

12.2.2018

Štúdia rodinného podnikania na Slovensku

Strategická časť



SLOVAK | BUSINESS | AGENCY

Obsah

Tabuľky	2
Grafy	2
Použité skratky	3
1. Manažérske zhrnutie	4
2. Úvod	9
3. Definovanie rodinných podnikov	11
3.1 Definovanie rodinných podnikov v zahraničí.....	11
3.2 Základné charakteristiky rodinných podnikov	20
3.3 Definícia rodinného podnikania na Slovensku	26
4. Rodinné podnikanie v iných krajinách	29
4.1 Family Business Survey (2016) – vyhodnotenie zistení a výsledkov.....	32
4.2 Najlepšie príklady dobrej praxe v oblasti podmienok rodinného podnikania ...	48
4.2.1 Najdôležitejšie oblasti podpory podnikateľského prostredia z hľadiska rodinného podnikania	48
4.2.2 Turecko – Rodinný kontrakt – Priemyselná komora Ankary (Ankara Chamber of Industry).....	52
4.2.3 Holandsko – Balíček na prevod podniku – Ministerstvo hospodárskych záležitostí	53
4.2.4 Fínsko - Tréningový program Vlastníctvo a práca v Rade – Fínska Asociácia rodinných firiem.....	55
4.2.5 Nórsko – Fórum siete rodinných podnikov – Konfederácie nórskeho podnikov	57
4.2.6 Odporúčania na úrovni Európskej komisie.....	59
5. Rodinné podnikanie na Slovensku.....	62
5.1 Historický vývoj rodinného podnikania na Slovensku	62
5.2 Súčasný stav rodinného podnikania na Slovensku	68
6. Výsledky prieskumu MSP v oblasti rodinného podnikania.....	82
6.1 Štruktúra rodinných podnikov na Slovensku.....	82
6.2 Hlavné výzvy pre rodinné podniky.....	92
6.3 Preferované možnosti podpory na riešenie identifikovaných problémov.....	104
7. Možnosti podpory rodinného podnikania v rámci Slovenskej republiky	107
8. Záver	111
Použitá literatúra.....	115
Príloha č. 1: Znenie dotazníka	122

Tabuľky

Tabuľka 1: Desať najstarších rodinných firiem na svete ku roku 2000.....	29
Tabuľka 2: Export hlavných komodít medzi rokmi 1920-1937 (v %).....	67

Grafy

Graf 1: Percentuálne rozdelenie lokality rodinných podnikov na Slovensku	83
Graf 2: Percentuálne rozdelenie slovenských rodinných podnikov podľa ich počtu zamestnancov	84
Graf 3: Percentuálne rozdelenie slovenských rodinných podnikov podľa ich výšky obratu	85
Graf 4: Percentuálne rozdelenie slovenských rodinných podnikov podľa ich veku	86
Graf 5: Percentuálne rozdelenie slovenských rodinných podnikov podľa generácie, ktorá pôsobí vo vedení podniku	86
Graf 6: Percentuálne rozdelenie slovenských rodinných podnikov podľa právnej formy.....	87
Graf 7: Percentuálne rozdelenie slovenských rodinných podnikov podľa typu vlastníctva.....	88
Graf 8: Percentuálne rozdelenie podnikov podľa počtu členov rodiny zapojených do rodinného podniku ako zamestnanec alebo spoločník	89
Graf 9: Percentuálne rozdelenie rodinných podnikov z hľadiska ich pôsobenia na rôznych trhoch	90
Graf 10: Percentuálne rozdelenie rodinných podnikov z hľadiska ich hlavnej oblasti podnikania.....	91
Graf 11: Miera využívania rôznych zdrojov financovania pri zakladaní a rozvoji rodinných podnikov na Slovensku	94
Graf 12: Plány rodinných podnikov na expanziu v podnikania v najbližších rokoch	95
Graf 13: Plány rodinných podnikov na Slovensku z hľadiska investovania	96
Graf 14: Hlavné interné problémy rodinných podnikov na Slovensku	97
Graf 15: Hlavné externé problémy rodinných podnikov na Slovensku.....	98
Graf 16: Vzdelávanie poskytnuté zamestnancom za posledné tri roky	99
Graf 17: Pripravenosť rodinných podnikov na Slovensku na nástupníctvo.....	100
Graf 18: Riešenie nástupníctva v rodinných podnikoch na Slovensku.....	101
Graf 19: Hlavné ťažkosti rodinných podnikov na Slovensku pri začiatku podnikania	102
Graf 20: Hlavné prekážky rodinných podnikov pri rozširovaní podnikania.....	103
Graf 21: Návrhy úprav podnikateľských regulácií zo strany rodinných podnikov na Slovensku.....	104
Graf 22: Navrhované opatrenia rodinnými podnikmi na Slovensku na podporu ich podnikania.....	106

Použité skratky

ASO	Ankara Sanayi Odasi (Priemyselná komora Ankara)
IMD	Inštitút pre rozvoj manažmentu
MSP	Malé a stredné podniky
OECD	Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj
SME	Small a medium enterprises
SZČO	Samostatne zárobkovo činná osoba

1. Manažérske zhrnutie

Rodinné podnikanie je tradičnou formou podnikania v zahraničí. Avšak verejné inštitúcie veľmi dlhú dobu práve o tento typ podnikateľských subjektov nejavili záujem a to aj napriek ich významnému hospodárskemu vplyvu. Rodinné podniky sa podľa odhadov podieľajú na výkone svetovej ekonomiky 70 až 90 percentným podielom. No v porovnaní s bežnými malými alebo strednými podnikmi musia rodinné podniky počas svojho života čeliť veľmi špecifickým problémom. Tie vyplývajú často z prelínania osobného života a rodinných vzťahov s pracovným životom.

Dlhodobým problémom pre riešenie situácie rodinných podnikov v európskom kontexte je fakt, že vo väčšine európskych krajín neexistuje definícia rodinného podniku v rámci podnikateľskej legislatívy. Na úrovni právneho poriadku sú rodinné podniky spomenuté iba v piatich európskych krajinách (Taliansko, Rakúsko, Chorvátsko, Rumunsko a Malta), avšak medzi týmito krajinami neexistuje jednotný prístup k rodinným podnikom. Navyše na úrovni odbornej literatúry, rôznych opatrení a diskusií existuje v európskom priestore až 90 rôznych definícií, ktoré nemajú spoločný základ. To znemožňuje akékoľvek zmysluplné medzinárodné porovnanie štatistík o počte a situácii rodinných podnikov v Európe. To má dopad aj na situáciu, v ktorej na rodinné podniky nie je zameraná v drvivej väčšine krajín žiadna adresná forma podpory zo strany verejných inštitúcií. Jediná európska krajina so samostatným zákonom venujúcim sa rodinným podnikom je Malta, ktorá prijala Zákon o rodinnom podnikaní v roku 2016.

Rôzne prístupy k definícii rodinného podnikania poukazujú na niekoľko základných charakteristík, ktoré sa často používajú v diskusiách o rodinných podnikoch. Dôraz sa kladie najmä na štyri aspekty, ktoré sú určujúce pri uznaní podniku za rodinný. Týmito aspektmi sú:

- vlastníctvo – aký minimálny podiel podniku musí byť vlastnený členmi rodiny, aby sa dalo hovoriť o rodinnom podniku;
- správa/manažment – aký minimálny podiel rodiny musí byť prítomný v rámci vedenia podniku;
- príjem – v niektorých krajinách sa hľadá na to či je príjem z firmy priamo používaný ako hlavný zdroj obživy rodiny;
- zamestnanci – v niektorých krajinách sa hodnotí, či podnik zamestnáva primárne členov rodiny.

Za hlavné dva aspekty sa takmer univerzálne považujú aspekty vlastníctva a správy / manažmentu podniku, ktoré sú prítomné v takmer všetkých definíciách. Avšak aj v týchto aspektoch neexistuje jednotné vnímanie toho, aký podiel podniku musia vlastníť členovia zakladajúcej rodiny, aby sa podnik dal považovať za rodinný. Pre účely tejto analýzy sa rodinným podnikom

rozumie skupina fyzických osôb, ktorých spájajú pokrvné väzby alebo rozhodnutím súdu alebo zákonom uznané väzby s rovnakým účinkom (adopcia, manželstvo) alebo majú medzi sebou osobné, vzájomné väzby a majú záujem týmito spoločnými väzbami vytvoriť vzájomnú závislosť, previazanosť a odkázanosť (druh, družka) a spĺňajú aspoň jednu z nasledovných podmienok vo vzťahu k podniku:

1. Jeden člen alebo viacerí vlastnia viac ako 50 % podielov, hlasov alebo akcií v podniku;
2. Jeden člen alebo viacerí vlastnia v podniku taký podiel, počet hlasov alebo akcií, že sú schopní presadiť svoju vôľu proti ostatným spoluvlastníkom;
3. Jeden člen alebo viacerí vykonávajú kontrolné funkcie v podniku a majú vplyv;
4. Jeden člen alebo viacerí vykonávajú riadiace funkcie v podniku a majú vplyv.

V zahraničí sa uskutočnilo viacero prieskumov rodinných podnikov. Najpodrobnejší z týchto prieskumov vykonala konzultantská spoločnosť PwC, ktorá skúmala hlavné obavy a výzvy rodinných podnikov v kontexte najbližších piatich rokov. Hlavným problémom rodinných podnikov je dlhodobá problematika nástupníctva a v zahraničí až 43 percent rodinných podnikov nemá vypracovaný plán pre nástupníctvo. Pokiaľ túto oblasť rozvoja rodinné podniky ignorujú či zanedbávajú, šance na predčasné ukončenie fungovania podniku sa prudko zvyšujú. Podnik sa na tento proces musí dlhodobo pripravovať, od rozhodnutia o nástupníkovi, cez postupné odovzdávanie skúseností až po postupné preberanie zodpovednosti. Tento stav je dobrou ilustráciou problému, kedy sa očakávania rodinných podnikov výrazne odlišujú od reality, ktorá nastane. Inými slovami, rodinné podniky neočakávajú problémy pri nástupníctve, až kým nezistia, že sa začali pripravovať príliš neskoro. Podobne majú rodinné podniky plány spustiť nové podnikateľské projekty. To aj napriek tomu, že až tretina z nich stále pôsobí iba v jednom sektore a tiež len na svojom domácom trhu.

Ďalším kľúčovým faktorom, ktorý môže mať významný dopad na budúcnosť rodinného podnikania je zavádzanie digitalizácie. Firmy vo svete očakávajú, že do roku 2020 vzrastie miera ich digitalizácie z 33 percent v roku 2015 na 72 percent. Najvyššia miera digitalizácie sa očakáva v príprave a využívaní digitálnych podnikateľských plánov a portfólia produktov a služieb. Podobný rast penetrácie digitálnych technológií sa očakáva aj v oblasti zákaznickeho prístupu, marketingu a predajných kanálov a v oblastiach horizontálnych aj vertikálnych reťazcov. Prvé firmy, ktoré investujú do týchto technológií, budú mať výrazné výhody oproti podnikom, ktoré na tieto technológie nemajú finančné zdroje. Finančné zdroje sú potrebné na adoptovanie inteligentnej

výroby, inteligentného plánovania alebo časovania výroby. V týchto procesoch je potrebné, aby podniky adoptovali senzorové systémy a integrované siete na aktuálne informácie o spotrebiteľskom dopyte. Okrem toho musia firmy zapracovať na vytvorení digitálnej dôvery prostredníctvom vyššej transparentnosti procesov a bezpečnosti pri spracovaní osobných údajov. Podniky budú potrebovať tiež vysokú mieru investícií na oblasť manažmentu rizika a integrity údajov na rozvoj organizačných štruktúr a dátových analýz. Podniky vo svete sa preto budú musieť pokúsiť čo najviac využiť potenciál zákazníkov ako aj zamestnancov pôsobiacich v zahraničí. Financovanie rastu aj smerom do zahraničia zostáva významnou výzvou pre rodinné podniky. V tomto svetle vyznieva veľmi zle štatistika, podľa ktorej až 76 percent respondentov plánujúcich rásť sa bude musieť spoliehať na vlastný kapitál.

Z hľadiska najlepšej praxe ponúka Európska únia niekoľko príkladov, z ktorých sa Slovensko môže inšpirovať pri nových opatreniach smerom k rodinným podnikom. Oblasť politiky, ktoré najviac prospejú rozvoju prostredia pre rodinné podniky sú: daňové zaťaženie, firemné právo, plánovanie podnikových transferov, lobovanie / poradenstvo v oblasti politiky / zvyšovanie povedomia, manažment / podnikanie / vzdelávanie špecifické pre vlastníctvo a riadenie rodiny. Okrem toho v zahraničí bolo tiež identifikovaných niekoľko oblastí, v ktorých sa dali nájsť špecifické príklady dobrej praxe. Medzi tieto oblasti patria: podpora nástrojov pre správu rodinných podnikov, nástroje v oblasti podpory prevodu podniku, nástroje v oblasti manažérskeho / podnikateľského vzdelávania, a nástroje v oblasti zvyšovania informovanosti / lobingu / poradenstva.

Napriek tomu, že Slovensko zaznamenalo v oblasti rodinného podnikania po páde socializmu iba slabý pokrok, v období Rakúsko-Uhorskej monarchie a prvej Československej republiky mali aj na Slovensku rodinné podniky dlhodobú tradíciu. Prvými rodinnými podnikmi vo svojej podobe boli šľachtické rody, ktoré si odovzdávali rodinnú pôdu alebo panstvá z generácie na generáciu. Prvé zmienky o poľnohospodárskych statkoch boli z 12. alebo 13. storočia a podnikateľské aktivity drobnej šľachty v iných oblastiach sa dajú doložiť od 17. či 18. storočia. Uhorsko sa postupne stávalo centrom pre nové šľachtické rodiny, ktoré prišli do Uhorska z ďalších častí monarchie. Zlom v histórii rodinných podnikov v rámci Slovenska prišiel so vznikom prvej Československej republiky a zrušením šľachtických titulov a pozemkovou reformou. V rámci obdobia ČSR sa rodinné podniky rozmáhali najmä v odvetviach textilu, odevov a obuvi, strojárstva, potravinárstva, sklárstva a cukrovarníctva. Výhodou pre Československo bol dostatok kvalifikovanej pracovnej sily, ktorá podporovala rozvoj týchto podnikov najmä v oblastiach ľahkého priemyslu. Po nežnej revolúcii bol rozvoj rodinných podnikov brzdený absenciou podpory zo strany verejných inštitúcií. Napriek tomu sa aj na Slovensku uskutočnilo niekoľko prieskumov rodinného podnikania, ktoré poukázali na problémy rodinných podnikov najmä v oblasti definovania

rodinného podniku a zlepšenia podnikateľského prostredia. Špecificky boli preferované zmeny v Zákonníku práce, najmä v oblasti možnosti zamestnávania rodinných príslušníkov. Ďalším vyzdvihovaným opatrením bolo aj podchytenie konkurenčnej doložky (obmedzenie možnosti zamestnať sa v konkurenčnej firme v rovnakom odvetví) a lepšia ochrana duševného vlastníctva.

Pri príprave predkladanej analýzy bol vypracovaný aj reprezentatívny prieskum 364 rodinných podnikov na Slovensku uskutočnený v decembri 2017 a januári 2018 na zistenie štruktúry rodinných podnikov a problémov, ktoré ich trápia. Výsledky tohto prieskumu poukazujú na fakt, že približne jednu osminu rodinných podnikov na Slovensku tvoria stredné podniky, približne 15 percent tvoria malé podniky a až vyše sedemdesiat percent sú mikropodniky. Až 34 percent oslovených rodinných podnikov sú firmy staršie ako 20 rokov a ďalších 32 percent tvoria podniky staršie než desať rokov. To dokazuje, že v súčasnosti je veľká časť rodinných podnikov etablovaná na trhu a môžeme ich vnímať ako stabilné subjekty v rámci hospodárstva. S tým prirodzene súvisí aj štatistika, že skoro 28 percent rodinných podnikov už má vo vedení podniku druhú (alebo dokonca tretiu) generáciu a teda úspešne prešlo procesom nástupníctva. To poukazuje na dôležitosť plánovania nástupníctva, keďže v priebehu 29 rokov od konca socializmu viac ako štvrtina rodinných podnikov už musela prejsť nástupníctvom alebo ním práve prechádza. Z hľadiska preferovanej formy rodinného podnikania je na Slovensku vidieť drvivá prevaha využívania spoločnosti s ručením obmedzeným, ktorú má až 73 percent rodinných podnikov. Podobne až vyše polovica rodinných podnikov funguje na báze samostatného vlastníctva, kde je podnik vlastnený iba jedným členom rodiny. Medzi hlavné výzvy rodinných podnikov na Slovensku patria cenová a produktová konkurencia a dodržiavanie regulácií. Hlavnými prekážkami pri rozširovaní rodinného podnikania sú: nedostatok kvalitných zamestnancov, časté zmeny v rámci pravidiel pre podnikateľov, náklady spojené s úrovňou daňovej a regulačnej záťaže a vysoká administratívna záťaž spojená s internacionalizáciou podniku. Dve najviac preferované opatrenia sú zadefinovanie rodinného podniku ako podnikateľskej jednotky a nástroje financovania špecificky zamerané na podporu rodinných podnikov. S oboma možnosťami súhlasilo viac ako 50 percent rodinných podnikov. Tieto výsledky môžu slúžiť ako dobrá indikácia hlavných problémov rodinných podnikov na Slovensku a najviac preferovaných foriem podpory na zabezpečenie ich ďalšieho rozvoja.

Z hľadiska odporúčaní táto analýza vyhodnotila niekoľko oblastí, kde by mala prebehnúť reforma / zmena prístupu. Sú to oblasti:

- zadefinovanie rodiny ako podnikateľskej resp. ekonomickej jednotky;
- rodinné zdaňovanie a úpravy v sadzbách daní a odvodov pre rodinné podniky;

- zjednodušenie Zákonníka práce a zadefinovanie nových foriem zamestnávania aplikovateľné na rodinných príslušníkov;
- stabilita a zamedzenie častých zmien v kľúčových podnikateľských zákonoch;
- podpora lepšej vzdelanostnej štruktúry obyvateľstva a prepojenia vzdelávania s potrebami trhu práce.

Medzi ďalšie aktívne opatrenia by mohlo patriť aj vytvorenie špecifických nástrojov financovania, vytvorenia zastupiteľskej organizácie a informačných a poradenských služieb pre rodinné podniky. Týmto by sa spolu so zmenami podnikateľského prostredia pomohla vytvoriť efektívna infraštruktúra pre rozvoj rodinných podnikov.

2. Úvod

Rodinné podnikanie je tradičnou formou podnikania v zahraničí. Avšak na rozdiel od iných foriem podnikania verejné inštitúcie veľmi dlhú dobu práve o tento typ podnikateľských subjektov nejavili záujem. V zahraničí hrajú rodinné podniky významnú rolu v národných ekonomikách vyspelých krajín. Výrazne sa podieľajú na tvorbe pracovných miest ako aj hospodárskej produkcie. Rôzne prieskumy im dávajú rôznu mieru váhy v rámci ekonomiky. Napríklad podľa výskumu Family Firm Institute sa rodinné podniky podieľajú až 70 až 90 percentným podielom na výkone svetovej ekonomiky. Rodinné podniky si musia na rozdiel od bežných malých či stredných firiem prejsť od svojho vzniku cez následný rozvoj špecifickým rozsahom problémov. Pracovný život členov rodinných podnikov sa často prelína s ich osobným životom, vďaka čomu sa oproti bežným podnikom dostávajú do mnohých výhod, ale aj nevýhod (Tücsöková a Krošláková 2013).

Okrem bežných problémov, ktoré trápia aj ostatné firmy sa musia rodinné podniky vysporiadať s problémami okolo faktu, že celá rodina je často závislá od príjmov z jedného podniku. V prípade, že by došlo k poklesu tržieb rodinného podniku, je tým ovplyvnené fungovanie celej rodiny. Druhým bežným problémom rodinného podniku je téma nástupníctva. Tú totiž musia mať na mysli v rámci rodinného podniku dlhodobo. Od odovzdávania tajomstiev podnikania novej generácii, cez postupné získavanie reputácie nového vedenia u zamestnancov až po samotný proces odovzdávania zodpovednosti, výmena generácií v rodinnom podniku si vyžaduje veľkú úroveň plánovania. To však často ubera podnikom energiu, ktorú by mali venovať ostatným aspektom fungovania. V prostredí, kde sa vlády zaoberajú definovaním a podporou start-upov alebo malých a stredných firiem je preto potrebné, aby vzhľadom na ich dôležitosť a potenciál venovala verejná správa väčšiu pozornosť aj oblasti rodinného podnikania. Podobné projekty vznikajú v zahraničí na národnej ako aj nadnárodnej úrovni.

Problémom s týmto prístupom však je, že v európskom kontexte neexistuje jednotná definícia rodinného podnikania. Naprieč krajinami európskeho kontinentu sú rôzne zadefinované samotné charakteristiky rodinných podnikov. Znemožňuje to akúkoľvek rozumnú formu medzinárodného porovnania a v niektorých krajinách aj samotného štatistického vyhodnotenia počtu a situácie jednotlivých rodinných podnikov v krajine. V mnohých krajinách samotná definícia nie je ukotvená v relevantných dokumentoch, ktoré by umožňovali následnú prácu s týmto typom podnikov a pomohli by zacieliť podporu rodinných podnikov. Cieľom predkladanej analýzy je identifikovať základné charakteristiky rodinného podnikania, porovnať rôzne prístupy k rodinnému podnikaniu v zahraničí a predstaviť definíciu rodinných podnikov, ktorá by mala byť aplikovaná s ohľadom na plánovanú schému podpory rodinných podnikov na Slovensku. Následne sa táto analýza zaoberá stavom rodinného

podnikania v krajinách Európskej únie a príkladmi najlepšej praxe z hľadiska podpory tohto typu podnikania. Príklady najlepšej praxe budú dané do kontextu porovnaním so situáciou rodinných podnikov na Slovensku v kontexte vývoja po páde socializmu. Ten totiž prerušil kontinuitu rodinných podnikov, ktoré aj v bývalom Československu mali dlhodobú tradíciu (Mandl 2008).

Posledná časť analýzy vychádza z výsledkov reprezentatívneho prieskumu rodinných podnikov spomedzi malých a stredných podnikov na Slovensku. Prieskum sa zamerá na získavanie dát o štruktúre rodinného podnikania na Slovensku a na zisťovanie hlavných výziev rodinných podnikov v začiatkoch, následnom rozvoji ich podnikania a preferovaných spôsobov podpory. Na základe výsledkov dotazníka sa bude vytvárať schéma podpory rodinného podnikania na Slovensku. Jej cieľom bude vytvoriť dostatočné zázemie rodinným firmám na Slovensku, aby sa rodinnému podnikaniu dostalo takého uznania a podpory, aká je im preukazovaná v zahraničí.

3. Definovanie rodinných podnikov

Kľúčovou témou pri diskusiách o rodinnom podnikaní je téma definovania rodinných podnikov. Nasledujúca kapitola sa zameriava na rôzne prístupy k definíciám rodinných podnikov a sleduje, ako sa tieto definície navzájom líšia.

3.1 Definovanie rodinných podnikov v zahraničí

Rodinné podnikanie nemá vo svete jednoznačné zadefinovanie. Ako bolo spomenuté vyššie, naprieč krajinami Európskej únie existuje paradoxná situácia z hľadiska pozície jednotlivých krajín voči rodinným firmám, lebo samotná iniciatíva Európskeho parlamentu predpokladá (EFB 2008), že rodinné podniky sú v Európskej únii jedným z najväčších zdrojov zamestnávania. Táto správa vyzýva na nutnosť zaviesť spoločnú definíciu, ktorá by umožnila štatistické monitorovanie počtu rodinných podnikov. Iba zavedením jednoduchej a efektívnej definície by bolo následne možné monitorovať situáciu rodinných podnikov a následne prísť s efektívnou formou podpory pre rodinné podniky a vyhodnotiť jej účinnosť. Podobné vákuum však stále existuje aj na úrovni veľkej časti jednotlivých krajín únie (EFB 2008).

Na jednej strane existuje naprieč krajinami samotnej Európy približne 90 rôznych definícií rodinných podnikov. Vyplýva to z analýzy Irene Mandl, ktorá skúmala všetky dostupné zdroje definujúce rodinné podnikanie. Z jej záverov vyplýva, že v celkovo 33 hodnotených krajinách neexistuje jedna krajina, ktorá by využívala jednotnú definíciu rodinných podnikov vo všetkých oblastiach. Medzi tieto oblasti patria právne normy, návrhy opatrení, alebo podmienky pomoci v rámci jednotlivých programov podpory podnikania. Zároveň v celej Európskej únii, neexistuje jednotná definícia, vďaka ktorej by bolo možné získavať relevantné dáta na zmapovanie ich hospodárskeho vývoja, odvetví, v ktorých podnikajú alebo ich veľkostnej štruktúry. To je problematickejšie z hľadiska tvorby ucelenej politiky voči rodinným podnikom. K tomu všetkému je ešte väčšina definícií v krajinách EU, vrátane Slovenska, iba neoficiálna. V súčasnosti existuje iba päť krajín, v ktorých sa definícia rodinného podniku nachádza priamo v existujúcej legislatíve:

- Taliansko – Codice Civile – Občiansky zákonník – schválený v roku 1942
- Rakúsko – Regionálny zákon o otváracích hodinách obchodov – schválený v roku 1991 a Poľnohospodárska rezidenčná regulácia v regióne Vorarlbersko – schválená v roku 1970 a 1977
- Chorvátsko – Zákon o poľnohospodárstve – schválený v roku 2001
- Rumunsko – Zákon č. 300/2004 – schválený v roku 2004

- Malta – Zákon o rodinnom podnikaní – schválený v roku 2016 (Mandl 2008, Zahra 2017).

Z hľadiska právnych rámcov definujúcich rodinné podnikanie existuje iba slabá diskusia o tom, ako sa má rodinný podnik zadefinovať v rámci samotných opatrení, kde je tento výraz spomenutý. Príkladom je dánsky zákon o pracovnom prostredí zameraný na zamestnávanie mladých ľudí v rodinných podnikoch. Vyššie spomenutých päť krajín predstavuje v súčasnosti jediných päť pokusov o zadefinovanie rodinných podnikov v rámci existujúcej legislatívy:

- Rakúsko – Regionálny zákon o otváracích hodinách obchodov definuje rodinné podniky ako podniky, v ktorých pracujú vlastníci a dvaja ďalší členovia rodiny (manžel alebo manželka vlastníka podniku, iní príbuzní majiteľa podniku v priamej rodinnej línii).
- Rakúsko – Poľnohospodárska rezidenčná regulácia v regióne Vorarlbersko definuje rodinný podnik ako akýkoľvek autonómny hospodársky subjekt, ktorý pravidelným a udržateľným spôsobom poskytuje príjem rodinnej farme.
- Maďarsko – Právna referencia o poľnohospodárskych rodinných podnikoch je prítomná v opatrení o poskytovaní dotácií pre rodinné farmy. Rodinné farmy sú aktívne poľnohospodárske jednotky do veľkosti 300 hektárov vlastnenej rodinou, v podnájme alebo v používaní, kde je okrem farmára zamestnaný na plný úväzok aspoň jeden ďalší člen rodiny. Iní členovia rodiny tiež môžu pomáhať s prevádzkou farmy.
- Taliansko – Taliansky občiansky zákonník opisuje rodinné podniky ako podniky, v ktorých členovia rodiny (manžel, manželka, iný vysoký stupeň príbuzenstva) pracujú a majú vlastníctvo.
- Rumunsko – Rumunský zákon definuje rodinné podniky ako podniky založené iniciatívou jedného člena rodiny, ale zahŕňajúce zároveň ostatných členov rodiny (manžela, manželku, deti nad pätnásť rokov ako aj ich príbuzných). Toto je jedna z mála definícií rodinných podnikov, ktorá pracuje s definovaním pojmu rodiny (Mandl 2008).
- Malta – Malta ako jediná krajina v rámci európskeho priestoru prijala zákon o rodinných podnikoch. Ich definícia tohto pojmu v samotnej legislatíve je zo všetkých verzií asi najkomplexnejšia. Zákon o rodinných podnikoch definuje rodinný podnik nasledovne:
 - „(1) Ako Rodinný podnik sa podľa tohto zákona môže kvalifikovať na registráciu ktorýkoľvek podnik založený na Malte, ktorý:
 - a) je akciová spoločnosť, ktorej akcie sú kótované na regulovanom trhu alebo je s nimi obchodované v multilaterálnom obchodnom

systéme, väčšina akcií vrátane práv je vlastnená priamo alebo nepriamo aspoň dvoma majiteľmi, ktorí sú príslušníkmi tej istej rodiny;

b) je Spoločnosť s ručením obmedzeným, kde:

- i) všetky podiely spoločnosti sú vlastnené priamo alebo nepriamo najmenej dvomi vlastníkmi, ktorí sú príslušníkmi tej istej rodiny; a
- ii) aspoň jeden rodinný príslušník sa formálne podieľa na všeobecnom riadení, riadnej správe a riadení spoločnosti:

Akcie, ktoré sú vlastnené priamo alebo nepriamo jednotlivcami, ktorí nie sú rodinnými príslušníkmi, sa na účely tohto odseku nebudú brať do úvahy, ak ich celková vydaná hodnota nepresiahne päť percent emitovaného akciového kapitálu spoločnosti:

Akcie, ktoré sú vlastnené priamo alebo nepriamo zamestnancami, ktorí boli v nepretržitej práci na plný úväzok v rodinnom podniku na viac ako tri roky a ktorí nie sú rodinnými príslušníkmi, sa na účely tohto odseku nebudú brať do úvahy, ak ich celková vydaná hodnota nepresahuje desať percent emitovaného akciového kapitálu spoločnosti:

Za predpokladu, že existujú akékoľvek obchodné aktíva držané na základe nájmu, tvoria rodinní príslušníci väčšinu nájomcov v nájomnej zmluve;

c) je partnerstvo a kolektívne partnerstvo

- i) úplný kapitálový vklad do partnerstiev sa uskutočnil priamo alebo nepriamo najmenej dvomi vlastníkmi, ktorí sú príslušníkmi tej istej rodiny, ktorí majú priamo alebo nepriamo právo získať väčšinu rozdeliteľných ziskov; a
- ii) aspoň jeden z nich vlastní väčšinu rozhodovacích práv:

Kapitálové príspevky, ktoré boli priamo alebo nepriamo prijaté od osôb, ktoré nie sú rodinnými príslušníkmi, sa na účely tohto odseku nebudú brať do úvahy, ak ich celkový príspevok nepresiahne päť percent celkového príspevku všetkých partnerov v partnerstve:

Kapitálový vklad uskutočnený priamo alebo nepriamo zamestnancami, ktorí boli nepretržite na plný úväzok v rodinnom podniku na viac ako tri roky a ktorí nie sú rodinnými

príslušníkmi, sa na účely tohto odseku neberie do úvahy, ak ich celkový príspevok neprekročil desať percent kapitálového vkladu partnerstva:

V prípade, že sú akékoľvek obchodné aktíva držané na základe nájmu, tvoria rodinní príslušníci väčšinu nájomcov v nájomnej zmluve;

- d) Trust – vzniká v prípade rodinného podniku, v ktorom sú všetky podiely alebo podiel v držbe správcu trustu v prospech rodinných príslušníkov ako príjemcov a ktorý bol stanovený písomným nástrojom a všetci príjemcovia sú majitelia a členovia v rámci tej istej rodiny:

Ostatní príjemcovia, ktorí nie sú rodinnými príslušníkmi v rámci toho istého rodinného podniku, sa nebudú brať do úvahy na účely tohto odseku, ak celkovo nepoberajú výnos vo výške viac ako päť percent výnosu rodinného podniku, alebo ak sú len zostatkoví príjemcovia, ktorí majú prospech z trustu iba po ukončení trustu z toho dôvodu, že v tej istej rodine už neexistujú žiadni rodinní príslušníci, ktorí by mohli využívať trust v akomkoľvek relevantnom čase:

Ostatní príjemcovia, ktorí sú zamestnancami v nepretržitom pracovnom pomere na plný úväzok v rámci toho istého trustu v rodinnom podniku viac ako tri roky a ktorí nie sú príslušníkmi tejto rodiny, sa na účely tohto odseku nebudú brať do úvahy, ak celkovo nevyužívajú viac ako desať percent trustu v rodinnom podnikaní alebo ak sú iba zostatkovými príjemcami, ktorí budú mať prospech z trustu len v prípade ukončenia trustu z toho dôvodu, že v rámci tej istej rodiny už neexistujú žiadni rodinní príslušníci, ktorí by mohli mať prospech z trustu v akomkoľvek relevantnom čase:

V prípade, že akékoľvek obchodné aktíva sú držané v prenájme správcom, správcom je väčšina nájomcov v nájomnej zmluve;

- e) Ostatné registrované formy rodinného podniku – ak je podnikanie vykonávané rodinnými príslušníkmi formou partnerstva iného ako je uvedené v písmene c), podnikanie a aktíva takéhoto podnikania sú priamo a nepriamo vo vlastníctve a pod kontrolou najmenej dvoch majiteľov, ktorí sú príslušníci v rámci tej istej rodiny:

Ostatné aktíva držané jednotlivcami, ktorí nie sú rodinnými príslušníkmi, sa na účely tohto odseku nebudú brať do úvahy, ak ich súhrnná hodnota nepresahuje päť percent čistých aktív rodinného podniku:

Ostatné aktíva držané zamestnancami, ktorí sú v nepretržitej práci na plný úväzok v rodinnom podniku viac ako tri roky a ktorí nie sú rodinnými príslušníkmi, sa na účely tohto odseku neberú do úvahy, ak ich súhrnná hodnota nepresahuje desať percent čistých aktív rodinného podniku:

Predpokladá sa, že takýto podnik bude dodržiavať všetky ustanovenia týkajúce sa neregistrovaných organizácií podľa občianskeho zákonníka a príslušného harmonogramu k nemu:

Ak sú akékoľvek obchodné aktíva držané na základe nájmu, sú väčšinou nájomcov v nájomnej zmluve rodinní príslušníci; a

f) Akékoľvek iné podniky, ktoré môže určiť minister.

- (2) Referencia o akciách, podieloch alebo iných aktívach, ktoré nepriamo vlastní rodinní príslušníci v podnikaní alebo o nepriamych vkladoch členov rodiny, sa vzťahuje na tie akcie, podiely alebo iné aktíva držané alebo príspevky prijaté od:

a) holdingových spoločností, ktoré sú podľa okolností prinajmenšom 85% vlastnené rodinnými príslušníkmi; alebo

b) správcov trustov zriadených v prospech rodinných príslušníkov v rámci tej istej rodiny za predpokladu, že ostatní príjemcovia, ktorí nie sú rodinnými príslušníkmi v rámci tej istej rodiny, sa na účely tohto pododseku neberú do úvahy, ak ich súhrnný profit nemôže byť z viac než piatich percent rodinného podniku, alebo ak sú len zostatkoví príjemcovia, ktorí budú mať prospech z trustu iba po jeho ukončení v dôsledku skutočnosti, že už neexistujú príjemcovia schopní mať prospech z trustu v akomkoľvek relevantnom čase:

Ostatní príjemcovia, ktorí sú zamestnancami v nepretržitej práci na plný úväzok v truste rodinného podniku viac ako tri roky a ktorí nie sú rodinnými príslušníkmi v rámci tej istej rodiny, sa na účely tohto pododseku neberú do úvahy, ak nemôžu v celku využívať viac ako desať percent rodinného podniku alebo ak sú len zostatkoví príjemcovia, ktorí budú mať prospech z trustu len po jeho ukončení v dôsledku skutočnosti, že v rámci tej istej rodiny neexistujú žiadni rodinní príslušníci, ktorí by mohli využívať trust v akomkoľvek relevantnom čase; alebo

c) súkromné nadácie, ktoré sú zriadené v prospech rodinných príslušníkov v rámci tej istej rodiny za predpokladu, že ostatní príjemcovia, ktorí nie sú rodinnými príslušníkmi v rámci tej istej rodiny, sa na účely tohto pododseku nezohľadnia, ak celkovo nemôžu celkovo profitovať z viac než piatich percent rodinného podniku alebo ak sú len zostatkovými príjemcami, ktorí budú

mať prospech z majetku súkromnej nadácie až po ukončení súkromnej nadácie z dôvodu, že neexistujú žiadni existujúci príjemcovia, ktorí by mohli využívať nadáciu v akomkoľvek relevantnom čase:

Ostatní príjemcovia, ktorí sú zamestnancami a sú v nepretržitej práci na plný úväzok v rodinnom podniku viac ako tri roky a ktorí nie sú rodinnými príslušníkmi v rámci tej istej súkromnej nadácie, sa na účely tohto pododseku neberú do úvahy, ak nemôžu celkovo využívať viac ako desať percent zo súkromnej nadácie alebo ak sú len rezidentmi, ktorí budú mať prospech zo súkromnej nadácie až po ukončení súkromnej nadácie v dôsledku skutočnosti, že v rámci tej istej rodiny neexistujú žiadni rodinní príslušníci schopní využívať výhody súkromnej nadácie v akomkoľvek relevantnom čase:

Ak sú akékoľvek obchodné aktíva držané na základe nájmu, rodinní príslušníci tvoria väčšinu nájomcov v nájomnej zmluve.“ (Family Business Act 2017).

Pri prehľadoch literatúry o maltskej definícii rodinného podniku sa všade odkazuje na maltský Zákon o rodinnom podnikaní, avšak nikde nie je samotná definícia spomenutá alebo vysvetlená. Dôvodom tohto je fakt, že v samotnom Zákone sa spomína, že „rodinný podnik“ má taký význam, aký je opísaný v článku 3. Samotný článok 3 ako je preložený v tejto analýze následne vymenúva všetky podrobnosti o definícii rodinných podnikov. Je to jedná legislatíva, ktorá v Európe špecificky venovaná rodinným podnikom, ich zadefinovaniu ako aj samotnému špecifickému prístupu. Preto je podstatné, aby bola súčasťou tejto širokej analýzy rôznych prístupov k definícii rodinných podnikov, najmä v prípade, že môže byť využitá pri zadefinovaní rodinných podnikov v slovenskej legislatíve.

V ostatných krajinách, kde samotné rodinné podnikanie nie je definované v zákonoch, existuje stále niekoľko zmienok o rodinnom podnikaní:

- a) Litva – Litovský najvyšší súd (rozhodnutie zo 4. júna 2007) stanovil, že ak podnik bol založený v čase manželstva, je to svojou povahou rodinný podnik (spoločné vlastníctvo partnerov je použité na založenie a rozvoj podnikania, ako aj fyzická a intelektuálna práca partnerov a príjmy podniku sú použité na potreby rodiny). To znamená ale aj spoločné povinnosti oboch partnerov za chod spoločnosti a vzájomné právo participovať na správe a kontrole takého podniku.

- b) Bulharsko – rodinné spoluvlastníctvo partnerov sa predpokladá v prípade samostatne zárobkovej činnosti (živnostenského oprávnenia) ako aj v prípade výlučného vlastníctva firiem, v prípade, že neexistujú zmluvné dohody, ktoré určujú inak.
- c) Fínsko a Španielsko – výzva definovania rodinných podnikov bola posúdená na ministerskej úrovni:
 - Fínske ministerstvo obchodu a priemyslu zriadilo pracovnú skupinu pre rodinné podnikanie, ktorá mala za úlohu okrem iného zadefinovať fínsky koncept rodinných podnikov. Ten sa zameriava na väčšinu hlasov pri rozhodovaní firmy a účasť člena rodiny na manažmente alebo správe podniku.
 - Španielske ministerstvo hospodárstva prostredníctvom Generálneho riaditeľstva pre opatrenia pre malé a stredné podniky pripravilo definíciu rodinných podnikov (Mandl 2008).

Podobná nejednotnosť z hľadiska definície rodinných podnikov existuje aj v rámci vedeckej literatúry, ktorá sa téme rodinných podnikov venovala. Henrik Harms (2014) robil prehľad 267 odborných článkov venujúcich sa téme rodinných podnikov. Z nich až jedna tretina (87 článkov, 33 % z celkového počtu) pracovala s pojmom rodinných podnikov bez akéhokoľvek jasného zadefinovania. To samo poukazuje na slabú prácu v oblasti vedeckej praxe s potrebou jasného zadefinovania, čo sú rodinné podniky, ktorým sa idú venovať. Ostatní autori sa však tiež nesnažili o aplikovanie jednotného prístupu. Až 68 článkov (teda 25 % z celkového počtu článkov) použilo vlastnú vytvorenú definíciu bez referencie na externú autoritu alebo akúkoľvek stanovenú normu. Okrem toho však existovali podľa Harmsa štyri ďalšie skupiny autorov, ktoré sa zameriavali buď na: základné aspekty (komponenty) rodinného podnikania (vlastníctvo, manažment), mieru rodinnej kultúry, empirické prístupy (modely finančného správania firiem z hľadiska ich správy majetku) alebo inú verejne používanú formu definície rodinných podnikov. Z hľadiska pomerného zastúpenia boli tieto kategórie definovania rodinných podnikov zastúpené nasledovne:

- Bez explicitnej definície – 87 článkov – 33 percent
- Vlastné vytvorené definície – 68 článkov – 25 percent
- Základné aspekty (komponenty) rodinného podnikania – 25 článkov – 9 percent
- Rodinná kultúra – 24 článkov – 9 percent
- Empirické definície – 21 článkov – 8 percent
- Iné verejne používané definície – 42 článkov – 16 percent

Z uvedeného vyplýva, že aj v rámci vedeckého prístupu absentuje spoločná definícia rodinných podnikov. V budúcnosti je preto potrebné presne sa zhodnúť na jednotnom prístupe a zadefinovaní rodinných podnikov. Vďaka tomu by bolo možné do diskusií o najlepších opatreniach na podporu rodinných podnikov priniesť aj konkrétne dáta o hospodárskom vývoji takýchto firiem a ich preferenciách (Harms 2014).

Práve z dôvodov nejednotnosti existujúcich definícií sa do diskusie pridali aj medzinárodné inštitúcie a organizácie. Z hľadiska Slovenska je najrelevantnejšia aktivita Organizácie pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD) a Európskej únie. OECD sa zamerala vo svojom výskume na rôzne aspekty riadenia rodinných podnikov a výzvy, ktorým rodinné podniky počas svojho života musia čeliť. Na druhej strane Európska únia sa pridala priamo do diskusie o zadefinovaní rodinného podnikania. Hlavným dôvodom tejto snahy je fakt, že podľa odhadu Európskej komisie (Európska komisia, 2017) tvoria rodinné podniky viac ako 60 percent všetkých európskych podnikov. Samotná Európska komisia uznáva, že absencia jednotnej definície, ktorá by prepájala akademické diskusie, s verejnou diskusiou, s diskusiou o návrhoch politických opatrení, právnych definícií a regulácií, podporných opatrení a štatistických zdrojov pre prácu s týmito subjektmi, je problémom.

Komisia sa prikláňa k názoru, že definícia rodinných podnikov sa musí zamerať na tri základné elementy: rodinu, podnik a vlastníctvo. Základom tohto prístupu bol takzvaný trojitý model (model troch kruhov) rodinných podnikov, ktorý vznikol už začiatkom osemdesiatych rokov. Vytvorila ho dvojica Renato Tagiuri a John Davis (1982) a podľa expertov Európskej komisie by sa tento prístup mal používať pri štúdiu fenoménu rodinných podnikov. Vlastníctvo je kľúčovým aspektom z hľadiska života podniku. Vlastnícka perspektíva je oveľa relevantnejšia pri diskusii o rodinných podnikoch než perspektíva veľkosti podniku. Tým sa dá jednoduchšie porozumieť správaniu rodinných firiem a pochopiť problémy, ktorým musia počas svojho života čeliť. Príbuzným aspektom je zameranie sa na kvalitu aktív v rámci podnikových bilancií. Inými slovami, finančná správa rodinných podnikov sa zameriava na kvalitu podnikových bilancií a menej na samotné účtovníctvo ziskov a strát (Európska komisia 2009).

Jedným z hlavných problémov, ktoré identifikuje Európska únia pri svojom prehľade vyše deväťdesiatich definícií prítomných v nejakej podobe v rámci európskych krajín, je fakt, že tieto definície nie sú funkčné. To znamená, že nemôžu byť využité na jednoduché rozpoznávanie či podnik rodinný je alebo nie je. To do veľkej miery znižuje využiteľnosť týchto definícií, najmä z hľadiska možného využitia pri tvorbe spoľahlivých a porovnateľných štatistík o jednotlivých sektoroch hospodárstva. Ďalším problémom je fakt, že týmito definíciám často chýba definovanie samotnej rodiny. Táto absencia vytvára problémy, najmä v medzinárodnom kontexte, kde sa pochopenie toho, čo rodina je, mení nie len pri prechode hranicami jednotlivých krajín, ale aj

naprieč obdobiami (Astrachan a iní 2006, s. 167). Podobne existuje nejednotnosť z hľadiska zahrnutia živnostníkov, ktorých za rodinné podniky považuje približne tretina krajín v Európe. Pri výlučných vlastníkoch firiem sa vo väčšine krajín považuje podnik za rodinný z titulu, že tieto osoby môžu zamestnávať ďalších členov rodiny v rámci svojho podniku (Európska komisia 2009).

Rozdiely prítomné medzi jednotlivými krajinami boli brané do úvahy a samozrejme aj spôsobovali problémy pri hľadaní spoločne odsúhlasenej definície, ktorú by odsúhlasila celá pracovná skupina Európskej komisie. Aby bola definícia užitočná, musí byť jednoduchá, jasná a ľahko aplikovateľná. Mala by umožniť, aby na jej základe mohli byť jednoducho vytvorené štatistiky v rámci jednotlivých sektorov. Tieto štatistiky by mali byť zamerané minimálne na:

- Podiel rodinných podnikov na zamestnanosti v sektore;
- Celkový obrat rodinných podnikov;
- Veľkostná štruktúra rodinných podnikov;

Zároveň by mali byť výsledky porovnateľné medzi jednotlivými krajinami Európskej únie. Definícia, ktorú navrhla skupina expertov Európskej komisie, vychádza z Fínskej pracovnej skupiny pre rodinné podnikanie (vytvorenej Ministerstvom obchodu a priemyslu Fínska v roku 2006). Fínska definícia bola široko akceptovaná a má výhodu v tom, že je relatívne zrozumiteľná a funkčná. Podľa tejto definície je rodinným podnikom podnik akejkoľvek veľkosti, pokiaľ:

- 1) Väčšina rozhodovacích práv je vo vlastníctve fyzickej osoby (alebo fyzických osôb), ktoré založili podnik, alebo fyzických osôb, ktoré získali podiel na základnom kapitále spoločnosti, alebo vo vlastníctve ich partnerov (partneriek), rodičov, potomkov alebo ich priamych dedičov;
- 2) Väčšina rozhodovacích práv je nepriamych alebo priamych;
- 3) Aspoň jeden zástupca rodiny alebo príbuzný je formálne zapojený do spravovania podniku;
- 4) Ak v prípade spoločností obchodovaných na burze osoba, ktorá podnik založila alebo v nej získala podiel, (alebo rodina či potomkovia takejto osoby, či týchto osôb) vlastní minimálne 25 % rozhodovacích práv vyplývajúcich z ich podielu na základnom imaní (Európska komisia 2009, 2017).

Výhodou tejto definície je, že zahŕňa rodinné podniky, ktoré zatiaľ neprešli cez prvú výmenu generácií. Taktiež však zahŕňa samostatných vlastníkov podnikov a samostatne zárobkovo činné osoby (živnostníkov), pokiaľ sa počíta so zdedením živnostenského oprávnenia alebo právnickej osoby. Európska

komisia navrhla a neskôr prijala túto definíciu, keďže predstavovala zhodu medzi členmi expertnej skupiny. Skupina odporučila, aby ju osvojili členské krajiny Európskej únie ako aj ostatné krajiny, na ktoré sa projekt vzťahoval, na dosiahnutie tvorby kvantitatívnych informácií o rodinných podnikoch porovnateľných na európskej úrovni.

3.2 Základné charakteristiky rodinných podnikov

Pohľad na rôzne prístupy k definovaniu rodinných podnikov pomáha pri vytváraní ucelenej predstavy o základných aspektoch a kritériách, ktoré podniky musia spĺňať, aby ich bolo možné považovať za rodinné. Z predošlej diskusie je vidieť, že definovanie základných charakteristík rodinných podnikov v ostatných krajinách prebiehalo iba na úrovni akademických diskusií alebo štúdií. Tie poskytujú iba ilustratívne príklady iných možných aspektov posúdenia toho, kedy by sa niektorý podnik mohol považovať za rodinný. Pri pozorovaní rôznych definícií rodinných podnikov v európskych krajinách je vidieť, že dôraz sa kladie najmä na štyri aspekty, ktoré sú určujúce pri uznaní podniku za rodinný. Týmito aspektmi sú:

- vlastníctvo – aký minimálny podiel podniku musí byť vlastnený členmi rodiny, aby sa dalo hovoriť o rodinnom podniku;
- správa/manažment – aký minimálny podiel rodiny musí byť prítomný v rámci vedenia podniku
- príjem – v niektorých krajinách sa hľadá na to, či je príjem z firmy priamo používaný ako hlavný zdroj obživy rodiny;
- zamestnanci – v niektorých krajinách sa hodnotí, či podnik zamestnáva primárne členov rodiny (Mandl 2008).

Dva kľúčové elementy z hľadiska formálnej definície rodinných podnikov sú teda najmä vlastníctvo firmy a manažérska kontrola. Drvivá väčšina zahraničných príkladov, kde sa definuje rodinné podnikanie v legislatíve alebo v akademickej diskusii, poukazuje na potrebu vlastníctva, avšak:

- Viacero definícií nešpecifikuje podmienku vlastníctva detailnejšie, je len spomenuté, že podnik má byť vlastnený rodinou;
- Väčšina definícií definuje ako potrebnú dominantnú pozíciu rodiny z hľadiska vlastníckej štruktúry – inými slovami buď ide o väčšinu akcií alebo viac ako 50% podiel vo firme;
- V niektorých krajinách, napríklad vo Fínsku, Francúzsku, Portugalsku či Španielsku, existuje rozdiel z hľadiska potreby podielu rodiny na celkovom vlastníctve podniku podľa typu podniku, o ktorý ide. Zatiaľ čo partnerstvá alebo spoločnosti s ručeným obmedzením by mali mať podiel vlastnený rodinou na úrovni minimálne 50 percent, v prípade že by šlo o verejne obchodovateľnú alebo akciovú spoločnosť, v rôznych

definíciách postačuje podiel vlastníctva zo strany rodiny na úrovni medzi 10 až 25 percentami;

- Jedna z definícií používaná v Dánsku zas špecifikuje iba fakt, že rodina má byť najväčší vlastník;
- V niektorých z definícií používaných v rámci európskych krajín sa dokonca nespomína nevyhnutnosť priameho vlastníctva firiem, ale postačuje zapojenie rodiny do firemných fondov, ktoré stačí na to, aby firma spĺňala vlastnícke kritérium pre rodinné firmy (Davis 2001).

Druhý kľúčový identifikátor pri vyššie spomenutých európskych definíciách rodinných podnikov je strategická/manažérska kontrola podniku. Približne tri štvrtiny definícií používaných v rámci európskej legislatívy alebo výskumu zahŕňajú tento aspekt v rôznych podobách medzi kritériami pre rodinné podniky. Medzi spomenuté kritériá z hľadiska kontroly a správy podniku patria buď tvrdé alebo mäkké kritériá. Mäkké kritériá sú ťažšie presne určiteľné, keďže závisia od dynamiky v rámci vedenia firmy a nie od konkrétnych kritérií, ktoré sa dajú ľahko testovať. Patria medzi ne:

- Vplyv rodinných vzťahov na dosadzovanie ľudí do manažmentu;
- Stav, kedy rodina nepriamo vedie podnik;
- Vplyv alebo dominancia rodiny pri správe firmy v otázkach strategických rozhodnutí;
- Situácia, kedy členovia rodiny majú „významný podiel“ v rámci senior manažmentu podniku;
- Situácia, kedy rodina robí „najdôležitejšie rozhodnutia“ v podniku;
- „Rodinná kontrola“ manažmentu podniku;
- Aspoň dvojgeneračná prítomnosť rodiny vo vedení podniku.

Medzi takzvané tvrdé kritériá patrí situácia:

- Keď je generálny riaditeľ členom rodiny;
- Keď je aspoň jeden člen rodiny aktívne zapojený do operatívneho riadenia podniku;
- Keď je viac ako jeden člen rodiny v rámci manažmentu;
- Keď je generálny riaditeľ a ešte aspoň jeden člen manažmentu z rodiny;
- Keď sú aspoň dvaja členovia správnej rady z rodiny;
- Keď sú aspoň traja členovia správnej rady alebo zamestnanci členovia rodiny;
- Keď je väčšina manažérskeho tímu z rodiny.

Ďalším faktorom prítomným pri definíciách rodinných podnikov je aktívne zapájanie členov rodiny do každodenných aktivít podniku. Je to buď v podobe formálneho alebo neformálneho zamestnávania členov rodiny na nemanažérskych pozíciách. Zamestnávanie členov rodiny ako kritérium pri definícii rodinných podnikov je prítomné v jednej tretine európskych akademických definícií rodinných podnikov. Niektoré z definícií využívajú priamo výraz zamestnávanie členov rodiny, zatiaľ čo iné definície pracujú s pojmami ako zapájanie alebo aktivita členov rodiny. To vytvára predpoklad, že aj neformálna výpomoc príbuzných v rámci podniku môže pomôcť tomu, aby sa daný podnik dal považovať za rodinný. Čo však nie je spomenuté skoro v žiadnej definícii je nutná miera zapájania alebo zamestnania sa v rámci podniku, z hľadiska počtu členov rodiny alebo odpracovaných hodín pre podnik (Mandl 2008).

Okrem toho sa akademické diskusie v Česku, Rakúsku, Litve, Poľsku, Slovinsku alebo Turecku zameriavajú na aspekt, či podnik je hlavným zdrojom príjmu alebo bohatstva rodiny, alebo či je zisk z podnikania využívaný na potreby rodiny. Iba vtedy sa podľa týchto definícií dá hovoriť o rodinnom podniku. Podobne sa definície venujú aj tomu, či v podniku pôsobí minimálne druhá generácia rodiny z hľadiska vedenia. Zároveň sa musí predpokladať, že ďalšia generácia prevezme podnik a musí sa na toto prevzatie pripravovať. Táto diskusia prebieha v Luxembursku, kde sa za rodinné podniky považujú najmä podniky, v rámci ktorých je vlastník a vedie podnik minimálne druhá generácia. Podniky, kde pôsobí ešte len prvá generácia, sa za rodinné bežne nepovažujú. Z hľadiska medzinárodných organizácií na podporu rodinných podnikov sa dokonca spomína potreba až tretej generácie, napríklad v prípade organizácie The Family Business Network International (Poutziouris a iní 2008).

Už len z variability rôznych faktorov, ktoré sú zvažované pri rôznych definíciách rodinných podnikov, je vidieť, že dosiahnuť v celej Európskej únii jednotu z hľadiska toho, aké firmy sa dajú považovať za rodinné, bude veľmi náročné. Je totiž vidieť veľká miera heterogenity medzi rôznymi prístupmi k uznávaniu podnikov za rodinné. To má dopady na procesy vrátane socio-ekonomického výskumu. V prípade niektorých krajín je vidieť až do päť rôznych definícií používaných v odbornej literatúre. Okrem samotných štyroch overiteľných indikátorov sa však niektoré výskumy zameriavajú aj na to, či samotní vlastníci podniku považujú svoj podnik za rodinný. Tento prístup je prítomný napríklad v Belgicku, Fínsku, Grécku, Írsku, Portugalsku, Slovinsku alebo v Spojenom kráľovstve.

Napriek tomu sa rodinné podniky iba sotva spomínajú alebo definujú v procesoch zavádzania verejných politík. V niektorých krajinách sa v prípade verejných opatrení využíva definícia vychádzajúca iba z abstraktného spoločenského konsenzu bez referencie na zdroj tejto definície. Tento prístup je stále aktívny v krajinách ako Nemecko, Island, Luxembursko alebo

Rumunsko. Tento spoločenský konsenzus alebo ako to nazvala vo svojej analýze Irene Mandl „common understanding“ (teda všeobecné porozumenie) nemá oporu ani nemusí korešpondovať s akademickým výskumom danej témy. Hlavnými aspektmi, ktoré sú najčastejšie súčasťou tohto všeobecného porozumenia sú minimálna miera vlastníctva a manažmentu.

Zaujímavé však je, že to, čo často najviac odlišuje rodinné podniky od nerodinných, je rodinná kultúra a prostredie. Tie sa prejavujú v podobe spoločenských interakcií ako aj vzťahov, ktoré preovládajú medzi rodinnými väzbami aj podnikateľskými rámcami vedenia a ľudských vzťahov. Avšak tento aspekt sa iba ťažko dá jasne zadefinovať a nejakým spôsobom merať alebo vyhodnocovať. To má za následok, že práve tento aspekt, ktorý je často kľúčový pri diferencovaní medzi bežnými (malými a strednými) podnikmi a rodinnými podnikmi, sa nenachádza v žiadnej krajine medzi kritériami na hodnotenie definovania rodinných podnikov. To vedie k stavu, kedy sa jednotlivé definície zameriavajú na formálne aspekty a nie na modely správania, ktoré by mali byť príznačné pre rodinné typy podnikov. To aj napriek tomu, že veľká časť štúdií indikuje, že práve rodinné podniky majú unikátne vývojové charakteristiky v porovnaní s nerodinnými podnikmi. Podľa Steiera a Warda (2006) rodinné podniky majú špecifické strategické a organizačné dimenzie a základnou vlastnosťou týchto firiem je vplyv rodiny na správanie firiem. Tento vplyv sa môže prejavovať priamo buď priamo v podobe vlastníctva a zapájania sa do rozhodovacích procesov alebo nepriamo cez odovzdávanie skúseností a poradenstvo odovzdávané z generácie na generáciu (Duh 2012).

Viacere analýzy definovania rodinných podnikov poukazujú na potrebu flexibilného prístupu k zadefinovaniu rodinných podnikov a možnosti plynulého prechodu podnikov na škále od rodinných k nerodinným typom. V niektorých krajinách, ako napríklad Fínsko, Belgicko alebo Slovinsko, takýto prístup k fluktuácii firiem je zvažovaný. Je založený na chápaní, že neexistuje pevná hranica medzi rodinným a klasickým typom podnikov, ale že tieto dve podoby podnikov sú na koncoch jednej priamky, po ktorej sa podniky môžu postupne hýbať. Presný bod, kde podniky už prestanú mať rodinný charakter nie je presne určiteľný. Hlavné aspekty, ktoré by mali byť zvažované, sú vplyv rodiny na rozhodovacie právomoci, odovzdávanie skúseností z generácie na generáciu a rodinná kultúra. Odovzdávanie skúseností znamená, že vedomosti sú kumulované rodinou a prinášané do fungovania podniku. Tie sa zvyšujú so zvyšujúcim sa počtom generácií. Podnikateľská kultúra sa zaoberá odovzdaním sa členov rodiny smerom k fungovaniu podniku (Astrachan 2005). Z tohto vyplýva, že štatút rodinného podniku nesmie byť považovaný za nemenný. Počas podnikateľského cyklu sa podnik môže posunúť z kategórie rodinného podniku na nerodinný podnik a naspäť v závislosti od splňania jednotlivých kritérií.

Na základe dánskej schémy klasifikácie rodinných firiem sa dá hovoriť o postupnej miere rodinného vplyvu v rámci samotných rodinných podnikov. Miera vplyvu a teda aj miera toho, ako veľmi sa dá podnik považovať za rodinný závisí od nasledovného kontrolného mechanizmu:

- Rodina má kontrolu nad podnikom:
 - pokiaľ vlastní aspoň 50-percentný podiel v rámci podniku, alebo;
 - pokiaľ vlastní aspoň 50-percentný podiel v rámci podniku a člen rodiny je generálnym riaditeľom podniku, resp. má hlavné slovo pri jeho riadení.
- Rodina má značný vplyv:
 - pokiaľ generálny riaditeľ a aspoň jeden ďalší člen správnej rady sú z rodiny;
 - pokiaľ je rodina najväčším vlastníkom a aspoň jeden člen rodiny je buď generálnym riaditeľom alebo členom správnej rady;
 - pokiaľ firma prešla aspoň jednou generačnou obmenou (Mandl a Voithofer 2010).

Posledným aspektom teoretického zadefinovania rodinných podnikov je potrebné zameranie sa na fakt, že s pribúdaním generácií, ktoré sa v podniku vystriedali sa bude ďalej meniť aj štruktúra rodiny, ktorá bude v podniku prítomná. Na základe postupného vývoja vlastníckych vzťahov počas viacerých generácií vytvoril medzinárodný Inštitút pre rozvoj manažmentu (IMD) trojstupňovú typológiu. Počas prvého stupňa zakladajúci člen podniku má osobnú moc nad takmer všetkými rozhodnutiami ovplyvňujúcimi vývoj podniku. Aj keď v rámci podniku môžu pôsobiť ďalší členovia rodiny, najmä partner alebo deti, títo členovia nemajú pozíciu partnerov v rámci firmy. Rozhodnutia sú robené rýchlo a rozdelenie zodpovedností v rámci firiem je jednoznačné. Do momentu, kedy nastane nástupníctvo druhej generácie trvá tento prvý stupeň. V momente, kedy je podnik následne zdedený druhou generáciou, súrodencami, sa začína druhý stupeň. Tento stupeň je charakteristický oligopolným rozdelením moci ako aj rozdielnymi povahami alebo zámermi nových majiteľov, ktorí fungujú ako partneri v rodinnom podniku. To znamená, že preferencie jedného spolumajiteľa nedokážu samy o sebe rozhodnúť o ďalšom smerovaní firmy. To môže viesť k väčšej miere kreativity v rámci podniku. Na druhej strane je firma náchylnejšia na rozkoly a možnú nestabilitu vyplývajúcu z rozdielných predstáv majiteľov o budúcnosti rodinnej firmy. Postupom času však nastane stav, kedy sa cez ďalšie generácie rozdelí podnik medzi väčší počet vlastníkov, bratrancov a sesterníc s možným zapojením ich partnerov. V tomto treťom stupni rodinného podniku nemá nikto absolútnu mieru kontroly v rámci podniku a často samotná skupina vlastníkov je tak veľká, že nie je už možné rodinné fungovanie napríklad vo forme

konsenzu cez neformálne vzťahy medzi členmi rodiny. Namiesto toho sa začína využívať demokratický proces rozhodovania prostredníctvom väčšiny.

Z hľadiska základných charakteristík týchto troch stupňov rodinného podniku sa dá hovoriť o nasledovných rozdieloch:

Prvý stupeň – Vlastník s plnou kontrolou:

- Jednostranné rozhodnutia
- Autoritárny systém rozhodovania
- Rýchle rozhodnutia
- Ostatní členovia rodiny sú mimo týchto rozhodnutí – môžu mať pocit vylúčenia z procesov
- Jednoduchosť

Druhý stupeň – Partnerstvo súrodencov

- Rozhodovanie prostredníctvom konsenzu vlastníkov
- Prelínanie rodinných a manažérskych väzieb – riziko nestability a rozkolov
- Rozmanitosť názorov a záujmov
- Vstup rôznych členov podporuje kreativitu riešení a nápadov
- Vyššie riziko konfliktov

Tretí stupeň – Konfederácia bratrancov a sesterníc

- Demokratický rozhodovací proces
- Rozdelené vlastníctvo medzi veľké množstvo členov rodiny
- Nikto nemá absolútnu kontrolu
- Jasne stanovené pravidlá a spravodlivý proces
- Riziko oslabovania osobných záujmov zo strany jednotlivých členov rodiny (Kenyon-Rouvinez a Ward 2005)

Dôležitosť zadeninovania rodinných podnikov spočíva v dopadoch, ktoré táto definícia bude mať nie len na počty samotných rodinných podnikov, ale aj na zisťovanie dát o ich vývoji, identifikovanie ich hlavných problémov a následné smerovanie verejnej podpory. Keďže veľa informácií potrebných na definovanie rodinných podnikov je subjektívnych a aj tie objektívne je náročné získavať, v porovnaní napríklad s kategorizáciou Malých a stredných podnikov (MSP), je potrebné sa snažiť, aby budúca definícia naprieč krajinami EÚ bola podobná. Umožnil by sa tým celoeurópsky zber dát a porovnania naprieč celým kontinentom. Vychádza to z faktu, že v súčasnosti rodinné podniky

pôsobia v rôznych odvetviach hospodárstva, zamestnávajú rôzne počty zamestnancov a pôsobia ako rôzne právne formy.

3.3 Definícia rodinného podnikania na Slovensku

Vďaka tomu, že v stredoeurópskom priestore po období socializmu zatiaľ nevznikol veľký priestor na novú tradíciu rodinných podnikov, povedomie o fungovaní týchto firiem a ich hlavných úskaliach v rámci bežnej populácie je nízke. V rámci západnej Európy stihlo vzniknúť povedomie o rodinných podnikoch a o ich prítomnosti medzi veľkými firmami a zamestnávateľmi. Na druhej strane, Slovensko a iné krajiny v strednej a východnej Európe si často zamieňali fungovanie MSP a rodinných podnikov v rámci verejnej diskusie a tvorby podporných opatrení. Ostatné časti Európy, práve vďaka dlhodobejšej skúsenosti s rozvojom rodinných firiem majú lepšie znalosti o heterogenosti rodinných podnikov z hľadiska ich veľkosti. Krajiny strednej a východnej Európy sa vo svojom prístupe k rodinným firmám líšia aj navzájom. Zatiaľ čo niektoré krajiny berú aj živnostníkov alebo jednoosobové spoločnosti s ručením obmedzeným, čiže firmy s jedným vlastníkom bez oficiálneho zamestnávania akýchkoľvek iných ľudí, iné krajiny takéto podniky za rodinné nepovažujú. Príkladom je Macedónsko, v rámci ktorého sa takéto typy podnikov berú ako rodinné, ale iba ak pôsobia v poľnohospodárstve, veľkoobchode alebo maloobchodnom predaji, turizme alebo podobných sektoroch hospodárstva, kde sú iní členovia rodiny často zapojení v prevádzke bez toho, aby museli byť oficiálne zamestnaní. Ďalšie kritérium často prítomné v regióne strednej a východnej Európy je podmienka, aby živnosť alebo jednoosobová spoločnosť bola hlavným zdrojom príjmov rodiny.

Slovensko z dlhodobého hľadiska nemalo tradíciu definovania rodinných podnikov. Dokonca aj analýza 90 definícií rodinných podnikov v európskych krajinách využila pre Slovensko definíciu vychádzajúcu zo „všeobecného porozumenia“ („common understanding“). Čiže aj v tomto smere je vidieť absencia definovania rodinných podnikov nie len zo strany verejného sektora, ale aj zo strany spoločenskej diskusie v podobe výskumov alebo analýz na túto tému. Podľa zistení Irene Mandl (2008) slovenské definovanie rodinných podnikov malo ťažisko v troch oblastiach:

- Väčšinové vlastníctvo a zámer presunúť podnik na ďalšiu generáciu – v niektorých typoch podnikov postačuje čiastočné vlastníctvo spojené s dominantnou manažérskou kontrolou
- Obvykle rodinný manažment podniku
- Obvykle zamestnávanie členov rodiny

Tento typ definície alebo teda skôr všeobecného chápania rodinného podniku bol však z hľadiska akejkoľvek práce s týmto typom podnikov nedostatočný. Slovensko sa rozhodlo pripraviť prostredníctvom Slovak Business Agency

Schému na podporu rodinného podnikania na poskytovanie pomoci *de minimis* s cieľom podpory rozvoja rodinného podnikania a vytvorenia podmienok pre proces generačnej výmeny v rámci rodinných podnikov. Schéma nadväzuje na Akčný plán pre podnikanie 2020 Európskej komisie, ktorý upozorňuje na fakt, že MSP vo väčšine členských krajín EÚ stále nedosiahli úroveň pred hospodárskej krízy. Významnou časťou MSP sú práve rodinné podniky, ktoré sú zodpovedné za tvorbu pracovných miest a zamestnávanie občanov aj zo znevýhodnených sociálnych skupín. Avšak práve v rámci rodinných podnikov je kľúčovým problémom ich udržateľnosť. Na základe dostupných štúdií iba 30 % zo všetkých rodinných podnikov prežije po druhú generáciu, len 10-15 % prežije po tretiu generáciu a 3-5 % prežije po štvrtú generáciu.

Schéma na podporu rodinného podnikania sa zameriava priamo na zvyšovanie konkurencieschopnosti a podporu rastu rodinných podnikov pôsobiacich v regionálnych, národných alebo medzinárodných ekonomikách. Sprievodným javom, ktorý by mal byť docielený touto podporou, je zvyšovanie záujmu obyvateľstva o podnikateľské aktivity. V tomto ohľade nadväzuje Schéma na snahy vyplývajúce zo Zákona o malých podnikoch, ktorý podporil vytváranie rodinných podnikov a snažil sa o propagovanie takejto podnikateľskej činnosti ako novej alternatívy pri výbere kariéry. Podpora by v zmysle tejto schémy mala byť poskytovaná najmä nepriamou formou v podobe:

- informácií a poradenstva v oblasti podnikania,
- vzdelávacích aktivít pre podnikateľské zručnosti,
- podpory účasti na podnikateľských súťažiach, výstavách alebo iných podujatiach smerovaných na podporu podnikania,
- cieleného posilňovania možného potenciálu mikropodnikov a MSP.

Na to, aby mohla Slovak Business Agency adresne zamerať podporu na rodinné podniky, je potrebné, aby sa odrazila od funkčnej definície, využitie ktorej by umožnilo získať reálny obraz rodinného podnikania na Slovensku. Na strane druhej je tiež potrebné pripraviť čo najadresnejšiu formu podpory pre rodinné podniky z hľadiska verejnej politiky. V tomto smere vychádza použitá definícia rámcovo z definície, ktorú predstavila Európska komisia

Podľa samotnej Schémy sa rodinným podnikom rozumie skupina fyzických osôb, ktorých spájajú pokrvné väzby alebo rozhodnutím súdu alebo zákonom uznané väzby s rovnakým účinkom (adopcia, manželstvo) alebo majú medzi sebou osobné, vzájomné väzby a majú záujem týmito spoločnými väzbami vytvoriť vzájomnú závislosť, previazanosť a odkázanosť (druh, družka) a spĺňajú aspoň jednu z nasledovných podmienok vo vzťahu k podniku:

- 1) Jeden člen alebo viacerí vlastnia viac ako 50 % podielov, hlasov alebo akcií v podniku;

- 2) Jeden člen alebo viacerí vlastnia v podniku taký podiel, počet hlasov alebo akcií, že sú schopní presadiť svoju vôľu proti ostatným spoluvlastníkom (ďalej len „*má vplyv*“);
- 3) Jeden člen alebo viacerí vykonávajú kontrolné funkcie v podniku a *majú vplyv*;
- 4) Jeden člen alebo viacerí vykonávajú riadiace funkcie v podniku a *majú vplyv* (SBA 2011).

Týmto sa Slovensko vo svojej definícii

rodinných podnikov priblížilo štandardu Európskej únie, ktorej definícia je vo svojom význame príbuzná až totožná s tou slovenskou. Oproti európskej verzii chýba v tej slovenskej zmienka o rozhodovacích právach a podmienkach pre verejne obchodovateľné spoločnosti. Avšak vo výsledku to neznamená výrazne odlišné uchopenie konceptu, čo musí byť splnené pre klasifikovanie podniku ako rodinný. To, čo je v súčasnosti hlavnou slabinou z hľadiska práce s existujúcimi rodinnými podnikmi je absencia spôsobu zisťovania počtu, veľkosti a sily týchto podnikov z hľadiska ich pôsobenia v slovenskom hospodárstve. Keďže na Slovensku po období socializmu táto téma dlho nebola riešená, musí si Slovensko nájsť spôsob na vytvorenie verejného povedomia, zadefinovanie efektívnych komunikačných kanálov pre rodinné podniky a následne postupné vytvorenie kontaktov s rodinnými podnikmi. To by umožnilo získavanie odozvy od rodinných podnikov a prípadne vytvorenie systému zberu dát o rodinných podnikoch na Slovensku (Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky 2017).

4. Rodinné podnikanie v iných krajinách

Rodinné podnikanie tvorí v zahraničí jednu z významných oblastí podnikateľského prostredia. Najmä preto, že podľa medzinárodných prieskumov tvoria rodinné podniky 60 až 70 percent všetkých podnikateľských jednotiek. V rozvojových krajinách je tento podiel spravidla ešte vyšší. Pri analýze rodinných podnikov je vidieť, že existuje veľké množstvo typov podnikov ako aj podnikateľských modelov, ktoré môžu tieto podniky využiť pri svojom vzniku a rozvoji. Kľúčovou charakteristikou rodinných podnikov je ich vytrvalosť a v prípade niektorých svetových príkladov aj ich výdrž z hľadiska veku. Je to vidieť aj pri pohľade na najstaršie rodinné podniky na svete. Za najstarší rodinný podnik sa dlhodobo považovala japonská spoločnosť Kongo Gumi, ktorá vznikla v japonskej Osake v roku 578. Bola založená princom Shotoku. Následne túto firmu riadilo vyše 50 generácií tej istej rodiny. Firma pôsobila v stavebnom odvetví a zameriavala sa na stavbu budhistických chrámov. V roku 2006 prešla pod správu Takamatshu Construction Group. Tým momentom sa stal najstarším rodinným podnikom na svete tiež japonský podnik s názvom Hōshi Ryokan. Je to japonský hotel, ktorý spravuje tá istá rodina už 46 generácií. Najstarším rodinným podnikom v Európe je francúzska vinárska spoločnosť Château de Goulaine, ktorého založenie sa datuje do roku 1000. Táto spoločnosť vyše 1000 rokov drží tradíciu a udržiava sa v rámci jednej rodiny. Podobne staré rodinné podniky je ale tiež vidieť v Taliansku (11.-13. storočie) alebo Nemecku (14. storočie) (Šindelka 2007).

Tabuľka 1: Desať najstarších rodinných firiem na svete ku roku 2000

	Názov podniku	Krajina	Rok	Rodina	Odvetvie
1.	Kongo Gumi	Japonsko	578	Kongo	Stavebníctvo
2.	Hōshi Ryokan	Japonsko	718	Hōshi	Hoteliérstvo
3.	Château de Goulaine	Francúzsko	1000	Goulaine	Vinárstvo
4.	Pontificia Fonderia Marinelli	Taliansko	1040	Marinelli	Zvonárstvo
5.	Barone Ricasoli	Taliansko	1141	Ricasoli	Vinárstvo
6.	Barovier & Toso	Taliansko	1295	Barovier a Toso	Sklárstvo
7.	Hotel Pilgrim Haus	Nemecko	1304	Andernach	Hoteliérstvo
8.	Richard de Bas	Francúzsko	1326	de Bas	Papierenstvo
9.	Torini Firenze	Taliansko	1369	Torrini	Zlatníctvo
10.	Antinori	Taliansko	1385	Antinori	Vinárstvo

Zdroj: William O'Hara, Familybusinessmagazine [online], vlastné spracovanie

Z uvedených údajov je vidieť, že rodinné podnikanie sa vo svete dokázalo presadiť a udržať vyše tisícročie. Avšak začínajúce rodinné podniky majú hlavné ťažkosti prekonať najmä prvé a druhé nástupníctvo, teda prechod na druhú a tretiu generáciu. Viacero rodinných podnikov sa postupne dokáže vyvinúť aj na nadnárodné spoločnosti a napriek tomu si udržať charakteristiky rodinných firiem. Podnikateľské nadšenie a prijatie inovatívnych prístupov podporuje rast firmy a jej globálne uchytenie. Veľké svetové firmy, ktoré vyšli z rodinného podniku a stále sa za také dajú považovať sú: Bosch, BMW, Hyundai, Samsung, Fiat, Tata alebo IKEA. Podľa údajov Univerzity v St. Gallene, vo Švajčiarsku, ktorá vytvára Global Family Index, najväčších 500 rodinných podnikov na svete vytvára ročné tržby na úrovni 6,5 bilióna dolárov (5,39 bilióna eur).

Podľa výsledkov tohto kvantitatívneho prieskumu sa najviac z top 500 rodinných podnikov z hľadiska obratu vo svete sústreďujú v maloobchodnom odvetví, nasleduje automobilový priemysel a doprava, výroba priemyselných produktov, ťažba a spracovanie ropy a zemného plynu, výstavba a médiá. Väčšina z top 500 rodinných podnikov (podľa obratu) má nad 60 000 zamestnancov, s rovnomerným rozdelením počtu podnikov, ktoré majú 15 000-30 000 zamestnancov a 30 000-60 000 zamestnancov. Medzi týmito 500 najväčšími rodinnými podnikmi z hľadiska obratu sa ale stále nájdu firmy s počtom zamestnancov do 5 000. Zaujímavé rozdelenie najväčších rodinných podnikov je vidieť pri pohľade na obdobie, v ktorom boli založené. Zatiaľ čo sa nájde zopár, ktorých história siaha až do 17. alebo 18. storočia, úspešné rodinné podniky majú prekvapivo stále nie až takú dlhú históriu. Od konca 18. storočia do 1864 sa zaznamenáva začiatok menšieho množstva z Top 500 rodinných podnikov. Avšak na ich boom treba počkať v obdobiach 1865-1917, 1918-1944 ale najmä v období od konca Druhej svetovej vojny po Nežnú revolúciu a pád socializmu. Práve v tomto je vidieť, aký devastálny dopad na rozvoj rodinných podnikov v strednej a východnej Európe mal nástup socializmu a kde mohli Slovensko, resp. celý tento geografický priestor byť, keby v tomto období nebolo súkromné podnikanie a akákoľvek aktivita rodinných firiem zakázaná. Malou útechou môže byť fakt, že medzi Top 500 rodinnými podnikmi na svete sa dajú nájsť aj podniky, ktoré vznikli po roku 1989 a dokonca aj také, ktorých rok vzniku je rok 2007 (Centre for Family Business 2017).

Aj z týchto dôvodov sa do témy rodinného podnikania zapojila aj Európska komisia. Prejavilo sa to aj v desiatich princípoch európskeho Zákona o malých podnikoch (Small Business Act of Europe), z ktorých prvý princíp je: vytvoriť prostredie, v ktorom podnikatelia a rodinné firmy môžu prosperovať a podnikanie je oceňované (Európska komisia 2009). Rodinné podniky majú prospech zo všetkých schém spravovaných Európskou komisiou, ktoré sa zameriavajú na podporu vhodného podnikateľského prostredia. Avšak niektoré schémy, ktoré spravuje Komisia pod hlavičkou opatrení na podporu MSP, sú

špecificky relevantné pre podporu rodinných podnikov. V tomto smere Európska komisia bola aktívna v nasledovných oblastiach:

- Transfer podnikov: práca Európskej komisie na podporu členských štátov na zjednodušenie prevodu podnikov sa začala v deväťdesiatych rokoch 20. storočia. Medzi konkrétne opatrenia patria: Odporúčanie Komisie z roku 1994, Oznámenie Komisie z roku 1998, Expertná skupina v roku 2000, Oznámenie Komisie z roku 2006
- Nedávne opatrenia zahŕňajú pilotný projekt Európskeho parlamentu o „Prenose odborných znalostí prostredníctvom mentoringu v rámci MSP“. Prostredníctvom tohto projektu bol mentoring poskytnutý viac ako 800 podnikateľom zapojeným do transferu malého alebo stredného podniku.
- Enterprise Europe Network (Európska sieť podnikov): Táto sieť sa znova spustila v roku 2008 a zahŕňa viac ako 500 organizácií poskytujúcich podporu a asistenciu malým a stredným podnikom. Tento projekt má veľký potenciál šíriť informácie o relevantných témach v otázkach rodinného podnikania v rámci európskeho priestoru, ale aj mimo neho.
- Európsky týždeň malých a stredných podnikov (The European SME Week): Táto celoeurópska kampaň zameraná na informovanie podnikateľov o spektre podporných opatrení, ktoré majú k dispozícii na európskej úrovni, je tiež platformou na podporu špecifických problémov rodinného podnikania v celej Európe. Počas vydania z roku 2009 sa pod záštitou týždňa malých a stredných podnikov zorganizovalo niekoľko konkrétnych rodinných podujatí.
- Erasmus pre mladých podnikateľov: Cieľom tohto projektu je pomôcť novým podnikateľom získať zručnosti na lepšie manažovanie MSP prostredníctvom trávenia času v podniku v inej krajine Európskej únie. Je to užitočný nástroj pre rodinné podniky na základe výmeny skúseností z iných krajín EÚ.
- Charta Európskej konferencie pre MSP: Od Európskej charty pre malé podniky k zákonu o malých podnikoch Európska únia podporuje výmenu skúseností o opatreniach politiky MSP.
- Podnikové ceny: Cieľom ocenení je identifikovať a rozpoznať úspešné aktivity a iniciatívy podniknuté na podporu podnikania, zvýšiť povedomie o úlohe, ktorú podnikatelia zohrávajú v spoločnosti a povzbudiť a inšpirovať potenciálnych podnikateľov.
- Expertná skupina s názvom "Vplyv daňových systémov na udržanie zisku a zvýšenie vlastného imania": cieľom tejto skupiny odborníkov bolo identifikovať a uznať daňové ustanovenia a aspekty, ktoré podľa majiteľov podnikov majú rozhodujúci vplyv na rozhodnutie udržať zisk. Výsledky tejto práce sú dôležité, pretože dichotómia medzi

"majetkovým financovaním / dlhovým financovaním " má veľký význam pre sektor rodinných podnikov.

- Program celoživotného vzdelávania: tento program podporuje nadnárodné vzdelávacie a školiace aktivity. Okrem toho, že umožňuje jednotlivcom sledovať stimulačné možnosti vzdelávania a odbornej prípravy v celej Európe, pomáha vzdelávacím a školiacim inštitúciám a systémom modernizovať sa formou financovania nadnárodných projektov (Európska komisia 2009).

V tomto kontexte sa začali pravidelne uskutočňovať prieskumy rodinných podnikov na európskej ako aj svetovej úrovni. Cieľom týchto prieskumov je spraviť prehľad o situácii rodinných podnikov vo svete, ich hospodárskej sile, hlavných oblastiach, ktoré trápia podniky a riešeniach, ktoré by v rámci podnikateľského prostredia uvítali.

4.1 Family Business Survey (2016) – vyhodnotenie zistení a výsledkov

V roku 2016 vydala konzultantská spoločnosť PwC (predtým PricewaterhouseCoopers) ôsmy Prieskum rodinného podnikania. Tento prieskum zahrnul poznatky z viac ako 2 800 podnikov z päťdesiatich krajín a odvetví od poľnohospodárstva, cez maloobchod až po výrobu. Špeciálna pozornosť v tomto prieskume je venovaná podnikom blížiacim sa k ich prvému generačnému transferu. To je téma, ktorá je vzhľadom na obdobie porevolučného vývoja, významná z hľadiska vývoja rodinných podnikov na Slovensku. Tento pravidelný prieskum tiež zahŕňa hlavné podnikateľské trendy z hľadiska digitálnej technológie a globalizácie rodinných podnikov a osobné, ale aj odborné výzvy na udržanie podniku v rámci rodiny (PwC 2016).

Kľúčové témy pre rodinné podniky zostávajú podobné každým rokom. Sú to najmä výzvy a silné stránky vyplývajúce z charakteristík rodinných podnikov, ktoré diktujú ich podnikateľské správanie. Avšak aj napriek tomu je vidieť istý postup. V roku 2012 boli dominantnou témou zručnosti, rozširovanie podnikov a nástupníctvo, teda inými slovami, každodenné praktické výzvy, ktorými si prechádzajú rodinné podniky. Do roku 2014 sa hlavné zameranie rodinných podnikov posunulo smerom k plánovaniu profesionalizácie procesov na ich zefektívnenie a zavedeniu robustného systému riadenia podniku. Uvedený proces sa podarilo spustiť a v období realizácie prieskumu je v ňom vidieť výraznejší posun a pokrok. Tento rok bol v tomto smere podobne zlomový, lebo zaznamenal posun od krátkodobého taktického prístupu smerom k strednodobému strategickému prístupu. Novou výzvou pre podniky v Európe, ale aj v celom svete, sa stáva vytvorenie strategického plánu prepájajúceho súčasný stav rodinného podniku so strednodobým až dlhodobým plánom, kam sa podnik chce dostať.

Z hľadiska dôležitosti rodinných podnikov pre stabilitu svetového hospodárstva je vidieť, že samotné rodinné podniky si uvedomujú svoju silu. Až 77 percent respondentov prieskumu rodinných podnikov vyjadrilo presvedčenie, že rodinné podniky poskytujú stabilitu širšej ekonomike. Vďaka tomu je vidieť, že až 55 percent rodinných firiem robí svoje rozhodnutie s ohľadom na dlhodobú perspektívu. Naproti tomu rodinné podniky dosiahli iba malý posun v oblastiach nástupníctva, internacionalizácie ako aj digitalizácie a inovácií. To spôsobuje istú mieru znepokojenia. Najmä z toho dôvodu, že aj pri existencii veľmi starých rodinných podnikov, priemerný rodinný podnik vo svete má životnosť tri generácie, čo znamená približne 75-90 rokov. Iba približne 12 % prekoná životnosť týchto troch generácií a cez štyri generácie prežijú iba 3 % rodinných podnikov (PwC 2016).

Celosvetový prieskum tiež poukazuje na základné aspekty, ktorými sa podľa samotných rodinných podnikov odlišujú tieto od iných typov firiem. Medzi základné charakteristické črty rodinných podnikov patria:

- Silnejší dôraz na kultúru a hodnoty 74 %
- Iné kritériá úspechu – nie iba zisk a rast 72 %
- Rozhodovacie procesy sú rýchlejšie a priamejšie 71 %
- Vyššia miera podnikavosti 61 %
- Dôraz na dlhodobejší prístup v rozhodovaní 55 %
- Potreba vyššej snahy na získanie kvalifikovaných ľudí 48 %
- Väčšia tendencia riskovať 40 %
- Ťažší prístup k finančným zdrojom 32 %

Uvedené štatistiky poukazujú na mieru vlastného hodnotenia rodinných podnikov a dávajú základné informácie o tom, kde leží ich hlavný záujem, o ktorý im počas ich podnikateľského života ide. V kontexte bežných nerodinných podnikov sa rodinné podniky vyzdvihujú ako zamerané na dlhodobý rozvoj a iné preferencie než materiálne vyčíslenie úspechu v podobe zisku alebo rastu firmy.

Na základe prieskumu PwC je ale tiež zrejmé, že viaceré problémy, ktorým rodinné podniky čelia na Slovensku, sú prítomné aj u rodinných podnikov vo svete. Až 43 % rodinných podnikov nemá vypracovaný plán pre nástupníctvo. Pokiaľ túto oblasť rozvoja podniky zanedbajú, šance na predčasné ukončenie fungovania podniku sa prudko zvýšia. Každý rodinný podnik musí dokázať nájsť kompromis medzi osobným a profesijným záujmom a proces nástupníctva prináša tieto dve veličiny do hry pri dvoch generáciách naraz. Vytvára to dynamiku, do ktorej vstupuje prežitie podniku, ale aj rodiny a v neposlednom rade aj záujem nástupníka ako jednotlivca a jeho slobodu pri výbere kariéry. Naopak, dobre zvládnutý proces nástupníctva dokáže priniesť významný bod s čerstvou energiou pre firmu s možnosťou nového zadefinovania podniku v kontexte nových okolností. To môže priniesť širší rozhl'ad, diverzifikáciu a profesionalizáciu podniku. Na dosiahnutie úspechu

v tejto oblasti musia rodinné podniky rozvíjať a následne implementovať a odkomunikovať kvalitný plán nástupníctva. Zároveň tento proces musí začať čo najskôr s dlhodobou prípravou na samotné odovzdanie moci. Aj pri dlhšej histórii fungovania rodinných podnikov a množstve praktických príkladov ukazujúcich ako nedostatok plánovania vedie k zániku aj úspešných rodinných podnikov, stále si vo svete pripraví svoj plán nástupníctva len 15 percent rodinných podnikov. Čo je ešte podstatnejšie, toto číslo nerastie ani v posledných rokoch pri vyššej miere skúseností s adoptovaním terminológie „pokračovanie podniku“ (business continuity) namiesto klasického chápania „nástupníctva“ ako jedného zlomového momentu.

Rodinné podniky majú teda dve špecifické výhody oproti bežným podnikom. Jednu v schopnosti efektívne a rýchlo riešiť krátkodobé alebo dennodenné problémy a špecifiká konkrétnej oblasti podnikania. Druhú, na ktorú sú zástupcovia rodinných podnikov obzvlášť hrdí, vidia v zameraní sa na dlhodobú perspektívu, v kontexte generácií a nie len rokov. To, čo im však chýba je práve ten strednodobý kontext v podobe konkrétneho strategického plánu, ktorý by prepojil moment, kde sa rodinný podnik nachádza teraz s dlhodobejšou víziou, kde by podnik mal alebo mohol raz byť. Zjednodušene povedané, rodinné podniky potrebujú „viac transparentnosti v dlhodobom zmýšľaní a primeranú mieru uistenia, že podnik bude konzistentne pracovať na dosiahnutí svojej vízie“ (PwC 2016). Táto vízia musí zahrnúť rodinu, majiteľov ako aj podnik ako taký. Tieto tri jednotky sú vzájomne prepojené a úspech jednej z nich nemôže byť dosiahnutý bez úspechu druhej.

Plánovanie nástupníctva je teda jedným z hlavných faktorov pri riešení problému prepojenia krátkodobej expertízy každodenného riadenia podniku s dlhodobejšou strategickou víziou podniku. Vo svojej vlastnej podstate je nevyhnutné na udržanie kontinuity podnikania a zabezpečenie toho, aby rodinný podnik neprestal s produkciou v čase zmeny vedenia. Okrem toho je nástupníctvo základom zaručenia, že záujmy rodiny ako aj nového majiteľa sú prepojené s cieľmi podniku. Prieskum medzi majiteľmi rodinných firiem prezradil, že až 69 percent respondentov verí, že ich rodinné a podnikateľské stratégie sú plne zosúladené. Avšak dôkazy a skúsenosti tvorcov prieskumu poukazujú na to, že to často môže byť len vnímanie zo strany majiteľa. Absencia prepájania strategickej vízie s procesom nástupníctva môže byť pre firmu fatálne. Dôvodom je, že bez zadefinovania toho, kam sa má podnik pohnúť, často nie je možné identifikovať správneho nasledovníka alebo schopnosti a vedomosti, ktoré by mal tento nasledovník nadobudnúť. Aj napriek tomuto prepojeniu iba malý počet rodinných podnikov pristupuje k procesu plánovania nástupníctva štruktúrovaným spôsobom. A aj tie, ktoré tak robia, sa zameriavajú iba na to, kto bude nástupcom a nie na to ako.

Ďalším častým problémom rodinných podnikov na celom svete je divergencia ambiciózných cieľov a často omnoho menej úspešných výsledkov. Podľa rôznych ročníkov prieskumu od roku 2012 približne 12 až 15 percent podnikov

plánuje agresívny rast svojho podniku, ale iba málo firmám sa to podarí. Hlavnými dôvodmi neúspechu sú nesprávne odhadnutie zručností potrebných na takýto rast alebo neschopnosť získať dostatočné zdroje. Iné podniky majú interné problémy z dôvodu nesúhlasov a konfliktov v rámci rodiny, ktoré stoja podniky cennú energiu a zdroje. Podobné rozdiely medzi plánmi a realitou sú vidieť v snahách o diverzifikáciu. Viac ako polovica rodinných podnikov plánuje spustiť nové podnikateľské projekty, a aj napriek tomu 33 percent z podnikov stále pôsobí iba v jednom sektore a iba na ich domácich trhoch. To môže priviesť rodinné podniky do rizika, keďže celý ich podnikateľský model stojí a padá na úspechu alebo neúspechu jedného projektu. A napriek ich veľkým odhodlaniam až 72 percent rodinných podnikov očakáva, že za päť rokov bude mať viac menej rovnaké portfólio a 53 % tvrdí, že z ich pohľadu nie je vôbec dôležité diverzifikovať svoje podnikateľské aktivity.

Podobné výsledky je vidieť aj v oblasti internacionalizácie obchodu a predaja. Viacerým rodinným firmám sa podarilo vystavať úspešný exportný podnik. Prikladom je Španielsko, v ktorom je jednoduchšie dosiahnuť diverzifikáciu exportu než diverzifikáciu portfólia produktov. Avšak naprieč krajinami je tento príbeh nie až tak pozitívny. Posledných niekoľko ročníkov prieskumu rodinných podnikov ukázalo, že v priemere štvrtina predaja rodinnými podnikmi ide do zahraničia s očakávaním, že tento podiel vzrastie na tretinu v období najbližších piatich rokov. Napriek tomuto očakávaniu však zostáva podiel predaja rodinnými podnikmi konštantne na úrovni 25 percent. Podobná stagnácia je vidieť v tom, aký podiel rodinných podnikov predáva svoje produkty alebo služby do zahraničia a koľko rodinných podnikov to plánuje. V roku 2012 67 percent rodinných podnikov predávalo svoje služby a produkty do zahraničia a 74 percent očakávalo, že bude predávať do zahraničia o päť rokov. No aj o štyri roky od tohto očakávania zostali tieto čísla takmer rovnaké. Samozrejme do tohto procesu mohlo vstúpiť viacero faktorov. Tie môžu byť v podobe nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily, obáv spojených s politickými rizikami v iných krajinách až po dopad politických udalostí za posledných päť rokov. Celkovo je teda vidieť, že cez všetky spomenuté témy rastu a rozvoja podnikov, ich diverzifikácie alebo internacionalizácie, existuje medzi rodinnými podnikmi silné odhodlanie a ambície, ktoré ale nie sú naplno realizované. Práve vytvorenie strategického plánu by podnikom pomohlo prekonať medzeru medzi krátkodobým aspektom odbornosti v remesle a dlhodobou víziou (PwC 2016).

Ďalšou témou identifikovanou v rámci prieskumu spoločnosti PwC je miera digitalizácie a inovácii, ktorá bude kľúčová v kontexte očakávanej štvrtej vlny priemyselnej revolúcie s názvom Priemysel 4.0 (Industry 4.0). Táto vlna priemyselnej revolúcie povedie k vytvoreniu konceptu Smart Factory, teda inteligentnej továrne alebo prevádzky, ktorá bude využívať kombináciu kybernetických systémov a decentralizáciu rozhodovacích procesov. Jednotlivé zariadenia budú prepojené v rámci Internetu vecí, budú komunikovať

navzájom a spolupracovať s možnosťou využívania informácií v reálnom čase prostredníctvom bezdrôtových pripojení. Aby sa podnik alebo prevádzka dokázala považovať za súčasť Priemyslu 4.0, mala by zahŕňať štyri charakteristiky:

- Transparentnosť informácií – systém musí vedieť vytvárať virtuálnu kópiu fyzického sveta prostredníctvom informácií zo senzorov a poskytovať kontextualizáciu informácií;
- Decentralizované rozhodovacie procesy – schopnosť kybernetických systémov robiť jednoduché rozhodnutia a byť autonómnymi;
- Technická podpora – kybernetické systémy musia vedieť podporiť ľudí pri hľadaní efektívnych rozhodnutí pri riešení problémov. Okrem toho by ale mali tieto kybernetické systémy tiež vedieť pomáhať zamestnancom pri vykonávaní úloh, ktoré sú príliš náročné alebo nebezpečné pre ľudí;
- Interoperabilita – prepojenie strojov a prístrojov so snímačmi a ich vzájomná komunikácia so schopnosťou poskytovať ľuďom spoločné dáta zo všetkých prístrojov (Marr 2016).

Spolu s tým prináša Priemysel 4.0 aj iné sprievodné javy spojené s nástupom tohto typu prevádzok:

- Zmeny v reálnom čase – schopnosť zbierať a analyzovať dáta a okamžite na tieto dáta reagovať;
- Modularita – flexibilné adaptovanie inteligentných prevádzok s ohľadom na nové požiadavky výmenou alebo rozšírením jednotlivých modulov;
- Virtualizácia – vytváranie virtuálnych kópií inteligentných prevádzok prostredníctvom prepájania senzorových dát s využitím modelov prevádzok a simulácií.

Zavádzanie procesov inteligentnej prevádzky prináša niekoľko výziev, ktorým budú musieť čeliť aj rodinné podniky. Prvou takou výzvou je zabezpečenie dát a informácií, ktoré budú podliehať novým rizikám. Moderné systémy budú vyžadovať zbieranie množstva nových informácií pomocou senzorov a prístrojov a zdieľanie prístupu do týchto systémov. To bude vyžadovať revíziu jednotlivých prístrojov majúcich viacero potenciálnych bezpečnostných nedostatkov, ktoré budú pri integrácii do veľkých sietí ešte zvýraznené a budú musieť byť vymenené. Udržiavanie nových „smart“ systémov bude vyžadovať aj stabilitu a spoľahlivosť systémov. S tým súvisí aj kontrola a udržiavanie integrity výrobných procesov, ktoré budú fungovať s čo najmenším zásahom alebo vplyvom ľudského faktora, čo môže znamenať technické problémy alebo výpadky produkcie.

To prináša aj ďalší významný problém pre rodinné podniky z hľadiska rozvoja Priemyslu 4.0. Dopady tohto rozvoja prinesú zmenu a transformáciu množstva pracovných miest z dôvodov automatizácie, čo môže mať výrazný vplyv na rôzne profesie pre nízko ale aj vysokokvalifikovaných zamestnancov. Jedným pozitívom by mohlo byť postupné minimalizovanie až odstránenie rizík cez elimináciu nebezpečných profesií alebo aktivít, čo by viedlo k zlepšeniu kvality a zvýšeniu ochrany zdravia a bezpečnosti zamestnancov. To však bude sprevádzané rizikom, že väčšia miera automatizácie povedie aj k strate pracovných príležitostí práve v uvedených typoch práce. S nástupom automatizácie bude vyžadovaný tiež vyšší počet vysokokvalifikovaných zamestnancov a skúseného personálu na vytváranie a zavádzanie takýchto systémov do prevádzky. V kontexte Slovenska to môže zhoršiť už existujúci nedostatok vhodných odborníkov v rôznych oblastiach. Na druhej strane pozitíva týchto zmien by boli v podobe postupného zlepšenia kontroly logistických a zásobovacích procesov cez lepšie získavanie a analýzu dát na úrovni výrobného a dodávacieho procesu. Kontrola procesov cez počítače môže priniesť spoľahlivejšiu a udržateľnejšiu produktivitu a výrobu. Firmy by tak mohli mať vyšší príjem, podiel na trhu ako aj zisky, čo by mohlo priniesť ešte väčšie benefity v rámci rozvojových trhov, ktoré zavedú priemysel 4.0 (Geissbauer, Vedsø a Schrau 2016, Marr 2016).

V tomto kontexte veľká časť malých a stredných (nerodinných) podnikov v celom svete očakáva, že do roku 2020 bude úroveň ich digitalizácie na pokročilej úrovni v porovnaní s rokom 2016. Až tri štvrtiny všetkých podnikov očakávajú výraznú mieru digitalizácie ako horizontálnych tak aj vertikálnych reťazcov do roku 2020. Viacero firiem už robí v týchto oblastiach významné investície, ktoré postupne začínajú prinášať zvyšovanie príjmov ako aj postupné šetrenie prevádzkových nákladov. To môže viesť k rozvoju nových prelomových podnikateľských modelov a projektov. Do roku 2020 očakávajú vo všeobecnosti firmy cez zavádzanie digitalizácie vyššie zisky o približne 2,9 percenta a znížovanie nákladov o 3,6 percenta každým rokom. Podobné očakávania majú aj samotné rodinné firmy. Až tri štvrtiny z nich podľa prieskumu PwC si myslí, že väčšia miera inovácie v rámci procesov je z ich hľadiska dôležitá alebo veľmi dôležitá. Taktiež až 64 percent rodinných podnikov považuje potrebu kontinuálnej inovácie za najväčšiu výzvu počas najbližších piatich rokov. Rodinné podniky majú pocit, že majú dobrú pozíciu na úspech v procese nástupu inovácie a digitalizácie a až 57 percent z nich je presvedčených, že sa dokáže inovovať s každou novou generáciou. Avšak viacero príkladov z prostredia rodinných podnikov ukazuje na fakt, že rodinné podniky sa nedokážu prispôbiť zmene a majú ťažkosti pri zavádzaní inovácií. Na to isté poukazujú externí manažéri, ktorí sú prizvaní do rodinných podnikov. Nástupnícke generácie tiež považujú tento problém za skutočnú výzvu pre ich budúci úspech, aj keď priznávajú, že často majú ťažkosti pri presvedčaní podniku na zmenu kurzu.

Podniky s najrýchlejším prijatím procesov digitalizácie budú mať príležitosť získať najväčšie výhody v podobe ziskov a pozície na trhu. Samozrejme zo svetového merítka je krajina s najväčším potenciálom zisku z digitalizácie Čína. Práve táto krajina čaká nadpriemerné úspory vyplývajúce zo znižovania nákladov a zvyšovania digitálnych príjmov už do roku 2020. Z toho dôvodu je to práve Čína, ktorá sa snaží digitalizovať a automatizovať procesy, ktoré si v súčasnosti vyžadujú väčšie množstvo pracovnej sily. Jej využitie sa totiž postupne stáva v Číne nerentabilné z dôvodu rastúcich plátov v krajine. Preto sa tohto trendu chytili čínske firmy, ktoré sú výrazne flexibilné a otvorené digitalizácii procesov v blízkej budúcnosti, čomu zodpovedá aj odhadovaná miera investícií v oblasti Priemyslu 4.0, ktorá by na základe výskumov mala dosiahnuť výšku 907 miliárd amerických dolárov (751,85 miliárd eur) do roku 2020. Hlavné oblasti vývoja sa majú týkať rozvoja senzorov, prepájanie zariadení a vývoj softvérových aplikácií. Avšak firmy tiež investujú do rozvoja zručností zamestnancov a prevádzkových zmien. Očakávaná návratnosť týchto investícií je do dvoch rokov pri miere investícií na úrovni 5 percent ich ročného príjmu (Marr 2016).

Podobné očakávania existujú aj v miere rozširovania digitalizácie. Firmy počítajú, že do roku 2020 vzrastie miera ich digitalizácie z 33 percent v roku 2015 na 72 percent v roku 2020. Najväčší pokrok má miera digitalizácie dosiahnuť v oblasti digitálnych podnikateľských plánov a portfólia produktov a služieb. V tomto smere je očakávaný rast až na úrovni 35 percentuálnych bodov. Podobný rast penetrácie digitalizácie u svetových firiem sa očakáva aj v oblasti zákaznickeho prístupu, marketingu a predajných kanálov, v oblastiach horizontálnych a vertikálnych reťazcov a v neposlednom rade aj pri produktovom rozvoji a technológiách. V prípade týchto oblastí má vzrásť digitalizácia o minimálne 30 percentuálnych bodov. Prvé firmy investujúce do digitalizácie môžu očakávať výrazné benefity cez zníženie nákladov a zvyšovanie príjmov. Priemerné znižovanie operatívnych nákladov by malo byť na úrovni 3,6 percenta ročne a zvyšovanie produktivity v podobe 4,1 percenta ročne. Tento nárast produktivity bude dosiahnutý cez adoptovanie inteligentnej výroby, vrátane integrovaného plánovania alebo časovania výroby v prevádzky. Práve v tomto by mali byť pre podniky užitočné senzorové systémy a zdieľané informácie z horizontálnych sietí od jednotlivých partnerov, buď dodávateľov alebo zákazníkov, aby získali informácie o spotrebiteľskom dopyte. S tým súvisí aj aspekt potreby údržby kľúčového majetku, kde by sa dali využívať predikatívne algoritmy na optimalizáciu opráv a vylepšovanie prevádzkových prístrojov.

Rodinné podniky v Európe majú viaceré problémy pri zavádzaní inovatívnych procesov. Hlavným problémom v procese inovácií je hľadanie nových kvalifikovaných zamestnancov, ktorí by dokázali implementovať nové technológie. Zvyšovanie digitálnej vzdelanosti je významným aspektom pri potrebe investovania zdrojov do vzdelávania o nových procesoch

a inovatívnych podnikateľských modelov. Každý ročník prieskumu poukazuje na potrebu kvalifikovaných zamestnancov a neschopnosť rodinných podnikov prilákať a udržať si správnych ľudí. V roku 2016 túto možnosť pri otázke kľúčových výziev vybralo 58 percent respondentov. Rodinné podniky majú bez jasného strategického plánu problémy s identifikovaním správnych kvalifikácií a správnych ľudí. Pri dnešnom tempe zmien v podobe nových technológií a inovatívnych podnikateľských modelov rodinné podniky potrebujú myslieť dopredu v kontexte najbližších piatich až desiatich rokov. Budú musieť sledovať trendy, vyhodnocovať, ktoré technologické pokroky budú mať dopady na ich ponúkané produkty alebo služby. Podobne budú musieť rodinné podniky sledovať aj demografický vývoj, ktorý ovplyvní vývoj voľnej pracovnej sily. Vďaka tomu budú môcť lepšie predpovedať, aké školenia ponúknuť svojim zamestnancom. Bez tohto prehľadu budú spoločnosti mať problém identifikovať, v akých oblastiach potrebujú inovovať.

Okrem uvedeného budú firmy musieť zapracovať aj na budovaní digitálnej dôvery, pre ktorú bude nevyhnutné dosiahnutie transparentnosti a bezpečnosti informácií. Podniky budú vyžadovať tiež lepší manažment rizika a integrity údajov, ktorá si bude rovnako vyžadovať vysokú mieru investícií. To bude viesť firmy a celé priemyselné odvetvia k nutnosti budovať organizačné štruktúry na rozvoj dátových analýz. Rozvoj digitalizácie a Priemyslu bude viesť k vytváraniu virtuálnych sietí prechádzajúcich cez hranice jednotlivých krajín. V súčasnosti v tomto trende vedú krajiny ako Japonsko alebo Nemecko. Podniky vo svete sa preto budú musieť pokúsiť čo najviac využiť potenciál zákazníkov ako aj zamestnancov pôsobiacich v zahraničí. Poukazujú na to aj dáta z prieskumu PwC medzi rodinnými podnikmi vo svete, z ktorých 51 percent považuje za výzvu na najbližších dvanásť mesiacov podmienky na trhu, 27 percent vládne regulácie a opatrenia, 23 percent konkurenciu a 19 percent menový kurz pri nákupe a predaji do zahraničia. Tieto výzvy sú signálom toho, že rodinné podniky si uvedomujú medzinárodné pôsobenie firiem v podobe konkurencie, ale aj potreby pôsobiť na iných trhoch z hľadiska nákupu alebo predaja. S tým súvisia ďalšie dva aspekty. Prvým je potreba prispôbiť sa podnikateľským reguláciám v iných krajinách, čo v prípade podnikov z malých krajín ako Slovensko smerom k trhom mimo Európskej únie môže znamenať väčšiu finančnú ako aj právnu záťaž. To však môže vytvoriť tlak na zlepšovanie podnikateľského prostredia, keďže podniky si budú viac vedomé lepších podmienok v iných krajinách (PwC 2016).

Spomenuté procesy zvyšovania produktivity povedú k zvyšovaniu konkurenčného boja firiem, čo môže viesť k neschopnosti veľkej časti firiem prežiť na trhu. Konkurencieschopnosť bude do veľkej miery závislá od schopnosti firiem minimalizovať prevádzkové náklady v porovnaní s ostatnými účastníkmi na trhu. Na druhej strane budú môcť firmy očakávať príležitosti na zvyšovanie príjmov z digitálneho predaja. Na využitie potenciálu tohto rastu budú musieť firmy priniesť nové produkty na zvýšenie svojho portfólia.

Digitálne služby založené na dátových analýzach, vrátane úplných digitálnych riešení pre zákazníkov. Dostupnosť dát v reálnom čase umožní vyrábať personalizované produkty a riešenia prispôbované pre potreby klientov (Marr 2016).

Práve kvôli vyššej miere zahraničnej konkurencie bude nevyhnutné pre rodinné podniky využiť do čo najväčšej miery potenciál zákazníkov a zamestnancov v iných krajinách. Niektoré rodinné firmy vo svete sa dokázali dopredu pripraviť na tieto zmeny, avšak nie je to pravidlom pri všetkých rodinných podnikoch, ktoré na to často nemajú zdroje alebo, čo je ešte nebezpečnejšie, o tomto probléme vnútorne vôbec nediskutujú. Iba 7 percent opýtaných podnikov považuje technológiu a digitalizáciu za hlavnú výzvu na najbližších dvanásť mesiacov. S tým súvisí aj fakt, že iba 25 percent rodinných podnikov sa cíti zraniteľných v kontexte digitálnej revolúcie a iba 54 percent sa tejto téme venovalo na úrovni správnej rady. Expert PwC na oblasť rodinného podnikania varuje, že každý rodinný podnik je zraniteľný v procese digitálnej transformácie a tie čo si myslia, že sú imúnne čoskoro zistia, že sa mýlia. Je to hrozba pre všetky podniky a podnikateľov bez ohľadu na ich geografickú polohu, odvetvie alebo veľkosť ich podniku. A aj napriek tomu, že až 59 percent nástupcov v rodinných podnikoch si uvedomuje hmatateľné výhody digitálnej transformácie až 37 percent vyjadrilo, že musí bojovať v rámci podniku o prijatie a pochopenie dôležitosti digitálnej stratégie.

To, čo však zostáva dlhodobým problémom pre firmy pri plánovaní podobného rozvoja spoločnosti je nedostatok financií. Financovanie rastu je aj v zahraničí opakujúca sa výzva pre rodinné podniky a oblasť znepokojenia pre viacero z nich. Až 76 percent respondentov, ktorí plánujú rast sa vyjadrilo, že budú musieť spoliehať do veľkej miery najmä na vlastný kapitál. Pre niektoré podniky to môže byť ich preferencia, keďže sa tým vyhnú problémom spojeným so zadlžením podniku. To je však spojené aj s rizikami v podobe absencie rezervy a zdrojov na záchranu v prípade neúspechu. Najčastejšie využívané alternatívy v zahraničí sú:

- Banková pôžička 63 percent
- Kapitálové financovanie (investor investuje výmenou za podiel na zisku alebo základnom imaní 35 percent
- Dlhové financovanie (napríklad firemné dlhopisy) 31 percent
- Iné financovanie 14 percent

Často sa stáva, že firmy si nevyberajú financovanie vlastnými zdrojmi dobrovoľne. Pre viacero z nich sú iné formy financovania buď nedostupné alebo príliš drahé. Vo viacerých krajinách práve rodinné podniky musia riešiť nízku mieru dôvery zo strany bánk a nemajú priestor na využívanie iných nástrojov ako vlastné zdroje. Veľmi často sa však práve v prvej generácii zamerajú na vytváranie finančnej rezervy a bohatstva. To sa ale postupom času

môže stať kameňom úrazu v momente riešenia nástupníctva a delenia majetku medzi viacerých dedičov. Očakávania a predpoklady sa môžu stať zdrojom rozkolov medzi dedičmi, čo môže rozdeliť rodinu a v najhoršom prípade viesť ku kolapsu samotného podniku.

Z hľadiska manažmentu financií existuje v rodinnom podnikaní klišé: Rodiny zarábajú peniaze v prvej generácii, užívajú si ich v druhej a strácajú ich v tretej. No je dobrý dôvod, prečo toto klišé vzniklo. Existujú rôzne dôvody, prečo k tomu dôjde – od nadmerného využívania dlhového financovania na urýchlenie rastu, cez nadmerné míňanie na osobný životný štýl, manželské spory až po vkladanie "všetkých vajíec do jedného košíka" – zameranie sa len na jedno odvetvie alebo produkt. Preto aj keď rodinné podniky občas diverzifikujú svoje portfólio, nerobia diverzifikáciu tam, kde investujú svoje bohatstvo, čo znamená, že ich úspech alebo neúspech závisí od jednej oblasti. Diverzifikácia je dôležitá, aby bola zabezpečená dlhodobá a stabilná návratnosť zdrojov. Často sa stáva, že vlastníci sa k tomuto pohľadu približujú, pretože sa blížia k dôchodku a začnú zvažovať príjmy, ktoré potrebujú na financovanie životného štýlu, aký chcú mať na dôchodku. Je to vhodný čas na to, aby sa pozreli na všetky možnosti v rámci efektívneho plánovania nástupníctva a dosiahli úspešný transfer bohatstva medzi členov nasledujúcej generácie.

Na základe uvedeného predstavuje PwC desať nevyhnutných krokov na efektívne strategické plánovanie v rámci rodinných podnikov. Tieto kroky navrhol Paul Hennessy Family Business Leader pre PwC Írsko. Zatiaľ čo je jasné, že každý rodinný podnik potrebuje strategický plán ušitý priamo na vlastné odvetvie, trh a mieru rozvoja, existuje niekoľko základných princípov, ktoré majú všetky strategické plány spoločné. Nasledovný zoznam nie je vyčerpávajúci, ale opisuje základné aspekty, bez ktorých sa rodinný podnik pri svojom rozvoji zaobíde iba ťažko.

- 1) V strategickom pláne má byť dôraz kladený na to, čo ide firma robiť, nie ako

Je potrebné si stanoviť rozdiel medzi strategickým plánom a podnikateľským plánom. Strategický plán sa má zameriavať na stanovenie podnikateľských cieľov na strednodobé obdobie a určenie smerovania podniku. Podnikateľský plán má byť o špecifických krokoch, ktoré podnik potrebuje vykonať v najbližších dvanástich mesiacoch, aby sa strategický plán stal realitou. Čiže podnikateľský plán je dôležitý, ale až spolu so strategickým plánom sa dopĺňajú na jasné určenie toho, čo má firma dosiahnuť a akým spôsobom.

- 2) Majte jasno v budúcom smerovaní a konfrontujte to so súčasnosťou

Podnik musí mať jasno, kde chce byť o tri alebo päť rokov. Musí mať jasno v tom ako bude vyzeráť jeho budúcnosť a následne si ujasniť ako sa tam dostať – od využitia portfólia produktov a služieb, cez plánovanie hospodárenia, pracovnú kultúru až po nastavenie svojej organizácie.

3) Pozrite sa na fungovanie Vášho podniku

Pozrite sa podrobne na Váš podnik ako v súčasnosti funguje. Zamerajte sa na to, či máte v niečom skutočnú komparatívnu výhodu, čo musíte zmeniť a či sú v tomto kontexte Vaše ambície realistické. Vhodnou technikou je takzvaná SWOT analýza (analýza silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb). Tá Vám môže pomôcť získať objektívny pohľad na to, ako ste na tom interne z hľadiska kvality procesov a hlavných rizík, ktoré Vás pri ceste do Vášho cieľa môžu stretnúť. Pritom je možné sa zamerať aj na externé faktory, ktoré môžu ovplyvniť Váš trh. Tieto faktory môžu byť: politické, ekonomické, spoločenské, technologické, právne alebo environmentálne. Iné hrozby, ktoré je potrebné zvážiť, sú napríklad hrozba nových konkurentov na trhu alebo pravdepodobnosť vývoja nových prelomových produktov či služieb, ktoré by ohrozili Vaše portfólio.

4) Získajte čo najviac vstupov

Generálny riaditeľ podniku bude zodpovedný za napĺňanie strategického plánu, ale čím viac ľudí prispeje k jeho tvorbe, tým robustnejší plán to bude. Okrem toho, aj bežní zamestnanci sa budú cítiť viac zanietení a lojálni voči takémuto plánu alebo celému podniku, pokiaľ sa podieľali na jeho smerovaní. Čiže snažte sa zahrnúť kvalifikovaných ľudí z Vašej organizácie ako aj externých poradcov, ktorým dôverujete. Takisto sa pokúste zahrnúť ľudí, ktorí majú predstavu o tom, ako sa mení trh. Diskutujte so svojimi zamestnancami, prizvite aj Vašich klientov.

5) Buďte pripravení na zmenu

Dôkladný strategický proces plánovania by mal byť výzvou pre spôsoby, akými funguje firma dnes a mal by otestovať jej výdrž pre prechod do ďalšej fázy. Pokiaľ toto nie je výsledok strategického plánu, tak takýto strategický plán nie je dobrý. Musíte byť otvorení novým alternatívam, novým prístupom a akceptovať, že budete musieť zmeniť svoju osobnú rolu, ako aj spôsob, akým podnik funguje.

6) Nastavte si časový rozvrh

Dobrý strategický plán je ako plán cesty. Mal by sa zamerať na určenie časového plánu, kedy chcete dosiahnuť míľniky na svojej ceste ako aj samotnú cieľovú destináciu.

7) Priradte ľuďom, čo budú mať na zodpovednosť

Generálny riaditeľ ako aj správna rada musia prevziať ultimátnu zodpovednosť za plán a jeho dodržiavanie. Avšak konkrétne úlohy a elementy tohto plánu musia byť dané na zodpovednosť jednotlivým manažérom, s podporou vhodne nastaveného rozpočtu a iných zdrojov, ktoré potrebujú, aby v tejto úlohe uspeli.

8) Transformujte strategický plán do funkčného podnikateľského plánu

Po nastavení strategického plánu sa presuňte na taktický podnikateľský plán tak, že prvú fázu v strategickom programe zmeníte na konkrétny plán činnosti a implementácie počas najbližších dvanástich mesiacoch.

9) Merajte, monitorujte a následne prispôbujte

Keď implementujete podnikateľský plán, posúďte, ako dobre funguje a či je potrebné ho doladiť. Na hodnotenie pokroku použite objektívne ukazovatele výkonnosti. Tie Vám poradia, ktoré aspekty musíte zmeniť na dosiahnutie želaného efektu.

10) Komunikujte, komunikujte, komunikujte

Zdieľajte so svojimi zamestnancami nielen strategický plán, ale pokrok, ktorý ste v jeho napĺňaní dosiahli. To Vám pomôže vytvoriť spoločný pocit oddanosti, energie a smerovania medzi zamestnancami.

Poslednou kľúčovou oblasťou, ktorú vyzdvihujú v prieskume rodinných podnikov respondenti, je nevyhnutnosť profesionalizácie. Už roku 2014 hlavnou témou prieskumu z dielne PwC bola profesionalizácia rodinných podnikov. Prieskum v roku 2016 poukazuje na pokrok, ktorý sa dosiahol od roku 2014, avšak aj na to, že veľká časť práce pred podnikmi v tomto smere ešte stojí. Každý rodinný podnik príde do momentu, kedy musí profesionalizovať spôsoby, akými funguje, cez zavádzanie usporiadaných procesov, ustanovenie jasných pravidiel spravovania podniku alebo prijímania externých zamestnancov. Podľa prieskumu z roku 2016 stále 43 percent považuje potrebu profesionalizácie za kľúčovú výzvu na najbližších päť rokov. Pri tomto procese má rodinný podnik jednu nevýhodu oproti bežným podnikom. Je ňou rodina. V rámci rodiny je oveľa viac osobných napätí, komplexnejšie prepojenia a riziká, že keď sa zavedenie procesov nepodarí, dôsledky budú vážne, ak nie fatálne pre osud podniku. Dá sa to zhrnúť jednou vetou, ktorá je v prostredí rodinných podnikov často opakovaná: „Rodinné podniky zlyhávajú z rodinných dôvodov.“ Nemôže byť preto veľmi prekvapujúce, že rodinné podniky sú pomalšie pri pokroku z hľadiska profesionalizácie a niektoré podniky sa rady tvária, že dosiahli pokrok aj v prípade, že sa v skutočnosti v ich fungovaní príliš veľa nezmenilo. Rodinné podniky sa ale aj napriek tomu pokúšajú vytvárať procesy na profesionalizovanie rodiny, vrátane mechanizmov, medzi ktoré patria „akcionárske dohody“ alebo rodinné rady. Pri rozvoji malých alebo stredných firiem je jedným zo spôsobov profesionalizácie podniku príchod externého manažéra. Príchod človeka z mimo rodinného prostredia stanoví hranice pre osobné antipatie a donúti ostatných profesionalizovať vlastné správanie. Profesionalizácia procesov a jasné rozdelenie zodpovednosti a úloh uvoľní čas pre seniorský tím na strategické plánovanie.

Touto profesionalizáciou sa vytvorí jasná štruktúra s jasnými právomocami pre formálne pozície, ktoré musia vzniknúť pri formalizácii a profesionalizácii

procesov. Prvou je pozícia generálneho riaditeľa, ktorý bude mať v rámci rozhodovacích procesov finálne slovo, aspoň pri mikro a malých podnikoch, kde samotná správna rada buď ešte nevznikla alebo nemala dané právomoci o strategických rozhodnutiach. V každom rodinnom podniku môže vzniknúť diskusia o tom, či má túto pozíciu prevziať externý manažér alebo má zostať v rukách rodiny. Pri externých riaditeľoch sa často cení rozhodnosť a práca s autonómnou štruktúrou rodiny a ich podnikateľského plánu. Avšak ak sa názory externého riaditeľa nezhodujú s názormi a pozíciou rodiny, môže dôjsť k stavu, kedy rodina nebude chcieť pustiť kontrolu nad samotným podnikom. Výsledkom bude stav, kedy rozhodnutia generálneho manažéra budú prehlasované zo strany rodiny a majiteľa, ktorých pozíciám bude dominovať emocionálne rozhodovanie a nie argumenty.

S ohľadom na tému profesionalizácie, ktorá prevláda v diskusiách v zahraničí v týchto rokoch je zarážajúce, že stále veľmi veľká časť externých manažérov je vylúčená zo strategického rozhodovacieho procesu v rámci podniku. Viacero manažérov nazýva tento postoj rodiny ako rozhodovanie pri jedálenskom stole. Ďalšou podobnou skúsenosťou externých manažérov je situácia, v ktorej sú práve títo profesionálni manažéri predvolávaní ako neoficiálni sprostredkovatelia pri nezhodách medzi rôznymi časťami rodiny. Nielen, že je to náročná úloha, ktorá môže poškodiť pracovné vzťahy v rámci podniku, ale je to zároveň pozícia, ktorá by sa nemala vôbec vyžadovať od externého manažéra. Tí by mali zameriavať svoju energiu a schopnosti na procesy spravovania rodinného podniku. Viacero talentovaných manažérov je práve z tohto dôvodu odradených od záujmu o pozície v rodinných podnikoch. Na základe spätnej väzby je vidieť, že rodinné podniky stále majú pred sebou veľa práce, aby porozumeli pridanej hodnote externých profesionálnych generálnych riaditeľov a aby im odovzdali slobodu potrebnú na riadne vykonávanie svojej práce. Pokiaľ tak neurobia, existuje významné riziko, že takíto manažéri nevydržia v rodinnej firme dlhodobo a ich pridaná hodnota pre podniky nebude naplno využitá.

Druhou formálnou inštitúciou, ktorá je potrebná na formalizovanie a profesionalizovanie rodinných podnikov, je správna rada. Aj v tomto prípade je vytváranie profesionálnych správnych rád dominantné najmä pri veľkých a starších rodinných podnikoch. Takéto podniky majú väčšiu časť pozícií v rámci správnej rady naplnených ľuďmi mimo zakladajúcej alebo spravujúcej rodiny. 79 percent rodinných spoločností s obratom nad 100 miliónov dolárov (82,974 miliónov eur) má správne rady dominované ľuďmi mimo zakladajúcej rodiny, podobne je na tom až 75 percent rodinných podnikov, ktoré dosiahli aspoň štvrtú generáciu. Pri začiatočných rodinných podnikoch je často situácia, že podnik nemá žiadnu formu správnej rady, hoci je možné, že existujú formálne alebo neformálne nastavenia diskusie s poradcami, ktoré môžu nahrádzať prácu správnej rady.

V čase, keď sa správna rada tvorí, práve títo ľudia sú často medzi prvými pozvanými. Keďže však vychádzajú z pozície blízkych rodinných priateľov, väčšinou pristupujú k členstvu v správnej rade so znalosťou vnútorných procesov a nie ako externí poradcovia, ktorí by mohli vytvoriť konfrontáciu pre interné názory a dať ich do kontextu s realitou. Je to najmä výsledok situácie, že títo ľudia pôsobili v blízkosti podniku veľmi dlhú dobu, čím sa u nich vytvára riziko, že sa stanú iba nástrojom na odsúhlasenie akýchkoľvek nápadov zo strany vedenia. Preto je potrebné, aby rodinné podniky pravidelne menili členstvo v správnych radách. Môžu totiž naplňať prospešnú úlohu, avšak skúsenosť napovedá, že v súčasnosti sú správne rady iba slabé v pozícii poskytovania nezávislého názoru, ktorý rodinná firma potrebuje na udržanie komparatívnej výhody.

Toto je veľká výzva, ktorú musia nakoniec riešiť všetky rodinné podniky. Na dosiahnutie želaného stavu, rodinné podniky potrebujú vytvoriť silnú správnu radu zloženú z jednotlivcov s relevantnými skúsenosťami, ktorí poskytnú širšiu perspektívu spojenú s nezávislými a rozličnými názormi. Dobre fungujúca rada dokáže poskytnúť nesmiernu pridanú hodnotu rodinným firmám, napríklad cez skúmanie toho, ako sa využívajú aktíva a zisky spoločnosti v kontexte stratégie firmy. Okrem toho vie správna rada tiež zmierniť diskusie o úrovni dividend. To môže pomôcť zabezpečiť, aby si spoločnosť ponechala dostatok finančných prostriedkov na jej prežitie a ďalší rast. Preto je pozitívne, že až 73 percent rodinných podnikov plánujú agresívne zvyšovať počet nerodinných členov prítomných v správnych radách. Rodinné podniky si uvedomujú potrebu správnej rady, ktorá by bola schopná a ochotná dať rodinnému podniku svoje názory na navrhované kroky firmy a prípadné pochybnosti o rozhodovaní v kontexte dohodnutej vízie a hodnôt rodinného podniku.

Aj keď každý rodinný podnik chce takého riaditeľa, ktorý sa hodí do podniku, každý podnik má rôzne potreby z hľadiska výberu členov správnej rady. Často nastane situácia, kedy sú majitelia rodinných podnikov nesvoji pri procese zdieľania citlivých informácií s členmi rady, ktorí nie sú súčasťou rodiny, aj keď pôsobia v štruktúrach podniku dlhodobejšie. Iní majitelia sa často boja nákladov alebo chcú rýchle rozhodnutia zo strany rady, čo znamená, že často neumožnia členom mať dostatočný čas na podrobné prehodnotenie a pripravenie stanoviska. Problémom pre rôznych majiteľov je tiež nastaviť výberový proces pre externých členov správnej rady a strach z toho, že tento proces nastaví nesprávne, najmä pri majiteľoch, ktorí zatiaľ nemali s týmto skúsenosť. Taktiež je výzvou pre rodinné podniky schopnosť prilákať schopných jednotlivcov, ktorí by rozumeli dynamike rodinného podniku a komplexnosti rodinných vzťahov prítomných v týchto procesoch.

Oblasťou, kde môže byť správna rada mimoriadne nápomocná, je oblasť strategického plánovania. Dobrá rada by mala vyzvať podnik na prípravu takého plánu, pokiaľ zatiaľ neexistuje. Mala by prinášať otázky o dopade novej technológie a pýtať sa na dopady nových trendov na trhu na podnikanie

a portfólio produktov a služieb. Správny typ členov rady by mal mať aj dostatok relevantnej skúsenosti od procesu plánovania, cez pomoc podniku objektívne premyslieť ťažké témy a rôzne scenáre až po formuláciu realistického a efektívneho plánovania a monitorovania pokroku voči plánom na pravidelnej báze. Robustný strategický plán by mal byť tiež neoceniteľný pri príprave podkladov na získavanie ďalších expertov a identifikovaní kľúčových oblastí na ďalšiu expanziu a diverzifikáciu, ktoré si budú vyžadovať rôzne zručnosti na úrovni správnej rady rodinného podniku.

Správne rady môžu plniť rôzne dôležité úlohy. Avšak podľa našich skúseností zo zahraničia mnoho rodinných firiem dodnes plne nevyužíva svoju radu: dobrá správna rada má byť omnoho viac než len orgán na zborové odsúhlasenie návrhov vedenia. Tu je zhrnutie oblastí, kde silná a objektívna rada môže mať dopad na úspech podniku (Európska komisia 2009). Správna rada môže:

- Pomôcť majiteľovi oddeliť to, čo potrebuje podnik od toho, čo chce rodina
- Nájsť nové perspektívy, relevantné skúsenosti a prístup k vplyvným sieťam
- Pomôcť generálnemu riaditeľovi premostiť taktické a každodenné rozhodnutia
- Zabezpečiť zodpovednosť v podnikaní
- Pomôcť v riadení rizík
- Priniesť objektivitu, nezávislosť a vonkajšie hľadisko do rozhodovaní
- Priniesť podporu a poradenstvo pri plánovaní postupnosti generálneho riaditeľa
- Poskytnúť "bezpečné miesto" pre náročné diskusie
- Zmierniť dopady nástupníctva na novú generáciu
- Plánovanie a poradenstvo o strategických rozhodnutiach.

Posledným kľúčovým aspektom, ktorý rieši prieskum PwC, je zapájanie zakladajúcej generácie pri podpore tej nasledovnej generácie. Tá má totiž niekoľko konkrétnych oblastí, v ktorých môže byť nápomocná novej generácii.

1) Spoločné plánovanie budúcnosti

Jedným absolútne najdôležitejším kritériom úspechu v postupnosti je mať dobrý plán. Ten sa začína podrobným naplánovaním kariéry a vývoja pre ďalšie generácie na to, aby získali dostatočne široký záber informácií a skúseností ako aj správne zručnosti na ich budúcu pozíciu.

Ak je to možné, nájdite spôsob, ako by mohli nástupníci pracovať mimo domáci trh alebo dokonca aj mimo rodinnej firmy. To pomôže vybudovať ich

dôveryhodnosť a reputáciu, v prípade ak sa nakoniec rozhodnú vrátiť sa k rodinnému podnikaniu.

2) Možnosť nástupníctva má byť príležitosť, nie záťaž

Mnohí ľudia z mladšej generácie sú nadšení z možnosti pracovať pre rodinnú firmu a rozhodnutie prichádza veľmi ľahko. Ale uistite sa, že necítia očakávania z Vašej strany ako záťaž a že majú príležitosť si slobodne vybrať vlastnú budúcu kariéru.

3) Dajte im šancu stavať niečo vlastné

Až 54 % respondentov v prieskume v tomto roku spomínalo možnosť zakladania nových podnikateľských projektov, ktoré by viedli spoločne s hlavným rodinným podnikom. V ďalšom prieskume Great Expectations sa 47 % respondentov vyjadrilo, že by to chcelo urobiť. Takéto podnikanie môže byť skvelým spôsobom, ako dať ďalšej generácii svoju vlastnú oblasť zodpovednosti, kde sa môžu učiť, skúmať nové myšlienky a získať životne dôležité zručnosti.

4) Pochopte, kde a kedy pustiť

Takmer všetci zástupcovia nastupujúcej generácie hovoria, že by privítali pokračujúcu podporu od svojich rodičov, po prevzatí vedenia. Mnohí hovoria o výhodách mentoringu, ktorý dostali, a o poznatkoch, ktoré sa dozvedeli. Ale musí vzniknúť dobrá rovnováha medzi tým, dokedy novej generácii pomáhať, a kedy jej nechať priestor ísť vlastnou cestou. Je pochopiteľné, že predstavitelia starej generácie iba s nevôľou púšťajú kontrolu nad podnikom, ktorý roky viedli. V mnohých prípadoch aj zakladali - 61% predstaviteľov nástupníckej generácie to uznáva ako výzvu a možný zdroj problému vo svojej rodine. Preto je potrebné venovať čas diskusii o presnej podobe budúcej úlohy predchádzajúcej generácie. Bude potrebné, aby si našla iný záujem, aby nebola neustále v pokušení "len tak sa objaviť v podniku".

5) Riešenie riadenia rodiny

Jedna pozitívna úloha, ktorú môže súčasná generácia zohrávať, je vo vzťahu k riadeniu rodiny. Všetci vieme, aké nebezpečné konflikty a nedorozumenia môžu byť v rodinných firmách a až 52 % predstaviteľov nasledovnej generácie uviedlo, že majú obavy z predstavy, že budú musieť riešiť "rodinné problémy". Staršia generácia je v ideálnej pozícii na to, aby pomohla zvládnuť túto situáciu, a to prostredníctvom svojich skúseností, ako aj veku. Takže ak sa rodinná firma ešte nedokázala zaoberať riadením rodiny alebo by mohla mať prospech z riadnej rodinnej ústavy alebo rodinnej rady, je dobrým nápadom zapojiť odchádzajúcu generáciu do tvorby týchto procesov. Ďalšia generácia by sa mohla sústrediť na podnikanie (PwC 2016).

Z prieskumu PwC vyplýva, že podniky vo svete majú veľkú mieru problémov, ktoré je možné očakávať aj na Slovensku. Časť z týchto výsledkov sa dá dať do

priameho porovnania s výsledkami reprezentatívneho prieskumu, ktorý bol uskutočnený pri príprave tejto analýzy. Medzi hlavné výzvy rodinných podnikov v zahraničí patria nielen nástupníctvo, ale aj nedostatok kvalifikovaných zamestnancov a nepripravenosť rodinných podnikov na výzvy vyplývajúce z digitalizácie a inovácie. Na tú nie sú v súčasnosti rodinné podniky pripravené z hľadiska kapitálu, ktorý potrebujú na inováciu výrobných kapacít, na zapojenie sa do horizontálnych a vertikálnych dodávateľských sietí. Problémom je aj absencia smart zariadení, ktoré by sa dali zapojiť do Internetu vecí. Ďalšia časť tejto kapitoly sa zameria na existujúce prístupy k rodinným podnikom na národnej úrovni.

4.2 Najlepšie príklady dobrej praxe v oblasti podmienok rodinného podnikania

Jedným z hlavných problémov analyzovania súčasného prístupu krajín v Európe smerom k rodinným podnikom je fakt, že rodinné podniky ako špecifická kategória podnikov nie sú samostatným predmetom konkrétnych rámcových opatrení. Chýbajú podobné iniciatívy ako existujúca podpora malého a stredného podnikania, start-upov alebo strategických investícií. Opatrenia na podporu a rozvoj rodinných podnikov sa často skrývajú v rámci širšej podpory malého a stredného podnikania, keďže veľká väčšina rodinných podnikov patrí do tejto skupiny z hľadiska svojej veľkosti. V tomto smere je záujmom rodinných podnikov znižovanie administratívy, zjednodušovanie zamestnávania alebo prepúšťania, či znižovanie daňovo-odvodového zaťaženia. Okrem toho však viacero vlád v krajinách európskeho kontinentu robilo drobné opatrenia na podporu niektorých zo špecifických tém, ktoré trápia práve rodinné podniky. Zo samotných dokumentov Európskej komisie je vidieť, že členské krajiny prijali viac ako stovku opatrení v celkovo 33 krajinách. Uvedené opatrenia sú veľmi rozličné nie len témou, ktorej sa venujú, ale aj aktérmi, ktorí ich implementujú. Nasledujúca časť kapitoly sa zameria na dve témy. V prvej časti bude analyzovaná najlepšia prax z krajín Európskej únie z hľadiska politik na zlepšenie podnikateľského prostredia, na základe výsledkov expertnej skupiny Európskej komisie pre rozvoj rodinných podnikov. Druhá časť sa pozrie na čiastkové opatrenia relevantné pre rodinné podniky, ktoré boli zavedené v rámci viacerých európskych krajín.

4.2.1 Najdôležitejšie oblasti podpory podnikateľského prostredia z hľadiska rodinného podnikania

Európska únia združuje členské krajiny, ktoré majú rôznorodú politiku z hľadiska daní a odvodov alebo prístupu k podpore podnikateľského prostredia. Od krajín, ktoré zaviedli rovnú daň až po výrazne progresívne zdaňované krajiny, od krajín závislých od atraktívnosti pre zahraničné investície až po krajiny s výraznou domácou hospodárskou silou. Z toho vyplýva aj existencia rôzneho prostredia pre rozvoj rodinných podnikov

v jednotlivých krajinách Európskej únie. Jedným z cieľov tejto kapitoly je identifikácia hlavných opatrení, ktoré pozitívne vedia vplývať na situáciu rodinných podnikov. Oblasť najlepšej praxe podnikateľského prostredia, ktoré majú najväčší potenciál na podporu situácie rodinných podnikov, sa dajú zoradiť do nasledovných kategórií:

- Daňové zaťaženie
- Firemné právo
- Plánovanie podnikových transferov
- Lobovanie – poradenstvo v oblasti politiky – zvyšovanie povedomia
- Manažment / podnikanie / vzdelávanie špecifické pre vlastníctvo
- Riadenie rodiny

Najviac opatrení na podporu sektora rodinného podnikania z hľadiska ich počtu a rôznorodosti je v krajinách, kde je inštitucionálne začlenenie rodinných podnikov najviac rozvinuté. Táto kapitola zhrnie prehľad opatrení podľa spomenutých tematických kapitol. Cieľom je poukázať na to, že okrem cielenej podpory rodinných podnikov je potrebné, aby Slovensko identifikovalo slabiny svojho podnikateľského prostredia. Tie často najcitlivejšie pociťujú malé a stredné podniky a živnostníci, z ktorých veľkú časť tvoria práve rodinné podniky, a to rovnako na Slovensku ako aj v iných krajinách.

Hlavné oblasti dobrej praxe z hľadiska podnikateľského prostredia sú nasledovné:

- Daňová politika: Rodinné podniky ako všetky malé alebo stredné podniky trpia viaceré nastavenia dane – daň z príjmov fyzických osôb (v prípade živnostníkov) alebo právnických osôb (v prípade spoločností s ručením obmedzeným). Okrem toho však sú oblasti dane, ktoré sú citlivé práve pre rodinné podniky. Ide v tomto prípade o výšku dane z dedičstva alebo aj dane z darovania. Jedným špecifickým príkladom daňovej úľavy, ktorú navrhuje Európska komisia, relevantnej pre podniky, je úľava z dane pri reinvestovaní ziskov v podobe špecifických aktivít, ako je v súčasnosti v praxi na Malte. Alternatívnou je aj znížená daň z príjmov uplatňovaná na určitú výšku zárobku vedeného v rámci vybraných typov podnikov v Rakúsku. Z hľadiska dane z dedičstva je súčasná situácia na Slovensku v podobe zrušenia dane z dedičstva dobrou praxou, ktorú tiež uplatňujú v iných krajinách, medzi ktoré patria: Rakúsko, Belgicko, Cyprus, Estónsko, Grécko, Lotyšsko, Luxembursko, Malta, Holandsko, Nórsko, Portugalsko, Španielsko alebo Švédsko.
- Firemné právo (Company law): V oblasti regulácií priamo napojených na zjednodušenie kontinuity rodinných podnikov existujú v krajinách viaceré konkrétne opatrenia na podporu preberania spoločnosti členmi

rodiny napríklad v Rakúsku, Luxembursku alebo Francúzsku. Okrem toho využívajú iné krajiny aj mechanizmy na povolenie alternatívnych foriem financovania rodinných podnikov, ktorými by tieto podniky neriskovali stratu strategickú alebo prevádzkovú kontrolu nad rodinným podnikom. Napríklad podľa nórskeho alebo španielskeho podnikového práva je možné, s istými obmedzeniami, emitovanie takzvaných non-voting stocks. Čiže akcií, s ktorými sa automaticky nespája právo kontroly nad podnikom. Táto alternatíva by umožnila najmä firmám vo finančných problémoch získať financie bez straty kontroly a uchovať si tak formálne ale aj neformálne náležitosti rodinného podniku (Tápies a Ward 2008).

- Plánovanie podnikových transferov: Niektoré krajiny rozvinuli špecifické opatrenia a nástroje na riešenie tejto výzvy a na upozornenie majiteľov na dôležitosť transferov a generáčnej výmeny a jej skorého plánovania. Niektoré opatrenia zahŕňajú externé poradenstvo alebo umožňujú podnikateľom vytvoriť si vlastné vyhodnotenie situácie v podniku. V Holandsku vytvorilo Ministerstvo hospodárskych záležitostí „Overdrachtpakket“ (balíček na prevod podniku), ktorý je unikátnym príkladom takého opatrenia: keď podnikateľ alebo podnikateľka dosiahne vek 55 rokov, obdrží list s upozornením na dôležitosť plánovania podnikového transferu a na možné nástroje, ktoré tento balík opatrení obsahuje. Ďalším príkladom dobrej praxe je takzvaný Succession Scorecard (Odpočet pokroku pri nástupníctve), ktorý vytvoril belgický Inštitút pre rodinné podnikanie (Instituut voor het Familiebedrijf). Je príkladom online bezplatného testu, ktorý predstaviteľovi rodinného podniku poskytne prehľad jeho silných a slabých stránok vo vzťahu k procesu nástupníctva alebo podnikového transferu. V podobnej oblasti fungujú aj semináre a tréningové cvičenia poskytované Komorou remesiel a malých podnikov v Slovinsku, ktoré sú dobrou ilustráciou komplexného prístupu pokrývajúceho rôzne aspekty problému nástupníctva, vrátane emocionálnych aspektov, právnych problémov a tiež daňovej problematiky. Zaujímavé projekty podporujúce transfer podnikov sú v súčasnosti implementované v Taliansku, vrátane projektu Saturno, programov Reset a Imprender ako aj magisterského programu pre operátorov transferu podnikov z University of Macerata. Z uvedeného vyplýva, že existuje viacero krajín, kde aktívne podporujú rodinné podniky pri podnikateľskom transfere.
- Lobovanie – poradenstvo v oblasti politiky – zvyšovanie povedomia: Niektoré krajiny vytvorili expertné skupiny špecificky na podporu diskusie o problémoch rodinných podnikov. Cieľom tejto diskusie je poskytnúť rodinným podnikom platformu na diskutovanie najpálčivejších tém pre ich rozvoj do politickej agendy a pripraviť

návrhy na zlepšenie podnikateľského prostredia pre rodinné podniky. Takáto aktivita funguje už viac ako 15 rokov v Nórsku prostredníctvom Fóra siete rodinných podnikov Konfederácie nórskeho podnikov. Vo Fínsku bola vytvorená expertná skupina Ministerstvom zamestnávania a hospodárstva v rokoch 2004 až 2005, ktorá vytvorila funkčnú definíciu rodinného podniku. Tá bola neskôr adoptovaná viacerými organizáciami rodinných podnikov v Európe a tvorila základ pre definíciu, ktorú najskôr navrhla expertná skupina na úrovni Európskej komisie a následne ju uznala Európska únia za svoju definíciu. Fínska expertná skupina tiež pripravila niekoľko kľúčových legislatívnych návrhov pre rodinné podnikanie (Európska komisia 2009).

- Manažment / podnikanie / vzdelávanie zamerané na vlastníkov rodinných podnikov: špecifické vzdelávacie programy pre rodinné podniky nie sú v súčasnosti k dispozícii vo väčšine skúmaných krajín. Aj napriek tomu je vidieť, že niektoré akademické inštitúcie vytvorili veľmi zaujímavé iniciatívy zameriavajúce sa na súčasných alebo budúcich vlastníkov alebo manažérov rodinných podnikov. Medzi dobré príklady patrí Akadémia rodinného podnikania, ktorú vytvoril cyperský Medzinárodný inštitút manažmentu ako modul v rámci magisterského programu Podniková administratíva. Ďalším podobným príkladom je magisterský program Správy rodinného podniku francúzskeho Ústavu podnikateľskej správy v Bordeaux, Program pre majiteľov podniku (Owner's Programme) organizovaný Sieťou rodinných podnikov Švédsko (FBN Sweden). Švédsky program sa zameriava na výzvy a potenciál zdokonaľovania vlastníckych zručností. Posledným takýmto príkladom je tréningový program Vlastníctvo a práca v Rade, ktorý spravuje Fínska Asociácia rodinných firiem. Tá zahŕňa tiež modul v spolupráci so španielskym Inštitútom rodinného podnikania (Instituto de la Empresa Familiar), ktorý poskytuje účastníkom z oboch krajín cennú príležitosť získať skúsenosti z medzinárodnej výmeny (Tápies a Ward 2008).
- Riadenie rodiny: Niektoré krajiny uznávajú dôležitosť práce v rámci rodiny na predídenie potenciálnym konfliktom medzi záujmami rodiny a obchodnými rozmermi riadenia podniku. Preto implementovali viacero opatrení v uvedenej oblasti, ktoré sa snažia priniesť riešenia využiteľné v rôznych formách rodinných podnikov. Teda je možné ich adaptovať podľa konkrétnych potrieb a typov rodinného podniku. Zaujímavým príkladom je takzvaný Rodinný kontrakt (Family Contract), pripravený Priemyselnou komorou Ankary v Turecku (Ankara Chamber of Industry), ktorý sa venuje potenciálnym problémom rodinných podnikov, ktorým môžu počas jednotlivých fáz rozvoja čeliť. S ohľadom na jednotlivé problémy kontrakt navrhuje riešenia na zmiernenie negatívneho vplyvu týchto problémov na

kontinuitu podniku. Iné krajiny s relevantnou praxou v uvedených oblastiach sú Taliansko, Rakúsko, Belgicko a Španielsko. Španielsko poskytuje aj iný zaujímavý príklad pre rodinné podniky. Niektoré španielske regióny, napríklad regionálna vláda vo Valencii, poskytujú finančnú podporu na pokrytie nákladov na špecializovaných konzultantov pre rodinné podniky, ktoré sa rozhodnú vytvoriť rodinné protokoly (Európska komisia 2009).

Na základe identifikovaných oblastí podnikateľského prostredia, v rámci ktorých boli vytvorené iniciatívy a projekty podpory rodinných podnikov druhá časť tejto kapitoly ponúkne po jednom príklade osvedčenej praxe zo štyroch oblastí. Oblasti, v ktorých sa identifikovali opatrenia dobrej praxe, sú:

- Podpora nástrojov pre správu rodinných podnikov
- Nástroje v oblasti podpory prevodu podniku
- Nástroje v oblasti manažérskeho / podnikateľského vzdelávania
- Nástroje v oblasti zvyšovania informovanosti / lobingu / poradenstva v oblasti politiky

Tieto opatrenia boli zavedené v nasledovných európskych krajinách: Turecko, Španielsko, Belgicko, Holandsko, Slovinsko, Cyprus, Fínsko, Francúzsko a Nórsko. Táto časť kapitoly podrobnejšie opíše jeden príklad dobrej praxe na každú z týchto štyroch oblastí. Cieľom je zadefinovať mechanizmus týchto opatrení, identifikovať inštitúcie zahrnuté do ich procesov a úspešnosť týchto opatrení. Štyri zvolené príklady osvedčenej praxe sú:

4.2.2 Turecko – Rodinný kontrakt – Priemyselná komora Ankary (Ankara Chamber of Industry)

Ankara Sanayi Odası (ASO, Priemyselná komora Ankary), ktorá je zamestnávateľskou organizáciou, pripravila model Rodinného kontraktu v júni 2005. Tento kontrakt sa neviaže na žiadnu konkrétnu krajinu alebo oblasť. Okrem toho neexistujú žiadne technické ani právne obmedzenia, v dôsledku čoho môže byť zmluva použitá v akejkoľvek organizácii alebo krajine (EIM Business and Policy Research 2008b).

Návrh rodinného kontraktu vypracovala expertná skupina, ktorá vznikla v rámci priemyselnej komory. Tento dokument rieši možné udalosti a problémy, s ktorými sa stretávajú rodinné podniky, a následne sa snaží zanalyzovať tieto problémy z rôznych perspektív. Cieľom kontraktu bolo zadefinovať všeobecné zásady a pravidlá uplatniteľné v každej spoločnosti. Kontrakt má prispieť k zvýšeniu udržateľnosti a inštitucionalizácii rodinných firiem. Priemyselná komora Ankary si uvedomuje, že rodinné firmy v Turecku, rovnako ako v iných krajinách, sú často neúspešné pri transfere podnikania na ďalšie generácie, preto sa rozhodla pripraviť sprievodcu pre rodinné firmy (Mandl 2008).

Rodinný kontrakt bol bezplatne distribuovaný členským podnikom pôsobiacim v komore. Okrem toho je možné stiahnuť ho aj priamo z internetovej stránky samotnej Komory. Dostupnosť zmluvy bola oznámená na internetovej stránke Komory, ako aj v jej mesačnom bulletin.

Cieľovou skupinou Rodinného kontraktu sú rodinné firmy a malé a stredné podniky, zmluva však pokrýva aj univerzálne zásady, ktoré platia pre všetky typy spoločností.

Rodinná zmluva je smernicou pre rodinné firmy. Môže sa použiť ako šablóna / východiskový bod a dá sa ľahko prispôsobiť podmienkam a potrebám konkrétnej spoločnosti. Rodinná zmluva je otvorená pre verejnosť a je ľahko nastaviteľná pre každý typ spoločnosti. Podľa rozhovorov obchodných časopisov s odborníkmi a používateľmi sú hodnotenia veľmi pozitívne.

Rodinná zmluva pozostáva zo štyroch sekcií a dvadsiatich článkov. Prvá časť pod názvom "Všeobecné arbitráže", zahŕňa dôvod, cieľ, poslanie rodiny, hodnoty, rodinné vzťahy. Druhá časť popisuje pracovné vzťahy, ktoré sa zaoberajú predpismi týkajúcimi sa zamestnancov a manažérov (členovia rodiny a iní) ako aj pravidiel, ktoré musia dodržiavať rodinní príslušníci. Tretia časť "Administratívne štruktúrovanie" obsahuje podrobnosti o rodinných stretnutiach, rodinnej rade a členoch, pracovnú metódu rodinnej rady a jej povinnosti. Posledná časť pomenovaná "Vlastníctvo" zahŕňa vlastnícku štruktúru spoločnosti a predpisy týkajúce sa zmien vo vlastníckej štruktúre spoločnosti (EIM Business and Policy Research 2008b).

Jedným z najdôležitejších vlastností opatrenia je to, že je úplne zadarmo a dá sa ľahko prispôsobiť každému prípadu a spoločnosti. Rodinná zmluva nie je orientovaná na kultúru, a preto ju možno používať v ktorejkoľvek krajine, ako aj v akejkoľvek spoločnosti.

Neexistuje konkrétny výskum týkajúci sa vplyvu opatrenia. Existuje však niekoľko článkov a rozhovorov s odborníkmi a vlastníkmi spoločností o vplyvoch kontraktu. Rodinný kontrakt bol zverejnený na internetových stránkach ASO a tlače. Z tohto dôvodu nie je ľahké predvídať celkový počet podnikov, ktoré tento nástroj využívajú.

Rodinnú zmluvu je možné použiť bez akýchkoľvek úprav majiteľmi firmy. Môže sa však upraviť alebo použiť ako zdroj pri príprave vlastnej rodinnej zmluvy spoločnosti. Priemyselná komora pripravila túto rodinnú zmluvu, pretože si uvedomovala problémy, s ktorými sa stretávajú rodinné spoločnosti. Problémom je najmä nízka miera kontinuity rodinných podnikov, podobne ako v iných krajinách (Mandl 2008).

4.2.3 Holandsko – Balíček na prevod podniku – Ministerstvo hospodárskych záležitostí

Ministerstvo hospodárskych záležitostí v roku 2004 predstavilo súbor nástrojov na prevod podnikov. Tento balík poskytuje podnikateľom informácie

o prevode podnikov. Informácie sú napísané v holandskom jazyku a sú bezplatne stiahnuteľné z webovej stránky obchodnej komory, takže všetci ľudia môžu využívať informačný balík.

Ministerstvo hospodárstva v spolupráci s MKB Nederland (združenie malých a stredných podnikov), VNO-NCW (združenie zamestnávateľov) a obchodná komora (verejná organizácia) vypracovali informačný balík na uľahčenie prevodu spoločnosti. Hlavným dôvodom vzniku opatrenia je, že prevod podniku sa aj v Holandsku považuje za jednu z najdôležitejších fáz kontinuity podniku. V praxi je až 10 % z celkového množstva zániku podnikov spôsobených nesprávnou prípravou prevodu podnikov (Európska komisia 2002). Okrem toho sa plánovanie prevodu podnikov stáva čoraz dôležitejším z dôvodu starnutia obyvateľstva. Veľká časť podnikateľov mala očakávať, že ukončí svoju činnosť v nadchádzajúcich rokoch. Prevod podniku vyžaduje dobrú prípravu. Cieľom opatrenia je zvýšiť informovanosť podnikateľov a podporiť ich pri príprave prevodu podnikov (EIM Business and Policy Research 2008a).

Prenosový balík je informačný dokument, ktorý sa zaoberá otázkami, ako sú:

- Ktoré kroky je potrebné podniknúť na prevod podnikov?
- Ktoré požiadavky musia byť splnené na prevod firmy?
- S akými právnymi a fiškálnymi aspektmi sa musíme vyrovnáť pri prevode podniku?
- Ktorí poradcovia vám môžu pomôcť?

Informačný dokument obsahuje aj niektoré užitočné internetové adresy. Pokiaľ ide napríklad o poradcov, dokument obsahuje zoznam možných poradcov a zoznam iných služieb obchodnej komory. Balíček je krátky a ľahko čitateľný, aby sa dal prečítať približne za 10 minút (Mandl 2008).

Každý má k prevodovému balíku prístup, je možné si ho bezplatne stiahnuť z internetovej stránky obchodnej komory. Obchodná komora tiež pošle tieto balíčky podnikateľom vo veku 55 rokov a viac, ak o to požiadajú. S cieľom zvýšiť informovanosť o opatreniach ministerstvo hospodárstva každoročne posiela list podnikateľom vo veku 55 rokov a viac, aby sa ich pozornosť venovala včasnému prevodu podnikov. V liste sú informovaní o existencii balíka. V tomto prípade musia podnikatelia zaplatiť malý poplatok za pokrytie administratívnych nákladov. Reformou balíčka v roku 2008 sa začal klásť väčší dôraz na prevod podnikov pre rodinné podniky. Prenosový balík sa môže realizovať aj v iných krajinách. Informácie obsiahnuté v informačnom balíku by sa však mali prispôbiť vnútroštátnej situácii (EIM Business and Policy Research 2008a).

Vplyv prenosového balíka na počet podnikových transferov nie je jasný. V každom prípade o prevodový balíček požiadalo pomerne veľký počet

podnikateľov. V roku 2005 bol 130 000 podnikateľom vo veku viac ako 55 rokov (s 0 až 20 zamestnancami) zaslaný list, v rámci ktorého boli upozornení na možnosť objednať si informačný balík o prevode. Celkovo o to požiadalo 32 000, ktorým boli zaslané balíčky. V roku 2006 bol opäť zaslaný takýto list. Približne 25 % podnikateľov prejavilo záujem o balíček (Mandl 2008).

V roku 2005 spoločnosť IPM Research & Advies (Vereniging Kamers van Koophandel, 2005) vykonala hodnotenie informačného balíka. V rámci neho bolo preskúmaných približne 200 podnikateľov, ktorí požiadali o prenosový balík a pozreli ho. Výsledky hodnotenia ukazujú, že používatelia prenosového balíka hodnotia balík pozitívne z hľadiska obsahu, úplnosti, zrozumiteľnosti a čitateľnosti. V približne 98 % prípadoch si balíček vyžiadali sami podnikatelia. Väčšina podnikateľov (62 %) bola informovaná o prevodovom balíku obchodnou komorou. V približne 18 % prípadov ich pozornosť pritiahlo ministerstvo hospodárstva a v 10 % prípadov médiá. Užívatelia balíčka mali v 82 % prípadoch menej ako 20 zamestnancov. To je silne spojené s listami, ktoré zasiela ministerstvo hospodárstva podnikateľom vo veku 55 rokov a starších s počtom zamestnancov 0 - 20. Približne 30 % respondentov uviedlo, že prenosový balík nepokryl niektoré témy ich záujmu (EIM Business and Policy Research 2008a).

Takmer polovica z týchto podnikateľov uviedla rôzne témy, ktoré ich zaujímali v súvislosti s ich špecifickou situáciou. Pokiaľ ide o zvýšenie povedomia, o niečo viac ako polovica (53%) podnikateľov naznačuje, že pri prečítaní balíka transferov si viac uvedomujú potrebu včasnej prípravy na prevod podnikov. Približne 63 % respondentov uviedlo, že vďaka tomuto balíčku teraz vedia viac o prevode podnikov. Približne 40 % podnikateľov naznačilo, že potrebujú ďalšie informácie alebo usmernenia. Z hľadiska preferencií podnikateľov týkajúcich sa spôsobu poskytovania dodatočných informácií zo strany štátu, holandskí podnikatelia dávajú prednosť tomu, aby dostávali tieto dodatočné informácie prostredníctvom individuálneho rozhovoru s poradcom (Mandl 2008).

4.2.4 Fínsko - Tréningový program Vlastníctvo a práca v Rade – Fínska Asociácia rodinných firiem

"Vlastníctvo a práca v správnej rade - školiaci program pre nástupcov" je program zahŕňajúci štyri výcvikové dni vo Fínsku a jedno štvordňové školenie organizované v Barcelone v Španielsku na konci tohto programu. Program bol vytvorený a implementovaný Fínskym združením rodinných podnikov. Fínske združenie rodinných podnikov vzniklo v roku 1997 pod názvom Family Business Network Finland. Vzdelávací program bol organizovaný od roku 2007 pre nástupcov fínskych rodinných firiem. Program bol predtým organizovaný pod názvom "Vedenie a spoločnosť".

Tréneri programu zahŕňali odborníkov z rôznych sietí (vrátane profesorov, konzultantov a odborníkov zo združenia rodinných podnikov). Modul v

Španielsku je organizovaný Inštitútom pre rodinu (Institut de la Empresa Familiar). Je to neziskové združenie, pôsobiace v Španielsku a je tvorené skupinou rodinných podnikov (Duh 2012).

Program zahŕňal štyri jednodňové školenia vo Fínsku a jedno štvordňové tréningové stretnutie organizované v Barcelone v Španielsku na konci programu. Školenie zahŕňalo odborné prednášky, skupinové a prípadové práce, ako aj návštevy rôznych rodinných firiem. Medzinárodný modul organizovaný v Španielsku umožnil účastníkom výmeny skúseností s niektorými španielskymi rodinnými firmami a ich nástupcami.

Jedným z významných faktorov programu je fakt, že majitelia rodinných podnikov otvorene diskutujú o svojich vlastníckych otázkach ako aj iných témach. Vzájomné učenie, výmena skúseností a vytváranie sietí medzi účastníkmi pomáha zdieľať dobrú prax a skúsenosti na prevenciu opakovania chýb iných podnikov. Základné poznatky o otázkach rodinného podnikania medzi nástupcami v programe sú zvyčajne pomerne vysoké. Výzvou pre podniky je identifikácia správnych odborníkov na minimalizovanie problémov, ktorým budú v procese riadenia podniku čeliť (Mandl 2008).

Program bol zameraný na nástupcov všetkých rodinných firiem (členských a nečlenských organizácií FFFA). Stretnutia sa venovali nasledovným témam:

- Výzva vlastniť rodinnú firmu
- Riadenie rady v rodinnej firme
- Úloha Organizácie rodinných podnikov pri podpore záujmov rodinných firiem
- Prezentácia a komunikačné zručnosti
- Rodina a rodinné podnikanie (Barcelona)

Návšteva v Barcelone bola zameraná na preskúmanie (potenciálnych) kultúrnych rozdielov. Je odlišné, ak ide o rodinné podnikanie vo Fínsku v porovnaní so stredomorskou krajinou. Modul v Španielsku umožnil účastníkom výmenu skúseností s nástupcami španielskych rodinných firiem. Okrem toho sa účastníci zapojili do vzájomných večerných diskusií, kde prebiehala výmena skúseností a rozvíjanie intenzívnejších sietí.

Združenie rodinných podnikov pravidelne realizovalo hodnotenie programu. Celkové hodnotenie sa pohybovalo v rozmedzí od 8 do 9 (na stupnici od 4 do 10, pričom 10 označuje najlepšie možné hodnotenie. Vzhľadom na spoločenské a kultúrne podobnosti by mal byť program prenosný aspoň v severských krajinách (Duh 2012).

Uvedený program bol dôležitý pri aktivácii nástupcov v otázke dedičstva a na to, aby si uvedomili svoju vlastnú úlohu v tomto procese. Nemali by čakať na

rozhodnutie majiteľov, mali by sa aktívne usilovať ovplyvňovať proces nástupníctva svojim postojom (Mandl 2008).

Z vonkajšej perspektívy má program silné a slabé stránky. Pozitívnu stránkou je, že program organizuje samotná organizácia rodinných podnikov. Tým pádom je program realizovaný samotnými rodinnými podnikmi, ktoré sú si vedomé kľúčových tém, ktorým sa musia venovať. To robí program adresnejším, než keby sa realizoval externe zo strany verejnej správy. Na druhej strane negatívom programu je, že je pomerne krátky a zahŕňa len pár kontaktných dní. Hoci mohol poskytnúť impulz na rozvoj väzieb alebo vzdelanosti, jeho krátke trvanie znižuje pravdepodobnosť akýchkoľvek dlhodobých účinkov.

Program sa mierne mení z roka na rok na základe očakávaní, potrieb a spätnej väzby zákazníkov. V najnovšom programe bol kladený väčší dôraz na otázky vlastníctva a prácu v správnej rade. V súčasnosti je nástupníctvo veľmi aktuálne vo Fínsku a napríklad existujú nedávne zmeny v dani z dedičstva, a preto sa tieto témy stali ešte dôležitejšími (Duh 2012).

4.2.5 Nórsko – Fórum siete rodinných podnikov – Konfederácie nórskeho podnikov

Organizácia Konfederácia nórskeho podnikov má slúžiť malým, stredným a veľkým podnikom vo všetkých častiach krajiny. Je to súkromná organizácia zastupujúca zamestnávateľov v Nórsku v rôznych národných diskusiách a rokovaní. Vytvorila iniciatívu s názvom Forum Family Business Network (Fórum siete rodinných podnikov).

Konfederácia nórskeho podnikov financovaná iba prostredníctvom členských príspevkov vznikla 1. januára 1989 spojením troch veľkých zamestnávateľských organizácií. Konfederácia má svoju centrálu v Oslo, ale má regionálne kancelárie v celej krajine. Členské príspevky sú dvojité, pričom jedna časť sa vypláca národnej organizácii a jedna časť sa vypláca regionálnemu zastúpeniu.

Samotné Fórum bolo spustené na začiatku 90. rokov, hoci otázky rodinného podnikania boli v rámci Konfederácie vždy významné. Prístup do fóra je otvorený pre všetkých členov, ktorí sa definujú ako rodinný podnik.

Východiskom opatrenia bola snaha zlepšiť konkurencieschopnosť členov prostredníctvom lepších vnútroštátnych rámcov týkajúcich sa fiškálnych predpisov, daňového práva, práva obchodných spoločností, otázok sociálneho zabezpečenia, ako aj prvkov týkajúcich sa vzdelávania a lepších informácií o pravidlách a predpisoch. Konfederácia sa zúčastňuje na rôznych národných diskusiách o rôznych otázkach ovplyvňujúcich konkurencieschopnosť a ziskovosť firiem (Sørheim 2005).

Cieľom opatrenia je zlepšiť podmienky pre firmy prostredníctvom lepšej informovanosti rodinných podnikov a prostredníctvom rozvoja relevantnej politiky priamo s rodinnými podnikmi.

Poskytnutím produktívnej organizačnej štruktúry, s vytvorením minimálnych byrokratických procesov spolu s dostatočným financovaním, sa toto Fórum môže sústrediť skôr na kľúčové témy než na otázky štruktúry a administratívy. Konfederácia poskytuje zdroje pre Fórum; ako v oblasti personálu, tak aj činností.

Konfederácia poskytuje organizačné a administratívne štruktúry vrátane siete zapojenej do rozvoja politiky. Predstavenstvo má primárnu zodpovednosť za stratégiu komunikačného plánu. Komunikácia je založená skôr na cieľoch členov ako na samotnej podnikateľskej organizácii. Správna rada sa skladá z 13 osôb zastupujúcich rodinné firmy všetkých veľkostí, pobočiek a geografickej polohy. Vytvorila sa malá sieť regionálnych zástupcov, ktorí sa znova stanú hlavnou zložkou v komunikácii s politikmi a tvorcami verejnej mienky na regionálnej úrovni (Mandl 2008).

Jednou z najdôležitejších aktivít fóra je vypracovanie správ a písomných materiálov, ktoré popisujú situáciu rodinného podnikania na národnej i medzinárodnej úrovni. Okrem toho existujú ďalšie aktivity v rámci opatrenia ako:

- Stretnutia s politikmi na národnej úrovni;
- Konferencie a semináre primárne pre členov siete, a tiež s politickou agendou zameranou na národnú a európsku úroveň;
- Schopnosť združovať dôležité vnútroštátne a európske právne predpisy a rozvoj politiky; primárne začlenené do všeobecných poznámok CNE. Niektoré témy súvisia s daňovými otázkami, prevodmi podnikov, rozvojom ľudských zdrojov a riadením firiem v rodinných podnikoch, podnikateľskou politikou a obchodom;
- Kontakt s inými organizáciami a skupinami rodinného podnikania, a to na národnej i medzinárodnej úrovni (Sørheim 2005).

Predstavenstvo Konfederácie monitoruje a hodnotí prevádzku a aktivity siete rodinných podnikov. Toto sa vykonáva prostredníctvom skúmania ročných a dvojročných plánov a jednotlivých aktivít, ako sú konferencie alebo schôdze. Rodinné podniky sú informované o fungovaní siete cez inzeráty v obchodných časopisoch a partnerské aktivity s inými podnikateľskými organizáciami. Fórum sa okrem toho aktívne zapája a zúčastňuje na verejných diskusiách o otázkach súvisiacich s rodinným podnikaním. Konfederácia má tiež vysokú mieru flexibility z dôvodu nízkej byrokratickej štruktúry a vysokej akceptácie organizačných a strategických zmien.

Faktory úspechu iniciatívy sú:

- Silný záväzok členov predstavenstva
- Jasné strategické postavenie Siete a Fóra v rámci Konfederácie
- Silné zameranie na komunikačné a informačné operácie

Účinky opatrenia pre rodinné podniky sa dajú ťažko zmerať, ale dotazníky a všeobecná spätná väzba vyjadrujú veľkú spokojnosť členských firiem. Tieto prieskumy poskytujú dobrý nástroj na komunikáciu medzi členmi a správou Konfederácie o rôznych témach, napríklad daňových otázkach.

Nástroj sa považuje za úspešný kvôli vyššej úrovni vedomostí a poznatkov o rodinných podnikoch vo všeobecnosti a osobitných otázkach týkajúcich sa týchto firiem. To sa vzťahuje na všeobecné poznatky v Nórsku, ale ešte viac na vedomosti samotných rodinných firiem prostredníctvom poradenstva, ktoré dostali od fóra o rôznych otázkach týkajúcich sa rodinných podnikov (Mandl 2008).

4.2.6 Odporúčania na úrovni Európskej komisie

Rodinné podniky predstavujú veľmi rozmanité typy spoločností, od veľmi malých miestnych podnikov až po veľké medzinárodné firmy a ich počet v rámci celkovej komunity podnikov sa odhaduje na viac ako 60 % všetkých európskych spoločností. Preto prináša Európska komisia viacero konkrétnych odporúčaní na rámcový prístup k rodinným podnikom, ktorý by zahrnul najpálčivejšie problémy, ktoré v súčasnosti musia rodinné podniky riešiť. Práve preto, že neexistuje často dostatočné množstvo dostupných údajov na diskusiu o rodinných podnikoch je potrebné, aby sa vytvorili databázy, ktoré by umožňovali zhrnutie konkrétnych dát o dôležitosti rodinných podnikov pre európsku ekonomiku. Rodinné podniky sú tiež kľúčové aj pre miestne komunity, pre ktoré predstavujú stabilitu, zodpovednosť a dôležité spoločenské hodnoty, vďaka tomu, že ľudia poznajú ich majiteľov a majú s nimi často osobné vzťahy. Preto samotná Európska únia upozorňuje na potrebu vnímania rodinných podnikov ako kombinácie poskytovateľa ekonomickej sily, ale tiež dôležitých spoločenských hodnôt. Inými slovami to znamená, že rodinné podniky majú dôsledky na spoločnosť ako aj úzku komunitu presahujúce finančné dopady. Sú prostriedkom zdieľania hodnôt a poskytovania služieb v rámci komunity, kde pôsobia a ktorej sú priamou súčasťou. To robí rodinné podniky špecificky cennými v časoch ekonomických kríz, kedy môžu byť stabilnejšie a poskytovať oporu širšej spoločnosti.

Preto by sa podľa Európskej komisie mali európske krajiny zamerať na niekoľko konkrétnych opatrení:

1. Prepájanie definícií rodinného podnikania

Vzájomné prepájanie definícií rodinných podnikov na získanie jasného a medzinárodne porovnateľného obrazu o hospodárskom prínose rodinných podnikov pre jednotlivé odvetvia hospodárstva. To musí

následne tiež viesť k pravidelnému zberu dát na úrovni jednotlivých krajín Európskej únie. Vytvorenie databáz rodinných podnikov pomôže k získavaniu nielen štatistických údajov, ale aj k postupnému vytvoreniu platformy na získavanie podnetov od rodinných podnikov, ktorú budú rodinné podniky poznať, budú jej plne dôverovať a budú si uvedomovať pridanú hodnotu spolupráce cez takúto platformu. Odborníci na úrovni Európskej únie odporúčajú, aby Komisia analyzovala možné využitie jednotnej alebo minimálne prepojenej definície rodinného podniku a skúmať možnosti, ktoré takáto definícia poskytuje. Jedným z odporúčaní je tiež použitie definície rodinných podnikov v jednotlivých schémach na podporu rodinného podnikania (Európska komisia 2009).

2. Dopady rodinného vlastníctva na plánovanie podnikateľských aktivít

Jedným z hlavných aspektov, kde potrebujú radu najmä rodinné podniky je oblasť vlastníctva a správy podniku. Je to spôsobené najmä tým, že bežné firmy sú často zakladané so zámerom odpredať spoločnosť, čím im odpadajú starosti spojené s dlhodobou správou a riešením vlastníckych otázok v kontexte viacerých generácií. Majitelia rodinných podnikov naopak plánujú odovzdať podnikanie nasledujúcej generácii. Vlastníctvo sa v tomto zmysle musí chápať v omnoho širšom kontexte. Z uvedeného dôvodu je potrebné pracovať na zlepšení chápania rôznych aspektov vlastníckej dimenzie a všetkých možných dopadov dlhodobého viac-generačného vlastníctva podniku na podnikateľské správanie rodinných podnikov. Členské krajiny Európskej únie by mali vytvárať iniciatívy na uskutočnenie špecializovaného výskumu v tejto oblasti. Je potrebné, aby sa členské krajiny učili zo skúseností iných členských krajín v oblasti tvorby komplexného inštitucionálneho rámca s možným využitím viacerých nástrojov alebo iniciatív na podporu rodinného podnikania. Viacero krajín Európskej únie rieši rodinné podniky v rámci bežných opatrení zameraných na kvalitu podnikateľského prostredia. V tomto smere neberú ohľad na rozdiely medzi rodinnými a nerodinnými podnikmi (Európska komisia 2009).

3. Výmena osvedčených prístupov

Výmena osvedčených postupov by mala prebiehať na medzinárodnej platforme smerujúcej k podpore rodinného podnikania. Ako je identifikované v poslednej časti tejto kapitoly, rôzne krajiny identifikovali viacero čiastočných opatrení v prospech rodinných podnikov. Najlepšie z týchto príkladov, ktoré dokázali úspešne pomôcť rodinným podnikom prekonať výzvy spojené s rôznymi ťažkosťami zakladania, rastu alebo následného nástupníctva, by sa mali zozbierať, porovnať a osvedčené postupy by sa mali implementovať naprieč celým

kontinentom na podporu medzinárodného pôsobenia rodinných podnikov. Práve výmena existujúcich vedomostí a skúseností medzi inštitúciami zaoberajúcimi sa rodinným podnikaním v rôznych krajinách má obrovský potenciál na naštartovanie rozvoja v rámci tohto odvetvia. Preto je potrebné vytvoriť platformu, ktorá by združovala priamo aktérov zapojených do práce s rodinnými podnikmi. V tomto smere by mala byť aktívna najmä Európska únia. Už v súčasnosti využívajú prínos aktivít Európskej únie z hľadiska vytvárania jednotného trhu na maximalizovanie ich potenciálu. Európska komisia by mala pokračovať v začleňovaní najdôležitejších otázok, ktoré súvisia s rodinným podnikaním, do rôznych politík a nástrojov EÚ. Malo by to byť napríklad v oblastiach vzdelávania, podpory inovácií a regionálnych politík, najmä pri snahách o rozvoj najchudobnejších regiónov (Európska komisia 2009).

4. Vytváranie priaznivejšieho podnikateľského prostredia pre rodinné podnikanie;
5. Jednotlivé vlády na národnej ako aj regionálnej úrovni by mali implementovať zmeny v oblastiach spomenutých vyššie so zameraním sa na:
 - a) Zmeny v daňových politikách – hlavnými odporúčaniami okrem znižovania či zrušenia dane z dedičstva alebo dane z darovania je vytvorenie daňových systémov, ktoré by nevytvárali rôzne dopady pre podniky pri zachovaní zisku v porovnaní s dlhovým financovaním.
 - b) Prispôsobenie vzdelávacieho systému – kladenie väčšieho dôrazu na aspekty podnikateľského vzdelávania alebo zahrnutie špecifických tém relevantných pre rodinné podnikanie v osnovách podnikateľského vzdelávania.
 - c) Zriadenie jednotného kontaktného miesta pre rodinné podniky – podľa modeli ujednotného kontaktného miesta, ktoré funguje v rámci Európskej komisie na Generálnom riaditeľstve pre podnikanie a priemysel.
 - d) Zvyšovanie povedomia o rodinnom podnikaní – poskytovanie overených informácií o význame rodinného podnikania z hľadiska jeho dopadov na rôzne odvetvia hospodárstva.
 - e) Vytvorenie inštitucionálneho rámca pre rodinné podniky – prepojenie jednotlivých inštitúcií s aktívnou úlohou v rozvoji politík ovplyvňujúcich prostredie pre rodinné podniky a špecifické branie ohľadu na potreby týchto typov podnikov z hľadiska špecifických problémov, ktoré musia riešiť (Európska komisia 2009).

5. Rodinné podnikanie na Slovensku

Ako bolo spomenuté vyššie, hlavnou príčinou slabého rozvoja rodinných firiem na Slovensku bolo vyše štyridsať rokov trvajúce obdobie socializmu, počas ktorého boli veľké podniky zoštátnené a malé či stredné podniky boli často zrušené a spojené do kolektívnych družstiev alebo štátnych podnikov. Z uvedeného dôvodu sa na Slovensku nedá hovoriť o existujúcej tradícii. Avšak pred obdobím socializmu tu bolo niekoľko desaťročí alebo dokonca storočí, počas ktorých rodinné podnikanie malo svoju veľkú tradíciu. Či už v Uhorsku alebo v českých a moravských územiach, ktoré boli pred vznikom prvej Československej republiky súčasťou Rakúskej monarchie a neskôr Rakúsko-Uhorska.

Historické aspekty vývoja a tradície rodinného podnikania boli prerušené nastolením socializmu v roku 1948. Následne po páde socializmu bolo náročné na predošlú tradíciu nadviazať. Problémom tiež bola slabá pozornosť, ktorú venovali politici práci s touto tradíciou a vytvoreniu následníctva generáciám rodinných podnikov, ktoré boli v danom geografickom priestore dlhodobo dominantné. Táto kapitola sa venuje dvom aspektom existencie rodinných podnikov v rámci Slovenska. Prvá časť nazrie na historický kontext v miere, v akej to dostupné dáta umožňujú. Druhá časť kapitoly sa zameria na súčasnosť z hľadiska rozvoja rodinných podnikov po roku 1989, a dostupné dáta z existujúcich prieskumov alebo zisťovaní rodinných podnikov za posledných 28 rokov. Výsledkom by mal byť prierezový pohľad na tradíciu rodinného podnikania a rezervu, ktorá v súčasnosti existuje na propagovanie a oživenie tohto fenoménu.

5.1 Historický vývoj rodinného podnikania na Slovensku

Rodinné podnikanie vo svojej podstate z historického hľadiska bolo prvou možnou formou podnikania. Absencia technológií alebo komunikačných prostriedkov ako aj relatívne rurálna forma osídlenia Slovenska v časoch Rakúskej alebo Rakúsko-Uhorskej monarchie predpokladali zapojenie celej alebo aspoň viacerých členov rodiny do fungovania podniku a jeho prevádzky. Okrem toho bolo uvedené obdobie pozitívne naklonené podnikateľským aktivitám, či už v oblasti poľnohospodárstva alebo obchodu. Z tohto dôvodu predsociálne formy zriadení v podobe habsburskej monarchie alebo prvej Československej republiky boli pozitívne naklonené rozvoju rodinného podnikania.

Viacero historikov rozvoja rodinných podnikov upozorňuje na to, že z hľadiska historického fungovali rodiny ako základ podniku už od prvotnopospolnej spoločnosti. Vtedy bola rodina základom spoločenstiev a jednotliví členovia rodín boli nevyhnutnou súčasťou na obstarávanie základných potrieb potrebných na prežitie. Pokiaľ má byť analýza historického rozvoja rodinných podnikov alebo statkov v oblasti Slovenska podrobná, mala by začať najneskôr

obdobím šľachtických rodov. Tie totiž môžeme v istej podobe považovať za prvé typy rodinných podnikov, keďže jednotliví členovia šľachtických rodov vlastnili pôdu a pozemky. Na ich obrábanie si najímali sezónnych zamestnancov. Avšak z hľadiska nástupníctva bol dominantný záujem o udržanie pôdy a pozemkov v moci rodiny. V jednotlivých regiónoch Slovenska boli prítomné rôzne šľachtické rody, ktoré majetky a panstvá prenášali dedením na ďalšiu generáciu. Následkom toho začali už od 12. a 13. storočia vznikať zmienky o poľnohospodárskych majetkoch, ktoré boli v správe jednotlivých rodín. S postupom času sa okrem tejto oblasti začínajú vytvárať aj podnikateľské aktivity v iných sektoroch a v 17. a 18. storočí sa dá hovoriť už o obchodno-podnikateľských aktivitách drobnej šľachty. Tá mala vďaka stavovským privilégiám rôzne hospodárske výhody. Aj toto bol jeden z dôvodov, pre ktoré sa snažili rody držať svoje statky ako aj pôdu či podnikanie v rámci jednej rodiny (Štulrajterová 1994).

Príkladov rodových foriem „podnikov“ sa dá nájsť na slovenskom území v rámci Rakúskej monarchie po roku 1526 hneď niekoľko. Do politického a hospodárskeho popredia sa dostali viaceré šľachtické rodiny, ktoré vyrástli z obchodu alebo priemyselného podnikania. Medzi najznámejšie patrili Turzovci, Fuggerovci, Tököliovci. V tomto istom období už vymierali poslední predstavitelia predošlých magnátskych rodov, vrátane svätajurských a pezinských grófov, Bátoriovcov, Zápoľskovcov, Ujlakovcov alebo Kanizaiovcov. Na ich mieste postupne vyrastala nová šľachtická aristokracia z drobných šľachtických alebo meštianskych vrstiev. Podobne došlo v tomto období aj k veľkým presunom vo feudálnej držbe pôdy, čo umožnilo vysokej šľachte fungovať na báze rodinného dedenia pôdy na prenájom alebo priamu hospodársku činnosť. Nižšia a drobná šľachta nedokázala v tomto smere z dôvodu obmedzeného vlastníctva pôdy konkurovať vyššej šľachte v oblasti tovarovej poľnohospodárskej produkcie. Preto si podstatná časť tejto šľachty musela nájsť obživu aj mimo rodinných majetkov.

Vyššia šľachta si začiatkom 17. storočia vydobyla rozširovanie majetkového vlastníctva a zvyšovanie príjmov cez zapájanie sa do tovarovej výroby a poľnohospodárskej produkcie. Kritériom úspešného príslušníka vyššej aristokracie bývalo majetkové bohatstvo a jeho pravidelný a dlhodobý finančný výnos. Týmto spôsobom si rodiny, resp. rody na území Slovenska vytvorili stabilné majetky a podniky buď v podobe poľnohospodárstva alebo výroby už v prvej polovici 17. storočia ako stabilné rodinné podniky. Príklady týchto rodov boli napríklad Pálffyovci, Forgáčovci alebo Ilešházirovci a iní. Z historických dôkazov je vidieť, že aj tieto prvotné rodinné podniky začali riešiť problém nástupníctva z dôvodu rozširovania počtu členov rodiny, čím sa začali deliť ich majetkové komplexy. To mohlo mať priamy dopad na mocenské postavenie týchto rodín v Uhorsku. Z uvedeného dôvodu od polovice 17. storočia začali najvýznamnejšie magnátske rodiny, vrátane Pálffyovcov alebo Eszterházyovcov, zriaďovať takzvané rodové zverenstvá,

ktoré mali slúžiť na zaistenie celistvosti nadobudnutých majetkov a zabezpečiť ich pre budúcnosť, aby si tieto rody udržali politickú moc. Početná šľachta na území Slovenska mala svoj príjem z feudálnej renty, alebo sa v menšej miere najmä do 80. rokov 18. storočia dokázala uplatniť v priemysle a obchode. Neskôr sa začala presadzovať okrem poľnohospodárskeho priemyslu postupne aj v baníctve drahých kovov, medenorudnom baníctve a hutníctve. Avšak najviac sa šľachtické rody na Slovensku presadili v železiarstve, keďže železná ruda bola ešte aj v 18. storočí súčasťou pozemkového vlastníctva a rody s ňou mohli slobodne disponovať (Kovačič 2008).

Počas 19. storočia na tradíciu rodinných dedičných podnikov nadviazali v Uhorsku vo väčšom ďalšie šľachtické rody. Zakladatelia týchto rodov boli úspešní hospodári, podnikatelia alebo vedci. Do Uhorska zároveň začali prichádzať nové podnikateľské alebo šľachtické rodiny z rakúskej časti monarchie, ako aj z Nemecka a iných krajín. Rodiny získali miestne veľkostatky prostredníctvom sobášov alebo kúpou. Následne sa tieto statky udržiavali v rámci jednotlivých šľachtických rodov a rodín. Staré ako aj nové šľachtické rody udržali svoje majetky vo svojich rodinách až do konca Rakúsko-uhorskej monarchie.

Prvá veľká zmena z hľadiska rodinných „podnikov“ prišla až následne počas prvej Československej republiky, ktorá hneď na svojom začiatku už v roku 1918 zrušila šľachtické tituly. Následne rozsiahle veľkostatky maďarských, židovských, rakúskych a nemeckých veľkostatkárov výraznejšie zmenila a zmenšila prvá pozemková reforma, ktorá začala prebiehať od roku 1919. V tomto smere je vidieť, že tradícia rodinného podnikania sa rozvíjala v našom priestore aj vďaka primárne feudálnemu zriadeniu, ktoré bolo založené na existencii rodov, ktoré do veľkej miery fungovali ako formy rodinných podnikov. Boli založené na dedení majetku, na kontrole, že majetok zostáva v rámci rodiny a na princípe, že hlavným zdrojom finančného bohatstva rodov bola práve správa tohto majetku (Kollár 2010).

Podobný vývoj bol prítomný v Českej časti monarchie, ktorá sa následne stala súčasťou prvej Československej republiky. V tejto časti boli úspešné príklady rodinných podnikov už na prelome 16. a 17. storočia. Rod Smiřických dokázal vybudovať dva bloky veľkostatkov, aké nemali obdobu v celej Európe. Statky a polia rodov boli využívané na pestovanie obživy pre obyvateľstva a surovín pre priemysel. V čele týchto rodinných podnikov stáli pivovary. Rodina v nich kladla dôraz na udržiavanie vysokej finančnej výkonnosti. Najväčšiu finančnú silu v rámci celého rodinného panstva mal Smiřický pivovar, v ktorom sa výroba piva skončila až v roku 1948. Táto rodina sa prevažne orientovala na obilnú produkciu nielen pre pivovary, ale aj pre poľnohospodársky slabšie oblasti. Významnou súčasťou rodinných podnikov sa stali aj práce ako sklárstvo, súkenníctvo alebo tkáčstvo. Tieto odvetvia umožňovali poddaným udržiavať zisky aj v neúrodných rokoch alebo oblastiach. Podobné trendy rodinného podnikania však začínajú byť vidieť aj medzi poddanými.

Zámožnejšie dedinské vrstvy dokázali svoj blahobyť zvyšovať predajom poľnohospodárskych výrobkov. Hlavné príjmy patrili najmä mlynárom a pohostinstvám. Tradícia dedenia prebiehala aj v cechových organizáciách. Cechy predstavovali spoločenstvá výrobcov rovnakého odvetvia, strážili ceny, regulovali množstvo výrobkov a počet majstrov v odbore. Remeslo sa dedilo z otca na syna. Postupne sa v českých územiach presadzoval aj manufaktúrny spôsob výroby. Jedným z príkladov takého odvetvia bolo plátenníctvo. To sa najviac rozvíjalo vo východných Čechách a na Morave. V týchto oblastiach vznikali plátennícke manufaktúry, vynikali v nich najmä rody Harrachov a Valdštejnov. Ďalšími oblasťami, kde sa rozvíjali rodinné podniky boli odvetvia sklárstva a železiarstva (Odehnalová 2011).

Priemyselná revolúcia prišla do oblasti Čiech, Moravy a Uhorska neskôr než v Západnej Európe. Prvá fáza priemyselnej revolúcie prišla do Rakúsko-Uhorska až v polovici 19. storočia. Sprievodným javom bol prechod od ručnej manufaktúrnej výroby k továrňam a strojovej výrobe. Najprv sa to prejavilo v textilnom priemysle, následne v strojárskom a ťažkom priemysle. Rodinné manufaktúry sa postupne s prechodom generácií museli tomuto trendu prispôbiť. K rozširovaniu rodinného majetku postupne prispievalo nielen vhodné ekonomické prostredie, pozitívne smerom k rozvoju výroby, ale aj vtedajšie dobové chápanie rodiny. Základom vtedajšej rozvetvenej rodiny bol práve jej majetok. V rámci českého práva napríklad po smrti zakladateľa podniku dedil najstarší syn. Tým pádom sa majetok nedelil a nerozdroboval. Tento model rodiny má pôvod v severnom Nemecku. Výsledkom bolo, že majetok rodiny zostával v rukách jedného jedinca, ktorý mal ale následne povinnosť ostatných členov rodiny nielen uživiť, ale aj ich podporovať pri vzdelávaní a zamestnaní sa (Možný 1999).

Z tohto vznikli najskôr v českých územiach a neskôr v celej Rakúskej a Rakúsko-uhorskej monarchii rodinné podniky ako Tylex Letovice, založený v roku 1832, alebo továreň na bavlnené a ľanové nite, založená rodinou Grohmannov v roku 1800. Podobne továreň na textil bratov Schoellerov vznikla v Brne. Ďalší rozmach tovární bol zaznamenaný až v 70. rokoch 19. storočia, kedy došlo k mechanizácii výroby. V tom období už v českých oblastiach pôsobili ďalšie rodinné podniky, medzi najvýznamnejšie patrila továreň na hudobné nástroje Petrof, ktorá bola založená v roku 1865. Z ďalších významných príkladov je napríklad továreň na obuv Baťa, založená v roku 1894, továreň na bylinné likéry Becher založená presne o sto rokov skôr v 1794, továreň na cukrovinky Fiedor v roku 1840 a továreň na výrobu nábytku Thonet v roku 1841. To sú všetko spoločnosti, ktoré sú známe svojou produkciou dodnes. Samozrejme zoznam podobných rodinných podnikov, ktoré v rôznych odvetviach prežili, hoci s prestávkou v podobe socializmu do dnešného dňa, je viacero. Zo známych odvetví sa dajú vybrať rodinné podniky prítomné medzi sklárňami, Sklářny Kavalier Bohemia (1837), Sklářny Moser (1857) alebo Riedlovy sklárny (1863). V tomto období sa začína prejavovať

priemyselná revolúcia aj v oblastiach ťažkého priemyslu. V roku 1859 vznikli Škodovy závody, ktoré sa na začiatku uplatnili najmä v zbrojárskom priemysle, ako v Rakúsko-Uhorsku tak vo svete (Čornej et al 1992, Průcha a kol. 2004).

Koncom 19. storočia a následne začiatkom 20. storočia prichádza z dôvodu zvyšujúceho sa vplyvu liberalizácie v rámci monarchie k zmene sociologického chápania rodiny a tým pádom aj k postupnej zmene modelu rodiny a pravidiel dedičstva. Tieto zmeny vyplývali z Občianskeho zákonníka, ktorý po novom zrovnoprávňoval súrodencov v dedičskom konaní. To malo priamy dopad na rozdelenie veľkých majetkov v podobe tovární na menšie hospodárske subjekty (Možný 2006). S rozmachom priemyslu a postupným nárastom konkurencie veľká časť rodinných podnikov čelila problémom s nedostatkom kapitálu na udržanie a rozvoj podniku. Do priemyselnej výroby sa tak čoraz častejšie zapájali priamo aj banky. To spôsobilo, že sa väčšina podnikov neskôr transformovala na akciové spoločnosti. V takýchto podnikoch vlastnila pôvodná rodina väčšinový alebo minimálne významný podiel akcií.

Ďalším samozrejým míľnikom z hľadiska vývoja rodinných podnikov v slovenskom priestore bola Prvá svetová vojna. Od Rakúsko-Uhorskeho vyrovnania v roku 1867 sa na území prvej Československej republiky sústredilo približne 60 % priemyslu celej habsburskej monarchie. Z hľadiska štruktúry priemyslu vidieť zo sčítavania živnostenských závodov v roku 1910, že dominantným odvetvím podľa počtu činných osôb bol textilný priemysel, s takmer 21 %, nasledovaný priemyslom odevným a obuvníckym. Metalurgia a strojárstvo sústreďovali 14,4 % priemyslu a baníctvo 5,4 %. Celkovo bol podiel ľahkého a ťažkého priemyslu približne 70:30, hoci dynamika rastu pred Prvou svetovou vojnou priala ťažkému priemyslu (Průcha a kol. 2004). Vyššia dynamika rastu ťažkého priemyslu bola spôsobená militarizáciou hospodárstva. Aj keď dynamika ťažkého priemyslu bola nepomerne vyššia, aj naďalej vznikali rodinné podniky v odvetviach ľahkého priemyslu. Začiatkom 20. storočia vznikli ďalšie rodinné podniky v oblasti výroby gombíkov (Waldes a spol. – 1902) alebo v oblasti výroby pluhov (Bächerovy závody – 1915). Tie sa neskôr stali najväčším producentom poľnohospodárskych strojov v Československu (Průcha a kol. 2004).

V začiatkoch prvej Československej republiky došlo v Československu k poklesu priemyslu a priemyselnej výroby. Bolo to spôsobené najmä deformáciou výroby kvôli militarizácii v období Prvej svetovej vojny. Tá spôsobila, že v období vojny Škodové závody zamestnávali 30 000 pracovníkov, kým textilná výroba poklesla o 98 %. Chaotický stav v priemysle Československa sa podarilo vyrovnať až v roku 1921, kedy v Československu došlo k reformám pozemkovým, finančným a sociálnym. Československá ekonomika sa stala modernou, otvorenou a silne exportne orientovanou ekonomikou. Export surovín bol založený najmä na textilnom, odevnom a obuvníckom priemysle, s postupným rastom aj potravinárskeho priemyslu. Z ťažkého priemyslu dominoval export strojov a zariadení. V neskoršom

období začal dominovať aj export palív a skla. Export smeroval najmä do Nemecka, Francúzska, Veľkej Británie a Rakúska. To boli hlavní obchodní partneri Československa (Jirasek 1993, Hanzelková 2004).

Tabuľka 2: Export hlavných komodít medzi rokmi 1920-1937 (v %)

Komodity	1921-1924	1925-1929	1935-1937
Textil, odevy a obuv	33,3	30,8	25,7
Kovy, stroje a zariadenia	10,6	17,4	23,2
Palivá (uhlie, drevo)	13,2	8,5	9,7
Potraviny	7,7	9,3	9,5
Sklo	8,4	7,5	7,5
Cukor	12,6	4	1,9

Zdroj: Hanzelková (2004), vlastné spracovanie

V tomto smere sa Československo mohlo spoliehať na vysoko-kvalifikovanú a dobre vyškolenú pracovnú silu. Práve absolventi stredných priemyselných škôl boli veľmi vážení a často viac uznávaní než absolventi univerzít. S tým sa spájala tradícia učňovského vzdelávania vo veľkých továrňach, ako napríklad u Baťu. Učilište bolo v prípade Baťu súčasťou továrne. Budúci zamestnanci tam mali možnosť získať vzdelanie v odbore obuvníctva. Mali tu zaistenú nielen výuku v ich remesle, ale aj isté pracovné miesto v budúcnosti. Podobný model vzdelávania fungoval dlhodobo aj v spoločnosti Škoda auto. Remeselníci so skúsenosťami z takýchto rodinných firiem alebo priemyselných škôl si zakladali aj svoje vlastné rodinné firmy. Tie predstavovali dôležitý zdroj ekonomickej prosperity dvadsiatych rokov. Okrem Baťu tak vzniklo v Československu množstvo malých, stredných alebo veľkých rodinných firiem. Tie významným spôsobom prispievali k hospodárskemu základu krajiny pre ďalšie generácie z hľadiska nie len bohatstva, ale aj cez vysokú kvalifikačnú úroveň bežných pracovníkov a nasledovných zakladateľov rodinných firiem. Medzi nimi boli medzinárodné uznávané rodinné podniky ako Budweiser, Kolben a Danek, Tatra, Praga, Aero, Jawa ako aj množstvo ďalších podnikov vo výrobe skla alebo porcelánu, textílií a nábytku (Jirasek 1993, Pokluda 2004, Rež a Gelnar 1999).

Československý hospodársky rozvoj bol prerušený rokom 1939 začiatkom druhej svetovej vojny. Znova, ako v prípade Prvej svetovej vojny, došlo k militarizácii priemyslu. Na ľahký priemysel pripadlo vo vojnovom období iba 26 % pracovníkov. Najviac ohrozeným bol stavebný priemysel, na ten pripadlo iba 7 % zamestnancov. Najväčší dopyt bol po zbrojnom priemysle.

Avšak aj napriek presunu výroby k ťažkému priemyslu sa v rámci Protektorátu a Slovenského štátu podarilo udržiavať istú mieru postavenia ľahkého priemyslu, z ktorého najvyšší podiel bol v cukrovinkárstve, sklárskom, konfekčnom a pivovarskom priemysle. Po Druhej svetovej vojne sa dokázalo Československo vrátiť pomerne rýchlo na predvojnovú úroveň. Avšak tento takzvaný „priemyselný zázrak“ nemal dlhé trvanie a s nástupom socializmu došlo k znárodneniu všetkých tovární. Trhové hospodárstvo bolo nahradené centrálnym plánovaním a súkromné podnikanie bolo úplne potlačené (Kočenda a Lízal, 2003).

Podľa Bělinu (1993) už na konci roku 1948 pracovalo v štátnom sektore 95 % všetkých zamestnancov v novom Československu. Tento proces bol spojený s likvidáciou súkromných remesiel, maloobchodu a živností. Štát získal monopolnú kontrolu nad celou československou ekonomikou. Socializmus znamenal likvidáciu rodinného podnikania. Tradícia rodinných firiem bola pretrhnutá zoštátnením majetkov. To znamenalo aj deformáciu štruktúry pracovných síl. Učebné odbory, ktoré predtým vychovávali samostatných remeselníkov, boli po novom orientované smerom k výchove zamestnancov pre štátne podniky. Súkromní remeselníci, ktorí boli symbolom rodinného podnikania, postupne úplne zanikli. To ovplyvnilo morálku vyučených pracovníkov, ktorá bola deformovaná centralizáciou hospodárstva. Avšak nedá sa povedať, že by socializmus neformoval nijakým spôsobom charakter rodinného podnikania v Československu. Obdobie, ktoré bolo nepriaznivé pre súkromné podnikanie, typicky charakterizované centrálnym plánovaním sprevádzaným nedostatkom produktov a tovaru, malo dopad na povahu obyvateľstva. To podporilo improvizáciu, ktorá sa s príchodom 90. rokov prejavila ako jedna z podstatných výhod pri podnikaní. Po páde socializmu vzniklo v priestore Československa množstvo malých živnostníkov, ktorí si postavili svoj podnik na kombinácii dobrých nápadov a využitií improvizácie (Hanzelková, 2004).

5.2 Súčasný stav rodinného podnikania na Slovensku

V roku 1989 skolaboval socializmus a politické zmeny vytvorili predpoklady pre veľké ekonomické reformy, ktoré umožnili nový rozvoj ekonomického prostredia a vytvorili priestor pre nový rozvoj rodinných podnikov. Tie mali príležitosť sa stať priekopníkmi malého a stredného podnikania v porevolučnom období. V tomto kontexte sa spustil rozvoj MSP začínajúci najmä prostredníctvom drobných podnikateľov. V novom porevolučnom prostredí sa podniky stretávali s novou formou interných a externých problémov. Časť z nich vychádzala zo zmeny pracovnej morálky, absencie schopnosti riadiť podniky, slabej znalosti finančného prostredia, slabej schopnosti konkurovať zahraničným firmám alebo nedostatočnej znalosti právneho prostredia. Zamatová revolúcia znamenala pre Československo významnú zmenu, ktorá spustila transformáciu ekonomiky.

Situácia v Československu bola v porovnaní s Poľskom alebo Maďarskom odlišná. Súkromný sektor prakticky neexistoval, iba približne 1,2 % pracovných síl a 2 % percentá majetku boli v súkromnom vlastníctve. Procesy transformácie ekonomiky boli procesy privatizácie a reštitúcií, rozdelené do niekoľkých etáp. Už od roku 1990 začali prebiehať reštitúcie majetku, ktorý bol zoštatnený po roku 1948. To znamenalo aj pre viacero rodinných podnikov šancu sa dostať k predošlým majetkom, ktoré boli základom ich úspešnej a často dlhej podnikateľskej aktivity. V celom Československu sa ich prihlásilo vyše 200 000 s požiadavkou na vrátenie poľnohospodárskej pôdy (Hanzelková 2004). Československo malo výhodu, že malo kombináciu vysokej miery priemyslu a podnikateľskej tradície. Tieto predstavovali dôležitý základ pre úspešné obnovenie ekonomického, politického a sociálneho systému vychádzajúceho z medzivojnového obdobia (Fuchs 2002, Tošovský 2000).

Transformácii v kontexte samotného Slovenska po roku 1993 dominovali iba postupné procesy reforiem, ktoré sa v plnej miere začali prejavovať až po roku 2002, kedy prišli väčšie hospodárske reformy. Spolu s nimi nastalo zameranie sa ekonomiky na podporu najmä zahraničných investícií, ktoré sa stali kľúčom hospodárskeho rastu v rámci hospodárstva. Politika rovnvej dane bola skombinovaná s podporou veľkých investorov buď v automobilovom alebo strojárskom priemysle. Politika podpory malých a stredných podnikov bola dlhodobo odsúvaná na druhú koľaj. Z hľadiska legislatívy alebo iniciatív sa k nej Slovensko dostalo až spolu s iniciatívami na úrovni Európskej únie. Pilotnou bola iniciatíva nazvaná Small Business Act (na Slovensku Zákon o malých a stredných podnikoch). Prijatie tejto iniciatívy a zákona pomohlo vytvoriť podporné mechanizmy pre aktivity MSP, z ktorých veľká časť mala byť v podobe rodinných podnikov. Problémom však v dlhodobom meradle zostávala aj absencia uznania alebo zadefinovania rodinných firiem (Kočenda a Lízal, 2003).

Slovensko teda svojim prístupom k rodinným podnikom neprinieslo akademickú alebo legislatívnu definíciu pred prípravou Schémy na podporu rodinného podnikania. Preto bolo náročné vytvárať funkčnú mapu alebo databázu rodinných podnikov, s ktorými by bolo možné pracovať na hlavných témach, ktoré rodinné podniky na Slovensku musia riešiť. Slovensko je jednou z krajín, ktorých nová definícia rodinných podnikateľov zahŕňa automaticky aj živnostníkov. Podľa štatistík ku koncu roka 2010 bolo na Slovensku 384 202 živnostníkov, 18 378 slobodných podnikateľov, 7 728 samostatne hospodáriacich roľníkov, 127 778 spoločností s ručením obmedzeným, 5 547 akciových spoločností a 1 013 ostatných obchodných spoločností (komanditných spoločností a verejných obchodných spoločností). Z tohto celkového počtu 544 646 subjektov odhadovala Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania (dnešná Slovak Business Agency), že počet rodinných podnikov je na úrovni 60 -80 %, čiže v konkrétnych číslach niekde medzi 327 000 a 436 000. Z uvedeného vyplýva, že rodinné podniky

v súčasnosti predstavujú výraznú skupinu subjektov, ktorých hlasy je potrebné vypočuť a získať od nich námety na zlepšenie podnikateľského prostredia. Okrem toho má rodinné podnikanie v Slovenskej republike významný rozvojový potenciál, a aj preto je vhodný čas sa zamerať na riešenie podporných opatrení na odbornej úrovni (Serina 2011).

Hlavným problémom vývoja rodinných podnikov po roku 1989 bola dlhodobá absencia definície rodinného podnikania, ktoré nebolo zadefinované ani pre potreby praxe, ale ani v akademických kruhoch. To znamená, že ani legislatíva ani akademický výskum sa nevenovali tejto cieľovej skupine. V rovine podpory tiež až do súčasnosti absentoval program alebo organizácia, ktoré by boli zamerané na danú problematiku. Vlády neprinášali žiadnu iniciatívu alebo program pre rodinné podniky. Na rozdiel od programov na podporu start-upov alebo väčších firiem, rodinným podnikom chýba v súčasnosti platforma na komunikáciu s verejnými inštitúciami. To znamená nevýhodu aj pre podniky, aj pre štát, ktorému chýbajú relevantné dáta, na základe ktorých by mohol pripraviť cieleňú politiku na podporu rodinných podnikov (Earle a Gehlbach, 1997).

Problémom absencie funkčnej definície rodinných firiem je, že sa iba náročným spôsobom dá zisťovať presný počet, veľkostná štruktúra alebo právna forma, ktorú si rodinné podniky zvolia. V porovnaní s bežnými podnikmi, ktoré to majú často ľahšie so zmenou právnej formy medzi živnosťou a napríklad spoločnosťou s ručeným obmedzením, pri rodinných podnikoch, najmä pokiaľ fungujú s ohľadom na dlhodobé vybudovanie značky, tento presun by nemal byť až tak častý. V súčasnosti prevláda pri rodinných firmách práve podoba živností nad spoločnosťami s ručením obmedzeným. Druhá menovaná forma je často preferovaná pre jej ochranu rodinného majetku, relatívne jasne zadefinované práva a povinnosti. V prípade živností je negatívnym faktorom najmä skutočnosť, že podnikateľ musí ručiť celým svojim majetkom, ktorý je zároveň často aj majetkom celej rodiny, čo môže v prípade negatívnych dopadov ohroziť finančnú existenciu celej rodiny ako takej. Ďalším významným faktorom je, že v prípade živnosti je celý rodinný podnik z právneho hľadiska naviazaný na osobu živnostníka. Ak by tento živnostník nebol z akýchkoľvek dôvodov fyzicky schopný konať, môže to mať na rodinný podnik katastrofálne následky (Šétafy 2014).

Zo strany podpory a organizačného zabezpečenia rodinného podnikania je téma rodinných podnikov pod kapitolou Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky. Dominantnou agentúrou pod Ministerstvom, zodpovednou za podporu a rozvoj malého a stredného podnikania je Slovak Business Agency, v minulosti známa pod názvom Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. Z uvedeného hľadiska organizačná štruktúra na podporu a rozvoj podnikateľského prostredia nie je nedostatočná. Zameriava sa skôr na podnikanie ako také, bez samostatného vyčlenenia rodinných podnikov, ako špecifického druhu alebo formy podnikania. Ak sa vychádza

z predpokladov, že približne 60 až 80 percent z celkového počtu minimálne malých a stredných podnikov sú rodinné podniky, mala by sa podporná infraštruktúra verejnej správy špecificky zamerať aj na túto oblasť podnikania a venovať ich konkrétnym potrebám viac cielenej pozornosti a podpory. Okrem verejného sektora pôsobia na Slovensku aj organizácie zastupujúce podnikateľov. Medzi ne patrí Združenie podnikateľov Slovenska, Slovenský živnostenský zväz, Podnikateľská aliancia Slovenska, Klub 500, Asociácia zamestnávateľských zväzov a združení Slovenskej republiky, Republiková únia zamestnávateľov alebo Slovenská obchodná a priemyselná komora. Aj pri týchto organizáciách je hlavnou témou podpora podnikateľského prostredia ako takého. Uvedené skupiny s výnimkou jednej alebo dvoch nemajú jasne zadefinovanú cieľovú skupinu, ktorú by zastupovali (Mucha, Petráček a Strážovská 2016).

Pri porovnávaní stavu a situácie rozvoja rodinného podnikania na Slovensku a v zahraničí je vidieť výraznejšie rozdiely. Tie vychádzajú zo situácie, v ktorej sa rodinné podniky nachádzali na začiatku deväťdesiatych rokov 20. storočia. Zatiaľ čo v európskych krajinách mali rodinné podniky priestor dostať sa na pozíciu významných podnikateľských subjektov s nezanedbateľným vplyvom, Slovensku táto pozícia rodinných firiem chýba. Z tohto porovnania ako aj z bohatej histórie rodinných podnikov popísaných v prvej časti kapitoly je možné vidieť, že potenciál rodinných podnikov na Slovensku je obrovský a potrebujú podporu verejnosti, aby ho naplnili. Pri porovnaní odhadov Slovenska zo zahraničím je vidieť, že základy rodinného podnikania sú z hľadiska počtu rodinných podnikov už na podobnej úrovni ako v zahraničí. V krajinách Európskej únie podniká približne 70 až 80 % podnikateľov formou rodinného podnikania a zamestnávajú približne 40 až 50 % všetkých zamestnancov. Medzi rodinnými firmami v zahraničí sú nielen MSP, ale aj viacero veľkých európskych spoločností. Na Slovensku tvoria 99,9 % zo všetkých podnikateľov malé alebo stredné podniky, z ktorých ako bol odhad vyššie 60 až 80 % by mali byť rodinné podniky (Strážovská a kol., 2008).

Hlavným odlišujúcim aspektom stavu rodinného podnikania na Slovensku v porovnaní so zahraničím je absencia akejkoľvek cielenej podpory alebo organizácie rodinných podnikov. To je výsledok faktu, že kým sa v zahraničí začiatkom deväťdesiatych rokov 20. storočia začalo diskutovať v akademickej obci ako aj na regionálnej a štátnej úrovni, na Slovensku táto diskusia chýbala. Okrem toho oproti ostatným krajinám Európskej únie na Slovensku tiež chýba záujem vedeckých a analytických kapacít a univerzít o teoretické analyzovanie problematiky rodinných firiem. Pre rodinné podniky nie sú vytvorené špecializované školenia, semináre alebo kurzy. Podnikanie je vnímané ako jednoliaty celok bez identifikovania rozdielov a následnej prípravy opatrení priamo ušitých na rôzne formy podnikania. Rodinné podnikanie je teda ako forma podnikania podobne rozšírená ako v zahraničí. To, čo jej však chýba, je podpora zo strany regiónov, verejnej správy a akademickej obce. Je potrebné,

aby sa Slovensko poučilo najmä adoptovaním príkladov dobrej praxe zo zahraničia (Serina 2011).

Okrem toho rodinné podniky na Slovensku musia riešiť legislatívne bariéry, nie len z hľadiska absencie právnej úpravy a definovania rodinných podnikov. Podľa návrhu vychádzajúceho z akademickej sféry presadzovaného v rokoch 2013 až 2015 aj v rámci politickej scény mali na Slovensku vzniknúť tri nové formy rodinného podnikania s cieľom podporiť chudobnejšie regióny trpiace vyššou nezamestnanosťou alebo menším počtom pracovných miest. Medzi tieto tri navrhované druhy rodinných podnikov mali patriť:

- Rodinné živnosti – v tých by mal mať minimálne jeden člen rodiny živnostenské oprávnenie a ostatní členovia rodiny by sa mohli stať členmi rodinnej živnosti, pokiaľ nie sú uchádzačmi o zamestnanie;
- Rodinné farmy – na báze samostatne hospodáriaceho roľníka;
- Rodinné obchodné spoločnosti (Mucha, Petráček a Strážovská 2016).

Tento návrh okrem toho obsahoval zníženie dane z príjmov o nezdaniteľné časti základu spočítané za každého člena rodiny a tiež investičnú pomoc na päť rokov. No iba v takom prípade, že celkový počet členov rodiny zahrnutých v takomto rodinnom podniku by bol najmenej desať. Navrhovaný koncept mal nedostatky z dôvodov nesystematickosti z hľadiska pravidiel platenia daní, odvodov alebo získania investičnej pomoci. V súčasnosti sú ďalšie bariéry tiež prítomné z hľadiska pracovno-právnych vzťahov. V prostredí rodiny je totiž podstatne ťažšie kontrolovať a vyvodzovať dôsledky za porušovanie pracovnej disciplíny, nesplnenie pracovných povinností či nedostatočný pracovný výkon voči jednotlivým členom rodiny v porovnaní s inými zamestnancami. Okrem toho však podstatným problémom pre rodinné podniky z hľadiska pracovnoprávnych vzťahov sú možnosti zamestnávania členov rodiny v kontexte nelegálneho zamestnávania ako aj daňovo-odvodového zaťaženia.

Ďalšou oblasťou, kde majú slovenské rodinné podniky problémy, je oblasť vzdelávania a prípravy členov rodiny na kariéru v rodinnom podniku. V rozvinutých západných ekonomikách existuje vzdelávanie v oblasti rodinného podnikania. Existujú špecializované kurzy, aj mimo vysokoškolského vzdelávania. V takýchto kurzoch sa budúci členovia (nie len) rodinných podnikov môžu dovzdelávať a osvojovať si zručnosti a znalosti v oblastiach marketingu, účtovníctva, daní, personálneho manažmentu, štatistiky alebo práva.

Slovensko sa v súčasnosti musí zamerať najmä na nasledovné oblasti rozvoja vzdelávania:

- Zavádzať vzdelávanie smerované na podporu rodinných podnikov, najmä v prostredí vysokých škôl, napríklad v podobe samostatného predmetu Rodinné podnikanie;

- Iniciovať dlhodobú spoluprácu medzi akademickými pracoviskami, výskumnými agentúrami a vývojovými centrami;
- Propagovať a zvyšovať mieru spolupráce univerzít a vysokých škôl so svojimi študentmi a ich zapájanie do vedecko-výskumnej činnosti;
- Uskutočňovať tréningové kurzy a pripravovať kvalifikačné materiály, napríklad prostredníctvom simulácie podnikateľských procesov a situácií, na ktoré by mali byť potenciálni podnikatelia pripravení;
- Pripraviť manuál s postupmi prevzatia spoločnosti nasledujúcou generáciou;
- Pravidelne vydávať odborný časopis špecializovaný v oblasti rodinného podnikania a problémov s ním spojených;
- Vytvoriť priestor pre poskytovanie služieb začínajúcim rodinným podnikom, kde by sa mohli stretnúť so špecializovanými konzultantmi v jednotlivých oblastiach podnikania – napríklad účtovníctvo, nástupníctvo, rozdelenie zodpovednosti v rodine, plánovanie rozvoja podniku,
- Založiť inštitúciu venujúcu sa potrebám rodinných podnikov a hlavným problémom, ktorým musia čeliť, a vypracovávaniu najlepších opatrení na ich podporu;
- Propagovať založenie rodinných podnikov ako kariérnu možnosť a formu sebarealizácie;
- Motivovať nové generácie zakladať rodinné podniky a vypracovať motivačný program pre tých, ktorí budú mať odvahu vybrať si vlastnú cestu (Mucha, Petráček a Strážovska 2016).

V neposlednom rade, každá diskusia o rodinných podnikoch sa neobíde bez riešenia témy nástupníctva. Situácia na Slovensku je v tomto smere veľmi špecifická, keďže od nežnej revolúcie ubehlo 28 rokov, čo znamená, že veľká časť rodinných firiem si zmenou generácie bude ešte iba prechádzať. Keďže táto fáza je často braná ako jedna z najkritickejších a zlomových z hľadiska stability a prežitia rodinného podniku, je potrebné, aby sa Slovensko zameralo na práve v tomto období na podporu rodinných podnikov prechádzajúcich cez procesy nástupníctva. Zakladatelia podnikov sa často snažia tento moment čo najviac oddialiť, pretože chcú mať podnik čo najdlhšie pod svojou kontrolou. Avšak práve schopnosť včas odísť z podniku a prenechať ho nasledovníkovi je často dôležitejšia pre dlhodobé prežitie podniku, než sú zakladatelia ochotní pripustiť. Proces nástupníctva totiž treba naplánovať často rok dopredu, aby si nový následník dokázal vybudovať rešpekt a autoritu u zamestnancov a tiež získal všetky potrebné znalosti na efektívnu správu podniku, zodpovedné rozhodovanie a predstavu o preferovanom budúcom smerovaní firmy. Aj dlhodobé štatistiky zo zahraničia poukazujú na to, že približne iba jedna tretina

rodinných podnikov dokáže prežiť generačnú výmenu. Taktiež iba malý zlomok z celkového počtu rodinných podnikov dokáže vydržať vo vlastníctve rodiny dlhšie ako 50 rokov. Najčastejšími príčinami ukončenia rodinného podnikania zostávajú:

- Zanedbávanie plánovania nástupníctva;
- Problémy s majetkovými prevodmi;
- Neochota/nezáujem nasledujúcej generácie pokračovať v rodinnom podnikaní;
- Vnútorne rodinné konflikty (Strážovská a kol., 2008).

Z uvedených dôvodov je preto pre zachovanie kontinuity podniku kľúčové a nevyhnutné s dostatočným časovým predstihom naplánovať nástupníctvo. V prípade, pokiaľ v rodine nie je osoba, ktorá by chcela alebo mohla pokračovať v rodinnom podnikateľskom úsilí, je potrebné pripraviť možný odpredaj podniku. Tieto procesy na Slovensku zatiaľ nie sú dostatočne pripravené a viacero rodinných podnikov by potrebovalo dodatočné vzdelávanie alebo minimálne odovzdávanie skúseností od podnikov, ktoré týmto procesom už prešli.

Popri existujúcej limitovanej aktivite je potrebné, aby štát prostredníctvom svojich inštitúcií na centrálnej ako aj regionálnej a lokálnej úrovni:

- Poskytol rodinným podnikom poradenstvo, vrátane online poradenstva;
- Pripravil a pravidelne uskutočňoval semináre a školenia;
- Uskutočňoval tréningové programy;
- Zabezpečoval aktívnu alebo pasívnu účasť rodinných podnikov na medzinárodných konferenciách či podujatiach.

Popri Slovak Business Agency je významnou inštitúciou, ktorá môže zastrešiť viaceré spomínané aspekty podpory. Nedávno vzniknuté Národné podnikateľské centrum rozbieha svoje aktivity v rámci Operačného programu Výskum a Inovácie. Hlavným cieľom je realizácia konceptu jednotného miesta typu „one-stop-shop“, ktoré by poskytovalo komplexné portfólio služieb a informácií pre začínajúcich ako aj skúsených podnikateľov v rôznych fázach podnikania. Zároveň by malo toto Centrum podporiť záujemcov o podnikanie a tiež kreatívnych a inovatívnych ľudí zvažujúcich podnikateľské využitie svojho nápadu, služby alebo produktu (Mucha, Petráček a Strážovská 2016).

Napriek relatívne slabej miere aktivity verejného sektora z hľadiska konkrétnych opatrení na podporu rodinných podnikov, sa na Slovensku uskutočnili dva publikované prieskumy, ktoré sa venovali situácii rodinných podnikov v krajine. Prvý prieskum uskutočnila Zuzana Kováčová z Európskeho partnerstva pre verejné stratégie v roku 2014. Aj keď v rámci prieskumu bolo oslovených viac ako sto rodinných podnikov, odpovede

poskytlo iba 18 z nich. Aj napriek tomu tento prieskum poskytuje aspoň základný náhľad do situácie rodinných podnikov v SR. Z hľadiska právnej formy vyše 70 percent podnikov (13 z 18) pôsobilo ako spoločnosť s ručením obmedzeným. Ostatné právne formy (akciová spoločnosť, verejne obchodovateľná spoločnosť, samostatne zárobkovo činná osoba alebo samostatne hospodáriaci roľník) boli zastúpené minimálne. Okrem toho tiež vidieť, že z oslovených rodinných podnikov, ktoré odpovedali na prieskum, je až 13 (teda znova vyše 70 percent) starších ako 20 rokov a iba 4 (približne 22 percent) mladšie než 10 rokov. Z hľadiska regionálneho rozdelenia je síce vidieť dominancia koncentrácie podnikov v Bratislavskom samosprávnom kraji (kde pôsobilo 8 z 18 podnikov, ktoré sa vyjadrili k prieskumu), avšak v prieskume boli zastúpené rodinné podniky zo všetkých krajov okrem Košického samosprávneho kraja (Kováčová 2014).

Okrem zistenia štrukturálneho rozdelenia rodinných podnikov na Slovensku sa prieskum zameriaval na hlavné aspekty životného cyklu rodinného podnikania. Z hľadiska problémov, ktorým rodinné podniky čelili najmä v procese začiatku podnikania, respondenti prieskumu identifikovali najmä:

- Náročnosť prelínania rodinného a pracovného života;
- Administratívna záťaž spojená so zakladaním podniku;
- Finančná neistota v prvých rokoch podnikania a vytvorenie rezerv na preklenutie náročných období.

Uvedené výsledky sú znakom toho, že rodinné podniky poukazujú na absenciu kvalitnej podpory zo strany verejných inštitúcií. Pokiaľ by verejná správa pripravila opatrenia na zmiernenie identifikovaných ťažkostí, dalo by sa očakávať, že existujúci podnikatelia budú mať jednoduchší štart v ich podnikateľských aktivitách. Potenciálni podnikatelia by tiež mali väčšiu motiváciu skúsiť dráhu rodinného podniku.

Prieskum sa tiež venoval aj procesu zapájania rodinných príslušníkov. V tejto téme prieskum identifikoval, že väčšina rodinných podnikov vnímala zapojenie rodinných príslušníkov ako prirodzený vývoj. Týka sa to najmä zapojenia druhej generácie do procesov učenia sa o chode podniku a do procesov na úspešné riadenie podniku v dlhodobom kontexte. V tomto smere tiež rodinné podniky priznali, že u nich dochádza k uprednostňovaniu rodinných príslušníkov pred zapájaním ľudí mimo rodiny najmä do vedúcich pozícií. V prípade rodinných mikro-podnikov sa toto uprednostňovanie týka aj bežných funkcií v podniku do momentu, kedy dochádza k najímaniu prvých zamestnancov mimo rodinného prostredia. To má samozrejme dopad na prepájanie rodinných a pracovných vzťahov, čo môže často spôsobovať problémy v efektívnom riadení podniku. Pokiaľ sa v pracovnej hierarchii začnú prejavovať osobné rodinné antipatie alebo napätie, môže to spomaliť až zastaviť rozvoj podniku a výrazne ublížiť potenciálu firmy. V rodine sa tiež

nedá vyhnúť tomu, že každý člen rodiny má na jednej strane iné predispozície s ohľadom na talent a iné ciele a predstavy s ohľadom na smerovanie podniku alebo vlastné životné ambície. Rozdielne rozdelenie talentu v rámci rodiny a predstavy o budúcom kariérnom rozhodnutí môžu ohroziť nástupníctvo a budúcnosť rodinného podniku (Kováčová 2014).

Zapájanie externých manažérov do rodinných podnikov bolo podľa prieskumu prítomné hlavne vo väčších firmách. Firmy ich najímali hlavne na krátkodobé zotrvanie. Dôvodom bol najmä strach zo straty know-how firmy, ktoré môže byť v rodinnom podniku veľmi cenené a chránené. Okrem toho za kľúčové považovali rodinné podniky so skúsenosťou s externým manažérom aj vytvorenie vzájomného rešpektu a dôvery medzi manažérom a členmi rodiny. Skúsenosti rodinných podnikov s externými manažérmi sú zatiaľ na Slovensku relatívne slabé a pre veľkú časť podnikov je potrebné pripraviť stratégiu na oslovenie manažéra, vytvorenie ponuky a vytvorenie modelu spolupráce medzi rodinou a externým manažérom.

Veľkú pozornosť prieskum venoval aj téme nástupníctva. Nástupníctvo si vyžaduje dlhodobejšiu pozornosť a zo skúseností oslovených podnikov je vidieť, že cielenejšia príprava stúpa s vekom zakladateľa. S postupom času je nevyhnutné, aby zakladateľ pripravil svojho nástupcu a časový harmonogram presúvania najskôr skúseností a neskôr právomocí v rámci podniku. Do kalkulácií vstupuje niekoľko nevyhnutných kontrolných bodov, cez ktoré musí nástupník prejsť pred prevzatím vedenia. Od zoznámenia sa s oblasťou podnikania, pochopenia stratégie rozvoja a pripravenia vlastnej koncepcie, cez zoznámenie sa a získanie rešpektu u zamestnancov až po postupné preberanie zodpovednosti. Výsledkom je niekoľkoročný proces, kedy bude musieť nástupník prispôbiť rodinnej firme vzdelávanie a získavanie skúsenosti a zručností. Úspešnosť procesu nástupníctva je závislá od viacerých momentov, ktoré musí rodinný podnik a najmä zakladateľ a nástupník zvládnuť.

Jedným z častých problémov sú medzigeneračné rozdiely, ktoré vychádzajú zo zázemia, z ktorého vlastníci firmy vyšli a ich perspektívy voči rodinnému podniku. Staršia generácia sa väčšinou dá charakterizovať ako nesúca pocit zodpovednosti za vybudovanie mena podniku. Jej predstavitelia sú držiteľmi základných znalostí v oblasti, kde sa rozhodli podnikat' a často podnikateľské zručnosti prišli časom. Preferujú tradičný prístup a stabilitu pred rizikom. Na druhej strane mladá generácia je charakterizovaná energetickejším prístupom, lepšou jazykovou vybavenosťou, ale aj väčším všeobecným vzdelaním a menšími znalosťami v odvetví, v ktorom podnik pôsobí. Okrem toho však má väčšiu tendenciu riskovať, pretože často si neuvedomuje tú prácu, ktorú stálo strašiu generáciu vybudovanie podniku.

Záverom prieskum prezentuje hlavné závery. Z nich vychádza, že rodinné podniky prechádzajú sériou špecifických problémov, s ktorými sa musia

vysporiadať. Jedným z hlavných problémov je hrozba odlivu know-how pokiaľ sa zamestnanci rozhodnú odísť a pokúsia sa vybudovať si konkurenčný podnik alebo prejsť k inej firme v odvetví. To pri inovatívnych malých firmách môže mať následky na budovanie dôvery a odovzdávanie skúseností zamestnancom mimo rodiny. Viacero rodinných firiem si preto kľúčové aspekty know-how dlhodobo drží a zdieľa iba s ďalšou generáciou rodiny. To je oblasť, kde štát priamo pomôcť nevie, avšak môže podporiť ochranu duševného vlastníctva, ktoré by dalo základ aspoň pri technologických podnikoch, kde kľúčové know-how je uchopiteľné v tejto podobe. Druhým problémom pre rodinné podniky na základe uvedeného prieskumu je slabé pro-rodinné legislatívne prostredie. V tomto smere rodinné podniky nemajú dostatočnú podporu z hľadiska zakladania podnikov a získavania podnikateľských zručností. Problémom je množstvo administratívnej záťaže, ktorou sa rodinné podniky musia prebijať. Zároveň absencia rodinného podniku v slovenskej legislatíve je problematická a ilustruje pozíciu, v ktorej boli dlhodobo rodinné podniky na Slovensku. Špecifické byrokratické problémy pre rodinné podniky prichádzajú v procesoch poskytovania finančnej podpory, vysokej byrokracie tohto procesu a jeho zdĺhavosti.

Na druhej strane prieskum tiež ukázal vysokú mieru inklinácie rodinných podnikov smerom k inováciám, využitiu nových technológií ako aj výrobných postupov. V tomto smere ukazujú rodinné podniky na Slovensku veľký potenciál z hľadiska schopností presadiť sa na Slovensku alebo aj vo svete. To dokazujú aj rodinné podniky, ktoré podľa prieskumu expandujú aj na zahraničné trhy v krajinách Európskej únie, ale aj mimo nej. Populárne sú trhy v Ázii, napríklad v Číne alebo Japonsku.

Posledným záverom prieskumu z roku 2014 je niekoľko odporúčaní, ktoré by rodinné podniky považovali za vhodné presadzovať na Slovensku. V oblasti legislatívy by rodinné podniky uvítali najmä stabilizovanie legislatívy s malým počtom zmien, ktorým by sa neustále nemuseli prispôbovať. Slovenské daňové, odvodové, pracovno-právne a iné podnikateľské pravidlá sa menia často a majú rôzny dátum účinnosti. Jednotná úprava smerom k podpore podnikania a následná stabilizácia podnikateľskej legislatívy by výrazne zjednodušili situáciu slovenským rodinným podnikom. Okrem toho však rodinné podniky špecificky preferujú zmeny v Zákonníku práce, najmä vytvorenie osobitného druhu dohody pre rodinných príslušníkov, ktorý by zjednodušil ich zamestnávanie a umožnil by prideliť osobitné postavenie rodinným príslušníkom v rámci pracovnoprávných vzťahov. Posledným špecifickým odporúčaním z hľadiska legislatívy je právne podchytenie konkurenčnej doložky, ktorá by chránila rodinné podniky pred odchodom zamestnancov ku konkurencii a ohrozením duševného vlastníctva podniku.

V oblasti nástupníctva by slovenské rodinné podniky podľa prieskumu ocenili vypracovanie príručky o účtovno-psychologicko-právnych aspektoch generačnej výmeny. Rodinné podniky by ocenili jednoduchú brožúrku, ktorá

by dokázala zhrnúť zakladateľovi aj nástupníkovi základné rady k prevodu majetku, transformácii majetku, vlastníckych práv ako aj interných vzťahov a plynulosti pokračovania produkcie a chodu podniku. Mohla by sa venovať aj nutným oblastiam vzdelávania a v neposlednom rade rizikám, na ktoré by sa pri nástupníctve nemalo zabudnúť.

Poslednou oblasťou odporúčaní na základe prieskumu rodinných firiem zo strany Európskeho partnerstva pre verejné stratégie je oblasť zastupovania záujmov rodinných podnikov. Snaha verejného sektora by sa mala orientovať na spoločnú prezentáciu záujmov rodinných podnikov na Slovensku. Mali by sa mobilizovať členské organizácie rodinných podnikov, ktoré by vytvorili jednotný koncept pre zastupovanie rodinných podnikov s jasne zadefinovanými hlavnými záujmami a pokrytím všetkých aspektov rodinného podnikania (Kováčová 2014).

Druhým publikovaným prieskumom o rodinných podnikoch, ktorý zahrnul informácie o situácii na Slovensku, je Barometer rodinných podnikov v Európe, ktorý pripravilo KPMG v spolupráci s Monikou Krošlákovou z Ekonomickej univerzity v Bratislave. Tento prieskum hodnotil nálady rodinných podnikov pri vyhodnocovaní ich odhadov do budúcnosti, hodnotení hospodárskych aktivít a zamestnávania, hlavných problémov, preferovaných foriem podpory ako aj hlavných plánov do budúcnosti. Pozitívom prieskumu je fakt, že sa uskutočňuje už piaty rok po sebe a preto je možné sledovať zmeny v náladách rodinných podnikov na Slovensku. Z rodinných podnikov na Slovensku má v súčasnosti až 63 % pozitívny výhľad do budúcnosti, zatiaľ čo neutrálny výhľad má 32 % a negatívny iba 5 % opýtaných podnikov. Posledné dva roky sa tieto hodnoty držia na podobnej úrovni. Najväčší posun k lepšiemu vidieť medzi rokmi 2013 a 2014, kedy pomer rodinných podnikov s pozitívnym výhľadom stúpol z približne 53 % na zhruba 67 %. V tomto istom roku najviac poklesol podiel rodinných podnikov s negatívnym výhľadom z 12 % na 5 %.

Druhým hodnoteným aspektom je zmena zamestnanosti v rodinných podnikoch. V roku 2016 hlásilo zvýšenie zamestnanosti 23% rodinných podnikov, udržanie zamestnanosti 56 % rodinných podnikov a zníženie 21 % rodinných podnikov. V porovnaní s rokom 2015 sú tieto čísla horšie, keďže v tom roku zvýšilo počet zamestnancov 31 % rodinných podnikov, udržalo zamestnancov 56 % podnikov a znižovalo počet zamestnancov 13 % podnikov. Podobné zhoršenie je vidieť aj v oblasti aktivity slovenských rodinných podnikov v zahraničí. Podľa výsledkov za rok 2016 zvýšilo svoje aktivity v zahraničí 19 % rodinných podnikov, udržalo 28 % rodinných podnikov a znížilo až 53 % rodinných podnikov. V roku 2015 medzinárodné aktivity zvýšilo až 29 % rodinných podnikov, udržalo 21 % rodinných podnikov a znížilo 50 % rodinných podnikov. To značí, že slovenské rodinné podniky majú problémy s konkurenciou na medzinárodnom poli, kde si až polovica z nich nevie dlhodobo udržať svoju pozíciu. V tomto smere je potrebné, aby

dokázali zvýšiť svoju pripravenosť na medzinárodnú konkurenciu a dokázali sa lepšie pripraviť na prítomnosť na zahraničných trhoch.

Prieskum KPMG sa tiež zameriaval na to, aké problémy najviac trápia predstavitel'ov rodinných podnikov na Slovensku. Výsledky prezradili, že rodinné podniky na Slovensku v roku 2016 najviac čelili nasledovným problémom:

- 35 percent predstavitel'ov rodinných podnikov sa bojí zvyšujúcej sa konkurencie;
- 31 percent predstavitel'ov rodinných podnikov trápí „vojna o talenty“, teda nedostatok skúsených pracovníkov;
- 30 percent predstavitel'ov rodinných podnikov sa obáva zvyšovania nákladov na ľudské zdroje;
- 19 percent predstavitel'ov rodinných podnikov sa obáva zvyšovania daňového zaťaženia;
- 17 percent predstavitel'ov rodinných podnikov považuje za ohrozenie pokles ziskovosti.

To vyzdvihuje potrebu úpravy legislatívneho stavu na Slovensku, ktorý by mal ísť ruka v ruke so zlepšovaním vzdelanostnej úrovne slovenského obyvateľstva. To by umožnilo firmám čerpať zo širšieho počtu vhodných kandidátov. Na to nadväzujú aj hlavné preferované zmeny a reformy, ktoré by pomohli rodinným podnikom:

- Až 51 percent predstavitel'ov rodinných podnikov podporuje zníženie odvodového zaťaženia;
- 42 percent predstavitel'ov rodinných podnikov by uvítalo zníženie celkového daňového zaťaženia;
- 39 percent predstavitel'ov rodinných podnikov preferuje zjednodušenie daňových pravidiel.

Špecifickou oblasťou, ktorá podľa prieskumu KPMG trápí slovenské rodinné podniky, je absencia aktívneho zapájania nasledovnej generácie do aktivít rodinného podniku. Na Slovensku iba jedna tretina respondentov uviedla, že má vo vlastníctve zastúpenú ďalšiu generáciu. V rámci krajín Európy je to tak v polovici rodinných podnikov. Až jednu tretinu respondentov zakladateľskej generácie na Slovensku trápí neschopnosť posunúť vedenie na mladšie generácie. Ďalším nedostatkom slovenských rodinných podnikov, ktorý vyplynul aj z predošlého prieskumu, je slabá prax zapájania externých manažérov do riadenia rodinného podniku. Pre porovnanie, v krajinách Európy sú až v dvoch tretinách rodinných podnikov aktívni v riadiacich pozíciách ľudia, ktorí nie sú členmi rodiny.

Pri definovaní priorít na najbližšie obdobie medzi rodinnými podnikmi na Slovensku je vidieť, že až skoro polovica (presne 48 percent) rodinných podnikov má prioritu vo zvyšovaní ziskovosti svojej firmy. V tesnom závese je snaha o zvýšenie obratu, ktorú má až 39 percent opýtaných rodinných podnikov. Treťou prioritou pre rodinné podniky na Slovensku bolo v roku 2016 byť viac inovatívny. Za prioritu to označilo 23 % rodinných podnikov. 22 % rodinných podnikov sa prioritne zaujíma alebo snaží o presun na nové trhy alebo prieskum nových trhov. Medzi významné priority sa ešte dostali snahy o diverzifikáciu existujúcich produktov alebo služieb so 17 % a získanie nových talentov s podporou 13 % rodinných podnikov.

Z hľadiska plánovania nových investícií je na tom Slovensko v porovnaní s Európou slabšie. Iba polovica rodinných podnikov plánuje nové investície v budúcnosti. Z rodinných podnikov, ktoré plánujú investovať ich až 62 percent plánuje investovať do hlavnej činnosti podnikania, 41 percent do inovácií a nových technológií, 30 percent do diverzifikácie portfólia, 19 percent do ľudských zdrojov a 19 percent do vstupu na medzinárodný trh.

Za jeden z významných problémov v rámci rodinných podnikov sa považujú konflikty, ktoré môžu nastávať z rôznych dôvodov. Z opýtaných rodinných podnikov až 31 percent respondentov uviedlo, že konflikty sa v ich podniku nevyskytujú. Zvyšné podniky uviedli nasledovné najčastejšie príčiny konfliktov.

- 29 % - kvôli rozdielnemu názoru rodinných príslušníkov na strategické smerovanie firmy;
- 25 % - kvôli súrodeneckému konfliktu;
- 23 % - kvôli rozdielnemu názoru na pracovnú disciplínu a podnikateľskú morálku;
- 21 % - kvôli konfliktu medzi manželmi.

Posledná téma, ktorú pokrýval prieskum KPMG v oblasti rodinných podnikov, bola, čo rodinné podniky považujú za hlavné faktory svojho úspechu. Zástupcovia rodinných podnikov na Slovensku za najdôležitejšie považujú:

- 87 % - efektívne riadiace štruktúry a procesy;
- 85 % - prípravný a tréningový proces;
- 83 % - finančná gramotnosť;
- Ostatné často zmieňované faktory: podniková kultúra, dlhodobá vízia a ciele a lojalita a zánietenosť zamestnancov.

Týmto sa dá zosumarizovať stav rodinného podnikania na Slovensku z hľadiska historického, ale aj z hľadiska súčasného vývoja. Historický pohľad jasne poukazuje na bohatú históriu rodinných podnikov, na ktorú môže Slovensko nadviazať do budúcnosti. Súčasný vývoj rodinných podnikov

poukazuje na tvorbu podhubia pre úspešný rozvoj bujnej siete týchto podnikov, avšak bude si vyžadovať podporu od verejnej správy na maximalizáciu ich potenciálu.

6. Výsledky prieskumu MSP v oblasti rodinného podnikania

Na Slovensku vzniklo doteraz niekoľko prieskumov rodinných podnikov, ani jeden z nich však nemal výraznú účasť z hľadiska počtu oslovených rodinných podnikov alebo z hľadiska komplexného zamerania na rôzne aspekty rodinného podnikania. To znamenalo, že nevznikol dostatočný prieskum štruktúry rodinných podnikov v kombinácii s hlavnými témami, ktoré rodinné podniky zaujímajú z hľadiska podnikateľského prostredia. Predkladaná štúdia rodinného podnikania uskutočnila v decembri 2017 a januári 2018 ako časť práce reprezentatívny prieskum 364 rodinných podnikov, ktorý sa zamerail na tri hlavné časti:

- Štruktúra rodinných podnikov
- Hlavné výzvy pre rodinné podniky
- Preferované možnosti podpory na riešenie identifikovaných problémov

Uvedené tri aspekty poskytujú komplexné zmapovanie situácie rodinného podnikania a majú šancu priniesť prehľad hlavných problémov rodinných podnikov na Slovensku. V tejto kapitole sú prezentované výsledky odpovedí na jednotlivé otázky a zistenia, ktoré môžu byť odvodené z týchto výsledkov.

6.1 Štruktúra rodinných podnikov na Slovensku

Keďže na Slovensku sa nikdy nerobilo reprezentatívne zisťovanie počtu alebo veľkosti rodinných podnikov, prieskum štruktúry rodinného podnikania na Slovensku má potenciál odhaliť jeho špecifiká v slovenskom kontexte. Následne bude potom možné sa zamerať na problémy konkrétnych typov podnikov alebo špecifických regiónov, ktorých neriešenie môže mať hlboké dopady na rodinné podnikanie. V oblasti zisťovania štruktúry slovenských rodinných podnikov sa reprezentatívny prieskum zamerail na nasledovné otázky:

1. V ktorom kraji máte sídlo Vášho podniku?
2. Aká je veľkosť Vášho podniku? (podľa počtu zamestnancov)
3. Aký je ročný obrat Vášho podniku?
4. Aký je vek Vášho podniku?
5. Koľká generácia pôsobí v súčasnosti v rámci najvyššieho vedenia rodinného podniku?
6. Aká je forma Vášho podniku?
7. Aký je typ vlastníctva podniku?

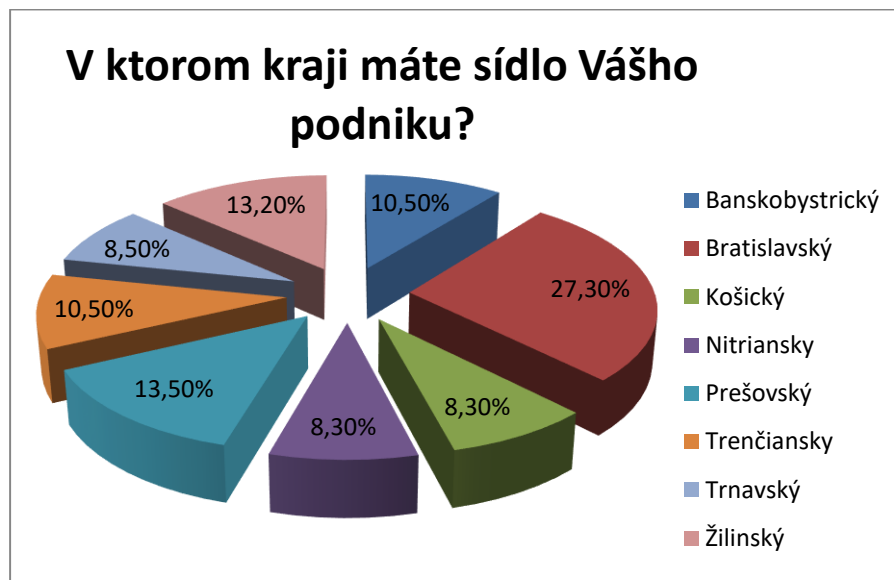
8. Koľko členov rodiny (vrátane Vás) je aktívne zapojených do procesov riadenia alebo fungovania v rámci rodinného podniku ako zamestnanec alebo spoločník?
9. V ktorých krajinách predávate Vaše produkty / služby? (možnosť viacerých odpovedí)
10. V ktorej oblasti podnikáte podľa SK NACE? (Vyberte hlavnú oblasť podnikania)

Uvedené otázky sa zameriavajú na všetky možné mapovania štruktúry merania rodinných podnikov a mohli by poskytnúť prehľad základných charakteristík rodinných podnikov v rámci Slovenska. Jednotlivé odpovede budú prezentované prostredníctvom grafu reprezentujúceho pomerné zastúpenie jednotlivých odpovedí

1. V ktorom regióne máte sídlo Vášho podniku?

Otázka mapovala percentuálne zastúpenie jednotlivých krajov (vyšších územných celkov) z hľadiska prítomnosti rodinných podnikov. V prípade existencie vyššej miery rozdielov medzi prítomnosťou rodinných podnikov medzi jednotlivými krajinami by bolo potrebné skúmať pôvod týchto rozdielov. Napriek tomu sa dá prirodzene očakávať vyššia koncentrácia rodinných podnikov vo viac ľudnatých krajinách. Pri pohľade na výsledky prieskumu je vidieť, že toto očakávanie bolo nesprávne. Podľa reprezentatívneho prieskumu je rozdelenie rodinných podnikov na Slovensku nasledovné:

Graf 1: Percentuálne rozdelenie lokality rodinných podnikov na Slovensku



Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

Tento graf poukazuje na regionálne rozdiely, ktoré je vidieť v dvoch smeroch. Prvým je regionálna dominancia Bratislavského kraja, ktorý ukazuje na výrazne vyšší podiel rodinných podnikov v porovnaní s ostatnými krajinami na

Slovensku. Jedným možným vysvetlením je, že Bratislavský kraj je hospodársky najsilnejší a v Bratislave je veľa potenciálnych klientov. Avšak toto rozdelenie by nevysvetľovalo nízke zastúpenie rodinných podnikov v rámci Trnavského a Nitrianskeho kraja. Tieto kraje môžu mať nižšie zastúpenie aj z dôvodu významnej prítomnosti nadnárodných spoločností, ktoré môžu znižovať motiváciu ľudí o vytváranie rodinných podnikov.

2. Aká je veľkosť Vášho podniku?

Pri veľkostnej štruktúre rodinných podnikov sa očakávala dominancia mikropodnikov a malých podnikov, najmä z dôvodu krátkeho času, ktorý mali rodinné podniky na svoj rozvoj a stabilizovanie na trhu. V kontexte týchto očakávaní boli výsledky relatívne podľa očakávaní:

Graf 2: Percentuálne rozdelenie slovenských rodinných podnikov podľa ich počtu zamestnancov



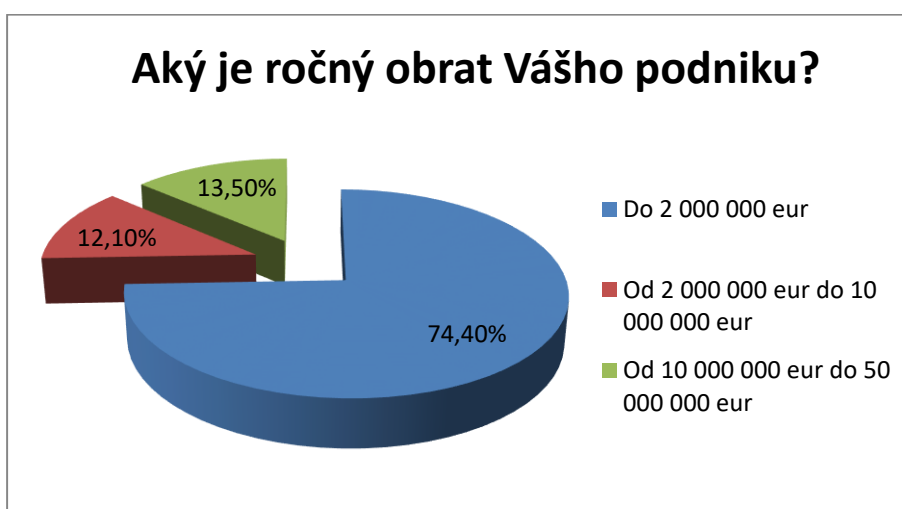
Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

Uvedené výsledky podporujú očakávania, veľká časť rodinných podnikov sa zaraďuje z hľadiska počtu zamestnancov medzi mikropodniky. Následne je však obraz zaujímavejší, keďže vidno relatívne výrazný pomer malých a stredných podnikov medzi rodinnými podnikmi. To znamená, že rodinné podniky aj na Slovensku dokázali vzrásť na významné hospodárske jednotky v rámci regiónov. Je potrebné ešte upozorniť na fakt, že prieskum nezískaval informácie o veľkých rodinných podnikoch. V prípade ich zahrnutia by tieto čísla mohli byť ešte trochu iné. Toto rozhodnutie vychádzalo z faktu, že Slovak Business Agency sa zameriava na situáciu a podporou mikro, malých a stredných podnikov. Veľké rodinné podniky nespádajú do jej oblasti zamerania a preto neboli veľké podniky zaradené do prieskumu.

3. Aký je ročný obrat Vášho podniku?

Otázka zaradenia rodinných podnikov do kategórií mikro, malých alebo stredných podnikov bola v rámci dotazníka riešená osobitne otázkou týkajúcou sa počtu zamestnancov a osobitne otázkou zameranou na obrat. Tým sa dá tiež skontrolovať či existujú veľké rozdiely medzi zadefinovaním podnikov podľa výšky obratu alebo počtu zamestnancov. Podobne ako v prípade rozdelenia rodinných podnikov podľa počtu zamestnancov, aj pri zisťovaní výšky obratu budú medzi rodinnými podnikmi prevažovať mikropodniky s predstihom pred malými a strednými podnikmi. Výsledky dosiahnuté v uskutočnenom prieskume poukazujú nasledovné rozdelenie:

Graf 3: Percentuálne rozdelenie slovenských rodinných podnikov podľa ich výšky obratu



Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

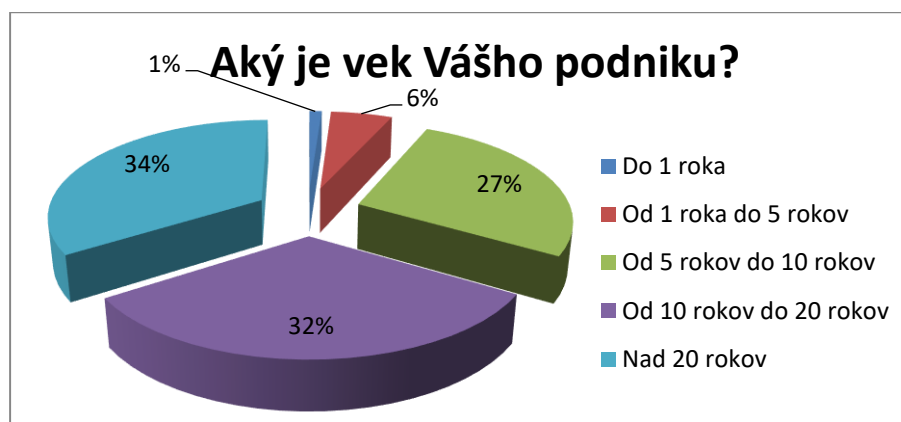
Z výsledkov je vidieť, že rozdelenie rodinných podnikov na základe výšky obratu, je rozdielne ako v prípade počtu zamestnancov. Z tohto je vidieť, že nastavenie delenia na mikro, malé a stredné podniky nemusí byť celkom vhodné, keďže dve definície môžu zadeliť podniky do rôznych kategórií. Rovnako je vidieť dominovanie mikropodnikov, ktoré tvoria až 74,40 % z rodinných podnikov na Slovensku. Následne malé a stredné podniky sú zastúpené na úrovni 12,1 %, resp. 13,5 %. Viac ako pätina rodinných podnikov na Slovensku funguje ako stredné podniky a teda ide o robustné stabilné firmy s výrazným dopadom na slovenskú ekonomiku.

4. Aký je vek Vášho podniku?

Tento aspekt stability rodinných podnikov na Slovensku je podčiarknutý otázkou veku rodinných podnikov na Slovensku. Keďže od pádu socializmu prebehlo iba necelých 30 rokov a v rámci rozvoja rodinných podnikov sa robilo na Slovensku iba málo, pôvodné očakávanie bolo, že rodinné podniky na Slovensku sú relatívne mladé. Výsledky z tohto hľadiska boli prekvapivé.

Poukázali na fakt, že rodinné podniky na Slovensku fungujú dlhodobo. Polovica z nich dokonca funguje v rámci Slovenska vyše dvadsať rokov:

Graf 4: Percentuálne rozdelenie slovenských rodinných podnikov podľa ich veku



Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

Zo všetkých opýtaných podnikov až 66 % je starších ako 10 rokov a teda stabilne etablovaných na slovenskom trhu. To naznačuje, že rodinné podniky môžu aj v rámci Slovenska poskytovať stabilitu, ktorá je vyššia ako pri iných typoch podnikov. To, čo je potrebné sledovať dlhodobo je vývoj nových podnikov a v prípade, že počty nových podnikov výrazne klesajú je potrebné zisťovať dôvody a pracovať na podpore na zakladanie nových rodinných podnikov.

5. Koľká generácia pôsobí v súčasnosti v rámci najvyššieho vedenia rodinného podniku?

Táto otázka nadväzuje na predchádzajúce otázky a poukazuje na fakt, že nástupníctvo v rámci rodinných podnikov je téma, ktorú musela riešiť už veľká časť rodinných podnikov. Podobne ako v predošlých otázkach sa očakávalo, že slovenské rodinné podniky majú zatiaľ iba limitovanú skúsenosť. Výsledky však poukazujú, že aj v tomto smere majú slovenské rodinné podniky už bohatú skúsenosť. Podľa výsledkov predchádzajúcej otázky sa dalo očakávať, že dosť veľká časť rodinných podnikov vzhľadom na ich vek musela mať už skúsenosť s procesmi nástupníctva. To sa preukázalo aj v tejto otázke:

Graf 5: Percentuálne rozdelenie slovenských rodinných podnikov podľa generácie, ktorá pôsobí vo vedení podniku



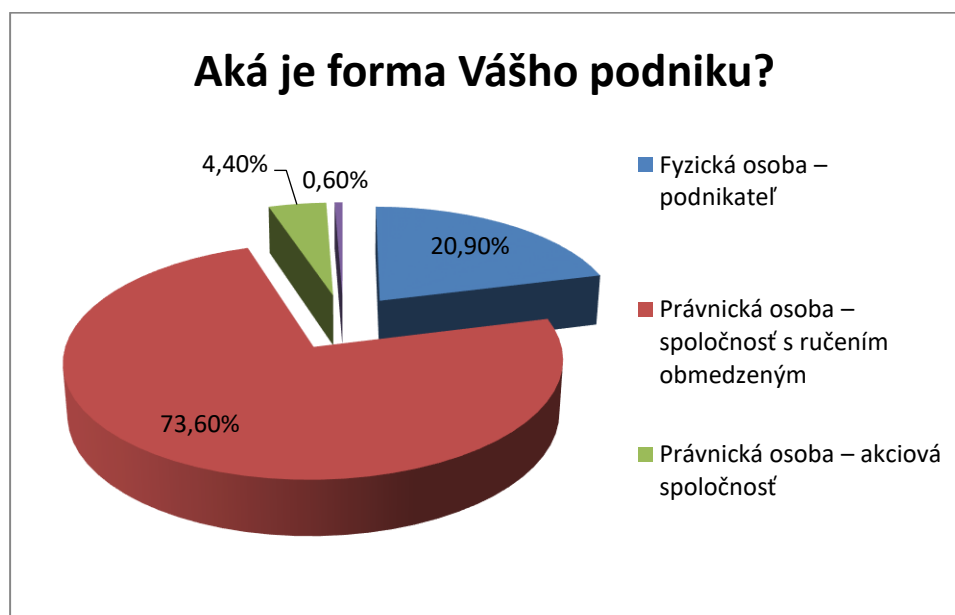
Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

Podľa výsledkov až 28 percent rodinných podnikov si už prešlo procesom nástupníctva a vo vedení podniku pôsobí už druhá alebo dokonca pri 0,8 % podnikov dokonca tretia generácia. To poukazuje na potrebu práce s procesmi nástupníctva, keďže až 66 percent rodinných podnikov má už nad desať rokov a bude potrebovať v najbližších rokoch prejsť procesmi nástupníctva.

6. Aká je forma Vášho podniku?

Otázka mala za cieľ zistiť, či existuje dominantná preferencia rodinných podnikov medzi rôznymi formami podnikania. Identifikovanie hlavných preferencií rodinných podnikov by pomohlo určiť, ako najlepšie je možné zamerať podnikateľské opatrenia, aby pozitívne zasiahli veľkú časť rodinných podnikov. Na výber sú hlavne možnosti: fyzická osoba – podnikateľ (samostatne zárobkovo činná osoba), právnická osoba – spoločnosť s ručením obmedzeným, právnická osoba – akciová spoločnosť, alebo právnická spoločnosť – komanditná spoločnosť, či verejne obchodovateľná spoločnosť. Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov na Slovensku poukazuje na nasledovné výsledky:

Graf 6: Percentuálne rozdelenie slovenských rodinných podnikov podľa právnej formy



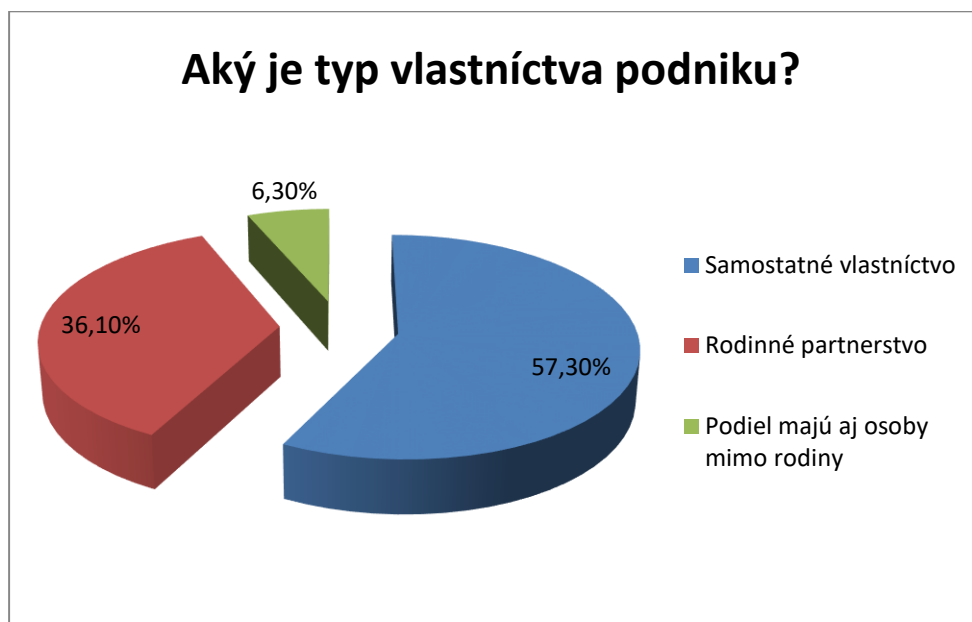
Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

Z prezentovaných výsledkov je vidieť 73,6-percentnú dominanciu právnej formy spoločnosti s ručením obmedzeným, nad 20,90-percentným zastúpením živnostníkov. Formu akciových spoločností má v súčasnosti iba menej ako 5 percent rodinných podnikov na Slovensku. To znamená, že v súčasnosti sa rodinné podniky limitujú najmä na tieto tri formy podnikania. Pokiaľ by vláda chcela cieľť podporu na rodinné podniky, mohla by to robiť prostredníctvom podpory uvedených troch foriem podnikania.

7. Aký je typ vlastníctva podniku?

Otázka typu vlastníctva je podstatná pre pochopenie toho, ako sa rodinné podniky vyvíjajú a akým problémom by mohli čeliť z hľadiska správy podniku v kontexte prelínania rodinných a vlastníckych vzťahov. Ako bolo spomenuté vyššie s postupom generácií sa vlastníctvo rodinného podniku môže rozširovať a je vhodné vedieť, ako je na tom dnes Slovensko:

Graf 7: Percentuálne rozdelenie slovenských rodinných podnikov podľa typu vlastníctva



Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

Napriek tomu, že 66 percent rodinných podnikov má nad 10 rokov, až vyše polovica z nich je vlastnená jediným človekom a ďalších 36 percent je vlastnených rodinou na báze partnerstva. Iba necelých 7 percent podnikov má medzi vlastníckmi aj ľudí, ktorí nepatria do zakladajúcej rodiny. Je to presne rovnaké percento ako percento firiem, ktoré pôsobia ako akciové spoločnosti. Týmto spôsobom sa dá vidieť, že najčastejším pripustením externých vlastníkov do vlastníckych štruktúr je ich zahrnutie prostredníctvom predaja akcií.

8. Koľko členov rodiny (vrátane Vás) je aktívne zapojených do procesov riadenia alebo fungovania v rámci rodinného podniku ako zamestnanec alebo spoločník?

Otázka sa zameriavala na zisťovanie, do akej miery sa rodina stáva súčasťou rodinného podniku a identifikuje sa s ním prostredníctvom zapájania sa do jeho procesov alebo vlastníckych štruktúr. V prípade, že je toto číslo vyššie je vidieť väčšie odovzdanie sa rodiny pre úspech podniku, no môže to znamenať aj komplikácie v procesoch výberu následníka cez väčší počet potenciálnych záujemcov a možné rozdrobenie vlastníckej štruktúry.

Graf 8: Percentuálne rozdelenie podnikov podľa počtu členov rodiny zapojených do rodinného podniku ako zamestnanec alebo spoločník



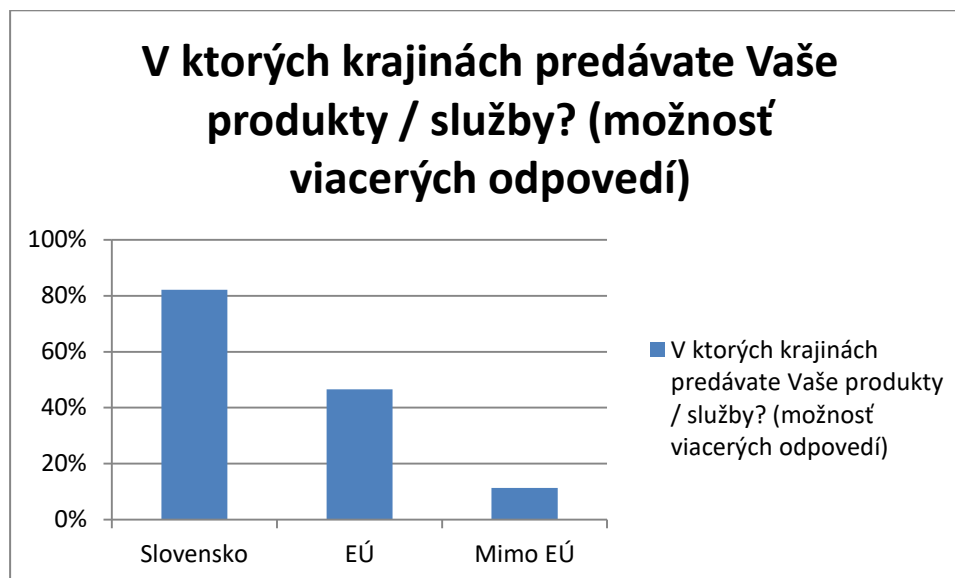
Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

Je potrebné poukázať aj na to, že niektorí z opýtaných zástupcov rodinných podnikov sa vyjadrili, že v rámci rodinného podniku sú zapojení iba oni sami (18,46 %). To sa môže týkať buď živnostníkov, ktorí by sa ráтали za rodinné podniky najmä ak majú v pláne odovzdanie svojho remesla na následníka v rodine. Celkovo však má 33 percent rodinných podnikov zapojených do aktivít podniku dvoch rodinných členov, takmer 28 percent rodinných podnikov troch rodinných členov a viac ako troch členov má do činnosti podnikania zapojených takmer 20 percent z kontaktovaných podnikov. To znamená, že až skoro polovica má zapojených troch alebo viac členov, čo poukazuje na relatívne silné zapájanie rodín do podnikateľskej činnosti. Na druhej strane až 1,1 % respondentov uviedlo nula členov rodiny zapojených do rodinného podnikania.

9. V ktorých krajinách predávate Vaše produkty / služby? (možnosť viacerých odpovedí)

Ďalšia otázka sa zaujímala o rozsah hospodárskych aktivít rodinných podnikov z hľadiska predaja ich služieb a produktov. V tejto otázke mohli respondenti označiť viacero odpovedí naraz. Výsledky môžu naznačovať, do akej miery by mohol byť zvýšený potenciál rodinných podnikov cez verejnú podporu internacionalizácie. Medzi rodinnými podnikmi je iba do malej miery využitý potenciál jednotného trhu Európskej únie. To by mohlo rodinné podniky posunúť bližšie k množstvu nových klientov pre ich podnikanie. Okrem toho je však potrebné, aby vznikla vyššia miera podpory pre rozširovanie podnikov smerom mimo Európskej únie. Doteraz majú slovenské podniky slabú skúsenosť s rozširovaním svojej pôsobnosti na neeurópske trhy. Poukazujú na to aj výsledky prieskumu:

Graf 9: Percentuálne rozdelenie rodinných podnikov z hľadiska ich pôsobenia na rôznych trhoch



Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

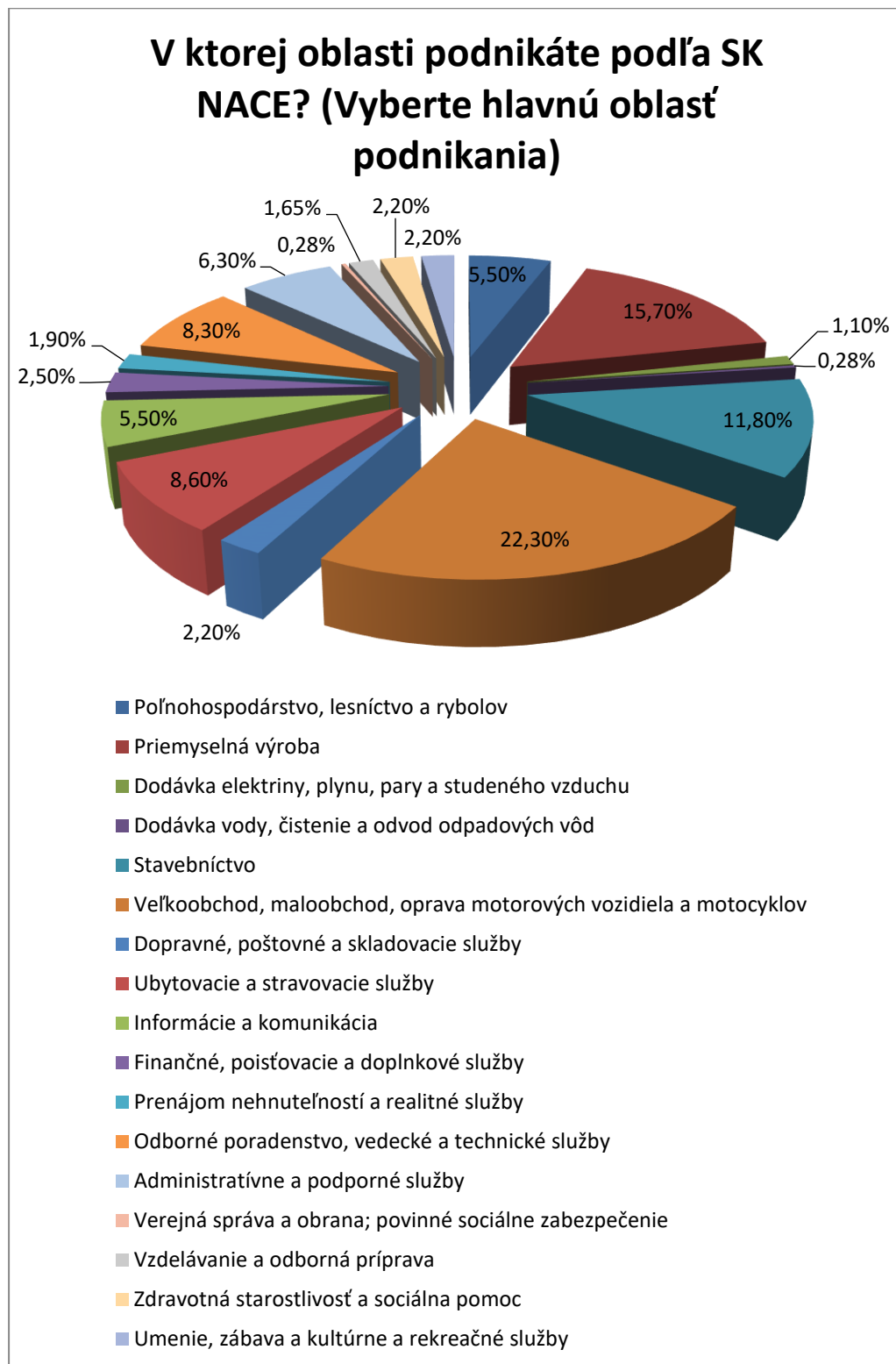
Výsledky poukazujú na dominanciu predaja produktov a služieb v rámci Slovenska. Zarážajúce môže byť, že 82 percenta rodinných podnikov predáva svoje produkty a služby na Slovensku. To môže byť spôsobené najmä odvetvím, v ktorom daný rodinný podnik funguje. Pokiaľ došlo k nasýteniu trhu a podnik potrebuje zachovať aktivitu, je nevyhnutné, aby sa presunulo jeho ťažisko záujmu do zahraničia. Z hľadiska miery exportov je vidieť, že menej ako polovica podnikov exportuje do krajín Európskej únie (46,6 %) a iba 11,3 % podnikov exportuje do krajín mimo Európskej únie.

10. V ktorej oblasti podnikáte podľa SK NACE? (Vyberte hlavnú oblasť podnikania)

Poslednou otázkou, ktorá bola súčasťou zisťovania štruktúry rodinných podnikov, je otázka hlavnej oblasti podnikania rodinných podnikov. Táto otázka mala za cieľ skúmať, do akej miery sú rodinné podniky prítomné naprieč rôznymi odvetviami hospodárstva alebo či existuje nejaká forma koncentrácie rodinných podnikov. To by následne umožnilo hlbšie skúmanie dôvodov tejto koncentrácie a prípadných možností podpory rozširovania pôsobnosti rodinných podnikov do ostatných odvetví. Zároveň pokiaľ existuje väčšia koncentrácia rodinných podnikov, vytvorilo by to možnosť cielej podpory rodinných podnikov cez paušálne odstraňovanie regulačnej záťaže v konkrétnych odvetviach. Na zisťovanie oblastí, v ktorých rodinné podniky pôsobia bola využitá klasifikácia SK-NACE. Tá bola vybraná pre lepšiu prácu so získanými informáciami z hľadiska štatistického obrazu o slovenských rodinných podnikoch. Samozrejme bolo očakávané, že nie všetky odvetvia hospodárstva budú zastúpené rovnomerne v rámci výsledkov. Vzhľadom na potvrdené očakávania veľkostnej štruktúry rodinných podnikov, ktoré boli

dominované mikropodnikmi sa dalo očakávať, že rodinné podniky by mali pôsobiť najmä v tých odvetviach priemyslu, v ktorých je možné podnikat' bez potreby nadmerného množstva pracovnej sily alebo investícií do kapitálu.

Graf 10: Percentuálne rozdelenie rodinných podnikov z hľadiska ich hlavnej oblasti podnikania



Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

Z reprezentatívneho prieskumu je vidieť, že existuje niekoľko dominantných odvetví, v ktorých sa formujú rodinné podniky. Medzi tieto odvetvia patria najmä: Veľkoobchod, maloobchod, oprava motorových vozidiel a motocyklov; Priemyselná výroba; Stavebníctvo; Odborné poradenstvo, vedecké a technické služby; Ubytovacie a stravovacie služby a Administratívne a podporné služby. Poukazuje to na odvetvia, ktoré sú na Slovensku dlhodobejšie silné a teda sa očakáva aj jednoduchší vstup na ich trhy. Z výsledkov je tiež vidieť relatívne nízku penetráciu rodinných podnikov do odvetvia Informácií a komunikácií, keďže na Slovensku je IT sektor relatívne silný a v tomto odbore pôsobí niekoľko kvalitných vysokých škôl. To znamená, že verejná správa sa potrebuje na jednej strane zamerať na odvetvia, v ktorých rodinné podniky zatiaľ nie sú veľmi aktívne, aby im pomohla byť silnejšími v týchto častiach ekonomiky. Na druhej strane by mala verejná správa tiež podporiť existujúce silné odvetvia rodinných na zlepšenie podmienok v rámci týchto odvetví cez znižovanie administratívnych nákladov.

To uzatvára desiatku otázok zameraných na štruktúru rodinných podnikov, ktoré v súčasnosti pôsobia na Slovensku. Poukázali na to, že rodinné podniky na Slovensku majú relatívne silnú pozíciu, z hľadiska ich veku, veľkosti a miery rozvoja. Samozrejme tento rozvoj nie je rovnomerný z hľadiska celého Slovenska a tiež existujú rezervy z hľadiska maximalizovania potenciálu rodinných podnikov pri internacionalizácii ich aktivít. Rozšírenie ich prítomnosti na zahraničných trhoch by pomohlo zvýšiť ich skúsenosti s novými praktikami manažmentu ako aj s novými technológiami a medzinárodnou konkurenciou. Ďalšia časť tejto kapitoly sa zameriava na hlavné výzvy, ktoré podniky budú riešiť a tiež na problémy, s ktorými počas svojho fungovania prišli do styku.

6.2 Hlavné výzvy pre rodinné podniky

Táto sekcia dotazníka sa skladá z desiatich otázok, ktoré sú viac zamerané na dopytovanie rodinného podniku na vlastnú skúsenosť s pôsobením ako podniku na Slovensku. Prvým cieľom bolo zistiť finančné zázemie podnikov, ktoré môže poodkryť významné slabiny rodinných podnikov z hľadiska ich rozvoja do budúcnosti. Ďalšie z cieľov vychádzajúce z otázok v tejto časti dotazníka boli: identifikácia slabých miest rodinných podnikov, hlavných výziev a plánov do budúcnosti, problémov v rámci slovenského podnikateľského prostredia a skúseností s nástupníctvom. Táto časť dotazníka obsahovala nasledovné otázky:

11. Odkiaľ ste čerpali / získali financie na založenie a ďalší rozvoj rodinného podniku? (možnosť viacerých odpovedí)
12. Akým spôsobom plánujete expandovať rodinné podnikanie v najbližších rokoch? (možnosť viacerých odpovedí)

13. Plánujete nové investície? Do akých oblastí? (možnosť viacerých odpovedí)
14. Aké sú hlavné interné problémy pre Váš podnik v najbližšom období? (Vyberte maximálne tri výzvy)
15. Aké sú hlavné externé problémy Vášho podniku v najbližšom období? (Vyberte maximálne tri výzvy)
16. Aký typ vzdelávania ste za posledné tri roky poskytli svojim zamestnancom? (možnosť viacerých odpovedí)
17. (Prebehlo už) nástupníctvo vo Vašom podniku?
18. Pokiaľ nástupníctvo nedávno prebehlo, prebieha alebo je v pláne, bolo alebo má byť riešené: (možnosť viacerých odpovedí)
19. Aké ťažkosti ste mali pri začiatku podnikania? (Vyberte maximálne tri možnosti)
20. Aké prekážky Vám najviac bránia v rozšírení Vášho podnikania? (Vyberte maximálne tri možnosti)

Uvedené otázky by mali pomôcť pripraviť prehľad najpálčivejších problémov rodinných podnikov na Slovensku, z ktorých by následne mohla vzniknúť stratégia lešej a adresnejšej podpory rodinných podnikov na Slovensku.

11. Odkiaľ ste čerpali / získali financie na založenie a ďalší rozvoj rodinného podniku? (možnosť viacerých odpovedí)

Otázka zdrojov financií rodinných podnikov na založenie a rozvoj rodinného podnikania je kľúčová z hľadiska identifikovania miery závislosti rodinných podnikov od niektorých konkrétnych foriem financovania. Pokiaľ by rodinné podniky napríklad boli závislé od financovania z vlastných úspor, poukazovalo by to na slabiny pri dostupnosti iných foriem financovania, kde by mohli existovať formálne alebo neformálne prekážky pre rodinné podniky v ich prístupe k týmto zdrojom. Vyžadovalo by si to aktívny prístup verejných inštitúcií smerom k podpore prístupu rodinných podnikov k novým formám financovania, ktoré by pomohli potenciálnym záujemcom o rodinné podnikanie, aby dostali so svojim nápadom príležitosť. Výsledky dotazníka poukázali na nasledovné rozdelenie modelov financovania:

Graf 11: Miera využívania rôznych zdrojov financovania pri zakladaní a rozvoji rodinných podnikov na Slovensku



Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

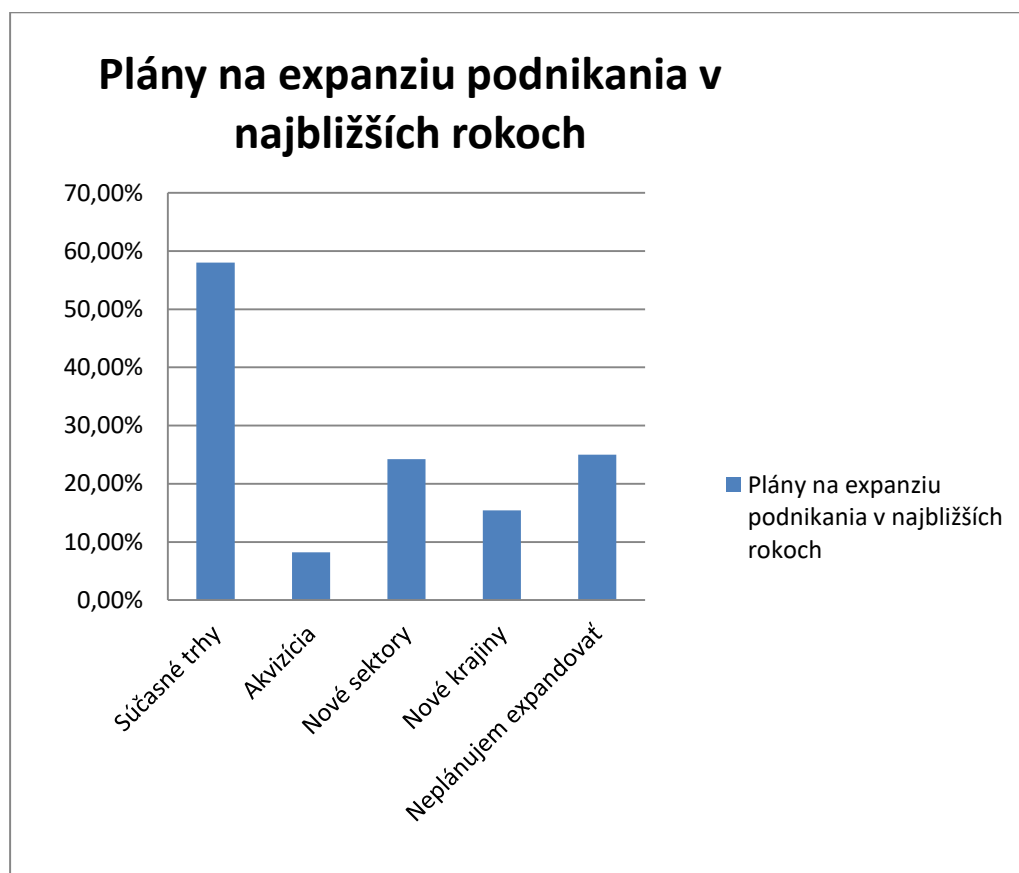
Výsledky poukazujú na fakt, že slovenské rodinné podniky sú prevažne závislé od vlastných zdrojov pri spúšťaní a rozvoji podnikania. Jedinou alternatívou alebo skôr doplnkovým zdrojom financovania sú bankové úvery. Eurofondy využilo len približne 8,5 % rodinných podnikov. Absentujú modernejšie formy financovania ako crowdfunding alebo rizikový kapitál (po jednom prípade), financovanie cez dlhopisy alebo predaj akcií. To poukazuje na veľké problémy pre rodinné podniky z hľadiska potenciálu zakladania nových podnikov. To je vidieť aj zo štatistiky vyššie, ktorá hovorila o tom, že zhruba 66 % rodinných podnikov má už nad desať rokov. Ďalším problémom môže byť získavanie zdrojov na financovanie inovatívnych prístupov a iného rozvoja podniku. Keď rodinný podnik zanedbá zvyšovanie svojej konkurencieschopnosti, hrozí mu, že v procesoch digitalizácie bude výrazne zaostávať za konkurenciou a to povedie až k jeho zániku. Je potrebné, aby vláda zapracovala na podpore alternatívnych foriem financovania, ktoré by boli využiteľné rodinnými podnikmi a ktoré by mohli prispieť k ľahšiemu získavaniu finančných prostriedkov na financovanie digitalizácie svojich procesov.

12. Akým spôsobom plánujete expandovať rodinné podnikanie v najbližších rokoch? (možnosť viacerých odpovedí)

Druhá otázka sa zameriavala na plány rodinných podnikov z hľadiska ich expandovania alebo rozširovania aktivít. Rodinné podniky mali identifikovať hlavné oblasti, v ktorých by chceli byť rozširovať svoje podnikateľské aktivity. Možností na expanziu majú rodinné podniky hneď niekoľko. Môžu zvyšovať

svoju pozíciu na existujúcich trhoch, pokúsiť sa o akvizíciu buď konkurencie alebo niektorého podniku pôsobiaceho v rámci dodávateľského reťazca alebo môžu chcieť expandovať do nových odvetví či na nové trhy. Samozrejme proces expanzie musí zahŕňať dlhodobú prípravu integrácie plánovanej akvizície do existujúcich štruktúr, plánovanie stratégie, prepočítanie dopadov a v neposlednom rade aj dostupný balík zdrojov. Expanzia na nový trh alebo do nového odvetvia zasa expertízu a právne zázemie. Očakávalo sa preto, že dominovať bude snaha o expanziu v rámci existujúceho trhu a sektora. Výsledky toto očakávanie potvrdili:

Graf 12: Plány rodinných podnikov na expanziu v podnikania v najbližších rokoch



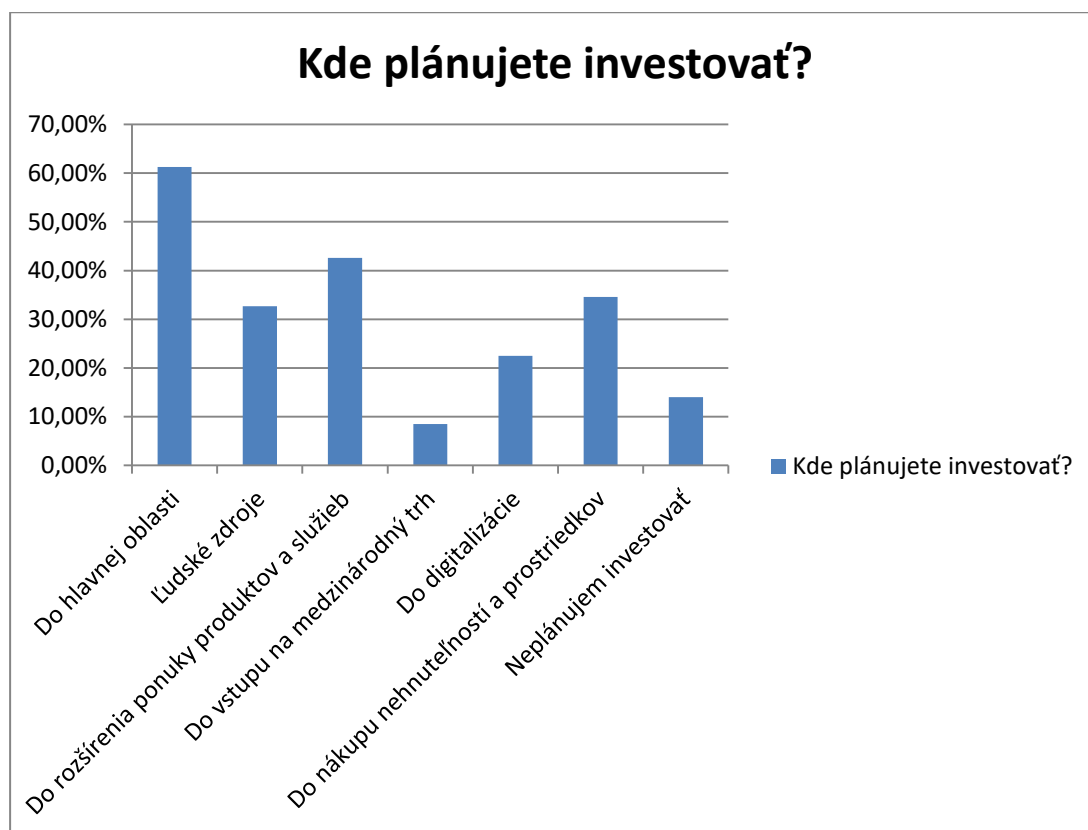
Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

Výsledky poukázali na to, že až takmer štvrtina rodinných podnikov expandovať neplánuje. Dôvody môžu byť rozličné a môžu vychádzať z nedostatku prípravy na súvisiace procesy alebo chýbajúceho kapitálu. Dominantnou oblasťou plánovanej expanzie je expanzia v rámci súčasných trhov (zvyšovanie podielu na súčasných trhoch), ktorú chce využiť väčšina podnikov plánujúcich akúkoľvek expanziu podniku. O rozšírenie podnikania na nové trhy alebo odvetvia má záujem len niečo vyše 20 percent zástupcov rodinných podnikov. Najmenší záujem majú rodinné podniky o akvizície iných podnikov, čo je zrejme spôsobené nedostatkom financií na tento krok. Napriek tomu má ale o akvizíciu záujem až 8 percent rodinných podnikov.

13. Plánujete nové investície? Do akých oblastí? (možnosť viacerých odpovedí)

Súvisiacim aspektom s témou expanzie je téma nových investícií do podnikania. Na rozdiel od predošlej otázky sa táto otázka zameriava na priority rodinných podnikov z hľadiska investovania svojich zdrojov na súčasné aktivity. Podniky môžu investovať do rôznych oblastí: od hlavnej oblasti podnikania, cez rozširovanie a rozvoj ľudských zdrojov, rozširovanie ponuky produktov a služieb, vstupu na medzinárodný trh, digitalizácie až po nákup nehnuteľností, dopravných prostriedkov a strojov. Rozhodnutie o smerovaní finančných prostriedkov vytvára predstavu o prioritizovaní prostriedkov a ďalšom smerovaní podniku. Vysoká miera investícií môže byť dôkazom pozitívneho hospodárskeho vývoja rodinných podnikov na Slovensku. Optimizmus môže byť preukázaný cez snahu rozširovať ponuku produktov a služieb. Zároveň v kontexte budúcich zmien v smere digitalizácie a potreby inovácie je možné vidieť, aká časť rodinných podnikov na Slovensku má v súčasnosti zdroje alebo priority v príprave na tieto zmeny.

Graf 13: Plány rodinných podnikov na Slovensku z hľadiska investovania



Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

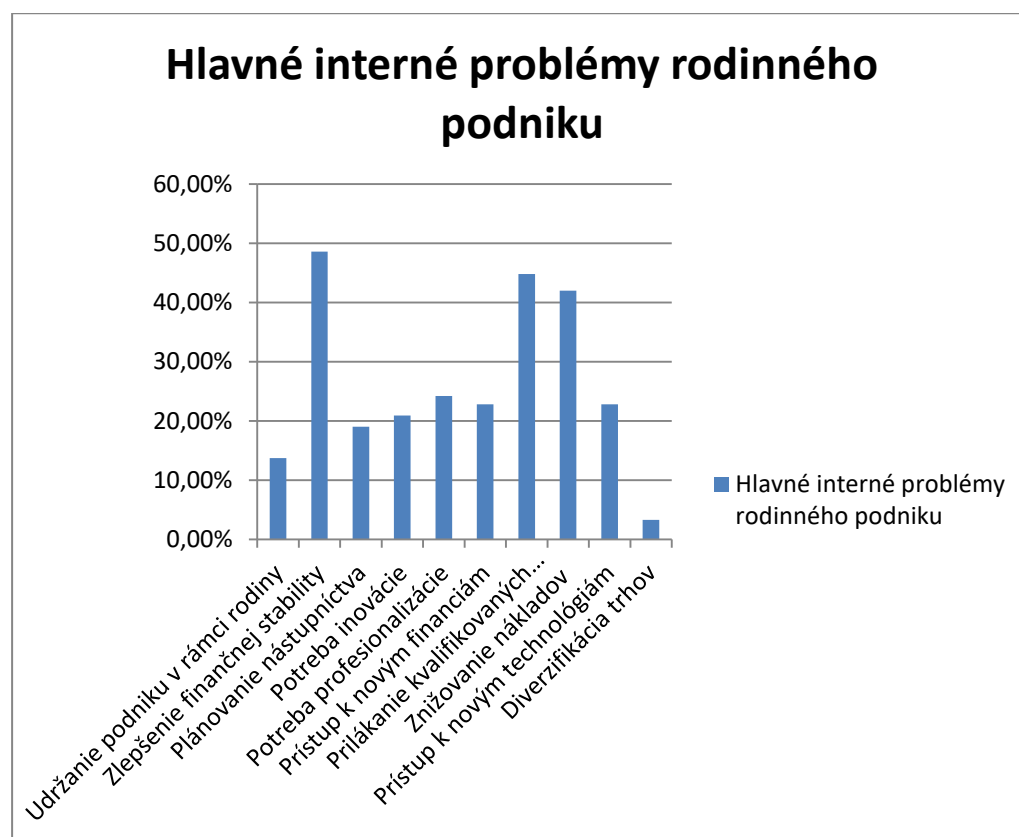
Výsledky poukazujú na primárne zameranie sa rodinných podnikov na hlavnú oblasť svojho podnikania, kde plánuje investovať až vyše 60 % rodinných podnikov. Rodinné podniky tiež do veľkej miery plánujú investovať do

rozširovania ponuky produktov a služieb, do nákupu nehnuteľností, dopravných prostriedkov a strojov a do rozširovania a rozvoja ľudských zdrojov. Do týchto oblastí plánuje investovať viac ako tretina podnikov. Iné oblasti výraznejšie zaostávajú. Výraznejšie zaostáva aj investovanie do digitalizácie a inovácií, čo môže byť v kontexte vyššie spomínaných tém miery nástupu digitalizácie problémom pre konkurencieschopnosť slovenských rodinných podnikov. Až 14 % rodinných podnikov tiež neplánuje žiadne inovácie, čo môže znamenať, že nemajú jasnú prioritu alebo dostatok zdrojov.

14. Aké sú hlavné interné problémy pre Váš podnik v najbližšom období?
(Vyberte maximálne tri výzvy)

Rodinné podniky sa stretávajú aj s množstvom problémov počas svojho pôsobenia na trhu. Ako bolo spomenuté v predošlej kapitole, rodinné podniky majú na rozdiel od bežných podnikov časté komplikácie vyplývajúce z prelínania rodinného a osobného života. Medzi špecifické problémy patrí nástupníctvo, zotrvanie podniku v rámci rodiny alebo potreba profesionalizácie procesov firmy. Okrem toho však rodinné podniky čelia problémom ako bežné podniky. Sú to problémy finančnej nestability, vysokých nákladov, nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily alebo absencie finančných zdrojov. Dotazník zisťoval, či pri rodinných podnikoch prevažujú špecifické problémy týkajúce sa rodinných podnikov alebo bežné podnikateľské problémy.

Graf 14: Hlavné interné problémy rodinných podnikov na Slovensku



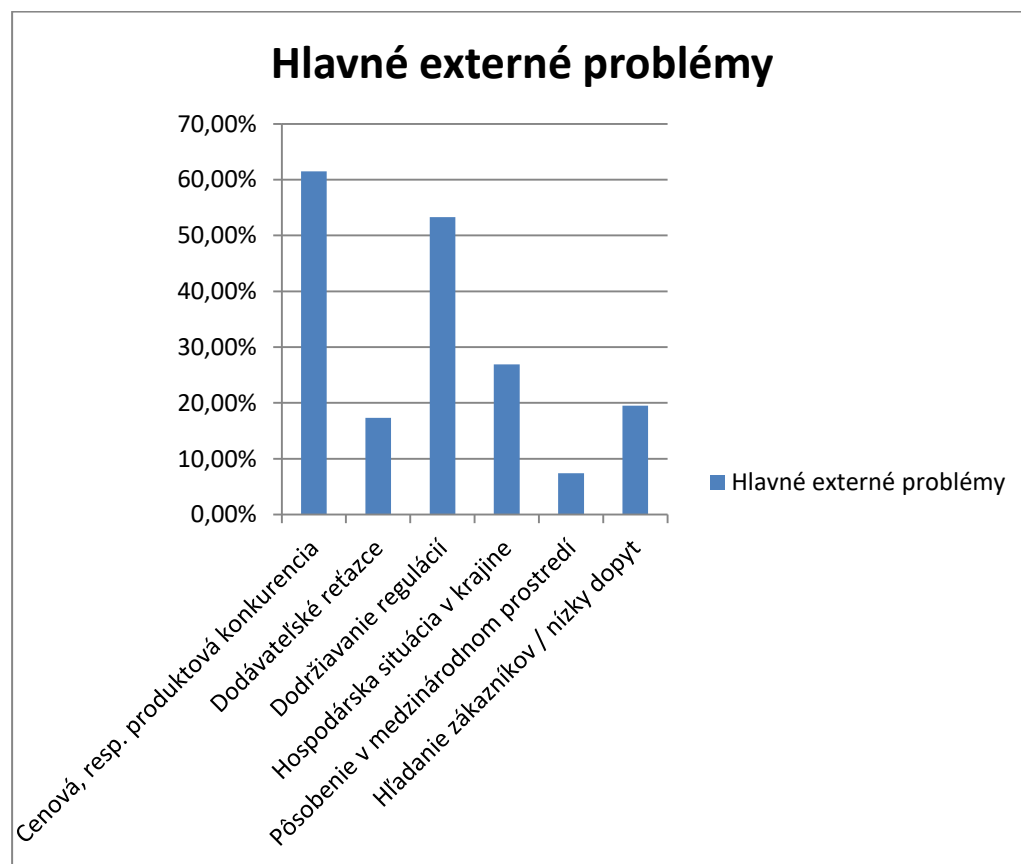
Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

Výsledky prieskumu poukazujú na fakt, že spomedzi ponúkaných interných problémov sa rodinné podniky na Slovensku najviac identifikujú s problémami bežných podnikov. Spomedzi nich považujú za najväčší problém potrebu zlepšenia finančnej stability. Tento problém má 48 percent rodinných podnikov. Druhým najčastejším problémom je schopnosť prilákať a udržať si kvalifikovaných zamestnancov a znižovanie nákladov, vrátane nákladov na dane, odvody a ľudské zdroje. Špecifické problémy rodinného podnikania ako nástupníctvo alebo potreba profesionalizácie firmy sú vnímané ako pálčivé iba približne štvrtinou rodinných podnikov. Podobné percento rodinných podnikov má problém s potrebou kontinuálnej inovácie a prístupom k novým technológiám.

15. Aké sú hlavné externé problémy Vášho podniku v najbližšom období?
(Vyberte maximálne tri výzvy)

Okrem toho majú podniky aj rôzne externé problémy, ktorým musia čeliť. Tie vychádzajú z vonkajších vplyvov, na ktoré nemajú podniky priamy vplyv. Stavia ich to tak do zraniteľnej pozície. Súvisia s ostatnými podnikmi na trhu ako aj nastavením dodávateľských reťazcov alebo vystavením rôznym reguláciám a procesoch na rôznych trhoch, kde pôsobia.

Graf 15: Hlavné externé problémy rodinných podnikov na Slovensku



Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

Prieskum identifikoval ako hlavné externé problémy rodinných podnikov na Slovensku najmä veľkú konkurenciu iných podnikov v podobe znižovania cien a alternatívnych produktov na trhu. To tlačí rodinné podniky na Slovensku do situácie, kde sa musia kontinuálne prispôbovať situácii na trhu a bojovať o svojich zákazníkov. Problém s konkurenciou má až približne 61 percent podnikov. Druhé miesto v oblasti problémov rodinných podnikov obsadil problém dodržiavania regulácií. S tým má na Slovensku problém viac ako polovica rodinných podnikov. Ostatné sú vnímané ako podstatné oveľa menšou časťou rodinných podnikov.

16. Aký typ vzdelávania ste za posledné tri roky poskytli svojim zamestnancom? (možnosť viacerých odpovedí)

Jednou z hlavných výziev pre rodinné podniky je prilákanie a udržanie kvalifikovanej pracovnej sily. Okrem toho rodinným podnikom vadí slabá vzdelanostná štruktúra voľných ľudí, z ktorých si hľadajú svojich zamestnancov. Preto sa dotazník pokúšal tiež zistiť, aké vzdelávanie poskytli rodinné podniky svojim zamestnancom za posledné tri roky. To by pomohlo poukázať na to, akú formu vzdelávania by verejná správa mohla podporovať, aby rodinným podnikom ušetrila čas a zdroje. Vo výsledku by následne mohla lepšie pripraviť absolventov, resp. ľudí evidovaných na úradoch práce, aby boli vhodnými uchádzačmi pre prácu v rodinných podnikoch na Slovensku.

Graf 16: Vzdelávanie poskytnuté zamestnancom za posledné tri roky



Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

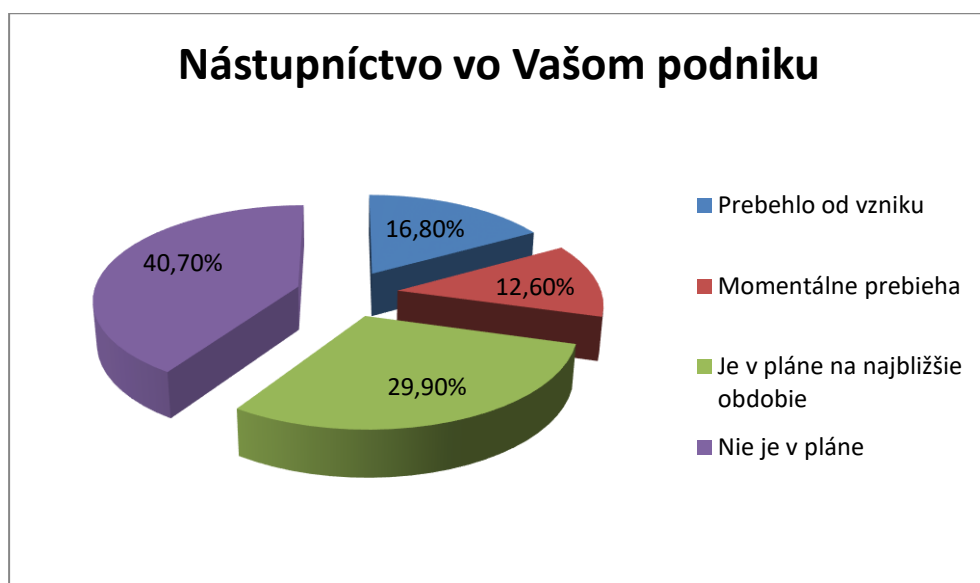
Výsledky poukazujú na hlavnú potrebu do vzdelania zamestnancov v oblasti odborných znalostí. Až vyše 60 % rodinných podnikov potrebovalo poskytnúť školenia zamestnancom v oblasti podnikania. Na druhom mieste sú manažérske školenia, nasledované soft skills školeniami. Všetky tieto tri typy vzdelávania by mohli byť lepšie poskytnuté zo strany verejných inštitúcií, ktoré zabezpečujú stredné alebo vyššie vzdelávanie. Prepájanie potrieb podnikov s

kapacitami vysokého školstva by pomohlo aj rodinným podnikom a pomohlo by im znížiť náklady, ktoré by následne mohli presunúť do iných oblastí podnikania.

17. (Prebehlo už) nástupníctvo vo Vašom podniku?

Najčastejšie spomínanou témou v súvislosti s rodinnými podnikmi je nástupníctvo. V jednej z predchádzajúcich otázok bolo zisťované, koľká generácia v súčasnosti pôsobí v rámci podniku. V nasledujúcej otázke sa zisťuje skúsenosť rodinných podnikov s nástupníctvom.

Graf 17: Pripravenosť rodinných podnikov na Slovensku na nástupníctvo



Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

Výsledky poukazujú na fakt, že takmer 30 percent rodinných podnikov procesmi nástupníctva už prešlo alebo práve prechádza. Mali by mať teda praktickú skúsenosť a poznatky súvisiace s prípadnými úskaliami tohto procesu. V tomto smere by bolo prospešné, ak by rodinné podniky so skúsenosťou s nástupníctvom zdieľali svoje zistenia s podnikmi, ktoré sa na proces výmeny generácií ešte iba pripravujú. To by mohlo pomôcť dotknutým podnikom vytvoriť si procesy a kontrolné body, aby nástupníctvo prebehlo bez komplikácií. Okrem toho by však verejné inštitúcie mohli spolupracovať s podnikmi, ktoré majú skúsenosť s nástupníctvom a pripraviť verejne prístupný dokument, z ktorého by do budúcnosti mohli čerpať všetky podniky.

18. Pokiaľ nástupníctvo nedávno prebehlo, prebieha alebo je v pláne, bolo alebo má byť riešené: (možnosť viacerých odpovedí)

Zaujímavou témou je tiež plánovanie, kto by mal prebrať rodinný podnik po odchode súčasnej generácie. Možností má rodinný podnik viacero. Najčastejšou snahou je, aby po skončení súčasnej generácie prevzal podnik priamy potomok v rámci rodinnej línie. Avšak to často nemusí byť ideálne riešenie, keďže očakávania a schopnosti priameho potomka nemusia byť

najvhodnejšie na prevzatie zodpovednosti za podnik. Vedenie podniku môže byť odovzdané buď inému členovi rodiny, alebo sa môže upustiť od pokračovania rodinnej línie. V tejto otázke sa zisťovalo, aké plány majú rodinné podniky na Slovensku.

Graf 18: Riešenie nástupníctva v rodinných podnikoch na Slovensku



Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

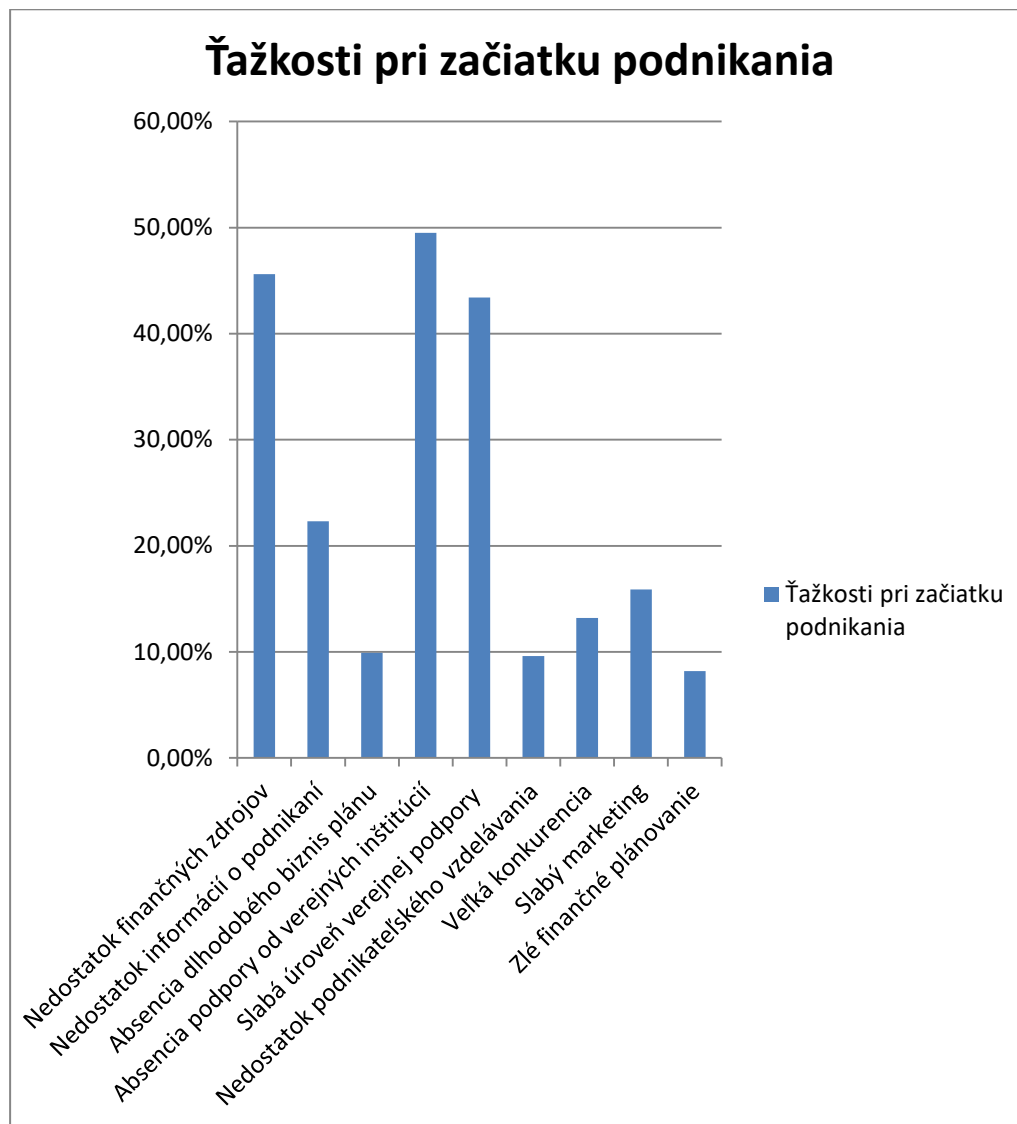
Na Slovensku absolútne dominuje snaha rodinných podnikov presunúť svoj podnik na priameho potomka. Túto možnosť preferuje až takmer 60 % rodinných podnikov na Slovensku. Ďalšie preferencie majú všetky pod 10 % a 16 %, resp. 14 % podnikov buď nemá zatiaľ konkrétneho záujemcu alebo ešte vedie diskusiu.

19. Aké ťažkosti ste mali pri začiatku podnikania? (Vyberte maximálne tri možnosti)

Posledné dve otázky v tejto časti dotazníka sa venovali subjektívnemu zhodnoteniu najväčších ťažkostí, ktorým rodinné podniky čelili pri svojom vzniku a pri rozširovaní podnikania. Každý podnik je najviac zraniteľný v procese svojho vzniku, kedy ešte nemá procesy, štruktúry a často ani prostriedky na riešenie problémov, ktoré ho stretnú. V nasledujúcej otázke bola snaha zistiť, čo najviac ohrozovalo podnikanie rodinných podnikov pri ich

vzniku. Na základe odpovedí by bolo možné následne určiť, či ťažkosti viac súvisia so slabými podnikateľskými zručnosťami podnikateľov v ich začiatkoch alebo s nedostatkom podpory zo strany verejných inštitúcií.

Graf 19: Hlavné ťažkosti rodinných podnikov na Slovensku pri začiatku podnikania



Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

V tomto kontexte sa nám potvrdilo, že rodinné podniky mali viac slabiny vychádzajúce zo slabej podpory verejných inštitúcií a to v podobe buď absencie verejných služieb podnikateľom alebo ich nízkej kvality. Okrem toho je problémom začínajúcich rodinných podnikov absencia alternatívnych zdrojov financovania, ktoré by mohli zlepšiť ich finančnú stabilitu v období, kedy majú najväčšie riziko byť v strate. Poslednou slabinou, ktorú podniky vnímali v začiatkoch podnikania je absencia dostatočného množstva informácií o podnikaní a problémoch s ním spojených. V týchto oblastiach je priestor pre verejnú správu spropagovať služby poskytované pre malé a stredné podniky a lepšie ich cieľiť s ohľadom na potreby rodinných podnikov.

20. Aké prekážky Vám najviac bránia v rozšírení Vášho podnikania?
(Vyberte maximálne tri možnosti)

Okrem počiatočných problémov musia podniky riešiť nové výzvy, ktoré im bránia v rozširovaní svojho pôsobenia na trhu. Tie sú spojené s potrebou rozširovania existujúcich kapacít a môžu mať viacero podôb. Posledná otázka sa zameriavala najmä na zistenie, či môžu verejné inštitúcie podporiť rozširovanie rodinných podnikov zameraním sa na konkrétne oblasti, ktoré tieto podniky vnímajú ako problematické.

Graf 20: Hlavné prekážky rodinných podnikov pri rozširovaní podnikania



Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

Výsledky poukazujú na fakt, že najväčším problémom, ktorý brzdí rast rodinných podnikov, sú časté zmeny v rámci pravidiel pre podnikateľov. To negatívne vplýva na viac ako 60 % rodinných podnikov na Slovensku. V tesnom závесе za týmto problémom sú náklady spojené s úrovňou daňovej a regulačnej záťaže. Ďalšie z často vybraných odpovedí boli nedostatok kvalifikovaných zamestnancov a vysoká administratívna záťaž spojená s internacionalizáciou podnikania. Toto sú konkrétne oblasti, v ktorých dokáže verejná správa prijať opatrenia na zmiernenie alebo minimalizovanie identifikovaných problémov. Aj v tejto otázke sa potvrdzuje, že rodinné

podniky sa cítia byť viac obmedzované nastavením pravidiel alebo absenciou podpory než vlastnými nedostatkami, ktoré by limitovali ich schopnosť expandovať.

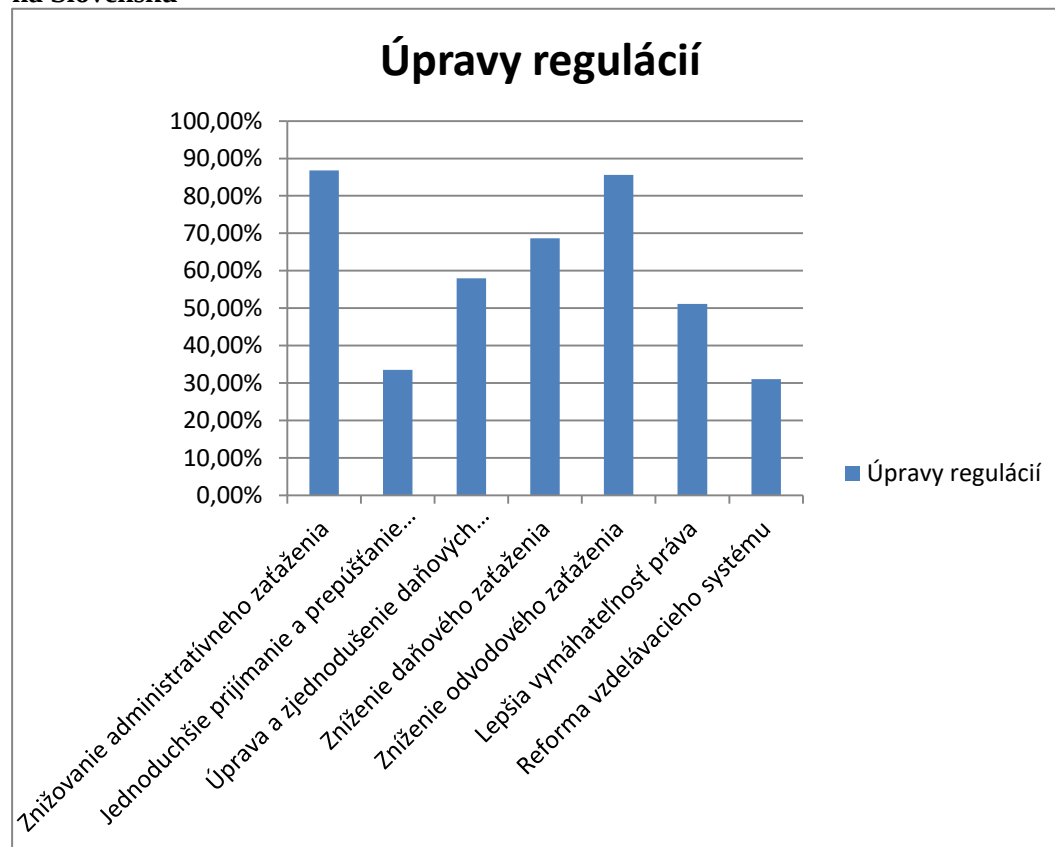
6.3 Preferované možnosti podpory na riešenie identifikovaných problémov

Posledná časť dotazníka obsahovala len dve otázky zamerané na preferované oblasti podpory alebo zmien v oblastiach podnikateľského prostredia na Slovensku. Na najlepšie zacielenie podpory rodinného podnikania by sa malo vychádzať z preferencií rodinných podnikov z hľadiska toho, čo im najviac chýba a čo by im najviac pomohlo.

21. Aké zmeny alebo úpravy regulácie by ste uvítali na zlepšenie potenciálu Vašej firmy (možnosť viacerých odpovedí)

Prvá otázka v kapitole sa zaoberala existujúcim podnikateľským prostredím a jeho nastavením. Táto otázka dáva dobrý obraz kvality slovenského podnikateľského prostredia zo strany tých, ktorým má najlepšie slúžiť. Otázka dala podnikateľom možnosť vybrať si zo základných oblastí podnikateľskej legislatívy na identifikovanie maximálne troch oblastí, kde by navrhli zlepšenie.

Graf 21: Návrhy úprav podnikateľských regulácií zo strany rodinných podnikov na Slovensku



Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

Dve oblasti, ktoré dopadli výrazne najhoršie sú miera administratívneho zaťaženia a miera odvodového zaťaženia. Tie navrhlo znížiť až 86 percent opýtaných rodinných podnikov. Je takmer univerzálna zhoda, že zaťaženie administratívou a odvodmi je na Slovensku potrebné modifikovať, aby podnikom vytvorili prijateľnejšie podnikateľské prostredie. Avšak aj ostatné oblasti podnikateľského prostredia boli hodnotené negatívne minimálne 31 percentami rodinných podnikov v rámci prieskumu. Vyše 68 percent podnikov by uvítalo zníženie daňového zaťaženia, 51 percent lepšiu vymáhateľnosť práva a 58 percent by chcelo úpravu a zjednotenie daňových pravidiel. Okolo 33 percent by tiež chcelo jednoduchšie prijímanie a prepúšťanie zamestnancov a reformu vzdelávacieho systému. Poukazuje to na relatívne citelné problémy podnikateľského prostredia na Slovensku, ktoré musia byť komplexne riešené na dosiahnutie zlepšenia v očiach podnikateľov.

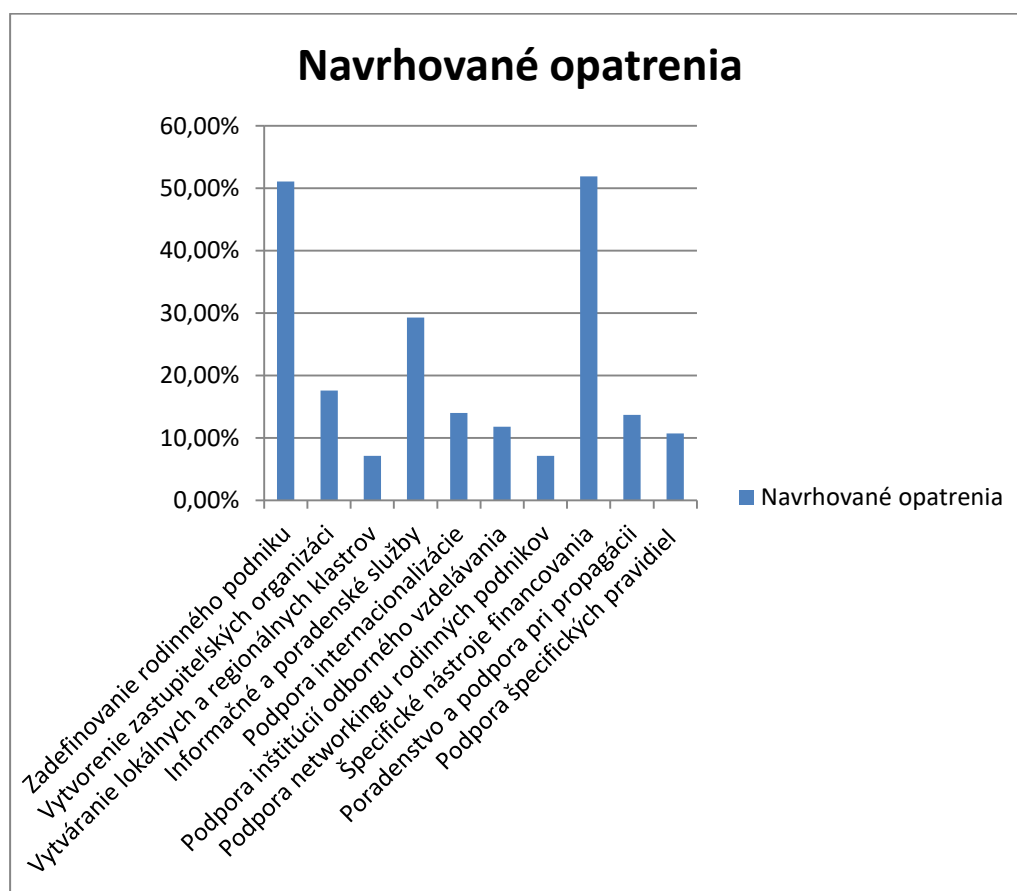
22. Ktoré navrhované opatrenia zo strany verejnej správy by Vám najviac pomohli v rozvoji Vášho podnikania? (Vyberte maximálne tri opatrenia)

Posledná otázka dávala rodinným podnikom možnosť vyhodnotiť navrhnuté aktívne opatrenia na podporu rodinného podnikania na Slovensku. Preferencie rodinných podnikov by mohli byť pre verejné inštitúcie indikátorom toho, ktoré opatrenia by bolo vhodné implementovať a ktoré by sa minuli účinkom. Opatrenia vychádzali z rôznych príkladov vhodnej praxe identifikovanej v zahraničí. Boli teda rôzneho zamerania a mali za cieľ predstaviť rôzne možnosti, ktoré by mohla mať verejná správa k dispozícií pri pomoci rodinným podnikom. Medzi možnosti boli zaradené:

- a) Zadefinovanie rodinného podniku ako podnikateľskej jednotky a jej zapracovanie do existujúcej legislatívy a do iniciatív na podporu MSP
- b) Vytvorenie zastupiteľských organizácií pre rodinné podniky a reprezentovanie záujmov rodinných podnikov na národnej úrovni
- c) Vytváranie lokálnych a regionálnych klastrov rodinných podnikov s ostatnými typmi firiem na zdieľanie expertízy
- d) Informačné a poradenské služby pre rodinné podniky z hľadiska profesionalizácie procesov
- e) Podpora internacionalizácie rodinných podnikov prostredníctvom účasti rodinných podnikov na súťažiach, výstavách, domácich a medzinárodných odborných a kooperačných podujatiach alebo iných podujatiach zameraných na podporu podnikania
- f) Podpora inštitúcií odborného vzdelávania
- g) Podpora networkingu rodinných podnikov prostredníctvom nových platforiem alebo stretnutí na prepojenie rodinných podnikov s vzdelávacími inštitúciami na podporu výskumu a inovácií alebo s inými kľúčovými skupinami

- h) Nástroje financovania špecificky zamerané na podporu rodinných podnikov
- i) Poradenstvo a podpora pri propagácii rodinného podnikania, najmä prostredníctvom informačných podujatí propagujúcich konkrétny rodinný podnik
- j) Podpora zadefinovania opatrení ako predmanželské zmluvy na možné osobné zadefinovanie pravidiel pre rodinné podniky

Graf 22: Navrhované opatrenia rodinnými podnikmi na Slovensku na podporu ich podnikania



Zdroj: Reprezentatívny prieskum rodinných podnikov, vlastné spracovanie

Z výsledkov vidieť, že z navrhovaných opatrení sa iba niekoľkým dostala výrazná miera podpory zo strany rodinných podnikov. Hlavnými boli zadefinovanie rodinných podnikov a špecifické nástroje financovania. Tie podporilo približne 50 percent rodinných podnikov. Informačné a poradenské služby získali podporu 30 percent a vytvorenie alebo podpora zastupiteľských organizácií nad 17 percent. Ostatné opatrenia podporilo menej ako 15 percent rodinných podnikov. Bolo by vhodné kombinovať tieto preferencie podnikov s príkladmi dobrej praxe spomenutými vyššie na dosiahnutie optimálneho výsledku zlepšenia podnikateľského prostredia a podpory rodinných podnikov na Slovensku.

7. Možnosti podpory rodinného podnikania v rámci Slovenskej republiky

Na základe predošlého dotazníka ako aj odbornej literatúry pripravila predkladaná analýza sériu odporúčaní nožnej podpory rodinného podnikania v rámci Slovenskej republiky. Ako vyšlo z predchádzajúceho prieskumu rodinného podnikania na Slovensku Slovenskej asociácie malých podnikov, jedným z hlavných cieľov podpory rodinných podnikov by mala byť snaha odbremenit' rodinu od komplikácií spojených s podnikaním (SITA 2015). Je preto potrebné, aby podpora rodinných podnikov išla ruka v ruke najmä so znižovaním administratívneho zaťaženia súvisiaceho s podnikaním, ktoré si želá až skoro 90 percent rodinných podnikov. Práve z dôvodu viacerých špecifik rodinného prostredia a prepájania rodinného a podnikateľského života by malo byť znižovanie náročnosti podnikateľských aktivít jednou z hlavných priorit pri zadefinovaní opatrení na podporu rodinných podnikov. Okrem toho by sa verejná správa mala zameriavať na niekoľko kľúčových oblastí.

Prvou takouto oblasťou je zadefinovanie rodiny ako podnikateľskej resp. ekonomickej jednotky. To vychádza aj zo štatistík počtu fyzických osôb podnikateľov a počtu právnických osôb mikropodnikateľov, ktoré poukazujú na dominantné postavenie rodiny ako jednotky, okolo ktorej na Slovensku vzniká ekonomická aktivita. Z uvedeného vychádza odporúčanie, ktoré podporuje skoro polovica opýtaných rodinných podnikov, čím je zadefinovanie rodiny ako podnikateľskej jednotky, čo by umožnilo vytvoriť právne formy rodinného podnikania, napríklad v podobe rodinnej živnosti, farmy a obchodnej spoločnosti. Rodinná živnosť by mohla fungovať podobne ako klasická živnosť s tým rozdielom, že by sa na nej podieľali minimálne dvaja členovia rodiny, z ktorých by aspoň jeden musel mať živnostenské oprávnenie. Rodinná farma by fungovala na základe pozície samostatne hospodáriaceho roľníka, kde by takto pracovali minimálne dvaja členovia rodiny, z ktorých by aspoň jeden mal osvedčenie o zápise do evidencie samostatne hospodáriacich roľníkov. Posledným typom by bola rodinná obchodná spoločnosť, ktorou by mohla byť rodinná obchodná spoločnosť s ručením obmedzeným alebo akciová spoločnosť. V takejto spoločnosti by museli mať členovia rodiny nadpolovičnú väčšinu súhrnu peňažných i nepeňažných vkladov základného imania spoločnosti. Navyše by minimálne jeden z členov rodiny musel byť členom štatutárneho orgánu.

Ďalším možným návrhom smerovania podpory rodinných podnikov by mohlo byť rodinné zdaňovanie. Rodinné zdaňovanie by bralo rodinu ako jeden zo subjektov daňového práva. Zjednodušilo by to daňové procesy pre rodinu a tým by uvoľnilo čas ako aj finančné zdroje rodiny na podnikateľské aktivity. Bolo by realizované formou rodinného daňového priznania, najmä pre farmy a živnosti, kedy by mohol daňové priznanie za všetkých rodinných

príslušníkov podávať správca podniku. Posilnila by sa motivácia rodín fungovať v podobe ekonomických subjektov, čo by mohlo podporiť vytváranie rodinných podnikov. Tým by sa posilnilo ekonomické zabezpečenie rodín, ich stabilita z hľadiska zamestnanosti a príjmov a mohol by sa tak uvoľniť sociálny systém štátu. Ako uvádzajú aj zástupcovia rodinných podnikov, v posledných rokoch je problémom najmä rast finančného zaťaženia malých a stredných podnikov, ktoré trpia najmä vysokým daňovým a odvodovým zaťažením. Štát by mohol aplikovať rôzne formy daňových úľav na podporu rodinných podnikov a ich finančnej stability. Medzi návrhmi v oblasti daní a odvodov sú odporúčané nasledovné opatrenia:

- Znižovanie základu dane z príjmov rodinného podniku o nezdaniteľné časti základu dane vynásobené rodinným koeficientom na každého člena rodinného podniku zapísaného v evidencii rodinných podnikov;
- Zavedenie jednotnej paušálnej dane, ktorá by mala uľahčiť administratívu pre farmy a živnostníkov - táto by mohla byť riešená jednorazovou platbou daní a odvodov za všetkých členov podniku. Výška tejto paušálnej dane by sa odvíjala od príjmov v predchádzajúcom roku;
- Znižovanie daňového základu pre zamestnaných rodinných príslušníkov – zamestnaní členovia rodiny by si mohli odpísať od základu dane väčšiu časť. V súčasnosti je nezdaniteľná časť základu dane na úrovni 3830,02 eur. Pre zamestnaných členov rodiny sa navrhuje zvýšiť táto časť na 1,5-násobok;
- Dvojročná daňová úľava – je navrhovaná dvojročná daňová úľava formou investičnej pomoci pre začínajúci rodinný podnik;
- Príspevok na samostatne zárobkovú činnosť – príspevok by mal byť pre príbuzných, ktorí začali pracovať na rodinnej farme alebo živnosti, pričom by mali nárok na príspevok na SZČO, pokiaľ by boli nezamestnaní minimálne tri mesiace.

Výraznou pomocou pre rodinné podniky by bolo zjednodušenie Zákonníka práce, ktorý by mohol zadefinovať nové formy zamestnávania aplikovateľné na rodinných príslušníkov v rámci vyššie zadefinovaných rodinných podnikov. Okrem toho bude tiež potrebné znižovať náklady na zamestnávanie, administratívne ako aj finančné. Z hľadiska rodinných podnikov sa dá hovoriť o výraznom pozitívnom dopade tejto formy podpory. Najväčšie dopady Zákonníka práce pociťujú mikropodniky, ktoré sa tiež sťažujú na problém s najímaním a prepúšťaním zamestnancov. Vyššia flexibilita Zákonníka práce by pomohla rodinným podnikom a motivovala by ich pri najímaní nových zamestnancov.

Ďalším odporúčaním vyplývajúcim z dotazníka je potreba stability a zamedzenia častých zmien v kľúčových podnikateľských zákonoch. Časté

zmeny v daniach, odvodoch a zákonníku práce sú jednoduchšie riešiteľné pre väčšie alebo stredné podniky, ktoré majú často právne kapacity na analyzovanie a prispôsobenia sa zmenám v rámci legislatívy. Mikropodniky a tiež malé a stredné podniky majú problémy z hľadiska dohľadávania zmien a prispôsobeniu sa im. Znižovanie počtu zmien v rámci kľúčovej legislatívy podnikateľského prostredia by prispelo k stabilizácii podnikateľského prostredia na Slovensku. Z hľadiska zvyšovania konkurencieschopnosti a znižovania zaťaženia vyplývajúceho z legislatívy je potrebné prísnejšie monitorovať minimalizovanie možných dopadov takzvaného Gold platingu. To je proces, pri ktorom sa nad rámec regulácií vychádzajúcich z európskych smerníc nabaľujú regulácie, ktoré sú výsledkom domácej iniciatívy pri transponovaní týchto pravidiel do slovenskej legislatívy.

Mimo legislatívnych pravidiel navrhuje táto analýza aj niekoľko ďalších procesov, ktoré sú potrebné na zlepšenie podpory rodinných podnikov. Prvou oblasťou je zlepšenie vzdelanostnej štruktúry obyvateľstva, najmä voľnej pracovnej sily. Rodinné podniky pociťujú problémy pri hľadaní kvalifikovanej pracovnej sily, čo môže výrazne oslabiť ich schopnosť rozširovať svoje aktivity a zvyšovať svoju technickú alebo vzdelanostnú konkurencieschopnosť. Nedostatok kvalifikácií zamestnancov je cítiť najmä v oblasti IT zručností, ale aj jazykov alebo manažérskeho vzdelávania. Je nevyhnutné, aby sa verejné inštitúcie aktívne podieľali na reformovaní vzdelávania na podporu zvyšovania kvalifikačnej úrovne zamestnancov.

Posledné tri špecifické odporúčania sa zameriavajú na aktívne opatrenia verejnej správy v podobe cielenej podpory rodinných podnikov. Prvým takýmto opatrením, ktoré podporujú aj kontaktované rodinné podniky v rámci reprezentatívneho prieskumu, je vytvorenie špecifických nástrojov financovania pre rodinné podniky formou podnikateľských pôžičiek. Tie by zvýšili finančné kapacity rodinných podnikov, ktoré by im umožnili rozvoj podnikateľských aktivít a zvýšili by ich finančnú stabilitu najmä v kontexte očakávaných procesov digitalizácie, ktorá si bude vyžadovať vysokú mieru investícií ako aj obnovy zariadení a prístrojov, ktoré podniky denne využívajú.

Druhým cieľným opatrením by mala byť podpora vytvorenia zastupiteľskej organizácie rodinných podnikov. Tá by monitorovala situáciu rodinných podnikov a zároveň by od nich získavala nápady a vnemy na zlepšovanie podnikateľského prostredia s ohľadom na potreby a záujmy rodinných podnikov. To by vytvorilo efektívny komunikačný kanál medzi rodinnými podnikmi a verejnou správou, ktorý tu dlhodobo chýba. Zároveň by sa tým poskytla rodinným podnikom podobná miera podpory, akú verejná správa preukazuje iným skupinám podnikov. Fungovalo by to tiež ako propagácia rodinného podnikania v rámci Slovenska.

Posledným odporúčaním, ktoré si pýtajú priamo kontaktované rodinné podniky, sú informačné a poradenské služby pre rodinné podniky. Tie by sa

mali zameriavať na rôzne oblasti poradenstva. Jednou z najdôležitejších foriem poradenstva pre rodinné podniky je poradenstvo pri profesionalizácii procesov rodinného podniku. Rodinné podniky potrebujú poradenstvo najmä v oblastiach:

- manažmentu rodinných podnikov
- zvyšovania podnikateľských zručností
- účtovníctva, marketingu
- využívania a maximalizovania potenciálu informačných technológií
- tvorby stratégií nástupníctva
- rozvoja talent managementu
- podnikovej kultúry
- zručností pre zvládnutie procesu generačnej výmeny

Poslednou špecifickou formou podpory je podpora internacionalizácie rodinných podnikov prostredníctvom účasti rodinných podnikov na súťažiach, výstavách, domácich a medzinárodných odborných a kooperačných podujatiach alebo iných podujatiach zameraných na podporu podnikania. V tomto smere existuje úloha pre verejnú správu z hľadiska maximálneho využitia kapacít na zvýšenie povedomia, právneho zázemia, zručností a podpory pri administratívnych prekážkach spojených s rozširovaním podnikateľských aktivít do zahraničia.

Postupné zavádzanie týchto opatrení by prispelo k zlepšeniu situácie rodinných podnikov z hľadiska minimalizovania ich administratívnych a finančných problémov, ktoré im teraz bránia pri využívaní svojho potenciálu.

8. Záver

Rodinné podnikanie je dlhodobo vo svete považované za jednu z najstabilnejších foriem podnikania. Ich rozvoj vo svete je však závislý od nového a lepšieho zamerania sa verejných inštitúcií na rozvoj a spoluprácu s týmito typmi podnikov. V súčasnosti je päť krajín v rámci európskeho kontinentu, ktoré majú vo svojej legislatíve zadefinovaný rodinný podnik a iba jedna krajina, Malta, jedna z najmenších krajín v Európe, ktorá má priamo zákon zameraný na rodinné podnikanie ako také. To je zarážajúce pri štatistikách, koľko percent svetového HDP tvoria rodinné podniky, kde čísla ukazujú na 70 až 90 percentný podiel takýchto podnikov.

V Európe je síce rozvinutý akademický diskurz o rodinných podnikoch, avšak neexistuje jednotný prístup k rodinným podnikom a v európskom kontexte existuje až 90 definícií, ktoré nie sú nijakým spôsobom prepojené. To znemožňuje vytváranie medzinárodných porovnaní a štatistík o počte a situácii rodinných podnikov v Európe. Rôzne prístupy definovania rodinných podnikov sa zameriavajú iba na niekoľko základných aspektov. Štyri aspekty, ktoré sú často určujúce pri definovaní podniku ako rodinného sú:

- vlastníctvo – aký minimálny podiel podniku musí byť vlastnený členmi rodiny, aby sa dalo hovoriť o rodinnom podniku;
- správa/manažment – aký minimálny podiel rodiny musí byť prítomný v rámci vedenia podniku
- príjem – v niektorých krajinách sa hľadá na to či je príjem z firmy priamo používaný ako hlavný zdroj obživy rodiny;
- zamestnanci – v niektorých krajinách sa hodnotí, či podnik zamestnáva primárne členov rodiny.

Avšak ani pri hlavných aspektoch vlastníctva a manažmentu neexistuje jednotné porozumenie toho, aký podiel podniku musia vlastniť členovia zakladajúcej rodiny alebo ako sa má prejavovať miera rodinnej kontroly, aby sa podnik dal považovať za rodinný. Slovensko v súčasnosti pripravuje prostredníctvom Slovak Business Agency Schému na podporu rodinného podnikania. Táto schéma definuje rodinný podnik ako skupinu fyzických osôb, ktorých spájajú pokrvné väzby alebo rozhodnutím súdu alebo zákonom uznané väzby s rovnakým účinkom (adopcia, manželstvo) alebo majú medzi sebou osobné, vzájomné väzby a majú záujem týmito spoločnými väzbami vytvoriť vzájomnú závislosť, previazanosť a odkázanosť (druh, družka) a splňajú aspoň jednu z nasledovných podmienok vo vzťahu k podniku:

1. Jeden člen alebo viacerí vlastnia viac ako 50 % podielov, hlasov alebo akcií v podniku;
2. Jeden člen alebo viacerí vlastnia v podniku taký podiel, počet hlasov alebo akcií, že sú schopní presadiť svoju vôľu proti ostatným spoluvlastníkom;
3. Jeden člen alebo viacerí vykonávajú kontrolné funkcie v podniku a majú vplyv;
4. Jeden člen alebo viacerí vykonávajú riadiace funkcie v podniku a majú vplyv.

Zahraničné prieskumy rodinných podnikov sa zameriavajú na rôzne aspekty rodinného podnikania. Najvýznamnejší prieskum uskutočnila spoločnosť PwC. Ten sa zameriava na hlavné obavy a výzvy rodinných podnikov, medzi ktoré patrí najmä absencia nástupníckeho plánu. Nástupníctvo je dlhodobý proces od rozhodovania o nástupníkovi, cez odovzdávanie skúseností až po postupné preberanie zodpovednosti.

Ďalším kľúčovým faktorom s významným dopadom na budúcnosť rodinných podnikov je zavádzanie digitalizácie, známejšej pod názvom Priemysel 4.0. Firmy očakávajú výrazný nárast miery digitalizácie v období do roku 2020, kedy by miera digitalizácie mala dosiahnuť úroveň 72 percent priemyslu a výrobných procesov v rámci Slovenska. Hlavné oblasti digitalizácie by mali byť: digitalizácia podnikateľských plánov, portfólia a služieb, zákaznickeho prístupu, marketingu alebo predajných kanálov. Je pravdou, že firmy, ktoré budú prvé investovať do inovácií môžu mať výrazné finančné výhody z týchto investícií, no tiež sa dostávajú do výrazného rizika. Keďže zatiaľ neexistujú medzinárodné štandardy z hľadiska technológií alebo nastavenia, firmy musia odhadnúť, kam sa bude tento trend uberať. Zlé odhadnutie štandardov, ktoré by prípadne mohli medzičasom vzniknúť v rámci priemyslu, by znamenalo značné finančné straty pre danú firmu a ohrozenie jej schopnosti sa prispôbiť. S tým je spojený aj aspekt digitálnej dôvery, ktorá je potrebná na podporenie transparentnosti a ochranu osobných údajov. To si bude vyžadovať vysokú mieru investícií do organizačných štruktúr a dátových analýz. Podniky budú musieť čo najviac využívať potenciál zákazníkov v iných krajinách.

Predkaldaná analýza tiež priniesla viacero pozitívnych príkladov dobrej praxe z dvoch pohľadov. Prvý pohľad vychádza z faktu, že rodinné podniky sú podobne ako bežné malé a stredné podniky významne závislé od kvality podnikateľského prostredia. V tomto smere sú odporúčania zamerané na pozitívne zmeny v nasledovných oblastiach podnikania:

- Daňové zaťaženie
- Firemné právo

- Lobovanie u zodpovedných verejných inštitúcií na zdieľanie názorov podnikov
- Vzdelávanie v oblasti manažmentu, podnikania a tiež špecifické vzdelávanie v témach vlastníctva a riadenia rodiny

Okrem toho táto analýza poukázala na príklady dobrej praxe v oblastiach:

- Podpora nástrojov pre správu rodinných podnikov
- Nástroje v oblasti podpory prevodu podniku
- Nástroje v oblasti manažérskeho / podnikateľského vzdelávania
- Nástroje v oblasti zvyšovania informovanosti o problémoch podnikov v oblasti hospodárskej politiky

Aj keď na Slovensku museli rodinné podniky začínať svoju púť nanovo po roku 1989, neznamená to, že by v oblasti Slovenska neexistovala tradícia rodinných podnikov. História ich vývoja siaha do stredoveku a svoj vrchol dosiahla v prvej polovici dvadsiateho storočia, kedy v časoch prvej Československej republiky pôsobilo na našom území niekoľko významných rodinných podnikov. Rozmáhali sa najmä v odvetviach textilu, odevov a obuvi, strojárstva, potravinárstva, sklárstva a cukrovinkárstva. Československo benefitovalo najmä z dostatku kvalifikovanej pracovnej sily, ktorá podporovala rozvoj týchto podnikov najmä v oblastiach ľahkého priemyslu. Po nežnej revolúcii bol rozvoj rodinných podnikov zabrzdený nestabilitou ekonomického prostredia ako aj absenciou podpory zo strany verejných inštitúcií. Napriek tomu aj na Slovensku vytvorilo niekoľko prieskumov rodinného podnikania, ktoré poukázali na problémy rodinných podnikov najmä v oblasti definovania rodinného podniku a zlepšenia podnikateľského prostredia. Špecificky boli preferované zmeny v Zákonníku práce, najmä v oblasti možnosti zamestnávania rodinných príslušníkov. Ďalším vyzdvihovaným opatrením bolo aj podchytenie konkurenčnej doložky a lepšia ochrana duševného vlastníctva.

Pri príprave tejto analýzy bol vypracovaný aj reprezentatívny prieskum 364 rodinných podnikov na Slovensku na zistenie štruktúry rodinných podnikov a problémov, ktoré ich trápia. Výsledky prieskumu poukazujú na fakt, že približne jednu osminu rodinných podnikov na Slovensku tvoria stredné podniky, približne 15 percent tvoria malé podniky a až vyše sedemdesiat percent sú mikropodniky. Až 34 percent oslovených rodinných podnikov sú firmy staršie ako 20 rokov a ďalších 32 percent tvoria podniky staršie než desať rokov. To dokazuje, že v súčasnosti je veľká časť rodinných podnikov etablovaná na trhu a môžeme ich vnímať ako stabilné subjekty v rámci hospodárstva. S tým prirodzene súvisí aj štatistika, že skoro 28 percent rodinných podnikov už má vo vedení podniku druhú (alebo dokonca tretiu) generáciu a teda úspešne prešlo procesom nástupníctva. To poukazuje na

dôležitosť plánovania nástupníctva, keďže v priebehu 29 rokov od konca socializmu viac ako štvrtina rodinných podnikov už musela prejsť nástupníctvom alebo ním práve prechádza. Z hľadiska preferovanej formy rodinného podnikania je na Slovensku vidieť drvivá prevaha využívania spoločnosti s ručením obmedzeným, ktorú má až 73 percent rodinných podnikov. Podobne až vyše polovica rodinných podnikov funguje na báze samostatného vlastníctva. Medzi hlavné výzvy rodinných podnikov na Slovensku patria cenová a produktová konkurencia a dodržiavanie regulácií. Hlavnými prekážkami pri rozširovaní rodinného podnikania sú: nedostatok kvalitných zamestnancov, časté zmeny v rámci pravidiel pre podnikateľov, náklady spojené s úrovňou daňovej a regulačnej záťaže a vysoká administratívna záťaž spojená s internacionalizáciou podniku. Dve najviac preferované opatrenia sú zadefinovanie rodinného podniku ako podnikateľskej jednotky a nástroje financovania špecificky zamerané na podporu rodinných podnikov. Obe tieto možnosti získali hlasy viac ako 50 percent rodinných podnikov. Tieto výsledky môžu slúžiť ako dobrá indikácia hlavných problémov rodinných podnikov na Slovensku a najviac preferovaných foriem podpory na zabezpečenie ich ďalšieho rozvoja.

Z hľadiska odporúčaní táto analýza vyhodnotila niekoľko oblastí, kde by mala prebehnúť reforma zmeny prístupu. Sú to oblasti:

- zadefinovanie rodiny ako podnikateľskej resp. ekonomickej jednotky;
- rodinné zdaňovanie a úpravy v sadzbách daní a odvodov pre rodinné podniky;
- zjednodušenie Zákonníka práce a zadefinovanie nových foriem zamestnávania aplikovateľných na rodinných príslušníkov;
- stabilita a zamedzenie častých zmien v kľúčových podnikateľských zákonoch;
- podpora lepšej vzdelanostnej štruktúry obyvateľstva a prepojenia vzdelávania s potrebami trhu práce;

Medzi ďalšie aktívne opatrenia by mohlo patriť aj vytvorenie špecifických nástrojov financovania, vytvorenia zastupiteľskej organizácie a informačných a poradenských služby pre rodinné podniky. Týmto by sa spolu so zmenami podnikateľského prostredia pomohla vytvoriť efektívna infraštruktúra na rozvoj rodinných podnikov.

Použitá literatura

1. ASTRACHAN, Joseph H. a Annelie KARSLON STIDER, 2004. Family relations. In: J. WARD a D. KENYON ROUVIEZ, eds. *Family business: key issues*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
2. ASTRACHAN, Joseph H., 2005. The F-PEC scale of family influence. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice*. Dostupné z: <http://www.allbusiness.com/specialty-businesses/familyowned-businesses/417533-1.html>
3. ASTRACHAN, Joseph H., Sabine B. KLEIN a Kosmas X. SMYRNIOS, 2006. The F-PEC scale of family influence: a proposal to solving the family business definition problem'. In: *Handbook of Research on Family Business*, London: Edward Elgar Publishing.
4. BĚLINA, Pavel, 1993. *Dějiny zemí Koruny české: Svazek 2 – Od nástupu osvěcenství po naši dobu*. Praha: Paseka. ISBN 80-85192-60.
5. BREEZE, Beth, 2009. *Natural Philanthropists: Findings of the Family Business Philanthropy and Social Responsibility Inquiry*. Institute for Family Business, jún 2009. Dostupné z: <http://www.ifb.org.uk/media/32594/natphilanthropists%20final.pdf>
6. CENTER FOR FAMILY BUSINESS, 2017. *Global Family Business Index*. University of St. Gallen. Center for Family Business. Dostupné na: <http://familybusinessindex.com/>
7. ČORNEJ, Petr et al., 1992. *Dějiny zemí koruny české I*. 2. vyd. Praha: Paseka. ISBN 80-85192-59-4.
8. DAVIS, John. A., 2001, *Definitions and Typologies of the Family Business*, Cambridge: Harvard Business School.
9. DUH, Mojca, 2012. Family Businesses: The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions. In: T. BURGER-HELMCHEN, ed. *Entrepreneurship – Gender, Geographies and Social Context*. Rijeka: InTech Europe. ISBN: 978953-51-0206-9.
10. EARLE, John S. a Scott G. GEHLBACH, 1997. *Mass privatization, Distributive politics and popular support for reform in the Czech Republic*. Praha: Sociologický ústav Akademie Věd ČR, 1997. ISBN 80-85950-30-8.
11. EFB, 2008. *EFB Position Paper: European Parliament own-initiative draft report on 'Family Businesses in Europe'*, European Family Business. Dostupné z: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/pp---ep-fb-report-20142210-ini.pdf>

12. EIM BUSINESS AND POLICY RESEARCH, 2008a. *Overview of Family Business Relevant Issues Country Fiche Netherlands*. KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research. Dostupné z: http://www.pedz.uni-mannheim.de/daten/edz-h/gdb/08/familybusiness_country_fiche_netherlands_en.pdf
13. EIM BUSINESS AND POLICY RESEARCH, 2008b. *Overview of Family Business Relevant Issues Country Fiche Turkey*. KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research. Dostupné z: http://www.pedz.uni-mannheim.de/daten/edz-h/gdb/08/familybusiness_country_fiche_turkey_en.pdf
14. EURÓPSKA KOMISIA, 2002. *European seminar on the transfer of business: final report*. Viedeň 23. a 24. septembra 2002. Dostupné z: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/transfer_business/seminar_final_en.pdf
15. EURÓPSKA KOMISIA, 2009. *Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, Final Report of the Expert Group, European Commission: Enterprise and Industry Directorate-General, November 2009. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10388/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>
16. EURÓPSKA KOMISIA, 2017. *Family Business*. European Commission, Growth: Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. Dostupné z: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_sk
17. EURÓPSKY PARLAMENT, 2016. *Industry 4.0*. Directorate-General for Internal Policies, Policy Department: Economic and Scientific Policy. Dostupné z: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/570007/IPOL_STU\(2016\)570007_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2016/570007/IPOL_STU(2016)570007_EN.pdf)
18. FAMILY BUSINESS ACT, 2017. Justice Services of Malta. Dostupné z: <http://www.justiceservices.gov.mt/DownloadDocument.aspx?app=lom&itemid=12569&l=1>
19. FONDATI, Mario a Juraj PORUBSKÝ, 2017. Vybudujte svojich ľudí a oni vám vybudujú firmu. In: *Forbes*. Jún 2017.
20. FONDATI, Mario a Michal ŠUBÍN, 2017. Najlepšie rady na rozvoj rodinných firiem. In: *Trend*. 2. Február 2017.
21. FUCHS, Kamil, 2002. Miesto Privatizace v Procesu Transformace. In: ONDRAČKA, Pavel, ed. *Specifika Transformačního Procesu ČR*. 1.

- vydání. Brno: Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy Univerzity, s. 40-51. Sborník prací ESFMU. ISBN 80-210-2783-5
22. GALLO Miguel Angel a Salvatore TOMASELLI, 2006. 'Formulating, implementing and maintaining family protocols. In: P. POUTZIOURIS, K. X. SMYRNIOS a S. B. KLEIN (eds.) *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham a Northampton: Edward Elgar. Dostupné z: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/FAMILY%20BUSINESS%20Handbook%20of%20Research%20on%20Family%20business.pdf
23. GEISSBAUER, Reinhard, Jesper VEDSØ a Stefan SCHRAUF, 2016. A Strategist's Guide to Industry 4.0. In: *Strategy+Business*, Vydanie 83, Leto 2016. Dostupné z: <https://www.strategy-business.com/article/A-Strategists-Guide-to-Industry-4.0?gko=7c4cf>
24. GIMENO, Alberto, Gemma BAULENAS a Joan COMA-CROS, 2009. *Modelos de Empresa Familiar: soluciones prácticas para la familia empresaria*. Ediciones Deusto, Barcelona. Dostupné z: <https://www.casadellibro.com/libro-modelos-de-empresa-familiar-soluciones-practicas-para-la-familia-empresaria/9788423426904/1244440>
25. GIMENO, Alberto, Guillermo LABADIE, Willem SARIS a Xavier MENDOZA MAYORDOMO, 2006. Internal Factors of Family Business Performance: An integrated Theoretical Model. In: P. POUTZIOURIS, K. X. SMYRNIOS a S. B. KLEIN (eds.) *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham a Northampton: Edward Elgar. Dostupné z: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/FAMILY%20BUSINESS%20Handbook%20of%20Research%20on%20Family%20business.pdf
26. HANZELKOVÁ, Alena, 2004. *Re-Establishing Traditional Czech Family Business. A Multiple Case Study on the Present Challenges*. Jyväskylä: University of Jyväskylä. ISSN 1457-1986.
27. HARMS, Henrik, 2014. Review of Family Business Definitions: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research. In: *International Journal of Financial Studies*, Vol. 2, s. 280-314. ISSN 2227-7072. Dostupné z: www.mdpi.com/2227-7072/2/3/280/pdf-vor
28. JIRÁSEK, Jaroslav, 1993. *Transformační řízení*, Praha: Grada
29. KENYON-ROUVINEZ, Denise a John L. WARD, 2005. *Family Business. Key Issues*, New York: Palgrave Macmillan.
30. KOČENDA, Evžen a LÍZAL, Ľubomír, 2003. *Český podnik v české transformaci 1990–2000*. Praha: Academia. ISBN 80-200-1039-4.

31. KOLLÁR, Miroslav, 2010. Šľachtické rody spojené s dejinami Nitrianskej Blatnice v rokoch 1526 až 1918. In: TRSTĀN, Drahomír, ed. *Nitrianska Blatnica: 1185-2010*. Nitrianska Blatnica. Dostupné z: http://www.nitrianskablatnica.sk/download_file_f.php?id=117419
32. KOVAČIČ, Ján, 2008. *Šľachta na Slovensku v ranom novoveku*, Válka.cz [online]. [cit. 2017-12-29]. Dostupné z: <https://www.valka.cz/12626-Slachta-na-Slovensku-v-ranom-novoveku>
33. KOVÁČOVÁ, Zuzana, 2014. *Rodinné podnikanie alebo (ne)zostane to v rodine*, Európske partnerstvo pre verejné stratégie (European Public Policy Partnership), o. z. 29. 10. 2014. Dostupné z: https://www.eppp.sk/docs/seminar-rp_kovacovaz.pdf
34. MANDL, Irene a Peter VOITHOFER, 2010. *Transfer and Succession in Austrian Family Firms*, Transfer of Ownership in Private Businesses – European Experiences. Dostupné z: http://www.ownershiptransfer2010.org/wp-content/uploads/2010/03/TransferofOwnership2010_PeterVoithofer.pdf
35. MANDL, Irene, 2008. *Overview of Family Business Relevant Issues*, Vienna: KMU Forschung Austria, Austrian Institute for SME Research. Dostupné z: http://www.familienunternehmen.de/media/public/pdf/projekte-veranstaltungen/expertengruppe-familienunternehmen/stiftung-familienunternehmen_expertengruppe-familienunternehmen_abschlussbericht.pdf
36. MARR, Bernard, 2016. What Everyone Must Know About Industry 4.0. In: *Forbes*, 20 júna 2016. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/06/20/what-everyone-must-know-about-industry-4-0/>
37. MAZZOLA, Pietro, Gaia MARCHISIO a Joseph H. ASTRACHAN, 2006. Using the strategic planning process as a next-generation training tool in family business. In: P. POUTZIOURIS, K. X. SMYRNIOS a S. B. KLEIN (eds.) *Handbook of Research on Family Business*. Cheltenham a Northampton: Edward Elgar. Dostupné z: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/FAMILY%20BUSINESS%20Handbook%20of%20Research%20on%20Family%20business.pdf
38. MOŽNÝ, Ivo, 1999. *Sociologie rodiny*. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 80-85850-75-3.
39. MOŽNÝ, Ivo, 2006. *Rodina a společnost*. Praha: Sociologické nakladatelství. ISBN 80-86429-58-X.

40. MUCHA, Boris, Tomáš PERÁČEK a Ľubomíra STRÁŽOVSKÁ, 2016. *Rodinné Podniky na Slovensku*. IX. Mezinárodní Vědecká Konference Doktorandů a Mladých Vědeckých Pracovníků. Karviná, 10. Novembra 2016. Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. Dostupné z: http://www.opf.slu.cz/uds/konference/sbornik16/pdf/mucha_peracek_st_razovska_1.pdf
41. O'HARA, William T., 2003. *The World's Oldest Family Companies*. Familybusinessmagazine [online]. 2003 [cit. 23. prosince 2007]. Dostupné z: <http://www.familybusinessmagazine.com/oldworld.htm>
42. ODEHNALOVÁ, Pavla, 2011. *Přednosti a meze rodinného podnikání*. Masaryková univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 978-80-210-5319-9. Dostupné z: https://is.muni.cz/repo/971945/monografie_po_korekture.pdf
43. POKLUDA, Zdeněk, 2004. *Ze Zlína do světa*. Zlín: Nadace Tomáše Bati. ISBN 80-2392-149-5.
44. POUTZIOURIS, Panikkos a Elias HADJIELIAS, 2009. *Global perspectives on family business developments: Theory – Practice – Policy*. IFERA, Cyprus.
45. POUTZIOURIS, Panikkos, 2001. The Views of Family Companies on Venture Capital Evidence from the UK SME Economy. In: *Family Business Review*, Vol. 14, Issue 3. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.2001.00277.x>
46. POUTZIOURIS, Panikkos, 2006. *The UK Family Business PLC Economy*. Manchester Business School and the Institute for Family Business.
47. POUTZIOURIS, Panikkos, Kosmas SMYRNIOS a Sabine KLEIN, 2008. *Handbook of research on family business*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
48. PRŮCHA, Václav et al., 2004. *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918– 1992*. Brno: Doplněk. ISBN 80-7239-147-X.
49. PWC, 2016. *The 'missing middle': Bridging the strategy gap in family firms*, Family Business Survey 2016. Dostupné z: www.pwc.com/fambizsurvey2016
50. RANDØY, Trond a Sanjay GOEL, 2003. Ownership Structure, Founding Family Leadership, and Performance in Norwegian SMEs. In: *Journal of Business Venturing*, Vol. 18, Issue 5, s.:619-637. Dostupné z: http://jsbednet.com/journals/jsbed/Vol_4_No_1_June_2016/2.pdf

51. RANDØY, Trond, Clay DIBRELL a Justin CRAIG, 2009. Founding Family Leadership and Industry Profitability. In: *Small Business Economics*. Vol. 32, s. 397-407.
52. REŽ, Jaroslav a Michal GELNAR, 1999. Sklářská minulost kraje Lužických hor. In. Lužické hory [online]. [cit. 2017-12-29]. Dostupné z: <http://www.luzicke-hory.cz/historie/index.php?pg=clskloc>
53. SBA, 2011. *Rodinné podnikanie na Slovensku*. Slovak Business Agency. Dostupné z: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/file/studia_rodinne_podnikanie_na_slovensku.pdf
54. SERINA, Peter, 2011. *Rodinné podnikanie na Slovensku: štúdia*. Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. Dostupné z: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/file/studia_rodinne_podnikanie_na_slovensku.pdf
55. SITA, 2015. Malým podnikom by pomohlo rodinné zdaňovanie. In: *Webnoviny*. 27. mája 2015. Dostupné z: <https://podnikam.webnoviny.sk/malym-podnikom-by-pomohlo-rodinne-zdanovanie/>
56. SØRHEIM, R. 2005. Business angels as facilitators for further finance: an exploratory study. In: *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 12, No. 2, p. 178-191
57. STEIER, L. P. a J. L. WARD, 2006. If theories of family enterprise really do matter, so does change in management education. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, No. 6, November 2006, s. 887-895. ISSN 1042-2587.
58. STRÁŽOVSKÁ, Ľubomíra, Helena STRÁŽOVSKÁ a Monika KROŠLÁKOVÁ, 2008. *Podnikanie Formou Rodinných Podnikov*. Bratislava: Sprint. ISBN 978-80-969927-0-6.
59. ŠÉTAFY, Jozef, 2014. *Rodinné podnikanie potrebuje aj na Slovensku novú modernú definíciu* [online]. [vid. 28. 12. 2017]. Dostupné z: <https://www.sfa.sk/sk/novinky/detail/rodinne-podnikanie-potrebuje-aj-na-slovensku-novu-modernu-definiciju>
60. ŠINDELKA, Vladimír, 2007. *Rodinné firmy jsou páteří ekonomiky*. [online]. 17. dubna 2007. [cit. 23. prosince 2017]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/106251/>
61. ŠTULRAJTEROVÁ, Katarína, 1994. *Najstaršie rody na Slovensku*, Slovenská genealogicko-heraldická spoločnosť pri Matici slovenskej, ISBN 80-967103-0-3. Dostupné z: http://forumhistoriae.sk/documents/10180/71901/najstarsie_rody.pdf

62. TAGIURI, Renato a John A. DAVIS, 1982. Bivalent attributes of the family firm. Working Paper. In: *Family Business Review*. Vol. 9, No. 2, s. 199-208. Cambridge: Harvard Business School.
63. TÀPIES, Joseph a John L. WARD, 2008. *Family-owned business, a role model of values*. Basingstoke: Palgrave MCMillan, 2008.
64. TOŠOVSKÝ, Josef, 2000. Po deseti letech: některé lekce z transformace. In: *Bankovníctví*, 2000, Číslo 11.
65. TŰCSÖKOVÁ, Ivana a Monika, KROŠLÁKOVÁ, 2013. *Rodinné Podnikanie na Slovensku*, SVOČ. Dostupné z: <http://files.petrunada.webnode.cz/200000048-8a27a8b22b/%C4%8Dl%C3%A1nok%20SVO%C4%8C%20-%20Rodinn%C3%A9%20podnikanie%20na%20Slovensku%20Kro%C5%A1l%C3%A1kov%C3%A1%20-Tucsokov%C3%A1.pdf>
66. ZAHRA, Ian, 2017. *An Analysis into the Definition of a „Family Business“ in the Family Business Act*, A term paper submitted in partial fulfilment of the requirements for the Degree of Bachelor of Laws (Honours), Faculty of Laws, University of Malta. Dostupné z: <https://economy.gov.mt/en/familybusinessact/Family%20Business/Documents/Family%20Business%20Term%20Paper.pdf>

Príloha č. 1: Znenie dotazníka

Dotazník pre reprezentatívny prieskum MSP so zameraním na rodinné podniky a hlavné výzvy v oblasti rodinného podnikania a možnosti podpory zo strany verejnej správy

Rodinným podnikom sa rozumie skupina fyzických osôb, ktorých spájajú pokrvné väzby alebo rozhodnutím súdu alebo zákonom uznané väzby s rovnakým účinkom (adopcia, manželstvo) alebo majú medzi sebou osobné, vzájomné väzby a majú záujem týmito spoločnými väzbami vytvoriť vzájomnú závislosť, previazanosť a odkázanosť (druh, družka) (ďalej len „rodina“) a spĺňajú aspoň jednu z nasledovných podmienok vo vzťahu k podniku :

1. Jeden člen alebo viacerí vlastnia viac ako 50 % podielov, hlasov alebo akcií v podniku;
2. Jeden člen alebo viacerí vlastnia v podniku taký podiel, počet hlasov alebo akcií, že sú schopní presadiť svoju vôľu proti ostatným spoluvlastníkom (ďalej len „má vplyv“);
3. Jeden člen alebo viacerí vykonávajú kontrolné funkcie v podniku a majú vplyv;
4. Jeden člen alebo viacerí vykonávajú riadiace funkcie v podniku a majú vplyv.

Príklady rodinných firiem:

- živnostník, ktorý je v rodinnom zväzku
- Spoločnosť s ručením obmedzeným, kde sú podnikateľskí partneri súrodenci a majú väčšinový podiel vo firme
- Akciová spoločnosť, kde rodičia a deti vlastnia väčšinu akcií, majú riadiacu kontrolu nad podnikom a plánujú posunúť vedenie firmy z jednej generácie na nasledujúcu

Časť A: Štruktúra rodinných podnikov na Slovensku

- 1) V ktorom kraji máte sídlo Vášho podniku? (jedna odpoveď)
 - a. v Banskobystrickom
 - b. v Bratislavskom
 - c. v Košickom
 - d. v Nitrianskom
 - e. v Prešovskom
 - f. v Trenčianskom
 - g. v Trnavskom
 - h. v Žilinskom

- 2) Aká je veľkosť Vášho podniku? (jedna odpoveď)
- a. Mikropodnik (do 10 zamestnancov)
 - b. Malý podnik (do 50 zamestnancov)
 - c. Stredný podnik (do 250 zamestnancov)
- 3) Aký je ročný obrat Vášho podniku? (jedna odpoveď)
- a. do 2 000 000 eur
 - b. od 2 000 000 eur do 10 000 000 eur
 - c. od 10 000 000 do 50 000 000 eur
- 4) Aký je vek Vášho podniku? (Jedna odpoveď)
- a. do 1 roka
 - b. od 1 roka do 5 rokov
 - c. od 5 rokov do 10 rokov
 - d. od 10 rokov do 20 rokov
 - e. nad 20 rokov
- 5) Koľká generácia pôsobí v súčasnosti v rámci najvyššieho vedenia rodinného podniku? (Jedna odpoveď)
- a. Prvá generácia
 - b. Druhá generácia
 - c. Tretia + generácia
- 6) Aká je forma Vášho podniku? (Jedna odpoveď)
- a. Fyzická osoba – podnikateľ
 - b. Právnická osoba – spoločnosť s ručením obmedzeným
 - c. Právnická osoba – akciová spoločnosť
 - d. Právnická osoba – komanditná spoločnosť alebo verejná obchodná spoločnosť
 - e. Iná – doplňte
- 7) Aký je typ vlastníctva podniku? (Jedna odpoveď)
- a. Samostatné vlastníctvo
 - b. Partnerstvo (rodinný podnik je rovnomerne vlastnený viacerými rodinnými príslušníkmi alebo blízkymi osobami)
 - c. V rodinnom podniku majú podiel aj tretie osoby
 - d. Iné - doplňte
- 8) Koľko členov rodiny je aktívne zapojených do procesov riadenia alebo fungovania v rámci rodinného podniku ako zamestnanec alebo spoločník?

- 9) V ktorých krajinách predávate Vaše produkty / služby? (možnosť viacerých odpovedí)
- a. Slovensko
 - b. EÚ
 - c. Mimo EÚ
- 10) V ktorej oblasti podnikáte podľa SK NACE? (Vyberte hlavnú oblasť podnikania)
- a. Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov
 - b. Ťažba a dobývanie
 - c. Priemyselná výroba
 - d. Dodávka elektriny, plynu, pary a studeného vzduchu
 - e. Dodávka vody; čistenie a odvod odpadových vôd, odpady a služby odstraňovania odpadov
 - f. Stavebníctvo
 - g. Veľkoobchod a maloobchod; oprava motorových vozidiel a motocyklov
 - h. Dopravné, poštovné a skladovacie služby
 - i. Ubytovacie a stravovacie služby
 - j. Informácie a komunikácia
 - k. Finančné, poisťovacie a doplnkové služby
 - l. Prenájom nehnuteľností a realitné služby
 - m. Odborné poradenstvo, vedecké a technické služby
 - n. Administratívne a podporné služby
 - o. Verejná správa a obrana; povinné sociálne zabezpečenie
 - p. Vzdelávanie a odborná príprava
 - q. Zdravotná starostlivosť a sociálna pomoc
Umenie, zábava a kultúrne a rekreačné služby

Časť B: Súčasný stav rodinných podnikov a plány rozvoja podnikateľských aktivít

- 11) Odkiaľ ste čerpali / získali financie na založenie a ďalší rozvoj rodinného podniku? (možnosť viacerých odpovedí)
- a. Vlastné úspory
 - b. Pôžička od rodiny a priateľov
 - c. Úver z banky
 - d. Pôžička od verejnej inštitúcie
 - e. Eurofondy
 - f. Crowdfunding
 - g. Podnikateľský anjel
 - h. Rizikový (venture) alebo seed kapitál
 - i. Iné - doplňte

- 12) Akým spôsobom plánujete expandovať Váš biznis v najbližších rokoch? (možnosť viacerých odpovedí)
- a. Zvyšovanie podielu na súčasných trhoch
 - b. Akvizícia (rozširovanie podniku odkúpením alebo prevzatím iného podniku a ich spojením)
 - c. Expanzia do nových sektorov
 - d. Expanzia do nových krajín
 - e. Neplánujem expandovať
 - f. Iné – doplňte
- 13) Plánujete nové investície? Do akých oblastí? (možnosť viacerých odpovedí)
- a. Do hlavnej oblasti podnikania (napríklad zvýšenie objemu produkcie, efektívnosti procesov, marketingu firmy alebo konkrétneho produktu / služby)
 - b. Do rozširovania a rozvoja ľudských zdrojov
 - c. Do rozšírenia ponuky produktov alebo služieb
 - d. Do vstupu na medzinárodný trh
 - e. Do digitalizácie a nových inovácií
 - f. Do nákupu nehnuteľností, dopravných prostriedkov, strojov
 - g. Neplánujem nové investície
 - h. Iné . doplňte
- 14) Aké sú hlavné interné problémy pre Váš podnik v najbližšom období? (Vyberte maximálne tri výzvy)
- a. Zaistenie, že podnik zostane v rámci rodiny
 - b. Zlepšiť finančnú stabilitu
 - c. Plánovanie následníctva v rodinnom podniku
 - d. Potreba kontinuálnej inovácie
 - e. Potreba profesionalizácie firmy
 - f. Prístup k novým zdrojom financovania
 - g. Schopnosť prilákať a udržať si kvalifikovaných zamestnancov
 - h. Znižovanie nákladov (vrátane daní a nákladov na ľudské zdroje)
 - i. Prístup k novým technológiám / digitalizácia
 - j. Diverzifikácia exportných trhov
 - k. Iné – doplňte
- 15) Aké sú hlavné externé problémy pre Váš podnik v najbližšom období? (Vyberte maximálne tri výzvy)
- a. Cenová, resp. produktová konkurencia
 - b. Dodávateľské reťazce
 - c. Dodržiavanie regulácií - vládne opatrenia / regulácie / legislatíva
 - d. Hospodárska situácia v krajine

- e. Pôsobenie v medzinárodnom prostredí
- f. Hľadanie zákazníkov / nízky dopyt
- g. Iné – doplňte

16) Aký typ vzdelávania ste za posledné tri roky poskytli svojim zamestnancom? (možnosť viacerých odpovedí)

- a. Žiadne
- b. Akademické
- c. Odborné
- d. Manažérske
- e. Soft skills
- f. Iné - doplňte

17) Nástupníctvo vo Vašom podniku: (Jedna odpoveď)

- a. Prebehlo od vzniku podniku
- b. Momentálne prebieha
- c. Je v pláne na najbližšie obdobie
- d. Nie je v pláne

18) Pokiaľ nástupníctvo nedávno prebehlo, prebieha alebo je v pláne, bolo alebo má byť riešené: (možnosť viacerých odpovedí)

- a. Priamym potomkom
- b. Iným členom rodiny
- c. Interným zamestnancom
- d. Externým manažérom
- e. O nástupníctve ešte prebieha diskusia
- f. Momentálne nie je záujem zo strany žiadneho potenciálneho nástupcu
- g. Činnosť firmy plánujeme ukončiť
- h. Firmu plánujeme predat' inému subjektu

Časť C: Prekážky pri vzniku a rozvoji rodinného podnikania a preferované možnosti podpory

19) Aké ťažkosti ste mali pri začiatku podnikania? (Vyberte maximálne tri možnosti)

- a. Neschopnosť zohnať dostatok finančných zdrojov
- b. Nedostatok informácií o podnikaní
- c. Absencia dlhodobého biznis plánu
- d. Absencia podpory zo strany verejných inštitúcií
- e. Slabá úroveň podpory zo strany verejných inštitúcií
- f. Nedostatok možností vzdelávania v oblasti podnikateľských zručností

- g.** Neschopnosť sa presadiť kvôli veľkej konkurencii
- h.** Slabý marketing
- i.** Zlé finančné plánovanie
- j.** Iné – doplňte

20) Aké prekážky Vám najviac bránia v rozšírení Vášho podnikania? (Vyberte maximálne tri možnosti)

- a.** Nedostatok kvalitných zamestnancov
- b.** Časté zmeny v rámci pravidiel pre podnikateľov
- c.** Strach zo slabej ochrany vlastníckych práv
- d.** Náklady spojené s úrovňou daňovej a regulačnej záťaže
- e.** Vysoká administratívna záťaž pri internacionalizácii podnikateľskej činnosti
- f.** Slabá ochrana intelektuálneho vlastníctva
- g.** Slabá pripravenosť na expanziu (interné systémy a pracovná sila, resp. dostupní / spoľahliví dodávatelia)
- h.** Príliš veľká konkurencia na trhu
- i.** Nedostatok finančných zdrojov
- j.** Iné – doplňte

21) Aké zmeny alebo úpravy regulácie by ste uvítali na zlepšenie potenciálu Vašej firmy (možnosť viacerých odpovedí)

- a.** Znižovanie administratívneho zaťaženia podnikania (byrokracie)
- b.** Jednoduchšie prijímanie a prepúšťanie zamestnancov
- c.** Úprava a zjednodušenie daňových pravidiel (vrátane inštitútu „závislej osoby“)
- d.** Zníženie daňového zaťaženia
- e.** Zníženie odvodového zaťaženia
- f.** Lepšia vymáhateľnosť práva a rýchlejšie riešenie súdnych sporov
- g.** Reforma vzdelávacieho systému tak, aby bol prepojený s praxou a rešpektoval potreby trhu
- h.** Iné – doplňte

22) Ktoré navrhované opatrenia zo strany verejnej správy by Vám najviac pomohli v rozvoji Vášho podnikania? (Vyberte maximálne tri opatrenia)

- a.** Zadefinovanie rodinného podniku ako podnikateľskej jednotky a jej zapracovanie do existujúcej legislatívy a do iniciatív na podporu MSP
- b.** Vytvorenie zastupiteľských organizácií pre rodinné podniky

a reprezentovanie záujmov rodinných podnikov na národnej úrovni

- c.** Vytváranie lokálnych a regionálnych klastrov rodinných podnikov s ostatnými typmi firiem na zdieľanie expertízy
- d.** Informačné a poradenské služby pre rodinné podniky z hľadiska profesionalizácie procesov (napr. v oblasti manažmentu rodinných podnikov, podnikateľských zručností, účtovníctva, marketingu a IT, resp. tvorby stratégií nástupníctva, rozvoja talent managementu, podnikovej kultúry, zručností pre zvládnutie procesu generačnej výmeny)
- e.** Podpora internacionalizácie rodinných podnikov prostredníctvom účasti rodinných podnikov na súťažiach, výstavách, domácich a medzinárodných odborných a kooperačných podujatiach alebo iných podujatiach zameraných na podporu podnikania
- f.** Podpora inštitúcií odborného vzdelávania
- g.** Podpora networkingu rodinných podnikov prostredníctvom nových platforiem alebo stretnutí na prepojenie rodinných podnikov s vzdelávacími inštitúciami na podporu výskumu a inovácií alebo s inými kľúčovými skupinami
- h.** Nástroje financovania špecificky zamerané na podporu rodinných podnikov
- i.** Poradenstvo a podpora pri propagácii rodinného podnikania, najmä prostredníctvom informačných podujatí propagujúcich konkrétny rodinný podnik
- j.** Podpora zadefinovania opatrení ako predmanželské zmluvy na možné osobné zadefinovanie pravidiel pre rodinné podniky
- k.** Iné – doplňte