

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**

**FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104004/1/2020/36122163468525572

**Firemné nástupníctvo – podnikanie rodinných podnikov v  
podmienkach SR**

**Diplomová práca**

**2020**

**Bc. Alexandra Drozdíková**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**Firemné nástupníctvo – podnikanie rodinných podnikov v  
podmienkach SR**

**Diplomová práca**

<b>Študijný program:</b>	Manažment a ekonomické zručnosti
<b>Študijný odbor:</b>	Ekonomika a manažment
<b>Školiace pracovisko:</b>	Katedra podnikových financií
<b>Vedúci záverečnej práce:</b>	Prof. Ing. Peter Markovič, PhD.

Zadanie

## Abstrakt

DROZDÍKOVÁ, Alexandra: *Firemné nástupníctvo – podnikanie rodinných podnikov v podmienkach SR*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikových financií. – Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Peter Markovič, PhD. – Bratislava FPM EU, 2020, 64 s.

Diplomová práca sa zaoberá vývojom rodinných podnikov od vzniku samostatnej Slovenskej republiky. Cieľom diplomovej práce je priblížiť pojem rodinného podnikania a získať bližší a hlbší pohľad o fungovaní, výhod a nevýhod tohto druhu podnikania. Práca sa skladá z teoretickej a praktickej časti, z piatich kapitol. Na úvod teoretickej časti práce sa čitateľ oboznámi s definíciami podniku a podnikania, ktoré sme doplnili o tabuľku klasifikujúcu podniky, podľa veľkosti. Ďalej sa zaoberá charakteristickými vlastnosťami, výhodami a nevýhodami, ktoré sú typické pre rodinné podnikanie, a tiež problematikou generačnej výmeny, ktoré sme doplnili o jeden obrázok. Na záver teoretickej časti sú poskytnuté informácie o vývoji podnikateľského prostredia na území Slovenskej republiky od roku 1993. V praktickej časti sme sa zamerali na skúmanie slovenských rodinných podnikov na základe dotazníkového prieskumu, ktorý pozostáva z 26 otázok. Získané výsledky sú odprezentované príslušnými grafmi, aby sme poskytli čitateľovi čo najbližší obraz a fungovaní rodinných podnikov.

**Kľúčové slová:** podnik, rodinný podnik, rodina, nástupníctvo

## **Abstract**

DROZDÍKOVÁ, Alexandra: *Business succession – business of family businesses in Slovakia*. Faculty of Business Management; Department of Business Finance. – The supervisor of the final thesis: Prof. Ing. Peter Markovič, PhD. – Bratislava FPM EU, 2020, 64 p.

Diploma thesis is focused on the evolution of the family businesses since the formation of the autonomous Slovak republic. The main objective of the thesis is to examine what type of family business are executed and to gain further look into the operations, advantages and disadvantages of this type of business. The thesis consists from a theoretical and a practical part and five sections. Firstly, the reader is introduced with definitions of terms related to the company and its respective business. The thesis continues with the specification, advantages and disadvantages typical for a family business as well as with the matters of generational interchange. Theoretical part closes with the information on the development of business environment in Slovak Republic since 1993. The practical part is based on a survey, consisting of 26 questions, conducted amongst Slovak owners of the family businesses to shed a light on how family businesses work in particular.

**Keywords:** company, family business, family, successorship,

## Obsah

Úvod .....	7
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí .....	9
<b>1.1 Podnikateľské prostredie v rámci Slovenskej republiky</b> .....	9
<b>1.2 Podnik a podnikanie</b> .....	10
<b>1.3 Charakteristika rodinných podnikov</b> .....	12
<i>1.3.1 Typizácia rodinných podnikov a ich právne formy</i> .....	14
<i>1.3.2 Vývojové fázy rodinného podnikania</i> .....	15
<i>1.3.3 Rodina a podnikateľská filozofia</i> .....	17
<i>1.3.4 Podniková kultúra rodinných podnikov</i> .....	20
<i>1.3.5 Výhody a nevýhody rodinného podnikania</i> .....	21
<b>1.4 Firemné nástupníctvo</b> .....	23
<b>1.5 Vývoj rodinných podnikov od roku 1993</b> .....	25
2 Cieľ práce .....	27
3 Metodika práce a metódy skúmania .....	29
<b>3.1 Charakteristika objektu skúmania</b> .....	29
<b>3.2 Pracovné postupy</b> .....	29
<b>3.3 Spôsob získavania údajov</b> .....	29
<b>3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov</b> .....	30
4 Výsledky práce .....	31
<b>4.1 Charakteristika respondentov</b> .....	31
<b>4.2 Výsledky dotazníkového prieskumu</b> .....	31
5 Diskusia .....	57
<b>5.1 Zhrnutie výsledkov</b> .....	57
<b>5.2 Odporúčania</b> .....	59
Záver .....	61
Použitá literatúra .....	62

## Úvod

Podnikanie predstavuje takú činnosť, ktorá je neodmysliteľnou súčasťou ľudského života. Taktiež môžeme podnikanie chápať ako súčasť rozvoja civilizácie, zavádzanie inovačných riešení a posúvanie hraníc. Z odbornej literatúry a všeobecnosti je známe, že sa považuje za činnosť, pri ktorej sa jednotlivec usiluje nájsť existujúce príležitosti, teda vyplniť jestvujúce medzery na trhu. Hlavným cieľom alebo motívom týchto činnosti je sebarealizácia, zavádzanie takých riešení, ktoré uľahčujú a lepšie uspokojujú potreby konečných spotrebiteľov. Okrem týchto motívov je existencia a fungovanie podnikov, ako malých, stredných alebo mikro podnikov neodmysliteľným pre prosperitu, fungovanie a rozvoj ekonomiky na domácom území.

Témou diplomovej práce je Firemné nástupníctvo – podnikanie rodinných podnikov v podmienkach SR. Ako aj názov nám opisuje, v nasledujúcich kapitolách budeme venovať pozornosť ďalšej forme alebo spôsobu podnikania, a to rodinným podnikom. Hlavným motívom pri rozhodovaní o výbere témy diplomovej práce bolo priblíženie spomínanej formy podnikania. Uvádzaný typ podnikateľskej činnosti nedisponuje presnou definíciou, preto je cieľom práce získať obsiahly a bližší obraz o fungovaní a existencii rodinných podnikov.

Diplomová práca sa skladá teoretickej a praktickej časti, ktoré nám spolu napomáhajú objasniť a priblížiť vytýčený cieľ našej práce. V teoretickej časti sme sa použitím odbornej literatúry snažili zhrnúť získané poznatky a na ich základe priblížiť čitateľovi definíciu podnikania. V prvej polovici práce sme sa zaoberali dôležitosťou podnikateľského prostredia, uviedli sme rozdiel medzi podnikom ako podnikateľskou jednotkou a podnikaním, ktoré nám predstavuje cieľavedomé rozhodovanie podnikateľskej jednotky. Ďalej sme sa snažili identifikovať základné alebo všeobecné vlastnosti rodinných podnikov, opísať aké typy a právne formy sú charakteristické pre tento typ podnikania, a taktiež akými vývojovými fázami môžu prechádzať. Zaoberali sme sa problematikou medzi rodinou a podnikaním, a ich vzájomným fungovaním. Zisťovali sme, aký druh podnikateľskej kultúry môže existovať v skúmaných podnikateľských jednotkách a akými výhodami môžu disponovať, a aké nevýhody môžu postihnúť rodinné podniky, ktoré taktiež môžu ovplyvňovať generačnú výmenu alebo budúcnosť v podniku. Na záver

teoretickej časti priblížime čitateľovi počas už skoro tridsaťročnej existencie samostatnej Slovenskej republiky doterajší vývoj podmienok podnikateľského prostredia.

Druhá polovica, teda praktická časť, diplomovej práce sa zameriava na aplikáciu získaných poznatkov, ktoré boli uvedené v teoretickej časti. Využijeme príležitosť a oslovíme rodinné podniky na území Slovenskej republiky. Výskum bude prebiehať formou dotazníka, ktorý bude adresovaný majiteľom rodinných podnikov. Následne získané odpovede spracujeme a na základe teoretických poznatkov zhotovíme výsledky. Takto získané údaje a informácie nám napomôžu získať bližší, a tiež hlbší pohľad do fungovania rodinných podnikov.

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Cieľom prvej kapitole diplomovej práci bolo priblíženie definície rodinných podnikov. Charakterizovanie súčasného stavu na Slovensku a taktiež v zahraničí. Taktiež zameranie sa na definíciu sociálnych a vzájomných vzťahov medzi rodinnými príslušníkmi a ich vplyv na fungovanie, rozvoj, rast podniku.

Rodinné podniky zohrávajú dôležitú súčasť svetovej ekonomiky. V Slovenskej republike je to prevažne sektor malých a stredných podnikov.

Forma tohto typu podnikania je atypickým oproti bežnej podnikateľskej činnosti. Dôvodom a faktorom odlišujúcich od ostatných podnikov je aktívne zúčastňovanie sa rodinných príslušníkov pri prevádzkovaní a riadení podniku.

## 1.1 Podnikateľské prostredie v rámci Slovenskej republiky

V dnešnom svete tzv. globalizácie vymedzenie pojmu podnikateľského prostredia je stále ťažšou úlohou. Vo všeobecnosti podnikateľské prostredie chápeme ako vonkajšie okolie podniku, ktoré ovplyvňuje jeho fungovanie a taktiež podnik má určitý vplyv na svoje prostredie.<sup>1</sup>

Podnikateľské prostredie môžeme rozdeliť do dvoch skupín. Prvou je priame tzv. svetové okolie podniku čo predstavuje celú Európsku úniu, pri sledovaní našej krajiny. Druhou je nepriame okolie, ktoré zahŕňa okrem európskej únie takmer celý svet.<sup>2</sup>

Na území Slovenskej republiky majú nezastupiteľnú úlohu malé a stredné podniky. Tieto podniky vystupujú ako hlavné činitele pre regionálny rozvoj a tvorbu nových pracovných miest. Podnikateľské prostredie sa prejavuje vo kvalite hospodárskych podmienok a predpokladov pre ekonomickú činnosť pre podnikateľské subjekty. Na

---

<sup>1</sup> SYNEK, Miloslav et al. *Podniková ekonomika*. Praha : C.H. Beck. 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

<sup>2</sup> KUPKOVIČ, Milan. et al. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Sprint v.fra. 2003. 452 s. ISBN 80-88848-71-7.

medzinárodnom meradle zlepšenie a zvyšovanie konkurencie schopnosti Slovenskej republiky sa skrýva práve v kvalitnom podnikateľskom prostredí.<sup>3</sup>

## 1.2 Podnik a podnikanie

Pod pojmom podnik rozumieme samostatnú hospodársku jednotku, kde sa uskutočňujú rôzne činnosti tykajúce sa daného podnikania. Prioritným cieľom týchto činností je také spojenie hmotných, finančných a ľudských zdrojov na základe ktorých sú schopný vytvoriť čo najväčšiu hodnotu pre zákazníkov a súbežne maximalizovať súčasnú hodnotu svojho podniku. Pod hodnotou pre zákazníkov rozumiem vytvorenie takých služieb a produktov, ktoré sú čo najbližšie ku uspokojeniu želaní a potrieb zákazníkov.<sup>4</sup>

Subjekt, ktorý súbežne vyhľadáva a využíva obchodné príležitosti nazýva odborná literatúra podnikateľskou jednotkou. Takáto forma aktivity je dôležitým prvkom potencionálnej úspešnosti podniku, pre dosiahnutie očakávaných ziskov a cieľov. Tento druh zaangažovanosti do obchodnej sféry sa vymedzuje od spoznania nožnej príležitosti, cez existenciu až po zánik podniku.<sup>5</sup>

Obchodný zákonník presne vymedzuje definíciu podnikania podľa zákona č. 513/1991 Zb. „Podnikáním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku alebo na účel dosiahnutia merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu, ak ide o hospodársku činnosť registrovaného sociálneho podniku podľa osobitného predpisu.“<sup>6</sup>

Podnikanie znamená cieľavedomé a ekonomické rozhodovanie konkrétnej podnikateľskej jednotky. Podnikateľskú jednotku môžeme považovať za sociálny systém, keďže musí spĺňať ako rovnakým dielom doležíte podnikateľské úlohy, tak aj doležíte úlohy v sociálnom útware. Pre fungovanie podnikania je neodmysliteľná popri plnení doležíte úlohách spolupráca s rôznymi sociálnymi útvarmi, ktorých činnosti sú čiastočne

---

<sup>3</sup> ČARNICKÝ, Štefan. Business Intelligence v riadení podnikov a prístupy k jeho riešeniu. In: Podniková revue, roč. 5, 2006. č. 9, s. 36 – 52. ISSN 1335-9746.

<sup>4</sup> MARKOVÁ, Viera. *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2003. 164 s. ISBN 80-8055-816-7.

<sup>5</sup> VECSÉCSI, János. *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Budapest: Korvinus Egyetem, 2009. 413 s. ISBN 978-963-394-768-5.

<sup>6</sup> Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších právnych predpisov, § 2 ods. 1.

rovnaké alebo sú odlišné. Pre dosiahnutie svojich cieľov a pre maximalizáciu ziskov a výkonu je neodmysliteľná a veľmi dôležitá vzájomná výmena informácií medzi účastníkmi sociálneho systému a podniku.<sup>7</sup>

Hlavným, prioritným cieľom pre každého podnikateľa, ktorý sa rozhodne vykonávať podnikateľskú činnosť je dosiahnuť, čo najvyššie možné zisky. Na ceste dosahovania týchto cieľov, avšak môžu naraziť na možné riziká. Medzi takéto riziká zaradujeme ak niektorí podnikatelia citlivo reagujú na zmenu dopytu, dôvodu ktorého môžu zrušiť svoje podnikanie alebo preorganizovať svoju činnosť. V prípade potencionálnych ziskových činnosti, sú ochotný okrem vlastného imania využiť cudzí kapitál vo forme bankových úverov. V prípade samostatne zárobkovo činných osobách prioritným cieľom je zabezpečiť živobytie pre vlastnú rodinu. Sú zameraní na uspokojenie iba určitého objemu dopytu a tak majú iba vymedzený rozsah činnosti. Ich úsilím je udržanie určitej stability, živobytia a existencie podniku, čo si vyžaduje tak ako vybudovanie, aj udržanie zákaznickej základne.<sup>8</sup>

Definícia konceptu malého a stredného podnikania tuzemsku aj v medzinárodnom rozpätí je rozmanitá. Na území SR je akceptovaná definícia Európskej únie, ktorá bola prijatá 1. januára 2015. Na základe tejto definície:

**Stredný podnik** je podnikom, ktorý disponuje pracovnou silou maximálne do 250 zamestnancov. Jeho ročný obrat nepresiahla sumu 40 miliónov eur, hodnota ročného obratu v účtovnej závierke dosahuje do výšky 27 miliónov eur.

- Za **malý podnik** sa považuje každý jeden podnikateľsky subjekt, ktorý zamestnáva najviac 50 osôb a ich ročný obrat nepresahuje hodnotu 7 miliónov eur a celková ročná hodnota aktív v ich účtovnej závierke nepresahuje sumu 5 miliónov eur.

- **Mikro podnik** je podnik, ktorý má počet zamestnancov najviac 10, jeho ročný obrat dosiahne najviac hodnotu 2 miliónov a hodnota v účtovnej závierke je maximálne 2 miliónov eur.

---

<sup>7</sup> DOBRAI, Katalin et al. *Wirtschaftskenntnisse auf Deutsch*. Budapest: Akadémiai kiadó Zrt. 2004. 276 s. ISBN 9789630583046.

<sup>8</sup> KOHELOVÁ, Kristína. Családi vállalkozások generációváltásának vizsgálata: diplomová práca. Školiteľ: Konezosné Dr. Szombathelyi Márta. Komárno, 2016. 78 s.

Veľkosť podniku je charakterizovaný na základe jeho obratu, ročnej hodnoty podnikových aktív a počte zamestnancov. Po zistení skutočnosti týchto kritérií môžeme zaradiť podniky do troch skupín znázornených na v tabuľke.<sup>9</sup>

**Tabuľka 1** Klasifikácia podnikov podľa veľkosti

<i>Veľkosť podniku</i>	<i>Počet zamestnancov</i>	<i>Ročný obrat</i>	<i>Ročná hodnota aktív</i>
<b>Stredný</b>	250	50 000 000	43 000 000
<b>Malý</b>	50	10 000 000	10 000 000
<b>Mikro</b>	10	2 000 000	2 000 000

Zdroj: <http://www.uspesne-podnikanie.sk/male-a-stredne-podnikanie>, *vlastné spracovanie*

### 1.3 Charakteristika rodinných podnikov

Pri zadefinovaní pojmu rodinného podnikania, vhodnú, konkrétnu definíciu je problematické určiť. Primárnym dôvodom môže byť odlišnosť názorov, definícií pri charakterizovaní pojmu rodinné podnikanie. Charakterizovanie týchto subjektov môže závisieť aj od určitej krajiny. Odborná literatúra nám poskytuje snahu o vytvorení koncepcnej definície, aby sme vedeli odlíšiť od nerodinných podnikov.<sup>10</sup>

Vychádzajúc nekonkretizovanej, nejednotnej definície pojmu rodinných podnikov, pri určený, zaradený podnikateľských subjektov do skupiny rodinných podnikov sa môžeme odvolať na jednotlivé kritéria, z ktorých by aspoň jednu mali spĺňať. Medzi tieto hlavne a dôležité kritéria môžeme nasledovné:

- Podnikateľ/ majiteľ podniku považuje svoj podnik za rodinný podnik.
- Hierarchia členov rodinného podniku závisí od postavenia člena v rodine.
- Členovia rodiny sa zúčastňujú na stratégii a cieľov podniku a prispievajú na rozvoji a fungovania podniku.
- Podnikateľ plánuje riadenie podniku prenechať pre rodinných príslušníkov v budúcnosti.

<sup>9</sup> ANTALÍK, Imrich. Bevezetés a kis- és középvállalkozások gazdaságába. Komárom: Selye János Egyetem, 2012. 77 s. ISBN 978-80-8122-039-8.

<sup>10</sup> HUDÁKOVÁ, Monika et al. 2015. Rodinné podnikanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 164 s. ISBN 978-80-8168-207-0.

- Pri každodennom riadení podniku sa zúčastňuje jeden alebo viac rodinných príslušníkov okrem majiteľa.

Pod pojmom rodinné podnikanie môžeme rozumieť také podnikateľské jednotky, kde na podnikateľskej činnosti, fungovaní, budovaní a rozvoji podnikania sa podieľajú členovia rodiny. Hlavným špecifikom a odlišujúcim faktorom od nerodinných podnikov, je účasť rodinných príslušníkov na riadení a kontrole vykonávaných aktivít. Kvalita a funkčnosť riadenia rodinných podnikov je založená a ovplyvnená na dlhodobej stratégii, ktorej hlavným cieľom je dlhodobý rozvoj a rast podniku, následne prenechanie podniku pre rodinných príslušníkov.<sup>11</sup>

Za rodinným podnikom považujeme skupinu ľudí, ktorých spájajú pokrvné väzby, rozhodnutia súdu alebo zákonom uznane väzby s totožným účinkom a majú záujem týmito spoločnými väzbami vytvoriť vzájomnú závislosť, taktiež spĺňajú jednotlivé kritéria:

- Aspoň jeden z členov vlastní 50% podielov, hlasov alebo akcií v podniku.
- Aspoň jeden z členov vlastní taký podiel, počet hlasov alebo akcií, na základe ktorých si presadí svoju vôľu nad ostatnými členmi.
- Jeden alebo viac členov vykonáva kontrolnú funkciu a majú vplyv.
- Jeden alebo viac členov vykonáva iradiáciu funkciu a majú vplyv.<sup>12</sup>

Na základe rôznych definícií a všeobecnej zaužívaných charakteristík pre zaradenie podniku do rodinného typu môžeme naraziť na flexibilnejší prístup. Tento prístup navrhuje riešenie problému, zjednodušenie definície rodinného podniku. Pre tento účel Joseph H. Astrachan, Sabine B. Klein, Kosmas X. Smyrnió vypracovali tzv. **model F-PEC** stupnice. Model navrhuje tri kľúčové zložky charakteristiky pre zaradenie daného podniku, ktorými sú:

- **Power** (sila, moc) – ako názov tejto zložky vypovedá, je zameraná na sledovanie dominantného postavenia rodiny v podniku. Dominancia v tomto prípade sa vyznačuje podielom financovania podniku, úrovňou kontroly a riadenia podnikových procesov zo strany rodiny. Teda moc rodiny akou dôkaze ovplyvniť podnik.

---

<sup>11</sup> KROŠLÁKOVÁ, Monika - STRÁŽOVSKÁ Helena. Rodinné podnikanie. Bratislava: EKONÓM. 2013. 131 s. 978-80-225-3697-4.

<sup>12</sup> STRÁŽOVSKÁ, Helena – STRÁŽOVSKÁ, Ľubomíra. Rodinné podnikanie. Bratislava: Sprint vŕa, 2002. 178 s. ISBN 80-89085-00-8.

• **Experince** (skúsenosti) – znamená prínos skúsenosti. Je to komplex poznatkov získaných cieľavedomou činnosťou, prevádzkovaním generáciami v riadení a vlastníctve podniku. Hovoríme a súhrne počtu aktívnych členov rodiny, tak ako v prítomnosti aj v histórii existencie, doterajšej činnosti podniku.

• **Culture** (kultúra) – rovná sa vnútro podnikovým noriem, hodnôt na ktorých vytvorení sa podieľa rodina. Je to výsledkom vzájomného vzťahu rodiny, vplyv rodiny na podnikanie a opačne. Predpokladá sa čím viac generácii, tým väčšia perspektíva vytvorenia pevnej kultúry v rodinnom podniku.

Keďže o rodinných podnikoch môžeme povedať, že často sú až veľmi zložitými organizáciami, pre pochopenie ich fungovania je dôležité až neodmysliteľné zistenie rozsahu akým vplýva rodina na podnik. Po analyzovaní týchto faktorov môžeme ľahšie porozumieť rodinným podnikom.<sup>13</sup>

### *1.3.1 Typizácia rodinných podnikov a ich právne formy*

Na území Slovenskej republiky založenie podniku sa uskutoční podľa slovenského právneho poriadku. Každá podnikateľská jednotka bez ohľadu na to či je považovaná za rodinný alebo nerodinný podnik má určitú formu, ktorá ďalej súvisí právnym vzťahom s okolím a vnútroorganizačnými procesmi. Výber konkrétnej právnej formy závisí na rozhodnutí vlastníkov alebo zakladateľov. Vhodná forma podnikania závisí od priamych cieľov podnikania v súčasnosti a ďalších plánov v budúcnosti. Z právneho hľadiska na území Slovenskej republiky majú podniky nasledovné právne formy:

- živnosť,
- podnik jednotlivca,
- obchodná spoločnosť,
- družstvo.

Pre rodinné podniky sú vo všeobecnosti charakteristické podniky jednotlivca, teda samostatný podnik fyzickej osoby a obchodná spoločnosť, v danom prípade rodinná obchodná spoločnosť. Súčasnom pohľade pri sledovaní právnych foriem rodinných podnikov na území Slovenskej republiky, môžeme zistiť, že najčastejšími právnymi

---

<sup>13</sup>HANZELKOVÁ, Alena. *Re-Establishing Traditional Czech Family Businesses: A Multiple Case Study on the Present Challenges*. 1. vydání Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2004. 306 s. ISBN 951-39-1909-9.

formami, ktoré si zvolia zakladatelia sú živnosti alebo spoločnosti s ručením obmedzením.<sup>14</sup>

Rodinné podniky z pohľadu rodinných vzťahov môžeme členiť do troch skupín:

- Rodičovský podnik – zakladateľ podniku zastupuje dominantnú, najdôležitejšiu úlohu v podniku. Jeho štýl manažovania podniku do veľkej miery ovplyvňuje vývoj kultúry rodinného podniku.

- Manželský podnik – podľa názvu môžeme zistiť, že hlavnú funkciu tohto podniku zastupujú dve osoby. Spoločne podnikanie môže nastať na základe dvoch možností. Prvou alternatívou je, kde jeden z manželských párov už disponuje vlastným podnikom a ubudnutím času zaangažuje do niektorých z činností podniku tú druhú osobu. Druhou možnosťou je zrodenie nového spoločného nápadu, alebo podnikania, kde zakladateľom podniku sa stavajú obaja toho vzťahu.

- Príbuzenský podnik – je podnik ktorom vystupuje viacero generácií. Rodičia a ich deti alebo iný príbuzný danej rodiny. Tento typ podnikania môže mať najhorší dopad na fungovanie podniku. Prí vysoká účasť rodinných príslušníkov môže viesť k nezhodám hlavne pri rozdelení zisku a činnosti v podniku.<sup>15</sup>

### 1.3.2 Vývojové fázy rodinného podnikania

Existencia podniku je časovo vymedzená od jeho založenia až po jeho zániku ukončením svojej činnosti. Toto ohraničené obdobie nazývame životným cyklom podnikania, ktorý môže trvať dlhšie ale aj kratšie obdobie. V živote každého podnikania je bežné, že majitelia narazia na neočakávané zmeny, sú nútení celiť rôznym výzvam a musia byť flexibilný zmenám prostredia. Je rozhodujúcim, vnímavosť manažérov pri vstupe do ďalšej fázy, aby si uvedomili zmenu potrieb a podľa toho prispôbili svoju stratégiu. V prípade rodinných podnikov ich vývojová fáza prechádza tromi vývojovými etapami, ktorými sú:

---

<sup>14</sup> PAPULA, Jozef. et al. *Podnikanie a podnikateľské myslenie I*. Praha: Wolters Kluwer. 240 s. ISBN 978-80-7478-950-2.

<sup>15</sup> HESKOVÁ, Márie – VOJTKO, Viktor. *Rodinné firmy – zdroj regionálneho rozvoje*. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 140 s. ISBN 978-80-7259-062-9.

• **Start-up** – je pojem, ktorý označuje novovznikajúci podnik, nejaký nový inovatívny nápad. Je prvou fázou podnikania, teda vystupuje tu úplne prvá generácia.

• **Rozvoj rodinného kapitálu** – v tejto fáze podnikania, je podnik už dostatočne zrelý a pripravený na zapojenie ďalšej generácie do činností, kde okrem zakladateľa získajú dôležité úlohy aj jeho členovia rodiny, pri dosahovaní podnikateľskej cieľov. Postupne sa prelína rodinný systém s podnikateľským systémom.

• **Rozvoj generačného kapitálu** – v tretej fáze životného cyklu rodinného podniku, pôvodný tvorca, zakladateľ nápadu už priamo neovplyvňuje fungovanie podniku. Prenecháva riadiace činnosti na svojich dedičov alebo následníkov, je prítomný iba ako pre udržanie tradícií a zvykov.<sup>16</sup>

Od začiatku, využitia tzv. diery na trhu, implementácii nového nápadu do podnikateľského zámeru môže uplynúť až po jeho zánik dlhé časové obdobie. Vymedzenie tohto ohraničeného časového obdobia je ťažko vopred konkretizovať. Vývinová fáza podniku pozostáva niekoľkých etáp, krokov ku konečnému úspechu. Na životný cyklus podniku, posun do ďalších fáz tohto cyklu spôsobia rozmanité faktory, ktoré môžu obmedziť ďalší pokrok, prípadne docieľiť skorší úpadok a tak zánik podniku. Na základe rastu podnikateľského subjektu, môžeme konkretizovať nasledujúce fázy životného cyklu:

• **Podnikateľský zámer** – vo všeobecnosti vzniká na základe novej myšlienky jedinca, zámerom jej realizácie. Tato myšlienka je považovaná ako základ stratégie podniku. Pre vytvorenie stratégie ako návodu na dosiahnutie cieľov, zohráva podstatnú úlohu analyzovanie tým súvisiacich dôležitých procesov. Berie sa do úvahy výška kapitálu, vynaloženie potrebných nákladov, komu prisúdiť rozhodovanie a riadiace úkony počas doby prevádzkovania.<sup>17</sup>

• **Fáza rastu** – uplatnenie sa podniku na trhu. Podnik sa podradí požiadavkám trhu a prispôbi svoje služby prípadne svoju výrobu, pre jeho uspokojenie. V tejto fáze sa vyžaduje kvalitatívna zmena produkcie a tým súbežne je podnik nútený aj pre kvantitatívnu zmenu. Vyústením týchto zmien nastane celkový rast podnik.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> HESKOVÁ, Mária – VOJTKO, Viktor. *Rodinné firmy – zdroj regionálneho rozvoje*. Zeleneč: Profess Consulting, 2008. 140 s. ISBN 978-80-7259-062-9.

<sup>17</sup> SEDLÁK, Mikuláš a kol. *Podniková ekonomika*. Bratislava: Elita, 1995. 248 s. ISBN 80-8532-373-7.

<sup>18</sup> MAJDÚCHOVÁ, Helena; NEUMANNOVÁ, Anna. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint, 2007. 81 s. ISBN 97-8808-908-5880.

• **Stabilizácia** – je fáza, v ktorej podnik už docielil nejaké postavenie na trhu. Hovoríme o podniku ako už o prosperujúcom subjekte, ktorý prekonal predchádzajúce dve fázy. Avšak môže byť podnik ohrozený potencionálnymi konkurentmi. Riešením môže zavádzanie nových inovácií. <sup>19</sup>

• **Kritická fáza** – kríza podniku môže byť zapríčinená rôznymi faktormi. Môže nastáť pokles dopytu a nízka konkurencieschopnosť. Nazývame to aj ako stagnáciu podniku ktorá ľahko môže vyústi do poslednej etapy, do fázy zániku. Pri dôkladnej analýze úrovni krízy, je ešte mala šanca na záchranu a stabilizáciu daného, zisteného stavu. Na základe zistenia podnik môže zvoliť jednu z alternatív, ako konsolidáciu, sanitáciu alebo reštrukturalizáciu. <sup>20</sup>

• **Zánik** – zániku sa dožije každý jeden podnik, ktorý nedokáže prejsť alebo mu nepomôžu riešenia a postupy predchádzajúcej fázy. Zániku môže dôjsť s likvidáciou alebo bez likvidácie a dňom výmazu z obchodného registru. <sup>21</sup>

### 1.3.3 Rodina a podnikateľská filozofia

V ekonomicky vyspelých krajinách rodinné podniky sú považované a sú zaradené ako veľmi dôležitá súčasť skupiny podnikov. Pokiaľ bude existovať rodina, z právneho a ekonomického hľadiska je možné voľne vykonávať činnosť, dovtedy môžeme hovoriť o založení a jestvovaní rodinných podnikov. O rodinných podnikoch je známe, ako aj z pomenovania tejto formy činnosti je zrejmé, že vnútri týchto subjektov prevláda unikátna atmosféra. Pre unikátnosť tohto prostredia je charakteristická prítomnosť okrem ekonomických cieľov aj jednotlivé emocionálne vzťahy medzi členmi rodiny. Dôvodu prítomnosti a spolupráce niekoľkých generácií v jednom podniku, sa stávajú už v niektorých prípadoch nerozdeliteľné neformálne a emocionálne vzťahy. <sup>22</sup>

Medzi špecifiká rodinných podnikov zaradujeme okrem ich svojráznej podnikateľskej atmosfére aj ďalšie. Veľa rodinných podnikov sa snaží pre udržanie úspechu svojho

---

<sup>19</sup> SEDLÁK, Mikuláš a kol. Podniková ekonomika. Bratislava: Elita, 1995. 248 s. ISBN 80-8532-373-7.

<sup>20</sup> MAJDÚCHOVÁ, Helena - NEUMANNOVÁ, Anna. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint dva. 2014. 214 s. ISBN 9788089710041.

<sup>21</sup> SYNEK, Miloslav et al. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.

<sup>22</sup> MAJTÁN, Štefan. Aktuálne problémy podnikovej sféry 2018: Zborník vedeckých prác. Bratislava: EKONÓM, 2018. 1125 s. ISBN 978-80-225-4536-5.

podnikania zachovať súdržnosť so členmi rodiny. Snažia sa o vzájomnú podporu a zachovanie neformálnych vzťahov, aby sa eliminoval vplyv podnikania na rodinné vzťahy. Taktiež je dôležitou súčasťou dôverne zdieľanie informácií, pre zlepšenie a rozvoj podniku. V rámci podnikania sú schopný optimalizovať podstatne nákladové položky.<sup>23</sup>

Rodinné podnikanie ako celok kde je zaangažovaných viacero generácii pre vytváranie hodnoty, na základe týchto rodinných vzťahov je možné rozdeliť na niekoľko prvkov. Tieto tzv. subsystémy sa delia do troch skupín, ktoré nám umožnia lepšie pochopiť celok. Je preto veľmi dôležité individuálne skúmať každý jeden podsystém. Hlavnými článkami tohto systému sú: rodina, podnik a vlastníctvo. Keďže tieto tri prvky sú tak silno prepojene a navzájom sa ovplyvňujú, silno závisí od nich ako kvalita fungovania rodiny. Ak sa kvalita rodinných vzťahov zhorší odrazí sa to aj na kvalite fungovania celého rodinného podniku.<sup>24</sup>



**Obrázok 1** Model troch subsystémov a ich prepojenie  
Zdroj: vlastné spracovanie

Model nám má zobrazovať aký odlišný pohľad a názor majú osoby v jednotlivých podsystémoch na rodinu a podnikanie. Neexistuje priestor na vytvorenie neutrálneho bodu

<sup>23</sup> MUCHA, Boris a kol. Rodinné podniky na Slovensku. Family business in the Slovak Republic [elektronický zdroj]. online 10 s. [cit. 27-11-2019]. Dostupné na:

[http://www.opf.slu.cz/uds/konference/sbornik16/pdf/mucha\\_peracek\\_strazovska\\_1.pdf](http://www.opf.slu.cz/uds/konference/sbornik16/pdf/mucha_peracek_strazovska_1.pdf)

<sup>24</sup> Redakcia – zisk manažment. *Rodinné firmy vychovávajú lídrov biznisu* [elektronický zdroj]. Bratislava, [2018], online. [cit. 27-11-2019]. Dostupné na: <http://www.ezisk.sk/clanok/rodinne-firmy-vychovavaju-lidrov-biznisu/4474/>

v rámci tohto systému. Jasne nám vypovedá o tom, že nerovné názory sú nemožné eliminovať a tiež sa stávajú neodlúčiteľnou súčasťou štruktúry rodinného podniku. Vytvorí sa priestor na konflikty v rámci podniku, ktoré sa prejavia na základe životného cyklu podniku, strategického riadenia, podnikovej kultúry a štýlu manažovania.<sup>25</sup>

Podnikateľská filozofia rodinných podnikov úzko súvisí kultúrou danej rodiny, ktorá sa odzrkadli na organizovaní a fungovaní podnikateľského subjektu. Zameraním sa na podnikové ciele, výber vhodnej podnikateľskej filozofie je dôležitým faktorom, keďže v značnej miere ovplyvňuje úspech v opačnom prípade neúspech podniku v budúcnosti. Rodina alebo zakladateľ rodinného podniku teda by mal určiť akým smerom sa chcú rozvíjať. Na základe možných podnikateľských filozofií, sa môžu rozhodnúť pre jednu z nasledujúcich smernou:

- Prvou filozofiou ovplyvňujúcou podnikové prostredie je **umiestnenie podniku na prvé miesto**. Kedy rodina je založená na udržanie spravodlivosti, ktorej sa snaží pevne držať počas fungovania, alebo aspoň do ďalšieho dedenia podniku. V prípade kde podnik umiestni do popredia podnikanie, svojich zákazníkov pred svojou rodinou, uplatňujú striktné protokoly na základe ktorých sa postupuje a posudzuje povýšenie. Mnohých prípadoch je tento prístup nútený s čím členovia nemusia súhlasiť. Najhorším scenárom týchto nezhôd môže byť predaj podnikateľskej jednotky.

- Nasledujúcou a protikladnou prvej filozofie je **umiestnenie rodiny na prvom mieste**. Táto filozofia vníma rodinu ako prioritnú. Nedopúšťa aby podnikateľské prostredie, faktory ovplyvňujúce fungovanie podniku mali dopad na rodinné vzťahy. V tomto vnímaní je preferované bratstvo a súdržnosť medzi zúčastnenými členmi rodiny v podnikaní. Neexistujú žiadne striktné protokoly, ktoré by boli dôležité dodržať pre vstup alebo nástupníctvo firmy. Ako o tom aj názov vypovedá hodnotnejšie je udržať funkcionality, dobré vzťahy, celistvosť rodiny, bez ktorého si nemôžu predstaviť jestvovanie rodiny aj na úkor podnikania.

- Kombináciou predchádzajúcich dvoch obchodných filozofií je **udržanie istých kompromisov**. Prítomnosť kompromisov sa zobrazí pri odčlenení súkromného života od podnikania. To znamená že zároveň sa zastupujú záujmy rodiny a aj podnikania. Ich prioritným cieľom je zvýšiť príjmi rodinných príslušníkov a súbežne zlepšiť spôsob fungovania rodinného podnikania. Nenarušenie tohto spolužitia prináša vyššiu prosperitu

---

<sup>25</sup> KORÁB, Vojtěch, et al. Jak pracují malé rodinné firmy. Brno: VUT Brno. 1998. 79 s. ISBN 80-214-1121-X.

fungovania rodinného podnikania z dlhodobého hľadiska. Následníci tejto filozofie sa dymievajú, že ak zanedbajú jednu nich stratia jeden z nosných pilierov stabilného podnikania.<sup>26</sup>

#### *1.3.4 Podniková kultúra rodinných podnikov*

Odborná literatúra rozlišuje niekoľko druhov kultúry rodinného podniku, ktoré môžu mať rôzny charakter. Na základe hľadiska podnikovej kultúry sa členia na paternalistické, liberalistické, participatívne, profesionálne.

Keď hovoríme a **paternalistickom podniku**, vlastne vnímame podnik taký, pre ktorý je doležité dodržanie rodinných tradícií v podnikaní. Riadiacu a rozhodovaciu funkciu zastávajú majitelia podnikov alebo rodinný príslušníci podniku. Pri tomto typu podniku sa prioritne zameriava na minulosť. Rodinný príslušníci majú isté výhody, kým názory zamestnancov zohrávajú minimálnu úlohu pri podnikaní.

Na rozdiel od paternalistického podniku **liberalistický podnik** pristupuje ku svojim zamestnancom voľnejšie. Cieľom tohto typu podnikania je zlepšenie prispôsobenia sa meniacim sa podmienkam trhu tvorivejším prístupom a flexibilitou.

**Participatívny podnik** sa vyznačuje takzvaným slobodným riadením zamestnancov. Je predovšetkým orientovaný na spoluprácu a budovanie dôvery. Tento štýl riadenia si zakladaná na informovaní zamestnancov o dôležitých, nevyhnutných faktoroch podporujúcich vývoj podniku a ich zapájanie do rozhodovaní a riešenia rôznych problémov, ktoré sa ich priamo tykajú. Hlavným cieľom je naplno využiť potenciál, znalosť, motiváciu zamestnancov a súčasne dosiahnuť uspokojenie z práce a posilniť stotožnenie sa s podnikom. Pri tomto typu riadenia môže nastať aj riziko, kedy rodina môže stratiť kontrolu nad zamestnancami.

V poradí posledným typom podnikania je **profesionálne podnikanie**, ktoré sa od ostatných vyššie vymenovaných typov vo značnej miere líši. Základnou vlastnosťou tohto štýlu je súťaživosť. Zakladateľom a riadiacu funkciu naplňajúcou osobou nie je žiaden

---

<sup>26</sup> KÁLLAY, László – IMREH, Szabolcs. A kis és középvállalkozás fejlesztés gazdaságtana. Budapest: Aula kiadó, 2004. 305 s. ISBN 963 9478 89 x.

člen rodiny, ale profesionálny manažér. Vzťahy s pracovníkmi sú založené na základe kariérneho postupu a osobného rastu.<sup>27</sup>

Dôvodom toho, že životnosť podnikov môže byť krátkodobá, nie je ovplyvnená úplne iba ekonomickými podmienkami a objemom kapitálu, rozhodujúca je kultúra podniku. Firemná kultúra je činiteľom, ktorá motivuje členov k napredovaniu, napomáha k osobnému rozvoju. Z obchodného hľadiska kultúra zahŕňa také prvky, ktoré odlišuje jeden podnik od druhého na základe firemnej histórií, vytvorených znakov alebo označení, na základe vzťahov so zákazníkmi a naopak. Sú to prvky, ktoré napomáhajú docieľiť vytýčený cieľ.<sup>28</sup>

### 1.3.5 Výhody a nevýhody rodinného podnikania

Pri analyzovaní rodinných podnikov sledujeme, aké možné výhody a súbežne nevýhody prináša táto forma činnosti pre zakladateľa a tiež pre jeho členov rodiny zaangažovaných do podnikania. Hlavnými ovplyvňujúcimi faktormi alebo hybnými silami sa skrývajú ich špecifikom prostredí. Každý jeden rodinný podnik sa vyznačuje jedinečnou a individuálnou kultúrou a s tým súvisiacimi hodnotami, ktoré predstavujú základňu pre fungovanie a ovplyvňuje jeho úspech. Zdieľanie a podávanie vedomosti a skúsenosti medzi generáciami, flexibilita, spoločný a dlhodobý cieľ, úcta medzi rodinnými príslušníkmi v rámci jedného subjektu sú hlavnými výhodami tohto typu podnikania.<sup>29</sup>

Rodinný život, medziľudské vzťahy majú významný vplyv na podnikateľské prostredie. Od manažérov až po zamestnancov sa zúčastnené osoby vzájomne poznajú. Vzťahy sú menej formálne ako v nerodinných podnikoch, je voľnejšie a slobodnejšie vyjadrenie názorov.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> SERINA, Peter. Rodinné podnikanie na Slovensku: štúdia. [elektronický zdroj]. Bratislava, [2011], online. 53 s. [cit. 2019-11-09]. Dostupné na: [http://www.sbagency.sk/sites/default/files/file/studia\\_rodinne\\_podnikanie\\_na\\_slovensku.pdf](http://www.sbagency.sk/sites/default/files/file/studia_rodinne_podnikanie_na_slovensku.pdf)

<sup>28</sup> STRÁŽOVSKÁ, Helena – STRÁŽOVSKÁ, Ľubomíra. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint vŕa, 2002. 178 s. ISBN 80-89085-00-8.

<sup>29</sup> LEACH, Peter. *Family business the essentials*. London: Profil Books, 2007. 256 s. ISBN 1861978618.

<sup>30</sup> ASTRACHAN, Josef et al. *The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Ltd, 2006. 167 s. ISBN 978-18-4542-410-7.

Výhody rodinného podnikania je možné vymenovať nasledovne:

- Lahšie a jednoduchšie založenie podniku.
- Členovia rodiny zastupujú podobné hodnoty, čo uľahčuje prijímanie jednotlivých rozhodnutí.
- Znalosť skúsenosti, zručnosti a schopností členov, ktorá napomáha rýchlejšie a optimálnejšie rozdelenie úloh pri prevádzkovaní podniku.
- Vyššia úroveň spätnej väzby. Dokomunikovanie dôležitých informácií medzi členmi má dôvernejší charakter.
- Možnosť strávenia viac času s rodinou.
- Na základe efektívnejšej komunikácie je spolupráca efektívnejšia.
- Lepšia spoľahlivosť.
- Šetrenie finančných aktív.
- Flexibilná pracovná doba.
- Istota zamestnanosti rodinných príslušníkov.
- Lepšie pracovné vzťahy ako v nerodinných podnikoch.
- Nezávislosť.
- Vyššia motivácia pre dosiahnutie ziskovosti, na základe podobných hodnôt.

Keďže ani jedno podnikanie nejestvuje bez ťažkosti a problémov, ani rodinných podnikoch to nemôže byť iným spôsobom. Medzi hlavne nevýhody rodinných podnikov preto zaradujeme nasledovne:

- Nedostatok času na voľnočasové aktivity.
- Nedostatok času na rodinne aktivity.
- Prelínanie rodinného a podnikového života.
- Vplyv negatívnych rodinných situácií na podnikanie a opačne.
- Diskriminácia jednotlivých členov v podnikaní.
- Možný výskyt problémov pri nástupníctve.<sup>31</sup>

Rodinné podnikanie tak ako disponuje mnohými výhodami, taktiež má aj svoje nevýhody. Tieto hybné sily sú však vzájomnom prepojení a ťažko ich odlíšiť. Je možné ich opísať iba na základe jednotlivých okruhov:

---

<sup>31</sup> MURA, Ladislav. *Családi vállalkozás alapjai*. Komárno: Selye János Egyetem, Komárno EFUJS Komárno, 2013. 149 s. ISBN 978-80-8122-078-4.

• **Prelínanie rodinného a pracovného života** – môže zacieliť také konflikty medzi členmi rodiny, ktoré môžu ovplyvniť aj fungovanie podniku. Preto je dôležité už pri zakladaní podniku si stanoviť a rozdeliť jednotlivé úlohy v rámci činností a stanoviť formálne pravidla medzi zaangažovanými osobami. Ďalším možným riešením predchádzania konfliktov a sporov je vytvorenie tzv. rodinnej rady. Takáto rada je založená na riadenie podniku a takisto rodiny, na bezbariérové manažovanie týchto dvoch systémov v jednom celku.<sup>32</sup>

• **Legislatívne bariéry** – na Slovensku nie je stabilná legislatíva týkajúca sa rodinných podnikov. Je dôležité brať do úvahy zákon č. 82/2005 Z. z., ktorého obsahom je nelegálna práca a zamestnávanie. Teda ak v podniku aktívne vystupujú členovia rodiny sú povinný svoju činnosť vykonávať na základe pracovnoprávneho vzťahu.<sup>33</sup>

• **Nástupníctvo** – je fáza života rodinného podniku, kedy dôjde generačným výmenám, teda majiteľ podniku prenecháva vedenie podniku svojim potomkom alebo nejakému členovi rodiny.

Prelínanie rodinného a pracovného života prináša nezhody a konflikty medzi príbuznými. Môže mať silný dopad na partnerské vzťahy, keďže zdieľajú spoločnú domácnosť aj prácu.<sup>34</sup>

## 1.4 Firemné nástupníctvo

Pojem firemné nástupníctvo predstavuje činnosť, kedy jednu generáciu vymení, vystrieda mladšia, následná generácia po súčasnom majiteľovi rodinného podniku. Charakterizuje sa ako úplne a nevratné právne predanie, odovzdanie majetku vlastníka nejakému celkom novému. Prioritou nástupníctva v rodinných podnikoch je, aby tento proces prebehol v kruhu rodiny. Cieľom je zachovať tradície, kultúru, odovzdať niečo čo vybudoval sám zakladateľ, ktoré budú ďalej viesť a nasledovať jeho potomkovia. Toto

---

<sup>32</sup> Slovak Business Agency, *Štúdia rodinného podnikania na Slovensku – strategická časť* [elektronický zdroj]. Bratislava, [2018], online,.129 s. [cit. 2019-10-12]. Dostupné na: [http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3\\_studia\\_rodinneho\\_podnikania\\_na\\_slovensku.pdf](http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3_studia_rodinneho_podnikania_na_slovensku.pdf)

<sup>33</sup> KROŠLÁKOVÁ, Monika - STRÁŽOVSKÁ Helena. Prípadové štúdie z rodinného podnikania. 1. vyd. Bratislava : EKONÓM. 2013. 151. s. ISBN 978-80-225-3700-1.

<sup>34</sup> Slovak Business Agency, *Štúdia rodinného podnikania na Slovensku – strategická časť* [elektronický zdroj]. Bratislava, [2018], online,.129 s. [cit. 2019-10-12]. Dostupné na: [http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3\\_studia\\_rodinneho\\_podnikania\\_na\\_slovensku.pdf](http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3_studia_rodinneho_podnikania_na_slovensku.pdf)

odovzdanie podniku alebo generačné nástupníctvo je perspektívou, aby podnik mohol ďalej fungovať, prípadne za prítomnosti už nového majiteľa dosiahol ešte väčšiu produktivitu.<sup>35</sup>

Generačná výmena, teda nástupníctvo, je často nepredvídateľná, môže nastať nečakane, kedy na to podnik musí rýchlo zareagovať a riešiť vyskytnutý problém. Prítomná situácia je výsledkom nepredvídania, nekladenia dostatočného dôrazu na plánovanie rôznych scenérií tohto typu. Najväčším dôvodom môže byť, že rodinné podniky podceňujú národnosť tohto procesu.<sup>36</sup>

Odovzdanie podniku nie je konkrétna náhrada jednej osoby za druhú, skrýva v sebe o niečo viac. Je to plynule plánovanie budúcnosti podniku, v súlade očakávanými potrebami subjektu. Pod plánovaním rozumieme súbor činností, medzi ktoré zaradujeme identifikáciu prítomných pozícií v podniku a hľadanie kompetentných osôb, na základe ich zručností a vedomostí, ktorí by naplnili tieto pozície. Ďalej identifikácia ďalších potrebných vedomostí, vzdelávaní budúcich členov a nástupníka vedúceho podniku pre plynulé naplnenie očakávaných potrieb organizácie. Proces plánovania je možné priblížiť na základe nasledujúcich postupností:

- Nábor a výber.
- Vzdelávanie a rozvoj.
- Riadenie výkonnosti a obmeňovanie.
- Ostatné aktivity.<sup>37</sup>

Zmena vodcu podnikateľskej jednotky v celej histórii podnikania predstavuje a prináša aj jednu nezanedbateľnú a hlavne nepríjemnú situáciu. Je to situácia kedy, vedúci podniku sa musí rozhodnúť pre najvhodnejšieho následníka prospech fungovania podniku. Vtedy nastane disharmónia v rodine, ktorá niektorých prípadoch vyústi aj do rivality alebo do rozdelenia a skomplikovania rodinných vzťahov. Táto disharmónia pevne stojí na

---

<sup>35</sup> 34)MATWIJ, Erika. Generačná výmena v rodinnom podniku [elektronický zdroj]. Bratislava, [2016], online. [cit. 2019-11-06]. Dostupné na internete: <http://www.generacnavymena.sk/v-rodinnom-podniku/>.

<sup>36</sup> ŘEHOR, Václav – SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN: 978-80-247-3339-5.

<sup>37</sup> CHVOSTALOVÁ, Ladislava. Plánovanie nástupníctva (Succession Planning) a riadenie kariéry v nadväznosti na riadenie výkonnosti [elektronický zdroj]. Bratislava, [2017], online. [cit. 2019-11-06]. Dostupné na internete: [https://www.jeneweingroup.com/dokumenty/raabe/planovanie\\_nastupnictva.pdf](https://www.jeneweingroup.com/dokumenty/raabe/planovanie_nastupnictva.pdf)

základoch troch činiteľov, ktorými sú sláva, uznanie a moc, po ktorých túži každý jeden člen rodinného podniku, ktoré sa prejavia pravé v procese následníctva.<sup>38</sup>

## 1.5 Vývoj rodinných podnikov od roku 1993

Existencia rodinných podnikov siaha ďaleko do histórie, kedy prvotným hnacím motorom vytvorenia takého subjektu bola zmena alebo pokus a zlepšenie sociálneho a ekonomického statusu zakladateľa. Pre vytvorenie takéhoto subjektu bolo, aj v súčasnosti je pri založení nového rodinného podniku charakteristické, že zakladateľ/ majiteľ podniku berie všetku zodpovednosť na seba a postupom času zapája aj členov rodiny do rôznych činnosti prevádzkovania.<sup>39</sup>

Z historických poznatkov je známe že rodina bola vždy základom fungovania istých spoločností, ako aj podnikov. Je to skupina ľudí, ktorého členovia sa snažia a je aj ich úlohou zabezpečiť k životu základné potreby a ich súbory pre prežitie tohto celku.<sup>40</sup>

V histórii Slovenskej republiky, ešte pred obdobím socializmu jediným spôsobom a formou podnikania boli pravé rodinné podniky. Bolo to obdobie bez dnešných inovatívnych, technologických a rôznych komunikačných vymožeností. Každý člen rodiny sa aktívne zapájal do rodinného podnikania, pre sociálne a finančné zabezpečenie rodiny. Takouto súdržnou spoluprácou bolo možné vytvoriť dlhoročné firemné tradície ešte v predsocialistickom systéme.<sup>41</sup>

História slovenských rodinných podnikov sa začala porevolučným obdobím od roku 1989. Avšak dodnes neexistuje presná definícia a špecifický charakter tohto typu podnikania.<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> HUDÁKOVÁ, Monika et al. 2015. Rodinné podnikanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 164 s. ISBN 978-80-8168-207-0.

<sup>39</sup> Slovak Business Agency, *Štúdia rodinného podnikania na Slovensku – strategická časť* [elektronický zdroj]. Bratislava, [2018], online., 129 s. [cit. 2019-10-12]. Dostupné na: [http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3\\_studia\\_rodinneho\\_podnikania\\_na\\_slovensku.pdf](http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3_studia_rodinneho_podnikania_na_slovensku.pdf)

<sup>40</sup> ŠTULRAJTEROVÁ, Katarína. *Najstaršie rody na Slovensku*. Bratislava: Slovenská genealogicko-heraldická spoločnosť. 1994. 128 s. ISBN 80-967103-0-3.

<sup>41</sup> Slovak Business Agency, *Štúdia rodinného podnikania na Slovensku – strategická časť* [elektronický zdroj]. Bratislava, [2018], online., 129 s. [cit. 2019-10-12]. Dostupné na: [http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3\\_studia\\_rodinneho\\_podnikania\\_na\\_slovensku.pdf](http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3_studia_rodinneho_podnikania_na_slovensku.pdf)

<sup>42</sup> INBIZNIS. Situácia rodinných podnikov na Slovensku [elektronický zdroj]. Bratislava, 2014, [cit. 2017-11-12]. Dostupné na: <http://inbiznis.sk/situacia-rodinnych-podnikov-na-slovensku/>

Na území strednej Európy v po roku 1990 bolo príznačné zakladanie stále nových a nových malých a stredných podnikov. Bolo to tiež obdobím privatizácie, prevzatia väčšieho podielu statných podnikov pod vedenie zahraničných majiteľov. Príchod zahraničných spoločnosti znamenala silnú konkurenciu pre začínajúcich domácich malých podnikateľov.<sup>43</sup>

Príchod technického rozvoja, rôznych inovácii so sebou priniesli ďalšie príležitosť pre rast už existujúcich malých podnikov alebo založenie celkom nových rodinných podnikov. Najznámejšie rodinné podniky, ktoré využili túto príležitosť v období Československa a prekonalí rôzne politické, ekonomické prekážky sa chvália svojou dlhoročnou tradíciou až do dnes. Avšak na území dnešného Slovenska naša krajina stále disponuje menším počtom rodinných podnikov ako v krajinách po celej Európe.<sup>44</sup>

Slovenská republika v roku 2004 sa stala členom Európskej únie, čo priniesla pre našu krajinu veľa pozitívnych zmien. Pravé, pre malé a stredné podniky bola príležitosť pre ich rozvoj a oslabenie veľkých konkurentov.<sup>45</sup>

Najvýraznejší dopad na fungovanie malých a stredných podnikov na Slovenku mal príchod hospodárskej krízy v roku 2009. V tomto období podnikateľom výrazne klesol dopyt o ich produkty, čo mnohých prípadoch zapríčinilo aj zánik jednotlivých subjektov.<sup>46</sup>

Skutočnosť, že niektoré malé a stredné podniky, rodinné podniky na území Slovenskej republiky, už majú za sebou istú históriu, prekonalí generačné výmeny, ale celkový počet rodinných podnikov je ešte stále nízky. Počet rodinných podnikov v oblasti malých a stredných podnikov je ťažko určiť. Medzi tieto dôvody môžeme zaradiť ich neobmedzený vznik a zánik, taktiež prítomnosť konkurentov, rôzne zmeny prostredia. Tak ako Slovenská republika, tak aj táto forma podnikania je ešte pomerne mladá.<sup>47</sup>

---

<sup>43</sup> VECSENYI, János. *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Budapest: Perfekt gazdasági tanácsadó oktató és kiadó Zrt. 2009. 413 s. ISBN 978-963-394-768-5.

<sup>44</sup> PRŮCHA, Václav. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918-1992*. Brno: Doplněk. 2004. 574 s. ISBN 80-7239-147-X.

<sup>45</sup> JURÍČKOVÁ, Vilma et al. 2006. *Podnikateľské prostredie a firemné stratégie*. Bratislava: Ekonomický ústav SAV, 2006, 172 s. ISBN 80-7144-154-6.

<sup>46</sup> EURACTIV. *Kríza a malé a stredné podniky*. [elektronický zdroj]. Bratislava, 2009, [cit. 2017-11-21]. Dostupné na:

<https://euractiv.sk/section/podnikanie-a-praca/linksdossier/kriza-a-male-a-stredne-podniky-000237/>

<sup>47</sup> HUDÁKOVÁ, Monika et al. 2015. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 164 s. ISBN 978-80-8168-207-0.

## 2 Cieľ práce

Rodinné podniky predstavujú pevný základ každej ekonomiky, a tiež sú dôležitou zložkou spoločnosti. Vo veľkej miere prispievajú k znižovaniu nezamestnanosti na Slovensku, rovnako aj v zahraničí. Podporujú neustále zlepšovanie a rast trhovej ekonomiky, a tak ich hodnota, dôležitosť nie je možné presne vyčíslieť. Pre dlhodobú existenciu a úspech podniku je neodmysliteľné sledovať, flexibilne reagovať na meniace sa potreby spotrebiteľov a podľa toho rozvíjať svoju stratégiu. Tak ako spotrebiteľia majú vplyv na stratégiu, tak vo značnej miere má vplyv aj generačná výmena v rodinnom podniku.

Cieľom diplomovej práce, bolo priblíženie a lepšie pochopenie pojmu rodinného podniku a porovnanie získaných vedomostí s praktickou časťou. Prácu sme preto zostavili z piatich častí. Na vypracovanie teoretickej časti sme použili mnoho dostupných odborných kníh, článkov slovenskej, maďarskej ale aj zahraničnej literatúry. V prvej kapitole, na základe odbornej literatúry sme sa zaujímali o všeobecnú teóriu rodinných podnikov a opísali podnikateľské prostredie v Slovenskej republike. Pre lepšiu definíciu rodinných podnikov sme predstavili charakteristiku týchto podnikov a zaoberali sme sa jeho možnými typmi, vývojovými fázami, filozofiou, kultúrou, a skúmali sme výhody a možné nevýhody takejto formy podnikania. Ďalej sme sa zaujímali o históriu a vývoj rodinných firiem na území Slovenska od roku 1993 až po súčasnosť.

Hlavným cieľom diplomovej práce je analýza slovenských rodinných podnikov, čo tvorí druhú a najdôležitejšiu súčasť našej práce. Pre naplnenie hlavného cieľa sme zvolili oslovenie rodinných podnikov, pre získanie všeobecného prehľadu o fungovaní, štruktúre podniku, príležitosti, ktoré prispievajú k realizácii, fungovaniu a rastu prevádzkových činností v rodinných podnikoch. Teda našim cieľom bola konfrontácia teoretických poznatkov s našim dotazníkovým prieskumom. Dotazníkový prieskum sme realizovali na území Slovenskej republiky medzi rodinnými podnikmi. Naš hlavný cieľ sme doplnili o čiastkové ciele, ktoré nám napomôžu k naplneniu hlavného cieľa a naformulovania záveru diplomovej práci.

Čiastkové ciele dotazníkového prieskumu:

- Získať informácie o dĺžke existencie slovenských rodinných podnikov, teda v akom životnom cykle a taktiež v ktorej fáze existencie sa nachádzajú tieto podniky.
- Skúmať najviac preferované alebo zvolené odvetvia pre realizáciu svojho podnikania.
- Do ktorej veľkostnej kategórie sa zaradujú oslovené podniky, a v rámci v nich aká je veková štruktúra a zaangažovanosť rodinných príslušníkov?
- Aký bol hlavný motív, dôvod založenia rodinného podniku? Čo považujú za zakladatelia za hlavné výhody a nevýhody tohto typu podnikania?
- Zistiť aká podnikateľská filozofia je prítomná v rodinných podnikoch?
- Medzi našimi oslovenými podnikmi zistiť prítomnosť otázky nástupníctva. Aké sú ovplyvňujúce faktory pri rozhodovaní generačnej výmeny a či sa už uskočilo nástupníctvo rodinných podnikoch?

## **3 Metodika práce a metody skúmania**

### **3.1 Charakteristika objektu skúmania**

Objektom skúmania diplomovej práce sú vybrané rodinné podniky na Slovensku. Naším prvotným cieľom je preskúmať vývoj v rodinných podnikoch a s tým súvisiace zmeny, ktoré prináša zmena vedenia, generačná výmena týchto podnikov. Predpokladáme, že získane výsledky nám umožnia vytvoriť kompletný obraz o doterajších schopnostiach, skúsenostiach a vzniknutých zmenách.

### **3.2 Pracovné postupy**

Pri skúmaní danej problematiky, po oboznámení sa pojmom rodinného podnikania a jeho špecifikami, ako ďalší dôležitý postup sme zvolili poskytnúť základné informácie o vybraných podnikoch. Vytvorili sme internetový dotazník, ktorý sme adresovali rodinným podnikom na území Slovenskej republiky. Predstavili sme predmet činnosti, skúmali sme vekovú a organizačnú štruktúru zvolených firiem.

### **3.3 Spôsob získavania údajov**

Pri získavaní potrebných informácií na vypracovanie diplomovej práce sme použili primárne aj sekundárne zdroje. Ako sekundárne zdroje na priblíženie a spracovanie problematiky diplomovej práce nám poslúžili dostupné odborné slovenské, české, maďarské, anglické literatúry. Primárne údaje nám poskytli priamo osoby vedúcich pozíciách, zamestnanci rodinných podnikov, ktoré sme využili na naplnenie hlavného cieľu našej práce.

### **3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov**

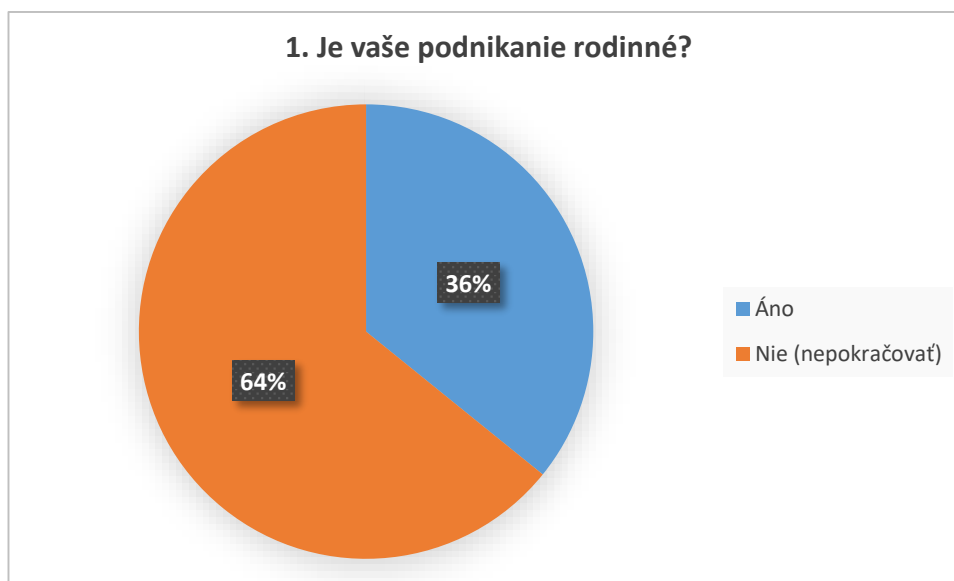
Spôsob, ktorý sme zvolil na uskutočnenie skúmania podnikov by nám mala doplniť získané údaje zo sekundárnych zdrojov, vďaka čomu môžeme vytvoriť aktuálnejší a komplexnejší obraz o skúmanej problematike. V praktickej časti sme zvolili využitie kvantitatívnej metódy. Pre túto metódu sme vytvorili dotazník, ktorý obsahuje 26 otázok. Pri skúmaní sme svojich respondentov rozdelili do skupín rodinných a nerodinných podnikov, a prieskum sme pokračovali rodinnými podnikmi. Výsledky kvantitatívnej metódy sme spracovali pomocou programu Microsoft Excel a vytvorili do grafov, ktoré sme následne mohli opísať.

## 4 Výsledky práce

### 4.1 Charakteristika respondentov

Výsledky praktickej časti našej diplomovej práci sme získali z primárnych údajov, priamo od vedenia jednotlivých rodinných podnikov. Oslovenie našich respondentov sme uskutočnili prostredníctvom internetového dotazníka. Naš dotazník bol adresovaný 112 podnikom na území Slovenskej republiky, avšak prieskumu sa zúčastnilo iba 70 z opýtaných podnikov, ktoré sme mohli ďalej skúmať, pre naplnenie našich stanovených cieľov.

### 4.2 Výsledky dotazníkového prieskumu

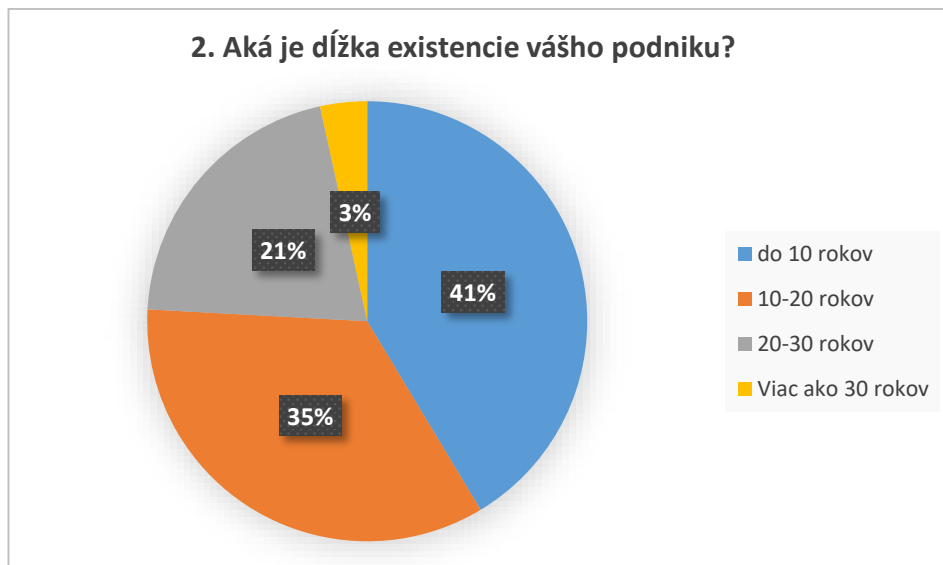


**Graf 1** Podiel rodinných podnikov na dotazníkovom prieskume

*Zdroj: vlastné pracovanie*

V prvej otázke sme sa opýtali našich respondentov, či sú považované za rodinné alebo nerodinné podniky. Cieľom tejto otázky bolo, zistiť, koľko z opýtaných podnikateľských jednotiek sa môžu ďalej zaradiť alebo zúčastniť nášho dotazníkového prieskumu. Takto sme zistili, že zo 70 zúčastnených respondentov nášho prieskumu, sa nám podarilo osloviť

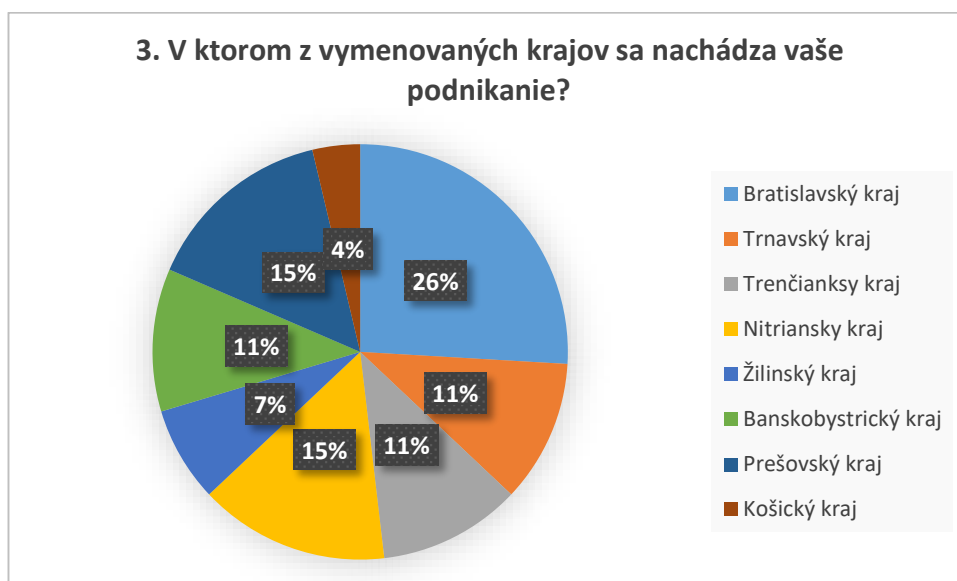
36 %, ktorí sú považované ako rodinné podniky. Ostatných 64 % z oslovených, sa nepovažuje za rodinné podniky, a preto pokračovanie v odpovedaní našich otázok by bolo bez predmetné.



**Graf 2** Vek podnikateľskej jednotky

*Zdroj: vlastné pracovanie*

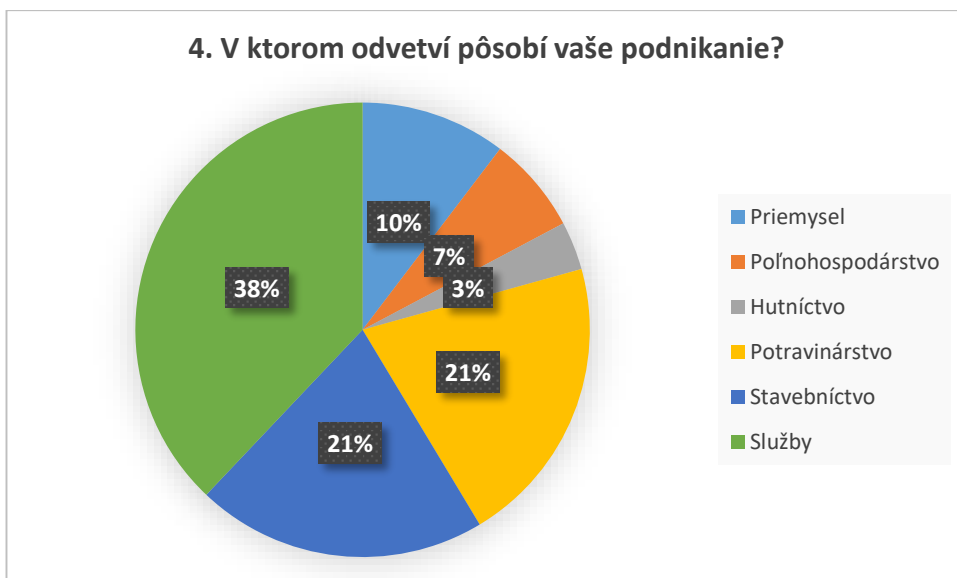
Od druhej otázky sme už skúmali odpovedane rodinných podnikov. Táto otázka sa zamerala na zistenie ako dlho funguje/existuje daný podnik. Respondenti mali na výber zo štyroch odpovedí. Zisťovali sme koľko podnikov môže byť na začiatku svojho fungovania, tak sme poskytli opciu do 10 rokov. Pripadne ak podnik už pôsobí istú dobu, dlhšiu ako 10 rokov na trhu ako rodinný podnik, tak si mohol vybrať z alternatív 10-20 rokov, 20-30 rokov alebo viac ako 30 rokov existencie. Zo získaných odpovedí, ako je aj na grafe znázornené vo väčšom podiele sú to ešte pomerne mladé podniky. Zo skúmaných jednotiek až 41% je vo veku maximálne do 10 rokov. Ďalšiu skupinu s podobne vysokými hodnotami zastupujú podniky, ktoré fungujú už vyše 10 rokov. Tretiu skupinu predstavujú podniky, ktorých existencia je dlhšia ako 20 rokov. Teda predpokladáme, že sú to podniky, ktoré už majú nejaké skúsenosti, je už začlenených viac rodinných príslušníkov v podnikových činnostiach, a existuje možnosť plánovania generačnej výmeny. Najnižší podiel reprezentujú podniky, ktoré boli založené pred rokom 1993, teda kde už mohla prebehnúť aj generačná výmena, ktorú ďalej skúmali v nasledujúcich otázkach.



**Graf 3** Rozdelenie podnikov podľa krajov

*Zdroj: vlastné pracovanie*

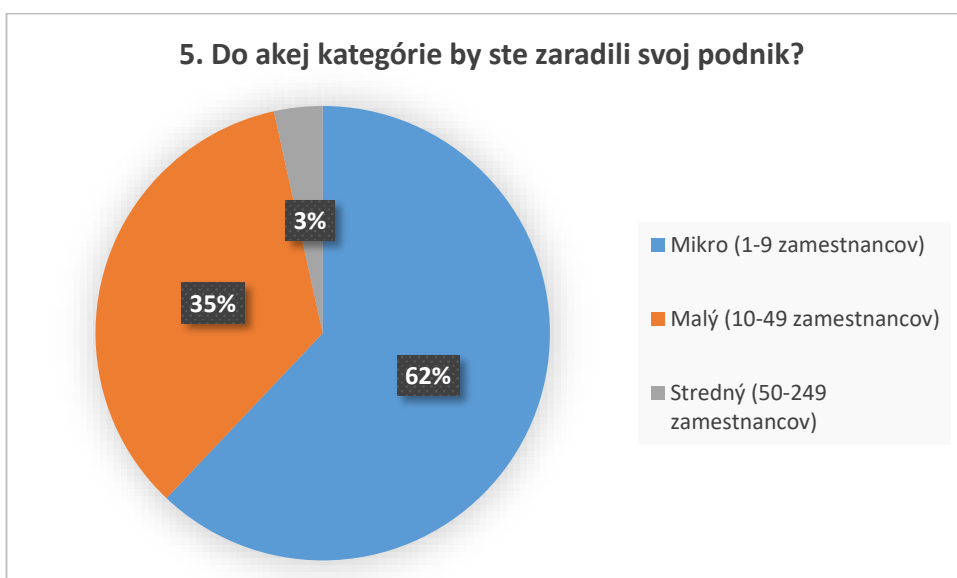
Na Slovensku rozoznávame 8 regiónov. Každý región je svojim spôsobom jedinečný. Okrem toho môže poskytovať aj rozdielne podmienky. Môžeme predpokladať, že závislosti od regiónu môže podnik pociťovať iste rozdiely oproti ostatným. Preto sme sa aj pýtali v tretej otázke, ktorý región si zvolili, teda kde sa rozhodli realizovať svoj podnikateľsky zámer a fungujú naďalej oslovené rodinné podniky. Z výsledkov sme zistili, že najviac z opýtaných, až 26% uskutočňuje svoju činnosť v Bratislavskom kraji. Rovnakú hodnotu 15% nám reprezentuje Žilinský aj Nitriansky kraj. Do ďalšej skupiny s rovnakými hodnotami 11 %, zaradujeme Trnavský, Banskobystrický, Trenčiansky kraj. Zo zúčastnených podnikov 7 % reprezentuje Žilinský kraj a o zbitých 4 % Košický kraj.



**Graf 4** Odvetvie podniku

*Zdroj: vlastné pracovanie*

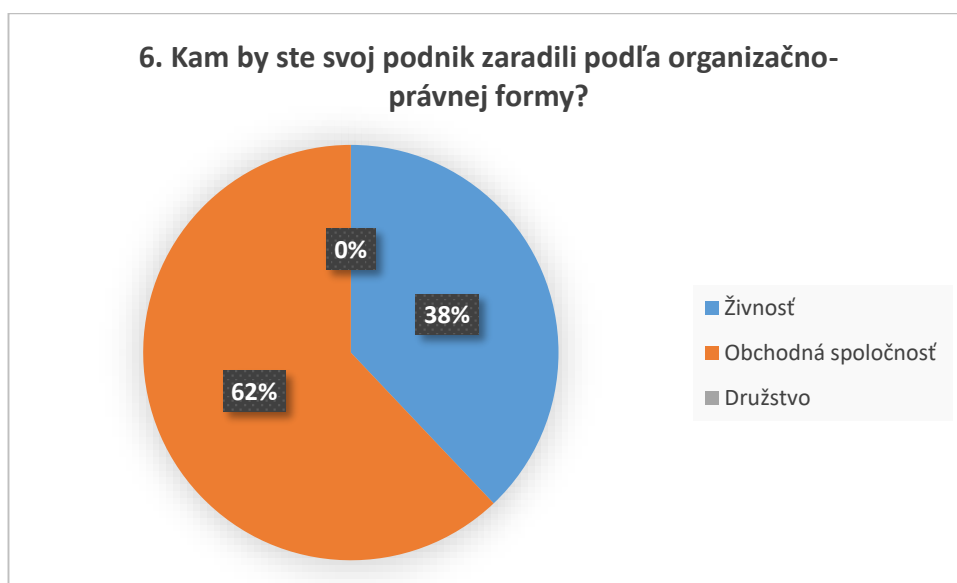
V štvrtej otázke sme chceli zistiť v akej sfére pôsobí podnik. Zo získaných údajov môžeme zistiť, že najviac rodinných podnikov pôsobí v službách, rôzneho charakteru, a to 38% respondentov. Ďalšie miesto obsadili narovna 21% hodnotou rodinné podniky pôsobiace v potravinárstve a stavebníctve. Na tretom mieste sa umiestnili podniky v oblasti priemyslu a najnižšie hodnoty sme získali na oblasti poľnohospodárstva (7%) a hutníctva (3%).



**Graf 5** Zaradenie podniku podľa veľkosti

*Zdroj: vlastné pracovanie*

Podľa európskej klasifikácie podniky zaradujem do niekoľko skupín, ktorými sú mikro, malé a stredné podniky. Z pohľadu hospodárstva tieto podniky predstavujú veľmi podstatnú úlohu. Sú to podniky, ktoré prispievajú k nitovaniu nezamestnanosti, k podpore ekonomického rastu a podobne. V nasej piatej otázke sme skúmali koľko rodinných podnikov dôležitej úlohy a v akej kategórii podľa veľkosti. Zistili sme, že najviac rodinných podnikov v je mikro podnikov, ktoré v našom grafe zastupujú 62%. Tento výsledok si môžeme vysvetliť aj tak, že v danom podniku je iba niekoľko zaangažovaných rodinných príslušníkov, alebo podnik sa nachádza na začiatku svojej existencie. Ďalšou kategóriu sú malé podniky 35% podielom. Sú to podniky, kde pri činnostiach je už prítomných až 49 zamestnancov. Môže to predstavovať podniky v rastovej fáze alebo stabilnej fáze svojho fungovania. Teda sú to podniky, o ktorých môžeme povedať, že vo veľkej miere prispievajú ku znižovaniu nezamestnanosti. Najnižšiu hodnotu nám reprezentujú veľké podniky s 3%. Môžeme predpokladať, že ide o podniky, ktoré pôsobia ako rodinné podniky už 20 a viac rokov.

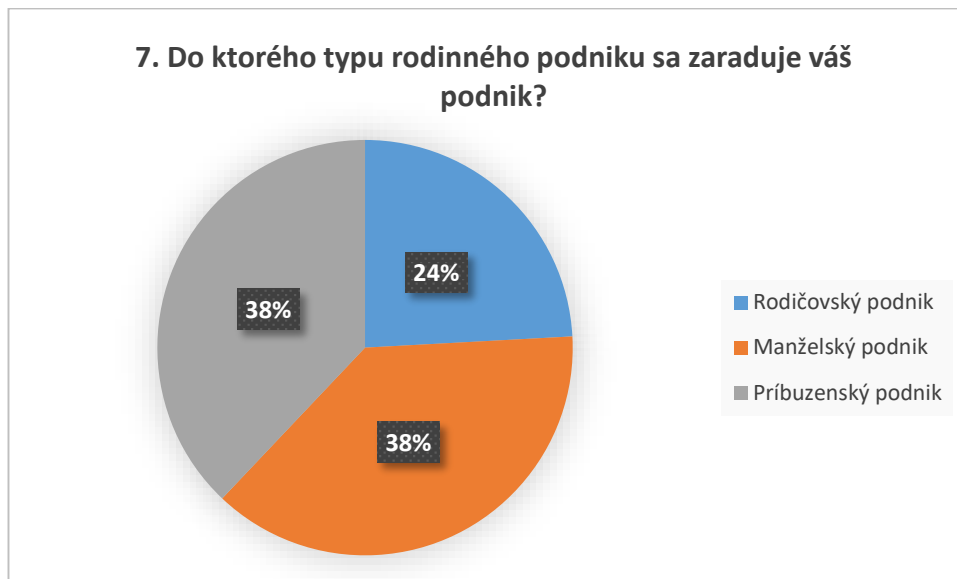


**Graf 6** Organizačno-právna forma podnikov

*Zdroj: vlastné pracovanie*

Pri piatej otázke sme skúmali organizačno-právnu formu rodinných podnikov. Voľba alebo výber vhodnej právnej formy podniku pred začatím podnikania, je dôležitým krokom. Je to rozhodnutie podnikateľa, ktorým ovplyvni budúcnosť podniku, taktiež aj

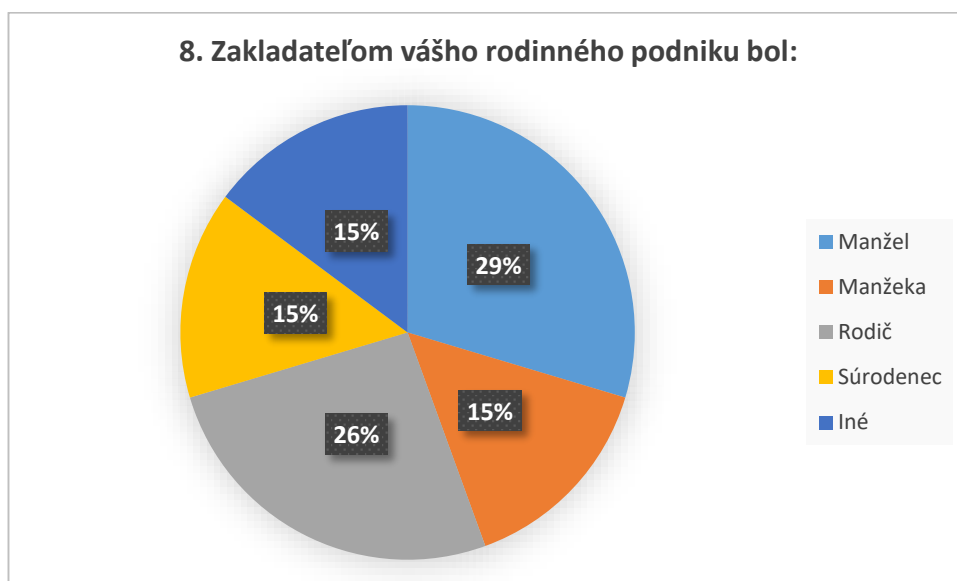
možné neočakávané, negatívne situácie. Každý jeden podnik, ako aj rodinný podnik si môže zvoliť podnikanie formou živnosti, obchodnej spoločnosti alebo družstva. Výsledky nášho skúmania nám zobrazujú, že až 62% respondentov podniká formou obchodnej spoločnosti. 38% rodinných podnikov nášho výskumu podniká na základe živnostenského oprávnia. Tretiu skupinu predstavujú družstvá, avšak v našom dotazníku, ani jeden z oslovených nepodniká touto formou.



**Graf 7** Typizácia rodinných podnikov

*Zdroj: vlastné pracovanie*

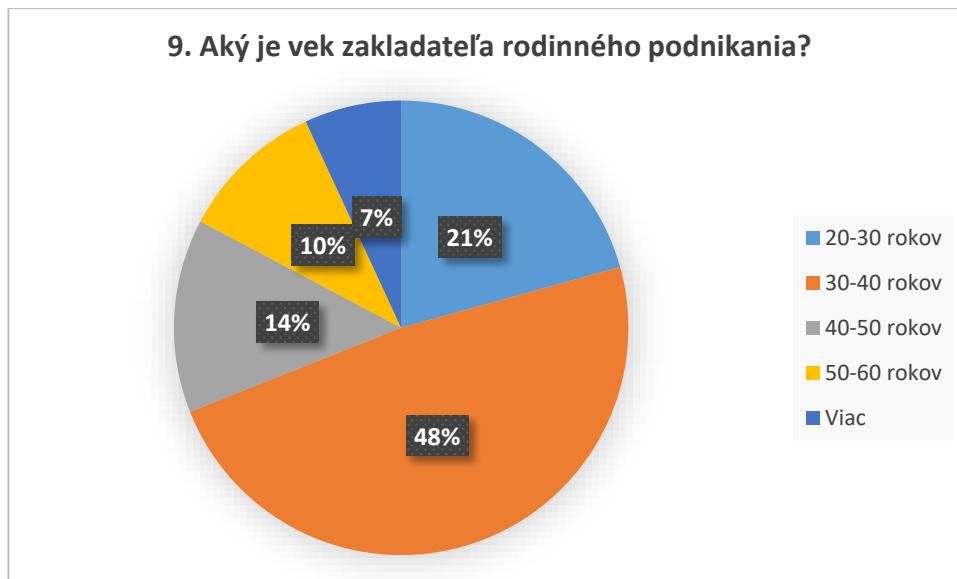
Pre našu diplomovú prácu bolo dôležité skúmať rodinné podniky z pohľadu rodinných vzťahov, keďže do istej miery má vplyv aj dopad na fungovanie rodinného podniku. Z teórie poznáme tri typy rodinných podnikov. V siedmej otázke sme sa pýtali osôb na vedúcich pozíciách v rodinných podnikoch, že z nasledujúcich typov, do ktorého sa zaradujú. Pri prvej a druhej skupine sme získali rovnakú hodnotu a to 38%. Teda môžeme povedať, že rodinné podniky na Slovensku sú prevažne založené na základe príbuzenských vzťahov a manželských vzťahov, kde zastupujú vedúce postavenie. Dôvodom založenia podniku na takéto základy môžeme predpokladať, že ide o istú dôveru, silné a pevné vzťahy medzi členmi. Avšak tieto vzťahy môžu byť ohrozené spoločným podnikaním. Tretia skupina, ktorú zvolilo 24% respondentov je práve rodičovský typ podniku. V takýchto podnikoch už je prítomná možnosť alebo plánovanie presunu podniku na nasledovníka. Túto problematiku ďalej skúma nasledujúca otázka.



**Graf 8** Zakladateľ podniku

*Zdroj: vlastné pracovanie*

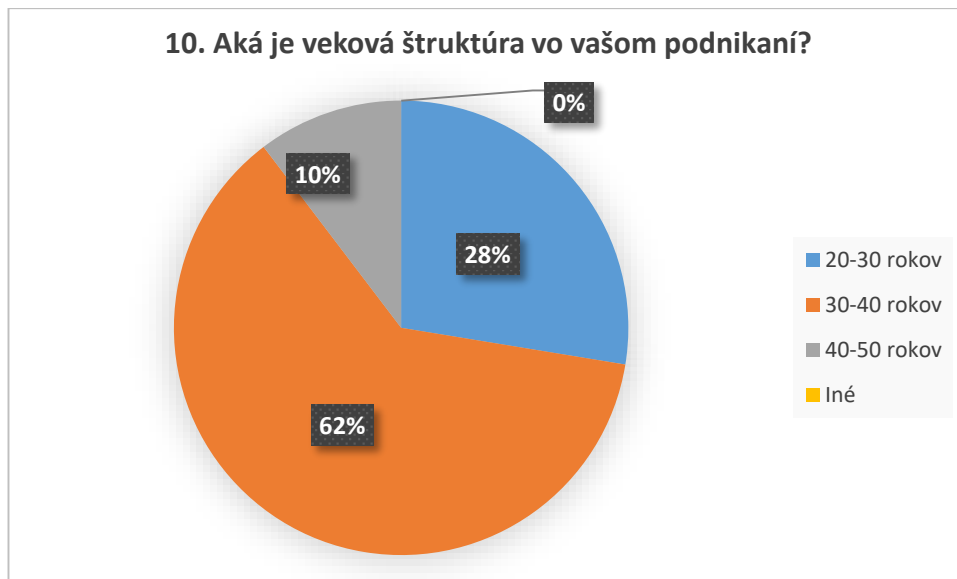
V predchádzajúcej otázke sme skúmali typ rodinného podniku, ktorý je dôležité doplniť aj otázkou, kto je pravé zakladateľom podniku. Zriaďovateľ predstavuje rozhodujúcu funkciu a vo vysokej miere, ovplyvňuje budúcnosť podniku a tiež jeho činnosti môžu mať istý dopad na rodinu. Z odpovedí sme zistili, že 29% rodinných podnikov založili manželia, kým naopak manželky iba 15%. Do druhej skupiny sa zaraduje ako 29% z oslovených rodičia. Predpokladáme, že sú to rodičia, ktorí okrem súčasného sociálneho a finančného zabezpečenia vlastnej rodiny plánujú aj prevod podniku na potomkov, zachovať tak kultúru vybudovaného rodinného podniku. Ďalšia skupina, ktorú reprezentuje 15% z opýtaných sú pravé súrodenci. Naším respondentom sme poskytli aj alternatívu doplniť, ak bol zakladateľom iná osoba. Túto možnosť zvolilo 15%. Z týchto odpovedí sme sa dozvedeli, že v niektorých podnikoch zakladateľmi boli starí rodičia, kde teda už mohla prebehnúť aj generačná výmena. Taktiež túto odpoveď označili samostatní zakladatelia podniku.



**Graf 9** Vek zakladateľa

*Zdroj: vlastné pracovanie*

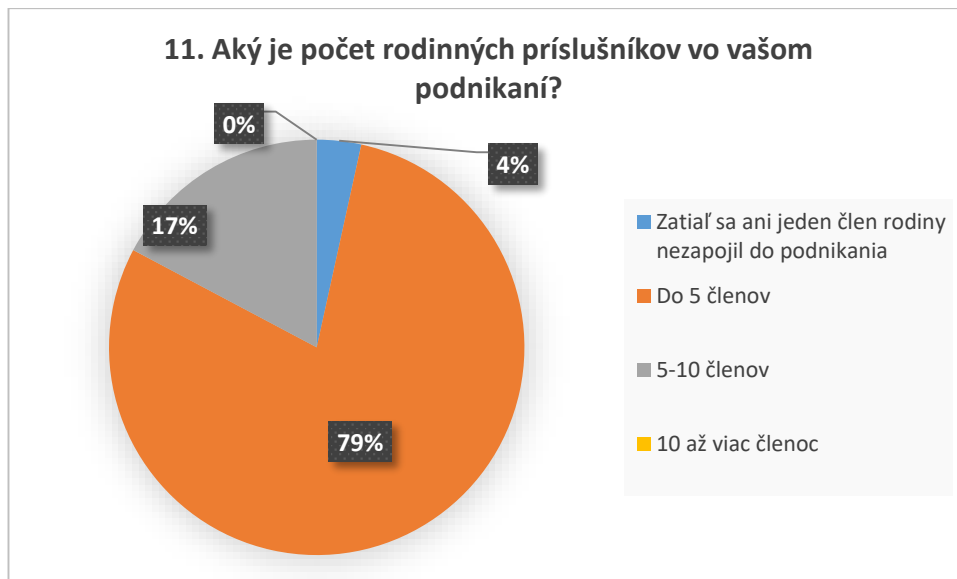
V deviatej otázke sme sa zamerali na vek zakladateľa rodinného podniku. Snažili sme sa zistiť v akom vekovom rozmedzí sa nachádzajú, preto sme poskytli možnosti od do. Prvá skupina sa nachádza vo veku od 30-40 rokov s podielom 48%. Z týchto výškových čísiel môžeme predpokladať, že to môžu byť podniky, ktorých dĺžka existencie sa nachádza v rozpätí medzi 10 až 20 rokov. Druhú skupinu tvoria podnikatelia v nižšom veku, od 20 až po 30 rokov. Tuto skupinu reprezentuje 21% opýtaných. Môžeme sa domnievať, že v tejto skupine sa nachádzajú pravé začínajúci podnikatelia, alebo potomkovia zakladateľov rodinných podnikov, ktorí prinášajú nové tvorivé myšlienky do podnikateľského prostredia, alebo posúvajú hranice podniku tvorivými myšlienkami. Možnosť 40-50 rokov zvolilo 14%. Môžeme hovoriť o podnikateľoch, ktorí už dlhšiu dobu prevádzkujú svoje činnosti a uvažujú o možnej ďalšej budúcnosti svojho podniku. Z opýtaných 10% sa zaraduje do vyššej vekovej kategórie, 50 až 60 rokov. Poslednú skupinu tvoria osoby, ktoré už prekročili vekovú hranicu 60 rokov. Predpokladáme, že tieto osoby sú pravé pôvodnými zakladateľmi, ktorí už prenechali podnikateľskú činnosť pre ďalšiu generáciu.



**Graf 10** Veková štruktúra v podniku

*Zdroj: vlastné pracovanie*

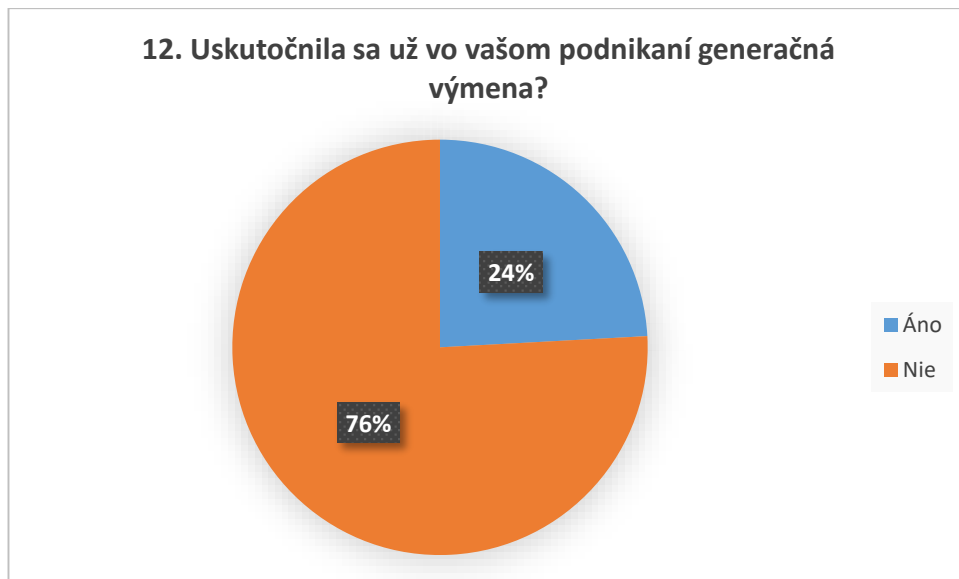
Veková štruktúra v rámci podniku môže odrážať dobu existencie, z časti aj pomer mladých tvorivých jedincov v podniku. Slovenské rodinné podniky sú pomerne ešte mladé podniky, avšak podľa dĺžky existencie niektorých podnikov veková štruktúra môže byť rôzna. Z nášho výskumu sme mohli zistiť, že až v 62% rodinných podnikoch prevláda veková kategória medzi 30-40 rokov. Sú to pomerne zakladatelia a ďalší členovia, ktorí sa zúčastňujú na podnikateľských činnostiach. Druhú skupinu nám tvoria na základe odpovedí osoby vo veku 20-30 rokov prítomný v rodinnom podniku. Tretiu skupinu tvoria podniky, kde vek zaangažovaných osôb sa pohybuje medzi 40-50 rokov. Predpokladáme, že esu to podniky, kde nepríde ku generačnej výmene, prípadne ukončením podnikateľskej činnosti dôjde k zániku podniku.



**Graf 11** Počet rodinných príslušníkov v podnikateľských aktivitách

*Zdroj: vlastné pracovanie*

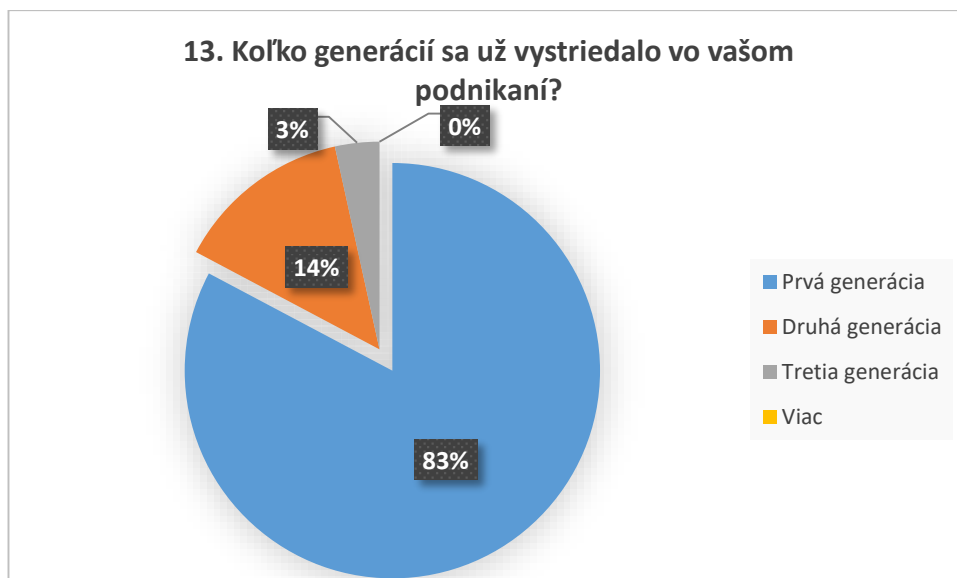
Počet členov rodiny v rodinnom podnikaní závisí od rôznych faktorov. Môže ísť o začínajúci podnik, môže byť ovplyvnené veľkosťou podniku, aj od právnej formy podnikania. Zo získaných výsledkov sme zistili, že prevažne v 79%, vo väčšine rodinných podnikoch sú prítomní najviac 5 členovia rodiny. Rodinné podniky s 5 až 10 členmi rodiny obsadzujú druhú skupinu 17% podielom. Tretiu skupinu 4% podielom z odpovedí nám tvoria podniky, kde ešte nie sú prítomní ďalší členovia rodiny. Predpokladáme, že táto skupina prezentuje menšie podniky, podniky, ktoré podnikajú na základe živnostenského oprávnenia, prípadne podniky, kde členovia nie sú dostatočne pripravený na vykonávanie potrebných činností v podniku.



**Graf 12** Prítomnosť nástupníctva v podniku

*Zdroj: vlastné pracovanie*

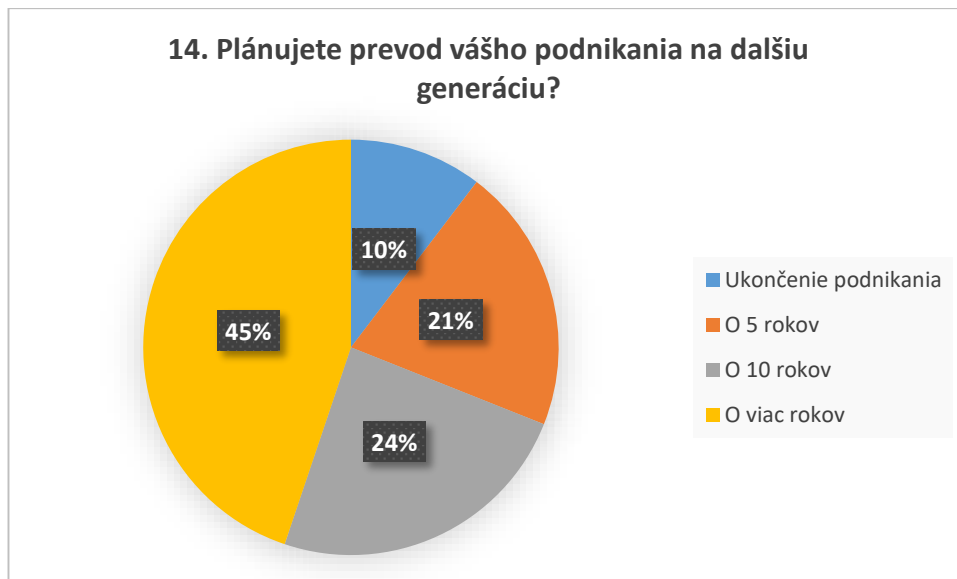
V dvanástej otázke sme skúmali, či už bola prítomná generačná výmena v oslovených podnikoch, keďže naša práca je zameraná na takmer 30 ročné obdobie. Za toto obdobie sa predpokladá, že v jednotlivých podnikoch sa už uskutočnil prevod na následníka. Na základe výsledkov mohli zistiť, že až v 76% podnikoch ešte nedošlo ku generačnej výmene. Z prechádzajúcich výsledkoch môžeme odvodiť a predpokladať, že ide pravé o tých podnikoch, ktoré majú kratšiu dobu existencie. Zvyšných 24%, nám potvrdilo, už prítomnosť nástupníctva. Teda môžeme lepšie potvrdiť výsledky týkajúce sa výhody a nevýhody rodinných podnikov, a rôznych bariér.



**Graf 13** Počet generácií v rodinnom podniku

*Zdroj: vlastné pracovanie*

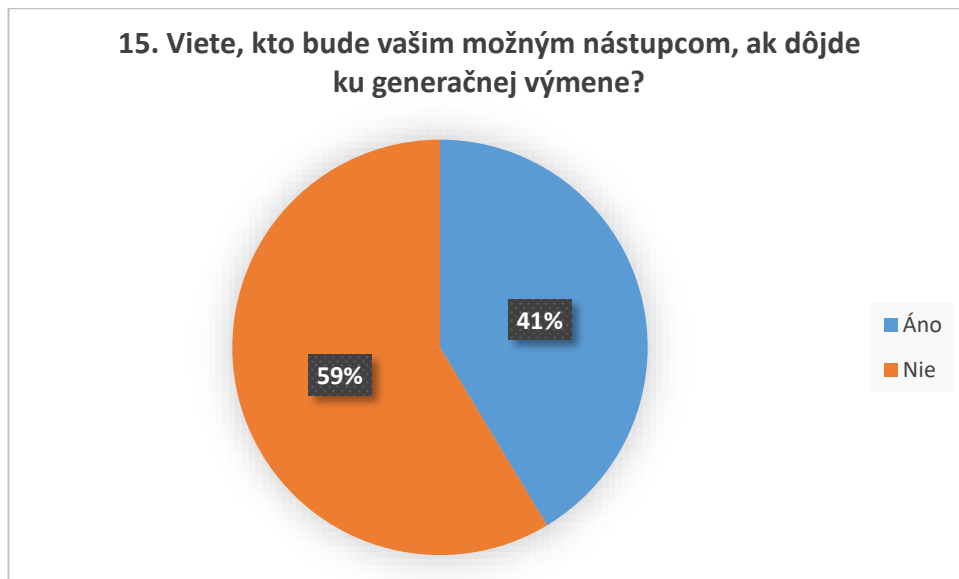
Od našich respondentov sme zisťovali, či už prebehla generačná výmena v ich rodinnom podniku. Táto otázka dopĺňa aj potvrdzuje výsledky zamerané na dĺžku existencie podnikov. Ako z grafu môžeme vidieť 83% v podnikoch na vedúcich pozíciách sa nachádza ešte len prvá generácia. Túto skutočnosť si môžeme vysvetliť aj z pohľadu, že história rodinných podnikov na území Slovenskej republiky je ešte pomerne krátka. Aj keď toto obdobie je krátke, v niektorých podnikoch už prebehla prvá generačná výmena, teda riadenie podniku je už v zodpovednosti následníkov. Túto skutočnosť na potvrdzuje 14% z opýtaných respondentov. Medzi našimi opýtanými podnikmi sa našli aj podniky menšie percento a to 3%, kde vedenie podniku zastupuje tretia generácia.



**Graf 14** Plán nástupníctva

*Zdroj: vlastné pracovanie*

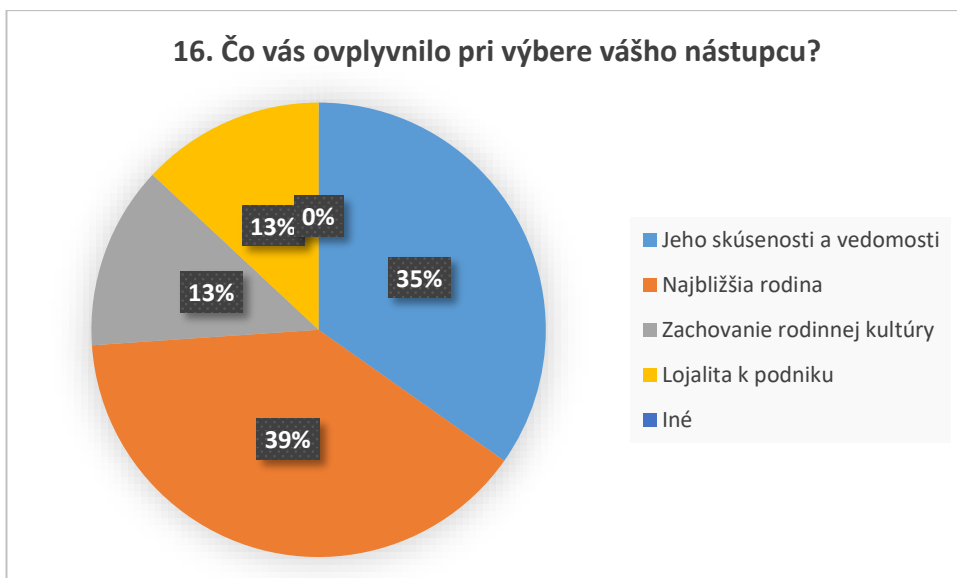
Každá jedna osoba, ktorá začne podnikat' uvažuje o stratégii fungovania podniku, a o tom kam chce aby smeroval jeho podnik v budúcnosti. V nasledujúcej otázke aj z toho dôvodu sme sa opýtali, či naši respondenti plánujú budúcnosť svojho podniku. Keďže skúmame rodinné podniky je dôležitá otázka zameraná na to, či sa zaoberajú s plánovaním generačnej výmeny a kedy to plánujú uskutočniť. Z odpovedí sme zistili, že väčšina slovenských rodinných podnikov plánuje prevod o viac ako 10 rokov. Túto skupinu tvorí až 45% respondentov. Predpokladáme, že sú to podniky, ktoré sú ešte v rozvojovej fáze, ale svoj podnik by chceli udržať pod vedením rodinných príslušníkov v budúcnosti. Pripadne už podniky kde mohla prebehnúť generačná výmena a ďalšia výmena je ešte len v pláne. Druhu skupinu tvoria podniky 24% podielom, ktorý plánuje generačnú výmenu až o 10 rokov. Zistili sme, že sú podniky, ktoré plánujú výmenu vedenia v blízkej budúcnosti, teda o 5 rokov. Do tejto skupiny sa zaradilo 21% rodinných podnikov. Naším respondentom sme poskytli aj možnosť ukončenia podnikania. Z výsledkom môžeme zistiť, že 10% rodinných podnikov neplánuje pokračovať v podnikaní. Dôvody takéhoto rozhodnutia môžu byť rôznorodé, od finančných ťažkosti, vysokej konkurencií, legislatívnych podmienok až po generačných bariér.



**Graf 15**

*Zdroj: vlastné pracovanie*

V pätnástej otázke sme skúmali, že v opýtaných rodinných podnikoch sa už plánuje firemné nástupníctvo, alebo už vedenie vie, kto bude jeho následníkom. Pri tejto otázke sme poskytli našim respondentom možnosť áno alebo nie. Z opýtaných rodinných podnikov 59% nám odpovedalo záporne. Z tejto odpovedi nám vyplýva, že väčšina rodinných podnikov ešte neplánuje firemne nástupníctvo, alebo plánu až v budúcnosti. Druhá polovica respondentov už je rozhodnutých o budúcnosti podniku. Do tejto skupiny sa zaradilo 41% podnikov. Na túto otázku nám nadväzuje nasledujúca otázka.



**Graf 16** Ovpływujúce faktory generačnej výmeny

*Zdroj: vlastné pracovanie*

Plánovanie generačnej výmeny je neodmysliteľnou súčasťou každého rodinného podniku. Avšak plán nestačí. Pre voľbu správneho nástupcu, ktorý preberá každú zodpovednosť týkajúcu sa činnosti a fungovania podniku musí spĺňať iste kritéria, ktoré v každom rodinnom podniku môžu byť individuálne. V šestnástej otázke sme sa zamerali na to, aby sme zistili čo ovplyvňuje rozhodovanie vedenia o prenechaní rodinného podniku. Získané výsledky prezentujú, že až 39% súhlasí s tým, že podnikanie by malo prevziať najbližšia rodina, bez ohľadu na to, koľko je a ako dlho zaangažovaných členov rodiny v podnikaní. Avšak iba o niečo menej, 35% opýtaných pristupuje k voľbe, na základe skúseností a vedomostí prítomných členov. Tretiu skupinu s 13% podielom tvoria podnikatelia, ktorým pri rozhodovaní ide hlavne o zachovaní rodinnej kultúry. Štvrtú skupinu tvoria podnikatelia, ktorí vyberajú svojho nástupcu na základe jeho lojality k podniku. Tuto skupinu predstavuje rovnaký podiel ako predchádzajúci a to 13%.

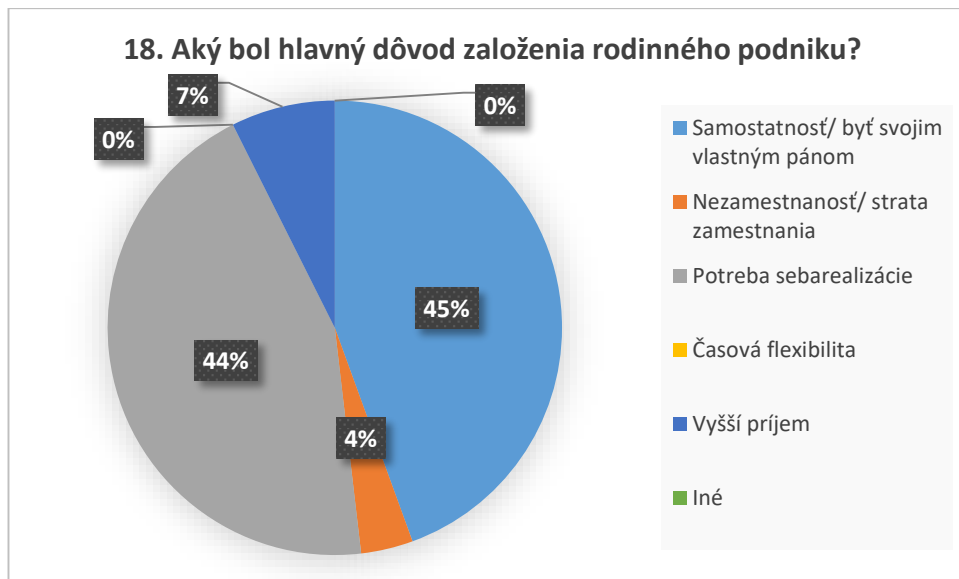
**17. Ako prebieha príprava nástupcu na prevzatie  
rodinného podniku a s tým súvisiace povinnosti,  
činnosti, a zodpovednosti?**



**Graf 17** Príprava budúcej generácie

*Zdroj: vlastné pracovanie*

Z nášho prieskumu sme mohli zistiť, že ktoré sú najčastejšie alebo najviac preferované spôsoby prípravy následníka na prevzatie vedenia podniku. Na výber sme poskytli štyri možnosti. Najviac respondentov 42% preferuje prípravu následníkov priamo s zaangažovanosťou do podnikových činností. Veľmi dôležitú úlohu zohráva v niektorých prípadoch aj vzdelanie nástupcu. Z opýtaných 33% zabezpečuje potrebné štúdium na vykonávanie očakávanej činností v podniku. Dôvodom môže byť to, aby budúca generácia bola dostatočne pripravená na vedúcu pozíciu v budúcnosti. U niektorých podnikoch bolo uprednostnená príprava formou získavania skúseností v iných podnikoch. Túto skupinu zastupuje v našom dotazníkovom prieskume 17% podnikov. Ďalej sme zistili, že existuje malé percento, a to 8% podnikov, ktoré nevyžaduje žiadnu prípravu budúcej generácie.



**Graf 18** Dôvod existencie

*Zdroj: vlastné pracovanie*

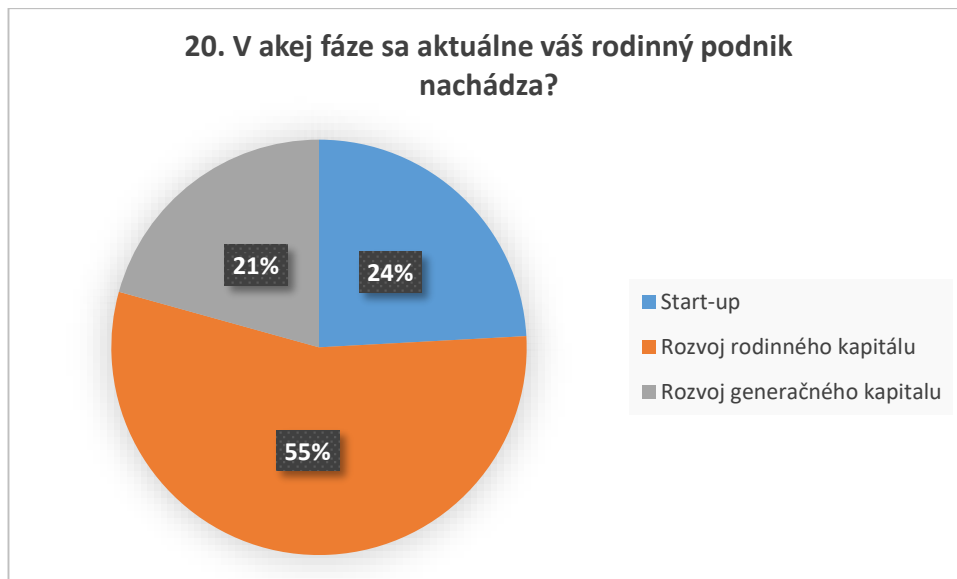
Pri skúmaní rodinných podnikov sme sa zamerali aj na to, aby sme odhalili, aký bol hlavný dôvod, alebo čo viedlo zakladateľov k tomu, aby začali svojou podnikateľskou činnosťou. Zistili sme, že okrem sociálneho a finančného zabezpečenia vlastnej rodiny sú prítomné aj ďalšie faktory. Najvýznamnejším faktorom pre zakladateľov rodinných podnikov, podľa nášho dotazníkového prieskumu bol stať sa samostatným, teda byť svojim vlastným pánom. Túto odpoveď nám označilo 45% zakladateľov. O percentuálnu hodnotu menej, teda 44% označili, že hlavným dôvodom založenia ich podniku bola potreba seberealizácie. Z výsledkov sme zistili, že o dosť nižšie percento, na úrovni 7% bolo motivované a zamerané na dosahovanie čo najvyšších príjmov. Poslednú skupinu nám vytvorili respondenti, ktorí za nejakých určitých okolností prišli o svoje zamestnanie. Môžeme teda konštatovať, že tento 4% podiel, ktorý zastupujú jednotlivé podniky, nie je až takým častým dôvodom.



**Graf 19** Bariéry pri zakladaní podniku

*Zdroj: vlastné pracovanie*

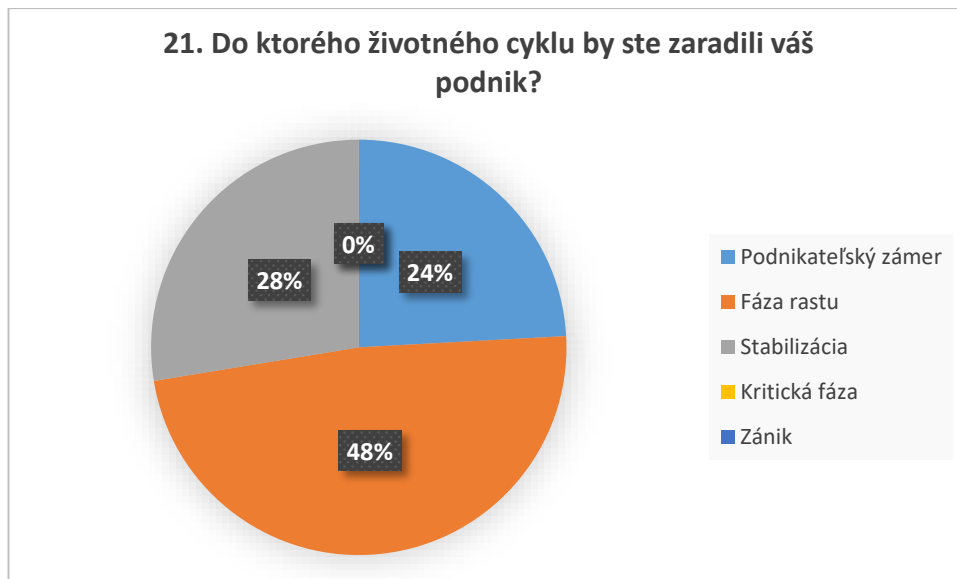
Pri fungovaní, udržiavaní stability a zabezpečenia vývoja podniku, podnikateľské jednotky často narážajú na rôzne hybné sily podnikateľského prostredia. Tieto faktory majú najväčší vplyv práve na začiatku podnikania. Pre našich respondentov sme vybrali najčastejšie ťažkosti, na ktoré môže naraziť a v niektorých prípadoch môžu zapríčiniť zánik, zrušenie podniku. Medzi najzávažnejšie problémy na začiatku podnikania označili naši respondenti v rovnakom podiele v hodnote 31% administratívne zaťaženie a nedostatok finančných zdrojov. Pre správne a bezproblémové fungovanie podnikateľských činností je dôležité disponovať adekvátnou pracovnou silou. Z opýtaných podnikov 15% nám potvrdilo, že zabezpečenie dostatočnej kvalifikovanej pracovnej sily sa stáva často ťažkým úkonom. Prítomnosť konkurencie v podnikateľskom prostredí je často hrozbou pre začínajúce podniky. Z nášho výskumu sme zistili 11% podnikov narazilo na tieto ťažkosti. Ďalej sme zistili 8% rodinných podnikov začínalo nízkymi skúsenosťami. Naším respondentom sme poskytli aj možnosť vyjadrenia, aké ďalšie ťažkosti im obmedzovali rozbehnutie svojho podniku. Túto možnosť označilo 4% opýtaných, kde vyjadrili, že nemali žiadne prekážky.



**Graf 20** Vývojová fáza podniku

*Zdroj: vlastné pracovanie*

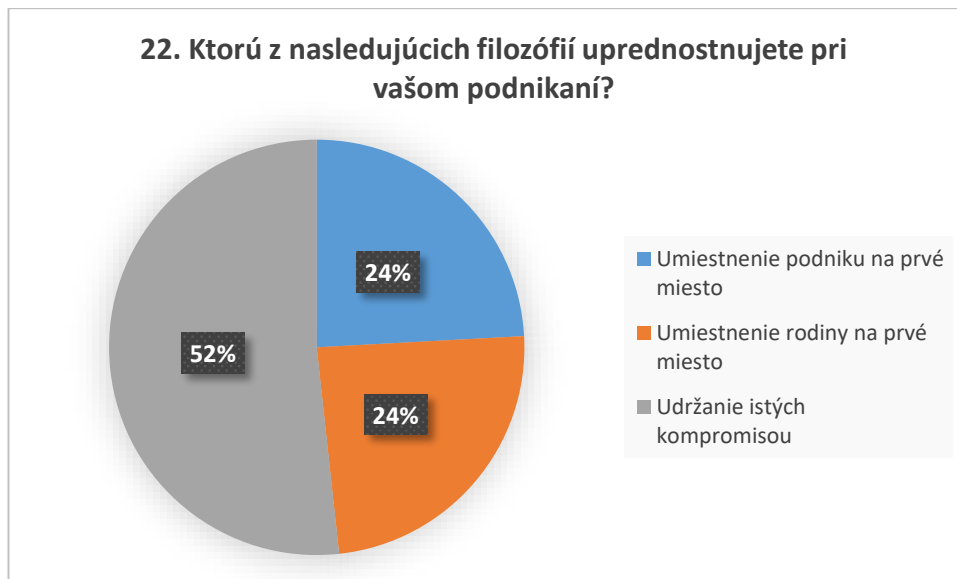
V dvadsiatu otázku sme zamerali na zistenie v akej fáze životného cyklu sa nachádzajú rodinné podniky. Z výskumu sme zistili, že najviac slovenských rodinných podnikov podielom 55%, je už v druhej fáze životného cyklu. Na základe predchádzajúcich odpovedí môžeme predpokladať, že do tejto skupiny sa zaradujú podniky, ktoré vykonávajú svoju činnosť 10, 20 alebo až 30 rokov. Sú to podniky, kde ešte neprebehla generačná výmena, ale v podnikateľských aktivitách prítomnosť rodinných členov je vysoká. Medzi start-up sa zaradilo 24% opýtaných rodinných podnikov. Domnievame sa, že sú to podniky dobou existencie 10 rokov. Fáza kde prebieha uskutočnenie inovatívnych nápadov. Do tretej kategórie rozvoja generačného kapitálu sa zaradilo 21% podnikov. Sú to podniky dlhšou dobou fungovania, kde sa už uskutočnila generačná výmena.



**Graf 21** Životný cyklus podniku

*Zdroj: vlastné pracovanie*

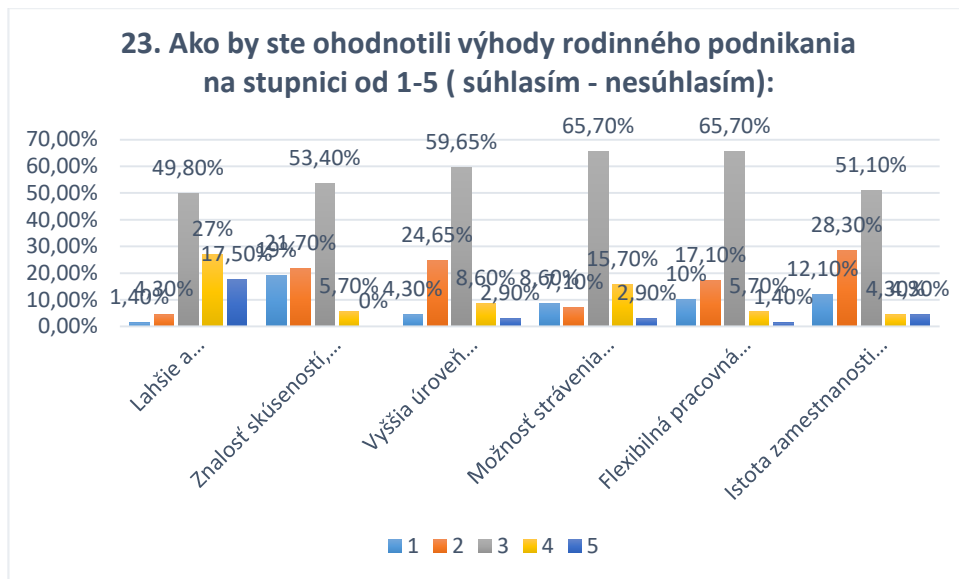
Nasledujúca otázka nadväzuje na predchádzajúcu a potvrdzuje výsledky týkajúce sa druhu vývojovej fázy podniku. Naším respondentom sme poskytli na výber všetky možné etapy, cez ktorú prechádza každý jeden podnik. Ako na grafe možno vidieť, rodinné podniky sa umiestňujú v prvých troch etapách životného cyklu. Najviac opýtaných podnikov sa nachádza 48% sa nachádza vo fáze rastu. Druhú skupinu nám predstavuje fáza stabilizácie, kde je umiestnených 28%. V úplne prvej vo fáze podnikateľského zámeru sa nachádza 24% opýtaných rodinných podnikov.



**Graf 22** Podnikateľská filozofia

*Zdroj: vlastné pracovanie*

Pri skúmaní rodinných podnikoch je dôležité zistiť, akú filozofiu uprednostňujú príslušníci tohto typu podnikania. Všetky tri filozofie môžu mať individuálny dopad na fungovanie podniku. V našom prieskume potvrdilo 52% opýtaných, že pre nich je prioritnejšie udržanie istých kompromisov medzi systémom rodiny a systémom podniku. Čo predstavuje rovnováhu medzi obidvoma systémami, teda je dôležité udržať dobré vzťahy v rodine a taktiež v rámci podniku. Z opýtaných rodinných podnikov 24% uprednostňuje a umiestňuje rodinu na prvé miesto, aj keď táto filozofia by mohla privodiť rôzne zmeny v podnikaní. Tretiu filozofiu, ktorá umiestňuje podnik na prvé miesto preferuje 24%, rovnako ako pri predchádzajúcej.

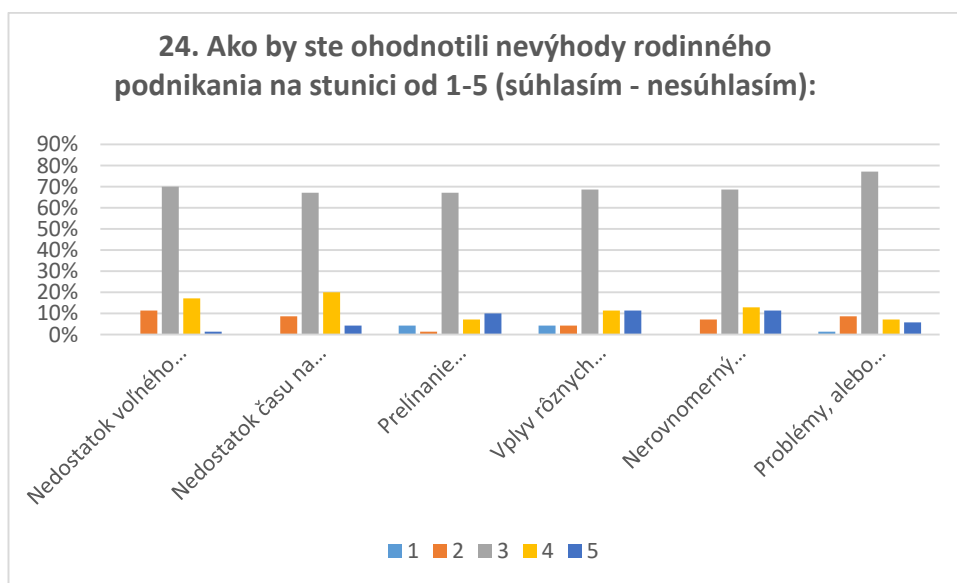


**Graf 23** Výhody rodinného podnikania

*Zdroj: vlastné pracovanie*

Od našich respondentov sme chceli zistiť ako by ohodnotili jednotlivé výhody, ktoré prináša podnikanie formou rodinného podnikania. Mohli si vybrať zo šiestich možností. Na grafe je viditeľné, že pri možnosti ľahšieho a jednoduchšieho založenia podniku až 50% opýtaných bolo nerozhodných. Väčšia podiel podnikov vyvrátilo toto tvrdenie a 27% odpovedalo skôr nesúhlasí a 18% odpovedalo, že tvrdením vôbec nesúhlasí. Avšak medzi opýtanými nám označilo 4% že skôr súhlasí, a iba 1%, že tvrdením súhlasí. Ďalšiu výhodu sme zvolili znalosť skúseností, zručností a schopností členov. Väčšina 53% našich respondentov bolo nerozhodných, 22% skôr súhlasí s toto výhodou a 19% úplne súhlasí. Za tretiu výhodu sme považovali vyššiu úroveň spätnej väzby. Z výsledkov sme zistili, že 60% je neistých v tomto tvrdení. Z opýtaných podnikateľov 25% skôr súhlasí a zaraduje to medzi výhody tohto druhu podnikania. S úplným súhlasom 4% považujú túto možnosť za výhodu. V niektorých podnikoch a 9% z nich nesúhlasí úplne a 3% vôbec nesúhlasili, že by to bola výhoda. Skúmali sme možnosť strávenia viac času s rodinou. Aj v tomto prípade sme sa dopracovali k zisteniu, že 66% z opýtaných je nerozhodných. Avšak môžeme predpokladať, že táto stredná voľba nám odzrkadľuje rovnováhu medzi systémom rodiny a podniku. Podiel 7% tých, ktorí súhlasili a tí, ktorí v plnej miere až 9% súhlasili možnosťou, vnímajú túto skutočnosť za výhodu. Domnievame sa, že tento prístup nám ovplyvňuje uprednostnenie rodiny pred podnikaním. Pri tejto možnej výhode sme zistili, že medzi našimi respondentmi sú prítomní aj takí, ktorí sa nakláňajú k tretej filozofii. Z grafu

vidieť, že 16% skôr nesúhlasí a 3% vôbec nesúhlasia. Predpokladáme, že venujú viac času podnikaniu ako rodine. V dotazníkovom prieskume sme zisťovali, či podnikatelia majú flexibilnú pracovnú dobu. Najvyšší podiel nám obsadila stredná možnosť, teda 66%. Ďalšia skupina opýtaných 17% súhlasí a 10% úplne súhlasí s touto výhodou. Ako aj z predchádzajúcich odpovedí sme zistili, aj pri tejto možnosti istým podielom niektorý z opýtaných nepovažujú túto možnosť za výhodu. Nízkym podielom 6% nesúhlasí a 1% vôbec nesúhlasí. Rodinné podnikanie ponuka priestor seberealizácie, zamestnania, zapájania sa do podniku. Z tohto dôvodu za poslednú výhodu sme považovali práve istotu zamestnanosti rodinných príslušníkov. Pri poslednej otázke 51% bolo nerozhodných, či to môže byť výhoda zamestnania členov rodiny. Až 28% súhlasí a 12% úplne súhlasí, považuje túto možnosť za výhodu. Predpokladáme, že dôvodom môže byť dôvera voči rodinným príslušníkom a zachovanie firemnej aj rodinnej kultúry. Rovnakým 4% podielom niektorí respondenti nesúhlasili alebo vyvrátili, že by to mohlo byť výhodou.

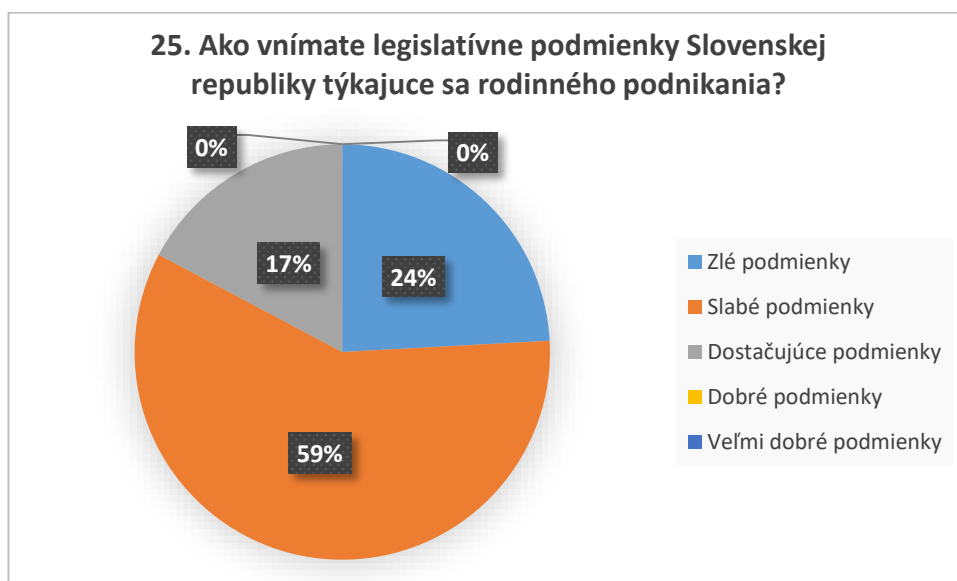


**Graf 24** Nevýhody rodinného podnikania

*Zdroj: vlastné pracovanie*

V nasledujúcej otázke sme sa zamerali na nevýhody rodinného podnikania. Ako aj pri výhodách, aj pri tejto otázke sme poskytli našim respondentom šesť možností, ktoré sa považujú za nevýhody. Každú jednu možnosť mohli ohodnotiť na stupnici od 1-5. Prvú možnosť, ako nevýhoda sme vybrali nedostatok voľného času. Z našich respondentov až 70% pristúpila v strednej možnosti. Dôvodom môžu byť rôzne faktory závislosti aj od

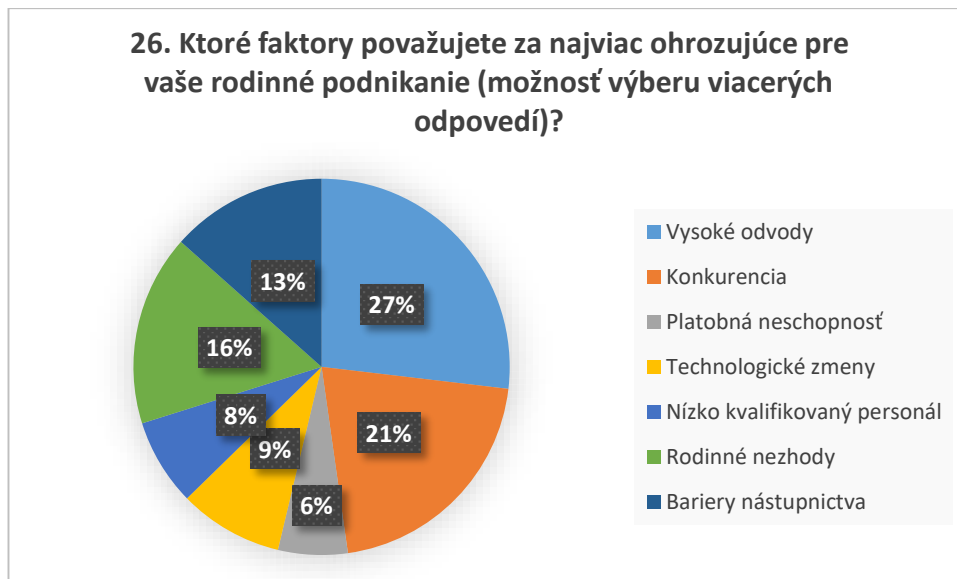
druhu podnikania, alebo počtu zaangažovaných rovinných príslušníkov do podniku. Podielom 11% z podnikov súhlasí, že je to nevýhoda. Do tejto skupiny môžeme zaradiť podniky, ktoré sú na začiatku svojej činnosti, a z dôvodu stabilizácie venujú viac času svojmu podniku. Pomerne vysokým podielom 17% nesúhlasí a iba 1% vôbec nesúhlasí, že by to bola nevýhoda. Ďalšou nevýhodou môže byť nedostatok času na rodinu. Pri tejto možnosti až 67% je nerozhodných. Ako aj predchádzajúcej otázke, aj tu sa môžeme domnievať, že väčšina rodinných podnikateľov sa snažia udržať rovnováhu medzi rodinou a podnikom. Iba menší podiel 9% zvolilo túto možnosť a súhlasí. Väčším podielom 20% z opýtaných označilo že nesúhlasí a 4% vôbec nesúhlasia. Teda sú to podniky, ktoré uprednostňujú potreby rodiny pred podnikom. Prelínanie súkromného života a podnikového života sa môže stať nevýhodou, a môže mať nežiaduci účinok na obidva. Zistili sme že 68% respondentov prelínanie týchto dvoch systémov udržuje v rovnováhe. Prípade 1% oslovených už sa stretli s nevýhodou tohto druhu a 4% vnímajú do túto nevýhodu vo svojich životoch. V opačnom prípade 7% skôr nesúhlasí touto možnosťou a 10% vôbec nesúhlasí. Vplyv rôznych rodinných situácií na podnikanie, tie môžu privodiť individuálne problémy. Ako aj v predchádzajúcich odpovediach aj tu môžeme vidieť, že až 69% sa snaží oddeliť rodinné problémy od podnikania. Rovnakým podielom 4% z opýtaných súhlasí a úplne súhlasí, že rodinné situácie majú dopad na fungovanie ich podniku. Na druhej strane rovnako 11% podnikateľov nesúhlasí a vôbec nesúhlasí, že by nejak dopustili, aby rôzne rodinné situácie ovplyvnili činnosti v ich rodinnom podnikaní. V každom rodinnom podnikaní môže nastať nerovnomerný prístup, alebo možností niektorých členov rodiny v podnikaní. Pri tejto nevýhode 69% z opýtaných sa drží v strenej neutrálnej pozícii. Môžeme teda predpokladať, že vzájomnou spoluprácou sa snažia naplniť svoj spoločný cieľ. Svoj súhlas vyjadrilo 7% respondentov, ktorí neumožňujú rovnomerný prístup v rámci podniku, z rôznych dôvodov. Avšak 13% nesúhlasí a 11% vôbec nesúhlasí, že by ich v podniku došlo, alebo pripustili rozdielny prístup. Dôležitou skutočnosťou pre každý rodinný podnik je generačná výmena. Môžu nastať rôzne problémy, alebo bariéry pri nástupníctve, na ktoré je dôležité pripraviť sa a riešiť ich. Z výsledkov sme zistili, že 77% opýtaných podnikov označilo strednú možnosť. Predpokladáme, že tieto podniky sú už pripravené istou formou na nástupníctvo. Vysoký podiel 9% súhlasí a 1% úplne súhlasí. Domnievame sa, že sa jedna o nútene nástupníctvo, určite nezhody alebo podnik ešte vôbec nie je pripravený na nástupníctvo. V prieskume 7% nesúhlasí a 6% vôbec nesúhlasí týmto tvrdením. Dôvodom môže byť pripravenosť podniku.



**Graf 25** Legislatívne podmienky

*Zdroj: vlastné pracovanie*

Legislatívne podmienky sa týkajú každého jedného podniku rovnako, bez ohľadu na to, či hovoríme o rodinnom alebo nerodinnom podnikaní, avšak každý jeden z nich vníma tieto podmienky iným spôsobom. Pre našich respondentov sme poskytli päť možností ohodnotenia tejto situácie, od najhoršie až po veľmi dobré podmienky. Pohľadu rodinných podnikov 59% oslovených priznáva, že tieto podmienky slabé. Za zlé považuje tieto podmienky až 24% opýtaných. Dôvodom takéhoto negatívneho vnímania môže byť aj vedomie neprítomnosti presného vymedzenia pojmu rodinný podnik. Zákonom nie presne vymedzený tento druh podnikania, takto môžu nastať rôzne problémy v budúcnosti týchto podnikov. Tretiu skupinu nám tvorilo zvyšok 13%, ktoré prítomné podmienky považujú za dostačujúce. Ani jeden z opýtaných podnikov nesúhlasilo možnosťami, že by boli dobré alebo veľmi dobré pre ich podnik. q



**Graf 26** Ohrozujúce faktory rodinného podnikania

*Zdroj: vlastné pracovanie*

V poslednej otázke sme skúmali ohrozujúce faktory, ktoré ovplyvňujú fungovanie rodinných podnikov. Do nášho dotazníka sme si vybrali sedem ohrozujúcich faktorov. Pri tejto otázke, naši respondenti mohli označiť aj viac z odpovedí. Najvyšším 27% podielom naši respondenti označili vysoké odvody. Ďalší dôležitý faktor, ktorý predstavuje hrozbu je konkurencia. Túto možnosť zvolilo 21%. tretím faktorom podľa opýtaných sú rodinné nezhody. Až 16% tvrdí, že rodinné nezhody by mohli vo výraznej miere ovplyvniť podnikanie. Mať vo svojom podnikaní dostatočne a vysoko kvalifikovaný personál je dôležitým faktorom pre perspektívny vývoj podniku. Avšak 16% podnikov tvrdí, že zabezpečenie takéhoto personálu je obtiažne. Podľa našich respondentov v budúcnosti, alebo pri otázke nástupníctva môže byť ohrozených 13% rodinných podnikov. Technologické zmeny môžu ohroziť 9% rodinných podnikov v našom prieskume. Ďalším dôležitým faktorom sú vysoké odvody. Túto možnosť zvolilo 8% a tvrdí, že počas svojej činnosti musí odvádzať štátu vysoké odvody. Platobná neschopnosť podniku môže mať výrazný dopad na podnik. Avšak v našom prieskume sa priznalo iba 6% podnikov, pre ktorých by tento faktor mohol byť ohrozujúci.

## 5 Diskusia

### 5.1 Zhrnutie výsledkov

Pri písaní našej diplomovej práce nás motivovalo vedomie, že medzi malými a strednými podnikateľskými jednotkami existujú subjekty, ktoré sú do istej miery odlišné na základe jednotlivých špecifických znakov. Sú to podniky, ktoré sú pod riadením jednej osoby alebo viacerých rodinných príslušníkov. Prítomnosť takéhoto druhu podnikania poznáme už od minulých čias. Avšak o slovenských rodinných podnikoch môžeme hovoriť hlavne od vzniku samostatne Slovenskej republiky. Za toto necelé tridsaťročné obdobie sa zvýšil záujem o vykonávanie podnikateľskej činnosti formou rodinného podnikania. Na základe toho sme si zaumienili skúmať tento druh podnikania.

Na začiatok nášho prieskumu bolo potrebné a dôležité rozdeliť oslovené podnikateľské subjekty do dvoch skupín. Náš dotazníkový prieskum bol adresovaný náhodným podnikateľským jednotkám na území Slovenskej republiky, aby sme odhalili, aké percento slovenských podnikov sa považuje za rodinné podnikanie. Na základe tejto otázky sme si mohli overiť, že až 36% opýtaných tvoria rodinné podniky v rámci slovenských podnikov na Slovenku. Z výsledkov sme zistili, že slovenské rodinné podniky vo veľkej miere vykonávajú svoje podnikateľské činnosti už dlhšie obdobie. Prevažne 10 alebo 20 rokov. Väčšina podnikov sa už nachádza vo fáze rastu a stabilizácie. Potvrdilo sa nám, že neustále pribúda počet nových rodinných podnikov, teda rôzne start-up podniky, ktoré reprezentujú najväčší podiel v našom prieskume. Na základe toho môžeme povedať, že malé a stredné podniky tohto typu sú neodmysliteľné a sú dôležitou súčasťou ekonomiky Slovenska. Zabezpečujú rast HDP a rozvoj krajiny, znižujú nezamestnanosť na našom území a sú schopné flexibilne sa prispôbovať premenlivým podmienkam vonkajšieho okolia. Väčšina opýtaných rodinných podnikov na území Slovenskej republiky (38%) pôsobí v oblasti služieb, a to v oblasti stavebníctva či potravinárstva - rovnakým podielom 21%. Na základe týchto zistení sa nám potvrdilo, že sa sféra rodinných podnikov neustále rozrastá využívaním všetkých možných príležitostí pre podniky. Je teda možné povedať, že rast a podpora slovenskej ekonomiky má potenciál aj vďaka rodinným podnikom.

Rodinné podniky sú vo veľkej miere mikropodniky s 1 až 9 zamestnancami alebo malé podniky s 10 až 49 zamestnancami, nezávisle od dĺžky existencie podniku. Preferovanými

organizačno-právnymi formami sú obchodné spoločnosti a vykonávanie činnosti na živnostenské oprávnenie. Toto zistenie nám nadväzuje aj na náš ďalší vytýčený čiastkový cieľ, ktorý sa zameriava na zistenie, aké sú dôvody, výhody a nevýhody založenia rodinného podniku. Na základe charakteristík rodinných podnikov je známe, že pri vykonávaní podnikateľskej činnosti je prítomných viac rodinných členov. V 79% slovenských rodinných podnikov je zamestnaných alebo prítomných pri riadení podniku aspoň 5 členov rodiny. Veková štruktúra takýchto podnikov je od 20 do 40 rokov. Je to systém podniku, kde rodinní príslušníci nasledujú jeden spoločný cieľ - vytvárajú hodnotu pre vlastnú rodinu a nie pre tretiu osobu. Pre každého zakladateľa je dôležité zabezpečenie istých štandardov pre svoju rodinu. Okrem sociálneho a finančného zabezpečenia rodiny je dôvodom založenia podniku aj potreba sebarealizácie, teda vytvorenie niečoho inovatívneho.

Z pohľadu výhod a nevýhod sme zistili, že aj keď sa rodinné podniky istým spôsobom odlišujú od nerodinných, nemajú väčšie výhody. Pri ich zakladaní vznikajú rovnaké ťažkosti ako pri nerodinných. Prejavujú sa nízko kvalifikovaným personálom, nedostatkom finančných zdrojov a prítomnosťou konkurencie. Okrem vysokých odvodov, administratívnych zaťažení a konkurencie, ktorá predstavuje hrozbu pre podniky, narážajú aj na iné problémy. Hlavným takýmto problémom je medzera v legislatívnych podmienkach. Keďže definícia pojmu rodinného podnikania absentuje v slovenskej legislatíve, nastavajú bariéry pri otázke dedičstva a následníctva, ktoré prináša rodinné nezhody. Nevýhody rodinných podnikov, ktoré môžeme sledovať z iného aspektu, na základe charakteristických črt typických pre tieto podniky, je prítomnosť a možné prelínanie vnútro podnikových a rodinných sporov medzi členmi. Najväčší problém nastáva pri plánovaní a realizácii nástupníctva. Dôvodom je prítomnosť viacerých členov, ktorí sú pripravení na prevzatie zodpovednosti. Avšak z nášho prieskumu sme zistili, že slovenské rodinné podniky sa snažia udržať súdržnosť. Zistili sme, že až 52% rodinných podnikov preferuje udržanie istých kompromisov medzi rodinou a podnikom. Z hľadiska výhod v rámci podnikateľskej činnosti majú lepšie podmienky, keďže sú známe zručnosti a skúsenosti členov, je prítomná väčšia pravdepodobnosť spätnej väzby, ktorá je dôležitou súčasťou plynulého fungovania podniku.

Systém rodinného podniku umožňuje rodinnému príslušníkovi tráviť viac času s rodinou, bez toho aby nastal výrazný preliv medzi dvoma systémami. Na základe odbornej literatúry, ktorá predstavuje tri možné filozofie rodinných podnikov, sme

skúmali, ako vnímajú a ktorú uprednostňujú slovenské rodinné podniky. Zástancom dvoch filozofii kde sa umiestňuje podnik pred rodinu alebo opačnom prípade rodina pred podnik je zastúpená rovnakým podielom - 24% slovenských rodinných podnikov. Na základe týchto zistení môžeme povedať, že v rodinnom podnikaní je prítomná súdržnosť rovnako ako v rodine. Prevažná časť oslovených podnikateľov, teda 52% nám potvrdilo, že sa snaží vytvoriť rovnováhu medzi týmito dvoma systémami a nedopustí, aby rôzne situácie v oboch systémoch mali recipročný vplyv. Niektorí sú schopní uprednostniť funkcionality rodinnej harmónie aj na úkor podniku. V každom rodinnom podniku po uplynutí určitého obdobia, nastáva uskutočnenie generačnej výmeny. Keďže sa na území Slovenskej republiky prítomnosť slovenských rodinných podnikov približuje k tridsaťročnej existencii, predpokladali sme, že v niektorých podnikoch už nastalo nástupníctvo. Z dotazníkového výskumu sme však zistili, že v 76% rodinných podnikov sa ešte neuskutočnila generačná výmena a je prítomná prvá generácia, ktorá postupne pripravuje následníkov na prevzatie ich pozícií. Aj keď väčšina podnikov plánuje generačnú výmenu až o viac ako 10 rokov, priebežne považujú za veľmi dôležité, aby následníci boli dostatočne pripravení, a to prostredníctvom zaangažovanosti a súbežným zabezpečením potrebného štúdia.

Z nášho prieskumu sme mohli zistiť, aké sú dôvody a prečo je veľký záujem o takýto typ podnikania. Dostali sme vysvetlenie na neustály rast počtu týchto podnikov na území Slovenskej republiky. Rodinné podniky predstavujú pre rodinu istú stabilitu. Je to systém spoločných záujmov, čo sa odzrkadlí aj na produktivite pri vykonávaní činností, keďže predstavujú príjem pre celú rodinu. Spätná väzba alebo spolupráca je v rámci takéhoto subjektu na vyššej úrovni než v nerodinných podnikoch. Rodina sa snaží zabezpečiť svoje nasledujúce generácie, a preto jej predáva svoje skúsenosti, pričom zachováva podnikovú kultúru. Okrem hodnoty, ktorú poskytuje, je veľmi dôležitou súčasťou ekonomiky. Rodinné podniky sú prevažne malé a stredné podniky, poskytujú rôzne služby a predaj tovarov, majú veľký vplyv na zamestnanosť hlavne vo vlastnom regióne. Sú schopné sa lepšie prispôbiť požiadavkám zákazníkov.

## **5.2 Odporúčania**

Rozvoj podnikania prostredníctvom generačnej výmeny znamená zvyšovanie, zväčšovanie bohatstva rodiny. Z rodinného podnikania okrem rodiny profituje taktiež aj štát. Tvoria dôležitý rámec pre hospodárstvo, pravidelné daňové príjmy a dlhodobé

plánovanie. Avšak najväčší problém predstavuje pre rodinné podnikanie neprítomnosť definície tohto typu podnikania na legislatívnej úrovni. Okrem praktických dôvodov legislatívneho zadefinovania rodinných podnikov, táto definícia by poskytla pre podniky istú identitu. Dôležitým dôvodom je podpora a ochrana rodinných podnikov, ktoré zohrávajú dôležitú úlohu v ekonomike štátu. Definícia, by mohla posilniť identitu týchto podnikov, zabezpečiť vyššie uznanie hodnôt a činností, ktoré rodinné podniky vytvárajú. Na základe toho by to mohla byť ďalšou motiváciou nastávajúcej generácie na pokračovaní v podnikaní.

V našej diplomovej práci sme zistili, že ďalším problémom pre rodinné podniky je otázka nástupníctva. Keďže vo viacerých slovenských rodinných podnikoch ešte neprebehla generačná výmena, je dôležité sa sústrediť na túto problematiku. Z pochopiteľného dôvodu pre zriaďovateľa je prevod podniku na nástupcu takým úkonom, pretože svoj podnik vníma ako svoje „diéta“, a citlivo reaguje na generačnú výmenu. Z emocionálnych dôvodov je však oveľa dôležitejšia organizačná otázka, čo môže byť vážnym problémom v prípade prevodu podniku. Z tohto dôvodu je dôležité čím skoršie zapájanie nasledujúcej generácie do rodinného podnikania. Mladšia generácia je viac technologicky orientovaná, a to môže byť tiež bodom konfliktu medzi generáciami. Avšak každá generácia dodáva podniku vlastnú silu, a prekonávanie týchto konfliktov posilní celý podnik.

## Záver

Hlavným cieľom našej diplomovej práce bolo skúmanie rodinných podnikov a ich vývoj od roku 1993. Rodinné podniky zastupujú dôležitú funkciu každej krajiny a ekonomiky. V našom skúmaní sme sa zamerali na slovenské rodinné podniky, v rámci toho sme priblížili tento druh podnikania, jeho výhody a nevýhody.

Pre vypracovanie zvolenej témy v teoretickej časti sme využili potrebnú domácu aj zahraničnú odbornú literatúru. Na úvod teoretickej časti sme zadefinovali podniky a podnikanie. Veľmi dôležitou časťou bolo predstavenie rodinného podnikania podľa všeobecných charakteristík, typológie, vývojových fáz, podnikateľskej filozofie a jeho kultúry. Skúmanie výhod a nevýhod, a firemné nástupníctvo v rodinných podnikoch sme považovali za dôležité pre adekvátne zvýraznenie rozdielov medzi rodinnými a nerodinnými podnikmi.

V praktickej časti sme zadefinovali a vypracovali cieľ našej diplomovej práce. Následne sme zvolili vypracovanie dotazníkového prieskumu. Naš dotazník bol vypracovaný prostredníctvom internetu, a následne touto cestou bol adresovaný naším respondentom. Tento spôsob zjednodušil komunikáciu s reprezentatívnou vzorkou aj spracovanie výsledkov. Našou snahou bolo osloviť čo najviac podnikateľských jednotiek na Slovenku. Celkovo sa nám podarilo získať odpovede od 70 respondentov, ktoré sme využili pre skúmanie našich hypotéz. Výsledky skúmania boli prezentované grafmi, kde bol znázornený percentuálny podiel odpovedí.

Na základe diplomovej práce sme mohli hlbšie preskúmať situáciu v rodinných podnikoch, priblížiť si jeho spôsoby fungovania, špecifické črty a zistiť odlišnosť medzi rodinnými a nerodinnými podnikmi popri dostupnej odbornej literatúre.

## Použitá literatúra

- 1) ANTALÍK, Imrich. *Bevezetés a kis- és középvállalkozások gazdaságába*. Komárom: Selye János Egyetem, 2012. 77 s. ISBN 978-80-8122-039-8.
- 2) ASTRACHAN, Josef et al. *The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem*. United Kingdom: Edward Elgar Publishing Ltd, 2006. 167 s. ISBN 978-18-4542-410-7.
- 3) ČARNICKÝ, Štefan. *Business Intelligence v riadení podnikov a prístupy k jeho riešeniu*. In: Podniková revue, roč. 5, 2006. č. 9, s. 36 – 52. ISSN 1335-9746.
- 4) DOBRAI, Katalin et al. *Wirtschaftskennntnisse auf Deutsch*. Budapest: Akadémiai kiadó Zrt. 2004. 276 s. ISBN 9789630583046.
- 5) EURACTIV. *Kríza a malé a stredné podniky*. [elektronický zdroj]. Bratislava, 2009, [cit. 2017-11-21]. Dostupné na:
- 6) HANZELKOVÁ, Alena. *Re-Establishing Traditional Czech Family Businesses: A Multiple Case Study on the Present Challenges*. 1. vydání Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2004. 306 s. ISBN 951-39-1909-9.
- 7) HESKOVÁ, Márie – VOJTKO, Viktor. *Rodinné firmy – zdroj regionálneho rozvoje*. Zeleneč: Profess Consulting, 2008. 140 s. ISBN 978-80-7259-062-9.  
<https://euractiv.sk/section/podnikanie-a-praca/linksdossier/kriza-a-male-a-stredne-podniky-000237/>
- 8) HUDÁKOVÁ, Monika et al. 2015. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2015. 164 s. ISBN 978-80-8168-207-0.
- 9) CHVOSTALOVÁ, Ladislava. *Plánovanie nástupníctva (Succession Planning) a riadenie kariéry v nadväznosti na riadenie výkonnosti* [elektronický zdroj]. Bratislava, [2017], online. [cit. 2019-11-06]. Dostupné na internete:  
[https://www.jeneweingroup.com/dokumenty/raabe/planovanie\\_nastupnictva.pdf](https://www.jeneweingroup.com/dokumenty/raabe/planovanie_nastupnictva.pdf)
- 10) INBIZNIS. *Situácia rodinných podnikov na Slovensku* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2014, [cit. 2017-11-12]. Dostupné na: <http://inbiznis.sk/situacia-rodinnych-podnikov-na-slovensku/>
- 11) JURÍČKOVÁ, Vilma et al. 2006. *Podnikateľské prostredie a firemné stratégie*. Bratislava: Ekonomický ústav SAV, 2006, 172 s. ISBN 80-7144-154-6.

- 12) KÁLLAY, László – IMREH, Szabolcs. *A kis és középvállalkozás fejlesztés gazdaságtana*. Budapest: Aula kiadó, 2004. 305 s. ISBN 963 9478 89 x.
- 13) KOHELOVÁ, Kristína. Családi vállalkozások generációváltásának vizsgálata: diplomová práca. Školiteľ: Konczosné Dr. Szombathelyi Márta. Komárno, 2016. 78 s.
- 14) KORÁB, Vojtěch, et al. *Jak pracují malé rodinné firmy*. Brno: VUT Brno. 1998. 79 s. ISBN 80-214-1121-X.
- 15) KROŠLÁKOVÁ, Monika - STRÁŽOVSKÁ Helena. *Prípadové štúdie z rodinného podnikania. I. vyd.* Bratislava : EKONÓM. 2013. 151. s. ISBN 978-80-225-3700-1.
- 16) KROŠLÁKOVÁ, Monika - STRÁŽOVSKÁ Helena. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: EKONÓM. 2013. 131 s. 978-80-225-3697-4.
- 17) KUPKOVIČ, Milan. et al. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava : Sprint vfra. 2003. 452 s. ISBN 80-88848-71-7.
- 18) LEACH, Peter. *Family business the essentials*. London: Profil Books, 2007. 256 s. ISBN 1861978618.
- 19) MAJDÚCHOVÁ, Helena - NEUMANNOVÁ, Anna. *Podnik a podnikanie*. Bratislava: Sprint dva. 2014. 214 s. ISBN 9788089710041.
- 20) MAJTÁN, Štefan. *Aktuálne problémy podnikovej sféry 2018: Zborník vedeckých prác*. Bratislava: EKONÓM, 2018. 1125 s. ISBN 978-80-225-4536-5.
- 21) MARKOVÁ, Viera. *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2003. 164 s. ISBN 80-8055-816-7.
- 22) MATWIJ, Erika. *Generačná výmena v rodinnom podniku* [elektronický zdroj]. Bratislava, [2016], online. [cit. 2019-11-06]. Dostupné na internete: <http://www.generacnavymena.sk/v-rodinnom-podniku/>
- 23) MUCHA, Boris a kol. *Rodinné podniky na Slovensku. Family business in the Slovak Republic* [elektronický zdroj]. online 10 s. [cit. 27-11-2019]. Dostupné na: [http://www.opf.slu.cz/uds/konference/sbornik16/pdf/mucha\\_peracek\\_strazovska\\_1.pdf](http://www.opf.slu.cz/uds/konference/sbornik16/pdf/mucha_peracek_strazovska_1.pdf)
- 24) MURA, Ladislav. *Családi vállalkozás alapjai*. Komárno: Selye János Egyetem, Komárno EFUJS Komárno, 2013. 149 s. ISBN 978-80-8122-078-4.
- 25) PAPULA, Jozef. et al. *Podnikanie a podnikateľské myslenie I*. Praha: Wolters Kluwer. 240 s. ISBN 978-80-7478-950-2.
- 26) PRÚCHA, Václav. *Hospodárske a sociálne dejiny Československa 1918-1992*. Brno: Doplněk. 2004. 574 s. ISBN 80-7239-147-X.

- 27) Redakcia – zisk manažment. *Rodinné firmy vychovávajú lídrov biznisu* [elektronický zdroj]. Bratislava, [2018], online. [cit. 27-11-2019]. Dostupné na:  
<http://www.ezisk.sk/clanok/rodinne-firmy-vychovavaju-lidrov-biznisu/4474/>
- 28) ŘEHORŮ, Václav – SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. 2010. 432 s. ISBN: 978-80-247-3339-5.
- 29) SEDLÁK, Mikuláš a kol. *Podniková ekonomika*. Bratislava: Elita, 1995. 248 s. ISBN 80-8532-373-7.
- 30) SERINA, Peter. *Rodinné podnikanie na Slovensku: štúdia*. [elektronický zdroj]. Bratislava, [2011], online. 53 s. [cit. 2019-11-09]. Dostupné na:  
[http://www.sbagency.sk/sites/default/files/file/studia\\_rodinne\\_podnikanie\\_na\\_slovensku.pdf](http://www.sbagency.sk/sites/default/files/file/studia_rodinne_podnikanie_na_slovensku.pdf)
- 31) Slovak Business Agency, *Štúdia rodinného podnikania na Slovensku – strategická časť* [elektronický zdroj]. Bratislava, [2018], online, 129 s. [cit. 2019-10-12]. Dostupné na:  
[http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3\\_studia\\_rodinneho\\_podnikania\\_na\\_slovensku.pdf](http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3_studia_rodinneho_podnikania_na_slovensku.pdf)
- 32) STRÁŽOVSKÁ, Helena – STRÁŽOVSKÁ, Ľubomíra. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint vfra, 2002. 178 s. ISBN 80-89085-00-8.
- 33) SYNEK, Miloslav et al. *Podniková ekonomika*. Praha : C.H. Beck. 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- 34) SYNEK, Miloslav et al. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- 35) ŠTULRAJTEROVÁ, Katarína. *Najstaršie rody na Slovensku*. Bratislava: Slovenská genealogicko-heraldická spoločnosť. 1994. 128 s. ISBN 80-967103-0-3.
- 36) VECSENYI, János. *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Budapest: Perfekt gazdasági tanácsadó oktató és kiadó Zrt. 2009. 413 s. ISBN 978-963-394-768-5.
- 37) Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších právnych predpisov, § 2 ods. 1.