

Rodinné podnikanie na Slovensku



Vypracoval:

Mgr. Peter Serina, advokátska kancelária, s.r.o., Mgr. Peter Serina, konateľ, advokát

Zadávateľ:

NARMSP, zmluva o dielo reg. číslo NARMSP: 55/2011/OAPP

Termín dodania:

25. 03. 2011



Mgr. Peter Serina, advokátska kancelária, s.r.o. poskytuje svoje právne služby so zameraním na klienta, jeho maximálnu spokojnosť a komfort.

Advokátska kancelária, Mgr. Peter Serina, poskytuje právne služby v oblasti obchodného, občianskeho, trestného práva, ako aj práva duševného vlastníctva a verejného práva.

Pri poskytovaní našich služieb používame moderné technológie ako sú zaručený elektronický podpis a spolupracujeme s externými spolupracovníkmi, ako je spoločnosť KPS Poradenské centrum, s.r.o., ktorá poskytuje svoje služby v oblasti poistenia, účtovníctva a ekonomického poradenstva. Naši ďalší externí spolupracovníci z oblasti daní, psychológie, lekárstva a iných odborov, s nami spolupracujú v záujme poskytnutia komplexných a efektívnych služieb pre našich klientov.

Obsah

I. Úvod	4
II. Výskumná analýza	4
II. 1 Analýza – osobné rozhovory	5
II. 2 Analýza – závery	8
II. 2. 1 Analýza – závery – špecifické problémy rozvoja rodinného podnikania	8
II. 2. 2 Analýza – závery – podniková kultúra a plnenie špecifických funkcií rodinných podnikov	9
II. 2. 3 Analýza – závery – kritické fázy života rodinného podniku	10
II. 2. 4 Analýza – závery – pociťované nedostatky v podpore rodinných podnikov	10
III. Špecifické problémy rozvoja rodinného podnikania	10
III. 1 Fázy rozvoja rodinného podniku	13
III. 2 Kritické fázy života rodinného podniku	14
III. 3 Podniková kultúra a plnenie špecifických funkcií rodinných podnikov	15
III. 4 Kladné a záporné stránky a funkcie rodinných podnikov	16
III. 5 Pociťované nedostatky v podpore rodinných podnikov	17
IV. Implementácia podporných opatrení v oblasti rodinného podnikania v rámci Európskej únie a vybraných členských krajín	18
IV. 1 Podpora rodinného podnikania v Európskej únii	18
IV. 2 Podpora rodinného podnikania vo vybraných členských krajinách EÚ	21
IV. 2.1 Holandsko	22
IV. 2. 2 Veľká Británia	24
IV. 2. 3 Posúdenie implementácie podporných opatrení v oblasti rodinného podnikania v Holandsku a Veľkej Británii vo vzťahu k podmienkam Slovenskej republiky	25
V. Rodinné podnikanie v SR	27
V. 1 Súčasný stav a organizačné zabezpečenie podpory rodinného podnikania v SR	27
V. 2 Porovnanie stavu a rozvoja rodinného podnikania v SR a zahraničí	29
VI. Definícia rodinného podniku – návrh definície	29
VI.1 Prehľad definícií rodinného podniku používaných vo svete	29
VI. 2 Návrh definície – „rodinný podnik“ pre potreby SR	32
VII. Návrhy de lege ferenda vo vzťahu k rodinným podnikom	33
VII. 1 V oblasti právnych predpisov	34
VII. 2 V oblasti daní, odvodov a finančného zaťaženia	36
VII. 3 V oblasti organizačného zabezpečenia a vzdelávania	36
VIII. Záver	37
IX. Tabuľky	38
Tabuľka č. 1 Prehľad elementov definícií rodinného podniku podľa krajín	38
Tabuľka č. 2 Prehľad inštitúcií zaoberajúcich sa rodinným podnikaním v Európe	43
Tabuľka č. 3 Príklady priateľskej daňovej regulácie pre rodinných podnikateľov – daň z darovania/daň z dedičstva	44
Tabuľka č. 4 Prehľad rôznych opatrení štátov EÚ podporujúcich rodinné podnikanie	46
Tabuľka č. 5 Prehľad odporúčaní Zelenej knihy a stavu v SR	48
Tabuľka č. 6 Prehľad otázok kladených skúmaným subjektom	51
X. Zoznam použitej literatúry	53

I. Úvod

Objednávateľ vyhlásil výzvu na vypracovanie štúdie „Rodinné podnikanie na Slovensku“, ktorej cieľom, v zmysle zmluvy, je vykonať výskumnú analýzu rodinného podnikania, na základe kvalitatívneho prieskumu a po preskúmaní zahraničných skúseností, krajín Európskej únie, ako aj iniciatív Európskej únie, navrhnúť definíciu rodinného podnikania pre potreby Slovenskej republiky, ako aj navrhnúť, resp. odporučiť vykonanie konkrétnych opatrení a úprav s cieľom podporiť rodinné podnikanie a jeho udržateľnosť na Slovensku. Zároveň je cieľom štúdie zmapovať stav rodinného podnikania v SR a porovnať jeho úroveň so stavom v zahraničí, resp. vo vybraných krajinách.

V kapitolách II. až II. 2. 4 sa zaoberáme výskumnom, jeho spracovaním a následnou kvalitatívno- kvantitatívnou analýzou s využitím teoretických poznatkov.

V kapitolách III. až III.5 sa zaoberáme teoreticko-praktickými znakmi rodinných podnikov, pričom teoretické poznatky doplníme s poznatkami zistenými z výskumu, ako aj z vlastnej praxe.

V kapitolách IV. až IV. 2. 3 sa zaoberáme zahraničnými skúsenosťami s rodinným podnikom, a to v Európskej únii ako takej, ako aj vo vybraných krajinách Európskej únie. Zároveň si všimame opatrenia prijaté v týchto krajinách a analyzujeme ich dopad a možnú aplikáciu v SR.

V kapitolách V. až VII. sa zaoberáme stavom rodinného podnikania v SR v súčasnosti ako aj návrhom definície rodinného podnikania pre potreby SR. Vychádzame pritom z definícií používaných v Európskej únii ako aj vo svete, ktoré aplikujeme na domáce podmienky. Taktiež na základe zahraničných skúseností, ako aj vlastnej praxe a výskumu navrhujeme opatrenia na podporu rodinného podnikania, vrátane konkrétnych návrhov zmien zákonov. Navrhnuté konkrétne opatrenia považujeme za kľúčové pre pokračovanie nerušeného vývoja rodinného podnikania v SR vzhľadom na stav v súčasnosti.

V kapitolách VIII. až X. predkladáme zhrnutie, tabuľkovú prílohu a zoznam prameňov.

II. Výskumná analýza

Výskum pozostával z osobných rozhovorov s jedenástimi podnikateľskými subjektmi, ktorí pôsobia na území SR, pričom podnikajú v rôznych oblastiach hospodárstva. Súčasťou rozhovoru nebola identifikácia podnikateľov, nakoľko účasť v rozhovoroch podmienili anonymitou, keďže v prípade niektorých otázok ide o veľmi osobné informácie, ktoré by mohli ovplyvniť ich rodinné alebo podnikateľské vzťahy.

Rozhovor pozostával zo zodpovedania 68 otázok, ktorých zoznam je v tabuľke č. 6, pričom bolo možné na ľubovoľnú otázku aj neodpovedať. Z toho vyplýva, že nie všetky otázky zodpovedalo všetkých 11 subjektov. Oslovení boli podnikatelia, v zmysle zadania min. 8 subjektov, z toho 5 právnických a 3 fyzické do maximálneho počtu 249 zamestnancov, pričom tieto podnikateľské subjekty boli identifikované ako rodinné podniky na základe vlastníctva podniku (firmy) a na základe kritéria zamestnávania alebo spolupodnikania s rodinným príslušníkom.

Výskum bol spracovaný do percentuálnej podoby, pričom v zátvorke je uvedený počet podnikateľov, ktorí uviedli danú odpoveď.

II. 1 Analýza – osobné rozhovory

Prvou oblasťou, ktorou sme sa zaoberali bola oblasť hospodárskeho pôsobenia, organizačnej formy firmy, postavenia zakladateľa firmy vo firme a označenie jeho postavenia v rodine, v prípade ak sa rozhovoru zúčastnil nie zakladateľ firmy definovať jeho postavenie v rodine vo vzťahu k vlastníkovi¹, označenie rodinných príslušníkov, ktorí vo firme pracujú, alebo podnikajú a ich pracovná pozícia, kraj v ktorom subjekt podniká, počet zamestnancov firmy, hlavný predmet podnikania firmy a dĺžka podnikania firmy, predmetu podnikania

1. Z jedenástich zúčastnených bolo 54,6% (6) spoločností s.r.o., 27,3% (3) živnosti a 18,2% (2) samostatne hospodáriaci roľníci.
2. Z hľadiska postavenia vo firme, všetci oslovení boli vlastními, prípadne spoluvlastníkmi firmy, z toho v 45,5% (5) prípadoch sú zároveň konateľmi a v ostatných prípadoch sú riaditeľmi 27,3% (3) respektíve riadia firmu bez osobitného označenia (9,1% (1) vedúci, 18,2% (2) vlastníci).
3. Podľa postavenia zakladateľa firmy v rodine k ostatným členom rodiny išlo v 36,4% (4) o manžela/manželku, v 18,2% (2) o brata, v 18,2% (2) o dcéru, v 9,1% (1) o syna, v 9,1% (1) o sesternicu a v 9,1% (1) o družku.
4. Z hľadiska zamestnávania zamestnávajú subjekty od žiadneho zamestnanca po 50 zamestnancov, priemerne 7,82 zamestnanca.
5. Najčastejšie sú z rodinných príslušníkov zamestnané manželky/manželia v 36,4% (4) nasledované matkami v 27,3% (3), súrodencami (brat/sestra v 27,3% (3)), deťmi (dcéra/syn v 18,2% (2)), otcami (v 18,2% (2)), v 9,1% (1) sesternicou a družkou.
6. Z hľadiska krajov SR boli dva subjekty z Bratislavského kraja (s.r.o.), dva z Nitrianskeho kraja (s.r.o. a živnosť), dva z Prešovského kraja (živnosť a samostatne hosp. roľník), jeden z Trnavského kraja (s.r.o.), jeden z Banskobystrického kraja (samostatne hosp. roľník), jeden zo Žilinského kraja (s.r.o.), jeden z Trenčianskeho kraja (s.r.o.) a jeden z Košického kraja (živnosť).
7. Z hľadiska hlavného predmetu podnikania ide o stavebníctvo, turistický ruch, ubytovanie, maloobchod, stravovanie, predaj áut, doprava, poľnohospodárska výroba, poradenstvo, pekárenská výroba, služby.
8. Z hľadiska dĺžky podnikania ide o rozsah od 1 roku po 20 rokov, priemerne podnikajú skúmané subjekty 11,8 roku.
9. Rodinní príslušníci pracujú vo firme najčastejšie v pozícii spoločník (54,6% (6)), konateľ (36,4% (4)), riaditeľ (27,3% (3)), radový zamestnanec (18,2% (2)).

Druhou oblasťou, ktorú sme skúmali boli otázky začiatku, priebehu a súčasného stavu podnikania vo vzťahu k ťažkostiam a problémom spojených s podnikaním.

1. V začiatkoch podnikania uviedli subjekty v 54,6% (6) finančné problémy, resp. nedostatok kapitálu, v 18,2% (2) uviedli problémy s vhodným personálom a v 9,1% (1) uviedli byrokratické prekážky, 18,2% (2) podnikateľov nevedelo uviesť žiadnu ťažkosť.
2. Počas podnikania sme sa zaoberali najkritickejšou prekážkou, ktorá reálne ohrozila pokračovanie podnikateľskej činnosti. Subjekty uviedli zmeny zákonov, slabú vymožitelnosť práva, byrokraciu (27,3% (3)), nedostatok finančných zdrojov a krízu v rokoch 2009-2010 (18,2% (2)), konflikty s rodinnými príslušníkmi v podnikaní (9,1% (1)), ostatní neuviedli žiadnu prekážku, ktorá by reálne ohrozila ich pokračovanie v podnikateľskej činnosti.

¹ Zo skúmaných subjektov boli 9 oslovení vlastními/zakladateľmi a dvaja boli spoluvlastníkmi potomkami pracujúcimi na pozícii riaditeľ

3. V súčasnosti bránia skúmaným subjektom rozšírení podnikania predovšetkým nedostatok kapitálu (54,6% (6)), nedostatok vlastných kapacít (18,2% (2)), nedostatok vhodných zamestnancov (18,2% (2)) a nezáujem o rozšírenie podnikania (9,1% (1)).
4. Na otázku o forme podpory pri začatí podnikania uviedli podnikatelia ako veľmi potrebnú predovšetkým možnosť získať výhodný úver, dotáciu, alebo úľavy, ako zahraniční podnikatelia (36,4% (4)), menšiu byrokraciu a dostupnejšiu ponuku bezplatného poradenstva (3) a lepšiu vymožiteľnosť práva a „očistenie“ trhu od podvodníkov (9,1% (1)).
5. Na otázku akú formu podpory by privítali podnikatelia dnes, odpovedali predovšetkým záujmom o dodatočné finančné zdroje, a to či už formou lacného úveru, zníženia odvodového alebo daňového zaťaženia, alebo zlepšenia prístupu k fondom EÚ (45,5% (5)), 9,1% (1) podnikateľov uviedlo, že by mali záujem o kvalitnejšiu pracovnú silu. Ostatní sa k otázke nevyjadřili.
6. Zaujímavé sú odpovede na otázky ovplyvňovania podnikania zo strany miestnej samosprávy a štátu. Kým v prípade samosprávy hodnotilo až 81,8% (9) podnikateľov ovplyvňovanie zo strany samosprávy ako neutrálne, 9,1% (1) ako neutrálne a 9,1% (1) ako pozitívne, ovplyvňovanie zo strany štátu naopak hodnotilo 63,7% (7) opýtaných ako negatívne a 36,4% (4) ako neutrálne, žiadne pozitívne. Negatívne hodnotenie samosprávy sa týkalo byrokracie a správania úradníkov k podnikateľovi, ktoré tento považoval za vysoko neprofesionálne a neetické. Zároveň predstavy o pozitívnom vplyve miestnej samosprávy na podnikanie si podnikatelia predstavujú najmä v oblasti poradenstva a ústretovosti úradníkov samosprávy ako aj efektívneho plnenia si úloh samosprávy z hľadiska verejného záujmu (36,4% (4)). Ostatní nemali žiadnu predstavu o pomoci zo strany samosprávy.
7. V prípade ovplyvňovania podnikania štátom sa podnikatelia zhodli na tom, že daňovo-odvodové zaťaženie je príliš vysoké (45,5% (5)) a očakávali by aj zlepšenie poradenstva a jeho dostupnosti, nie len vo vzťahu k podnikaniu, ale aj vo vzťahu k fondom EÚ (27,3% (3)).

Tretou oblasťou, ktorú sme skúmali bola oblasť vzťahu rodinného života a podnikania. V tejto oblasti nás zaujímali osobné vzťahy rodinných príslušníkov, podnikajúcich, alebo pracujúcich v rodinnom podniku s inými osobami v rodine, mimo podniku a zároveň vzťahy týchto osôb voči sebe navzájom. Taktiež nás zaujímal dopad podnikania ako takého na osobný život príslušníkov rodiny a rodiny ako takej. Zaujímala nás aj firemná kultúra, resp. či vôbec niečo také ako firemná kultúra existuje.

1. Ako vyplynulo z otázok tejto oblasti, 90,9% (10) podnikateľov sa rodinný a pracovný život prelína, pričom sa tento trend prejavuje tým, že podnikateľ prakticky nekončí v práci a celá rodina žije podnikaním, či už aktívne priamo prácou, alebo pasívne pociťovaním následkov kríz, alebo úspechov v práci alebo prispôbovaním voľného času pracovným povinnostiam, tých členov rodiny, ktorí nie sú aktívne do podnikania zaangažovaní, najčastejšie to bývajú deti. V podstate podnikatelia charakterizovali toto prelínanie vetou „Všetko so všetkým súvisí, pozitívne aj negatívne.“
2. Prevažne podnikatelia uviedli, že z týždňa, vrátane víkendu, strávia v práci 75% (72,7% (8)) až 100% (27,3% (3)) všetkého času. Z uvedeného vyplýva, že pracovné nasadenie podnikateľov je vysoké až príliš vysoké, čo môže mať v dlhodobom horizonte negatívne následky na podnikanie ako také.
3. 72,7% (8) podnikateľov uviedlo, že podnikanie s príbuzným ovplyvňuje rodinný život. 27,3% (3) uviedlo opak. Medzi najčastejšie ovplyvnenia podnikatelia uvádzajú množstvo času venovaného podnikaniu na úkor rodiny 45,5% (5), riešenie podnikateľských problémov profesionálnym, nie emotívnym (vzťahovo-rodinným) spôsobom 18,2% (2) a prenášanie konfliktov z podnikania do rodiny 9,1% (1).
4. Zároveň skutočnosť, že vo firme podnikajú osoby vzťahovo previazané aj inak ako profesionálnymi vzťahmi ovplyvňuje aj samotné pracovné vzťahy. V tomto prípade sa 27,3% (3)

- vyjadrilo v pozitívnom zmysle, 27,3% (3) sa vyjadrilo, že majú striktné oddelené kompetencie, takže problémy z rodiny sa do podnikania neprenášajú a 18,2% (2) uviedlo problém prenosu rodinných problémov do chodu firmy.
5. Zmenu v rodinných vzťahoch z dôvodu podnikania nezaznamenalo 45,5% (5) podnikateľov, 27,3% (3) zaznamenalo zlepšenie vzťahov a u 9,1% (1) podnikateľa sa vytvoril do istej miery odstup od rodinného príslušníka.
 6. Veľmi zaujímavou sa ukázala odpoveď na otázku, či považujú podnikatelia podnikanie s rodinným príslušníkom za prínosné pre podnikanie. 100% (11) podnikateľov odpovedalo kladne, pričom 54,6% (6) uviedlo ako dôvod dôveru v členov rodiny a 27,3% (3) uviedlo vyššiu zodpovednosť a zainteresovanosť na podnikaní.
 7. Za nevýhody podnikania s rodinným príslušníkom označili podnikatelia predovšetkým riziko prenášania konfliktov z práce do rodiny 63,7% (7) a 18,2% (2) nepociťuje žiadne nevýhody, ostatní sa nevedeli vyjadriť.
 8. 81,8% (9) podnikateľov sa pri podnikaní pravidelne radí so svojimi rodinnými príslušníkmi a 18,2% sa radí niekedy. Tieto porady prebiehajú v 63,6% (7) doma, v 27,3% (3) v kancelárii a v 9,1% (1) na osobitných stretnutiach - rodinných radách.
 9. Masívne prelínanie pracovného a rodinného času potvrdzuje 81,8% (9) opýtaných, ktorí si často nosia prácu domov, 9,1% (1) nosia prácu domov neustále a len 9,1% (1) podnikateľ uviedol, že si prácu nosí domov len niekedy.
 10. 36,4% (4) podnikateľov uviedlo, že skutočnosť, že podnikajú s príbuznými ovplyvňuje ich pracovné rozhodnutia, rovnaký počet podnikateľov uviedlo, že ich táto skutočnosť neovplyvňuje a 27,3% (3) uviedlo, že ich ovplyvňuje niekedy.
 11. V 72,8% (8) subjektov do dnešného dňa neprebehla generačná výmena, pričom 72,8% (8) sa na generačnú výmenu v horizonte troch rokov nechystá. Generačná výmena prebehla v 18,2% (2) subjektov.
 12. Rozhodnutie podnikat' spolu s príbuznými považuje za správne 72,8% (8) podnikateľov, 18,2% (2) je opačného názoru, jeden podnikateľ sa nevyjadril. Ako hlavný dôvod uviedli podnikatelia faktor dôvery a dobrú skúsenosť 45,5% (5).
 13. Prvý rok považuje za najťažší v ich podnikaní 27,3% (3) podnikateľov, 45,5% (5) považuje za najťažší rok 2010. Za najťažšie rozhodnutie považuje 27,3% (3) podnikateľov prijatie úveru, 19,2% (2) samotné rozhodnutie podnikat' a po 9,1% (1) prepustenie zamestnancov a orientáciu na dlhodobé výnosné aktivity, ostatní sa nevyjadrili.

Ako posledná oblasť nás zaujímali zakladatelia rodinných podnikov ako osobnosti s predstavami, víziami a obavami vo vzťahu k rodinnému podniku, jeho fungovaniu a prípadnému zániku. Taktiež nás zaujímali otázky nástupníctva, budúcnosti podniku a schopnosti vzdať sa vedúcej úlohy v podniku.

1. Najmladší podnikateľ – zakladateľ má 33 rokov a najstarší 56, priemerne má zakladateľ rodinného podniku 33,7 rokov.
2. Dôvodom na založenie firmy bola snaha zamestnať sa a pracovať sám na seba pre 54,6% (6) podnikateľov, pre 27,3% (3) to bola výzva dokázať si, že to zvládnu. Dôvodom zamestnať rodinného príslušníka bola pre 63,7% (7) podnikateľov dôvera k rodinnému príslušníkovi, v jednom prípade 9,1% bola dôvodom nezamestnanosť rodinného príslušníka.
3. Zakladatelia mali pri začatí podnikania najväčšiu obavu o dostatok klientov a prežitie podniku 54,6% (6), jeden mal obavu o možný návrat ku komunizmu.
4. V súčasnosti majú zakladatelia najväčšiu obavu zo zmien v legislatíve v neprospech podnikateľov 36,4% (4), a to predovšetkým z hľadiska množstva zmien v legislatíve, množstva pokút a povinností, neefektívnej byrokracie, zhoršovania podnikateľského prostredia. Druhou

- vážnou obavou je obava z konkurencie 36,4% (4) a 9,1% (1) podnikateľov uviedlo obavu o negatívne ovplyvnenie súkromného života podnikaním.
5. Vzhľadom na prvú fázu rozvoja rodinných podnikov na Slovensku je zaujímavé, že 45,5% (5) zakladateľov nevie, či chcú aby potomkovia/príbuzní pokračovali v podnikaní. 54,5% (6) zakladateľov chce aby ich potomkovia/príbuzní v podnikaní pokračovali. Ďalší pozoruhodný fakt je ten, že zakladatelia až v 81,9% (9) prípadoch nie sú rozhodnutí, kto by mal byť ich nasledovníkom. Len 18,2% (2) podnikateľov v tom má jasno. Zároveň 91% z podnikateľov ani nevie, či jeho potomkovia/príbuzní chcú byť jeho nasledovníkmi, 9% (1) vie, že nechcú. 36,4% (4) zakladateľov nevie čo bude s ich rodinným podnikaním, po tom, ako ukončia aktívnu účasť na podnikaní, 9,1 % (1) predpokladá predaj firmy, 18,2 % (2) zakladateľov má predstavu o ďalšom vývoji firmy.
 6. Až 72,8% (8) zakladateľov sa neobáva odovzdať vedenie vo firme svojim potomkom/príbuzným, 18,2% (2) sa nad touto otázkou nezamýšľalo. 72,8% (8) ale neplánuje generačnú výmenu v horizonte do troch rokov. V prípade záujmu potomkov/ príbuzných o prevzatie vedenia spoločnosti v horizonte troch rokov, by si takéto odovzdanie vedelo predstaviť 27,3% (3) podnikateľov, nevedelo predstaviť 36,4% (4) podnikateľov nad takou možnosťou ani neuvažovalo 27,3% (3) podnikateľov. 54,6% (6) podnikateľov chce odovzdať rodinný podnik svojim potomkom a 45,5% (5) sa ešte v tejto otázke nerozhodlo.
 7. Obavu z osudu podniku po ukončení aktívnej činnosti má 27,3% (3) podnikateľov, 45,5% (5) obavu nemá a 27,3% (3) nevie k danej otázke zaujať stanovisko.
 8. Odovzdať vedenie podniku nástupcom vo veku 65 rokov plánuje 27,3% (3) zakladateľov, 18,2 % (2) plánuje odovzdanie vo veku 55 rokov, čo najskôr ako to bude možné chce odovzdať vedenie 9,1% (1) a nevie kedy 45,5% (5) podnikateľov. Svojich potomkov na prevzatie vedenia pripravuje 27,3% (3) podnikateľov, a to poskytnutím dostatočne kvalitného vzdelania. 72,7% (8) nepripravuje potomkov na prevzatie vedenia vo firme. 81,9% (9) opýtaných nevie či ich potomkovia chcú po nich prevziať vedenie firmy a či chcú pokračovať v podnikaní, 9,1% (1) sa vyjadrilo, že vie o neochote jeho potomkov podnikat ďalej s rodinnou firmou a 9,1% (1) sa vyjadrilo, že potomkovia chcú pokračovať v rodinnom podnikaní.
 9. Až 63,7 % (7) opýtaných uvádza, že vzájomná dôvera je najväčším pozitívom zamestnávania príbuzného, resp. podnikania s príbuzným. 18,2% (2) uvádza ako najväčšie pozitívum spoľahlivosť a zodpovednosť k rodinnému podniku.
 10. Vzťahy zakladateľa a rodinného príbuzného ovplyvňuje spoločné podnikanie negatívne v 36,4% (4), pozitívne v 18,2% (2) prípadoch a 9,1% (1) neutrálne.
 11. Podľa 54,6% (6) opýtaných by mal ich potomok zastávať priamo ich vedúce pozície, len 18,2% (2) vyjadrilo názor, že by ich nástupca mal spoznať firmu od základu a postupne sa prepracovať na vrchol.

II. 2 Analýza – závery

II. 2. 1 Analýza – závery – špecifické problémy rozvoja rodinného podnikania

V začiatkoch podnikania uviedli podnikatelia nedostatok kapitálu, nedostatok personálu a štátnu byrokráciu. Počas podnikania je opäť problémom nedostatok kapitálu na rozšírenie podnikania a nedostatočnú vymožiteľnosť práva. Tieto problémy možno považovať za bežné problémy každého podnikateľa.

Špecifické problémy, ktoré podnikatelia uvádzali sú konflikty v rodine, ktoré sú spôsobené konfliktami v práci a naopak, konflikty v práci, ktoré sú pokračovaním sporov z rodiny. Toto prelínanie rodinného a podnikateľského života charakterizuje veta „Všetko so všetkým súvisí, pozitívne aj negatívne. Takéto ovplyvňovanie má za následok nie len prenos konfliktov ale zároveň

ovplyvňuje podnikateľa pri prijímaní rozhodnutí v podnikaní, keď berie ohľad na rodinných príslušníkov vo firme. Taktiež má táto skutočnosť vplyv na obsadzovanie postov vo firme, kde pre potomkov sú už počas života zakladateľa vyhradené hlavne vedúce, resp. riadiace posty („Môj potomok by mal byť vedúci/je vedúci/bude vedúci“). Len málo z podnikateľov sa vyjadrilo, že ich potomok „... si má prejsť všetky posty vo firme od najnižších“. Tento problém nazýva teória nepotizmu.

Ďalším problémom, ktorý podnikatelia pociťujú, je nástupníctvo ich potomkov, resp. ďalšej generácie vo firme. Na jednej strane vyjadrovali presvedčenie, resp. istú samozrejmosť v tom, že by mali záujem na pokračovaní podnikania svojimi potomkami (vyjadrenia typu „Samozrejme, že áno. Kto iný ak nie deti“ a pod.) a následne prekvapene skonštatovali, že vlastne nevedia aký postoj k tejto otázke vlastne ich nástupcovia majú. („Neviem, ešte sme sa o tom nerozprávali. Asi áno, ale neviem to určite a pod.“)

S týmto súvisí aj problém odovzdania kľúčovej funkcie, resp. riadenia firmy ako takej nasledujúcej generácii, keď sa niektorí podnikatelia vyjadrili, že síce nemajú problém odovzdať nástupníctvo ďalšej generácii, ale v najbližších troch rokoch s tým nepočítajú, pričom túto odpoveď uviedli aj podnikatelia, ktorí majú viac ako 50 rokov, jeden sa dokonca vyjadril, že aktívnu účasť vo firme ukončí až svojim pohrebom. Iný sa vyjadril, že vedenie odovzdá až nebude môcť ďalej pokračovať. Tento problém, včas odovzdať podnikanie ďalšej generácii, resp. snaha ochraňovať a zároveň mať veci pod kontrolou označuje teória pojmom paternalizmus.

Skutočnosť, že ide o rodinné podnikanie ovplyvňuje okrem iných aj oblasť pracovnej disciplíny a postihovania nedostatočných pracovných výkonov, resp. porušení pracovnej disciplíny, ako sa vyjadril jeden z účastníkov „... k príbuzným si nemôžete dovoliť to čo k cudziemu“

II. 2. 2 Analýza – závery – podniková kultúra a plnenie špecifických funkcií rodinných podnikov

Z výskumu vyplynulo, že v skúmaných rodinných podnikoch prevláda paternalistická kultúra, čo charakterizujú odpovede na otázky kto prijíma rozhodnutia, kde väčšina uviedla („Ja“), niektorí pripustili, že sa radia s rodinou („Občas sa porozprávame, poradíme ale v konečnom dôsledku rozhodnem ja“) a len tam kde firmu založili súrodenci rozhodujú túto spoločne. Žiadny z účastníkov sa nevyjadril v tom zmysle, že by sa radil so zamestnancami mimo rodiny, o podstatných, resp. kľúčových veciach rodinného podniku.

Zakladateľ skúmaných firiem je zároveň konateľom resp. riaditeľom firmy a určuje celý jej chod. Čo sa týka osobitnej firemnej kultúry, ktorú by si podnikatelia vytvárali, ide o neformálne vzťahy, ktoré nie sú definované písomne. Ani jeden z podnikateľov nespomenul, že by mal vypracovaný interný poriadok, ktorý by upravoval firemnú kultúru. Z povahy skúmaných podnikov vyplynulo, že ide o intuitívne riadenie ľudí, resp. chodu celej firmy a nie o určitý vopred daný typ kultúry. Neformálnosť sa prejavuje aj v tykaní si so zamestnancami.

Medzi plnenie špecifických funkcií patrí predovšetkým samozamestnanie zakladateľa a následne zamestnanie rodinných príslušníkov. Vytvorenie si práce podľa svojich predstáv, snaha o sebarealizáciu a dokázanie si svojich schopností, získanie istoty. („...bola to výzva, ...nastolenie výzvy zarábať si samostatne bez obmedzení, ...väčšia voľnosť pri riadení svojho času, ...samostatnosť, sebarealizácia, zadelenie pracovného času podľa vlastných potrieb, ...snaha niečo dokázať zabezpečiť rodinu“). Túto funkciu charakterizujeme ako podpora sebavedomia a sebarealizácie, zvyšovanie hrdosti a vieru vo svoje schopnosti.

V tejto súvislosti sa ukázala ako mimoriadne dôležitá dôvera v rodinných príslušníkov, resp. jej následné potvrdenie a posilnenie, čo viedlo k zlepšeniu rodinných vzťahov. Z toho vyplýva špecifická funkcia rodinného podnikania, a to utužovanie a zlepšenie rodinných vzťahov a posilnenie vzájomnej dôvery medzi členmi rodiny, ktorí zároveň spolu podnikajú. („...dôvera v partnera a otvorenosť, ...dôvera a spoľahlivosť, ...pracujeme zodpovednejšie, ... naše vzťahy sa zintenzívnili, ...zlepšili sa podstatne, ...zmenili sa k lepšiemu, viac si rozumieme“)

II. 2. 3 Analýza – závery – kritické fázy života rodinného podniku

Z výskumu vyplynuli dve kritické fázy života rodinného podniku. Prvou je samotné začatie podnikania, t.z. rozhodnutie, že zakladateľ, príp. zakladatelia budú schopný vlastnými silami zabezpečiť si živobytie nie len pre seba ale aj pre svoju rodinu. („Najťažšie bolo začať podnikat', Ťažké bolo rozhodnutie podnikat', nepodnikat'“)

Druhou kritickou fázou je už vyššie spomínaná generačná výmena, ktorú ale skúmaní podnikatelia za kritickú nepovažujú, resp. zrejme nemajú predstavu čo majú od nej čakať. Nakoľko od skončenia komunizmu uplynulo len 22 rokov, rodinné podniky ešte otázku výmeny generácií neriešili a napriek tomu, že sa vyskytujú problémy týkajúce sa generačných sporov (pozri II. 2. 1), a to najmä medzi rodičmi a ich deťmi („... rozhoduje otec, občas sa poradí so mnou, ale rozhoduje on, ... ja rozhodujem o všetkom a pod.“) zakladatelia ešte nepovažujú tento proces za problém. Je zrejme, že si uvedomujú, že ide o zásadnú zmenu v ich postavení, ktorá sa im zrejme nepáči a nie je im po vôli ale zatiaľ ju neriešia. („...kým budem vládvať budem aktívny (vo firme), ...skončím svoju účasť vo firme pohrebom“) Zahraničné skúsenosti práve pred takýmto konaním varujú a preto sa teória aj vzdelávanie mimoriadne venuje tejto fáze rodinného podnikania a považuje ju za kritickú, nakoľko viac ako 50% podnikov generačnú výmenu neprežije, práve pre jej nezvládnutie a svoje podnikanie ukončí.

II. 2. 4 Analýza – závery – pociťované nedostatky v podpore rodinných podnikov

Podnikatelia pociťujú vo vzťahu k svojim podnikom nedostatky v podpore všetkého druhu, od nemožnosti získať dostupné zdroje („...možnosť získať lacné finančné zdroje, Aby každý subjekt, čo dostal čo len cent z verejných zdrojov do privátnej sféry musel vrátiť prostriedky vo výške dvojnásobku hodnoty daru, ...dotáciu na traktor, ...prístupnosť k euro fondom, ...zjednodušenie daňových a odvodových pomerov, samozrejme aj zníženie finančného zaťaženia z nich plynúce, ...vysoké odvody“), cez nedostatok poradenstva ako takého, po nespokojnosť s byrokraciou v samospráve („...V samospráve sú ľudia, čo si vôbec nevážia prácu, sú zaplatení za ničnerobenie ako králi, preto robia všetko pre to, aby sa nič nezmenilo a ostalo po starom. Česť asi štyrom výnimkám c rámci SR“), po byrokraciou na strane štátu („...Jednoduchšie zakladanie spoločností, ...dostupnosť bezplatného podnikateľského poradenstva pre začínajúcich najmä malých podnikateľov, ...odbúranie časových limitov, ...viac sa venujem byrokracii ako vlastnému podnikaniu“).

III. Špecifické problémy rozvoja rodinného podnikania

Špecifické problémy rozvoja rodinného podnikania súvisia predovšetkým s prelínaním rodinného a súkromného života podnikateľa. Tieto vzájomné ovplyvňovania sú zdrojom sily a významu

rodinného podniku pre podnikateľov samotných². Zároveň ale môžu byť zdrojom slabosti, ktorá môže aj prosperujúci podnik priviesť k zániku a zároveň môže ohroziť samotnú rodinu a negatívne poznačiť vzťahy v nej.

Za najcennejší statok, s ktorým sa musí naučiť rodinný podnikateľ hospodáriť a ktorý kľúčovo ovplyvňuje vývoj jeho rodinného podniku v dlhodobom horizonte považujeme čas. Všetky ostatné statky, ako sú finančné zdroje, ľudská práca a pod. považujeme za menej cenné, nie však za nepodstatné. Vychádzame z toho, že množstvo finančných zdrojov, ako aj množstvo ľudskej práce je možné ovplyvniť rôznymi externými zdrojmi, ale množstvo času, ktoré podnikateľ v rodinnom podniku má, je limitované objektívne – fyzikálnymi veličinami, ktoré nie je schopný zmeniť. Deň má „len“ 24 hodín a práve táto skutočnosť spôsobuje, že podnikateľ musí riešiť počas celého podnikania zásadnú otázku priorit medzi podnikateľskými aktivitami a súkromnými aktivitami. Zanedbanie jednej, prípadne prílišná orientácia na druhú, má pre rodinné podnikanie neblahé následky.

Podnikateľ v rodinnom podniku sa musí počas svojho podnikania vyrovnat' s tromi veľkými skupinami problémov, a to oblasť podnikateľských aktivít a oblasť súkromného života a ich vzájomné prelínanie a konfrontácia.

Schéma č. 1

Do oblasti podnikateľských aktivít zarad'ujem:	Do oblasti súkromného života zarad'ujem:
<ul style="list-style-type: none"> -organizačno-právne aspekty podnikania -účtovno-daňové aspekty podnikania -stratégia a vízia podnikania -marketing a rozvoj podnikania -úspech podnikania a dosahovanie zisku -pracovno-právne a personálne otázky podnikania 	<ul style="list-style-type: none"> -voľný čas a voľno-časové aktivity /koníčky a pod./ -osobný život – cestovanie, kultúra, vzdelávanie -rodina a osobné vzťahy /kamaráti, priatelia, partneri, deti/ -osobné ciele, motivácie a predstavy o svete -záujmy a predstavy blízkych osôb a príbuzných
Oblasť prelínania a konfrontácie	
<p>veľa času stráveného v práci = málo času na koníčky, rodinu a osobný život vysoké nároky na životný štandard = tlak na čo najvyššie zisky v podnikaní vysoké osobné ciele pre seba alebo pre blízkych = vysoké nároky na čas, energiu a finančné zdroje vysoké pracovné tempo a nasadenie = nedostatočné venovanie sa rodinným a osobným vzťahom</p>	

Zdroj: autor

V tabuľke sme načrtli len niekoľko príkladov konfrontácií a prelínania sa súkromnej a podnikateľskej oblasti, ale aj z naznačeného vyplýva, že rozhodujúcim pre rodinný podnik bude nájsť také rozloženie času, aby boli uspokojené minimálne požiadavky rodiny a osobného života podnikateľa, ako aj potreby firmy z ekonomicko-právneho hľadiska.

Z výskumu vyplynulo, že všetci podnikatelia trávajú takmer všetok svoj týždenný čas plnením pracovných povinností. Z toho vyplýva, že prakticky podnikateľ nerozdeľuje svoj čas na pracovný a súkromný, tak ako to robí zamestnanec, ale v podstate pracuje neustále. Je nepochybné, že tento fakt sám o sebe negatívne vplýva na vzťahy v rodine a prežívanie rodinných situácií. Na druhej strane, ak sa podarí podnikateľovi vtiahnuť do podnikania, pre neho kľúčových členov rodiny, môže vzniknúť „rodinný záujem“ t.z. záujem nie len podnikateľa na rodinnom podnikaní ale záujem viacerých členov rodiny na rovnakom výsledku, t.z. na fungovaní rodinného podniku.

² pozri str. 8 tejto štúdie, odpoveď na otázku 9. – dôvera ako hlavný dôvod podnikania s rodinnými príslušníkmi a zároveň ako hlavný dôvod pre ktorý bolo rozhodnutie podnikat' s rodinnými príslušníkmi správne

Sme toho názoru, že rodinný záujem nie je imanentnou súčasťou rodinného podniku od jeho začiatku. Rodinný záujem na podnikaní považujeme za nie výsledok ale neustály proces, ktorý musí byť prítomný v podnikaní, ak má rodinné podnikanie pretrvať. Rodinný záujem nepovažujeme za záujem živiť sa podnikaním, ale za záujem zabezpečiť kontinuitu podnikania v relatívne uzatvorenej skupine ľudí – rodine, s cieľom nie len pravidelne dosahovať zisk a zabezpečiť si materiálny blahobyt, ale predovšetkým, s cieľom nájsť v rodinnom podnikaní, vyšší zmysel, či už je to pre rodinných príslušníkov priestor na osobnú realizáciu, vytvorenie tradície a stability, prípadne záujem byť v oblasti podnikania dlhodobým kritériom kvality a spoľahlivosti.

Rodinné podnikanie by sa nemalo orientovať na okamžité dosiahnutie maximálnych výnosov, ale na kontinuálnu tradíciu podnikania a dosahovania výnosov v strednodobých (30 rokov) až dlhodobých horizontoch (50 rokov). Sme toho názoru, že práve záujem rodiny na udržaní rodinného podniku, zásadným spôsobom odlišuje rodinný podnik od nerodinného podniku.

Z prelínania rodinného/súkromného/ života a podnikania vyplýva druhý výlučne v rodinných podnikoch sa vyskytujúci znak, a to osobné, často pokrvné, väzby a vzťahy jednotlivých členov podniku navzájom. Táto skutočnosť môže byť ako sme uviedli vyššie zdrojom stability a vnútorného potenciálu firmy, ale môžu byť aj zdrojom skrytého konfliktu, ktorý je spôsobilý aj ekonomicky najúspešnejší podnik priviesť do krachu. Práve z dôvodu osobných vzťahov, je potrebné, aby si zakladateľ rodinného podniku uvedomil dôležitosť rodinných vzťahov v rodinnom podnikaní a mal by na nich cieľavedomo pracovať a rozvíjať ich. Je krátkozrakým omylom myslieť si, že potomkovia, či príbuzní len z dôvodu pokrvnej či inej spriaznenosti so zakladateľom budú ochotní pokračovať v rodinnom podnikaní.

Sme toho názoru, že v rodinnom podniku je otázka osobných a rodinných vzťahov, pre zachovanie a dlhodobú úspešnosť rodinného podniku rovnako významná a dôležitá ako ekonomická úspešnosť podniku. Túto skutočnosť si mnohí zakladatelia podniku neuvedomujú, resp. ju načne podceňujú, čo má za následok zánik rodinného podniku už v druhej generácii, resp. v ďalších generáciách.

Zanedbanie vybudovania dobrých vzťahov s následníkmi, ako aj zanedbanie vzbudenia rodinného záujmu u následníkov, môže mať za následok okrem neochoty pokračovať v podnikaní osobným výkonom podnikania aj tú skutočnosť, že následníci nepochopia správne filozofiu rodinného podniku a neidentifikujú sa s dlhodobým zmyslom rodinného podnikania, čo môže mať za následok finančné vyčerpanie podniku s cieľom uspokojiť aktuálne nároky na životnú úroveň. Takéto konanie môže byť vyvolať snahu o predaj podniku po úmrtí zakladateľa/zakladateľov s cieľom „zbaviť sa bremena“, prípadne s cieľom zarobiť čo najviac na predaji, alebo môže mať podobu postupného úpadku z dôvodu odčerpania kritického množstva finančných prostriedkov z podniku, čo bude mať za následok nedostatok prostriedkov na chod podniku, tzv. „žitie z podstaty“.

Ako uvádzajú zahraničné výskumy: „Len 5-15 % rodinných podnikov prežije do tretej generácie v rukách potomkov – zakladateľov. Iné štatistiky uvádzajú, že 30 % rodinných podnikov prežije len po druhú generáciu, 10 – 15 % prežije po tretiu generáciu a 3-5 % pôsobí až po štvrtú generáciu“³.

Mnohí zakladatelia rodinných podnikov zabúdajú, že nie je podstatné len podnik vybudovať, podstatné je aj odovzdať ho nástupcovi včas, ktorý sám bude ochotný, schopný a pripravený v správnej dobe odovzdať podnik ďalej. Túto skutočnosť – záujem rodiny na podnikaní, nie je

³ STRÁŽOVSKÁ, E. – STRÁŽOVSKÁ, H. – KROŠLÁKOVÁ, M.: Podnikanie formou rodinných podnikov. Sprint dva. Bratislava. 2008. ISBN 978-80-969927-0-6

možné kúpiť, vynútiť ani žiadnym spôsobom zaistiť inak, než cieľavedomým budovaním si dobrých rodinných vzťahov so svojimi potomkami, resp. príbuznými.

Ďalším špecifikom rodinných podnikov, ktoré ale majú spoločné s malými a strednými podnikmi (ďalej MSP) je snaha, prípadne nevyhnutnosť obsiahnuť vlastnými kapacitami všetky oblasti podnikania. Toto špecifikum je zrejme výsledkom nedostatočného finančného kapitálu, s ktorým sa najmä pri začiatku podnikania, stretávajú podnikatelia v rodinných podnikoch, ako ukazuje aj náš prieskum⁴. Zároveň v podmienkach SR, ako vyplýva z našich profesionálnych skúseností, nie je zvykom, resp. nie je zažité pozývať si na riešenie externých poradcov, ktorí sú odborníkmi na jednotlivé činnosti. Ide najmä o odborníkov na účtovníctvo, dane, právo a pod. Z osobných profesionálnych skúseností môžeme konštatovať, že rodinné podniky sa snažia tento problém, nakoľko si uvedomujú potrebu odbornej pomoci v určitých oblastiach, riešiť zainteresovaním členov rodiny (najmä manželiek) do vedenia účtovníctva. Rodinné podniky vyhľadávajú právnu pomoc u advokátov (ako odborníkov na právo) značne neochotne a až v prípade ak si nevedia sami vo veci poradiť, alebo ak im ich problémy „prerastú cez hlavu“. Táto skutočnosť môže byť spôsobená zlou povestou advokátov v spoločnosti a zároveň nedostatočnou tradíciou využívania externých poradcov.

Ako vyplynulo z prieskumu rodinným podnikom chýba zo strany štátu⁵, okrem iného aj väčšia dostupnosť bezplatných poradenských služieb. Je otázkou, či práve štát má byť inštitúciou, ktorá priamo poskytuje poradenstvo. Sme toho názoru, že túto úlohu by mala zastrešiť nezávislá asociácia rodinných podnikov, na báze združenia, ktorá v SR nejestvuje⁶, pričom štát by mal participovať nepriamo, napr. prostredníctvom grantu, za presne špecifikovaných podmienok. Nie sme zástancami „širokého“ štátu nakoľko skôr či neskôr sa prístup štátom platených poradcov zmení v byrokraciu, ktorá viac škodí ako pomáha a bráni pružnému a pro-klientskému prístupu k poradenstvu.

III. 1 Fázy rozvoja rodinného podniku

Rodinný podnik ako každý podnik prechádza vo všeobecnosti troma vývojovými fázami, ktoré sa, v prípade ak podnik prekoná problémy s nimi spojené, striedajú. Ide o fázu rastu, vrcholovú fázu a fázu útlmu. Keďže táto štúdia nie je zameraná na teoretické aspekty podnikania ako takého budeme za zaoberať špecifickým cyklom rodinného podniku, ktorý sa vyskytuje len v tomto type podnikania, a to cyklom výmeny generácií.

Hesková a Vojtko v knihe Rodinné firmy - zdroj regionálneho rozvoja uvádzajú nasledovné fázy rodinného podniku: „

1. **fáza start-up** – pri založení rodinného podniku je jeho zakladateľ natoľko zamestnaný zaistením prežitia podniku, že obvykle na dlhodobejšiu medzigeneračnú kontinuitu vôbec nepomýšľa. Vkladá do firmy svoj zakladateľský kapitál, čo nie sú iba peniaze, ale aj sociálne väzby, know-how a pod. Táto fáza predstavuje prvú generáciu rodiny zapojenú do rodinného podniku.
2. **fáza rozvoja rodinného kapitálu** – zakladateľ ovplyvňuje nie len podnik samotný, ale aj svoju rodinu. Týmto odkazom je určovaný rodinný kapitál, ale už sa prejavujú aj vplyvy podniku a jeho zamestnancov a širšej komunity. Postupne sa tak do rodinného podniku zapojujú aj druhá generácia – deti zakladateľa. Tie boli zakladateľom ovplyvnené priamo.

⁴ pozri II. 2. 1 Analýza – závery – špecifické problémy rozvoja rodinného podnikania

⁵ pozri II. 2. 4 Analýza – závery – pocitované nedostatky v podpore rodinných podnikov

⁶ bližšie v kapitole VI. Návrhy de lege ferenda vo vzťahu k rodinným podnikom

3. **fáza rozvoja generačného kapitálu** – generačný kapitál je v tomto prípade chápaný ako súčasná hodnota rodinných budúcich podnikateľských a manažérskych zdrojov, ktoré rodina dedí, rozvíja a obnovuje. Vplyv zakladateľa je v tejto fáze nepriamy, spočíva skôr vo forme odkazu. Celkovo si skôr mladší členovia rodiny v rámci procesu výchovy osvojujú hodnoty a postoje, ktoré sú s týmto odkazom a generačným kapitálom v súlade.⁷

Ekonomické vývojové fázy sa neprekrývajú s vývojovými fázami rodinného podniku. Je dobre možné, že podnik vo fáze útlmu v zmysle ekonomickej teórie, je zároveň vo fáze start – up z hľadiska rodinného podnikania a naopak, podnik, po generačnej výmene a prekonaní problémov s tým spojených môže byť zároveň vo vrcholovej fáze svojho ekonomického rastu.

Na základe vykonaného výskumu môžeme skonštatovať, že skúmané subjekty sa nachádzajú v prvej fáze, t. z. fáze start – up, pričom názov neznamena, že nejde o rozvinuté podnikateľské aktivity, ktoré sa nachádzajú v začiatkoch podnikania, ale znamená, že nedošlo k vstupu druhej generácie do podnikania a prevzatia vedenia podniku od zakladateľa, príp. zakladateľov podniku.

III. 2 Kritické fázy života rodinného podniku

Ako už sme vyššie uviedli, najkritickejšou fázou života rodinného podniku je jednoznačne generačná výmena členov, ktorí riadia podnik. Táto fáza sa nachádza len v podniku tohto typu. Najkritickejšou je táto fáza hneď z niekoľkých hľadísk. Predovšetkým dochádza z hľadiska práva k zmene vlastníctva podniku, resp. v prípade živnosti k prechodu živnosti.⁸ Zároveň dochádza k zmene vo vedení spoločnosti, pričom túto zmenu musia akceptovať všetci zamestnanci spoločnosti. Okrem týchto zmien dochádza aj k nadviazaniu na doterajšie obchodné vzťahy s dodávateľmi a odberateľmi, s ktorými mala firma doteraz vybudované kontakty. Všetci zúčastnení majú záujem na kontinuite a udržaní stavu do momentu, kedy došlo k zmene vo vedení spoločnosti. Je veľmi pravdepodobné, že nové vedenie spoločnosti, aj napriek tomu, že si uvedomuje potrebu kontinuity a zachovania všetkých pozitívnych prvkov firmy, má vlastný pohľad na dianie vo firme a získalo odovzdaním vedenia aj nástroje a možnosť tieto svoje predstavy realizovať. Z týchto dvoch protichodných záujmov vyplýva nestabilita a vznik konfliktov medzi novým vedením a firmou. Nové vedenie je zároveň konfrontované s potrebou nastúpiť do všetkých oblastí činnosti firmy.

Je zrejmé, že vyššie uvedené zmeny sú vážnou skúškou schopnosti zakladateľa, resp. aktuálneho vedenia podniku včas začať pripravovať vhodných následníkov vo vedení firmy a zároveň pripravovať firmu, na prevzatie týmito následníkmi. Nemenej dôležitá je schopnosť včas odísť a prenechať podnik následníkovi. Skutočnosť, že práve táto fáza je mimoriadne náročná a množstvo rodinných podnikov ju nevládne dokazuje prezentovaná zahraničná štatistika⁹.

V prípade zanedbania otázky odovzdania firmy nasledujúcej generácii hrozí vysokému percentu podnikov zánik. Ako vyplýva z nášho výskumu, prevažná väčšina rodinných podnikov stojí práve pred touto kritickou fázou vo svojom vývoji a je otázkou, či si vlastne túto skutočnosť podnikatelia uvedomujú. Vzhľadom na to, že veľké množstvo z nich nevie, či vlastne existuje nasledujúca generácia, resp. nemá vybraného nasledovníka, sme v tomto ohľade skeptickí.¹⁰ Zároveň je

⁷ pozri str. 44, HESKOVÁ, M. – VOJTKO, V.: Rodinné firmy zdroj regionálneho rozvoje. Profess Consulting s.r.o. Zelené. 2008. ISBN 978-80-7259-062-9

⁸ Pozri bližšie VII. 1 V oblasti právnych predpisov.

⁹ Pozri poznámku pod čiarou č. 3

¹⁰ Pozri výsledky výskumu str. 8

zarážajúce, že prevažná väčšina podnikateľov nepripravuje svojich potomkov na pokračovanie v rodinnom podnikaní napriek tomu, že by si želalo aby rodinné podnikanie pokračovalo.¹¹ Ako najčastejšie príčiny ukončenia rodinného podnikania uvádzajú zahraničné zdroje nasledovné: „

- Zanedbanie základného plánovania
- Zanedbanie plánovania nástupníctva
- Vnútorne rodinné konflikty
- Otázky majetkových prevodov
- Nezaujímajú druhej / tretej generácie
- Iné pridružené problémy¹².

III. 3 Podniková kultúra a plnenie špecifických funkcií rodinných podnikov

Podniková kultúra, t.z. forma akou vedú osoby, ktoré riadia rodinný podnik tento podnik a zároveň ako sa venujú vzťahom v rodine a rozvoju osobných vzťahov, výrazne ovplyvňuje akým spôsobom dôjde ku generačnej výmene a taktiež či táto výmena bude úspešná.

Literatúra rozdeľuje rodinné podniky podľa prevládajúcich vzťahov v nich na: „

- Paternalistické podniky
- Voľné, liberalistické spôsoby vedenia podnikov
- Participatívne podniky
- Profesionálne podniky

Paternalistické podniky charakterizuje snaha

- „ - pokračovať v rodinnej tradícii a zachovať ju
- členovia rodiny sú orientovaní viac-menej na minulosť
- vedenie podniku minimálne pripúšťa názory cudzích zamestnancov
- prílišné spoliehanie sa na vodcu môže mať negatívny dopad na vedenie podniku
- príliš pomaly alebo vôbec nepripravuje ďalšia generácia na riadenie firmy

Liberalistické podniky charakterizujú nasledovné znaky:

- „- Zamestnancom je ponechaná istá miera voľnosti v riešení aktuálnych otázok podnikania. S tým je spätá aj zodpovednosť za podstúpené kroky.
- sú vystavené pozvoľnejšiemu rastu vzhľadom na individuálnu možnosť kreativity
- zamestnanci nemusia konať v intenciách hodnôt zakladateľa.

Participatívny podnik charakterizujú nasledovné znaky:

- „- neobyčajné rovnostárstvo a skupinové postupy
- Zamestnanci sú všeobecne schopní kreatívne rozvíjať svoje talenty a schopnosti. Prostredníctvom participatívneho rozhodovacieho procesu lepšie chápu a vnímajú hodnoty rodinného podniku a sú s ním viac spätí.
- môže vyústiť do prevahy zamestnancov a straty kontroly rodiny zakladateľa nad podnikom“

Profesionálny podnik charakterizujú nasledovné znaky:

- zakladateľ rodiny nie je zároveň riadiacim pracovníkom, ale touto úlohou poveril

¹¹ Pozri výsledky výskumu str. 8

¹² Pozri str. 82, STRÁŽOVSKÁ, L. – STRÁŽOVSKÁ, H. – KROŠLÁKOVÁ, M.: Podnikanie formou rodinných podnikov. Sprint dva. Bratislava. 2008. ISBN 978-80-969927-0-6

profesionálnych manažérov

- Vzťahy medzi pracovníkmi sú individuálne, založené na osobnom raste a kariérom postupe. Súťaživosť tak predstavuje jadro tejto formy kultúry..
- prináša riziko neprimeranej absencie zamestnancov, prílišnej fluktuácie, nezdravej konkurencie vnútri rodinného podniku medzi zamestnancami či jednotlivými oddeleniami, nízkej morálky“¹³

Prehľad kultúr je popísaný v tabuľke „Kultúrne vzory rodinných podnikov“¹⁴

Kultúrne vzory rodinných podnikov				
	Paternalistický	Liberálny	Participatívny	Profesionálny
Charakter vzťahov	hierarchický	hierarchický	paralelný skupinovo orientovaný	individualistický
Prístup zamestnancov	pasívny	aktívny	aktívny	neutrálny
Rozhodujúci článok	zakladateľ	zakladateľ prijíma a schvaľuje návrhy ostatných zamestnancov	skupinové rozhodovanie	rozhodnutia sa prijímajú na základe daných pravidiel, noriem
Vzťah s okolím	proaktívny	harmonický	harmonický	kreatívny
Univerzalizmus verzus špecifickosť v prístupe	osobitný	osobitný	univerzálny	univerzálny
Časové hľadisko	prítomnosť a minulosť	prítomnosť a minulosť	prítomnosť a budúcnosť	prítomnosť

Z hľadiska hladkého priebehu generačnej výmeny a zachovania kontinuity podnikania považujeme za najvhodnejšiu liberálnu kultúru, nakoľko smer určuje zakladateľ ale ponecháva priestor na uplatnenie nových nápadov z vnútra firmy.

Z hľadiska ekonomického fungovania firmy považujeme taktiež za najvhodnejšiu kultúru liberálnu, nakoľko zachováva charakteristiky rodinného podnikania, ale poskytuje priestor aj pre zamestnancov, ktorí nie sú členmi rodiny.

III. 4 Kladné a záporné stránky a funkcie rodinných podnikov

Rodinné podnikanie zabezpečuje zdroj príjmov ale aj priestor pre vlastnú realizáciu členov rodiny. Poskytuje členom rodiny istú sociálnu výhodu oproti osobám, ktorých rodina podnik nevladní v tom, že v „najhoršom prípade“ sa predpokladá, že sa zamestnajú v rodinnom podniku. Zároveň umožňujú členom rodiny vlastniacej firmu identifikovať sa s poslaním, cieľmi firmy, čím členom poskytuje pocit spolupatričnosti a hrdosti na príslušnosť k rodine.

Rodinný podnik môže zároveň pôsobiť stabilizujúco aj v rámci miestnej komunity, ako záruka pracovných príležitostí, či kvality overenej rokmi skúseností. Najmä v prípade poskytovania služieb predstavujú rodinné podniky značný potenciál, nakoľko môžu postupom času dokonale spoznať svojich potenciálnych zákazníkov, ich potreby a osobitosti a môžu im tak poskytnúť služby šité na mieru.

¹³Pozri str. 66 a nas., STRÁŽOVSKÁ, H. – STRÁŽOVSKÁ L.: Rodinné podnikanie. Sprint vfra. Bratislava. 2002. 178 s. ISBN 80-89085-00-8

¹⁴ Pozri str. 67, STRÁŽOVSKÁ, H. – STRÁŽOVSKÁ L.: Rodinné podnikanie. Sprint vfra. Bratislava. 2002. 178 s. ISBN 80-89085-00-8

Vzhľadom na výhody rodinných podnikov je nepochybné, že tieto sú významným tvorcom HDP v krajine, v ktorej pôsobia a zároveň zamestnávajú nezanedbateľné množstvo ľudí. Napríklad vo Veľkej Británii je 41,9% zamestnávateľov zo súkromnej sféry rodinných podnikateľov a títo dosahujú 38,2% obratu súkromného sektora.¹⁵ V SR v roku 2009 vytvorili MSP 43,1% pridanej hodnoty¹⁶ a zamestnávali 68,6% pracovníkov v nefinančnej podnikovej ekonomike. Na exporte sa podieľali 38,7%.¹⁷ Okolo 60% až 80% z MSP tvoria podľa odhadu rodinné podniky¹⁸. Z uvedeného vyplýva, že rodinné podnikanie je pre hospodárstvo SR významné /aj napriek tomu, že množstvo podnikateľov ani netuší, že do takto pomenovanej skupiny patria/ a jeho rozvoj je pre SR kľúčový.

Prednosťami, kladnými stránkami rodinných podnikov sú napríklad:

- pružnosť na trhu
- preferencia nemateriálnych hodnôt, najmä dôvery medzi členmi rodiny
- vyššia motivácia zamestnancov – členov rodiny pracovať na zhodnotení „svojho majetku“
- kontinuita a sociálna istota spočívajúca vo funkčnom podniku
- príslušnosť k tradícii, možnosť podieľať sa na jej budovaní
- priestor na sebarealizáciu

Nevýhodami, zápornými stránkami rodinného podnikania sú najmä:

- nedostatok času na voľno-časové aktivity
- nedostatok času na rodinu a osobné vzťahy
- prelínanie rodinného života a práce
- prenos negatívnych situácií a konfliktov z práce do rodiny a späť
- zvýhodňovanie rodinných príslušníkov voči ostatným zamestnancom
- nedostatočná alebo prehnaná kritickosť voči rodinným príslušníkom
- nutnosť vychovať si nástupníkov a odovzdanie vedenia spoločnosti
- konflikty ohľadom nástupníctva /nútenie do nástupníctva alebo naopak neochota odovzdať vedenie firmy/

III. 5 Pociťované nedostatky v podpore rodinných podnikov

Z prieskumu vyplýva, že najväčším problémom skúmaných subjektov je nedostatok dostupných finančných zdrojov. Druhým veľkým problémom je legislatíva, vymožitelnosť práva a povinnosti vyplývajúce pre podnikateľom z legislatívy. Zákony sú neprehľadné, často sa meniace a vo svojich dôsledkoch značne zaťažujú podnikanie.

Podnikatelia na priamu otázku akú podporu by si predstavovali zo strany štátu okrem vyššie uvedeného navrhovali znížiť daňové a odvodové zaťaženie a byrokratický proces zo strany štátu ako aj zo strany miestnej samosprávy. Taktiež dostupnosť bezplatného poradenstva sa vyskytovala ako pociťovaný nedostatok, pričom osobitne bola spomínaná otázka poradenstva pri čerpaní fondov EÚ a byrokracia spojená s týmto čerpaním. Dostupnosť rôznych foriem dotácií, daňových úľav

¹⁵ Zdroj Overview of Family Business Relevant Issues United Kingdom na http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_uk_en.pdf

¹⁶ Ide len o právnické osoby - nefinančné korporácie

¹⁷ Zdroj Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2009 http://www.nadsme.sk/files/Stav_MSP_2009_1.pdf

¹⁸ Odhad autora

a možnosti čerpať fondy EÚ bola vnímaná ako nedostatočná, najmä pri porovnaní so zahraničnými investormi.

Z vlastnej praxe môžeme konštatovať, že povedomie najmä malých podnikateľov o oficiálnych štruktúrach na podporu podnikania, ako je napr. NADSME nie je dostatočná. Taktiež nemožno za dostatočnú považovať podporu v oblasti vzdelávania, či osvedy, najmä o právnych dôsledkoch podnikania. Mnohí podnikatelia z MSP, kam patrí väčšina rodinných podnikov, kriticky podceňuje právnu stránku podnikania, čo má negatívne dopady na ich podnikateľskú činnosť.

Taktiež systémová podpora zo strany štátu v oblasti čistenia trhu od neseriózných podnikateľov, alebo neúspešných podnikateľov (ako napr. konkurzné konanie, exekučné konanie, trestné stíhanie, obmedzenie možnosti podnikat') je nedostatočná. Štát aj napriek značnému úradníckemu a justičnému aparátu nie je schopný, v mnohých prípadoch, vynútiť uplatňovanie práva a množstvo subjektov túto situáciu zneužíva najmä formou neplnenia svojich záväzkov vyplývajúcich z uzatvorených zmlúv.

IV. Implementácia podporných opatrení v oblasti rodinného podnikania v rámci Európskej únie a vybraných členských krajín

Vo všeobecnosti je možné konštatovať, že v rámci EÚ ako takej, aj v rámci jednotlivých štátov EÚ je venovaná nie malá pozornosť rodinnému podnikaniu, a to nie len na štátnej úrovni, ale aj na úrovni vzdelávacej a výskumnej. V jednotlivých krajinách EÚ existujú rôzne inštitucionalizované podpory rodinnému podnikaniu, vrátane rôznych podporných schém a iniciatív, ktoré si priblížime bližšie. Rozhodne je možné sa týmito aktivitami inšpirovať a aj s pomocou zahraničných expertov vybudovať rovnaké podporné systémy v SR.

IV. 1 Podpora rodinného podnikania v Európskej únii

ER vypracovala dokument, ktorý by vyjadril oblasti podpory MSP, a tým aj rodinným podnikom a vypracovala Európsku chartu pre malé podniky¹⁹, ktorá je aktuálna svojim obsahom aj dnes.

V charte ER definovala desať oblastí, v ktorých sa signatári charty zaviazali prijímať opatrenia s ohľadom na MSP, s cieľom uľahčiť podnikanie a prosperitu podnikateľov.

- 1. Vzdelávanie a odborná príprava na podnikateľstvo**
V rámci tejto oblasti je snaha rozvíjať podnikateľského ducha a nové zručnosti už od ranného veku. Na tejto činnosti by sa mali podieľať všetky typy škôl a podnikanie by malo byť osobitným predmetom zavedeným v osnovách.
- 2. Lacnejší a rýchlejší začiatok podnikania**
Snaha o minimalizáciu nákladov potrebných na rozbeh podnikania.
- 3. Lepšia legislatíva a regulácia**
Snaha o prijímanie legislatívy, ktorá nebude negatívne ovplyvňovať podnikateľov. Snaha o efektívne konkurzné konanie. Snaha o jednoduché, zrozumiteľné a jasné pravidlá.
- 4. Dostupnosť zručností**
Snaha o zlepšenie poradenských služieb a ich dostupnosti pre MSP, ako aj vypracovanie osobitných vzdelávacích programov pre MSP.
- 5. Zlepšenie on-line prístupu k informáciám**

¹⁹ Zdroj Európska charta pre malé podniky, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/charter/docs/charter_sk.pdf

Elektronická komunikácia ako nová efektívna, lacná platforma nie len pre vzdelanie, ale aj pre spracovanie administratívy a odbúranie byrokracie.

6. **Viac výhod vyplývajúcich z jednotného trhu**

Snaha o vytvorenie bezbariérového jednotného trhu pre všetky podniky, ktoré podnikajú v rámci EÚ.

7. **Zdaňovanie a finančné otázky**

Dane a finančné zaťaženie majú byť nastavené tak, aby nepostihovali podnikateľov, ale práve naopak, mali by odmeňovať ich úspech a podstúpené riziko. Zároveň by mali štáty vytvárať podmienky na dostupnosť rizikového kapitálu, ako aj kapitálu všeobecne. Efektívne využívanie fondov Európskej únie.

8. **Posilnenie technologickej kapacity malých podnikov**

Snaha o efektívne využívanie najmodernejších technológií v MSP.

smerom k malým podnikom, ako aj kapacity malých podnikov. Podpora patentov a medzinárodných podnikateľských projektov.

9. **Úspešné modely elektronického podnikania a podpora špičkových malých podnikov**

Snaha o presadenie nových oblastí podnikania popri klasických odvetviach podnikania, vrátane využitia verejných databáz a moderných podnikateľských podpôr rizikového kapitálu.

10. **Vytvorenie silnejšieho, efektívnejšieho zastúpenia záujmov malých podnikov**

na úrovni únie a na národnej úrovni

Snaha o zastúpenie MSP na národnej ako aj nadnárodnej úrovni, vrátane zabezpečenia spätnej väzby zo strany MSP.

Vyššie uvedené snahy a iniciatívy boli následne rozpracované v Zelenej knihe - Podnikanie v Európe, Brusel 21.1.2003 COM(2003) 27 final, ktorá uvádza konkrétnejšie opatrenia na dosiahnutie želaných cieľov. Sme toho názoru, že ciele charty sa všeobecne v Európskej únii do dnešného dňa nepodarilo naplniť, pričom ide o veľmi potrebné a prospešné ciele, ktoré v prípade ak by sa ich podarilo naplniť, znamenali by podstatné zlepšenie podnikateľského prostredia a následne aj zamestnanosti v EÚ.

Zelená kniha – Podnikanie v Európe okrem mapovania aktuálnej situácie podnikateľského sektora v únii, obsahuje množstvo odporúčaní pre štáty s cieľom naplniť zábery charty. Tým, že sa EK zaoberá podnikateľským prostredím a jeho zlepšovaním, podporuje aj rodinné podnikanie, ktoré je súčasťou MSP. Niektoré z týchto odporúčaní už SR implementovalo, iné čakajú na realizáciu. Ide o nasledovné odporúčania:

1. **Administratívne bariéry** - Na odstránenie administratívnych prekážok a bariér sa navrhuje zriadiť Jednotné miesto pre založenie firmy. Štáty pri prijímaní administratívnych povinností pre podnikateľov, ako aj bariér a zákonov by mali myslieť predovšetkým ako norma dopadne na drobného podnikateľa – živnostníka a podľa toho by mali daný predpis, či povinnosť formulovať.
2. **Kapitál a dostupnosť zdrojov** - Odporúča sa využívať pri finančnej podpore podnikateľov nie len obmedzené verejné zdroje ale aj fondy rizikového kapitálu a iné, menej klasické formy podpory začínajúcich podnikateľov, ako sú napríklad „biznis anjeli“ . Zároveň vyzýva na rozdelenie rizika medzi banky, súkromný sektor a verejný sektor²⁰. „Okolo 20% MSP uvádza problém dostať sa

²⁰ „Finnvera, verejná finančná inštitúcia pre SME vo Fínsku, pracuje s mikro-pôžičkovým programom pre existujúcich aj nových mikro-podnikateľov, ktorá financovala investície, pracovný kapitál a rozvoj spoločností pre 2741 podnikateľov v sume 45,5 mil ER v roku 2001. Financuje do 75% z celkovej finančnej potreby. Pôžičky sa pohybujú medzi 3400 EUR až 35000 EUR. Tento program kombinuje štátne fondy a fondy EU s garanciami proti stratám a predstavuje podporný nástroj pre podnikateľov s vysokou mierou prežitia.“ (Zdroj str. 19, Zelená kniha - Podnikanie v Európe, Brusel 21.1.2003 COM(2003) 27 final)

- k dlhodobým zdrojom financovania.“²¹ Problémom je práve skutočnosť získať dlhodobé zdroje, nakoľko banky preferujú krátkodobé maximálne strednodobé úvery s relatívne vysokými úrokmi.
3. **Legislatíva a kontrolné mechanizmy** - Odmena za riziko spočíva v odmenení podnikateľa v prípade úspechu v podnikaní. Zároveň znamená neodradenie podnikateľa, ktorý v podnikaní neuspel, pričom je ale potrebné oddeliť neúspešných ale čestných podnikateľov od podvodníkov. Štát by mal pripraviť také insolvenčné mechanizmy a procesy aby neúspech nebol trestaný neprimerane ale aby sa trh čistil od neúspešných a zároveň odhaľoval podvodníkov deformujúcich trh.²²
 4. **Daňové, odvodové a finančné zaťaženie** - Štáty by mali znižovať priame dane a finančné zaťaženie podnikateľov. Štáty by mali podporovať samozamestnávanie a mali by vytvoriť osobitný systém sociálneho zabezpečenia pre samozamestnávateľov a podnikateľov.²³
 5. **Vzdelávanie** - Štáty by mali motivovať vzdelávacím systémom svojich občanov k podnikaniu, k schopnosti niesť riziko a k schopnosti poučiť sa z neúspechu. Štáty by mali podporovať osvetu a motivovať konkrétnymi úspešnými príkladmi²⁴. Vzdelávanie by malo byť rozložené na všetky typy škôl, pričom by malo byť pružné, otvorené novým podnetom a malo by efektívne rozvíjať nie len odborné ale aj morálne vlastnosti potenciálnych podnikateľov. Ako vhodný nástroj prepojenia podnikania a vzdelávania sa považujú podnikateľské inkubátory pri vysokých školách, resp. univerzitách. Pozoruhodnou je tá skutočnosť, že aj napriek tomu, že nezamestnanosť je vážnym problémom Európy, podnikatelia majú nedostatok kvalitnej pracovnej sily.
 6. **Špecifická podpora pre etnické a iné minority** – Štáty by mali vytvárať predpoklady na rozvoj špecifických vlastností a schopností minorít a mali by zabezpečiť dostatok možností a príležitostí pre ich podnikanie, vrátane podnikania žien.
 7. **Zapojenie zamestnancov** – Štáty by mali pripravovať také legislatívne prostredie a mechanizmy aby samotný zamestnanci mohli finančne participovať na podnikaní zamestnávateľov – podnikateľov.
 8. **Vytváranie clustrov** – Štáty by mali vytvárať podmienky na vytváranie priemyselných obvodov a vzájomnej synergie.²⁵
 9. **Vnútro-medzinárodný trh** – Aj napriek úspechom pri odbúravaní prekážok vnútorného trhu nie sú MSP ochotné veľmi aktívne prekračovať vnútro trhové hranice štátov a podnikat' v iných členských štátoch vnútorného trhu. Takto ostáva nevyužitý obrovský potenciál vzájomnej výmeny, a to nie len

²¹ (Zdroj str. 18, Zelená kniha - Podnikanie v Európe, Brusel 21.1.2003 COM(2003) 27 final)

²² „Belgicko prispôsobilo svoju legislatívu o úpadku tak, aby umožnili podnikateľovi, ktorý sa čelí dočasným problémom ako zachrániť svoj biznis aby nelikvidné firmy odišli z trhu tak rýchlo ako sa len dá. Súdny môže deklarovať, že podnikateľ zbankrotoval poctivo, takýto bankrot sa vykoná a títo podnikatelia môžu obnoviť svoj biznis“. (Zdroj str. 12, Zelená kniha - Podnikanie v Európe, Brusel 21.1.2003 COM(2003) 27 final)

²³ „Francúzska vláda má v úmysle umožniť zmenu zo zamestnanca na podnikateľa. Táto činnosť, ktorá je súčasťou komplexnej iniciatívy na zvýšenie počtu firiem, zahŕňa opatrenia na redukcii bariér pre zamestnancov, ktorí sa chcú stať podnikateľmi či už samostatnými alebo v spolupráci s ich zamestnávateľmi. Čoskoro sa zrušia diskriminačné štátne a sociálne poplatky pre vznikajúcich podnikateľov, ktorí majú stále status zamestnanca“. (Zdroj str. 12, Zelená kniha - Podnikanie v Európe, Brusel 21.1.2003 COM(2003) 27 final)

²⁴ „Virtuálne podnikanie sa používa ako tréningová metóda pre študentov v Sivitanidios Technical School v Aténach, Grécko. Študenti delia svoj čas medzi teoretické predmety a vedenie virtuálneho biznisu. Tento program bude rozšírený na všetky technické školy kvôli svojim pozitívnym výsledkom. Tento predmet bol tiež zaradený do učebného plánu, nakoľko obsahuje podnikateľskú teóriu a praktického sprievodcu na vytvorenie podnikateľského plánu.“ (Zdroj str. 13, Zelená kniha - Podnikanie v Európe, Brusel 21.1.2003 COM(2003) 27 final)

²⁵ „Ekonomické prostredie v Taliansku je charakteristické prítomnosťou množstvom priemyselných obvodov (cluster), kde sú aglomerácie malých spoločností špecializovaných v jednom sektore. Cluster kombinuje konkurenciu a kooperáciu medzi firmami na zvýšenie ich podnikania. Na národnej úrovni je zákon o priemyselných obvodoch, kým podpora a politika sú rozvíjané najmä na regionálnej úrovni. (napr. Veneto, Lombardy, Emilia Romagna). Na zvýšenie ich kvality a efektívnosti sa distrikty organizujú do „Club dei Distretti industriali“, ktorý reprezentuje 40% Obvodov alebo 30 000 firiem alebo 250 00 pracovných miest. Klub pomáha rozvíjať sieť medzi talianskymi a zahraničnými priemyselnými oblasťami na výmenu informácií, napomáhať k prístupu k výskumu a reprezentovať záujmy obvodov.“ (Zdroj str. 19, Zelená kniha - Podnikanie v Európe, Brusel 21.1.2003 COM(2003) 27 final)

tovarov a služieb, ale predovšetkým skúseností a informácií. Štáty by mali pracovať na odstránení všetkých vnútorných bariér a zároveň na vytváraní medzištátnych informačných databáz a sietí, ktoré by pomáhali podnikateľom prekonávať tieto vnútorné bariéry jednotného trhu.

10. **Poradcovia a podpora expertov** – Štáty by mali vytvárať podmienky najmä tvorbou schém, na zabezpečenie dostatočného množstva externých poradcov pre podnikateľov. Aj v prípade ak nedôjde ku komerčnému využitiu poznatkov univerzít, výskumných inštitúcií a podnikov je potrebné zabezpečiť vytvorenie systému a schémy na ich prípadné komercializovanie tretími stranami tak aby tieto informácie neostali nevyužitú. V tejto súvislosti je potrebné dať do pozornosti ochranu duševného vlastníctva v rámci EÚ, jej finančnú a časovú náročnosť.²⁶
11. **Ocenenie podnikateľov** – Štáty by mali vytvárať priestor a povzbudzovať miestne a súkromné organizácie štátneho významu pri oceňovaní podnikateľov a ich podnikateľských úspechov. Zároveň, v prípade neúspechu, ak ide skutočne o podnikateľský neúspech a nie zámer, mal by štát okrem vytvorenia potrebnej legislatívy, apelovať na vytvorenie schém, ako využiť aj negatívne informácie (konkurz, likvidácia) v prospech podnikateľského prostredia ako takeého.
12. **Sociálne podniky** – Cesta ako efektívne poskytovať verejné služby s cieľom pôsobiť predovšetkým sociálne a pro-spoločensky, pričom dôraz sa nekladie na dosiahnutie čo najvyššieho zisku ale na dlhodobé efektívne plnenie úloh v prospech komunity. V EÚ „poskytujú tieto podniky 3,5 mil. pracovných miest.“²⁷
13. **Koordinácia organizácií, cieľov, zdrojov** – Vyššie uvedené aktivity nemajú byť vykonávané a priori štátom ako priamym a jediným vykonávateľom. Práve naopak štát má vykonávať predovšetkým systémové zmeny, funkciu „prvotného hýbateľa“ a koordinátora, tam kde je to vhodné. Priamy výkon, vo všetkých oblastiach kde je to len možné má prenechať súkromnému sektoru, a to vrátane čo najväčšieho zainteresovania súkromných zdrojov. Vyššie uvedené opatrenia je možné efektívne vykonať len v prípade ak vedecké kapacity, potenciál odbornej obce, súkromných zdrojov, bánk, podnikateľov, ich organizácií a štátu, v rátane miestnych samospráv bude spoločne a koordinovane plniť svoje čiastkové úlohy.²⁸

Prijatie vyššie uvedených cieľov a ich definovanie, vrátane opatrení, ktoré je potrebné vykonať pre ich dosiahnutie je len prvým krokom na ceste zlepšenia podnikateľského prostredia a tým aj rodinného podnikania. Druhým a nemenej podstatným, určite ale náročnejším krokom je samotné vykonanie a realizácia prijatých opatrení.

IV. 2 Podpora rodinného podnikania vo vybraných členských krajinách EÚ

Nie len EK a ER sa venujú podpore podnikania a podnikateľov. Aj jednotlivé štáty EÚ majú záujem na rozvoji MSP a osobitne si všímajú aj rodinné podnikanie ako podstatnú, významnú a neopomenuteľnú súčasť hospodárstva. V našej štúdiu sme zvolili ako príklad dve krajiny a to Holandsko a Veľkú Britániu.

Zároveň nie sú to len štáty, ktoré si uvedomujú význam rodinného podnikania. Sú to aj samotní podnikatelia, ktorý sa za účelom zabezpečenia svojich práv združujú do organizácií aktívnych

²⁶ „v Holandsku takmer štvrtina veľkých firiem pomáha zamestnancom založiť si vlastné podniky v posledných 5 rokoch. Hoci veľa firiem sa pozitívne stavia k intra-podnikateľským aktivitám, iniciatívu nechávajú na svojich zamestnancoch“ (Zdroj str. 20, Zelená kniha - Podnikanie v Európe, Brusel 21.1.2003 COM(2003) 27 final)

²⁷ Zdroj str. 22, Zelená kniha - Podnikanie v Európe, Brusel 21.1.2003 COM(2003) 27 final

²⁸ „V Holandsku sa uplatnil koordinovaný postup umocnený koordináciou medzi rôznymi vládnymi inštitúciami, verejnými agentúrami a vlastníckmi podnikov. Ukázalo sa ako kľúčové zahrnutie regiónov do procesu, ktoré sa priamo podieľali na implementácii podnikateľskej politiky. Regióny súhlasili s Ministerstvom ekonomických vecí spoločne prevziať kľúčové záležitosti ako je stimulácia podnikateľského ducha cez vyššie školstvo a napomáhanie rozvoju integrovaných podporných služieb“ (Zdroj str. 23, Zelená kniha - Podnikanie v Európe, Brusel 21.1.2003 COM(2003) 27 final)

v jednotlivých krajinách ale aj celoeurópsky príp. svetovo. Ako príklad môžeme uviesť Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer založenú v roku 1957 v Nemecku, Instituto de la Empresa Familiar v Španielsku, ASMEP a FBN - France vo Francúzsku a AIdAF v Taliansku. Takmer v každej krajine západnej Európy existuje organizácia rodinných podnikateľov.²⁹

Medzinárodne a celosvetovo pôsobí organizácia FBN international založená v roku 1990, má 3000 členov v 45 krajinách, má 24 pobočiek, z toho v 13 krajinách EU. V rámci Európy pôsobí European Group of Owner managed and Family Enterprises (GEEF) má 11 národných asociácií, založená bola v roku 1997, Les Hénoikiens - Association d'entreprises familiales et bicentenaires (asociácia dvestoročných spoločností) zhromažďuje 40 rodinných firiem z rôznych krajín, ktoré pôsobia na trhu 200 rokov a viac a ktoré stále vlastnia podnik alebo manažment v rodinnej línii.³⁰

Z hľadiska právnej úpravy prístupujú štáty Európy k rôznym opatreniam na podporu rodinného podnikania. Prehľad rôznych opatrení je možné vidieť v tabuľke č. 4, pričom inšpiratívne opatrenia pre SR sme vyznačili hrubým písmom.

IV. 2.1 Holandsko³¹

Záujem o rodinné podnikanie v Holandsku začal naberať na intenzite začiatkom 90-tych rokov 20. storočia. Ako prvé zareagovali akademické kruhy a podnikatelia.

Univerzita v Nyenrode v kooperácii so špecialistami zo spoločnosti Walgemoed Accountants&Advisors vypracovala výskum o charakteristikách rodinného podnikania v Holandsku. Taktiež v tom čase začal vychádzať aj časopis FamilieBedrijf. Koncom 90-tych rokov bola zorganizovaná celosvetová konferencia o rodinnom podnikaní v Haagu a bola založená asociácia FBNeD (Holandská asociácia rodinných firiem) ako aj 'Centrum van het FamilieBedrijf' (CFB, Centrum rodinného podnikania) na Univerzite v Utrechte.

Následne v 21. storočí, okrem iných iniciatív, bola založená expertná skupina pre rodinné podnikanie Obchodnou komorou a bol vypracovaný balík informácií pre uľahčenie prebratia rodinného podnikania, ktorý bol zaslaný Ministerstvom hospodárstva všetkým podnikateľom starším ako 55 rokov. Taktiež boli ustanovené daňové výnimky a výnimky z dedičstva.

Taktiež boli vyvinuté tréningové programy pre konzultantov a pre rodinné firmy. Cieľovú skupinu rodinných podnikov oficiálne vytypovalo Ministerstvo financií a Ministerstvom hospodárstva. Tréningové programy sa týkali zvýšenia manažovania rodinných firiem, ako aj prípravy na úspešné prevzatie rodinného podniku a v pokračovanie v podnikaní. Tieto programy vymyslela FBNeD akadémia.

V Holandsku nie je rodinné podnikanie právne definované. Používa sa niekoľko definícií, ktoré sa navzájom dopĺňajú a mali by postihovať množinu všetkých rodinných podnikov.

„Ide o tieto definície z Flören (2002):

Rodinný biznis je vtedy rodinným biznisom, keď spĺňa minimálne 2 z nasledujúcich charakteristík:

²⁹ Zdroj Overview of Family Business Relevant Issues,

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf

³⁰ Zdroj pozri poznámku 27

³¹ Zdrojom informácií v prípade Holandska je Overview of Family Business Relevant Issues Country Fiche Netherlands,

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_netherlands_en.pdf

- 1 rodina vlastní viac ako 50% podniku
- 1 rodina má vplyv na prijímanie rozhodnutí a stratégií
- najmenej 2 členovia štatutárneho orgánu, ktorý vedie spoločnosť, pochádzajú z 1 rodiny

Pokiaľ je spoločnosť založená menej ako 10 rokov, potom aspoň 1 člen rodiny je členom orgánu alebo vlastní podiel v spoločnosti.³²

„Podnik jednotlivca môže byť považovaný za rodinný podnik, pokiaľ sa iný člen rodiny stane členom štatutárneho orgánu, ktorý vedie spoločnosť“³³.

„Nadradenou definíciou je definícia Floren (1993), ktorá znie:

Rodinný podnik je vtedy rodinný podnik ak

- 1) jedna rodina vlastní viac ako 50% podielov vo firme
- 2) 1 rodina má podstatný vplyv
- 3) podstatný počet členov jednej rodiny je členom rozhodovacieho orgánu.

Táto definícia zahŕňa všetkých aj jedno-osobových podnikateľov do rodinného podnikania.

Užšia definícia rodinného podnikania pochádza od Hulshoffa, kde sa uvádza, že rodinný podnik musí trvať minimálne dve generácie jednej rodiny a rozhodujúce manažment je v rukách členov jednej rodiny.³⁴

V Holandsku nepovažujú rodinné podnikanie za rovnaké ako podnikanie malých a stredných podnikov. Dôvodom je predovšetkým povaha rodinného podnikania, a to participácia viacerých členov rodiny, rodinné firmy môžu byť aj veľké podniky, rodinné podniky sa zameriavajú na dlhodobý rast a orientáciou aj na iné hodnoty ako okamžitú maximalizáciu výnosu. Zároveň sa v rodinnom podnikaní prelínajú vzťahy medzi rodinou a podnikaním, čo je jav, ktorý sa nevyskytuje v žiadnom inom type podnikania.

Z údajov Overview of Family Business Relevant Issues Country Fiche Netherlands vyplýva, že v zmysle najširšej definície Flören (1993) patrí medzi rodinné podniky 83% všetkých firiem. Napríklad v roku 2005 bolo v Holandsku okolo 330 100 firiem pričom cca 183 100 z nich bolo rodinných. Rodinné firmy vytvorili približne 40% pracovných miest a 50% z HDP. Z prieskumov vykonaných v nasledovných rokoch percento rodinných podnikov v Holandsku stúpa.

V krajine rozlišujú rôzne typy rodinných podnikov, a to:

1. Firmy manažované vlastníkom, týchto je percentuálne najviac, cca 59%.
Firma vlastnená jednou osobou, ktorá určuje vo vysokej miere, čo sa udeje v spoločnosti.
2. Firmy manažované rodinou, cca 25%.
Manažment spoločnosti a vlastníctvo je v rukách minimálne 2 členov jednej rodiny
3. Firmy kontrolované rodinou, cca 16%.
Vlastníctvo a manažment je rozdelené medzi rodinu a ostatných (ne rodina). Avšak rodina má stále plnú kontrolu nad spoločnosťou.

V Holandsku sa väčšina rodinných podnikov nachádza vo fáze prevzatia druhou generáciou.

³² Pozri str. 3, Overview of Family Business Relevant Issues Country Fiche Netherlands, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_netherlands_en.pdf

³³ Pozri poznámku č. 31

³⁴ Pozri poznámku č. 31

Expertná skupina 'Familiebedrijven' (Rodinný podnik), ktorá bola založená iniciatívou Obchodnej komory, publikovala v roku 2007 správu s odporúčaniami pre tvorbu agendy. V tejto správy boli okrem iného uvedené tieto odporúčania:

- registrovať rodinné podnikanie ako samostatnú skupinu. Rodinné podnikanie je teraz oficiálne rešpektovaný Ministerstvom hospodárstva a Ministerstvom financií, aj keď doteraz nie je osobitne registrované
- odloženie platby dane z dedičstva/prevzatia podniku. Pri prevzatí spoločnosti ďalšou generáciou musia byť zaplatené dane. Odložením platby dane do momentu napr. kým je spoločnosť predaná tretej strane, kapitál zostáva k dispozícii na podnikateľské aktivity³⁵
- vzdelávanie v oblasti rodinného podnikania. V systéme holandského vzdelávania je malý dôraz kladený na rodinné podnikanie. Poskytnutím znalostí o rodinnom podnikaní by sa ocenenie tohto podnikania zvýšilo.

IV. 2. 2 Veľká Británia³⁶

Ani vo Veľkej Británii neexistuje právne záväzná definícia rodinného podnikania.

Vo Veľkej Británii sú rodinné podniky vo všeobecnosti definované na základe troch kritérií, a to veľkosti, vlastníctva a kontroly nad podnikaním.

Podľa veľkosti môže ísť o podnik jednotlivca, kde rodinný príslušníci pomáhajú neformálne, cez MSP, kde je vlastníctvo a riadenie v rukách jedného alebo viacerých členov rodiny až ku rodinou kontrolovanej firme, kde je manažment profesionálny ale rodina kontroluje vlastnícke podiely a práva s nimi spojené.

Aj vo Veľkej Británii sa taktiež používa viacero definícií rodinného podnikania, jednu sme uviedli vyššie, ďalšiu uvádza GEM UK Family Business Adult Population Survey (GEM, 2006).

Podľa tejto definície je rozhodujúcim kritériom, podľa ktorého je firma rodinnou firmou vlastníctvo viac ako 50% podielu vo firme, pričom podnik jednotlivca nie je považovaný za rodinné podnikanie.

„Westhead et al's (1997;2002) používa sedem rôznych druhov rodinných podnikov vytvorených na základe kombinácií nasledovných kritérií:

- 1) generačné postúpenie/výmena vo firme
- 2) vlastníctvo 50% podielu/hlasovacích práv majiteľov podniku na základe pokrvnej príbuznosti alebo iných rodinných vzťahov (manželstvo)
- 3) jeden alebo viac členov manažmentu je členom aj rodiny, ktorá podnik vlastní
- 4) subjektívne „cítienie“ firmy, ktorá sa sama považuje byť rodinnou firmou

Výsledkom aplikácie vyššie uvedenej kombinácie kritérií bolo, že 36% respondentov zodpovedalo „najčistejšej“ forme rodinného podnikania, t.z. spĺňala všetky kritériá. Podľa kritérií 2 až 4 sa považovalo za rodinnú firmu až 62% respondentov

Fletcher (2008a) budoval na prieskume Westhead et al's (1997;2002) a vytvoril 16 typov rodinných firiem, použil hlavné kritériá ako vlastníctvo a manažérsku štruktúru, diferencoval individuálne, manželské, rodinné a široko-rodinné firmy.“³⁷

³⁵ Pozri tabuľku č. 3

³⁶ Zdrojom informácií o Veľkej Británii je Overview of Family Business Relevant Issues United Kingdom, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_uk_en.pdf

„Neexistuje oficiálna štatistika, ktorá by hovorila o počte a druhoch rodinných podnikov, ale prieskum DTI Annual Survey of Small Business (2006) hovorí, že až 68% podnikov je rodinných z celkového počtu SME firiem. V segmente mikro-podnikov to je 70%. Podnikov, ktoré vlastní prvá generácia je 69%, pričom 20% z rodinných podnikov už prebrala druhá generácia. Jeden z desiatich rodinných podnikov „je v rodine“ už tretiu alebo ďalšiu generáciu (9%).

Rovnako prieskum Barclays survey (2002) potvrdil, že tretia firma z piatich SME s ročným obratom pod 5 mil. GBP je rodinnou firmou. V Škótsku prieskum Omnibus Survey of Small Businesses (2002) ukázal, že 69% zo SME je rodinných.

(IFB report, 2008; GEM report 2006) uvádza nasledovné údaje:

65% zo súkromných firiem je rodinných

41,9% zamestnávateľov zo súkromnej sféry je rodinných

38,2% obratu súkromného sektora je vytvorených rodinnými firmami

V roku 2006 vyprodukovali rodinné firmy 407 miliárd GBP z celkového hrubého domáceho produktu privátneho sektora (1 000 miliárd GBP).³⁸

Niektoré výsledky politickej diskusie:

1. pomoc s nástupníctvom. Vláda môže zlepšiť nástupníctvo cez vzdelávanie, pomocou pri plánovaní prevzatia rod. biznisu, spájaní potenciálnych predávajúcich a kupujúcich
2. jednoduchší systém daní, ktorý podporí rast a následné prevzatie firiem, napr. rozšíriť počet firiem, ktoré si môžu uplatniť BPR
3. redukcia nových pracovných zákonov, ktoré znižujú záujme o zamestnávanie
4. zlepšiť prístup ku kapitálu pre rastúce firmy
5. zlepšiť prístup k vzdelávaniu pre členov rodín³⁹

IV. 2. 3 Posúdenie implementácie podporných opatrení v oblasti rodinného podnikania v Holandsku a Veľkej Británii vo vzťahu k podmienkam Slovenskej republiky

V Holandsku boli prijaté, resp. sa vykonali nasledovné opatrenia pre podporu podnikania:

- a) časopis pre rodinných podnikateľov
- b) konferencia o rodinnom podnikaní
- c) založenie organizácie na podporu rodinného podnikania
- d) vypracovanie návodu pre rodinných podnikateľov, ako prevziať spoločnosť (zdarma zaslaný všetkým podnikateľom nad 55 rokov)
- e) založenie výskumného centra na pôde univerzity
- f) založenie expertnej skupiny pre rodinné podnikanie pri obchodnej komore
- g) zníženie dane z dedičstva zo 70% na 25% a zároveň možnosť uplatniť daňové prázdniny - odklad platby na 10 rokov, za podmienok: vlastník/manažér má 55 a viac rokov alebo podnik zamestnáva 45% zamestnancov hendikepovaných a podnik musí fungovať 10 rokov.
- h) vypracovanie tréningových programov v oblasti manažovania rodinných firiem a v oblasti prevzatia rodinných firiem nasledujúcou generáciou

³⁷ Pozri str. 4, Overview of Family Business Relevant Issues United Kingdom,

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_uk_en.pdf

³⁸ Pozri str. 5, Overview of Family Business Relevant Issues United Kingdom,

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_uk_en.pdf

³⁹ Pozri poznámku pod čiarou č. 37

Vo Veľkej Británii boli prijaté, resp. sa vykonali nasledovné opatrenia pre podporu podnikania:

- i) v krajine bola zavedená podnikateľská investičná úľava „business property relief“ (BPR) 100%, ktorá vylučuje zaplatenie dedičskej dane pri preveďe podniku.
- j) úľava z kapitálu , ktorá umožňuje započítanie nákladov na kapitálové aktíva (peňažné) voči zdaniteľným príjmom
- k) znižovanie hodnoty v čase, majetok musí byť využívaný dovtedy, pokiaľ sa viaže na kapitálové výnosy s daňovou úľavou
- l) zavedenie R&D (výskum a vývoj) pozitívnej dane, ktorá umožňuje odpočítanie až 150% kvalifikovaných výdavkov na výskum a vývoj, pokiaľ sa dosiahnu zdaniteľné príjmy

Vychádzajúc z opatrení vykonaných v Holandsku a Veľkej Británii a súčasného stavu v SR sme toho názoru, že by bolo vhodné prijať z uvedených opatrení nasledovné:

V oblasti finančnej podpory:

- a) úľava z kapitálu , ktorá umožňuje započítanie nákladov na kapitálové aktíva (peňažné) voči zdaniteľným príjmom
- b) znižovanie hodnoty v čase, majetok musí byť využívaný dovtedy, pokiaľ sa viaže na kapitálové výnosy s daňovou úľavou
- c) zavedenie R&D (výskum a vývoj) pozitívnej dane, ktorá umožňuje odpočítanie až 150% kvalifikovaných výdavkov na výskum a vývoj, pokiaľ sa dosiahnu zdaniteľné príjmy

Vyššie uvedené opatrenia by podľa nášho názoru podnietili rozvoj rodinného podnikania v oblasti inovácie a výskumu, čo by viedlo k zvýšeniu pridanej hodnoty produkcie podnikov. Zároveň by sa tým posilnila majetková a finančná sila rodinných podnikov, čo je jeden z najväčších problémov rodinných podnikateľov.

V oblasti vzdelávania

- d) vypracovanie tréningových programov v oblasti manažovania rodinných firiem a v oblasti prevzatia rodinných firiem nasledujúcou generáciou
- e) založenie výskumného centra na pôde univerzity
- f) vypracovanie návodu pre rodinných podnikateľov, ako prevziať spoločnosť (zdarma zaslaný všetkým podnikateľom nad 55 rokov)

Vyššie uvedené opatrenia, najmä opatrenie v pís. f) by podľa nášho názoru pomohlo zorientovať sa rodinným podnikateľom v problematike prevzatia podniku nasledujúcou generáciou, nakoľko ako vyplýva z výskumu, podnikatelia vážnosť tejto problematiky nedoceňujú, resp. neuvedomujú si jej dôležitosť. Ostatné opatrenia z tejto skupiny sú dôležité z toho dôvodu, že prax rodinného podnikania predstihla jeho teoretické rozpracovanie, čo má za následok, že mnohé veci podnikatelia vykonávajú intuitívne, pričom mnohé ich skúsenosti bez vedecko-teoretického podchytenia zaniknú spolu s ich smrťou. Cieľavedomé vzdelávanie obyvateľstva v oblasti rodinného podnikania, ktoré je prirodzenou formou sebarealizácie považujeme za mimoriadne dôležité.

V oblasti organizácie podpory

- m) časopis pre rodinných podnikateľov
- n) konferencia o rodinnom podnikaní
- o) založenie organizácie na podporu rodinného podnikania
- p) založenie expertnej skupiny pre rodinné podnikanie pri obchodnej komore

Vyššie uvedené opatrenie, najmä pís. o), m) a p) je skôr opatrením súkromného sektora ako štátu, na druhej strane nevyklúčujeme participáciu štátu, či už formou iniciatívy, alebo technicko-finančnej

podpory. Expertná skupina by mohla vzniknúť na úrovni ministerstiev, ktoré sú pre podnikanie kľúčové, ako je Min. spravodlivosti SR, Min. hospodárstva SR a Min. financií SR s účasťou zástupcov rodinných podnikov zo súkromného sektora, ktorých by mal byť relevantný počet. Cieľom skupiny by bol prenos informácií zdola na najvyššiu úroveň a naopak a zároveň vytvorenie fóra na priebeh diskusií o problémoch rodinných podnikov.

Ostatné opatrenia prijaté v uvedených krajinách, ako sú predovšetkým úľavy na daniach z dedičstva nie je potrebné vykonať, nakoľko bola daň z dedičstva v SR zrušená. Na druhej strane je dobré si uvedomiť, že je potrebné tento stav zachovať, keďže má pre rodinné podnikanie kľúčový význam. Správnosť tohto kroku potvrdzuje tá skutočnosť, že dane z dedičstva znížilo alebo zrušilo okrem vyššie uvedených krajín, aj mnoho iných, práve s cieľom posilniť kapitálovú vybavenosť podnikateľov a uľahčiť prechod majetku na dedičov.

V. Rodinné podnikanie v SR

Ku koncu roka 2010 bolo na Slovensku zaregistrovaných 384 202 živnostníkov, 18 378 slobodných podnikateľov a 7 728 samostatne hospodáriacich roľníkov a 127 778 spoločností s ručením obmedzeným⁴⁰. Spolu to predstavuje 538 086 subjektov. Z nich odhadujeme je cca 60% až 80% rodinných podnikateľov. Okrem toho bolo na Slovensku ku koncu roka 2010 zaregistrovaných 5 547 akciových spoločností, 1 013 ostatných obch. spol. (v.o.s., k. s.) a 1 580 družstiev.

Celkovo koncom roka 2010 pracovalo v SR 2 317,5 tis. pracujúcich. Ak by každý súkromný podnikateľ zamestnal len päť ľudí, na Slovensku by nejestvovala nezamestnanosť. Aj táto skutočnosť, je jedným z dôvodov prečo je rodinné podnikanie prínosom pre národné hospodárstvo. Zároveň rodinné podnikanie poskytuje stabilitu a orientáciu nie len na okamžitý výnos, ale predovšetkým na dlhodobé podnikanie. Rodinné podnikanie v SR má významný rozvojový potenciál a preto sme toho názoru, že je najvyšší čas začať sa primerane venovať na potrebnej odbornej úrovni, tejto oblasti podnikania.

V. 1 Súčasný stav a organizačné zabezpečenie podpory rodinného podnikania v SR⁴¹

V právnom poriadku SR nie je rodinné podnikanie definované. Taktiež nie je rodinné podnikanie definované pre potreby praxe ani v akademických kruhoch. Problematika rodinného podnikania, aj napriek tomu, že sa sporadicky vyskytujú výskumy a práce na túto tému, nie je dostatočne akademickou obcou spracovaná.

V rovine podpory nejestvuje žiadny program, schéma či organizácia zameraná na túto problematiku a v rovine praxe neprebíha žiadna iniciatíva, alebo program zameraný na túto cieľovú skupinu. Problematiku rodinného podnikania si najmä podnikatelia uvedomujú, viac ako súhrn problémov a radostí, s ktorými sa musia denno-denne vyrovnávať.

Z hľadiska rodinných podnikov stoja podnikatelia, ako to vyplýva z nášho výskumu, pred jednou z najťažších fáz rodinného podnikania, a to pred fázou výmeny generácií. Výhodou Slovenska z hľadiska tejto fázy je skutočnosť, že daň z dedičstva a darovania bola zrušená. Z hľadiska

⁴⁰ Zdroj <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=30807>

⁴¹ Zdrojom je Overview of Family Business Relevant Issues Country Fiche Slovakia 2008, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_slovakia_en.pdf a vykonaný výskum a skúsenosti z vlastnej praxe

zamestnávania je výhodou, že v zmysle zákona č. 82/2005 o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní nie je práca rodinných príslušníkov pre podnikateľa chápaná ako nelegálna práca.

Čo sa týka právnej formy rodinných podnikov prevláda forma živnosti a spoločnosti s ručením obmedzeným. Práve túto formu pre jej ochranu rodinného majetku, relatívne jasne, v obchodnom zákonníku, uvedené práva a povinnosti, považujeme za najvhodnejšiu pre rodinné podnikanie. Značnou nevýhodou živnostníckej formy je tá skutočnosť, že podnikateľ zodpovedá celým svojím majetkom, ktorý môže byť zároveň majetkom jeho rodiny (manželky), čo môže v negatívnom prípade ohroziť existenciu rodiny ako takej. Ďalšou nevýhodou je skutočnosť, že v prípade živnosti je celé rodinné podnikanie právne naviazané na živnostníka ako osobu. V prípade ak z akýchkoľvek dôvodov nebude fyzicky schopný konať, môže to mať na firmu katastrofálne dôsledky.

Z hľadiska organizačného zabezpečenia podpory podnikania je to predovšetkým Ministerstvo hospodárstva SR, Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania a sieť centier, ktoré pôsobia v jednotlivých regiónoch⁴². V tejto súvislosti je potrebné poznamenať, že organizačná štruktúra na podporu a rozvoj podnikateľského sektora nie je malá, zlá ani nefunkčná. Faktom ale ostáva, že sa zameriava na podnikanie ako také, resp. na malé a stredné podniky, pričom rodinné podnikanie nevyčleňuje, resp. neeviduje ako samostatný druh, či formu podnikania. Je na zváženie, či by nebolo vhodnejšie, vzhľadom na počet rodinných podnikov v skupine MSP, zamerať sa prioritne na rodinné podnikanie a toto všestranne podporovať. Ak vychádzame z toho, že cca 60% až 80 % MSP sú rodinné podniky, je nesprávne nevenovať ich špecifickým potrebám zvýšenú a cieleňú podporu.

Okrem štátnych a verejných organizácií⁴³ pôsobia v SR aj organizácie zastupujúce podnikateľov, ako aj ZPS, Slovenský živnostenský zväz, PAS, Klub 500⁴⁴, AZZZ SR, RUZ, SOPK a iné. Všetky tieto organizácie sa venujú predovšetkým podnikateľskému prostrediu ako takému. V podmienkach SR si dovoľíme vyjadriť istú skepsu vo vzťahu k organizáciám podnikateľov. Považujeme ich za mimoriadne dôležité, problémom ale ostáva, že ich je relatívne priveľa bez jasného určenia ich cieľovej skupiny a vymedzenia záujmov, ktoré zastupujú. Zo všeobecne určeného cieľa – zlepšovania podnikateľského prostredia, pod ktorým je možné chápať všetko aj nič a všeobecného určenia skupiny, ktorú zastupujú – podnikatelia, zamestnávateľia sa vymyká Klub 500, príp. TOP Centrum Podnikateliek, ktoré aspoň jasne definujú, koho zastupujú.

Je zrejmé, že podnikateľom je tak živnostník s jedným brigádnikom, ako aj vlastník firmy s 1000 zamestnancami, pričom vo všeobecnosti majú obaja zdanlivo rovnaké ciele – lepšie podnikateľské prostredie. V skutočnosti sa ale ich záujmy a ciele môžu a v praxi sa to tak aj deje, diametrálne odlišovať. To čo potrebuje živnostník, či malý podnikateľ zďaleka nemusí byť na prospech veľkopodnikateľa a naopak. Z uvedeného vyplýva, že by bolo, podľa nášho názoru potrebné, aby v združeních podnikateľov v SR došlo po počiatočnom kvantitatívnom raste, ku kvalitatívnemu rastu, t.z. špecializácii, profesionalizácii a zadefinovaniu si čo najpresnejších cieľov, ktoré chcú združenia dosiahnuť, skupiny/skupín podnikateľov, ktoré zastupujú a zmyslu vlastnej existencie.

Čo sa týka stavu plnenia odporúčaní uvedených v Zelenej knihe - Podnikanie v Európe, Brusel 21.1.2003 COM(2003) 27 final, tieto sme spracovali do prehľadnej tabuľky č. 5.

⁴² Sieť centier pre podnikateľov spolupracujúcich s NARMSP tvorí 14 regionálnych poradenských a informačných centier (RPIC), 5 podnikateľských a inovačných centier (BIC), 9 centier prvého kontaktu (CPK), 16 podnikateľských a technologických inkubátorov (PI/TI) a Fond fondov, s.r.o. (FF), zdroj <http://www.nadsme.sk/content/nase-partnerske-zastupenie-v-regionoch>

⁴³ NARMSP je subjektom verejného práva, nejde o štátny orgán, nakoľko jej zakladatelia sú dve organizácie podnikateľov a štát

⁴⁴ KLUB 500 je typickou organizáciou rodinných podnikateľov, aj keď je otáznou či si to jej členovia uvedomujú, <http://www.klub500.sk/klub500/home.nsf/page/NOVINKY>

V. 2 Porovnanie stavu a rozvoja rodinného podnikania v SR a zahraničí

Rodinné podnikanie v Európe, ale aj vo svete predstavuje významnú skupinu podnikateľských subjektov s nezanedbateľným vplyvom. Aj napriek problémom s ktorými táto skupina podnikateľov stretáva, ide o formu podnikania, ktorá má perspektívu a ktorej potenciál nie je zďaleka vyčerpaný. Dovoľme si vysloviť názor, že potenciál rodinného podnikania je nevyčerpatelný priamo z podstaty tohto podnikania. Kým bude existovať rodina a právo na slobodnú ekonomickú činnosť dovedy bude existovať rodinné podnikanie.

V Európskej únii podniká okolo 70% až 80% podnikateľov formou rodinného podnikania a títo zamestnávajú okolo 40% až 50% všetkých zamestnancov. Veľká časť z MSP sú rodinnými podnikmi a niektoré z najväčších európskych spoločností sú taktiež rodinnými firmami.⁴⁵

Na Slovensku je 99,9% všetkých podnikateľov MSP⁴⁶ a z toho cca 60% až 80% odhadujeme je rodinných podnikateľov. Už len z týchto čísel vyplýva, že rodinné podnikanie je vo svojom početnom zastúpení porovnateľné so zahraničím. Rovnako ako v zahraničí aj v SR tvorí absolútnu väčšinu rodinných podnikov, samozamestnávanie, prípadne zamestnávanie do 10 osôb⁴⁷. V Európskej únii patrí väčšina rodinných podnikateľov veľkosťou obratu do 1 milióna eur, pričom predpokladáme, že v SR bude stav rovnaký.⁴⁸

To čo odlišuje stav rodinného podnikania v SR od zahraničia je nedostatok akejkoľvek cielenej podpory, organizácie rodinných podnikateľov, ako aj záujem štátu o rodinné podnikanie. Kým v zahraničí sa od 90. rokov minulého storočia začalo o rodinnom podnikaní ako o osobitnej forme podnikania hovoriť, nie len medzi podnikateľmi, ale aj v akademickej obci a nakoniec aj na regionálnej a štátnej úrovni, v SR takáto verejná debata absentuje. Zároveň oproti zahraničiu absentuje záujem vedeckých kapacít a univerzít o vedecko-teoretické rozpracovanie tejto problematiky. Pre rodinné podniky nejestvujú špecializované kurzy a semináre. Na podnikanie sa hľadí ako na jednoliaty celok bez ďalšej diferenciácie.

Na základe uvedeného konštatujeme, že rodinné podnikanie ako forma podnikania je v SR rozšírená, rovnako ako v zahraničí, pričom má podobné zloženie a štruktúru a trápia ju podobné problémy (najmä podkapitalizácia). To čo je iné, je nedostatočná podpora zo strany regiónov, štátu a akademickej obce. V týchto oblastiach bude potrebné zahraničie dobehnúť, poučiť sa z jeho chýb a aplikovať najlepšie skúsenosti v tejto oblasti.

VI. Definícia rodinného podniku – návrh definície

VI.1 Prehľad definícií rodinného podniku používaných vo svete

⁴⁵ Zdroj Overview of Family Business Relevant Issues,

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf

⁴⁶ Zdroj http://www.nadsme.sk/files/Stav_MSP_2009_1.pdf

⁴⁷ Zdroj Overview of Family Business Relevant Issues,

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf a Zdroj

<http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=30807>

⁴⁸ Zdroj Overview of Family Business Relevant Issues,

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf

Ako vyplýva z dostupných zdrojov v praxi sa používa množstvo definícií rodinného podnikania, pričom sledujú rôzne kritériá a ciele.

Pri návrhu definície, pre potreby SR vychádzame z týchto teoretických ako aj v praxi používaných definícií

1.

„Podnikateľský subjekt je považovaný za rodinný podnik, keď je identifikovaný najmenej dvoma generáciami rodiny, keď sú vzájomne spojené podnikateľskou politikou. Ako rodinné podniky s rodinnými vzťahmi môžu byť potom definované tie, u ktorých sa vyskytuje jeden alebo viac z nasledovných znakov:

- Rodinné vzťahy sú väzbou medzi členmi rodiny a určujú úspešnosť riadenia
- Manželky alebo deti súčasného alebo predchádzajúceho riaditeľa podniku sú členmi správneho aparátu,
- Najdôležitejšie strategické hodnoty podniku sú identifikované spolu s rodinou vo formálnych alebo neformálnych organizačných vzťahoch,
- Všetci členovia rodiny, ktorí sa zúčastňujú podnikania, cítia sa byť viazaní udržať a rozvíjať podnik, a to aj v situácii, keď je rodinný podnik stratový,
- Pozícia člena rodiny v podniku vyplýva z postavenia v rodine,
- Kariéra každého člena rodinného podniku (člena rodiny) je podmienená predstavami a požiadavkami ostatných členov rodiny.“⁴⁹

2.

„Definície ktoré boli použité v USA:

Na základe výskumov bolo doporučené používať tri typy definícií rodinných podnikov.

- Rodinný podnik – rodina má zásadný vplyv na riadenie a rozvoj podniku a strategickým cieľom je firmu predať ďalšej generácii
- Rodinný podnik – definovaný na základe vlastníckej kontroly zakladateľom a jeho potomkami
- Rodinný podnik – je podnikom niekoľkých generácií. Rodina podnik priamo riadi, majetok firmy je vo vlastníctve rodiny, viac ako jeden člen rodiny je v TOP manažmente firmy.

Massachusetts Mutual Life Company definuje rodinný podnik ako podnik, ktorý spĺňa aspoň jedno z nasledujúcich kritérií:

- Majiteľ považuje svoj podnik za rodinný podnik
- Majiteľ má v úmyslu odovzdať svoj podnik blízkeму príbuznému
- Okrem majiteľa pracuje ako riadny zamestnanec iný člen rodiny, ktorý je súčasťou každodenného riadiaceho procesu podniku

3.

Definície ktoré boli použité vo Fínsku:

Spoločnosť The Family Entrepreneurship Working Group definuje rodinnú firmu na základe nasledovných atribútov.

Firma je rodinným podnikom, ak splňuje:

⁴⁹ STRÁŽOVSKÁ, H. – STRÁŽOVSKÁ L.: Rodinné podnikanie. Sprint v.fra. Bratislava. 2002. 178 s. ISBN 80-89085-00-8

- Väčšinu hlasov vlastní: fyzická(é) osoba (y), ktorá (é) založila (i) firmu; fyzická (é) osoby, ktorá(é) získala(i) akciový kapitál firmy alebo ich manželia, rodičia, deti, alebo priami dediči detí.
- Väčšina hlasov môže byť priama alebo nepriama.
- Najmenej jeden zástupca rodiny alebo blízkeho príbuzenstva je zapojený v manažmentu alebo administratívy firmy.
- Osoba, ktorá založila rodinný podnik alebo získala firmu (rodinný majetok), jej rodina alebo potomkovia vlastní minimálne 25% hlasovacích práv na celkovom kapitále spoločnosti.

4.

V Nemecku Inštitút pre výskum stredného stavu v Bonnu definoval rodinný podnik takto:

-minimálne dve príbuzné fyzické osoby sa priamo podieľajú na riadení rodinného podniku a vlastní minimálne polovicu vlastného kapitálu⁵⁰.

6.

Definície ktoré boli použité v Holandsku:

Ide o tieto definície z Flören (2002):

Rodinný biznis je vtedy rodinným biznisom, keď spĺňa minimálne 2 z nasledujúcich charakteristík:

- 1 rodina vlastní viac ako 50% podniku
- 1 rodina má vplyv na prijímanie rozhodnutí a stratégií
- najmenej 2 členovia štatutárneho orgánu, ktorý vedie spoločnosť, pochádzajú z 1 rodiny

Pokiaľ je spoločnosť založená menej ako 10 rokov, potom aspoň 1 člen rodiny je členom orgánu alebo vlastní podiel v spoločnosti.⁵¹

„Podnik jednotlivca môže byť považovaná za rodinný podnik, pokiaľ sa iný člen rodiny stane členom štatutárneho orgánu, ktorý vedie spoločnosť“⁵².

„Nadradenou definíciou je definícia Floren (1993), ktorá znie:

Rodinný podnik je vtedy rodinný podnik ak

- jedna rodina vlastní viac ako 50% podielov vo firme
- 1 rodina má podstatný vplyv
- podstatný počet členov jednej rodiny je členom rozhodovacieho orgánu.

Táto definícia zahŕňa všetkých aj jedno-osobových podnikateľov do rodinného podnikania.

Užšia definícia rodinného podnikania pochádza od Hulshoffa, kde sa uvádza, že rodinný podnik musí trvať minimálne dve generácie jednej rodiny a rozhodujúce manažment je v rukách členov jednej rodiny.“

7.

Definície ktoré boli použité vo Veľkej Británii:

GEM UK Family Business Adult Population Survey (GEM, 2006).

⁵⁰ Zdroj pre definície spoločností v bodoch 2 až 5 HESKOVÁ, M. – VOJTKO, V.: Rodinné firmy zdroj regionálneho rozvoje. Profess Consulting s.r.o. Zeleneč. 2008. ISBN 978-80-7259-062-9

⁵¹ Pozri str. 3, Overview of Family Business Relevant Issues Country Fiche Netherlands, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_netherlands_en.pdf

⁵² Pozri poznámku č. 31

Podľa tejto definície je rozhodujúcim kritériom, podľa ktorého je firma rodinnou firmou vlastníctvo viac ako 50% podielu vo firme, pričom podnik jednotlivca nie je považovaný za rodinné podnikanie.

„Westhead et al’s (1997;2002) používa sedem rôznych druhov rodinných podnikov vytvorených na základe kombinácií nasledovných kritérií:

- 1) generačné postúpenie/výmena vo firme
- 2) vlastníctvo 50% podielu/hlasovacích práv majiteľov podniku na základe pokrvnej príbuznosti alebo iných rodinných vzťahov (manželstvo)
- 3) jeden alebo viac členov manažmentu je členom aj rodiny, ktorá podnik vlastní
- 4) subjektívne „cítienie“ firmy, ktorá sa sama považuje byť rodinnou firmou

VI. 2 Návrh definície – „rodinný podnik“ pre potreby SR

Pri vypracovaní návrhu vlastnej definície sme vychádzali okrem vyššie uvedených definícií aj z výklad pojmov, pre zadefinovanie si čo vlastne používané pojmy znamenajú. Ide o pojmy rodina, podnik, podnikanie a podnikateľ.

Rodinu definuje Krátky slovník slov. jazyka ako:

1. zákl. spoločenská jednotka, ktorú tvoria manželvia (s deťmi): početná, bezdetná r.;
2. príbuzenstvo, príbuzní: byť s niekým r.; to je blízka, ďaleká r.
3. hovor. potomstvo: čakať dieťa; mať r-u dieťa, deti⁵³

Rodina ako pojem v právnom poriadku SR nie je definovaná, pričom znenie zákona o rodine jasne uvádza, že právny poriadok SR prekonal stredoveké chápanie rodiny, ako ju chápu jazykovedci a za rodinu nepovažuje len manželov, tohto chápania rodiny sa budeme držať aj my.

Rodinu definujeme ako skupinu fyzických osôb, ktorých spájajú pokrvné väzby, alebo rozhodnutím súdu, alebo zákonom uznané väzby s rovnakým účinkom (adopcia, manželstvo, príp. registrované partnerstvo) alebo majú medzi sebou osobné, vzájomné väzby postavené na dôvere a majú záujem týmito spoločnými väzbami vytvoriť vzájomnú závislosť, previazanosť a odkázanosť (druh, družka).

Sme toho názoru, že súčasťou definície rodinného podnikania musí byť aj definícia rodiny, nakoľko nie je zrejmé čo si kto pod týmto pojmom predstavuje, pričom ale je zrejmé, že nie malá skupina ľudí za rodinu považuje len manželov, príp. manželov a deti, čo je nedostatočné.

Podnik definuje obchodný zákonník nasledovne:

„Podnikom sa na účely tohto zákona rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.“⁵⁴

Z uvedeného vyplýva, že podnik je zložený z osobných (ľudia), hmotných aj nehmotných (majetok a práva) zložiek podnikania.

⁵³ Krátky slovník slovenského jazyka 4, 4., doplnené a upravené vydanie. Redigovali: J. Kačala – M. Pisárčiková – M. Považaj. Bratislava: Veda 2003, <http://slovník.juls.savba.sk/?w=rodina&s=exact&c=e535&d=kssj4&d=psp&ie=utf-8&oe=utf-8>

⁵⁴ Zákon č. 513/1991 Zb., §5

Podnikanie opäť definuje obchodný zákonník nasledovne:

„Podnikaním sa rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku“⁵⁵.

Podnikaním je aj vykonávanie živnosti, ako vyplýva z definície podnikateľa.

Podnikateľom sa v zmysle obchodného zákonníka rozumieme:

- a) osoba zapísaná v obchodnom registri,
- b) osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,
- c) osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov,
- d) fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.

Na základe uvedeného navrhujeme považovať za rodinný podnik, podnik, resp. podnikanie

Skupinu fyzických osôb, ktorých spájajú pokrvné väzby alebo rozhodnutím súdu alebo zákonom uznané väzby s rovnakým účinkom (adopcia, manželstvo, príp. registrované partnerstvo) 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 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 (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*

Uvedenú definíciu navrhujeme s ohľadom na podmienky v SR, kde veľké množstvo rodinných podnikov tvoria živnostníci, príp. jedno-osobové s.r.o., pričom ich rodinný príslušníci majú vlastné zamestnanie a ich potomkovia sú ešte primladi na to pracovať (maloleté deti), alebo zbierajú skúsenosti, alebo nemajú záujem v súčasnosti pracovať u rodičov alebo rodičia ešte nemajú záujem odovzdať nástupníctvo alebo nechcú aby ich deti v súčasnosti s nimi podnikali, alebo pre ich pracovali. Všetky tieto skutočnosti nevylučujú, že ide o rodinné podnikanie, nakoľko potenciál zamestnania, vstupu do podnikania tu nepochybne je.

Zároveň nesúhlasíme so stredovekým definovaním rodiny ako manželov s deťmi, nakoľko život sám tento zúžený pohľad dávno prekonal. Taktiež nevidíme dôvod vyčleňovať z rodiny príbuzných, bez ohľadu na stupeň a líniu príbuznosti a taktiež nevidíme dôvod vyčleňovať z rodiny druhov, či partnerov, ktorí fakticky rodinu tvoria, tým, že spolu zdieľajú svoje životy, bez ohľadu na to či majú alebo plánujú mať spoločné deti.

VII. Návrhy de lege ferenda vo vzťahu k rodinným podnikom

Súhrnná správa o rodinnom podnikaní⁵⁶ z ktorej čiastočne čerpáme informácie o rodinnom podnikaní odporúča rôzne opatrenia, pre podporu rodinného podnikania. Uvádzame tie, ktoré

⁵⁵ Zákon č. 513/1991 Zb., §2

⁵⁶ Overview of Family Business Relevant Issues

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf

považujeme za najdôležitejšie, pričom ich následne pretransformujeme do konkrétnych odporúčaní pre potreby SR, resp. prispôsobené na potreby SR.

Skutočnosťou prečo je potrebné vykonávať opatrenia na podporu rodinného podnikania, keď ako vidíme v SR, funguje aj bez osobitých podpôr je tá skutočnosť, že poskytuje spoločnosti dlhodobú udržateľnú víziu rastu, sociálnych istôt a sebavedomia, pri zachovaní potrebnej flexibility a efektívnosti.

Autor Overview of Family Business Relevant Issues uvádza ako jednu z hlavných výziev rodinného podnikania nedostatok záujmu zo strany politikov, čo vedie k nízkej pozornosti k špecifikám RF pri tvorbe priateľského podnikateľského prostredia, nedostatok sa maskuje pod záujem o SME, ku ktorým často RF patria, aj keď existujú aj veľké rodinné firmy, pričom dôvodom môže byť nedostatok relevantných informácií o RP, ďalším dôvodom nezájmu politikov o RP je aj to, že v mnohých EU krajinách je nedostatok reprezentantov (organizácií) reprezentujúcich záujmy RF.

Na základe v štúdií uvedených informácií, údajov z prieskumu, ako aj na základe vlastnej praxe a skúseností odporúčame v nasledovných oblastiach prijať navrhované opatrenia.

VII. 1 V oblasti právnych predpisov

1. Úprava dedenia

V oblasti právnych predpisov vidíme ako hlavnú hrozbu a problém pre rodinné podnikanie v oblasti dedičského práva, ktorú upravuje občiansky zákonník⁵⁷. V zmysle súčasnej právnej úpravy nie je možné v záveti uviesť žiadne podmienky ani príkazy ako sa má naložiť s majetkom. Zároveň nie je možné určiť kto má zdediť rodinný podnik a majetok k nemu prislúchajúci, nakoľko zákon v skutočnosti len formálne umožňuje nakladať a odkazovať majetok.

Poručiteľ musí zanechať každému potomkovi toľko, koľko mu prikazuje zákon, t.z. v prípade dvoch maloletých detí bez matky nemôže nakladať so svojim majetkom vôbec, nakoľko v zmysle zákona pripadne majetok rovným dielom obom jeho maloletým deťom. Poručiteľ im nemôže určiť žiadneho opatrovníka ani určiť žiadne podmienky ohľadom ďalšieho pokračovania podnikania.

Zároveň nemôže podmieniť získanie majetku žiadnou podmienkou ani zákazom, nemôže určiť vykonávateľa závetu, v podstate poručiteľ v zmysle slovenského právneho poriadku nemôže takmer vôbec uplatniť svoju vôľu pre prípad smrti a ak ju aj uplatní je pre neho veľkou otázkou či vôbec bude závet platný a ako bude jeho vôľa vykonaná. Slovenský poriadok vo veci dedičských je pozostatok uhorsko-komunistického dedičstva a vo svojej podstate bráni kontinuálnemu rodinnému podnikaniu. Túto skutočnosť je potrebné zmeniť.

Odporúčame vypracovať novú úpravu dedičského práva, ktorá bude umožňovať uplatniť si pre prípad smrti svoje predstavy a vôľu ohľadom nástupníka rodinného podniku, umožní mu, rovnako ako ostatným dedičom, uložiť podmienky, zákazy a obmedzenia, umožní vybrať si vykonávateľa tejto vôle a obmedzí zasahovanie štátu do tejto oblasti osobných vzťahov.

2. BSM a rodinné podnikania

V oblasti bezpodielového spoluvlastníctva manželov (BSM) odporúčame zmeniť dobrovoľnú úpravu zrušenia BSM, pri začatí podnikania na povinnú. Dôvodom je tá skutočnosť, že najmä pri živnosti dochádza k ručeniu celým majetkom, pričom v prípade neúspechu podnikania, alebo dočasných finančných problémov je ohrozený aj majetok druhého z manželov, ktorý ale vôbec

⁵⁷ zákon č. 40/1964 Zb. v platnom znení

nemusi byť na podnikaní účastný. Zároveň sa tým ohrozuje majetok rodiny ako takej, čo neprispieva k sociálnej stabilite a istote. Zároveň môže pôsobiť tento fakt obmedzujúco pre ochotu zaväzovať sa a brať na seba riziká spojené s rozširovaním podnikania.

Zároveň nie je bez významu otázka rozvodovosti a vyporiadania BSM po rozvoze, čo spôsobuje v praxi súdov ako aj živote ľudí značné problémy vzhľadom na otázku správneho vyčíslenia hodnoty majetku rodinného podnikania, ako aj prípadnej finančnej náhrady zo strany bývalého manžela, či manželky, ktorej rodinný podnik ostane a následne bude musieť vyplatiť druhého z manželov. Táto skutočnosť, ako aj dĺžka súdneho konania, resp. mimosúdneho jednanja ohľadom nárokov bývalých manželov, vo vzťahu k rodinnému podniku môže pôsobiť na rodinné podnikanie zničujúco. Odporúčame preto doplnenie inštitútu BSM o úpravu, ktorá by sa týkala rodinného podnikania a rešpektovala osobitosti tohto podnikania vo vzťahu k BSM. Sme toho názoru, že jasné pravidlá a vzťahy ohľadom podnikania už pri začiatku, sú motivujúce a podporia podnikanie formou rodinných podnikov.

3. Živnostenské podnikanie a rodinný podnik

V oblasti živnostenského podnikania navrhujeme rozšíriť osoby, ktoré môžu podnikat' na základe živnostenského podnikania zomrelého o ďalšie osoby v zmysle definície rodiny, tak aby smrťou zakladateľa nedošlo k zániku živnosti z úradnej moci, napriek záujmu rodiny pokračovať v podnikaní. Lehotu šiestich mesiacov na získanie vlastného živnostenského oprávnenia potomkov, v prípade smrti živnostníka považujeme na nedostatočnú, nakoľko v prípade úmrtia v rodine môže potomkom aj niekoľko mesiacov trvať, kým emocionálne túto skutočnosť spracujú, pričom žiadať o nich aby sa zároveň maximálne venovali podnikaniu a zabezpečeniu úradného povolenia znamená nepochopenie medziludských vzťahov.

Taktiež navrhujeme rozšíriť okruh osôb, ktoré môžu byť zodpovedným zástupcom bez pracovného pomeru na širší okruh ľudí, v zmysle našej definície rodiny.

4. Oblasť zamestnávania a nelegálnej práce

Tak ako sme uviedli vyššie považujeme rodinu za podstatne širšiu kategóriu ako manželstvo a preto **považujeme za nedostatočné vymedzenie osôb, ktorých zamestnávanie bez pracovného pomeru v zákone o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní, nie je nelegálnym zamestnávaním, resp. prácou.**⁵⁸ V súčasnosti je nelegálne ak bez pracovnej zmluvy/dohody druh pracuje pre družku a naopak, napriek tomu, že spolu môžu mať rodinnú firmu aj niekoľko rokov, môžu mať spolu deti a viesť spoločný život.

Zároveň odporúčame prijať v zákonníku práce osobitný druh dohody určený pre rodinných príslušníkov (v čo najširšom zmysle), ktorí by mohli pracovať pre rodinnú firmu na dohodu bez rizika porušovania zákonov.

5. Otázka osobitného zákona

Nakoľko je rodinné podnikanie osobitná forma podnikania, je otázkou či by nebola vhodná osobitná úprava rodinného podnikania formou špeciálneho zákona, ktorý by upravoval ako majetkové, tak pracovno-právne vzťahy, ako aj prípadné dedenie. Sme toho názoru, že nie je vhodné kúskovať právny poriadok špecializovanými zákonmi, sme priaznivci jednotného právneho kódexu, ktorý by upravoval všetky oblasti súkromného práva. Sme toho názoru, že osobitný zákon by bol zbytočným právnym predpisom, a že rodinné podnikanie je možné podporiť úpravou jestvujúcich právnych inštitútov, prípadne dotvorením nových.

⁵⁸ Zákon č. 82/2005 Z.z. v platnom znení

VII. 2 V oblasti daní, odvodov a finančného zaťaženia

V tejto oblasti **odporúčame prijať politiku štátu smerujúcu k čo najjednoduchšiemu daňovo-odvodovému systému, s čo najnižšími sadzbami a jasne formulovanými pravidlami.** Prípadne transakčné náklady navrhujeme aby štát zaplatil formou úspor na byrokracii štátneho ako aj verejného sektora a zefektívnením vlastnej činnosti.

Odporúčame umožniť rodinným podnikateľom odpočet finančných prostriedkov z daní investovaných do inovácii, vedy a výskumu.

Odporúčame vo vzťahu k živnostníkom (ako prevažujúcej forme rodinného podnikania) úplne ich vyňať z povinnosti platiť sociálne odvody, pričom v prípade ak tak budú chcieť robiť dobrovoľne, platili by pre nich sadzby ako pre priemerného zamestnanca, zamestnaného v sektore, v ktorom podnikajú.

Odporúčame zrušiť rozlišovanie podnikateľov a nepodnikateľov, príp. fyzické osoby podnikateľov a právnické osoby, pri platení rôznych kolkov, poplatkov a licencií. Takéto rozlišovanie je neodôvodnené a považujeme ho za diskriminačné.

Odporúčame vytvoriť schémy pôžičiek a mikropôžičiek so zapojením súkromných a bankových zdrojov, ktoré by rešpektovali osobitosti rodinného podnikania, t.z. poskytovali by dlhodobé zdroje za prijateľný úrok.

VII. 3 V oblasti organizačného zabezpečenia a vzdelávania

Odporúčame využiť doterajšiu organizačnú bázu, poskytujúcu podporu podnikateľom a dobudovať/preorganizovať ju aj na podporu rodinného podnikania so všetkými jeho potrebami a špecifikami.

Odporúčame prijať celoštátny plán podpory rodinného podnikania, ktorý by zahŕňal aj vedecko-teoretické skúmanie problematiky, vytvorenie vedeckých centier pri univerzitách, ktoré by sa zaoberali problematikou rodinného podnikania a výskumu konkrétnych rodinných podnikov v regiónoch alebo celoštátne. Zároveň by zahŕňal plány podpory rodinného podnikania jednotlivých vyšších územných celkov.

Odporúčame ako mimoriadne dôležité vypracovať príručku – manuál pre podnikateľov, ktorá sa bude zaoberať účtovno-psychologicko-právnymi aspektmi generačnej výmeny v rodinných podnikoch a po vzore Holandska, odporúčame doručiť túto príručku všetkým podnikateľom v rodinných podnikoch starším ako 55 rokov.

Odporúčame vytvoriť osobitný predmet – príprava k podnikaniu, ktorý by bol zaradený do učebných osnov. Tento by sa zaoberal podnikaním ako takým, vlastnosťami podnikateľa, morálnym a etickým rozmerom podnikania, propagáciou podnikania ako aj prípravou na podnikanie. Predmet by mal byť vyučovaný od druhého stupňa základných škôl, na všetkých typoch stredných a vysokých škôl.

Odporúčame vytvoriť národnú cenu za podnikanie, ktorá by bola odovzdávaná na najvyššej úrovni v rôznych kategóriách podnikateľom, ktorí podnikajú na území SR, príp. z územia SR podnikajú v zahraničí, s osobitnou kategóriou pre rodinných podnikateľov. Táto súťaž by mohla

začínať na regionálnej, alebo obecnej úrovni čím by sa podarilo získať pre súťaž veľkú časť populácie SR.

Odporúčame podporovať výskum minulosti rodinných podnikov v SR a následne oceňovať a podporovať obnovovanie zaniknutých rodinných podnikov.

VIII. Záver

Sme toho názoru, že rodinné podnikanie má v podmienkach SR veľký, ešte nevyužitý potenciál. Sme toho názoru, že k rozvinutiu tohto potenciálu má SR všetky predpoklady a sme presvedčení, že rodinné podnikanie je schopné priniesť SR dlhodobý, stabilný a udržateľný rast, pričom bude pre obyvateľov zdrojom sociálnych istôt a hrdosti. Sme presvedčení, že prostredníctvom rodinného podnikania a jeho rozvoja, je Slovensko schopné sa rozvíjať nie len hospodársky, ale aj morálne, a to dlhodobo.

IX. Tabuľky

Tabuľka č. 1 Prehľad elementov definícií rodinného podniku podľa krajín⁵⁹

krajina	Kombinácia kritérií	Vlastníctvo (minimum)	Príjem	Vedenie/manažment	Zamestnanosť	Zdroj
Rakúsko	a	priamo rodina vlastní absolútnu väčšinu hlasov	priamo rodina je jediný samostatný profitujúci zo zisku spoločnosti a je subjektom podnikového riziku alebo zlyhania	Ľudia zahrnutí do podnikania musia byť rodinní príslušníci priamej rodinnej línie a musia byť schopní viesť spoločnosť, aspoň jeden rodinný príslušník musí byť zahrnutý v chode firmy		Czernich/Guggenberger/Schwarz, 2005
Rakúsko	a	15 %		Hlavný vplyv; reprezentácia, alebo vytvorenie riaditeľstva a výkonné vedení		Austrian Gallup Institute, (http://www.wirtschaftsblatt.at/home/service/familienbetriebe/245597/index.do , 17.04.2008)
Rakúsko		iba majiteľ a dvaja rodinní príslušníci (manžel, manželka, alebo iný príbuzný, ktorý je v priamej rodinnej línii) sú zapojení do práce			iba majiteľ a dvaja rodinní príslušníci (manžel, manželka, alebo iný príbuzný, ktorý je v priamej rodinnej línii) sú zahrnutí do práce	Shop Opening Hours of 1991, BGBl.No.50/1992, (Öffnungszeitengesetz 1991, BGBl.Nr. 50/1992)
Rakúsko			poľnohospodársky rodinný podnik je autonómny poľnohospodársky podnik, ktorý poskytuje pravidelnú oporu alebo v kombinácii so spríbuzneným podnikom adekvátny a zdokladovateľný príjem pre podnikajúcu farmársku rodinu			agricultural residential regulation in the region of Vorarlberg (Bäuerliches Siedlungsgesetz LGBl.Nr. 37/1970, 20/1977)
Belgicko				aspoň traja členovia sa aktívne podieľajú na chode firmy, firma je pod vedením aspoň druhej generácie, alebo je druhá generácia pripravená prevziať firmu		Baeten/Dekocker, 2007
Belgicko	Medzi iným	akcie sú držané viacerými členmi rodiny alebo rodinnými vetvami		viacero generácií zahrnutých v rozličných sekciách firmy		Belgian corporate governance code for non-listed companies, Code Buysse
Belgicko	alebo	jeden z riaditeľov býva na adrese firmy; meno riaditeľa sa aspoň čiastočne zhoduje s menom firmy a podnik musí byť		aspoň dvaja riaditelia majú rovnaké priezvisko, alebo bývajú na tej istej adrese		Vicindo DataMarketing

⁵⁹ Zdroj Overview of Family Business Relevant Issues, str. 20 a nasl.http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf

		vlastnený aspoň druhou generáciou rodiny a rodina musí prevládať vo vlastní akcií				
Bulharsko	a	bežné		plná rodinná kontrola nad strategickými rozhodnutiami, viac ako jeden člen rodiny vo vedení		Common understanding
Bulharsko	a	rodinou vlastnené musia byť pod vedením aspoň druhej generácie majiteľov		aspoň jedná generácia detí už aktívnych, alebo pripravujúcich sa na činnosť, členovia druhej generácie musia byť uvedení ako majitelia, vedúci, alebo zúčastnení		Family Business Association – Bulgaria
Bulharsko	a	väčšinový podiel		vedenie by malo byť skúšané rodinou, a aspoň jeden člen rodiny by mal byť priamo zahrnutý v chode firmy	aspoň jeden člen rodiny by mal byť zahrnutý v priamom chode firmy	Promotional Bank PLC
Nemecko		kompletné vlastníctvo				Common understanding
Nemecko		50% hlasov				Stiftung Familienunternehmen 2007
Nemecko	a	50% hlasov			majiteľ, alebo členovia majiteľovej rodiny	Hauser, 2005
Nemecko	a	spoločnosť vlastní jedna osoba			majiteľ, alebo členovia majiteľovej rodiny	Hauser/Wolterer, 2007
Dánsko kontrola		50 % akcií				Bennedsen/Nielsen, 2001
Dánsko kontrola	a	50 % akcií		Výkonný riaditeľ		Bennedsen/Nielsen, 2001
Dánsko Podstatný vplyv				Výkonný riaditeľ a aspoň jeden člen predstavenstva sú rodina		Bennedsen/Nielsen, 2001
Dánsko Podstatný vplyv				aspoň 2 členovia rodiny sú vo výkonnom riaditeľstve alebo členovia vedenia		Bennedsen/Nielsen, 2001
Dánsko Podstatný vplyv	a	Najväčší vlastník, spoločnosť prešla aspoň jednou generačnou postupnosťou		Aspoň jeden člen rodiny je buď výkonný riaditeľ alebo člen predstavenstva		Bennedsen/Nielsen, 2001
Dánsko Minimálny obrat 1 mil. Dkr a hrubý výnos ½ mil. Dkr, najmenej päť zamestnancov	a	jedna alebo viac rodín má kontrolný podiel; s vlastníctvom sa buď ve rejne obchoduje, je pevne držané alebo vo vlastníctve fondu				Greens Analyseinstitut, 2003
Dánsko		Jedna rodina má rozhodujúci vplyv, buď priamy alebo prostredníctvom fondu alebo podobne				Familievirksomheder i Danmark (Family businesses in Denmark)
Fínsko	a	aspoň dvaja členovia rodiny sú majitelia (a			aspoň dvaja členovia rodiny	Heinonen/Toivonen, 2003

		respondenti označili podnik za rodinný)			sú zamestnaní v spoločnosti	based on Astrachan et al., 2002 and Sharma, 2004
Fínsko	a	priama alebo nepriama väčšina (alebo 25 % v akciových spoločnostiach) hlasov je držaná zakladateľmi, rodičmi, deťmi, alebo podielovými vlastníkmi		aspoň jeden reprezentant rodiny alebo príbuzný		MTI, 2006
Francúzsko	a	význačná kontrola		význačná kontrola patrí rodine		Allouche/Amann, 1999
Francúzsko	a	50% (majiteľ, rodina, priatelia) pre podniky s počtom zamestnancov o 250 do 4999		vedúci podnikateľ je členom rodiny		ASMEP
Francúzsko	a	rodina vlastní všetky akcie		vedenie čelnom rodiny		PriceWaterhouseCoopers, 2006
Francúzsko Obrat najmenej 50 mil. €	a	aspoň druhá generácia v čele spoločnosti, alebo s pevným presvedčením prevziať firmu		zahrnutá je aspoň druhá generácia, alebo generácia s pevným presvedčením prevziať podnik		FBN-France
Francúzsko	a	Podnik riadený a vlastnený rodinou 100 rokov		Podnik riadený a vlastnený rodinou 100 rokov		BM&S (private marketing consulting firm)
Írsko	a			značný podiel vedenia staršími manažermi a efektívna kontrola podniku	viac ako jedna generácia pracuje v podniku	Central Statistics Office (CSO)
Taliansko	a	vlastníkmi sú členovia rodiny (manžel, manželka, vysoký stupeň príbuzenstva)			členovia rodinnej jednotky (manžel, manželka, vysoký stupeň príbuzenstva) pracujú	Article 230 of the Italian Civil Code
Taliansko	a	Vlastenené členmi rodiny		najdôležitejšie strategické rozhodnutia sú urobené rodinou alebo viacerými rodinami, ktoré sú medzi sebou prepojené zväzkami		Spoločné ponímanie
Holandsko	Najmenej 2 z 3 podmienok	viac ako 50%		rozhodujúci vplyv na stratégiu spoločnosti a následné rozhodnutia má rodina		Flören, 2002
Holandsko	a	viac ako 50%		Podstatný vplyv, dôležitý je počet členov predstavenstva		Flören, 1993
Holandsko	a	aspoň druhá generácia je zahrnutá v chode spoločnosti		Aspoň druhá generácia je zahrnutá v podniku, väčšina manažmentu	aspoň druhá generácia rodiny je zahrnutá v spoločnosti	Hulshoff in Flören, 2002
Holandsko	a	kontrola je v rukách 1 alebo viacerých rodín, akciový podiel rodín prejde na ďalšiu generáciu		kontrola je v rukách jednej alebo viacerých rodín, rodina je reprezentovaná vo vedení a /alebo v predstavenstve podniku	aspoň druhá generácia pracuje v podniku a pripravuje sa na možný nástup	FBNed - Vereniging Familiebedrijven Nederland (FBNed - the Dutch Association of Family Firms)
Nórsko	a	vlastnené zakladateľom a jeho rodinou alebo jedným		pod kontrolou zakladateľa a jeho rodiny, alebo jedného alebo viacerých dedičov		Bartz-Johannesen, 2002

		alebo viacerými dedičmi				
<i>Nórsko</i>	a	jedna alebo viac rodín má dominujúci alebo dôležitý vplyv		jedna alebo viac rodín má dominujúci alebo dôležitý vplyv		HSH, 2008
<i>Nórsko</i>		50% akcií				Centre for Corporate Governance Research (CCGR)
<i>Nórsko</i>				Vplyv a vedenie prostredníctvom pozícií manažmentu alebo silnej reprezentácie v zastupiteľstve		Randøy and Goel, 2003
<i>Nórsko</i>		20 % akcií v akciových podnikoch				Wallevik, 2008
<i>Poľsko</i>	a	väčšina akcií; prenesené na druhú generáciu	hlavný zdroj príjmov pre rodinu, rodinní členovia zahrnutí vo vytváraní majetku		rodinní členovia sú zamestnaní	Popczyk/Popczyk 1999
<i>Poľsko</i>	a	väčšina kapitálu je v o vlastníctve jednej alebo viacerých rodín		aspoň jeden člen rodiny má vedúcu pozíciu alebo značný vplyv na vedúcich zamestnancov		Inicjatywa Firm Rodzinnych (Initiative of Family Companies)
<i>Rumunsko</i>	a	založené z iniciatívy jednej osoby (neskôr zahrňujú osoby z rodiny nad 16 rokov, manžela, manželku a príbuzných vzdialených v štvrtom kolene)		založené z iniciatívy jednej osoby (neskôr zahrňujú osoby z rodiny nad 16 rokov, manžela, manželku a príbuzných vzdialených v štvrtom kolene)		Law No. 300/2004 (Art.1 - 4)
<i>Rumunsko</i>	a	vlastnené členmi jednej rodiny, s blízkym, alebo vzdialenejším stupňom vzťahu		Priamo alebo nepriamo riadené členmi rodiny		Spoločné ponímanie
<i>Švédsko</i>	a	vlastníctvo jednej osoby alebo rodiny		Rodina má mať operatívnu rolu vnútri spoločnosti		Karlsson Stider, 2000
<i>Švédsko</i>		spoločnosti s viacerými vlastníkmi (neverejne vlastnené, spotrebiteľmi vlastnené, nadácie, zahrnuté v burze cenných papierov, alebo vlastnené inými zainteresovanými)				Statistics Sweden (SCB)
<i>Švédsko</i>		všetky podniky nie sú vlastnené verejne, nadácie, zahrnuté v burze cenných papierov, alebo vlastnené inými zainteresovanými				Gademo, 1995
<i>Švédsko</i>		spoločnosť bola pod vedením rodiny aspoň dve generácie a je plánovaná byť prenesená na ďalšiu		aspoň traja reprezentanti z vlastníckej rodiny sú aktívni v spoločnosti		Emling, 2000
<i>Veľká Británia Vedené vlastníkmi</i>	a	1 osoba		1 osoba	členovia rodiny pomáhajú neformálne	IFB Report, 2008
<i>Veľká Británia Vedené</i>	a	1 alebo viac členov rodiny		1 alebo viac členov rodiny		IFB Report, 2008

<i>rodinou</i>						
Veľká Británia Kontrolované rodinou	a	1 alebo viac členov rodiny majú väčšinu hlasovacieho práva		venované alebo zdieľané s nerodinnými manažérmi		IFB Report, 2008
Veľká Británia		50 % kontrolná hranica				GEM, 2006
Veľká Británia		väčšina hlasovacích práv alebo 25% hlasov v prípade akciovej spoločnosti; 2. generácie vlastníctva má solídny zámer odovzdať podnikanie				Institute for Family Business
Veľká Británia	a/ alebo	50% z bežných akcií je vo vlastníctve rodiny, blízkych pokrvných alebo manželstva		1 alebo viac členov rodiny riadiaceho tímu je z rodiny		Westhead et al., 1997 and 2002; Fletcher, 2008

Tabuľka č. 2 Prehľad inštitúcií zaoberajúcich sa rodinným podnikaním v Európe⁶⁰

	Sieť/Organizácia špecializujúca sa na rodinné podnikanie	Organizácie zamestnávateľov	Vláda	Podpora podnikania	Vzdelávanie/Tréningy	Výskum	ostatné
AT	X	X		X	X	X	X
BE	X		X	X		X	
BG	X				X	X	X
CY		X			X	X	
CZ			X				
DE	X	X		X		X	
DK	X		X			X	
EE		X			X	X	
ES	X	X	X	X	X	X	
FI	X		X	X	X	X	X
FR	X			X	X	X	X
GR		X	X				X
HR			X				
HU			X				
IE	X			X	X	X	X
IS			X				
IT	X	X			X	X	
LI						X	X
LT			X				
LU		X					
MK			X	X			
MT			X				
NL	X	X	X		X	X	
NO		X	X	X		X	
PL	X						
PT	X						
RO			X	X			X
SI		X			X	X	
SK			X		X		
SE	X	X	X		X	X	
TR		X					
UK	X			X		X	X

⁶⁰ Zdroj Overview of Family Business Relevant Issues, str. 72 a nasl.,http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf

Tabuľka č. 3 Príklady priateľskej daňovej regulácie pre rodinných podnikateľov – daň z darovania/daň z dedičstva⁶¹

	Zrušenie daní/žiadna daň	Zníženie dane
AT - Rakúsko	Od roku 2008 je zrušená darovacia a dedičská daň pri prevode podniku	
BE – Belgicko	Vo flámskom regióne, regióne hlavného mesta Brusel a Valónskom regióne bola znížená dedičská daň pri prevode podniku na 3%, v niektorých prípadoch na 0% (vo všeobecnosti platí daň z dedičstva od 3-65%), avšak len za podmienky, že podnikanie trvá najmenej nasledujúcich 5 rokov, zamestnanosť vo firme neklesne o viac než 25% a výška majetku zostane na rovnakej úrovni.	
CY – Cyprus	Neexistuje žiadna daň z darovania a dedičstva	
EE - Estónsko	Neexistuje žiadna daň z darovania a dedičstva	
ES - Španielsko	Niektoré regionálne vlády majú špeciálne daňové kompetencie – napr. oblasť Baskicko, kde je daň z darovania a dedičstva limitovaná regionálnymi hranicami	V roku 1996 bola daň z dedičstva z majetku podniku znížená o 95% v prípade „mortis causa“, a daň z darovania v prípade „inter vivos“, od roku 1997 je toto zníženie aplikované na všetky typy podnikania
GR – Grécko		Zníženie sadzby dane v prípade prechodu podnikania a úľava od dane z investícií (kapitálového zisku): sadzba dane je v prípade dedičov typu A z prevzatia podniku vo výške 1,2%, 2,4% v prípade príbuzných typu B, 20% všetci ostatní ne-rodinní dediči. V prípade, že je vlastník podniku na dôchodku a podnik je prevzatý z rodiča na dieťa, z manžela na manželku (alebo opačne), daň z investícií sa neplatí.
LU - Luxembursko		Rodinné podniky profitujú zo zníženej dane z prevodu podniku
LV - Lotyšsko	Neexistuje žiadna daň z darovania a dedičstva	
MT – Malta	Neexistuje žiadna daň z darovania a dedičstva	
NL –Holandsko		Od roku 2007 sa platí daň z dedičstva pri prevode podniku so sadzbou 25% (v roku 2005 až 40%, predtým až 70%); je ale možné uplatniť daňové prázdniny - odklad platby na 10 rokov, avšak v prípade splnenia: vlastník/manažér má 55 a viac rokov alebo podnik zamestnáva 45% zamestnancov hendikepovaných a podnik musí fungovať 10 rokov.
NO – Nórsko	Do hodnoty 250 000 NOK sa neplatí žiadna daň (v rozpätí 250 000 – 550 000 NOK je sadzba 8%, 10% z vyšších hodnôt pre deti, opatrovaných detí, nevlastných detí, rodičov, 10-30% pre ostatných dedičov); od roku 2006 je daň z dedičstva subjektom reinvestície po nasledujúcich sedem rokov	
PT – Portugalsko	Zrušila sa daň z prevodu a darovania a zaviedla sa daň, tzv. pečiatková daň, 10% z účtovnej hodnoty z nespokatňovaného prevodu podniku medzi osobami, ktorý je ale oslobodený od	

⁶¹ Zdroj Overview of Family Business Relevant Issues, str. 82. a nasl., http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf

	dane v prípade, že sa prevod uskutoční medzi predkom a potomkom	
SE – Švédsko	Daň z darovania a dedičstva bola zrušená v roku 2005	
SK – Slovensko	Od roku 2004 nie je príjem z dedičstva, darovania a predaja nehnuteľností predmetom dane	

Tabuľka č. 4 Prehľad rôznych opatrení štátov EÚ podporujúcich rodinné podnikanie⁶²

krajina	opatrenie	zákon/zdroj
Rakúsko	<p>-právo pokračovať v podnikaní aj bez licencie, ktorá sa inak vyžaduje alebo zamestnať manažéra s danou licenciou, ak nástupnícky podnikateľ je manželka/manžel, dieťa/nevlastné dieťa alebo vnuk/vnučka (do 24 rokov) zomrelého, pokiaľ nevlastnenie licencie neohrozí ostatných na živote alebo zdraví</p> <p>- možnosť rodinným podnikom, kde pracuje podnikateľ a maximálne dvaja členovia rodiny, rozšíriť otváracie hodiny bez ohľadu na ostatných podnikateľov, pokiaľ ich celkový týždenný čas neprekročí určenú hranicu. To im dáva možnosť konkurovať veľkým supermarketom.</p> <p>- od 2004 môžu podnikatelia a farmári účtujúci v podvojnóm účtovníctve aplikovať polovičnú sadzbu na zisk, ktorý sa nevyberie z účtu (zostane vo firme) až do sumy 100 000 EUR ročne. Zisk musí byť zaúčtovaný v účtovníctve. Nerozdelený zisk tak podporuje rast ich majetku. V prípade, že tento zisk je vyšší ako prírastok majetku alebo sa prekročí suma 100 000 EUR, toto prekračujúce množstvo je zdaňované normálne. Nastáva dodatočné zdanenie zisku, pokiaľ je v 7 rokoch znížený majetok ako výsledok výberu tohto zisku a výbery prekročia zisky. V rokoch straty je dodávaný iba výber zisku a nie straty.</p> <p>-Kódex riadenia pre rodinné podnikanie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zodpovedný manažment - transparentné štruktúry v spoločnosti - kvalifikovaný manažment a zastúpenie - istota kvalitnej manažérskej kontroly - práva spolupráce pre spolumajiteľov - účtovníctvo a umiestňovanie zisku <p>Inštitút pre rodiny a podniky ponúka špeciálny seminár pod názvom Generácie. Je zameraný na prácu zo strachom zo zmeny, emóciami a „príchodom na trón“.</p> <p>-platforma na spájanie tých, ktorí chcú kúpiť spoločnosť a tých ktorí ju chcú predať, podporujú ich experti svojimi skúsenosťami a poskytujú im informácie potrebné k prevzatíu</p>	<p>Österreichische Gewerbeordnung 1994, BGBl. Nr. 194/1994</p> <p>regionálne uznesenie</p> <p>Österreichischer Governance Kodex für Familienunternehmen</p> <p>Institut für Familien und Betriebe</p> <p>Nachfolgebörse der Österreichischen Wirtschaftskammer (WKO)</p>
Francúzsko	Zmena zákona o dedičstve priniesla možnosť plánovania prevzatia podniku v poslednej vôli alebo tiež možnosť dedičov uzavrieť dedičskú zmluvu	Loi du 23 juin 2006 portant réforme des successions et des libéralités
Luxembursko	manžel/manželka/partner/snúbenec/snúbenica alebo predkovia môžu viesť spoločnosť po smrti majiteľa/manažéra po dobu dvoch rokov za podmienky, že po tejto dobe zamestnajú kvalifikovaného manažéra. Potomkovia, brat, sestra, teta, strýko alebo spojený do 3-stupňa môže viesť podnik po dobu 5 rokov s podmienkou, že za ten čas nadobudnú potrebné profesionálne vzdelanie	
Malta	existuje kreditná daň na reinvestovaný zisk, pokiaľ pochádza z podnikateľskej aktivity (podmienky: obrat ročne 528 000 EUR, zamestnanie minimálne 3 ľudí na plný úväzok,	

⁶² Zdroj Overview of Family Business Relevant Issues, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf

	spoločnosť registrovaná ako platca vo Final Settlement System)	
Španielsko	-preplácanie 50% nákladov na poradenské služby až do výšky 8000 Eur tým rodinným firmám, ktoré vytvoria svoj rodinný protokol (kódex riadenia) v rodinnej firme	regionálna vláda vo Valencii
Turecko	Komora priemyslu v Ankare: Rodinná zmluva (ASO Aile Anayasası), ktorá sa zaoberá vzťahmi v rodine, pracovnými vzťahmi, administratívnymi štruktúrami a vlastníctvom rodinných podnikov	Ankara Sanayi Odası
Holandsko	-návod, ako prevziať spoločnosť (zdarma zaslaný všetkým podnikateľom nad 55 rokov)	vláda a tri organizácie zamestnávateľov
Belgicko	Transmission Score card – tst: zdarma, cez web stránky si môžu sami podnikatelia otestovať na 50 otázkach, aké sú ich silné a slabé stránky v súvislosti s plánovaným prevzatím podniku	Instituut voor het Familiebedrijf (IFB)
Slovinsko	15 kurzov ročne, ktoré sa zaoberajú na prevzatie podniku, ekonomické a právne záležitosti	Komora remesiel a malého podnikania
Švajčiarsko	na základe analýz spája predávajúcich a kupujúcich, t.z. tých ktorí chcú rodinný podnik predať a tých, ktorý ho chcú kúpiť	the Luxembourgian Chambre de Métiers
Fínsko	Ponuka podnikateľských pôžičiek na kúpu podniku vo forme priameho financovania alebo pomocou rôznych zábezpek na podporu majetku spoločnosti alebo vo forme zaplatenie kúpnej ceny podniku alebo financovanie pracovného kapitálu. Podmienkou je minimálne 20% podiel vo firme alebo vo forme akcií s právom voľby lebo byť partnerom. Tiež sa musí venovať iba podnikaniu a zarábať si tak na život.	Finnvera Oyj

Tabuľka č. 5 Prehľad odporúčaní Zelenej knihy a stavu v SR

názov oblasti	odporúčanie	stav v SR	poznámka
Administratívne bariéry	<ul style="list-style-type: none"> -zriadiť Jednotné miesto pre založenie firmy -odbúrať administratívne bariéry -zjednodušiť povinnosti podnikateľov, -sprehľadniť ich -odbúrať byrokratickú šikanu spočívajúcu v obrovskom množstve informačných povinností -skvalitniť výkon byrokracie -vytvoriť jednoduchý systém nárokov po splnení podmienok -vytvoriť funkčný systém zodpovednosti úradníkov za chyby 	<ul style="list-style-type: none"> -zriadené Jednotné kontaktné miesta (JKM) -zrušenie niektorých administratívnych povinností pri zakladaní spoločnosti, založenie živnosti, ako aj obchodných spoločností sa zrýchliło, aj keď prax nedosahuje legislatívou uvedené lehoty -možnosť elektronickej komunikácie s OR SR, sociálnou poisťovňou, daňovým úradom a zdravotnými poisťovňami 	<ul style="list-style-type: none"> -JKM pomohli zrýchliť a zjednodušiť zakladanie živností, ako aj získanie živnostenských oprávnení pre právnické osoby, -otázkou je či je vhodná dualita dvoch registrov podnikateľov (OR SR, ŽR SR), keď v podstate obe plnia rovnaké úlohy, pre podnikateľov, ich dualita ale ovplyvňuje množstvo byrokracie, nehovoriac o rôznej praxi rôznych živnostenských úradov a súdov -absencia rovnako „rýchleho“ odchodu podnikateľských subjektov z trhu, konkurzná legislatíva, ako aj legislatíva týkajúca sa likvidácie je nedostatočná, relatívne nepružná a značne komplikovaná -vážne rezervy sú vo využívaní moderných technológií vo verejnej správe -nedotiahnuté projekty elektronickej komunikácie s úradmi, nie vždy funkčnosť elektronických systémov, -nedostatočný a nefunkčný systém zodpovednosti úradníkov za chyby, nekonanie a nezákonné postupy
Kapitál a dostupnosť zdrojov	<ul style="list-style-type: none"> -fondy rizikového kapitálu, -biznis anjeli -mikropôžičky -dostupné a dlhodobé zdroje -fondy EÚ 	<ul style="list-style-type: none"> NARMSP ponúka podnikateľom pomoc a podporu takmer vo všetkých odporúčaných nástrojoch, ako sú biznis anjeli, mikropôžičky, pomoc pri čerpaní fondov EÚ, fondy rizikového kapitálu SZRB ako špecializovaná banka na podporu aj MSP 	<ul style="list-style-type: none"> -otázkou je ďalšie fungovanie NARMSP, nakoľko je prijaté uznesenie Vlády SR, ktorým sa má organizácia zrušiť -ďalšou otázkou je zapojenie súkromných zdrojov a bankových zdrojov do podpory rodinných podnikov, v tejto súvislosti vidíme problém predovšetkým v rozdielnych motiváciách a potrebách zúčastnených subjektov, kým rodinné podniky potrebujú dlhodobý dostupný kapitál (5 a viac rokov), súkromní investori a banky preferujú vysoký výnos, v krátkom horizonte (do troch až piatich rokov), pričom banky ani súkromní investori nie sú veľmi ochotní niesť riziko neúspechu resp. straty investície
Legislatíva a kontrolné mechanizmy	<ul style="list-style-type: none"> insolvenčné mechanizmy a procesy aby neúspech v podnikaní nebol trestaný neprímerane ale aby sa trh čistil od neúspešných podnikateľov a zároveň odhaľoval podvodníkov deformujúcich trh 	<ul style="list-style-type: none"> Zákon o konkurze a vyrovnaní Obchodný zákonník Exekučný poriadok Polícia Justícia Prokuratúra 	<ul style="list-style-type: none"> -úplne nedostatočný je stav justície, pričom nemáme na mysli len prieťahy v súdnych konaniach, ale aj nejednoznačnosť súdnej praxe pri rozhodovaní, neistota okolo výsledku konania aj v relatívne jednoznačných sporoch, nedôvera ľudí k nezávislosti súdov a ich objektívnemu rozhodovaniu, nedostatočná kvalita súdnych rozhodnutí, z ktorých často nie je možné zistiť na základe čoho vlastne súd rozhodol -úplne inou otázkou je vymožitelnosť práva, pod vymožitelnosťou práva nerozumieme vydanie rozsudku, resp. platobného titulu, ale reálne vymoženie dlhu, či splnenia povinnosti, ktorá bola žalovaná, stav práv exekútorov vo vzťahu k dlžníkom je otázky, rovnako tak práva oprávneného na náhradu škody voči exekútorom, resp. kvalite ich práce -ďalšou problematickou oblasťou je prijímanie legislatívy, ako takej, jej stability a obsahu, v tomto smere majú zodpovedné orgány v SR pred sebou ešte dlhú cestu ku kvalitným, jednoduchým, zrozumiteľným a stabilným zákonom -prístup polície k páchaniu hospodárskej a finančnej trestnej činnosti je úplne nedostatočný a personálne

			po odbornej stránke ako aj po kvantitatívnej stránke úplne poddimenzovaný
Daňové, odvodové a finančné zaťaženie	Štáty by mali znižovať priame dane a finančné zaťaženie podnikateľov. Štáty by mali podporovať samozamestnávanie a mali by vytvoriť osobitný systém sociálneho zabezpečenia pre samozamestnávateľov a podnikateľov	-percentuálne jedny z najvyšších odvodov na svete, v absolútnych číslach relatívne nízke -relatívne jednoduchý, prehľadný a efektívny daňový systém -vysoké až zničujúce finančné sankcie pre právnické osoby bez ohľadu na ich majetkovú veľkosť -zrušená daň z darovania a dedičstva	-odvodový systém, tak ako je nastavený, je dlhodobou brzdou rozvoja podnikania, najmä formou rodinného podnikania odčerpávaním zdrojov z podnikania -kriminalizovanie živnostenského podnikania zo strany Ministerstva financií SR je nezmyselným a argumentačne nepodloženým konaním, ktoré škodí povesti podnikateľov v očiach verejnosti -nezmyselné rozdelenie sankcií a poplatkov podľa toho či ide o právnickú alebo fyzickú osobu podnikateľa a rovnako podľa toho či ide o podnikateľa alebo nepodnikateľa
Vzdelávanie	Štáty by mali motivovať vzdelávacím systémom svojich občanov k podnikaniu, k schopnosti niesť riziko a k schopnosti poučiť sa z neúspechu. Štáty by mali podporovať osvetu a motivovať konkrétnymi úspešnými príkladmi	-NARMSP – ponuka rôznych vzdelávacích programov -niektoré združenia podnikateľov taktiež ponúkajú rôzne semináre a programy -súkromný sektor služieb	-z hľadiska vzdelávacej politiky štátu považujeme za nedostatočnú výchovu k podnikaniu ako aj výchovu k čestnosti, slušnosti, zmyslu pre povinnosť a disciplínu, aj keď sa to javí ako samozrejmé, absencia vyššie uvedených vlastností v osobnosti človeka má negatívne vplyvy na spôsob podnikania, či na rozhodnutie podnikat' ako také -vysoké školy a univerzity sa nedostatočne venujú podnikaniu a jeho aspektom, najmä z hľadiska praxe a prepojenia praxe a podnikania, dovolíme si tvrdiť, že často produkujú teóriu pre teóriu a samy nie sú schopné postupy, ktoré učia pretaviť do praxe
Špecifická podpora pre etnické a iné minority	Štáty by mali vytvárať predpoklady na rozvoj špecifických vlastností a schopností minorít a mali by zabezpečiť dostatok možností a príležitostí pre ich podnikanie, vrátane podnikania žien	-NARMSP organizuje súťaž Podnikateľka Slovenska - Top Centrum Podnikateliek	-v SR vidíme značnú absenciu zmysluplnej podpory podnikania menším, pričom máme na mysli predovšetkým rómsku menšinu, prípadne maďarskej menšiny, ktorá mi mohla využiť na rozvoj podnikania blízky maďarský trh a absenciu jazykovej bariéry -v SR neexistuje celoštátny program podporujúci podnikanie žien
Zapojenie zamestnancov	Štáty by mali pripravovať také legislatívne prostredie a mechanizmy aby samotný zamestnanci mohli finančne participovať na podnikaní zamestnávateľov – podnikateľov	Zákonník práce – odbory a zamestnanecké rady	-v SR majú odbory zo zákona neprimerane silné, komunistické postavenie, ktoré sa do dnešnej doby ani 20 rokov po páde komunizmu nepodarilo odstrániť, naopak zamestnanecké rady majú postavenie neprimerane nízke -v SR absentuje zákon o štrajku ako taký, ktorý by jasne vymedzoval práva a zodpovednosti zúčastnených strán -v SR je vzťah zamestnávateľ – zamestnanec často chápaný ako vzťah dvoch nepriateľov, v tomto smere má pred sebou krajina ešte veľa práce, ako na poli vzdelávania tak na poli legislatívy
Vytváranie clustrov	Štáty by mali vytvárať podmienky na vytváranie priemyselných obvodov a vzájomnej synergie	-inkubátory -technologické inkubátory - Balnea Cluster Dudince - Automobilový klaster – západné Slovensko	-existujú snahy o vytvorenie clustrov, niekoľko sa ich podarilo vytvoriť, zatiaľ bez väčšieho úspechu celoštátneho úspechu -rovnako existujú snahy o vytvorenie inkubátorov a technologických inkubátorov, domnievame sa ale, že im chýba jednoznačná podpora, jasné definovanie cieľov a dostatočne odborné, ako aj zainteresované vedenie
Vnútro-medzinárodný trh	aktívne prekračovať vnútro trhové hranice štátov a podnikat' v iných členských štátoch	-malý pohraničný styk -schengenský priestor -SOPK – iniciatívy vo vzťahu k podnikaniu	-SR má ideálnu polohu v strede európskeho kontinentu a zároveň má päť susedov, z týchto ho s ČR spája viac ako 70-ročná minulosť, s Maďarskom cca 900 ročná minulosť a Poľskom,

	vnútorného trhu	a nadviazaniu vzťahov so zahraničím	v časti územia cca 200 ročná minulosť, tieto historické a prirodzené väzby majú obrovský potenciál pre podnikateľov avšak stále čaká na objavenie a využitie -skutočnosť, že SR je súčasťou jedného z najväčších obchodných trhov sveta snáď netreba pripomínať
Poradcovia a podpora expertov	vytvárať podmienky najmä tvorbou schém, na zabezpečenie dostatočného množstva externých poradcov pre podnikateľov	-združenia podnikateľov -komory slobodných podnikaní (SAK, NK a iné) -podnikateľské subjekty	-v tejto oblasti absentuje predovšetkým akademická obec, ktorej teoretické poznatky ostávajú často v praxi nevyužitú -zároveň množstvo podnikateľov si neuvedomuje potrebu externých poradcov, resp. poradcov všeobecne
Ocenenie podnikateľov	Štáty by mali vytvárať priestor a povzbudzovať miestne a súkromné organizácie štátneho významu pri oceňovaní podnikateľov a ich podnikateľských úspechoch..	-SOPK – cena SOPK -NARMSP – Podnikateľka roka -Ernst&Young	-v tejto súvislosti by bolo vhodné viac oceňovať podnikateľov v rôznych kategóriách a to nie len na celoštátnej úrovni, ale aj v regiónoch a obciach -bolo by vhodné vykonať v tejto oblasti výskum a motivovať ľudí aby nadväzovali na podnikateľské tradície ich rodiny, ktoré boli násilne prerušené komunistickým režimom, takéto konanie by následne malo byť oceňované -bolo by vhodné sa zamerať aj prestíž a význam ocenení, v SR chýba podpora týchto ocenení zo strany vrcholných predstaviteľov štátu -podnikatelia v SR majú zlú image a povest', čo je daňou za 90 roky 20. storočia, zároveň majú podnikatelia zlú povest' vo vzťahu k ukončeniu podnikania, nakoľko neexistuje dostatočná efektívna legislatíva pre ukončenie podnikania, nič nemotivuje podnikateľov, ktorí sú neúspešní, ukončiť neúspešné podnikanie, jednoducho si založia nové a neúspešné podnikanie ignorujú, čo deformuje trh a negatívne ovplyvňuje aj ostatných podnikateľov
Sociálne podniky	Cesta ako efektívne poskytovať verejné služby s cieľom pôsobiť predovšetkým sociálne a pro-spoločensky, pričom dôraz sa nekladie na dosiahnutie čo najvyššieho zisku ale na dlhodobé efektívne plnenie úloh v prospech komunity	-sociálne podniky MPSVaR SR fungujúce v rokoch 2008 – 2010 -komunálne podniky	-SR má čerstvú negatívnu skúsenosť so sociálnymi podnikmi organizovanými štátom, čo je evidentne zlý spôsob realizácie dobrej myšlienky -SR má aj dlhodobú negatívnu skúsenosť so sociálnymi podnikmi samosprávy, ktoré nazývame komunálnymi podnikmi, nakoľko sú bez účinnej verejnej kontroly a často slúžia nie len na poskytovanie služieb verejnosti ale aj na korupciu a „tunelovanie“ verejných zdrojov -táto oblasť podnikania má v SR budúcnosť len v prípade vytvorenia efektívnej kontroly a jasného definovania účelu a zmyslu týchto podnikov ako aj jasných pravidiel zamestnávania a odmeňovania zamestnancov
Koordinácia organizácií, cieľov, zdrojov	štát má vykonávať predovšetkým systémové zmeny, funkciu „prvotného hýbateľa“ a koordinátora, tam kde je to vhodné. Priamy výkon, vo všetkých oblastiach kde je to len možné má prenechať súkromnému sektoru, a to vrátane čo najväčšieho zainteresovania súkromných zdrojov.	-ministerstvá všeobecne -organizácie podnikateľov -do istej miery tripartita – platforma štátu, zamestnávateľov a odborov -NARMSP	-v SR viazne koordinácia podnikateľských združení navzájom, ich kooperácia so štátom, samosprávou a vedeckou obcou s cieľom zabezpečiť rozvoj podnikateľského prostredia, značne absentuje koordinácia s bankami a potenciálnymi zástupcami súkromného kapitálu, samotné silné finančné skupiny v SR nejavia veľmi záujem na spolupráci, skôr javia snahu všetko vlastniť a mať na všetko vplyv -atmosféra v SR medzi rôznymi skupinami pripomína viac zápas „kto z koho“ ako snaha sa zjednotiť v prospech všetkých z jeden, či viac cieľov

Tabuľka č. 6 Prehľad otázok kladených skúmaným subjektom

Akú právnu formu má Vaše podnikanie?

Akú funkcia v rodinnom podniku vykonávate ?

Vo vzťahu k vlastníkovi rodinného podniku máte aké postavenie v rodine?

Kto z rodinných príslušníkov je zamestnaný vo firme/s Vami podniká, ak nie je zamestnaný?

V ktorom kraji SR podnikáte, resp. máte sídlo/miesto podnikania?

Aký počet zamestnancov zamestnávate?

Aký je Váš hlavný predmet podnikania?

Ako dlho podnikáte, existuje Vaša rodinná firma?

Kto je zakladateľom rodinného podniku?

Na akej pracovnej pozícii pracujú Vaši príbuzní v rodinnom podniku?

Na akej pracovnej pozícii v súčasnosti pracuje zakladateľ rodinného podniku?

Aké ťažkosti ste mali pri začiatku podnikania?

Prelína sa Váš pracovný a rodinný život vďaka rodinnému podnikaniu a ako?

Koľko percent z času v týždni, vrátane víkendu, sa zaoberáte prácou?

Ako ovplyvňuje skutočnosť, že podnikáte s príbuznými Váš rodinný život?

Ako ovplyvňuje skutočnosť, že pracujete vo firme s príbuzným pracovné vzťahy vo firme?

Ako sa zmenili Vaše vzťahy s príbuznými po tom čo ste začali podnikat', resp. pracovať v rodinnej firme s rodinnými príslušníkmi?

Považujete podnikanie s rodinnými príslušníkmi za prínosné pre Vaše podnikanie, ak áno prečo, ak nie prečo?

Aké nevýhody má podnikanie s rodinnými príslušníkmi?

Aké prekážky ste prekonali počas podnikania, ktoré reálne ohrozili Vašu podnikateľskú činnosť?

Majú udalosti v rodine, negatívne alebo pozitívne, vplyv na Vaše podnikanie, ak áno, aký, ak nie aký?

Aké prekážky Vám bránia v rozšírení Vášho podnikania?

Akú podporu by ste privítali pri začatí podnikania?

Akú podporu by ste v podnikaní privítali dnes?

Ako ovplyvňuje Vaše podnikanie miestna samospráva? Ako negatívne a ako pozitívne?

Ako by mohla pozitívne ovplyvniť miestna samospráva Vaše podnikanie?

Ako ovplyvňuje Vaše podnikanie štát? Ako negatívne a ako pozitívne?

Prečo ste sa rozhodli podnikat'?

Čo Vás viedlo k rozhodnutiu podnikat' s/zamestnať rodinného príslušníka?

Akú najväčšiu obavu ste mali pri začatí podnikania?

Akú najväčšiu obavu z podnikania máte teraz?

Ktorý rok Vášho podnikania považujete za najťažší?

Ktoré rozhodnutie v podnikaní považujete za najťažšie?

Radíte sa pri podnikaní s rodinnými príslušníkmi, kto rozhoduje?

Áno, kde sa najčastejšie radíte s rodinnými príslušníkmi?

"Nosíte" si prácu domov?

Ovplyvňuje skutočnosť, že podnikáte s príbuznými Vaše pracovné rozhodnutia, ak áno ako?

Prebehla vo Vašej firme generačná výmena?

Plánujete sa v horizonte jedného až troch rokov generačnú výmenu?

Chcete aby Vaši potomkovia/príbuzní pokračovali vo Vašom podnikaní?

Ste rozhodnutý ktorý Váš príbuzný by mal byť Vaším pokračovateľom v podnikaní?

Sú Vaši príbuzní/potomkovia ochotní pokračovať v rodinnom podnikaní?

Viete, čo bude s Vaším rodinným podnikom po to ako ukončíte svoju aktívnu

účasť na podnikaní?

Máte obavu o osud Vášho rodinného podniku po ukončení Vašej aktívnej činnosti?

Aká skutočnosť najviac negatívne ovplyvnila Vaše podnikanie?

Akú máte predstavu o ďalšom vývoji Vášho rodinného podniku po ukončení Vašej aktívnej činnosti?

V akom veku plánujete odovzdať rodinný podnik svojim nástupcom?

Pripravujete svojich potomkov/príbuzných na pokračovanie v rodinnom Podnikaní, ak áno, ako?

Majú Vaši potomkovia/príbuzní záujem na pokračovaní v rodinnom podnikaní?

Čo považujete za najväčšie pozitívum zamestnávania príbuzných/podnikania s príbuznými vo vzťahu k podnikateľskej činnosti?

Ako ovplyvňuje skutočnosť, že pracujete/podnikáte s príbuznými Vaše rodinné vzťahy s týmito osobami?

Akú pracovnú pozíciu by mal zaujať Váš potomok v rodinnej firme, v prípade ak by mal záujem pokračovať v podnikaní?

Vedeli by ste odovzdať vedenie spoločnosti potomkom/príbuzným, ak by prejavili záujem v horizonte jedného - troch rokov?

Koľko máte rokov?

Obávate sa odovzdať vedenie v spoločnosti svojmu nástupcovi?

Akú podporu zo strany štátu by ste privítali?

Akú podporu zo strany miestnej samosprávy by ste privítali?

Považujete Vaše rozhodnutie podnikateľ spolu s príbuznými za správne, ak áno prečo, ak nie prečo?

X. Zoznam použitej literatúry

1. STRÁŽOVSKÁ, H. – STRÁŽOVSKÁ L.: Rodinné podnikanie. Sprint vfra. Bratislava. 2002. 178 s. ISBN 80-89085-00-8
2. STRÁŽOVSKÁ, L. – STRÁŽOVSKÁ, H. – KROŠLÁKOVÁ, M.: Podnikanie formou rodinných podnikov. Sprint dva. Bratislava. 2008. ISBN 978-80-969927-0-6
3. HESKOVÁ, M. – VOJTKO, V.: Rodinné firmy zdroj regionálneho rozvoje. Profess Consulting s.r.o. Zeleneč. 2008. ISBN 978-80-7259-062-9
4. Overview of Family Business Relevant Issues,
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf
5. Overview of Family Business Relevant Issues United Kingdom,
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_uk_en.pdf
6. Overview of Family Business Relevant Issues Country Fiche Netherlands,
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_netherlands_en.pdf
7. Zelená kniha - Podnikanie v Európe, Brusel 21.1.2003 COM(2003) 27 final
8. Overview of Family Business Relevant Issues Country Fiche Slovakia 2008,
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_country_fiche_slovakia_en.pdf
9. Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2009
http://www.nadsme.sk/files/Stav_MSP_2009_1.pdf
10. <http://www.nadsme.sk/>
11. <http://www.ey.com/SK/sk/About-us/Entrepreneur-Of-The-Year>
12. <http://web.sopk.sk/>
13. <http://www.klub500.sk/>
14. <http://www.podnikatelka.sk/>
15. <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=30807>