

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA**

Evidenčné číslo: 101005/B/2024/421000429385

**STAV A PERSPEKTÍVY RODINNÉHO PODNIKANIA**  
**V SLOVENSKEJ REPUBLIKE**  
**BAKALÁRSKA PRÁCA**

**2024**

**Karina Sedláková**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**NÁRODOHOSPODÁRSKA FAKULTA**

**STAV A PERSPEKTÍVY RODINNÉHO PODNIKANIA**  
**V SLOVENSKEJ REPUBLIKE**  
**BAKALÁRSKA PRÁCA**

**Študijný program:** Manažment verejných politík

**Študijný odbor:** Ekonómia a manažment

**Školiace pracovisko:** Katedra sociálneho rozvoja a práce

**Vedúci záverečnej práce:** Ing. Hana Poláčková, PhD.

**Bratislava 2024**

**Karina Sedláková**



## **Podakovanie**

Chcela by som sa poďakovať svojej školiteľke Ing. Hane Poláčkovej, PhD., za pomoc, usmernenia a cenné rady počas písania bakalárskej práce, taktiež mojej rodine a priateľom.

## **ABSTRAKT**

SEDLÁKOVÁ, Karina: Stav a perspektívy rodinného podnikania v Slovenskej republike. [Bakalárska práca]. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Národohospodárska fakulta; Katedra sociálneho rozvoja a práce. – Vedúca záverečnej práce: Ing. Hana Poláčková, PhD. Bratislava: Ekonomická univerzita, 2024, 53 s.

Bakalárska práca sa zameriava na rodinné podnikanie ako na dôležitú a stále rozvíjajúcu sa časť ekonomiky. Cieľom tejto práce je identifikácia hlavných sociálno-ekonomických problémov spojených s rodinným podnikaním v Slovenskej republike. Rodinné podnikanie môže byť ovplyvnené rôznymi verejnými politikami, ako sú daňové politiky, legislatíva a sociálne politiky. Napríklad zmeny v daňových sadzbách môžu mať významný vplyv na rodinné podniky, ktoré nebudú môcť byť schopné spĺňať svoje daňové povinnosti. Na druhej strane, pri finančnej podpore, môžu zlepšovať podmienky pre fungovanie rodinných podnikov. Napríklad pri vytváraní lepších podmienok pre prevode rodinných firiem medzi generáciami, poskytovanie odborného poradenstva. Zatiaľ čo sú rodinné podniky a manažment verejných politík samostatné oblasti, existujú medzi nimi vzájomné vzťahy. Efektívne fungujúce rodinné podniky sú ekonomickým prínosom pre krajinu, platcovia daní, z ktorých sa financujú ďalšie opatrenia verejnej politiky.

**Kľúčové slová:** rodinné podnikanie, rodina, legislatíva, problémy, nástupníctvo

## **ABSTRACT**

SEDLÁKOVÁ, Karina: Current situation and perspectives of family-owned enterprises in the Slovak Republic. [Bachelor's thesis]. – University of Economics in Bratislava. Faculty of National economy; Department of Social Development and Labour. – Thesis supervisor: Ing. Hana Poláčková, PhD. Bratislava: University of Economics, 2023, 53 pgs.

The bachelor's thesis focuses on family business as an important and constantly developing part of the economy. The aim of this work is to identify the main socio-economic problems associated with family business. Family business can be affected by various public policies such as tax policies, legislation and social policies. For example, changes in tax rates can have a significant impact on family businesses, which may not be able to meet their tax obligations. On the other hand, with financial support, they can improve the conditions for the functioning of family businesses. For example, when creating better conditions for the transfer of family businesses between generations, providing expert advice. While family businesses and public policy management are separate fields, there are interrelationships between them. Efficiently functioning family businesses are an economic asset for the country, tax payers from which other public policy measures are financed.

**Keywords:** family business, family, legislation, problems, succession

# OBSAH

ÚVOD .....	8
1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ.....	10
1.1 Rodinné podnikanie .....	11
1.1.1 Definície rodinného podnikania.....	13
1.2 Rodinné podnikanie v Európe.....	15
1.2.1 Najväčšie rodinné podniky na Slovensku a v zahraničí .....	17
1.3 Rodinné podnikanie a jeho problémy .....	19
2 CIEĽ PRÁCE .....	22
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA .....	23
4 VÝSLEDKY.....	24
5 DISKUSIA .....	30
ZÁVER .....	33
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....	35
ZOZNAM PRÍLOH.....	39
Príloha č. 1: Otázky použité v rozhovore.....	39
Príloha č. 2: Rozhovor s majiteľom pizzerie.....	40
Príloha č. 3: Rozhovor s majiteľkou potravín .....	45
Príloha č. 4: Rozhovor s majiteľkou pekárne (ukončenie podnikania).....	50

## ÚVOD

Rodinné podniky sú jedným z tradičných spôsobov podnikania v súkromnom sektore. V minulosti však boli rodinné firmy často vnímané ako jeden zo slabších článkov podnikateľského prostredia kvôli ich nižšej konkurencieschopnosti a spoľahlivosti. Ak sa tieto podniky ukázali ako úspešné, tak si niektorí mysleli, že to bolo napriek ich rodinnému charakteru. V súčasnosti sa však tento pohľad mení, a rodinné podniky opäť naberajú na popularite, pričom ich úspech je často priamo spojený práve s ich rodinným charakterom firmy. Tento typ podnikov v posledných rokoch pritiahol značnú pozornosť odborníkov z praxe a politikov pre ich významný vplyv na miestnu aj svetovú ekonomiku. Dôkazom toho je novela zákona 112/2018 Z. z., platným od decembra 2022, ktorou sa zaviedli ustanovenia o rodinných podnikoch. Odolnosť a životaschopnosť týchto podnikov však podlieha rôznym vnútorným a vonkajším faktorom, ktoré neustále formujú ich súčasnú podobu. Keďže podnikateľské prostredie prechádza rýchlymi zmenami, rodinné podniky sa neustále musia prispôsobovať novým výzvam a príležitostiam.

Práca prispieva k pochopeniu sociálno-ekonomických problémov a tým spraví túto tému prístupnejšou pre čitateľov. Nielen pre súčasných ale aj možno potencionálnych aktérov v tejto konkrétnej forme podnikania. Zistenie unikátnych charakteristík, silných a slabých stránok, príležitostí, zraniteľných miest a hrozieb týchto podnikov je nevyhnutné pre rozvoj podnikateľských stratégií a rozhodovania sa. To dáva šancu na dlhodobý úspech. Kľúčovou otázkou pri diskusiách o rodinnom podnikaní je otázka definície rodinných podnikov. Hlavným problémom v riešení postavenia rodinných podnikov v ekonomike je ten, že podľa Irene Mandl vo väčšine krajín Európskej únie neexistuje definícia rodinného podniku v rámci legislatívy (2008). Slovenská republika doteraz nemá samostatný zákon o rodinnom podnikaní. Pozitívom ale je snaha predstaviteľov vlády Slovenskej republiky legálne zdefinovať rodinnú firmu. To sa im podarilo v novele, ktorá dopĺňa a mení zákon č. 112/2018 Z. z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

Na dosiahnutie stanoveného cieľa sme sa v teoretickej časti tejto práce zamerali na vymedzenie problémov či už sociálneho alebo ekonomického pôvodu, ktoré ovplyvňujú rodinné podnikanie. V prvej kapitole práce sme si zadefinovali rodinné podniky a rodinné podnikanie, uviedli sme si typy rodinných podnikov a rozobrali sme ich právne formy.

Taktiež sme sa venovali legislatíve rodinného podnikania, ako funguje táto forma podnikania v iných krajinách a rozobrali sme problematiku nástupníctva v rodinných firmách. Rodinné podnikanie predstavuje tradičnú formu podnikania nielen v Slovenskej republike, ale aj v zahraničí.

Napriek jeho významnému hospodárskemu vplyvu však verejné inštitúcie dlho nevenovali pozornosť tomuto typu podnikateľských subjektov. Od druhej svetovej vojny až do roku 1989 bolo súkromné podnikanie (vrátane živností) až na výnimky (v Poľsku to boli roľníci, Maďarsko v 80. rokoch povolilo živnostníkov) tzv. ľudovodemokratických krajinách zakázané. Zmena Československu aj ďalších krajinách strednej a východnej Európy nastala až s transformáciou ekonomiky po roku 1989. V porovnaní s inými podnikmi čelia rodinné podniky počas svojho existenčného obdobia určitým prekážkam, ktoré pramenia zo vzájomného prelínania osobného života a rodinných vzťahov s pracovným prostredím.

Podnikanie v rodinnom podniku spája podnikateľský a rodinný aspekt. Vzhľadom na dlhoročnú absenciu legislatívnej definície rodinných podnikov v Slovenskej republike a chýbajúce presné štatistiky o týchto podnikoch, informácie o nich sa získavajú väčšinou z realizovaných prieskumov s vzorkou subjektov alebo z odborných odhadov.

# 1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY DOMA A V ZAHRANIČÍ

Téma rodinného podnikania je pomerne náročná a preto sme v teoretickej časti bakalárskej práce uviedli základné črty a charakteristiku tejto formy podnikania. Rodinné firmy tvoria najväčší podiel podnikov na celom svete (Bjuggren, 2011; Patel, 2012) a prevládajú v prostredí malých a stredných podnikov (Howorth, 2014). Nielenže je rodina dôležitým aspektom, ale je aj rozhodujúcim pre aktivity podniku (Cassia, 2012), prežitie firmy a konkurencieschopnosť firmy, ale aj pre regionálny a miestny rozvoj (Stafford, 2010).

Podľa autorov (Krošláková, 2014; Strážovská, 2016) sú rodinné podniky budúcnosť slovenského hospodárstva, a kvôli tomu je veľmi podstatné venovať tejto tematike individuálny záujem. Preto sa priam žiada, aby sa rodinné podnikanie presunulo do okruhu záujmov vlády Slovenskej republiky, neodbornej i odbornej verejnosti, ale aj ostatných podnikateľov (Serina, 2011).

V oblastiach Európskej odbornej literatúry, diskusií a opatrení existuje až 90 rozdielnych definícií avšak ani jedna z nich nemá ten istý význam. To podľa Irene Mandl neumožňuje medzinárodné porovnanie štatistík o počte a stave rodinných podnikov v rámci Európy. To má aj negatívny vplyv na podporu zo strany verejných inštitúcií (2008).

V ekonomike Slovenska majú rodinné podniky významnú úlohu. Podľa štúdie rodinného podnikania z roku 2018 tvoria rodinné podniky 60 až 80 % zo všetkých malých a stredných podnikov na Slovensku. Nasledovne, tento prieskum z rokov 2017 a 2018 odhalil, že stredné podniky tvoria približne jednu ôsmu všetkých rodinných podnikov na Slovensku, zatiaľ čo veľké podniky tvoria asi len 15 % (SBA, 2018). Tieto podniky prispievajú k tvorbe HDP a vytvárajú množstvo nových pracovných pozícií. Ich význam pre slovenskú ekonomiku je nezanedbateľný.

## 1.1 Rodinné podnikanie

Rodinné podnikanie je zdrojom vytvárania pracovných miest a často sa vyznačujú silnejším zmyslom pre lojalitu, dlhodobý záväzok a nezávislosť (Osunde, 2017). Čelia však aj výzvam v oblasti plánovania nástupníctva (Ramadani, 2015). Napriek ich rozmachu vo svete podniky tohto typu sú stále pomerne málo rozvinuté, s potrebou väčšieho výskumu (Daspit, 2017).

Existujú rôzne definície rodinného podnikania a niekoľko východiskových charakteristík. Irene Mandl tvrdí, že sú najviac používané štyri faktory, ktoré rozhodujú pri označení podniku za rodinný. Uvádza nasledovné faktory:

- vlastníctvo – aká minimálna zložka musí byť vlastnená členmi rodiny, aby sa dalo hovoriť o rodinnom podniku;
- správa / manažment – aká minimálna časť rodiny musí byť prítomná v rámci vedenia podniku;
- príjem – v niektorých krajinách sa prihliada na to či je príjem z podniku priamo používaný ako hlavný zdroj rodinného príjmu;
- zamestnanci – v niektorých krajinách sa posudzuje, či podnik zamestnáva hlavne členov rodiny (2008).

Za primárne dva faktory sa používajú faktory vlastníctva a správy / manažmentu podniku. Ale aj v tomto ohľade neexistuje len jedno ponímanie toho, aký podiel firmy musia vlastníť príslušníci zakladajúcej rodiny, aby sa dal pokladať za rodinný. Pričom najčastejšie zaužívanou charakteristikou rodiny sa chápe skupina fyzických osôb, ktorých spájajú pokrvné putá, rozhodnutia súdu alebo zákonom uznané väzby s rovnakým efektom. Rodinné podniky sú známe vysokými hodnotami a integritou, ktoré riadia ich činnosti, napríklad v oblasti trvalo udržateľného rozvoja. So snahou o spoločenskú zodpovednosť. Do toho patrí aj sociálne hľadisko aj životné prostredie. Rodinné firmy sú riadené a manažované predovšetkým rodinnými príslušníkmi so zámerom formovať a presadzovať svoju vlastnú podnikateľskú víziu (De Massis, 2016). Môžu sa vyvinúť do úspešných organizácií, ktoré môžu konkurovať aj profesionálnym manažérom vo veľkých „nerodinných“ podnikoch. Tieto rodinné firmy sú celosvetovo najbežnejšou formou vlastníctva a sú prítomné vo všetkých ekonomických sektoroch a veľkostných kategóriách (Firfiray, 2018).

Podľa štúdie vytvorenou Európskou komisiou je rodinným podnikom podnik akejkol'vek veľkosti, ak:

- väčšina rozhodovacích práv je vo vlastníctve fyzickej osoby (alebo fyzických osôb), ktoré založili podnik, alebo fyzických osôb, ktoré získali podiel na základnom kapitále spoločnosti, alebo vo vlastníctve ich partnerov (partneriek), rodičov, potomkov alebo ich priamych dedičov;
  - väčšina rozhodovacích práv je nepriamych alebo priamych;
  - aspoň jeden zástupca rodiny alebo príbuzný je formálne zapojený do spravovania podniku;
  - ak v prípade spoločností obchodovaných na burze osoba, ktorá podnik založila alebo v nej získala podiel, (alebo rodina či potomkovia takejto osoby, či týchto osôb) vlastní minimálne 25 % rozhodovacích práv vyplývajúcich z ich podielu na základnom imaní.
- (2017)

Nástupníctvo je proces odovzdávania podniku ďalšej generácii. Býva nevyhnutným a dôležitým krokom, ktorý udržiava život rodinných podnikov a určuje, či sa podnik bude rozvíjať alebo zanikne. Zahŕňa odovzdanie podniku ďalšej generácii a vyžaduje si starostlivé plánovanie (Malesa, 2015).

Rodinkárstvo alebo „nepotizmus“ je akt uprednostňovania rodinných príslušníkov pri obsadzovaní pracovných pozícií, často aj na úkor viac kvalifikovaných uchádzačov. Erdirençelebi k tomu dodáva, že nepotizmus môže zahŕňať aj zvýhodňovanie nekvalifikovaných členov rodiny, čo môže viesť k negatívnym výsledkom. Takéto správanie môže mať škodlivý dopad na pracovnú atmosféru a produktivitu zamestnancov (2021).

### 1.1.1 Definície rodinného podnikania

Pre potreby našej práce sme vychádzali z definície rodinného podniku ako je uvedená v časti novely zákona č. 112/2018 Z. z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch, ktorá je účinná od 1. júla 2023.

Uvedený zákon vymedzuje rodinný podnik ako  
*obchodnú spoločnosť*

- najmenej dvaja členovia spoločnej rodiny vykonávajú priamo alebo nepriamo väčšinu hlasovacích práv a najmenej jeden člen spoločnej rodiny je štatutárnym orgánom alebo členom štatutárneho orgánu;
- najmenej dvaja členovia spoločnej rodiny majú hospodársky prospech z podnikania obchodnej spoločnosti spolu viac ako 50 % zo zisku po zdanení alebo
- jeden člen spoločnej rodiny je jediným spoločníkom alebo jediným akcionárom obchodnej spoločnosti a súčasne je jej štatutárnym orgánom alebo členom štatutárneho orgánu a najmenej jeden iný člen spoločnej rodiny je štatutárnym orgánom, členom štatutárneho orgánu, prokuristom alebo členom dozornej rady tejto obchodnej spoločnosti alebo je v pracovnoprávnom vzťahu s touto obchodnou spoločnosťou;

*družstvo*

- najmenej dvaja členovia spoločnej rodiny vykonávajú priamo alebo nepriamo väčšinu hlasovacích práv a najmenej jeden člen spoločnej rodiny je štatutárnym orgánom alebo členom štatutárneho orgánu alebo
- najmenej dvaja členovia spoločnej rodiny majú hospodársky prospech z podnikania družstva spolu viac ako 50 % zo zisku po zdanení;

*fyzickú osobu*

- podnikateľ, najmenej jeden člen spoločnej rodiny je v pracovnoprávnom vzťahu s touto fyzickou osobou – podnikateľom.

Členmi spoločnej rodiny na účely tohto zákona sú

- manželia;
- príbuzní v priamom rade;
- súrodenci;
- osoby navzájom príbuzné až do štvrtého stupňa a ich manželia (2018).

Slovak Business Agency (SBA) sa už v roku 2011 snažila o to, aby bola definícia rodinného podnikania priradená do právnej úpravy na Slovensku. Vtedy chýbalo platné vymedzenie tohto typu podnikania v našej legislatíve. Práve táto inštitúcia ohraničila v návrhu rodinný podnik ako skupinu fyzických osôb, ktoré spájajú pevné väzby rozhodnutím súdu alebo zákonom uznané väzby s rovnakým účinkom (napr. manželstvo alebo adopcia) alebo majú medzi sebou vzájomné, osobné väzby a majú záujem cez tieto spoločné väzby tvoriť vzájomnú závislosť, naviazanosť a odkázanosť (napr. družka alebo druh) (ďalej len „rodina“) a spĺňajú aspoň jednu z nasledovných podmienok vo vzťahu k podniku:

1. jeden člen alebo viacerí vlastnia viac ako 50 % podielov, hlasov alebo akcií v podniku;
2. jeden člen alebo viacerí vlastnia v podniku taký podiel, počet hlasov alebo akcií, že sú schopní presadiť svoju vôľu proti ostatným spoluvlastníkom (ďalej len „má vplyv“);
3. jeden člen alebo viacerí vykonávajú kontrolné funkcie v podniku a majú vplyv;
4. jeden člen alebo viacerí vykonávajú riadiace funkcie v podniku a majú vplyv. (Návrh definície rodinného podniku, štúdia Rodinné podnikanie na Slovensku, SBA, 2011)

Rodinné podniky majú spomedzi malých a stredných podnikov významný podiel. V praktickej časti práce sa venujete skúsenostiam z rodinného podnikania troch firiem v Slovenskej republike.

## 1.2 Rodinné podnikanie v Európe

Rodinné podniky tvoria viac ako 60 % všetkých firiem v Európe. Reprezentujú širokú škálu, či sa bavíme o menších živnostníkoch alebo o veľkých medzinárodných korporáciách. Európska komisia uznáva ich významnú úlohu a chce podporovať vytváranie vhodného a priaznivého prostredia, v ktorom môžu rodinné podniky rásť a rozvíjať sa (2017).

Rodinný podnik má, podľa definície Európskeho parlamentu, nasledovné znaky;

- väčšina rozhodovacích práv má vo vlastníctve osoba, ktorá spoločnosť založila, alebo osoba, ktorá nadobudla kapitálový podiel spoločnosti, alebo vo vlastníctve manžela alebo manželky, rodičov, detí alebo priamych následníkov detí, a spoločnosť, ktorá svojou existenciou a činnosťou má určitý vplyv na najbližšiu rodinu zakladateľa;
- väčšina rozhodovacích práv je priamych alebo nepriamych;
- aspoň jeden zástupca rodiny alebo jeho príbuzný je formálne zapojený do riadenia firmy;
- minimálne 51 % podniku vlastní jeden príslušník rodiny (2014).

Podľa profesorky Alfredy Šapkauskienė z Vilnius University s kolektívom, je rodinné podnikanie dlhodobo považované za jednu z najstabilnejších foriem podnikania vo svete. Napriek tomu je ich úspech značne ovplyvnený kvalitou a podporou verejných inštitúcií, ktoré sa zameriavajú na rozvoj a spoluprácu s týmito typmi podnikov. V súčasnosti existuje iba päť krajín v rámci európskeho kontinentu, ktoré v svojej legislatíve definujú rodinný podnik, pričom jediná krajina s priamym zákonom zameraným na rodinné podnikanie je Malta a to jednou z najmenších krajín v Európe (2019). Od roku 2022 sa medzi tieto krajiny radí aj Slovensko, keďže prijalo novelu zákona o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch.

Štúdia rodinného podnikania na Slovensku, vykonaná organizáciou Slovak Business Agency porovnávala dynamiku fungovania Slovenska voči ostatným krajinám Európy. Schválené právne rámce týkajúce sa rodinných podnikov sú v Európe prítomné len v piatich krajinách, konkrétne v Chorvátsku, Malte, Rakúsku, Rumunsku a Taliansku. V týchto krajinách však neexistuje jednotný prístup k regulácii rodinných podnikov. Jedinou európskou krajinou s vlastným právnym predpisom venujúcim sa rodinným podnikom je Malta, ktorá schválila Zákon o rodinnom podnikaní v roku 2016 (2018).

Definícia rodinného podniku na základe maltského Zákona o rodinnom podnikaní už od roku 2016 identifikuje priame vlastníctvo tých rodinných podnikov, ktoré sú kótované alebo obchodujúce na mnohostrannom obchodnom systéme, spoločnosti s ručením obmedzeným, registrované partnerstvá, neregistrované partnerstvá a tie, ktoré môže predpísať minister. Nepriame vlastníctvo sa označuje ako rodinné podniky založené ako holdingové spoločnosti, trustové spoločnosti alebo súkromné nadácie.

Vlastníkom je fyzická osoba, ktorá má priamo alebo nepriamo podiel alebo iný záujem v rodinnom podniku. Rodinný podnik, ktorý sa má chápať ako rodinný podnik, musia tvoriť dvaja vlastníci, ktorí sú rodinnými príslušníkmi v rámci jednej rodiny. Definícia zohľadňuje nielen požiadavky na vlastníctvo rodinných príslušníkov, ale aj dôležitosť ich zapojenia do riadenia a rozhodovacích práv rodinného podniku.

Legislatíva sa zameriava na konsolidáciu vlastníctva, nie na jeho fragmentáciu (kúskovanie). Majúc na pamäti túto skutočnosť, legislatíva zohľadňuje, že úspešné rodinné podniky nie sú nevyhnutne úplne v 100 % vlastníctve rodiny a že okrem toho časť ich kontinuity a úspechu závisí od umožnenia účasti a vlastníctva nerodinných členov (Family Business Act, 2016).

Počas diskusií v Poľsku, Česku, Litve, Rakúsku, Turecku a Slovinsku sa kladie dôraz na otázku, či je daný podnik hlavným zdrojom príjmu alebo bohatstva rodiny, a či je zisk z podnikania využívaný na potreby rodiny. Podľa týchto definícií je možné hovoriť o rodinnom podniku len v prípade, ak sú všetky tieto kritériá splnené. Tieto rozhovory tiež skúmajú, či v podniku pôsobí aspoň druhá generácia rodiny v rámci vedenia a predpokladá sa, že ďalšia generácia prevezme podnik a pripravuje sa na toto prevzatie. V Luxembursku prebieha podobná diskusia, kde sa rodinnými podnikmi považujú predovšetkým tie, v ktorých vlastníka a vedúca osoba podniku predstavujú minimálne druhú generáciu. Podniky, kde pôsobí len prvá generácia, sa bežne nedefinujú ako rodinné (Mandl, 2008). V západnej Európe sa podarilo vyvinúť povedomie o rodinných podnikoch a ich existencii medzi veľkými firmami a zamestnávateľmi. Naopak, krajiny ako Slovensko a iné v strednej a východnej Európe často zamieňali koncepty malých a stredných podnikov a rodinných podnikov v rámci verejných diskusií a pri tvorbe podporných opatrení.

Ostatné nespomenuté časti Európy, v dôsledku dlhobohjšej skúsenosti s rozvojom rodinných firiem, disponujú lepšou znalosťou o rôznorodosti rodinných podnikov vzhľadom na ich veľkosť. Krajiny strednej a východnej Európy sa medzi sebou líšia aj vo svojom prístupe k rodinným firmám.

Analýza vykonaná profesorkou Maret Güldenkoh z Tallinn University of Technology a jej kolektívom poukazuje na to, že niektoré krajiny považujú za rodinné aj živnostníkov a jednočlenné spoločnosti s ručením obmedzením, čiže firmy s jediným vlastníkom bez oficiálneho zamestnávania iných ľudí, iné krajiny takéto podniky za rodinné nepovažujú (2019).

Napriek ich finančnému správcovstvu sa však zistilo, že tieto firmy ponúkajú nižšie odmeny, menej investujú do vzdelávania zamestnancov a vykazujú vyššiu dobrovoľnú fluktuáciu zamestnancov a nižšiu produktivitu práce (Neckebrouck, 2018).

Štúdium rodinných podnikov je kľúčové vzhľadom na ich rozšírenosť a jedinečné vlastnosti (Belanger, 2017). Táto oblasť výskumu je obzvlášť dôležitá v Indii, kde rodinné podniky tvoria väčšinu v súkromnom sektore (Showket, 2014). Úspech rodinných podnikov ovplyvňujú faktory, ako sú konflikty medzi rodinou a štýlom riadenia (Ghazzaoui, 2014), a zohrávajú významnú úlohu v čínskej ekonomike (Zhou, 2020). Preto je pochopenie a štúdium rodinných podnikov nevyhnutné pre ich udržateľný rozvoj a úspech.

### **1.2.1 Najväčšie rodinné podniky na Slovensku a v zahraničí**

## **Slovensko**

Pre účely našej práce sme využili rebríček vytvorený mediálnou spoločnosťou Forbes z roku 2023. Rodinné podniky v celkovom hodnotení vykázali celkový obrat vo výške 7, 5 miliardy eur. Tieto firmy sa tiež mohli pochváliť významnými ziskami, ktoré dosiahli celkovo 231 miliónov eur (Jurinová, Martina a kol.). Aj keď tieto firmy pôsobia v rôznych odvetviach národného hospodárstva, v oblasti obratu dominujú najmä veľkoobchod a maloobchod, hutníctvo a strojárstvo, preprava a špedícia, potravinárstvo a energetika. (Jurinová, Martina a kol.). Niektoré z týchto firiem sú stále riadené zakladateľmi alebo ich potomkami, ktorí aktívne prispievajú k podnikaniu. V iných prípadoch sú firmy plne v rukách nástupníckej generácie (2023).

Pri zostavovaní rebríčku slovenských rodinných firiem bol autormi využitý trojročný priemer ukazovateľov výnosov a zisku pred zdanením. Oba parametre boli do výpočtu celkového poradia firiem zahrnuté s rovnakou váhou. V prípade rovnakého umiestnenia zohľadňovali ukazovateľ EBIDTA a ďalšie významné okolnosti (Forbes, 2023).

1. Niké, rodiny Bergerovcov
2. Grafobal Group, rodiny Kmotříkovcov
3. Raven, rodiny Harvánekovcov
4. Šped-Trans Levice a iné, rodiny Ďurianovcov
5. Labaš, rodiny Labašovcov
6. Agel SK, rodiny Chrenekovcov
7. Arimex, rodiny Rebrovcov
8. Pow-en a iné, rodiny Brhlovcov
9. T a M trans spedition, rodiny Tóthovcov
10. Agro Tami a iné, rodiny Bobákovcov

## **Zahraničie**

Pre zahraničie sme si požičali rebríček vytvorený známou spoločnosťou Ernst & Young. Index rodinných podnikov EY a University of St. Gallen za rok 2023 odhaľuje, že 500 najväčších rodinných podnikov rastie rýchlejšie ako globálna ekonomika – takmer dvojnásobným tempom v porovnaní s vyspelými ekonomikami a približne 1, 5-krát rýchlejšie ako rozvíjajúce sa trhy a rozvojové ekonomiky. Spoločne vytvárajú príjmy vo výške 8, 02 bilióna USD a zamestnávajú 24, 5 milióna ľudí na celom svete. Index sa od roku 2015 zverejňuje každé dva roky (EY, 2023).

1. Wal-Mart, rodiny Waltonovcov (Spojené štáty Americké)
2. Berkshire Hathaway, rodiny Buffettovcov (Spojené štáty Americké)
3. Cargill, rodiny Cargill-MacMillanovcov (Spojené štáty Americké)
4. Schwarz Group, rodiny Schwarzovcov (Nemecko)
5. Ford Motor Company, rodiny Fordovcov (Spojené štáty Americké)
6. Bayerische Motoren Werke AG, rodiny Quandtovcov (Nemecko)
7. Koch Industries, rodiny Kochovcov (Spojené štáty Americké)
8. Comcast Corp., rodiny Robertsovcov (Spojené štáty Americké)
9. Dell Technologies, rodiny Dellovcov (Spojené štáty Americké)
10. Reliance Industries, rodiny Ambaniovcov (India)

### **1.3 Rodinné podnikanie a jeho problémy**

Slovensko (vtedy ešte ako federatívna republika Československej socialistickej republiky) prešlo od novembra 1989 zmenami ekonomickými, politickými, legislatívnymi aj zmenou štátoprávneho usporiadania. Transformácia ekonomiky od centrálne riadeného hospodárstva k trhovej ekonomike otvorila možnosti pre opätovné súkromné podnikanie.

Ich história sa datuje až do stredoveku a dosiahla vrchol pred druhou svetovou vojnou polovici dvadsiateho, keď na našom území pôsobilo niekoľko významných rodinných podnikov, predovšetkým v odvetviach textilu, odevov a obuvi, strojárstva, potravinárstva, sklárstva a cukrovinkárstva. Československo vtedy ťažilo z dostatku kvalifikovanej pracovnej sily, čo podporovalo rozvoj týchto podnikov, najmä v odvetviach ľahkého priemyslu.

Počas trvania Československa u nás viac ako 40 rokov nebolo vôbec možné žiadne súkromné podnikanie. Po nežnej revolúcii bol vývoj rodinných podnikov však spomaľovaný nestabilitou ekonomického prostredia a nedostatkom podpory zo strany verejných inštitúcií. Napriek týmto výzvam sa na Slovensku uskutočnilo niekoľko prieskumov zameraných na rodinné podnikanie, ktoré identifikovali problémy týchto podnikov, najmä v oblasti definície rodinného podniku a zlepšenia podnikateľského prostredia. Konkrétne sa zdôrazňovala potreba zmien v Zákonníku práce, najmä pokiaľ ide o možnosti zamestnávania rodinných príslušníkov (SBA, 2018). Niektorým rodinným podnikom sa podarilo úspešne nadviazať na podnikanie, v krajinách východného bloku zrušené v období centrálne riadenej ekonomiky. A stále podnikajú až dodnes. Napríklad v oblasti vinárstva sú to firmy Bognár a Palugyay alebo cukráreň Wagner.

Rovnako by bolo potrebné aktualizovať samotný zákon o rodine. Úplne neodráža zmeny, ktoré sa dotkli tradičného modelu rodiny a to, že sa vyvinuli nové formy rodín. Napríklad spolužitie nezobášaných párov (kohabitácia) alebo patchworkové rodiny. Neberie do úvahy moderné typy rodín. Aktuálne je rozšírený trend kohabitácie partnerov, aj keď žijú spolu dlhodobo, nespĺňajú zákonom stanovenú „tradičnú“ rodinu. Môžu sem patriť už vyššie spomínané patchworkové rodiny alebo partneri rovnakého pohlavia.

Vplyv COVID-19 na rodinné podnikanie bol značný a komplexný. Pandémia vyvolala rôzne výzvy a príležitosti pre podnikateľov, vrátane tých, ktorí prevádzkujú rodinné podniky. Opatrenia na obmedzenie šírenia vírusu a lockdowny v mnohých krajinách viedli k zníženiu spotreby a ekonomickej neistote. Rodinné podniky, najmä tie menšie, mohli čeliť poklesu dopytu a príjmov.

Niektoré rodinné podniky preukázali schopnosť prispôbiť sa novým podmienkam rýchlym zavedením nových produktov alebo služieb, alebo presunom na online platformy.

Veľa podnikov čelilo problémom s dodávkami a zásobami kvôli narušeniu dodávateľsko-odberateľských vzťahov, čo vážne ovplyvnilo rodinné podniky, ktoré zväčša závisia od konkrétnych dodávateľov.

Rodinné podniky, kde členovia rodiny pracujú spoločne, sa mohli stretnúť s novými výzvami týkajúcimi sa práce z domu a udržania rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom. Vo výnimočných situáciách zaznamenali podporu od miestnych komunít, ktoré sa snažili podporovať miestne podniky v období ťažkostí. Podniky, ktoré boli schopné rýchlo prejsť na digitálnu formu prevádzky, mali väčšiu šancu prežiť a udržať svoj biznis aj v období obmedzení.

Vplyv COVID-19 na rodinné podnikanie sa mohol líšiť v závislosti od odvetvia, geografickej polohy a iných faktorov. Rovnako aj reakcie rodinných podnikov na pandémie boli rôznorodé v závislosti od ich schopnosti prispôbiť sa a možností inovovať.

Energetická kríza podľa J. M. Chevalier zaznamenáva nedostatok dostupnej energie v ekonomike či spoločnosti. Tento stav môže byť vyvolaný viacerými faktormi, ako je prudký nárast dopytu po energii, nedostatok zdrojov energie, neefektívne využívanie energie, výpadky zdrojov energie alebo problémy v distribúcii energie (2009).

Bola len jednou z mnohých, ktoré postihli Európu v roku 2023. Na sociálnych sieťach a v televíznych diskusiách ale najviac dominovala práve téma energetiky. Aj keď niektorí považovali Európsku úniu za vinníka tejto krízy, pravda bola niekde inde. Kvôli tomuto dôvodu pomaly prestala využívať dodávky energií z Ruska. Po tomto kroku sa začala sústrediť na agendu 2030 udržateľných energií a na diverzifikácie dodávok zemného plynu, šetrenie energií a zintenzívnenia využívania obnoviteľných zdrojov.

Ekonomické zotavenie z krízy COVID-19 sa náhle skončilo v roku 2022, keď invázia Ruska na Ukrajinu zaťažila ekonomiku tým, že vyvolala narušenie dodávateľského reťazca a prudký nárast cien energií. Našu ekonomiku tak silne zasiahli vysoké ceny energií s rýchlo rastúcou infláciou. To malo negatívny následky na hospodárske činnosti a obchod, kvôli čomu vznikli ďalšie sociálne problémy vrátane nezamestnanosti a chudoby.

Medzi najviac zasiahnutými sa tak stali napríklad podniky v odvetví cestovného ruchu kde prišlo o prácu stovky ľudí a aj mnoho rodinných podnikov v tomto odvetví skrachovalo. Energetická kríza v spojení s ostatnými negatívnymi externalitami prinútili pracovníkov zmeniť svoje pracovné miesta a museli si tak hľadať prácu v iných oblastiach ekonomiky.

V súčasnosti je podľa Európskej komisie dôležitá diverzifikácia energetických zdrojov a zameranie sa na lokálne zdroje. Dodávky energie z Ruska boli úspešne nahradené spoľahlivými dodávateľmi z celého sveta. V rámci EÚ momentálne prúdia dodávky plynu najmä cez plynovody z krajín ako Nórsko, Alžírsko a Azerbajdžan. Paralelne s tým sa podarilo zvýšiť aj dodávky skvapalneného plynu (LNG) zo Spojených štátov, Alžírsku, Kataru a Nigérie. (2023)

## **2 CIEĽ PRÁCE**

Hoci malé a stredné podniky tvoria jeden zo základných pilierov slovenskej ekonomiky a prispievajú k jej rastu a pričom mnohé rodinné do tejto skupiny patria ich dôležitosť a prínos často zostávajú nepovšimnuté. Sú významnými zamestnávateľmi aj v

menej rozvinutých regiónoch Slovenska, kde často predstavujú zdroj pracovných miest a podporujú ekonomický rast.

Hlavným cieľom našej bakalárskej práce bola identifikácia hlavných sociálno-ekonomických problémov spojených s rodinným podnikaním v Slovenskej republike. Práca sa zameriavala na zistenie faktorov, ktoré ovplyvňujú fungovanie rodinných podnikov. Je relevantné poskytnúť pohľad na komplexnú dynamiku rodinných podnikov a ich vzťah s okolitým prostredím vrátane legislatívneho rámca, ekonomických trendov a sociálnej stability. Výstupom bude ucelený prehľad kľúčových problémov a výziev, ktorým čelia rodinné podniky na Slovensku, s dôrazom na ich sociálne a ekonomické dôsledky. V súčasnej dobe môžeme jednoznačne konštatovať, že rodinné podnikanie si vytvorilo kľúčovú pozíciu v ekonomikách vyspelých krajín. Významne prispievajú k tvorbe HDP a zohrávajú dôležitú úlohu pri udržiavaní zamestnanosti, čím si získavajú nielen dlhodobú tradíciu, ale aj výbornú povest' v spoločnosti. V časoch, keď svet čelí rôznym krízam, je zrejmé, že aj rodinné podniky musia čeliť novým výzvam. Likvidácia podnikov, obmedzená štátna podpora a nevyhnutné financovanie z vlastných zdrojov sa stali pre mnohé rodinné podniky existenčne ohrozujúcimi.

Hlavný cieľ sme naplnili prostredníctvom čiastkových cieľov

- charakterizovanie základného pojmu o skúmanej problematike, v našom prípade to je rodinný podnik;
- teoretické vymedzenie charakteristík a znakov rodinnej firmy;
- porovnanie rodinného podnikania na Slovensku a vo svete;
- realizácia empirického výskumu;
- realizácia kvalitatívneho výskumu;
- vyhodnotenie výsledkov uskutočnených rozhovorov;
- zhodnotenie dosiahnutých výsledkov;
- návrh odporúčaní a opatrení na podporu zisteného stavu.

### **3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA**

Pri vypracovaní bakalárskej práce sme použili niekoľko metód pre dosiahnutie stanoveného cieľa. Prvým krokom bolo dôkladné preskúmanie odbornej literatúry, pričom sme sa nezamerali len na slovenských autorov, ale sme zahrnuli aj príspevky zahraničných

špecialistov. Okrem toho sme využili dostupné internetové zdroje. Pri získavaní relevantných dát sme aplikovali metódy, ktoré boli prispôsobené našim potrebám a typu požadovaných informácií. Roztriedili sme si vhodné a nevhodné zdroje vďaka vypracovanému prehľadovému článku. Metodiku bakalárskej práce sme rozdelili do troch častí, ktoré na seba nadväzujú.

**Prvá časť** bakalárskej práce bola spracovaná pomocou sekundárnych zdrojov. Pri tvorbe teoretického prehľadu sme sa opierali o rôzne metódy vedeckej práce, vrátane analógie, analýzy, dedukcie, deskripcie, komparácie, sumarizácie a syntézy. Pre túto časť sme dôkladne študovali odbornú literatúru, či už v tlačenej alebo elektronickej podobe. S použitím sekundárnych zdrojov sme vypracovali prehľad literatúry týkajúci sa problematiky rodinného podnikania. Osobitný dôraz sme kládli na význam rodinného podnikania a jeho úspechy. Podrobne sme charakterizovali súčasnú situáciu v tejto oblasti nielen na Slovensku, ale aj vo svete.

**Druhá časť** bola zameraná najmä na získavanie primárnych údajov prostredníctvom metódy dopytovania. S ohľadom na rozsah skúmanej vzorky sme sa rozhodli pre kvalitatívny prieskum formou štruktúrovaných rozhovorov. Otázky boli formulované s cieľom preskúmať vnútorné a vonkajšie faktory ovplyvňujúce rodinné podniky na Slovensku. Po ukončení rozhovorov sme získané výsledky podrobne analyzovali a vyhodnotili. Výsledky nášho empirického prieskumu sme prezentovali popisným spôsobom.

**Tretia časť** bola cielená na vyhodnotenie získaných výsledkov prostredí slovenských rodinných podnikov a navrhli sme odporúčania na zlepšenie identifikovaných stavov. Túto časť práce sme realizovali prostredníctvom sumarizácie získaných výsledkov a systémového prístupu. Na záver sme pomocou analógie, dedukcie a sumarizácie formulovali teoretické a praktické prínosy predloženej bakalárskej práce.

## 4 VÝSLEDKY

V tejto kapitole sme sa venovali analýze, spracovaniu a prezentácii výsledkov vlastného zberu dát. Otázky boli formulované s cieľom zistiť aktuálny stav rodinného podnikania nielen od tých, ktorí momentálne podnikajú, ale aj od tých, ktorí už ukončili podnikanie. Rodinné podniky predstavujú súbor pravidiel, zmien a cieľov, ktoré sa skladajú

z niekoľkých súčastí. Tieto komponenty sú do istej miery vzájomne prepojené a prispôsobujú sa meniacim sa okolnostiam.

Na to, aby sme si vlastne dokázali utvoriť nejakú mienku o rodinnej firme z pohľadu vlastníka, sme si vybrali štandardizovaný rozhovor ako formu našej praktickej časti. Rozhovory sa skladali z vopred stanovených jedenástich otázok, ktoré sme majiteľom osobne pokladali. Naša vzorka sa pôvodne skladala zo štyroch respondentov. Oblasť pokrytia bola pestrá s tromi podnikmi z Nitrianskeho kraja a jedného z Prešovského kraja. Konkrétnejšie dedina Čakajovce pri Nitre a mesto Bardejov. Z toho boli tri podniky aktívne a jeden zrušený. Išlo prevažne o potravinový sektor, vzhľadom na to, že sa jednalo o majiteľov pekárne, pizzerie, potravín a krčmy. Po odoslaní otázok sme im vyhradili pár dní na premyslenie si ich odpovedí a začali sme sa dohadovať na termíne stretnutí. Nakoniec boli rozhovory vykonané len s tromi účastníkmi, majiteľ krčmy to po dohodnutí termínu zrušil bez udania dôvodu. Na základe odpovedí sme si už dokázali vytvoriť mienku na akej úrovni rodinné podniky na Slovensku sú, akú dostávajú podporu a čo by sa malo zmeniť.

V rámci nášho mini prieskumu sme za rodinný podnik považovali taký, ktorý preukazuje aspoň jednu z nasledujúcich charakteristík. Vybrané podniky museli spĺňať legislatívna podmienky podľa zákona č. 112/2018 Z. z. o sociálnej ekonomike a sociálnych podnikoch. Kde je dané ak ide o obchodnú spoločnosť, že najmenej dvaja členovia spoločnej rodiny vykonávajú priamo alebo nepriamo väčšinu hlasovacích práv a najmenej jeden člen spoločnej rodiny je štatutárnym orgánom alebo členom štatutárneho orgánu; najmenej dvaja členovia spoločnej rodiny majú hospodársky prospech z podnikania obchodnej spoločnosti spolu viac ako 50 % zo zisku po zdanení alebo jeden člen spoločnej rodiny je jediným spoločníkom alebo jediným akcionárom obchodnej spoločnosti a súčasne je jej štatutárnym orgánom alebo členom štatutárneho orgánu a najmenej jeden iný člen spoločnej rodiny je štatutárnym orgánom, členom štatutárneho orgánu, prokuristom alebo členom dozornej rady tejto obchodnej spoločnosti alebo je v pracovnoprávnom vzťahu s touto obchodnou spoločnosťou.

Tabuľka č. 1 – odpovede z rozhovorov

Otázky	Majiteľ pizzerie	Majiteľka potravín	Bývalá majiteľka pekárne
<i>I. Aká podnikateľská</i>	Gastro sektor, konkrétne vlastní	Maloobchod, vlastní potraviny, od roku 2006	Vlastnila pekáreň, od roku 1992 do 2016

činnosť a od akého roku	pizzeriu, od roku 2016		
2. Motivácia pri založení podniku, či by išli znovu podnikat'	Pozdávala sa mu tá samostatnosť, byť sám sebe pánom, či by do toho išiel je diskutabilné	Nedostatočná ponuka tovarov počas výchovy jej detí, predtým pracovala ako predavačka tak si povedala, že to skúsi, už by do toho asi druhýkrát nešla	Nezamestnanosť členov rodiny čo otca motivovalo kúpiť pekáreň a začali podnikat', ona by už do toho nešla z dôvodu nedostatočného work-life balance
3. Rozmýšľali, že skončia s podnikaním, aký bol dôvod	Áno rozmýšľal, pokles tržieb, nárast cien energií	Áno rozmýšľala, nárast energií, stratili zákazníkov, ktorí odišli radšej do iných obchodov	Počas podnikania ani nerozmýšľali nad skončením, dôvodom zrušenia podniku bolo nepredĺženie zmlúv takmer všetkých odberateľov a nedostatočný zisk
4. Do akého veku by chceli podnikat', ako riešia nástupníctvo	Nevie konkrétne, pokiaľ mu sily dovoľia, ak bude mať deti, chcel by to nechať im	Nepremýšľala ešte nad tým, dovedty pokiaľ bude vladať. Vzhľadom na nezáujem ich detí prebrať podnik, riešia prenájom alebo predaj obchodu ale zatiaľ nemajú žiadneho záujemcu	Nerozmýšľala dokedy by chcela podnikat', odstúpila by vtedy keby sa toho ujali jej deti

<p>5. Či ovplyvnila firemná hierarchia rodinný život</p>	<p>Z celkového hľadiska sa tie vzťahy nezmenili</p>	<p>Nie, vždy ako rodina držali spolu a zakaždým sa im podarilo nájsť tú zlatú strednú cestu</p>	<p>Rodinné vzťahy sa ani nezlepšili, ani nezhoršili</p>
<p>6. Akú právnu formu si zvolili</p>	<p>Zvolil si spoločnosť s ručením obmedzeným, lebo si myslí, že táto právna forma má viac výhod. Keby sa niečo nepodarí, nemusí sa báť o svoj súkromný majetok. A aj kvôli tomu, že má odklad platby DPH, teraz ju neplatí</p>	<p>Je živnostník, aj uvažovala nad zmenou ale odradila ju byrokracia pretože by si nanovo musela vybavovať povolenia, hygienu, štátnu obchodnú inšpekciu. Nemá na to čas, a ani peniaze nazvyš</p>	<p>Bola živnostník, neuvažovala nad zmenou lebo venovala pozornosť iným veciam</p>
<p>7. Čo podľa nich verejné politiky prehliadajú</p>	<p>Nesúhlasí s tabuľkovou výškou odvodov, pre malé podniky, akým je on sám, nevyhovuje, že musí platiť takú istú výšku ako platia ziskovejšie podniky. Odvody by mali byť upravené podľa dosahovaného zisku podnikov, napríklad pre menej zarábajúcich a pre</p>	<p>Štát podľa nej nezaujíma, že či vôbec majú z čoho platiť náklady na prevádzku. Napríklad jej stúpili energie z 800 € na 2 300 € a štát sa nezaujíma, že či to vedie zaplatiť alebo nie. Má konkrétne samostatný mraziaci box na hydinu, polotovary, zeleninu a to všetko</p>	<p>Podpora toho podnikateľa nielen na začiatku (jej otcovi pri založení pekárne bol poskytnutý príspevok na samostatnú zárobkovú činnosť 50 000 slovenských korún, okolo 1 660 €), ale aj na konci. Ak by nejaká inštitúcia poskytovala napríklad úvery</p>

	viac zarábajúcich by boli rozdielne kategórie	musí podľa hygieny skladovať osobitne. Tu by mohla vláda pomôcť s mikro pôžičkami alebo dotáciami	s nízkou sadzbou pri vyplácaní odstupného zamestnancom, nie každý na to má tie zdroje, oni tiež nemali
8. Aké zmeny vo verejnej politike by im pomohli	Myslí si, že zastropovanie cien surovín teda potravín z ktorých vyrába by mali mať určený cenový strop. Podľa neho rastú ceny potravín, pohonné hmoty, energie toto všetko zvyšuje náklady firmy a tí zákazníci nemíňajú toľko aby to držalo tie podniky	Veľmi by jej pomohlo, keby boli niekde jasne a zrozumiteľne zosumarizované vyhlášky, predpisy, regulácie. Má problém s dohľadom týchto informácií, a ak ich aj nájde, sú neprehľadné a ťažko zrozumiteľné	Pokračovanie tej digitalizácie služieb, či už je to portál slovensko.sk, zdravotnej poisťovne alebo finančná správa, predtým musela rôzne dokumenty nosiť fyzicky na danú pobočku. Možno ešte vytvorenie konkrétnej agentúry pre rodinné podniky, inštitúcia, ktorá by pomohla ľuďom
9. Najťažšie na podnikaní	Držať krok s konkurenciou, byť v obraze kto má kde akú zľavu alebo novinky v sortimente. Ďalej sledovať situáciu v krajine, tie daňové politiky alebo aj tá situácia vo svete	Prilákať, uspokojiť a udržať si toho zákazníka. Je pre ňu veľmi ťažké bojovať s väčšími obchodmi či už s cenami potravín alebo ponukou toho sortimentu	Najťažšie bolo to, že si musela kúpiť múku na týždne dopredu, takisto si musela objednávať plyn na rok dopredu

<p>10. <i>Angažovanosť v oblasti spoločenskej zodpovednosti</i></p>	<p>Keď sa blížia sviatky alebo vie kedy bude mať zatvorené, tak radšej upečie pizzu a rozdá ju zadarmo či už policajtom, mestskej polícii, hasičom, doktorom alebo rodine či známym, radšej ako by sa to malo vyhodit'</p>	<p>Neangažuje sa v žiadnej oblasti. Aj mala záujem darovať potraviny s blízkym dátumom spotreby ale odradilo ju to papierovanie a tie povolenia od hygieny aby mohla niečo takéto uskutočniť, celkovo tá byrokracia za tým</p>	<p>Chleba po spotrebe predávali ako krmny pre domáce zvieratá za zľavnenú sumu, keď bola hrozba potopy v dedine, napiekli osúchy a priniesli ich dobrovoľníkom, ktorí spevňovali breh, zadarmo aj podporili osúchmi dobrovoľníkov zo spolku ľadové medvede</p>
<p>11. <i>Čo by chceli dodať, čo ešte nebolo spomenuté</i></p>	<p>Nič ho nenapadlo, myslel si, že všetko bolo prebraté a spomenuté</p>	<p>Nepríde jej spravodlivé ako niektorí zamestnávateľa poskytujú príspevok na dovolenku pre zamestnancov, aj ona by chcela ako živnostník mať na takéto niečo nárok alebo aby ho mohla poskytnúť zamestnancom. Kvôli obmedzeným financiám si to ale nemôže dovoliť, bola by rada ak by</p>	<p>Bola by rada ak by štát riešil nesúlad medzi potrebami trhu práce a zručnosti absolventov, je ťažké nájsť človeka, ktorý je manuálne vyučený a zručný. Už spomínaný pracovný čas a voľný čas nie je rozdielny pri rodinných podnikoch, nemohla si dovoliť ísť na PN alebo na dovolenku pretože nebol nikto, kto by riadil ten podnik v tom čase.</p>

		to vláda podporila určitou aj minimálnou čiastkou. Alebo by si chcela dovoliť ísť na dovolenku lenže nemôže, lebo by nemal kto riadiť podnik	Ako poslednú pripomienku by chcela poukázať na rozdiely pri pracovnom úraze živnostníka a zamestnanca, myslí si, že zamestnancovi venujú väčšiu pozornosť pri prešetrovaní nehody než ako pri živnostníkovi
--	--	--	---

Zdroj: vlastné spracovanie

*Úplné znenie otázok a odpovedí je k dispozícii v prílohách.*

Z výsledkov práce vyplynulo, že zakladatelia rodinných firiem chcú odovzdať svoj podnik mladšej generácii. To, že sa to nie vždy podarí je už vec druhá. Možnou výzvou pre preberajúcu generáciu je implementácia takých riešení, ktoré by udržali určitú hodnotu toho podniku ale zároveň ho aj posunuli na lepšiu úroveň. Všeobecne, rodinné podniky aktuálne čelia rôznym výzvam. Vysoká inflácia, ceny nájomného, energií, situáciou na Ukrajine a samotnou politickou situáciou. Cítia, že im štát nevenuje dostatočnú pozornosť a ocenili by napríklad priamu pomoc vo forme špecialistov v inštitúciách zameraných konkrétne pre rodinné firmy. Poskytovanie mikro pôžičiek alebo úverov s nízkou úrokovou sadzbou či už pri zakladaní podniku alebo jeho skončení. Verejné politiky by mali upriamiť svoju pozornosť aj na čerpanie dovolenky majiteľov rodinných podnikov. Nie je možné, aby si mohli dovoliť ísť na dovolenku a nemali určitú stratu zisku. Štát by mohol poskytnúť určitú kompenzáciu alebo vytvoriť opatrenia, aby sa tej strate ziskov predišlo.

## 5 DISKUSIA

Výsledky naznačujú, že podpora má určité medzery na ktoré, by bolo potrebné odpovedať opatreniami. Často prehliadanou je oblasť organizačnej štruktúry. Niektorí sa domnievajú, že tí čo boli pri založení podniku by v ňom mali zotrvať až do konca. Ale ak napríklad majiteľ už nekoná v prospech podniku ale proti nemu, je adekvátne ho vymeniť a teda aktualizovať danú organizačnú štruktúru podniku. To má tendenciu pozitívne ovplyvniť nie len organizáciu ale aj celkový chod firmy.

Ďalšou opatrením je znormlizovať využitie služieb finančných alebo právnych poradcov. Nie je hanbou požiadať o pomoc. Je mylnou predstavou využitia takýchto služieb neschopnosť vedenia podniku. Práve ten akt prijatia pomoci je silnou stránku podniku a pozitívom pre jeho budúcnosť. Poskytovanie informačných a poradenských služieb by podporilo odborné vedomosti a schopnosti rodinných podnikateľov, čo by napomohlo zvládaniu ich špecifických výziev.

Po tretie, aby rodinná firma nebola posledná šanca na zamestnanie sa pre rodinných príslušníkov. Situácia, kedy by sa rozhodlo o dosadení nedostatočne pracovne kvalifikovaného člena rodiny na vedúcu pozíciu, môže mať tragické následky. Z tohto dôvodu odporúčame aj zváženie uchádzačov o zamestnanie, ktorí nemusia byť súčasťou rodiny. Rozhodujúce budú jeho zručnosti, kvalifikácia a pracovné skúsenosti.

Vytvorenie finančných nástrojov zameraných na potreby rodinných podnikov by mohlo pomôcť zlepšiť ich prístup k financovaniu a kapitálu, čo je často kritickým faktorom pre ich udržateľný rast. Celkovo by tieto opatrenia mohli výrazne prispieť k vytvoreniu priaznivejšieho podnikateľského prostredia pre rodinné podniky a pomôcť im dosiahnuť udržateľný rast a úspech vo svojich odvetviach. Rodinné podniky poskytujú jedinečné prostredie, v ktorom sa prelínajú neobvyklé sociálne fenomény spojené s prekrytím rodinných problémov a obchodných záležitostí. Rodinný podnik predstavuje dva oddelené, no vzájomne prepojené systémy – rodinu a podnikanie.

Tieto dva systémy existujú s neurčitými hranicami, rôznymi pravidlami a odlišnými úlohami, čo prispieva k jedinečnej dynamike a výzvam, ktoré sú špecifické pre rodinné podniky. Majitelia rodinných podnikov často udržiavajú úzke vzťahy s regiónmi, v ktorých pôsobia, a preberajú spoločenskú zodpovednosť rôznymi spôsobmi. Ich angažovanosť v miestnych komunitách sa prejavuje najmä prostredníctvom sponzorstva sociálnych a kultúrnych projektov, ktoré sú financované cez nadácie a dary. Tento prístup zdôrazňuje ich záväzok k podpore a rozvoju miestneho prostredia.

Zároveň je dôležité, aby majitelia rodinných podnikov nezanedbávali svoj záväzok voči zamestnancom. Podpora kultúrnych akcií, športových podujatí a rekreačných pobytov

pre zamestnancov prispieva k vytváraniu pozitívnej pracovnej atmosféry a posilňuje vzťahy medzi zamestnancami a firmou. Hoci niektorí odborníci odporúčajú opatnosť pri zamestnávaní rodinných príslušníkov, je nevyhnutné uznať, že mnohé malé podniky by bez úsilia a oddanosti rodinných členov nedokázali prežiť. Kvalifikovaní rodinní členovia môžu prinášať výrazný prínos do podniku. Dôležité je však zabrániť zvýhodňovaniu a zabezpečiť spravodlivé zaobchádzanie medzi rodinnými a nerodinnými zamestnancami.

Aby sa predišlo konfliktom, odporúčame uplatňovať rovnaké štandardy pre všetkých zamestnancov, vrátane rodinných príslušníkov. Mzdové tabuľky, povýšenia, hodnotenia a ocenenia by mali byť rovnomerne aplikované bez ohľadu na rodinný vzťah. Týmto spôsobom sa zabezpečí spravodlivé a vyvážené pracovné prostredie, čo prispeje k trvalej udržateľnosti a úspechu rodinného podniku.

## ZÁVER

Vzhľadom na to, že téma rodinného podnikania na Slovensku nebola dlho riešená po období socializmu, je nevyhnutné, aby krajina nájdením spôsobu vytvorila verejné povedomie o tejto problematike. Tento proces si podľa správy Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky z roku 2017 vyžaduje definovanie efektívnych komunikačných kanálov pre rodinné podniky a následne postupné budovanie kontaktov s nimi. Cieľom by bolo umožniť získavanie spätnej väzby od rodinných podnikov a prípadne vytvoriť systém zberu dát o rodinných podnikoch na Slovensku (2017).

Jednou z prekážok, ktorým rodinné firmy dlhé roky čelili bola nejasná a neoficiálna definícia. Chýbajúce právne ukotvenie spôsobovalo rozličné problémy, s ktorými sa museli rodinné podniky naučiť pracovať. Podpora vo forme oficiálneho zákona sa na Slovensku začína snaha o väčšiu pozornosť nielen zo strany vlády ale aj verejnosti. Dokazuje to, že štát myslí na rodinné podniky a snaží sa napomáhať. Samotná existencia definície prináša určitú slobodu v podnikaní. Keď sa členovia rodiny zapoja s jasnou víziou a cieľom, podnik môže úspešne konkurovať iným firmám a získavať tak výhodu.

Rodinné podniky budú v najbližších rokoch zohrávať stále väčšiu úlohu vo svetových ekonomikách. Postupne budú viac uznávané ako obchodné organizácie a získajú väčšiu pozornosť v oblasti vedy a výskumu. Síce tento typ podnikania čelí mnohým výzvam, sa ale zároveň vyznačuje jedinečnými silnými stránkami. Úspech rodinných podnikov nie je meraný len krátkodobými úspechmi, ale skôr dlhodobým pohľadom, zameraným na úspechy, ktoré pretrvávajú cez generácie.

Výrazným rozdielom medzi rodinnými podnikmi a inými spoločnosťami je ich schopnosť zamerať sa nielen na aktuálnu hodnotu, ale aj na hodnoty, ktoré budú udržiavané a prenášané na budúce generácie. Táto dlhodobá perspektíva zaväzuje rodinné podniky k udržateľnosti a zodpovednosti voči budúcim pokoleniam. Avšak, rovnako ako je silný potenciál na dlhodobý úspech, tak aj rodinné podniky môžu čeliť výzvam spojeným s rodinnou dynamikou a neobchodnými úvahami. Situácie, ako je prechod generáciou alebo vonkajšia hospodárska kríza, môžu vážne ohroziť aj najúspešnejšie podniky.

Podstatným faktorom pre rast rodinných podnikov je hľadanie rovnováhy medzi profesionálnym riadením, zodpovedným podnikateľským vlastníctvom a zdravým rodinným životom. Najúspešnejšie rodinné podniky dokážu integrovať tieto aspekty a vytvárať prostredie, kde môže podnik prosperovať a zároveň sa zachovávať rodinná jednota.

Významnou charakteristikou rodinných podnikov je ich schopnosť konkurovať vysokou kvalitou produktov alebo služieb a osobnou starostlivosťou o zákazníka. V krajinách, ktoré sú moderné a rozvinuté je slovné spojenie „rodinná firma“ synonymom pre osvedčenú stabilitu, úroveň a pridanú hodnotu. Tieto podniky sú hrdé na svoju tradíciu a zároveň sú pre zákazníkov symbolom spoľahlivosti a dôvery. Vlastníctvo a prevádzkovanie rodinnej firmy odlišuje podnikateľov od tých, ktorí pracujú v anonymných akciových spoločnostiach, a prináša s sebou osobnú zodpovednosť a angažovanosť.

V konečnom dôsledku, keď vlastníte rodinnú firmu, investujete do nej nielen finančné prostriedky, ale aj svoj čas a cit, pričom sa snažíte budovať dedičstvo pre budúce generácie. Toto osobné pripojenie k podnikaniu vytvára špecifickú dynamiku, ktorá definuje a odlišuje rodinné podniky od iných obchodných spoločností.

## **ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY**

BELANGER, Krista N. Family owned business. The international encyclopedia of organizational communication, 2017, 1-6.

BJUGGREN, Carl Magnus; JOHANSSON, Dan; SJÖGREN, Hans. A note on employment and gross domestic product in Swedish family-owned businesses: A descriptive analysis. Family Business Review, 2011, 24.4: 362-371.

CASSIA, Lucio; DE MASSIS, Alfredo; PIZZURNO, Emanuele. Strategic innovation and new product development in family firms: An empirically grounded theoretical framework. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 2012, 18.2: 198-232.

DASPIT, Joshua J., et al. A strategic management perspective of the family firm: Past trends, new insights, and future directions. Journal of Managerial Issues, 2017, 6-29.

DE MASSIS, D.; VITTORIO, A.; FRATTINI, F. Mastering innovation in family firms: how to resolve the ability vs. willingness paradox. The European Business Review, 2016.

ERDIRENCELEBI, Meral; CINI, Mehmet Akif. Human resources management understanding and nepotism in family businesses. In: Designing and Implementing HR Management Systems in Family Businesses. IGI Global, 2021. 183-198.

ERNST & YOUNG Global Ltd; University of St.Gallen. Global Family Business Index. 2023. [online]. Dostupné z: <https://familybusinessindex.com/#index>

EURÓPSKA KOMISIA, 2017. Family Business. European Commission, Growth: Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. [online]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business\\_sk](https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_sk)

EURÓPSKA KOMISIA, 2023. Uvádzame na pravú mieru: energetická kríza. [online]. Dostupné z: [https://slovakia.representation.ec.europa.eu/news/uvadzame-na-pravu-mieru-energeticka-kriza-2023-01-24\\_sk](https://slovakia.representation.ec.europa.eu/news/uvadzame-na-pravu-mieru-energeticka-kriza-2023-01-24_sk)



KROŠLÁKOVÁ M., et al. 2014. Prieskum medzi slovenskými podnikateľmi a rodinnými firmami: Súkromný sektor na Slovensku v roku 2014. [online]. Bratislava: PwC. Dostupné z: [www.pwc.com/sk/sk](http://www.pwc.com/sk/sk)

MALESA, Tomasz. Sukcesja w firmie rodzinnej—droga do rozwoju czy upadku. Studium przypadku. *Studia i Materiały*, 2015, 1/2015 (18): 83-97.

MANDL, Irene. Overview of family business relevant issues. Study conducted on behalf of the European Commission. 2008.

MUCHA, Boris; PERÁČEK, Tomáš; STRÁŽOVSKÁ, Ľubomíra. Podnikateľské prostredie na Slovensku so zameraním na malé a stredné podniky. Slezská univerzita v Opavě, Opava, 2016.

NECKEBROUCK, Jeroen; SCHULZE, William; ZELLWEGER, Thomas. Are family firms good employers?. *Academy of Management Journal*, 2018, 61.2: 553-585.

OSUNDE, Carl. Family businesses and its impact on the economy. *Journal of Business & Financial Affairs*, 2017, 6.1: 1-3.

PATEL, Vijay K.; PIEPER, Torsten M.; HAIR JR, Joseph F. The global family business: Challenges and drivers for cross-border growth. *Business Horizons*, 2012, 55.3: 231-239.

RAMADANI, Veland; HOY, Frank. Context and uniqueness of family businesses. Springer International Publishing, 2015.

SAPKAUSKIENE, Alfreda; SILEIKIENE, Liliana. The family business in new EU countries: the spread and agency conflicts they face. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, 2019, 20.

SBA, 2011. Rodinné podnikanie na Slovensku. Slovak Business Agency. [online]. Dostupné z: <http://www.sbagency.sk/>

SBA, 2018. Štúdiá rodinného podnikania na Slovensku. Slovak Business Agency. [online]. Dostupné z: [Analýzy slovenského podnikateľského prostredia | Slovak Business Agency \(sbagency.sk\)](http://www.sbagency.sk)

SERINA, Peter 2011. Rodinné podnikanie na Slovensku: štúdiá. Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. [online]. Dostupné z: <http://www.sbagency.sk/>

SHOWKET, Mir. Family business mangement: Family Business Management in Kashmir. LAP Lambert Academic Publishing. 2014.

STAFFORD, Kathryn, et al. Factors associated with long-term survival of family businesses: Duration analysis. Journal of Family and Economic Issues, 2010, 31: 442-457.

## ZOZNAM PRÍLOH

### Príloha č. 1: Otázky použité v rozhovore

1. Môžete mi priblížiť akej podnikateľskej činnosti sa venujete ? Od akého roku podnikáte ? / (V akej oblasti podnikáte ?)
2. Čo Vás motivovalo začať s podnikaním ? (Ak by ste sa mohli vrátiť v čase a mali by ste všetky informácie čo máte teraz, začali by ste opäť podnikat' ?)
3. Boli ste niekedy v takej situácii, kedy ste rozmýšľali, že skončíte s podnikaním ? (Prečo ste nad tým rozmýšľali či už z pohľadu konkurencie alebo hygieny ? Ak áno, čo sa zmenilo ?)
4. Vy ako majiteľ firmy, do akého veku by ste chceli podnikat' ? (Plánujete podnikat' aj v dôchodkovom veku alebo plánujete odovzdať podnik mladšej generácii ? Ako budete riešiť následníctvo ?)
5. Ovplyvnila firemná hierarchia Váš rodinný život resp. zmenili sa vzťahy? (či už pozitívne alebo negatívne)
6. Akú právnu formu ste si vybrali pre Váš typ podniku a prečo ? Prípadne zmenili ste právnu formu od založenia firmy ? (riziká pre RP z pohľadu právnej formy)
7. Je niečo čo podľa Vás verejná politika prehliada ? (Ste spokojní s podporou RP ?)
8. Aká zmena v rámci verejnej politiky by Vám uľahčila podnikanie ? (Ak by ste mohli zmeniť napr. 3 veci / opatrenia alebo nariadenia / v rámci verejnej politiky, aké by to boli ?)
9. Čo považujete najťažšie na podnikaní ? (napr. sledovať daňové zmeny, konkurenciu, dodávateľsko-odberateľské vzťahy)
10. Angažujete sa aj v oblasti spoločenskej zodpovednosti ? (napr. charita, environmentálne myslenie, fair-trade, podpora komunit) /čo robíte napr. s potravinami s blízkym dátumom spotreby/
11. BONUS Je niečo čo by ste chceli dodať k tejto téme vo vzťahu k podmienkam v ktorých fungujete / je niečo čo je pre Vás dôležité a nebolo doteraz spomenuté

## Príloha č. 2: Rozhovor s majiteľom pizzerie

*My:* Začala by som teda s prvou otázkou, mohol by si mi priblížiť akej podnikateľskej činnosti sa venuješ?

*Majiteľ Lukáš:* Gastro. V gastro sektore alebo ako to nazvať.. mám gastro. Konkrétne pizzeriu.

*My:* Ďakujem a od akého roku podnikáš ?

*Majiteľ Lukáš:* No a teraz si ma prekvapila dajme tomu, že 2016, môžem ti to aj povedať presne keď som preberal firmu po švagrovi.

*My:* Nemusíš ale čo ma zaujalo, ako si hovoril, že po švagrovi tak teoreticky môže sa to už od vtedy rátať ako vlastne tá firma ako ju poznáš teraz ? Alebo sa tam niečo zmenilo ?

*Majiteľ Lukáš:* Môj švagor kúpil tú firmu v júni 2016 a ja som ju preberal v júli 2016 čiže mesiac po tom ako ju kúpil on.

*My:* Dobre, prvú otázku máme za sebou tak by som prešla na druhú, čo ťa motivovalo začať s podnikaním.

*Majiteľ Lukáš:* Čo ma motivovalo ? Hm. Taká samostatnosť, sám sebe šéfom. Sám sebe šéfom byť, nastavím si všetko čo ako chcem aby som to stíhal. A čo ja viem čo ? Taká finančná nezávislosť by som povedal ako však sú tam nejaké riziká ale tak som fakt sám sebe šéfom. Nemusím sa niekým riadiť a tak, takže asi tak by som to nejak zhrnul. A bol som tam ako bývalý zamestnanec a videl som, že sa oplatilo do niečoho takého ist', to ma motivovalo taktiež.

*My:* Ďakujem. K tomu by som mala nasledujúcu otázku, že mňa by zaujímalo, že ak by si sa náhodou mohol vrátiť v čase a mal by si všetky informácie, čo máš teraz, či by si opäť do toho išiel do toho podnikania.

*Majiteľ Lukáš:* To je také diskutabilné. Lebo momentálne sme si za posledných štyri až päť rokov prešli veľmi ťažkým obdobím ako čo sa týka Slovenska. Či už to bol COVID-19, či už to je teraz tá vojna a všetko jedno s druhým súvisí čiže je ťažké odpovedať na túto otázku, lebo išiel som do toho podnikania s tým, že sa darilo a potom prišiel covid a bol tam niekoľkomesačný útlm. Pokým znova ľudia nezačali nakupovať, používať tie svoje, dá sa povedať, no čo mali v zálohe peniaze a začali vo veľkom využívať, pretože boli reštaurácie pozatvárané, takže využívali tie donáškové služby, čiže znova išlo to podnikanie do zelených čísiel. Potom znova pádom prvej bomby na Ukrajinu to znova všetko sa ako keby svet zastavil, čiže to je také no. Ja by som išiel, lebo u nás v rodine už vždycky bol nejaký ten

podnikateľský duch a to čiže asi by som išiel do toho. Už len aj z toho hľadiska, že som milovník pizze takže.

*My:* Dobre prešla by som teraz na tretiu otázku, bol si niekedy v takej situácii, keď si rozmýšľal, že by si už s tým splniť podnikaním skončil ?

*Majiteľ Lukáš:* Bol. Bolo to vlastne o tých tržbách. Proste ľudia prestali, prestali mať záujem o služby. No ich pritlačila tá finančná situácia, že niekedy nemali problém si objednať aj väčšie objednávky a niekoľkokrát týždenne a v dnešnej dobe je to jeden až dva krát mesačne a niekedy to bolo napríklad tri alebo štyri krát týždenne. A neboli to len malé objednávky aj väčšie čiže mali nejaké tie svoje zdroje. Bohužiaľ ich vyčerpali, na Slovensku všetko šlo hore okrem mzdy, tie idú najpomalšie vždycky čiže nemôžu si už dovoliť to čo si mohli dovoliť kedysi.

*My:* A čo bol ten dôvod, že čo ťa podržalo, že si tieto myšlienky zamietol? Akože že vydržíš to ?

*Majiteľ Lukáš:* Vydržal som to len z toho hľadiska, že nie som typ podnikateľa, ktorý leží doma, ale ktorý reálne pracuje. Čiže som tu šesť dní v týždni mám otvorené šesť dní v týždni a šesť dní v týždni tu dokážem byť. Čiže bol som nútený, lebo z tých skúseností, že som mal zamestnancov, ktorí boli zaučení a vedeli po dvoch alebo troch mesiacoch skončiť a je problém zohnať zamestnanca dobrého, tak som sa naučil tú prácu robiť ja. A som si povedal, že budem to robiť ja a budem sa snažiť udržať čo najdlhšie, lebo som už dlho v Bardejove ako čo sa týka pizze a patrí medzi by som povedal top trojku ako čo sa týka chuti pizze a toho všetkého. Takže nemôžem sa nechať ako tak zničiť niekým kto je tu mesiac alebo dva alebo rok, myslím konkurenciou, že to podľahnem. Tak som sa rozhodol, že budem pracovať ja sám, otec mi pomáha a tým pádom si akože kvázi nemusíme dávať mzdu a jedno s druhým čiže vieme sa nejak uskromniť kým sú tie zlé časy.

*My:* Ďakujem a rozmýšľal si už nad tým, že ty ako majiteľ teda tej firmy, do akého veku by si chcel podnikat' ?

*Majiteľ Lukáš:* Asi ako mi dovoľia sily. Ťažko povedať. Nevie, ako vieš je to tak za lepších čias keď sa mi darilo tak som si ten čas vedel urobiť nejak tak, že som nepracoval dennodenne, vedel som mať aj voľno čiže fyzicky som zvládal všetko. Ale kebyže mám ísť takto v kuse tak neviem do akej doby to vydržím. Možno by som si našiel zamestnancov a pracovali by oni, čiže aby som si robil voľno nejaké a či budem robiť do dôchodkového veku, to ťažko povedať. Aj keby som mal zamestnancov, stále sa musím starať o chod firmy, čiže keď budem to podnikanie mať aj v dôchodkovom veku, tak stále bude majiteľ a pokiaľ

budem mať deti, tak to budem posúvať už na nich. Budem sa snažiť ich dostať do tohto podnikania.

*My:* Ďakujem. A mal by si náhodou problém pri odovzdaní podniku ? Z hľadiska problému nástupníctva ?

*Majiteľ Lukáš:* Nevieľ tak akože keby som to mal dávať na syna alebo na dcéru taktiež akosi už ich od mlada vycvičím a postupne by som im to nechal. Nevieľ, možno keby som to odovzdal ako priamo, že po právnej stránke a tak, že nech sa páči syn môj je to tvoja firma, tak už by som sa mu do toho nestaral maximálnemu mu vedel poradiť ak by ma o to poprosil. Lenže doba sa mení, ja budem starnúť tým pádom tá mladšia generácia, ktorá po mne nastúpi znova bude o niečo múdrejšia, takže niekedy môžem poradiť v určitej veci, ale asi vo všetkom nebude môcť poradiť. Ale nemal by som asi problém s tým odovzdaním, že by som sa toho držal ako kliešť, keby som vedel, že môžem užiť zaslúžený dôchodok, keby som mohol už som dnes na dôchodku.

*My:* Prešla by som na ďalšiu otázku, odkedy si začal podnikat', všimol si si, že sa napríklad nejak zmenili vzťahy v tvojej rodine či už v dobrom alebo v zlom ?

*Majiteľ Lukáš:* To je zo dňa na deň, raz sa mi s otcom dobre pracuje, a raz to stačí môžem mať ja zlú náladu alebo on, alebo je nejaký stres v práci, že je veľa tak ako výmena názorov je tam vždycky hej ale tak to je iné v rodine ako so zamestnancami je to iné, so zamestnancami som mal odstup s otcom to je úplne niečo iné to sa nedá porovnať.

*My:* Takže by si povedal, že keď sa na to pozrieš tak z celkového hľadiska, tak sa nezmenili tie vzťahy v rodine nejak.

*Majiteľ Lukáš:* V rodine určite nie.

*My:* Ďakujem. Dobre prejdem na šiestu otázku. Akú právnu formu sa si vybral pre tento typ podnikania a že prečo práve tú ?

*Majiteľ Lukáš:* Vybral som si s. r. o. Myslím si, že s. r. o. má viac výhod. Nie je to priamo na moje ako dá sa povedať že meno, že keby ak by sa niečo stalo tak nepôjdu čisto po mojich majetkoch ale iba pri eseročke po majetku firmy a tak hej, lebo človek nikdy nevie. Čiže asi eseročku som len kvôli tomu aj kebyže náhodou niekedy som sa chcel stať platcom DPH a užívať takéto tie iné benefity. No tak zatiaľ nie som platcom DPH. A asi tak celkovo kvôli tomu eseročku. Dneska mi príde, že tých firiem je viac eseročiek ako živnostníkov, lebo sú tam iné riziká pri živnosti a iné pri SRO. A ak by som ešte mohol dodať, od samého počiatku je to SRO a to mi vyhovuje.

*My:* A ako si teda spokojný s podporou rodinného podnikania, alebo teda že či si spokojný s podporou verejných politik to znamená napríklad daňové politiky ?

*Majiteľ Lukáš:* Vieš čo nad tým som nejak nepremýšľal a tá daňová politika, no tak ako dane platiť musím, čiže tam je jedno aká je vláda alebo kto vládne lebo dane sa platia vždycky. Ja neviem no, ja keď zdokladujem účtovníctvo a aké dane mi vyjdú tak také zaplatím.

*My:* Tak zatiaľ si spokojný s tou podporou verejných politík ?

*Majiteľ Lukáš:* No dá sa povedať, že som áno spokojný. No tak priemerne spokojný.

*My:* Jasné, tak by som rada prešla na ďalšiu otázku, tak som zvedavá, že keď už sa bavíme o týchto nariadeniach či existuje nejaká zmena v rámci tejto verejnej politiky, ktorá by ti uľahčila podnikanie ?

*Majiteľ Lukáš:* Najväčší osobný problém sú odvody na Slovensku, ktoré sú odjakživa asi najväčší kameň úrazu čo sa týka podnikania, či už je to živnostník, SRO alebo ostatné.

*My:* A čo by ti teda okrem tých odvodov pomohlo aby sa zmenilo ?

*Majiteľ Lukáš:* Ťažko tak povedať. Tak ono celkovo tie ceny potravín a jedno s druhým vieš aj to by pomohlo kebyže tá politika Slovenska bežne bola taká, že všetko sa len zvyšuje, či už sú to pohonné hmoty, či už sú to potraviny, energie to hospodárstvo a tak, čiže ak ide všetko hore tak stúpajú aj náklady firmy a to je to komplikovanejšie a horšie.

*My:* Ďakujem. Dobré, čo považuješ ty osobne za najťažšie na podnikaní ? Či už je to napríklad sledovanie daňových zmien alebo tie dodávateľské vzťahy alebo niečo podobné ?

*Majiteľ Lukáš:* Držať krok s konkurenciou. To je najťažšie. A stále zo dňa na deň sa prispôsobovať nejakým tým veciam, či už sú to ľudia, či už sú to čo sa deje v štáte. Tie ceny kontrolovať stále, lebo človek musí fakt, to sa z dňa na deň menia ceny, či už tých energií, potravín, hospodárstva, všetkého možného a človek to musí sledovať, lebo od toho sa odrážajú aj moje zisky, či nemusím zvyšovať ja ceny a tak, tam je viac tých faktorov.

*My:* Jasné. A angažuješ sa aj v oblasti spoločenskej zodpovednosti ? Či napríklad ty ako máš pizzeriu, keď sa náhodou zle spraví objednávka a zostane ti tá pizza navyše či ju dáš bezdomovcom alebo ju dáš tvojim zamestnancom zadarmo, alebo niečo podobné ?

*Majiteľ Lukáš:* Tak ti poviem, zamestnanci mali vždycky stravu u mňa zadarmo či už na obed alebo na večeru si mohli dať, mali to v rámci stravného a mohli si dať. Bezdomovcom no, raz v živote som asi niesol bezdomovcom niečo. Väčšinou sa mi stáva tak, že keď viem, keď sú sviatky, blíži sa k sviatkom a mám mať zavreté tri alebo štyri dni tak nechcem aby tie suroviny skončili v koši, čiže radšej to upečiem a porozdávam. A k tým bezdomovcom vieš nie sme v Bratislave, že ich vidím na každom kroku lebo sme malé mesto. Ja som skôr tie pizze keď som sa chcel akože takzvané zbaviť toho tovaru, že by mi to zbytočne neskončilo v koši, tak som to dával či už policajtom, hasičom našim alebo doktorom, mestskej polícii a tak som porozdával hej alebo aj rodine a známym. A samozrejme, že

zadarmo hej, lebo automaticky ak by si to chcela za nejakú symbolickú cenu, tak už by to odmietli. Tak radšej to rozdáme ako to má skončiť v koši tiež ale zas že by som sa angažoval nejak tak to, že sa potrebujem dostať do nejakých médií a že by som bol som nejaký samaritán tak o to zas nestojím, nie som ten typ človeka.

*My:* Rozumiem, ďakujem a už len bonusová otázka, že či je niečo čo by si ešte chcel dodať k tejto téme na základe toho, čo je pre teba dôležité a čo nebolo spomenuté?

*Majiteľ Lukáš:* Ja myslím, že sme tak prebrali všetko, čiže ani ma nič také nenapadá, čo by som pridal niečo.

*My:* Super a ďakujem veľmi pekne, že si si našiel čas na rozhovor.

*Majiteľ Lukáš:* Kľudne aj nabudúce.

### **Príloha č. 3: Rozhovor s majiteľkou potravín**

*My:* V akej oblasti podnikáte a od akého roku ?

*Majiteľka Libuša:* Podnikáme v maloobchode a je to od roku 2006.

*My:* Okej myslím si, že môžeme prejsť na druhú otázku, čo vás motivovalo začať s podnikaním ?

*Majiteľka Libuša:* Ja som pracovala v obchode a keďže som tam robila všetko to, čo robím aj teraz, tak som si uvedomila, že to môžem robiť aj ja. No a tak nejak sa to nejakým zázrakom stalo, že sa mi tento obchod sám ponúkol. Dá sa to tak povedať lebo v TV bola vtedy reklama, že ponúkajú toto do prenájmu. Tak sme to skúsili. A vlastne odvtedy sme tu.

*My:* A mohla by som sa spýtať, neľutujete to, že ste teda začali podnikat' ?

*Majiteľka Libuša:* No išla som do toho takou s väčšou vervou, ale už s odstupom času už by som sa rada z neho aj vyslobodila, ale neviem či je cesty späť, lebo už aj vek máme, už okolo päťdesiatky sa ťažko niekde začína znova. Takže čo ma motivovalo ? Proste mňa to bavila tá práca, mňa to bavilo robiť v obchode, vykladať tovar, predávať. Bavilo ma to ale už to nejak zo mňa vyprcháva.

*My:* Chápem a teda nadviažem na vašu odpoveď, boli ste už v takej situácii, že ste rozmýšľali, že skončíte ?

*Majiteľka Libuša:* No áno, bola som v takej situácii. Bola som v takej situácii, ako prišlo zdrazenie energií. A vlastne to čo načo som celý život čo som odkladala si po troške, tak sme museli všetko povynášať, lebo energie nám stúpili, môžem povedať hádam aj o tristo percent. A vlastne všetko čo sme si zarobili, sme vyniesli naspäť do obchodu.

*My:* A teda čo bol ten dôvod, že ste si povedali, že ešte to dotiahnete a vydržíte to ?

*Majiteľka Libuša:* Tá investícia v tom obchode čo sme mali, my sme si museli pokúpiť vlastne vybavenie obchodu. Mali sme tú hodnotu v tovare. Ono to nie je len tak jednoduché, len tak skončiť, že si povieme v hlave, že áno skončím. Už sme mali investovaných veľa peňazí na to, aby som skončila. A vlastne sme tu obidvaja zamestnaní aj s manželom.

*My:* Áno, ak sa môžem teraz spýtať z hľadiska tej vlastníckej formy, tak tento podnik je len na vás alebo na vás obidvoch napísaný ?

*Majiteľka Libuša:* Len na mňa.

*My:* Dobré a rozmýšľali ste už aj do akého veku by ste chceli podnikat' ?

*Majiteľka Libuša:* Nerozmýšľala som nad tým, pokiaľ budem vládnuť a pokiaľ to bude mať zmysel vôbec, ja stále verím, že sa niečo zmení, ale už to dúfam štvrtý rok zatiaľ nič.

*My:* A pri otázke nástupníctva ste už rozmýšľali kedy by ste prenechali podnik synom ?

*Majiteľka Libuša:* To nehrozí, pre ich nezujem. Lebo oni vidia čo to obnáša všetko. Takže ani jeden ani druhý nemajú záujem v tom pokračovať.

*My:* Teda odkedy ste začali podnikat', zmenili sa nejako vaše rodinné vzťahy, či už pozitívne alebo negatívne ?

*Majiteľka Libuša:* Ale asi ani nie. My sme mali to šťastie, že tak spolu sme, vid' aj moja sestra. Že chce nechce ide. A tak sme si pomáhali. Viac sme si pomáhali ako je pravda, že určite prišlo aj taká vyhrotená situácia, že sme mali rôzne názory či môj manžel alebo ja. Vždy sa niečo také udialo. Nehovorím, že to bolo vždy stopercentné ale vždy sa našla nejaká taká stredná cestička. Čo sa týka rodiny, tak sme držali spolu, akože mohla som sa oprieť o tých ostatných členov.

*My:* A teraz mi napadlo, akú má tento podnik právnu formu či ste eseročka alebo ako živnostník?

*Majiteľka Libuša:* Ja som ako živnostník. Priznám sa ale, že už som rozmýšľala nad zmenou. Moja účtovníčka mi to navrhovala, lenže znova ma odradilo tá všetka byrokracia. Ja by som to musela spraviť tak, ako keby som otvárala odznovu obchod, znova povolenia, hygiena, štátna obchodná inšpekcia. To sa nedá len tak proste prepísať.

*My:* To vám verím. A ako ste vlastne teda spokojná s politikou rodinného podnikania, či je podľa vás primeraná tá podpora zo strany štátu ?

*Majiteľka Libuša:* Nikto nikdy mi nepomohol. Čo sa týka týchto štátnych inštitúcií. Napríklad sa mi stala taká vec minulý rok to môžem povedať, že moja účtovníčka, stalo sa jej, že nedala nejaký výkaz na sociálnu poisťovňu za môjho zamestnanca. Ja som v tom čase si dala spraviť nový občiansky preukaz s tým čipom, takže som sa mala už prihlasovať na ten web slovensko.sk. Nebola som na to zvyknutá, vždy mi to chodilo poštou a nejak som to proste prehliadala a oni mi tam poslali túto správu alebo výzvu, aby sa tam doručil ten výkaz. Náhodou sme to otvorili, náhodou som to tam išla vyskúšať a otvorila som to a bola tam informácia, že chýba tam to a to tak som to hneď účtovníčke nahlásila, že to tam nedala ten výkaz to bolo v júni. Oni mi to v júni poslali, ja som to v júli našla a ona im to hneď teda poslala. Ale zase som to ja nepozerala tie správy a ja som nemala nastavené aby mi prišla smska na telefón alebo mailom aby mi poslali, že máte správu v tej schránke. Už to mám nastavené, ale vtedy som to nemala. No a ja som to zase nepozerala a v septembri sme išli na dovolenku a keď sme prišli domov, zrazu mi prišla pošta z banky, že bol zriadený nejaký vinkulačný účet či nejaký taký účet zvláštny v banke. Ja som nevedela, že čo to je. Voľačo sa tak musí diať. Idem pozrieť s tým občianskym na to slovensko.sk a tam som našla správu,

že mi dali pokutu 15 €, za to, že ten výkaz som tam nemala. Ja som tú pokutu nezaplatila, lebo som tam nechodila, som to nevidela a ony mi exekúciou mi štát zablokoval účet. Nestiahli si tie peniaze, tak som volala na sociálku a na sociálke mi povedali že oni nevedia čo to je, tak ma prepínali tam tam až som sa dozvedela, že je nejaká pani čo má to na starosti tak som s ňou hovorila a hovorila aby som to zaplatila, tak som to zaplatila a banka si stiahla ešte 30 € za to, že mi museli oni zriadiť tento účet exekučný. Takže náš štát mi asi takto pomáha, že videli a ja hovorím veď vidíte, že ozaj ja pravidelne poctivo platím odvody za seba aj za zamestnancov a ani raz sa mi nestane, že by som to zaplatila neskôr. A ako prečo ste ma nejak inak nevyzvali, keď videli ste, že sa nič nedeje a že ozaj pravidelne platím, takže toto sa mi stalo, takže ja možno že som niekde dokonca bola vedená ako neplatič, že som sa dostala do nejakej skupiny ľudí ako neplatič za 15 €. Mohlo sa to doriešiť ináč, akože kašľať na tie peniaze, ale mňa sa to tak dotklo, že ozaj celý život poctivo si toto robím, poctivo si to platím a jeden maličký prešľap ozaj 15 € čo vytiahne človek z peňaženky a zaplatí to, tam nebol problém to zaplatiť, lebo oni si to mohli aj stiahnuť z toho účtu keby chceli, lebo oni že vraj môžu. Ale nestiahli si to. Lebo peniaze tam boli. Tak doteraz nerozumiem, kde bol ten problém. No a proste žiadna pomoc kde som sa pozrela alebo na niekoho obrátila, už sa ani na nikoho neobraciam. Čo sa týka energii nám z 800 € išla energia na 2300 €, nikto sa nestaral o to, že kde zoberiem na to peniaze, ale musí mať v mrazákoch, musím mať na nanuky mraziak, hydinu, polotovary, zeleninu, všetko musím mať zvlášť, ale nikto sa nestará, že či ten podnik vyžije z tých peňazí. Takže mne štát nepomohol ani raz.

*My:* Na to by som rada nadviazala, ktoré sú pre vás 3 najdôležitejšie veci, ktoré by ste zmenili v rámci rodinného podnikania alebo teda tých verejných politík, čo by vám pomohlo, čo by ste vy zmenili ?

*Majiteľka Libuša:* Dost' by pomohlo ak by každá zmena nejakého zákona alebo vyhlášky, nariadenia bola niekde zosumarizovaná. Tá úroveň digitalizácie by mala byť oveľa vyššia. Napríklad my sme mali to šťastie, že my sme do tejto krízy stihli si vyplatiť ten obchod. Čo sme mali pôžičku, tak sme to stihli všetko povyplácať, lebo by som to nemala platiť z čoho, nám aj klesli tržby už po covide, rapídne klesli, lebo všetok tovar chodí do reťazcov. Reťazce nás valcujú, lebo ja nenakúpim za tie peniaze čo nakupujú reťazce.. A teraz mi napadlo, ešte by som sa vrátila k tej otázke, čo vás motivovalo začať s podnikaním. Ja keď sa mi narodil prvý syn tak dovedy som to tak nevnímala, ale tým, že som zrazu zostala doma s ním a chodila som sem nakupovať bola tu len coop jednota. A ja som mala problém mu kúpiť miláčika, mliečny rez , smotanu. Veľa vecí som nemohla v tejto dedine kúpiť. Ja som si tak pomyslela, že prečo by sme to tu nemali mať. A zrazu som sem doniesla

noviny, teda dennú tlač, časopisy. Snažila som sa mať ako to gro tých základných vecí. Napríklad tá mliečna vitrína musí byť vždy plná ako aj v sobotu, keď príde niekto o jedenástej hodine, aby si mohol kúpiť šľahačkovú smotanu. To sa v dedine nedialo tridsať rokov dozadu, keď sa nenarodili syn. Proste mali sme problém základné potraviny kúpiť v dedine. Chleba sme si museli dávať odkladať, aby sme ho dostali kúpiť. Takže tu to bolo tak v tej dedine, ja som chcela aby si aj tie mamičky že s tým kočíkom aby si mohli prísť kúpiť nanuk, aby tu také základné potraviny boli. Ja nehovorím, že tu mám všetko, ale snažím sa aby som tu mala všetko. Ale už prešlo to obdobie tých prvých desať rokov podnikania. By som povedala, že to bolo také najlepšie. Aj ľudia sem chodili, aj si viacej vážili napríklad to, že my tu nemáme zeleninu dovezenú len z Holandska alebo z Poľska, ale máme tu zeleninu čerstvú aj z Maďarska a snažím sa vždy objednať keď je tá jarná zelenina tie prvé zbery. tu bolo. Vtedy si to ľudia tak vážili, ale teraz potom covide sa to udialo, že fakt sa trištvrte zákazníkov otočilo a išlo do tých veľkých reťazcov. Je to tak. Ja si uvedomujem, že nemám také ceny ako majú tie veľkoobchody, ale ja jednoducho za tie sumy nenakúpim a nepredám ten tovar aby mi niečo z toho zostalo.

*My:* Rozumiem. A keby ste si mali vybrať, aká je pre vás najťažšia vec na podnikaní, napríklad sledovať tie daňové zmeny alebo konkurenciu, alebo je to ten boj o toho zákazníka ?

*Majiteľka Libuša:* Daňové zmeny už vôbec nesledujem, na to si platíme účtovníčku to neriešim, ona má všetko pod palcom, spolieham sa na ňu stopercentne. Ale čo sa týka tejto doby, tak je to získať toho zákazníka, uspokojiť jeho potreby a udržať si ho.

*My:* Dobre. A čo napríklad robíte s tovarom s blízkym dátumom spotreby ? Alebo ste sa už aj tak environmentálne zamýšľali alebo podporili nejak komunitu ?

*Majiteľka Libuša:* Ako som aj hovorila, ja by som sa rada snažila aj by som darovala niekomu tie potraviny, keby som nemusela riešiť tieto byrokratické a zdĺhavé procesy. Nemám na to úprimne ani čas, keďže sme tu len my dvaja.

*My:* Rozumiem. Už len bonusová otázka, je niečo pre vás dôležité, čo ešte nebolo dnes spomenuté, čo by ste chceli doplniť ?

*Majiteľka Libuša:* Ja si nemôžem ako živnostník napríklad dovoliť ísť na dovolenku alebo byť chorá. Niekde dostávajú zamestnanci príspevok na dovolenku, nehovorím, že ho potrebujem ale aspoň aby títo živnostníci boli nejak zvýhodnení, aspoň nejakou čiastkou. Ja keď idem na dovolenku, mám čistú stratu príklad tým potravinám skončí záruka. To je čistá strata. Teraz elektrinu musím zaplatiť či som tu alebo či som tu neni. Odvody musím zaplatiť. Väčšinou zatvárame na dva týždne, lebo už sa mi to čo sa týka tovaru oplatiť zatvoriť

na dva týždne. Musím to tak spraviť takže ja keď niekde idem tak mňa to stojí raz toľko. To nikoho nezaujíma. Chcelo by to väčšiu spravodlivosť voči týmto malým podnikateľom pretože nedostávame skoro žiadnu pomoc.

*My:* Ďakujem za vašu pomoc, že ste si našla čas na mňa a moje otázky.

*Majiteľka Libuša:* Nemáš zač, kľudne aj nabudúce.

#### **Príloha č. 4: Rozhovor s majiteľkou pekárne (ukončenie podnikania)**

*My:* Vzhľadom na to, že si skončila s podnikaním budem pokladať otázky v minulom čase, bude to pre teba v poriadku ?

*Majiteľka Jana:* Samozrejme.

*My:* Fajn a teda akej podnikateľskej činnosti ste sa venovali?

*Majiteľka Jana:* Otecko bol vyučený pekáč a keď bola na predaj pekárne, tak bol rozhodnutý, že do toho ide, lebo mal veľké skúsenosti v danom obore.

*My:* A v akých rokoch ste podnikali ?

*Majiteľka Jana:* Začali sme v decembri 1992, ale vydražil pekárne skôr, len musel dať do takých prevádzkových línií aby mohol začať. Čo mu aj financie dovoľovali aj hygiena povolila. No a keď mal všetky povolenia, tak začal oficiálne v decembri 1992.

*My:* Čiže od 1992 dokedy ?

*Majiteľka Jana:* No a ja som živnosť ukončila v decembri 2016 čiže 24 rokov.

*My:* Čo ho vlastne motivovalo začať s podnikaním ?

*Majiteľka Jana:* Všetci sme boli bez práce tak tá motivácia tam bola. On stratil prácu. Ja som bola ako dcéra bez práce. Mamička bola onkologická pacientka na pn-ke. A mali sme ešte malú sestru. Takže to bola silná motivácia, že ide do toho s tým, že keď si bral úver, tak sme založili vlastný rodinný dom. Keby nám podnikanie nešlo, tak nám banka ten dom vezme. Takže o to viac sa musel snažiť, naháňať a trápiť, aby sme neprišli o strechu nad hlavou.

*My:* Keďže si ho poznala veľmi dobre, keby bol v situácii kde by sa mohol vrátiť v čase a vedel by o všetkom čo sa stalo, myslíš si, že by znovu išiel do toho podnikania ?

*Majiteľka Jana:* Otecko by určite do toho išiel. Ja už dnes sa na to pozerám z tej inej strany. Som zamestnaná, mám osem hodinový pracovný úväzok, víkendy, sviatky, dovolenku a všetko si môžem aj s rodinou užiť na rozdiel od toho keď sme podnikali. Ani víkendy ani sviatky ani dovolenku som si čerpať nemohla. Pracovala som vo firme dvadsaťštyri rokov, ani raz som nebola na dovolenke.

*My:* A teda napríklad pri tej otázke, vzhľadom na to, že už nepodnikáte, mňa by zaujímalo, že či ste okrem toho predtým ako ste skončili boli situácie, kedy ste uvažovali ste to ukončíte ?

*Majiteľka Jana:* Nie, nemala som nikdy takú myšlienku, že by som ukončila živnosť. Ale prišlo také obdobie, keď sa to už nedalo. Nemala som na výplaty pre ľudí a to bola tá definitívna bodka, kedy som sa rozhodla, že živnosť položím.

*My:* Dá sa povedať, že kvôli nedostatočnému zisku, ste ukončili podnikanie, áno ?

*Majiteľka Jana:* Áno.

*My:* Dobre. Keď si pekárňu ešte mala, rozmýšľala si už vtedy do akého veku by si chcela podnikáť, napríklad či aj v dôchodku ?

*Majiteľka Jana:* Mala som takú naivnú predstavu, že by som to prenechala deťom. Neviem v akom veku, záleží ako by sa deti ujali toho.

*My:* Rozumiem. Keď si podnikala, ovplyvnilo to podnikanie nejak vaše rodinné vzťahy ? Či už pozitívne alebo negatívne ?

*Majiteľka Jana:* Nie, naše rodinné vzťahy sa ani nezlepšili ani nezhoršili.

*My:* Na toto by som rada nadviazala, rozmýšľali ste vtedy, že by ste si tú právnu formu zmenili ?

*Majiteľka Jana:* Neviem na toto odpovedať. Vtedy bolo taká situácia, že plynuli dni, mesiace, roky a nerozmýšľali sme nad ničím iným len ako tú firmu zveľadiť. Lebo začiatky boli také, že v pekárni sa kúrilo uhlím. Otecko ju potom celú plynofikoval. No a potom menil technológie. Jednu pec kúpil novú, prišli peniažky kúpil druhú pec novú potom tretiu, potom kúpil silá, potom kúpil nový auto park. No a proste žilo sa tak, že sa tie peniaze točili.

*My:* Čiže ako keby ste ani nad tými rizikami z hľadiska právnej formy nerozmýšľali ?

*Majiteľka Jana:* Ani nerozmýšľali pretože nebol čas. Otecko sa cítil dobre zdravotne a veril si, že bol tu a zvládneme všetko.

*My:* Chápem, z toho pohľadu tej podpory verejnej politiky, čo také podľa teba verejná politika prehliada v oblasti rodinného podnikania?

*Majiteľka Jana:* Povedala by som, že všeobecne tá podpora toho podnikateľa počas toho podnikania alebo aj na konci, nie len na začiatku. Napríklad štát nám pomohol na začiatku, že otecko bol na úrade práce. A keď z toho úradu práce odchádzal, ako že si zakladá živnosť, tak nám vtedy poslali 50 000 slovenských korún (v prepočte je to okolo 1660 €) ako takú nenávratnú pomoc to bolo asi v tom roku 1993.

*My:* Dobre a keď si podnikala, vedela by si si spomenúť aspoň na tri veci, ktoré ti prekážali a chcela si ich zmeniť ? Či už je to napríklad, že rodinný podnik by mal mať vlastný štatút alebo nejaké výhody ?

*Majiteľka Jana:* Čo ja by som mohla povedať len toľko, že veľmi doba pokročila, že začínalo sa tak, že napríklad som nosila príkazy k úhrade, čo sa faktúry platili osobne do banky. A dnes sadneš a internet banking vybavíš všetko, potom keď prichádzali platby od dodávateľov a chcela som vedieť, či mám peniaze na účte, tak som sa musela ísť fyzicky opýtať do banky, že koľko mám zostatok na účte. Dneska si otvoríš aplikáciu a v behom sekundy to vieš. Takisto daňové priznanie, ďalej do sociálnej poisťovne, do zdravotnej poisťovne mesačné výkazy som musela nosiť osobne, čiže musela som sadnúť do auta a obehnúť všetky inštitúcie, rozniesť si výkazy a prísť domov, čiže to bola taká ako robota navyše. Dneska je to všetko elektronickou formou, čiže štát ako veľmi vychádza v ústrety čo sa týka tohoto podnikania. Ale zas na druhej strane, vymysleli si stopäťdesiat inštitúcií, ktoré ťa chodia kontrolovať. Ale nie je ani jedna konkrétna inštitúcia, ktorá by ti pomohla. To by veľmi pomohlo keby vznikla nejaká agentúra na priamu pomoc a poradenstvo týmto rodinným firmám.

*My:* A napadla by ťa nejaká zmena v rámci verejnej politiky, ktorá by ti vtedy uľahčila podnikanie ?

*Majiteľka Jana:* Tak jediné čo mňa osobne trápilo, bolo že veľké reťazce, ako je Tesco, Lidl, Kaufland nemajú zákonom stanovené, aby predávali určité množstvo slovenských výrobkov. To ma tak trápilo, lebo keby mali zákonom dané, že musia mať dané aspoň sedemdesiat percent slovenských výrobkov. Určite by to zlepšilo aj tú konkurencieschopnosť tých malých podnikov v tom boji o toho zákazníka.

*My:* Dobré a čo si považovala za najťažšie na podnikaní ? Či už to bolo sledovať daňové zmeny, konkurenciu, dodávateľsko-odberateľské vzťahy ?

*Majiteľka Jana:* Najťažšie pre nás osobne bolo to, že musela si si kúpiť múku dopredu. Múka musela dva týždne stáť a štrnásť dňová splatnosť bola na faktúre čiže už som musela mať zaplatenú. Teraz keď sme z nej začali vyrábať, tak som ju vyfakturovala až o desať dní, lebo sa fakturovalo dekáadne každého desiateho, dvadsiateho a posledného v mesiaci. Čiže ja už som mala zaplatené, ale ešte som peniaze od odberateľov za chleba nemala späť. A to bolo pre nás najťažšie.

*My:* A z tých externých teda vonkajších faktorov tam bolo tiež niečo ?

*Majiteľka Jana:* Mňa osobne najviac hnevalo, že napríklad si si musela objednať plyn na rok dopredu. Ako som mohla vedieť aký budem mať hospodársky rok, koľko toho plynu spálím tých čo ja viem koľko kubíkov. A musela si si to objednať. No a keď potom k niečomu prišlo tak s tým boli len nepríjemnosti, lebo buď si prekročila alebo ti vystavilo navyše. To sú také veci, ktoré človeka strašne potom hnevajú a zbytočne ho to deptá.

*My:* Jasné a angažovala si sa aj v oblasti nejakej tej spoločenskej zodpovednosti, či už je to charita alebo podpora komunity ?

*Majiteľka Jana:* Napríklad s potravinami po spotrebe, chleba sme predávali ako krmny z pôvodného jedného eura na tridsať centov. A ľudia si to chodili kupovať. Ako sme to zvažali z obchodov. Ako krmny pre domáce zvieratá. A samozrejme, že sme podporovali danú komunitu. Napríklad keď bola hrozba vyliatia rieky Nitra v našej dedine tak sme tým ľuďom, ktorí spevňovali tie brehy, sme zadarmo priniesli osúchy. Alebo každý rok k nám chodili ľadové medvede, to je taká organizácia, kde do studenej vody chodia v decembri. Tým sme zadarmo dávali, potom chodili policajti, zo školy základnej, aj spevácky zbor seniorov. To si už nespomeniem na všetkých.

*My:* Teda posledná otázka, čo by si chcela dodať k tejto téme čo je pre teba dôležité a nebolo ešte spomenuté ?

*Majiteľka Jana:* Mám viacero pripomienok. Začala by som s tým, už tie spomínané verejné politiky mysleli aj na regionálne rozdiel, podniky v Bratislave majú iných zákazníkov ako tie, ktoré existujú východnejšie. Aby sa štát zamyslel a nejak ovplyvňoval počty a zručnosti absolventov pretože je tam veľký nesúlاد medzi nimi a potrebami pracovného trhu. A štát má tie možnosti to usmerňovať. Ďalej treba dbať aj na rodiny, treba zaviesť vyhradený alebo vymedzený čas pre rodinné podniky, pretože si vlastníci nemôžu len tak zobrať dovolenku, ísť na PN alebo materskú z dôvodu ušlých ziskov, nemá kto riadiť ten podnik. A ako posledné mám pocit, že sa pozerá na pracovné úrazy inak pri živnostníkovi a inak pri obyčajnom zamestnancovi. Ak sa to stane priemernému zamestnancovi, príde taká inšpekcia a všetko sa prešetruje. Kdežto pri živnostníkovi tomu nevenujú takú pozornosť.

*My:* Ďakujem pekne za rozhovor, veľmi mi to pomohlo.

*Majiteľka Jana:* Prosím.