

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Proces generačnej výmeny a hodnotenie činnosti
vybraného rodinného podniku

(Diplomová práca)

Evidenčné číslo: 104003/I/2019/36109009600732164

2019

Bc. Peter Sura

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Proces generačnej výmeny a hodnotenie činnosti
vybraného rodinného podniku
(Diplomová práca)

Študijný program: Ekonomika podniku

Študijný odbor: Podnikový manažment

Školiace pracovisko: Katedra podnikovo hospodárska

Vedúci záverečnej práce: Ing. Monika Jančovičová PhD.

Zadanie záverečnej práce

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a uviedol som všetku použitú literatúru.

3.5.2019

.....

Bc. Peter Sura

Podakovanie

Chcel by som poďakovať mojej školiteľke diplomovej práce Ing. Monike Jančovičovej, PhD., ktorá mi poskytla cenné rady a pripomienky počas celej doby písania diplomovej práce.

ABSTRAKT

SURA, Peter: Proces generačnej výmeny a hodnotenie činnosti vybraného rodinného podniku. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikovo hospodárska. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Monika Jančovičová, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, 70 strán.

Cieľom záverečnej práce je objasnenie a priblíženie generačných výmen v rodinných podnikoch a komparáciou zhodnotiť prínos, výhody a nevýhody prítomnosti externých konzultantov pri samotnom procese. Diplomová práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahom prvej kapitoly sú teoretické východiská rodinných podnikov a generačnej výmeny od zahraničných a tuzemských autorov. V druhej kapitole je vymedzený hlavný cieľ a jednotlivé čiastkové ciele diplomovej práce. Tretia kapitola obsahuje charakteristiku jednotlivých vybraných subjektov skúmania, špecifikuje použité metódy skúmania a vyhodnotenia. V kapitole Výsledky práce analyzujeme jednotlivé prípadové štúdie. Posledná kapitola obsahuje odporúčania nielen pre samotné podniky, ale aj pre prax všeobecne. Okrem spomenutého hodnotíme najmä prínos a dostupnosť ponúkaných konzultačných služieb expertov pre generačnú výmenu.

Kľúčové slová: rodina, rodinné podnikanie, generačná výmena, nástupníctvo, generačné rozdiely

ABSTRACT

SURA, Peter: The process of generation and evaluation of a selected family business. - University of Economics in Bratislava. Faculty of business management; Department of Business Economics. - Head of final thesis: Ing. Monika Jančovičová, PhD. - Bratislava: FPM EU, 2019, 70 pages.

The aim of the final work is to clarify and approach generational exchanges in family businesses and to compare the benefits, advantages and disadvantages of the presence of external consultants in the process itself. The thesis is divided into fifth chapters. The content of the first chapter is the theoretical basis of family businesses and generational exchange from foreign and domestic authors. The second chapter defines the main goal and individual partial objectives of the thesis. The third chapter contains the characteristics of individual selected subjects of investigation, specifies the methods of investigation and evaluation used. In the chapter Results of work we analyze individual case studies. The last chapter contains recommendations not only for businesses themselves, but also for practice in general. In addition to the above, we evaluate in particular the benefits and availability of the consultancy services offered by generational exchange experts.

Keywords: family, family business, generation exchange, succession, generational differences

Obsah

Úvod	10
1 <i>Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí</i>	12
1.1 Vymedzenie pojmu rodinný podnik	12
1.2 Formy a typy rodinných podnikov	14
1.3 Vymedzenie pracovnoprávných vzťahoch v rodinnom podniku	16
1.4 Silné stránky rodinných podnikov	17
1.5 Slabé stránky rodinných podnikov	19
1.6 Bariéry rozvoja rodinného podnikania ako súčasti malého a stredného podnikania na Slovensku	21
1.7 Problematika nástupníctva v rodinných podnikoch	23
1.8 Význam nástupníctva v rodinnom podniku	26
1.9 Prínos mladej generácie do rodinných podnikov	30
1.10 Prieskum nástupníctva v SR za rok 2017	32
1.11 Organizácie pomáhajúce rodinným podnikom pri medzigeneračnom prechode.....	33
2 <i>Cieľ práce.....</i>	37
3 <i>Metodika práce a metódy skúmania.....</i>	38
3.1 Charakteristika objektov skúmania.....	38
3.2 Pracovné postupy	38
3.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	40
4 <i>Výsledky práce.....</i>	41
4.1 Autoservis Matlovič, s.r.o.....	41
4.2 Priebeh Generačnej výmeny v autoservise Matlovič s.r.o.	43
4.3 Tlačiareň BB, s.r.o.	46
4.4 Priebeh generačnej výmeny v Tlačiarňi BB s.r.o.	47
4.5 Minit SLOVAKIA, spol. s.r.o.	49
4.6 Generačná výmena v podniku Minit SLOVAKIA, spol. s.r.o.	50
4.7 Charakteristika podniku Výkop BJ, s.r.o.	54
4.8 Generačná výmena v podniku Výkop BJ.....	55
5 <i>Diskusia</i>	59
5.1 Zhodnotenie a odporúčania pre podnik Autoservis Matlovič s.r.o.	60

5.2	Zhodnotenie a odporúčania pre podnik Tlačiareň BB s.r.o.	61
5.3	Zhodnotenie a odporúčania pre podnik Minit SLOVAKIA, spol. s.r.o.	63
5.4	Zhodnotenie a odporúčania pre podnik Výkop BJ s.r.o.	64
5.5	Celkové zhodnotenie	66
Záver.....		68
Zoznam použitej literatúry.....		70

Úvod

Rodinný podnik je pojem, ktorý v právnom poriadku Slovenskej republiky absentuje aj napriek tomu, že približne 80% slovenského trhu tvoria rodinné podniky. Vo svete je tento pojem vysvetľovaný rôznymi definíciami. Tento fakt však nič nemení na skutočnosti, že rodinné podniky pôsobia na trhu po stáročia (najstarším rodinným podnikom je japonská firma Hoshi Roykan v oblasti hotelierstva, založená v roku 718), generujú miliardové obraty, majú zásadný vplyv na ekonomiku sveta a rozvojom technológií a globalizáciou neustále narastá tlak na ich generačné výmeny/pôsobenie viacerých členov rodiny, ak sa chce rodinný podnik na trhu udržať a rásť. V zahraničí je generačná výmena o niečo viac známy pojem ako na Slovensku, keďže rodinné podniky mohli začať vznikať až po páde socializmu, po roku 1989.

Každý rodinný podnik sa dostane do fázy, keď samotný zakladateľ (zakladatelia) vekom, zdravotným stavom alebo manažérskym postojom prichádza do stavu, kedy už nevie alebo nemôže plnohodnotne riadiť podnik. To je hrozba, ktorá môže ohroziť chod alebo samotnú existenciu samotného podniku, ktorý je mnohokrát zdrojom príjmu celej rodiny. Preto uvedomelí zakladatelia začínajú rozmyšľať o budúcnosti svojich podnikov, aby zabezpečili seba, svoju rodinu a zamestnancov po plánovanom alebo nečakanom odchode. Proces generačnej výmeny je veľmi zložitý a náročný proces, ktorý ovplyvňujú medzigeneračné rozdiely, vyžadujú si zmeny organizačnej štruktúry, majetkové vyrovnanie, ovplyvňujú súkromný život a pracovnú klímu v podniku. Tento proces je možné pripraviť samostatne alebo s pomocou konzultačných firiem dostatočne včas, ale aj napriek tomu sa veľkému percentu podnikov túto náročnú životnú etapu nepodariť prekonať.

Štát si uvedomuje potrebu zachovania podpory rodinného podnikania ako významného článku v slovenskej ekonomike. Na pomoc rodinným podnikom preto už v minulosti vyčlenil finančné prostriedky na konkrétne aktivity a programy, a chystá sa v tom aj pokračovať. Okrem štátu pomocnú ruku ponúkajú aj organizácie, ktoré poskytujú pomoc v podobe poradenstva, častokrát v spolupráci so štátom, konkrétne s Ministerstvom hospodárstva. V práci sa venujeme preto rodinným podnikom, ktoré prešli generačnou výmenou vďaka externému poradenstvu a rodinným podnikom, ktoré prešli generačnou výmenou sami, bez cudzej pomoci. Súčasťou práce je aj objasniť a priblížiť rolu externého konzultanta počas generačnej výmeny v podniku a zhodnotiť jeho pridanú hodnotu.

Diplomová prácu je rozčlenená do piatych samostatných kapitol. Teoretické poznatky k problematike sú predmetom prvej kapitoly. V ďalšej kapitole je nami stanovený hlavný cieľ práce a niekoľko parciálnych cieľov. Na dosiahnutie cieľov je potrebné určiť správne metódy skúmania a vyhodnocovania dosiahnutých výsledkov, ktorým patrí samostatná, v poradí tretia kapitola. Samotné prípadové štúdie generačných výmen a stručná charakteristika vybraných rodinných podnikov je náplňou štvrtej kapitoly. V poslednej kapitole hodnotíme jednotlivé priebehy a reakcie na vzniknuté problémy, ktoré sa vyskytli počas jednotlivých generačnej výmen. Poukazujeme na nedostatky a vhodne stanovujeme odporúčania pre úspešné ukončenie generačných výmen. V úplnom závere definujeme výhody a nevýhody využitia externého poradenstva a sumarizujeme odporúčania pre prax na základe dosiahnutých výsledkov.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Generačná výmena v rodinných podnikoch je v dnešnej dobe čoraz častejšia téma na Slovensku, keďže veľký počet rodinných podnikov vznikol po páde socializmu, pred 30 rokmi. V západnej Európe majú s generačnou výmenou ďaleko viac skúsenosti. Rodinné podniky sú vedené už zväčša druhou, dokonca treťou generáciou, zatiaľ, čo u nás väčšina rodinných podnikov prešla na druhú generáciu v nedávnej minulosti alebo sa aktuálne nachádza v procese alebo je len naplánovaná v blízkej budúcnosti. Generačná výmena ako taká je veľmi nevyspytateľná a náročná etapa podniku a to z toho dôvodu, že len malému percentu rodinných podnikov sa podarí prežiť túto fázu. Z tohoto dôvodu je potrebné venovať problematike náležitú pozornosť, či už zo strany samotných rodinných podnikov alebo zo strany štátu, keďže rodinné podniky sa podieľajú vysokým percentom na tvorbe HDP a fungovaní ekonomiky Slovenska ako takej.

Úvod prvej podkapitoly patrí objasneniu pojmu rodinný podnik. Postupne prechádzame jeho formy a typy, s ktorými sa môžeme stretnúť na trhu. Následne objasňujeme a zdôvodňujeme možné pracovnoprávne vzťahy, zodpovednosti, podpisové právo, či možnosti zastupovania. Keďže v rodinnom podniku fungujú silnejšie väzby medzi rodinnými príslušníkmi, definujeme ich možné výhody a nevýhody plynúce z bližšieho puta. Nakoniec sa venujeme bariéram, ktoré bránia vzniku a rozvoju rodinných podnikov.

1.1 Vymedzenie pojmu rodinný podnik

V prvej podkapitole sa venujeme pojmu rodinný podnik, pričom uvádzame niekoľko definícií podľa domácich i zahraničných autorov.

Pojem rodinný podnik nie je bližšie zadefinovaný v slovenskej legislatíve, avšak Papula a kol. považujú za rodinný podnik taký podnik, v ktorom sú zastúpení bližší a vzdialenejší členovia rodiny. Členovia rodiny sa snažia udržať mocenské postavenie, riadenie a najmä rozvíjanie spoločnosti pre nasledujúcu generačnú výmenu. Rodinní príslušníci nie sú zodpovední len za samotný chod podniku. Majú na starosti aj plánovanie resp. stanovovanie cieľov, na ktoré priamo nadväzuje riadenie podniku. Vo veľkej miere za všetky spomenuté manažérske funkcie nesú plnú zodpovednosť. Jednotlivé pozície

v rôznych riadiacich stupňoch organizačnej štruktúry sú okrem členov rodiny zastúpené aj osobami, ktoré do rodiny nepatria.¹

Za rodinný podnik považujeme taký podnik, ktorého vlastníctvo patrí členom rodiny. Chod podniku je riadený členom rodiny alebo potomkom zakladateľa.²

Rodinný podnik, môžeme chápať aj ako viacgeneračné vedenie so zásadným vplyvom na podnik. Podstatnou úlohou týchto podnikov je nájsť harmóniu medzi záujmami rodiny a samotného podniku. Firemne stanovené ciele musia určitým spôsobom prihliadať respektíve sa prelínať s rodinnými cieľmi. Medzi najväčšie riziká pri zakladaní rodinného podniku patrí, spomínaný súlad medzi pracovným a súkromným životom. Netreba zabúdať na zohľadnenie prípadného neúspechu na oboch stranách.³

Podľa Strážovskej a Krošlákovej podnik, ktorý má byť zaradený medzi rodinné podniky musí spĺňať aspoň jedno z nasledujúcich kritérií:⁴

- majiteľ považuje svoj podnik za rodinný podnik,
- odovzdanie podniku blízkemu príbuznému je jedným z úmyslov majiteľa,
- do riadenia chodu spoločnosti sú zapojení okrem majiteľa aj viacerí členovia rodiny, a teda sú riadne zamestnaní.

Rodinný podnik podľa Heskovej a Vojka je taký podnik, ktorý patrí do vlastníctva rodiny, pričom členovia tvoria vrchnú časť hierarchie spoločnosti. Väčšina rozhodovacej právomoci patrí rodinným príslušníkom. Strategické rozhodovanie patrí medzi najdôležitejšie oblasti podniku za, ktoré zodpovedajú členovia rodiny. Poslaním rodinného podniku je generačné zdedenie.⁵

Rodinné podniky podľa Korába sú také podniky, ktorých najväčší alebo aspoň dôležitý podiel kapitálu je držaný v rukách ľudí alebo firiem z jednej rodiny. V prípade, že sa jednotliví členovia podieľajú na riadení spoločnosti, nezáleží v akom ekonomickom sektore sa tieto podniky nachádzajú⁶.

¹ PAPULA, Jozef. a kol. Podnikanie a podnikateľské myslenie. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2015. s. 17. ISBN 978-80-7478-950-2

² STRÁŽOVSKÁ, Ľubomíra - STRÁŽOVSKÁ, Helena - KROŠLÁKOVÁ, Monika. Podnikanie formou rodinných podnikov. 1. vyd. Bratislava: Sprint dv, 2008. s. 9. ISBN 978-80-969927-0-6

³ KLEIN, Sabine Familienunternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. s. 182. ISBN:3-409-21703-7

⁴ STRÁŽOVSKÁ, Ľubomíra - STRÁŽOVSKÁ, Helena - KROŠLÁKOVÁ, Monika. Podnikanie formou rodinných podnikov. 1. vyd. Bratislava: Sprint dv., 2008. s. 12. ISBN 978-80-969927-0-6

⁵ HESKOVÁ, Marie, – VOJKO, Viktor. Rodinné podniky – zdroj regionálne zdroje. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 2008, s.18. ISBN 978-80-7259-062-9

⁶ KORÁB, Vojtech – HANZELOVÁ, Alena – MIHALISKO, Marek. Rodinné podnikanie, Brno: Computer Press, 2008. s.12. ISBN 978-80-251-1843-6

V Nemecku je zadefinovaný rodinný podnik ako podnik, kde sa aspoň dve fyzické osoby podieľajú na riadení a spolu alebo ich rodiny vlastnia minimálne 50-percentný podiel podniku.⁷

Za rodinný podnik môžeme považovať podnik akejkoľvek veľkosti, ak spĺňajú nasledujúce body:⁸

- majoritná časť rozhodovacích právomocí je v rukách právnickej osoby, ktorá sa podieľala na založení podniku alebo rozhodovacie práva majú fyzické osoby, ktoré ich nadobudli vďaka kapitálovému podielu v podniku alebo sú v rukách priameho príbuzného, akým je manželka/manžel, deti, rodičia alebo vnúčatá (deti priamych rodičov),
- priame alebo nepriame práva tvoria majoritnú časť rozhodovacích práv,
- na formálnom riadení spoločnosti sa podieľa minimálne jeden zástupca alebo pokrvný príbuzný,
- 25% rozhodovacích práv určených podielom akcií vlastní osoba, ktorá založila alebo nadobudla podnik (akciovým kapitálom) alebo je rodinným príslušníkom.

Skutočný prechod z nerodinného podnikania na rodinný podnik nastáva zvyčajne, keď sú deti zakladateľa podniku začlenené do práce ako zamestnanci.⁹

Z uvedeného môžeme konštatovať, že rodinný podnik je ťažko definovateľný pojem. My považujeme za rodinný podnik, taký podnik, do ktorého sú aktívne zapojení viacerí členovia rodiny, a to minimálne z dvoch generácií.

1.2 Formy a typy rodinných podnikov

Zvolenie formy rodinného podnikania, nie je nijako obmedzujúce, rozhodnutie. O výbere právnej formy je v plnej kompetencii zakladateľa/zakladateľov rodinného podniku. Rozhodnutie právnej formy je založené na zvážení určitých kritérií ako napr. počet zakladateľov, výška ručenia, povinnosť zverejňovať dosiahnuté výsledky, atď.

⁷ Taktiež.

⁸ FONDATI, Mário. – KOVÁČOVÁ, Zuzana, – PITOŇÁK, Daniel. Rodinné podnikanie alebo (ne)zostane to v rodine [elektronický zdroj]. Bratislava, 2014, s. 6. [cit. 2018 -02-11]. Dostupné na: https://www.eppp.sk/docs/eppp_studia_fb.pdf

⁹ DEBARDIEV, Stojan. Family business characteristics and differences [elektronický zdroj]. Skopje, 2015, s. 41. [cit. 2019-25-01] Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/publication/311208065_Family_business_characteristics_and_differences_Some_insights_from_the_developing_countries

Najpoužívanéjšie právne formy rodinných podnikov na Slovensku sú živnosti a spoločnosti s ručením obmedzeným.¹⁰

Podľa Heskovej a Vojka existujú rodinné podniky troch typov:¹¹

- rodičovský podnik,
- manželský podnik,
- príbuzenský podnik.

Pri rodičovskom podniku zohráva najpodstatnejšiu úlohu rodič – jeden zo zakladateľov podniku. Samotná kultúra sa prejavuje na základe zvoleného spôsobu manažovania jedného z rodičov. Môže sa rozhodnúť medzi autoritatívnym, protekcionistickým a demografickým štýlom vedenia podniku. Pri autoritatívnom štýle má zakladateľ väčšinu právomoci vo svojich rukách. Protekcionistický je štýl, pri ktorom zakladateľ neprimerane odmeňuje rodinných príslušníkov v porovnaní s častokrát omnoho výkonnejšími zamestnancami, ktorí nepatria do rodiny. Demograf si uvedomuje, že jeho deti – potencionálni nástupcovia nemusia mať záujem o prevzatie spoločnosti. Častokrát ich ale nechá si vyskúšať prácu na rôznych organizačných pozíciách.¹²

Ďalším z typov je manželský podnik, ktorého vlastníkami je pár. Podnik môže vzniknúť rôznymi spôsobmi. Prvým zo spôsobov je, že jeden z páru podniká a druhý sa po čase k nemu pripojí alebo pár vytvorí podnikanie spoločne na základe spoločnej dohody a rozhodnutia. V uvedenom type jestvujú rôzne modely:¹³

- prispôsobivá rodina (adaptácia jedného z páru na cieľ a k tomu patričné požiadavky druhého partnera, pomáha mu a dopĺňa ho),
- rodina s rivalitou (manželia nekooperujú),
- kooperujúca rodina.

Posledný z troch typov je príbuzenský podnik. Do tohto typu rodinného podniku je zapojený širší okruh rodiny. Pracujú v ňom súrodenci spolu s ich partnermi, prípadne ďalší rodinní príbuzní. Príbuzenský podnik je najrizikovejší zo spomenutých typov. Pomerne

¹⁰ PAPULA, Jozef. a kol. Podnikanie a podnikateľské myslenie. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2015. s. 21. ISBN 978-80-7478-950-2

¹¹ HESKOVÁ, Marie, – VOJKO, Viktor. Rodinné podniky – zdroj regionálne zdroje. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 2008. s. 64. ISBN 978-80-7259-062-9

¹² Tamtiež.

¹³ Tamtiež, s. 65.

vysoké riziko je spôsobené najmä možným výskytom nesúladu v oblasti riadenia, rozloženia práce, rozdelenia zisku a právomocí.¹⁴

Čo sa týka typov rodinných podnikov za najmenej problematický považujeme typ rodičovského podniku, pričom uznávame demokratický štýl riadenia podniku. Potenciálnemu nástupcovi/potomkovi je umožnené slobodne si vybrať, či by chcel pokračovať a pomôcť svojmu rodičovi/rodičom v podnikaní alebo si vyberie svoju vlastnú cestu, či už vo vlastnom podnikaní alebo ako zamestnanec v inej spoločnosti. Každopádne súhlasíme s tým, aby si prácu v rodinnom podnikaní minimálne vyskúšal. Ako najrizikovejší typ bol uvedený príbuzenský podnik. S uvedeným tvrdením musíme len súhlasiť, nakoľko máme skúsenosti, kde nesúlad názorov v riadení podniku a nerovnomerná záťaž spôsobili rozvrat rodiny.

1.3 Vymedzenie pracovnoprávných vzťahov v rodinnom podniku

V ďalších odstavcoch popisujeme pracovnoprávne vzťahy v rodinných podnikoch. Zamerali sme sa najmä na manželský typ podniku, kde vymedzujeme právo konania manželov v podniku a uvádzame možnosti pracovného vzťahu medzi manželmi v podniku.

Manželský vzťah je v rodinných podnikoch najčastejším vzťahom. Každý z manželov zastáva rozdielne povinnosti v podniku. Rozdielne povinnosti manželov sú determinované hlavne schopnosťami, vzdelaním, skúsenosťami a mierou zainteresovanosti.¹⁵

Občiansky zákonník vymedzuje konanie manželov v rodinnom podniku, ktoré je záväzné a súčasne nerozdielne pre oboch manželov. Výnimkou je napríklad kúpa nehnuteľnosti, kde je potrebný súhlas vyjadrený podpismi obidvoch manželov.¹⁶

Vykonávať právne úkony jedným z manželov za obidvoch je nemožné. Jediným spôsobom ako sa dá zastupovať v konaní obidvoch manželov jedným z manželov je vytvorenie dohody o splnomocnení. Ak sa rozhodnú vytvoriť manželia spoločný podnik, majú podľa zákona možnosť si vybrať z viacerých typov podnikania.¹⁷

¹⁴ HESKOVÁ, Marie, – VOJKO, Viktor. Rodinné podniky – zdroj regionálne zdroje. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 2008. s. 65. ISBN 978-80-7259-062-9

¹⁵ KROŠLÁKOVÁ, Monika. Rodinné podnikanie . Bratislava: Ekonóm, 2013. s.32-33. ISBN 978-80-225-3697-4

¹⁶ STRÁŽOVSKÁ, Ľubomíra - STRÁŽOVSKÁ, Helena - KROŠLÁKOVÁ, Monika. Podnikanie formou rodinných podnikov. 1. vyd. Bratislava: Sprint dv. 2008. s. 27. ISBN 978-80-969927-0-6

¹⁷ STRÁŽOVSKÁ, Ľubomíra - STRÁŽOVSKÁ, Helena - KROŠLÁKOVÁ, Monika. Podnikanie formou rodinných podnikov. 1. vyd. Bratislava: Sprint dv. 2008. s. 27. ISBN 978-80-969927-0-6

Výpomoc živnostníkovi môže poskytnúť len osoba, ktorá je jeho rodinným príslušníkom. Osoba, ktorá sa rozhodne živnostníkovi pomôcť musí patriť do priameho radu. Príbuzní patriaci do priameho radu sú súrodenci alebo manžel/manželka.¹⁸

V občianskom zákonníku sú uvedené dve skupiny. Prvou z nich je spomínaný priamy rad, kde sa nachádzajú súrodenci spolu s manželom/manželkou. Iné osoby v rodinnom, obdobnom vzťahu tvoria druhú skupinu. Ak ujmu postihne jedna z nich, tá druhá ju bude pociťovať ako vlastnú ujmu.¹⁹

Uvedené osoby, ktoré sme uviedli v oboch skupinách sa považujú za blízke. Po následnom potvrdení súrodeneckého vzťahu, potomka alebo manželského vzťahu nepotrebujú splniť žiadne iné požiadavky. Potvrdením blízkeho vzťahu so živnostníkom nie je dostačujúce na to, aby dotyčná osoba mohla vypomáhať živnostníkovi. Na to, aby mohla dotyčná blízka osoba vypomáhať, je nutné, aby spĺňali určité podmienky. Musia byť dôchodkovo poistení alebo poberať dôchodok. Pomôcť živnostníkovi sú spôsobilí taktiež žiaci resp. študenti do 26 rokov.²⁰

V manželskom podniku je podľa nášho názoru nesmierne dôležité zadefinovať a upresniť manželský vzťah mimo domácnosti, teda v spoločnom podniku. Musí byť určené jasné hierarchické umiestnenie oboch manželov v organizačnej štruktúre a k tomu vymedzené príslušné právomoci a zodpovednosti. Dôvodom je práve neustále sa zvyšujúce percento rozvodov. Rozvody môžu v prípade nesplnenia spomenutých odporúčaní narušiť chod podniku. V niektorých prípadoch až vážne ohroziť jeho existenciu.

Vzťahy medzi jednotlivými členmi v rodinných podnikoch sú výrazne silnejšie a prehĺbenejšie ako je tomu v nerodinných podnikoch. Prehĺbenejšie vzťahy prinášajú podniku veľa výhod, z ktorých ťažia pri súperení s konkurenciou na trhu. Prepojenosť domácich a pracovných vzťahov prináša okrem výhod aj nevýhody, s ktorými sa musia rodinné podniky konfrontovať a brať ich do úvahy počas svojho celého pôsobenia na trhu.

1.4 Silné stránky rodinných podnikov

Vysoká zaangažovanosť rodinných príslušníkov, flexibilita, dlhodobý zámer a iné silné stránky, ktorými disponujú rodinné podniky uvádzame od viacerých zahraničných i slovenských autorov.

¹⁸ Zákon č. 455/1991 ZB. o Živnostenskom podnikaní. §11 ods. 1.

¹⁹ Zákon č. 40/1964 ZB. Občiansky zákonník. §116.

²⁰ KROŠLÁKOVÁ, Monika. Rodinné podnikanie . Bratislava: Ekonóm, 2013. s.32-33. ISBN 978-80-225-3697-4

Medzi hlavné silné stránky rodinného podniku patria podľa Papulu nasledujúce vlastnosti v tabuľke 1.

Tabuľka 1 Silné stránky rodinných podnikov podľa Papulu

Silné stránky
vysoké zanievanie
Motivácia
Energickosť
preferencia dlhodobých cieľov
rovnováha medzi hmatateľnými a nehmateľnými hodnotami
sociálne vzťahy v podniku
plynulosť podnikového pôsobenia na trhu
zachovávanie tradícií

Zdroje: vlastné spracovanie na základe PAPULA, Jozef. a kol. Podnikanie a podnikateľské myslenie.

Koráb a kol. zahrnuli medzi silné stránky rodinných podnikov nasledujúce vlastnosti vid'. tab. 2.

Tabuľka 2 Silné stránky podľa Korába a kol.

Silné stránky
Flexibilita
dlhodobý zámer
stabilná podniková kultúra
vysoká zaangažovanosť rodinných členov
efektívne využívanie dostupných zdrojov

Zdroje: vlastné spracovanie na základe KORÁB, Vojtech – HANZELOVÁ, Alena – MIHALISKO, Marek. Rodinné podnikanie.

Reg Athwal považuje za silné stránky 7 vlastností zobrazených v tabuľke 3.

Tabuľka 3 Silné stránky podľa Reg Athwal

Silné stránky
stabilita (dlhodobé vedenie)
Závazok
Zaangažovanosť
Zodpovednosť
Flexibilita
dlhodobý zámer
zníženie nákladov

Zdroje: vlastné spracovanie na základe ATHWAL Reg. The advantages and disadvantages of a family business

Machek spolu s Vatalovou uviedli v svojej publikácii 4 silné stránky rodinných podnikov vid'. tab.4.

Tabuľka 4 Silné stránky podľa Macheka a Votalovej

Silné stránky
dlhodobá orientácia
Stabilita
podniková kultúra
rýchly tok informácií

Zdroje: vlastné spracovanie na základe MACHEK, Ondrej - VOTALOVÁ, Petra. Advantages and Disadvantages of Family Entrepreneurship and How to Prevent Distress: Evidence from the Czech Republic

Vysoká zaangažovanosť, stabilná podniková kultúra a dlhodobá orientácia, to sú vlastnosti, ktoré považujú za silné u rodinných podnikoch všetci uvedení autori.

1.5 Slabé stránky rodinných podnikov

Naša pozornosť patrí aj slabším rodinných podnikov, ktoré môžu spomaľovať progresiu podniku, či vážne ohroziť jeho konkurencieschopnosť.

Slabé stránky rodinných podnikov podľa Papulu sú zobrazené v tabuľke 5.

Tabuľka 5 Slabé stránky rodinných podnikov podľa Papulu

Slabé stránky
prenos podnikových sporov do rodinného života
nedostatočné plánovanie generačnej výmeny
Nepotizmus

Zdroje: vlastné spracovanie na základe PAPULA, Jozef. a kol. Podnikanie a podnikateľské myslenie

Koráb identifikoval nasledujúce slabiny u rodinných podnikoch vid'. tab. 6.

Tabuľka 6 Slabé stránky podľa Korába a kol.

Slabé stránky
rodinné konflikty
strategické plánovanie
financovanie podniku

Slabé stránky
spomalený štrukturálny rast
Nástupníctvo
podnikový manažment (štýl vedenia, motivácia a výber zamestnancov)

Zdroje: vlastné spracovanie na základe KORÁB, Vojtech – HANZELOVÁ, Alena – MIHALISKO, Marek. Rodinné podnikanie

Reg Athwal považuje za slabé stránky rodinných podnikov nasledujúce vid'. tabuľka 7.

Tabuľka 7 Slabé stránky podľa Reg Athwal

Slabé stránky
rodinné konflikty
neštruktúrované riadenie (chaotická organiz. štruktúra)
Nepotizmus
Nástupníctvo

Zdroje: vlastné spracovanie na základe ATHWAL Reg. The advantages and disadvantages of a family business

Slabými stránkami podľa Macheka a Vatalovej sú nasledujúce štyri, zobrazené v tabuľke 8.

Tabuľka 8 Slabé stránky podľa Macheka a Votalovej

Slabé stránky
rodinné konflikty
presun firemných záležitostí do domácnosti
Nepotizmus
Nástupníctvo

Zdroje: vlastné spracovanie na základe MACHEK, Ondrej - VOTALOVÁ, Petra. Advantages and Disadvantages of Family Entrepreneurship and How to Prevent Distress: Evidence from the Czech Republic

Rodinné konflikty, zanedbanie plánovaného nástupníctva boli najčastejšími menovanými slabunami od vybraných autorov.

Slabé a silné stránky rodinného podniku sú podľa nášho názoru do značnej miery ovplyvnené samotnou povahou a schopnosťami zakladateľa – majoritného majiteľa rodinného podniku. Povaha má vplyv na štýl riadenia, odmeňovanie, motiváciu a flexibilitu podniku. Od schopností sa odvíja plánovanie, stratégia, organizácia práce. V neposlednom

rade netreba zabúdať na kvalitu rodinných vzťahov a jej vplyv na výkon a stabilitu rodinného podniku.

1.6 Bariéry rozvoja rodinného podnikania ako súčasti malého a stredného podnikania na Slovensku

Krajiny vrátane Slovenska sa neustále snažia odstraňovať alebo aspoň zmierňovať bariéry podnikania, nakoľko cieľom každého vyspelejšieho štátu je vytvoriť malým a stredným podnikom, čo možno najlepšie podmienky pre rozvoj podnikania. Tento zámer je však časovo a finančne náročný a závisí od cieľov riadiacich orgánov.

Podnikateľské bariéry sa rozdeľujú na externé a interné. Externé bariéry nemôže podnik/spoločnosť ovplyvniť, pretože sú dané širším prostredím.

Najväčšou externou bariérou podľa Sobekovej je získanie finančných zdrojov.²¹

Krošláková vo svojej literatúre uvádza externé bariéry uvedené v tabuľke 9.

Tabuľka 9 Externé bariéry podľa Krošlákovej

Externé bariéry
daňové bariéry
legislatívne bariéry
informačné a inštitucionálne bariéry
vzdelanostné bariéry
nedostatočná infraštruktúra

Zdroje: vlastné spracovanie na základe KROŠLÁKOVÁ, Monika. Rodinné podnikanie

Interné bariéry vychádzajú smerom von od samotných rodinných podnikov. Patria sem podľa Krošlákovej nasledujúce bariéry vid' tab. 10.²²

²¹ SOBEKOVÁ MAJKOVÁ, Monika. Ako financovať malé a stredné podniky. Bratislava: Iura Edition s.r.o. 2011. s. 24. ISBN 978 – 80 -8078 – 413- 3

²²KROŠLÁKOVÁ, Monika. Rodinné podnikanie . Bratislava: Ekonóm, 2013, s.32-33. ISBN 978-80-225-3697-4

Tabuľka 10 Externé bariéry podľa Krošlákovej

Interné bariéry
nedostatočná motivácia
nízka úroveň znalostí a informácií
negatívny vzťah k riziku
nedostatok kapitálu

Zdroje: vlastné spracovanie na základe KROŠLÁKOVÁ, Monika. Rodinné podnikanie

Živnostenský zväz ostro kritizuje už vyššie spomínanú zložitosť a množstvo zmätočných a často dopĺňaných zákonov, nariadení a príkazov. Podnikateľ musí ovládať približne 1500 zákonov, aby mu nehrozili prípadné sankcie z porušenia jedného z nich. Označili konanie štátu skôr za likvidáciu, a nie podporu rodinných podnikov.²³

Slovenský živnostenský zväz poukazuje okrem iného aj na potrebu zjednodušenia prevodu majetku v rodinnom podniku z rodičov na deti, ktoré sú rozhodnuté nadviazať na činnosť svojich rodičov a pokračovať v rodinnom podnikaní. V prípade neočakávanej smrti rodiča/zakladateľa firmy, dochádza k problému pri prevode majetku a úhrade daní. Systém je nastavený tak, že v prípade spomenutého problému daňový úrad pozastaví tzv. zaplombuje podnik počas dedičského konania. Podnik nemôže vykonávať žiadnu z činností až do momentu ukončenia dedičského konania. Tento systém pokojne môžeme považovať za likvidačný, keďže podniky nemôžu vyrábať výrobky alebo ponúkať služby. Postupne príde o svojich klientov a taktiež dôjde k narušeniu imidžu firmy. Tieto okolnosti sú nezlučiteľné s udrzaním sa na trhu.²⁴

Vymedzenie bariér spomínaných autorov je výstižné a odzrkadľuje súčasný stav. Rodinné podniky sú hnacím motorom každej ekonomiky. Umelé externé bariéry v podobe nadmernej byrokratickej zaťaženia, nevymožiteľnosti práva, nemožnosti súbežného nástupu dedičov do rodinných firiem sú faktory, ktoré majú za následok úpadok mnohých malých a stredných podnikov. Podnikatelia musia venovať neprimerane veľkú časť pracovného času úradným a právnym záležitostiam, na úkor samotného predmetu činnosti podnikania a rozvoja podniku. V konečnom dôsledku doplatí na to konečný spotrebiteľ.

²³ ISTEP. Štát rodinné podnikanie nepodporuje, skôr ho likviduje [elektronický zdroj]. Bratislava, 2017, s. 1. [cit. 2019 -01-02]. Dostupné na: <https://www.istp.sk/clanok/12604/stat-rodinne-podnikanie-nepodporuje-sk-r-ho-likviduje>

²⁴ ISTEP. Štát rodinné podnikanie nepodporuje, skôr ho likviduje [elektronický zdroj]. Bratislava, 2017, s. 1. [cit. 2019 -01-02]. Dostupné na: <https://www.istp.sk/clanok/12604/stat-rodinne-podnikanie-nepodporuje-sk-r-ho-likviduje>

1.7 Problematika nástupníctva v rodinných podnikoch

Skôr ako prejdeme k problematike nástupníctva v rodinných podnikoch je potrebné uviesť definíciu pojmu generačná výmena.

Pod pojmom generačná výmena si môžeme predstaviť proces, počas ktorého vedenie rodinného podniku prevezmú deti. Ide o prirodzený spôsob zabezpečenia pokračovania rodinného podnikania.²⁵

Problémy nástupníctva sú rôzne, či už sa jedná o strach z prínosu nástupníckej generácie, nesúlad generácií o smerovaní podniku v budúcnosti, súťaživosť v rodine, vnútro rodinné konflikty alebo podcenenie samotného nástupníctva. V nasledujúcich odsekoch podrobne uvádzame názory na aktuálnu problematiku od rôznych autorov.

Strach z prínosu mladej generácie. Najväčšiu úzkosť, ktorá trápi majiteľov rodinných podnikov. Sú napätí ako sa vysporiada nástupnícka generácia s tlakom, ktorý bude na nich vyvíjaný po prebratí všetkých právomocí a zodpovednosti za podnik. Sú prípady, keď sú majitelia nútení vysporiadať sa s prípadným nezáujmom mladšej generácie o riadenie podniku alebo o podnik samotný.²⁶

Pri medzigeneračnej výmene cíti staršia generácia najväčší problém v možnom narušení vzťahov v rodine. Ďalším veľkým otáznikom predstavuje pre nich fakt, že podnik nebude mať kto z rodiny prebrať. Tento prípad sa vyskytuje hlavne u podnikoch, kde je potrebné disponovať špecifickými zručnosťami a znalosťami.²⁷

Typickým a najväčším problémom úspešného zvládnutia prechodu firmy na mladšiu generáciu je autokratický prístup k vedeniu podniku najstaršieho zakladateľa. Vo svojich rukách drží všetky právomoci, ustavične kontroluje ostatných rodinných príslušníkov. Vzdanie sa jednotlivých pozícií, predstavuje pre autokratického majiteľa dlhý a náročný proces. Po predaní všetkých právomocí mladšej generácii, prichádza ďalší problém, ktorým je nedostatočná príprava mladej generácie na riadenie podniku. Dôvodom neschopnosti viesť podnik, je neskoré delegovanie právomoci staršej generácie na mladšiu.²⁸

²⁵ MATWIJ Erika. Generačná výmena v rodinnom podniku [elektronický zdroj]. Bratislava, 2017, s. 1. [cit. 2019 -31-01]. Dostupné na: <http://www.generacnavymena.sk/v-rodinnom-podniku/>

²⁶ KROŠLÁKOVÁ, Monika. Rodinné podnikanie . Bratislava: Ekonóm, 2013, s. 78. ISBN 978-80-225-3697-4

²⁷ FONDATI, Mário – KOVÁČOVÁ, Zuzana – PITOŇÁK, Daniel. Rodinné podnikanie alebo (ne)zostane to v rodine [elektronický zdroj]. Bratislava, 2014, s. 11. [cit. 2018 -05-01]. Dostupné na: https://www.eppp.sk/docs/eppp_studia_fb.pdf

²⁸ PETERKA, Roman. Rodinné podnikanie dobre zvážte, má nie len radu kladných stránok, ale skrýva aj veľkú pascu [elektronický zdroj]. Praha, 2007, s. 1. [cit. 2018 -05-01]. Dostupné na:

Nesúladi generácií o smerovaní podniku v budúcnosti. Rozličná predstava o podniku v budúcnosti predstavuje ďalší problém podniku pri prechode z jednej generácií na druhú. K samotnému prechodu môže síce dôjsť, ale po zverení podniku mladšej generácií vzniknú konflikty medzi rodinnými členmi, ktoré môžu mať na svedomí možný krach podniku.²⁹

Každá z generácií môže mať rozličné silné stránky, záujmy a náročnosť predikcie silný stránok, záujmov a schopností mladšej generácie, ktoré budú potrebné po zdedení rodinného podniku je takmer nemožné. Podobne je náročné predpokladať prepojenosť daností a zručností, ktoré boli potrebné pri založení podniku a tých vlastností, ktorými bude musieť nástupnícka generácia disponovať pri úspešnom riadení podniku v budúcnosti.³⁰

Sút'áživosť v rodine. Rivalita otec-syn je prvým druhom rivalít, v ktorom má zakladateľ alebo súčasný majiteľ podniku veľký problém vzdať sa svojho podniku ako nástroja sociálnej sily, ktorá je s riadením podniku spätá. S tým je spojený aj neľahký odchod do dôchodku. Toto správanie je následne premietnuté do vzťahov otca so synom. Hromadenie činov podobného typu vyústia do konfliktov, tie zase do protirečivých činov zo strany zakladateľa. Ostatní rodinní príslušníci majú na základe otcovho správania zmiešané pocity. Na jednej strane majú pocit, že zakladateľ chce nájsť pre podnik svojho nástupcu, no na strane druhej sa odchodu bráni. Z pohľadu syna je pochopiteľné, že túžba po zodpovednosti tu je, pravdaže len do primeranej výšky svojej zrelosti a pripravenosti. Otcove sľuby môžu vyústiť až do frustrácie potenciálneho nástupcu, ktorý je sklamaný, že ho otec vidí stále ako nedôveryhodné dieťa.³¹

Podľa Korába a kolektívu, rivalita otec – syn je spôsobená taktiež otcovým privlastnením všetkých právomocí. Zakladateľ nie je schopný presunutia aspoň časti právomoci na ostatným členov rodiny. Pravdou je, že si uvedomuje potrebu nahradenia, a teda pripustenia syna do podniku. Po dostatočnej adaptácii je syn plne pripravený prebrať a viesť podnik. Zručností a znalostí, ktoré boli potrebné na vedenie podniku má už

https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past.A071109_162543_firmy_rady_amr

²⁹ Tamtiež.

³⁰ POZA, Ernesto Joseph. Family business. 3.vyd. Mason: South – Western Cengage Learning, 2009. s. 401. ISBN 978-14-094-0995-3

³¹ STRÁŽOVSKÁ, Ľubomíra - STRÁŽOVSKÁ, Helena - KROŠLÁKOVÁ, Monika. Podnikanie formou rodinných podnikov. 1. vyd. Bratislava: Sprint dv. 2008, s. 36. ISBN 978-80-969927-0-6

dostatočne vyvinuté. Niekedy je to však málo. Otec si môže na záver procesu nástupníctva neustále niečo dokazovať, povyšovať sa, prípadne umelo hľadať synove slabiny³²

Bratská resp. súrodenecká rivalita. Uprednostnenie jedného zo synov, bratskú rivalitu len stupňuje. Zapojenie do podniku matky alebo manželky je spor ešte vyostrenejší. Rivalita medzi bratmi je stupňujúca od útleho detstva, kde sa každý z bratov snaží uchmatnúť otcovu priazeň. Intenzita konfliktu môže nabráť takých rozmerov, že bude vplývať výrazným spôsobom na manželské rozhodnutia, či boj o moc v podniku. Otcovým nástupcom sa vo veľkom počte prípadov stáva prvorodený syn. Najstarší syn má často sklon správať sa voči ostatným súrodencom seabavedomejšie. Niekedy sa stáva, že mladší syn má rovnakú šancu sa presadiť, preto sa neustále pokúša dostať spod nátlaku staršieho brata a dostať sa vlastným úsilím na vytúžené miesto v rodinnom podniku. Ak je vedenie podniku zostavené z viacerých bratov, súrodencov rozpory budú aj naďalej v rozmachu. Uvedené je možné aplikovať na súrodencov všeobecne.³³

Názor zhodný z predchádzajúcim. Súrodenecká rivala je podmienená najmä otcom. Môže sa jednať o dva zámery otca. Prvým je vyvolať medzi bratmi konfrontácie. Definitívne rozhodnutie o jeho nástupcovi je druhým spomínaným zámerom. Matka, manželka pracujúca v podniku opäť len zhoršuje celú situáciu. Tendencia prvorodeného potomka podceňovať ostatných súrodencov je ďalší faktor, ktorý vstupuje do uvedeného konfliktu.³⁴

Vnútro rodinné konflikty. Aspekty ako sú absencia dôvery, vnútro rodinné spory majú schopnosť negatívne ovplyvniť medzigeneračnú výmenu. Systém rodiny je veľmi citlivý na konflikty a defekty v medziľudských vzťahoch. V samotnom procese medzigeneračnej výmeny sa môžu objaviť staré konflikty, či už medzi generáciami alebo súrodencami, taktiež ako možnosť vzniku nových konfliktov.³⁵

Existencia konfliktov je možná vo vzťahoch medzi otcom a synmi, medzi súrodencami, medzi vedúcim a ostatnými príbuznými. Najdôležitejšie je, aby si každý člen uvedomil existujúce konflikty a potrebu sa s nimi vysporiadať. Konflikt nemusí vždy mať negatívny podklad. Eliminácia všetkých konfliktov by spôsobila stratu

³²KORÁB, Vojtech – HANZELOVÁ, Alena – MIHALISKO, Marek. Rodinné podnikanie, Brno: Computer Press, 2008. s.71. ISBN 978-80-251-1843-6

³³ KORÁB, Vojtech – HANZELOVÁ, Alena – MIHALISKO, Marek. Rodinné podnikanie, Brno: Computer Press, 2008. s.71. ISBN 978-80-251-1843-6

³⁴ KORÁB, Vojtech – HANZELOVÁ, Alena – MIHALISKO, Marek. Rodinné podnikanie, Brno: Computer Press, 2008. s. 63. ISBN 978-80-251-1843-6

³⁵ Taktiež. s. 67.

konkurencieschopnosti podniku, a to najmä z dôvodu zastaranosti resp. neinvestovania do inovácií a neschopnosti sa prispôbiť neustálym sa meniacim podmienkam.³⁶

Podcenenie nástupníctva. Podcenenie samotného procesu predávania podniku je veľmi časté a z tohto dôvodu mnohokrát žiaľ neúspešné. Najväčším problémom je, že majitelia berú proces nástupníctva ako krátkodobý proces. Nástupníctvo je niekoľkoročná záležitosť. Pri riešení právnych a daňových otázok spojených so samotným zverením rodinného podniku do rúk mladšej generácie, sa vo veľkom počte prípadov zabúda myslieť na sociálnu a psychologickú stránku veci.³⁷

Niektoré problémy, ktoré boli dlho skryté sa naplno prejavia až počas procesu nástupníctva. Generačná obmena reálne zverifikuje silu rodinných vzťahov a ukáže ich veľkú prepojenosť a vplyv na chod rodinného podniku. Ak chce rodinný podnik prekonať generačnú obmenu, bude na to potrebovať maximálnu podporu a súdržnosť každého člena rodiny.

1.8 Význam nástupníctva v rodinnom podniku

Posledným rizikom bol spomenutý chýbajúci plán nástupníctva. So zámerom zdôrazniť význam nástupníctva uvádzame niekoľko názorov od rôznych autorov.

Podľa Peterku je charakteristickým znakom rodinného podniku zverenie podniku ďalšej generácii. Tvrdí, že aktuálne ekonomické výsledky rodinného podniku nie sú jedinou merateľnou zložkou úspechu. Pripomína, že treba brať do úvahy aj samotnú schopnosť prežitia generačnej obmeny, a usilovať o zachovanie kontinuity. Samotný medzigeneračný proces zverenia sa radí medzi najkritickejšie etapy života rodinných spoločností. Zároveň dodáva, že len málokterý rodinný podnik ho zvládne v zdraví a bez väčšej ujmy.³⁸

Zabezpečenie dlhovekosti rodinného podniku je úlohou budúcej generácie. Ak chce rodinný podnik ostať naďalej rodinným aj mimo zakladateľskej generácie je potrebná zainteresovanosť a schopnosť budúcej generácie resp. budúcich generácií rodinných príslušníkov zotrvať na vedúcich pozíciách alebo ostať v roli zodpovedných akcionárov. Hoci nie je generačná výmena nevyhnutná, ale v prítomnosti šikovných, schopných a najmä

³⁶ STRÁŽOVSKÁ, Ľubomíra - STRÁŽOVSKÁ, Helena - KROŠLÁKOVÁ, Monika. Podnikanie formou rodinných podnikov. 1. vyd. Bratislava: Sprint dv. 2008, s. 29. ISBN 978-80-969927-0-6

³⁷KORÁB, Vojtech – HANZELOVÁ, Alena – MIHALISKO, Marek. Rodinné podnikanie, Brno: Computer Press, 2008. s. 73. ISBN 978-80-251-1843-6

³⁸ PETERKA, Roman. Rodinné podnikanie dobre zväzte, má nie len radu kladných stránok, ale skrýva aj veľkú pascu [elektronický zdroj]. Praha, 2007, s. 1. [cit. 2018 -02-11]. Dostupné na: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skrýva-i-velkou-past.A071109_162543_firmy_rady_amr

dôveryhodných nástupcov, majú rodinné podniky dobrú pozíciu na prekonanie nerodinné konkurencie.³⁹

Fondati a kol. sú zástancami podobného názoru, keďže generačnú výmenu považujú za jeden z najťažších krokov v rodinnom podnikaní. Dodávajú, že sa jedná o samostatnú časť týkajúcu sa rozvoja a ďalšieho fungovania podniku. Generačná obmena je špecifická oblasť ľudského kapitálu a jeho rozvoja z individuálneho hľadiska.⁴⁰

Nástupníctvo je jednou z najnáročnejších rozhodnutí, ktorému musí rodinný podnik čeliť, ale tiež jedno zo zásadných resp. existenčných rozhodnutí. V prípade vhodne vypracovaného štruktúrovaného plánu sa podnik zachová pre ďalšie generácie. Čo sa nedá tvrdiť o opačnom prípade, kde môžu vzniknúť súdne spory medzi nasledovníkmi a v konečnom dôsledku môže dôjsť aj k odpredaju rodinného podniku alebo dôjde k úpadku a podnik postupne zanikne.⁴¹

Jedným zo základných prvkov spoločnosti je generačná výmena. V prípade existencie rodinného podniku je prítomnosť jednej komplexnej dimenzie zreteľná. Táto dimenzia obsahuje rodinné hodnoty, vzťahy medzi jej členmi a recipročná prepojenosť s rodinným podnikom. Je potrebné brať do úvahy možný konflikt medzi rodinnými prioritami a stratégiou podniku. Preto je potrebné sa venovať spomenutému problému a detailne ho začleniť do celého procesu nástupníckeho plánovania.⁴²

Medzigeneračný prechod je náročnou a dlhotrvajúcou záležitosťou, a preto je potrebné sa mu v dostatočnom predstihu začať venovať a v najlepšom možnom prípade ho naplánovať. Plán by mal byť rozdelený do viacerých krokov. Ďalej by mal obsahovať konkrétne aktivity na ich splnenie. Je dobré sa pozerieť na problematiku z viacerých alternatív. Neskôr si vybrať a implementovať najvhodnejšiu z nich. Netreba zabúdať, že plánovanie nástupníctva patrí medzi dlhodobú činnosť, ktorú treba neustále upravovať podľa vzniknutých situácií.⁴³

³⁹POZA, Ernesto Joseph. Family business. 3.vyd. Mason: South – Western Cengage Learning, 2009. s. 391. ISBN 978-14-094-0995-3

⁴⁰ FONDATI, Mário. – KOVÁČOVÁ, Zuzana, – PITOŇÁK, Daniel. Rodinné podnikanie alebo (ne)zostane to v rodine [elektronický zdroj]. Bratislava, 2014, s. 8. [cit. 2018 -02-11]. Dostupné na: https://www.eppp.sk/docs/eppp_studia_fb.pdf

⁴¹ LIPMAN, Frederick D. The Family Business Guide. 1.vyd. New York: Palgrave Macmillan, 2010. s. 72. ISBN 978-0-230-10515-7

⁴² SEIDL, Tomas. Plánovanie nástupníctví [elektronický zdroj]. Praha, 2014, s. 20. [cit. 2018 -02-11]. Dostupné na: http://amsp.cz/uploads/dokumenty/Publikace/Planovani_nastupnictvi_dv

⁴³ AMROP. Plánovanie nástupníctva je nevyhnutnosťou [elektronický zdroj]. Bratislava, 2016, s. 1-2. [cit. 2018 -02-11]. Dostupné na: https://www.amrop.sk/pdf/others/2016/planovanie_nastupnictva.pdf

Plánovanie generačnej výmeny v rodinnom podniku by mal byť zahrnutý v strategickom pláne spoločnosti. Riešenie otázky nástupníctva v rámci strategického plánu, napomáha podnikateľovi upriamiť pozornosť na budúcnosť.⁴⁴

Clifford uvádza, že veľká časť podnikateľov je natoľko ponorená do pracovných povinností a riešenia riadiacich problémov, že na strategické otázky, ako je aj plánovanie nástupníctva si nevedia nájsť čas. Na otázky ohľadom zabezpečenia úspešného podnikania v budúcnosti, ako sú napr. vlastnícke a manažérske zmeny zostávajú častokrát nezodpovedané, vzhľadom na zahltenie podnikateľov do každodennej práce. Dodáva, že je potrebné začať plánovať nástupníctvo v dostatočnom predstihu, pretože sa tomu žiadny rodinný podnik nevyhne.⁴⁵

Gulati vyzdvihuje plánovanie nástupníctva, pretože zabezpečuje dostatočne kvalifikovaných ľudí na jednotlivých organizačných pozíciách v dlhodobom horizonte. Proces začína od prijímania zamestnancov cez pravidelné vzdelávanie a rozvíjanie ich schopností. Kariérny rast by mal byť prirodzeným vyústením spomenutého procesu. Podľa neho sú kontinuálne investície do vzdelávania, rozhodujúcim prvkom v napredovaní podniku⁴⁶.

Význam nástupníctva je zreteľný, pričom sa stotožňujeme s väčšinou, ktorá tvrdí, že sa jedná o jednu z najťažších životných etáp rodinných podnikov vôbec. Otázky nástupníctva by mali mať zodpovedané zakladateľmi/majiteľmi rodinných podnikov v dostatočnom predstihu. Dovoľme si tvrdiť, že aj niekoľko rokov pred predpokladanou výmenou. K samotnému vypracovaniu plánu si myslíme, že je dobré, mať ho vypracovaný v dostatočnom predstihu. Síce je pravdou, že budúcnosť je v mnohých smeroch neistá a nepredvídateľná, to však nie je adekvátny dôvod nevypracovať plán nástupníctva. Plán sa môže pravidelne aktualizovať podľa udalostí, ktoré nebolo možné predvídať pri predošlom zostavovaní plánu.

Plán nástupníctva má určitú štruktúru a náležitosti, na ktoré by sa nemalo pri jeho plánovaní a realizácii zabúdať.

⁴⁴ LIPMAN, Frederick D. The Family Business Guide. 1.vyd. New York: Palgrave Macmillan, 2010. s. 94. ISBN 978-0-230-10515-7

⁴⁵ CLIFFORD, Stephen. An Owner's Guide to Business Succession Planning. 2.vyd. Ohio: Kent Popular Press, 2008. s. 24. ISBN 978-0-933522-26-8

⁴⁶ GULATI, Ramesh. Maintenance and Reliability Best Practices. New York: Industrial Press, 2012. s. 43. ISBN 978-083113-43-41

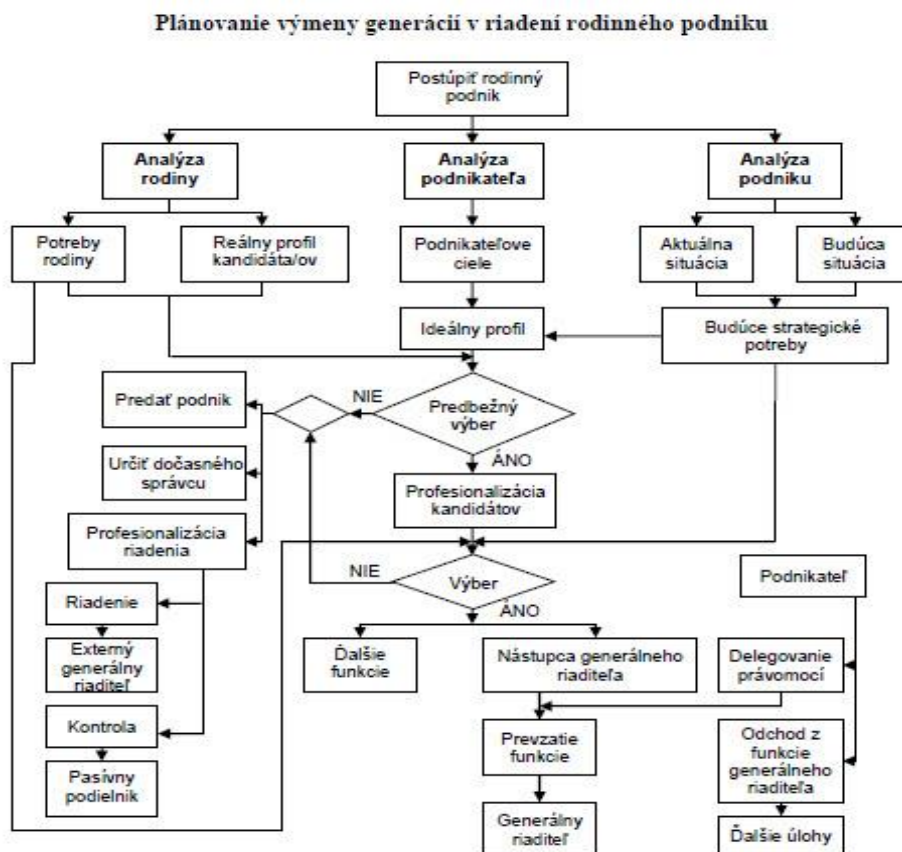
Za začiatok procesu plánovania nástupníctva sa považuje vzdelávanie resp. zaúčanie. Pričom každá fáza zaúčania si vyžaduje určitý čas. Nová generácia preberajúca podnik, ktorá má talent a patričnú zainteresovanosť nestačia. Zručnosti a schopnosti mladých musia byť ešte prepojené s dôverou zakladateľa podniku. Prenechanie manažovania, riadenia podniku mladšej generácii je záverečná fáza procesu nástupníctva.⁴⁷

Do strategického plánovania je potrebné začleniť nastupujúcu generáciu. V jednej štúdií sa dokázalo, že ak zakladateľ zapojí nástupcu do daného procesu, výrazne tým posilní znalostí potenciálneho nástupcu.⁴⁸

Koráb a kol. si pod pojmom plánovanie generačnej výmeny predstavujú, keď nástupcovia preberajú správnu zodpovednosť a vedenie podniku ako takého. Plánovanie generačnej výmeny obsahuje veľký počet rôznorodých hľadísk. Grafické znázornenie procese generačnej výmeny vid'. obr. 2.

⁴⁷FONDATI, Mário. – KOVÁČOVÁ, Zuzana, – PITONÁK, Daniel. Rodinné podnikanie alebo (ne)zostane to v rodine [elektronický zdroj]. Bratislava, 2014, s. 6. [cit. 2018 -02-11]. Dostupné na: https://www.eppp.sk/docs/eppp_studia_fb.pdf

⁴⁸ LIPMAN, Frederick D. The Family Business Guide. 1.vyd. New York: Palgrave Macmillan, 2010. s. 246. ISBN 978-0-230-10515-7



Obrázok 1 Plánovanie výmeny generácií v riadení rodinného podniku

Zdroj: KORÁB, Vojtech – HANZELOVÁ, Alena – MIHALISKO, Marek. Rodinné podnikanie, Brno: Computer Press, 2008. s. 62. ISBN 978-80-251-1843-6

Súhlasíme s názorom, že dlhodobý proces nástupníctva začína zaškolením resp. zaúčaním potenciálneho nástupcu. Zaškolenie má rôzne fázy a formy, cez ktoré si musí každý možný nástupca prejsť. Dĺžka procesu je individuálna, ktorú ovplyvňujú rôzne faktory, či už náročnosť, špecifickosť podnikateľskej činnosti, šikovnosť a učenlivosť potenciálneho nástupcu alebo nároky, či vek zakladateľa.

1.9 Prínos mladej generácie do rodinných podnikov

Väčšina rodinných podnikov vznikla po „nežnej“ revolúcii. Podniky založili pomerne mladí ľudia, ktorí pomaly ale iste začínajú starnúť. S vekom prichádza určitá opatrnosť, konzervatívne rozhodovanie, čoho výsledkom môže byť stagnácia samotného podniku, či dokonca neschopnosť konkurencieschopnosti na trhu. Podnik sa dostáva do poslednej fázy svojho životného cyklu, avšak nemusí tomu byť tak. Riešením je mladšia generácia.

Jednou z hlavných dilem bolo, čo prinesie respektíve ako sa vyrovná s tlakom, ktorý je prirodzený pri prevzatí zodpovednosti mladšej generácie za rodinný podnik, ktorý bol budovaný niekoľko rokov. Rodinný podnik má určité zásady, tradície a dlhodobé postupy, či už pri výrobe alebo pri riešení rôznych situácií v podniku. Homogénne podniky, sú také, ktoré tvorí jednogeneračný tím. Súčasná generácia sa v produktívnom veku cíti síce silno a vitálne, ale postupným plynutím času sa zníženie výkonnosti určite dostaví. Úbytok sily nie je to jediné, čo čaká staršiu generáciu. Faktom je, že čím je človek starší stáva sa náchylnejším na riziko. Strach zo zlyhania silnie, preto starší človek hľadá skôr istoty a skúšanie nových vecí sa stáva čoraz ťažšie a zriedkavé.

Príval mladých ľudí do podniku je jediným zabránením tvorby homogénneho a pomaly upadajúceho podniku. Energii mladej generácie je možné efektívne investovať do práce. Sila a energickosť mladých, nie sú jedinými aspektami, v čom mladí predstihnú staršiu generáciu. Odvaha im nechýba pri presadzovaní vlastných nápadov, ktoré sa snažia implementovať do podniku, v čo najkratšom čase. Mladí ľudia majú veľkú ochotu objavovať nové veci.⁴⁹

Dlhodobo zaužívané tradície rodinných podnikov spôsobia zaostanie resp. spomalenie na rýchlo sa meniacom trhu. Preto je nesmiernou výhodou objavovanie nových trendov, ktoré im umožnia držať krok s konkurentmi na trhu. Slobodu v kreatívnosti a novým myšlienkam, je to najviac, čo môže dať staršia generácia mladšej. Vďaka novovytvoreným myšlienkam má podnik šancu fungovať a adekvátne konkurovať ostatným podnikom na trhu. Na pochopenie nových trhov a trendom je doslova nevyhnutné angažovať mladých do podniku. Na angažovanie mladých do podniku je potrebné zabezpečiť, aby podnik disponoval rodinnou štruktúrou.⁵⁰

Model potenciálu mladých ľudí v podnikaní je zobrazený na nasledujúcom obrázku.⁵¹

⁴⁹ DEMERS, Jayson. 5 Reasons to start a business in your 20s and 30s [elektronický zdroj]. London, 2016, s. 1. [cit. 2018 -02-11]. Dostupné na internete: <https://www.entrepreneur.com/article/275314>

⁵⁰ MURRAY, Sarah. Family businesses need youth on their side [elektronický zdroj]. New York, 2016 s. 1. [cit. 2018 -02-11]. Dostupné na internete: <https://www.ft.com/content/e3789d38-1206-11e6-91da-096d89bd2173>

⁵¹ ALTHAYDE, Rosemary. Measuring enterprise potencial in young people [elektronický zdroj]. London, 2009, s. 3-14. [cit. 2019 -08-01]. Dostupné na internete: <http://dev.pue.itesm.mx/DoctoradoNebrija/MaterialGral/measuring%20enterprise%20potential%20in%20young%20people.pdf>



Obrázok 2 Potenciál mladých ľudí v podnikaní

Zdroj: ALTHAYDE, Rosemary. Measuring enterprise potencial in young people [elektronický zdroj]. London, 2009, s. 3-14. [cit. 2019 -08-01]. Dostupné na internete: <http://dev.pue.itesm.mx/DoctoradoNebrija/MaterialGral/measuring%20enterprise%20potential%20in%20young%20people.pdf> vlastné spracovanie

1.10 Prieskum nástupníctva v SR za rok 2017

Nástupnícka generácia predstavuje v súčasnosti viac ako tri štvrtiny rodinných podnikov v SR. Externí znalci sa taktiež môžu tešiť zvýšenej dôvere zo strany rodinných podnikov.

Kontrolu obchodných aktív do budúcnosti považuje za dôležité niečo viac ako polovica opýtaných rodinných podnikov, čo je až o 19% viac ako tomu bolo v roku 2016. Až 79% rodinných podnikov riadi nástupnícka generácia, čo predstavuje 9% medziročný nárast.

Dve tretiny z opýtaných rodinných podnikov na SR uviedlo, že majú vo vrcholovom manažmente zamestnanca, ktorý nie je rodinným príslušníkom. V porovnaní z predchádzajúcim rokom to bola necelá tretina rodinných podnikov.

Viac ako 70% slovenský rodinných firiem je toho názoru, že manažér z externého prostredia je prínosom do rodinného podniku.

V čase prieskumu uviedla až tretina podnikov, že plánujú v nasledujúcich dvanástich mesiacoch generačnú výmenu na vedúcich pozíciách, avšak posunúť vlastníctvo priamym nástupcom malo v pláne len 11% zúčastnených firiem. Až pre osem z deviatich opýtaných podnikov sa jednalo o prvú generačnú výmenu.

Až sedem z desiatich opýtaných kladú dôraz na vyškolenie nástupcu. Nástupca bol vybraný u 57% opýtaných z vnútorného prostredia, ktorý pracuje na trvalý pracovný pomer alebo formou brigády.

Medziročne sa zvýšil dôraz na rovnovážny vzťah rodiny a obchodných záujmov a to až dvojnásobne. Dve tretiny uviedlo, že komunikácia medzi generáciami je zlomový bod úspechu, prieskum uviedol, že sa jednalo o 27% nárast oproti roku 2016.

Necelá tretina rodín uviedla, že nemali žiadne rodinné problémy v čase prieskumu. Ďalšia tretina uviedla, že spory vznikli, a to hlavne v dôsledku protichodných vízií smerovania podniku z dlhodobého hľadiska.⁵²

Až 94% opýtaných majiteľov rodinných podnikov, verí že úspešne zverí svoje podnikanie do rúk svojmu potomkovi. Uvedené číslo je veľmi optimistické vzhľadom na štatistiky zo zahraničia, kde majú s generačnou výmenou podstatne väčšie skúsenosti. Zahraničné štatistiky uvádzajú, že generačná výmena môže mať fatálne následky až u 70% rodinných firiem.⁵³

Európske štatistiky poukazujú na fakt, že úspešný prechod medzi prvou a druhou generáciou zvládne približne 30% rodinných podnikov. Zverenie podniku na tretiu generáciu prežije len 12% firiem. Len 3% vyvolených rodinných podnikov sa dočkajú štvrtej generácie.⁵⁴

Je až zarážajúce aké malé percento rodinných podnikov prežije, čo i len prvú medzigeneračnú výmenu.

1.11 Organizácie pomáhajúce rodinným podnikom pri medzigeneračnom prechode

Na náročný prechod z jednej generácie druhú v rodinných podnikoch je možné sa adekvátne pripraviť. Jednou z možností je pomoc konzultačných organizácií, ktoré sa špecializujú na podporu rodinných podnikov v tejto neľahkej životnej etape každého podniku. V podkapitole predstavíme najmä ich ponúkané služby a uvedieme ich aktivity na zlepšenie trhových podmienok pre zachovanie a rozvoj rodinných podnikov na Slovensku.

Prvou spomedzi nami vybraných organizácií je RSM International pôsobiaca v strednej Európe. Konkrétne na slovenskom trhu pôsobí od roku 1993. Ponúkajú služby v troch kategóriách. Poradenské služby, privátni klienti a poslednou kategóriou sú

⁵² TASR. Tri štvrtiny rodinných firiem už vedie nástupnícka generácia [elektronický zdroj]. Bratislava, 2018, s. 1. [cit. 2018 -14-11]. Dostupné na: <http://www.teraz.sk/najnovsie/prieskum-tri-stvrtiny-rodinnych-firiem-u/303145-clanok.html>

⁵³ MATWIJ Erika. Generačná výmena v rodinnom podniku [elektronický zdroj]. Bratislava, 2017, s. 1. [cit. 2019 -31-01]. Dostupné na: <http://www.generacnavymena.sk/v-rodinnom-podniku/>

⁵⁴ Taktiež.

technológie. Vyberáme si kategóriu privátne služby, ktoré riešia našu skúmanú problematiku. Služba Family office, ktorá ma za cieľ zachovať pohodu dnešným aj budúcim generáciám a pripraviť podmienky na ich dlhodobý a trvalý rozvoj. Okrem poradenstva v oblasti medzigeneračného prechodu ponúkajú v balíku služieb Family office aj správu majetku, tvorbu procesov, vďaka ktorým je rodina schopná ochrániť a efektívne budovať svoj majetok. Taktiež ponúkajú daňové a účtovné poradenstvo spolu s plánovaním podnikových aktivít.⁵⁵

Apelujú na fakt, že sa zakladatelia rodinných podnikov dostávajú pomaly do situácie, kde plánujú svoj odchod do dôchodku a musia vážne uvažovať o témach ako sú správa a konsolidácia majetku, vhodne nastaviť daňový režim a nesmú zabúdať na zvolenie vhodnej formy a spôsobu presunu majetku na ďalšiu generáciu. Podľa nich je najčastejšou kladenou otázkou zakladateľov podnikov, či si majú firmu ponechať alebo ju odpredať a užiť si dôchodok. Sú toho názoru, že vyriešenie prechodu firmy na ďalšieho nástupcu je len jednou z etáp ku konečnému úspechu. Dodávajú, že podnik nie je jediným majetkom rodiny. Na odpredaj firmy majú odpoveď, že môže ísť o oslobodzujúcu čiastku, ale veľa slobody môže niekedy uškodiť. Sú zástancami názoru, že ak sa stanovia jasné pravidla ohľadom užívania rodinného majetku ako celku, je vysoká pravdepodobnosť predchádzania jeho deštrukcii v budúcnosti.⁵⁶

Zverenecké fondy sú jedným z nástrojov, ktorý využíva spoločnosť RSM. Predstavuje súbor majetku, ktorý umožňuje rodinám tento majetok efektívne spravovať ako celok. Vznikajú za účelom štruktúrovaného prerozdelenia majetok medzi rodinných príslušníkov. Jeho najväčším prínosom je eliminácia sporov pri procese dedenia majetku. Vo veľkom počte prípadov sú zdrojom vnútro rodinných konfliktov. Súčasne však stanovuje jasné pravidlá, podľa ktorých rodina bude rodinný majetok spravovať v budúcnosti.⁵⁷

Najstaršou špecifickou inštitúciou, ktorá podporuje malé a stredné podnikanie na Slovensku je Slovak Business Agency. Svoje pôsobenie odštartovala v roku 1993 na základe spoločného podnetu zo strany Slovenska a EÚ. V nami skúmanej problematike ponúkajú širokú paletu služieb, ktorými sú napríklad podpora pri plánovaní a internej komunikácii

⁵⁵ RSM. Služby [elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, s. 1. [cit. 2019 -31-01]. Dostupné na: <https://rsm.sk/sluzby/>

⁵⁶ RSM. Služby – privátni klienti [elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, s. 1. [cit. 2019 -31-01]. Dostupné na: <https://rsm.sk/sluzby/privatni-klienti/nastupnictvo-v-rodinnom-majetku/>

⁵⁷ RSM. Služby – privátni klienti [elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, s. 1. [cit. 2019 -31-01]. Dostupné na: https://rsm.sk/sluzby/privatni-klienti/sverenske-fondy-riesenie-pre-vasu-rodinu-a-vas-rodinny-majetok/?_ga=2.178885409.447377218.1548937231-561740478.1548937231

generačnej výmeny, nastavenie a samotná realizácia stratégie nástupníctva, nastavenie kariérnych plánov rozvoja pre kľúčových členov rodiny a vrcholového vedenia podniku, pomoc pri zvládaní konfliktov, facilitácia a mediácia konfliktov a iné témy, ktoré sú spojené s procesom generačnej výmeny. Vo svojich službách ponúkajú rodinným podnikom aj riešenia pre rozdelenie majetku pri prechode na druhú generáciu. Sem patrí napríklad služba tvorba plánu nástupníctva v rodinnom majetku, či príprava majetku na medzigeneračný transfer.⁵⁸

Amrop Slovakia je už tri desaťročia lídrom v oblasti executive search and leadership consulting. Slovakia Amrop je súčasťou rakúskej Jenewein Group. Spoločnosť vznikla v roku 1990. Ich víziou je zabezpečiť klientom trvalý úspech pomocou inšpiratívnych lídrov.⁵⁹

Počas tridsaťročnej aktivity na Slovensku sú v dennodennom styku s rodinnými podnikmi. Uvedomujú si potrebu zachovania rodinných podnikov, preto intenzívne pracujú na zlepšovaní podnikateľských podmienok pre ich rozvoj. Mnohokrát sa zapájajú ako jeden z hlavných partnerov rôznych podujatí na tému rodinné podnikanie. V novembri v roku 2018 sa zúčastnili podujatia pod názvom Udržanie domácej firmy v rukách slovenských rodín pod hlavičkou TREND Fórum. Hlavnými témami podujatia boli nájdenie nových lídrov rodinných podnikov a ako udržať podnik v rukách rodiny z dlhodobého hľadiska. Okrem podujatí, kde zdieľajú svoje skúsenosti a odporúčania, organizujú semináre, či zverejňujú rôzne štúdie. Amrop má v spolupráci s týždenníkom TREND Rodinné firmy svoj seriál, kde sa venujú úspešným rodinným firmám a hľadajú riešenia na aktuálne problémy, ktoré strpčujú život rodinnému podnikaniu.⁶⁰

Ministerstvo hospodárstva SR má v nasledujúcom období zámer zhotoviť akčný plán na podporu rodinného podnikania. Inšpirácia prichádza z Malty, ktorá ako prvá krajina v roku 2016 prijala tzv. Family Business Act. Zákon, ktorý sa venuje transferom rodinných podnikov. Malta má špecifické podnikateľské prostredie, kde až 98% podnikov je rodinného typu. Táto skutočnosť ju radí na úplný vrchol v tejto oblasti v celej Európe. Family Business Act sa venuje prostrediu rodinných podnikov, ktoré je možné upraviť tak, aby generačná

⁵⁸ SLOVAK BUSINESS AGENCY. Zabezpečte budúcnosť pre Vášho rodinného podnikania [elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, s. 1. [cit. 2019 -01-02]. Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/zabezpecte-buducnost-vasho-rodinneho-podnikania-vyuzite-nase-bezplatne-poradenstvo#.XFMJzM9KhN1>

⁵⁹ AMROP Slovakia. O nás [elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, s. 1. [cit. 2019 -01-02]. Dostupné na: <https://www.amrop.sk/sk/amrop-slovakia/>

⁶⁰ AMROP Slovakia. [elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, s. 1. [cit. 2019 -01-02]. Dostupné na: <https://www.amrop.sk/sk/rodinne-podnikanie/>

výmena prebehla čo najplynulejšie. Cieľom Zákona je znížiť ohrozenie, ktoré je spojené s touto neľahkou etapou každého rodinného podniku.⁶¹

Služby, ktoré nami predstavené organizácie ponúkajú a zámer Ministerstva hospodárstva o vytvorenie Family Business Actu sú a môžu byť veľkou pomocou pre rodinné podniky nachádzajúce sa v procese generačnej výmeny.

⁶¹ ISTP. Štát rodinné podnikanie nepodporuje, skôr ho likviduje [elektronický zdroj]. Bratislava, 2017, s.1. [cit. 2019 -01-02]. Dostupné na: <https://www.istp.sk/clanok/12604/stat-rodinne-podnikanie-nepodporuje-sk-r-ho-likviduje>

2 Cieľ práce

Hlavným cieľom práce je skonfrontovať, zhodnotiť priebeh generačných výmen vo vybraných rodinných podnikoch a posúdiť kvalitu externého poradenstva v tejto oblasti. Poukazujeme na výhody, upozorníme na nevýhody, zhodnotíme prínos a zanalyzujeme dôvody nevyužitia poradcov pre generačné výmeny.

Sekundárnym cieľom je stanoviť vhodné odporúčania pre vybrané rodinné podniky pre úspešné ukončenie generačných výmen.

Pre splnenie týchto cieľov je potrebné využívať rôzne metódy získania a spracovania informácií. Aby sme mohli dôsledne zhodnotiť generačné výmeny z rôznych hľadísk, analyzujeme štyri rôzne rodinné podniky. Uvedené štyri podniky sú rôznej veľkosti a aktuálne sa nachádzajú alebo už úspešne prekonalí etapu generačnej výmeny. Podrobne opíšeme stav v daných podnikoch a priebeh nástupu mladšej generácie.

Na základe zisteného stavu a následnej analýzy poukazujeme na rovnaké črty a rozdiely, ktoré sa vyskytli počas generačných výmen v každom z vybraných podnikov. Získané poznatky využívame pri stanovovaní odporúčaní pre podniky, na ktoré čaká proces generačnej výmeny v blízkej budúcnosti.

3 Metodika práce a metódy skúmania

V nasledujúcej časti, Metodika práce a metódy skúmania, si postupne predstavujeme vybrané objekty skúmania, definujeme si pracovné postupy, spôsoby získania jednotlivých údajov a zdrojov. Následne sa venujeme metódam vyhodnotenia, ktoré používame pri interpretácii výsledkov. V úplnom závere rozoberáme štatistické metódy, ktoré pri skúmaní používame.

3.1 Charakteristika objektov skúmania

Naším objektom skúmania generačnej výmeny sú štyri rôzne rodinné podniky (subjekty). V podnikoch sledujeme konkrétne kritéria, ktoré je potrebné vyriešiť pre úspešné prejdenie podniku na ďalšiu generáciu.

Prvý sledovaný podnik je autoservis Matlovič, s.r.o. Podnik má aktuálne 12 zamestnancov, čo ho radí medzi veľkostne malé podniky.

Druhý podnik Tlačiareň BB pôsobí v odvetví polygrafie. So siedmimi zamestnancami patrí veľkostne medzi mikro podniky.

Za ďalší objekt skúmania si vyberáme podnik Minit Slovakia spol., s.r.o., ktorý je podstatne väčší ako predchádzajúce dva podniky. Je lídrom na slovenskom pekárskom trhu vo výrobe a predaji polo mrazených výrobkov. Zamestnáva okolo 400 zamestnancov a pôsobí vo viacerých štátoch strednej Európy. Zaraďujeme ho medzi stredné podniky. Podnik Minit, využil čiastočné služby externého konzultanta, ktorý bol financovaný z vlastných prostriedkov podniku.

Posledným sledovaným podnikom, ktorý si vyberáme, je Výkop BJ, s.r.o. Aktuálne zamestnáva 30 zamestnancov, čiže patrí medzi malé podniky. Pôsobí v oblasti vodohospodárskych a plynových stavieb na východnom Slovensku. Podnik využil širokú paletu služieb externých konzultantov, resp. expertov na jednotlivé oblasti generačnej výmeny, ktoré boli financované Ministerstvom hospodárstva v rámci jedného rozvojového programu na podporu rodinných podnikov na Slovensku.

3.2 Pracovné postupy

V teoretickej časti diplomovej práce sa opierame o slovenskú a zahraničnú literatúru získanú v knižnici Ekonomickej univerzity. Okrem knižnej literatúry využívame aj veľký počet elektronických publikácií, ktoré sú spracované na tému generačnej výmeny v rodinných podnikoch. Posledným zdrojom k vypracovaniu teoretickej časti sú informácie

od konzultanta pre generačné výmeny pána Fondatiho. Vďaka jeho odporúčeniu získavame ďalšie informácie a publikácie, ktoré nám pomáhajú zdokumentovať, obohatiť a dokončiť teoretickú časť diplomovej práce.

V praktickej časti diplomovej práce bol použitý tzv. zámerný výber. Štyri podniky rozdeľujeme do dvoch skupín. Prvá skupina zložená z dvoch podnikov prešla resp. stále prechádza generačnou výmenou bez pomoci externého konzultanta. Druhá skupina podnikov prešla, resp. je v prechode na druhú generáciu s externým konzultantom.

V praktickej časti využívame prípadové štúdie. Prípadová štúdia je považovaná za kvalitatívnu formu výskumu. Všeobecnou charakteristikou prípadovej štúdie je detailné skúmanie jedného alebo menšieho počtu prípadov (analýza).⁶² Prípadová štúdia je determinovaná ako správa o minulej problémovej situácii. Poukazuje na priebeh, konanie zainteresovaných a zmenu situácie, ktorá následne nastala. Analýzu sme rozčlenili podľa desiatich sledovaných kritérií:

1. Zapojenie mladej generácií do podnikania
2. Dôvod potreby a predania právomoci a zodpovednosti mladšej generácií
3. Majetkové vysporiadanie a vymedzenie pracovnoprávných vzťahov
4. Majetkové konflikty
5. Medzigeneračné konflikty
6. Konflikty v rámci generácie
7. Prenos podnikových problémov/záležitostí do rodiny
8. Prínos mladej generácie
9. Miera pripravenosti mladej generácie na vedúcu pozíciu
10. Fluktuácia zamestnancov a jej dôvody

Po výbere konkrétnych podnikov nasledujú osobné rozhovory s riadiacimi zamestnancami/majiteľmi jednotlivých spoločností pre získanie podrobných informácií. Táto metóda sa nazýva metódou dopytovania sa.

Pomocou týchto zvolených metód a postupov sme schopní dôjsť k hlbšiemu poznaniu a objasneniu jednotlivých špecifik každého z prípadov, ktoré v prípade použitia iných kvantitatívnych metód nie je možné.

⁶² HENDL, Jan. Úvod do kvalitatívneho výskumu. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1997. s. 104. ISBN 80-7184-549-3

3.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

V kapitole výsledky práce a v diskusii používame analýzu.

Na vyhodnotenie a interpretáciu výsledkov si stanovujeme nasledujúcich dvanásť kritérií:

1. Prínos externého konzultanta (experta),
2. Vyhotovenie plánu nástupníctva,
3. Záujem mladej generácie o podnik,
4. Postupný kariérny rast nástupcov,
5. Charakter priebehu manažérskeho nástupníctva,
6. Charakter priebehu majetkového nástupníctva,
7. Prenos podnikových problémov do rodiny,
8. Vnímanie nepotizmu zo strany nerodinných zamestnancov,
9. Výskyt podielových konfliktov,
10. Výskyt medzigeneračných konfliktov,
11. Výskyt konfliktov v rámci jednej generácie,
12. Prínos mladej generácie.

Konečné odporúčania pre prax vypracovávame pomocou syntézy a dedukcie.

4 Výsledky práce

V tejto aktuálnej kapitole sa venujeme štyrom nami vybraným rodinným podnikom, ktoré v súčasnosti vedie, riadi a v niektorých prípadoch aj vlastní druhá generácia. Dva vybrané podniky nevyužili žiadneho externého konzultanta/organizáciu počas ich generačnej výmeny. Ďalšie dva prešli generačnou výmenou aj vďaka podpore externého konzultanta. Informácie sú získané individuálnymi rozhovormi.

V kapitole podrobne opisujeme celú etapu generačnej výmeny každého z nich. Naše otázky sú kladené tak, aby sme získali informácie, nielen o celkovom vývoji a priebehu generačnej výmeny, ale aby sme sa dostali o niečo hlbšie, pravdaže v rámci možností, keďže sa jedná o chýlostivé informácie, ktoré si rodina snaží udržať v tajnosti. Pýtame sa na majetkové vysporiadanie, rodinné vzťahy, konflikty, či už medzigeneračné alebo v rámci nástupníckej generácie. Dva zo štyroch vybraných podnikov si nepraje zverejniť oficiálny názov podnikov zapísaných v OR, ani osobných mien. Preto označujem podniky podľa hlavného predmetu činnosti. Osoby označujeme všeobecnými názvami ako napr. prvotný majiteľ, syn, atď., prípadne krstnými menami.

Vyberáme si nasledovné podniky: Autoservis Matlovič, Tlačiareň BB, Minit Slovakia a Výkop BJ.

4.1 Autoservis Matlovič, s.r.o.

Autoservis Matlovič je podnik, ktorý v čase prechodu z jednej generácie na druhú nevyužil žiadnu službu externého konzultanta. Podnik je špecifický a zaujímavý v tom, že delegovanie právomoci a zodpovednosti na nástupnícku generáciu nebol plánovaný a vznikol dôsledkom nepredpokladanej a náhlej udalosti v rodine.

Autoservis Matlovič vznikol v roku 1988 ako konzorcium. Zaoberal sa montážou doplnkov do automobilov. Založili ju bratia Andrej a Celestín Matlovičovi. V roku 1992 nastala zmena právnej formy, z konzorcia sa stala spoločnosť s ručením obmedzeným. V tomto roku došlo taktiež k rozšíreniu portfólia poskytovaných služieb o služby ako napr. rýchlo servis a montáž zabezpečovacích systémov do vozidla. S narastajúcim množstvom spokojných zákazníkov pristúpil podnik v roku 2008 k rozšíreniu svojich prevádzkových priestorov. Vďaka väčším a modernejším prevádzkovým priestorom bolo možné opätovné rozšírenie portfólia služieb o komplexný servis a pneuservis.

Autoservis Matlovič ponúka širokú škálu servisných služieb. Ide o univerzálny autoservis, ktorý poskytuje rovnaké služby pre každý automobil bez rozdielu značky alebo

roku výroby. Cyklicky školený personál je spôsobilý a dostatočne pripravený na vyriešenie manuálneho alebo elektrického problému akéhokoľvek vozidla. Autoservis Matlovič sa neustále snaží skvalitňovať svoje služby. Uvedomujú si, že moderný autoservis sa nemôže starať „len“ o opravu vozidla, ale je potrebné klásť čoraz väčší dôraz na starostlivosť o samotného zákazníka. Ponúkané služby Autoservisu Matlovič sú usporiadané do piatich individuálnych častí.

- women friendly
- online pneuservis
- online autoservis
- online poistenie
- oprava na splátky.

Women friendly je balíček služieb výhradne pre ženy. Balíček služieb obsahuje nasledujúce služby:

- cesta do servisu – možnosť vyzdvihnutia vozidla kdekoľvek v rámci Bratislavy a po oprave doručené naspäť na požadované miesto,
- čas strávený v servise – možnosť odvozu domov, do práce počas dlhšie trvajúcej opravy,
- benefity – zákazníčka, ktorá využije balíček služieb women friendly získa rôzne zľavy napr. na kozmetiku,
- prehľadnosť – konzultácia opravy a samozrejmosťou je nadobudnutie kompletného prehľadného rozpisu vykonaných prác,
- náhradné vozidlo – zákazníčkam je v prípade potreby poskytnuté náhradné vozidlo.

Služba online pneuservis zahŕňa dve možnosti objednania:

- rýchle objednanie
- klasické objednanie.

Rýchle objednanie bez výpočtu ceny si vyberie zákazník, ak sa chce čo najrýchlejšie objednať na termín alebo nevie cenotvorné parametre, ktoré sú potrebné pre vygenerovanie ceny napr. typ vozidla, veľkosť zisku, atď.

Klasické objednávanie je veľmi jednoduché a intuitívne. Ak to niekomu nestačuje, majú na svojej webovej stránke uvedený aj podrobný návod, ktorý je zoradený do samostatných krokov (strán). Štvrtá a zároveň posledná strana obsahuje prehľad

objednávky do servisu, súčasne príde zákazníkovi e-mail s komplexným prehľadom objednávky. Tu nájde zákazník konečnú cenu vybranej služby a kontaktné údaje do servisu.

Ďalšou skupinou služieb je Online Autoservis. Jedná sa o aplikáciu, pomocou ktorej si zákazník vyberie službu a termín.

V poradí štvrtou skupinou ponúkaných služieb Autoservisu Matlovič je Online Poistenie. Taktiež ako v predchádzajúcom prípade, ide o aplikáciu, ktorá po vyplnení potrebných údajov, porovná a vyberie najvýhodnejšiu ponuku povinného zmluvného poistenia pre zákaznícke auto.

Oprava na splátky je poslednou ponúkanou skupinou služieb. Autoservis Matlovič je jediným autoservisom, ktorý ponúka takýto typ služby. Využívajú splátkový systém QUATRO.

Autoservis Matlovič zamestnáva v súčasnosti 14 ľudí vrátane konateľov. Tvoria ju mechanici, spoločníci, príjmací technici, zamestnanec, poistné oddelenie, technické oddelenie. Svojou veľkosťou sa radí medzi malé podniky.

4.2 Priebeh Generačnej výmeny v autoservise Matlovič s.r.o.

O generačnej výmene v podniku Autoservis Matlovič získavame informácie od Tomáša Matloviča, jedného z troch majiteľov podniku.

Zapojenie mladej generácie do podnikania. Dvaja spoluzakladatelia majú spolu troch synov: Juraj, Tomáša a Arnold. Všetci boli aktívne a oficiálne zaangažovaní do podniku po ukončení stredných škôl. Treba pripomenúť, že ich vzťah k autám sa vyvíjal už od útleho detstva, keď pomáhali v dielňach svojim otcom. V podniku začali pracovať od najnižších pozícií, od pomocných pracovníkov v dielni cez mechanikov, až po súčasnú manažérsku pozíciu v podniku. Tu môžeme vidieť zachovanie postupného kariérneho rastu rodinných príslušníkov, ktoré je podľa nášho názoru nesmierne potrebné a kľúčové pre správne pochopenie potrieb zamestnancov na nižších pozíciách a tomu prispôbiť riadenie, motivovanie a kontrolu.

Dôvod potreby a predania právomoci a zodpovednosti mladšej generácií. Uvedomenie si potrebného umiestnenia mladšej generácie neprišlo plánovane a prirodzene, skôr náhodne a veľmi rýchlo po slede rôznych udalostí. Spoluzakladatelia Andrej a Celestín sa rozdelili niekoľko rokov pred generačnou výmenou. Andrej odišiel z autoservisu a začal podnikáť v inom obore, čiže celé vedenie autoservisu ostalo na Celestínovi. Jednalo sa len o jeho fyzický odchod. V zápise OR ostal Andrej aj naďalej zapísaný ako konateľ a spoločník Autoservisu Matlovič. Je potrebné dodať, že spolu s Andrejom odišli

z autoservisu aj jeho dvaja synovia Juraj a Tomáš, ktorí začali otcovi pomáhať pri rozbehu nového podnikania. Uvedený stav vydržal tri roky, keď sa Juraj a Tomáš rozhodli vrátiť do autoservisu z dôvodu pozitívneho vzťahu k autám a opravám ako takým. Celestín v roku 2004 náhle ochorel a už nebol schopný riadiť autoservis. V čase náhlej choroby majiteľa a následnej smrti, pracovali v autoservise všetci traja synovia zakladateľov, ktorí okamžite a bez potrebnej prípravy na manažérsku pozíciu prevzali riadenie a zodpovednosť za podnik. Dlhú dobu po majiteľovej smrti od roku 2004 (17 rokov) viedli podnik Celestínov syn Arnold a synovci Tomáš s Jurajom, bez oficiálnej zmeny zápisu na štatutárnych postoch v OR. Dlhá doba bez zmeny zápisu OR bola spôsobená majetkovými konfliktami, ktoré nám Tomáš nie je ochotný špecifikovať.

Majetkové vysporiadanie a vymedzenie pracovnoprávných vzťahov. Zmena zápisu štatutárov nastala dňa 3.10.2014, kde boli z postu spoločníkov a konateľov zrušení zakladatelia autoservisu Matlovič Andrej a Celestín. Na spoločníkov a súčasne konateľov boli prepísaní Celestínovi synovci a jeho syn bol zapísaný ako spoluvlastník obchodného podielu (spoločný zástupca bez vkladu). Týmto dátumom sa dá považovať generačná výmena za ukončenú. V roku 2015 došlo k zmene, kde sa stal Arnold spoločníkom s určitým vkladom.

Konanie menom spoločnosti je nemenné od 11. marca 2015. Súčasnými konateľmi sú už spomínané osoby Tomáš, Juraj a Arnold. Za spoločnosť koná každý konateľ samostatne.

Prehľad podielov spoločníkov:

- Tomáš: 25%
- Juraj: 25%
- Arnold 50%.

Tomáš je zodpovedný za ekonomickú stránku podniku a poradenskú činnosť. Juraj je zodpovedný za technickú podporu dielne. Riadenie prijímacích technikov a dohľad nad celkovou starostlivosťou o zákazníka je Arnoldov okruh zodpovednosti.

Majetkové konflikty. Konflikty ohľadom podielov v podniku nastali len počas dedičského konania (bližšie neuvedené). Po vysporiadaní vnútro rodinných konfliktov sa jednotlivé podiely vyvinuli prirodzene. Syn Celestína získal 50% podiel a Andrejovi synovia si jeho 50% podiel spravodlivo rozdelili.

Medzigeneračné konflikty. Počas generačnej výmeny došlo k viacerým medzigeneračným nezhodám. Nezhody sa týkali najmä v odlišnosti vízií medzi generáciami.

Staršia generácia presadzovala odlišný, starší štýl vedenia podniku. Mladšej generácii pripomínali konzervatívny, opatrný štýl vedenia podniku, ktorý používali od ranných začiatkoch podnikania s malými zmenami. Mladá generácia už mala v hlavách vytvorenú vlastnú víziu a cestu akou by sa mal rodinný podnik uberať, avšak presvedčiť staršiu generáciu majiteľov o novom pohľade riadenia podniku nebolo ľahké. Treba spomenúť, že konflikty, ktoré vznikali medzi staršou a mladšou generáciou nevznikli z toho, že by staršia generácia neverila mladšej. Boli spôsobené najmä nadmernou opatrnosťou a strachom z nového. Konzervatívnosť a strach z nového je pre staršiu generáciu normálne a prirodzené.

Tomáš nám dodal, že strýko bol podstatne viac inovatívny typ a teda viac chápaný kreativitu a prínos mladých ako jeho otec Andrej, ktorý bol podstatne viac konzervatívny.

Konflikty v rámci generácie. Potvrdili, že vznikajú, ale len v rámci zavádzania niečoho nového, inovatívneho. Doposiaľ však vždy dospeli ku kompromisu.

Prenos podnikových problémov/záležitostí do rodiny. Pán Tomáš nám povedal, že vzhľadom na to, že do podniku nie sú zaangažované manželky ani deti, prelínanie označil za minimálne. Výnimkou sú rodinné stretnutia, kde sa občas diskutuje spolu s bratom a bratrancom aj o podniku, avšak v rámci normy.

Prínos mladej generácie. Prínos mladej generácie bol enormný, keďže podnik prebrali v dezolátnom stave po všetkých stránkach. Pri neoficiálnom preberaní podniku mali súčasní spoločníci/konatelia okrem nich len jedného zamestnanca. Museli v podstate začať od začiatku. Prvé roky boli náročné, častokrát sa ocitli blízko krachu. Dennodenne riešili len existenčné problémy, typu splácania nahromadených dlhov. Na inovácie, plánovanie, prípadne rozširovanie portfólia ponúkaných služieb nebol čas ani financie. Postupne po náročnej úvodnej etape po prevzatí podniku sa podnik začal rozrastať. Začalo to nákupom náradia a zariadení, rekonštrukciou pôvodnej budovy, zriadením kancelárií a postupne došlo k odkúpeniu susedného pozemku, kde dnes stojí moderná dielňa, ktorá umožňuje opravovať 7 áut súčasne. Postupne sa začali pridávať služby, pre zákazníka ako napríklad spomínaný balík pre ženy women friendly, online pneuservis, či čakacia miestnosť s kávou a občerstvením.

Za havarijný stav celého podniku bola zodpovedná prvá generácia, ktorá mala veľmi konzervatívny štýl vedenia podniku a náhla choroba zakladateľa. Ponúkané služby neboli konkurencieschopné v neustále sa zrýchľujúcim prostredí a tlaku na zvyšovanie kvality ponúkaných služieb zo strany zákazníka. Podnik nebol životaschopný, čo sa okamžite premietlo do neschopnosti splácania záväzkov.

Miera pripravenosti mladej generácie na vedúcu pozíciu. Nedostatočná, vzhľadom na vyššie opísaný sled udalostí.

Fluktuácia zamestnancov a jej dôvody. Fluktuáciu označuje Tomáš za miernu a primeranú vzhľadom na situáciu na pracovnom trhu. Za odchodom zamestnancov je zväčša nespokojnosť zo strany zamestnávateľov. Zamestnanci sú prepustení, pretože ich prístup a výkon je nedostatočný vzhľadom na požiadavky, ktoré sú na nich kladené. Odchody iniciované zamestnancom, sú spôsobené najmä túžbou po zmene, či už oboru alebo prostredia.

4.3 Tlačiareň BB, s.r.o.

Naším, v poradí druhým vybraným podnikom, je Tlačiareň BB. Názov firmy aj osoby sú fiktívne, pre zachovanie anonymity. Tlačiareň BB sa nachádza aktuálne v poslednej etape svojej prvej generačnej výmeny. Opäť je to podnik, ktorý prešiel generačnou výmenou sám, bez akejkol'vek pomoci expertov na generačnú výmenu. Zaujímavosťou na tomto procese bolo to, že generačná výmena neprebehla plánovane, ale paradoxne bola veľmi dobre načasovaná.

Tlačiareň BB má bohaté skúsenosti v obore. Svoje služby ponúka od roku 1993. Zakladateľom bol živnostník Patrik. Postupne si vybudoval dobré meno na trhu, čo spôsobilo vyšší dopyt po jeho službách a začal sa rozrastať. Na základe vyššieho obratu a neustále pribúdajúce zákazky nastala v roku 2000 nutná zmena právnej formy. Zo živnosti sa prešlo na spoločnosť s ručením obmedzeným. V tom istom roku vstúpila do podniku zakladateľova žena Andrea ako spoločník s rovnakou výškou vkladu ako mal zakladateľ, v tej dobe spoločník a konateľ v jednej osobe. Presný dátum zápisu zmeny do OR bol evidovaný 24.1.2000. Tento dátum sa dá považovať za vznik rodinného podniku, konkrétne manželského typu. Podnik bol v rozmachu a na uspokojenie svojej neustálej sa zväčšujúcej klientely potreboval väčšie priestory a modernejšie vybavenie. Podnik Tlačiareň BB zmenil svoje sídlo, kde vyrába svoje výrobky dodnes.

Podnik je v súčasnosti vybavený profesionálnym päťfarebným tlačiarenským strojom, konkrétne ide o model KBA Performa 66 vo formáte A2, pre potlač papiera od 60 do 300g/m², ktorý poskytuje vysoko kvalitné polygrafické služby pre uspokojenie aj toho najnáročnejšieho zákazníka. Tlačiareň vlastní aj knižárske stredisko vybavené modernými strojmi, poloautomatický výsekom, možnosťou laminátovania za tepla matným a lesklým laminom a väzby V/1 a V/2. Ďalšími službami sú UV lak, falcovanie, bigovanie, perforovanie a číslovanie.

Vďaka uvedenému vybaveniu, ktorým podnik Tlačiareň BB disponuje, je schopný poskytovať svojim zákazníkom širokú paletu služieb. Služby majú usporiadané do nasledujúcich kategórií:

- prospekty – letáky, plagáty, hlavičkové papiere, firemné prospekty
- bloky – zápisníky, trhacie bloky
- produkty väzby V1 – brožúrky, katalógy, noviny, časopisy, zošity
- produkty väzby V2 – knihy, katalógy, brožúry, výročné správy
- kalendáre – stolové, nástenné, strunové, špirálové
- falcované hárky – skladačky, mapy, reklamné prospekty
- lístky a vstupenky – stravné lístky, vstupenky na akcie, perforované
- vizitky, pozdravy a pohľadnice – svadobné oznámenia, vizitky, oznámenia
- obaly a výseky – firemné obaly, zakladače, foldre, obaly na CD, kartičky
- noviny a časopisy – periodická a neperiodická tlač.

Podnik Tlačiareň BB sa radí medzi mikro podniky. Zamestnáva 7 zamestnancov, vrátane spoločníkov.

4.4 Priebeh generačnej výmeny v Tlačiarňi BB s.r.o.

Generačnú výmenu nám približuje zakladateľ podniku Tlačiarne BB - pán Patrik.

Zapojenie mladej generácie do podnikania. V roku 2 000, konkrétne 24.1.2000, vstúpila do podnikania zakladateľova žena Andrea. Tento dátum sa dá považovať za vznik rodinného podnikania. Po dobu piatich rokov nenastala žiadna zmena v OR. Zmena zápisu v OR nastala dňa 13.8.2005, keď do manželského typu rodinného podniku vstúpila dcéra Karolína ako spoločníčka s tretinovým vkladom v porovnaní s rodičovskými vkladmi. Po našom rozhovore so zakladateľom podniku nám bolo ozrejmene, že dcéra nikdy nebola zapojená do každodenných podnikových povinností. Skôr bola a naďalej je zapojená nepravidelne z externého prostredia. Jej úlohou je zastrešovanie podniku a rodiny z právneho hľadiska, čo zodpovedá jej právnickému vzdelaniu. S mladším synom zakladateľ a to bolo o čosi iné ako v prípade staršej dcéry. Syn Patrik ml. prejavoval väčší záujem o firmu už od detstva. Zakladateľ sa ho snažil postupne zapájať, najprv len čisto na báze domácich rozhovorov a ozrejmovaní aktuálnej situácie v podniku. Syn po úspešnom doštudovaní sa podľa slov zakladateľa potreboval rozhliadnuť. Po vyskúšaní viacerých zamestnaní sa Patrik ml. rozhodol nakoniec pomôcť otcovi a naplno sa zapojil do každodenného kolobehu podniku. Po adaptácií a zaučení sa najmä vo výrobe, ktorá je

najpodstatnejšia a kľúčová oblasť výrobného podniku, bol pripravený postupne prebrať výrobu a neskôr chod celého podniku. Hoci zakladateľ rodinného podniku stále figuruje v OR ako spoločník a konateľ, vystupuje do chodu firmy len sporadicky. Momentálne zastáva dozornú a konzultačnú funkciu.

Dôvod potreby predania právomoci a zodpovednosti mladšej generácií.

Hlavným dôvodom zverenia právomoci a zodpovednosti synovi bol majiteľov vek a s ním spojená vyčerpanosť, naproti synovej energickosti, kreatívnosti a chuťou niečo v živote dokázať.

Majetkové vysporiadanie a vymedzenie pracovnoprávných vzťahov. Posledná zmena zápisu v OR nastala dňa 8.6.2017. K trojici spoločníkov sa pridala syn Patrik mladší. Krátko pred zápisom na post spoločníka bol syn zapísaný ako jeden z dvoch konateľov rodinného podniku. V súčasnosti sú konateľmi len dve zo spomínaných štyroch osôb, a to zakladateľ podniku pán Patrik a syn Patrik ml. Čo sa týka majetkového vyrovnania, zakladateľ tomu nikdy nevenoval patričnú pozornosť. Na základe kolektívnej dohody si spoločníci rozdelili podiel rovnakým 25 % podielom.

Majetkové konflikty. Ku konfliktom, ako tomu bolo už vyššie naznačené, nedošlo.

Medzigeneračné konflikty. Generačná výmena sa nezaobišla bez nezhôd. Opäť sa stretla aktivita a kreativnosť mladšej generácie s skepticizmom a konzervatívnosťou zo strán staršej generácie. Na základe osobného rozhovoru vyplynulo, že sa nikdy nejednalo o vyostrené konflikty ohľadom rozdielného pohľadu na budúcnosť podniku. Reálne sa jednalo len o viacnásobne prekonzultovanie, pripomienkovanie novej veci vstupujúcej do podniku zo strany staršej generácie, ktoré vyplynuli z dlhoročných skúseností v obore.

Konflikty v rámci generácie. Konflikty medzi mladšou generáciou neboli spomenuté, pretože si každý zo súrodencov plne uvedomuje postavenie v podniku, ktoré sa vyvinulo prirodzeným spôsobom, či už dosiahnutým vzdelaním alebo rozdielnou iniciatívou a záujmom o rodinný podnik.

Prenos podnikových problémov/záležitostí do rodiny. Pán Patrik nám v rozhovore uviedol, že prelínaniu rodinného a firemného života nevedia zabrániť, keďže sú na rodinnom podniku závislí všetci rodinní príslušníci.

Prínos mladej generácie. V rozhovore nám zakladateľ povedal, že jeho deti mali vždy jeho plnú dôveru a podporu. Zakladateľ vždy podporoval synove nápady, zákazky, výzvy, ktorými obohacoval podnik po dočasnej adaptácii. V závere rozhovoru priznal, že niektoré veci museli byť viackrát medzigeneračne prekonzultované a usmernené, ale v konečnom dôsledku dodal, že synov prínos bol veľký, nielen hmotne preukázateľný

v podobe dosiahnutého obratu alebo zisku, ale hlavne po duševnej stránke. Podnik chytil tzv. druhý dych a energickosť, ktorú za posledné roky postrádal. Od synovho nástupu bola zmodernizovaná výrobná hala podniku, konkrétne sa jednalo o nákup modernej profesionálnej tlačiarne, ktorá umožňuje tlačiť vo výnimočnej kvalite, najmä v presnosti farieb, ktorá je zachovaná aj pri väčších plochách. Vďaka zefektívneniu výrobného procesu a obslužnej kapacity si podnik mohol dovoliť uspokojiť viac zákazníkov súčasne a naviazať nových pravidelných odberateľov.

Miera pripravenosti mladej generácie na vedúcu pozíciu. Zakladateľ v rozhovore, potvrdzuje, že jeho syn bol v čase prebratia zodpovednosti za celý podnik dostatočne pripravený. Dodal, že vývin generačnej výmeny nebol dopredu plánovaný a viac menej náhodný na základe určitých životných okolností. Zhodnotil generačnú výmenu za pomerne vydařenú a dokonca aj správne načasovanú.

Fluktuácia zamestnancov a jej dôvody. Tlačiareň BB je malým rodinným podnikom. Aktuálne zamestnáva 7 zamestnancov, vrátane štvorice spoločníkov. Opýtali sme sa na fluktuáciu zamestnancov, s cieľom odkrytia vnímania rozdielov medzi rodinnými a nerodinnými zamestnancami. Oznamil nám, že fluktuácia je veľmi zriedkavá až nulová. So zamestnancami majú všetci traja spoločníci priateľský a dlhoročný vzťah.

4.5 Minit SLOVAKIA, spol. s.r.o.

Naším tretím rozoberaným podnikom je podnik pekárň Minit SLOVAKIA, spol. s.r.o., ktorý sa aktuálne nachádza v procese generačnej výmeny. Podnik využil čiastočne nemenovaného externého konzultanta, ktorý im pomáha s generačnou výmenou z manažérskeho hľadiska. Zaujímavosťou je, že zakladateľ podniku určil presný dátum svojho odchodu z postu konateľa a výkonného manažéra. Stane sa tak presne 31.3.2020.

História spoločnosti sa píše od roku 1991, keď bratia Ambrovicsovci z Dunajskej Stredy založili malú pekáreň v pivnici rodinného domu. Prvým úspešným produktom spoločnosti boli francúzske bagety, ktoré vyrábali a následne rozvážali do okolitých predajní. Ďalším prelomovým výrobkom podniku boli malé koláčiky priamo z pece konceptu Fornetti, ktorými sa bratia inšpirovali na prelome milénia v neďalekom maďarskom meste Gyôr. Netrvalo dlho došlo k odkúpeniu licencie a výroba malých koláčikov bola spustená už aj na Slovensku. Je vhodné doplniť, že bývalé Fornetti sa premenovali na Minit len v roku 2015 po ukončení spolupráce s maďarským poskytovateľom licencie. Koláčiky mali na trhu veľký úspech. Za krátko v roku 2000 prišlo na prvú medzištátnu expanziu do Čiech. Český trh momentálne predstavuje 1/3 tržieb

spoločnosti Minit. Výrobky majú zachovanú originálnu receptúru. Rok 2009 zaznamenala spoločnosť ďalší úspech, keď založila koncept malých prevádzok rýchleho občerstvenia s názvom Fresh Food Bar MINUTE, ktorý ponúka okrem pekárenských výrobkov aj iné zdravé a chutné výrobky ako napr. šaláty, bagety alebo muffiny.

Franchise siete značkových pekárničiek a výrobkov malých koláčikov z lístkového cesta predávaných na váhu, nie je všetko, čo podnik Minit ponúka. Ich výroba chleba a ďalších klasických pekárenských výrobkov je taktiež dôležité portfólio výrobkov spoločnosti. Tieto výrobky sa vyrábajú v druhej pekárni a samostatnej firme Ambropek.

Spoločnosť sa nesústreďuje len na konečného zákazníka. Vďaka ich kvalitným výrobkom a službám majú vybudovanú široký záber odberateľov. Odoberajú od nich maloobchodné a veľkoobchodné jednotky, závodné jedálne, čerpacie stanice a HoReCa (hotely-reštaurácie-kaviarne) segment.

Momentálne majú zriadených 300 pekárničiek na Slovensku, niečo cez 1000 maloobchodných prevádzok predávajúcich chleby a pekárenské výrobky.

Od roku 2009 zaznamenal nárast tržieb z 12 až na 29 miliónov eur v roku 2017. Za vysoké tržby môže najmä prelomová inovácia, ktorou bol prechod z čerstvého na mrazené predpečené a predkysnuté pečivo.

Momentálne zamestnávajú 330 ľudí a druhá pekáreň, ktorá zabezpečuje druhú časť portfólia pre veľkoobchodníkov, zamestnáva 110 ľudí. S počtom zamestnancov sa radí medzi veľké podniky.

4.6 Generačná výmena v podniku Minit SLOVAKIA, spol. s.r.o.

O generačnej výmene v podniku Minit sme sa rozprávali so zakladateľovým synom Ladislavom, ktorý sa stane v priebehu roka 2020 CEO (chief executive officer – generálny riaditeľ) spoločnosti.

Zapojenie mladej generácie do podnikania. Spoločnosť Minit založili dvaja bratia František a Juraj Ambrovicsovci, ktorí majú každý po jednom synovi a dcére. Deti boli zaangažované do podniku od detstva, pravdaže v rámci možností v podobe krátkodobých brigád.

František má syna Ladislava a Juraj má Zoltána. Juraj odišiel z podniku v roku 2007 a začal sa venovať malému Vinárstvu. Jeho syn ostal v podniku naďalej pracovať. Zoltán stojí za úspechom v Čechách, vtedy Fornetti resp. dnešný Minit začal budovať už v roku 2000. Do podniku prišiel pomáhať po ukončení vysokoškolského štúdia. Venoval sa síce aj iným projektom, no nakoniec presunul svoju plnú pozornosť na rodinný podnik. Zoltán

uvádza, že žije s podnikom od detstva, v podstate s ním vyrástol. Po Jurajovom odchode v roku 2007 došlo k prepísaniu Jurajovho spoluvlastníckeho podielu na Zoltána. V roku 2007 vstúpil oficiálne do podniku aj Františkov syn Ladislav. Jeho príchod bol o čosi komplikovanejší a zdĺhavejší ako tomu bolo v Zoltánovom prípade. Ladislavov príchod spomalilo štúdium histórie, ktoré časom prehodnotil aj na základe otcových dohovorov a začal študovať ekonómiu. Otec mu okamžite po štúdiu opäť ponúkol cennú radu, aby nabral skúsenosti mimo rodinného podnikania. Ladislav ho poslúchol a začal pracovať pre maďarskú pobočku jednej globálnej nemenovanej poradenskej spoločnosti. Po troch rokoch sa pripojil pod krídla svojho otca a začal pracovať od najnižších riadiacich postov. Otec František trval na postupnom kariérnom raste svojho syna. Dôvod bolo najmä získanie prirodzeného rešpektu od zamestnancov a neskôr aj od obchodných partnerov. Syn Ladislav momentálne vedie slovenský trh Minitu, konkrétne franchisingovú vetvu. Generačná výmena v podniku bude oficiálne ukončená presne stanoveným Františkovým odchodom z postu CEO. Tento odchod nastane dňa 31.3.2020. Na uvoľnený post zasadne syn Ladislav a otec František by rád ostal jeho poradcom. Ladislav sa prikláňa k otcovému názoru a to najmä pre jeho zásluhy a skúsenosti v obore, ktoré by bolo škoda nezúročiť ako uviedol v rozhovore.

Je potrebné dodať, že do podnikania sú zapojené aj dcéry obidvoch spoluzakladateľov. Františkova dcéra Eva v roku 2017 expandovala s rodinným podnikom do susedného Rakúska. Za tri roky vybudovala tri predajne, ktoré sú plne pod jej vedením. Začína podobne ako Zoltán v Čechách na prelome milénia. Pre Rakúsko sa rozhodla, pretože tam vyštudovala ekonómiu a dlhodobejšie tam žije.

Jurajova dcéra Andrea je do podnikania zapojená do druhej firmy s názvom Ambropek, kde vlastní spolu s bratom Zoltánom štvrtinový podiel. V tejto spoločnosti figuruje aj na poste konateľky.

Dôvod potreby predania právomoci a zodpovednosti mladšej generácií. Hlavnými dôvodmi boli vek a sebareflexia zakladateľa Františka, ktorý si uvedomil, že vo svojich 67 rokoch už nedisponuje dostatočnou energiou a flexibilitou na riadenie a riešenie každodenných procesov a problémov. Svoje skúsenosti, ktoré má, chce naďalej zužitkovať pri navrhovaní strategických plánov a určovaní ich kľúčových aktivít, ktoré budú potrebné pre ich naplnenie, napr. v podobe veľkých investícií na modernizáciu výroby. Syn Ladislav nám potvrdil, že by nebolo rozumné z jeho strany nezúročiť cenné rady otca aj naďalej vzhľadom na jeho vedomosti a dlhoročné skúsenosti, či už so segmentom, na ktorý sa špecializujú alebo s riadením celého podniku.

František má okrem uvedených spomínaných funkcií po jeho odchode z hlavného manažérskeho postu jeden cieľ, ktorým je vybudovať novú logistiku. Logistika v podniku Minit je momentálne riešená formou outsourcingu. František teda ostane neustále prepojený s podnikom Minit aj po jeho oficiálnom odchode.

Majetkové vysporiadanie a vymedzenie pracovnoprávných vzťahov. Majetkové vysporiadanie si vyriešila rodina samostatne bez pomoci externého konzultanta. František sa vyjadril, že aj po jeho odchode z postu CEO spoločnosti Minit si svoje spoluvlastnícke podiely ponechá a bude na podnik dohliadať, nielen ako konzultant a synov poradca, ale aj ako investor. Syn Ladislav nedostal ani svoj 8% podiel v podniku zadarmo. Odkúpil ho od svojho otca, na ktorý mu sám požičal. Zadarmo by ich nedostal a to hlavne z toho dôvodu, že pán František má okrem syna Ladislava aj dcéru Evu. Ladislavov bratranec Zoltán má štvrtinový podiel, ktorý mu ponechal jeho otec Juraj po odchode z rodinného podniku.

V nasledujúcich riadkoch sú zobrazení spoločníci podniku Minit a ich podiely podľa poslednej zmeny zápisu v OR :

- František Ambrovics (67%),
- Ladislav Ambrovics (8%),
- Zoltán Ambrovics (25%).

Jediným konateľom je zakladateľ František Ambrovics.

Ku konkrétnemu rozdeleniu Františkových podielov v jeho podnikoch medzi deti ešte nekonkretizoval. Poskytol len stručný náhľad ako sa bude pri konečnom dedičskom konaní rozhodovať. Na podiel budú mať jeho obe deti rovnaký nárok, no na riadenie podniku bude mať iba ten potomok, ktorý sa aktívne zapája do chodu spoločnosti a prešiel postupne každú úroveň manažmentu.

Majetkové konflikty. Ku konfliktom, ako tomu bolo už vyššie naznačené, nedošlo.

Medzigeneračné konflikty. K medzigeneračným konfliktom nedošlo, keďže bol zachovaný kariérny rast každého dieťaťa spoluzakladateľov. Z toho vyplývali právomoci a zodpovednosti, ktoré sú na začiatkových pozíciách menšie. Postupným stúpaním v organizačnej štruktúre prišli väčšie právomoci podložené kumulatívnymi skúsenosťami, ktoré nadobudli na nižších manažérskych pozíciách. Vďaka uvedeným nahromadeným skúsenostiam a schopnostiam mohli adekvátne rozhodovať a riadiť v rámci svojich kompetencií na danom manažérskom stupni, ktoré bolo podstatou eliminácie medzigeneračných konfliktov.

Konflikty v rámci generácie. Nebolo uvedené, keďže zaangažované deti v podniku zastávajú rôzne pozície, vzhľadom na ich možnosti a aktivity.

Prenos podnikových problémov/záležitostí do rodiny. Budúci CEO spoločnosti Minit Ladislav povedal, že tomu sa nedá vždy úplne zabrániť, ale snažia sa o to, aby pracovné záležitosti prenášali do rodiny čo najmenej. Opačný prípad teda prenos rodiny do firmy sa nevyskytuje vôbec alebo veľmi sporadicky.

Prínos mladej generácie. Každé z detí spoluzakladateľov má určitý prínos do podniku. Nie je to len energickosť, či vdýchnutie nového vetra. Keďže všetky deti sú aktívne zaangažované do podniku už niekoľko rokov, dostavili sa aj konkrétne splnené ciele, na ktoré mali v rámci svojich kompetencií dosah. Syn Ladislav zdvihol celkovú úroveň jednotlivých franchisingových predajní. Kľúčovým prevratom bolo poskytovanie služieb prenajímateľov a prevádzkarov predajní. Išlo o zastrešenie komplexného vybavenia a vzhľadu jednotlivých predajní. Za tým účelom bolo pod Ladislavovým vedením zriadené oddelenie nábytku a dizajnu, kde prebiehajú návrhy vzhľadu a nákup nábytku do novootvorených predajní resp. modernizovanie už tých existujúcich.

Zoltánovým prínosom je úspešný export do Čiech, ktorý funguje už 20 rokov, vykrýva 1/3 tržieb a momentálne zamestnáva niečo cez 70 ľudí.

Ladislavova sestra Eva zodpovedná za začínajúci export v Rakúsku, kde momentálne riadi tri predajne.

Miera pripravenosti mladej generácie na vedúcu pozíciu. Ladislav aktuálne preberá zodpovednosť za jednotlivé oddelenia a v druhej polovici roku 2019 si sadne spolu s otcom do jednej kancelárie, kde bude naňho dohliadať a kontrolovať jeho výkon na riadiacom poste až do jeho oficiálneho odchodu. Po tomto procese by mal byť Ladislav dostatočne pripravený prevziať vedenie a zodpovednosť za celý podnik.

Fluktuácia zamestnancov a jej dôvody. Ladislav počas jednej z diskusií povedal, že z času na čas je potrebná obmena personálu na niektorých postoch, pre zachovanie a príliv novej energie a kreativity do podniku. Uviedol, že u nich je fluktuácia mierna a častokrát iniciovaná zámerne zo strany zamestnávateľa.

Prínos poradenstva. Spoločnosť Minit využila časť konzultačných služieb nemenovanej spoločnosti, konkrétne sa jednalo o časť manažérskeho nástupníctva. Spoločne s konzultantom vytvorili plán Ladislavovho postupného prebratia zodpovedností za jednotlivé oblasti a nahradenia otca na pozícii CEO. Dospeli k tomu po osobných pohovoroch a spoločným brainstormingom. Plán nástupníctva nebol nikdy ako samostatný dokument reálne vytvorený. Ladislav to zdôvodnil tým, že sa jedná o prvú medzigeneračnú

výmenu, ktorou prechádzajú všeobecne rodinné podniky na SR, ktoré vznikli na začiatku deväťdesiatych rokov a na problematiku neexistuje žiadny precedens.

Ladislav viedol do konca roku 2018 franchisingovú vetvu na Slovensku. Plánom je postupne preberať zodpovednosť za určité oddelenia v podniku. V prvom kvartáli v roku 2019 Ladislav prebral obchodné a finančné oddelenie. V druhom kvartáli mu pribudnú ďalšie a v druhom polroku bude sedieť spolu s otcom v jednej kancelárii, aby ho mal otec dostatočne pripraviť, radil a kontroloval. Po dostatočnej adaptácii, ktorú spoločne s externým konzultantom odhadli do konca marca roku 2020, sa stane Ladislav oficiálne CEO spoločnosti Minit.

Na manažérske vystúpenie bolo potrebné nájsť nástupcu na pozíciu manažéra franchisingovej vetvy. Nástupca bol vybraný z nižšej manažérskej pozície v podniku. Aktuálne prechádza zaškoľovaním, ktoré má na starosti Ladislav, a na ktorom si dáva patrične záležať, keďže sa jedná o časť podniku, ku ktorému najviac inklinuje.

Finančná a časová náročnosť poradenstva. Čo sa týka finančnej náročnosti externého konzultanta, to nám nevedel pán Ladislav upresniť, keďže to nie je v jeho kompetenciách a okrem poradenstva ohľadom Ladislavovho nástupcu na CEO externista poskytoval aj iné poradenstvo pre inú oblasť v podniku.

Hoci podnik Minit využil poradenstvo len na úzku oblasť manažérskeho nástupníctva, v konečnom dôsledku boli so službami spokojní, vďaka tomu boli schopní vytvoriť vnútropodnikový samostatný projekt a zvýšiť tak jeho úspešnosť a plynulosť.

4.7 Charakteristika podniku Výkop BJ, s.r.o.

Posledným nami vybraným rodinným podnikom je Výkop BJ. Názov podniku a všetky osoby, ktoré sú uvedené sú vymyslené z dôvodu prosby utajenia osobných údajov.

Rodinný podnik vznikol v roku 1997 v Bardejove ako spoločnosť s ručením obmedzeným. Založil ju pán Jaroslav, ktorý je zároveň aj jediným konateľom podniku Výkop BJ. Okrem toho, že pán Jaroslav bol majiteľom firmy a hlavným manažérom, zastával aj užšie zameranú pozíciu. Niesol zodpovednosť za výrobnú činnosť. V roku 2003 pristúpila do rodinného podnikania Jaroslavova žena Stela, ktorá bola zaangažovaná do podniku skôr formálne. Spoločnosť sa zameriavala od začiatku na vodohospodárske stavby. Tie nie je možné vykonávať počas zimy a zameranie bolo príliš úzke vzhľadom na dopyt a konkurenciu. Preto boli nútení začať ponúkať širší záber služieb. Postupne sa začali zameriavať na pozemné stavby napr. výstavba bytoviek alebo rozsiahle rekonštrukcie.

Museli nielen rozšíriť portfólio služieb, ale aj ich pôsobnosť z geografického hľadiska. Služby, ktoré podnik ponúka sú usporiadané do nasledujúcich kategórií:

- obchodná činnosť keramika, doplnky do kúpeľne, výrobky z plastov, atď.
- technické poradenstvo v odbore sanitárska technika
- vykonávanie bytových, občianskych a priemyselných stavieb
- vykonávanie stavbyvedúceho
- pozemné stavby
- vykonávanie inžinierskych stavieb
- prenájom hnutelných vecí.

Výkop BJ momentálne zamestnáva 30 ľudí. Patrí počtom zamestnancov do malých podnikov do 50 zamestnancov.

4.8 Generačná výmena v podniku Výkop BJ

Generačnú výmenu preberáme s pani Karolínou, ktorá je manželkou jediného syna zakladateľa spoločnosti Výkop BJ. Výkop BJ je jediný z našich štyroch vybraných podnikov, ktorý využil komplexné služby externého konzultanta.

Zapojenie mladej generácie do podnikania. Zakladateľ Jaroslav má jediného syna Jána. Ján po vyštudovaní vysokej školy sa venoval vlastným aktivitám a projektom. Do otcovho podniku nastúpil v roku 2000. V tomto roku sa začal naplno venovať svojim povinnostiam v rodinnom podniku. Neskôr po Jánovom príchode vstúpila do podniku aj Jánova žena Karolína. Obidvaja sú vysokoškolsky vzdelaní v obore podnikania rodinného podniku. Konkrétne vyštudovali vodohospodárske stavby a vodné hospodárstvo.

Ján sa stal v roku 2008 prokuristom spoločnosti Výkop BJ. Znamená to, že má rôzne rozhodovacie a podpisové práva v podniku, ale nie až na takej úrovni, aké má konateľ spoločnosti, ktorým je zakladateľ. Ján okrem svojej pozície riadi všetkých stavbyvedúcich. Tento post zastával aj jeho otec Jaroslav. Je to spôsobené z toho dôvodu, že sú dlhodobo neúspešní v hľadaní správneho človeka na hlavnú kontrolnú pozíciu.

Karolína zastáva pozíciu hlavnej ekonómky a manažérky na ostatné oblasti podniku. Do jej kompetencií patrí aj napr. správa areálu alebo revízie strojov.

Dôvod potreby predania právomoci a zodpovednosti mladšej generácií. Pani Karolína nám priznala, že zakladateľ spoločnosti riadil celý podnik direktívne bez potreby načúvať zamestnancom alebo mladšej generácií. Mal jednoducho svoj názor, ktorý si vždy chcel presadiť a aj si ho presadil vzhľadom na jeho právomoci a postavenie v podniku.

Postupom času za posledných pár rokov zakladateľ Jaroslav začal načúvať iným zamestnancom vrátane svojho syna. Mohol za to čiastočne aj jeho zdravotný stav a s tým spojený úbytok síl. Začal si postupne uvedomovať potrebu mladších pre zachovanie podniku, ktorý sám vybudoval.

Majetkové vysporiadanie a vymedzenie pracovnoprávných vzťahov. Majetkové vysporiadanie bolo o niečo jednoduchšie, keďže zakladateľ má jediného syna. K tomu pani Karolína dodala, že je dôležité vysporiadať majetkové veci v dostatočnom predstihu a to sa im aj vďaka externým konzultantom podarilo.

Majetkové konflikty. K majetkovým konfliktom nedošlo.

Medzigeneračné konflikty. Medzigeneračné konflikty vznikali a častokrát viedli až ku strate komunikácie, pretože pán Jaroslav bol neohrozený autokrat, ktorý si nedal v ničom poradiť a veci riešil podľa vlastného úsudku, bez potreby poradenstva alebo vypočutia si synovho názoru. Absencia dôvery v mladšiu generáciu vytvorila napätú situáciu, keďže syn a jeho manželka nemohli presadiť svoj názor aj vzhľadom na ich odbornosť a dostatočnú prax v rodinnom podniku. Zakladateľ im dôveroval len v právomociach, ktoré im boli pridelené v rámci ich zastávajúcich postoch v podniku.

Konflikty v rámci generácie. Konflikty v rámci jednej generácie nenastali.

Prenos podnikových problémov/záležitostí do rodiny. Pani Karolína nám potvrdila, že snaha o oddelenie práce od rodiny, tam určite je, ale nedá sa tomu úplne vždy zabrániť. Nastanú situácie v podniku, ktoré sú naliehavé alebo dôležité pre budúcnosť podniku, ktoré je potrebné riešiť alebo konzultovať a ich prienik do domácnosti je prirodzený. Od výsledkov podniku je priamo závislý celý chod a fungovanie domácnosti, keďže sú do podniku zapojení obidvaja manželia. V prípade menej podstatných firemných záležitostí sa naučili od určitej hodiny sa nebaviť o podniku a radšej to nechajú na nový deň.

Na rozdelení firemných záležitostí od rodinných sa podieľajú aj synovia, ktorí sú už dostatočne starí a intelektuálne vyspelí, aby rozpoznali potreby rodinných príslušníkov. Po identifikácii potrieb vedú prispôbiť rozhovory takým smerom ako si to rodina v daný okamih vyžaduje.

Prínos mladej generácie. Potenciál mladej generácie nebol dostatočný využitý. Náročné presadzovanie nových nápadov bolo spôsobené nedôverou zo strany prvej generácie. Nové nápady prechádzali len čiastočne a predovšetkým len v rozsahu jasne určených kompetencií v podniku.

Miera pripravenosti mladej generácie na vedúcu pozíciu. Ján pôsobí v podniku od roku 2000. Má dlhoročné skúsenosti v obore vzhľadom na jeho odborné vzdelanie

a dlhoročnú prax. Rozhodovacie právomoci má od roku 2008, keď sa stal prokuristom spoločnosti Výkop BJ. Autokratický štýl vedenia podniku jeho otca mu nedovolil rozhodovať o strategických plánoch alebo väčších zmenách v chode podniku. Tento fakt ho čiastočne ukrátil o skúsenosti, ktoré sú potrebné pre výkon jeho súčasnej pozície a teda vedenia a rozhodovania o dôležitých krokoch v spoločnosti. Opäť sa však vrátime k jeho dlhoročnej praxi v obore a jeho veku, kde aj vzhľadom na spomenuté skutočnosti je Ján dostatočne pripravený na prebratie zodpovednosti za celý podnik.

Fluktuácia zamestnancov a jej dôvody. Fluktuácia je primeraná vzhľadom na vysokú ponuku pracovných možností a nedostatok pracovných síl. Ich problém je umocnený ich geografickou polohou, kde je odliv pracovných síl do väčších a rozvinutejších krajov, či krajín ešte väčší ako v iných regiónoch Slovenska. Hlavným dôvodom výpovedí je neuspokojenie zamestnanca z finančného hľadiska. Nepotizmus, ktorý sledujeme nepatrí medzi uvedené dôvody odchodov nerodinných zamestnancov.

Prínos poradenstva. Spolupráca s externými konzultantmi začala v priebehu septembra roka 2018. Do polovice novembra bol schválený a predložený projekt, ktorý bol vypracovaný podnikom Výkop BJ na základe ich postrehov, osobných rozhovorov a s podporou pri jeho vypracovávaní. Projekt bol vypracovaný v súlade s existujúcimi vzťahmi, s akceptáciou každého člena a najmä tak, aby splnil svoj účel.

Poradenstvo bol rozdelené do troch už spomínaných oblastí:

- Finančné poradenstvo
- Manažérske plánovanie
- Majetkové vysporiadanie.

Za každú oblasť zodpovedal špecialista z konzultantskej spoločnosti.

Manažérske nástupníctvo. Plán nástupníctva v podniku bol vypracovaný na základe osobných rozhovorov všetkých najbližších rodinných príslušníkov. Konzultantská spoločnosť odhalila slabé miesta v organizačnej hierarchii resp. identifikoval náplne práce, ktoré je možné delegovať na nižšiu úroveň manažmentu alebo zamestnaním externého manažéra, ktorý by disponoval vyžadovanými skúsenosťami a osobnostnými predpokladmi potrebnými pre výkon práce. Konkrétne ide o pozíciu hlavného kontrolóra, ktorý by riadil všetkých vedúcich stavieb na prebiehajúcich projektoch. Táto pozícia je vytvorená so zámerom odbremeniť syna Jána od každodenných povinností spojených s pozíciou, keďže už došlo k výmene syna za otca na vedúcej manažérskej pozícii v podniku a jeho pracovná náplň sa výrazne zmenila.

Na základe zmien v organizačnej štruktúre bolo potrebné vymedziť jednotlivé vzťahy, či už v podniku alebo v rodine. Otec Jaroslav sa rozhodol odbremeniť od každodennej práce v podniku aj vzhľadom na jeho zdravotný stav a stúpajúcu dôveru v mladších. Synovi zveril chod spoločnosti, k tomu zodpovedajúce rozšírenie právomoci a do podniku chodí len sporadicky. Postupne začína dôverovať čoraz viac svojmu synovi a jeho manželke pri riadení podniku. V poslednej dobe už nemá potrebu všetko ovládať a dokonca sa už ani nezúčastňuje na všetkých poradách. Dohliada len na chod väčších projektov. K oficiálnej zmene zápisu na štatutárnych postoch v OR ešte nedošlo, je to však otázkou blízkej budúcnosti.

Majetkové nástupníctvo. Táto oblasť bola jednoduchšia, keďže pán Jaroslav má len jedného syna. Majetkové vysporiadanie bolo odkonzultované, ale k oficiálnemu prepisu ešte nedošlo. Zakladateľ je jediným stopercentným vlastníkom spoločnosti. Dátum prenosu podielu na syna ešte nebol stanovený.

Finančné poradenstvo. Podnik Výkop BJ využil okrem manažérskeho a majetkového poradenstva aj finančné, ktoré však nie je predmetom skúmania našej práce.

Dôležitosť tretej generácie a dôležitosť ich pohľadu na podnik. Nástupnícka generácia sa nachádza v strednom veku (okolo 50 r.) a už teraz je potrebné uvažovať o tretej generácii. Tento fakt je veľmi dôležitý a opäť dokazuje aký je dlhodobý proces generačnej výmeny. Nástupca Ján má dve deti, ktoré nedisponujú vzdelaním v oblasti stavebníctva, sú absolventmi vysokých škôl s iným zameraním a momentálne ani nežijú v oblasti Slovenska, kde podnik pôsobí a kde poskytuje svoje služby. Konzultanti apelovali na to, že aj keď nie sú deti priamo zaangažované do každodenného kolobehu podniku, neznamená to, že by sa nemali zaujímať o rodinný podnik. Či chcú alebo nie, sú členmi rodiny a rodinný podnik sa ich bude týkať po celú dobu jeho existencie. Jánove boli oboznámené s plánmi a so všetkými zmenami, ktorými podnik aktuálne prechádza. Rodinní príslušníci, ktorí nepracujú v rodinnom podniku, v tomto prípade Jánove deti boli priamo zaangažované do rozhovorov v rámci poradenstva. Konzultantská spoločnosť sa ich v rámci osobných rozhovorov pýtala na ich názor a pohľad na rodinný podnik do budúcnosti. Aj ich názor sa brali do úvahy pri vypracovávaní vhodných odporúčaní, ktoré poslúžilo ako základ pri vytváraní plánu nástupníctva.

Synovia sú dôležití pri nástupe svojho otca Jána na hlavnú manažérsku pozíciu. Pán Ján nevedie podnik autokraticky ako jeho otec, naopak rád si vypočuje každú stranu aj tú nezaangažovanú do každodenného kolobehu podniku. Synovia sú pre neho inšpiráciou a častokrát mu poskytnú iný pohľad na vec.

Finančná a časová náročnosť poradenstva. Projekt v podniku Výkop BJ bol financovaný zo štátnych peňazí, ktoré Ministerstvo hospodárstva poskytlo v rámci schémy na podporu rodinných podnikov. Peniaze boli určené na už spomínané dve oblasti:

- Majetkové nástupníctvo
- Manažérske nástupníctvo.

Po predložení projektu mohol daný podnik, v prípade schválenia komisiou SBA (Small Business Act for Europe) dostať štátnu podporu až do výšky 25 000 eur. Presnú výšku štátneho príspevku na projekt Výkop BJ sa nedozvedáme.

Každý klient mohol spolupracovať maximálne so štyrmi expertmi. V prípade Výkopu BJ to boli traja experti, každý na svoju oblasť. Experti mohli odpracovať maximálne 10hod./týždenne kumulatívne na všetkých projektoch. Peniaze za hodinovú mzdu vyplatila SBA priamo expertom.

Podnik teda dostal bezplatné poradenstvo, ich investíciou bol čas potrebný na vypracovanie projektu resp. žiadosti o štátnu podporu.

Podľa slov pani Karolíny bol projekt časovo náročný, ale výsledky a pridaná hodnota, ktorú projekt priniesol je značne citelná a podľa jej slov kľúčová, vďaka ktorej podnik prešiel až nečakane plynule na ďalšiu generáciu.

Pridaná hodnota poradenstva zastrešovala okrem iného aj nastavenie komunikácie v rodine. Vďaka odbornosti akou konzultanti disponovali sa rodinná, ale aj podniková komunikácia výrazne zlepšila a dokonca sa zmenili rozhodovacie procesy v podniku, kde momentálne viac záleží na hľadaní konsenzu ako na jednostrannom názore zakladateľa.

Pani Karolína na záver dodala, že poradenstvo, ktoré im bolo poskytnuté a stále je, bolo vhodne načasované vzhľadom na rodinnú situáciu a najmä zdravotný stav zakladateľa.

5 Diskusia

V diskusii hodnotíme jednotlivé priebehy a štádia generačných výmen. Okrem toho poukazujeme aj na medzilidské vzťahy a putá. V druhej polovici definujeme na rovnaké problémy, ktoré sa vyskytli a hodnotíme, či sa im dá/dalo nejakým spôsobom predchádzať alebo aspoň zmierniť ich negatívny dopad na samotný chod spoločnosti.

Diskusiu končíme stanovením vhodných odporúčaní a hodnotíme kvalitu ponúkaných služieb externých konzultantov.

5.1 Zhodnotenie a odporúčania pre podnik Autoservis Matlovič s.r.o.

Hneď v úvode je potrebné vyzdvihnúť vysoký záujem a nasadenie nástupníckej generácie o zachovanie rodinného podnikania. Čelila nepriaznivej situácii, ktorá nastala po náhlom zhoršení zdravotného stavu pána Celestína. Podnik bol v katastrofálnom stave na hrane neschopnosti konkurovania na trhu. Bratia Matlovičovci a ich bratranec Arnold zmobilizovali svoje sily a ukázali väčšie puto ako pri nerodinných podnikoch a aj vďaka tomu sa dostali z existenčných problémov a vybudovali autoservis so širokým portfóliom ponúkaných služieb.

S ohľadom na uvedené skutočnosti sa riadenia podniku ujali zodpovedne a do dnešnej doby vybudovali úspešný podnik, ktorý je plne konkurencieschopný a schopný sa vysporiadať s čoraz rýchlejšim a náročnejším trhom. Aj keď sa zdravotný stav zakladateľa náhle zhoršil, mladšia generácia bola dostatočne pripravená prevziať zodpovednosť za podnik. Je to aj vďaka zakladateľovi spoločnosti, ktorý im pridával postupne zodpovednosti a najmä mali od neho plnú dôveru a podporu.

Proces generačnej výmeny v podniku Autoservis Matlovič bol zdĺhavý najmä z pohľadu oficiálneho prepisu zmien v OR. Spôsobilo ho dlhodobé dedičské konanie, ktoré sa považuje za krajný a posledný prípad riešenia majetkového nástupníctva. Vyskytli sa tam určité bližšie nešpecializované majetkové nezhody. Tie sa dali predchádzať vypracovaním plánu nástupníctva, ktorý je možné neustále upravovať podľa potreby. Plán nástupníctva by v dostatočnom predstihu odhalil ich problém, resp. mu predišiel.

Hodnotíme, že nepotizmus nebol vnímaný, keďže všetci traja z nástupníckej generácie si prešli rôznymi pozíciami a stupňami v organizačnej štruktúre. To že sa dostali k vedeniu podniku o trocha skôr, nebol dôsledok nepotizmu, ale výsledok životných udalostí.

Podľa uvedených skutočností odporúčame podniku Autoservis Matlovič vypracovať už v dnešnej dobe majetkové nástupníctvo, aby v prípade nepredvídateľných udalostí v živote, keďže sa všetci traja nástupcovia nachádzajú v strednom veku a každý z nich má aspoň jedno dieťa, bol podnik pripravený. Mali by sa poučiť z predchádzajúcej skúsenosti, kde dedičské konanie spôsobilo narušenie rodinných vzťahov a niektoré skutočnosti vyšli na povrch, až po smrti zakladateľa.

Na druhej strane sa nedá vytýkať zanedbanie vypracovania plánu nástupníctva pána Celestína, keďže podnik nebol v ideálnej situácii a podnikateľ bol v tej dobe zahltený povinnosťami každodenného zabezpečenia chodu spoločnosti. Ďalšou skutočnosťou, ktorú

je potrebné brať do úvahy je rok zmeny prebratia riadenia druhou generáciou. V roku 2004 nebolo dostatočne rozvinuté poradenstvo ohľadom generačnej výmeny.

Súčasne navrhujeme jasne zadefinovať organizačnú štruktúru a jednotlivé vzťahy a zodpovednosti prislúchajúce k vedúcim pozíciám, vzhľadom na to, že právomoci a zodpovednosti, či pozície nie sú spísané. Boli len náhodne vyvinuté počas pôsobenia novej generácie v podniku. Je to potrebné z toho dôvodu, aby sa predišlo konfliktom a vzájomnému obviňovaniu v prípade výskytu udalostí, ktoré by mohli mať negatívny dopad na chod podniku.

Navrhujeme nástupcom a súčasným majiteľom vyhradiť si určitý priestor na komunikáciu so svojimi potomkami a raz začas ich oboznámiť s chodom podniku alebo dôležitých krokoch. Komunikáciu je potrebné prispôbiť primerane k veku dieťaťa. Pán Tomáš má dve deti vo veku 10 a 14 rokov, pán Arnold má syna vo veku 17 rokov. Pán Juraj zatiaľ svojho potomka nemá. Hoci nie sú zatiaľ do podniku priamo zaangažovaní, týka sa ich to, a aj bude počas celej existencie podniku alebo dovtedy kým bude vlastníctvo podniku v rukách rodiny. Je treba upozorniť na to, že čas a intervaly majú byť dopredu dané, aby sa zamedzilo nadmernému prieniku firemných záležitostí do rodiny, aby to nadmerne neškodilo rodinnej klíme. Počas rozhovorov si môžu majitelia u svojich detí všímať záujem, či iný pohľad na určitú situáciu, v prípade staršieho dieťa pána Arnolda.

Podniku navrhujeme odporúčania, resp. otázky, ktoré by mali dostatočne zabezpečiť podnik z majetkového hľadiska, v prípade neočakávaných životných udalostí. Takisto stanovenie a zadefinovanie si vzťahov v podniku cez tvorbu organizačnej štruktúry je veľmi dôležité pre bezproblémový chod spoločnosti v súčasnosti.

Vzhľadom na aktuálnu situáciu v podniku, ktorá je mimoriadne priaznivá je čas ideálny pre majiteľov alebo aspoň jedného z nich nechať si odstup od každodenných povinností a povenovať sa strategickým otáznikom, ktoré by si mali všetci traja majitelia uvedomiť a spoločne ich zodpovedať. Dôvodom je zabezpečiť bezproblémové majetkové vysporiadanie pre tretiu generáciu.

5.2 Zhodnotenie a odporúčania pre podnik Tlačiareň BB s.r.o.

Podnik Tlačiarne BB mal na nevyužitie služieb expertov na generačnú výmenu viacero dôvodov. Tým prvým je veľkosť podniku a k tomu prislúchajúca jednoduchá organizačná štruktúra, kde neboli potrebné výrazne zmeny, či nastavenie komunikácie. Ďalším dôvodom bolo vysporiadanie sa s nástupníctvom v rámci rodiny, kde bol jasný a

známy stupeň zaangažovanosti a taktiež boli vymedzené a stanovené zodpovednosti oboch detí zakladateľa.

Zakladateľ sa nám priznal, že nikdy nepremýšľal o tom, či jeho podnik bude pokračovať aj po jeho odchode, či už pod vedením rodinného príslušníka (potomka) alebo pod vedením iného externého manažéra. Nikdy netlačil na svoje deti, nechal im voľný priestor a čas. Príchod jeho syna bol viacmenej náhodný po viacerých pracovných skúsenostiach. Patrik ml. priniesol potrebnú energickosť a inovácie. Podieľal sa veľkým pričinením na zmodernizovaní výroby a prilákal tak nových klientov. Jeho aktívnosť a záujem otec ocenil postupným predávaním právomoci. Začalo to prebratím plnej zodpovednosti za chod výroby a momentálne je hlavným riadiacim pracovníkom celého podniku. Otec mu pri novej funkcii už len asistuje a usmerňuje ho v prípade potreby. Pán zakladateľ chodí do podniku čoraz menej, je otázkou blízkej budúcnosti kedy mu zverí aj plnú moc na poste konateľa spoločnosti, na ktorom sú momentálne spoločne. Manažérske nástupníctvo hodnotíme ako úspešné a to vďaka vysokej synovej zaangažovanosti a jednoduchej organizačnej štruktúre vzhľadom na veľkosť podniku.

Identifikovali sme možný problém v oblasti majetkového nástupníctva, ktoré je podľa nášho názoru neúplne doriešené a zanedbané. Problém môže nastať po definitívnom odchode zakladateľov (manželov) z podniku alebo v prípade náhlej choroby, či smrti. Problém môže vzniknúť v rámci nástupníckej generácie, keď si bude chcieť syn nárokovať na vyšší podiel, vzhľadom na jeho väčšiu zaangažovanosť do podniku. Momentálne sú majetkové podiely rozdelené rovnomerne medzi všetkých štyroch spoločníkov. Zakladateľ sa priznal, že sa skôr venoval manažérskemu nástupníctvu. Majetkovému vysporiadaniu doposiaľ nevenoval patričnú pozornosť. Vzhľadom na túto skutočnosť je pomerne dosť možné, že dôjde k spomínaným majetkovým konfliktom. Podniku preto odporúčame vyriešiť si majetkové nástupníctvo ešte v čase dobrého zdravia zakladateľov a zdravého chodu podniku. Majetkové vysporiadanie by sme navrhovali riešiť cez externého konzultanta, ktorý by im objektívne vypracoval možné riešenia pre ich konkrétny prípad. Ako alternatívnu možnosť uvádzame samo štúdium cez dostupné materiály a podujatia napr. seriál s názvom Rodinné podniky časopisu Trend v spolupráci s Amrop ako odborným partnerom seriálu alebo návšteva rôznych workshopov, či podujatí časopisu Trend. Vďaka materiálom získa zakladateľ spoločnosti Tlačiareň BB potrebné informácie na vyriešenie určitého problému, v tomto prípade majetkového nástupníctva za podstatne finančne dostupnejšiu možnosť ako v prípade využitia externého konzultanta. Určite by sa nemali

spoliehať na dedičské konanie, ktoré môže naštříbiť rodinné vzťahy, či ohroziť existenciu rodinného podniku.

Ďalej sme boli oboznámení o nadmernom prenose firemných záležitostí do rodiny. Tento problém by sme navrhovali riešiť vymedzením si presne danej hodiny, od ktorej bude zakázané sa rozprávať o podniku v rodine. To isté platí o rodinných stretnutiach, kde by mali výrazne obmedziť komunikáciu o podnikových záležitostiach.

Čo sa týka zmien vo vzťahoch, po nástupe Patrika ml. na vedúcu pozíciu je potrebné v čo najkratšom čase vymedziť jeho vzťah s otcom z firemného hľadiska. Tento vzťah bude opätovne nutné upraviť a vyjasniť po zakladateľovom odstúpení z postu konateľ a firmy.

5.3 Zhodnotenie a odporúčania pre podnik Minit SLOVAKIA, spol. s.r.o.

Ako sme mohli vidieť, každý potomok druhej generácie mal určitý prínos pre podnik Minit, či už to bol Zoltán, ktorý expandoval na český trh alebo Eva na rakúsky trh. Český trh momentálne zamestnáva okolo 70 ľudí a produkuje 1/3 obratu spoločnosti Minit. Eva za posledné tri roky stihla vytvoriť tri predajné miesta v Rakúsku a syn Ladislav budúci nástupca pána Františka na vedúcom poste v spoločnosti má veľké zásluhy na franchisingovej vetve obchodných pobočiek na Slovensku. Pod jeho vedením sa zveľadil ich dizajn, čo sa premietlo aj na zvýšenom predaji a zisku spoločnosti Minit. Treba pripomenúť, že pán František im nechal voľnosť na sebarealizáciu a podporoval ich projekty, či nové nápady. Veľké množstvo nápadov sa implementovalo a bolo v minulosti úspešných.

Podľa nás vedenie podniku vhodne načasovalo generačnú výmenu na vedúcej pozícií. Človek s pribúdajúcim vekom stráca prirodzene svoju výkonnosť a flexibilitu reagovania na novovzniknuté situácie a problémy, na ktoré treba promptne reagovať. Pán František si to včas uvedomil a začal plánovať svoje nahradenie dostatočne dopredu. Syn Ladislav figuruje v podniku od roku 2008. Postupne si prešiel všetkými manažérskymi úrovňami a momentálne si prechádza zácvikom na výkonného manažéra spoločnosti Minit, ktorý bol odkonzultovaný a spoločne vytvorený s externým konzultantom. Podrobný proces je rozčlenený do štyroch kvartálov, pričom v každom z nich mu pribudnú určité právomoci a zodpovednosti. Pre Ladislava je to nesmierne výhodné, keďže je jeho adaptácia na jeho budúcu pozíciu jasne vymedzená, čo znižuje tlak na samotného nástupcu a zvyšuje pravdepodobnosť úspechu. Cieľom a účelom programu je dostatočne pripraviť Ladislava,

podnik aj obchodných partnerov na zmenu na hlavnom manažérskom poste spoločnosti Minit. Začiatkom apríla roku 2020 bude spoločnosť Minit plne pod jeho vedením.

Vzhľadom k tomu, že pán František ostane aj naďalej v podniku Minit, bude potrebné vymedziť novovzniknuté vzťahy, keďže z hľadiska manažérskeho bude pán František podriadený svojmu synovi, ale z hľadiska majetkového bude aj naďalej najväčším spoluvlastníkom spoločnosti s 56 % podielom. Tieto vzťahy by mali byť jasne spísané a nastavené do Ladislavovho nástupu na výkonnú pozíciu, aby sa predišlo možným konfliktom. Zmena Ladislavovej pozície sa dotkne aj ostatných rodinných členov zainteresovaných do podniku. Zoltán a Eva majú na starosti export, čiže stanú sa Ladislavovými podriadenými a je potrebné zvoliť správny prístup komunikácie ako v podniku, tak aj v rodine.

Manažérske nástupníctvo považujeme za dobre rozbehnuté a nastavené, ale vzhľadom na naše pripomienky nedotiahnuté. Sú určité veci, ktoré je potrebné doriešiť, aby bolo manažérske nástupníctvo dostatočne ošetrené z každého uhľa pohľadu a prijaté všetkými zainteresovanými osobami.

Pán František sa k majetkovému vysporiadaniu ešte nevenoval, keďže chce aj naďalej ostať v podniku ako spoločník s najväčším podielom. Myslíme si, že by sa mal tejto otázke venovať vzhľadom na svoj vek a definitívne rozhodnúť o rozdelení svojho podielu a nenechávať to na dedičské konanie, ktoré je vo veľmi veľa prípadoch symbolom zdĺhavosti a rodinným konfliktom. Preto navrhujeme vypracovanie dokumentu, ktorý bude zhotovený na základe diskusie medzi Františkom a jeho deťmi, ktorého cieľom bude dospieť ku konsenzu. Dokument bude obsahovať jasné rozdelenie Františkovho spolupodielu vo všetkých firmách, v ktorých figuruje.

5.4 Zhodnotenie a odporúčania pre podnik Výkop BJ s.r.o.

Chceli by sme vyzdvihnúť vytrvalosť mladšej generácie, ktorá ostala v podniku, verná, aj keď to nemali ľahké pri zakladateľovom autokratickom vedení. Dlhé roky mladá generácia zakladateľov syn Ján a jeho manželka Karolína mali úzke právomoci na presadenie si svojich nápadov, či názoru. Zakladateľova nedôvera bola všade prítomná a celé rozhodovanie bolo postavené len na jeho úsudku, a to aj po dlhých rokoch pôsobenia mladšej generácie v podniku. Po zhoršenom zdravotnom stave zakladateľ a pokročilému veku si začal uvedomovať potrebu mladšej generácie. Treba podotknúť, že to nebol ľahký prechod vzhľadom na to, že bolo potrebné veľa vecí meniť. Rodina si uvedomila potrebu objektívneho a nestranného pohľadu na vec. Náhodou sa dopočuli o programe Ministerstva

hospodárstva na podporu rodinných podnikov. Vypracovali projekt, ktorý bol potrebný na príspevok odborného poradenstva. Schválené projekty mohli dostať dotáciu maximálne do výšky 25 000 eur. Projekt bol následne schválený komisiou SBA. Následne využili komplexné služby poradenstva bezplatne. Experti im pomohli okrem iného najmä: identifikovať role každého rodinného príslušníka aj toho nezainteresovaného do podniku; opäť previazať vzťahy a otvorenosť komunikácie v rodinnom podniku, ktoré neboli nikdy úplne prirodzené vzhľadom na zakladateľov štýl vedenia. Ján sa snaží viesť podnik participatívno- skupinovým štýlom. Tento štýl sa vyznačuje veľkou dôverou k podriadeným a obojstrannou komunikáciou s nižšími organizačnými úrovňami. Zakladateľ podniku pán Jaroslav chodí do podniku len občasne v prípade nutnosti a je taktiež spokojný s tým, akým sa veci v podniku riešia. Všetky zmeny boli spísané v pláne nástupníctva, ktorý obsahoval novovytvorenú organizačnú štruktúru aj so všetkými právomocami a zmenami na nižších postoch organizačnej štruktúry a s návrhom potreby externých manažérov.

Čo sa týka Jánovej adaptácie na novú pozíciu, tú považujeme za nedokončenú, a teda stále prebiehajúcu s ohľadom na sporadické návštevy pána Jaroslava (zakladateľa).

Treba pripomenúť, že vďaka prítomnosti expertov, rodina už v dnešnej dobe, počas prvej generačnej výmeny, myslí na ďalšiu generačnú výmenu, ktorá bola už odkonzultovaná aj s dospelými nezaangažovanými deťmi druhej generácie.

K manažérskemu nástupníctvu dopĺňame, že hoci už pán Ján figuruje na poste výkonného manažéra s vyššími právomocami stále, je v OR zapísaný ako prokurista a pán Jaroslav ako konateľ spoločnosti. Vzhľadom na zvyšujúcu sa dôveru, prenechávanú čoraz väčšiu voľnosť svojmu nástupcovi a vystupovaniu voči stakeholderom, by mal byť tento zápis v blízkej dobe pozmenený.

Prebiehajúce manažérske nástupníctvo v podniku Výkop BJ hodnotíme ako dobre zvládnuté s malou námietkou na nedostatočné zaškolenie nástupcu na riadiacom poste. Na margo toho berieme do úvahy Jánove dlhoročné pôsobenie v podniku. Dôkazom je dobrý vstup na riadiacu pozíciu a správne zvolený štýl vedenia.

Na majetkové nástupníctvo bol taktiež ako v prípade manažérskeho nástupníctva pridelený expert, ktorý si najmä po rozhovoroch so zakladateľom pánom Jaroslavom a jeho jediným synom Jánom prekonzultovali a navrhli bližšie neuvedené majetkové vysporiadanie. Opäť chválime najmä včasnosť zodpovedania si majetkových otáznikov.

Spoločnosť Výkop BJ je nadmieru spokojná s poradenskými službami, ktoré im bolo poskytnuté aj vďaka programu Ministerstva hospodárstva v spolupráci s SBA. Na otázku, či by sa rozhodli o poradenstvo aj bez finančnej pomoci, odpovedali, že by určite po ňom siahli,

aj keď určite nie v takom rozsahu ako im to bolo umožnené, vďaka finančnej pomoci. Presnú sumu poradenstva v podniku Výkop BJ sme sa nedozvedeli, keďže náklady na poradenstvo boli priamo vyplácané z Ministerstva hospodárstva.

5.5 Celkové zhodnotenie

V tabuľke 11 sú zobrazené sledované kritéria a ich slovné hodnotenie pre každý vybraný podnik.

Tabuľka 11 Sledované kritéria generačných výmen a ich slovné hodnotenia pre jednotlivé podniky.

Sledované kritéria	Matlovič, s.r.o.	Tlačiareň BB, s.r.o.	Minit SLOVAKIA, spol. s.r.o.	Výkop BJ, s.r.o.
Prítomnosť externého konzultanta (experta)	Nie	Nie	Áno	Áno
Vyhotovený plán nástupníctva	Nie	Nie	Čiastočne	Áno
Záujem mladej generácie o podnik	Áno	Čiastočný	Primeraný	Primeraný
Postupný kariérny rast nástupcov	Áno	Áno	Áno	Áno
Charakter priebehu manažérskeho nástupníctva	Náhodný	Náhodný	Plánovaný	Plánovaný
Charakter priebehu majetkového nástupníctva	Náhodný	Náhodný	Plánovaný/náhodný	Plánovaný
Prenos podnikových problémov do rodiny	Áno	Áno	Áno	Áno
Vnímanie nepotizmu zo strany nerodinných zamestnancov	Nie	Nie	Nie	Nie
Výskyt podielových konfliktov	Nie	Nie	Nie	Nie
Výskyt medzigeneračných konfliktov	Áno	Áno	Nie	Áno
Výskyt konfliktov v rámci jednej generácie	Áno	Nie	Nie	Nie
Prínos mladej generácie	Áno	Áno	Áno	Čiastočný

Zdroj: vlastné spracovanie

V nasledujúcej tabuľke sú zobrazené výhody a nevýhody externého poradenstva.

Tabuľka 12 Výhody a nevýhody externého poradenstva

Výhody	Nevýhody
objektívnosť	cena
individuálny prístup	dĺžka spolupráce
podrobná analýza skutočností	intímnosť informácií
odhalenie a včasné upozornenie na súčasné aj budúce problémy	časová náročnosť
navrhnutie možných alternatív riešenia	
komplexnosť riešení	
zapojenie aj nezaangažovaných rodinných príslušníkov	

Výhody	Nevýhody
vymedzenie a nastavenie rodinno-pracovných vzťahov	
výber rozsahu služieb	
možnosť získania štátnej podpory	

Zdroj: vlastné spracovanie

Na základe získaných informácií stanovujeme nasledujúce odporúčania pre prax:

- uvedomenie si potreby nástupníctva v dostatočnom predstihu,
- vzdelávanie sa v oblasti, prípadne využitie služieb konzultanta/experta,
- zistenie záujmu u rodinných príslušníkov,
- včasné zaangažovanie,
- postupné delegovanie právomocí a zodpovednosti ako prejav dôvery,
- zachovanie kariérneho rastu u rodinného príslušníka,
- vytvorenie a priebežné aktualizovanie manažérskeho aj majetkového plánu nástupníctva (vyhnúť sa dedičskému konaniu),
- jasné vymedzenie vzťahov po každej zmene v organizačnej štruktúre.

Záver

V prípadových štúdiách sa nám podarilo v dostatočnej hĺbke rozanalyzovať rodinné vzťahy a ostatné vplyvy, ktoré ovplyvňujú samotný priebeh generačnej výmeny, aby sme docielili náš stanovený hlavný cieľ.

Z analýzy rodinných podnikov, ktoré nevyužívajú (nevyužili) poradenské služby sme identifikovali podstatne viac nedostatkov a príčin výrazného predĺženia alebo sporov v rodine naproti podnikom, ktoré sa rozhodli využiť odborné poradenstvo, či už z manažérskeho alebo majetkového nástupníctva. Nedostatky sa týkali najmä nekompletnosti a krátkodobosti riešení. U rodinných podnikov bez poradenstva okrem spomenutého bolo výrazne zanedbané majetkové nástupníctvo, ktoré bolo riešené až posledným možným spôsobom, ktorým je dedičské konanie. Dedičské konanie bolo v prípade podniku Matlovič s.r.o. dlhoročné a neobišlo sa bez rodinných sporov. Spomenutými nekompletnými riešeniami máme na mysli najmä zmenu súkromno-podnikových vzťahov pri štatutárnych aj organizačných zmenách. Tieto vzťahy je potrebné neustále aktualizovať. To isté platí aj pri prelínaní osobného (rodinného) života s podnikovým, kde by si mala rodina taktiež určiť určité pravidlá, aby bola zachovaná rovnováha a čiastočná samostatnosť týchto dvoch prostredí.

Zhodnotenie pridanej hodnoty a šírku pôsobnosti ponúkaných služieb poradenských spoločností bol naším hlavným stanoveným cieľom, ktorému sme prispôsobili aj využité metódy skúmania a vyhodnocovanie dosiahnutých výsledkov.

Vystav BJ využil komplexné služby externého poradenstva. Podnik ani rodina sa nenachádzali v ideálnom stave, ktoré ich dohnali využiť program Ministerstva hospodárstva v spolupráci s SBA na podporu rodinného podnikania. Tieto dva subjekty zastrešili poradenstvo z vecného aj finančného hľadiska, za účelom podpory rodinného podnikania na Slovensku. Podnik Minit Slovakia si zakúpil vo vlastnej réžii konzultácie ohľadom generačnej výmeny na post generálneho riaditeľa spoločnosti. Po analýze týchto dvoch podnikov a na základe komparácie s druhou skupinou podnikov sme určili výhody a nevýhody, či možné bariéry využitia externého konzultanta počas generačnej výmeny.

Objektívne zhodnotenie situácie a navrhnutie individuálnych a komplexných riešení sú veľkými výhodami externého poradenstva. Tomu predchádza zber dát, či už z finančných výkazov alebo z individuálnych alebo kolektívnych rozhovorov s rodinnými príslušníkmi. Okrem toho sú experti schopní, vďaka ich poznatkom a skúsenostiam, identifikovať možné problémy v budúcnosti. Vďaka tomu sú klienti schopní včas reagovať, a tým znížiť alebo

úplne eliminovať potencionálny problém. Externé poradenstvo nie je lacnou záležitosťou. Práve finančná náročnosť je častou príčinou nevyužitia poradenstva, keďže rodinné podniky sa počtom zamestnancov a obratom zväčša radia medzi malé podniky. Častokrát sú odkázané na vlastné finančné zdroje alebo na cudzie s podstatne nevýhodnejšími podmienkami v porovnaní s väčšími nerodinnými podnikmi. Tu je dôležité poznamenať, že rozsah ponúkaných služieb externých konzultantov je možné si vybrať a nastaviť podľa vlastných predstáv a rozpočtu ako sme to mohli vidieť na prípadovej štúdií Minit Slovakia. Ďalšou možnosťou je získanie dotácií od štátu, ktoré vyčlenilo finančné prostriedky v rámci podpory rodinných podnikov. Čo sa týka ďalších plusov externých konzultantov je okrem nastavenia podnikových vzťahov aj návrh riešení na úpravu rodinných vzťahov a proporcionality medzi podnikovým a rodinným prostredím.

Negatívami poradenstva je okrem spomínanej finančnej náročnosti aj konzervatívnosť zakladateľov, ktorí si nenechajú radiť od externého človeka o budúcom smerovaní svojho podniku. Navyše sa častokrát jedná o intímne rodinné informácie, ktoré si neželajú zverejňovať cudzej osobe. Ďalším problémom je časová náročnosť, ktorú si vyžaduje poradenstvo.

Veľkou bariérou generačnej výmeny je fakt, že hlavný manažment (majiteľ) v rodinných podnikoch vykonáva okrem manažérskych funkcií aj iné pracovné náplne, ktoré ho zahlcujú a na zodpovedanie kľúčových otázok ohľadom nástupníctva si jednoducho nevie nájsť čas.

Na záver chceme odporučiť všetkým zakladateľom (majiteľom) rodinných podnikov, aby sa začali včas informovať a vzdelávať v oblasti generačnej výmeny a to akýmkoľvek možným spôsobom. Vďaka hlbšiemu pochopeniu generačnej výmeny ako celku je možné predísť rôznym hrozbám, ktoré môžu ohroziť nielen samotnú existenciu podniku ale aj finančnú sebestačnosť rodiny. Podrobným a včasným naplánovaním medzigeneračnej výmeny je možné zvýšiť úspešnosť a bezproblémový prechod na novú generáciu. Toto všetko musí byť však podporené súdržnými vzťahmi, vzájomným pochopením a dôverou.

Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje:

1. CLIFFORD, Stephen. An Owner's Guide to Business Succession Planning. 2.vyd. Ohio: Kent Popular Press, 2008. 67 s. ISBN 978-0-933522-26-8
2. GULATI, Ramesh. Maintenance and Reliability Best Practices. New York: Industrial Press, 2012. 400 s. ISBN 978-083113-43-41
3. HENDL, Jan. Úvod do kvalitatívneho výskumu. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1997. 243 s. ISBN 80-7184-549-3
4. HESKOVÁ, Márie, – VOJKO, Viktor. Rodinné podniky – zdroj regionálne zdroje. Zeleneč: Profess Consulting s.r.o., 2008. 138 s. ISBN 978-80-7259-062-9
5. KLEIN, Sabine Familienunternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2004. 368 s. ISBN:3-409-21703-7
6. KORÁB, Vojtech – HANZELOVÁ, Alena – MIHALSKO, Marek. Rodinné podnikanie, Brno: Computer Press, 2008. 220 s. ISBN 978-80-251-1843-6
7. KROŠLÁKOVÁ, Monika. Rodinné podnikanie. Bratislava: Ekonóm, 2013. 140 s. ISBN 978-80-225-3697-4
8. LIPMAN, Frederick D. The Family Business Guide. 1.vyd. New York: Palgrave Macmillan, 2010. 288 s. ISBN 978-0-230-10515-7
9. PAPULA, Jozef. a kol. Podnikanie a podnikateľské myslenie. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2015, 240 s. ISBN 978-80-7478-950-2
10. POZA, Ernesto Joseph. Family business. 3.vyd. Mason: South – Western Cengage Learning, 2009. 460 s. ISBN 978-14-094-0995-3
11. SOBEKOVÁ MAJKOVÁ, Monika. Ako financovať malé a stredné podniky. Bratislava: Iura Edition s.r.o. 2011. 24 s. 228 ISBN 978 – 80 -8078 – 413- 3
12. STRÁŽOVSKÁ, Ľubomíra - STRÁŽOVSKÁ, Helena - KROŠLÁKOVÁ, Monika. Podnikanie formou rodinných podnikov. 1. vyd. Bratislava: Sprint dv. 2008, 240 s. ISBN 978-80-969927-0-6

Internetové zdroje:

1. ALTHAYDE, Rosemary. Measuring enterprise potencial in young people [elektronický zdroj]. Londýn, 2009, 21. s. [cit. 2019 -08-01]. Dostupné na internete: <http://dev.pue.itesm.mx/DoctoradoNebrija/MaterialGral/measuring%20enterprise%20potential%20in%20young%20people.pdf>
2. AMROP Slovakia. O nás [elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, 1.s. [cit. 2019 -01-02]. Dostupné na: <https://www.amrop.sk/sk/amrop-slovakia/>
3. AMROP. Plánovanie nástupníctva je nevyhnutnosťou [elektronický zdroj]. Bratislava, 2016, 2 s. [cit. 2018 -20-11]. Dostupné na: https://www.amrop.sk/pdf/others/2016/planovanie_nastupnictva.pdf
4. ATHWAL Reg. The advantagees and disadvantages of a family business [elektronický zdroj]. Londýn, 2017, 1 s. [cit. 2019 -02-02]. Dostupné na: <https://blog.vistage.co.uk/advantages-disadvantages-of-a-family-business>
5. DEBARDIEV Stojan. Family business characteristics and differences [elektronický zdroj]. Skopje, 2015, 41s. [cit. 2019-25-01] Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/publication/311208065_Family_business_characteristics_and_differences_Some_insights_from_the_developing_countries
6. DEBARDIEV, Stojan. Family business characteristics and differences [elektronický zdroj]. Skopje, 2015, 41 s. [cit. 2019 -25-01] Dostupné na internete: https://www.researchgate.net/publication/311208065_Family_business_characteristics_and_differences_Some_insights_from_the_developing_countries
7. DEMERS, Jayson. 5 Reasons to start a business in your 20s and 30s [elektronický zdroj]. Londýn, 2016, 1. s. [cit. 2019 -08-01]. Dostupné na internete: <https://www.entrepreneur.com/article/275314>
8. FAMILY BUSINESS USA. Married couples running a family business [elektronický zdroj]. New York 2013, 1.s. [cit. 2018 -08-02]. Dostupné na internete: <http://www.familybusinessusa.com/married-couples-running-family-business/>
9. FONDATI, Mário. – KOVÁČOVÁ, Zuzana, – PITOŇÁK, Daniel. Rodinné podnikanie alebo (ne)zostane to v rodine [elektronický zdroj]. Bratislava, 2014, 20 s. [cit. 2018 -02-11]. Dostupné na: https://www.eppp.sk/docs/eppp_studia_fb.pdf

10. HASLUCK, C., 2012. Why business should recruit young people. [elektronický zdroj]. 2012 [cit. 2019 -08-01] Dostupné na internete: <https://dera.ioe.ac.uk/13758/1/why-businesses-should-recruit-young-people.pdf>
11. ISTP. Štát rodinné podnikanie nepodporuje, skôr ho likviduje [elektronický zdroj]. Bratislava, 2017, 1 s. [cit. 2019 -01-02]. Dostupné na: <https://www.istp.sk/clanok/12604/stat-rodinne-podnikanie-nepodporuje-sk-r-ho-likviduje>
12. MACHEK, Ondrej - VOTALOVÁ, Petra. Advantages and Disadvantages of Family Entrepreneurship and How to Prevent Distress: Evidence from the Czech Republic [elektronický zdroj]. Praha, 2015, 3 s. [cit. 2019 -02-02]. Dostupné na: <http://www.inase.org/library/2015/crete/bypaper/AME/AME-26.pdf>
13. MATWIJ Erika. Generačná výmena v rodinnom podniku [elektronický zdroj]. Bratislava, 2017, 1 s. [cit. 2019 -31-01]. Dostupné na: <http://www.generacnavymena.sk/v-rodinnom-podniku/>
14. MURRAY, Sarah. Family businesses need youth on their side [elektronický zdroj]. New York, 2016 s. 1. [cit. 2018 -02-11]. Dostupné na internete: <https://www.ft.com/content/e3789d38-1206-11e6-91da-096d89bd2173>
15. PETERKA, Roman. Rodinné podnikanie dobre zvážte, má nie len radu kladných stránok, ale skrýva aj veľkú pascu [elektronický zdroj]. Praha, 2007, 1 s. [cit. 2018 -05-01]. Dostupné na: https://www.idnes.cz/finance/prace-a-podnikani/rodinne-podnikani-dobre-zvazte-ma-nejen-radu-kladu-ale-skryva-i-velkou-past.A071109_162543_firmy_rady_amr
16. PETRU, Nadežda. Rodinné podnikání- príležitosť a medzigeneračná výzva [elektronický zdroj]. Plzeň, 2017, 29 s.[cit. 2018 -09-01]. Dostupné na internete: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/29084/1/Rodinne%20podnikani%20-%20prilezitost%20a%20mezigeneracni%20vyzva.pdf>
17. PODNIKANIE. 5 najčastejších rizík ohrozujúcich rodinné podnikanie [elektronický zdroj]. Bratislava, 2014, 1 s. [cit. 2019 -02-01]. Dostupné na: <http://mesacnikpodnikanie.sk/5-najcastejsich-rizik-ohrozujucich-rodinny-podnik/>
18. RSM. RSM [elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, 1 s. [cit. 2019 -31-01]. Dostupné na: <https://rsmsk.sk/>
19. SEIDL, Tomáš. Plánování nástupnictví [elektronický zdroj]. Praha, 2014, 38 s. [cit. 2018 -02-11]. Dostupné na:

http://amsp.cz/uploads/dokumenty/Publikace/Planovani_nastupnictvi_dvoustrany_.pdf

20. SLOVAK BUSINESS AGENCY. SBA [elektronický zdroj]. Bratislava, 2019, 1 s. [cit. 2019 -01-02]. Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/>
21. TASR. Tri štvrtiny rodinných firiem už vedie nástupnícka generácia [elektronický zdroj]. Bratislava, 2018, 1 s. [cit. 2018 -14-11]. Dostupné na: <http://www.teraz.sk/najnovsie/prieskum-tri-stvrtiny-rodinnych-firiem-u/303145-clanok.html>

Platné právne normy:

1. Zákon č. 455/1991 ZB. o Živnostenskom podnikaní. §11 ods. 1.
2. Zákon č. 40/1964 ZB. Občiansky zákonník. §116.