIS, P. S. –LYDEN, J. A. 1997. Succession Planning in Family Business. In *The Impact of Owner Gender. Family Business Review*. 1997, vol. 10, s. 373-396.

²⁰ EPP. 2014, *Rodinné podnikanie alebo (ne)zostane to v rodine*. [online]. 2014. [cit. 2019-04-02]. Dostupné na internete:<https://www.eppp.sk/docs/eppp_studia_fb.pdf>.

1.2 Podnikanie v cestovnom ruchu

I keď je cestovanie dôležitým fenoménom dnešnej modernej spoločnosti a ako masový jav sa rozvinul až počas 20. storočia, týkalo sa spoločnosti už v minulosti. Ľudia cestovali dávno, o čom dodnes svedčia zvyšky ciest vybudovaných napríklad už v antickom Ríme. Na cestu sa vydávali vojaci, kupci, pútnici, poslovia, rytieri, tovariši, študenti, bedári, králi i pápeži, len málokedy sa však ľudia vyberali na prázdninové cesty a cestovanie pre radosť bolo výsadou výhradne len pre veľmi obmedzený počet ľudí. Nikto z nich nemôže byť označený ako turista, nakoľko turista je postava výhradne moderná.²¹

*Turista a spôsoby spotreby turistu sú emblémami mnohých črt súčasného moderného života, napríklad mobility, nepokoja, hľadania autentického, hľadania úniku voľného času, hry a zábavy, demonštratívnej spotreby atď. Mnohé javy spojené s cestovaním sa vo vzrastajúcej miere stávajú ústrednými pre ekonomickú reštrukturalizáciu, globalizáciu a estetizáciu každodenného života, dochádza k procesu „turistifikácie“, v rámci ktorého spoločnosť začleňuje turizmus do svojho ekonomického a sociokultúrneho systému. Miestami turistickej spotreby sa stávajú transformované sféry kultúry, identity, krajiny, historického dedičstva a urbánneho priestoru.*²²

Cestovný ruch tvorí súbor aktivít v určitom prostredí, ktoré uspokojujú potreby ľudí súvisiace s cestovaním mimo ich trvalého bydliska, bez rozdielu, či dôvodom tohto cestovania je oddych alebo nepravidelná povinnosť (služobná cesta).²³

Autormi jednej z najstarších definícií cestovného ruchu boli dvaja výskumníci, Hunziker a Krapf (1942), ktorí definovali cestovný ruch ako "súčet vzťahov a javov vyplývajúcich z cestovania a pobytu nerezidentov, pokiaľ nevedie k trvalému pobytu a nie je spojený s trvalou alebo dočasnou zárobkovou činnosťou"²⁴.

²¹ VERDON, J. 2003. *Volný čas ve středověku*. Praha: Vyšehrad, 2003. 264 s. ISBN 80-7021-543-7.

²² FRANKLIN, A. – CRANG, M. 2001. „The Trouble with Tourism and Travel Theory?“. In *Tourist studies*. London: Sage publications, 2001. s. 5-22.

²³ NOVACKÁ, Ľ. 2011. *Cestovný ruch, technika služieb, delegát a sprievodca*. Bratislava: Ekonóm, 2011. 12 s. ISBN 978-80-225-3237-2.

²⁴ VANHOVE, Norbert. *The Economics of Tourism Destinations: Theory and Practice*. Routledge, 2017.

Podľa UNWTO je cestovný ruch *"sociálnym, kultúrnym a ekonomickým fenoménom, ktorý zahŕňa pohyb osôb do krajín alebo miest mimo ich bežného prostredia na osobné alebo obchodné / profesionálne účely"*.²⁵

V roku 1994 predstavoval zahraničný príjazdový cestovný ruch takmer 520 miliónov turistov a v roku 2016 sa číslo zdvojnásobilo na 1,235 miliardy, dosahujúc príjmy vo výške 1,220 miliárd US\$. Cestovný ruch sa preto označuje ako jeden z najväčších sektorov svetovej ekonomiky a často je označovaný aj ako priemysel. Podľa UNWTO (2016) je na treťom mieste ako tretia najväčšia exportná kategória po palivách a chemikáliách, tvoriac 7% celkového svetového exportu a 30% exportu služieb. Dlhodobá predpoveď odhaduje, že do roku 2020 dosiahne zahraničný príjazdový cestovný ruch 1,6 miliardy turistov generujúc príjmy vo výške viac ako 2 miliardy US\$.²⁶

Gajdošík a kol. konštatujú, že *sa možnosti rozvoja cestovného ruchu v Slovenskej republike odlišujú nielen v závislosti od potenciálu cieľového miesta, ktorý je daný primárnou ponukou cestovného ruchu, ale aj v závislosti od úrovne ekonomického a sociálneho rozvoja regiónu. Podľa autorov sú pre cieľové miesta v Slovenskej republike charakteristické veľké rozdiely medzi územiami, vrátane odlišností v ponuke a rozsahu služieb v cestovnom ruchu*.²⁷

Podniky, ktoré poskytujú ubytovacie a stravovacie služby majú prierezový charakter, čo znamená, že neposkytuje svoje služby iba účastníkom cestovného ruchu, ale aj domácejmu obyvateľstvu. V prevažnej miere ide predovšetkým o stravovacie služby. V rámci vývoja celkového počtu stravovacích a ubytovacích služieb v SR sledujeme každoročný nárast počtu týchto podnikov. V roku 2016 v porovnaní s rokom 2011 predstavoval tento nárast 43%. V rámci jednotlivých krajov najväčší počet podnikov stravovacích ubytovacích služieb sa nachádza v Bratislavskom kraji (v roku 2016 to bolo 28,5% z celkového počtu všetkých podnikov stravovacích a ubytovacích služieb). Tento stav je výsledkom nielen toho, že v rámci kraja sa nachádza hlavné mesto Bratislava, ale aj preto, že práve Bratislavský kraj vytvára najväčšie množstvo pracovných príležitostí pre obyvateľov z iných regiónov a zároveň je aj sídlom mnohých nadnárodných firiem. Táto vysoká koncentrácia obyvateľov v území je spojená

²⁵ UNWTO. 2015. *Understanding Tourism: Basic Glossary*. Dostupné online: <<http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary>>.

²⁶ SHARPLEY, R., 2018. *Tourism, tourists and society*. Routledge. Dostupné online: <https://books.google.sk/books?hl=sk&lr=&id=dT9ZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=tourism&ots=G-XcT19qTK&sig=axKemB-Jtp2IC76jSH-rmLHeWtA&redir_esc=y#v=onepage&q=tourism&f=false>.

²⁷ GAJDOŠÍK a kol. 2017. *Informačné technológie v cestovnom ruchu*. Bratislava. Wolters Kluwer. s. 208. ISBN 9788081685873.

*práve s rozvojom subjektov sociálnej infraštruktúry, kde sú zaradené aj podniky ubytovacích a stravovacích služieb.*²⁸

V dnešnej dobe sa dostáva do popredia cestovný ruch ako jeden z najdynamickejších sa rozvíjajúcich sektorov ekonomiky viacerých krajín, podielajúc sa na značnej časti ich príjmov. Rast svetového cestovného ruchu má v posledných tridsiatich rokoch exponenciálny charakter a je aj motorom globálnej ekonomiky. Dôkazom sú aj medzisektorové porovnania indikátorov rastu na makroregionálnej úrovni. Aj po globálnej finančnej kríze a nestabilite v rôznych svetových regiónoch sa cestovný ruch udrží v najbližších rokoch na vedúcich pozíciách ekonomického lídra vo svetovom hospodárstve.²⁹ Na Slovensku zaznamenáva rozvoj cestovného ruchu každoročne progresívne výsledky, a to aj strane poskytovania služieb, ako aj pri budovaní materiálno-technickej základne, alebo aj pri pozorovaní rastúceho počtu účastníkov. Slovensko má ako krajina vysoký potenciál a perspektívu. Disponujeme všetkými atribútmi okrem prímorských podmienok. Splňame preto podmienky na rozvoj rôznych druhov a foriem cestovného ruchu. Ak sa splní prognózy Svetovej organizácie turizmu, ktorá sa domnieva, že turizmus bude do roku 2020 rásť rýchlejšie práve v oblastiach stredovýchodnej a južnej Európy, je potrebné upriamiť našu pozornosť na túto problematiku. Je dôležité, aby sme si stanovili správnu politiku na rozvoj takejto mimoriadnej oblasti.³⁰

Sario uvádza fakt, že od existencie Slovenskej Republiky ako samostatného štátu boli vládou vypracované 3 programy rozvoja cestovného ruchu na Slovensku, ktorými sa zaoberalo Ministerstvo dopravy, výstavby a regionálneho rozvoja Slovenskej republiky. Najnovšia stratégia bola schválená uznesením vlády SR č. 379/2013 z 10. júla 2013 s názvom "Stratégia rozvoja cestovného ruchu do roku 2020". Víziou SR je konkurovať ostatným krajinám kvalitou služieb, vyškoleným personálom, destinačným manažmentom a to všetko v rámci správneho zaobchádzania s prírodou a zachovaním kultúrneho dedičstva.³¹

²⁸ MORAVČÍKOVÁ, E. – DVOŘÁK, M. 2018. Zmeny v štruktúre a finančnej výkonnosti podnikov cestovného ruchu v regiónoch SR. In *Klímová, V., Žittek, V. (eds.) XXI. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, 2018. s. 1–5. ISBN 978-80-210-8969-3.

²⁹ BUCHER, S. 2015. Konkurencieschopnosť európskych destinácií cestovného ruchu: Hodnotenie komplexného indexu konkurencieschopnosti. In *Ekonomický Časopis* [online]. 2015, vol. 63, [cit. 2019-03-18]. Dostupné na: <<https://search.proquest.com/docview/1734994297?accountid=49351>>.

³⁰ MATUŠÍKOVÁ, D. – GBUROVÁ, J. 2015. Vnímanie značky Slovenska ako destinácie cestovného ruchu. In *Mladá veda* [online]. 2015, vol. 3, no. 1 [cit. 2019-03-10]. Dostupné na internete: <http://www.mladaveda.sk/casopisy/06/06_2015_08.pdf>. ISSN 1339-3189.

³¹ MINISTERSTVO DOPRAVY, VÝSTAVBY A REGIONÁLNEHO ROZVOJA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Stratégia rozvoja cestovného ruchu do 2020* [online]. 2013. [cit. 2018-01-12]. Dostupné na internete: <<https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/cestovny-ruch-7/legislativa-a-koncepcne-dokumenty/koncepcne-dokumenty/strategia-rozvoja-cestovneho-ruchu-do-roku-2020>>.

1.3 Agroturizmus a jeho formy

Agroturistika je definovaná ako turistická činnosť organizovaná a riadená rodinnými podnikmi a ako akt návštevy farmy alebo akéhokoľvek iného poľnohospodárskeho, záhradníckeho podniku pre potešenie, vzdelanie alebo aktívne zapojenie sa na farmách vrátane vinohradníctva, chovnej farmy alebo živočíšnej farmy. Agroturistika je teda križovatkou medzi cestovným ruchom a poľnohospodárstvom. Na takejto forme turizmu sa zúčastňujú ľudia priamo a bez toho, aby zničili ekosystémy. Tradične sa spája s Európou ale rozšíril sa aj do Ameriky, Austrálie a Nového Zélandu a dokonca je veľmi populárny aj v Číne prostredníctvom "nong jia le" (tzv. šťastnej rodinnej farmy).³²

Pojem agroturizmus opisuje akýkoľvek typ činnosti založený na vzťahu medzi poľnohospodárstvom a cestovným ruchom a označuje sa za koncept viac ako 100 rokov starý, kedy obyvatelia mesta navštívili svojich príbuzných na vidieku pri hľadaní lepšieho ovzdušia a pokoja. Táto aktivita sa stala ešte populárnejšou z nasledujúcich dôvodov; keď boli ľudia pod tlakom hospodárskych kríz; keď sa snažili obyvatelia mesta uniknúť pred stresom z vojen; kvôli nostalgii; kvôli popularizácii agroturizmu.³³

Agroturistika ponúka aj príležitosť poskytnúť "trvalo udržateľný" alebo "zelený" cestovný ruch. Pomáha chrániť vidiecky životný štýl a krajinu vrátane posilnenia miestnych sietí, kultúry a tradícií. Toto odvetvie stále hľadá vlastnú identitu a dostalo niekoľko mien (agrárny cestovný ruch, agroturistika, vidiecka turistika) a definícií, ktorých spoločným prvkom je vidiecke prostredie a ktoré sa zameriava na tie typy aktivít, ktoré praktizujú návštevníci vo vidieckej oblasti.³⁴

Výskum Európskeho parlamentu popisuje agroturistiku ako činnosť, ktorá zahŕňa rôzne turistické aktivity, ako napríklad ubytovanie (nocľah s raňajkami, ubytovanie na vidieku, kemping pre farmy); stravovanie (večere); voľnočasové aktivity (vzdelávacie aktivity, šport, jazda na koni, návštevy fariem). Poľnohospodárstvo umožňuje poľnohospodárom propagovať svoju lokalitu a ak je spojený s predajom domácich výrobkov, pridáva hodnotu ich

³² ALASTAIR M.M. 2018. *Marketing and Managing Tourism*. Routledge, 2018. 14 s. ISBN 978-1-315-17892-9.

³³ PETROMAN, I. 2010. *Agritourism and its forms*. University of Agricultural sciences and Veterinary medicine of Banat Timisoara [online]. 2013, vol. 53, no. 2 [cit. 2018-12-14]. Dostupné na internete: <https://www.researchgate.net/profile/Cornelia_Petroman/publication/268421275_AGRITOURISM_AND_ITS_FORMS/links/555c49bc08ae91e75e76d427/AGRITOURISM-AND-ITS-FORMS.pdf>.

³⁴ BUSBY, G. – RENDLE S. 2000. The transition from tourism on farms to farm tourism. In *Tourism Management*. ISSN 0261-5177, 2000, vol. 21, no. 6, s. 635-642.

poľnohospodárskej výrobe. Niektoré typy fariem sú osobitne prispôsobené agroturistike. Napríklad vo Francúzsku sa agroturizmus často spája s chovom oviec a kôz v horských oblastiach.

Agroturizmus sa považuje za limitovanejší koncept s niekoľkými formami. Táto osobitá forma vidieckeho turizmu je organizovaná poľnohospodárom ako vedľajšia činnosť hlavného zdroju príjmu. Diverzifikácia sa vždy posudzuje na úrovni farmy a vzťahuje sa na všetky typy fariem. Diverzifikačné činnosti môžu vykonávať iné osoby ako vedúci farmy (jeho manželský partner, iní rodinní príslušníci alebo osoby mimo domácnosti).

Naproti tomu pluralita sa hodnotí na úrovni poľnohospodára (správca rodinnej farmy a výhradný držiteľ farmy). Farmár je považovaný za pluralitného, ak vykonáva inú činnosť ako poľnohospodársku prácu (vo väčšine prípadov) za odplatu. Môže to byť mimo farmy, v nepoľnohospodárskom podniku alebo na inej farme; alebo vo svojom vlastnom podniku, ak diverzifikačné činnosti nezahŕňajú žiadnu poľnohospodársku prácu. V druhom prípade sa definície plurálnej aktivity a diverzifikácie prekrývajú.

Väčšina rodinných podnikov v oblasti agroturizmu sú rodinné farmy. V rodinných podnikoch závisia rozhodnutia od koncepcie rodinného životného cyklu: i. e. o rodinných vzťahoch, životnom štýle, majetku, ako aj obchodných úvahách o raste a zisku.

Agroturistická farma je farma otvorená turistickej verejnosti slúžiaca na zábavu a vzdelávanie, ktorá môže generovať aj doplnkový príjem prostredníctvom propagácie poľnohospodárskej výroby.³⁵

Ako uvádzajú Habán a Otepka, poznáme tri základné typy agroturizmu:

- dovolenka na roľníckom dvore, kde sú okrem nocľahu poskytované aj iné služby
- labužnícky (gastronomický) agroturizmus zameraný na odbyt regionálnych špecialít hosťami alebo reštauráciami
- škandinávsky typ agroturizmu ponúkajúci prenájom kempingových plôch, domov alebo bytov³⁶

Ekoagroturistika ako samostatná forma agroturizmu (alebo tiež ekoagroturizmus) je turistika na ekologicky hospodáriacich farmách produkujúcich bio-produkty, ktoré sú

³⁵ GRANIER, M.L.A. 2016. *Farm diversification in the EU*. [online]. 2016. [cit. 2019-04-04]. Dostupné na internete: <[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/581978/EPRS_BRI\(2016\)581978_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/581978/EPRS_BRI(2016)581978_EN.pdf)>.

³⁶ HABÁN, M.– OTEPKA, P. 2004. *Agroturistika*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 24 s. ISBN 80-8069-451-6.

umiestnené v zdravotne priaznivom životnom prostredí. Ekologická farma nepoužíva pri výrobe rastlín a chovu zvierat žiadne syntetické chemikálie, hnojivá, hormonálne prípravky, umelé farbivá alebo konzervačné látky. Zvieratá sú chované prirodzeným spôsobom a kŕmené bez používania mäsokostných múčok a pod. Produkty ekologického poľnohospodárstva podliehajú prísnej kontrole a spĺňajú medzinárodné štandardy a môžu používať ochrannú známku BIO. Podstatným znakom ekoagroturistiky je nielen späťosť turistov s farmárskou rodinou, ale aj účasť na poľnohospodárskych prácach a konzumácia produktov ich ekologického poľnohospodárstva.³⁷

Väčšina podnikov v agroturizme môže byť klasifikovaná ako rodinné podniky. Odlišujeme však dve vzájomne prepojené dimenzie - rodinnú farmu a podnik v agroturizme. Agroturizmus môže byť doplnkom k základnému poľnohospodárskemu podniku alebo poľnohospodárstvo môže byť doplnkom k základnému agroturistickému podniku. V každom prípade však agroturizmus musí uspokojovať osobné a rodinné potreby, ako aj potreby rodinného podniku. Existujú silné interakcie medzi potrebami rodiny a potrebami podnikov, ktoré často zaťažujú dynamiku rodiny. Sú dôkazy o tom, že účasť žien na agroturizme je rozhodujúca pre prežitie rodinných fariem a pre úspech podnikov v oblastiach agroturizmu.³⁸

Rekreácia farmy alebo ranča môže pomôcť farmárskym rodinám preniesť farmu na dedičov. Mnohé poľnohospodárske rodiny hľadajú spôsoby, ako by mladší členovia rodiny zostali na farme a že jednou stratégiou je pozrieť sa na mestských turistov ako na zdroj príjmov. Mnohí poľnohospodári musia doplniť rodinné príjmy a agroturistika predstavuje symbiotický vzťah medzi poľnohospodárstvom a cestovným ruchom, pretože v okrajových poľnohospodárskych oblastiach nie sú ani z ekonomického hľadiska životaschopné samy osebe, ale spoločne dokážu vytvoriť ziskovú kombináciu.

Ako uvádzajú niektoré prieskumy existuje jedenásť dôvodov prečo podnikajú rodiny v agroturizme: výkyvy v príjmoch, zamestnávanie rodinných príslušníkov, dodatočný príjem, strata vládnych programov, uspokojenie potrieb na trhu rekreácie, dovolenky, daňové stimuly, služby pre hostí, záujem alebo koníček, plne využívanie zdrojov, iné podnikateľské úspechy farmy a vzdelávanie spotrebiteľa.³⁹

³⁷ KATEDRA CESTOVNÍHO RUCHU. 2007. *Venkovský cestovní ruch, jeho specifika a podmínky pro rozvoj*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2007. 11 s. ISBN 80-245-1159-2.

³⁸ CATER, C. a kol. 2015. *The Encyclopedia in Sustainable tourism*. Wales: Aberystwyth University. 2015, p. 2. ISBN 978-1.78064-143-0.

³⁹ NICKERSON, N.P.– BLACK, R.J.– MCCOOL, S.F. 2001. Agritourism: Motivations behind Farm/Ranch Business Diversification. In *Journal of Travel Research*. 2001, vol. 40, no.1, p. 19-26.

1.3.1 Výhody a nevýhody podnikania v agroturizme

Vidiecke spoločenské boli ovplyvnené hlbokými zmenami, ktoré sa týkali najmä presunu hospodárskych činností a obyvateľstva do mestských oblastí a stratu významu poľnohospodárskeho sektora ako najdôležitejšieho odvetvia z hľadiska výroby, bohatstva a počtu zamestnancov, ako to bolo v posledných storočiach, aj keď to nie je jednotné. Tieto javy priniesli krízu v tradičnej štruktúre a organizácii vidieckych oblastí, vystavujúc ich riziku hospodárskeho, sociálneho a environmentálneho poklesu.⁴⁰ Vidiecke oblasti čelia širokému spektru problémov, ako je rast miery nezamestnanosti, emigrácia, ochudobnenie pôdy, hydrogeologická nestabilita, strata tradícií atď.

Za posledné desaťročie sa poľnohospodárstvo znovu objavilo ako odvetvie záujmu pre investorov na celom svete. Poľnohospodárstvo bolo uznané ako dôležité pre znižovanie chudoby a podporu rozvoja vidieka. Avšak stále viac sa uznáva, že účinky poľnohospodárskych politík a programov presahujú priamy prínos pre živobytie na vidieku. Sektor má silné väzby so zvyškom hospodárstva a je to jeden z najsilnejších spôsobov podpory hospodárskeho rastu a podpory budovania štátu. Keď poľnohospodárstvo rastie, tak aj hospodárstvo vo všeobecnosti urýchľuje znižovanie vidieckej a mestskej chudoby. Vo vedeckej komunite prejavil rastúci záujem o potenciál poľnohospodárskeho sektora ako prostriedku na dosiahnutie trvalo udržateľného rozvoja.⁴¹

Relevantnosť otázky "rozvoja vidieka" je zjavná v geografickom rozšírení vidieckych oblastí EÚ (približne 90% celkového územia) a hlbokých zmenách, ku ktorým došlo v takýchto oblastiach v relatívne krátkom čase.⁴² Vedecká literatúra často identifikuje tieto vidiecke oblasti ako "Lagging Rural Areas" (LRR)⁴³, s odkazom na oblasti s endemickými problémami, ktoré sú charakterizované geografickou vzdialenosťou, nízkou hustotou obyvateľstva, nízkymi

⁴⁰ MURDOCH, J. 2000. Networks - a new paradigm of rural development? In *Journal of Rural Studies*. 2000, vol. 16, no. 4, p. 407-419.

⁴¹ ARIAS SEGURA, J. 2010. *The contribution of agriculture to sustainable development in Jamaica*. San Jose: Inter- American Institute for Cooperation on Agriculture, 2010. 3 p. ISBN13: 978-92-9248-284-8.

⁴² HODGE, I. D. 1986. The scope and context of rural development. In *European Review of Agricultural Economics*. 1986, vol. 13, no. 3, p. 271-282.

⁴³ VOLPENTESTA, A. P. S. – AMMIRATO, S. 2013. Alternative agrifood networks in a regional area: A case study. In *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*. 2013, vol. 26, no 1-2, p. 55-66.

príjmami, príležitosťami, závislosťou na poľnohospodárstve, nedostatočnosťou poskytovaných služieb a slabými rozvojovými kapacitami.⁴⁴

Smerovanie k modelu trvalo udržateľného rozvoja pochádza od miestnych aktérov, po prvé od poľnohospodárov, ktorí hľadajú "nové spôsoby" podnikania a skúmajú životaschopnosť alternatívnych hospodárskych stratégií.⁴⁵ Hlavnými otázkami pre poľnohospodárov sú "Ako, prečo, do akej miery a za akých podmienok môže kombinácia aktivít v rámci vidieckeho podniku pozitívne ovplyvniť náklady, prínosy, riziká a perspektívu do budúcnosti?"⁴⁶

V dôsledku analýzy rozhovorov sa zistilo, že rodinné podniky sú trvalo udržateľné ak:

- pôsobia dlhú dobu a vytvárajú rodinné tradície
- rodinné podniky majú systém plánovania, strategické plány a silnú organizačnú štruktúru
- účelne vzdelávajú nasledujúce generácie
- rozširujú obchod a prevádzajú podnik na ďalšiu generáciu.

Problémy súvisiace so zmenami v produkcii sa v agende rodinných podnikov pôsobiacich v poľnohospodárstve viac rozšírili na miestnu úroveň, keďže väčšina vidieckych rodinných podnikateľov začala fungovať v rokoch 1991-1999; ich priemerný vek bol 45 rokov. Rodinní podnikatelia tvrdia, že ich deti nechcú prísť na vidiek a pokračovať v rodinných tradíciách. Mnoho vidieckych rodinných podnikateľov má takéto problémy s potomkami. Mladí ľudia chcú ísť do mesta, aby viedli ľahší život a získali múdrosť vo svete.⁴⁷

Nedávny rast agroturistiky ovplyvnil dopyt i ponuku. Na strane ponuky ním bol tlak na ceny, ktorý donútil poľnohospodárov a farmárov k zvýšeniu príjmov prostredníctvom diverzifikácie, a to v rámci samotného poľnohospodárstva, ako aj prostredníctvom nepoľnohospodárskych činností. Na strane dopytu zvyšuje príjmy a samotný dopyt po špecializovaných formách dovolenky stimuluje rast cestovného ruchu a rekreačných aktivít vo vidieckych oblastiach. Špecifický záujem o agroturistiku pochádza z túžby mestských a

⁴⁴ ILBERY, B. – MAYE, D. – Knafsey, M. 2004. Forecasting supply chain developments in lagging rural regions. In *Journal of Rural Studies*. 2004, vol. 20, p. 331-344.

⁴⁵ MCGHEE, N. G. – Kyungmi, K. 2004. Motivation for agri-tourism entrepreneurship. In *Journal of Travel Research*. 2004, vol. 43, p. 161-170.

⁴⁶ VAN DER PLOEG, J. D. – Long, A. – Banks, J. 2010. *Rural development: The state of the art in Living countryside: Rural development processes in Europe: The state of the art*. Elsevier, 2010, p. 8-17. ISBN 9054391170.

⁴⁷ KIRSIPUU, M. 2012. *Estonian Maritime Academy*. [online]. 2012. [cit. 2019-04-03]. Dostupné na internete: <<https://ojs.utlib.ee/index.php/TPEP/article/download/776/755/>>.

predmestských obyvateľov spoznať vidiecke prostredie a nostalgiu spojenú s poľnohospodárskym podnikom.

Hoci existujú zrejmé prínosy pre zapojenie sa do agroturistiky, je tiež plná potenciálnych rizík a nákladov. Ako poľnohospodárska komunita, tak aj vláda vidí agroturistiku ako diverzifikačnú možnosť na zachovanie životaschopnosti poľnohospodárskeho sektora a vidieckych spoločenskí podobne ako iné podniky s pridanou hodnotou. Riziká spojené so zapojením sa do agroturistiky sú podobné rizikám iných podnikov s pridanou hodnotou.

Po prvé, pre podnik je nutná investície času a kapitálu. Tieto zdroje majú príležitostné náklady a odklonenie týchto zdrojov od hlavných kompetencií (t. j. poľnohospodárstvo a ranče) môže negatívne ovplyvniť podnikanie v poľnohospodárstve. Po druhé, maloobchodné služby sú pomerne rizikové. Údaje zo Small Business Administration uvádzajú štvorročné prežitie vo výške 49% pre maloobchodné firmy a 56% pre firmy so službami. Po tretie, rovnako ako u väčšiny podnikov s pridanou hodnotou, úspech alebo neúspech agroturistického podniku určuje manažment. Úspešné riadenie podnikania v oblasti agroturistiky si vyžaduje veľa zručností, z ktorých niektoré nie sú rozhodujúce pre úspech v agroturizme (napr. reklama a propagácia, pohostinnosť) a musí byť buď prítomný, alebo vyvinutý manažérom.⁴⁸

1.3.2 Štátna podpora rodinného podnikania v agroturizme

Formami štátnej podpory sú:

- poskytnutie úveru
- záruka na úver
- uhradenie úrokov alebo ich časti
- finančná výpomoc
- dotácia a subvencia
- poskytovanie poradenskej pomoci
- predaný nehnuteľný majetok obce alebo štátu za lepšiu cenu
- úľavy pri pokutách alebo ich odpustenie
- nenávratný úver

⁴⁸ UNIVERSITY OF CALIFORNIA: SMALL FARM PROGRAMS. *What Is Agritourism?* [online]. [cit. 2018-11-16]. Dostupné na internete: <<http://sfp.ucdavis.edu/agritourism/factsheets/what/>>.

Najdôležitejším orgánom na podporu malých a stredných podnikov je Ministerstvo hospodárstva SR, ktoré sa snaží zvyšovať konkurencieschopnosť týchto podnikov. Od roku 2017 platí zákon č. 290/2016 Z. z. o podpore malého a stredného podnikania a o zmene a doplnení zákona č. 71/2013 Z. z. o poskytovaní dotácií v pôsobnosti Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky. Táto podpora je realizovaná prostredníctvom viacerých oblastí ako je napríklad tvorba inštitucionálneho prostredia, spolupráce s medzinárodnými inštitúciami, podpory na úrovni regiónov, dotácie, nenávratný finančný príspevok a poradenstvo.

Druhou v poradí je Národná agentúra pre rozvoj malých a stredných podnikov nazývaná aj ako Slovak Business Agency, ktorá zabezpečuje podporné programy, buduje infraštruktúru pre rozvoj, pomáha pri riešení problémov a pripravuje návrhy na odstránenie bariér.⁴⁹

V programe rozvoja vidieka Slovenskej republiky 2014-2020 patrí do zoznamu opatrení podpora mladých farmárov, malých fariem a obnova dedín vo vidieckych oblastiach s celkovou podporou približne 155 mil. EUR. Dunajský nadnárodný program 2014-2020 má za cieľ trvalo udržateľné turistické aktivity, ktoré zahŕňajú aj agroturistiku, a to s alokáciou okolo 60 mil. EUR.

Hlavným cieľom je poskytnúť pomoc a podporu prostredníctvom investícií do vytvorenia a rozvoja nepoľnohospodárskych aktivít. Tento cieľ sa dá dosiahnuť pomocou podpory **počiatočnej investície** na:

- aktíva hmotného a nehmotného charakteru prepojené s agroturistikou – v danej činnosti je povolené obstarávanie a vystavanie nových a rekonštrukcia alebo modernizácia priestorov a areálov, zároveň aj ich vybavenia nákupom zariadení a podobne.
- V nadväznosti na založenie nového podniku, rozšírenie kapacity už existujúceho podniku alebo diverzifikovanie činností podniku na produkty, ktoré predtým neboli predmetom jeho činnosti.⁵⁰

Na rok 2019 bola Ministerstvom dopravy a výstavby Slovenskej republiky vyhlásená výzva s cieľom poskytnúť organizáciám cestovného ruchu dotácie to na základe písomnej žiadosti a predloženého návrhu projektu. Povinnosťou je predkladať ročné vyúčtovanie dotácií poskytnutých v predchádzajúcom účtovnom roku.⁵¹

⁴⁹ KROŠLÁKOVÁ, M. 2013. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Ekonóm, 2013, 140 s. ISBN 978-80-225-3697-4.

⁵⁰ *Informačná a propagačná stratégia programu rozvoja vidieka SR 2014 - 2020*. Dostupné na internete: <<http://www.mpsr.sk/index.php?navID=1232&navID2=1232&sID=43&id=11576>>.

⁵¹ *Usmernenie k žiadosti o poskytnutie dotácie*. Dostupné na internete: <<https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/cestovny-ruch-7/poskytovanie-dotacii/usmernenie-k-ziadosti-o-poskytnutie-dotacie-v-roku-2018-727>>.

Pôdohospodárska platobná agentúra, poskytujúca nenávratný finančný príspevok z Programu rozvoja vidieka SR 2014 - 2020, vyhlásila výzvu na predkladanie Žiadostí o poskytnutí nenávratného finančného príspevku na rozvoj poľnohospodárskych podnikov a podnikateľskej činnosti a na podporu investícií do vytvárania a rozvoja nepoľnohospodárskych činností. Na základe tejto výzvy sa môžu podnikatelia uchádzať o grant pre rozvoj agroturistiky. Indikatívna výška finančných prostriedkov určených na vyčerpanie vo výzve pre činnosti spojené s vidieckym cestovným ruchom a agroturistikou tvorí čiastku celkom celkom 60 000 mil. EUR.

Výška nenávratného finančného príspevku na jeden projekt:

- Menej rozvinuté regióny (mimo Bratislavského kraja): 15 000 Eur
- Ostatné regióny (Bratislavský kraj): 15 000 Eur⁵²

Dňa 23. októbra 2018 NR SR schválila zákon, ktorým sa mení a dopĺňa zákon č. 91/2010 Z. z. o podpore cestovného ruchu v znení neskorších predpisov a ktorým sa menia a dopĺňajú niektoré zákony (ďalej aj zákon z 23. októbra 2018“). Pozostáva z 10 článkov, pričom podľa článku X nadobúda účinnosť 1. januára 2019. Hlavným cieľom zákona je podpora domáceho cestovného ruchu prostredníctvom zavedenia nových nástrojov financovania rozvoja cestovného ruchu (rekreačný poukaz, podpora rozvoja cykloturistiky a poskytovanie investičnej pomoci pre oblasť cestovného ruchu), pričom podľa novelizovaného Zákonníka práce (v čl. II) zamestnávateľia budú za určených podmienok a v limitovanej výške poskytovať (v prípade zamestnávania menej ako 50 zamestnancov len na báze dobrovoľnosti) príspevok na rekreáciu zamestnancov (a môžu rozhodnúť, že príspevok na rekreáciu poskytnú prostredníctvom rekreačného poukazu). Príspevok na rekreáciu zamestnancov bude daňovo zvýhodnený tak, ako to vyplýva z čl. IV tohto zákona, ktorý predstavuje novelu zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení n. p. (ďalej aj „zákon o dani z príjmov“, resp. „ZDP“); t. r. bolo schválených v NR SR už sedem noviel ZDP.⁵³

⁵² Výzva na predkladanie žiadostí o nenávratný finančný príspevok z programu rozvoja vidieka SR 2014 – 2020. Dostupné na internete: <<http://www.apa.sk/podopatrenie-6-3>>.

⁵³ Zákon č. 91/2010 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších právnych predpisov.

1.4 Agroturizmus v Európskej únii

Mnohí európski poľnohospodári sa snažia žiť v zložitom ekonomickom kontexte klesajúcich cien kľúčových poľnohospodárskych komodít a vysokej nestálosti poľnohospodárskych trhov. Pre mnohých je spôsob, ako stabilizovať alebo zvýšiť ich príjem, rozdeliť sa na iné nepoľnohospodárske činnosti s využitím poľnohospodárskych zariadení. Od turistického ubytovania až po výrobu obnoviteľných zdrojov energie alebo predaj remesiel sa môže na farme realizovať široká škála rôznych aktivít. Pokiaľ ide o diverzifikáciu, situácia v EÚ je pomerne odlišná, čo je v niektorých členských štátoch pomerne bežné a v iných takmer neexistuje.

Politika rozvoja vidieka EÚ podporuje poľnohospodárov, ktorí na svojich farmách zakladajú iné činnosti, ako súčasť všeobecnejšieho cieľa udržania silného poľnohospodárskeho sektora v Európe, ktorý je nevyhnutnou podmienkou rozvoja vidieckych ekonomík. Poľnohospodári, ktorí si želajú zriadiť diverzifikačné činnosti, môžu využívať pomoc na začatie činnosti vo výške maximálne 70000 EUR z fondu na rozvoj vidieka (EPFRV), so spolufinancovaním zo svojho členského štátu alebo z iného typu pomoci vo forme podpory investícií.

V tomto štádiu súčasného programového obdobia (2014 - 2020) boli všetky programy rozvoja vidieka členských štátov, v ktorých sa uvádza, ako zamýšľajú minúť svoje obálky na rozvoj vidieka, všetky prijaté. Podľa Európskej komisie krajiny a regióny vyčlenili v priemere 7,4% celkových verejných výdavkov na opatrenie určené na rozvoj poľnohospodárstva a podnikania, ktoré okrem iného zahŕňa podporu diverzifikácie poľnohospodárskych podnikov.⁵⁴

Podstatou rozvoja vidieckeho turizmu na Slovensku môže byť aj návrat človeka k prírode, intenzívne vnímanie pohody a odklon od masového turizmu k individuálnym formám využitia dovolenky a voľného času. Územia na Slovensku majú rôznorodý prírodný a kultúrny potenciál, ktorý je možné využiť aj v prospech rozvoja rôznych produktových skupín – druhov - turizmu. V tomto prípade je dôležitá lokalizácia miest a dedín, ktoré majú nížinný, podhorský a horský charakter. Tým je dané aj ich rekreačné zázemie a miestna kultúra. Mestá a dediny, ktoré sa nachádzajú v rekreačne hodnotnom prostredí s vhodnou urbanistickou štruktúrou a ľudovou architektúrou (kompaktné sídla, rozptýlené osídlenie- osady, samoty, lazy) možno

⁵⁴ EUROPEAN PARLIAMENT. 2016. *Farm diversification in the EU*. [online]. 2016. [cit. 2019-03-26]. Dostupné na internete: <[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/581978/EPRS_BRI\(2016\)581978_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/581978/EPRS_BRI(2016)581978_EN.pdf)>.

*pokladať za potenciálnu rezervu rozvoja miestneho vidieckeho turizmu a agroturizmu. Rekreačný a kultúrny potenciál týchto územných oblastí tvorí súčasť produktu turizmu, ktorý je predmetom ponuky väčšiny subjektov pôsobiacich v turizme na Slovensku.*⁵⁵

Na Slovensku postupom času vznikli rôzne poľnohospodárske systémy. Slovenská republika má vidiecky charakter a dostatočne veľká časť obyvateľov žije na vidieku. Len malá časť územia patrí menším rodinným farmárom, ktorí majú nízke ekonomické výstupy. Legislatíva na je nedostatočná a komplikovaná (chýba v nej napr. definícia rodinnej farmy) a tým poskytuje neadekvátne podnikateľské prostredie malým, rodinným a mladým farmárom. V tomto prípade zohrávajú dôležitú úlohu verejné poradenské služby, ktoré poskytujú občianske združenia alebo mimovládne organizácie, najmä v oblasti sprostredkovania informácií z legislatívneho prostredia. Významným formálnym prostriedkom rozvoja nielen poľnohospodárstva ale aj vidieka je Program rozvoja vidieka SR 2014-2020, ktorý definuje dotácie pre nepoľnohospodárske aktivity – kde sú špecifikované agroturistické aktivity a dôležité pojmy významné pre rozvoj agroturistiky.⁵⁶

Na Slovensku máme 21 turistických regiónov. Vidiecky turizmus je založený v 14 regiónoch krajiny, preto sa považuje za hlavnú formu cestovného ruchu. Dlhodobý potenciál pre agroturistiku možno nájsť v nasledujúcich regiónoch: Oravský, Liptovský, Horehronský, Považský. Dobrý potenciál pre agroturistiku poskytujú regióny stredného toku Váhu, Dunaja, Turca, Ipľa, Gemera, Hronského regiónu, Tatier a Spiša. V ostatných oblastiach bol dlhodobý potenciál vidieckeho cestovného ruchu charakterizovaný ako priemerný alebo podpriemerný.⁵⁷

Napríklad v roku 2017 bolo Portugalsko jednou z 20 najväčších turistických destinácií na svete, ktoré prekonal 12 miliónov turistov. V tomto rastúcom kontexte cestovného ruchu v Portugalsku vznikajú obavy týkajúce sa negatívnych vplyvov cestovného ruchu súvisiacich s masovým turizmom a štandardizáciou ponuky a destinácií, najmä vo veľkých mestách Lisabon a Porto a v najatraktívnejších turistických regiónoch Algarve a Madeira. Kultúrny rozvoj destinácií cestovného ruchu v malých mestách a vidieckych oblastiach je národný, trojročný projekt výskumu a aplikácií (2016-19), ktorého cieľom je vytvoriť a pilotovať integrovaný prístup k tvorivému cestovnému ruchu v malých mestách a vidieckych oblastiach v Portugalsku.

⁵⁵ KEREKEŠ, J. 2018. *Vidiecky turizmus v dedinách a regiónoch na Slovensku*: správa. Bratislava, 2018, 5 s.

⁵⁶ SLÁMKOVÁ, M. - BELČÁKOVÁ, I. 2017. *Slovensko*: národná správa. Zvolen: Technická univerzita, 2017. 3 s.

⁵⁷ MURA, L. - KLJUCNIKOV, A. 2018. Small Businesses in Rural Tourism and Agrotourism: Study from Slovakia. In *Economics and Sociology*. ISN 2071-789X, 2018, vol. 11, no. 3, s. 286-300.

Cestovný ruch pre Portugalsko predstavuje kľúčový strategický sektor svojou schopnosťou vytvárať bohatstvo a zamestnanosť. V skutočnosti v súčasnosti tvorí viac ako 10% celkovej zamestnanosti v portugalskej ekonomike odvetvie cestovného ruchu. Napriek tomu, že turistická aktivita v Portugalsku prešla v posledných rokoch fázami nižšieho rastu, ponuka cestovného ruchu sa zvýšila, a to tak kvantitatívne, ako aj kvalitatívne, čo prispelo k rozvoju ďalších hospodárskych činností ako napríklad rastu verejných a súkromných investícií portugalskej ekonomiky.

Mnohí prevádzkovatelia agroturistiky sa nachádzajú v oblastiach vymedzených pre vinohradníctvo. V súčasnosti má Portugalsko štrnásť jedinečných a odlišných vinárskych regiónov. Plán projektu pre rozvoj cestovného ruchu v Portugalsku do roku 2020 uvádza ako hlavný produkt gastronómiu a víno ako strategický faktor.

Podpora kľúčových priorít rozvoja vidieka v Portugalsku s celkovým príspevkom vo výške viac ako 4 miliardy EUR na opatrenia, ktoré prospejú jej vidieckym oblastiam sa programy rozvoja vidieka na obdobie 2014 - 2020 zameriavajú na tieto priority:

- Zlepšenie konkurencieschopnosti poľnohospodárskeho sektora,
- Zachovanie ekosystémov a efektívne využívanie prírodných zdrojov,
- Vytvorenie podmienok pre hospodársku a sociálnu obnovu vidieckych oblastí.⁵⁸

1.5 Rodinné podnikanie v Európskej únii

Doktorka Krošláková uvádza, že rodinné firmy tvoria až 80% všetkých podnikov v zahraničí a že sú základom európskej ekonomiky. Rodinné podnikanie napreduje aj na Slovensku v porovnaní s ostatnými krajinami EÚ.⁵⁹ Tieto názory potvrdila aj naša tabuľka ukazujúca zastúpenie rodinných podnikov v jednotlivých členských krajinách EÚ. Vybrané členské štáty sú zoradené podľa veľkosti podielu rodinných podnikoch na celkových podnikoch. Neuvedené štáty neposkytujú túto informáciu, nakoľko neexistujú takmer žiadne údaje na základe výskumov.

⁵⁸ EUROPEAN COMMISSION, 2016. *Investing in Portugal's agriculture 2014-2020*. Agriculture and Rural development. [online]. 2016. [cit. 2019-02-24]. Dostupné na internete:<https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/by_country/documents/cap-in-your-country-pt_en.pdf>.

⁵⁹ KROŠLÁKOVÁ, M. 2013. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Ekonóm, 2013, 140 s. ISBN 978-80-225-3697-4.

Následne uvádzame pre ešte lepšiu ilustráciu mapu spracovanú podľa European Family Business. Čím je zafarbenie silnejšie, tým je zastúpenie vybraných rodinných podnikov vyššie. Nezafarbené vybrané krajiny neuviedli v našej konkrétnej štatistike údaje.

Podľa Európskych rodinných podnikov, European Family Businesses, majú rodinné podniky v Európe vysoký podiel a predstavujú významnú časť (v priemere 40 - 50% všetkých pracovných miest) európskej zamestnanosti. Najväčší podiel dosiahlo Slovensko, Estónsko a Cyprus dosahujúc hodnotu 90%. Na ďalšom mieste sa vyskytlo aj Rakúsko, kde tvoria rodinné podniky približne 80%. V ostatných krajinách V4 môžeme pozorovať vysoký podiel rodinných podnikov a to Česku 87% , v Poľsku 75% a v Maďarsku 70%. Do top 5 krajín môžeme zaradiť aj Španielsko, ktoré má tiež významné postavenie a pod pojmom rodinný podnik označujeme 85% podnikov. Naopak najmenší počet rodinných podnikov uvádza Litva a to konkrétne 38%.

2 Cieľ práce

Napriek tomu, že slovenská legislatíva potrebuje úpravy ohľadom definovania rodinného podniku, počet takýchto foriem podnikania naďalej rastie a je dôležitou súčasťou našej ekonomiky. Samotné podnikanie v agroturizme má mnohé úskalia, ale ako vnútrozemsky položená krajina s krásnou prírodou a tradíciami máme čo ponúknuť našim turistom.

Hlavným cieľom bolo na základe podrobnej analýzy vybraného rodinného podniku pôsobiaceho v agroturizme navrhnúť opatrenia na zlepšenie podmienok pre rozvoj vybraného rodinného podniku Margitin dvor a jeho prechod na nasledujúcu generáciu. Aby sme splnili hlavný cieľ stanovili sme si na jeho splnenie aj čiastkové ciele.

Čiastkovým cieľom v teoretickej časti bolo priblíženie všeobecnej problematiky rodinného podnikania ako aj podnikania v agroturizme. Uviedli sme výhody a nevýhody, štátnu podporu, problematiku nástupníctva a konfliktov. Teoretickú časť sme ukončili porovnaním rodinného podnikania v krajinách EÚ a na Slovensku.

Čiastkovým cieľom v praktickej časti bolo vytvorenie podnikateľského plánu, kde sme uviedli charakteristiku podniku, popis produktu, organizačnú štruktúru a segmentáciu trhu. Na základe získaných informácií o podniku sme zostavili SWOT analýzu, ktorá slúži k lepšiemu zhodnoteniu situácie v ktorej sa Margitin dvor nachádza. Výsledkom sú návrhy a opatrenia na zlepšenie podmienok v nami vybranom rodinnom podniku v agroturizme so zreteľom na generačnú výmenu.

3 Metodika práce a metody skúmania

Objektom skúmania bakalárskej práce bol vybraný rodinný podnik Margitin dvor pôsobiaci v agroturizme. V teoretickej časti bola použitá metóda analýzy, syntézy, indukcie a dedukcie. V praktickej časti bola použitá empirická metóda na základe pozorovania a na základe osobného rozhovoru navrhnuté opatrenia na zlepšenie súčasných podmienok a prechod na nasledujúcu generáciu. Prvá časť bakalárskej práce nám poskytuje teoretické vedomosti, a tiež názory rozličných autorov. Zamerali sme sa nielen na teoretické vymedzenie rodinného podnikania, ale aj na cestovný ruch a agroturizmus. Pre lepšie pochopenie prostredia sme sa rozhodli uviesť v druhej časti podnikateľský plán vybraného podniku, spracovali sme SWOT analýzu a navrhli odporúčania na zlepšenie. Ako rodinný podnik v agroturizme sme si vybrali Margitin dvor pri Dubovej s ktorým sme niekoľkokrát absolvovali osobný rozhovor.

Dôležitým krokom pri písaní bakalárskej práce bolo získať potrebné informácie. Zo zdrojov sme využili odbornú domácu a zahraničnú literatúru. Zo sekundárnych zdrojov sme čerpali hlavne z odborných časopisov, článkov, zákonov a internetových zdrojov. V praktickej časti sme potrebné informácie čerpali prostredníctvom internetovej stránky podniku a osobného rozhovoru so zakladateľmi, vďaka ktorým sme získali všetky potrebné informácie o histórii, ponuke služieb, využívaní podpôr, pláne nástupníctva a konfliktoch. Tieto údaje nám poslúžili k vytvoreniu podnikateľského plánu a opatrení na zlepšenie generačnej výmeny a súčasnej situácie. Na finančný plán sme sa nezamerali, lebo firma je prosperujúca a sústredili sme sa na nástupníctvo.

4 Výsledky práce

4.1 Podnikateľský plán

Opis rodinného podniku

Rodinný podnik Margitin dvor je jednou z mála fariem na Slovensku, ktoré sa venujú tradičnému a prirodzenému chovu koní v prostredí vinogradov neďaleko obce Častá. Podnik bol založený za účelom poskytovania v tom čase ubytovacích služieb a neskôr na poskytovanie agroturistických služieb.

IDENTIFIKAČNÉ ÚDAJE

Názov firmy: Margitin dvor, Mgr. Daniela Heldová
IČO: 30796580
DIČ: 1032332191
Právna forma: Živ. a SHR roľník
Druh vlastníctva: súkromné tuzemské
Dátum vzniku: 30.11.2004
Dátum zrušenia: 09.09.2015
Sídlo: Mgr. Daniela Heldová MARGITIN DVOR
Červený Kameň 6
90089 Častá
SK nace: 01430 - Chov koní a ostatných koňovitých zvierat

IDENTIFIKAČNÉ ÚDAJE

Obchodné meno: Ing. Jana Schwarzová
Právna forma: živnostník
Sídlo: 90089 Častá, Červený Kameň 6
IČO: 45297720
Predmet podnikania: 1. Poskytovanie služieb súvisiacich so starostlivosťou o zvieratá
Deň vzniku oprávnenia: 05.01.2015

2. Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)
3. Organizovanie kultúrnych a iných spoločenských podujatí
4. Poskytovanie prepravných služieb nemotorovými vozidlami

História spoločnosti

Farma Margitin dvor sa začala stavať v 1994 a pôvodným zámerom bola stavba rodinného penziónu a agroturistika zameraná na chov koní. Jedným z pôvodných cieľov bolo v deväťdesiatych rokoch otvoriť Strednú odbornú školu zameranú na drobný cestovný ruch a súčasná budova mala byť cvičné zariadenie. Tento zámer alebo naplnený kvôli okolitým hotelovým školám, ktoré nápad malého podnikateľa využili vo svoj prospech.

V roku 2000 bol dostavaný dom a následne bol v roku 2004 založený súkromne hospodáriaci roľník a živnosť. Dôvodom bola možnosť získať prístup ku dotáciám a výhodám. Rozvoj podniku bol medzi rokmi 2004 a 2008, kríza zasiahla aj Margitin dvor poklesom záujmu o ustajnenie. Po kríze sa uchádzali o dotácie prostredníctvom projektových podpôr na dobudovanie farmy, od ktorých potom upustili kvôli nutnosti vložiť peniaze na budovanie na začiatku s tým, že takáto podpora bola vyplácaná až následne po dobudovaní. Majitelia sa teda rozhodli financovať budovanie z vlastných zdrojov- použitím lacnejších materiálov a modernizácia priestorov pretrváva dodnes.

Organizačná štruktúra

Zakladateľka z prvej generácie Daniela Heldová spolu s manželom Ľubomírom Heldom sú vyštudovaní učitelia. Ich rodičia boli veterinári a starí rodičia sediaci spolu s predchádzajúcimi generáciami. Po druhej svetovej vojne, keď sa pôda zoštátnila, rodičia hľadali pre svoju dcéru Danielu ľahké živobytie a vybrali jej povolanie učiteľky. Zvrat nastal pri výchove dcéry Jany Schwarzovej, ktorá bola od malička fascinovaná koňmi a rodičia ju vo všetkom podporovali.

Dcéra zakladateľov Jana Schwarzová vyštudovala na Mendelovej univerzite v Brne zootechniku so zameraním na chov koní a agroturistiku. Venuje sa športovému, vytrvalostnému jazdectvu, má trénera, ktorý ju neustále vedie a získala kvalifikáciu trénera prvej triedy. Jej manžel Emil Schwarz, ktorý vyštudoval prekladateľstvo, prebral ekonomickú stránku podniku a školí sa v tejto oblasti v Nitre na Poľnohospodárskej univerzite. Jeho začlenenie trvalo o niečo dlhšie, vzdal sa svojho povolania v prospech rodinnej farmy a stal sa akceptovaným zakladateľmi.

Lokalizácia podniku

Margitin dvor sa nachádza pri dedine Dubová v atraktívnom prostredí vinogradov, vínnej cesty, turistických trás, cyklotrás a je tu vidieť podporu predaja z dvora a lokálnych výrobkov. Vzdialenosť od Bratislavy je 35 kilometrov a od krajského mesta Trnava 25 kilometrov. Podnik leží na úpätí Malých Karpát na rozhraní katastrov obcí Častá, Píla, Dubová a Budmerice. V okolí sa nachádza množstvo turistických atrakcií-zámok Červený kameň, Senecké jazerá a Bratislavský hrad.

Podnik sa nachádza medzi obcou Častá a Dubová približne 100 metrov od hlavnej cesty. Parkovacie miesta nie sú vybudované, no je tu možnosť zaparkovať asi 10 áut. Na západe ho obklopujú rozľahlé vinice a z južnej a východnej strany farmu obklopuje les. Asi 200 metrov sa nachádza zastávka pravidelnej linky autobusovej dopravy a to priamo z Bratislavy do Štefanovej a naspäť. Najbližšia železničná stanica je v Pezinku a v Trnave.

Popis produktu

Na farme boli organizované svadby, rôzne firemné akcie pre mužov, ktorí sa chceli najesť a dobre si vypiť. Neskôr to boli teambuildingy pre firemné oddelenia, rodinné oslavy, výročia a v ponuke bola aj ochutnávka, hry pre deti, jazda na koni. Služby spojené s koňmi sú napríklad ustajnenie koní, vychádzky do okolitej prírody aj na okolité hrady a zámky, chov, výcvik koní, denné tábory pre stálu klientelu a jazdecké hodiny pre všetky úrovne. Viacdňové výlety pre pokročilých, relaxačné cvičenia na koni aj pre nejazdcov zostavujú na mieru podľa požiadaviek klientov. Školské akcie prebiehali v minulosti častejšie, pretože si vyžadovali

množstvo času. Patrí tam poldenný program zameraný na ukážku farmy a vodenia na koni alebo v záprahu. Najčastejšie ich navštevovali škôlky z Bratislavy so zameraním na ekológiu. Od tejto činnosti upustili kvôli odchodu zakladateľky Daniely do dôchodku. Jediní študenti, ktorí v súčasnosti chodia na exkurzie, sú z Mendelovej univerzity. Sprievodným programom je propagácia regiónu, ochutnávka vín a domácich zabíjačkových alebo pekárenských výrobkov.

Zákazníci a konkurencia

Podnik Margitin dvor sa snaží zamerať na lokálny trh v oblasti Trnavského a Bratislavského kraja, pretože je potrebný osobný kontakt so zákazníkmi. Tým, že sa podnik nachádza pri zastávke MHD a frekventovanej ceste, umožňuje jednoduchú dostupnosť zákazníkom nielen mestskou dopravou, ale aj autom. Zákazníci oceňujú prostredie vinohradov a krásnu prírodu.

TRHOVÉ SEGMENTY

Rodinný podnik sa líši od konkurencie nízkymi cenami, rodinnou atmosférou, autenticitou a nachádza sa na trhu, ktorý nemá veľkú konkurenciu.

Ludia v produktívnom veku

Táto kategória s orientáciou na ľudí v produktívnom veku je charakteristická tým, že sa zameriava na strednú vrstvu so sedavým zamestnaním. Títo zákazníci sú väčšinou manažéri, ktorí sa dokážu rýchlo pohybovať na internete a sociálnych sieťach a vyhľadávajú aktívny oddych a únik od stresu a pracovných povinností. Pri jazde na koni sa uvoľnia a posilujú svalstvo.

Rodiny s deťmi

Nami analyzovaný podnik uviedol, že medzi ich hlavnú klientelu patria rodiny s deťmi. Jedná sa o deti vo veku päť až štrnásť rokov, matky jazdia s dcérami a otcovia so synmi. Deti zo stálej klientely sa zúčastňujú letných táborov a majú prednostné právo.

Priatelía prírody

Do tejto kategórie patria škôlky zamerané na výučbu ekológie od raného detstva, študenti zo základných škôl, letné tábory, milovníci turistiky a ľudia túžiaci po návrate k prírode. Kľúčovou činnosťou je ponuka denných alebo viacdenných výletov do prírody.

Milovníci koní

V tejto kategórii sa nachádzajú rôzne úrovne jazdcov od úplných začiatočníkov po skúsených profesionálov. Vďaka kvalifikovanej trénerke Jane Schwarzovej prebiehajú lekcie na vysokej úrovni a jej priateľský prístup k zákazníkovi ocení každý. Náročnejším milovníkom koní ponúka Margitin dvor na predaj plemeno koňa Furioso, ktoré je odchované na farme a služby ustajnenia a starostlivosti.

OZ Mariánka

Občianske združenie Mariánka vzniklo v roku 2011 a sídli v obci rovnakého názvu. Zameriavajú sa predovšetkým na vytrvalostné jazdenie, ustajnenie, nachádza sa tu tréningové a výcvikové centrum s kruhovou a pieskovou jazdiarňou a tiež ponúkajú hodiny jazdenia s vychádzkami do okolia Malých Karpát. Je tu možný aj kontakt s inými zvieratami a prostredie prispôsobené pre najmenších.

Jazdecký areál Rozálka

Moderný komplex fungujúci od roku 2012 je najväčšou konkurenciou, nakoľko má k dispozícii ubytovacie služby, stravovacie služby, tenisové kurty, pobytové balíčky a arénu na jazdecké preteky. Areál ma vysokú športovú a architektonickú úroveň, nachádza sa neďaleko vinohradníckeho mesta Pezinok so špecifickou gastronómiou v blízkosti Bratislavy s ľahkou dostupnosťou cestnou a železničnou dopravou. Ďalšími službami sú teambuildingy detské tábory, jazdecké hodiny pre všetky úrovne a vychádzky do prírody. Nevýhodou oproti konkurencii je vyššia cena a chýbajúca rodinná atmosféra.

Spolok priateľov koní Trnava

Spolok priateľov koní Trnava funguje od roku 2000 a v súčasnosti sa v jeho areáli nachádza viac ako 30 koní rôznych plemien. Venujú sa hlavne parkúrovému a rekreačnému jazdeniu, ponúkajú ustajnenie, starostlivosť a k dispozícii majú krytú halu spolu s vonkajšou

jazdiarňou. V ponuke sú jazdecké hodiny pre dospelých a deti. Spolok sídli na Modranskej ceste, čím získal konkurenčnú výhodu a má postavenú krytú halu. Nevýhodou je zlá prezentácia a absencia internetovej stránky.

4.2 Diskusia a odporúčania

Prvým krokom bol popis vzniku Margitinho dvora, kde sa ukázalo, že pôvodným zámerom boli ubytovacie služby. Následne sme sa oboznámili s podmienkami rodinného podnikania v agroturizme a hlavnými motivačnými faktormi. Keďže rodinné podnikanie v agroturizme je činnosť nepretržitá, pri rozhovore sme sa dozvedeli aké sú výhody a nevýhody takéhoto podnikania. Agroturizmus sa rozrastá a s tým aj dopyt po trávení voľného času v prírode. Platí to aj pre Margitin dvor, ktorý potrebuje len minimálnu reklamu, a to vďaka šíreniu dobrého mena medzi ľuďmi. Vo svojom širokom okolí je to jediný podnik, ktorý sa zameriava na chov koní tradičným spôsobom. Taktiež sme uviedli problematiku nástupníctva, nakoľko hrozí aj v nami vybranom podniku riziko narušenia kontinuity. Ďalej sme uviedli konflikty v rodinných podnikoch a aplikovali ich na Margitin dvor. Vychádzali sme z internetovej stránky a osobného rozhovoru so zakladateľmi a nástupníkmi.

Vo vyššie uvedenej tabuľke sme analyzovali silné, slabé stránky, príležitosti a hrozby pre rodinný podnik Margitin dvor. Od konkurencie sa jednoznačne líši dlhoročnou tradíciou s rodinnou atmosférou, chovom, predajom plemena Furioso a dobrým menom, ktoré je spájané so spokojnosťou zákazníkov. Na druhú stranu chýba prezentácia farmy na fórach a v cestovných kanceláriách, pomocou ktorých by mohli získať ešte širšiu klientelu. Nevýhodou sú chýbajúci vyškolení zamestnanci, bez ktorých nie je možné vrátiť sa k diverzifikácii činnosti. Podnik nevyužíva dotácie na podporu malých a stredných podnikov a na podporu agroturistiky. Príležitosťou by bolo prijatie externého manažéra na krátkodobé riadenie podniku, ktorý by dokázal pomôcť s ich získaním. Chýbajúce stravovacie a ubytovacie služby, ktoré boli pôvodným zámerom v začiatkoch podniku, by bolo možné doplniť prostredníctvom získanej podpory. Medzi najväčšie hrozby patrí generačná výmena, s ktorou sú spojené konflikty pri prenose vlastníctva a klimatické zmeny. Podnik stráca sebestačnosť v produkcii sena a stáva sa tak závislým na dodávateľoch. Je síce ziskový, ale neschopný uživiť celú rodinu.

Všeobecné návrhy

1. Prijat' zamestnanca

Keďže si podnik nemôže z finančného hľadiska dovoliť zamestnancov, na farme pracujú iba rodinní príslušníci oboch generácií, a tým sú doslova pripútaní k rodinnému podniku. Skúsenosť so zamestnaním cudzej osoby majú, ale iba negatívnu. Jednalo sa o pracovníka z Úradu práce, ktorý nemal záujem pracovať, zneužíval dôveru a nakoniec túto spoluprácu zrušili. Ako uviedli majitelia, do riadenia by nepustili inú osobu okrem člena rodiny, pretože si strážia rodinné know-how a rodinný majetok.

Navrhujeme, aby podnik prijal nového zamestnanca z Úradu práce, aj napriek zlej skúsenosti, zaučil ho a tým by bola farma schopná venovať sa diverzifikácii služieb a členovia by mali viac času. Ďalšou možnosťou je prijať študentov na brigádnicku výpomoc so zaškolením. Treťou možnosťou je ponúknuť zľavnené hodiny jazdenia klientom, ktorí pomôžu so starostlivosťou o koňa. Táto výpomoc existuje na viacerých farmách a títo študenti sú schopní samostatne sa postarať o kone.

2. Poskytovať ubytovacie alebo stravovacie služby

Vidiecky turizmus a agroturizmus vo vidieckom území je často naviazaný aj na poskytovanie vlastných stravovacích služieb, pretože je to výhodné nielen pre majiteľa zariadenia, ale aj pre ubytovaného turistu. Majiteľovi zariadenia vytvára poskytovanie stravovacích služieb priestor pre realizáciu vlastnej poľnohospodárskej produkcie, resp. odbyt svojich produktov a turistovi umožňuje zoznámiť sa s regionálnymi gastronomickými špecialitami.

Diverzifikácia služieb, ktorú zo začiatku podnik mal, sa pomaly zužuje kvôli nedostatku času. Margitín dvor neposkytuje ubytovacie a stravovacie služby, k dispozícii je len vonkajší altánok a v prípade potreby vie zabezpečiť teplé nápoje. Vhodným riešením by bolo vrátiť sa k pôvodnému plánu penziónu. Podľa dopytu by stačili zo začiatku jednoduché stravovacie služby, menších rozmerov a s využitím lokálnych surovín. Pri získaní podpory by mohol podnik na ubytovanie postaviť chatku v blízkosti rodinného domu a ponúknuť tak prenocovanie pre jednu alebo dve rodiny. Pre detské tábory by bolo možné postaviť indiánske stany a stravovacie služby poskytovať na základe spolupráce s miestnymi reštauráciami alebo jedálňami. Naším návrhom je aj grilovanie alebo opekanie nad ohniskom.

3. Využiť niektorú z podpôr vidieckeho turizmu

Každým rokom klesá entuziazmus rodinného podniku kvôli administratíve, ktorá zaberie poľnohospodárovi priveľa času. Podľa ich názoru vidieť, že po tridsiatich rokoch neriešenia stavu poľnohospodárstva a školstva nastal úpadok. Komplikácie im spôsobuje aj komasácia pôdy, každým rokom väčšie suchá a klesla sebestačnosť v produkcii sena. Cena sena rastie a aj to sa premieňa do ceny ustajnenia. Nutná je preto potreba získať podporu. Navrhujeme aby využili priamu platbu od Pôdohospodárskej platobnej agentúry z Európskeho hospodárskeho fondu pre rozvoj vidieka. Ministerstvo hospodárstva ponúka bezplatné poradenské služby pre malé a stredné podniky, vypracovanie návrhov a opatrení na zlepšenie situácie, školenia, semináre a úhradu nákladov súvisiacich s účasťou na veľtrhoch a konferenciách.

4. Zlepšiť marketing

Margitin dvor sa prezentuje na Facebooku, na vlastnej výborne prepracovanej webovej stránke a takisto na niektorých portáloch zameraných na jazdu na koni. Pri rozhovore sme sa dozvedeli, že letné tábory existujú pre deti zo stálej klientely a je o ne veľký záujem. Odporúčame, aby bol podnik označený na hlavnej ceste informačnou tabuľou, bola vytvorená ponuka pre letné tábory a spolupráca s cestovnými kanceláriami. Jednou z možností je prezentovať sa na fórach a portáloch agroturistiky a cestovného ruchu. Na Slovensku existuje niekoľko cestovných kancelárií prezentujúcich agroturistiku aj pre zahraničnú klientelu. V Bratislave niektoré ponúkajú tzv. home hosted, kedy by sa zahraniční turisti privedení na farmu zúčastnili exkurzie a zároveň ochutnávky miestnych špecialít.

Farma by si mohla založiť Youtube kanál, kde by ukázali ich areál, nahrať výučbu jazdy na koni, spraviť rozhovor s časopismi alebo pozvať influencera. Na zľavovom portáli by bola ponuka balíčkov služieb, ktorá zvyšuje rentabilitu podniku a podporuje predaj. Takýto typ marketingu by zvýšil prílev potencionálnych zákazníkov a zviditeľnil farmu.

Návrhy z pohľadu rodinnej problematiky

Vzdelávať tretiu generáciu od detstva

Už od založenia podniku bol zámer zakladateľky, pani Heldovej, udržať nástupníctvo v rodinnom podniku a stále na svojom zámere trvá aj potom, čo odišla do dôchodku. Podnik je v súčasnosti ešte vo vlastníctve zakladateľky, ale postupne prebieha prenos nástupníctva druhej generácii- Jane Schwarzovej. Do procesu podnikania bola rodičmi vedená už od útleho detstva a od štúdia vysokej školy jej boli postupne prenechané činnosti týkajúce sa starostlivosti o kone, chovu a organizovania školských výletov.

Voľbu nástupcu mala pani Heldová jednoznačnú, keďže sa jej jediná dcéra zaujímala o chod podniku už počas štúdia. Vzhľadom na tento záujem nebolo potrebné hľadať záujemcu o vedenie podniku v čase odchodu do dôchodku. Živnosť si založila v roku 2015 a spolu s manželom si rozdelili kompetencie. Závažné a ťažko riešiteľné rodinné problémy sa riešia pomocou rodinnej rady, ktorá sa zvoláva pri nevyhnutných operatívnych rozhodnutiach. Obe generácie sa na základe úcty a tolerancie dokážu dohodnúť. Väčšina rozhodnutí sa rieši spoločne, no časté a opakované problémy dokážu manželia Schwarzoví riešiť aj sami.

Prenechanie nástupníctva druhej generácii ešte stále prebieha, je to plynulý proces a trvá určitú dobu kým sa predstavy oboch strán skonsolidujú. Zakladatelia viedli od malička svoju dcéru, Janu Schwarzovú, podľa svojich predstáv a požiadaviek. Živnosť, kompetencie a kone už boli odovzdané druhej generácii a ostatné predmety podnikania ešte ostali vo vlastníctve prvej generácie a neboli prevedené z dôvodov legislatívy. Dá sa konštatovať, že dcéra už dokáže viesť podnik samostatne a zaškolovanie bolo ukončené.

Pokračovanie tretej generácie ešte nie je isté, nakoľko dcéra Jany je prváčka a venuje sa baletu. Tieto záujmi sa ešte stále môžu zmeniť a pre prípad problémového nástupníctva by sme navrhovali využiť externého manažéra. Majiteľka Daniela Heldová sa preto obáva, či jej sedemročná vnučka bude schopná v budúcnosti prevziať rodinnú farmu. Ako sami uviedli, v tomto veku je priskoro hovoriť o budúcich záujmoch ich vnučky. Navrhujeme preto, aby bola vedená k činnosti na farme už od útleho detstva. Dôležité je aby vyštudovala vysokú školu, získala potrebnú kvalifikáciu a naučila sa cudzie jazyky. Vhodným riešením by bolo, aby získala nové schopnosti a skúsenosti na inej farme mimo rodinného podniku. Zamedzilo by sa tak prípadným konfliktom, nakoľko na rodinnej farme by rodičia mohli byť príliš zhovievaví. Pri absencii vhodného nástupcu z rodiny môže riadenie vykonávať externý manažér, ktorý prinesie do podniku nové skúsenosti a tým aj pomôcť k jeho lepšiemu vedeniu na krátku dobu alebo môže zasiahnuť do majetkovej a kapitálovej štruktúry.

Záver

Rodinné podniky sú vo vyspelých krajinách významnou skupinou s širokým prínosom. Napriek tomu, že ich naša legislatíva nedefinuje, pôsobia aj u nás. V Európe generujú podstatnú časť HDP a podieľajú sa na tvorbe pracovných miest.

V našej práci sme uviedli definície rodinného podnikania vo svete aj na Slovensku, legislatívu, štatistiku z pohľadu členských štátov Európskej únie a problematiku nástupníctva, konfliktov. Priblížili sme definície agroturizmu ako jednu z foriem cestovného ruchu, výhody a nevýhody rodinného podnikania v tejto oblasti, význam a teoretickú časť sme ukončili porovnaním agroturistiky v štátoch Európskej únie.

Kľúčovou časťou a jedným z našich čiastkových cieľov bolo vytvorenie podnikateľského plánu pre rodinnú farmu Margitin dvor v praktickej časti bakalárskej práce. Predstavili sme základnú charakteristiku podniku, históriu a popis produktov, ktoré farma ponúka. Analyzovali sme trh so zákazníkmi, porovnali sme konkurenciu v blízkom okolí s našim podnikom a na záver sme vypracovali SWOT analýzu, ktorá nám pomohla určiť opatrenia na zlepšenie súčasných podmienok rodinného podniku. Naše opatrenia sa týkali prijatia cudzej osoby do podniku, zlepšenia marketingu, diverzifikácii činností a využitia podpôr pre agroturistiku. Na záver sme priblížili problematiku generáčnej výmeny a možné riešenia do budúcnosti. Farma by bola schopná prijať nového zamestnanca pri využití aspoň jednej z podpôr, či už pre rodinné podniky alebo farmárov. Podnik má výborné postavenie na trhu a pri využití niektorých z odporúčaní môže získať ešte lepšie konkurenčné výhody.

Prínosom práce je analýza nami vybraného rodinného podniku na Slovensku, ktorá bola vykonaná na základe osobného rozhovoru s jeho zakladateľmi a zhrnutí teoretických definícií a myšlienok týkajúcich sa rodinného podnikania, cestovného ruchu a agroturizmu v Európe a na Slovensku.

Na záver môžeme konštatovať, že je nevyhnutné aby bol prijatý zákon upravujúci rodinné podnikanie, zlepšenie dostupnosti podpory pre takýto typ podnikania, nakoľko prístup k informáciám je veľmi komplikovaný. Následne by rodinné farmy nemuseli čerpať len z vlastných zdrojov, ale oprieť sa aj o pomoc štátu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Knižné zdroje

ALASTAIR M.M. 2018. *Marketing and Managing Tourism*. Routledge, 2018. 14 s. ISBN 978-1-315-17892-9.

CATER, C. a kol. 2015. *The Encyclopedia in Sustainable tourism*. Wales: Aberystwyth University. 2015, p. 2. ISBN 978-1-78064-143-0.

COLLI, A. – ROSE, M. 2016. *Family Business*. The Oxford Handbook of Business History. Oxford: University Press, 2016. 707 s. ISBN: 9780199263684.

FRANKLIN, A.– CRANG, M. 2001. „The Trouble with Tourism and Travel Theory?“. In *Tourist studies*. London: Sage publications, 2001. s. 5-22.

GAJDOŠÍK a kol. 2017. *Informačné technológie v cestovnom ruchu*. Bratislava. Wolters Kluwer. s. 208. ISBN 9788081685873.

HABÁN, M. – OTEPKA, P. 2004. *Agroturistika*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2004. 24 s. ISBN 80-8069-451-6.

HUDÁKOVÁ, M. a kol. 2015. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 164 s. ISBN 978-80-8168-207-0.

KRAICZY, N. 2013. *Innovations in small and medium-sized family firms*. Springer Gabler, 2013. 196 s. ISBN 9783658000622.

KEREKEŠ, J. 2018. *Vidiecky turizmus v dedinách a regiónoch na Slovensku: správa*. Bratislava, 2018, 5 s.

MILOŠOVIČOVÁ, P. – D. NOVÁČKOVÁ, 2014. *Uplatňovanie práva EÚ na Slovensku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-520-3.

STRÁŽOVSKÁ, Ľ. – H. STRÁŽOVSKÁ, 2002. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint vfra, 2002. 180 s. ISBN 80-89085-00-8.

KROŠLÁKOVÁ, M. 2013. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Ekonóm, 2013, 140 s. ISBN 978-80-225-3697-4.

KROŠLÁKOVÁ, M. 2013. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Ekonóm, 2013, 140 s. ISBN 978-80-225-3697-4.

KROŠLÁKOVÁ, M. 2013. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Ekonóm, 2013, 140 s. ISBN 978-80-225-3697-4.

MORAVČÍKOVÁ, E. – DVOŘÁK, M. 2018. Zmeny v štruktúre a finančnej výkonnosti podnikov cestovného ruchu v regiónoch SR. In Klímová, V., Žítek, V. (eds.) *XXI. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků*. Brno: Masarykova univerzita, 2018. s. 1–5. ISBN 978-80-210-8969-3.

NOVACKÁ, Ľ. 2011. *Cestovný ruch, technika služieb, delegát a sprievodca*. Bratislava: Ekonóm, 2011. 12 s. ISBN 978-80-225-3237-2.

STRÁŽOVSKÁ, H.– STRÁŽOVSKÁ, Ľ. – KROŠLÁKOVÁ, M. 2008. *Podnikanie formou rodinných podnikov*. Bratislava: Sprint vfra, 2008, 240 s. ISBN 978-80-969927-0-6. S.24.

VAN DER PLOEG, J. D. – Long, A.– Banks, J. 2010. *Rural development: The state of the art in Living countrysides: Rural development processes in Europe: The state of the art*. Elsevier, 2010, p. 8-17. ISBN 9054391170.

VANHOVE, Norbert. 2017. *The Economics of Tourism Destinations: Theory and Practice*. Routledge, 2017.

VERDON, J. 2003. *Volný čas ve středověku*. Praha: Vyšehrad, 2003. 264 s. ISBN 80-7021-543-7.

Internetové zdroje

BERNARDO, D. - VALENTIN, L. - LEATHERMAN, J. *Agritourism: If we build it, will they come?* [online]. [cit. 2018-12-03]. Dostupné na internete: <<http://www.uvm.edu/tourismresearch/agtour/publications/Kansas%20State%20Study.pdf>>.

EPPP. 2014. *Rodinné podnikanie alebo (ne)zostane to v rodine*. [online]. 2014. [vid. 2019-02-23]. Dostupné na internete: <http://www.eppp.sk/docs/eppp_studia_fb.pdf>.

EUROPEAN COMMISSION. 2009. *Overview of Family-business-relevant issues: Research, Networks, Policy measures and existing studies*. [online]. 2009. [cit. 2018-12-06] Dostupné na internete: <<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/native>>.

EUROPEAN COMMISSION, 2016. *Investing in Portugal's agriculture 2014-2020*. Agriculture and Rural development. [online]. 2016. [cit. 2019-02-24]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/by_country/documents/cap-in-your-country-pt_en.pdf>.

EUROPEAN FAMILY BUSINESS. 2018. [online]. [cit. 2019-03-17]. Dostupné na internete: <<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>>.

EUROPEAN PARLIAMENT. 2016. *Farm diversification in the EU*. [online]. 2016. [cit. 2019-03-26]. Dostupné na internete: <[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/581978/EPRS_BRI\(2016\)581978_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/581978/EPRS_BRI(2016)581978_EN.pdf)>.

GRANIER, M.L.A. 2016. *Farm diversification in the EU*. [online]. 2016. [cit. 2019-04-04]. Dostupné na internete:<[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/581978/EPRS_BRI\(2016\)581978_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2016/581978/EPRS_BRI(2016)581978_EN.pdf)>.

KEREKEŠ, J. 2017. *Investovanie a spájanie pre rozvoj vidieckeho cestovného ruchu a agroturistiky*. [online]. 2017. [cit. 2019-01-24]. Dostupné na internete:<http://www.avv.sk/wp-content/uploads/2018/08/2.Kerekes-Spajanie-Invest_Vidiecky_CR.pdf>.

KIRSIPUU, M. 2012. *Estonian Maritime Academy*. [online]. 2012. [cit. 2019-04-03]. Dostupné na internete: <<https://ojs.utlib.ee/index.php/TPEP/article/download/776/755/>>.

MINISTERSTVO DOPRAVY, VÝSTAVBY A REGIONÁLNEHO ROZVOJA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Stratégia rozvoja cestovného ruchu do 2020* [online]. 2013. [cit. 2018-01-12]. Dostupné na internete:<<https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/cestovny-ruch-7/legislativa-a-koncepcne-dokumenty/koncepcne-dokumenty/strategia-rozvoja-cestovneho-ruchu-do-roku-2020>>.

MINISTERSTVO DOPRAVY, VÝSTAVBY A REGIONÁLNEHO ROZVOJA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Usmernenie k žiadosti o poskytnutie dotácie*. Dostupné na internete: <<https://www.mindop.sk/ministerstvo-1/cestovny-ruch-7/poskytovanie-dotacii/usmernenie-k-ziadosti-o-poskytnutie-dotacie-v-roku-2018-727>>.

MINISTERSTVO PÔDOHOSPODÁRSTVA A ROZVOJA VIDIEKA SR. *Informačná a propagačná stratégia programu rozvoja vidieka SR 2014 - 2020*. Dostupné na internete: <<http://www.mpsr.sk/index.php?navID=1232&navID2=1232&sID=43&id=11576>>.

PETROMAN, I. 2010. *Agritourism and its forms*. University of Agricultural sciences and Veterinary medicine of Banat Timisoara [online]. 2013, vol. 53, no. 2 [cit. 2018-12-14]. Dostupné na internete:<https://www.researchgate.net/profile/Cornelia_Petroman/publication/268421275_AGRITOURISM_AND_ITS_FORMS/links/555c49bc08ae91e75e76d427/AGRITOURISM-AND-ITS-FORMS.pdf>.

PHILLIP, S.– HUNTER, C.– BLACKSTOCK K. 2010. *A typology for defining agritourism*. [online]. 2010. [cit. 2018-11-21]. Dostupné na internete:<<http://macaulay.webarchive.hutton.ac.uk/LADSS/papers/AgritourismTypologyPaper.pdf>>.

PÔDOHOSPODÁRSKA PLATOBNÁ AGENTÚRA. *Výzva na predkladanie žiadostí o nenávratný finančný príspevok z programu rozvoja vidieka SR 2014 – 2020*. Dostupné na internete:<<http://www.apa.sk/podopatrenie-6-3>>.

PWC. 2014. *Understanding family dynamics and family conflicts* [online]. 2014. [cit. 2019-01-03]. Dostupné na internete:<<https://www.pwc.com/m1/en/assets/document/family-business-docs/understanding-family-dynamics-and-family-conflicts.pdf>>.

SHARPLEY, R., 2018. *Tourism, tourists and society*. Routledge. Dostupné online: <https://books.google.sk/books?hl=sk&lr=&id=dT9ZDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=tourism&ots=G-XcT19qTK&sig=axKemB-Jtp2IC76jSH-rmLHeWtA&redir_esc=y#v=onepage&q=tourism&f=false>.

SLÁMKOVÁ, M. - BELČÁKOVÁ, I. 2017. *Slovensko: národná správa*. [online]. 2017. [cit. 2019-17-03]. Dostupné na internete:<<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Bjt5EjFDYboJ:cs.feal-future.org/sites/default/files/inline-files/O1-A5-NarodnaSprava-SK.pdf+&cd=1&hl=sk&ct=clnk&gl=sk&client=safari>>.

Slovak Business Agency. 2018. *Štúdia rodinného podnikania na Slovensku, strategická časť* [online]. 2018. [vid. 2018-12-02]. Dostupné na internete: <http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3_studia_rodinneho_podnikania_na_slovensku.pdf>.

ŠERINA, P. 2011. *Rodinné podnikanie na Slovensku* [online]. 2011 [vid. 2019-01-03]. Dostupné na internete:<http://www.sbagency.sk/sites/default/files/file/studia_rodinne_podnikanie_na_slovensku.pdf>.

TÜCSÖKOVÁ, I. – M. KROŠLÁKOVÁ, 2013. *Rodinné podnikanie na Slovensku* [online]. 2013. [cit. 2018-12-09]. Dostupné na internete: <<http://files.petrunada.webnode.cz/200000048-8a27a8b22b/%C4%8Dl%C3%A1nok%20SVO%C4%8C%20%20Rodinn%C3%A9%20podnikanie%20na%20Slovensku%20Kro%C5%A1l%C3%A1kov%C3%A120-Tucsokov%C3%A1.pdf>>.

UNWTO. 2015. *Understanding Tourism: Basic Glossary*. Dostupné online: <<http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary>>.

UNIVERSITY OF CALIFORNIA: SMALL FARM PROGRAMS. *What Is Agritourism?* [online]. [cit. 2018-11-16]. Dostupné na internete: <<http://sfp.ucdavis.edu/agritourism/factsheets/what/>>.

VAUGEOIS, N.L. – BENCE, S. – ROMANOVA, A. 2017. *Farm Diversification through Agritourism: Guidebook*. [online]. 2017. [cit. 2018-11-21]. Dostupné na internete: <https://www2.gov.bc.ca/assets/gov/farming-natural-resources-and-industry/agriculture-and-seafood/farm-management/farm-business-management/business-planning-guides/agritourism_guide_2017.pdf>.

WITTEN INSTITUTE FOR FAMILY BUSINESS. Definition of Family Business. [online]. [cit. 2019-04-02] Dostupné na internete: <<https://en.wifu.de/en/research/definition-of-family-business/9187-2/>>.

Periodiká

ARIAS SEGURA, J. 2010. *The contribution of agriculture to sustainable development in Jamaica*. San Jose: Inter- American Institute for Cooperation on Agriculture, 2010. 3 p. ISBN13: 978-92-9248-284-8.

BASCO, R. 2016. *Local Economy*. vol. 31, s. 709-732.

BUCHER, S. 2015. Konkurencieschopnosť európskych destinácií cestovného ruchu: Hodnotenie komplexného indexu konkurencieschopnosti. In *Ekonomický Časopis* [online]. 2015, vol. 63, [cit. 2019-03-18]. Dostupné na:<<https://search.proquest.com/docview/1734994297?accountid=49351>>.

BUSBY, G. – RENDLE S. 2000. The transition from tourism on farms to farm tourism. In *Tourism Management*. ISSN 0261-5177, 2000, vol. 21, no. 6, s. 635-642.

FABUSS. 2017. *An Overview of the Environment for Family Businesses in Italy*: národná správa. Italy: Tucep. 2017.

HABBERSHON, T.G et. al. 2003. *Unified systems perspective of family firm performance*. J. Bus. Ventur. vol. 18, s. 441–448.

HARVESTON, P. D.– DAVIS, P. S. –LYDEN, J. A. 1997. **Succession Planning in Family Business**. In *The Impact of Owner Gender. Family Business Review*. 1997, vol. 10, s. 373-396.

HODGE, I. D. 1986. The scope and context of rural development. In *European Review of Agricultural Economics*. 1986, vol. 13, no. 3, p. 271-282.

ILBERY, B. – MAYE, D.– Knafsey. M. 2004. Forecasting supply chain developments in lagging rural regions. In *Journal of Rural Studies*. 2004, vol. 20, p. 331-344.

MATUŠÍKOVÁ, D.– GBUROVÁ, J. 2015. Vnímanie značky Slovenska ako destinácie cestovného ruchu. In *Mladá veda* [online]. 2015, vol. 3, no. 1 [cit. 2019-03-10]. Dostupné na internete:<http://www.mladaveda.sk/casopisy/06/06_2015_08.pdf>. ISSN 1339-3189.

MCGHEE, N. G. – Kyungmi. K. 2004. Motivation for agri-tourism entrepreneurship. In *Journal of Travel Research*. 2004, vol. 43, p. 161–170.

MURA, L. - KLJUCNIKOV, A. 2018. Small Businesses in Rural Tourism and Agrotourism: Study from Slovakia. In *Economics and Sociology*. ISN 2071-789X, 2018, vol. 11, no. 3, s. 286-300.

MURDOCH, J. 2000. Networks - a new paradigm of rural development? In *Journal of Rural Studies*. 2000, vol. 16, no. 4, p. 407-419.

NICKERSON, N.P– BLACK, R.J– MCCOOL, S.F. 2001. Agritourism: Motivations behind Farm/Ranch Business Diversification. In *Journal of Travel Research*. 2001, vol. 40, no.1, p. 19-26.

SIRMON, D.G. – HITT, M.A. 2003. *Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms, Entrepreneurship: Theory and Practice*. vol. 27, s. 339-358.

VOLPENTESTA, A. P. S. – AMMIRATO, S. 2013. Alternative agrifood networks in a regional area: A case study. In *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*. 2013, vol. 26, no 1-2, p. 55-66.

Zákony

§ 2 ods.1 zákona č. 513/1991 Zb. *Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov* . Dostupný na internete: <<http://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-513>>.

§ 2 ods.1 zákona č. 513/1991 Zb. *Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov* . Dostupný na internete: <<http://www.zakonypreludi.sk/zz/1991-513>>.

Zákon č. 91/2010 Z. z. *Zákonník práce v znení neskorších právnych predpisov*.

