

**RODINNÉ PODNIKANIE  
AKO VÝZNAMNÁ ZLOŽKA  
EKONOMICKÝCH AKTIVÍT  
V HOSPODÁRSTVE SLOVENSKA**

**MONIKA NAĐOVÁ  
KROŠLÁKOVÁ**

VeRBuM 2020

Monika Naďová Krošláková

**RODINNÉ PODNIKANIE AKO VÝZNAMNÁ ZLOŽKA  
EKONOMICKÝCH AKTIVÍT V HOSPODÁRSTVE SLOVENSKA**

Radim Bačuvčík – VeRBuM

2020

## KATALOGIZACE V KNIZE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Nadžová Krošláková, Monika

Rodinné podnikanie ako významná zložka ekonomických aktivít v hospodárstve Slovenska /  
Monika Nađová Krošláková. -- 1. vydání. -- Zlín : Radim Bačuvčík - VeRBuM, 2020. -- 1

online zdroj

Anglické a slovenské resumé

Obsahuje bibliografii

ISBN 978-80-88356-02-8 (online ; pdf)

\* 334.722.24 \* 658.114 \* (437.6) \* (048.8)

– rodinné podniky -- Slovensko

– podnikání -- Slovensko

– monografie

658 - Řízení a správa podniku [4]

### **Recenzovali:**

doc. Ing. Ondřej Machek, Ph.D.

doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.

### **Jazyková redaktorka:**

Ing. Mgr. Sonia Krajčík Danišová, PhD.

### **Monografii doporučila k publikaci Vědecká redakce nakladatelství VeRBuM**

Za odbornú stránku textu, korektúru a konečnú verziu publikácie zodpovedá autorka.

Schválené pedagogickou a edičnou komisiou Ekonomickej univerzity v Bratislave v edičnom programe na rok 2020 ako monografia.

© Ing. Monika Nađová Krošláková, PhD., 2020

© Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2020

**ISBN 978-80-88356-02-8**

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Podstata a význam rodinných podnikov</b> .....	<b>7</b>
1.1 Teoretické aspekty existencie rodinných podnikov .....	7
1.2 Vymedzenie základných kategórií .....	8
1.3 Formy rodinného podnikania .....	11
1.4 Podmienky na založenie rodinného podniku .....	13
1.5 Životnosť rodinných podnikov.....	15
1.6 Význam rodinného podnikania v Európskej únii .....	18
<b>2 Právne aspekty rodinného podnikania</b> .....	<b>21</b>
2.1 Spôsoby prevodu vlastníctva rodinného podniku .....	25
<b>3 Riadenie rodinného podniku</b> .....	<b>29</b>
3.1 Pracovnoprávne vzťahy v rodinnom podniku.....	31
3.2 Problémy riadenia rodinných podnikov .....	33
3.3 Konflikty v rodinnom podniku a ich riešenie.....	37
3.4 Rodinná ústava ako nástroj určenia pravidiel a rozdelenia kompetencií v rodinnom podniku.....	42
<b>4 Plánovanie v rodinnom podniku</b> .....	<b>46</b>
4.1 Strategický plán rodinného podniku .....	46
4.2 Problematika nástupníctva v rodinnom podniku.....	48
<b>5 Zdroje financovania rodinných podnikov</b> .....	<b>55</b>
<b>6 Podnikateľské prostredie ako faktor rozvoja rodinného podnikania na Slovensku</b> .....	<b>59</b>
6.1 Hodnotenie kvality podnikateľského prostredia pre podnikanie.....	61
6.2 Podpora rodinných podnikov na Slovensku .....	68
<b>7 Cieľ monografie a metodika výskumu</b> .....	<b>73</b>
7.1 Cieľ monografie .....	73
7.2 Metodické aspekty realizovaného výskumu .....	74
<b>8 Analýza rodinného podnikania na Slovensku – determinanty rastu rodinného podnikania na Slovensku</b> .....	<b>76</b>
8.1 Identifikácia subjektov – rodinných podnikov v SR .....	76
8.2 Prienik podnikania a rodiny u rodinných podnikov .....	83
8.3 Špecifická problematika rodinného podnikania.....	87

8.4 Oblasti riadenia a organizácie rodinného podniku.....	96
8.5 Financovanie a podpora rodinných podnikov ako determinanty rozvoja .	99
8.6 Exportný a inovačný potenciál rodinných podnikov .....	103
8.7 Bariéry rozvoja rodinného podnikania .....	107
8.8 Možnosti zlepšenia a výzvy pre rodinné podniky .....	114
8.9 Návrh odporúčaní pre rozvoj rodinného podnikania na Slovensku .....	123
<b>Záver.....</b>	<b>126</b>
<b>Abstrakt.....</b>	<b>131</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>133</b>
<b>Literatúra.....</b>	<b>135</b>
<b>Prílohy.....</b>	<b>146</b>

## Úvod

V trhovom hospodárstve Slovenska, založenom na princípe konkurencie a voľnej tvorby cien, plnia malé a stredné podniky dôležitú úlohu. Významne sa podieľajú na celkovej zamestnanosti, čím plnia dôležitú úlohu pri tvorbe potenciálnych pracovných miest a priamo prispievajú k znižovaniu nezamestnanosti. Generujú vysoký podiel na HDP Slovenska a plnia dôležitú úlohu v procese globalizácie. Pružnejšie sa prispôbujú potrebám trhu, neustále produkujú a inovujú, aby zvýšili svoju konkurencieschopnosť. Pomerne významnú časť (82 %) malého a stredného podnikania tvoria *rodinné podniky*. Rodinné podniky tak prinášajú pozitívne ekonomické efekty na celú ekonomiku Slovenska a zároveň sú kľúčovými subjektmi podnikateľského prostredia. Dynamický rast rodinných podnikov si vyžaduje vytvorenie vhodných podmienok na podnikanie a cieľenú podporu zo strany štátu.

Špecifickosť rodinného podniku nespočíva v osobitosti právnych úprav, ale v interakcii podnikania a rodiny. Rodinné podniky sú známe svojou osobitou internou atmosférou, v ktorej dochádza k interakcii medzi tvrdou, podnikateľskou klímou a vrelými rodinnými vzťahmi. Vzhľadom na to, že v rodinnom podniku dochádza k spolupráci viacerých generácií jednej rodiny, je ťažké rozlíšiť a oddeliť vzťahy, ktoré sú medzi príslušníkmi rodiny v práci často profesionálne a mimo práce neformálne a emocionálne. Z toho vyplýva, že rodinný podnik je prostredie, v ktorom prichádza k interakcii na jednej strane medzi príbuznými ako spolupracovníkmi v podniku a na druhej strane ako príslušníkmi jednej rodiny.

Monografia obsahuje najdôležitejšie teoretické poznatky, typické pre túto špecifickú formu podnikania, týkajúce sa právnych aspektov, riadenia podniku, plánovania nástupníctva a zdrojov financovania, ktorých zanedbanie môže spôsobiť zánik tohto fenoménu podnikania. Hlavným cieľom monografie je identifikácia kľúčových faktorov rozvoja, ktoré majú významný vplyv na rast, zvýšenie konkurencieschopnosti a kontinuitu rodinných podnikov na Slovensku. V tejto súvislosti je súčasťou monografie spracovaný výskum, zameraný na oblasti týkajúce sa problematiky rodinných podnikov, so zreteľom na identifikovanie existujúcich bariér rozvoja predmetných podnikov a očakávané výzvy. Osobitný význam majú sformulované odporúčania k jednotlivým oblastiam problematiky rodinného podnikania, ktoré predstavujú dôležitý a účinný nástroj rozvoja a zvýšenia konkurencieschopnosti existujúcich rodinných podnikov na Slovensku.

Vzhľadom na to, že rodinné podnikanie je na Slovensku doposiaľ teoreticky málo prebádanou oblasťou, monografiu môžeme označiť ako systematizujúcu štúdiu vo vedeckej tvorbe. Poznatky, sformulované v monografii, sú výsledkom viacročného výskumu predmetnej

problematiky autorkou monografie. Monografia je určená tak študentom ekonomického zamerania, ako aj širokej odbornej verejnosti a podnikateľskej sfére. Môže poslúžiť ako návod na zvládnutie bariér, vylepšenie prosperity, zvyšovanie stability a predĺženie životnosti pre už existujúce rodinné firmy a zároveň motivovať perspektívnych záujemcov pri rozhodovaní sa o založení rodinnej firmy.

Ďakujeme poradenským spoločnostiam FONDATI & PARTNERS s. r. o., RSM Česká republika a Slovensko, advokátskej kancelárii MCL, s. r. o. a Slovenskej asociácii malých a stredných podnikov a živnostníkov za podporu pri zrealizovaní výskumnej časti monografie, ako aj rodinným podnikom za trpezlivosť a ochotu pri poskytnutí kľúčových informácií a vyplnení dotazníka.

Monika Nad'ová Krošláková

# 1 Podstata a význam rodinných podnikov

## 1.1 Teoretické aspekty existencie rodinných podnikov

Malé a stredné podniky (MSP) sú neoddeliteľnou súčasťou každej ekonomiky (Draskovic a kol., 2017; Novacká a kol., 2019; Jančíková a Strážovská, 2015; Krošláková a kol., 2015; Kubičková a kol., 2018; Orgonáš a kol., 2020a). Rozhodujúci podiel z malých a stredných podnikov tvoria rodinné podniky (Krošláková, 2013b; 2007b; EFB, 2019; Tüseková a Krošláková, 2013). Rodinné podniky sú také podnikateľské subjekty, ak zároveň platí, že rodina vlastní dostatok kapitálu, aby mohla vykonávať kontrolu nad podnikom a zároveň sa zúčastňuje na vrcholových riadiacich pozíciách (Colli a Rose, 2016; Poza a Daugherty, 2014; Krošláková, 2013a). Expertné ocenenie uvádza, že 80 – 85 % všetkých európskych podnikov je rodinných (Záborská, 2015) a generujú viac ako 60 miliónov pracovných miest, t. j. v priemere 40 – 50 % všetkých pracovných miest v súkromnom sektore (EFB, 2019). 85 % začínajúcich start-up podnikov na celom svete je založených s rodinnými peniazmi (FFI, 2012). Plnia tak dôležitú úlohu v zamestnanosti, tvorbe príjmov, akumulácii bohatstva (Colli a Rose, 2016; Sanguino, 2017) a významne participujú na tvorbe hrubého národného produktu (Osunde, 2017). V súvislosti s generovaním obrovského prínosu pre každú ekonomiku (Rahman a kol., 2017; Strážovská a Jančíková, 2016) ich možno označiť aj ako motor jednotlivých ekonomík (Mareš a Petrů, 2018). Rodinné podniky sú zároveň kľúčovými subjektmi podnikateľského prostredia a vyskytujú sa vo všetkých odvetviach (Gottschalk, 2017). Podieľajú sa na riešení sociálnych problémov (Žižka, 2013), na regionálnom rozvoji (Hesková a Vojtko, 2008) a prispievajú k riešeniu ekonomických a spoločenských problémov jednotlivých ekonomík (Prasetyo, 2016). Rodinné firmy sa tiež významne podieľajú na exporte jednotlivých ekonomík (Petrů a kol., 2019). Majú tendenciu byť veľkými inovátormi (Hillebrand, 2019) s dlhodobou víziou (Kammerlander a van Essen, 2017). Mnohé z najinovatívnejších firiem na svete sú rodinné podniky (Roundi a kol., 2019). Rodinné podniky vykazujú vysokú odolnosť voči ekonomickým cyklom a svojou schopnosťou prispôbiť sa rýchlejšie sa meniacim podmienkam na trhu ako nerodinné firmy (Tomášková a Havlíček, 2018) a sú menej ovplyvniteľné hospodárskymi krízami (Szymanska, 2015). Patria medzi najstaršie a najdlhšie fungujúce organizačné formy (Cailluet a kol. 2018, Strážovská a kol. 2008). Tieto podniky sú založené a budované na silných rodinných hodnotách, a preto predstavujú pre ekonomiku z dlhodobého hľadiska trvalo udržateľný prínos (Davis, 2019)



a z dôvodu investícií do rozvoja miestnej komunity sú považované za spoločensky zodpovedné podnikateľské subjekty (Koráb a kol., 2008).

## 1.2 Vymedzenie základných kategórií

Rodinné podniky nie je možné definovať podľa veľkosti a zvoliť na tento účel kritériá, ktoré sa používajú vo všeobecnosti, ako napríklad počet zamestnancov (Strážovská a kol., 2008). Podľa našich výskumov (Krošláková a Strážovská, 2013; Krošláková, 2013b; 2007b) a tiež zahraničných autorov (Petrú a Havlíček, 2016) však tieto podniky svojou veľkosťou spadajú väčšinou do kategórie malých a stredných podnikov (MSP). Rodinný podnik je zložitý systém v ktorom nastáva prepojenie rodiny a podnikania (Dana a Ramadani, 2015) a zároveň, v ktorom súbežne dochádza k prekrývaniu rodiny, vlastníctva a riadenia (Davis, 2017). V rodinnom podniku je prevažná časť vlastníctva resp. kontroly podniku v rukách jednej rodiny a do vedenia sú priamo zapojení minimálne dvaja alebo viacerí členovia rodiny (Shi, 2014). Rodiny aj rodinné podniky vykazujú vysokú mieru morálneho správania, ktorá sa následne premieta do ich sociálno-emocionálneho bohatstva (Zapatero a Jiménez, 2013), v zahraničnej literatúre uvádzaného ako tzv. „socioemotional wealth“ (SEW). Týka sa komplexného prístupu, ktorý zahŕňa vzťah členov rodiny k podnikaniu a okoliu (Zellweger, 2017). Ide o nefinančné aspekty rodinného podnikania, ktoré uspokojujú rodinné emočné potreby ako identita, dôvera, schopnosť posilňovať rodinný vplyv a zachovať rodinnú dynastiu (Gomez-Mejia a kol., 2007).

### *Definícia rodinného podnikania na Slovensku*

Pojmy „rodinný podnik“ a „rodinné podnikanie“ nie sú zadefinované v platnej právnej úprave Slovenskej republiky, (začali sa vyskytovať len nedávno v súvislosti so Schémou na podporu rodinného podnikania) aj napriek tomu, že je výkladový obsah týchto pojmov všeobecnej verejnosti známy a používa sa v prípadoch, keď ide o podnikateľské aktivity osôb v príbuzenskom pomere (Krošláková, 2013b).

Podľa Schémy na podporu rodinného podnikania sa pod rodinným podnikom rozumie skupina fyzických osôb, ktoré spájajú pokrvné väzby, alebo rozhodnutím súdu, alebo zákonom uznané väzby s rovnakým účinkom (adopcia, manželstvo), alebo majú medzi sebou osobné, vzájomné väzby a majú záujem týmito spoločnými väzbami vytvoriť vzájomnú závislosť, previazanosť a odkázanosť (druh, družka; ďalej len „rodina“) a spĺňajú aspoň jednu z nasledovných podmienok vo vzťahu k podniku (SBA, 2019a; 2019b):

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

- *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“);*
- *Jeden člen alebo viacerí vykonávajú kontrolné funkcie v podniku a „majú vplyv“;*
- *Jeden člen alebo viacerí vykonávajú riadiace funkcie v podniku a „majú vplyv“.*

Obchodný zákonník (Zákon č. 513/1991 Zb. v znení neskorších predpisov) definuje podnikanie ako *„sústavnú činnosť vykonávanú podnikateľom samostatne, vlastným menom, na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku alebo na účel dosiahnutia merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu, ak ide o hospodársku činnosť registrovaného sociálneho podniku podľa osobitného predpisu“.*

*„Rodinné podnikanie“* je potom možné jednoducho špecifikovať, že je to podnikateľská činnosť vykonávaná manželmi, ostatnými príbuznými v prvom rade (rodičia, deti, súrodenci), prípadne inými príslušníkmi rodiny, pokiaľ minimálne 50 % podielu vo firme vlastnia príslušníci jednej rodiny, buď na základe pokrvnej príbuznosti alebo iných rodinných väzieb, napríklad, akou je manželstvo. Z uvedeného vyplýva, že rodinný podnik je vytváraný manželmi, respektíve viacerými členmi rodiny, ktorí majú zároveň aj finančnú kontrolu nad podnikom. Za rodinný podnik v tejto súvislosti možno považovať aj taký podnik, kde pracujú spoločne viaceré generácie tej istej rodiny.

### ***Definície rodinných podnikov v Európskej únii***

Podľa štúdie o rodinnom podnikaní v Európskej únii (EÚ) existuje v európskych krajinách až 90 rôznych definícií rodinného podnikania alebo rodinného podniku (Mandl, 2008).

Európska komisia (EK) navrhuje definovať podnik rodinným, ak podnik spĺňa tieto predpoklady (European Commission, 2020; European Commission, 2008):

- *Väčšina rozhodovacích práv je v rukách fyzickej osoby, ktorá podnik založila, alebo fyzickej osoby, ktorá základné imanie získala, alebo v držbe manželov, rodičov, dieťaťa, alebo iných priamych následníkov;*
- *Väčšina rozhodovacích práv je priama alebo nepriama;*
- *Aspoň jeden člen rodiny alebo príbuzný je formálne zapojený do riadenia podniku;*
- *Uvedené spoločnosti spĺňajú definíciu rodinného podniku, ak osoba, ktorá založila alebo získala podnik, jej rodina alebo potomkovia majú 25 % rozhodovacích práv získaných na základe svojho podielu na základnom imaní.*

Česká republika sa v roku 2019 zaradila medzi štáty, kde je jasne definovaný rodinný podnik, keď vláda schválila svojim uznesením definíciu rodinného podnikania. Rodinným podnikom je podľa tejto definície rodinná obchodná korporácia alebo rodinná živnosť, ak spĺňa nasledujúce kritériá (MPO ČR, 2019):

- *Rodinná obchodná korporácia je obchodná korporácia, v ktorej je nadpolovičný počet spoločníkov tvorený členmi jednej rodiny a aspoň jeden člen tejto rodiny je jej štatutárnym orgánom, alebo v ktorej členovia jednej rodiny priamo alebo nepriamo vykonávajú väčšinu hlasovacích práv a aspoň jeden člen tejto rodiny je členom štatutárneho orgánu tejto obchodnej korporácie. Väčšina hlasovacích práv je vykonávaná v prospech jednej rodiny alebo správcom zvereneckého fondu, a zároveň ak je súčasne aspoň jeden člen tejto rodiny členom štatutárneho orgánu nadácie alebo správcu zvereneckého fondu.*
- *Rodinná živnosť je podnikanie, na ktorom sa svojou prácou alebo majetkom podieľajú najmenej dvaja členovia jednej rodiny a aspoň jeden z členov tejto rodiny je držiteľom živnostenského oprávnenia.*
- *Za členov jednej rodiny sa na účely rodinného podniku považujú spoločne pracujúci manželia alebo partneri alebo aspoň s jedným z manželov alebo partnerov aj ich príbuzní až do tretieho stupňa, osoby s manželmi alebo partnermi až do druhého stupňa, ďalej osoby príbuzné v priamej línii alebo súrodenci.*

*Malta ako prvá krajina EÚ prijala zákon o rodinných podnikoch (Justice Services, 2019).*

Z publikovaných výskumov a správ o stave rodinného podnikania v členských štátoch EÚ na internete vyplýva, že informácie o rodinnom podnikaní vychádzajú predovšetkým z individuálnych výskumných štúdií a názorov odborníkov, a neexistuje jednoznačná definícia rodinného podnikania, ani jednotný právny rámec, ktorý by túto oblasť reguloval. V niektorých krajinách už bola prijatá definícia rodinného podniku (napríklad v Českej republike a Malte), avšak v rámci EÚ existuje len odporúčaná definícia Európskej komisie pre rodinné podnikanie. Keďže momentálne existuje definícia rodinného podnikania len v niekoľkých členských štátoch EÚ, tak zatiaľ neexistujú oficiálne štatistiky podielu rodinných podnikov sledované štatistickým úradom. Ako sme už uviedli v predchádzajúcom texte, každá krajina pristupuje k rodinnému podnikaniu inak. Z týchto dôvodov je dôležité vymedziť vnútroštátne definície rodinného podnikania v jednotlivých štátoch Európy a navrhnúť jednotnú definíciu v celoeurópskom kontexte.

Existencia definície rodinného podnikania v jednotlivých krajinách EÚ je sprehl'adená v nasledujúcej tabuľke.

**Tabuľka 1** Definície rodinného podnikania v 28 krajinách Európskej únie, 2018

žiadna	bežne zaužívaná/odvodená	existujúca
Belgicko, Bulharsko, Estónsko, Grécko, Chorvátsko, Írsko, Lotyšsko, Luxembursko, Portugalsko, Slovinsko, Švédsko	Francúzsko, Holandsko, Litva, Poľsko, <i>Slovensko</i> Veľká Británia (od 1.2.2020 nie je členom EÚ)	Česká republika, Cyprus, Dánsko, Fínsko, Maďarsko, Malta, Nemecko, Rakúsko, Rumunsko, Španielsko, Taliano

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Mandl, 2008; Krošláková, 2013b; EFB, 2019 a FFI, 2012.

Vo väčšine krajín EÚ (Česká republika, Cyprus, Dánsko, Fínsko, Malta, Maďarsko, Nemecko, Rakúsko, Rumunsko, Taliansko, Španielsko, Francúzsko, Holandsko, Litva, Poľsko, *Slovensko* a teraz už bývalý člen EÚ – Veľká Británia, čiže spolu 18) sa rodinnému podnikaniu venuje zvýšená pozornosť. Legislatívny rámec, ktorý by rodinnému podnikaniu vymedzoval rozsah a význam v Európskej únii zatiaľ neexistuje. Vzhľadom na zvýšenú pozornosť o rodinné podnikanie aj z legislatívneho hľadiska (spracovaná Schéma na podporu rodinného podnikania), je možné Slovensko v súčasnosti zaradiť ku krajinám, ktoré sú aktívne v oblasti rozvoja rodinného podnikania.

### 1.3 Formy rodinného podnikania

Podnikateľskými subjektmi sú na Slovensku okrem fyzických osôb (živnostník, samostatne hospodáriaci roľník a samostatne zárobkovo činná osoba) aj všetky obchodné spoločnosti – spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť, verejná obchodná spoločnosť, komanditná spoločnosť a jednoduchá spoločnosť na akcie (ktorú je možné od roku 2017 založiť ako piaty typ obchodnej spoločnosti), ďalej družstvá zriadené podľa Obchodného zákonníka a iné právnické osoby založené podľa osobitných zákonov.

Pri rodinných podnikoch môžeme rozlíšiť nasledujúce formy podnikania:

- samostatný podnik fyzickej osoby,

- rodinná obchodná spoločnosť (Strážovská H. a Strážovská L, 2002; Strážovská a kol. 2008),
- rodinný holding (prepojenie viacerých rodinných spoločností).

V kontexte uvedeného navrhujeme viaceré formy založenia rodinného podnikania na Slovensku:

- rodinný podnik živnostníka (pri fyzickej osobe),
- rodinný podnik samostatne hospodáriaceho roľníka (pri fyzickej osobe),
- rodinná obchodná spoločnosť (pri právnickej osobe) – rodinná spoločnosť s ručením obmedzeným, rodinná akciová spoločnosť, rodinná komanditná spoločnosť alebo rodinné družstvo,
- rodinná farma (buď ako fyzická alebo právnická osoba),
- rodinný holding (prepojenie viacerých právnických osôb vlastnených rodinou).

*Rodinný podnik živnostníka alebo samostatne hospodáriaceho roľníka* – pri tejto forme podnikania ide o podnikanie fyzickej osoby zapísanej v príslušnom živnostenskom registri alebo inom registri bez akýchkoľvek spoločníkov, pričom živnostník rodinný podnik vlastní, podniká vo vlastnom mene a ručí celým svojím majetkom za záväzky rodinného podniku. V súvislosti s „rodinnosťou“, ktorá je dôležitá, platí, že okrem podnikateľa vo firme pracujú aj ďalší príslušníci rodiny. Pojem „rodinná“ sa tu spája v súvislosti s pracovnoprávnymi vzťahmi majiteľa a jeho rodinných príslušníkov. Pre zamestnanie manžela a ostatných členov rodiny platia tie isté ustanovenia zákona, ako aj pre zamestnanie iných osôb, medzi ktorými nie je príbuzenský vzťah.

Rodinný podnik môže byť založený formou *rodinnej obchodnej spoločnosti* podľa toho, akú právnu formu si podnikateľ/zakladateľ zvolí (rodinná spoločnosť s ručením obmedzeným, rodinná akciová spoločnosť, rodinná komanditná spoločnosť alebo rodinné družstvo). V súčasnosti nejde o špecifickú právnu formu, ktorá má vytvorené odlišné práva a povinnosti. V prípade *rodinnej právnickej osoby* to znamená, že ak je spoločnosť založená a vlastnená rodinnými príslušníkmi, musí sa riadiť ustanoveniami Obchodného zákonníka, ktorý platí pre všetky právnické osoby. Ručenie manželov (spoločníkov), podnikajúcich spolu v rodinnom podniku pod jedným obchodným menom, je tiež obsiahnuté v Obchodnom zákonníku.

*Rodinná farma* môže byť založená buď ako rodinný podnik živnostníka, rodinný podnik samostatne hospodáriaceho roľníka, alebo ako niektorá z obchodných rodinných spoločností, podľa preferencií rodinného podnikateľa.

Jednou z foriem rodinného podnikania, najmä u majetnejších rodín, ktoré vlastnia viaceré spoločnosti, môže byť zriadenie *rodinného holdingu*, kedy jedna kapitálová spoločnosť vlastní akcie alebo podiely iných (navonok právne samostatných) rodinných podnikov v takom množstve, aby to stačilo na „ovládanie“ (kontrolu) činnosti týchto podnikov. Nejedná sa o nový právny subjekt, ale je to forma kapitálového prepojenia, kde jednotlivé rodinou vlastnené podniky holdingovej štruktúry zostávajú právne samostatné, avšak strácajú hospodársku samostatnosť v oblasti financovania a v oblasti podnikovej politiky. Rodinným holdingom rozumieme napríklad aj tradičnú akciovú spoločnosť.

Rodina môže zvoliť ľubovoľnú formu podnikania, musí si však uvedomiť, že toto rozhodnutie výrazne ovplyvní nielen daňové povinnosti a zisk rodinného podniku, ale aj príjmy podnikateľovej rodiny. Rodinné podniky na Slovensku väčšinou podnikajú formou *spoločnosť s ručením obmedzeným a živnostník*. V minulosti sa na Slovensku viacej zakladali rodinné firmy právnou formou *fyzická osoba živnostník*, až neskôr prebehla transformácia týchto firiem na niektorú z foriem právnických osôb (*s. r. o.* alebo *a. s.*) z dôvodu ručenia celým majetkom podnikateľa (pri živnostníkovi), a teda aj majetkom rodiny. V nasledujúcej podkapitole sa budeme venovať podmienkam na založenie živnosti a *s. r. o.*.

## 1.4 Podmienky na založenie rodinného podniku

Úspešné založenie rodinného podniku vyžaduje určitý typ osobnosti budúceho podnikateľa, ktorý by nemal mať obavu z rizika, a zároveň dobre premyslený podnikateľský nápad, ktorý musí byť vhodný pre trh a musí byť realizovaný v správny čas.

Rozhodnutie jednotlivca začať podnikáť je slobodným aktom, ktorý spĺňa podmienky obsiahnuté v živnostenskom zákone. Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov nazýva živnostenské podnikanie skrátené *živnosťou* a je to *sústavná činnosť prevádzkovaná samostatne, vo vlastnom mene, na vlastnú zodpovednosť, na účel dosiahnutia zisku alebo za účelom dosiahnutia merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu, ak ide o hospodársku činnosť registrovaného sociálneho podniku podľa osobitného predpisu, a za podmienok ustanovených týmto zákonom*. Formy živností môžu byť podľa zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon): remeselné, viazané alebo voľné.

Predpokladom vzniku živnostenského oprávnenia je splnenie podmienok zo strany toho, kto chce živnosť vykonávať. Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov rozlišuje dve základné skupiny podmienok:

- všeobecné podmienky (vek minimálne 18 rokov, spôsobilosť na právne úkony a bezúhonnosť),
- osobitné podmienky (napr. odborná spôsobilosť, vzdelanie na vykonávanie).

Podľa zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov musia byť *osobitné podmienky* splnené v rôznej miere len pri živnostiach remeselných, alebo viazaných a nepožadujú sa pri voľných živnostiach. Pri *remeselných živnostiach* sa vyžaduje odborná spôsobilosť získaná vyučením v odbore. Pri *viazaných živnostiach* sa vyžaduje odborné vzdelanie alebo prax v odbore. Ak žiadateľ nespĺňa tieto podmienky, je povinný ustanoviť zodpovedného zástupcu, ktorý tieto podmienky spĺňa. *Voľné živnosti* môžu byť prevádzkované pri splnení len všeobecných podmienok a nevyžaduje sa odborné vzdelanie ani prax v odbore. Živnosť je možné založiť osobne alebo elektronicky, ohlásením živnosti. Živnostenský úrad vydá záujemcovi o podnikateľskú činnosť živnostenský list do troch pracovných dní, ak má ohlásenie všetky predpísané náležitosti.

V prípade, že sa rodinný podnikateľ rozhodne pre podnikanie *formou s. r. o.*, bude musieť absolvovať nasledujúce kroky:

- Voľba predmetu podnikania, podnikateľ sa musí rozhodnúť, v čom chce podnikáť t. j. akú činnosť bude s. r. o. vykonávať;
- Každá spoločnosť musí mať svoje sídlo, takže sa podnikateľ musí rozhodnúť, kde bude jeho firma podnikáť;
- Dôležitým krokom je výber obchodného mena, keďže pod týmto sa firma bude navonok prezentovať. U rodinných podnikov je špecifické, že v časti alebo celom názve spoločnosti je použité meno/priezvisko, resp. jeho časť, prípadne iniciály zakladateľa;
- Určenie spoločníkov, konateľov a správcu vkladu a výšky vkladov jednotlivých spoločníkov;
- Príprava tzv. zakladateľských dokumentov, ktorými sú: zakladateľská listina, resp. spoločenská zmluva, písomné vyhlásenie správcu vkladu o splatení vkladu, písomný súhlas vlastníka nehnuteľnosti, v ktorej bude mať s. r. o. sídlo a podpisový vzor konateľa;
- Ak má podnikateľ vypracované zakladateľské dokumenty, môže rodinný podnikateľ požiadať o vydanie osvedčenia o živnostenskom oprávnení na príslušnom okresnom úrade, odbore živnostenského podnikania podobne ako u fyzickej osoby;

- Po doručení osvedčenia o živnostenskom oprávnení a súhlasu správcu dane podá podnikateľ návrh na zápis s. r. o. do obchodného registra, s tým, že budúci podnikatelia nesmú mať podľa Obchodného zákonníka daňové nedoplatky a nedoplatky voči Sociálnej poisťovni. Následne sa podnikateľ zaregistruje na daňovom úrade.

Najzásadnejšie rozdiely medzi založením rodinnej živnosti a s. r. o. spočívajú v nákladoch spojených so založením firmy, daňovo-odvodovým zaťažením podnikania, možnostiach vyplácania príjmu podnikateľovi, rozsahu ručenia za záväzky vyplývajúce z podnikania a možnosti podnikat' so spoločníkom.

## **1.5 Životnosť rodinných podnikov**

V rodinnom podniku prichádza k prieniku dvoch odlišných systémov – a to rodiny a podnikania, ktorých súčasťou sú však rovnaké osoby. Takéto prepojenie a vzájomná interakcia so sebou prináša rad špecifických výhod, ale zároveň aj hrozieb, ktoré majú vplyv na existenciu, rast, konkurencieschopnosť, ale aj životnosť rodinných podnikateľských subjektov.

Životnosť rodinných podnikov je v odbornej literatúre pomerne často diskutovanou problematikou. V štúdiách o životnosti rodinných podnikov vo viacerých štátoch sa dospelo k približne tomu istému záveru: len viac ako 30 % všetkých rodinných podnikov prechádza na druhú generáciu, 12 % bude stále životaschopných do tretej generácie, avšak iba 3 % všetkých rodinných podnikov budú pôsobiť na úrovni štvrtej generácie a dlhšie. Priemerná životnosť rodinného podniku je stanovená na približne 24 rokov (TBBS, 2012), pričom toto tvrdenie korešponduje s výstupmi Barrowa (1996). Ten ako prvý vo svojich publikáciách uviedol, že životný cyklus rodinnej firmy je v približne dvadsaťštyri rokov, čo je priemerná dĺžka obdobia vykonávania funkcie jednej generácie. Podľa našich prieskumov je životný cyklus slovenskej rodinnej firmy v rozmedzí 20 – 30 rokov.

Plánovanie podnikového rastu v procese generačnej výmeny medzi jednotlivými generáciami prináša pre rodinný podnik mnohé výzvy. Rodinné podniky sa musia vyrovnáť predovšetkým s náročnými organizačnými rozhodnutiami pri súčasnom plánovaní manažmentu a s prechodom vlastníctva poháňaným jednotlivými cyklami rodinného života.

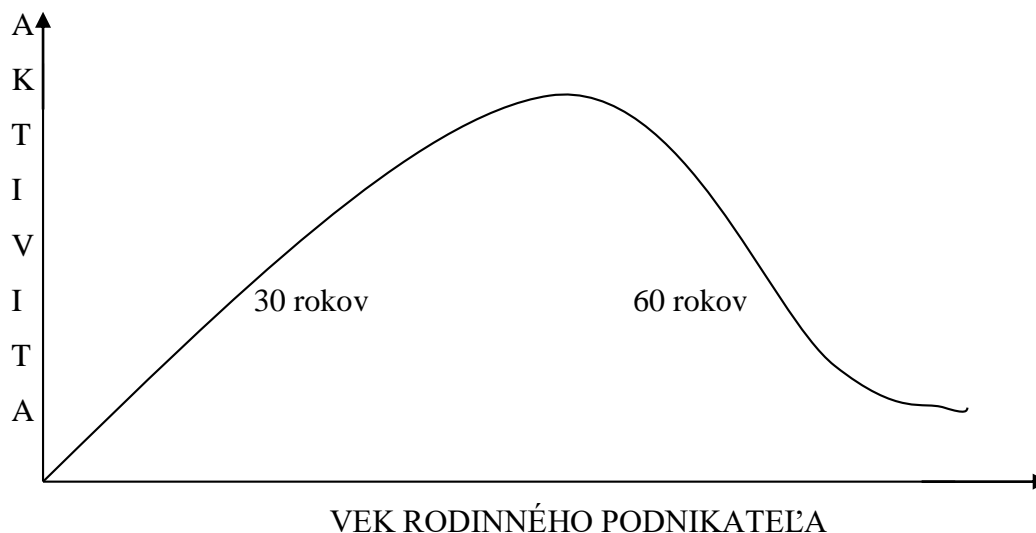
Rodinné podniky môžu prežiť niekoľko desaťročí, no podnikatelia/zakladatelia nie. S tým, ako majiteľ/manažér v jednej osobe starne, menia sa aj jeho osobné ciele a názory na chod podniku. S tým, ako sa menia ciele, formuje sa aj podnik, a preto treba zmeniť



alebo prispôbiť aj stratégiu podniku. Zmena tejto stratégie je jedným z dôvodov, prečo je otázka nástupníctva v rodinnej firme taká náročná a problematická. Keď dôjde k úspešnej výmene generácií v rodinnom podniku, je to obrovský úspech a dôležitý faktor zachovania jeho fungovania (Krošláková, 2013b). Každá neistota manažmentu rodinného podniku sa však odzrkadlí v podnikovej konkurencieschopnosti, ktorá môže mať za následok stroskotanie zdravej rivality podniku v konkurenčnom boji až po následný zánik podniku. Tieto skutočnosti sa v jednotlivých rodinných podnikoch prejavujú rozdielne, a to v závislosti aj od firemnej kultúry.

Rodiny a ich podniky musia preto venovať pozornosť životnému cyklu podnikateľa, pretože je to biologicky nevyhnutné.

**Graf 1** Životný cyklus majiteľa rodinného podniku

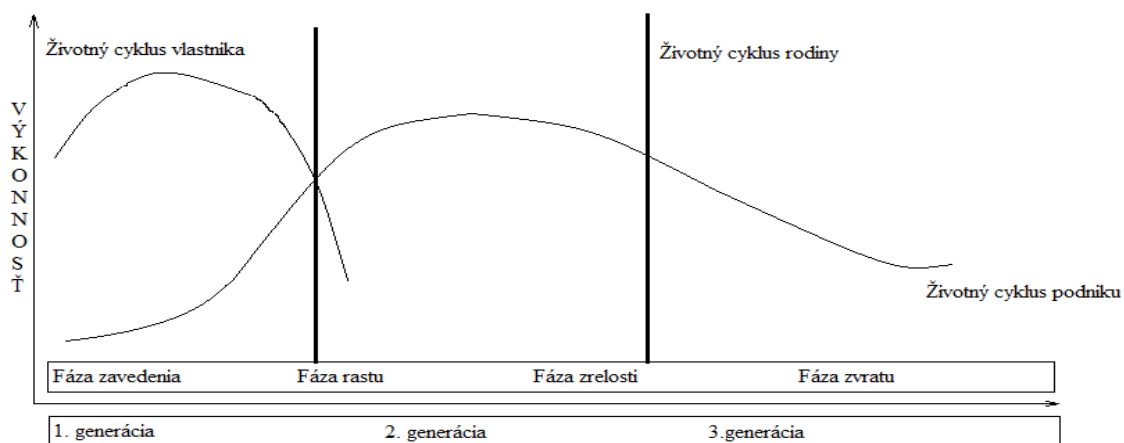


Zdroj: vlastné spracovanie podľa Churchill a Hatten, 1997 a Carlock a Ward, 2001.

Graf 1 zobrazuje životný cyklus podnikateľa od narodenia cez rast a vývoj do produktívneho veku až do fázy poklesu. U rodinných podnikateľov/zakladateľov sa ich najvýraznejšia podnikateľská aktivita prejavuje v období medzi 30-tym až 60-tym rokom ich života. Všetky podniky čelia okrem výziev, ktoré boli vytvorené odvetvím, v ktorom vykonávajú svoju podnikateľskú činnosť, taktiež aj životným cyklom podnikateľa a podniku. Kombinácia všetkých prebiehajúcich životných cyklov, zmien a udalostí v rámci rodinných a podnikových systémov si nevyhnutne vyžaduje pochopenie, aby sa všetky problémy spojené s rodinným a podnikovým cyklom vopred a podrobne naplánovali ešte počas obdobia, kedy krivka produktivity podnikateľa dosahuje svoj vrchol. Prepojenia životných cyklov vlastníka rodinného podniku a rodinného podniku sú znázornené na obrázku 1.

Na obrázku 1 možno pozorovať integráciu životných cyklov vlastníka a rodinného podniku a je zjavné, že v období, keď začína klesať životný cyklus rodinného podnikateľa a rodinný podnik sa nachádza vo fáze rastu, preberá vedenie a vlastníctvo rodinného podniku druhá generácia z radov potomkov. Vo fáze, keď zakladateľ, resp. prvá generácia odchádza z vedenia rodinného podniku, musí prevziať plnú zodpovednosť za existenciu a rast rodinného podniku preberajúca generácia. Vo fáze zrelosti je rodinný podnik stále manažovaný druhou generáciou potomkov a kritická fáza zvratu pre prežitie/existenciu rodinného podniku môže nastať pri výmene z druhej na tretiu generáciu.

**Obrázok 1** Prienik životných cyklov vlastníka rodinného podniku a rodinného podniku



Zdroj: Rosenbauer, 1994.

Podľa zahraničných expertov na problematiku životného cyklu rodinných podnikov, životný cyklus rodinného podniku začína pozvoľna klesať vo fáze zrelosti podniku, t. j. tesne pred druhou generačnou výmenou (Poza a Dougherty, 2014), kedy zároveň prichádza ku kľúčovému rozhodnutiu o prežití rodinného podniku (Klein, 2004).

Ďalším významným autorským kolektívom, ktorý sa zoberal životným cyklom rodinného podniku a prepojením ôs podnikania, vlastníctva a rodiny, boli Gersick, Davis, Hampton a Lansberg (1996). Ich trojrozmerný model životného cyklu rodinného podniku je súčasťou prílohy I.

Z výsledkov výskumov zahraničných autorov (napr. Frieswick, 1996) vyplýva, že hlavnými dôvodmi zániku rodinných podnikov sú: *zanedbanie prípravy nástupníckeho plánu, nedoriešené otázky majetkových prevodov a špecifické „rodinné“ konflikty, typické pre tento druh podnikania. Častým dôvodom ukončenia životného cyklu rodinného podniku je aj nezaujem ďalšej generácie pokračovať v podnikaní po zakladateľovi* a iné pridružené problémy, typické pre bežné podniky, ako úmrtie podnikateľa, nedostatok finančných

prostriedkov na existenciu a rozvoj, druhotná platobná neschopnosť, pohltenie konkurenciou, tiež ukončenie podnikateľskej činnosti z dôvodu splnenia cieľa alebo poslania, pre ktorý bol podnik založený, alebo odpredaj spoločnosti inému podnikateľskému subjektu.

Na základe analýzy výsledkov našich výskumov (realizovaných v rokoch 2007 – 2020) môžeme konštatovať, že na Slovensku zatiaľ nemáme dostatočné skúsenosti so striedaním generácií v jednej firme, lebo väčšina podnikateľov začala s podnikaním v rozmedzí rokov 1990 – 2000. Predpokladaným rokom striedania generácií je práve súčasné obdobie, ak berieme ako fakt, že priemerné obdobie pôsobenia jednej generácie vo firme je cca 20 – 30 rokov. Práve v tomto období je aktuálna aj otázka životnosti rodinných podnikov na Slovensku, prípadne otázka striedania generácií v rodinnom podnikaní. Podrobnejšie sa problematike nástupníctva budeme venovať v štvrtej kapitole monografie.

## 1.6 Význam rodinného podnikania v Európskej únii

V Európskej únii (ďalej iba EÚ) existujú malé, stredné, ale aj veľké rodinné podniky. Klasifikácia rodinných podnikov podľa veľkosti je totožná s klasifikáciou rodinných podnikov nerodinného typu. Podstatnú časť podnikateľského prostredia však tvoria práve malé a stredné podniky. Podľa Európskej komisie sú malé a stredné podniky tie podniky, ktoré zamestnávajú menej ako 250 zamestnancov a ktorých ročný obrat nepresahuje 50 miliónov eur a/alebo ročná súvaha nepresahuje 43 miliónov eur. Na adekvátne vyjadrenie zastúpenia a významu malého a stredného podnikania (ďalej iba MSP) a rodinného podnikania v ekonomikách EÚ a Slovenska (ďalej iba SR) je možné použiť rad ukazovateľov, ktoré dokumentujú, že ich podiel na tvorbe zamestnanosti a pridanej hodnoty je vysoký. Z dôvodu, že nie sú dostupné údaje za podiely rodinných podnikov v skupine veľkých podnikov, zaoberáme sa v nasledujúcom texte len významom rodinných podnikov v rámci skupiny MSP.

Malé a stredné podniky – teda tie, ktoré majú menej ako 250 zamestnancov, tvoria významnú časť európskeho hospodárstva. V roku 2018 tvorili MSP 99,8 % všetkých európskych podnikateľských subjektov, generovali viac ako polovicu pridanej hodnoty (56,4 %) a podieľali sa 66,6 % na zamestnanosti v nefinančnom podnikovom sektore krajín EÚ (European Commission, 2019).

Podľa sekundárnych štatistických údajov, uvedených v databázach Eurostat (2020) a Statista (2020a; b; c), pôsobilo v roku 2018 v EÚ približne 25,1 milióna malých a stredných podnikov, pričom prevažnú väčšinu týchto podnikov (až 23,3 milióna) tvorili *mikropodniky*, ktoré zamestnávali iba menej ako desať pracovníkov. Približne 1,5 milióna podnikov tvorili

*malé podniky* s 10 až 49 zamestnancami a niečo menej ako  $\frac{1}{4}$  milióna podnikov boli *stredné podniky*, ktoré mali 50 až 249 zamestnancov. Zároveň tieto podnikateľské subjekty zamestnávali 97,7 milióna ľudí, z ktorých mikropodniky vytvárali pracovné miesta približne 43,5 miliónom, malé podniky 29,5 miliónom a stredné 24,7 miliónom ľudí. MSP v danom roku generovali pridanú hodnotu európskeho hospodárstva v objeme približne 4,4 bilióna EUR, pričom z tejto sumy mikropodniky tvorili niečo vyše 1,6 bilióna EUR a malé a stredné podniky zhodne po 1,4 bilióna EUR.

MSP tvorili v roku 2018 až 99,9 % všetkých slovenských podnikateľských subjektov, generovali viac ako polovicu pridanej hodnoty (54,6 %) a podieľali sa 73,2 % na zamestnanosti v podnikovej ekonomike Slovenska (SBA, 2018d). Podľa údajov Eurostatu (2020) a Statistu (2020e; f; g) pôsobilo v SR v roku 2018 spolu 475 tisíc MSP, z ktorých prevažnú väčšinu (462 tisíc) tvorili mikropodniky, 10,5 tisíc bolo malých podnikov a 2,5 tisíc stredných podnikov. Celkovo MSP zamestnávali spolu približne 1,18 milióna ľudí, z ktorých mikropodniky zamestnávali najvyšší počet ľudí (niečo vyše 706 tisíc), malé podniky 228 tisíc a stredné podniky 249 tisíc ľudí. MSP na Slovensku generovali pridanú hodnotu vo výške 21,8 miliárd EUR, na ktorej sa mikropodniky podieľali 9,9 miliardami eur, malé podniky 5,2 miliardami eur a stredné podniky 6,7 miliardami eur.

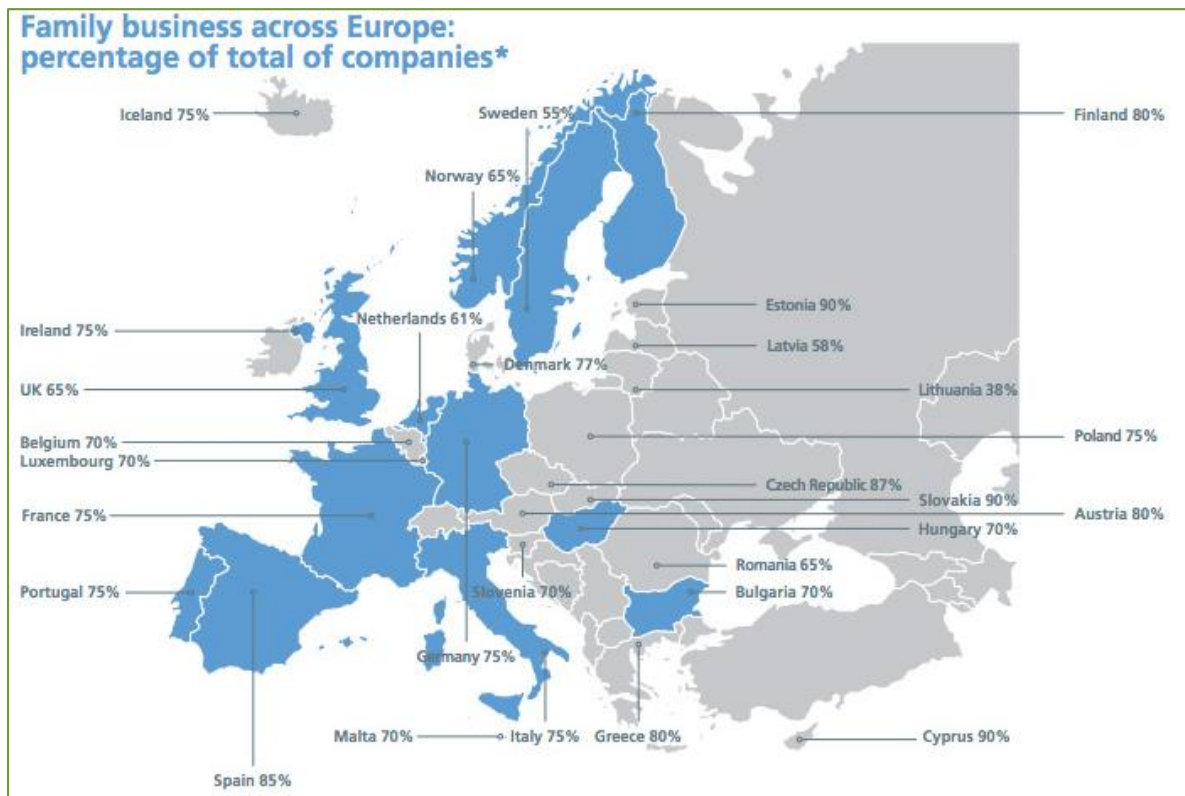
*Poznámka:* podľa metodiky Eurostatu pre štruktúrnú podnikovú štatistiku údaje zahŕňajú odvetia nefinančného podnikového sektora: priemysel, stavebníctvo, obchod a služby (sekcie B až J, L, M a N podľa NACE Rev. 2).

V rámci komparácie zastúpenia MSP podľa veľkostnej štruktúry krajín EÚ a SR môžeme konštatovať, že tieto podniky sú pomerne rovnako zastúpené najmä v skupine mikropodnikov a tieto relácie identifikujú, že v MSP prevládajú menšie organizačné jednotky. U ostatných sledovaných ukazovateľov v prípade oboch ekonomík tiež možno pozorovať približne rovnaké črty. Mikropodniky generujú približne polovicu zamestnanosti a vytvárajú viac ako jednu tretinu pridanej hodnoty EÚ aj SR, avšak podiel na pridanej hodnote je značne nižší k relácii k podielu na zamestnanosti.

Rodinné podniky sú neoddeliteľnou súčasťou celého spektra podnikov vo všetkých krajinách EÚ. Predmetné podniky reprezentujú viacej ako 80 % z celkového počtu malých a stredných podnikov EÚ (sumárna tabuľka podielu rodinných podnikov na MSP v jednotlivých ekonomikách EÚ je uvedená v Prílohe E) a podľa našich predchádzajúcich zrealizovaných výskumov až 82 % slovenských MSP (podľa EFB dokonca až 90 %). To v absolútnych číslach predstavuje, že približne 20,1 miliónov podnikov EÚ a 389,5 tisíc slovenských podnikov je rodinných. Môžeme konštatovať, že v kontexte uvedených

ukazovateľov (participácia na tvorbe zamestnanosti a pridanej hodnoty) a relácie zastúpenia rodinných podnikov v štruktúre MSP, rodinné podnikateľské subjekty významne ovplyvňujú vývoj zamestnanosti a dynamický rozvoj všetkých európskych ekonomík. Nasledujúca mapa 1 prezentuje relácie podielu rodinných podnikov v skupine všetkých aktívnych podnikov krajín EÚ.

**Mapa 1** Podiel rodinných podnikov z celkového počtu podnikateľských subjektov v európskych krajinách, 2019



Zdroj: EFB, 2019.

Podľa uvedenej mapy je podiel rodinných podnikov v Európe a krajinách EÚ vysoký:

- najväčší podiel dosahujú rodinné podniky v krajinách Cyprus, Estónsko, a Slovensko, kde sa ich zastúpenie pohybuje okolo 90 %,
- v škále medzi 75 – 89 % rodinných podnikov sa nachádzajú krajiny Česká republika, Dánsko, Írsko, Fínsko, Francúzsko, Grécko, Nemecko, Poľsko, Portugalsko, Rakúsko, Španielsko a Taliansko,
- v škále medzi 50 – 74 % rodinných podnikov sa nachádzajú krajiny Belgicko, Island, Holandsko, Lotyšsko, Luxembursko, Maďarsko, Malta, Nórsko, Slovinsko, Rumunsko, Švédsko a Veľká Británia,
- Litva má najmenej (len 38 %) podnikov klasifikovaných ako rodinné podniky.

## 2 Právne aspekty rodinného podnikania

### *Bezpodielové spoluvlastníctvo manželov*

Bezpodielové spoluvlastníctvo manželov je upravené zákonom č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov (OZ v z. n. p.) a pre rodinné podnikanie má veľký význam. Veci, ktoré sú predmetom bezpodielového spoluvlastníctva, nie je možné vylúčiť jedným z manželov z užívania toho druhého. Všetky veci v bezpodielovom spoluvlastníctve manželov (BSM) užívajú obaja manželia spoločne a spoločne hradia aj výdavky vynaložené na veci alebo spojené s ich užívaním a udržiavaním. To sa týka aj podnikania.

Do bezpodielového spoluvlastníctva patrí podľa zákona č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších právnych predpisov *„všetko, čo môže byť predmetom vlastníctva a čo nadobudol niektorý z manželov za trvania manželstva, s výnimkou vecí získaných dedičstvom alebo darom, ako aj vecí, ktoré podľa svojej povahy slúžia osobnej potrebe alebo výkonu povolania len jedného z manželov, a vecí vydaných v rámci predpisov o reštitúcii majetku jednému z manželov, ktorý mal vydanú vec vo vlastníctve pred uzavretím manželstva alebo ktorému bola vec vydaná ako právnomu nástupcovi pôvodného vlastníka“*.

V uvedenom zákone č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov sa taktiež uvádza, že na použitie majetku v bezpodielovom spoluvlastníctve manželov potrebuje rodinný podnikateľ pri začatí podnikania súhlas druhého manžela z dôvodu ochrany nepodnikajúceho manžela. Manžel, ktorý začína podnikat', môže pri začatí podnikateľskej činnosti použiť majetok v bezpodielovom spoluvlastníctve manželov výhradne so súhlasom druhého manžela. Vzhľadom na nedostatok výslovnej právnej úpravy ohľadom formy udelenia tohto súhlasu, môže byť súhlas druhého manžela – nepodnikateľa udelený písomne, ústne i konkludentne (mlčky). V praxi sa však odporúča, aby bol súhlas udelený písomne. Na ďalšie právne úkony súvisiace s podnikaním už súhlas druhého manžela nie je potrebný.

Ak podnikajúci manžel získal oprávnenie na podnikateľskú činnosť, druhý „nepodnikajúci“ manžel môže podať žiadosť o zrušenie BSM súdom. Ak podnikateľskú činnosť po zrušení bezpodielového spoluvlastníctva manželov vykonáva podnikateľ spoločne alebo s pomocou manžela, ktorý nie je podnikateľom, rozdelia sa medzi nich príjmy z podnikania v pomere určenom písomnou zmluvou, ak takúto majú uzatvorenú, inak sa rozdelia príjmy rovným dielom.

Obnovením bezpodielového spoluvlastníctva manželov nedochádza k obnoveniu pôvodného spoluvlastníctva, ale vzniká nové bezpodielové spoluvlastníctvo. Nejde o spätnú účinnosť, ale o rozhodnutie, ktoré pôsobí až od svojej právoplatnosti (Pavlovičová, 1999).

Z uvedeného vyplýva, že okrem pre každého podnikateľa bežných podnikateľských problémov pri rodinnom podnikaní, môže nastať aj problém s bezpodielovým spoluvlastníctvom.

Často sa zrušenie BSM využíva aj z dôvodu špekulatívnych účelov jedného, väčšinou podnikajúceho manžela. Napríklad, keď jeden z manželov podniká na hranici so zákonom – tzv. nelegálne podnikanie alebo neodvážanie dane z pridanej hodnoty (DPH), tak po zrušení BSM je majetok, evidovaný na nepodnikajúceho manžela, chránený aj proti exekúcii. Je dôležité si uvedomiť, že súčasťou BSM sú aj pohľadávky a dlhy manželov, preto bližšie rozoberieme spôsoby vyporiadania BSM.

### ***Spôsoby vyporiadania majetku podnikateľa v rámci bezpodielového spoluvlastníctva manželov***

Podnikateľ, najmä živnostník, by mal zvážiť ešte pred začatím podnikania, či môže v prípade neúspechu jeho podnikateľskej činnosti ohroziť finančnú situáciu rodiny, a podľa toho zvážiť kroky, ktoré by vzniku takejto situácie mohli zamedziť. Jedným zo spôsobov je aj vyporiadanie bezpodielového spoluvlastníctva manželov (BSM). Zrušiť BSM môže len súd (Zákon 40/1964 Zb. OZ v z. n. p.), a to na návrh jedného z manželov v prípade, že sa druhý z manželov rozhodne podnikáť.

Ak jeden z manželov podniká ako súkromná osoba – živnostník alebo sa sčasti podieľa na podnikateľskej činnosti, ručí za záväzky plynúce z tejto činnosti celým svojím majetkom – t. j. aj majetkom manželky/manžela, ktorý majú v spoločnom bezpodielovom spoluvlastníctve. Zrušením BSM je teda aspoň určitá časť majetku manželov a rodiny chránená proti ručiteľským povinnostiam.

Dôležitou súčasťou zrušenia BSM je vyporiadanie podľa zásad uvedených v OZ, ktorý vychádza z toho, že podiely oboch manželov sú rovnaké. Pojem „vyporiadanie“ v sebe zahŕňa vyporiadanie celého bezpodielového spoluvlastníctva, čiže všetkého, čo je jeho súčasťou, a to v presne určenom rozsahu, týka sa to aj obchodného podielu jedného z manželov nadobudnutého počas trvania manželstva. Súčasne je potrebné zistiť rozsah nárokov, ktoré existujú proti BSM, a to rovnako zo strany tretích osôb (napr. pôžičky, úvery, pohľadávky), ako aj nárokov manželov na úhradu toho, čo každý z nich vynaložil zo svojho výlučného vlastníctva ešte pred manželstvom. Celkový rozsah BSM musí byť vyjadrený finančne. Vyporiadanie BSM sa môže uskutočniť iba tromi spôsobmi: vzájomnou dohodou, súdnym rozhodnutím alebo uplynutím času (Zákon 40/1964 Zb. OZ v z. n. p.).

Podľa predmetného zákona (Zákon 40/1964 Zb. OZ v z. n. p.), pri *vyporiadaní dohodou* sú si manželia povinní na požiadanie vydať si navzájom písomné potvrdenie o tom, ako sa vysporiadali. V prípade, že sa manželia nevedia vyrovnáť dohodou, vykoná vyporiadanie na návrh niektorého z manželov *súd*. Ak ani do troch rokov od zániku BSM nedôjde k jeho vyporiadaniu dohodou alebo ak BSM nebolo na návrh podaný do troch rokov od jeho zániku vyporiadané súdnym rozhodnutím, platí tretí prípad – vyporiadanie *uplynutím času*, pričom v takom prípade platí pokiaľ ide o hnutelné veci, že každému z manželov patria tie hnutelné veci, ktoré užíva pre svoju vlastnú potrebu výlučne ako vlastník. O ostatných hnutelných a o nehnuteľných veciach platí, že sú v podielovom spoluvlastníctve a že podiely oboch spoluvlastníkov sú rovnaké.

Manželia sa môžu počas trvania manželstva dohodnúť aj na zúžení rozsahu BSM, t. j. spoločného majetku kedykoľvek, bez ohľadu na to, či jeden z nich podniká. Takáto dohoda musí mať formu notárskej zápisnice. BSM je možné zúžiť len do budúca a majetok už nadobudnutý počas manželstva zostane spoločným. Môže ísť o konkrétnu vec (napr. byt, auto), alebo všeobecne o majetok (Kubinská, 2019).

### ***Dedenie majetku vo všeobecnosti a v súvislosti s rodinným podnikaním***

Z právneho hľadiska je smrť udalosťou, s ktorou sú spojené právne následky. Dôležitou časťou týchto následkov je prechod práv a povinností z poručiteľa na iné osoby. Smrťou rodinného podnikateľa začína dedičské konanie a tiež zaniká BSM. Niektoré práva neprechádzajú smrťou poručiteľa na dedičov, napr. osobnostné práva, právo na bolestné a iné.

Dedenie – ako právny akt – upravuje Občiansky zákonník. Dedenie majetku vrátane rodinného podniku sa, ako sme už uviedli vyššie, začína smrťou vlastníka. *Dedí sa zo zákona, zo závetu alebo z oboch týchto dôvodov* (Zákon č. 40/1964 Zb. OZ v z. n. p.).

Pre rodinné podnikanie môžu v súvislosti so smrťou zakladateľa rodinného podniku nastať značné komplikácie, a preto je výhodné, ak sa v rodinnom podniku včas začne pripravovať nástupca rodinného podniku a plán prevodu podniku ešte počas života zakladateľa. Zanedbanie tejto časti rodinného podnikania sa môže stať osudným pre podnik samotný. Zo zahraničných výskumov (File, 1997) totiž vyplýva, že dôvodom zániku až 47,7 % neúspešných rodinných podnikov bola smrť majiteľa, a dokonca v 29,8 % prípadoch neočakávaná smrť majiteľa.

Ako uvádza Občiansky zákonník (Zákon č. 40/1964 Zb. OZ v z. n. p.) „*ak nenadobudne dedičstvo dedič zo závetu, nastupujú namiesto neho dedičia zo zákona*“. V prípade dedenia rodinného podniku by sa mal dedič oboznámiť s finančnou situáciou zdedenej firmy ešte



pred písomným prevzatím dedičstva, pretože prevzatie zadlženej firmy by mohlo ohroziť aj jeho finančnú existenciu a priniesť so sebou viac finančných nevýhod ako výhod. A to najmä z dôvodu, že ak sa rozhodne nástupca dedičstvo prijať, musí ho prijať aj s dlhmi.

Dedenie zo zákona je podľa Občianskeho zákonníka (Zákon č. 40/1964 Zb. OZ v z. n. p.) rozdelené do štyroch skupín podľa príbuzenského pomeru k podnikateľovi (podrobný rozpis skupín je uvedený v Prílohe H).

Podľa Občianskeho zákonníka k dedeniu zo závetu dochádza vtedy, ak porúčiteľ, v tomto prípade rodinný podnikateľ, zanechal platný závet. Rodinný podnikateľ môže závet napísať buď vlastnou rukou, alebo inou písomnou formou za účasti svedkov, alebo vo forme notárskej zápisnice. Rodinný podnikateľ závetom ustanoví svojich dedičov a určí ich podiely v rodinnom podniku, alebo veci a práva, ktoré im majú pribudnúť aj v súvislosti s dedením rodinného podniku. Ak nie sú tieto podiely dedičov v závete určené, platí, že podiely sú rovnaké.

Dedičské konanie vedie príslušný súd. V prípade jedného potomka (dediča) ide len o potvrdenie súdu o nadobudnutí dedičstva. Ak existuje viac dedičov, vporiadajú sa medzi sebou o dedičstve dohodou a ak dohoda neodporuje zákonu alebo dobrým mravom, súd ju schváli. V prípade nezhôd súd potvrdí nadobudnutie dedičstva tým, ktorým bolo dedičské právo preukázané. Malo by byť v záujme dedičov rodinného podniku, aby vyporiadanie dedičstva prebehlo čo najrýchlejšie a neohrozil sa tým plynulý chod firmy.

V súvislosti so zriadením závetu súvisí inštitút tzv. neopomenuteľného dediča (potomok porúčiteľa), ktorý má určitý preferenčný význam a v zásade kladie dedenie zo zákona pred dedenie zo závetu. Vyjadruje určité obmedzenia majiteľovi firmy – otcovi/matke pri nakladaní so svojím majetkom (obchodným podielom/ akciami) pre prípad smrti. Ukladá zakladateľovi povinnosť rešpektovať dedičské nároky všetkých svojich detí, ktoré im plynú zo zákona. Z toho vyplýva pre podnikateľa, napr. keď má viac detí a nie všetky pracujú vo firme, že nárok na jeho majetok po jeho smrti majú všetci potomkovia rovnaký. V prípade, že vlastní 100 %-nú majetkovú účasť na firme, mal by ešte pred smrťou previesť (darovať alebo predať) percentuálny podiel, ktorý nechce, aby bol predmetom dedičského konania, svojmu synovi alebo dcére, ktorá s ním vo firme pracuje. Takto prevedený podiel už nebude predmetom dedičského konania. Podiel, ktorý si podnikateľ nechá do svojej smrti, bude celý rozdelený medzi všetkých dedičov rovnakým dielom. V niektorých prípadoch sa môže zakladateľ/rodinný podnikateľ odvolať na inštitút vydedenia, takýto proces však býva náročný nielen emočne, ale aj administratívne pre obe zúčastnené strany.

V prípade smrti podnikateľa sú všetky jeho obchodné podiely, akcie, a ostatný jeho majetok predmetom dedičského konania. Takéto dedičské konanie môže trvať aj niekoľko

rokov, čím je ohrozená životnosť firmy. V prípade, že sa dedičia nedohodnú, môže byť celý majetok vrátane podniku blokovaný súdnou cestou, pokiaľ nebude dedičské konanie ukončené. Ak podnikateľovi na svojom podniku záleží a má záujem na jeho prosperite, mal by ešte počas svojho života urobiť závet, prípadne rozdeliť podiely vo firme svojim dedičom tak, aby po jeho smrti bolo všetko čo sa týka dedičstva presne rozdelené. V prípade, že má väčší majetok a viac dedičov, môže sa rozhodnúť podľa svojho uváženia, kto preberie firmu a bude ju viesť, prípadne kto zdedí nejaký iný hnuťelný majetok alebo prípadne peniaze, ktoré sa netýkajú priamo firmy, ale zase by spravodlivo riešili finančné rozdelenie majetku tak, aby ich ani jeden z dedičov nemohol napadnúť.

Ideálna by bola situácia, keby sa dedičia (väčšinou potomkovia) zakladateľa rodinného podniku po jeho smrti dokázali konštruktívne dohodnúť, mali by záujem spolupracovať na vedení podniku, rozdeliť si kompetencie vo firme a zachovať tak plynulý prechod vlastníctva podniku na nastupujúcu generáciu bez ohrozenia chodu rodinnej firmy.

## 2.1 Spôsobu prevodu vlastníctva rodinného podniku

Jednou z najdôležitejších otázok, pred ktorou stojí rodinný podnikateľ, je prevod vlastníctva rodinného podniku. Nesprávne zrealizovaný prevod vlastníctva býva častejšou príčinou zániku rodinných firiem ako nedôsledne naplánovaná výmena generácií.

Podnikateľ sa môže počas života rozhodnúť, ako rozdelí majetok firmy. Jedným zo spôsobov je nechať celý proces na *dedičské konanie*, ktorý bol prezentovaný v predchádzajúcej podkapitole. V tom prípade na dedičské konanie dohliada notár. Keďže dedičské konanie prebieha až po smrti, pôvodný vlastník rodinnej firmy už nebude mať žiadny vplyv na rozdelenie spoločnosti.

V prípade, že nechce podnikateľ rozdeliť majetok firmy počas života, je ideálnejší variant keď pôvodný vlastník vopred spíše *závet*. Závetom môže rozdeliť svoju firmu podľa vlastného uváženia, ale nemôže úplne vylúčiť svoje deti z majetkového podielu z dôvodu existencie inštitútu tzv. neopomenuteľných dedičov. Vopred spísaný závet môže výrazne znížiť spory medzi následníkmi v budúcnosti.

Prevod podniku sa môže uskutočniť v rámci rodiny aj prostredníctvom *odkúpenia podielu novým spoločníkom z členov rodiny alebo darovaním podielu členovi rodiny*. V prípade prevodu podielu zakladateľa na viacerých potomkov, sa musia títo rešpektovať navzájom, akceptovať jeden druhého a musia mať jasne a vopred zadefinované kompetencie a povinnosti v preberanej rodinnej firme. V prípade darovania podielu na potomka sa jeho hodnota

započítava do dedičstva a v prípade smrti podnikateľa (otca/matky) bude táto čiastka započítaná do celkového dedičského podielu.

V prípade, ak jedno dieťa s rodičom aktívne podniká a má výsledky, zatiaľ čo to druhé sa podnikaniu nevenuje, môže tú časť svojho majetku, napríklad obchodný podiel alebo akcie tejto spoločnosti, odkázať zakladateľ na prvé dieťa. Druhé dieťa môže byť kompenzované finančnou hotovosťou z majetku zakladateľa. Tým podnikateľ docieľa to, že druhé dieťa nebude prvému zasahovať do podnikania (Šubin, 2019).

Špecifickou formou riešenia prevodu majetku rodinnej firmy je zriadenie *rodinného holdingu*, a to najmä v prípade, že v portfóliu jednej rodiny je viacero spoločností. Rodina následne bude svoj majetok spravovať prostredníctvom zriadeného rodinného holdingu. V rámci holdingu je vhodné zavedenie právneho nástroja akcionárskej dohody (v rodinných firmách často označovanú ako rodinná ústava), v ktorej budú jasne definované pravidlá a povinnosti spoločníkov, ale aj napr. spôsob a podmienky výkonu práv spojených s účasťou na spoločnosti, spôsob výkonu práv súvisiacich so správou a riadením spoločnosti a tiež pravidlá vzájomného správania sa vlastníkov (ktorí sú zároveň akcionármi) pri správe majetku rodinného holdingu.

**Obrázok 2** Rodinný holding

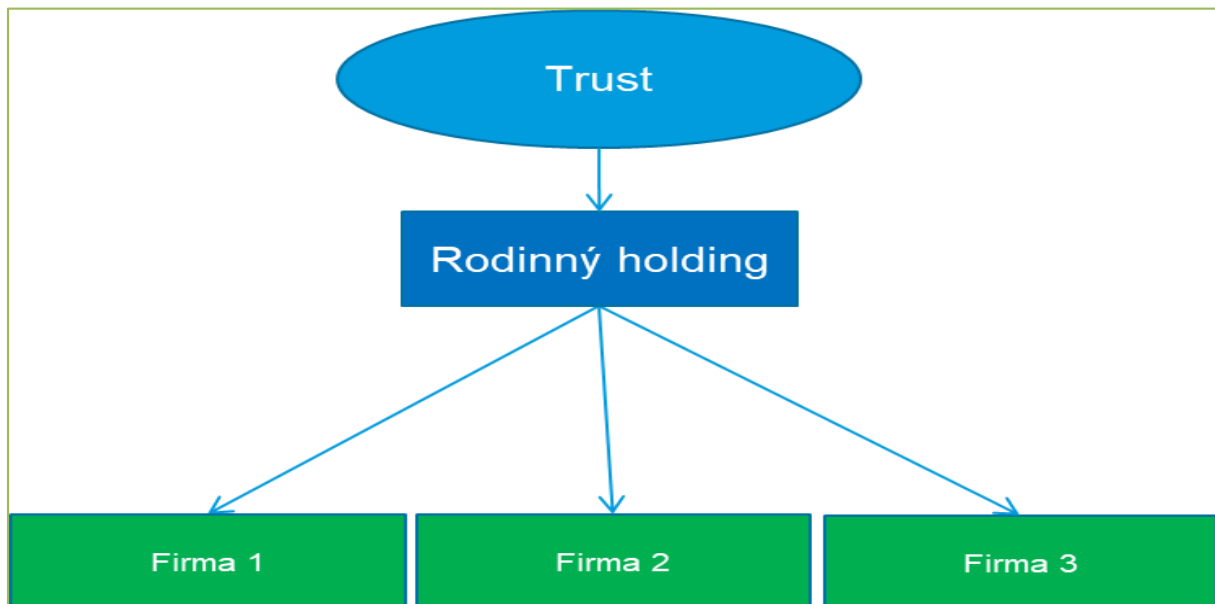


Zdroj: Šubin, 2019.

V prípade, ak má rodina viac členov – detí, prípadne ak rodič má záujem ovplyvňovať svoj majetok aj po smrti, môže ho vyčleniť do tzv. *trustu*, prípadne *nadácie alebo nadačného*

fondu. V tomto prípade rodina majetok priamo nevlastní, ten je vo vlastníctve tohto fondu a rodina ho ovláda prostredníctvom jeho správcu a pravidiel, ktoré boli definované práve pôvodným majiteľom – rodičom (Šubin, 2014). Príklad takéhoto prevodu je prezentovaný na obrázkoch 2 a 3.

**Obrázok 3** Vytvorenie trustu



Zdroj: Šubin, 2019.

Prevod rodinných podnikov sa môže uskutočniť aj mimo rodiny – a to na tretiu stranu napríklad *predajom* manažmentu, zamestnancom mimo rodiny, prípadne existujúcim spoločnostiam mimo podniku, a to aj napr. prostredníctvom akvizícií alebo fúzií.

Prevod podnikov je obvykle náročný na transakčné náklady, a v prípade najmä väčších rodinných firiem, kde môže byť tento prevod právne aj administratívne náročnejší ako u menších rodinných podnikov, je vhodné využiť externú špecializovanú poradenskú firmu. Pre rodinné podniky s rozsiahlym majetkom je prevod podniku ešte komplikovanejší, pretože ich majetok môže byť rozdelený do rôznych typov aktív na Slovensku ale aj v zahraničí. Celý tento proces si vyžaduje dlhodobé plánovanie a jeho realizácia musí mať jasné zadané pravidlá a postupnosti a vytvorenie rodinnej nadácie alebo trustu by tento náročný proces mohol uľahčiť.

V *Českej republike* je jednou z možností riešenia problémov nástupníctva zriadenie Zvereneckého fondu (Zákon č. 240/2013 Sb. o investičných spoločnostiach a investičných fondoch). Zverenecký fond nie je ani právnickou osobou, a nemá ani právnu subjektivitu. Jedná sa o súbor majetku vyčlenený pre osobitný účel, spravovaný vopred vymenovanou osobou

(správcom) v prospech inej osoby. Založením zvereneckého fondu majetok prestáva byť vlastníctvom toho, kto zverenecký fond zriadil (väčšinou zakladateľ rodinnej firmy) a stáva sa majetkom „anonymným“ (vzniká samostatné a nezávislé vlastníctvo vyčleneného majetku, ktorý nie je viazaný na žiadnu osobu). Zverenecký fond je dôležitým nástrojom v prípade, ak podnikateľ nemá záujem, aby majetok firmy bol spájaný priamo s jeho osobou, a napriek tomu môže mať všetko pod kontrolou. Zriaďovateľ určí osobu správcu fondu a tiež príjemcu (tzv. beneficenta). Vlastnícke práva vykonáva správca, ktorý je zároveň aj manažérom spoločnosti, hospodári so ziskom, prípadne ho následne vypláca beneficentovi. Pri zvereneckom fonde nie je verejne známa identita zakladateľa, ale ani príjemcu (beneficenta). Správca je povinný nakladať s majetkom v súlade so štatútom zvereneckého fondu a ďalšími požiadavkami vyplývajúcimi z českého Občianskeho zákonníka. Zverenecký fond stanovuje presne zadefinované pravidlá, na základe ktorých bude rodina v budúcnosti rodinný majetok spravovať. Majetok rodiny tak môže byť chránený pred dedičským konaním, rozvodom alebo aj exekúciou.

### 3 Riadenie rodinného podniku

Riadenie a aktivity rodinných podnikov sa podstatne líšia od iných nerodinných spoločností riadených profesionálnymi manažérmi, z dôvodu existencie osobnejších vzťahov medzi podnikateľom a zamestnancami. Slabou stránkou rodinných podnikov je však nekritickosť vedenia voči členom rodiny pracujúcim vo firme. Vo väčšine rodinných podnikov má nekvalifikovaný rodinný príslušník oveľa väčšie možnosti uplatnenia sa ako kvalifikovaný odborník zvonka (Krošláková, 2006; 2007a). V rodinných podnikoch sa často vyskytuje *nepotizmus* – čiže obsadzovanie funkcií tak, že sú preferovaní príbuzní, príp. priatelia či iné napríklad obchodne spriaznené osoby oproti ostatným, napríklad vyššie kvalifikovaným cudzím kandidátom zvonka. Podľa autorov Sjoberga a Tebeliusa (2017) je presadzovanie záujmov rodinných zamestnancov pred záujmami nerodinných pracovníkov veľkou hrozbou, spôsobujúcou značnú stratu motivácie pri vykonávaní práce u nerodinných zamestnancov. Preto je dôležitou otázkou vedenia rodinného podniku rozhodnúť, či dajú radšej prednosť kvalifikovanému zamestnancovi zvonka, alebo obsadia voľné pracovné miesto menej kvalifikovaným (či nekvalifikovaným) rodinným príslušníkom, ktorý môže byť do budúcnosti pre rodinný podnik prítťažou (Krošláková, 2013b; 2011b; 2007a; b).

Nemenej známa je aj existencia konfliktu medzi rozvojom podnikania a vlastníctvom. Podnikatelia (zakladatelia) chcú riadiť podnik, no nechcú sa nikomu zodpovedať ani delegovať kompetencie a obvykle chápú svoj podnik ako svoje „ja“. Toto správanie je však v neprospech rodinného podniku a nasledujúca generácia majiteľov z radov potomkov, „vychovávaná“ v takomto prostredí, má silnú potrebu byť svojím vlastným pánom. Preto noví manažéri rodinných podnikov preferujú majoritné vlastníctvo podniku (Rivers, 2017; Barrow, 1993; Krošláková, 2013b). Túžba po absolútnom vlastníctve rodinnej firmy znemožňuje možnosť rozvoja firmy pribráním napríklad zahraničného investora, čo by mohlo byť pre firmu osudným hlavne v silnom konkurenčnom boji slovenských, ale aj zahraničných firiem.

Rodinný podnik sa môže dostať do kritickej situácie aj pri prechode z *jednej generácie na druhú*. Dôležitým je preto identifikovať, či vôbec existuje vhodný nástupca z radov potomkov zakladateľa, a zároveň jeho včasný výber. Vhodne vybraný nástupca môže do rodinného podniku priniesť inovácie a zlepšenia a následne zvýšiť konkurencieschopnosť predmetného podniku.

Čím silnejšia a výraznejšia je podnikateľská osobnosť zakladateľa podniku, tým náročnejší je i proces jeho náhrady. Týka sa to najmä rodinných firiem, v ktorých sa zakladateľ, ktorý je súčasne aj hlava rodiny, cíti byť neomylným a najmä nenahraditeľným.

Jedným z hlavných činiteľov, ktoré vplývajú na kontinuitu prechodu rodinného podniku z jednej generácie na druhú, je skutočnosť, či je *nástupníctvo plánované*, alebo nie. Plánované nástupníctvo zabezpečuje harmonický prechod rodinného podniku na ďalšiu generáciu.

Systém rodinného podniku zahŕňa inštitúty ako rodina, vlastníci, manažment a externé prostredie. Každý inštitút má tendenciu mať svoje potreby a ciele. Rodina vidí podnik ako dôležitý zdroj rodinnej identity a dedičstva na jednej strane, na strane druhej považuje podnik za zdroj finančného zabezpečenia rodiny. Manažment vidí podnik ako zdroj kariéry, hlavne profesionálneho rastu a ekonomických výsledkov. Vlastníci naopak vidia podnik predovšetkým ako investíciu, z ktorej chcú vyťažiť čo najviac (Strážovská H. a Strážovská L., 2002).

Externé prostredie rodinného podniku tvoria najmä dodávatelia, zákazníci a konkurencia a všetci sú špecifickou formou v kontakte so zakladateľom rodinného podniku. S výnimkou konkurencie, pre ktorú by teoreticky mohla byť otázka nástupníctva výhodnou slabinou ďalšej zdravej prosperity rodinného podniku, sa všetci svojím spôsobom obávajú zmeny v rodinnom podniku, ktorá nastane po výmene starej generácie za novú. Zamestnanci rodinného podniku majú často zmiešané pocity voči plánovaniu nástupníctva, keďže sú to prirodzené obavy zo zmeny fungovania už zabehnutého podniku. Systém fungovania rodinného podniku je zložitým prienikom externého aj interného prostredia. Zmeny v riadení rodinného podniku v otázke nástupníctva by zároveň priniesli významné posuny vo fungovaní rodinného podniku, ako aj v prienikových vzťahoch.

Aby sa rodinný podnik vyhol stagnácii a mohol dynamicky rásť, je nutné, aby vlastníci venovali zvýšenú pozornosť štruktúre riadenia a organizačným systémom. Úlohy týkajúce sa riadiaceho systému rodinného podniku zahŕňajú:

- *zavedenie formálneho riadiaceho systému.* Taký systém riadenia, ktorý vychádza z hierarchického, funkčného a organizačného usporiadania v rodinnom podniku. Tento systém usmerňuje, odmeňuje, hodnotí a zároveň informuje zainteresované strany;
- *delegovanie právomocí.* Úlohou rodinných podnikateľov potom, čo delegovali právomoci, je usmerňovať takýchto manažérov, ktorí už budú vystupovať ako ich nástupcovia. Zavedením takých systémov sa následne rozšíri zodpovednosť zamestnancov aj nástupcov;
- rodinní príslušníci by mali byť na podnikanie vopred *pripravení aj z vedomostnej stránky*, t. j. adekvátnym vzdelaním, podľa pozície ktorú sa chystajú zastávať v rodinnej firme;

- *príprava riadiaceho pracovníka na zastupovanie vlastníka* spoločnosti v prípade núdze môže slúžiť ako dočasný riaditeľ pri výmene generácií. Je to vhodná voľba v prípade, ak deti vlastníkov ešte nie sú pripravené na nástup do vedenia napríklad z dôvodu nízkeho veku, neukončeného vzdelania a iné. Dočasný „nástupca“ by mal byť oboznámený so širokou škálou zodpovedností a v neskoršom období môžu z neho jeho zručnosti urobiť vynikajúceho mentora pre deti vlastníkov.;
- rodinní príslušníci by mali mať *jasne určené kompetencie*;
- *zamestnávanie nových zamestnancov zvonku* – ide najmä o prijímanie mladých, kompetentných a ambiciózných zamestnancov z dôvodu stimulácie rozvoja najmä mladých rodinných príslušníkov. Zároveň si môžu rodinné podniky takto vychovať externých manažérov, ktorí sú lojálni rodinnému podniku a majiteľom;
- vlastníci rodinných podnikov by sa mali snažiť *o vytvorenie podnikového prostredia*, ktoré je naklonené zmenám a inováciám a mali by podporovať nové nápady členov rodiny ale aj zamestnancov;
- pravidelne by mala byť organizovaná *rodinná rada*, ktorá vytvára priestor aj pre diskusiu o rozdielnych názoroch rodinných príslušníkov na rôzne otázky fungovania podniku, čím sa môže predísť vzniku mnohých problémov do budúcnosti.

Novým trendom v riadení rodinných podnikov je nárast počtu žien vo vedúcich pozíciách a podporovanie rodovej rovnosti (Moody, 2019). Podľa prieskumu American Family Business Survey (2007) má takmer 60 percent všetkých rodinných podnikov v pozíciách vedúcich pracovníkov ženy. Kubíček a Machek (2019) v tejto súvislosti uvádzajú, že ako rastie počet žien – generálnych riaditeľiek v rodinných podnikoch vo svete, mení sa profesijná a rodinná úloha žien.

### **3.1 Pracovnoprávne vzťahy v rodinnom podniku**

Problémy, s ktorými sú konfrontovaní podnikatelia a všetci ľudia pracujúci v rodinných podnikoch, sú mimoriadne zložité a náročné. Vytvoriť rodinný podnik znamená pre zakladateľa prijať na seba tie najväčšie riziká, pretože to vlastne znamená zmiešať pracovný a súkromný život, a následne riskovať neúspech v oboch.



## ***Manželia v rodinnom podniku***

Nie je ojedinelou situáciou, že v rodinnom podniku spolu pôsobia manželia. Podiel na riadení sa z prípadu na prípad však môže líšiť. Povinnosti manželov v rámci spoločného rodinného podniku sú rozdielne, a to v závislosti od viacerých faktorov, ktoré môžeme rozlíšiť v kontexte miery zainteresovanosti pri zakladaní podniku, schopností každého z manželov, alebo ich skúseností a vzdelanostnej úrovne.

Dôležitou skutočnosťou v rodinnom podnikaní je, že Občiansky zákonník umožňuje každému manželovi zastupovať toho druhého v bežných veciach. V podnikaní sa môžu manželia navzájom zastúpiť len na základe dohody o splnomocnení. V pracovnoprávných vzťahoch nemôže jeden z manželov za toho druhého robiť žiadne právne úkony, t. j. ani riadiť a kontrolovať prácu. Manžel, ktorý je v právnej pozícii zamestnávateľa, teda nemôže poveriť svoju manželku, aby podľa platnej legislatívy robila v jeho mene právne úkony, pretože poveriť v zmysle menovaného ustanovenia možno len zamestnanca, ktorým manželka nie je. V prípade, že sa manželia rozhodnú spolu podnikáť, majú možnosť si vybrať z viacerých variantov spôsobov podnikania.

Manželia môžu spoločne podnikáť ako dva samostatné podnikateľské subjekty, každý na základe vlastného živnostenského oprávnenia, ako spoločníci v spoločnosti s ručením obmedzeným (táto forma je v SR najčastejšie používaná), alebo jeden z manželov môže byť majiteľom rodinného podniku a druhý môže byť v zamestnaneckom pomere. Jeden z manželov môže taktiež tomu druhému len vypomáhať v jeho podnikaní. S účinnosťou od 1. júla 2006 platí, že za nelegálne zamestnávanie a za nelegálnu prácu sa nepovažuje práca, ktorú pre rodinného podnikateľa – fyzickú osobu vykonáva jeho rodinný príslušník, konkrétne príbuzný v priamom rade, súrodenec alebo *manžel*, ktorý je dôchodkovo poistený, je poberateľom dôchodku alebo žiakom/študentom do 26. roku veku. S účinnosťou od 1. januára 2020, kedy nadobudol účinnosť zákon č. 320/2019 Z. z., ktorým sa novelizoval zákon č. 82/2005 Z. z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov došlo k rozšíreniu výnimky z nelegálneho zamestnávania a nelegálnej práce aj na právnickú osobu, ktorá je spoločnosťou s ručením obmedzeným a ktorej jediným spoločníkom je fyzická osoba.

V minulosti (pred 1. júlom 2006) išlo o nelegálnu prácu napríklad vtedy, ak človek, ktorý bol niekde zamestnaný, popritom vypomáhal svojej manželke podnikateľke bez toho, aby uzatvoril pracovnú zmluvu alebo iný pracovnoprávny vzťah s manželom - podnikateľom. Ak sa takýto prípad zistil, inšpektoráty práce to „kvalifikovali ako porušenie zákona“. Za výpomoc príbuzného bez zmluvy už rodinným podnikateľom (fyzickej osobe – podnikateľovi

a spoločnosti s ručením obmedzeným s jediným spoločníkom, ktorý je fyzickou osobou) nehrozí ani pokuta.

### ***Zamestnávanie rodinných príslušníkov***

Rodinný podnikateľ (živnostník ale aj právnická osoba) môže pri prevádzkovaní svojej podnikateľskej činnosti využívať výpomoc niektorých rodinných príslušníkov aj bez toho, aby s nimi musel uzatvoriť akúkoľvek formu pracovnoprávneho vzťahu.

Ako sme už uviedli, v takomto prípade nejde o nelegálne zamestnávanie iba vtedy, ak pre rodinného podnikateľa vykonáva prácu príbuzný v priamom rade (t. j. otec, matka, syn, dcéra, vnuk, vnučka), súrodenec alebo manžel, ktorý však musí byť buď dôchodkovo poistený, poberateľom dôchodku alebo žiakom či študentom do 26 rokov veku a stačí, ak sa takýto vzťah preukáže. Hlavným zámerom pri zavádzaní predmetného zákona bolo poskytnúť výhodu malým a stredným podnikateľom, vrátane rodinných podnikateľov, podporiť ich rozvoj, pretože pre nižší zisk a vysoké odvody si nemohli dovoliť uzatvárať pracovnoprávne vzťahy s inými zamestnancami. Najmä malí rodinní podnikatelia sú vo veľkej miere odkázaní na krátkodobú pomoc, a to nielen svojich rodinných príslušníkov. Takto už rodinní podnikatelia môžu pri podnikaní na pár hodín využiť pomoc študujúcich detí, zamestnaného manžela či manželku, rodičov na dôchodku bez toho, aby s nimi museli uzavrieť pracovnú zmluvu alebo dohodu o práci vykonávanej mimo pracovného pomeru, alebo otvárať živnosť. Rodinnému podnikateľovi pri výkone jeho práce môže bez akéhokoľvek platenia mzdy vypomáhať rodinný príslušník, vymedzený v zákone, pričom ho podnikateľ nemusí zamestnávať.

Takáto výpomoc rodinného príslušníka však so sebou prináša i početné nevýhody, napr. neexistuje možnosť využiť zákonné inštitúty (napr. výpoveď), a zároveň z takejto spolupráce môžu vzniknúť konflikty, ktoré si rodinní príslušníci prenesú domov, resp. naopak. V prípade, ak by chcel podnikateľ vyplatiť rodinnému príslušníkovi za prácu odmenu, musí s ním uzavrieť pracovnú zmluvu alebo niektorú z dohôd o prácach vykonávaných mimo pracovného pomeru.

## **3.2 Problémy riadenia rodinných podnikov**

Problémy riadenia, ktorým musia čeliť rodinné podniky, sa v niektorých prípadoch líšia od tých, ktorým musia čeliť nerodinné podniky. Do úvahy treba viac brať osobné rodinné ambície, emócie a tlaky na rodinné vzťahy, ktoré tak veľmi vplývajú na samotný manažment i strategické plánovanie (Krošláková, 2011b; 2013b). Rodinní príslušníci, ktorí sú zapojení do tohto špecifického typu podnikania, sú zároveň súčasťou podnikového i rodinného systému (Dana a Ramadani, 2015).

Vplyv rodinných záujmov môže rodinnému podniku brániť rýchlo a efektívne reagovať na nový vývoj na trhu, ako i reagovať na podstatné príležitosti na rast. Problémom je, že sa rodina často identifikuje s určitým produktom alebo charakteristikou. Tento problém sa nemusí vyskytovať vo všetkých rodinných podnikoch.

Rodinní príslušníci môže byť v rámci rodinného podniku zastúpení na rôznych organizačných úrovniach: *majiteľ, predstavenstvo, manažment alebo zamestnanci podniku*. Medzi najčastejšie sa vyskytujúce problémy riadenia, ktoré sú zvlášť závažné v rodinných podnikoch, môžeme zaradiť *odmeňovanie rodinných a nerodinných zamestnancov*. Je známe, že platové problémy menia pracovné prostredie v podniku, a teda môžu pôsobiť negatívne na atmosféru v podniku. Odmeňovanie rodinných a nerodinných zamestnancov sa tak stáva druhým najchúlostivejším problémom, a to hneď po nástupníctve. Jednou z možností, ako predchádzať potenciálnym sporom v otázkach odmeňovania, je pochopenie zmien, ktoré sa odohrávajú v rodinných podnikoch počas prechodu od prvej k druhej (a ku každej nasledujúcej) generácii rodinných majiteľov.

Autori Aronoff, Astrachan a Ward (2011; 2002) uvádzajú tri etapy vývoja rodinných podnikov, pričom všetky tri prinášajú špecifické problémy týkajúce sa rodinnej spoluúčasti a spoločného vlastníctva akcionárov. Sú to:

- zakladacia etapa,
- etapa, v ktorej sú vlastníckmi potomkovia,
- etapa vzdialených príbuzných alebo rodinnej dynastie.

V prvej etape, *zakladacej*, môže byť odmeňovanie jednoduché a bezkonfliktné. Zväčša zakladateľ iba vstupuje do podnikania. V tejto etape vývoja rodinných podnikov o všetkých otázkach týkajúcich sa odmeňovania rozhodujú zakladatelia/rodičia. Taktiež rozhodnutia zakladateľov týkajúce sa daní, darovania a iných finančných záležitostí, sú potomstvom prijímané bezvýhradne. V tejto etape pri jednom alebo dvoch členoch vo vedení rodinného podniku sa vyskytuje len minimálny počet konfliktov.

Rodinné podniky nachádzajúce sa v druhej etape, tzv. „*etape druhej generácie*“, sú zväčša vlastnené a riadené skupinou potomkov (resp. nástupcov). Niektoré rodinné podniky implementujú spoločné partnerské riadenie rodinného podniku, kde dvaja alebo viacerí potomkovia spolu vlastnia a riadia rodinný podnik, častokrát však spolu s menším počtom nezainteresovaných rodinných príslušníkov alebo nerodinných spolumajiteľov. Iné rodinné podniky radšej volia cestu výberu jedného vedúceho spomedzi potomkov. V tejto etape sa často objavuje nespokojnosť s odmeňovaním, čo však neznamená, že určitý prejav nespokojnosti

neexistoval aj v predošlej etape. Zväčša to býva spôsobené tým, že prítomnosť starších a skúsenejších členov rodiny nedovoľovala nastupujúcej generácii vyjadriť svoj názor a poukázať na túto záležitosť.

V *tretej etape* už obvykle v rodinnom podniku nie sú zamestnaní všetci majitelia. Môže sa jednať o akési „konzorcium bratrancov“, keďže kontrola vlastníctva prechádza na skupinu bratrancov. V ideálnom prípade je rodina väčšia a komplexnejšia je aj podnikanie. Rodinný podnik sa začína podobať na klasický. Pre manažérov sa stáva dôležitým byť spravodlivým ku všetkým, aj v rámci rodiny. V tejto etape je v podnikaní zvyčajne zamestnaných len málo členov rodiny a riadia ho aj manažéri, ktorí nie sú členmi rodiny. Rodinní príslušníci sa môžu vyskytovať napríklad len v predstavenstve spoločnosti. Podľa Cambridge Family Enterprise Group (CFEG, 2020), najmä u veľkej rodiny je rozhodujúce udržiavať jednotu a organizáciu v rodine. V tejto etape sú bežnými problémami napr. vyrovnávanie napätia okolo moci a spravodlivosti v podniku, rozhodnutie medzi rozdelením dividend alebo ich ďalšou reinvestíciou, budovanie profesionálnych systémov v podnikaní alebo redefinovanie rodinnej misie pre rodinu. Členovia rodiny, ktorí nie sú vo vedúcich pozíciách, zriedka oceňujú jedinečnú emocionálnu ťarchu, ktorá leží na pleciach vedenia. V tom spočívajú aj korene konfliktov, ktoré môžu potenciálne znamenať rozvrátenie rodiny, ako aj samotného rodinného podniku.

### ***Profesionálny manažment v rodinnom podniku***

Pri zakladajúcej generácii manažment rodinného podniku pozostáva z tej istej skupiny ľudí ako vlastníci (členovia rodiny). Ak podnik rastie, zväčšuje sa a stáva sa zložitejším, treba zamestnať viac ľudí, ktorí často majú spolu oveľa širšiu škálu kvalifikácií a zručností než podnikateľ. Väčšina rodinných firiem v SR je stále riadených priamo majiteľom (ak ide o prvú generáciu, tak majiteľom je jej zakladateľ). Ako uvádza Fondati (2019), dôvody sú najčastejšie dva. Jedným z dôvodov je, že popri tom, ako firma rástla, si zakladatelia nestihli uvedomiť, ako veľmi sú zahltení operatívou, a že nemajú čas na strategický rozvoj firmy a najmä výber nástupcu. Ďalším dôvodom môže byť, že zakladatelia nikomu neveria natoľko, aby mu odovzdali veľkú časť kompetencií, ktorá súvisí s riadením celej firmy, ktorú oni vybudovali. Pri riešení takýchto situácií je nutná veľká dávka sebareflexie majiteľa/rodinného podnikateľa, aby si uvedomil, čo všetko dokáže zvládnuť, v čom sú jeho silné a naopak slabé stránky, ktoré oblasti riadenia by mal odovzdať niekomu inému, aby nebránil rozvoj rastúceho rodinného podniku.

Novým výkonným riaditeľom môže byť, tiež niekto z rodiny zakladateľa. Najčastejšie je to potomok, ktorý by mal v budúcnosti prevziať firmu. Ak však v rodine nie je vhodný potomok, ktorý je odborne, osobnostne alebo vekovo zrelý prevziať podnik, ďalšou alternatívou v riadení rodinnej firmy môžu byť profesionálni manažéri, ktorí prinášajú do spoločnosti vlastné know-how a skúsenosti. Profesionálni manažéri predstavujú pre rodinné podnikanie veľký prínos, keďže svojim kolegom slúžia ako príklad, rovnako i pre zamestnaných rodinných príslušníkov. Sú budúcnosťou spoločnosti najmä v takých prípadoch či sektoroch, ktoré disponujú vysokým inovačným potenciálom a dynamikou rastu.

Obsadenie pozície výkonného riaditeľa potomkom alebo odborníkom z externého prostredia so sebou prináša výhody aj nevýhody prezentované nasledujúcej tabuľke.

**Tabuľka 2** Rozdiely medzi výkonným riaditeľom z rodiny a z externého prostredia

Výkonný riaditeľ z rodiny – potomok	Výkonný riaditeľ z externého prostredia
Pozná firmu, ak už v nej nejaké obdobie pracoval a navyše na rôznych pozíciách;	Prináša skúsenosti z iných firiem a oblastí, ktoré vie využiť pre nastavenie a sprofesionalizovanie organizácie, procesov a firemnej kultúry;
Pozná hodnoty rodiny aj firmy a zdieľa ich spoločne so zakladateľom;	Nie je zaťažovaný firemnou kultúrou a históriou, čo je výhoda hlavne pri realizácii ozdravných a nepopulárnych opatrení;
Je často porovnávaný s majiteľom/zakladateľom;	Nie je natoľko porovnávaný s majiteľom, ako je tomu v prípade rodinného potomka;
Náročnejšie nastavenie kompetencií medzi zakladateľom a potomkom;	Ľahšie nastavenie rozdelenia kompetencií medzi majiteľom a výkonných riaditeľom;
Je vybudovaná dôvera medzi zakladateľom a jeho nástupcom;	Dôvera medzi majiteľom rodinného podniku a externým riaditeľom sa musí budovať,
Vie si flexibilne zdeliť čas medzi prácu a rodinu, čo sa v tomto prípade výrazne prelína, no zároveň existuje prenos problémov z rodiny do podniku a opačne;	Pracovné záležitosti nezaťažujú jeho súkromie, a naopak, súkromné problémy neprenáša do rodinného podniku;
Často už má vybudované vzťahy vo firme aj s ostatnými manažérmi a pracovníkmi	Väčšia objektivita pri riadení zamestnancov, predovšetkým rodinných príslušníkov;

a môže sa prejavíť menšia objektivita pri posudzovaní zamestnancov;	
Menšia objektivita pri odmeňovaní zamestnancov, predovšetkým rodinných príslušníkov.	Väčšia objektivita pri odmeňovaní zamestnancov, predovšetkým rodinných príslušníkov.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Krošláková a Strážovská, 2013 a Fondati, 2019.

Dôležité je aj získavanie nových nápadov a zmýšľania, ktoré by rodinný podnik s výkonným tímom, pozostávajúcim len z rodinných príslušníkov, nezvládol. Každá spoločnosť profituje z diverzity nápadov. Ak aj nové nápady neprichádzajú výlučne od členov rodiny a na rozhodovacom procese sa zúčastňujú aj talentovaní nerodinní zamestnanci, znamená to pre podnik lepšie východiskové pozície pri zavádzaní inovácií a pri plnení strategických cieľov a záujmov.

Miera zapojenia nerodinných členov/manažérov do istej miery závisí aj od rozsahu kompetencií, ktoré sa im majiteľ rodinného podniku rozhodne postúpiť. Ďalej to môže byť aj jeho ochota postaviť na vedúce pozície nielen rodinných príslušníkov, ale predovšetkým kvalifikovaných a skúsených pracovníkov (bez ohľadu na ich rodinnú príslušnosť). Napriek týmto rozsiahlym a dôležitým výhodám externého manažmentu existujú rodinné podniky, ktoré nemienia upustiť od riadenia rodinného podniku výlučne z členov rodiny a dlhodobo orientovaného vlastníctva rodinného podniku.

Na druhej strane profesionálni manažéri však často opúšťajú rodinné podniky, predovšetkým z dôvodu existencie neefektívneho a deštruktívneho nepotizmu, respektíve tzv. „rodinkárstva“ (pridelovanie rodinných príslušníkov na pracovné pozície len preto, že sú členmi rodiny, často bez potrebnej odbornej kvalifikácie). Ďalším dôvodom je pociťovanie nespravodlivosti pri odmeňovaní, ktoré zvýhodňuje rodinných príslušníkov pred ostatným, alebo nestotožnenie sa s firemnou kultúrou a spôsobom vedenia rodinného podniku.

### 3.3 Konflikty v rodinnom podniku a ich riešenie

Konflikty vnikajú vo všetkých zdravých podnikoch a rodinné podniky nie sú žiadnou výnimkou. (Gordon a Nicholson, 2008). Skutočnosťou je, že aj z tohto dôvodu iba časť rodinných podnikov prežije prvú generáciu s tým, že by tieto podniky zostali v rukách zakladajúcej rodiny (Krošláková, 2013b). Autori Kubíček a Machek (2020) upozorňujú, že je

dôležité zamerať sa na konflikty práve v rodinných firmách, kde sa vyskytujú aj špecifické typy konfliktov, typické práve pre predmetné podnikateľské subjekty.

Tieto konflikty by sa dali rozdeliť do piatich skupín, a to:

- konflikty medzi manželmi – *manželský konflikt*,
- konflikty medzi rodičmi a deťmi – *konflikty medzi zakladateľom a nástupcom*,
- konflikty medzi súrodencami – *súrodenecký konflikt*,
- konflikty medzi zainteresovanými (členovia rodiny, ktorí majú podiel vo firme a podieľajú sa na riadení rodinnej firmy) a nezainteresovanými členmi rodiny (rodinní príslušníci, ktorí nemajú podiel vo firme, a ani sa nepodieľajú na riadení),
- konflikty medzi inými zamestnancami a členmi rodiny.

Jednotlivé konflikty závisia aj od postavenia členov rodinného podniku vo vlastnej rodine a opačne. Prenos problémov z práce do domácnosti sa javí najmä v prípade *nezhôd medzi podnikajúci manželmi*. Manželia, medzi ktorými vznikne konflikt pre rozdielnosť názorov v práci, prenášajú takýto problém aj do spoločnej domácnosti, a naopak. Manželia môžu – ale nemusia – pracovať spoločne na všetkom. Ak zohľadnia svoje individuálne danosti a schopnosti, tak každý z nich môže byť zodpovedný za určitú oblasť. Ak je to tak, otvára sa otázka riadiacej štruktúry. Táto podmienka však nie je vždy dodržiavaná, ako to potvrdzujú aj výsledky nášho výskumu, podľa ktorých je vysoký výskyt zaznamenaných konfliktov práve medzi manželmi.

Primárny konflikt sa môže vyskytovať medzi *zakladateľom a nástupcom*, obyčajne pre odlišné názory na vedenie podniku. V prípade nesúlady medzi týmito dvomi stranami môže nastať situácia, kedy zakladateľ prestáva vládnuť riadiť rodinný podnik a zároveň držať krok s konkurenciou v silnom konkurenčnom boji, a nástupca zase síce vedie podnik ďalej, avšak bez podpory či skúsenosťami predošlých generácií (zakladateľa).

Najaktuálnejší sa v rodinných podnikoch javí *súrodenecký konflikt*, najmä v súvislosti generačnou výmenou v rodinnom podniku. Súrodenecký konflikt vzniká najmä počas procesu rozhodovania sa. Ako dobrý príklad slúži rozhodovanie o finančných tokoch – napríklad o pomere, v ktorom by sa mali vyplácať dividendy. Toto rozhodnutie býva často krát emotívne náročné. Príčiny môžeme nájsť v organizačnej štruktúre, ktorá zosobňuje rozdelenie úloh, ale zároveň zobrazuje aj rozdelenie záujmov. Konkurencia a konflikty medzi súrodencami môžu vzniknúť aj v boji o prevzatie podniku po nástupcovi. Konflikt sa potom môže prejaviť nielen v narušenom vzťahu medzi súrodencami, ale aj medzi potomkami a rodičmi.

Možné dôvody nezhôd, ktoré môžu vyústiť aj do vážnejších problémov, vznikajú *medzi zainteresovanými* (členovia rodiny, ktorí majú podiel, alebo sa podieľajú na riadení rodinného podniku) a *nezainteresovanými členmi* (rodinní príslušníci, ktorí nemajú podiel, a ani sa nijako nepodieľajú na riadení rodinného podniku) v podniku. Ak má napríklad majiteľ rodinnej firmy viacero detí a nie všetky pracujú v rodinnom podniku zakladateľa, o tých potomkoch, ktorí vo firme nepracujú, hovoríme ako o nezainteresovaných členoch rodiny do podnikania. Alebo ak viacerí členovia rodiny vlastnia podnik, ale nepracujú v ňom, a teda sa nezúčastňujú na bežnom riadiacom procese spoločnosti. Môže sa jednať o potomkov, ktorí napríklad ešte nie sú plnoletí, študujú, pracujú alebo žijú v zahraničí.

Nezainteresovaní členovia rodiny sa môžu cítiť ako outsideri a cítia sa menej prepojení s rodinným podnikom, z dôvodu, že majú menší prístup k informáciám ohľadom fungovania podniku, a zároveň sa môžu cítiť nerešpektovaní zainteresovanými členmi. Podľa Aronoffa a Warda (2011) a Craiga a Warda (2011), sa môžu tiež domnievať, že zainteresovaní členovia, resp. majitelia majú neadekvátne platy alebo benefity, ako napr. služobné auto.

Nezainteresovaní členovia rodiny do podnikania niekedy nemajú dostatočné odborné vzdelanie, aby mohli pracovať vo vedení rodinného podniku, často sa cítia podceňovaní a nerešpektovaní majiteľmi, prípadne inými zainteresovanými členmi rodiny do podnikania. Tieto rozpory sú častokrát emočne veľmi náročné a vyúsťujú do konfliktov medzi súrodencami alebo členmi rodiny nielen v podniku, ale aj v rámci rodiny, pretože prepojenie vzťahov a väzieb medzi rodinou a podnikom je v rodinných firmách významné. Naopak zainteresovaní členovia rodiny do podnikania, ktorí riadia alebo pracujú v rodinnom podniku a zároveň nesú zodpovednosť za chod rodinného podniku, môžu považovať nezainteresovaných členov rodiny za príliš zvedavých alebo parazitujúcich na výsledkoch rodinného podniku.

Okrem už opísaných rôznych druhov konfliktov medzi rodinnými príslušníkmi vznikajú často aj konflikty medzi *rodinnými príslušníkmi a cudzími zamestnancami*. Aj za normálnych okolností môže byť život zamestnanca, ktorý nie je rodinným príslušníkom, veľmi stresujúci. Musí sa totiž zaoberať pracovnými záležitosťami a problémami, ale aj všetkými zložitými psychologickými problémami, ktoré so sebou prináša práca v rodinnom podniku.

V rámci rodinného podniku sa vyskytujú konflikty a problémy ako v bežnom nerodinnom podniku, a to *medzi cudzími zamestnancami*. Medzi takéto problémy zaraďujeme:

- porušovanie pracovnej disciplíny zamestnancom,
- nevhodné správanie na pracovisku,
- porušenie spoločenských a etických pravidiel na pracovisku,
- šikanovanie na pracovisku (mobbing).



Jednoznačnejšie závery vyplývajú z početných realizovaných výskumov (Krošláková a Begán, 2015; Krošláková a Strážovská, 2013; Krošláková a kol., 2014), a to z odpovedí na otázku o výskyte konfliktov medzi rodinnými zamestnancami a cudzími zamestnancami. Jedna pätina opýtaných totiž uviedla, že vo firme vznikajú medzi členmi rodiny a nečlenmi konflikty rôzneho druhu. Aj tieto konflikty by sa dali zhrnúť do dvoch hlavných skupín – a to nedostatočná zainteresovanosť nečlenov rodiny na výsledkoch podniku a vnímanie rozdielov v ohodnocovaní členov rodiny a nečlenov rodiny.

### ***Odporúčania pre elimináciu konfliktov v rodinnom podniku***

Na základe vlastných výskumov spolu s autorkami Strážovskou, H. a Strážovskou, E. a na základe skúseností zahraničných autorov možno konštatovať, že pravdepodobnosť udržania si zdravého a silného podniku sa zvýši, ak rodina, ktorá podnik vlastní, si uvedomí a akceptuje, že konflikt môže byť zdravý, funkčný a vyskytuje sa v rodinách aj v rodinných firmách rovnako ako v nerodinných firmách.

V snahe rodiny vyhnúť sa konfliktom v záujme rodinnej harmónie spočíva vážne ohrozenie budúceho zdravia rodinného podniku. Vo väčšine prípadoch je tento cieľ prospešný a konflikty, so zdravou súťaživosťou medzi rodinnými príslušníkmi, môžu prispieť k ďalšiemu rastu spoločnosti.

V prvých rokoch existencie nie sú konfliktné situácie vo väčšine prípadov pre rodinné podniky problémom. Nadšenie a požiadavky podnikateľskej činnosti napomáhajú udržiavať všetkých zúčastnených pokope, všetci sú na svoju prosperujúcu firmu a dosiahnuté výsledky hrdí a ciele sú pre každého jasné. No postupom času, ako začne spoločnosť rásť, sa začnú vynárať nové výzvy. Môže dôjsť k zmene produktového portfólia (výrobných alebo služieb) a rastu počtu zamestnancov. Zmenia sa motívy vlastníkov rodinného podniku a na dôležitosti budú nabrať finančné požiadavky. Jednotliví rodinní príslušníci sa začnú venovať rozličným oblastiam v podniku. Jedni sa budú venovať marketingu, iní zase výrobe, no iní môžu nájsť uplatnenie na personálnom oddelení. Rozbehne sa medzi nimi súťaž o podnikové prostriedky, ktoré budú chcieť použiť práve pre oblasť za ktorú sú zodpovední. Rozdielne môžu byť aj predstavy členov rodiny – týkajúce sa nielen seba, ale aj budúcnosti a smerovania rodinného podniku. Niektorí môžu mať ambíciu expandovať do zahraničia, inovovať alebo rozšíriť produktové rady. Iní členovia rodiny budú veriť, že rodinný podnik potrebuje ďalšie finančné vklady, iní zase budú oponovať a budú presadzovať reinvestovanie nadobudnutého zisku do inovácií alebo technológií, prípadne ďalší budú radšej preferovať rozdelenie zisku. Môže nastať disharmónia, ktorá prenikne aj do rodiny.

V prípade, že sa vyskytnú konflikty medzi členmi rodiny, ktorí sú zároveň aj vlastníkmi, v manažmente alebo v zamestnaneckom pomere v rodinnom podniku, navrhujeme tieto zásady riešenia konfliktov:

- identifikácia podstaty problémov alebo konfliktu medzi členmi rodiny,
- identifikácia a objasnenie podstaty a dôvodov vzniku konfliktu medzi jednotlivými rodinnými príslušníkmi v podniku,
- návrh riešenia a riešenie konfliktu výhradne len medzi členmi rodiny (medzi ktorými vznikol),
- v prípade, že takéto riešenie nie je možné, zainteresovanie tretej nestrannej osoby z členov rodiny (t. j. osoba, ktorá nie je priamym aktérom vzniknutého konfliktu, ale má dostatok skúseností, aby navrhla konštruktívne riešenie, prijateľné pre obidve zainteresované strany),
- dôležité je neodkladné a včasné riešenie vzniknutého konfliktu,
- v prípade vážnejšieho konfliktu, ktorého vznik by sa mohol očakávať aj do budúcnosti, je potrebné písomné zdokumentovanie riešenia. Aby sa predchádzalo vzniku takéhoto konfliktu v budúcnosti (tento návrh môže slúžiť ako preambula do budúcnosti),
- neprenášať konflikty z práce do rodiny, a naopak, čo je najdôležitejším pravidlom.

Možno predpokladať, že rešpektovaním a dodržiavaním týchto zásad riešenia problémov nastane zmena správania, či už členov rodiny, alebo ostatných zamestnancov a udrží sa tak harmónia v rodine, ale aj bezproblémový, negatívnymi vzťahmi nenarušený, chod rodinného podniku.

Odlíšnosti v názoroch na smerovanie firmy sú prirodzenou súčasťou každého podnikania. V nerodinných firmách sa snažia zamestnanci vyjadriť svoj názor a o problémoch diskutovať, ale v rodinných firmách sú zamestnanci na rovnakej úrovni väčšinou zároveň súrodencami a nadriadení pracovníci zase bývajú zároveň zakladateľmi a rodičmi.

Z dôvodu predchádzania vzniku konfliktov medzi zakladateľom rodinného podniku a nástupcom/potomkom, navrhujeme dodržiavanie nasledujúcich pravidiel:

- Keď nástupca spozoruje problém v správaní zakladateľa je vhodné nájsť si čas, keď je možné byť so zakladateľom „medzi štyrmi očami“ a otvorene sa s ním o probléme porozprávať, a naopak. Zakladateľ má prinajmenšom právo vyjadriť svoj názor, no nemal by ho začať riešiť so zamestnancami ani s rodinnými príslušníkmi, aby ho spoločne napravili;

- Schôdze medzi zakladateľom a nástupcom by mali byť pravidelné. Mali by poskytovať priestor na prerokovanie špecifických problémov;
- Zakladateľ by mal byť pri svojom nástupcovi trpezlivý. To, že nástupca žiada o radu, nie je nič výnimočné, ale práve naopak – je to dôkaz dôvery;
- Nástupca by si mal vážiť dôveru a rešpekt, ktoré mu prejavuje zakladateľ. Treba uznať, že aj pre úspešného podnikateľa môže byť ťažké stať sa aj dobrým mentorom.

Rozpory v názoroch medzi jednotlivými členmi rodinnej firmy na firemnej úrovni môžu byť živnou pôdou na rozbroje v rámci rodiny a spolu s diskusiou bývajú považované za neprijateľné. Rodinné podniky by sa mali pokúsiť najskôr konflikt riešiť interne (vo vnútri podniku). V prípade, že ho však nedokážu vyriešiť interne, mali by sa ho pokúsiť vyriešiť prostredníctvom externého odborníka. Skúsenosti ukazujú, že čím skôr dôjde ku konfrontácii, tým skôr sa problém vyrieši.

Ako nástroj pre predchádzanie vzniku konfliktov môžu slúžiť aj *rodinné stretnutia* – *rodinná rada* z dôvodu, že rodinné podniky čelia výzvam pre riešenie odlišností v potrebách jednotlivých členov a v ich očakávaníach. Rodinné stretnutie alebo zvolanie rodinnej rady reprezentujúcej celú rodinu najmä u väčších rodín, môže byť nástrojom v dosahovaní kompromisu v kritických oblastiach rodinného podnikania. Poskytuje možnosť komunikácie na ktorúkoľvek tému a je dôležité uvedomiť si, že rodinné stretnutia môžu byť prínosné pre všetkých členov. Tieto stretnutia predstavujú časť rodinného systému a mali by odrážať záujmy všetkých členov rodiny. Rodinné stretnutia hrajú taktiež dôležitú úlohu v naplňaní rodinných úloh a budovaní vzťahov medzi členmi rodiny. Podporujú rodinnú účasť, zdieľanie plánov, plánovanie rodinnej spolupráce a rozhodnutí, a ako sme už skôr uviedli, pomáhajú aj pri riešení rodinných konfliktov. Pravdepodobnosť udržania si zdravého podniku sa zvyšuje, ak si rodina, ktorá podnik vlastní, stanoví pravidlá fungovania podniku. Preto v otázke riešenia konfliktov zohráva nemenej dôležitú úlohu *rodinná ústava*, ktorá stanovením jasných pravidiel organizácie chodu rodinnej firmy a ich následným dodržiavaním, je najlepším spôsobom pre vyhnutie sa konfliktom.

### **3.4 Rodinná ústava ako nástroj určenia pravidiel a rozdelenia kompetencií v rodinnom podniku**

*Rodinná ústava* je písomný dokument vypracovaný v rámci rodiny, ktorý primárne určuje pravidlá a kompetencie členov jednej rodiny na zamedzenie možným budúcim konfliktom

poskytnutím presne stanovených popisov jednotlivých procesov a smerovania firmy, ktoré by mohli byť predmetom vzniku sporov v rodine. Môže obsahovať vízie, poslanie, etický kódex rodiny (kódex správania sa rodiny), ciele rodinného podniku, ale taktiež pravidlá zamestnávania alebo odmeňovania rodinných príslušníkov, aké by mali mať členovia rodiny dosiahnuté vzdelanie na jednotlivých postoch, prípadne môže nadstavovať pravidlá rozdelenia majetku. V kontexte uvedeného je rodinná ústava „živý“ dokument súboru pravidiel, ktorý je potrebné neustále revidovať, aby vyhovoval potrebám rodiny aj podniku.

Na základe doterajších skúseností, ktoré možno odvodiť z výsledkov dlhoročných vlastných výskumov autorky monografie, stanovísk expertov (Carlock a Ward, 2001; Ward a kol., 2005; Ward, 2011 a Leach, 2011), sme spracovali vybrané okruhy otázok, ktoré by spolu s odpoveďami mali byť zakomponované v rodinnej ústave. Mohli by slúžiť ako základný pilier vyjasnenia si všetkých možných budúcich rozporov v rámci rodinného podniku, a tak predchádzať rôznym druhom konfliktov, ktoré by mohli mať do budúcnosti za následok rozpad rodinného podniku. Otázky sú rozdelené do rôznych oblastí, s ktorými môže rodinný podnik prísť do kontaktu. Rodinné podniky by sa mali snažiť nájsť odpoveď na každý nižšie uvedený okruh otázok a v predstihu naplánovať riešenie situácie, ktorá by v budúcnosti mohla nastať v súvislosti s týmito otázkami.

#### *Problémy spojené s nástupníctvom a generačným prechodom v rodinnom podniku:*

- Ako ubezpečíme zakladateľa/rodičov, že budú finančne zabezpečení po ich odchode z aktívneho vedenia rodinného podniku?
- Aké nepodnikateľské záležitosti budú zakladateľa/rodičov zaujímať po jeho/ich odchode z podniku a o ktorých záležitostiach musia byť informovaní?
- Aké informácie je potrebné konzultovať alebo ich zdieľať zo zakladateľom/rodičmi?
- Ako sa bude rozhodovať o zložení nového vedenia alebo o výmene vedenia a kto o tom bude rozhodovať?
- Kedy a akým spôsobom príde k výmene vedenia spoločnosti?
- Akým spôsobom sa vyberie ďalší riaditeľ? Môže byť prijatý aj externý riaditeľ?
- Ako sa budú hodnotiť výsledky nového vedenia a ako sa rozhodne, že je potrebná jeho výmena, a to aj v prípade externého manažmentu?

#### *Spoluúčasť a odmeňovanie členov rodiny na podnikaní:*

- Ako sa budú rodinní príslušníci hodnotiť a odmeňovať?
- Ako sa rozhodne, ktorí konkrétni členovia rodiny sa môžu podieľať na spoločnom rodinnom podnikaní?

- Aké prípravné kroky sú potrebné na zapájanie nových členov rodiny do firmy?
- Ako sa prideliť umiestnenie členov rodiny vo firme a ich zodpovednosť?
- Čo v prípade, ak zamestnanec z radov rodiny nebude podávať uspokojivé výkony?
- Čo v prípade, ak sa zamestnanec z radov rodiny rozhodne rodinný podnik opustiť?
- Dovolí sa manželom/partnerom či iným príbuzným zúčastňovať sa na rodinnom podnikaní?
- Dovolí sa zamestnávanie detí ďalšej generácie, a ak áno – za akých podmienok?
- Ako sa budú riešiť konflikty medzi generáciami?
- Ako sa budú riešiť konflikty medzi súrodencami?
- Ako sa naučia nerodinní zamestnanci úcte k „rodinnému podnikaniu“?
- Kto prevezme rodinné aktivity a tradície do ďalšej generácie?

*Vlastníctvo rodinného podniku:*

- Kto môže vlastniť akcie/podiely rodinného podniku?
- Čo bude poskytované akcionárom, prípadne spolumajiteľom?
- Ako sa bude rozdeľovať zisk a aká časť zisku sa opätovne preinvestuje späť do podniku?
- Kto a v akej miere sa bude podieľať na finančnom raste či budúcnosti podniku?
- Ako sa urobí rozhodnutie o budúcnosti rodinného podniku?
- Aké sú možnosti správcovstva rodinného podniku?
- Čo v prípade, ak dôjde k rozvodu?
- Ako bude možné previesť podiel z druhej na tretiu generáciu? (Z dôvodu nedrobenia podielov rodinného podniku je vhodné nastaviť jasné pravidlá prevodu – napríklad len na jedno dieťa nástupcu.)
- Aké sú pravidlá odchodu z rodinného podniku? Za akých podmienok je možné predať obchodné podiely/akcie rodinného podniku? A komu?

*Informovanosť a zodpovednosť členov rodiny:*

- Akými finančnými alebo inými informáciami budú disponovať jednotliví členovia rodiny zainteresovaní do podnikania?
- Akými finančnými alebo inými informáciami budú disponovať členovia rodiny nezainteresovaní do podnikania?
- Ako sa budú podporovať inovatívne podnikateľské nápady členov rodiny?
- Ako sa bude členom rodiny pomáhať v ich vzdelávacích, finančných či kariérnych potrebách (napr. zriadenie rodinného štipendijného fondu)?

- Akú zodpovednosť bude mať jeden člen rodiny voči inému?
- Čo ak člen rodiny poruší zákon alebo sa bude správať nevhodne?

Ide o rad špecifických otázok, ktoré si bežný podnikateľ nemusí klásť. Z dôvodu, že každý rodinný podnik je špecifický, jednotlivé okruhy otázok by mali byť prispôbené požiadavkám, problémom a výzvam konkrétneho rodinného podniku. V prípade rodinného podnikania je to naliehavé a neodkladné, a aj to zvyrazňuje osobitosť rodinného podnikania.

## 4 Plánovanie v rodinnom podniku

V rodinnom podnikaní zaujíma rodina veľmi dôležité miesto. Pôsobí ako zdroj prijatia nových zamestnancov, ale takisto čerpá z podnikových finančných zdrojov. Členovia rodiny popri tom môžu pôsobiť aj ako významní vedúci pracovníci, alebo môžu prichádzať s novými nápadmi. Osobné ciele týchto ľudí preto kriticky ovplyvňujú smerovanie celého podniku a sú jediným a najdôležitejším činiteľom pri zostavovaní podnikateľského plánu. Preto navrhujeme pre podnikajúce rodiny, aby perspektívu videli vo vytvorení strategického plánu v rodinnom podnikaní. Takéto „rodinné plánovanie“ umožňuje rodine identifikovať ciele jednotlivých zainteresovaných subjektov. Dáva vzťahu rodiny k budúcnosti podnikania formálnu podobu a pomáha vytvárať víziu o samotnej budúcnosti, a to tak pre rodinné podnikanie, ako aj pre samotnú rodinu.

### 4.1 Strategický plán rodinného podniku

Strategický rodinný plán vyžaduje:

- pripravenie vyhlásenia týkajúceho sa *misie rodiny*, v ktorom budú uvedené detaily, *prečo* je rodina zainteresovaná do pokračovania v podnikateľskej činnosti,
- vypracovanie *rodinnej „vízie“*, ktorá vymedzí, ako rodina vidí samu seba, svoju organizačnú štruktúru a smerovanie podnikania v najbližších rokoch,
- *vývoj kľúčových programov*, ktoré budú umožňovať systematický prístup k takým aktivitám rodiny, ako sú prijímanie rozhodnutí a riešenie konfliktov (Carlock a Ward, 2001; Krošláková, 2007b; Krošláková, 2013b),
- *stanovanie priorít*, ktoré bližšie špecifikujú kroky, ktoré sú potrebné na dosiahnutie cieľov, ktoré si rodina stanovila (Ward, 2011),
- *vypracovanie rodinnej ústavy* pre rodinný podnik alebo kódexu rodinného podniku (systému pravidiel).

Príprava týchto strategických dokumentov je náročný proces. Od každého člena rodiny vyžaduje, aby otvorene hovoril o svojich plánoch či cieľoch. Rodina bude tráviť veľa času koordinovaním vytvárania plánu, skúmaním skúseností ostatných a analyzovaním finančných efektov samotného plánu. Úsilie môže byť časovo náročné a rodiny by si mali na splnenie tejto úlohy vyhraď aj ročný interval.

Veľký počet predstaviteľov rodinných podnikov má však napriek všetkému pocit, že tieto formality pri plánovaní sú v protiklade k niečomu, čo by malo byť prirodzeným procesom.

Neuznávajú myšlienku formálneho rodinného plánovania, pretože je časovo náročná, zahŕňa veľké množstvo neznámych a môže vyvolávať interné nezhody vyplývajúce z podnecovania do diskusií o citlivých otázkach.

Napriek tomu skúsenosti z predchádzajúcich výskumov (Krošláková, 2007b; Krošláková a Strážovská, 2013) ukazujú, že veľa úspešných rodín tvrdo pracuje na strategickom plánovaní svojho smerovania. Príprava rodinného strategického plánu poskytuje možnosť na diskusiu o cieľoch rodiny a o podnikateľských príležitostiach. Taktiež pomáha pri formulovaní samotnej filozofie rodiny. Na rozdiel od nerodinných podnikov sa rodiny venujú aj takým nehmotným aktívam, ako je napríklad angažovanosť rodiny v rodinnom podnikaní a vízia rodiny do budúcnosti. Práve tieto tzv. nehmotné aktíva poskytujú priestor na špecifické riešenia výziev. Okrem iného tiež určujú, ako sa bude rodina správať v rodinnom podnikaní a určuje úlohy členov rodiny, ktoré budú plniť v budúcnosti v rodinnom podniku. Keď je rodinný strategický plán hotový, môže slúžiť ako sprievodca pri všetkých aktivitách rodiny, ako aj pri jej rozhodovaní o ďalšom smerovaní.

Rodinný strategický plán je dôležitou súčasťou komplexu všetkých podnikových plánov rodinného podniku. Do takéhoto komplexu plánov patria:

- podnikateľský plán,
- *rodinný strategický plán*,
- plán zapojenia mladých rodinných príslušníkov do podnikania,
- plán na prípravu nástupníka – generačný plán alebo *nástupnícky plán*.

Zatiaľ čo všetky plány sa v začiatkoch podnikateľskej činnosti prelínajú a sú vzájomne závislé, postupom času (ako budú potomkovia zakladateľa dospievať a rodinný podnik rásť) sa ukáže, že niektoré plány tvoria základ pre iné. Pri zakladaní podniku alebo pri žiadaní o úver je nutné spracovať *podnikateľský plán*. Následne v začiatkoch existencie rodinného podnikania, keď sú potomkovia zakladateľa ešte malí a rodinný podnikateľ nemusí uvažovať o nástupcovi, je najdôležitejší *rodinný strategický plán*. Následne, keď potomkovia dospievajú, začína to byť *plán zapájania mladých členov rodiny do podnikania*, ktorý je dôležitý. V skutočnosti je to rodinný strategický plán, ktorý ďalej určuje podobu všetkých ostatných plánov. A to preto, lebo je to plán, ktorý ustanovuje víziu a smerovanie podniku a rodiny. Súčasťou strategického plánu môže byť aj *generačný plán – plán na prípravu nástupcu*, ktorý zahŕňa postupnosť krokov potrebných na prípravu nástupcu a výmenu generácií vo firme. Tento plán na prípravu nástupníka môže byť súčasťou strategického rodinného plánu, ale aj ako samostatný plán v komplexe plánov rodinného podniku.



Strategické plánovanie poskytuje systém kladenia kľúčových otázok podnikateľovi. Je vytvorené na poskytovanie náhľadu do vnútra spoločnosti a do prostredia, v ktorom rodinný podnik pôsobí. Výsledkom by mal byť strategický plán, ktorý obsahuje špecifické kroky, ktoré vedú k lepšiemu uspokojovaniu zákazníkov, zvyšovaniu zisku a príprave rodinného podniku pre nastupujúcu generáciu. Aby bolo možné tieto ciele splniť, plán musí obsahovať definíciu obsahu podnikovej misie, smerovanie budúceho rastu a rozličné programy, ktorými bude možné dosahovať rast. Takisto načrtáva spôsoby, ako má byť rodinné podnikanie vo väčšej miere konkurencieschopné (Ward, 2011; 2004a; Ward a kol., 2005). Všetky tieto činnosti predstavujú jedinečnú výzvu pre celý rodinný podnik, pretože to znamená, že podnikové a rodinné plány sú absolútne vzájomne závislé a poprepájané a je preto odporúčané, aby rodina neoddeľovala strategické plánovanie od rodinného plánovania. Počas tohto procesu jednotliví členovia rodiny môžu prejavovať svoj záujem angažovanosť sa v podnikateľskom procese, ako aj vôľu pôsobiť na určitých postoch v rámci rodinného podniku. Rodinný podnik musí rozhodnúť ako a či reinvestovať finančné prostriedky v súčasnosti, aby podnik expandoval a prežil do budúcich generácií. Miera, akou sa rodina angažuje v podnikaní, jej dostupné finančné zdroje a jej vízia budúcnosti sú tri rozhodujúce body, ktoré treba mať na mysli pri tvorbe takéhoto plánu.

Môžeme teda konštatovať, že rodinný strategický plán by mal obsahovať predbežné určenie angažovanosti rodiny, definovanie podnikovej misie a klasický strategický plán, aký majú vytvorené aj nerodinné spoločnosti. Vytvorenie takéhoto plánu zabezpečí rodinným podnikom výhodnú pozíciu a zároveň ju posilní do budúcnosti. Podoba konečného plánu bude závisieť od silných a slabých stránok, charakteristických pre rodinný podnikateľský subjekt.

V našich podmienkach sa s riešením otázok prípravy rodinných podnikateľských plánov nestretávame často. Plánovací proces sa väčšinou začína aj končí vytvorením podnikateľského plánu. Bolo by vhodné a potrebné, aby si slovenskí malí a strední a hlavne rodinní podnikatelia osvojili tento plánovací proces.

## **4.2 Problematika nástupníctva v rodinnom podniku**

Nástupníctvo je v súčasnosti jednou z najdiskutovanejších tém vo výskume rodinných podnikov (Kubíček a Macheck, 2019). Nástupníctvo sa nazýva aj zlomovým bodom podniku, je to bod, kedy sa rodinný podnik dostáva do procesu výmeny generácií (Athwal, 2014). Rodinné podniky čelia pri prechode riadenia a vlastníctva podniku na ďalšie generácie veľkým výzvam (Krošláková, 2013b) a z tohto dôvodu je spracovanie plánu nástupníctva dôležité

obzvlášť pre rodinné podniky (Futterman, 2018). V súvislosti s uvedeným je kľúčom k tomu, aby sa predišlo konfliktom ohľadne toho, kto prevezme vedenie rodinného podniku v týchto špecifických podnikateľských subjektoch po zakladateľovi, mať dobre definovaný nástupnícky plán, ktorý zabezpečí plynulý chod podnikania (Van Der Vliet, 2016; Gray, 2015). Podľa zahraničné výskumov (Simmonds a kol., 2008) otázka nástupníctva v rodinných podnikoch je odkladaná do budúcnosti. Naše predchádzajúce výskumy (Krošláková a Strážovská, 2013; Begán a Krošláková 2016; Krošláková a Begán, 2015) potvrdzujú, že mnoho slovenských rodinných podnikov zatiaľ nemá vôbec sformulovaný plán nástupníctva, v mnohých rodinách dokonca neexistuje ani len ich pravdepodobný nástupca. Podľa zahraničných výskumov môže trvať vypracovanie podrobného nástupníckeho plánu v rozmedzí 7 až 10 rokov (Rathmell, 2018).

Odborníci na problematiku rodinného podnikania a nástupníctva uvádzajú, že iba menej ako tretina všetkých rodinných podnikov je schopných prežiť transfer z prvej generácie na druhú generáciu rodinného vlastníctva, iba 12 % prežije transfer z druhej generácie na tretiu a iba 4 % prežijú z tretej generácie na štvrtú (Poza and Daugherty, 2014). Len 12 % zo všetkých rodinných podnikov zostáva vo vlastníctve jednej rodiny viac ako 60 rokov (Clinton, 2016). Zahraničný výskum uvádza tieto štyri základné dôvody neúspechu prechodu z generácie na generáciu (Bowman – Upton, 2011):

- nedostatočná rentabilita podniku,
- *absencia plánovania nástupníctva,*
- obavy majiteľov z delenia firmy,
- nezáujem alebo neochota potomkov zapojiť sa do činnosti podniku.

Podľa The Family Business Consulting Group (2019) môže narušiť nástupnícke plány rodinného podniku tiež sústavné zvyšovanie životnej úrovne, pretože súčasní majitelia rodinného podniku majú tendenciu zostať dlhšie aktívni.

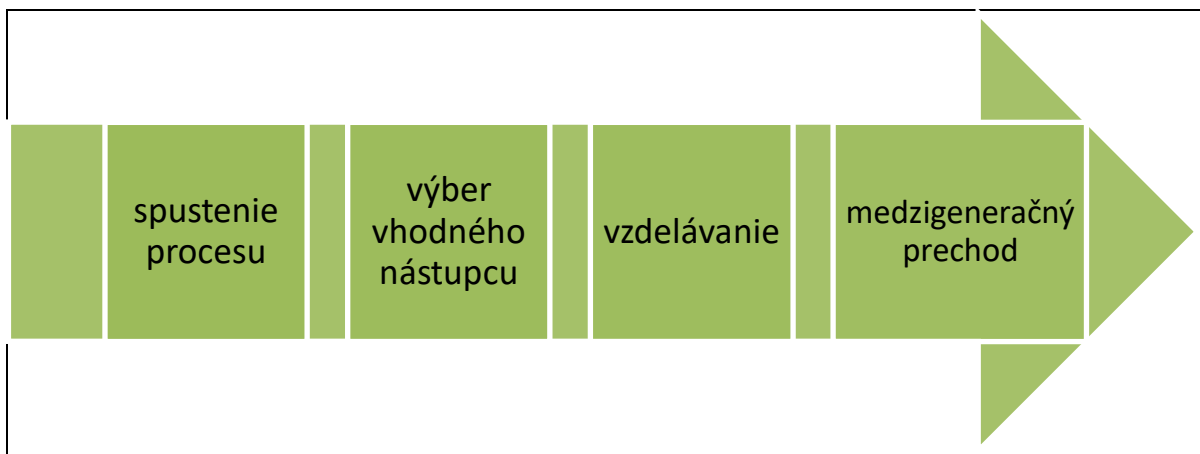
### ***Proces nástupníctva v rodinnom podniku***

Podniky môžu existovať niekoľko desaťročí, ale samotní podnikatelia nie. S tým, ako majiteľ/manažér starne, menia sa aj jeho osobné ciele. Keď má napr. 30 rokov, je ochotný viac riskovať, pretože vlastní menej majetku a navyše má motiváciu, čas aj energiu. Ale keď má vlastník 60 rokov, je ochotný riskovať menej a nemá energiu pracovať 10 hodín denne. S tým, ako sa menia ciele majiteľa/manažéra, mení sa aj rodinný podnik. Práve preto treba zmeniť a prispôbiť aj stratégiu. Zmena stratégie je jedným z dôvodov, prečo je otázka nástupníctva v rodinných podnikoch taká problematická a zároveň časovo náročná. Ciele tých, ktorí vstupujú

do riadenia podniku, sa často líšia od cieľov tých, ktorí pomaly odchádzajú z podniku, a tak vzniká často neriešiteľný konflikt. Keď dôjde k úspešnej výmene generácií v rodinnom podniku, je to veľký úspech nielen pre podnik, ale aj pre rodinu. Celý tento proces však musí byť starostlivo naplánovaný. V prípade zlyhania tohto procesu, môže nastať oslabenie podniku, zníženie jeho konkurencieschopnosti a pružnosti reagovať na potreby trhu a zákazníkov, prípadne i jeho zánik.

Nástupníctvo predstavuje pomerne komplikovaný proces prenesenia vedenia podniku na nasledujúcu generáciu, ktorý ovplyvní nielen budúcnosť nasledujúcej generácie, ale aj budúcnosť ďalších prichádzajúcich generácií. Množstvo času potrebného na celý proces závisí nielen od typu rodiny, ale aj od druhu podnikania. Jednotlivé fázy procesu nástupníctva sú uvedené v nasledujúcej schéme.

#### Schéma 1 Proces nástupníctva – 4 fázy



Zdroj: vlastné spracovanie podľa: Bisonette, 2018; Krošláková 2013b a Vera a Dean, 2005.

Prvá fáza – *spustenie procesu* – predstavuje dobu, v rámci ktorej sa potomkovia učia len základné informácie o fungovaní rodinného podniku. Táto doba začína plynúť od dňa narodenia dieťaťa – potenciálneho nástupcu. Nástupcovia sú tak už od detstva pripravovaní na možné prevzatie rodinného podniku. Táto príprava prebieha aj počas dospievania a dospelosti potomkov a počas tohto obdobia získavajú reálny pohľad na rodinný podnik a tým, že sa s podnikom stretávajú dennodenne, spoznávajú hodnoty a fungovanie rodinného podniku. Potomkovia sú na prevzatie rodinného podniku pripravovaní postupne, a to celoživotným učením sa a skúsenosťami. Zakladatelia – rodičia v tomto období dúfajú, že potomkovia sa sami rozhodnú pre prácu v rodinnom podniku. Postúpenie vedenia z rodiča na dieťa v rámci rodinného podniku však prebieha v rámci dlhšieho obdobia.

Druhá fáza – *výber* – predstavuje proces výberu nástupcu zo všetkých detí/potomkov rodinného podnikateľa, prípadne iných rodinných príslušníkov. Majitelia si môžu zvoliť rôzne kritériá založené na veku, pohlaví, kvalifikácii a schopnostiach nástupcu. Pre rodičov je často náročné vybrať práve jedno dieťa, ktoré sa stane ich nástupcom. Väčšinou si vyberajú na základe veku, teda najstaršie dieťa. Nie vždy však má práve najstaršie dieťa tie najlepšie predpoklady a kvalifikáciu potrebnú pri manažovaní rodinného podniku. Pri výbere vhodného nástupcu je pre zakladateľa nevyhnutné odpútať sa od emocionálneho hľadiska.

V tejto fáze by zakladateľ nemal vyvíjať tlak na potenciálneho nástupcu, aby vstúpil do rodinného podniku, alebo aby v ňom pracoval proti svojej vôli (hlavne pri remeselných živnostiach, keď potomok nemá vzťah k remeslu zakladateľa, prípadne dosiahol vyššie vzdelanie). Zároveň by mal rodinný podnikateľ sledovať a analyzovať kariérny rast, ktorý si buduje potenciálny nástupca na základe pridelených náročnejších úloh v podniku. Vhodné by bolo do diskusie o výbere nástupcu zapojiť aj ostatných, ktorí nejako súvisia s rodinným podnikom – rodinu, členov predstavenstva, alebo iných kľúčových zamestnancov, ktorí pôsobia v podniku od jej založenia.

Tretia fáza – *vzdelávanie* – predstavuje náročný proces, ktorý zahŕňa prípravu a zaučenie potomka do pracovnej pozície. Potomok môže získať skúsenosti aj prácou mimo rodinného podniku, napríklad v konkurenčnom podniku. Zároveň však môže získať pracovné skúsenosti prácou v rodinnom podniku pod vedením zakladateľa. Musí však získať reálnu zodpovednosť za niektoré úlohy, preto vhodným spôsobom overenia jeho schopností je delegovať na neho niektoré rozhodnutia za bežné nekomplikované situácie vyskytujúce sa v rodinnom podniku.

Poslednú fázu predstavuje samotný *medzigeneračný prechod*. Zámer odstupujúcej generácie odísť z podniku by sa mal oznámiť postupne, aby bol rodinný podnik aj zamestnanci na takýto odchod pripravení a mal by byť jasne stanovený časový harmonogram takejto zmeny. Zakladateľ by mal tráviť viac času mimo podniku, postupne prestať zasahovať do bežného chodu podniku, ale môže konzultačne participovať na väčších alebo strategických investičných rozhodnutiach. Týmto preukáže novému nástupníkovi svoju dôveru, dá mu viac priestoru na sebarealizáciu a nástupca môže zároveň prevziať viac zodpovednosti. V závere tohto procesu zakladateľ odchádza do dôchodku a jeho pozíciu preberá nástupca, väčšinou z radu potomkov.

Prechod generácii je najmenej problémový, keď sú splnené nasledujúce podmienky:

- generačný prechod je včas a podrobne naplánovaný,
- v podniku je vypracovaný nástupnícky plán a zakladateľ i nástupca ho rešpektujú,

- rodinný podnik ma jasne definované podnikové princípy, týkajúce sa riadenia zodpovednosti, politiky, cieľov a stratégií (Bowman a Upton, 2011) a zakladateľ, ako aj nástupca, sú s nimi stotožnení,
- nástupca je schopný zvládnuť zodpovednosť za rodinný podnik a je dostatočne odborne a profesionálne pripravený, aby zvládol riadiť rodinný podnik,
- potomkovia z budúcej generácie mali už predtým pridelené pracovné miesta so skutočnou zodpovednosťou a rizikom v rámci rodinného alebo mimo rodinného podniku;
- nástupca rozvíjal vlastné manažérske schopnosti ešte pred prevodom rodinného podniku,
- existuje dôvera medzi zakladateľom a nástupcom. V prípade, že sa jedná o prechod ďalších generácií, musí existovať dôvera medzi odovzdávajúcou a nastupujúcou generáciou,
- zakladateľ je spokojný s prenechaním kontroly nad rodinným podnikom,
- na konci celého procesu sa zakladatelia viac nezapájajú do činnosti podniku, ale ak áno, tak len vo forme mentoringu alebo poradenstva na požiadanie nástupcu.

Nástupcovia zohrávajú v budúcnosti spoločnosti kľúčovú úlohu. Postoj odchádzajúcej generácie vo veľkej miere určuje čistý a úspešný prechod na nové vedenie a sú to práve členovia odchádzajúcej generácie, ktorí sú zodpovední za bezproblémový generačný prechod. Môžu tak urobiť pomocou širokej škály nástrojov – od výchovy nástupcov ešte v detstve, trpezlivým reagovaním (tzv. mentoringom) na otázky nástupcu ohľadne chodu rodinného podniku, až po ich zapájanie do prípravy rodinného strategického plánu. Ideálne je, ak má nástupca možnosť začať svoje pôsobenie vo firme pod mentoringom zakladateľa. Mentoring zakladateľa umožní nástupcovi pochopiť výzvy vyplývajúce zo strategických zmien, pričom mu môže pomôcť aj pri získavaní uznania a rešpektu v rámci rodinného podniku. Nástupcovia tak dokážu prevziať zodpovednosť za rodinný podnik s plnou dôverou a podporou odchádzajúcej generácie, ktorá im v minulosti pripravila základy.

Ako sme už uviedli v monografii, slovenské rodinné podniky zatiaľ nemajú dostatočné skúsenosti s prechodom rodinnej firmy na ďalšie generácie, a to z dôvodu, že práve v súčasnom období v rozmedzí rokov 2020 – 2025 je tým obdobím, kedy by mohli pociťovať zakladatelia potrebu odovzdať svoj podnik, ak rátame, že väčšina rodinných podnikov bola založená po prechode na trhové hospodárstvo v období 1990 – 2000, ako to potvrdili aj naše výskumy. Napriek tomu však mnoho zakladateľov slovenských rodinných podnikov nemá zatiaľ plán

nástupníctva sformulovaný, ba dokonca v mnohých rodinách neexistuje ani pravdepodobný nástupca (buď potomok ešte vekovo nespĺňa hranicu, kedy by mohol prevziať podnik, prípadne v ňom pracovať, resp. ani nemá záujem prevziať spoločnosť). Na druhej strane sa zakladatelia ešte cítia dostatočne „plní sily“, aby takúto výmenu vôbec riešili. Niektorí slovenskí rodinní podnikatelia sú v tejto oblasti konzervatívni. Konzervatívne zmýšľanie rodinných podnikateľov sa, okrem odkladania rozhodnutia o nástupníctve, prejavuje aj v odmietaní profesionálneho nástupcu (externého manažéra z nečlenov rodiny), ale aj napríklad nechutou až odmietaním spísania závetu.

Skúsenosti teda môžeme čerpať najmä zo zahraničia. Zahraničné rodinné firmy (ako Wal-Mart či Mars) majú vypracované podrobné plány na prípravu nástupníka, dokonca aj plány zapájania mladých rodinných príslušníkov do podnikania. Zakladateľ aj nastupujúca generácia sa na prechod pripravujú aj niekoľko rokov ešte počas plnej sily zakladateľa.

### ***Plánovanie nástupníctva v rodinnom podniku – člen rodiny verzus profesionálny manažment***

V rodinnom podnikaní sa vyskytuje otázka plánovania nástupníctva z radov rodinných členov oveľa častejšie ako u nerodinných podnikov, a teda môže byť v rozpore s vytvorením profesionálneho manažmentu (Strážovská a kol., 2008). Touto oblasťou riadenia sme sa hlbšie zaoberali už v tretej kapitole.

Takáto dilema, či za následníka stanoviť člena svojej rodiny, alebo pracovníka, ktorý vzišiel z výberového konania, je prítomná nielen v zahraničí, ale aj na Slovensku. Zahraničné i domáce výskumy, ako aj náš vlastný výskum (Krošláková a Strážovská, 2013) ukazujú, že rodinní podnikatelia sa stretávajú s tými istými, resp. prinajmenšom podobnými problémami. Rozhodovanie o nástupníctve má na starosti väčšinou súčasný majiteľ rodinného podniku, ktorý sa v procese rozhodovania o tejto otázke musí zaoberať aj otázkou svojho odchodu. Vopred však stále nie je možné odporučiť, ako sa má takýto podnikateľ rozhodnúť, či pre nástupcu z radov rodiny, alebo z radov bežných zamestnancov. Obidva spôsoby totiž majú svoje výhody a nevýhody. Dospeli sme k názoru, že nie je dôležité, pre koho sa majiteľ rozhodne. Dôležité je totiž samotné rozhodnutie, ktoré dáva priestor rodine a rodinnému podniku – t. j. pripraviť sa na nového následníka. K tomu sa následne pripoja výhody plynúce z prípravy samotného nástupcu na nástupníctvo, t. j. odovzdanie odborných poznatkov a vedomostí, ako aj skúseností – či už z generácie na generáciu, alebo z vedúceho pracovníka (majiteľa rodinného podniku) na nastupujúceho vedúceho pracovníka vybraného výberovým konaním.

Pri rozhodovaní o nástupníctve sa môže stať, že rozhoduje skupina majiteľov zložená buď len z rodinných príslušníkov (napríklad druhá generácia), alebo druhý variant, kedy je vytvorená spolu s určitými záujmovými skupinami, pôsobiacimi v rodinnom podniku, ako sú napríklad akcionári či zamestnanci. Aj keď takáto druhá možnosť prichádza do úvahy len od určitej veľkosti rodinného podniku, a po zahraničných, domácich, ako aj našich skúsenostiach sa javí ako výhodná a najviac objektívna. Prezentuje totiž možnosť relatívnej objektívnosti rozhodovania.

## 5 Zdroje financovania rodinných podnikov

Rozvoj rodinného podnikania naráža na širokú paletu bariér, ktoré sú v mnohých prípadoch neprekonateľnou prekážkou fungovania podnikania u nás. Najväčší podiel bariér tvorí nedostatok finančných prostriedkov a na všetkých úrovniach ekonomiky zatiaľ absentuje finančná podpora rodinného podnikania. Pritom zabezpečenie potrebných finančných zdrojov na začatie svojho podnikania je prvotný problém, pred ktorým stoja rodinní podnikatelia, ktorí prevažne začínajú podnikat' na hranici svojich finančných možností a možností celej rodiny podnikateľa (Krošláková, 2012; Krošláková a Strážovská, 2013). Podľa Strážovskej a kol. (2008) potom prichádza do úvahy vzdať sa naskytnutých príležitostí na podnikanie, prípadne hľadať ďalšie zdroje potrebného kapitálu. Podnikateľský proces podnikateľov núti orientovať všetky úvahy o obstaraní kapitálu tak, aby bol získaný za najpriateľnejšiu cenu bez straty kontroly nad podnikom.

Rodinní podnikatelia potrebujú zdroje na financovanie:

- založenia rodinného podniku,
- priebežnej potreby podniku – prevádzkový kapitál.

*Rodinné podniky* môžu potrebné finančné prostriedky získavať:

- z interných zdrojov rodinného podniku – zisk, odpisy,
- vkladmi vlastníkov,
- pôžičkami od rodinných príslušníkov,
- úverom,
- akciovým kapitálom,
- mnohými ďalšími formami.

V prípade, že rodinný podnik dlhodobo prosperuje, je ideálna situácia, keď podniky môžu finančné prostriedky získať *zo zisku alebo z odpisov*. Spôsobom, ako dočasne vyriešiť finančnú situáciu podniku, sú vklady spoločníkov alebo pôžičky spoločníkov. Pri *úvere* sa nemusia vzdať žiadneho podielu vo svojom podniku, ale musia zaplatiť platný úrok a splatiť istinu. Úver je často využívaným spôsobom financovania potrieb rodinného podniku v prípade chýbajúceho prevádzkového kapitálu. V prípade *akciového kapitálu* sa musia rodinní podnikatelia vzdať časti svojho vlastníctva podniku, aby tento podnik vôbec rozbehli, ale nemusia ho splatiť alebo dokonca ani nemusia vyplatiť dividendy. V týchto dvoch prípadoch existuje kompromis medzi splácaním úroku a vzdaním sa časti vlastníctva podniku. Príkladom investora môže byť tzv. *Business Angel* – t. j. individuálny investor, ktorý poskytuje vlastný kapitál na financovanie



perspektívnych začínajúcich podnikov, v ktorých sa predpokladá výrazný rastový potenciál. Môže ísť o podniky, ktoré sú v rôznych fázach životného cyklu, od založenia novej firmy až po financovanie už existujúcej firmy, ktorá nemá dostatok finančných prostriedkov na svoju expanziu. Cieľom „podnikateľského anjela“ je okrem zhodnotenia vložených prostriedkov aj podpora nových inovatívnych nápadov. Na Slovensku je však financovanie formou rizikového kapitálu (z angl. Venture Capital) zatiaľ málo používaným spôsobom investície do rozvoja rodinných podnikov.

Väčšina začínajúcich podnikateľov, vrátane tých rodinných, má obmedzené možnosti financovania. Ak ide o riskantné podnikanie a podnikateľ má nízku hodnotu majetku, prípadne žiadny, nie je možné získať úver od banky bez toho, aby poskytol iné zabezpečenie, ako aktíva podniku – zárukou v takom prípade je však najčastejšie osobný majetok. Financovanie za pomoci dlhu (úveru) má naopak pre rodinného podnikateľa zmysel len vtedy, ak návratnosť financovaného ďalšieho podnikania výrazne prevyšuje náklady a riziká.

Významným pre podnikateľa je plusový peňažný tok – *cash-flow*, predovšetkým však prebytkový peňažný tok – t. j. taký, keď podnik dosahuje pozitívne finančné výsledky, ktoré potrebuje na dosiahnutie optimálneho rastu.

Zdroje financovania rodinného podniku podľa spôsobu získavania:

- *interné finančné zdroje* – patrí sem zisk, odpisy a ostatné interné finančné zdroje,
- *externé finančné zdroje* – patria sem vklady vlastníkov, osobné úspory a vlastné rezervy majiteľa rodinnej firmy, úvery, štátne dotácie, fondy EÚ, lízing, faktoring, forfaiting, ale i rizikový kapitál.

### ***Interné finančné zdroje***

Sú to finančné zdroje, ktoré podnik vytvára vlastnou podnikateľskou činnosťou. Tvoria ich najmä *zisk po zdanení a odpisy*. Ak rodinný podnik používa na financovanie svojej činnosti zisk a odpisy, prípadne peniaze získané z predaja nepotrebného majetku alebo nadbytočných zásob, hovoríme o samofinancovaní. Variantom samofinancovania môže byť aj nerozdelený zisk z minulých rokov.

### ***Externé finančné zdroje***

Sú to finančné zdroje, ktoré podnik získava z vonkajšieho prostredia. Patria sem vlastné finančné zdroje a cudzie finančné zdroje.

Vlastné finančné zdroje:

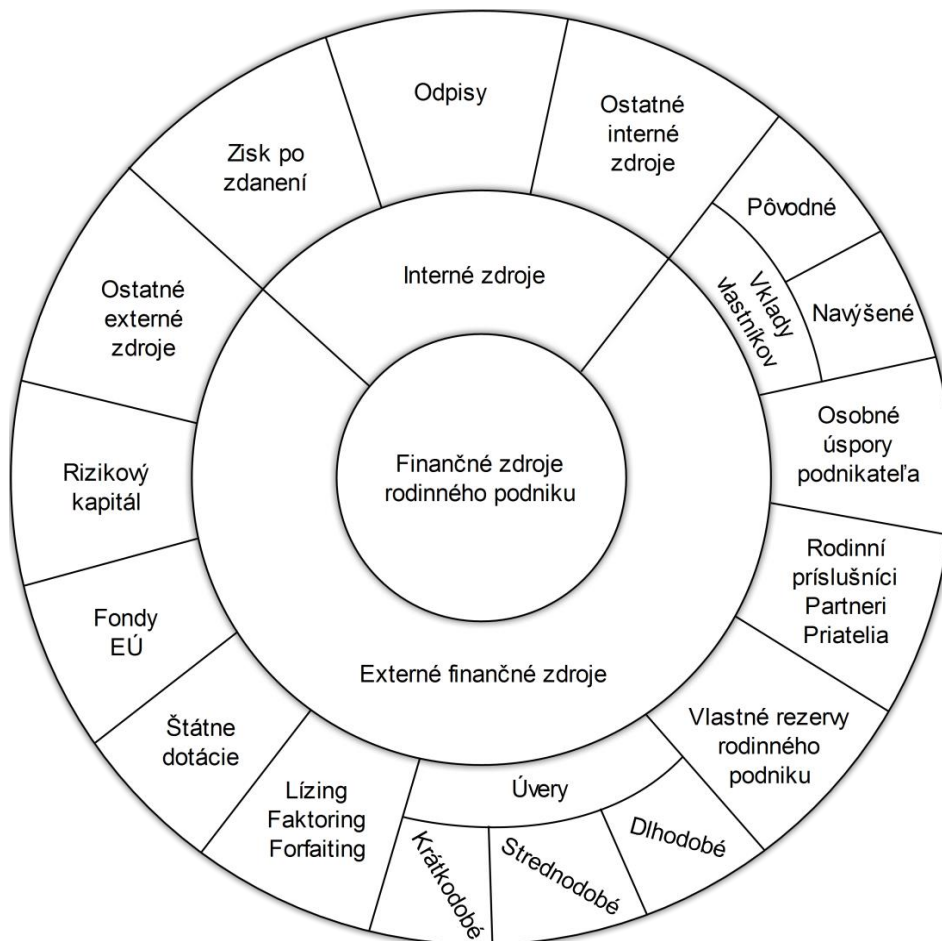
- *vkłady vlastníkov rodinného podniku* – sú hlavným externým finančným zdrojom. Vlastníci ich môžu vložiť do podnikania na začiatku podnikania (pôvodné vkłady) ale i v priebehu podnikania (navýšenie pôvodných vkladov),
- *úspory rodinného podnikateľa* – väčšina rodinných podnikateľov použila na začatie svojho podnikania osobné úspory, a túto skutočnosť potvrdili aj naše výskumy.

Externé (cudzíe) finančné zdroje (Krošláková, 2012):

- *pôžičky od rodinných príslušníkov, partnerov alebo priateľov*,
- *vlastné rezervy rodinného podniku*, ktoré si vytvára v priebehu činnosti na krytie potenciálnych rizík, súvisiacich so svojou podnikateľskou aktivitou,
- *bankové úvery*, ktoré môže rodinný podnikateľ využiť pri nedostatku finančných prostriedkov na prevádzku so splatnosťou do jedného roka, na investovanie do nákupu nových technológií alebo strojov môže rodinný podnikateľ požiadať o strednodobý úver so splatnosťou do 5 rokov, a napríklad pri výstave výrobnéj haly alebo nákupe nehnuteľnosti môže podnikateľ využiť dlhodobý úver alebo hypotekárny úver, podmienkou ktorého je však ručenie nehnuteľnosťou,
- *rizikový kapitál* – rodinný podnikateľ síce získa kapitál na rozbehnutie svojho biznisu, ale ako protihodnotu poskytne podiel vo svojej firme. Investor mu tiež môže zasahovať do riadenia, ako sme už uviedli, a preto je na Slovensku takáto forma financovania rodinnými podnikateľmi veľmi málo využívaná,
- *lízing* (dlhodobý nájomný vzťah – rodinní podnikatelia ho využívajú najmä pri nákupe áut a technológií),
- *ostatné externé zdroje* – napr. štátne dotácie, fondy Európskej únie, faktoring, forfaiting a obligácie.

V nasledujúcej schéme uvádzame interné a externé zdroje financovania rodinných podnikov.

**Schéma 2** Interné a externé zdroje financovania rodinného podniku



Zdroj: Krošláková a Strážovská, 2013.

V rodinných podnikoch sa financovanie orientuje na využitie všetkých dostupných zdrojov a najmä novozałożené rodinné podniky majú veľakrát obmedzený prístup k niektorým (napríklad úverovým) finančným zdrojom, predovšetkým pre ich krátku životnosť, a s ňou spojenú vysokú rizikovosť.

## 6 Podnikateľské prostredie ako faktor rozvoja rodinného podnikania na Slovensku

Kvalitné podnikateľské prostredie je jedným zo základných predpokladov zdravého hospodárskeho rozvoja krajiny (Bažó a kol., 2019) a znamená maximálne možný priestor pre slobodné podnikanie a súkromnú iniciatívu. Práve kvalitné podnikateľské prostredie vo veľkej miere ovplyvňuje výkonnosť podnikateľského sektora a vytvára priestor pre dynamicky rozvoj rodinných firiem. Každý negatívny zásah alebo obmedzenie slobody podnikania znamená zhoršenie podnikateľského prostredia (Krošláková a kol., 2019; 2017; Krošláková, 2011a).

Rodinné podniky pôsobia v komplexe trhového prostredia, a ak si chcú dlhodobo udržať svoju trhovú pozíciu, musia nielen sledovať a analyzovať svoje okolie (Orgonáš a kol., 2020b), ale musia taktiež permanentne inovovať a hľadať kreatívne spôsoby, ako pritiahnúť nových zákazníkov (Fodranová a kol., 2019). Podnikateľské prostredie rodinných podnikov je tvorené z mikro a makroprostredia.

*Mikroprostredie podniku* predstavuje najbližšie zložky firmy, ktoré priamo ovplyvňujú jej činnosť a môžeme ho deliť na internú časť (podnik a jeho organizačné útvary) a externú časť (odvetvie, v ktorom podnik pôsobí). *Interné mikroprostredie* podniku sa skladá z hmotných zdrojov (materiálne a finančné zdroje) a nehmotných zdrojov (povesť, značka, know-how) a ľudských zdrojov (dostupnosť a kvalifikácia pracovníkov vrátane ich zručností a skúseností). Práve nehmotné zdroje sú veľakrát u rodinných podnikov vnímané ako nástroje na zvýšenie ich konkurencieschopnosti. Predstavujú značku, meno, povest' alebo know-how ktoré podnik buduje a získava od vzniku rodinného podniku až po celý čas jeho existencie a pôsobenia na trhu. Technologické možnosti rodinnej firmy môžu byť významným determinantom konkurencieschopnosti firmy na trhu a cieľená aplikácia moderných technológií a inovácií pomáha znižovať náklady a zároveň zvyšovať produktivitu práce rodinného podniku. *Externé mikroprostredie* podniku je tvorené dodávateľmi, obchodnými sprostredkovateľmi a zákazníkmi rodinného podniku, ďalej konkurenciou a verejnosťou, ktorú tvoria rôzne médiá, spolky, zoskupenia a finančné inštitúcie v okolí rodinnej firmy. *Makroprostredie* sa skladá z väčších spoločenských síl, ktoré pôsobia na všetky podnikateľské subjekty a je tvorené z ekonomického, politického, demografického, vedecko-technického, sociálneho a prírodného prostredia. V kontexte stále rastúcej globalizácie môžeme makroprostredie rozlišovať ešte z pohľadu vnútroštátneho alebo medzinárodného okolia podniku. Narastajúci význam pre exportujúce rodinné podniky zaznamenáva práve medzinárodné okolie, súvisiace práve

s internacionalizáciou, globalizáciou, ale aj dynamickým rastom internetizácie a digitalizácie, ktoré významným spôsobom prispievajú k rozvoju konkurenčného prostredia aj pre MSP a rodinné podniky.

Jedným z najdôležitejších aspektov rozvoja rodinného podnikania na Slovensku je kvalitné podnikateľské prostredie. V súčasnosti vykazuje slovenské podnikateľské prostredie trend miernej stabilizácie, ktorá vychádza z viacerých pozitívnych opatrení vlády a Národnej rady SR. Stabilizácia podmienok rozvoja sa prejavila čiastočne pri poskytovaní úverov malým a stredným podnikateľom, vrátane rodinných podnikateľov, i keď aktuálne je poskytovanie úverov a pôžičiek negatívne ovplyvňované obavami bánk o splácanie úverov. Na druhej strane je snaha niektorých bánk, podporiť podnikateľské prostredie, zjednodušením všeobecných podmienok prístupu k úverom.

Rok 2020 je sedemnástym rokom nášho členstva v EÚ. S odstupom času sa dá konštatovať, že slovenskí podnikatelia sa dobre adaptovali na fungovanie v podmienkach jednotného európskeho trhu.

Na Slovensku sa prejavuje nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily, z dôvodu odlevu kvalifikovanej sily do zahraničia, a taktiež dlhodobého nesúladu prepojenia vzdelávania s potrebami trhu práce. Tento jav sa výrazne týka aj rodinných podnikov, najmä pôsobiacich vo výrobe a sektoroch s vysokým rastom (obchod a stavebníctvo).

Najväčšie problémy pre podnikateľov predstavujú príliš časté zmeny legislatívy bez posúdenia ich efektu na podnikateľské prostredie. Ďalším vážnym problémom je neustále sa zvyšujúce vysoké administratívne zaťaženie podnikateľských subjektov. Nedostatky v oblasti rýchlej a efektívnej vymožitelnosti práva a nefunkčnosti súdnictva na Slovensku pretrvávajú i naďalej a výrazne tak ovplyvňujú aj rodinné podniky.

Z hľadiska finančného zaťaženia podnikateľských subjektov je pretrvávajúci problém vysokého odvodového zaťaženia. Aj z pohľadu rodinných podnikateľov, ale aj podnikateľov všeobecne, je odvodové zaťaženie pomerne málo stimulujúce k vyššiemu zamestnávaniu, a je nevyhnutné zamyslieť sa nad výškou odvodového zaťaženia, ktoré je v súčasnosti pre väčšinu podnikateľov neúnosné. Rodinní podnikatelia tiež negatívne vnímajú neustále sa zvyšujúce príplatky za nočné a víkendové zmeny, ale aj novo zavedené rekreačné poukazy. Pre drobných živnostníkov, ktorí boli odkázaní na zamestnávanie sezónnych pracovníkov na základe dohody o zamestnaní, je nevýhodné odvádzať zvýšené odvody do sociálnej poisťovne.

Nasledujúca časť sa venuje legislatívnym zmenám, ktoré pozitívne ovplyvňujú slovenské podnikateľské prostredie:

- Zrýchlilo a zjednodušilo sa zakladanie nových firiem;

- Vláda prijala transparentné pravidlá na poskytovanie investičných stimulov pre podnikateľov;
- Uplatňovanie nástrojov aktívnej politiky trhu práce;
- Zriadili sa jednotné kontaktné miesta (ďalej JKM) vo všetkých členských štátoch EÚ, kde je možné elektronicky vybaviť všetky administratívne formality so založením podniku. Vznik takýchto JKM celkovo výrazne zjednodušil prístup k informáciám slovenských a zahraničných podnikateľov na slovenskom trhu;
- Elektronická komunikácia s daňovým úradom a štátnou správou (tzv. e-government) je taktiež jedným z pozitívnych opatrení pre zjednodušenie činnosti podnikateľských subjektov;
- Bola prijatá novela zákona č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov s účinnosťou od 1. januára 2020 o znížení sadzby dane z príjmov na 15 % pre právnické osoby (z pôvodných 21 %) a živnostníkov (pôvodná sadzba 19 %) s ročnými príjmami do 100 000 eur;
- Od 1. januára 2020 nadobudol účinnosť zákon č. 320/2019 Z. z., ktorým sa mení zákon č. 82/2005 Z. z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov, ktorý je spomínaný v tretej kapitole monografie.

## 6.1 Hodnotenie kvality podnikateľského prostredia pre podnikanie

Kvalitné podnikateľské prostredie je základným predpokladom rozvoja podnikania a zvyšovania konkurencieschopnosti SR v medzinárodnom meradle. Samotné podnikateľské prostredie, jeho kvalitu, možno kvantifikovať prostredníctvom rôznych indexov a hodnotení (Krošláková, 2011a; 2013b; Krošláková a kol., 2017; 2019). Hodnotenie kvality slovenského podnikateľského prostredia je súčasťou viacerých zahraničných indexov a správ. Pre potreby monografie sme sa zamerali na tieto hodnotenia: Správa o globálnej konkurencieschopnosti, Index vnímania korupcie a Doing Business.

Schopnosť krajín zabezpečiť vysokú úroveň prosperity pre svojich občanov hodnotí *Správa o globálnej konkurencieschopnosti* podľa Svetového ekonomického fóra (WORLD ECONOMIC FORUM – WEF), ktorá sleduje fungovanie verejných inštitúcií, analyzuje hospodárske politiky a všetky faktory podmieňujúce udržateľný hospodársky rast. Výsledkom je rebríček prosperujúcich a menej prosperujúcich krajín. Index pozostáva z dvoch subindexov – *Indexu podnikovej činnosti a stratégie* a *Indexu kvality národného podnikateľského*

*prostredia*. Na prieskume sa zúčastňuje v priemere 15 000 manažérov z celého sveta. Experti hodnotia podnikateľské prostredie vo svojej krajine za predchádzajúci rok a vývoj každého pozorovaného ukazovateľa. Identifikujú oblasti zlepšenia a oblasti, v ktorých ich ekonomiky naopak zaostávajú a tiež hlavné výzvy a prekážky rastu, ktorým čelia ich ekonomiky. *Index globálnej konkurencieschopnosti (GCI)* sleduje výkonnosť takmer 140 krajín v 12 pilieroch konkurencieschopnosti, ktoré jasne vykazujú obraz konkurenčného prostredia danej krajiny v rôznom štádiu jeho vývoja. Základné hodnotiace piliere indexu sú: inštitúcie, infraštruktúra, makroekonomické prostredie, zdravie, pracovné zručnosti, efektívnosť trhu tovarov, trh práce, finančný systém, využívanie informačných technológií, veľkosť trhu, dynamika podnikania a inovačná kapacita.

Hodnotenie prebieha na základe verejných štatistických dát a celosvetového prieskumu. Prieskum prebieha od februára do apríla a vyplňa sa elektronicky. Nasledujúca tabuľka prezentuje poradie top krajín a Slovenska podľa hodnotenia v indexe GCI.

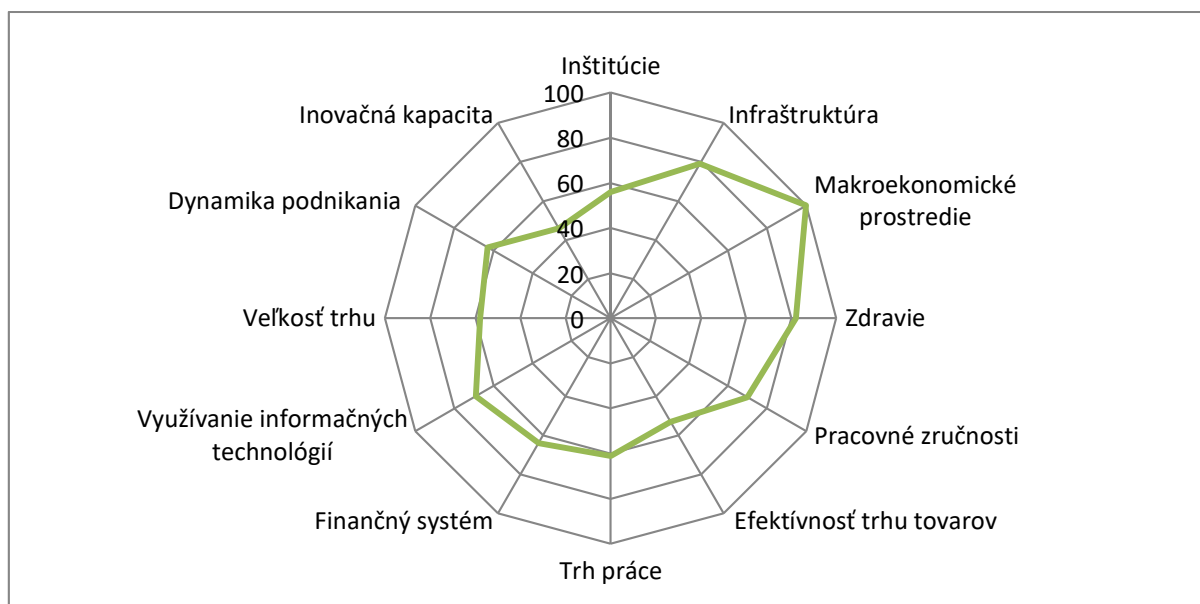
**Tabuľka 3** Poradie top 10 krajín a SR v Správe o globálnej konkurencieschopnosti 2019

Krajina	GCI 2019	GCI 18	Zmena
<b>Singapur</b>	1	2	↑
<b>Spojené štáty americké</b>	2	1	↓
<b>Hongkong SAR</b>	3	7	↑
<b>Holandsko</b>	4	6	↑
<b>Švajčiarsko</b>	5	4	↓
<b>Japonsko</b>	6	5	↓
<b>Nemecko</b>	7	3	↓
<b>Švédsko</b>	8	9	↑
<b>Veľká Británia</b>	9	8	↓
<b>Dánsko</b>	10	10	→
.....	.....	.....	.....
<b>Slovensko</b>	42	41	↓

Zdroj: vlastné spracovanie podľa World Economic Forum, 2019.

V rebríčku sa už dlhodobo na prvých miestach umiestňujú vyspelé ekonomiky ako Singapur, Spojené štáty americké a Hongkong. Slovensko dosiahlo 42. miesto (s celkovým hodnotením 67 bodov) a oproti predchádzajúcemu hodnoteniu z roku 2018 sa posunulo o 1 priečku. Prehľad najproblematickejších ale aj najsilnejších oblastí konkurencieschopnosti SR identifikovaných v Správe o globálnej konkurencieschopnosti zachytáva nasledujúci graf 2.

**Graf 2** Hodnotenie konkurencieschopnosti Slovenska v jednotlivých pilieroch 2019



Zdroj: vlastné spracovanie podľa World Economic Forum, 2019.

Čím bližšie sa nachádza pozorovaný parameter k hodnote 100, tým je tento parameter pozitívnejšie hodnotený v predmetnom hodnotení a pre krajiny poskytuje konkurenčný výhodu. Slovensko dosiahlo najlepšie hodnotenie v indikátoroch stabilita makroekonomického prostredia, zdravie, pracovné zručnosti a využívanie informačných technológií, ktoré sa týkajú najmä otvorenosti ekonomiky, jej proexportnej orientácie a priamych zahraničných investícií (ďalej PZI). Najproblematickejšie segmenty slovenského podnikateľského prostredia podľa výsledkov predmetného hodnotenia, predstavujú inovácie, nízka efektívnosť trhu práce a inštitúcií.

*Index vnímania korupcie – Corruption Perception Index (CPI)* spracováva centrála Transparency International v Berlíne a zhromažďuje údaje z 13 rôznych zdrojov údajov z 12 rôznych inštitúcií, ktoré za posledné dva roky zachytili vnímanie korupcie v hodnotených krajinách. Tento index sa zameriava najmä na hodnotenie korupcie vo verejnom sektore. Veľmi často je využívaný globálnymi spoločnosťami pri zvažovaní nových investícií, ale aj pri formovaní zahraničných vzťahov medzi krajinami. Index nie je samostatným prieskumom, ale prieskumom viacerých prieskumov, ktorý sa počíta najmenej z troch a priemerne z ôsmich medzinárodných prieskumov, v ktorých sa objavili otázky týkajúce sa problematiky korupcie (resp. úplatkárstva). Prieskum prebieha v takmer 200 krajinách a hodnotí sa na škále od 0 do 100, kde nula predstavuje najvyššiu mieru korupcie v krajine a 100, naopak, najnižšiu mieru. Rozvinuté krajiny majú vyššie hodnotenie ako rozvojové krajiny – t. j. majú nízku mieru



korupcie kvôli silnejším regulačným predpisom. Poradie top krajín a Slovenska je prezentované v nasledujúcej tabuľke.

**Tabuľka 4** Index vnímania korupcie (CPI), 2019

Krajina	Poradie	Hodnota
<b>Nový Zéland</b>	1	87
<b>Dánsko</b>	1	87
<b>Fínsko</b>	3	86
<b>Singapur</b>	4	85
<b>Švédsko</b>	4	85
<b>Švajčiarsko</b>	4	85
<b>Nórsko</b>	7	84
<b>Holandsko</b>	8	82
<b>Nemecko</b>	9	80
<b>Luxemburg</b>	9	80
.....	.....	.....
<b>Slovensko</b>	59	50

Zdroj: vlastné spracovanie podľa Transparency International, 2019.

Z výsledkov indexu je zjavné, že viac ako dve tretiny krajín nedosiahlo bodové hodnotenie nad hodnotu 50. Priemerné celosvetové hodnoty dosiahli 43 bodov a priemer krajín EÚ je 60 bodov. V súčasnosti boli uskutočnené zmeny v hodnotení, ktoré umožnia ľahšie a objektívnejšie porovnávanie vývoja krajín v nasledujúcich rokoch. Ako prvé krajiny zo 180 hodnotených krajín vo vnímaní korupcie sa umiestnili dve krajiny s hodnotou tesne pod 90 bodov, a to Nový Zéland a Dánsko. Dánsko už niekoľko rokov obhajuje prvé miesto a je prvou krajinou takmer bez korupcie nielen v EÚ, ale aj vo svete. Slovensko sa umiestnilo na 59. mieste a dlhodobo nedosahuje výrazné zlepšenia v tomto indexe, i napriek tomu, že jednou z kľúčových tém volieb býva aj boj s korupciou, a to hlavne z dôvodov odhalenia prepojenia politikov na podnikateľov, viacerých prípadov manipulácie s verejnými tendrami, zneužívania majetku štátnych firiem pre osobné a stranícke účely, či stranícke obsadzovanie riadiacich pozícií štátnych firiem a inštitúcií. Podľa predmetného indexu sú Sýria, Sudán a Somálsko dlhodobo najskorumpovanejšími krajinami.

*Doing Business* je ďalším zahraničným hodnotením kvality podnikateľského prostredia na medzinárodnej úrovni. Hodnotenie uskutočňuje Svetová banka, ktorá pre rok 2020 celkovo hodnotila 190 krajín. Predmetné hodnotenie skúma celkovo 12 parametrov (pričom 10 z týchto

parametrov je zahrnutých do hodnotenia *Ease of Doing Business Ranking*. Doing Business tiež meria črty regulácie trhu práce a uzatvárania zmlúv s vládou, ktoré nie sú súčasťou hodnotenia *Ease of Doing Business*, ktorými možno hodnotiť mieru regulácie a byrokracie v priebehu celoživotného cyklu malých a stredných podnikov, s cieľom poskytnúť objektívne hodnotenia právneho prostredia, jeho obchodných pravidiel a ich presadzovanie vo všetkých hodnotených ekonomikách a vybraných miestach na národnej a regionálnej úrovni, pričom každý ukazovateľ má rovnakú váhu. Každý ekonomike sa po spracovaní získaných dát prideli tzv. *index jednoduchosti podnikania* – “*Index Ease of Doing Business*” v poradí od 1 až po 190, čo je aktuálny počet krajín zúčastnených na hodnotení. Na tvorbe hodnotenia je zainteresovaných vyše 15 000 špecialistov zo všetkých 190-tich hodnotených krajín. Kvantitatívne ukazovatele hodnotenia Doing Business Svetovej banky sú uvedené v sumárnej tabuľke v Prílohe B. Pre účely monografie sa podrobne sa zameriame na hodnotenie Ease of Doing Business. Všetky krajiny majú priradený tzv. index jednoduchosti podnikania – “*Index Ease of Doing Business 2020*”, na základe údajov zo správ Doing Business 2020. Poradie top 10 krajín a Slovenska je uvedené v tabuľke 5.

**Tabuľka 5** Poradie krajín v Ease of Doing Business Ranking 2020

Krajina	Poradie	Hodnota (DTF Score)
<b>Nový Zéland</b>	1	86,8
<b>Singapur</b>	2	86,2
<b>Hongkong SAR, Čína</b>	3	85,3
<b>Dánsko</b>	4	85,3
<b>Kórea</b>	5	84,0
<b>Spojené štáty americké</b>	6	84,0
<b>Georgia</b>	7	83,7
<b>Veľká Británia</b>	8	83,5
<b>Nórsko</b>	9	82,6
<b>Švédsko</b>	10	82,0
.....	.....	.....
<b>Slovenská republika</b>	45	75,6

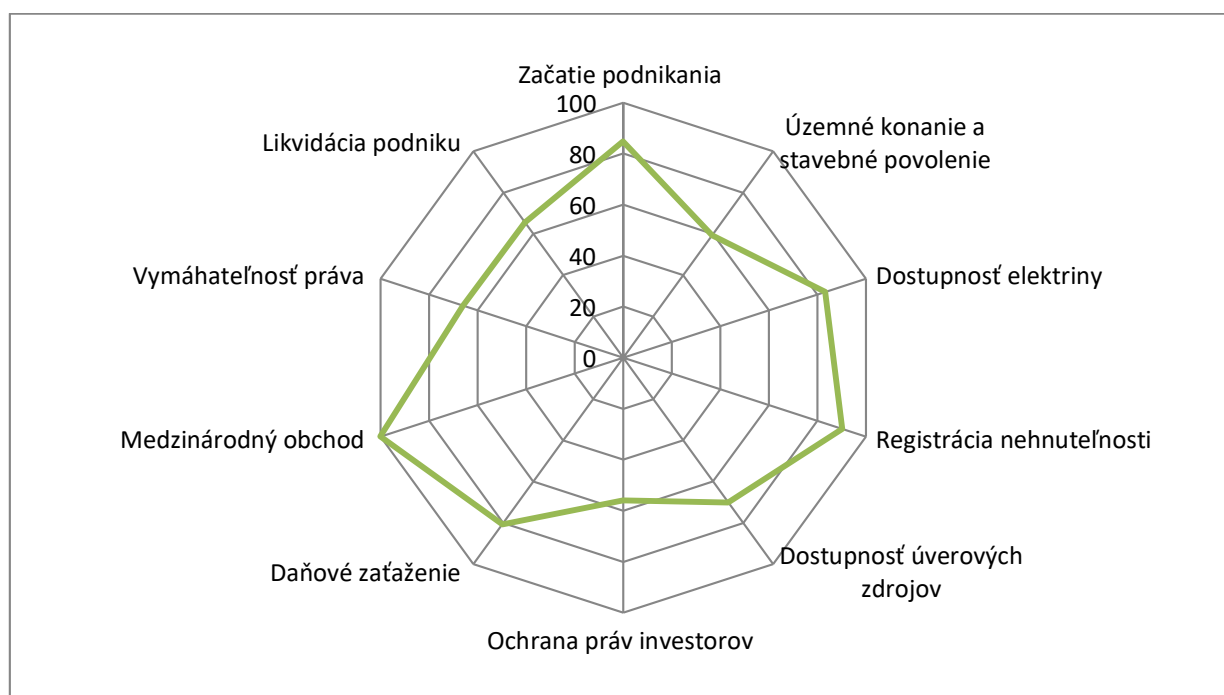
Zdroj: vlastné spracovanie podľa World Bank, 2020.

Čím bližšie sa nachádza pozorovaný parameter k hodnote 100 (DTF Score), tým viac dosahuje tento parameter pozitívnejšie hodnotenie. Na prvom mieste zo všetkých 190 hodnotených krajín sa umiestnil Nový Zéland s najvyšším dosiahnutým DTF skóre 86,8.

Nasledujú ho Singapur na druhom mieste a Hongkong a Čína na tretom mieste. V predmetných krajinách sú podmienky pre podnikanie dlhodobo nadpriemerné a tieto ekonomiky môžeme zaradiť medzi najviac globalizované ekonomiky sveta. Majú vysokú ekonomickú slobodu s minimálnymi zásahmi štátu, veľmi liberálne podmienky pre podnikanie, vybudovanú infraštruktúru, nízke zdanenie a mimoriadnu efektivitu obchodu. V prepočte na jedného obyvateľa patria tieto krajiny medzi najatraktívnejšie krajiny pre zahraničných investorov. Fungujúci právny systém výrazne pomáha v týchto krajinách vytvárať pomerne dynamické ekonomické prostredie. Rebríček z krajín Európskej únie vyhralo suverénne Dánsko, ktoré zároveň dosiahlo štvrté najlepšie hodnotenie v rámci celosvetového merania. Za ním nasleduje Spojené kráľovstvo Veľkej Británie a Severného Írska a tretou je jedna zo severských krajín – Nórsko. Slovenská republika sa umiestnila v prvej päťdesiatke krajín – na 45. mieste.

Hodnotenie SR v Doing Business podľa jednotlivých parametrov je prezentované aj v nasledujúcom grafe.

**Graf 3** Hodnotenie Slovenska v Doing business 2020 podľa jednotlivých parametrov



Zdroj: vlastné spracovanie podľa World Bank, 2020.

Čím bližšie sa nachádza pozorovaný parameter k hodnote DTF Score 100, tým viac tento parameter dosahuje pozitívnejšie hodnotenie v predmetnom parametri a poskytuje pre krajiny konkurenčnú výhodu. Bližšie sa zameriame na 10 parametrov vybraných parametrov. Jednotlivé parametre podnikateľského prostredia v SR vykazujú nasledujúce hodnotenia:

- V oblasti *Začatia podnikania* dosiahlo Slovensko slabšie hodnotenie a umiestnilo na 118. mieste zo 190 hodnotených krajín z 84 bodmi;
- Čo sa týka *Získania stavebných povolení* tu dosiahla Slovenská republika najhoršie umiestnenie 146. miesto a bodové hodnotenie len 59 bodov;
- V parametre *Dostupnosť elektrickej energie* dosiahlo Slovensko 54. miesto a tento parameter je pozitívne hodnoteným v rámci slovenského podnikateľského prostredia;
- *Registrácia majetku* sa dokonca umiestnilo na 8. mieste a je druhým najlepšie hodnoteným parametrom slovenského podnikateľského prostredia;
- Keďže pre podnikateľov je dôležité získať finančné zdroje na podnikania, je predmetom hodnotenia aj položka *Získanie úveru*. SR sa nachádza na 48. mieste v konkurencii 190 krajín zapojených do hodnotenia so 70 bodmi;
- V *Ochrane menšinových investorov* ma Slovenská republika veľké rezervy;
- V oblasti *Daňového zaťaženia* dosahuje Slovenská republika 55. miesto a umiestnila sa tak v prvej štvrtine hodnotených krajín;
- Veľmi pozitívne je v tomto rebríčku Slovensko hodnotené v parametri *Cezhraničné obchodovanie* – umiestnilo sa na 1. mieste s maximálnym počtom bodov 100;
- *Vymáhateľnosť zmlúv* je slabou stránkou Slovenskej republiky – 46. miesto v rebríčku s dosiahnutím hodnotením 66 bodov;
- V ukazovateli *Vyriešenie platobnej neschopnosti* dosahuje Slovensko 46. miesto so 66 bodmi, čím sa toto hodnotenie zaradilo medzi tie pozitívnejšie hodnotené oblasti slovenského podnikateľského prostredia.

V kontexte získaných poznatkov z uvedených indexov ale aj našich prieskumov a prieskumov realizovaných Slovak Business Agency možno konštatovať, že podnikateľské prostredie na Slovensku je stabilizované, a táto stabilizácia podmienok rozvoja podnikania sa prejavila čiastočne aj v zjednodušení procesu založenia podniku. Zároveň sa prejavila v zjednodušení prístupu k finančným zdrojom, najmä vďaka zníženým úrokovým sadzbám, technologickému rozvoju a dobrej úrovni infraštruktúry. Pozitívne sú hodnotené oblasti, ako jednoduchosť založenia novej spoločnosti, nízke riziko terorizmu, otvorenosť zahraničným investíciám, nízke zmeny úrokových sadzieb a legislatíva podporujúca prílev investícií. Tieto tvrdenia sú v súlade so stále rastúcim pozitívnym hodnotením slovenského podnikateľského prostredia vo väčšine uvedených medzinárodných hodnotiacich správ a indexoch.

Napriek uvedeným skutočnostiam čelia podnikatelia všeobecne, vrátane rodinných podnikateľov, vysokým daňovým sadzbám, zvyšujúcim sa administratívnym nákladom, ako aj

naďalej pretrvávajúcej pomerne vysokej miere korupcie. Problematickým je tiež prístup ku kvalitnej pracovnej sile, jej cena a zvyšujúci sa odlev kvalifikovanej pracovnej sily do zahraničia, ako aj veľmi slabá kooperácia podnikateľov, škôl a výskumných inštitúcií. Situáciu v podnikateľskom prostredí aj naďalej komplikujú oblasti ako stagnujúci školský systém bez reflexie na potreby trhu práce, nízky inovačný potenciál malých a stredných podnikov, nepredvídateľné zmeny v legislatíve a zlá vymožitelnosť práv. Vo väčšine krajín s vyspelou trhovou ekonomikou sa predstavitelia vlády snažia odstraňovať prekážky, ktoré znižujú konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov, ako aj rodinných podnikov, ktoré sú ich významnou súčasťou, a vytvoriť tak podmienky na ich rast a prosperitu. Tieto bariéry môžeme rozdeliť na externé a interné. Sumár externých bariér slovenského podnikateľského prostredia, najmä v súvislosti so zrealizovaným výskumom, ktorý je súčasťou ôsmej kapitoly monografie, je podrobne rozpísaný v Prílohe C.

## **6.2 Podpora rodinných podnikov na Slovensku**

Najväčší rozmach vo svete zaznamenali malé a stredné podniky a rodinné podniky v 70. rokoch minulého storočia, k čomu značne prispeli štátne zásahy a protimonopolná ochrana trhu. Začali sa zvyrazňovať funkcie malých a stredných podnikov v národnom hospodárstve.

So zmenou spoločenských a ekonomických podmienok a transformáciou ekonomiky na trhové princípy riadenia stúpil záujem o podnikanie aj na Slovensku, ale k rozvoju súkromného podnikania, vrátane toho rodinného, prišlo až v 90. rokoch 20. storočia.

Podľa Slovak Business Agency (SBA, 2019c), malé a stredné podniky a rodinné podniky, ako ich súčasť (nakoľko na Slovensku nemáme aktuálne platnú definíciu rodinného podnikania sú rodinné podniky stále súčasťou MSP), tvoria na Slovensku významnú časť hospodárstva, sú stabilizujúcim prvkom hospodárskeho systému i sektorom s najväčším potenciálom rastu.

Podpora podnikateľského prostredia a podnikateľov je všeobecne deklarovaná, no organizácia tejto podpory na Slovensku má výrazné nedostatky. Rodinný podnikateľ sa hlavne v začiatkoch svojej podnikateľskej činnosti ocitá v situácii, keď je odkázaný, napríklad, na odbornú pomoc, a len malá časť podnikateľov má dostatok finančných prostriedkov na zamestnanie odborníka. Práve preto vo väčšej miere využívajú poradenské služby špecializovaných firiem. Na Slovensku v súčasnosti pôsobí veľa firiem, ktoré sa zaoberajú odborným poradenstvom pre rodinné podniky. Zároveň, oproti veľkým spoločnostiam, majú tiež malé a stredné rodinné podniky sťažený prístup ku kapitálu, nevyhnutného pre ich rozvoj,

a preto je pre nich dôležitá pomoc a podpora štátu. Podpora MSP a rodinných podnikov sa v podmienkach Slovenskej republiky realizuje vo forme *finančnej a nefinančnej podpory* – najčastejšie vzdelávacej alebo poradenskej podpory. Tieto aktivity sú realizované štátnymi neziskovými alebo podnikateľskými subjektmi.

Inštitucionálne zabezpečenie rodinného podnikania na Slovensku tvoria tieto orgány a inštitúcie:

- Štátna podpora malého a stredného podnikania,
  - Ministerstvo hospodárstva SR,
  - Slovak Business Agency,
- Inštitút pre výskum práce a rodiny,
- Agentúra ACTORIS SYSTEM s garantovanou podporou PHARE,
- Iné združenia na podporu podnikania a rodinného podnikania – napríklad Slovenská asociácia malých a stredných podnikov a živnostníkov (SAMP)

*Štátna podpora malého a stredného podnikania*, ktorej cieľom je rozvoj a stabilizácia malého a stredného podnikania v štruktúre národného hospodárstva, je realizovaná viacerými formami. Medzi formy štátnej podpory MSP, vrátane rodinného podnikania, patrí poskytovanie úverov a záruk za úvery (prípadne úhrada úrokov), dotácie a subvencie. Štátna podpora je realizovaná aj prostredníctvom poskytnutia poradenskej pomoci alebo mentoringu.

Podpora zo strany *Ministerstva hospodárstva SR* (ďalej iba MH SR) v oblasti rozvoja MSP a rodinného podnikania je zameraná najmä na zvyšovanie konkurencieschopnosti predmetných podnikateľských subjektov a najdôležitejšou inštitúciou pre jej realizáciu je MH SR, ktoré pôsobí ako garant a koordinátor mnohých aktivít v oblasti podpory. Do jeho pôsobnosti a kompetencií spadajú všetky oblasti podnikateľských aktivít s najväčším dôrazom na podporu priemyslu, obchodu a cestovného ruchu. MH SR podporuje podnikateľov predovšetkým prostredníctvom Sektorového operačného programu Priemysel a služby a grantových schém Národného programu PHARE FM. Štátna podpora podnikania, a teda aj rodinného podnikania, je prostredníctvom ministerstva hospodárstva realizovaná v niekoľkých oblastiach uvedených v systematizujúcej tabuľke v Prílohe D. MH SR je aj riadiacim orgánom a poskytovateľom pomoci Národného programu PHARE, a to pre *Grantovú schému rozvoja priemyslu a Grantovú schému rozvoja cestovného ruchu*.

*Slovak Business Agency* (ďalej SBA) bola založená v roku 1993, s pôvodným názvom Národná agentúra pre rozvoj malého stredného podnikania (NARMSP). Agentúra bola založená ako nadácia a neskôr (v roku 1997) sa pretransformovala na záujmové združenie

právnických osôb. Účelom združenia, ktorého členmi sú MH SR, Združenie podnikateľov Slovenska a Slovenský živnostenský zväz, je podpora a rozvoj MSP v podmienkach SR so zreteľom na rôzne štátne politiky (štrukturálnu, priemyselnú, technickú, regionálnu a sociálnu). V kompetencii SBA (2019c) je najmä okrem realizácie podporných programov pre MSP tiež príprava návrhov na formulovanie štátnej politiky a stratégie, identifikácia negatívnych aspektov v podnikateľskom prostredí a zároveň analýza a príprava podkladov pre odstránenie bariér fungovania a rozvoja MSP.

Dôležitú úlohu v podpore rodinného podnikania zohráva *Inštitút pre výskum práce a rodiny* – príspevková organizácia podriadená Ministerstvu práce, sociálnych vecí a rodiny SR. Hlavným zameraním inštitútu je výskumná a publikačná činnosť a výsledky výskumnej činnosti inštitútu sú následne využívané ministerstvami pri tvorbe zákonov, koncepcií, stratégií a programov. Spoluprácou s Fondom na podporu mladých rodín sa zamerali i na problematiku podnikateľských aktivít rodín na úrovni malého a stredného podnikania.

*Agentúra Actoris System* s garantovanou podporou *PHARE* je strediskom poradensko-podnikateľských aktivít s niekoľkými pobočkami na Slovensku. Svoju činnosť zameriava predovšetkým na poradenskú, konzultačnú a rekvalifikačnú činnosť, účtovné a ekonomické služby, školenia o verejnom obstarávaní, vydavateľskú činnosť a prevádzku Podnikateľského poradenského strediska PHARE. Všetky tieto aktivity, ktoré smeruje agentúra v prospech podnikateľov, sú so značným akcentom na rodinné podnikanie a podnikanie žien.

*Slovenská asociácia malých a stredných podnikov a živnostníkov (SAMP)* vznikla v roku 2002 a aktívne sa angažuje v procese formovania podnikateľského prostredia na Slovensku s cieľom jeho zlepšenia. Svoje aktivity sústreďuje na pomoc, vzdelávanie a informačné aktivity sektora malého a stredného podnikania, živnostníkov a rodinného podnikania v otázkach právneho, ekonomického a organizačného pozadia podnikania na Slovensku. V súčasnosti má asociácia medzi členmi 50 fyzických osôb a 59 právnických osôb. Portfólio zamestnancov predstavuje v členskej základni 34 – 37 tisíc. Podieľala sa na príprave návrhu zákona o rodinnom podnikaní z roku 2014, ktorý však neprešiel hlasovaním NR SR. Participovala na pripravovanej definícii rodinného podnikania, ktorú v roku 2018 predložila predsedovi vlády SR a ministromi hospodárstva SR. Má zastúpenie nielen v poradných orgánoch Vlády SR, ale aj pracovných skupinách Európskej komisie.

### ***Zákon o podpore malého a stredného podnikania***

Národná rada Slovenskej republiky (ďalej len NR SR) schválila dňa 11. októbra 2016 zákon č. 290/2016 Z. z. o podpore malého a stredného podnikania a o zmene a doplnení zákona

č. 71/2013 Z. z. o poskytovaní dotácií v pôsobnosti Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov (ďalej len „Zákon o podpore MSP“). Zákon o podpore MSP bol pripravený MH SR v spolupráci s SBA a nadobudol účinnosť 1. januára 2017. Zákon o podpore MSP je prvou legislatívnou normou, špecificky zameranou na MSP, a umožňuje uplatniť európske zásady rozvoja MSP zakotvené v agende EÚ orientovanej na podporu a rozvoj MSP, konkrétne v tzv. *Small Business Act*, či v dokumente *Akčný plán pre podnikanie 2020*. Ministerstvo musí o všetkých výzvach na predkladanie žiadostí o podporu informovať prostredníctvom svojej webstránky, a týmto sa zvýši informačná dostupnosť takejto podpory. Ministerstvo môže podľa Zákona o podpore MSP poskytnúť podporu na zakladanie alebo rozvoj MSP, na vytváranie nových, alebo udržanie už existujúcich pracovných miest, resp. na zvyšovanie konkurencieschopnosti MSP na vnútornom trhu Európskej únie.

Formy podpory sa budú realizovať buď priamou formou (napr. nenávratným finančným príspevkom alebo dotáciou) alebo nepriamou formou (poskytovanie informácií, poradenstva alebo vzdelávania v oblasti podnikania, organizovanie a podpora účasti na stážach, súťažiach a výstavách, posilňovanie potenciálu podniku, ktoré umožní zvyšovať jeho výkon alebo odborný tréning pre zlepšenie podnikateľských zručností).

### **Schéma na podporu rodinného podnikania**

Prostredníctvom Slovak Business Agency bola vytvorená *Schéma na podporu rodinného podnikania* s hlavným cieľom podpory rozvoja rodinného podnikania a vytvorenia podmienok pre proces generačnej výmeny v rámci rodinných podnikov. Podľa MH SR (2017), rodinné podniky sú práve tými subjektami, ktoré sú zodpovedné za tvorbu pracovných miest, ako aj zamestnávanie občanov aj zo znevýhodnených sociálnych skupín.

Schéma na podporu rodinného podnikania sa zameriava priamo na zvyšovanie konkurencieschopnosti a podporu rastu rodinných podnikov, no zároveň sa snaží o zvyšovanie záujmu obyvateľstva o podnikateľské aktivity.

V tomto ohľade nadväzuje Schéma na snahy vyplývajúce zo Zákona o podpore MSP, ktorý podporil vytváranie rodinných podnikov a snažil sa o propagovanie tejto podnikateľskej činnosti ako novej alternatívy pri výbere kariéry. Podpora by v zmysle tejto schémy mala byť poskytovaná najmä nepriamou formou v podobe (SBA, 2019c):

- informácií a poradenstva v oblasti podnikania,
- vzdelávacích aktivít pre podnikateľské zručnosti,
- podpory účasti na podnikateľských súťažiach, výstavách alebo iných podujatiach smerovaných na podporu podnikania,



- cieleného posilňovania možného potenciálu MSP.

Na to, aby mohla Slovak Business Agency (2018) adresne zamerať podporu na rodinné podniky, je potrebné, aby sa odrazila od funkčnej definície, využitie ktorej by umožnilo získať reálny obraz rodinného podnikania na Slovensku. Na strane druhej je tiež potrebné pripraviť čo najadresnejšiu formu podpory pre rodinné podniky z hľadiska verejnej politiky. V tomto smere vychádza použitá definícia, ktorú predstavila Európska komisia.

Vlastná výskumná činnosť (2013 – 2020) ukázala, že rodinní podnikatelia pociťujú v oblasti podpory nedostatky a len veľmi málo rodinných podnikov sa uchádza o akúkoľvek podporu, či už poradenskú, alebo finančnú. Pri veľkej časti rodinných firiem, sme dokonca zaznamenali určitú formu nezáujmu o samotnú podporu. Ako dôvody bola vo väčšine prípadov uvádzaná byrokracia zo strany úradníkov a zamestnancov inštitúcií a slabá informovanosť zo strany štátu a poradenských agentúr smerom k rodinným podnikateľom, prípadne zdĺhavý a časovo náročný proces vybavovania a odsúhlasovania už spomenutých finančných podpôr. Z tohto dôvodu odporúčame reorganizáciu inštitúcií, resp. ich činnosti či úloh, ktoré majú v kompetencii organizáciu podpory MSP a rodinných podnikov.

Nezáujem o podporu však môžeme vysvetľovať aj ako neinformovanosť samotných podnikateľov. Tento problém navrhujeme riešiť komplexne. Ako vhodné sa ponúka zriadenie špeciálneho úradu pre rodinné podnikanie pod gesciou MH SR alebo priamo SBA, ktorý by zastrešoval, okrem iného, aj koordináciu spomínanej informačnej, podpornej a propagačnej činnosti zameranej na rodinné podniky.

Je opodstatnené, aby existovala zo strany štátu, respektíve iných subjektov, podpora podnikateľskej činnosti rodinných podnikateľov. Aktuálny stav využívania podpory podnikania rodinnými podnikateľmi na Slovensku je podrobne prezentovaný v ôsmej kapitole monografie, kde sú uvedené podrobné výstupy z výskumu týkajúce sa tejto problematiky.

## 7 Cieľ monografie a metodika výskumu

### 7.1 Cieľ monografie

*Hlavným cieľom* monografie je identifikácia kľúčových faktorov rozvoja, ktoré majú významný vplyv na zvýšenie konkurencieschopnosti rodinných podnikoch na Slovensku. Cieľom prvej časti monografie bolo spracovať teoreticko-metodickú bázu o vzniku, existencii a rozvoji rodinných podnikov, so zameraním sa na špecifické oblasti typické pre tento segment podnikania. V kontexte stanoveného cieľa, predkladaná monografia sleduje naplnenie *čiastkových cieľov*:

- identifikovať charakteristiky rodinných podnikov,
- zhodnotiť súčasný stav rodinného podnikania a význam rodinných podnikov pre ekonomiky EÚ a Slovenska,
- spracovať teoretické a praktické východiská k jednotlivým špecifickým problematikám rodinného podnikania – právne aspekty, riadenie rodinného podniku, konflikty a plánovanie v rodinnom podniku, a následne na základe identifikovaných bariér navrhnúť odporúčania na ich odstránenie;
- vysvetliť rámcové podmienky pre vznik a rozvoj rodinných podnikov a zhodnotiť účinnosť vybraných determinantov vplývajúcich na rast rodinných podnikov v podmienkach SR – zdroje financovania a podnikateľské prostredie.

V rámci spracovania výsledkov primárneho výskumu uskutočneného v prostredí existencie rodinných podnikov v SR bolo hlavným cieľom v druhej, výskumnej časti monografie spracovať komplexnú štúdiu o vzniku a rozvoji rodinných podnikov so zameraním sa na determinanty ich rastu. Pre dosiahnutie tohto cieľa boli stanovené nasledujúce *parciálne ciele*:

- identifikovať základné charakteristiky rodinných podnikov v SR,
- identifikovať aktuálny stav v kľúčových interných faktoroch, ktoré vplývajú na konkurencieschopnosť rodinných podnikov (t. j. problematika riadenia, existencia konfliktov, plánovanie vrátane plánovania nástupníctva) a monitorovať pripravenosť rodinných podnikov na generačnú výmenu,
- zhodnotiť exportné a inovačné aktivity rodinných podnikov,
- identifikovať externé faktory rastu rodinných podnikov so zameraním sa na kritické miesta podpory a bariéry rastu rodinných podnikov v podmienkach SR,

- identifikovať signifikantné rozdiely medzi jednotlivými veľkostnými kategóriami rodinných podnikov, pričom boli stanovené štyri výskumné otázky, ktoré môžu zároveň poskytnúť námety na ďalšie výskumy:
  - **Výskumná otázka 1** – *Sú niektoré oblasti podnikania špecifické pre vybranú veľkostnú kategóriu rodinných podnikov?*
  - **Výskumná otázka 2** – *Pocitujú v podnikateľskom prostredí rodinní podnikatelia rovnaké bariéry ich rozvoja bez ohľadu na veľkostnú kategóriu rodinného podniku?*
  - **Výskumná otázka 3** – *Aké z nasledujúcich zmien v podnikateľskom prostredí by mali vplyv na rast mikro, malých, stredných a veľkých rodinných podnikov a sú tieto zmeny rovnaké, nezávisle od veľkostnej štruktúry rodinných podnikov?*
  - **Výskumná otázka 4** – *Sú očakávané výzvy/problémy v najbližšom období podobné pre všetky veľkostné kategórie rodinných podnikov?*
- v súvislosti s identifikovanými bariérami a očakávanými výzvami navrhnúť zoznam opatrení na zlepšenie podpory a následné zvýšenie konkurencieschopnosti rodinných podnikov na Slovensku.

## 7.2 Metodické aspekty realizovaného výskumu

V kontexte hlavného cieľa monografie, na základe údajov získaných primárnym výskumom spracovať komplexnú štúdiu rodinného podnikania so zameraním na identifikáciu bariér rozvoja rodinného podnikania a faktorov, ktoré majú významný vplyv na existenciu, rast a zvýšenie konkurencieschopnosti rodinných podnikov na Slovensku, boli ústredným objektom skúmania rodinné podniky. Primárny výskum prebiehal v období 1/2020 – 2/2020 prostredníctvom online dopytovania. Objektom skúmania boli rodinné podniky. V rámci výskumu bol vytvorený štruktúrovaný dotazník s 34 otázkami zameranými na rodinné podnikanie, kde mali respondenti zároveň možnosť vyjadriť svoje odporúčania k téme rodinného podnikania. Dotazník bol dostupný v elektronickej verzii cez Google Forms. Dotazník bol zostavený z ôsmich celkov, ktoré reprezentovali relatívne uzavreté oblasti skúmania:

- identifikácia subjektov,
- prepojenie podnikania s rodinou,
- špecifická problematika rodinného podnikania,
- organizácia a riadenie rodinného podniku
- financovanie a podpora rodinných podnikov,

- exportné a inovačné aktivity rodinných podnikov,
- externé (podnikateľské prostredie) a interné bariéry rozvoja rodinného podniku,
- možnosti zlepšenia podmienok a hlavné výzvy a pre rodinné podniky.

Celý štruktúrovaný dotazník sa nachádza v Prílohe A. Východiskovú databázu podnikov tvorili rodinné podniky, ktoré spĺňali kritériu pre zaradenia do skupiny rodinných podnikov podľa navrhovanej definície uvedenej v Schéme na podporu rodinného podnikania, t. j. ak rodina vlastní viac ako 50 % podniku a aspoň jeden člen rodiny sa podieľa na riadení podniku. Celkovo bolo kontaktovaných 480 respondentov, o ktorých sme mali vedomosť, že sú všetci rodinnými podnikateľmi. Z dôvodu zvýšenia návratnosti vyplnených dotazníkov prebiehalo počas realizácie prieskumu v rámci kontaktovania respondentov k viacnásobnému priamemu osloveniu, a to formou adresného online dopytovania prostredníctvom e-mailovej komunikácie, ale aj osobných rozhovorov, ktoré extenzívne doplnili skúmanú problematiku. Vyplnených bolo spolu 119 dotazníkov, čo predstavuje 25 % návratnosť.

Vo výskumnej časti boli pri spracovaní získaných údajov použité vedecko-výskumné metódy aplikovateľné pre výskum: metóda analýzy výsledkov výskumu, syntézy relevantných zistení a ich následnej indukcie do stanovenia charakteristík rodinných podnikov a determinantov ich rastu. Pre prehľadné znázornenie výstupov vo výskumnej časti boli použité grafické metódy, pričom na spracovanie vzťahu dvoch vybraných štatistických znakov pri výskumných otázkach boli použité kontingenčné tabuľky (s frekvenciou výskytu jednotlivých kombinácií hodnôt). Pre ich následné porovnávanie bola použitá komparatívna metóda. Komparatívnu metódu sme použili aj na porovnanie vybraných výsledkov výskumu so závermi výskumu rodinných podnikov z roku 2013 a s výsledkami výskumu realizovaného SBA v roku 2018. V záujme determinácie, či vzťah, prípadne zistenia, či rozdiely medzi skúmanými kategóriami vo výskumných otázkach 2, 3 a 4 sú štatisticky významné na hladine  $\alpha = 0,05$ , sme použili Chí kvadrát test – test dobrej zhody, spracovaný v štatistickom programe SPSS.

Výskum prebiehal v spolupráci s poradenskými spoločnosťami Fondati & Partners, s.r.o., RSM Česká republika a Slovensko a Advokátskou kanceláriou MCL, s.r.o..

## **8 Analýza rodinného podnikania na Slovensku – determinanty rastu rodinného podnikania na Slovensku**

### **8.1 Identifikácia subjektov – rodinných podnikov v SR**

#### **Otázka 1. Forma rodinného podnikania**

Z dôvodu, že predmetom výskumu nebolo zastúpenie rodinného podnikania v ekonomike Slovenska, dopytovali sme iba rodinné podniky, ktoré sme mali v databázach. Ak v otázke č. 1 (či respondenti podnikajú formou rodinného podnikania) označili podnikatelia „nie“ (spolu 3 respondenti, t. j. 2,5 % všetkých respondentov), považovali sme tieto podnikateľské subjekty za nerodinné a z celého prieskumu sme ich následne vyradili. Rešpektovali sme ich stanovisko, a to i napriek tomu, že boli súčasťou databázy rodinných podnikov. Zvyšných 116 (97,5 %) respondentov, ktorí považujú svoj podnik za rodinný, tvorí reprezentačnú vzorku prieskumu a všetky nasledujúce vyhodnotenia dotazníkového prieskumu sa týkajú práve tejto skupiny.

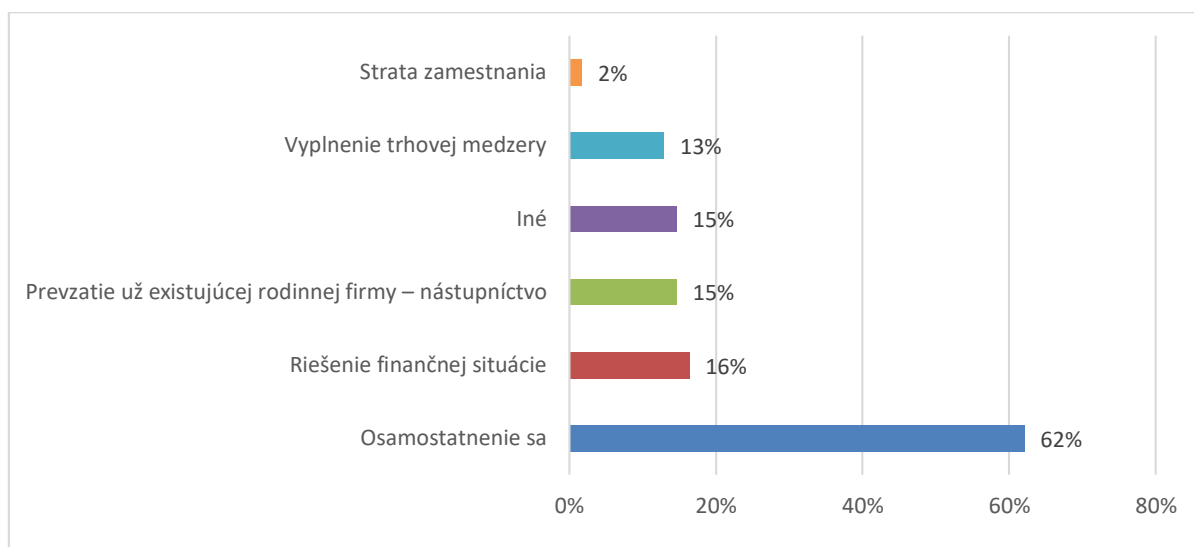
#### **Otázka 2. Dôvody považovania podniku za rodinný**

Rodinní podnikatelia mali možnosť v otvorenej otázke prieskumu uviesť prečo považujú svoj podnik za rodinný. Medzi najčastejšie uvádzané dôvody môžeme zaradiť nasledujúce: v podniku pracujú viacerí členovia rodiny, väčšinu alebo 100 % podniku je v majetku jednej rodiny, podnik vlastní aj riadia členovia rodiny, alebo že podnik riadia viacerí členovia jednej rodiny.

#### **Otázka 3. Dôvody rozhodnutia zakladateľa založiť rodinný podnik**

Medzi najčastejšie uvádzané dôvody založenia rodinného podniku boli nasledujúce: potreba osamostatnenia sa (túto možnosť označilo až 62 % respondentov), riešenie finančnej situácie (16 %), prevzatie už existujúcej rodinnej firmy (14 %) a vyplnenie trhovej medzery (13 %). Najmenšie zastúpenie vykazoval dôvod pre založenie rodinného podniku, ktorým bola strata zamestnania (2 %). Medzi ostatné dôvody založenia rodinného podniku (15 %) môžeme spomenúť väčšiu flexibilitu, potrebu pracovať na materskej dovolenke, výzvy na zmenu a jeden respondent uviedol ako dôvod privatizáciu. Hodnoty presahujú 100 %, pretože respondenti mali možnosť uviesť viac odpovedí. Môžeme konštatovať, že motívom pre založenie rodinného podniku nie je výlučne dosahovanie zisku. Ten je síce v konečnom dôsledku dôležitý, ale až sekundárne. Prvým je snaha realizovať svoj zámer a myšlienku, a aj preto sú rodinné podniky považované za nositeľov zmien a inovácií.

**Graf 4** Dôvody rozhodnutia zakladateľa založiť rodinný podnik

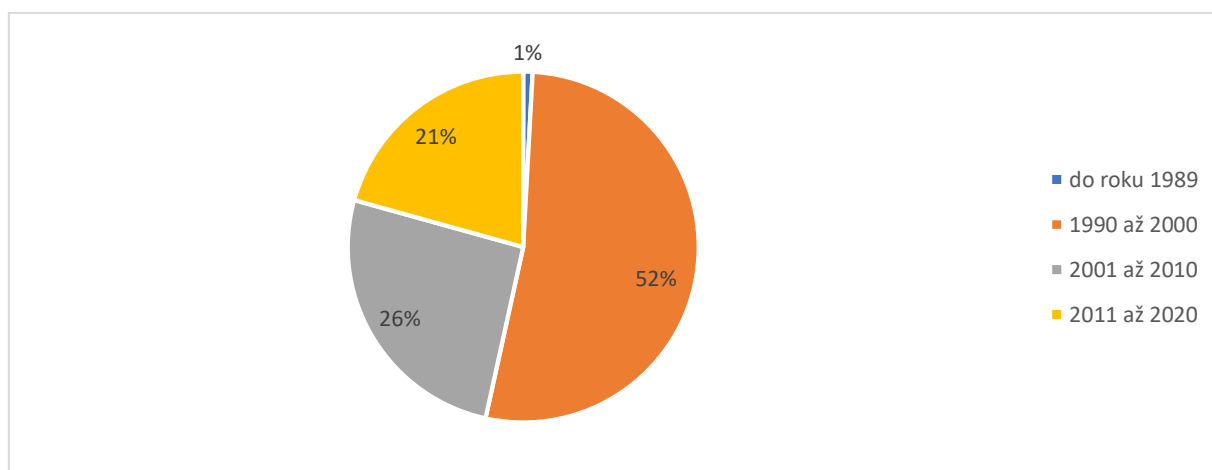


Zdroj: vlastný výskum, 2020.

#### Otázka 4. Rok založenia rodinného podniku

Vzhľadom na to, že sa podnikanie na Slovensku začalo rozvíjať po roku 1989 a skoro každý podnik uviedol iný rok založenia, roztriedili sme subjekty do určitých škál. Najstarší rodinný podnik bol založený v roku 1905 a najmladší v roku 2020. Medián je 1999. Najviac rodinných podnikov vzniklo v roku 1990 (až 11 %) a pred rokom 1989 vzniklo necelé 1 % podnikateľských subjektov. Medzi rokmi 1990 – 2000 bolo založených najviac rodinných podnikov (52 %), v rozmedzí rokov 2001 – 2010 bolo založených 26 % a nasledovali podniky založené v rokoch 2011 – 2020, ktorých bolo 21 %.

**Graf 5** Rok založenia rodinného podniku



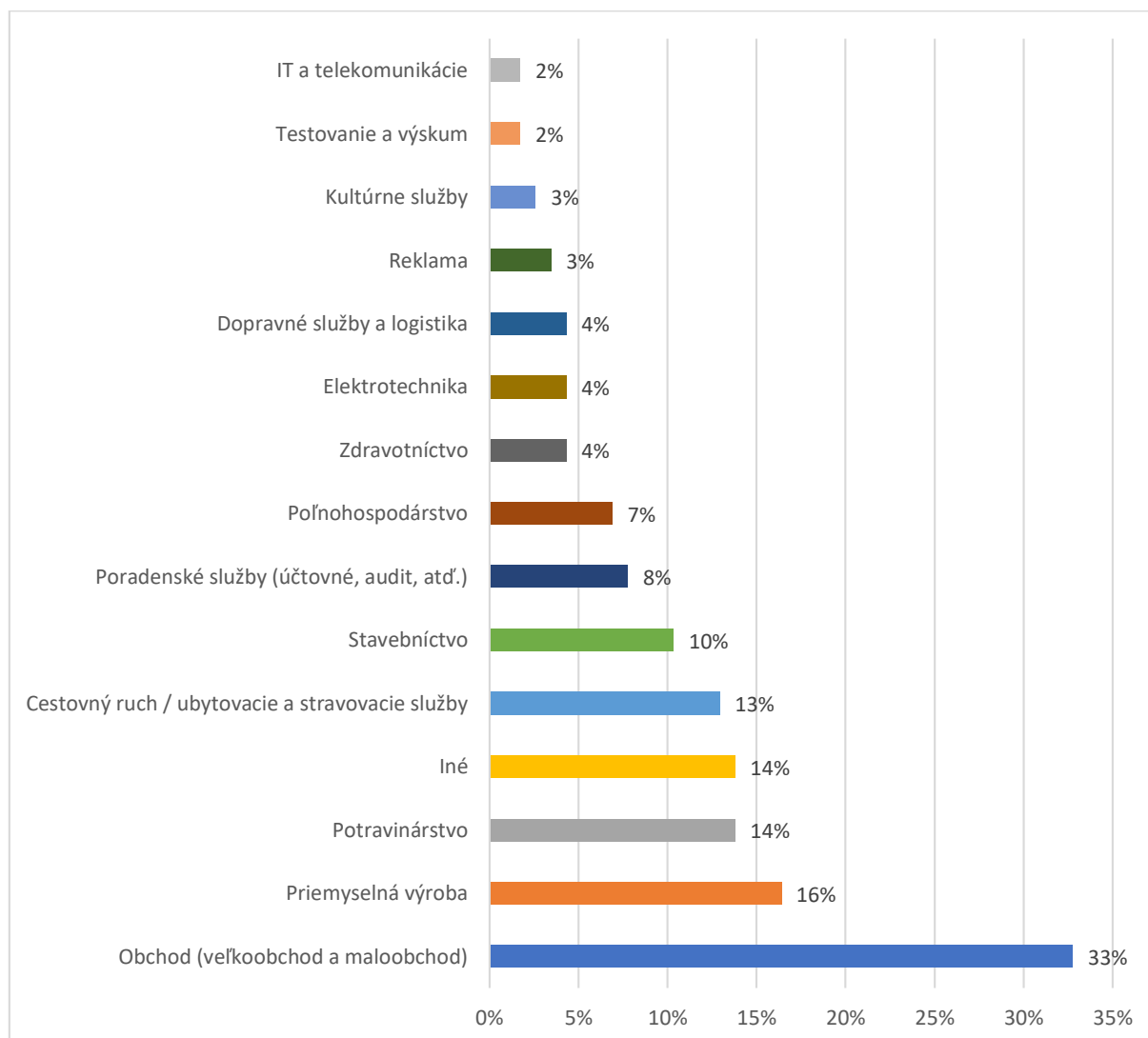
Zdroj: vlastný výskum, 2020.

Je iba prirodzené, že najväčšie množstvo nových rodinných podnikov vzniklo v deväťdesiatych rokoch minulého storočia po zmene režimu, ale pozitívnym zistením je, že ani po roku 2000 záujem ľudí podnikat' a zakladať nové rodinné podniky výrazne neklesá.

### Otázka 5. Uved'te oblasť podnikania

Podnikateľské subjekty, ktoré sú rodinnými podnikmi na Slovensku sa nachádzajú v rôznych ekonomických činnostiach a sú súčasťou všetkých subsektorov ekonomiky. Respondenti dotazníkového prieskumu boli najviac zastúpení v ekonomických činnostiach: veľkoobchod a maloobchod (33 %), priemyselná výroba (16 %), potravinárstvo (14 %), cestovný ruch – ubytovacie a stravovacie služby (13 %), stavebníctvo (10 %), poradenské služby (8 %) a poľnohospodárstvo (7 %).

**Graf 6** Oblasť podnikania rodinného podniku



Zdroj: vlastný výskum, 2020.

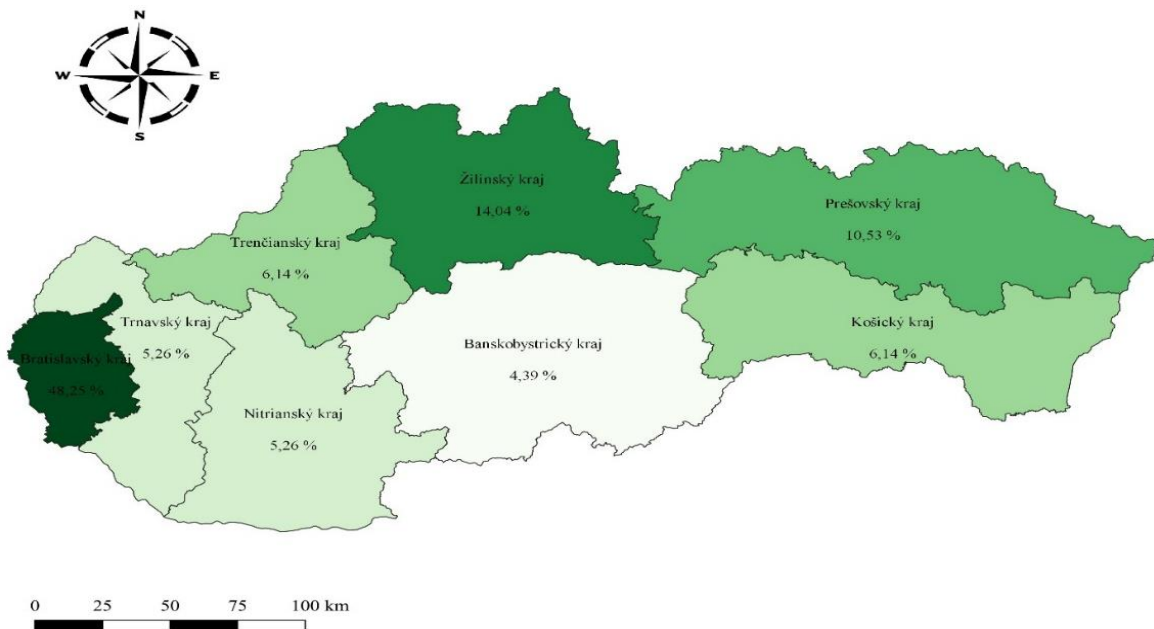
Nasledovali oblasti s menej ako 5 percentným zastúpením: zdravotníctvo, dopravné služby a logistika a elektrotechnika (zhodne po 4 %), reklama (3 %), kultúrne služby (3 %) a rovnako po 2 % informačno-komunikačné technológie (IT) a telekomunikácie a testovanie a výskum. Možnosť „inú hlavnú činnosť“ označilo 14 % dopytovaných rodinných podnikov a uviedli, že podnikajú v oblasti ako napríklad služby, výroba vína a destilátov, recyklácia, šport, organizácia kultúrnych a športových podujatí, strojárstvo, kadernícko-kozmetické služby, prenájom nehnuteľností, administratívne služby, dizajn, móda, pracovná zdravotná služba, výroba personalizovaných dekorácií a vzdelávanie. Hodnoty presahujú 100 %, pretože respondenti mali možnosť uviesť viac odpovedí. Napriek tomu, že Slovensko je prevažne priemyselnou krajinou, tak podnikanie vo výrobnom sektore je výrazne zastúpené skôr medzinárodnými firmami, lokálne a rodinné podniky sa venujú oveľa viac obchodu. Je to dané podstatne nižšími nárokmi na veľké investície (budovy a technológie). Súčasne je ale možné konštatovať, že významné podnikateľské subjekty vyžadujúce náročnejšie investície, budú dnes a v budúcnosti vznikať v menšom meradle. Existujúce rodinné podniky svoje zázemie budovali počas dvadsiatich rokov a viac a svoju dnešnú veľkosť dosiahli väčšinou genericky, nie akvizíciou. Ak sa dnes na Slovensku rozhodne niekto začať podnikáť v oblasti tradičného strojárstva, dá sa predpokladať, že svoj plán realizuje akvizíciou existujúcej spoločnosti. Na druhej strane, je tu veľký priestor pre vznik menších, na vstupnú investíciu nenáročných projektov v oblasti IT a inovácií, ktoré môžu hľadať svoje zázemie a kapacity v spolupráci s dnes vybudovanými tradičnými rodinnými podnikmi.

#### **Otázka 6. Geografické pôsobisko rodinného podniku**

Z regionálneho hľadiska boli rodinné podniky koncentrované predovšetkým na území Bratislavského kraja, kde pôsobí takmer polovica respondentov (48 %). Druhý najväčší podiel počtu rodinných podnikov dosiahol Žilinský kraj (14 %) nasledovali Prešovský kraj 11 %, Košický a Trenčiansky kraj – zhodne po 6%. Približne 5 %-né zastúpenie mali Trnavský kraj a Nitriansky kraj a najmenej rodinných firiem, ktoré sa zapojili do prieskumu, pôsobí v Banskobystrickom kraji (4 %).



**Mapa 2** Geografické pôsobisko rodinného podniku

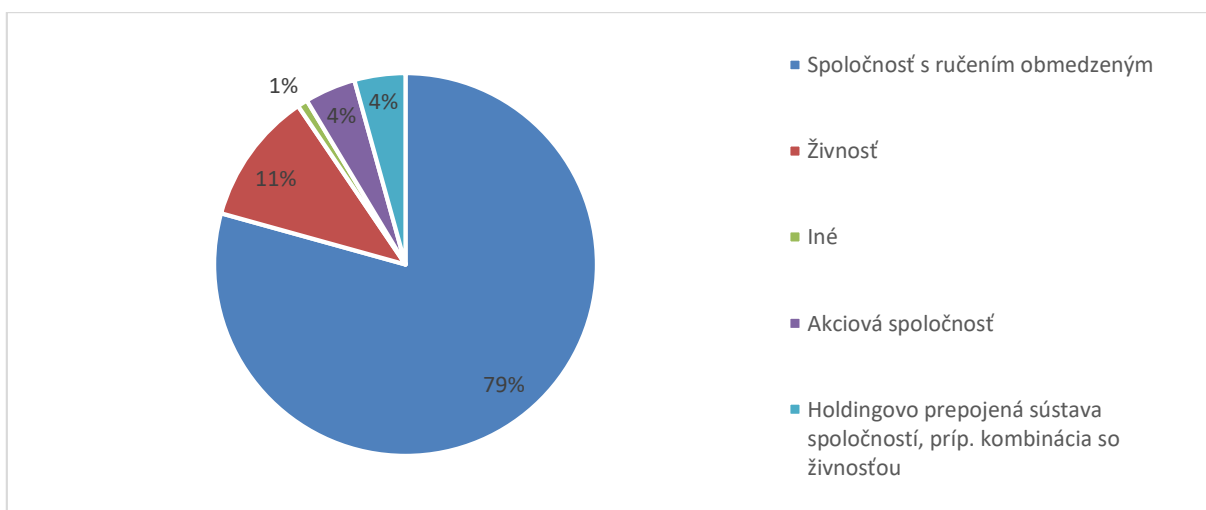


Zdroj: vlastný výskum, 2020.

### Otázka 7. Právna forma rodinného podniku

V rámci prieskumu sme zisťovali aj právnu formu rodinných podnikov. Podľa odpovedí respondentov možno uviesť, že väčšina rodinných podnikateľských subjektov má založenú spoločnosť s ručením obmedzeným (79 %), 13 % podniká formou živnosti, nasledovali akciové spoločnosti a holdingové spoločnosti zhodne po 4 % a 1 % respondentov uviedlo, že podnikajú inou formou, ako boli zadefinované možnosti, a to ako nezisková spoločnosť.

**Graf 7** Právna forma rodinného podniku

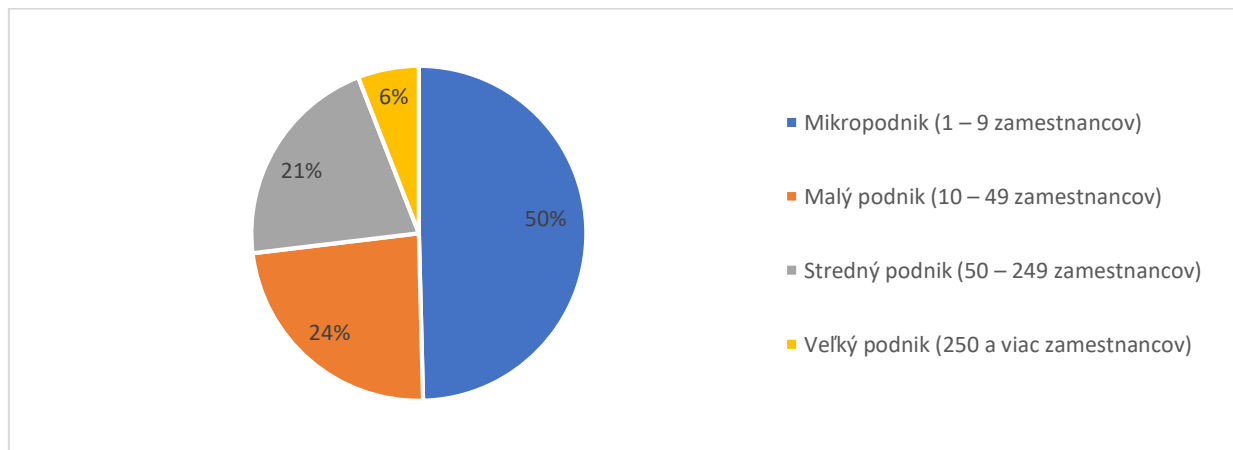


Zdroj: vlastný výskum, 2020.

### Otázka 8. Veľkostná kategóriu rodinného podniku

Veľkosť rodinného podniku je tradične ovplyvnená veľkosťou samotnej zakladateľskej rodiny, jej finančnými možnosťami a aj ambíciou prerásť svoje tradičné zázemie. V tejto súvislosti je prirodzené, že menšie rodinné podniky budú tvorené takmer výlučne rodinami. Rodinní podnikatelia mali uviesť veľkostnú kategóriu ich rodinného podniku. Až 50 % našich respondentov sú mikropodniky s počtom zamestnancov do 9, 23 % respondentov sú malé rodinné podniky s počtom zamestnancov v rozmedzí 10 – 49 a až 21 % respondentov je zaradených do veľkostnej kategórie stredných podnikov do 249 zamestnancov. Prekvapivo až 6 % respondentov sú veľké podniky nad 250 zamestnancov. Doposiaľ sa slovenské výskumy rodinného podnikania zameriavali len na problematiku malých a stredných rodinných podnikov. Vzhľadom na to, že časť respondentov sa nachádza v skupine podnikov nad 250 zamestnancov a jedná sa o veľké rodinné spoločnosti, môžeme konštatovať, že výsledky sa týkajú všetkých rodinných podnikateľských subjektov, bez ohľadu na veľkostnú kategóriu, v ktorej sa nachádzajú. Zároveň realizovaný výskum potvrdil, že sa na Slovensku podobne ako v zahraničí vyskytujú už aj veľké rodinné podniky.

**Graf 8** Veľkostná kategória rodinného podniku



Zdroj: vlastný výskum, 2020.

**Výskumná otázka 1** *Sú niektoré oblasti podnikania špecifické pre vybranú veľkostnú kategóriu rodinných podnikov?*

**Tabuľka 6** Kontingenčná tabuľka Oblasti podnikania rodinných podnikov špecifické pre určitú veľkostnú kategóriu (v %)

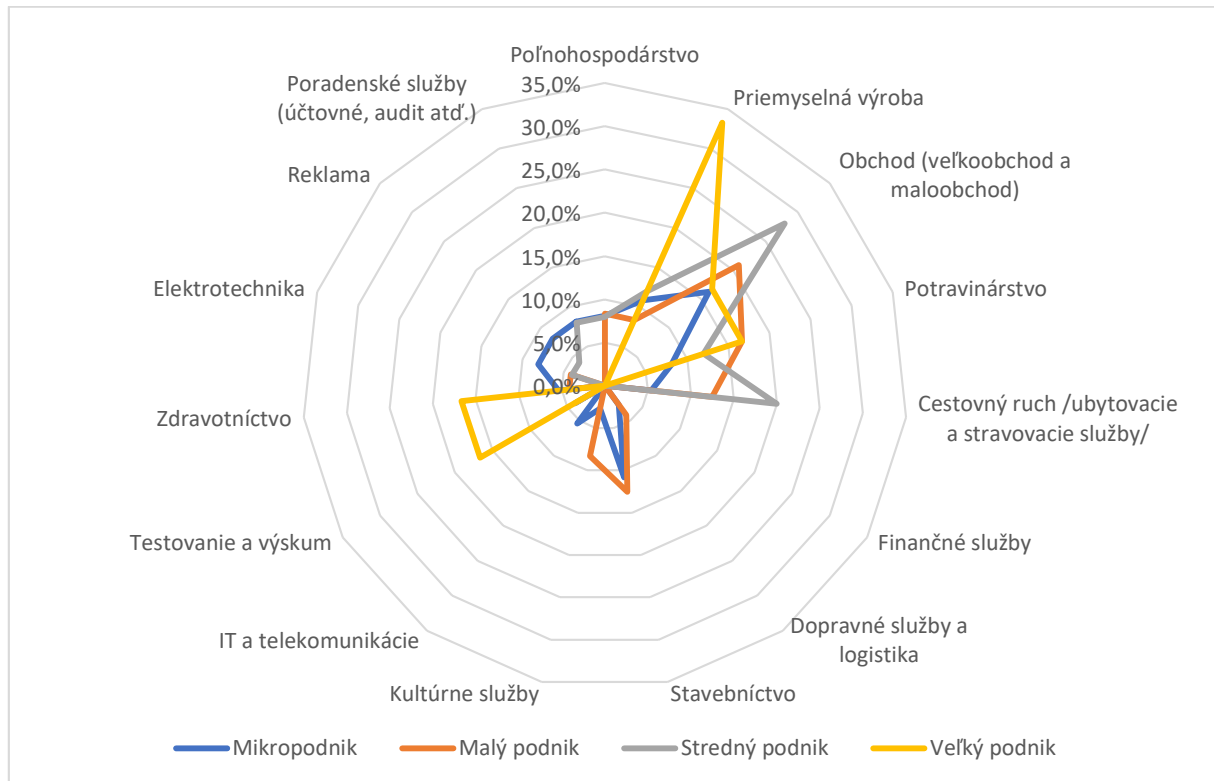
	Mikropodnik	Malý podnik	Stredný podnik	Veľký podnik	Celkom
Poľnohospodárstvo	8,1	8,3	8,0	0,0	7,6
Priemyselná výroba	10,8	8,3	12,0	<b>33,3</b>	12,0
Obchod (veľkoobchod a maloobchod)	<b>16,2</b>	<b>20,8</b>	<b>28,0</b>	16,7	20,7
Potravinárstvo	8,1	16,7	12,0	16,7	12,0
Cestovný ruch	5,4	12,5	20,0	0,0	10,9
Dopravné služby a logistika	2,7	4,2	0,0	0,0	2,2
Stavebníctvo	10,8	12,5	0,0	0,0	7,6
Kultúrne služby	2,7	8,3	0,0	0,0	3,3
IT a telekomunikácie	5,4	0,0	0,0	0,0	2,2
Testovanie a výskum	0,0	0,0	4,0	16,7	2,2
Zdravotníctvo	5,4	4,2	0,0	16,7	4,3
Elektrotechnika	8,1	4,2	4,0	0,0	5,4
Reklama	8,1	0,0	4,0	0,0	4,3
Poradenské služby (účtovné, audit atď.)	8,1	0,0	8,0	0,0	5,4
Celkom	45,8	23,4	24,2	6,7	100,0

Zdroj: vlastný výskum, 2020.

Na základe výsledkov analýzy zobrazenej v kontingenčnej tabuľke 6 je možné konštatovať, že existujú špecifické oblasti podnikania, ktoré sú typické pre určitú veľkostnú kategóriu rodinných podnikov v rámci skúmanej vzorky respondentov. Mikro rodinné podniky sa vyskytujú najmä v obchode, priemyselnej výrobe a stavebníctve, ale pôsobia vo všetkých oblastiach približne okrem testovania a výskumu. Predpokladáme však, že v kontexte počtu zamestnancov to budú činnosti vykonávané s menšou kapacitou produkcie. U malých a stredných podnikov sú približne rovnaké relácie podielu ich zastúpenia podľa jednotlivých oblastí podnikania a tieto pôsobia najmä v oblastiach: veľkoobchod a maloobchod, cestovný ruch, potravinárstvo (napr. vinárstvo) a priemyselná výroba. Veľké rodinné podniky pôsobia najmä v priemyselnej výrobe, veľkoobchode a maloobchode, zdravotníctve a potravinárstve. Vysoké zastúpenie mali veľké podniky v činnostiach testovanie a výskum, ktoré sa u iných menších veľkostných kategórií rodinných podnikov nevyskytovali a zase naopak, veľké

rodinné podniky nepôsobia v oblasti cestovného ruchu, v ktorej naopak aktívne pôsobia malé a stredné rodinné podniky. Uvedené výsledky sú podrobne prezentované v nasledujúcom grafe.

**Graf 9** Oblasti podnikania rodinných podnikov špecifické pre určitú veľkostnú kategóriu



Zdroj: vlastný výskum, 2020.

## 8.2 Prienik podnikania a rodiny u rodinných podnikov

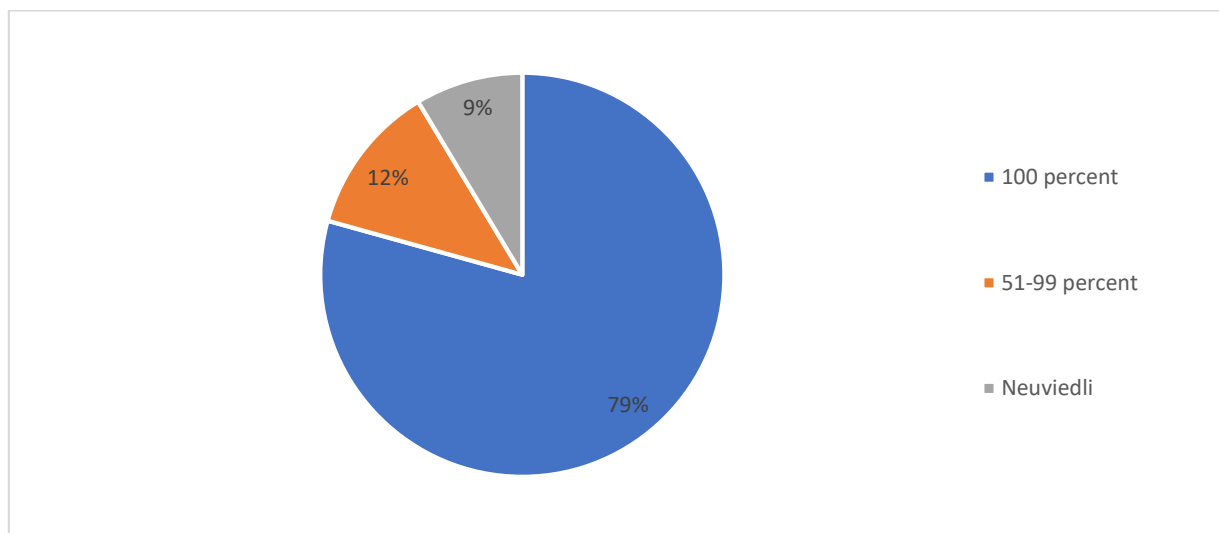
### Otázka 9. Koľko percent rodinného podniku vlastní rodinní príslušníci

Z dôvodu, že jednou z podmienok navrhovanej definície rodinného podnikania je, že jeden člen, alebo viacerí členovia jednej rodiny, vlastní viacej ako 50 %-ný podiel, akcií alebo hlasov, opýtali sme sa respondentov, koľko percent rodinného podniku vlastní rodina. Otázka bola otvorená a rodinní podnikatelia mali možnosť uviesť hodnotu podielu. Keďže každý podnik uviedol iný podiel, roztriedili sme subjekty do určitých škál. Najvyššou zaznamenanou hodnotou je podiel 100 % podielu vlastníctva rodiny v podniku. U väčšiny respondentov (79 %) vlastní rodina 100 % podniku, vlastníctvo rodinného podniku v rozmedzí medzi 51 – 99 % akcií uviedlo 12 %. Iba 9 % respondentov neuviedlo podiel vlastníctva rodiny na podniku. Do budúcnosti však môže nastať situácia, kedy časť akcií/podielu rodinného podniku bude prevedená na iného spoločníka/manažéra, buď z dôvodu potreby dofinancovania, prípadne potreby finančnej motivácie manažéra, ktorý nie je členom rodiny, a ktorý môže do podniku

priniest potrebné know-how a skúsenosti potrebné pre jeho rast. V prípade, ak si rodina ponecháva majoritný podiel (nad 50 %), bude podnik stále považovaný za rodinný.

Očakávame, že záujem externých investorov o vstup do rodinných podnikov bude v budúcnosti rásť, či už sa bude jednať o klasickú akvizíciu, alebo záujem manažmentu vstúpiť aj do vlastníckych štruktúr.

**Graf 10** Vlastníctvo rodinného podniku

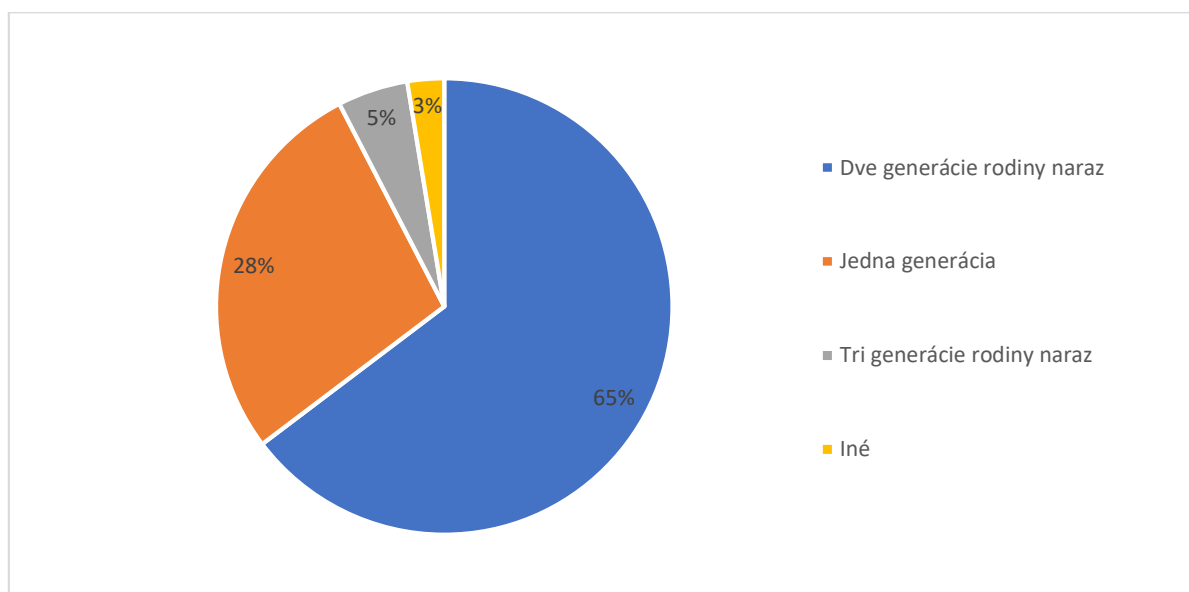


Zdroj: vlastný výskum, 2020.

#### **Otázka 10. Koľko generácií rodiny pracuje v rodinnom podniku**

Nakoľko pôsobenie viacerých generácií rodiny súbežne v podniku a zapájania mladých členov rodiny do podnikania je špecifikom práve u rodinných podnikov, zamerali sme sa na počet generácií, ktoré pôsobia v rodinnom podniku. Väčšina respondentov (65 %) uviedla, že v podniku pôsobia naraz dve generácie ich rodiny. Len jedna generácia zatiaľ pracuje v približne v jednej tretine dopytovaných rodinných podnikov, tri generácie rodiny u 5 % respondentov a možnosť „iné“ uviedli 3 % respondentov, pretože u nich nepracuje ani jedna generácia rodiny, podnik rodina iba vlastní. To, že pracujú v rodinnom podniku dve generácie rodiny neznamena, že aj riadenie je rozložené na obe generácie alebo viacerých členov rodiny. Z našich predchádzajúcich výskumov, ale aj iných výskumov realizovaných napríklad SBA (2018), je zjavné, že viac ako 70 % rodinných podnikov na Slovensku stále riadi prvá generácia. Výsledky tiež poukazujú na existenciu záujmu prvej generácie podeliť sa o svoje know-how s nastupujúcou generáciou, avšak otázne je, či je záujem novej generácie sa do rodinného podnikania reálne zapojiť.

**Graf 11** Počet generácií momentálne pracujúcich v rodinnom podniku

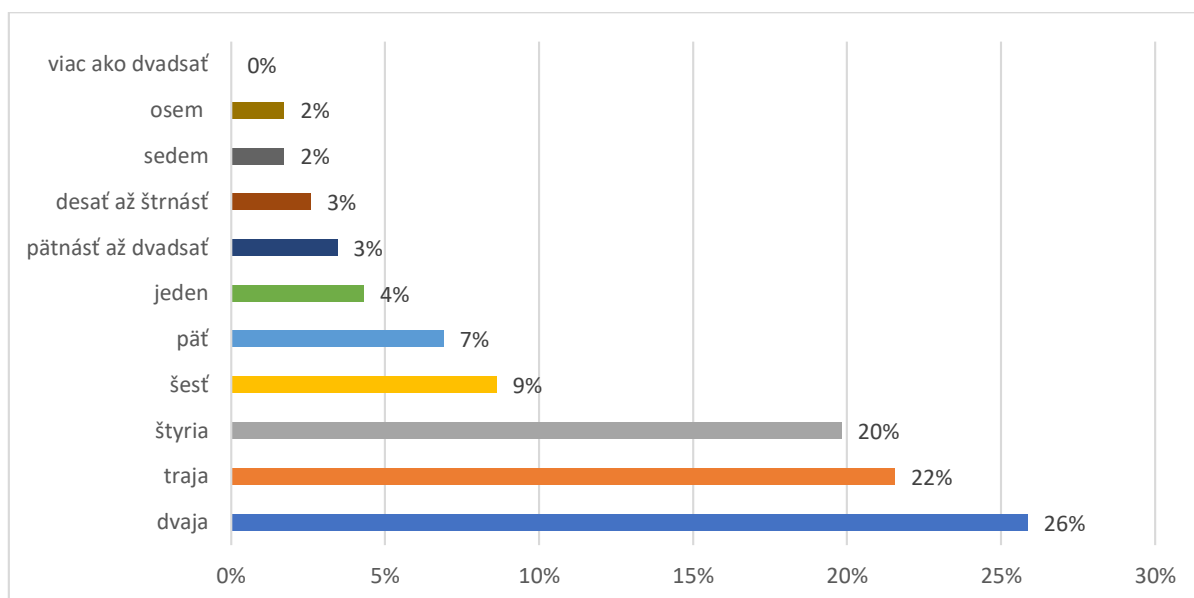


Zdroj: vlastný výskum, 2020.

### Otázka 11. Rodinní pracovníci v podniku

Rodinný podnik je systém, ktorý zahŕňa rodinu, vlastníkov aj manažment a je typické, že v jednom podniku pracujú viacerí členovia rodiny naraz. Preto sme sa v ďalšej otázke zamerali na zistenie, koľko členov rodiny pracuje spolu v rodinných podnikoch zapojených do prieskumu. Nakoľko v každej rodine pracuje iný počet rodinných príslušníkov, roztriedili sme odpovede respondentov do určitých škál. Najväčšie zastúpenie majú rodinné podniky, kde pracujú dvaja členovia rodiny (26 %), ďalej sú to podniky z tromi členmi rodiny (22 %) a podniky so štyrmi členmi rodiny v podniku (20 %). U 9 % respondentov pracujú v podniku naraz šiesti členovia rodiny a v 7 % prípadov päť členov rodiny. Len u 4 % rodinných podnikov pracuje vo firme jeden člen rodiny. Tu predpokladáme, že iný člen alebo členovia podnikateľovi vypomáhajú alebo spolu s ním vlastní rodinný podnik. Zhodne u 3 % respondentov pracuje spolu 10 – 14 alebo 15 – 20 rodinných pracovníkov. U 2 % respondentov pracujú spolu siedmi alebo ôsmi členovia jednej rodiny. Viac ako 20 členov rodiny nepracuje ani v jednom z dopytovaných rodinných podnikov. Trend zamestnávania rodinných príslušníkov v rodinnom podnikaní je prejavom určitej miery solidarity zakladateľov s ostatnými rodinnými príslušníkmi. Samozrejme, je zřejmé, že sa podnikania nezúčastňuje len „priama“ rodina zakladateľov, ale aj súrodenci a širšia rodina. Predpokladáme, že faktor solidarity bude fungovať aj naďalej, ale bude vo vyššej miere limitovaný aj výkonom daného rodinného príslušníka.

**Graf 12** Počet rodinných pracovníkov v rodinnom podniku

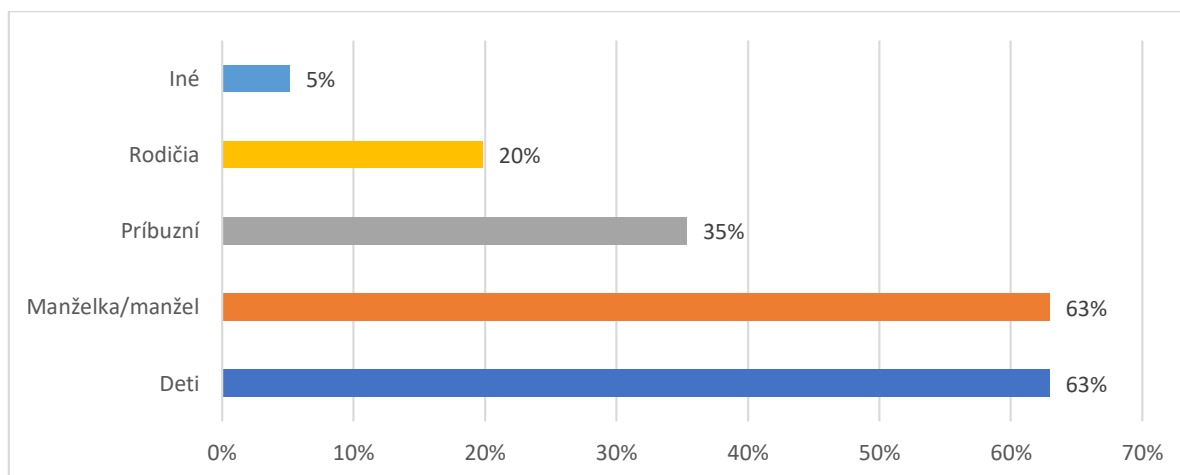


Zdroj: vlastný výskum, 2020.

### **Otázka 12. Osoby z rodiny, ktoré spolupracujú v rodinnom podniku**

V súvislosti s tvrdením, že v rodinných podnikoch pracujú viacerí členovia jednej rodiny, zamerali sme sa na zistenie, ktoré konkrétne osoby z rodiny to sú. Manžel/manželka a deti sú najfrekvencovanejšími odpoveďami na uvedenú otázku a tieto dve skupiny členov rodiny dosiahli zhodne 63 %-ný podiel. V 35 % spolu pracujú majiteľ a príbuzní a u 20 % respondentov rodičia. U 5 % rodinných podnikov, ktorí označili možnosť „iné“, pracujú s majiteľom zať, partner, súrodenci, alebo bratranec/sesternica. Hodnoty presahujú 100 %, pretože respondenti mali možnosť uviesť viac odpovedí.

**Graf 13** Členovia rodiny pracujúci v rodinnom podniku



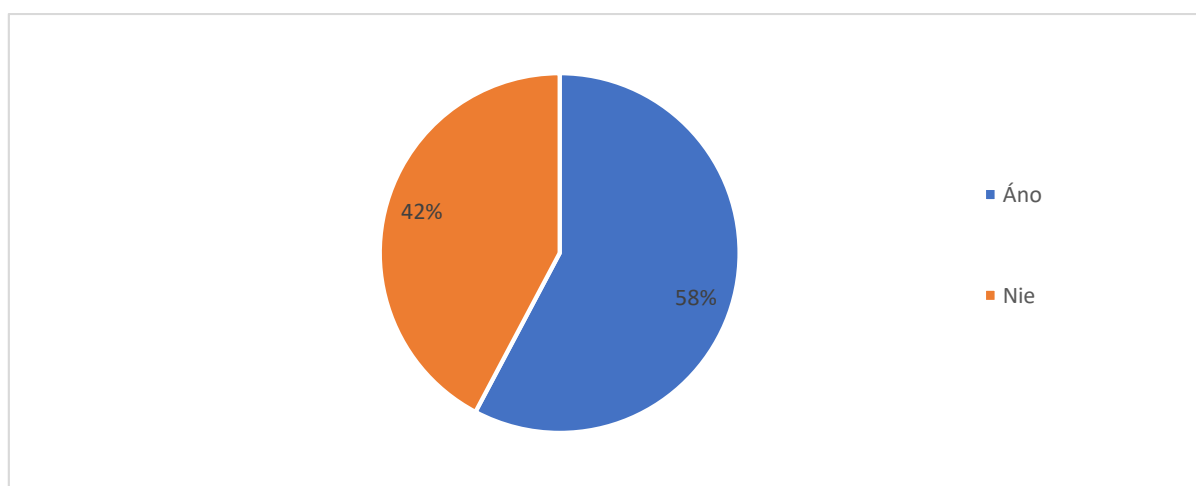
Zdroj: vlastný výskum, 2020.

## 8.3 Špecifická problematika rodinného podnikania

### Otázka 13. Vyriešená otázka nástupníctva v rodinnom podniku

Nakoľko je plánovanie nástupníctva základným článkom zodpovedného riadenia v rodinnom podniku a vopred pripravený nástupnícky plán je najúčinnnejším prostriedkom zabezpečujúcim prežitie, rozvoj, ale aj kontinuitu rodinných podnikov, pýtali sme sa respondentov, či majú premyslené, kto po nich prevezme podnik. Väčšina rodinných podnikov má už otázku prevzatia rodinného podniku vyriešenú alebo ju práve rieši (58 %).

**Graf 14** Vyriešená otázka nástupníctva v rodinnom podniku



Zdroj: vlastný výskum, 2020.

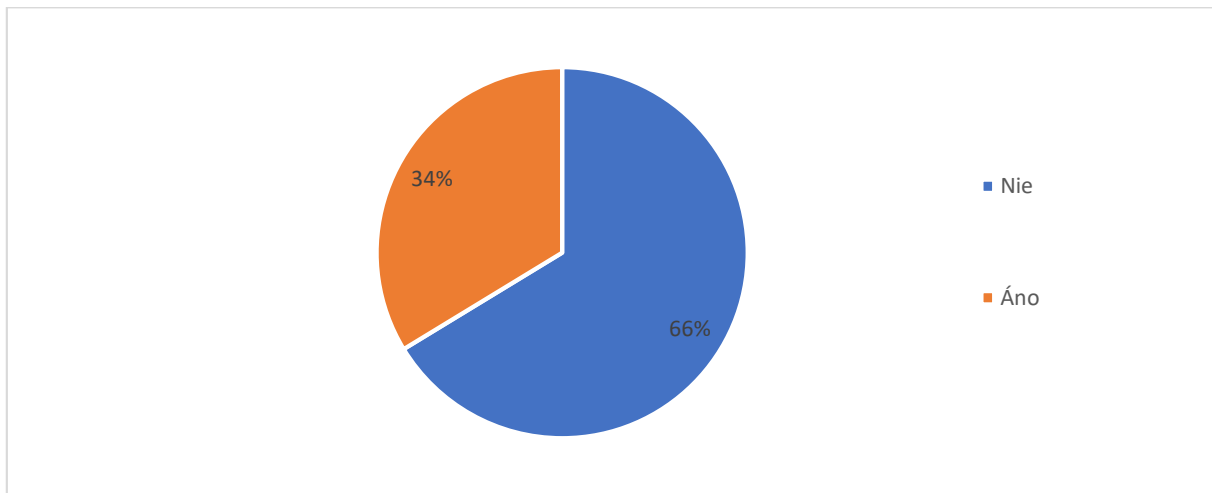
Zvyšných 42 % respondentov túto otázku nemá zodpovedanú, tých sme sa následne pýtali, z akého dôvodu. Rodinní podnikatelia uvádzali najčastejšie ako dôvod, že tak neurobili, pretože to nepovažujú za dôležité, stále sa cítia mladí z pohľadu veku, prípadne majú maloleté deti. Prípadne, že sú už z druhej generácie, a teda generačný prechod v rodinnom podniku už prebehol a v súčasnosti nie je nutné riešiť otázku nástupníctva. Ďalej boli často uvádzané odpovede, že deti majú iné plány na budúcnosti, prípadne o takýto typ podnikania nejavia záujem, z dôvodu, že sa jedná o špecifické povolanie. Niektorí respondenti zvažujú, aké by bolo najlepšie riešenie z dôvodu, že majú viacej potomkov a zatiaľ nie sú rozhodnutí, ktorý je vhodný na prevzatie podniku. Problémom rodinných podnikateľov je, že sa téme nástupníctva nevenujú včas a tento proces nie je dostatočne naplánovaný. Následne, v prípade potreby sa snažia tento proces vyriešiť v zhone a pomerne narýchlo. Zároveň, málo podnikateľov rozlišuje pojmy „majetkové nástupníctvo“ a „manažérske nástupníctvo“. Tieto dve témy sú síce navzájom previazané, ale viacero záležitostí sa v nich rieši separátne.



#### Otázka 14. Zvažovanie predat' rodinný podnik firmy strategickému investorovi v prípade neexistencie vhodného nástupcu

Pri respondentoch, ktorí uviedli, že nemajú nástupcu z rodiny, sme zisťovali, či by zvažovali možnosť odpredaja rodinného podniku investorovi. Pozitívnym zistením je, že napriek tomu že rodinné podniky zatiaľ nemajú nástupcu, až 66 % neuvažuje o odpredaji strategickému investorovi. Len niečo viac ako tretina (34 %) rodinných podnikov by túto možnosť zvážila. Zo zahraničných skúseností je ale zrejmé, že tento trend bude ustupovať, v závislosti, ako bude rodina objavovať problematiku nástupníctva a svoje limity či príležitosti v druhej generácii. Potom očakávame, že sa táto relácia podielu zmení v prospech predaja.

Graf 15 Predaj rodinného podniku strategickému investorovi v prípade neexistencie nástupcu



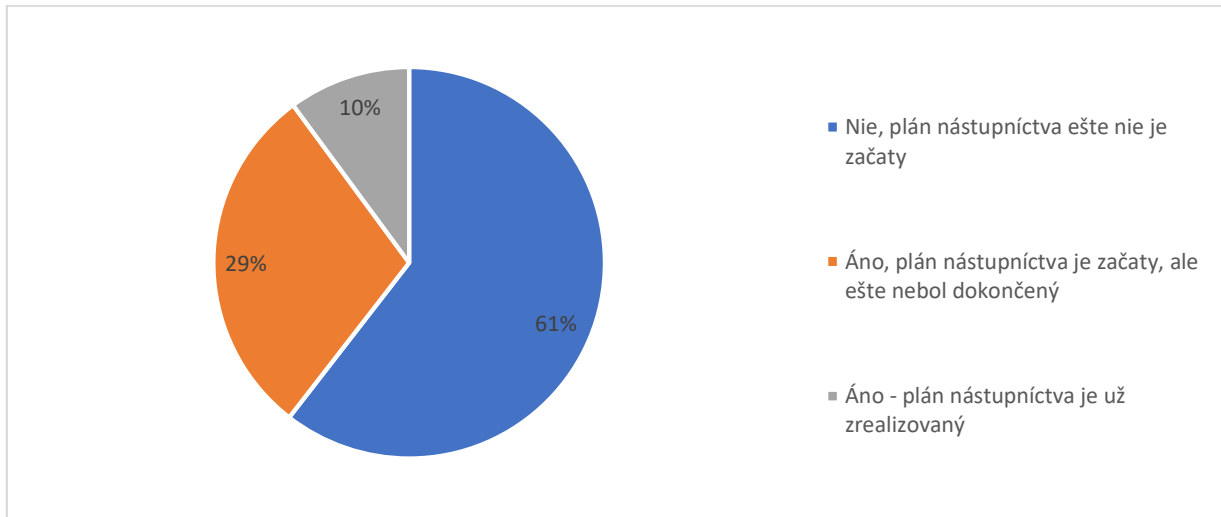
Zdroj: vlastný výskum, 2020.

#### Otázka 15. Štádium nástupníckého procesu

Pripravený nástupnícky plán je najúčinnším prostriedkom zabezpečujúcim prežitie, rozvoj, ale aj kontinuitu rodinných podnikov. Proces nástupníctva, teda prechod podniku na mladšiu generáciu, si vyžaduje dokonale pripravený a hlavne, v časovom predstihu vytvorený, nástupnícky plán, preto sme sa rodinných podnikateľov pýtali, v akom štádiu je ich nástupnícky proces. Viac ako polovica respondentov (61 %) nemá ešte v súčasnom období začatý proces nástupníctva. Kladne na položenú otázku z tejto problematiky odpovedalo 39 % rodinných podnikateľov, z ktorých u 29 % bol proces už začatý, avšak nebol stále dokončený. U 10 % týchto subjektov už bol dokonca úspešne zrealizovaný. Väčšina slovenských rodinných firiem a ich vlastníkov sa v súčasnosti problematikou nástupníctva ešte len začína zaoberať.

Práve v tejto súvislosti je potrebné poradenstvo pre rodinné podniky v oblasti nástupníctva, oceňovania a prevodu rodinného podniku.

**Graf 16** Štádium nástupníckého procesu



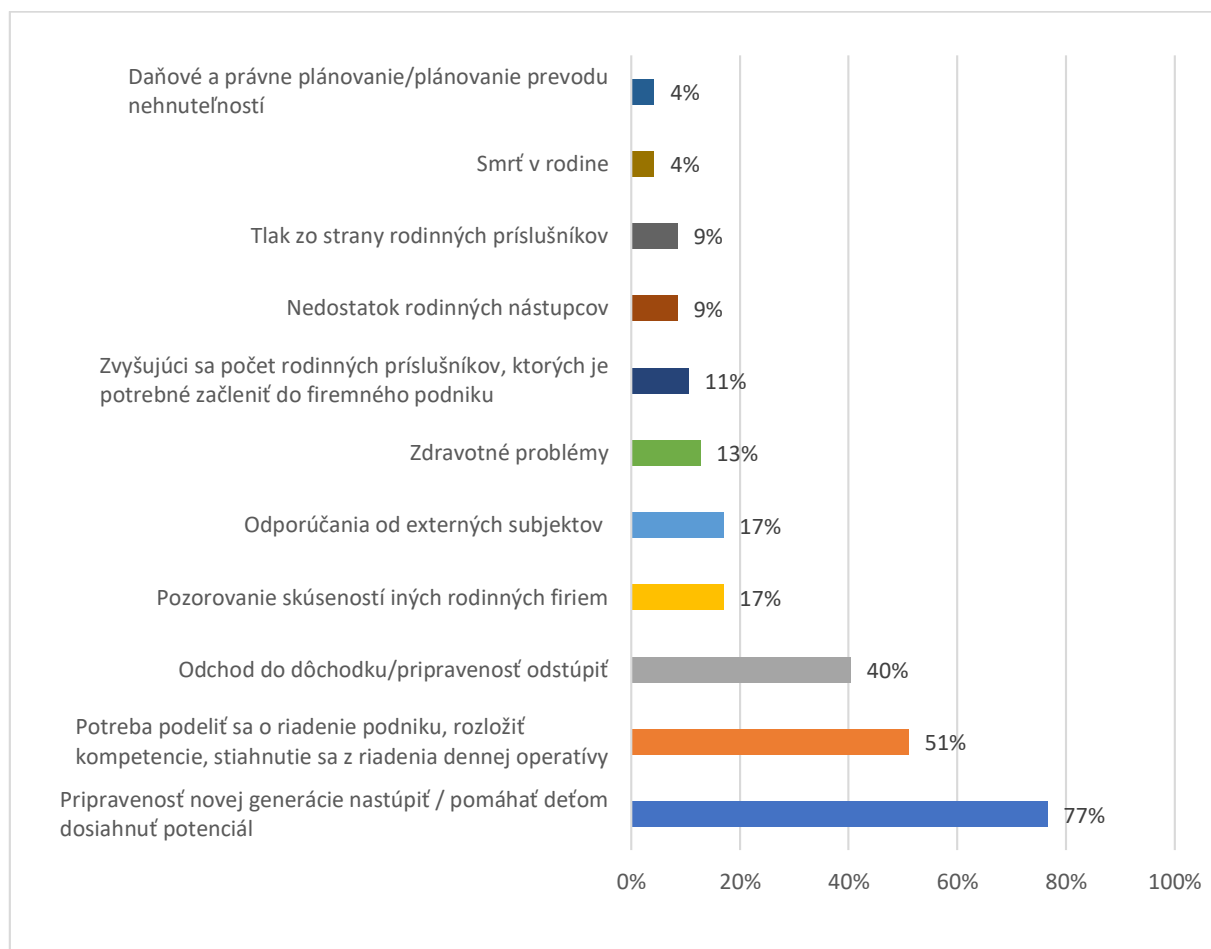
Zdroj: vlastný výskum, 2020.

#### **Otázka 15A. Hlavné aspekty pri realizácii plánovania nástupníctva**

V prípade, že podnikatelia odpovedali kladne na otázku, či majú nástupnícky plán začatý alebo zrealizovaný, bolo ďalším krokom zistenie, aké mali hlavné motívy na spustenie tohto procesu.

Najviac respondentov označilo možnosť, že tento proces spustila „pripravenosť novej generácie nastúpiť, prípadne snaha zakladateľov pomáhať deťom dosiahnuť potenciál“ (77 %). Nasledovala možnosť „potreba zakladateľov podeliť sa o riadenie podniku, rozložiť kompetencie, stiahnutie sa zakladateľa z riadenia dennej operatívy“ (51 %) a tretím najfrekvencovanejším aspektom bola „pripravenosť zakladateľa odstúpiť a jeho odchod do dôchodku“. Ďalšími aspektami tohoto rozhodnutia boli „pozorovanie skúseností iných rodinných firiem, odporúčania od externých subjektov napr. poradenských firiem“ (zhodne po 17 %), „zdravotné problémy zakladateľa“ (13 %), „zvyšujúci sa počet rodinných príslušníkov, ktorých je potrebné začleniť do firemného podniku“ (11 %). Nasledovali možnosti „tlak zo strany rodinných príslušníkov“ a „nedostatok rodinných nástupcov“ (rovnako po 9 %). Možnosti „smrť v rodine“ a „daňové a právne plánovanie“ (ako napríklad plánovanie prevodu nehnuteľností), boli dôvody pre plánovanie nástupníctva u 4 % rodinných podnikov. U žiadneho z dopytovaných rodinných podnikov nebol dôvodom riešenia nástupníctva „rozvod v rodine“. Hodnoty presahujú 100 %, pretože respondenti mali možnosť uviesť viac odpovedí.

**Graf 17** Dôvody realizácie plánovania nástupníctva



Zdroj: vlastný výskum, 2020.

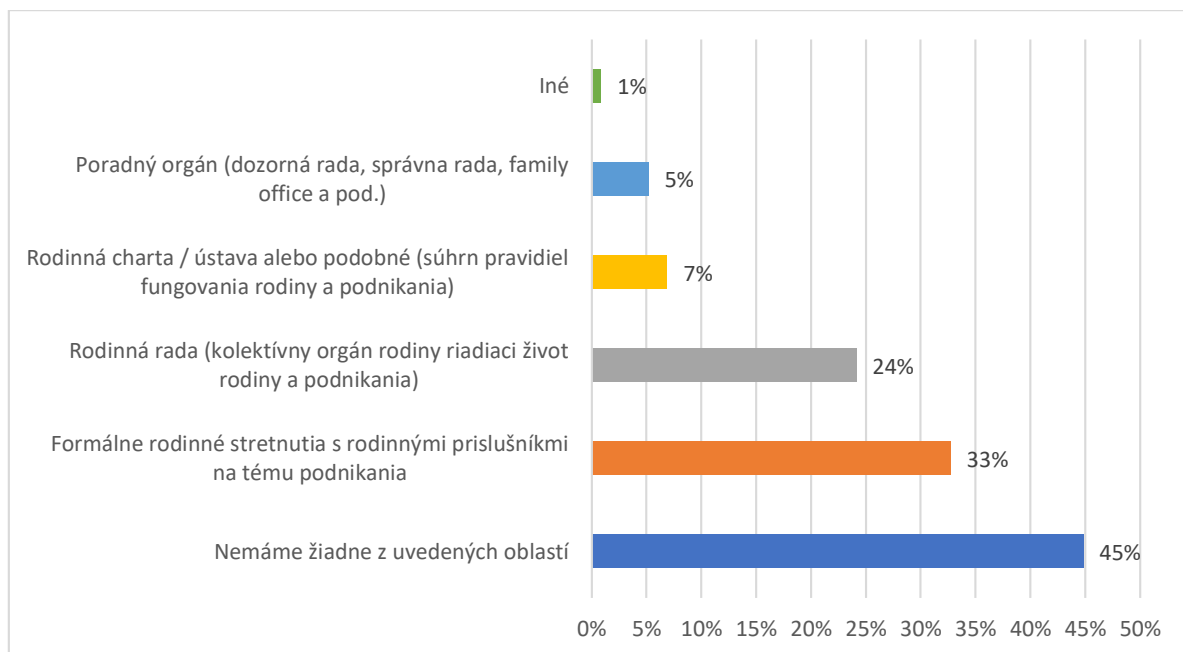
Potreba riešenia nástupníctva v podniku je ovplyvnená aj existenciou druhej generácie v rámci rodinného podniku. Záujem riešiť nástupníctvo v prípade druhej generácie, je zrejmy vo firmách, kde táto generácia už pôsobí. Do istej miery sa jedná aj o záujem vysporiadať si vzťahy za života zakladateľov tak, aby po ich odchode už boli pravidlá jasne nastavené a neohrozil sa tým chod podniku. Tam, kde sú v podnikaní zainteresovaní výlučne rodičia, je, samozrejme, iniciátorom zmeny zakladateľ, ktorý hľadá možnosti svojho odchodu a skúma dopady na rodinu ako aj rodinný podnik.

#### **Otázka 16. Existencia formálneho rodinného stretnutia, rodinnej rady, rodinnej charty alebo poradného orgánu v rodinnom podniku**

V šestnástej otázke sme sa zamerali na existenciu typických „rodinných“ inštitútov v rodinných podnikoch. Formálne rodinné stretnutia s rodinnými príslušníkmi na tému podnikania realizuje 33 % rodinných podnikov, rodinnú radu (kolektívny orgán rodiny riadiaci

život rodiny a podnikanie) má zriadenú 24 % rodinných podnikov a rodinnú chartu/ústavu alebo podobnú formu (súhrn pravidiel fungovania rodiny a podnikania) má vypracovaných len 7 % rodinných podnikov. Poradný orgán (ako napr. dozorná rada, správna rada, family office a podobne) využíva len 5 % týchto podnikov. Prekvapivé zistenie bolo, že skoro polovica rodinných podnikov (45 %) nereflektuje žiadnu z ponúkaných možností v dotazníku. 1 % respondentov uviedlo možnosť „iné“ a vysvetlilo, že riešia každodenné záležitosti spojené s podnikaním priebežne, ale nevykazujú žiadnu z ponúkaných možností dotazníka. Hodnoty presahujú 100 %, pretože respondenti mali možnosť uviesť viac odpovedí. Toto zistenie súvisí s určitou ľahostajnosťou v prístupe k procesu nástupníctva a spravovania rodinného majetku a podniku. Taktiež si rodinní podnikatelia často neuvedomujú, že treba oddeliť každodenné stretnutia o bežnej operatívne od strategických stretnutí o budúcnosti a rozvoji rodinného podniku.

**Graf 18** Existencia formálneho rodinného stretnutia, rodinnej rady, rodinnej charty alebo poradného orgánu v organizácii v rodinnom podniku



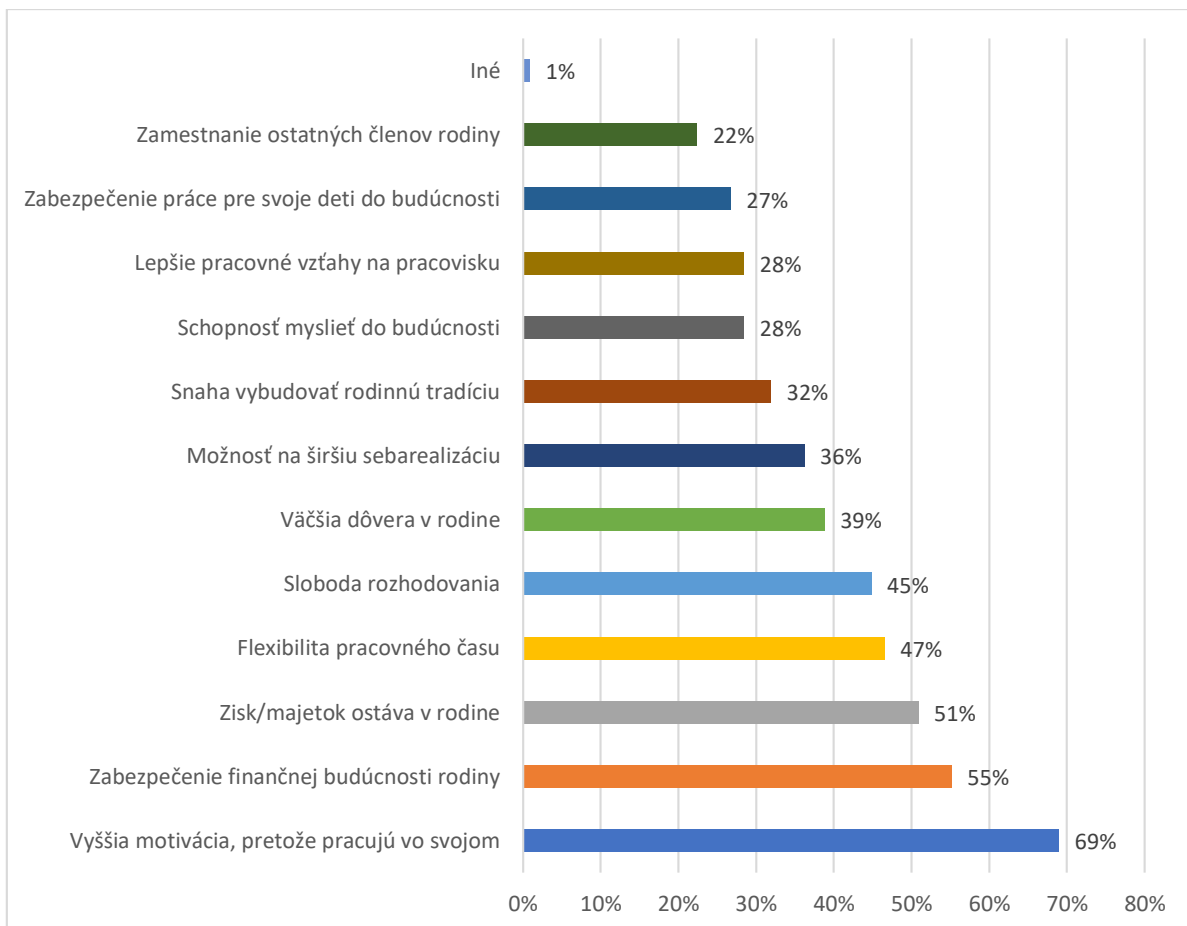
Zdroj: vlastný výskum, 2020.

### Otázka 17. Výhody rodinného podnikania

Výhody pre založenie rodinných podnikov sú zadefinované domácimi aj zahraničnými autormi a v tejto súvislosti nás v prieskume zaujímalo vnímanie výhod rodinného podnikania z pohľadu slovenských rodinných podnikateľov. Medzi najväčšie výhody patria z pohľadu respondentov: vyššia motivácia, pretože pracujú vo svojom (69 %), zabezpečenie finančnej

budúcnosti rodiny (55 %), dôvod, že zisk/majetok ostáva v rodine (51 %), vyššia flexibilita pracovného času (47 %), sloboda rozhodovania (45 %) a väčšia dôvera v rodine (39 %). Ďalšie výhody, ktoré uviedli respondenti, boli tieto: možnosť na širšiu sebarealizáciu (36 %), snaha o vybudovanie rodinnej tradície (32 %), schopnosť myslieť do budúcnosti (28 %), lepšie vzťahy na pracovisku (28 %), zabezpečenie práce pre svoje deti do budúcnosti (27 %) a zamestnanie ostatných členov rodiny (22 %). Medzi iné výhody uviedlo 1 % respondentov, že rodinné firmy sa orientujú na kvalitu alebo, že majiteľ má možnosť vychovávať a vyberať nástupcu od útleho veku a tiež, že nástupca má aj nefinančný záujem na pôsobení v spoločnosti. Hodnoty presahujú 100 %, pretože respondenti mali možnosť uviesť viac odpovedí. Tak, ako sme už uviedli, hlavným dôvodom pre rozvoj rodinného podnikania nemusí byť nevyhnutne zisk. Primárne ide o realizáciu zámeru a naplnenie vlastných ambícií rodinného podnikateľa. U rodinných podnikateľov je dôležitejšia ambícia niečo budovať, ako cieľ generovať vysoké zisky. Samozrejme, pre zachovanie existencie rodinného podniku je zisk dôležitý, ale nie je prvoradý. Iná situácia nastane po príchode druhej, poprípade ďalších generácií.

**Graf 19** Výhody rodinného podnikania

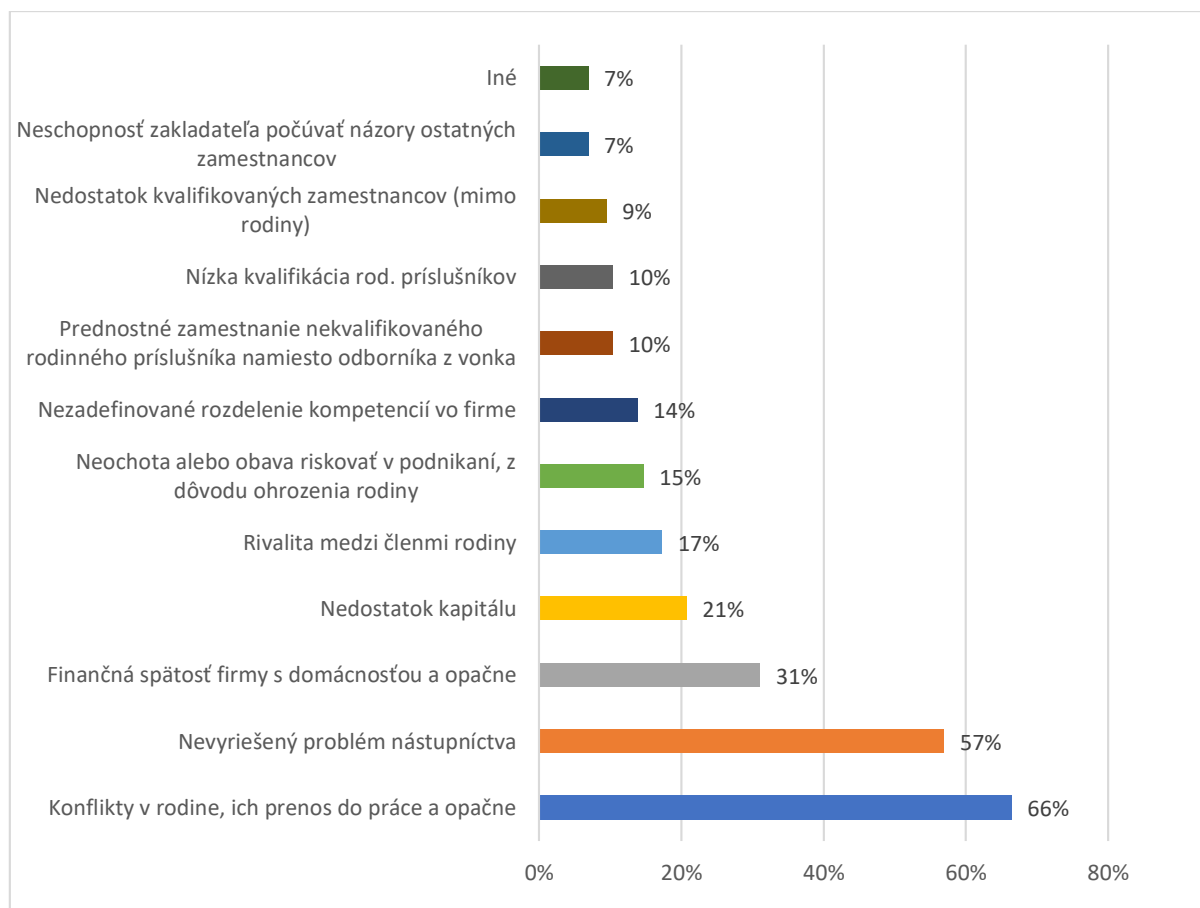


Zdroj: vlastný výskum, 2020.

## Otázka 18. Nevýhody rodinného podnikania

Okrem výhod rodinného podnikania pre podnikateľov a ich rodiny sú často diskutovanou témou aj nevýhody plynúce z tohto špecifického typu podnikania. Medzi tieto nesporne patria najčastejšie podnikateľmi uvádzané: často vznikajúce konflikty v rodine, ich prenos do práce a opačne (66 %), stále nevyriešený problém nástupníctva (57 %), finančná spätosť firmy s domácnosťou a opačne (31 %), nedostatok kapitálu (21 %), existencia rivality medzi členmi rodiny (17 %). Menej častými nevýhodami sú neochota alebo obava riskovať v podnikaní z dôvodu ohrozenia rodiny (15 %), nezadefinované rozdelenie kompetencií vo firme (14 %). V oblasti kvalifikovanej pracovnej sily podnikateľa vnímajú 3 typy nevýhod – prednostné zamestnanie nekvalifikovaného rodinného príslušníka namiesto odborníka zvonku (10 %), nízka kvalifikácia rodinných príslušníkov (10 %) a nedostatok kvalifikovaných zamestnancov (mimo rodiny, 9 %). V súvislosti, že väčšina respondentov je zároveň aj zakladateľmi najmenej respondentov sa vyjadrilo, že nevýhodou rodinného podnikania je neschopnosť zakladateľa počúvať názory ostatných zamestnancov (7 %).

Graf 20 Nevýhody rodinného podnikania



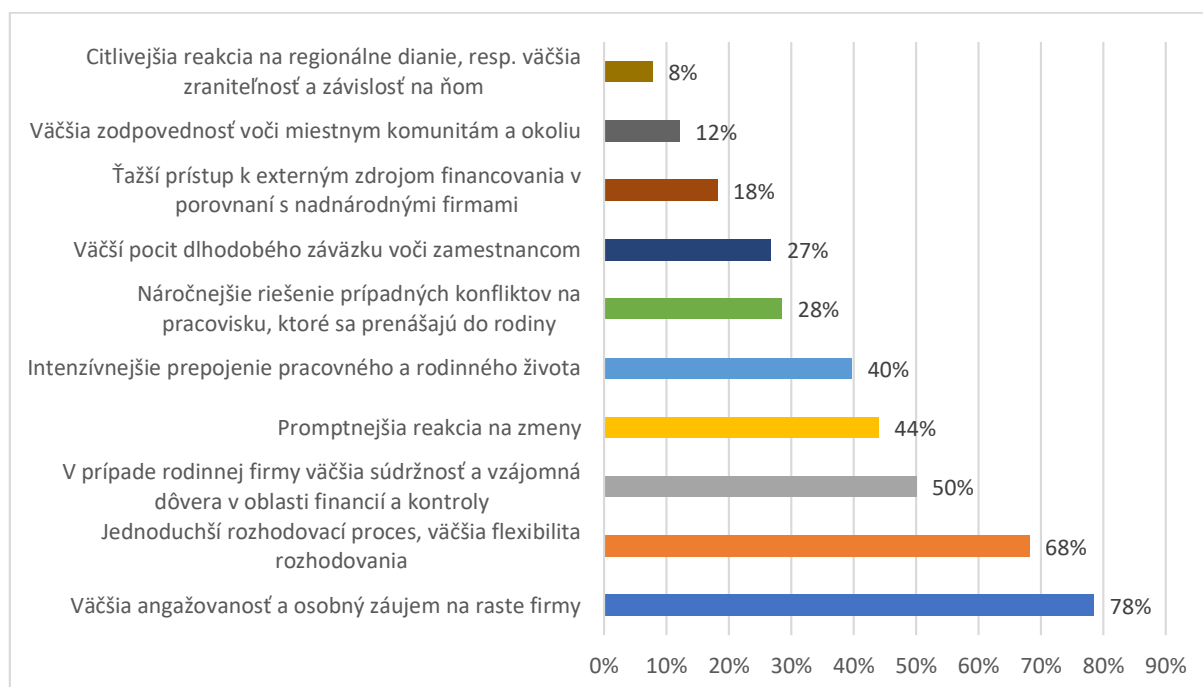
Zdroj: vlastný výskum, 2020.

Zhodne 7 % respondentov uviedlo, že nevidia žiadne nevýhody, alebo vidia iné, ako si mali možnosť vybrať. Medzi tieto patria napríklad skutočnosť, že nie je ľahké sa naučiť objektívne hodnotiť vlastné dieťa a naopak dospelé dieťa svojho rodiča, pracovná doba je zväčša viac ako 8 hodín a vzniká riziko workoholizmu, respondent je raz šéfom firmy a potom rokuje ako spoločník, alebo fakt, že napriek vzťahu pracovnému je tam stále aj vzťah otca a detí. Hodnoty presahujú 100 %, pretože respondenti mali možnosť uviesť viac odpovedí. Vo všeobecnosti, nevýhody rodinného podnikania často úzko súvisia s kvalitou rodinného podniku a s jeho „vekom“.

### Otázka 19. Odlišnosť rodinnej firmy od iných typov podnikania

Rodinní podnikatelia mali možnosť vyjadrenia sa ak k otázke odlišnosti rodinného podniku od iných typov podnikania.

**Graf 21** Rozdielnosti medzi rodinným podnikom a iným typom podnikov



Zdroj: vlastný výskum, 2020.

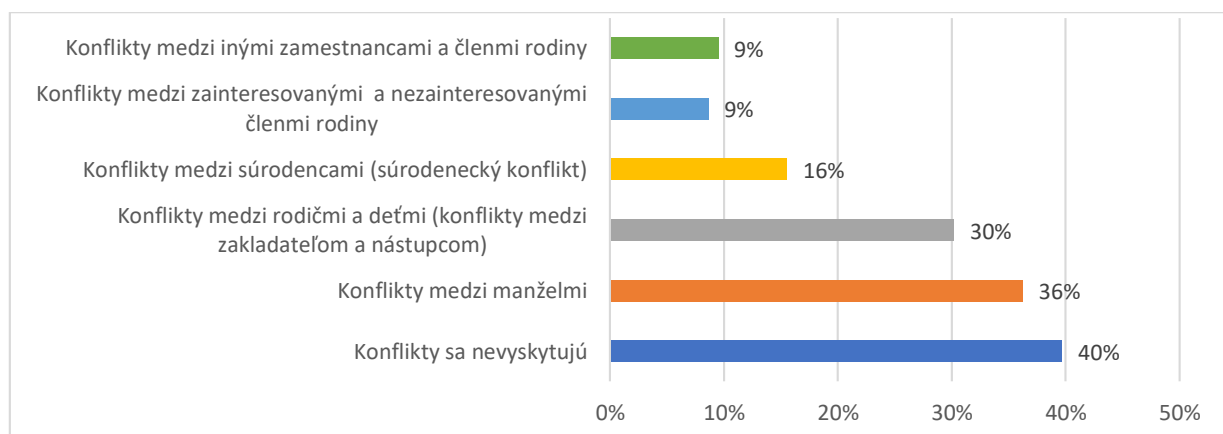
Podľa frekvencie odpovedí je zjavné, že podnikatelia vnímajú tieto rozdiely a medzi najviac označovanými možnosťami sa nachádzali možnosti „väčšia angažovanosť a osobný záujem na raste firmy“ (78 %), „jednoduchší rozhodovací proces, väčšia flexibilita rozhodovania“ (68 %), v prípade rodinnej firmy „väčšia súdržnosť a vzájomná dôvera v oblasti financií a kontroly“ (50 %), „promptnejšia reakcia na zmeny“ (44 %), „intenzívnejšie

prepojenie pracovného a rodinného života“ (40 %), „náročnejšie riešenie prípadných konfliktov na pracovisku, ktoré sa prenášajú do vnútra rodiny“ (28 %) a „väčší pocit dlhodobého záväzku voči zamestnancom“ (27 %). Rodinní podnikatelia majú pocit, že im je odopretý prístup k externým zdrojom financovania, v porovnaní s nadnárodnými firmami (18 %). Uvedli aj, že majú väčšiu zodpovednosť voči miestnym komunitám a okoliu (12 %) a citlivejšie reakcie na regionálne dianie, resp. väčšia zraniteľnosť a závislosť na ňom (8 %). Hodnoty presahujú 100 %, pretože respondenti mali možnosť uviesť viac odpovedí. Výsledky odpovedí respondentov korešpondujú s výsledkami prieskumov realizovaných autorkou monografie, v spolupráci s poradenskou spoločnosťou PWC v rokoch 2013 a 2014.

### Otázka 20. Konflikty v rodinnom podniku

Rodinné podniky sa javia ako zložité systémy prepojenia rodinného a pracovného života podnikateľov a členov rodiny a v tejto súvislosti vznikajú rôzne typy konfliktov spojených s riadením a fungovaním podnikania. Najvýraznejšie sú konflikty medzi manželmi (36 %), konflikty medzi rodičmi a deťmi (resp. konflikty medzi zakladateľom a nástupcom, 30 %) a konflikty medzi súrodencami (súrodenecký konflikt, 16 %). Zhodne po 9 % respondentov uviedlo, že v ich podniku vznikajú konflikty medzi zainteresovanými (členovia rodiny, ktorí majú podiel vo firme, alebo sa podieľajú na riadení firmy) a nezainteresovanými členmi rodiny (rodinní príslušníci, ktorí nemajú podiel vo firme ani sa nepodieľajú na riadení firmy) a konflikty medzi inými zamestnancami a členmi rodiny. Až 40 % rodinných podnikov uviedlo, že konflikty sa v ich podniku nevyskytujú pričom uviedli, že prípadné nezhody nevnímajú ako konflikt a snažia sa ich riešiť v rámci diskusie. Hodnoty presahujú 100 %, pretože respondenti mali možnosť uviesť viac odpovedí.

**Graf 22** Konflikty v rodinnom podniku



Zdroj: vlastný výskum, 2020.



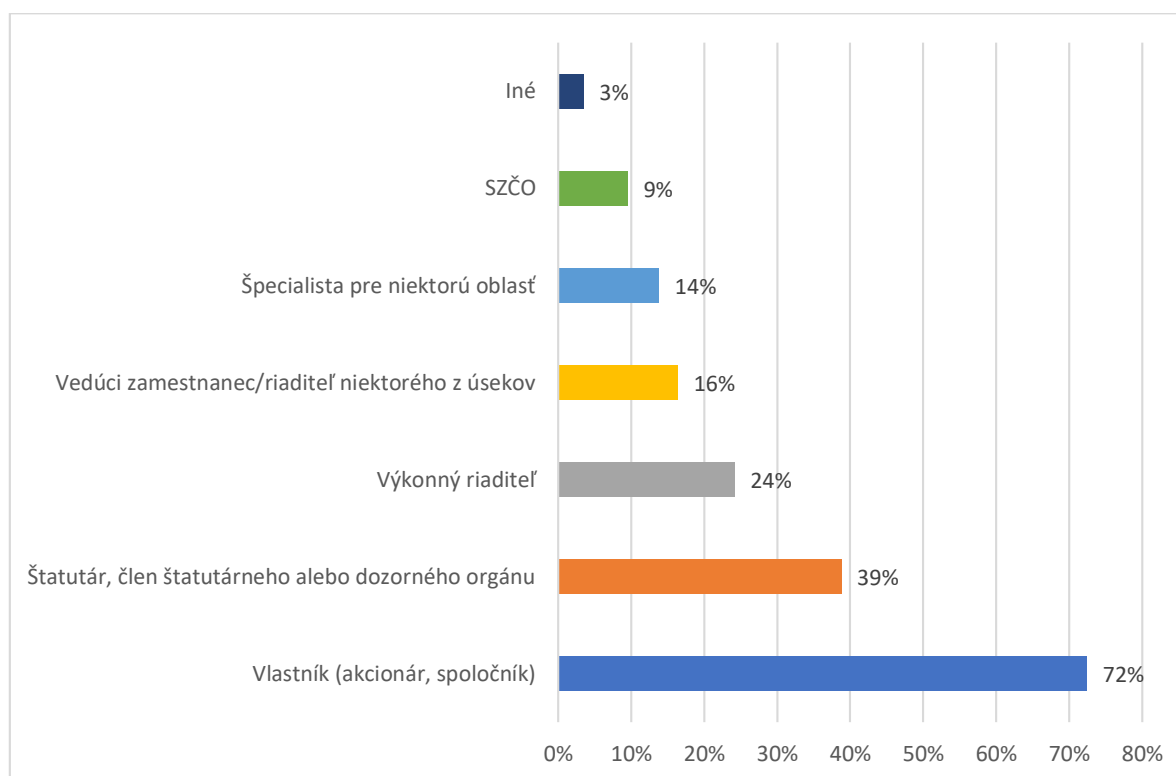
Spoločným znakom vzniku konfliktov v rodinných podnikoch býva nerozlišovanie rolí majiteľa, manažera a člena rodiny. Podnikatelia sa často nevedia objektívne pozrieť na určité situácie a uvedomiť si, kedy jednájú z pozície vlastníka, kedy z pozície nadriadeného, či podriadeného v rámci manažmentu a kedy majú možnosť sa k veciam vyjadriť z pozície člena rodiny.

## 8.4 Oblasti riadenia a organizácie rodinného podniku

### Otázka 21. Rola respondenta v rodinnom podniku

V nasledujúcej otázke sme zisťovali, aké roly zastávajú respondenti v rodinnom podniku. Dve tretiny respondentov sú vlastníci buď ako akcionári alebo spoločníci (72 %), ďalej pôsobia buď v pozícii štatutára, člena štatutárneho alebo dozorného orgánu (39 %) alebo výkonného riaditeľa (24 %). Menší podiel respondentov sú vedúci zamestnanci, či riaditelia niektorého z úsekov (16 %), alebo špecialisti pre niektorú oblasť (14 %) a 3 % respondentov uviedlo, že pôsobia ako pracovníci nejakého oddelenia v podniku (napr. obchodného), alebo že zastávajú kumulované funkcie. 9 % predstavujú samostatne zárobkovo činné osoby. Hodnoty presahujú 100 %, pretože respondenti mali možnosť uviesť viac odpovedí.

**Graf 23** Rola respondenta v rodinnom podniku

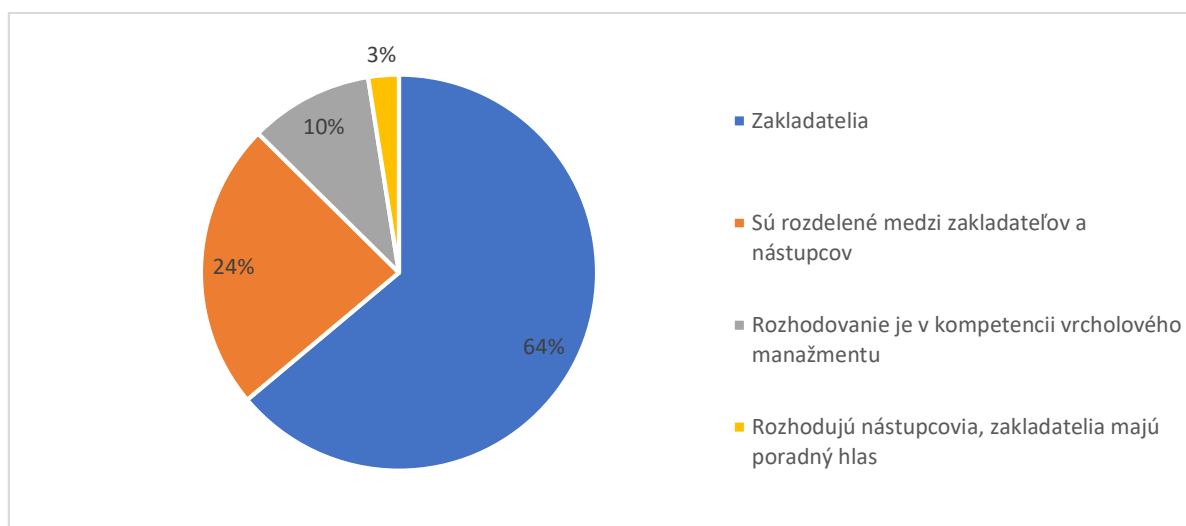


Zdroj: vlastný výskum, 2020.

## Otázka 22. Rozhodovacie kompetencie v rodinnom podniku

V súvislosti s generačnou výmenou je dôležitá otázka rozdelenia rozhodovacích kompetencií pri riadení rodinných podnikov. U väčšiny respondentov ich napriek prebiehajúcej generačnej výmene majú stále zakladatelia (64 %). Rovnomerne rozdelené medzi zakladateľov a nástupcov má rozhodovacie kompetencie 24 % rodinných podnikov a u 10 % podnikov je rozhodovanie v kompetencii vrcholového manažmentu. Nástupcovia rozhodujú len u 3 % rodinných podnikov a zakladatelia majú v tomto prípade len poradný hlas.

Graf 24 Rozhodovacie kompetencie v rodinnom podniku



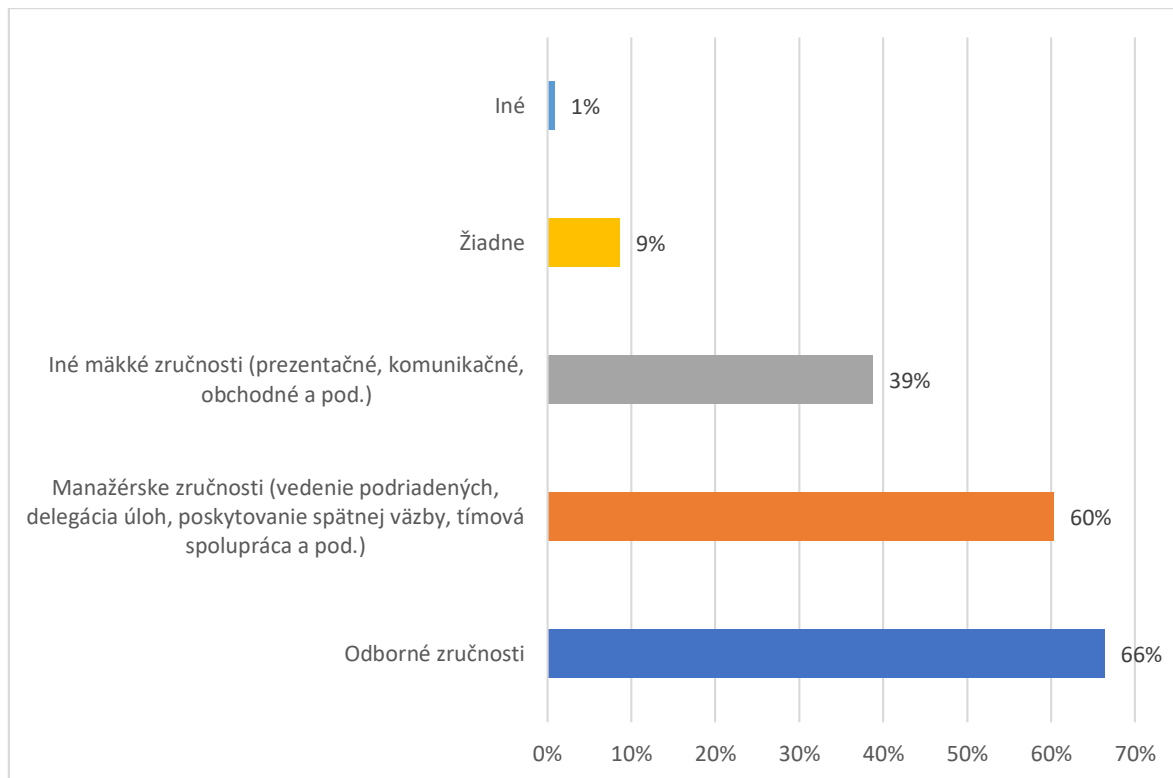
Zdroj: vlastný výskum, 2020.

## Otázka 23. Oblasti rozvoja riadiacich pracovníkov v rodinných podnikoch

Kvalita ľudského kapitálu sa v súčasnom období stáva významnou konkurenčnou výhodou pre všetky podniky, preto sú nevyhnutné investície do rozvoja najmä riadiacich pracovníkov. Konceptia rozvoja a vzdelávania riadiacich pracovníkov je dôležitým nástrojom pre zvýšenie pracovnej motivácie a kvalifikácie vedenia aj u rodinných podnikov. Medzi takéto investície do rozvoja zručností riadiacich pracovníkov môžeme zaradiť: rozvoj manažérskych zručností (napríklad vedenie podriadených, delegácia úloh, poskytovanie spätnej väzby, tímová spolupráca a podobne), odborných zručností alebo iných mäkkých zručností (prezentačné, komunikačné, obchodné a podobne). Rodinné podniky investujú do rozvoja svojich riadiacich pracovníkov najmä v oblastiach odborných zručností (66 %). Ďalej nasledovali manažérske zručnosti (napr. vedenie podriadených, delegácia úloh, poskytovanie spätnej väzby, tímová spolupráca a pod., 60 %) a iné mäkké zručnosti (prezentačné, komunikačné, obchodné a pod., 39 %). Iba 9 % rodinných podnikov nepovažuje vôbec za dôležité rozvíjať svojich vedúcich

pracovníkov ani v jednej zo zručností uvedených v dotazníkovom prieskume. Keďže rodinní podnikatelia rozvíjajú svojich riadiacich pracovníkov naraz vo viacerých oblastiach, hodnoty presahujú 100 %.

**Graf 25** Oblasti rozvoja riadiacich pracovníkov v rodinných podnikoch

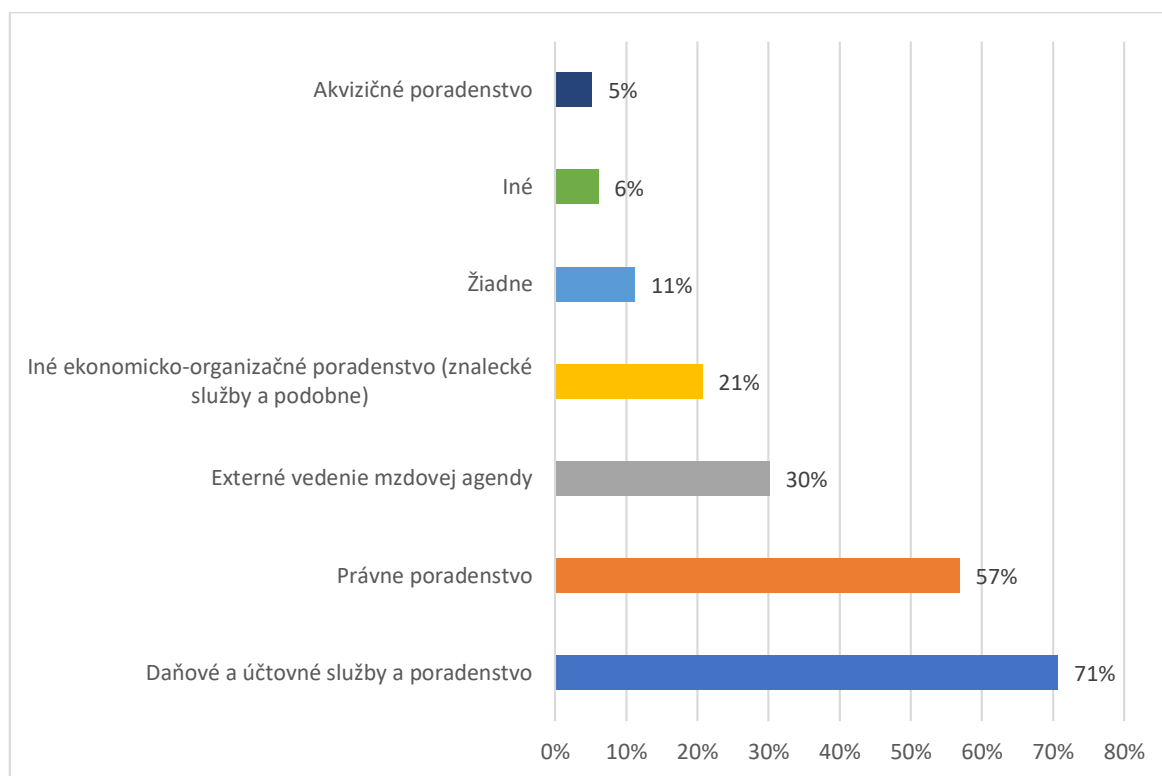


Zdroj: vlastný výskum, 2020.

#### **Otázka 24. Oblasti spolupráce rodinných podnikov s externými poradenskými spoločnosťami**

Rodinné podnikanie často využívajú pri svojich činnostiach externé poradenské služby (z angl. outsourcing). Najviac outsource-ovanými službami rodinných podnikateľov boli daňové a účtovné služby a poradenstvo (71 %), právne poradenstvo (57 %) a externé vedenie mzdovej agendy (30 %). V menšej miere využívajú tiež iné ekonomicko-organizačné poradenstvo, ako napríklad znalecké, tlmočnicke a prekladateľské služby (21 %) a malá časť podnikov využíva akvizičné poradenstvo (5 %). Iba 11 % respondentov nevyužíva služby externého poradenstva vôbec a 6 % podnikov uviedlo v možnosti „iné“, že využívajú služby marketingových agentúr, školiacich firiem (napríklad na školenia manažérskych zručností), audítorské firmy a firmy nastavujúce procesy v ich podniku, (napr. certifikácie – ISO, SCC). Hodnoty presahujú 100 %, pretože respondenti mali možnosť uviesť viac odpovedí.

**Graf 26** Oblasti spolupráce rodinných podnikov s externými poradenskými spoločnosťami



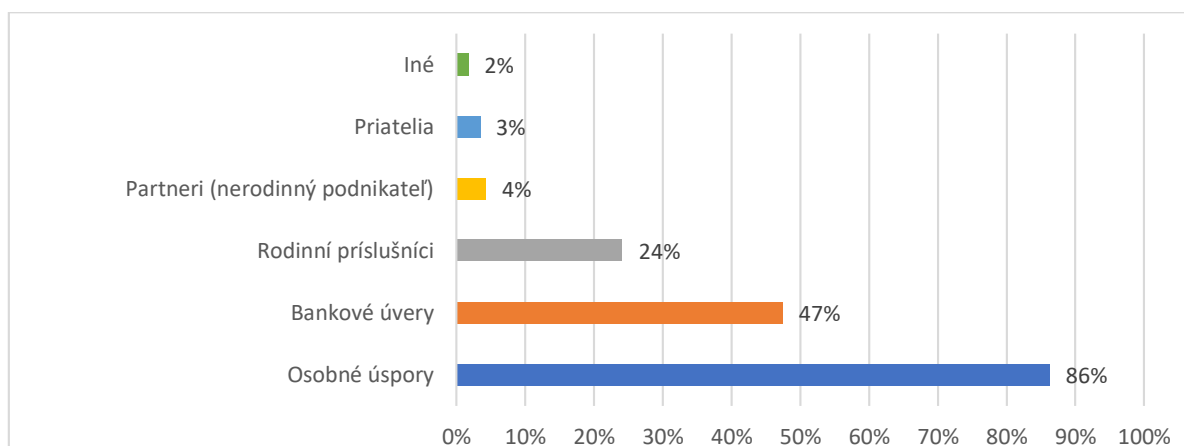
Zdroj: vlastný výskum, 2020.

## 8.5 Financovanie a podpora rodinných podnikov ako determinanty rozvoja

### Otázka 25. Zdroje pri zakladaní rodinného podniku.

Ako sme už uviedli v piatej kapitole monografie, zabezpečenie potrebných finančných zdrojov na začatie podnikateľskej činnosti je jedným z najzávažnejších problémov, pred ktorým stoja podnikatelia pri zakladaní rodinného podniku. Zisťovanie v oblasti zdrojov financovania pri založení podniku prinieslo nasledujúce zistenia: 86 % podnikov použilo osobné úspory, 47 % bankové úvery a 24 % respondentov si požičalo peniaze od rodinných príslušníkov. Partneri, ktorí nie sú v príbuzenskom pomere k rodinnému podnikateľovi pomohli finančne 4 % respondentov a priatelia 3 %. Iba 2 % rodinných podnikateľov získalo zdroje z dedičstva, alebo uviedli iné alternatívne zdroje financovania. Hodnoty presahujú 100 %, pretože respondenti mali možnosť uviesť viac odpovedí. Nikto však neuviedol, že by použil napríklad rizikový kapitál, čo môže tiež súvisieť s konzervatívnym zmýšľaním rodinných podnikateľov.

**Graf 27** Zdroje pri zakladaní rodinného podniku

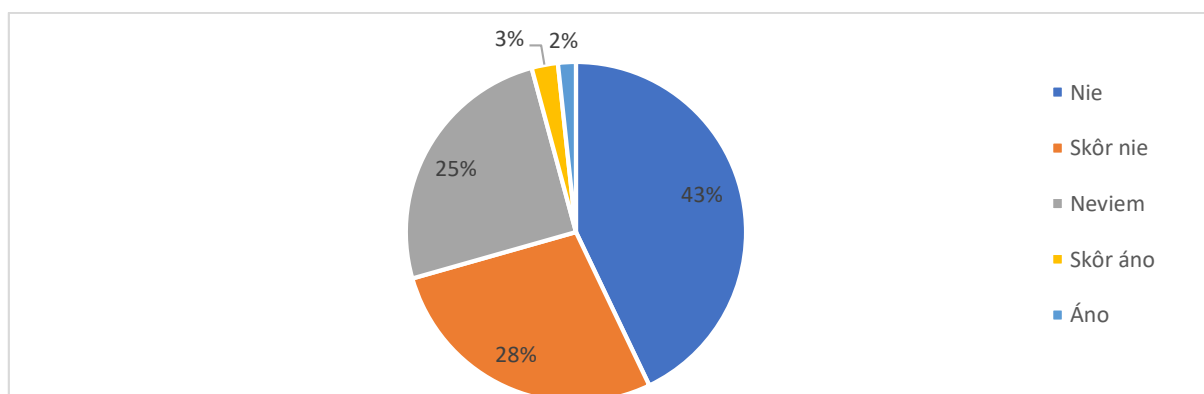


Zdroj: vlastný výskum, 2020.

### Otázka 26. Hodnotenie dostatočnosti štátnej podpory v oblasti rodinného podnikania

Návrhy podpory rodinného podnikania sú súčasťou viacerých dokumentov a správ Európskej komisie o rodinnom podnikaní. Zaujímalo nás preto, či rodinní podnikatelia vnímajú štátnu podporu ich podnikania na Slovensku ako dostatočnú. Spolu až 71 % rodinných podnikateľov nevníma štátnu podporu ako dostatočnú (43 % odpovedalo „nie“ a 28 % „skôr nie“). Nevedelo sa vyjadriť 25 % respondentov a len 5 % respondentov ju vníma ako dostatočnú („áno“ odpovedalo 2 % a „skôr áno“ 3 % respondentov). Výsledky vôbec nie sú prekvapujúce, pretože štátna podpora je nedostatočná a veľmi nárazová. Napriek schváleniu Schémy podpory rodinných podnikov sú doterajšie projekty podpory skôr ojedinelé, resp. takmer žiadne a ak sa aj nejaké formy podpory zrealizujú, nie sú dostatočne komunikované a podnikatelia o nich nevedia.

**Graf 28** Vnímanie dostatočnosti podpory rodinného podnikania na Slovensku rodinnými podnikateľmi

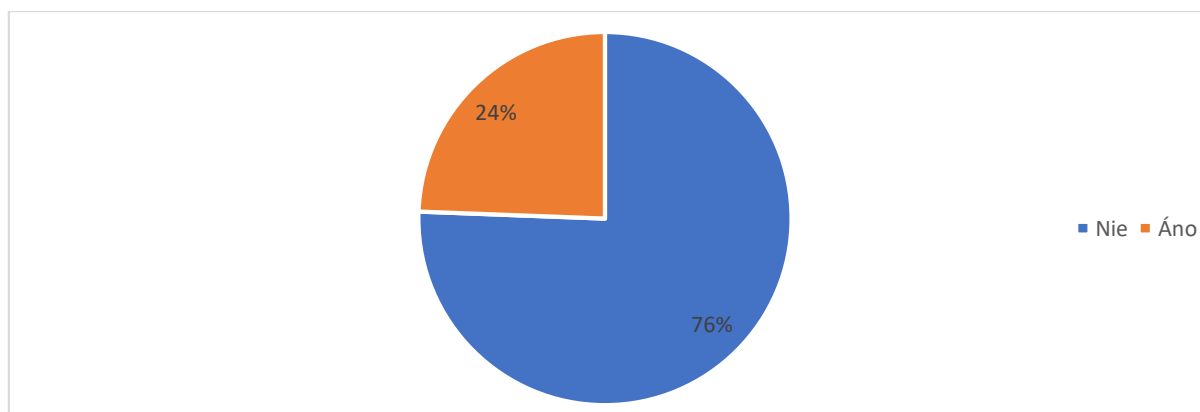


Zdroj: vlastný výskum, 2020.

## Otázka 27. Využívanie niektorej z foriem podpory podnikania

Následne sme zisťovali, či rodinní podnikatelia využívajú niektorú z foriem podpory podnikania. Len 1/4 využíva niektorú z foriem podpôr (24 %). Pri veľkej časti rodinných firiem, ktoré sa zapojili do výskumu, sme dokonca zaznamenali určitú formu nezájmu, napríklad o externé zdroje financovania a 2/3 respondentov neužíva podporu podnikania vôbec (76 %). Ako hlavné dôvody, vo väčšine prípadov, bola uvádzaná byrokracia zo strany úradníkov a zamestnancov finančných inštitúcií a slabá informovanosť zo strany štátu a poradenských agentúr smerom k podnikateľom týkajúcich sa externých finančných zdrojov. Prípadne zdĺhavý a časovo náročný proces vybavovania a odsúhlasovania už spomenutých finančných prameňov. Nezájem o podporu podnikania si však môžeme vysvetľovať aj ako neinformovanosť samotných podnikateľov. Tento problém navrhujeme riešiť komplexne, a preto môžeme odporučiť reorganizáciu inštitúcií, resp. ich činnosti či úloh. Ako vhodné sa ponúka zriadenie špeciálneho úradu pre rodinné podnikanie, ktorý by zastrešoval okrem iného aj spomínanú informačnú činnosť a podporu, ako aj propagačnú koordináciu.

**Graf 29** Využívanie niektorej z foriem podpory podnikania

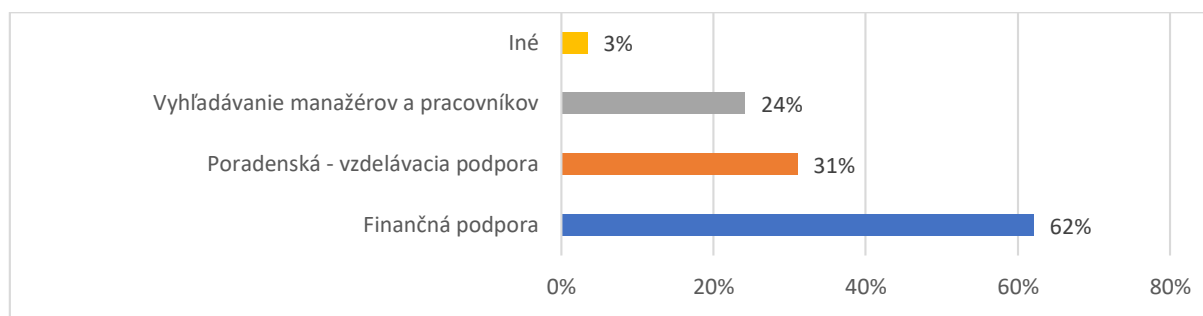


Zdroj: vlastný výskum, 2020.

## Otázka 27A. Forma podpory využívaná rodinným podnikom

Respondentov, ktorí odpovedali, že využívajú niektorú z foriem podpory, sme následne žiadali o konkretizáciu tejto podpory. Najväčším počtom odpovedí bola zastúpená „finančná podpora“ (62 %), následne „poradenská – vzdelávacia podpora“ (31 %) a „personálne a Executive Search poradenstvo v oblasti vyhľadávania manažérov a pracovníkov“ (24 %). Medzi „iné“ (3 %) uvedených podpôr využívaných rodinnými podnikateľmi boli uvedené napríklad „podpora úradu práce a granty“. Keďže bolo možné označiť viacero foriem podpory, hodnoty presahujú 100 %.

**Graf 30** Formy využívanej podpory podnikania rodinnými podnikateľmi



Zdroj: vlastný výskum, 2020.

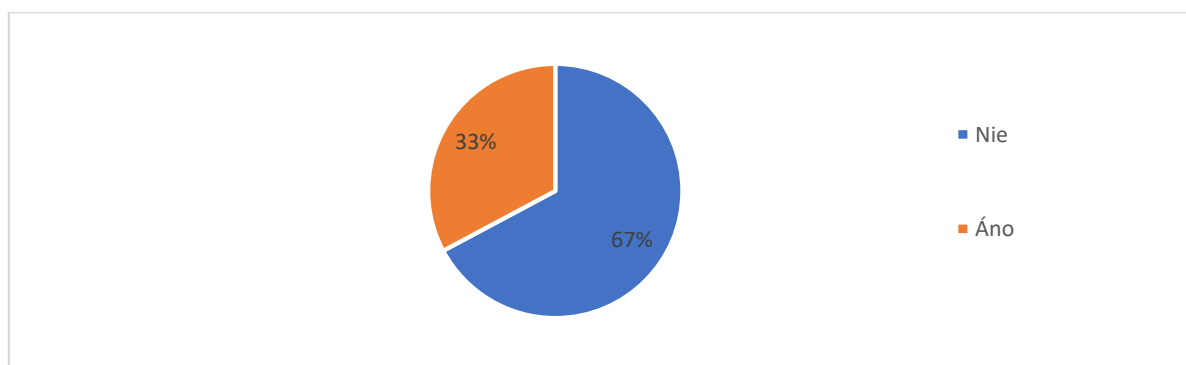
### **Otázka 27B. Dôvody nevyužívania podpory podnikania rodinným podnikom**

V prípade, že rodinní podnikatelia uviedli, že nevyužívajú žiadnu formu podpory, žiadali sme respondentov o uvedenie dôvodov, prečo je to tak. Odpovede sme rozdelili do dvoch skupín. Prvú skupinu tvoria podnikatelia, ktorí uviedli, že podporu nepotrebujú, alebo sa v prípade potreby radšej spoľahnú na finančné zdroje od členov rodiny. Toto zistenie korešponduje aj výsledkami výskumu realizovaného v roku 2013 (Krošláková a Strážovská), kedy sme zistili že najväčší význam má pre rodinné podniky financovanie z vlastných zdrojov, t. j. vlastným kapitálom. Druhú skupinu tvoria rodinní podnikatelia, ktorí by mali záujem podporu využívať, ale uviedli, že im v tom bráni pomerne komplikovaný proces podávania žiadostí, korupcia pri udeľovaní podpory, či nízka informovanosť o možnostiach podpory. Niektorí rodinní podnikatelia uviedli, že nemajú žiadnu vedomosť o existencii štátnej podpory pre rodinné podniky.

### **Otázka 28. Plán diverzifikovať v rámci podnikania do iných oblastí**

Cieľom otázky č. 28 bolo zistenie, či rodinné podniky plánujú v najbližšom období diverzifikovať v rámci svojho podnikania do iných oblastí. Až 67 % rodinných podnikov sa vyjadrilo, že neplánuje diverzifikovať do iných oblastí, a možno teda konštatovať, že sú zrejme spokojné s podnikateľskými aktivitami, ktoré realizuje ich rodinný podnik. Zistenia tejto otázky sa dajú vnímať dvojako. Jednak, že rodinné podniky nemajú záujem expandovať mimo svoj „core“ biznis, čo považujeme za prirodzené tomuto špecifickému segmentu podnikania, t. j. rodinné podniky sa sústreďujú najmä na „core“ biznis, a ten ak rozširujú, tak len príležitostne, ak sa naskytne zaujímavá podnikateľská príležitosť, resp. že náročnejšie investície mimo „core“ biznis môžu byť riešené aj v spolupráci s partnerom (akvizíciou), napríklad investície do nehnuteľností. Jedna tretina rodinných podnikov plánuje rozšíriť portfólio podnikateľských aktivít do iných oblastí.

**Graf 31** Existencia plán rozšírenia portfólia podnikateľských aktivít rodinného podniku



Zdroj: vlastný výskum, 2020.

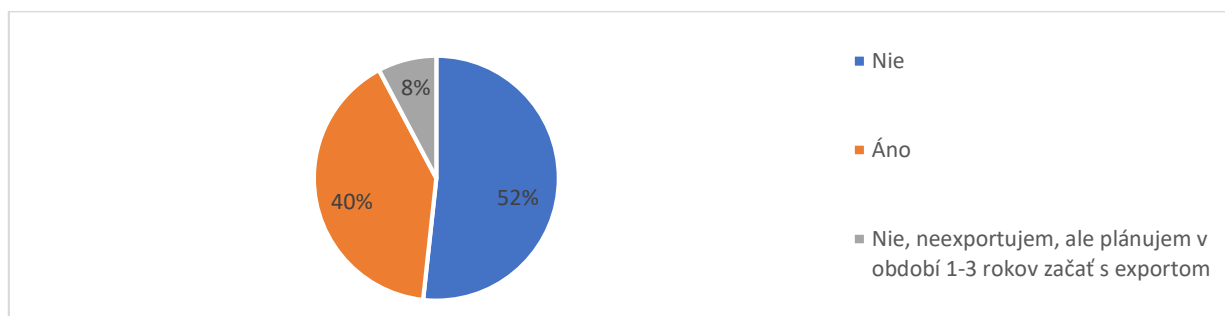
## 8.6 Exportné a inovačné aktivity rodinných podnikov

Predpokladom rastu rodinných podnikov sú aj ich exportné a inovačné aktivity.

### Otázka 29. Export rodinných podnikov

Ako uvádzajú Harvánek a Zábojník (2015) a Baláž a kol. (2019), exportná výkonnosť je výrazne náročnejšia v prípade MSP. Vzhľadom na to, že rodinní podnikatelia sú podľa našich zistení hlavne súčasťou MSP, ale aj veľkých podnikov, zamerali sme sa na exportné aktivity slovenských rodinných podnikov. Môžeme konštatovať, že až 40 % rodinných podnikateľov už exportuje, resp. tak plánuje urobiť v období 1 – 3 rokov (8 %). Vyše polovica (52 %) zatiaľ neexportuje. Dôvody, prečo neexportujú, sú predmetom otázky č. 29C. Rodinné podniky sa zmenili a od tradičných dodávateľov pre zahraničné korporátne spoločnosti (predovšetkým v tzv. automotive sektore) s pomerne nízkou pridanou hodnotou a veľkou závislosťou na jednom či dvoch odberateľoch, začínajú hľadať vlastné príležitosti s vyššou pridanou hodnotou a možnosťou diverzifikácie. Inovačná schopnosť, ktorá je vlastná rodinnému podnikaniu, im tieto možnosti ponúka a prípadná podpora alebo záruka zo strany štátu by mohla byť efektívne využitou investíciou.

**Graf 32** Export u rodinných podnikov



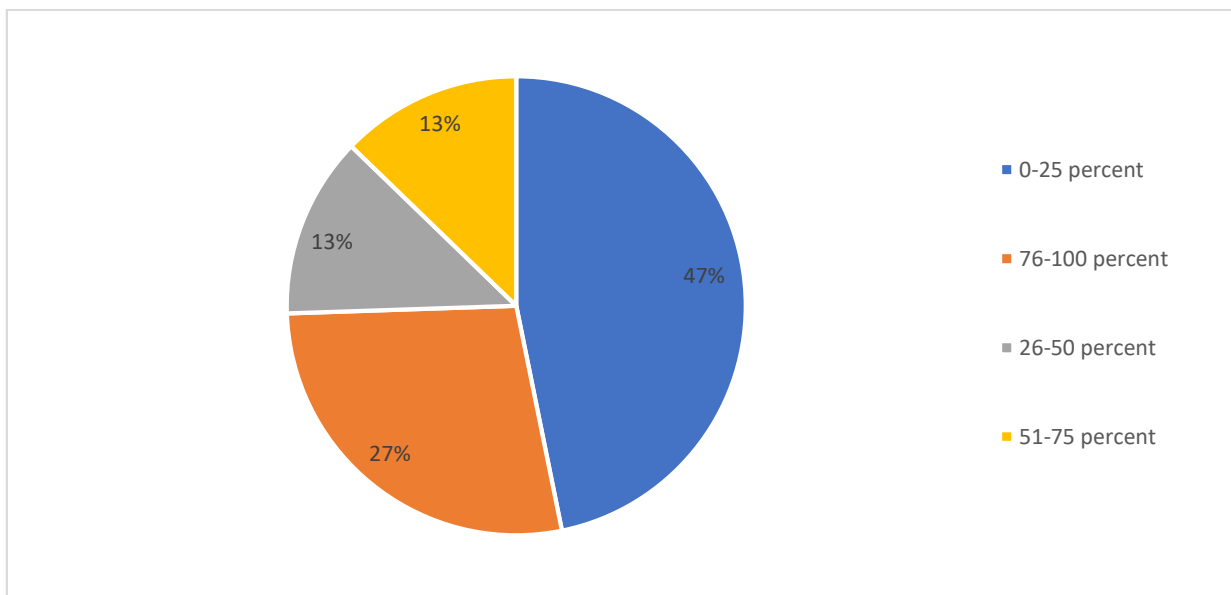
Zdroj: vlastný výskum, 2020.



### Otázka 29A. Podiel exportu na tržbách rodinného podniku

U rodinných podnikateľských subjektov, ktoré uviedli, že exportujú sme zisťovali percento tržieb tvoriace ich exportné aktivity. Najväčšou zaznamenanou hodnotou je podiel 100 % exportu na dosiahnutých tržbách a najnižšou 1 %. Medián hodnôt je 32,5. Najviac (47 %) rodinných podnikov uviedlo údaje relevantného parametra zaradené do škály 0 % – 25 %, 27 % respondentov sa radí do škály 76 % – 100 % a zhodne po 13 % sa radí do škál 26 % – 50 % a 51 % – 75 %. Pozitívne hodnotíme, že všetky rodinné podniky uviedli údaje za požadovaný parameter.

**Graf 33** Podiel exportu na tržbách

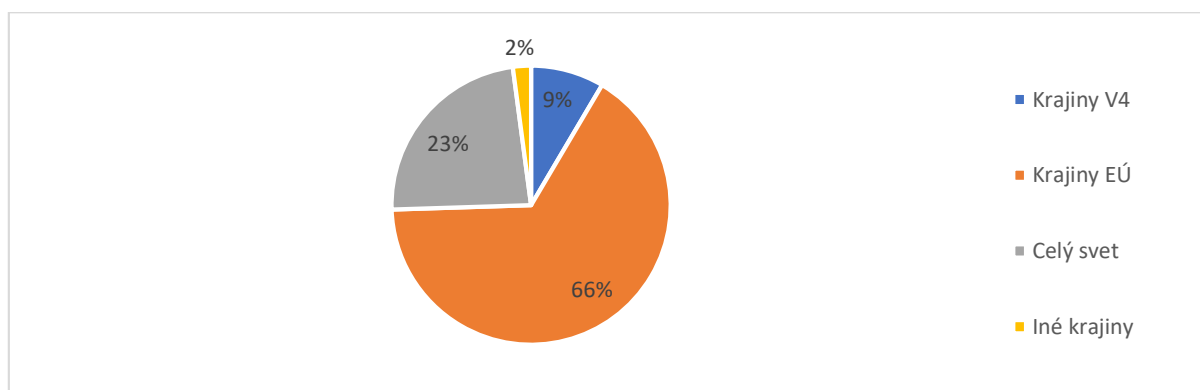


Zdroj: vlastný výskum, 2020.

### Otázka 29B. Medzinárodný dosah exportu rodinných podnikov

Otázka sleduje medzinárodný dosah exportu rodinných podnikov. Z výsledkov výskumu je zjavná exportná orientácia rodinných podnikov na krajiny Európskej únie a až 66 % exportuje do krajín EÚ. Okolo 23 % podnikov exportuje svoje výrobky alebo služby celosvetovo a 9 % rodinných podnikov do krajín V4 (Poľsko, Maďarsko a Česká republika). Iba 2 % v skupine tých, čo exportujú, vyvíja svoje exportné aktivity smerom na Rusko, Kazachstan a Uzbekistan.

**Graf 34** Exportné trhy rodinných podnikov

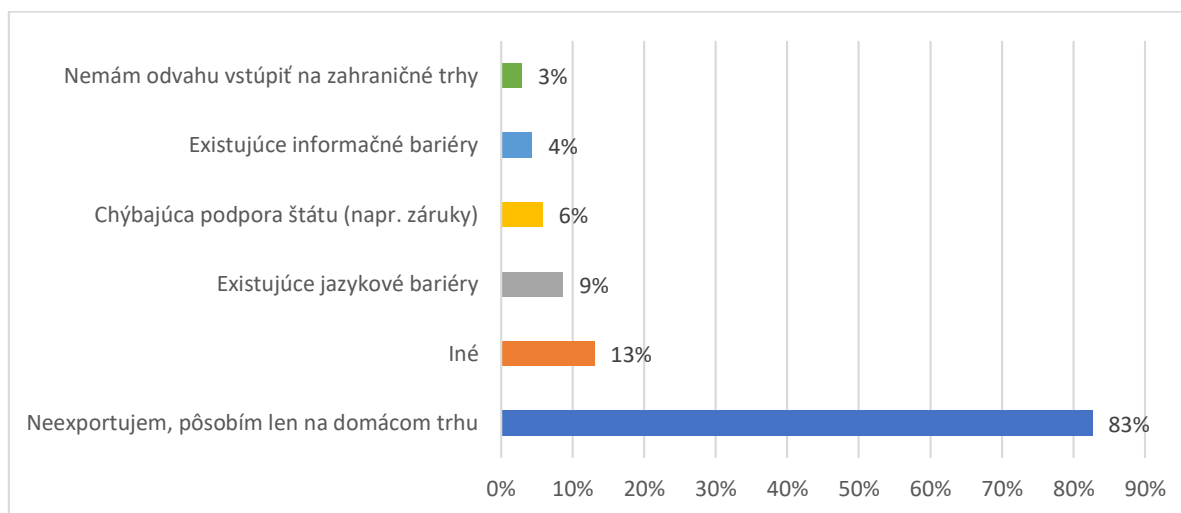


Zdroj: vlastný výskum, 2020.

### Otázka 29C. Dôvody neexportovania rodinných podnikov

Rodinných podnikateľov, ktorí sa vyjadrili, že buď neexportujú vôbec, alebo že neexportujú, ale plánujú exportovať v období 1 – 3 rokov, sme sa pýtali na dôvody, prečo neexportujú. Najčastejším uvádzaným dôvodom bolo, že pôsobia len na domácom trhu (83 %). Ďalšími, ale už menej častými dôvodmi boli existujúce jazykové bariéry (9 %), chýbajúca podpora štátu napr. vo forme záruk (6 %), informačné bariéry (4 %) alebo existencia obavy vstúpiť na zahraničné trhy (3 %). Medzi iné dôvody (13 %), prečo rodinní podnikatelia neexportujú, patria napríklad, že produkt je určený na lokálny trh, podnikatelia hľadajú produkt vhodný na zahraničný trh, resp. nemajú záujem pôsobiť na zahraničnom trhu. Ďalšími dôvodmi boli, že sa najprv chcú rozšíriť na domácom trhu a až potom sa zamerajú na export, alebo majú názor, že kvalitu treba nechať na Slovensku.

**Graf 35** Dôvody neexportovania u rodinných podnikov

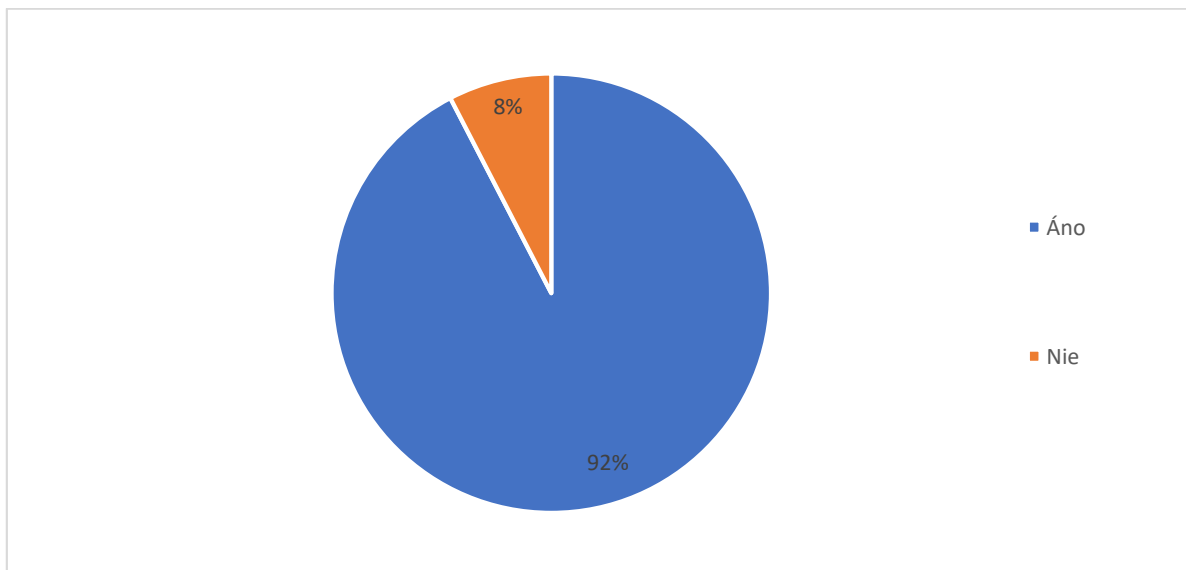


Zdroj: vlastný výskum, 2020.

### Otázka 30. Dôležitosť zavádzania inovácií v rodinnom podniku

Inovácia sa všeobecne považuje za kľúčovú hnaciu silu rastu organizácie a ekonomiky (Garud, Tuertscher a Van de Ven, 2013) nielen u rodinných podnikov. Napriek nedávnomu nárastu výskumu v oblasti inovácií rodinných podnikov, existujúca odborná literatúra priniesla kontroverzné zistenia (Kammerlander a Van Essen, 2017). Rodinné firmy sa považujú za konzervatívnejšie a pevnejšie voči svojej tradícii, avšak mnohé z najinovatívnejších firiem na svete sú práve rodinné podniky. Poukazuje to na zjavný paradoxný prejav ochoty pri zavádzaní inovácií v rodinnom podniku (Rondi a kol., 2019). Otázka č. 30 preto sleduje, či rodinné podniky považujú zavádzanie inovácií za dôležité. Prišli sme k nasledujúcim zisteniam: až 92 % rodinných podnikov považuje zavádzanie inovácií za dôležité a len 8 % respondentov sa vyjadrilo, že inovácie nevníma ako dôležité v kontexte rastu podniku.

**Graf 36** Dôležitosť zavádzania inovácií v rodinnom podniku



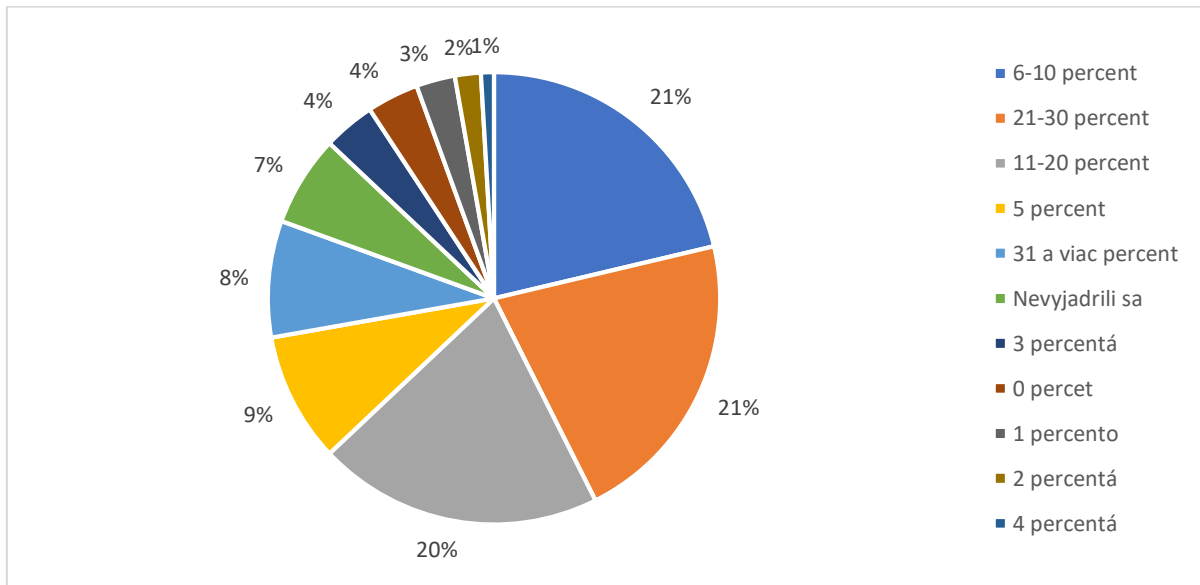
Zdroj: vlastný výskum, 2020.

### Otázka 30A. Ročné investované percento z tržieb do inovácií

Inovačná aktivita rodinných podnikateľov môže byť realizovaná napríklad investíciami do nákupu nových technológií, do licencií, do vývoja nových produktov alebo do použitia nových materiálov vo výrobe. Zároveň môže zahŕňať zmeny v organizácii výroby, distribúcii alebo predaji a podobne. Práve z tohto dôvodu nás zaujímalo percento z tržieb, ktoré rodinní podnikatelia investujú ročne do inovácií. Najvyššou zaznamenanou hodnotou bol podiel 70 % z tržieb ročne investovaných do inovácií a najnižšou bola 0. Hodnota mediánu v sledovanom parametri je 15. Až 21 % rodinných podnikov investuje do inovácií ročne zhodne v intervaloch

6 % – 10 % a 21 % – 30 % z tržieb, 20 % podnikov investuje v škále 11 % – 20 % a 22 % podnikov v škále 6 % – 10 %. 7 % rodinných podnikov neuviedlo percento ich investícií do inovácií a 4 % podnikov, ktoré odpovedali, že inovácie sú dôležité pri podnikaní, uviedlo, že aktuálne neinvestujú žiadne finančné prostriedky do inovácií. Podrobne sú percentá, ktoré investujú rodinní podnikatelia ročne z tržieb do inovácií, prezentované v nasledujúcom grafe.

**Graf 37** Ročné investované percento z tržieb rodinného podniku do inovácií.



Zdroj: vlastný výskum, 2020.

.Na základe osobných rozhovorov s rodinnými podnikateľmi sme zistili, že rodinné podniky, ktoré prešli krízou v roku 2008, si zásadným spôsobom uvedomujú riziká prehnanej expanzie a hoci inovácie považujú za kľúčové z hľadiska dlhodobého prežitia, plánujú ich podstatne pozornejšie a opatrnejšie, zohľadňujúc finančnú náročnosť.

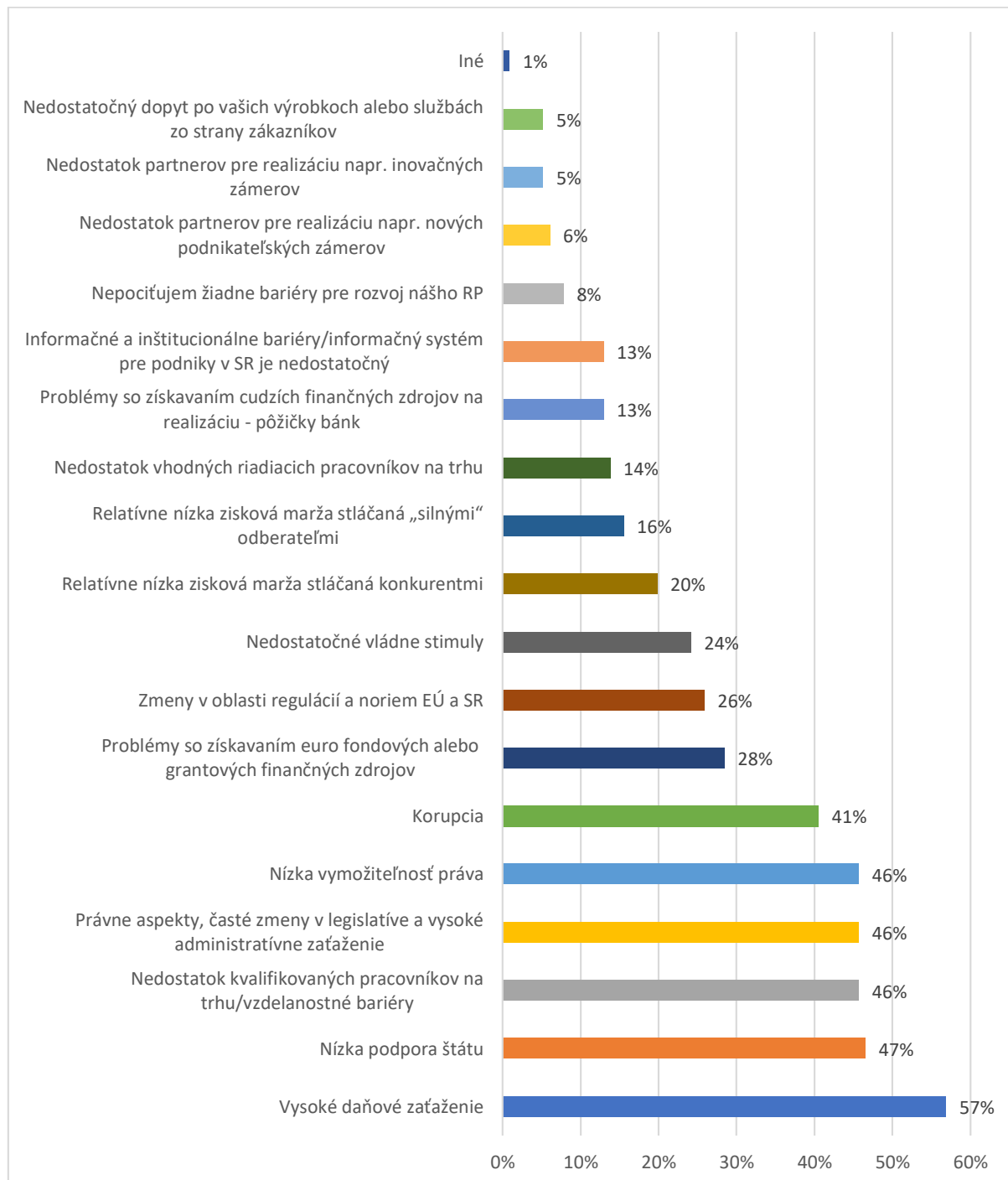
## 8.7 Bariéry rozvoja rodinného podnikania

### Otázka 31. Externé bariéry rozvoja/rastu rodinného podniku

Viacerí autori, zrealizované prieskumy (Krošláková a Strážovská, 2013; Krošláková a kol., 2014; 2019) a súčasne výsledky zahraničných hodnotení slovenského podnikateľského prostredia, prezentované v šiestej kapitole monografie, sa zhodujú v tom, že medzi hlavné príčiny neúspechu malých a stredných podnikov, vrátane rodinných podnikov, v SR patrí korupcia, klientelizmus, vysoké daňové a odvodové zaťaženie, nezrozumiteľná legislatíva, nedostatočná podpora začínajúcim podnikateľom a nedostatok kapitálu. Keďže podnikateľské

prostredie a verejná podpora sú kľúčovými pri rozvoji a zvyšovaní konkurencieschopnosti rodinných podnikov, položili sme v prieskume otázku o existencii externých bariér vnímaných rodinnými podnikateľmi pri ich rozvoji. Vysoké daňové zaťaženie (57 %), nízku podpora štátu (47 %), nedostatok kvalifikovaných pracovníkov na trhu a pretrvávajúce vzdelanostné bariéry (46 %) boli najfrekventovanejšími odpoveďami rodinných podnikateľov.

**Graf 38** Externé bariéry rozvoja/rastu rodinného podniku



Zdroj: vlastný výskum, 2020.

Nasledovali dôvody ako právne aspekty, časté zmeny v legislatíve a vysoké administratívne zaťaženie (46 %), nízka vymožiteľnosť práva (46 %), korupcia (41 %) a problémy so získavaním eurofondových alebo grantových finančných zdrojov (štrukturálne fondy EÚ, HORIZONT a pod.), ktoré uviedlo ako jednu z bariér ich rastu až 28 % respondentov. Následne boli uvádzané časté zmeny v oblasti regulácií a noriem Európskej únie a Slovenska (26 %), nedostatočné vládne stimuly (24 %), relatívne nízka zisková marža stláčaná konkurentmi (20 %), relatívne nízka zisková marža stláčaná „silnými“ odberateľmi (16 %) a nedostatok vhodných riadiacich pracovníkov na trhu (14 %). Zhodne po 13 % respondentov vníma negatívne problémy so získavaním cudzích finančných zdrojov, ako pôžičky bánk na realizáciu svojho rastu a tiež informačné a inštitucionálne bariéry, t. j. nedostatočný informačný systém pre podniky v SR. 6 % respondentov nemá dostatok partnerov pre realizáciu nových podnikateľských zámerov, zhodne po 5 % respondentov nemá dostatok partnerov pre realizáciu napr. inovačných zámerov, alebo ich v raste brzdí nedostatočný dopyt po výrobkoch, alebo službách zo strany zákazníkov. Len 8 % respondentov nepociťuje žiadne bariéry pre rozvoj rodinného podniku a možnosť „iné“ sme zaznamenali iba od 1 % dopytovaných, ktorí uviedli ako dôvod, okrem iných, relatívne nízku ziskovú maržu v poskytovaných službách. Hodnoty presahujú 100 % z dôvodu, že rodinní podnikatelia mali možnosť vybrať si z viacerých možností.

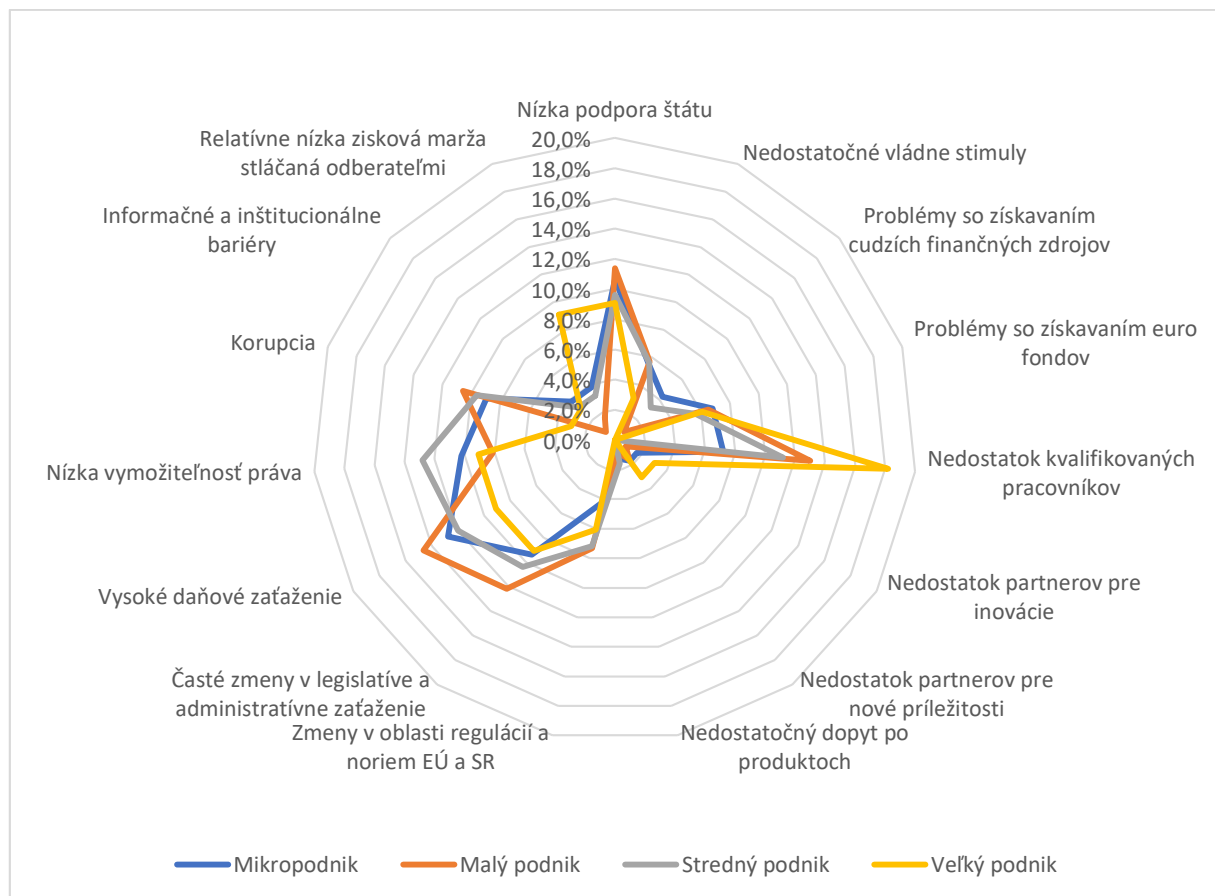
Napriek tomu, že kvalitné podnikateľské prostredie a verejná podpora sú kľúčovými faktormi pri rozvoji a zvyšovaní konkurencieschopnosti všetkých podnikateľských subjektov, vrátane rodinných podnikov, realizovaným výskumom identifikované prekážky a nedostatky v podnikateľskom prostredí pre rodinné podniky sú už dlhodobo neriešené a korešpondujú s výsledkami zistenými v predchádzajúcich výskumoch rodinných podnikov realizovaných v roku 2013 autorským kolektívom Krošláková a Strážovská a zároveň s výsledkami prezentovanými v Štúdiu o rodinnom podnikaní realizovanej SBA (2018).

Na základe realizovaných osobných rozhovorov s rodinnými podnikateľmi sme zistili, že administratívna náročnosť je pre rodinné podniky v súčasnosti skutočne veľkou výzvou. Podnikatelia konštatujú postupný, ale zato systematický nárast byrokracie vo všetkých oblastiach podnikania, čo z veľkej časti znižuje pôvodný podnikateľský entuziazmus. Vysoká odvodová zaťaženosť je zásadným problémom pre rodinné podniky v tých sektoroch, ktoré sú náročné na ľudskú pracovnú silu. S tou je spojený aj problém s dostupnosťou kvalitnej pracovnej sily.

**Výskumná otázka 2** *Pocitujú rodinní podnikatelia v podnikateľskom prostredí rovnaké bariéry ich rozvoja, bez ohľadu na veľkostnú kategóriu rodinného podniku?*

V súvislosti s výsledkami kontingenčnej tabuľky zameranej na pociťované bariéry rozvoja rodinných podnikov v kontexte veľkostnej kategórie rodinného podniku, ktoré sú prezentované v grafe 39, môžeme konštatovať, že rodinní podnikatelia vnímajú väčšinou podobné bariéry ich rozvoja v podnikateľskom prostredí, bez ohľadu na ich veľkosť, a zhodne sa vyjadrili, že medzi najväčšie bariéry patria právne aspekty, časté zmeny v legislatíve a administratívne zaťaženie, nízka podpora zo strany štátu, vysoké daňové zaťaženie, nízka vymožitelnosť práva a korupcia. Rozdiely sa vyskytovali len v niektorých odpovediach. Veľké rodinné podniky uviedli ako najmarkantnejšiu bariéru, brzdiacu ich rast, nedostatok kvalifikovaných pracovníkov. Vysoké daňové zaťaženie sa zase zhodne vyskytovalo u všetkých rodinných mikropodnikoch, malých a stredných podnikoch. Podrobné sú relácie podielov prezentované v nasledujúcom grafe. Podrobné sú relácie podielov prezentované v nasledujúcom grafe. Komplexná kontingenčná tabuľka sa nachádza v prílohe F .

**Graf 39** Bariéry rastu rodinných podnikov podľa veľkostných kategórií



Zdroj: vlastný výskum, 2020.

V kontexte zisťovania štatistickej významnosti rozdielov v uvedených bariérach podľa veľkostných kategórií rodinných podnikov a výsledkov realizovaného Chí kvadrátového testu (súhrnná tabuľka 7), môžeme tiež konštatovať, že väčšina uvedených bariér platí rovnako pre všetky veľkostné kategórie rodinných podnikov. V stĺpci „p-hodnota“ je uvedená hladina významnosti, kde p nám udáva, s akou pravdepodobnosťou by sme urobili chybu, keby sme tvrdili, že existujú rozdiely. Zvyčajne sa udáva hladina významnosti 0,05, preto sme ju použili vo výskume. Ak je p menšie ako 0,05, vtedy sú rozdiely významné na hladine významnosti 0,05. V kontexte realizovaného Chí kvadrátového testu, môžeme konštatovať, že väčšina spomínaných bariér platí rovnako pre všetky rodinné podniky.

**Tabuľka 7** Chí-kvadrát test Bariéry rastu rodinných podnikov podľa veľkostných kategórií

Bariéra	hodnota	df	p-hodnota
Nízka podpora štátu	,632 <sup>a</sup>	3	,889
Nedostatočné vládne stimuly	,528 <sup>a</sup>	3	,913
Problémy so získavaním cudzích finančných zdrojov	4,099 <sup>a</sup>	3	,251
Problémy so získavaním euro fondových alebo grantových finančných zdrojov	,112 <sup>a</sup>	3	,990
<b>Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov</b>	<b>16,477<sup>a</sup></b>	<b>3</b>	<b>,001</b>
Nedostatok partnerov pre realizáciu napr. nových podnikateľských zámerov	2,967 <sup>a</sup>	3	,397
Nedostatočný dopyt po výrobkoch alebo službách zo strany zákazníkov	,854 <sup>a</sup>	3	,837
Zmeny v oblasti regulácií a noriem EÚ a SR	4,549 <sup>a</sup>	3	,208
Vysoké daňové zaťaženie	1,898 <sup>a</sup>	3	,594
Nízka vymožitelnosť práva	4,672 <sup>a</sup>	3	,197
Korupcia	3,096 <sup>a</sup>	3	,377
Informačné a inštitucionálne bariéry	2,670 <sup>a</sup>	3	,445
Relatívne nízka zisková marža stláčaná „silnými“ odberateľmi	6,801 <sup>a</sup>	3	,079
Relatívne nízka zisková marža stláčaná konkurentmi	2,280 <sup>a</sup>	3	,516
Žiadne bariéry pre rozvoj RP	3,315 <sup>a</sup>	3	,346

Zdroj: vlastný výskum, 2020 spracovaný v štatistickom programe SPSS.

Signifikantné rozdiely sa potvrdili len pri externej bariére nedostatok kvalifikovaných pracovníkov, v kontexte stanovenej hladiny alfa = 0,050, kde je  $p = 0,001$  (menšie ako 0,05), takže hladina významnosti je dokonca omnoho nižšia ako stanovená hladina alfa. Môžeme tvrdiť takmer s istotou (mýlili by sme sa na 0,1 %), že rozdiely medzi podnikmi s rôznou



veľkosťou existujú, t. j. *nedostatkom kvalifikovaných pracovníkov* absentuje skôr u malých až veľkých podnikov (je ich nad 50 %) než u mikropodnikov (29,3 %), ako prezentuje nasledujúca tabuľka 8.

**Tabuľka 8** Chí-kvadrát test Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov na trhu/vzdelanostné bariéry podľa veľkostnej kategórie rodinného podniku

<b>Crosstab</b>					
			Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov na trhu/vzdelanostné bariéry		Total
			0	1	
Veľkosť podniku	1	Count	41	17	58
		% within Veľkosť podniku	70,7%	29,3%	100,0%
	2	Count	11	16	27
		% within Veľkosť podniku	40,7%	59,3%	100,0%
	3	Count	11	14	25
		% within Veľkosť podniku	44,0%	56,0%	100,0%
	4	Count	0	6	6
		% within Veľkosť podniku	0,0%	100,0%	100,0%
Total		Count	63	53	116
		% within Veľkosť podniku	54,3%	45,7%	100,0%

Zdroj: Vlastný výskum, 2020 spracovaný v štatistickom programe SPSS.

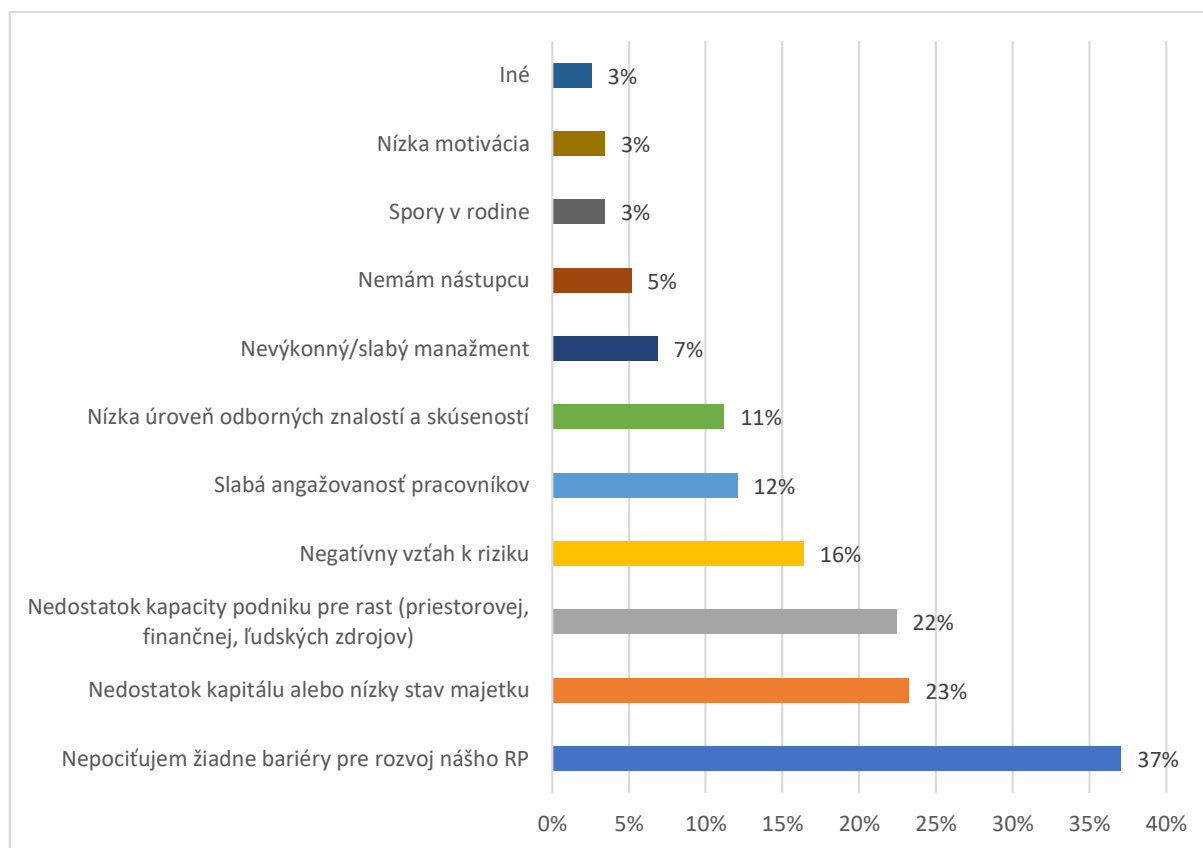
V prípade, že hodnota  $p > 0,05$ , môžeme konštatovať, že je menšia závislosť v pociťovaných bariérach od veľkostnej kategórie rodinných podnikov. Čím je hodnota  $p$  bližšie k hodnote 1, tak rodinné podniky pociťujú rovnaké externé bariéry, bez ohľadu na to, v ktorej veľkostnej kategórii sa vyskytujú. Uvádzame napríklad, ak v prípade uvádzaných problémov so získavaním euro fondových alebo grantových finančných zdrojov (štrukturálne fondy EÚ, HORIZONT a pod.) sa  $p = 0,990$  (nie je menšie ako 0,05), tak ak by sme v tomto prípade tvrdili, že rozdiely sú významné, tak sa mýlime s pravdepodobnosťou 99 %. Z tohto vyplýva, že rozdiely medzi rôznymi veľkosťami podniku v pociťovanej bariére so získavaním euro fondových finančných zdrojov nie sú, a teda všetky mikro až veľké rodinné podniky ich vnímajú približne rovnako a ich relácie odpovedí sú približne zhodné. Platí tiež, že akékoľvek vylepšenia v oblasti platenia daní a odvodov, zjednodušenia administratívnych úkonov

spojených s podnikaním a zlepšenie vzdelávacieho systému absolventov pomôžu celej skupine podnikateľov. Len malá časť tém sa týka špeciálne rodinných podnikov, ako napríklad dedičské konanie v súvislosti s dedením rodinného podniku, predmanželské zmluvy na ochranu majetku rodiny, zamestnávanie príbuzných a pod.

### Otázka 32. Interné bariéry rozvoja/rastu rodinného podniku

V rodinných podnikoch sa vyskytujú určité bariéry, podobne ako je to aj u nerodinných podnikateľských subjektov, avšak rodinné podniky sú špecifické aj prienikom systémov rodiny a podniku, a v tejto súvislosti vznikajú aj iné interné bariéry rastu, špecifické práve pre tento podnikateľský segment. Podľa našich zistení väčšina rodinných podnikateľov nevníma žiadnu internú bariéru pre rozvoj rodinného podniku (37 %), čo hodnotíme veľmi pozitívne. Čo sa týka tých, ktorí predsa len vnímajú existenciu určitých interných (vnútorných) bariér ako dôvod ich stagnácie, títo najviac uvádzali finančné a kapacitné problémy: nedostatok kapitálu alebo nízky stav majetku (23 %), nedostatok kapacity podniku pre rast (priestorovej, finančnej, ľudských zdrojov, 22 %).

**Graf 40** Interné bariéry rozvoja/rastu rodinného podniku



Zdroj: vlastný výskum, 2020.

Nasledovali bariéry ako negatívny vzťah k riziku u podnikateľa (16 %), slabá angažovanosť pracovníkov (12 %), nízka úroveň odborných znalostí a skúseností vedenia (11 %) alebo nevykonný / slabý manažment (7 %). Iba 5 % podnikateľov nemá nástupcu a nemá tak s kým zdieľať víziu rastu rodinného podniku. Zhodne po 3 % respondentov uviedlo, že rast rodinného podniku brzdia spory v rodine alebo nízka motivácia podnikateľa. Medzi 3 % iných odpovedí boli: nedostatok času, energie alebo slabé zdravie podnikateľa, poprípade vedenia. Nakoľko však podnikatelia vnímali existenciu interných bariér vo viacerých oblastiach, hodnoty presahujú 100 %. Veľká časť vnímaných problémov zo strany rodinných podnikov je spojená s riadením podnikov, či už na úrovni vrcholového manažmentu, ale aj na nižších úrovniach. Tento stav je do istej miery daný aj vysokou mierou angažovanosti rodiny na riadení (v prípade vrcholového manažmentu) a absenciou potreby tento segment v minulosti adekvátne riešiť. Systematický prehľad externých a interných bariér sa nachádza v Prílohe C

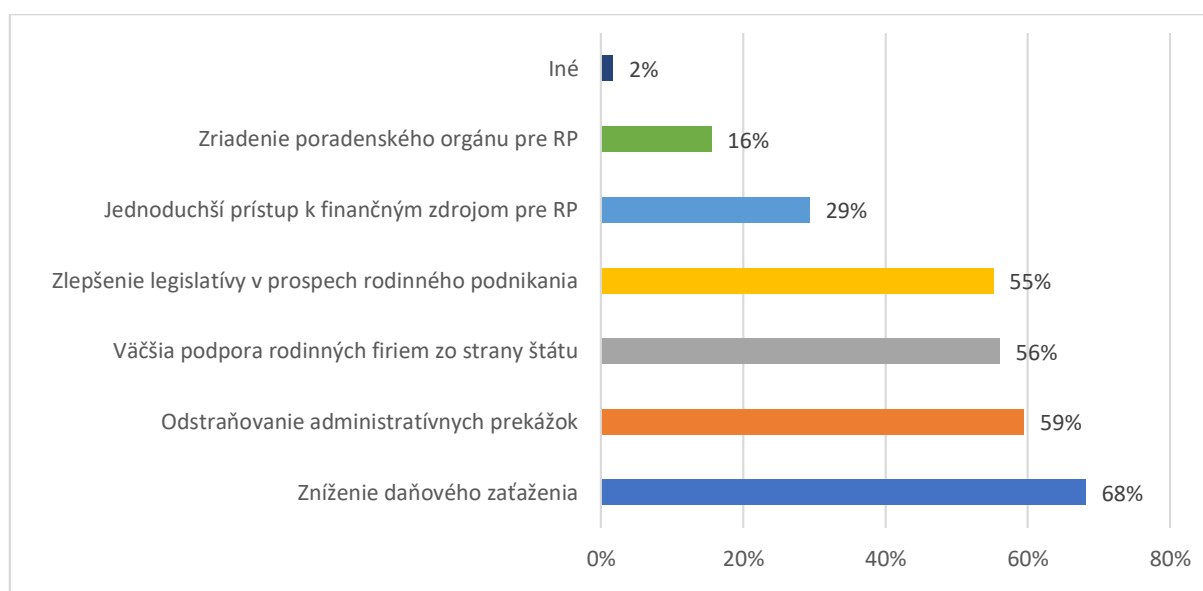
## **8.8 Možnosti zlepšenia a výzvy pre rodinné podniky**

Pre formulovanie návrhov na rast a zvýšenie konkurencieschopnosti rodinných podnikov je potrebné identifikovať preferencie rodinných podnikov, ktoré oblasti podnikateľského prostredia vnímajú ako najdôležitejšie z pohľadu zlepšenia podmienok a zároveň aké výzvy očakávajú v najbližšom období.

### **Otázka 33. Možnosti zlepšenia podmienok pre rodinné podnikanie**

V kontexte hlavného cieľa monografie identifikovať determinanty rastu rodinného podnikania na Slovensku sme položili otázku, v akých oblastiach v rámci podnikateľského prostredia by preferovali rodinní podnikatelia zlepšenie podmienok. Väčšina respondentov zastáva názor, že pre podporu ich rastu a zvýšenie konkurencieschopnosti je nevyhnuté zníženie daňového zaťaženia (68 %), odstraňovanie administratívnych prekážok (59 %), absentuje tiež podpora rodinných firiem zo strany štátu (56 %) a zlepšenie legislatívy v prospech rodinného podnikania (55 %). Skoro 1/3 respondentov požaduje jednoduchší prístup k finančným zdrojom (29 %) a zriadenie poradenského orgánu pre rodinné podniky (16 %). Iba 2 % respondentov uviedlo, že ich konkurencieschopnosť brzdí nízka vymožitelnosť práva. Hodnoty presahujú 100 % z dôvodu, že rodinní podnikatelia mali možnosť vybrať si z viacej možností.

**Graf 41** Preferencie zlepšenia podmienok pre rodinné podniky



Zdroj: vlastný výskum, 2020.

**Výskumná otázka 3** Aké z nasledujúcich zmien v podnikateľskom prostredí by mali vplyv na rast mikropodnikov, malých, stredných a veľkých rodinných podnikov, a sú tieto zmeny rovnaké, nezávisle od veľkostnej štruktúry rodinných podnikov?

Problematiku vplyvu zlepšenia podmienok pre rast rodinných podnikov sme vyhodnotili aj v kontexte odpovedí rodinných podnikov podľa veľkostných kategórií a vyhodnotili sme, ktorým zmenám pripisujú mikropodniky, malé, stredné a veľké rodinné podniky na Slovensku najvýraznejší vplyv.

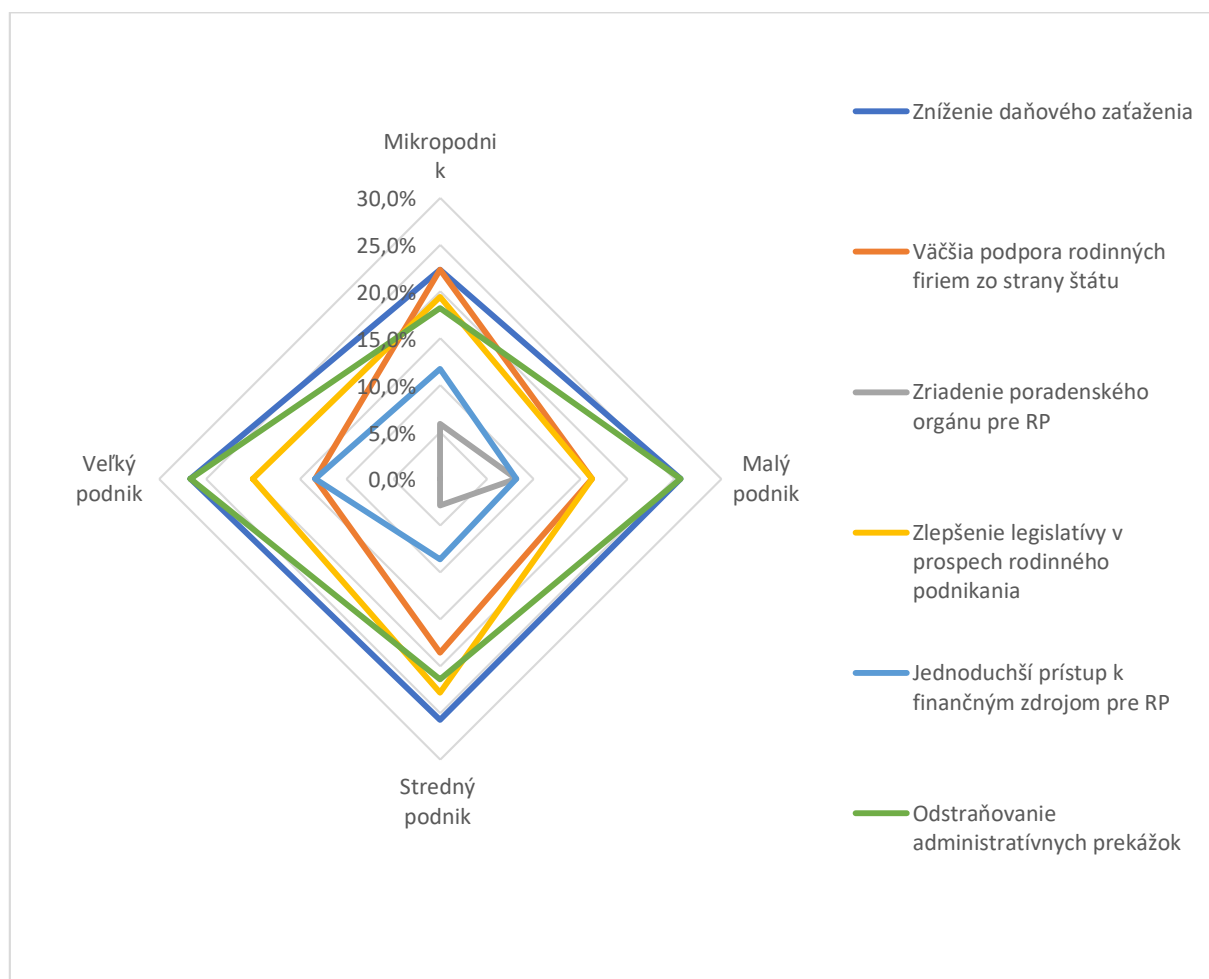
**Tabuľka 9** Kontingenčná tabuľka Faktory podnikateľského prostredia vplyvajúce na rast rodinných podniky podľa veľkostnej kategórie (v %)

	Mikropodnik	Malý podnik	Stredný podnik	Veľký podnik	Celkom
Zníženie daňového zaťaženia	22,4	25,7	25,7	26,7	20,9
Väčšia podpora rodinných firiem zo strany štátu	22,4	16,2	18,6	13,3	21,5
Zriadenie poradenského orgánu pre RP	5,9	8,1	2,9	0,0	7,3
Zlepšenie legislatívy v prospech rodinného podnikania	19,4	16,2	22,9	20,0	18,8
Jednoduchší prístup k finančným zdrojom pre RP	11,8	8,1	8,6	13,3	12,0
Odstraňovanie administratívnych prekážok	18,2	25,7	21,4	26,7	19,4
Celkom	45,8	23,4	24,2	6,7	100,0

Zdroj: vlastný výskum, 2020.

Rast a konkurencieschopnosť rodinných podnikov je ovplyvnená množstvom faktorov. Výsledky výskumu preukázali, že na rast mikropodnikov by mali vplyv jednak väčšia podpora zo strany štátu, ale aj odstránenie administratívnych prekážok. Na rast malých podnikov s počtom zamestnancov do 49 by mali vplyv zníženie daňového zaťaženia a odstránenie administratívnych prekážok a väčšia podpora štátu. Pre rast stredných podnikov je rozhodujúce najmä zlepšenie podmienok v prospech rodinného podnikania, zníženie daňového zaťaženia a väčšia podpora zo strany štátu v prospech rodinného podnikania. Veľké podniky vnímajú zníženie daňového zaťaženia, odstránenie administratívnych prekážok a celkové zlepšenie podmienok v prospech rodinného podnikania, ako kľúčové faktory ich rozvoja a zvýšenia konkurencieschopnosti. Naopak nepovažujú za dôležité zriadenie poradenského orgánu pre rodinné podniky. Rozdiely v reláciách odpovedí (tabuľka 9) sú však minimálne, a teda môžeme konštatovať, že faktory rastu, vnímané rodinnými podnikmi, sú nezávislé od ich veľkostnej štruktúry.

**Graf 42** Faktory rastu mikropodnikov, malých, stredných a veľkých rodinných podnikov



Zdroj: vlastný výskum, 2020.

Na základe vyhodnotenia Chí kvadrátového testu, môžeme tiež konštatovať, že faktory rastu vnímané rodinnými podnikmi sú nezávislé od veľkostnej štruktúry predmetných podnikov. Toto tvrdenie zároveň potvrdzujú výsledky komplexnej kontingenčnej tabuľky 9, ktoré korešpondujú s výsledkami spracovanými v štatistickom programe SPSS zrealizovaného Chí kvadrátového testu (súhrnná tabuľka 10).

**Tabuľka 10** Chí-kvadrát test Faktory podnikateľského prostredia vplývajúce na rast rodinných podnikov podľa veľkostnej kategórie rodinného podniku

Opatrenia na zmenu	hodnota	df	p-hodnota
Zníženie daňového zaťaženia	,423 <sup>a</sup>	3	,935
Väčšia podpora rodinných firiem zo strany štátu	5,010 <sup>a</sup>	3	,171
Zriadenie poradenského orgánu pre RP	3,237 <sup>a</sup>	3	,356
Zlepšenie legislatívy v prospech rodinného podnikania	2,179 <sup>a</sup>	3	,536
Jednoduchší prístup k finančným zdrojom pre RP	1,791 <sup>a</sup>	3	,617
Odstraňovanie administratívnych prekážok	2,336 <sup>a</sup>	3	,506

Zdroj: vlastný výskum, 2020. Spracované v štatistickom programe SPSS.

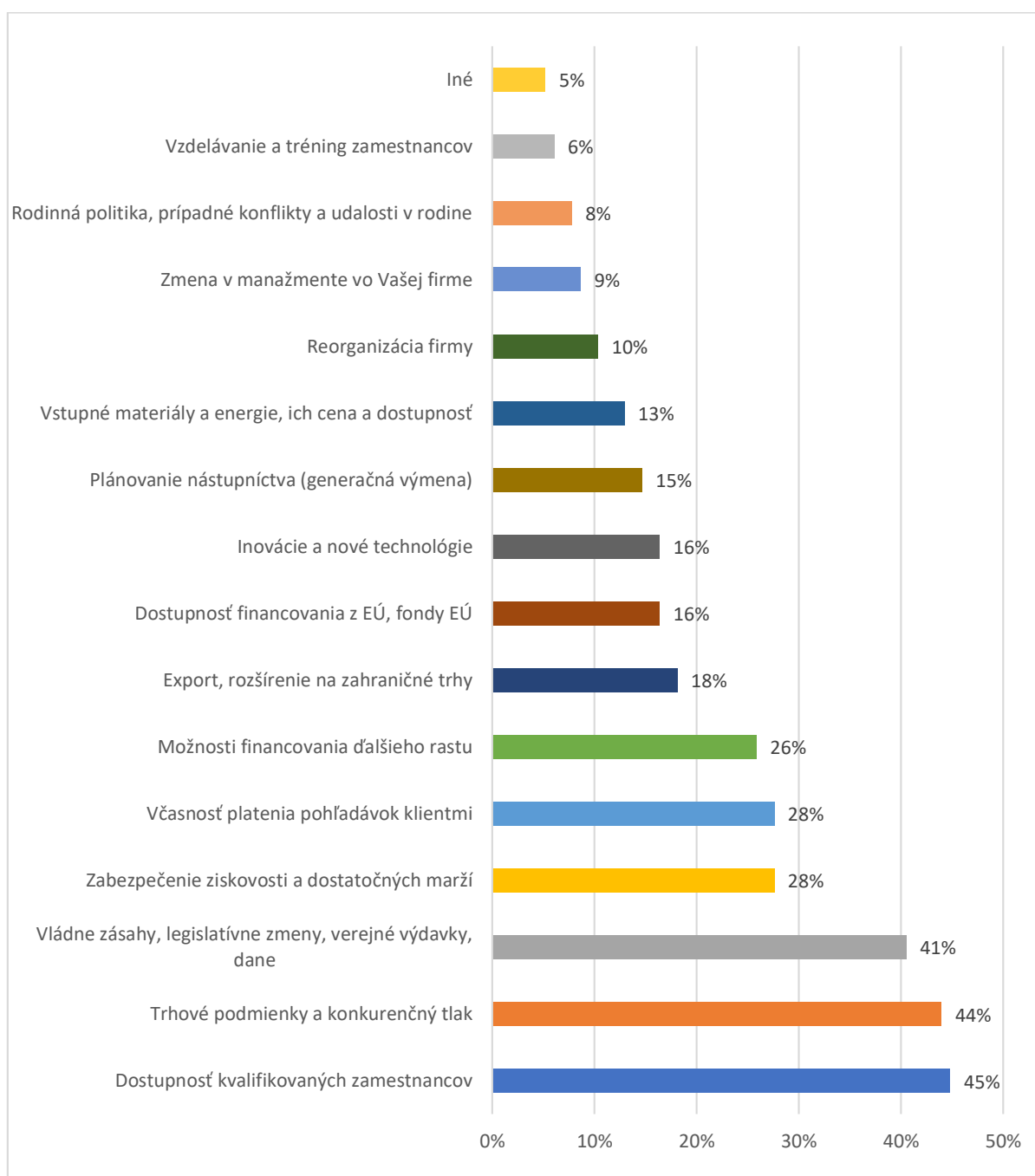
V stĺpci „p-hodnota“ je  $p$  = hladina významnosti, kde  $p$  nám udáva, s akou pravdepodobnosťou by sme urobili chybu, keby sme tvrdili, že existujú rozdiely. Ani v jednom z uvedených opatrení nie je  $p$  menšie ako 0,05, kedy by tieto rozdiely boli významné na hladine významnosti  $\alpha = 0,05$ . Všetky hodnoty v tomto stĺpci presahujú  $p > 0,05$  a môžeme konštatovať, že nie je závislosť uvedených faktorov rastu rodinných podnikov od ich veľkostnej kategórie. Ďalej je zrejmé, že čím je hodnota  $p$  bližšie k hodnote 1, tak rodinné podniky uviedli, že na ich rast by vplývali rovnaké opatrenia vlády, bez ohľadu na to, v ktorej veľkostnej kategórii sa vyskytujú. Uvádzame napríklad, že ak v prípade zníženie daňového zaťaženia sa  $p = 0,935$ , tak ak by sme v tomto prípade tvrdili, že rozdiely sú významné, tak sa mýlime s pravdepodobnosťou až 93,5 %. Z toho vyplýva, že tieto rozdiely nie sú štatisticky významné a na rast rodinných podnikov by mali vplyv rovnaké opatrenia v podnikateľskom prostredí, bez ohľadu, či sa tieto podnikateľské subjekty vyskytujú v kategóriách mikropodnikov, malých, stredných alebo veľkých rodinných podnikov, a tiež, že relácie ich odpovedí sú podobné.

#### **Otázka 34. Najväčšie výzvy/problémy pre rodinné podnikanie v najbližšom období**

Pre formulovanie odporúčaní, ktoré by podporili zvýšenie konkurencieschopnosti rodinných podnikov, je nevyhnutné zamerať sa na zisťovanie najväčších výziev/problémov,

ktoré budú mať vplyv na rodinný podnik v najbližšom období. Najfrekvencovanejšími odpoveďami v súvislosti s výzvami, pred ktorými sa budú nachádzať predmetné podniky, boli respondentami uvádzané nasledovné oblasti: dostupnosť kvalifikovaných zamestnancov (45 %), trhové podmienky a konkurenčný tlak (44 %) a vládne zásahy, legislatívne zmeny, verejné výdavky, dane (41 %). Zhodne po 28 % respondentov bude zameriavať svoje aktivity na zabezpečenie ziskovosti a dostatočných marží, ako aj včasnosť platenia pohľadávok klientmi, 26 % na financovanie ďalšieho rastu a 18 % na export a rozšírenie na zahraničné trhy.

**Graf 43** Najväčšie výzvy/problémy pre rodinné podnikanie v najbližšom období



Zdroj: vlastný výskum, 2020.

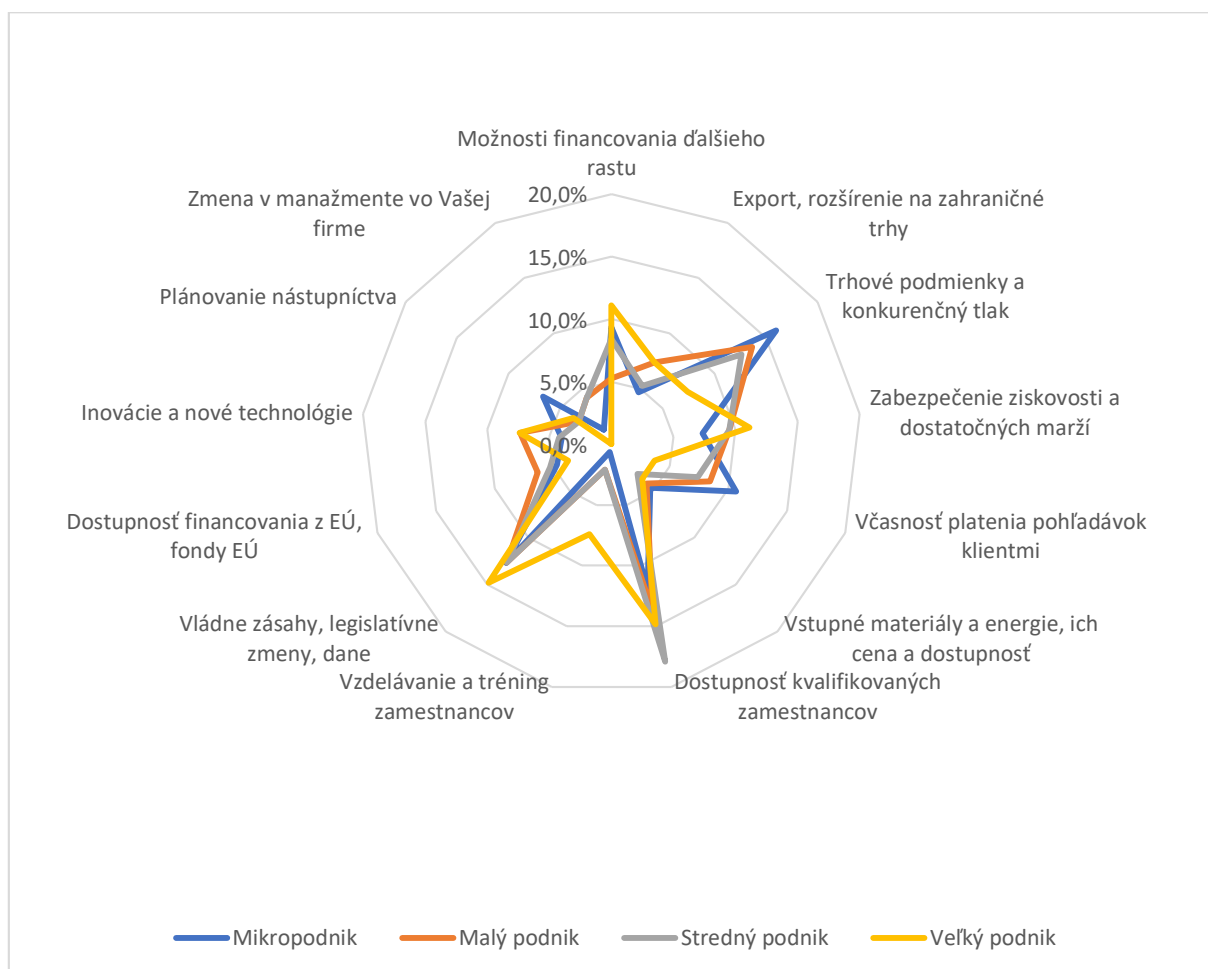
Ďalej boli uvádzané tieto výzvy/problémy: dostupnosť financovania z EÚ, fondy EÚ (16 %), inovácie a nové technológie (16 %) a plánovanie nástupníctva (generačná výmena, 15 %). Výzvou pre 13 % respondentov bude cena a dostupnosť vstupných materiálov a energie, ktorá sa týka najmä výrobných rodinných podnikov. Niektoré rodinné podniky stoja pred výzvou na zmeny v riadení a týkajú sa dvoch oblastí: reorganizácie rodinného podniku (10 %) a zmeny v manažmente (9 %). Rodinná politika, prípadné konflikty a udalosti v rodine sú výzvou alebo problémom pre 8 % respondentov v blízkom období a vzdelávanie a tréning zamestnancov pre 6 % rodinných podnikov. Medzi inými výzvami alebo problémami (5 %) pre rodinné podniky boli uvedené: vysoké odvodové zaťaženie zo mzdy a zároveň sústavné zvyšovanie miezd, tiež byrokracia a korupcia pri čerpaní eurofondov. Hodnoty presahujú 100 % z dôvodu, že rodinní podnikatelia mali možnosť vybrať si z viac možností.

**Výskumná otázka 4** *Sú očakávané výzvy/problémy v najbližšom období podobné pre všetky veľkostné kategórie rodinných podnikov?*

Poslednou skúmanou oblasťou boli očakávané výzvy/problémy rodinnými podnikmi podľa ich veľkostnej kategórie. Pre mikropodniky (počtom do 9 zamestnancov) sú najväčšou výzvou do budúceho obdobia neočakávané vládne zásahy, legislatívne zmeny, vysoké dane a včasnosť platenia pohľadávok klientmi. Odpovede malých rodinných podnikov (počtom 10 – 49 zamestnancov) boli totožné s odpoveďami mikropodnikov a medzi najmarkantnejšiu výzvu/problém do budúceho obdobia radia zásahy štátu, časté legislatívne zmeny a vysoké dane. Obe uvedené skupiny rodinných podnikov sú v súvislosti s uvedenými výzvami citlivé na legislatívne zmeny a vysoké daňové zaťaženie a môžeme konštatovať, že najmä menšie rodinné podniky sú obzvlášť senzibilné na priaznivé podnikateľské prostredie. Zároveň však tieto stanoviská kopírujú uvedené problémy za všetky rodinné podniky spolu, nezávisle od veľkostnej kategórie podniku.



**Graf 44** Výzvy rodinných podnikov podľa veľkostnej štruktúry



Zdroj: vlastný výskum, 2020.

Najfrekventovanejšími odpoveďami respondentov radiacim sa do skupín stredné (počtom 100 – 249 zamestnancov) a veľké rodinné podniky (viac ako 249 zamestnancov), ktoré budú mať vplyv na ich činnosť do budúceho obdobia, boli dostupnosť kvalifikovaných zamestnancov a obdobne ako u mikropodnikov a malých rodinných podnikov zásahy štátu, časté legislatívne zmeny a vysoké dane. Na základe podrobných výsledkov, identifikovaných aj v tejto otázke, by mohla byť prispôbena štátna politika podpory predmetných podnikov aj podľa ich veľkostnej kategórie. Konkrétne návrhy sú predmetom nasledujúcej kapitoly monografie. Podrobná kontingenčná tabuľka výsledkov predmetnej problematiky sa nachádza v Prílohe G.

V súhrnnej tabuľke 11 je v poslednom stĺpci „*p*-hodnota“ uvedená *p* hladina významnosti, kde *p* nám udáva, s akou pravdepodobnosťou by sme urobili chybu, keby sme tvrdili, že existujú rozdiely. Nakoľko sme si v metodologickej časti stanovili, že ak je *p* menšie ako 0,05, tak rozdiely sú významné len na hladine významnosti  $\alpha < 0,05$ .

**Tabuľka 11** Chí-kvadrát test Výzvy/bariéry rodinných podnikov podľa veľkostnej štruktúry

Očakávané výzvy/problémy	hodnota	df	p-hodnota
Možnosti financovania ďalšieho rastu	3,164 <sup>a</sup>	3	,367
Export, rozšírenie na zahraničné trhy	3,538 <sup>a</sup>	3	,316
Trhové podmienky a konkurenčný tlak	,790 <sup>a</sup>	3	,852
Zabezpečenie ziskovosti a dostatočných marží	4,999 <sup>a</sup>	3	,172
Včasnosť platenia pohľadávok klientmi	,417 <sup>a</sup>	3	,937
Vstupné materiály a energie, ich cena a dostupnosť	,217 <sup>a</sup>	3	,975
<b>Dostupnosť kvalifikovaných zamestnancov</b>	<b>11,167<sup>a</sup></b>	<b>3</b>	<b>,011</b>
<b>Vzdelávanie a tréning zamestnancov</b>	<b>10,046<sup>a</sup></b>	<b>3</b>	<b>,018</b>
Vládne zásahy, legislatívne zmeny, verejné výdavky, dane	3,905 <sup>a</sup>	3	,272
Dostupnosť financovania z EÚ, fondy EÚ	1,699 <sup>a</sup>	3	,637
Inovácie a nové technológie	4,600 <sup>a</sup>	3	,204
Plánovanie nástupníctva	,742 <sup>a</sup>	3	,863
Zmena v manažmente vo Vašej firme	5,579 <sup>a</sup>	3	,134
Reorganizácia firmy	2,317 <sup>a</sup>	3	,509
Rodinná politika, prípadné konflikty a udalosti v rodine	5,369 <sup>a</sup>	3	,147

Zdroj: vlastný výskum, 2020. Spracované v štatistickom programe SPSS.

Na základe vyhodnotenia Chí kvadrátového testu, môžeme konštatovať, že výzvy alebo problémy, ktoré očakávajú rodinné podniky, sú v niektorých prípadoch závislé od veľkostnej štruktúry predmetných podnikov. Avšak vo väčšine výziev sa vyskytuje  $p > 0,05$  a môžeme konštatovať, že rozdiely v uvedených výzvach rodinných podnikov v závislosti od ich veľkostnej kategórie, nie sú štatisticky významné. Čím je hodnota  $p$  bližšie k hodnote 1, tak sa očakávané výzvy zhodujú v rovnakých reláciách u všetkých rodinných podnikov, bez ohľadu na ich veľkostnú kategóriu.

Pri výzve Dostupnosť kvalifikovaných zamestnancov, v kontexte stanovenej hladiny alfa = 0,050, kde je  $p = 0,011$  (je menšie ako 0,05), takže hladina významnosti je dokonca omnoho nižšia ako stanovená hladina alfa, a teda môžeme tvrdiť takmer s istotou (mýlili by sme sa na 1,11%), že rozdiely medzi podnikmi s rôznou veľkosťou existujú, t. j. dostupnosť kvalifikovaných zamestnancov bude výzvou skôr stredných a veľkých podnikov (nad 66 %) než u mikropodnikov (31 %) alebo malých podnikov, ako prezentuje nasledujúca tabuľka 12.

**Tabuľka 12** Chí-kvadrát test Dostupnosť kvalifikovaných zamestnancov v kontexte s veľkostnou štruktúrou rodinných podnikov

Crosstab					
			Dostupnosť kvalifikovaných zamestnancov		Total
			0	1	
Veľkosť podniku	1	Count	40	18	58
		% within Veľkosť podniku	69,0%	31,0%	100,0%
	2	Count	14	13	27
		% within Veľkosť podniku	51,9%	48,1%	100,0%
	3	Count	8	17	25
		% within Veľkosť podniku	32,0%	68,0%	100,0%
	4	Count	2	4	6
		% within Veľkosť podniku	33,3%	66,7%	100,0%
Total		Count	64	52	116
		% within Veľkosť podniku	55,2%	44,8%	100,0%

Zdroj: vlastný výskum, 2020. Spracované v štatistickom programe SPSS.

Pri výzve *Vzdelávanie a tréning zamestnancov* ( $p = 0,018$ ), môžeme konštatovať, že hladina významnosti je tiež nižšia ako stanovená hladina alfa. Môžeme teda tvrdiť, že rozdiely medzi podnikmi s rôznou veľkosťou existujú a vzdelávanie a tréning zamestnancov bude výzvou veľkých podnikov (nad 33 %) než u mikropodnikov, malých a stredných podnikov, kde sa relácie pohybovali v rozmedzí 1,7 % – 8 %.

**Tabuľka 13** Chí-kvadrát test Vzdelávanie a tréning zamestnancov v súvislosti s veľkostnou štruktúrou rodinných podnikov

Crosstab					
			Vzdelávanie a tréning zamestnancov		Total
			0	1	
Veľkosť podniku	1	Count	57	1	58
		% within Veľkosť podniku	98,3%	1,7%	100,0%
	2	Count	25	2	27
		% within Veľkosť podniku	92,6%	7,4%	100,0%
	3	Count	23	2	25
		% within Veľkosť podniku	92,0%	8,0%	100,0%
	4	Count	4	2	6
		% within Veľkosť podniku	66,7%	33,3%	100,0%
Total		Count	109	7	116
		% within Veľkosť podniku	94,0%	6,0%	100,0%

Zdroj: vlastný výskum, 2020. Spracované v štatistickom programe SPSS.

## 8.9 Návrh odporúčaní pre rozvoj rodinného podnikania na Slovensku

Problematikou rodinného podnikania sa na Slovensku v súčasnosti parciálne zaoberajú už viaceré dokumenty, ako napríklad Zákon o podpore MSP a Schéma na podporu rodinného podnikania. Zákon o podpore MSP určuje ďalšie smerovanie v oblasti podporných nástrojov, ich inštitucionálneho zabezpečenia a úprav právneho rámca podnikateľského prostredia. Pre slovenské rodinné podniky je cielene určená Schéma na podporu rodinného podnikania, ktorej hlavným cieľom je podpora rozvoja rodinného podnikania na Slovensku a vytvorenie podmienok pre proces generačnej výmeny v rámci jednotlivých rodinných podnikov. Napriek tomu akokoľvek podpora je rodinnými podnikateľmi dlhodobo vnímaná ako nedostatočná. Preto, v kontexte identifikovaných externých bariér rastu a preferencií rodinných podnikov, uvádzame návrhy opatrení, ktorých implementácia umožní zlepšenie podmienok a skvalitnenie podnikateľského prostredia pre rast a konkurencieschopnosť predmetných podnikateľských subjektov na Slovensku.

*V oblasti legislatívy a administratívy:*

- prijatie definície rodinného podniku, prípadne zákona o rodinnom podnikaní,
- evidencia rodinných podnikov, následné štatistické sledovanie tohto špecifického segmentu podnikania a tiež vyhodnocovanie výkonov a vplyvu predmetných podnikov na ekonomiku,
- zriadenie expertnej skupiny pre rodinné podnikanie na MH SR,
- platnosť nových právnych predpisov vždy k jednému dátumu a ich informačná dostupnosť pre podnikateľov,
- zníženie daňového a odvodového zaťaženia,
- zníženie administratívneho zaťaženia a prístupenie k jeho systematickej redukcii,
- zvýšenie vymožitelnosti, najmä zefektívnením procesných postupov vrátane stanovenia doby, do ktorej musí súd konať v príslušnej veci,
- jednoduchý transfer podniku pre rodinné firmy z FO na PO „prechodový mostík“,
- implementácia inštitútu zvereneckého fondu do slovenskej legislatívy ako príklad dobrej praxe z Čiech,
- novelizácia a modernizácia dedičského konania, závetu a zavedenie predmanželských zmlúv,
- zavedenie prestížnej značky „Slovenská rodinná firma“, ako napríklad už existujú v zahraničí.

*V oblasti prístupu ku kapitálu a podporných programov:*

- uľahčenie prístupu k štartovaciemu kapitálu pre začínajúcich rodinných podnikateľov formou poskytovania zvýhodnených úverov, stimulov resp. bankových záruk,
- finančná podpora začínajúcich rodinných podnikov, na ktorých vzniku a činnosti sa významnou mierou podieľa viacero členov jednej rodiny,
- uľahčenie prístupu ku kapitálu pre už existujúce rodinné podniky,
- podpora exportu rodinných podnikov (napríklad formou záruk alebo poistenia exportu) a finančná podpora ich účasti na výstavách a veľtrhoch,
- finančná podpora inovačných aktivít rodinných podnikov,
- spracovanie prehľadu o možnostiach finančnej podpory pre rodinné podniky,
- poskytovanie poradenstva a vzdelávania začínajúcim podnikateľom bezplatne.

*V oblasti vzdelávania, poradenstva a informovanosti:*

- stimulácia k zakladaniu rodinných podnikov,
- zlepšenie prístupu začínajúcich rodinných podnikateľov k finančne zvýhodnenému poradenstvu, prípadne ho poskytovať bezplatne,
- poradenstvo pre rodinných podnikateľov v oblasti nástupníctva, oceňovania a prevodu rodinného podniku,
- podpora vzdelávania manažmentu a nástupcov v rodinných podnikoch,
- spracovanie prehľadu o možnostiach vzdelávania pre špecifické oblasti týkajúce sa rodinných podnikateľov,
- zriadenie poradensko-výskumných centier pre rodinné podniky a zaradenie predmetov týkajúcich sa problematiky rodinného podnikania do výučby na univerzitách,
- zvýšenie informovanosti rodinných podnikateľských subjektov v oblasti alternatívnych metód riešenia sporov s cieľom zvýšiť ich využívanie,
- podpora poradenstva a vzdelávania o možnostiach podnikania na zahraničných trhoch s cieľom zvýšenia exportných aktivít rodinných podnikov,
- zabezpečenie poradenstva a vzdelávania s cieľom podpory inovačných aktivít rodinných podnikov,
- podpora inovačných aktivít rodinných podnikov napríklad odstránením bariér v ich spolupráci s akademickým sektorom,
- zabezpečenie dostatočnej komunikácie vlády pri zavádzaní prebiehajúcich reforiem smerom k podnikateľskému sektoru celkovo, a tiež k rodinným podnikom,

- zriadenie asociácie rodinných podnikateľov, prípadne regionálnych klubov rodinných podnikov – stimulácia networkingu rodinných podnikov,
- sprostredkovanie internshipov formou výmennej stáže potomkov v iných rodinných podnikoch.

*V oblasti zamestnanosti:*

- podpora tvorby pracovných príležitostí v rodinných podnikoch,
- zníženie administratívnej náročnosti so zamestnávaním,
- postupné znižovanie nákladov na zamestnanca vrátane odvodového zaťaženia v SR,
- zvýhodnené zamestnávanie rodinných príslušníkov, predovšetkým potomkov, pri brigádnej činnosti (oslobodenie od platenia odvodov a pod.).
- zvýhodnené zamestnávanie občanov so zdravotným postihnutím.

Implementácia uvedených návrhov v oblasti podpory rodinných podnikov smeruje k vypracovaniu koncepcie rozvoja pre predmetné podniky s hlavným dôrazom na zlepšenie podnikateľského prostredia podporujúceho ich rast a konkurencieschopnosť. Prijatie Zákona o MSP a vypracovanie Schémy na podporu rodinného podnikania v súčasnosti začína vytvárať priestor pre dynamický rast a kontinuitu rodinných podnikov na Slovensku. V tejto súvislosti by sa dlhodobé vytváranie vhodných podmienok, napomáhajúcich rozvoju rodinného podnikania, malo stať súčasťou politik všetkých ministerstiev, ostatných orgánov štátnej správy a samosprávy, ktorým odporúčame zohľadňovať pri tvorbe predpisov a politik vo všetkých oblastiach potreby rodinných podnikov.

## Záver

V súčasnom období rozvoja podnikateľských aktivít na Slovensku dochádza k vzniku a rozvoju rodinných podnikov, ako významnej súčasti malých a stredne veľkých firiem. Rodinné podnikanie na Slovensku neexistuje ako samostatná kategória, preto je súčasťou klasického podnikania, pri ktorom sa nerozlišujú vlastnicke charakteristiky. Rozdiely však nájdeme v oblasti personálnej, psychologickkej, ekonomickej a hospodárskej. Nemôžeme tu však zabudnúť ani na špecifické sociálne vzťahy v rodinnom podnikaní. Legislatívny rámec rodinného podnikania na Slovensku chýba, formulácia súčasnej legislatívy v oblasti podnikania je nepresná a pre rodinu a rodinný podnik komplikovaná. Rodinné podniky však tvoria viac ako 2/3 všetkých podnikateľských subjektov, zohrávajú teda významnú úlohu v ekonomike SR, podieľajú sa na tvorbe pridanej hodnoty a generujú množstvo pracovných príležitostí. Významne kreujú slovenské podnikateľské prostredie, pôsobia v regiónoch a podporujú taktiež miestne komunitné projekty. Pružnejšie sa prispôsobujú potrebám trhu a z dôvodu existencie osobných vzťahov k zamestnancom, odberateľom a dodávateľom dosahujú lepšiu kontrolu kvality. Zároveň tiež svojimi exportnými a inovačnými aktivitami významne participujú na exportnej a inovačnej výkonnosti slovenskej ekonomiky.

Podmienky pre založenie rodinného podniku, ktoré musia záujemcovia o tento špecifický druh podnikania splniť, sú totožné pre všetky podnikajúce subjekty a rodinných podnikateľov nevyvímajúc. Špecifikom ostávajú právne aspekty založenia rodinného podniku, spôsoby jej prevodu na nasledujúcu generáciu, ale aj vytvorenie rodinného strategického plánu. Rodinným podnikateľským subjektom sa odporúča vytvorenie „rodinného strategického plánu“, popri tvorbe podnikateľského plánu. Účelom takéhoto plánu je uvedomiť si dlhodobé osobné a profesionálne ciele členov rodiny a vyjasniť si „organizáciu rodiny“, ktorá je vhodná na plnenie týchto cieľov. Vo svojej konečnej podobe musí rodinný strategický podnikateľský plán obsahovať výber takej stratégie, ktorá zahŕňa uvedené úmysly rodinných členov, preto výber konečného strategického smerovania rodinného podnikania závisí od predstáv rodinných členov o budúcnosti. Medzi aktuálne výzvy, pred ktorými stoja rodinné podniky, patrí najmä generačná výmena, pričom v tejto súvislosti je nástupníctvo jednou z najdiskutovanejších tém, týkajúcich sa problematiky tohto podnikateľského segmentu. Vopred pripravený nástupnícky plán môže zabezpečiť plynulý chod a kontinuitu podnikania.

Hlavným pilierom monografie je zrealizovaný výskum. Monografické dielo, prostredníctvom analytickej časti venovanej primárnemu zisťovaniu podmienok existencie a rastu rodinných podnikov na Slovensku, poskytuje odpovede na 34 otázok zameraných

na problematiku rodinného podnikania. Tieto otázky zároveň korešpondujú s hlavným cieľom monografie, ktorým bola identifikácia bariér a kľúčových faktorov, ktoré majú významný vplyv na zvýšenie konkurencieschopnosti rodinných podnikov v podmienkach Slovenskej republiky. Nasledujúca časť je preto venovaná sumarizujúcim zisteniam, ku ktorým nás priviedli odpovede na výskumné otázky.

Najviac rodinných podnikov vzniklo v období rokov 1990 – 2000. Rodinné podniky vyvíjajú najviac podnikateľských aktivít v nasledovných oblastiach: obchod, priemyselná výroba, potravinárstvo a cestovný ruch. Rodinné podniky na Slovensku sú lokalizované vo všetkých krajoch rovnomerne, s výnimkou Bratislavského kraja, kde bola preukázaná ich vyššia koncentrácia. V súčasnom období viac ako 2/3 rodinných podnikov podniká právnou formou spoločnosť s ručením obmedzeným s najväčším zastúpením podľa veľkostnej kategórie v skupine mikropodnikov do 9 zamestnancov. Nasledovali kategórie malý a stredný podnik a prekvapivé bolo zistenie, že až 6 % respondentov má viac ako 250 zamestnancov, a môžeme tak konštatovať, že obdobne, ako vo svete, aj na Slovensku začínajú postupne pribúdať veľké rodinné podniky. Až 2/3 rodinných podnikov je v 100 % vlastníctve jednej rodiny a vo väčšine pracujú dve generácie rodiny súčasne, dokonca u piatich percent dokonca tri generácie rodiny súčasne. Typickým býva spolupráca viacerých rodinných príslušníkov v rodinnom podniku a najväčšie relácie odpovedí dosahovali dvaja, traja, štyria a šiesti rodinní príslušníci jednej rodiny, pracujúci spolu v rodinnom podniku. Spolupráca detí, manželov a príbuzných boli najčastejšie uvádzané medzi osobami v príbuzenskom pomere, ktoré spolu pracujú v rodinných podnikoch. Preto medzi aktuálne výzvy, pred ktorými stoja rodinné podniky, patrí najmä generačná výmena, pričom v tejto súvislosti je nástupníctvo jednou z najdiskutovanejších tém, týkajúcich sa problematiky tohto podnikateľského segmentu.

Vyriešenú otázku nástupníctva má viac ako polovica rodinných podnikov a v prípade neexistencie nástupcu sa väčšina respondentov vyjadrila odmietavo k možnosti odpredaja podniku strategickému investorovi. Len 39 % respondentov uviedlo, že majú nástupnícky proces buď začatý, resp. už zrealizovaný. Medzi hlavné aspekty, ktoré ich k tomu viedli, môžeme zaradiť pripravenosť novej generácie prevziať firmu, potrebu podeliť sa o riadenie podniku, resp. rozdeliť kompetencie v podniku, prípadne odchod do dôchodku zakladateľa, či pozorovanie skúseností iných rodinných podnikov. Existencia rodinnej rady, spracovaná rodinná charta alebo využívanie poradného orgánu (napr. family office) nie sú bežnou súčasťou života rodinných podnikov, väčšinou realizujú len formálne rodinné stretnutia s rodinnými príslušníkmi k téme podnikania. Medzi výhody rodinného podnikania patria podnikateľmi uvádzané: vyššia motivácia z dôvodu práce vo svojom podniku, zabezpečenie finančnej



budúcnosti rodiny, skutočnosť, že zisk/majetok ostáva v rodine, vyššia flexibilita pracovného času, sloboda rozhodovania a väčšia dôvera v rodine. Často vznikajúce konflikty v rodine, ich prenos do práce a opačne, stále nevyriešený problém nástupníctva, finančná spätosť firmy s domácnosťou a opačne, nedostatok kapitálu a rivalita medzi členmi rodiny, boli zároveň najčastejšie sa opakujúcimi nevýhodami, plynúcimi z podnikania rodinnou formou. V otázke odlišnosti rodinného podniku od iných typov podnikania, vnímali rodinní podnikatelia najčastejšie, že majú väčšiu angažovanosť na zvýšení konkurencieschopnosti ich podniku, v rodinnom podniku je jednoduchší a flexibilnejší rozhodovací proces a rýchlejšia reakcia na zmeny na trhu, medzi príslušníkmi rodiny existuje väčšia dôvera v oblastiach riadenia a financií, a zároveň vzájomná súdržnosť medzi jednotlivými členmi rodiny. Z dôvodu, že vzniká intenzívnejšie prepojenie rodinného a pracovného života, je náročnejšie riešenie prípadných konfliktov na pracovisku, ktoré sa prenášajú do rodiny, a tiež väčší pocit dlhodobého záväzku voči zamestnancom. Aj v súvislosti s uvedenými odlišnosťami vznikajú v rodinných podnikoch špecifické typy konfliktov, ktoré sa najčastejšie vyskytujú medzi manželmi, medzi zakladateľom a nástupcom, medzi jednotlivými súrodencami a konflikty medzi ostatnými zainteresovanými (t. j. členovia rodiny, ktorí majú podiel vo firme, a zároveň sa podieľajú aj na riadení rodinnej firmy) a nezainteresovanými členmi rodiny (t. j. rodinní príslušníci, ktorí nemajú podiel vo firme, a ani sa nepodieľajú na jej riadení). Takéto konflikty možno zvládnuť niekoľkými navrhnutými technikami na ich elimináciu. V slovenských rodinných podnikoch absentuje existencia formálneho rodinného stretnutia, rodinnej rady, rodinnej ústavy alebo poradného orgánu.

Väčšina respondentov výskumu boli vlastníci alebo akcionári rodinného podniku, pričom sa zistilo, že najviac rozhodovacích kompetencií majú zakladatelia, alebo sú rovnomerne rozdelené medzi zakladateľa a nástupcu. Rodinní podnikatelia vnímajú dôležitosť rozvoja riadiacich pracovníkov najmä v oblastiach odborných a manažérskych zručností a pri svojich podnikateľských aktivitách využívajú najmä daňové a účtovné služby, či právne poradenstvo poskytované externými poradenskými firmami

Podľa našich zistení, väčšina rodinných podnikateľov nevníma žiadnu internú bariéru pre rozvoj rodinného podniku. V menšej skupine tých, čo uviedli, že vnímajú existenciu interných bariér ako dôvod ich stagnácie, to boli bariéry typické pre všetky podnikateľské subjekty, ako nedostatok kapitálu, či nízky stav majetku, nedostatok kapacity podniku pre rast (priestorovej, finančnej, či ľudských zdrojov). Z typických bariér pre rodinné podniky sa vyskytovali, avšak len v malom zastúpení, bariéry, ako negatívny vzťah k riziku u podnikateľa, neexistencia nástupcu, spory v rodine, prípadne nízka motivácia podnikateľa.

V kontexte uvedených zistení, medzi interné determinanty, ktoré by mohli mať kľúčový vplyv na rast a kontinuitu rodinných podnikov aj v súvislosti s uvedenými najčastejšími dôvodmi zániku rodinných podnikov (zanedbanie prípravy nástupníckeho plánu, nedoriešené otázky majetkových prevodov a špecifické „rodinné“ konflikty, typické pre tento druh podnikania) možno považovať existenciu strategického rodinného plánu, vopred pripravený nástupnícky plán, formalizáciu pravidiel fungovania rodinného podniku vo forme rodinnej ústavy a pripravenosť na generačnú výmenu a s ňou súvisiaci naplánovaný spôsob prevodu podielu alebo akcií rodinných podnikov u tých podnikov, v ktorých prebieha, alebo ktoré plánujú v blízkej budúcnosti generačnú výmenu.

Predpokladom rastu rodinných podnikov sú aj ich exportné a inovačné aktivity. Skoro polovica rodinných podnikateľov exportuje a ich exportné aktivity prebiehajú najmä s krajinami Európskej únie. Tí rodinní podnikatelia, ktorí neexportujú, uvádzali najčastejšie dôvod, že sú cielene zameraní výhradne na slovenský trh. Rodinní podnikatelia vnímajú ako dôležité zavádzanie inovácií v ich podniku a v kontexte vo výskume uvedeného percenta tržieb investovaného do inovácií, ich môže označiť ako inovatívne podnikateľské subjekty. To korešponduje s tvrdením zahraničných autorov, že mnohé z najinovatívnejších firiem na svete sú práve rodinné podniky. V súvislosti s uvedeným je preto podpora exportných a inovačných aktivít rodinných podnikov dôležitým faktorom ich dynamického rastu a konkurencieschopnosti.

Rodinní podnikatelia sú dlhodobo skeptickí k využívaniu akejkoľvek podpory a v prípade potreby finančných zdrojov sa radšej spoľahnú na pomoc rodiny a príbuzných. Tí, ktorí by mali záujem podporu využívať, uviedli, že tomu bráni komplikovaný proces žiadostí, korupcia pri udeľovaní podpory, nízka informovanosť o možnostiach podpory. Zdroje kapitálu sú u rodinných podnikov ohraničené a podnikatelia pociťujú dlhodobú absenciu finančnej podpory zo strany štátu. Rodinní podnikatelia pociťujú v oblasti získavania finančných zdrojov nedostatky a len veľmi málo rodinných podnikov sa uchádza o akýkoľvek finančný zdroj z bánk alebo od štátu. Vznik a rozvoj tohto špecifického druhu podnikania je podmienený poskytnutím jednoduchšieho prístupu k financovaniu, najmä bankovým úverom, ktoré môžeme zaradiť medzi najdôležitejšie zdroje financovania rozvoja, nasledujúcich po vlastných prostriedkoch rodinného podniku.

Vyššej podnikateľskej aktivite rodinných podnikateľských subjektov bránia dlhodobo pretrvávajúce externé bariéry, vyskytujúce sa v podnikateľskom prostredí na Slovensku. Medzi takéto možno považovať najmä dlhodobý problém komplikovanej a rýchlo sa meniacej legislatívy a absencia hodnotenia dôsledkov regulácií na podnikateľské prostredie. V poradí

d'alšou bariérou správne fungujúceho a zdravého podnikateľského prostredia je náročná a komplikovaná vymožitelnosť práva a nefunkčnosť súdov, vysoká administratívna záťaž a vysoké daňové a odvodové zaťaženie. Ďalšími často uvádzanými prekážkami fungovania a rastu rodinných podnikov, sú nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily. Eliminácia uvedených bariér a vytvorenie kvalitného podnikateľského prostredia sú ďalšími z kľúčových determinantov zabezpečenia prosperity a zvýšenia konkurencieschopnosti nielen rodinných podnikov, ale všetkých podnikateľských subjektov na Slovensku.

Problematikou rodinného podnikania sa na Slovensku v súčasnosti parciálne zaoberajú už viaceré dokumenty, ako napríklad Zákon o podpore MSP. Zákon o podpore MSP určuje ďalšie smerovanie v oblasti podporných nástrojov, ich inštitucionálneho zabezpečenia a úprav právneho rámca podnikateľského prostredia. Práve pre slovenské rodinné podniky je cielene určená Schéma na podporu rodinného podnikania, ktorej hlavným cieľom je podpora rozvoja rodinného podnikania na Slovensku a vytvorenie podmienok pre proces generáčnej výmeny v rámci jednotlivých rodinných podnikov.

Dôležitým sa stáva tiež prijatie definície rodinného podnikania, získanie podrobných kvantitatívnych a kvalitatívnych štatistík o rodinnom podnikaní, ako aj následné celkové vyčíslenie ekonomických dopadov na Slovensko, ako podklad pre ďalšie opatrenia podporujúce konkurencieschopnosť rodinných podnikov.

Okrem teoretických a praktických aspektov rodinného podnikania je prínosom riešenia skúmanej problematiky následné využitie získaných poznatkov v pedagogickom procese pri výučbe predmetu Rodinné podnikanie na Katedre služieb a cestovného ruchu, Obchodnej fakulty, Ekonomickej univerzity v Bratislave. Prezentované výsledky môžu byť zároveň inšpiráciou pre hlbšie skúmanie problematiky rodinného podnikania, najmä v súvislosti s ich exportným a inovačným potenciálom.

## Abstrakt

Rodinné podniky tvoria viac ako dve tretiny všetkých podnikateľských subjektov, zohrávajú tak významnú úlohu v ekonomike Slovenska, podieľajú sa na tvorbe HDP a generujú množstvo pracovných príležitostí. Významne kreujú slovenské podnikateľské prostredie, pôsobia v rôznych regiónoch a podporujú miestne komunitné projekty. Pružnejšie sa prispôbujú potrebám trhu a z dôvodu existencie osobných vzťahov k zamestnancom, odberateľom a dodávateľom dosahujú lepšiu kontrolu kvality. Zároveň svojimi exportnými a inovačnými aktivitami významne participujú na exportnej a inovačnej výkonnosti slovenskej ekonomiky. Napriek tomu neexistuje rodinné podnikanie na Slovensku ako samostatná kategória, chýba legislatívny rámec rodinného podnikania a formulácia súčasnej legislatívy v oblasti podnikania je nepresná a pre rodinu a rodinný podnik komplikovaná. Cieľom monografie je identifikácia kľúčových faktorov rozvoja, ktoré majú významný vplyv na zvýšenie konkurencieschopnosti rodinných podnikov na Slovensku a v súvislosti s identifikovanými bariérami a očakávanými výzvami navrhnúť opatrenia na zlepšenie podpory a zvýšenie konkurencieschopnosti rodinných podnikov na Slovensku. Monografia je rozdelená do 8 kapitol. Obsahuje 44 grafov, 13 tabuliek, 2 schémy, 2 mapy, 3 obrázky a 8 príloh. Prvá kapitola je venovaná teoretickým aspektom, vymedzeniu základných kategórií a významu rodinného podnikania. V ďalších častiach monografia charakterizuje právne aspekty rodinného podnikania a venuje sa špecifickým problematikám rodinného podnikania ako riadenie a plánovanie. Kapitoly 5 a 6 vysvetľujú rámcové podmienky pre vznik a rozvoj predmetných podnikov a hodnotia účinnosť vybraných faktorov na rast rodinných podnikov. Záverečná kapitola obsahuje komplexnú štúdiu o vzniku a rozvoji rodinných podnikov so zameraním sa na determinanty ich rastu na Slovensku. Výsledkom riešenia danej problematiky je identifikácia kľúčových faktorov rastu a navrhnutie konkrétnych opatrení, ktoré by mohli akcelerovať rast a konkurencieschopnosť rodinných podnikov a zároveň zlepšiť podmienky pre ich rozvoj v podmienkach Slovenskej republiky. Medzi interné determinanty rastu rodinných podnikov môžeme zaradiť existenciu strategického rodinného pánu a nástupníckeho plánu, nastavenie pravidiel pre elimináciu konfliktov a zabránenie prenosu konfliktov z podniku do rodiny a opačne a vopred spracovaná rodinná ústava ako nástroj určenia pravidiel fungovania podniku, a zároveň rozdelenia kompetencií členom rodiny v rodinnom podniku. Predpokladom rastu rodinných podnikov sú aj ich exportné a inovačné aktivity. V tejto súvislosti je preto podpora exportných a inovačných aktivít rodinných podnikov dôležitým faktorom ich dynamického rastu a konkurencieschopnosti. Nedostupnosť externých finančných zdrojov, komplikovaná

a rýchlo sa meniaci legislatíva, či absencia hodnotenia dôsledkov regulácií na podnikateľské prostredie patria k dlhodobo pretrvávajúcim externým bariéram rastu predmetných rodinných podnikov. Ďalšími sú nedostatky v podnikateľskom prostredí, ako náročná a komplikovaná vymožitelnosť práva a nefunkčnosť súdov, vysoká administratívna záťaž, vysoké daňové a odvodové zaťaženie a nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily. Vytvorenie kvalitného podnikateľského prostredia je jedným z kľúčových determinantov zabezpečenia prosperity a zvýšenia konkurencieschopnosti nielen rodinných podnikov, ale všetkých podnikateľských subjektov na Slovensku. Dôležitým sa stáva prijatie definície rodinného podnikania, získanie podrobných kvantitatívnych a kvalitatívnych štatistík o rodinnom podnikaní a následné vyčíslenie ekonomických dopadov na Slovensko, ako podklad pre ďalšie opatrenia podporujúce konkurencieschopnosť rodinných podnikov.

**Kľúčové slová:**

rodinné podnikanie, rodinný podnik, konkurencieschopnosť, determinanty rastu, bariéry.

## **Abstract**

Family businesses make up more than two thirds of all business entities, thus playing an important role in Slovakia's economy, contributing to GDP, and generating a number of job opportunities. They significantly stimulate Slovak business environment, operate in different regions and support local community projects. They adapt more flexibly to market needs and achieve better quality control because of personal relationships with employees, customers and suppliers. At the same time, through their export and innovation activities, they significantly participate in the export and innovation performance of the Slovak economy. Nevertheless, family business in Slovakia does not exist as a separate category, the legislative framework of family business is missing and the formulation of the current business legislation is inaccurate and complicated for both the family and family business. The aim of the monograph is to identify the key development factors that have a significant impact on increasing the competitiveness of family businesses in Slovakia and, in relation to the identified barriers and expected challenges, to propose measures to improve the support and competitiveness of family businesses in Slovakia. The monograph is divided into 8 chapters. It contains 44 graphs, 13 tables, 2 diagrams, 2 maps, 3 pictures and 8 attachments. The first chapter is devoted to the theoretical aspects, the definition of basic categories and the importance of family business. In other sections, the monograph characterizes the legal aspects of family business and addresses specific issues of family business such as management and planning. Chapters 5 and 6 explain the framework conditions for the establishment and development of the enterprises concerned and assess the effectiveness of selected factors on the growth of family enterprises. The final chapter contains a comprehensive study of the establishment and development of family businesses with a focus on the determinants of their growth in Slovakia. The result of the solution of this issue is to identify key growth factors and propose measures that could accelerate the growth and competitiveness of family businesses while improving the conditions for their development under the conditions of the Slovak Republic. The internal determinants of family business growth include the existence of a strategic family master and successor plan, the establishment of rules for eliminating conflicts and preventing the transfer of conflicts from the business to the family and vice versa, and a pre-developed family constitution as a tool for determining the rules of business operation and at the same time allocating competences to family members in a family business. A prerequisite for the growth of family businesses are also their export and innovation activities. In this context, the support of export and innovation activities of family businesses is an important

factor in their dynamic growth and competitiveness. The unavailability of external financial resources, complicated and rapidly changing legislation and the absence of an assessment of the impact of regulations on the business environment can be classified as long-term external barriers to the growth of the businesses concerned. Furthermore, there are shortcomings in the business environment such as demanding and complicated law enforcement and lack of court functioning, high administrative burdens especially when setting up family businesses, high tax and levy burdens, and lack of skilled labour. Creating a quality business environment is one of the key determinants of ensuring prosperity and increasing competitiveness, not only of family businesses, but of all business entities in Slovakia. The adoption of the definition of family business, the acquisition of detailed quantitative and qualitative statistics on family business and the subsequent quantification of economic impacts on Slovakia as a basis for further measures supporting the competitiveness of family businesses become important.

**Key words:**

family business, competitiveness, growth determinants, barriers.

## Literatúra

- ARONOFF, C.E. – ASTRACHAN, J.H. – WARD, J.L. 2002. *Family Business Source Book III*. Chicago: Family Enterprise Publishers, 2002. 752 s. ISBN-13: 978-1891652066.
- ARONOFF, C.E. – ASTRACHAN, J.H. – WARD, J.L. 2011. *Developing Family Business Policies: Your Guide to the Future*. New York: Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 978-0-230-11597-2.
- ARONOFF, C.E. – WARD, J.L. 2011. *Family Business Ownership: How to Be an Effective Shareholder*. New York: Palgrave Macmillan, 2011. 90 s. ISBN 978-0-230-11230-8.
- ATHWAL, R. 2014. *The Advantages and Disadvantages of a Family Business*. [online] 2014. [cit. 2019-10-11] Dostupné na internete: <<https://blog.vistage.co.uk/advantages-disadvantages-of-a-family-business>>.
- BALÁŽ, P. – ZÁBOJNÍK, S. – ŠKORVAGOVÁ, S. – KITTOVÁ, Z. – ŠTĚRBOVÁ, L. – KAŠŤÁKOVÁ, E. – MINÁRIK, M. – PAVELKA, L. – DRIENIKOVÁ, K. 2019. *Medzinárodné podnikanie*. 6. vydanie. Bratislava : Sprint 2, 2019. 552 s. ISBN 978-80-89710-51-5.
- BARROW C. 1996. Why Keeping It in Family Does Not Ensure a Smooth Successing. In *Management Revue*, Vol. 7/96.
- BARROW, C. 1993. *The Essence of Small Business*. New Jersey: Prentice Hall International Ltd., 1993. 192 s. ISBN 0137486413.
- BAŽÓ, L. – ČUKANOVÁ, M., – MARKOVIČOVÁ, L., – STEINHAUSER, D. 2019. The Impact of Institutional Environment on Slovak Enterprises and the Institutional Hysteresis Effect. In *Journal of Competitiveness*, 11(3), s. 35–52. [online] 2019. [cit. 2019-12-11]. Dostupné na internete: <<https://doi.org/10.7441/joc.2019.03.03>>.
- BEGÁN, R. – KROŠLÁKOVÁ, M. 2016. Barometer rodinných podnikov v Európe. Bratislava: KPMG Slovensko, 2016. 18s. [online] 2016. [cit. 2019-10-11] Dostupné na internete: <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/sk/pdf/barometer-rodinnych-podnikov-v-europe-2016.pdf>>.
- BISONETTE, L. 2018. Family Business Succession – Too Early To Plan? Never! In *Northern Ontario Business*, 38(11), s. 5. [online] 2018. [cit. 2019-10-11] Dostupné na internete: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=131528276&site=ehost-live&scope=site>>.
- BOWMAN – UPTON, N. 2011. Transferring Management in the Family-Owned Business. [online] 2011. [cit. 2019-10-08]. Dostupné na internete: <[http://hudson.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba\\_homepage/serv\\_sbp\\_exit.pdf](http://hudson.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/serv_sbp_exit.pdf)>.
- CAILLUET, L. – BERNHARD, F. – LABAKI, R. 2018. Family Firms in the Long Run: The Interplay Between Emotions and History. In *Entreprises et Histoire*, 91(2), s. 5-13. doi:10.3917/eh.091.0005.
- CAMBRIDGE FAMILY ENTERPRISE GROUP. 2020. *Stages of Development of The Family Business*. [online] 2020. [cit. 2020-01-07] Dostupné na internete: <<https://cfeg.com/about/thought-leadership-stages>>.



CARLOCK, S. – WARD, J. 2001. *Strategic Planning for the Family Business, Parallel Planning to Unify the Family and Business*. London: Palgrave Macmillan, 2001. 270 s. ISBN 0-333-94731-2.

CLINTON, E. 2016. *Understanding the Family Business Life Cycle*. [online] 2016. [cit. 2020-01-07] Dostupné na internete: <<https://hardwareassociation.ie/understanding-family-business-life-cycle/>>.

COLLI, A. – ROSE, M. 2016. *Family Business. The Oxford Handbook of Business History*. Oxford: University Press, 2016. 707 s. ISBN: 9780199263684. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199263684.003.0009.

CRAIG, E. A. – WARD, J.L. 2011: *Family Business Ownership: How to Be an Effective Shareholders*. 1. vyd. New York: Palgrave Macmillan, 2011. 90 s. ISBN 978-0-230- 11230-8.

DANA, L.P. – RAMADANI, V. 2015. *Family Businesses In Transition Economies*. 1 vydanie. Switzerland: Springer International Publishing, 2015. Str. 11-12. ISBN 978-3-319-14209-8.

DAVIS, J. A. 2019. *Why Family Businesses Matter so Much to the World Economy*. [online] 2019. [cit. 2020-01-07] Dostupné na internete: <<https://www.famcap.com/2019/01/why-family-businesses-matter-so-much-to-the-world-economy/>>.

DAVIS, J. A. 2017. *Three-Circle Model Of The Family Business* [online] 2017. [cit. 2020-01-07]. Dostupné na internete: <<http://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>>.

DRASKOVIC, V. – POPOV, E.K. – PELECKIS, K. 2017. Modelling of Institutional Changes in Transition Countries – the Gap Between the Theory and Practice. In *Montenegrin Journal of Economics*, 13(1), 125-140. ISSN 1800-6698.

EUROPEAN COMMISSION. 2019. *Annual report on European SMEs 2018/2019*. [online] 2019. [cit. 2020-03-10]. Dostupné na internete: <<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cadb8188-35b4-11ea-ba6e-01aa75ed71a1/language-en>>.

EUROPEAN COMMISSION. 2020. *Family business*. [online] 2020. [cit. 2020-01.10]. Dostupné na internete: <[https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/work-for/family-business\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/work-for/family-business_en)>.

EUROPEAN FAMILY BUSINESS (EFB). 2019. . *Facts & Figures*. [online] 2019. [cit. 2019-10-18]. Dostupné na internete: <<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>>.

EUROSTAT. 2020. *Annual Enterprise Statistics by Size Class for Special Aggregates of Activities (NACE Rev. 2)*. [online] 2020. [cit. 2020-01-18]. Dostupné na internete: <[https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs\\_sc\\_sca\\_r2&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=sbs_sc_sca_r2&lang=en)>.

FAMILY BUSINESS INSTITUTE (FBI). 2009. *The Family Business Management Success Model* [online] 2009. [cit. 13.09.2012] Dostupné na internete: <<http://www.familybusinessinstitute.com/index.php/The-Family-Business-Management-Success-Model/success-triangle.html>>

FAMILY FIRM INSTITUTE, INC. 2012. *Global data point*. [online]. 2012. [cit. 2019-10-21]. Dostupné na internete: <<http://www.ffi.org/?page=GlobalDataPoints#Anchor-Europe>>.

FILE, K. M. 1997 *Family Business*. University of Connecticut & Russ Prince, Research University of Connecticut, 1997.

FODRANOVÁ, I. – PUŠKELOVÁ, M. – MRKVOVÁ, K. – DUDIČ, B. 2019. Incoming Tour Operators Perspectives in a Highly Competitive Environment – Case of Slovakia. In *Hotel and Tourism Management*, 2019, Vol.7 No.1 s.25-36. Vrnjačka Banja: Faculty of Hotel Management and Tourism, University of Kragujevac. ISSN : 2334-8267. [online] 2019. [cit. 2019-10-30]. Dostupné na internete: <<https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2620-0279/2019/2620-02791901025F.pdf>>.

FONDATI, M. 2019. *Nástupníctvo v rodinnom podniku*. Prednáška dňa 30.11.2019 Ekonomické univerzita v Bratislave.

FRIESWICK .K. 1996. *Mixing Progeny & Profit*. Industrial Distribution, April 1996, str. 45.

FUTTERMAN, M. 2018. *Need a Succession Plan? 3 Questions to Help You Get Started*. [online] 2018. [cit. 2019-10-21]. Dostupné na internete: <<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=eade55d8-c8e2-422b-9a23-3a383f50479b%40pdc-v-sessmgr02>>.

GARUD,R., – TUERTSCHER, P. – H. VAN DE VEN. A H. 2013. Perspectives on Innovation Processes. In *The Academy of Management Annals*. Volume 7, 2013 – Issue; s 775-819. New York: Academy of management. ISSN: 1941-6067. DOI: 10.1080/19416520.2013.791066

GERSICK K. E. – DAVIS J. A. – HAMPTON M. M. – LANSBERG I., 1996. *Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business Scholl Press. ISBN: 0-87584-555-X.

GOMEZ-MEJIA, L. R. – HAYNES, K. T – JACOBSON, K. J. L. – MOYANO-FUENTES, J. 2007. Socioemotional Wealth and Business Risks. In *Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills*. *Administrative Science Quarterly*. 52. DOI: 10.2189/asqu.52.1.106. [online] 2020. [cit. 2020-05-06] Dostupné na internete: <[https://www.researchgate.net/publication/41904981\\_Socioemotional\\_Wealth\\_and\\_Business\\_Risks\\_in\\_Family-controlled\\_Firms\\_Evidence\\_from\\_Spanish\\_Olive\\_Oil\\_Mills](https://www.researchgate.net/publication/41904981_Socioemotional_Wealth_and_Business_Risks_in_Family-controlled_Firms_Evidence_from_Spanish_Olive_Oil_Mills)>.

GORDON, G. – NICHOLSON, N. 2008. *Family Wars: Classic Conflicts in Family Business and How to Deal With Them*. London/Philadelphia: Kogan Page. [online] 2008. [cit. 2019-10-21] Dostupné na internete: <<http://hdl.handle.net/10563/27127>>.

GOTTSCHALK, S. 2017. *ZEW News: Family Firms Employing More And More People In Germany And Abroad*. [online]. 2017. [cit. 2019-10-22]. Dostupné na internete: <<http://www.zew.de/en/das-zew/aktuelles/familienunternehmen-steigern-beschaeftigung-im-in-und-ausland/>>.

GRAY, A. 2015. Succession Plan Essential to Family Business Survival. In *Westchester County Business Journal*, 51(49), s. 19. [online] 2015. [cit. 2019-10-19]. Dostupné na internete: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bwh&AN=111654312&site=ehost-live&scope=site>>.

HARVÁNEK, L. – ZÁBOJNÍK, S. 2015. *Analysis of Potential Export Support Possibilities in the Slovak and Czech Republic*. In *Central and Eastern Europe in the Changing Business Environment*. International Scientific Conference. Central and Eastern Europe in the Changing

Business Environment: Proceedings: 15th International Scientific Conference : Prague, Czech Republic and Bratislava, Slovakia, 29th May 2015. – Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4085-8, s. 82-91. VEGA 1/0550/14, VEGA 1/1057/12.

HESKOVÁ, M. – VOJTKO, V. 2008. *Rodinné firmy zdroj regionálneho rozvoje*. Zeleneč: Profess Consulting, s. r. o., 2008. 140 s. ISBN 978-80-7259-062-9.

HILLEBRAND, S. 2019. Innovation in Family Firms a Generational Perspective. In *Journal of Family Business Management*, Vol. 9 No. 2, s 126-148. ISSN: 2043-6238. Dostupné na internete: <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2018-0011>. ISSN: 1741-6248

CHURCHILL, N.C. – HATTEN, K.J. 1997. Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Business. In *Family Business Review*, 10 (1), 1997, s.53-67. [online] 1997. [cit. 2019-10-22]. Dostupné na internete: <<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00053.x>>.

JANČÍKOVÁ, E. – STRÁŽOVSKÁ, L. 2015. New Trends in Financing Small and Medium Enterprises in the EU. In *Actual Problems of Economics*. 11th International Seminar. Kyjev: National Academy of Management. Vol. 173, iss. 11, (2015), s. 87-95. ISSN 1993-6788.

JUSTICESERVICES. 2019. *Family Business Actarrangement of the Act*. [online] 2019. [cit. 2019-10-22]. Dostupné na internete: <<http://justiceservices.gov.mt/DownloadDocument.aspx?app=lom&itemid=12569&l=1>>.

DownloadDocument.aspx?app=lom&itemid=12569&l=1>.

KAMMERLANDER, N. – VAN ESSEN. M. 2017. Research: Family Firms Are More Innovative Than Other Companies. In *Harvard Business Review*. [online] 2017. [cit. 2019-10-21]. Dostupné na internete: <<https://hbr.org/2017/01/research-family-firms-are-more-innovative-than-other-companies>>.

KLEIN, S. B. 2004. *Familienunternehmen*. 2. vyd. Wiesbaden: Gaber Verlag. 2004. 368 s. ISBN 3-409-21703-7. [online] 2004. [cit. 2019-10-21]. Dostupné na internete: <<https://doi.org/10.1007/978-3-663-10046-1>>.

KORÁB, V. – HANZELKOVÁ, A. – MICHALISKO, M. 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

KROŠLÁKOVÁ, M. – H. 2013. *Prípadové štúdie z rodinného podnikania*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm 2013, 152 s. ISBN 978-80-225-3700-1

KROŠLÁKOVÁ, M. 2013b. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: EKONÓM. 2013, 140 s. ISBN 978-80-225-3697-45.

KROŠLÁKOVÁ, M. – BEGÁN, R. 2015. *Barometer rodinných podnikov v Európe* [elektronický zdroj]. 4. vyd. Bratislava : KPMG Slovensko, 2015, 9 s. [online] 2019. [cit. 2019-10-26]. Dostupné na internete: <<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/4-EFB-KPMG-Family-Business-Barometer-SK.pdf>>.

KROŠLÁKOVÁ, M. – KUBIČKOVÁ, V. – JURKOVIČOVÁ, L. – KUBINIY, N. 2015. Dynamics of High Growth Enterprises – "Gazelles" – in Czech Republic. In *Problems and Perspectives in Management*. - Sumy : LLC "CPC "Business Perspectives". ISSN 1810-5467, 2015, vol. 13, no. 2, pp. 27-35. VEGA 1/0205/14. [online] 2015. [cit. 2019-01-22]. Dostupné na internete: <[http://businessperspectives.org/journals\\_free/ppm/2015/PPM\\_2015\\_02\\_](http://businessperspectives.org/journals_free/ppm/2015/PPM_2015_02_)

Kroslakova.pdf>.

KROŠLÁKOVÁ, M. – KUBIČKOVÁ, V. – MICHÁLKOVÁ, A. 2017. Analysis of competitiveness of the Slovak business environment. In Knowledge for market use 2017: people in economics - decisions, behavior and normative models. International scientific conference. *Knowledge for market use 201: people in economics - decisions, behavior and normative models : international scientific conference proceedings: Olomouc, Czech Republic, 7.-8.9.2017.* - Olomouc : Palacký University Olomouc, 2017. ISBN 978-80-244-5233-3, s. 911-917 online. KEGA 027EU-4/2016.

KROŠLÁKOVÁ, M. – KUBIČKOVÁ, V. – PETRŮ, N. 2019. Favourable Business Environment as a Factor of Business Development. In *Trends and Challenges in the European Business Environment: Trade, International Business and Tourism*. International Scientific Conference. Trends and Challenges in the European Business Environment: Trade, International Business and Tourism: Proceedings of the 6th International Scientific Conference, October 17 - 18, 2019 (Mojmírovce, Slovak Republic). Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2019. ISBN 978-80-225-4646-1, pp. 267-275 CD-ROM. 7427/2019/08.

KROŠLÁKOVÁ, M. – PAVÚKOVÁ, A. – KRÁTKY, R. – ŠIMKOVÁ, M. 2014. *Prieskum medzi slovenskými podnikateľmi a rodinnými firmami. Súkromný priestor na Slovensku v roku 2014*. Bratislava: Pricewaterhouse Coopers, 2014. 27 s. [online] 2014. [cit. 2019-10-21]. Dostupné na internete: <[http://www.pwc.com/sk\\_SK/sk/sukromni-vlastnici/assets/prieskum\\_medzi\\_podnikatelmi\\_a\\_rodinnymi\\_firmami\\_2014.pdf](http://www.pwc.com/sk_SK/sk/sukromni-vlastnici/assets/prieskum_medzi_podnikatelmi_a_rodinnymi_firmami_2014.pdf)>.

KROŠLÁKOVÁ, M. – SEHNALOVÁ, Z. 2013. *Prieskum rodinných firiem na Slovensku* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2013. 18 s. [online] 2017. [cit. 2019-10-21]. Dostupné na internete: <[http://www.pwc.com/sk/sk/sukromni-vlastnici/assets/prieskum-rodinnych-firiem-na-slovensku\\_2013.pdf](http://www.pwc.com/sk/sk/sukromni-vlastnici/assets/prieskum-rodinnych-firiem-na-slovensku_2013.pdf)>.

KROŠLÁKOVÁ, M. 2006. Manažment a personálny manažment. In *Nová ekonomika: vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Nové Zámky: Secos, 2006. ISSN 1336-1732, jún 2006, roč. 5, č. 2, s. 43-49.

KROŠLÁKOVÁ, M. 2007a. Pracovno-právne vzťahy v rodinnom podniku. In *Nová ekonomika: vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Nové Zámky: Secos, 2007. ISSN 1336-1732, marec 2007, roč. 6, č. 1, s. 80-84.

KROŠLÁKOVÁ, M. 2007b. *Predpoklady a podmienky rozvoja rodinného podnikania na Slovensku ako fenomén podnikania: dizertačná práca*. Bratislava, 2007. 174 s.

KROŠLÁKOVÁ, M. 2007c. Tradícia rodinného podnikania vo vybraných krajinách. In *Nová ekonomika: vedecký časopis Obchodnej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave*. Nové Zámky: Secos, 2007. ISSN 1336-1732, Jún 2007, roč. 6, č. 2, s. 36-40.

KROŠLÁKOVÁ, M. 2011a. Podnikateľské prostredie pre MSP v etape prekonávania krízy. In *Vedecké state Obchodnej fakulty 2011*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. ISBN 978-80-225-3326-3, s. 1-11.

KROŠLÁKOVÁ, M. 2011b. Špecifiká riadenia rodinného podniku. In *Zborník z konferencie v Nových Zámkoch konanej 8. apríla 2011*. Nové Zámky: IN DESIGN, 2011. ISBN 978-80-970404-2-0, s. 37-44.

- KROŠLÁKOVÁ, M. – VALENTEOVÁ, K. 2011. Podpora rodinných podnikov ako súčasti MSP v SR. In *Ekonomika cestovného ruchu a podnikanie: vedecký časopis*. Bratislava: MERKURY, 2011. - ISSN 1337-9313. - Roč. 3, č. 9-12 (2011), s. 31-38.
- KROŠLÁKOVÁ, M. 2012. Zdroje financovania rodinných podnikov ako súčasti MSP V SR. In *Vedecké state Obchodnej fakulty 2012*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2012. ISBN 978-80-225-3452-9, s. 394-402.
- KROŠLÁKOVÁ, M. 2013a. Rodinné podnikanie na Slovensku. In *Studia Commercialia Bratislavensia: Scientific Journal of Faculty of Commerce, University of Economics in Bratislava*. Bratislava: Obchodná fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave, 2013. ISSN 1337-7493, 2013, roč. 6, č. 21, s. 95-104.
- KUBÍČEK, A. – MACHEK, O. 2019. Gender-Related Factors in Family Business Succession: A Systematic Literature Review. In *Review of Managerial Science*. New York: Springer 13, 963–1002 (2019). [online]. 2019. [cit. 2019-10-21]. Dostupné na internete: <<https://doi.org/10.1007/s11846-018-0278-z>>.
- KUBÍČEK, A., – MACHEK, O. 2020. Intrafamily Conflicts in Family Businesses: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research. In *Family Business Review*. [online] 2020. [cit. 2020-02-06] Dostupné na internete: <<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0894486519899573>>.
- KUBIČKOVÁ, V. – KROŠLÁKOVÁ, M. – MICHÁLKOVÁ, A. – BENEŠOVÁ, D. 2018. Gazelles in Services: What are the Specifics of Existence Slovakia? In *Management & Marketing : The Official Journal of the Society for Business Excellence*. București: Editura Economică. ISSN 2069-8887, 2018, vol. 13, no. 2, s. 929-945 online. VEGA 1/0543/18. [online] 2018. [cit. 2019-10-21]. Dostupné na internete: <<https://doi.org/10.2478/mmcks-2018-0014>>.
- KUBINSKÁ, P. 2019. Aký je vzťah medzi podnikaním a bezpodielovým spoluvlastníctvom manželov? [online] 2019. [cit. 2019-01-22]. Dostupné na internete: <<https://www.podnikajte.sk/zakonne-povinnosti-podnikatela/podnikanie-bezpodielove-spoluvlastnictvo-manzelov>>.
- LEACH, P. 2011. *Family Business – The Essentials*. London: Profile Books Ltd. 231 s. ISBN: 978 1 86197 861 5.
- MACHEK, O. 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck. 160 s. ISBN: 9788074006388.
- MANDL, I. 2008. „Overview of Family Business Relevant Issues“. *EU Member States*. Austrian Institute for SME Research: Vienna. [online] 2008. [cit. 2019-106-22]. Dostupné na internete: <<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/overview-of-family-business-relevant-issues.pdf>>.
- MAREŠ, D. – PETRŮ, N. 2018. Stabilization Factors of Family Enterprises in the Context of Macroeconomic Performance. In *European Research Studies Journal*. 21(1), 2018, s. 206-220. ISSN: 1108-2976.
- MASSMUTUAL – KENNESAW STATE UNIVERSITY – FAMILY FIRM INSTITUTE. 2007 American Family Business Survey. [online] 2007.[cit. 2019-10-20]. Dostupné na internete: <<https://www.massmutual.com/mmfg/pdf/afbs.pdf>>.

MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY (MH SR). 2017. *Schéma na podporu rodinného podnikania 2017 – 2020 (schéma pomoci de minimis)*. [online] 2017. [cit. 2020-01-05] Dostupné na internete: <<https://www.justice.gov.sk/PortalApp/Handlers/StiahnutPrilohu.ashx?IdPriloha=149272>>.

MINISTERSTVO PRUMYSLU A OBCHODU ČESKEJ REPUBLIKY (MPO ČR). 2019. *Rodinne firmy se dočkaly, vláda schválila definici rodinného podnikání*. [online] 2020. [cit. 2020-01-06] Dostupné na internete: <<https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/rodinne-firmy-se-dockaly--vlada-schvalila-definici-rodinneho-podnikani--246105/>>.

MOODY, N. 2019. *Five Family Business Trends for 2019*. [online] 2019. [cit. 2020-01-10] Dostupné na internete: <<http://www.campdenfb.com/article/five-family-business-trends-2019>>.

NARMSP. 2005. *Správa o stave MSP 2005*. [online] 2005. [cit. 2014-02-25] Dostupné na internete: <[http://www.sbagency.sk/sites/default/files/stavmsp\\_2005\\_final.pdf](http://www.sbagency.sk/sites/default/files/stavmsp_2005_final.pdf)>.

NOVACKÁ, Ľ. – TOMKOVÁ, J. – BENČ, V. – LICCIARDI, G. 2019. *Slovakia Catching-up Regions: Analysis of Destination Management System in the Prešov Region of the Slovak Republic: Analysis of the Destination Management System: Tourism Information Centers: Destination Management Organizations in the Prešov Region of Slovak Republic*. Washington, D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development, 2019, 36 s. [online] 2019. [cit. 2020-01-10] Dostupné na internete: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/937591565108159108/Analysis-of-Destination-Management-System-Tourism-Information-Centers-and-Destination-Management-Organizations-in-the-Presov-Region-of-Slovak-Republic>>.

ORGONÁŠ, J. – PAHOLKOVÁ, B. – DRÁBIK, P. 2020a. *Franchising – Modern Form of Business For Small and Medium Sized Enterprises in 21st. Century*. New York: David Publisher, 2020. In *Journal of Management Studies*. Volume 8, Number 1. ISSN 2328-2185.

ORGONÁŠ J. – BAIS, J. – CHURÝ, R. – KROŠLÁKOVÁ, M. – PATÁK, M. RAK, P. – ŠÉTAFFY, J. – GONDA, J. – KARABEC, D. – KRAJČA, J. – TURNEROVÁ, L. – MANDEL, K. – ZIÓŁKOWSKA, M. – JUNG, M. – MARTIUS, W. – HAYES, J. P. 2020b. *Franchising in V 4 countries*. Uherské Hradiště: Akademie krizového řízení a managementu. 249 s. ISBN 978-80-906993-8-0.

OSUNDE, C. 2017. *Family Businesses and Its Impact on the Economy*. In *Journal of Business & Financial Affairs* vol. 6 Issue 1. [online] 2017. [cit. 2020-01-10] Dostupné na internete: <<https://www.hilarispublisher.com/open-access/family-businesses-and-its-impact-on-the-economy-2167-0234-1000251.pdf>>.

PAVLOVIČOVÁ, A. 1999. *Bezpodielové spoluvlastníctvo manželov a podnikanie*, Bratislava: Profit č. 7, 9.február 1999.

PETRÚ, N. – HAVLÍČEK, K. 2016. *Specifics of the Development of Family Businesses in the Czech Republic*. In *European Research Studies Journal*, vol. 0(4), s. 88-108. [online] 2016. [cit. 2019-11-11] Dostupné na internete: <<https://ideas.repec.org/a/ers/journal/vxixy2016i4p88-108.html#biblio>>.

- PETRŮ, N. – TOMÁŠKOVÁ, A. – KROŠLÁKOVÁ, M. 2019. Diversification of Export Territories of Family Businesses as a Tool of Their Further Development. In *Problems and Perspectives in Management*. Issue 2. ISSN 1727-7051.
- POUTZIOURIS, P. Z. – SMYRNIUOS, K. X. – KLEIN, S. B. 2006. *Handbook of Research on Family Business*. 4.vyd. London: Edward Elgar Pub, 2006. 631 s. ISBN 1845424107.
- POZA, E. J. – DAUGHERTY, M. S. 2014. *Family Business*. Masson: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-1-285-05682-1.
- PRASETYO H. A. 2016. What Driver International Competitiveness? An Empirical Test in Emerging Indonesian Market. In *Journal of Competitiveness*, 8(4), s. 124 – 139. [online]. 2016. [cit. 2020-01-08] Dostupné na internete: <<http://dx.doi.org/10.7441/joc.2016.04.08>>.
- RAHMAN, H. – GALVÁN R. S. – MARTÍNEZ A. B. 2017. Impact of Family Business on Economic Development: A Study of Spain's Family-Owned Supermarkets. In *Journal of Business and Management Sciences*. 2017, 5(4), 129-138. [online]. 2017. [cit. 2020-01-08] Dostupné na internete: <<http://pubs.sciepub.com/jbms/5/4/4/index.html>>.
- RATHMELL, L. 2018. *Successful Succession Planning Tips for the Family Business*. [online]. 2018. [cit. 2020-01-06] Dostupné na internete: <<https://www.lawnandlandscape.com/article/11-011618-succession-planning-family-business-mgix-2018/>>.
- RIVERS, W. 2017. *Family Business Leadership Styles*. [online]. 2017. [cit. 2020-01-08] Dostupné na internete: <<https://www.familybusinessunited.com/family-business/management/family-business-leadership-styles/>>.
- RONDI, E., – DE MASSIS, A., A – KOTLAR, J. 2019. Unlocking Innovation Potential: A Typology of Family Business Innovation Postures and the Critical Role of the Family System. In *Journal of Family Business Strategy*, Volume 10, Issue 4, December 2019. [online] 2019. [cit. 2020-01-02] Dostupné na internete: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1877858517300967>>.
- ROSENBAUER, C. 1994. *Metamorphose – Modell des Lebens zyklus von Familien unternehmen*. 1994. 99 s.
- SANGUINO, R. 2017. Impact of Family Business on Economic Development: A Study of Spain's Family-Owned Supermarkets. In *Journal of Business and Economics*. 5. ISSN 2155-7950. [online]. 2017. [cit. 2020-02-06] Dostupné na internete: <[https://www.researchgate.net/publication/318107998\\_Impact\\_of\\_Family\\_Business\\_on\\_Economic\\_Development\\_A\\_Study\\_of\\_Spain's\\_Family-owned\\_Supermarkets](https://www.researchgate.net/publication/318107998_Impact_of_Family_Business_on_Economic_Development_A_Study_of_Spain's_Family-owned_Supermarkets)>.
- SBA. 2018. *Štúdiá rodinného podnikania na Slovensku*. [online]. 2018. [cit. 2020-01-29]. Dostupné na: <[http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3\\_studia\\_rodinneho\\_podnikania\\_na\\_slovensku.pdf](http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3_studia_rodinneho_podnikania_na_slovensku.pdf)>.
- SBA. 2019a. *Definícia rodinného podnikania*. [online] 2019. [cit. 2020-01 -29] Dostupné na internete: <[http://www.sbagency.sk/sites/default/files/definicia\\_rodinneho\\_podniku.pdf](http://www.sbagency.sk/sites/default/files/definicia_rodinneho_podniku.pdf)>.
- SBA. 2019b. *Rodinné podnikanie*. [online] 2019. [cit. 2020.01.29.] Dostupné na internete: <<http://www.sbagency.sk/rodinne-podnikanie-0#.XjGDQ09KiUn>>.
- SBA. 2019c. *Politika štátnej podpory MSP*. [online] 2019. [cit. 2019-10-01] Dostupné na internete: <<http://www.nadsme.sk/sk/content/politika-statnej-podpory-msp>>. 43.

SBA, 2018d. *Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2018*. [online]. 2018. [cit. 2020-05-29]. Dostupné na: <[http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava\\_o\\_stave\\_msp\\_2018\\_aktualizovane.pdf](http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava_o_stave_msp_2018_aktualizovane.pdf)>.

SHI, H. X. 2014. *Entrepreneurship In Family Business*. 1. vydanie. Cham: Springer International Publishing. ISBN 978-3-319-04304-3.

SIMMONDS, R. – GREEN M.T, – DOHR, R. . 2008. *Laird Norton Tree Family business survey*. Seattle: Laird Norton Tree, 2008. 20 s. [online] 2008.[cit. 2020-01-05] Dostupné na internete: <<https://lairdnortonwm.com/wp-content/uploads/FamilyBusinessSurvey2008Complete.pdf>>.

SJOBERG – TEBELIUS, P. A. 2017. *Family Business and Drawbacks of Nepotism*. [online] 2017. [cit. 2020-01-05] Dostupné na internete: <<https://www.stlawfirm.com/blog/2017/12/family-business-and-the-drawbacks-of-nepotism.shtml>>.

STATISTA. 2020a. *Number of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the European Union in 2018, by size*. [online] 2020. [cit. 2020-01.12]. Dostupné na internete: <<https://www.statista.com/statistics/878412/number-of-smes-in-europe-by-size/>>.

STATISTA. 2020b. *Employment by small and medium-enterprises (SMEs) in European Union in 2018, by size*. [online] 2020. [cit. 2020-01.12]. Dostupné na internete: <<https://www.statista.com/statistics/936845/employment-by-smes-in-european-union/>>.

STATISTA. 2020c. *Value added by small and medium-enterprises in the European Union in 2018, by size*. [online] 2020. [cit. 2020-01.12]. Dostupné na internete: <<https://www.statista.com/statistics/936386/value-added-by-smes-in-eu-member-states/>>.

STATISTA. 2020e. *Number of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Slovakia in 2018, by size*. [online] 2020. [cit. 2020-01.12]. Dostupné na internete: <<https://www.statista.com/statistics/880143/number-of-smes-in-slovakia/>>.

STATISTA. 2020f. *Number of persons employed by small and medium-sized enterprises (SMEs) in Slovakia in 2018, by enterprise size*. [online] 2020. [cit. 2020-01.12]. Dostupné na internete: <<https://www.statista.com/statistics/936834/employment-by-smes-in-slovakia/>>.

STATISTA. 2020g. *Value added by small and medium-sized enterprises (SMEs) in Slovakia in 2018, by size*. [online] 2020. [cit. 2020-01.12]. Dostupné na internete: <<https://www.statista.com/statistics/937793/value-added-by-smes-in-slovakia/>>.

STRÁŽOVSKÁ, H. – STRÁŽOVSKÁ, Ľ. – KROŠLÁKOVÁ, M. 2008. *Podnikanie formou rodinných podnikov*. Bratislava : Sprint vfra, 2008. 240 s. ISBN 978-80-969927-0-6.

STRÁŽOVSKÁ, H. – STRÁŽOVSKÁ, Ľ. 2002. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint vfra 2002. 180s. ISBN 80-89085-00-8.

STRÁŽOVSKÁ, Ľ. – JANČÍKOVÁ, E. 2016. Importance of Family Business for EU Economies. *Actual Problems of Economics*. 11th International Seminar. Kyjev: National Academy of Management. Vol. 182, iss. 8, (2016), s. 33-40. ISSN 1993-6788.

SZYMANSKA, K. 2015. *The Importance of Family Businesses in the Economy*. Varazdin: Varazdin. Development and Entrepreneurship Agency (VADEA). 630-635.

ŠUBIN, M. 2014. *Rodinný holding – konsolidácia majetku, primárny krok k získaniu prehľadu o majetku, k jeho ochrane a postupnému ďalšiemu rozvoju*. [online] 2014. [cit. 2020-01-07]



Dostupné na internete: <<https://rsm.sk/blog/privatni-klienti/rodinny-holding-konsolidacia-majetku-primarny-krok-k-ziskaniu-prehladu-o-majetku-k-jeho-ochrane-postupnemu-dalsiemu-rozvoju/>>.

ŠUBIN, M. 2019. *Čo je potrebné vedieť v rámci medzigeneračného prechodu*. Prednáška dňa 30.11.2019, Ekonomická univerzita v Bratislave.

THE BUSINESS BEWARE SHOW (TBBS). 2012. *6 Outstanding Family Business Statistics You Should Know About*. [online]. 2012. [Cit. 2019-10-01] Dostupné na internete: <<http://www.businessbewareshow.com/2012/02/20/family-business/>>.

THE FAMILY BUSINESS CONSULTING GROUP (TFBCG). 2019. *Five Trends of Family Business*. [online] 2019. [cit. 2020-01-17] Dostupné na internete: <<https://www.thefbcg.com/The-Five-Trends-of-Family-Business/>>.

TOMÁŠKOVÁ, A. – HAVLÍČEK, K. 2018. Family Enterprises and Their Support Through Subsidies. In *European Research Studies Journal*, 21 (2), s 23-37. [online] 2018. [cit. 2020-01-07] Dostupné na internete: <[https://www.ersj.eu/dmdocuments/02.TOMASKOVA\\_XXI\\_2\\_18.pdf](https://www.ersj.eu/dmdocuments/02.TOMASKOVA_XXI_2_18.pdf)>.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL 2019. *Corruption Perceptions Index 2019*. ISBN: 978-3-96076-134-1 [online] 2019. [cit. 2020-01-07] Dostupné na internete: <<https://www.transparency.org/cpi2019>>.

TÜCSÖKOVÁ, I. KROŠLÁKOVÁ, M.. *Analýza rodinného podnikania na Slovensku*. In *Študentská vedecko-odborná činnosť Obchodnej fakulty 2013*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3661-5, s. 248-260.

VAN DER VLIET, D. G. 2016. *The Biggest Threat to Family Businesses*. [online] 2016. [cit. 2020-01-07] Dostupné na internete: <<https://fambizsuccess.wordpress.com/2016/11/17/the-biggest-threat-to-family-businesses/>>.

VERA, C. – DEAN, M. 2005. *An examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession*. In *Family Business Review*. [online] 2005. [cit. 2019-09-01]. Dostupné na internete: <<http://newsletters.isb.edu/FamilyBusiness-Newsletter/File/AnExaminationoftheChallengesDaughters.pdf>>.

WARD, J. 2011. *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-1-349-58470-3.

WARD, L. – DENISON, D. – KAHWAJY, J. L. – KOHLRIESER, G. – LIEF, C. – LARANGE, P. – SCHWASS, J. – STEGER U. 2005. *Unconventional Wisdom Counterintuitive Insights for Family Business Success*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd. 246 s. ISBN: 13 978-0-470-02165-1.

WARD, L. 2004a. *Perpetuating the Family Business 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*. New York: Palgrave Macmillan . ISBN 1-4039-3397-9

WARD, L. 2004b. *The Family Business Advisor*. May 2004 Issue 5, Volume XIII. ISSN 1060-3603.

WORLD BANK. 2019. *Doing Business 2019*. [online] 2019. [cit. 2020-01-7] Dostupné na internete: <<https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports>>

/English/DB2019-report\_web-version.pdf>.

WORLD BANK. 2020. *Economy Profile Slovak Republic Doing Business 2020*. [online] 2020. [cit. 2020-01-7] Dostupné na internete: <<https://www.doingbusiness.org/content/dam/doing-Business/country/s/slovakia/SVK.pdf>>.

WORLD ECONOMIC FORUM. 2019. *The Global Competitiveness Report 2019*. ISBN-13: 978-2-940631-02-5 [online] 2019. [cit. 2020-10-01]. Dostupné na internete: <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)>.

ZÁBORSKÁ A. 2015. *Rodinné podnikanie potrebuje novú definíciu, tá súčasná brzdí jeho rozvoj*. Európske noviny. [online] 2015. [cit. 2020-01-07] Dostupné na internete: <<https://europskenoviny.sk/2015/10/12/zaborska-rodinne-podnikaniepotrebuje-novu-definiciju-ta-sucasna-brzdi-jeho-rozvoj/>>.

Zákon č. 240/2013 Sb. o investičných spoločnostiach a investičných fondoch.

Zákon č. 290/2016 Z. z. o podpore malého a stredného podnikania a o zmene a doplnení zákona č. 71/2013 Z. z. o poskytovaní dotácií v pôsobnosti Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 320/2019 Z. z. ktorým sa mení zákon č. 82/2005 Z. z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov.

Zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších h predpisov.

Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov.

ŽIŽKA, M. 2013. *Multi-Dimensional Evaluation of Economic Pillar of Territorial Analytical Data*. In: PETRŮ, N., – TOMÁŠKOVÁ, A. – KROŠLÁKOVÁ, M. 2019. Diversification of Export Territories of Family Businesses as a Tool of Their Further Development. In *Problems and Perspectives in Management*. Issue 2. ISSN 1727-7051.

ZAPATERO, M. R. – JIMÉNEZ, M. R. 2013. Family business values: Analysis of its influence on family members' behavior. In *Revista De Empresa Familiar*. 3(2): 7-16. DOI: 10,244310/ejfbejfb.v3i2.4042.

ZELLWEGER, T. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited. 527 s. ISBN 978-1-78347-070-9.

## Prílohy

Príloha A	Dotazník
Príloha B	Kvantitatívne ukazovatele Doing Business
Príloha C	Externé a interné bariéry rodinného podnikania
Príloha D	Oblasti štátnej podpory podnikania a spôsob jej realizácie
Príloha E	Podiel rodinných podnikov na MSP v európskych krajinách
Príloha F	Bariéry vplývajúce na rast rodinných podnikov podľa veľkostných kategórií
Príloha G	Výzvy rodinných podnikov podľa veľkostnej štruktúry
Príloha H	Dedenie zo zákona je podľa Občianskeho zákonníka (Zákon č. 40/1964 Zb. OZ v z. n. p.) rozdelené do 4 skupín podľa príbuzenského pomeru k podnikateľovi
Príloha I	Model životného cyklu rodinného podniku podľa Gersicka a kol.

## Príloha A Dotazník

Vážená pani podnikateľka, vážený pán podnikateľ,

rodinné podnikanie je jedným zo zásadných prvkov fungovania slovenskej ekonomiky. Žiaľ, stále sa mu venuje malá pozornosť a vývoj ekonomického prostredia na Slovensku dlhodobo stagnuje. Domnievame sa, že poznanie názorov vlastníkov rodinných spoločností môže pomôcť identifikovať ich základné problémy a ciele. To môže viesť k naštartovaniu komunikácie, ktorej cieľom môže byť všeobecné zlepšenie podnikateľského prostredia a celkového vnímania slovenských rodinných firiem.

Tento výskum vznikol ako výsledok dlhodobej spolupráce akademického prostredia Ekonomickej univerzity a zástupcov poradenských spoločností z oblastí ekonomického, personálneho a právneho poradenstva, ktoré sa rodinnému podnikaniu dlhodobo venujú.

Radi by sme Vás požiadali, aby ste láskavo vyplnili nižšie uvedený dotazník. Prosíme zakrúžkujte, pričom možno zakrúžkovať i viac odpovedí, označte či odpovedajte. Dotazník je určený pre rodinných podnikateľov. Výsledky prieskumu budú využité za účelom výskumu a budú verejne publikované a prezentované. Ďalšie Vaše cenné poznámky prípadne uveďte v závere. Dotazník je anonymný.

Odmenou za Vaše poznatky a cca 15 minút času bude plnohodnotný prístup k výstupom, ktoré tento výskum generuje.

Prosíme o vyplnenie dotazníku do 28.2.2020.

Za Váš čas a ochotu Vám ďakuje

Monika Nad'ová Krošláková  
Garant predmetu Rodinné podnikanie, Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita  
v Bratislave

Mario Fondati  
Partner, poradenská spoločnosť FONDATI & PARTNERS, s. r. o.

Michal Šubín  
Head of Family Office, RSM Česká republika a Slovensko

Matej Firický  
Partner, Advokátska kancelária MCL, s.r.o.

## Sekcia A – všeobecné informácie o Vašom podnikaní

1. Podnikáte formou rodinného podnikania?

- Áno  Nie

2. Z akých dôvodov považujete svoj podnik za rodinný?

.....

3. Prečo ste sa ako zakladateľ rozhodli založiť si rodinnú firmu? /vyberte jednu a viac možností/

- Osamostatnenie sa  
 Riešenie finančnej situácie  
 Strata zamestnania  
 Vyplnenie trhovej medzery  
 Prevzatie už existujúcej rodinnej firmy – nástupníctvo  
 Iné, uveďte: .....

4. Kedy bol váš rodinný podnik založený? /rok/ .....

5. Uveďte v akej oblasti podnikáte. /vyberte jednu a viac možností/

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Poľnohospodárstvo                                  | <input type="radio"/> Kultúrne služby                            |
| <input type="radio"/> Priemyselná výroba                                 | <input type="radio"/> IT a telekomunikácie                       |
| <input type="radio"/> Obchod (veľkoobchod<br>a maloobchod)               | <input type="radio"/> Testovanie a výskum                        |
| <input type="radio"/> Potravinárstvo                                     | <input type="radio"/> Zdravotníctvo                              |
| <input type="radio"/> Cestovný ruch /ubytovacie<br>a stravovacie služby/ | <input type="radio"/> Elektrotechnika                            |
| <input type="radio"/> Finančné služby                                    | <input type="radio"/> Reklama                                    |
| <input type="radio"/> Dopravné služby a logistika                        | <input type="radio"/> Poradenské služby (účtovné, audit<br>atď.) |
| <input type="radio"/> Stavebníctvo                                       | <input type="radio"/> Iné, uveďte: .....                         |

6. V ktorom okrese Slovenska Vaša spoločnosť sídli? .....

7. Vyberte právnu formu Vášho podniku.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="radio"/> Živnosť                         | <input type="radio"/> Holdingovo prepojená sústava<br>spoločností, príp. kombinácia so<br>živnosťou |
| <input type="radio"/> Spoločnosť s ručením obmedzeným |   |
| <input type="radio"/> Akciová spoločnosť              | <input type="radio"/> Iná, uveďte: .....  |

8. Uveďte veľkostnú kategóriu Vášho podniku.

- Mikropodnik (1 – 9 zamestnancov)
- Malý podnik (10 – 49 zamestnancov)
- Stredný podnik (50 – 249 zamestnancov)
- Veľký podnik (250 a viac zamestnancov)

### **Sekcia B – prepojenie Vášho podnikania s Vašou rodinou**

9. Koľko percent Vášho rodinného podniku vlastní?

- rodinní príslušníci.....

10. Koľko generácií vašej rodiny momentálne pracuje vo vašej firme?

- Jedna generácia
- Dve generácie rodiny naraz
- Tri generácie rodiny naraz
- Iné, uveďte.....

11. Koľko pracovníkov Vášho rodinného podniku tvoria?

- Rodinní pracovníci: .....
- Nerodinní pracovníci: .....

12. Vyberte osoby z rodiny, ktoré spolupracujú vo Vašom podniku. /vyberte jednu a viac možností/

- Deti
- Príbuzní
- Manželka/manžel
- Iné, uveďte: .....
- Rodičia

13. Plánovanie nástupníctva je základným článkom zodpovedného riadenia v rodinnej firme. Máte už premyslené, kto po vás prevezme firmu?

- Áno
- Nie, uveďte prečo .....

14. V prípade, ak nemáte nástupcu v rodine, uvažujete aj o predaji firmy strategickému investorovi?

- Áno
- Nie

15. V akom štádiu je váš nástupnícky plán?

- Áno – plán nástupníctva je už zrealizovaný
- Áno - plán nástupníctva je začatý, ale ešte nebol dokončený
- Nie – plán nástupníctva ešte nie je začatý

15.A Ak ste odpovedali *Áno*, aké boli tri hlavné aspekty pri realizácii plánovania nástupníctva?  
/vyberte jednu a viac možností/

- Pripravenosť novej generácie nastúpiť / pomáhať deťom dosiahnuť potenciál
- Rozvod v rodine
- Pozorovanie skúseností iných rodinných firiem
- Odchod do dôchodku/pripravenosť odstúpiť
- Zdravotné problémy
- Smrť v rodine
- Daňové a právne plánovanie/plánovanie prevodu nehnuteľností
- Nedostatok rodinných nástupcov
- Odporúčania od externých subjektov (napríklad od poradenskej firmy, banky alebo účtovníka)
- Tlak zo strany rodinných príslušníkov
- potreba podeliť sa o riadenie podniku, rozložiť kompetencie, stiahnutie sa z riadenia dennej operatívy
- Zvyšujúci sa počet rodinných príslušníkov, ktorých je potrebné začleniť do firemného podniku
- Iný, uveďte.....

16. Má organizácia Vášho rodinného podnikania niektoré z nasledujúcich znakov? /vyberte jednu a viac možností/

- Formálne rodinné stretnutia s rodinnými príslušníkmi na tému podnikania
- Rodinná charta / ústava alebo podobné (súhrn pravidiel fungovania rodiny a podnikania)
- Rodinná rada (kolektívny orgán rodiny riadiaci život rodiny a podnikania)
- Nezávislý poradný orgán (dozorná rada, správna rada, family office a pod.)

17. V čom je podľa Vás najväčšia výhoda rodinného podnikania? /vyberte viac možností/

- Vyššia motivácia, pretože pracujú na svojom
- Lepšie pracovné vzťahy na pracovisku
- Zabezpečenie finančnej budúcnosti rodiny
- Zamestnanie ostatných členov rodiny
- Schopnosť myslieť do budúcnosti
- Väčšia dôvera v rodine
- Snaha vybudovať rodinnú tradíciu
- Flexibilita pracovného času
- Možnosť na širšiu sebarealizáciu
- Sloboda rozhodovania

- Zisk/majetok ostáva v rodine
- Zabezpečenie práce pre svoje deti do budúcnosti
- Iné, uveďte: .....

18. Uveďte aké sú nevýhody rodinného podnikania? /vyberte jednu a viac možností/

- Konflikty v rodine, ich prenos do práce a opačne
- Rivalita medzi členmi rodiny
- Nedostatok kapitálu
- Nevyriešený problém nástupníctva
- Nezadefinované rozdelenie kompetencií vo firme
- Prednostné zamestnanie nekvalifikovaného rodinného príslušníka namiesto odborníka z vonka
- Finančná späťnosť firmy s domácnosťou a opačne
- Nízka kvalifikácia rod. Príslušníkov
- Nedostatok kvalifikovaných zamestnancov /mimo rodiny/
- Neschopnosť zakladateľa počúvať názory ostatných zamestnancov
- Neochota alebo obava riskovať v podnikaní, z dôvodu ohrozenia rodiny
- Iné, uveďte: .....

19. Čo podľa Vás odlišuje rodinné firmy od iných typov podnikania? /vyberte jednu a viac možností/

- Väčšia angažovanosť a osobný záujem na raste firmy
- Jednoduchší rozhodovací proces, väčšia flexibilita rozhodovania
- Promptnejšia reakcia na zmeny
- V prípade rodinnej firmy väčšia súdržnosť a vzájomná dôvera v oblasti financií a kontroly
- Intenzívnejšie prepojenie pracovného a rodinného života
- Väčší pocit dlhodobého záväzku voči zamestnancom
- Náročnejšie riešenie prípadných konfliktov na pracovisku, ktoré sa prenášajú do rodiny
- Citlivejšia reakcia na regionálne dianie, resp. väčšia zraniteľnosť a závislosť na ňom
- Väčšia zodpovednosť voči miestnym komunitám a okoliu
- Ťažší prístup k externým zdrojom financovania v porovnaní s nadnárodnými firmami
- Iné, uveďte.....



20. V rodinných podnikoch dochádza často k rôznym konfliktom, vyberte tie, ktoré sa najčastejšie vyskytujú vo Vašom podniku. /vyberte viac možností/

- Konflikty sa nevyskytujú
- Súrodenecký konflikt
- Konflikt medzi manželmi
- Konflikt medzi zakladateľom a nástupcom
- Konflikty medzi zainteresovanými (členovia rodiny, ktorí majú podiel alebo sa podieľajú na riadení rodinného podniku) a nezainteresovanými členmi (rodinní príslušníci ktorí nemajú podiel ani sa nepodieľajú na riadení rodinného podniku) v podniku
- Konflikty medzi rodinnými príslušníkmi a cudzími zamestnancami
- Iné, uveďte: .....

### **Sekcia C – Organizácia a riadenie rodinného podniku**

21. Aké roly zastávate Vy vo Vašom rodinnom podniku (môžete uviesť viac možností):

- Vlastník (akcionár, spoločník)
- SZČO
- Štatutár, člen štatutárneho alebo dozorného orgánu
- Výkonný riaditeľ
- Vedúci zamestnanec/riaditeľ niektorého z úsekov; uveďte, ktorého (financie, obchod, výroba, ...) .....
- Špecialista pre niektorú oblasť
- Iné, uveďte.....

22. Kto má rozhodovacie kompetencie vo vašom podniku?

- Zakladateľ/lia
- Sú rozdelené medzi zakladateľov a nástupcov
- Rozhodujú nástupcovia, zakladatelia majú poradný hlas
- Rozhodovanie je v kompetencii vrcholového manažmentu

23. V ktorých oblastiach rozvíjate vašich riadiacich pracovníkov?

- Odborné zručnosti
- Manažérske zručnosti (vedenie podriadených, delegácia úloh, poskytovanie spätnej väzby, tímová spolupráca) a pod.)
- Iné mäkké zručnosti (prezentačné, komunikačné, obchodné a pod.)

- Žiadne

24. V ktorých oblastiach rozvíjate spolupracujete s externými poradenskými spoločnosťami?

/vyberte viac možností/

- Daňové a účtovné služby a poradenstvo
- Externé vedenie mzdovej agendy
- Akvizičné poradenstvo
- Iné ekonomicko-organizačné poradenstvo (znalecké služby....)
- Právne poradenstvo
- Iné, uveďte.....
- Žiadne

25. Označte zdroje pri zakladaní rodinného podniku. /vyberte viac možností/

- Osobné úspory
- Bankové úvery
- Rodinní príslušníci
- Partneri (nerodinný podnikateľ)
- Priatelia
- Iné, uveďte: .....

26. Považujete štátnu podporu v oblasti rodinného podnikania za dostatočnú?

- Áno
- Skôr áno
- Neviem
- Skôr nie
- Nie

27. Využívate niektorú z foriem podpory podnikania?

a., Áno /uveďte ktorú/ /vyberte viac možností/

- finančná podpora /forma/
- poradenská – vzdelávacia podpora
- vyhľadávanie manažérov a pracovníkov
- inú, uveďte .....

b., Nie, uveďte prečo .....

#### **Sekcia D – Všeobecné informácie o podnikaní**

28. Plánujete v najbližšom období diverzifikovať v rámci Vášho podnikania do iných oblastí ?

- Áno
- Nie

29. Exportuje Váš rodinný podnik?

- Áno Ak odpoviete Nie jedna pod otázka (29B a 29C)
- Nie Ak odpoviete Nie jedna pod otázka (29A)
- Nie, neexportujem ale plánujem v období 1-3 rokov začať s exportom

29. A Uved'te prečo neexportujete. /vyberte viac možností/

- Neexportujem, pôsobím len na domácom trhu
- Nemám odvahu vstúpiť na zahraničné trhy
- Existujúce jazykové bariéry
- Existujúce informačné bariéry
- Chýbajúca podpora štátu (napr. záruky)
- Iné, uved'te.....

29.B.Podiel exportu na tržbách Vašej spoločnosti je približne (v %) .....

29.C Uved'te na aké trhy exportujete, resp. na akých trhoch podnikáte.

- Krajiny V4 (Česko, Maďarsko, Poľsko)
- Krajiny EÚ
- Celý svet
- Iné, uved'te.....

30. Považujete zavádzanie inovácií vo Vašom podniku za dôležité?

- Áno Ak odpovie Áno tak 30A  Nie

30.A Určite percento z tržieb, ktoré investujete ročne do inovácií (nové technológie, nové produkty, nové materiály, zmeny v organizácii výroby, distribúcie alebo predaja, nákup licencií a pod.) (v %) .....

31. Uved'te externé bariéry rozvoja/rastu pre Váš podnik? /vyberte jednu a viac možností/

- Nízka podpora štátu
- Nedostatočné vládne stimuly
- Problémy so získaním cudzích finančných zdrojov na realizáciu - pôžičky bánk
- Problémy so získaním euro fondových alebo grantových finančných zdrojov (štrukturálne fondy EÚ, HORIZONT a pod.)
- Nedostatok vhodných riadiacich pracovníkov na trhu
- Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov na trhu/vzdelanostné bariéry
- Nedostatok partnerov pre realizáciu napr. inovačných zámerov
- Nedostatok partnerov pre realizáciu napr. nových podnikateľských zámerov

- Nedostatočný dopyt po vašich výrobkoch alebo službách zo strany zákazníkov
- Zmeny v oblasti regulácií a noriem EÚ a SR
- Právne aspekty, časté zmeny v legislatíve a vysoké administratívne zaťaženie
- Vysoké daňové zaťaženie
- Nízka vymožiteľnosť práva
- Korupcia
- Informačné a inštitucionálne bariéry/informačný systém pre podniky v SR je nedostatočný
- Relatívne nízka zisková marža stláčaná „silnými“ odberateľmi
- Relatívne nízka zisková marža stláčaná konkurentmi
- Nepocitujem žiadne bariéry pre rozvoj nášho RP
- Iné, uveďte: .....

32. Uveďte interné bariéry rozvoja/rastu pre Vášho podniku? /vyberte jednu a viac možností/

- Nízka úroveň odborných znalostí a skúseností
- Negatívny vzťah k riziku
- Nedostatok kapitálu alebo nízky stav majetku
- Nedostatok kapacity podniku pre rast (priestorovej, finančnej, ľudských zdrojov)
- Spory v rodine
- Nízka motivácia
- Nemám nástupcu
- Nevýkonný/slabý manažment
- Slabá angažovanosť pracovníkov
- Nepocitujem žiadne bariéry pre rozvoj nášho RP
- Iné, uveďte: .....

33. V čom vidíte možnosť zlepšenia podmienok pre RP? /vyberte jednu a viac možností/

- Zníženie daňového zaťaženia
- Väčšia podpora rodinných firiem zo strany štátu
- Zriadenie poradenského orgánu pre RP
- Zlepšenie legislatívy v prospech rodinného podnikania
- Jednoduchší prístup k finančným zdrojom pre RP
- Odstraňovanie administratívnych prekážok
- Iné, uveďte: .....

34. Čo si myslíte, že budú najväčšie výzvy/problémy, ktoré budú mať vplyv na Vašu firmu v najbližšom období? /vyberte jednu a viac možností/

- Možnosti financovania ďalšieho rastu
- Export, rozšírenie na zahraničné trhy
- Trhové podmienky a konkurenčný tlak
- Zabezpečenie ziskovosti a dostatočných marží
- Včasnosť platenia pohľadávok klientmi
- Vstupné materiály a energie, ich cena a dostupnosť
- Dostupnosť kvalifikovaných zamestnancov
- Vzdelávanie a tréning zamestnancov
- Vládne zásahy, legislatívne zmeny, verejné výdavky, dane
- Dostupnosť financovania z EÚ, fondy EÚ
- Inovácie a nové technológie
- Plánovanie nástupníctva (generačná výmena)
- Zmena v manažmente vo Vašej firme
- Reorganizácia firmy
- Rodinná politika, prípadné konflikty a udalosti v rodine
- Iné, uveďte: .....

Vaše prípadné postrehy a cenné rady k téme rodinného podnikania (dobrovoľné):

.....

V prípade, že máte záujem o výstupy z prieskumu prosím uveďte Váš kontakt a mail (dobrovoľné):

.....

.....

Kontaktné údaje

Ing. Monika Nad'ová Krošlaková, PhD.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta,

Katedra služieb a cestovného ruchu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava

E-mail: monika.kroslakova@euba.sk

## Príloha B Kvantitatívne ukazovatele Doing Business

Ukazovatele hodnotenia Doing Business
1. Začatie podnikania – meria náročnosť začatia podnikania, požadované postupy pred začatím podnikania, čas a náklady na tieto postupy,
2. Územné konanie a stavebné povolenie – zaznamenáva postupy, čas a náklady podnikateľa pre získanie povolení na výstavbu,
3. Dostupnosť elektriny – hodnotí, ako náročné je získať pre podnikateľov potrebnú dodávku elektrickej energie na zabezpečenie predmetu podnikania,
4. Registrácia nehnuteľnosti – zisťuje, ako náročný nákladmi a z časového hľadiska je prevod nehnuteľnosti na meno podnikateľa,
5. Dostupnosť úverových zdrojov – zisťuje, aké informácie môže dostať začínajúci podnikateľ o úverových možnostiach,
6. Ochrana práv investorov – zisťuje, ako sa dodržiavajú pravidlá pre predstavenstvo spoločnosti, aby nezneužívalo pre svoj osobný prospech silu aktív spoločnosti,
7. Daňové zaťaženie – na základe štúdií zisťuje povinné ročné daňové príspevky, alebo administratívnu záťaž platenia daní a povinnosti odvádzania odvodov,
8. Medzinárodný obchod – sa zameriava na prípadný vznik dodatočných nákladov kvôli nadmerným požiadavkám na dokumenty nutné na prevoz tovaru alebo colnými postupmi, meria čas a tieto náklady,
9. Vymáhateľnosť práva – posudzuje efektívnosť právneho systému a spoľahlivosť súdnictva na vyšetrenie obchodných sporov, hodnotenie vzniká na základe aritmetického priemeru percentuálneho podielu ukazovateľov, ako počet úkonov, časová náročnosť a náklady,
10. Likvidácia podniku alebo riešenie platobnej neschopnosti – skúma fungovanie systému solventnosti a prístup v prípade potreby ich záchranu na trhu k financiám spoločnosti.
11. Regulácia trhu práce – flexibilita regulácie zamestnanosti a aspekty kvality práce

Zdroj: vlastné spracovanie podľa World Bank, 2020.

## Príloha C Externé a interné bariéry rodinného podnikania na Slovensku

**Externé bariéry** sú dané podnikateľským subjektom zvonku, napr. nerozvinuté trhové prostredie, nepriehľadná legislatíva alebo opatrenia hospodárskej politiky. Rodinné podniky čelia najčastejšie nižšie uvedeným problémom v podnikateľskom prostredí:

- *získavanie finančných zdrojov* – nedostatok finančných prostriedkov je najväčšou externou bariérou rodinného podnikania na Slovensku. Rodinné podniky sú z prevažnej časti financované z rodinných, resp. súkromných prostriedkov. Pre podnikateľov, ktorí nedisponujú dostatočnými úsporami, je banková sústava jediným zdrojom finančných prostriedkov. Tento zdroj je však pre rodinné podniky na Slovensku prinajmenšom otáznym, a to pre svoje úrokové zaťaženie, ako aj pre negatívny vzťah Slovákov k riziku. Banky takisto vyžadujú od rodinných podnikov pri väčšine foriem úverov záruky, najmä vo forme hnutel'ného a nehnuteľného majetku. Na Slovensku pre rodinné podniky nie je dostatočné množstvo možností prijatia výhodných dlhodobých a preklenovacích úverov, a tiež odklad splátok;
- *daňové bariéry* – finančné bremeno v podobe daňových a poisťných poplatkov je pre rodinné podniky na Slovensku aj naďalej nepriaznivé a brzdí akumuláciu súkromného kapitálu. Rodinné podniky začínajúce na Slovensku sa zdaňujú rovnako ako veľké, kapitálovo už zabezpečené podniky, pričom možnosti daňových úľav pre rodinné (a malé a stredné) podniky sú len veľmi málo motivačné;
- *legislatívne bariéry* – legislatíva SR je všeobecne podnikateľmi vnímaná ako chaotická, málo prehľadná a v niektorých prípadoch nezrozumiteľná. Nevytvára stabilné legislatívno-ekonomické prostredie. Prijaté zákony sú často novelizované, dopĺňané a menené, čo spôsobuje veľké problémy hlavne malým rodinným podnikateľom, ktorí všetky činnosti v podniku vykonávajú sami;
- *informačné a inštitucionálne bariéry* – informačný systém pre rodinné (a malé a stredné) podniky v SR je nedostatočný. Podnikateľom chýbajú informácie najmä o potenciálnych partneroch, možnostiach kooperácie a napojení na obchodné a priemyselné komory;
- *administratívne bariéry* – na Slovensku sa prejavujú hlavne v podobe prebujnenej štátnej správy a rozsiahlym byrokratickom aparáte, ktoré komplikujú ekonomický život rodinných podnikateľov;

- *vzdelanostné bariéry* – systém slovenského odborného a vysokého školstva orientovaného na výchovu rodinných podnikateľov je nedostatočný. Podnikatelia a nielen rodinní tak nemajú možnosť získať dostatok aktuálnych a potrebných skúseností a teoretických poznatkov z oblasti podnikania. V súčasnosti nie je zriadený odbor zameraný na rodinné podnikanie ani na jednej vysokej alebo strednej škole;
- *nedostatočná infraštruktúra* – aj rodinné podnikanie sa môže efektívne rozvíjať v oblastiach s dostatočne rozvinutou infraštruktúrou. Nerozvinuté regióny alebo regióny s nedostatočne rozvinutou infraštruktúrou tak ešte viac zaostávajú.

**Interné bariéry** rozvoja rodinného podnikania na Slovensku vychádzajú zo samotných podnikateľských subjektov. Konkrétne ide o tieto skutočnosti:

- *nedostatočná motivácia* – motivácia je pre rast rodinného podnikania významným činiteľom a jej úroveň môže byť ovplyvňovaná opatreniami hospodárskej politiky. Zvyšuje sa s rastúcimi príležitosťami na realizáciu zisku, ale aj medzerami v neprehľadnej legislatíve;
- *obava z rizika (negatívny vzťah k riziku)* – keďže každá podnikateľská aktivita je spojená s istou mierou rizika, podnikateľom môže byť skôr ten, kto je schopný niesť riziko svojho podnikania. Keďže interakcia medzi rodinným podnikom a rodinou je výrazná, prípadný neúspech rodinného podnikateľa zasiahne a ovplyvní celú rodinu;
- *nízka úroveň znalostí a informácií* – na to, aby mal aj rodinný podnikateľ šancu uspieť v konkurencii, sú potrebné informácie a znalosti (teoretické, odborné, manažérske, marketingové, cudzie jazyky a i.);
- *nedostatok kapitálu* – nedostatok vlastného kapitálu na rozvoj rodinného podniku a odkázanosť na bankový sektor je jednou z najčastejších príčin stagnácie rodinných firiem.
- *nepripravenosť zakladateľov aj potomkov na generačný transfer*, odkladanie riešenia tejto témy.
- *prílišná zaneprázdnenosť majiteľov operatívou* a nedostatok času na riešenie strategických a rozvojových otázok.
- *absencia rozvojových aktivít v oblasti ľudského kapitálu*, predovšetkým na úrovni vrcholového a stredného manažmentu.



- *nedostatočná štandardizácia* v oblasti organizačno-procesného riadenia rodinného podniku.
- okrem uvedených bariér však existuje ešte množstvo iných bariér rozvoja rodinných podnikov na Slovensku, ktoré v tejto časti práce nepovažujeme za nutné podrobne analyzovať medzi ktoré patria už v predchádzajúcich kapitolách spomenuté *často sa vyskytujúce rôzne typy špecifických konfliktov alebo v dostatočnom predstihu nevypracovaný nástupnícky plán.*

## Príloha D Oblasti štátnej podpory podnikania a spôsob jej realizácie

Oblasti štátnej podpory podnikania	Spôsob realizácie
Oblasť stratégie a rozvoja malého a stredného podnikania.	Navrhovanie programov a finančných nástrojov na podporu malého a stredného podnikania.
Oblasť tvorby inštitucionálneho prostredia na podporu MSP	MH SR koordinuje a usmerňuje činnosť Slovak Business Agency (SBA) vrátane rozvoja siete regionálnych poradenských a informačných centier (RPIC) a podnikateľských inovačných centier (BIC).
Oblasť spolupráce s medzinárodnými inštitúciami	MH SR zabezpečuje spoluprácu s medzinárodnými organizáciami, predovšetkým OECD, SEI, UNIDO a EHK OSN.
Oblasť legislatívy a regulačných opatrení na podporu podnikateľského prostredia ako takého–	MH SR koordinuje spoluprácu s orgánmi štátnej správy, iniciuje a zabezpečuje kooperáciu so zahraničnými inštitúciami, ako aj poradenskými firmami.
Oblasť zabezpečovania finančných zdrojov pre MSP	Najdôležitejšia aktivita MH SR. Finančné prostriedky, získané zo štátneho rozpočtu, sú určené na finančné krytie programov štátnej podpory MSP. Tieto programy realizujú SBA, Slovenská záručná a rozvojová banka a Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu.
Oblasť podpory a rozvoja MSP na úrovni regiónov SR	Projekty schvaľované v rámci medzirezortnej komisie so zastúpením MH SR.

Zdroj: vlastné spracovanie podľa SBA, 2019c

## Príloha E Podiel rodinných podnikov v európskych krajinách

Krajina	Podiel RP na celkových podnikoch v krajine
Belgicko	70 %
Bulharsko	70 %
Cyprus	90 %
Česko	87 %
Dánsko	77 %
Estónsko	90 %
Fínsko	80 %
Francúzsko	75 %
Grécko	80 %
Holandsko	61 %
Chorvátsko	neuveденé
Írsko	75 %
<i>Island (nie je členom EÚ – 27)</i>	75 %
Litva	38 %
Lotyšsko	58 %
Luxembursko	70 %
Maďarsko	70 %
Malta	70 %
Nemecko	75 %
<i>Nórsko (nie je členom EÚ – 27)</i>	65 %
Poľsko	75 %
Portugalsko	75 %
Rakúsko	80 %
Rumunsko	65%
<b>Slovensko</b>	<b>82 % (až 90 % podľa EFB)</b>
Slovinsko	70 %
<i>Veľká Británia (nie je členom EÚ – 27 od 1.2.2020)</i>	65 %
Španielsko	85 %
Švédsko	55 %
Taliansko	75 %

Zdroj: vlastné spracovanie podľa EFB, 2019 a Krošláková 2013.

## Príloha F Bariéry vplyvajúce na rast rodinných podnikov podľa veľkostných kategórií

	Mikropodnik	Malý podnik	Stredný podnik	Veľký podnik	Celkom
Nízka podpora štátu	10,6%	11,4%	9,6%	9,1%	10,3%
Nedostatočné vládne stimuly	5,5%	5,7%	5,6%	3,0%	5,4%
Problémy so získavaním cudzích finančných zdrojov	4,3%	0,8%	3,2%	0,0%	2,8%
Problémy so získavaním euro fondov	6,8%	6,5%	5,6%	6,1%	6,5%
Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov	7,2%	13,0%	11,2%	18,2%	10,5%
Nedostatok partnerov pre inovácie	1,7%	0,8%	0,0%	3,0%	1,2%
Nedostatok partnerov pre nové príležitosti	1,7%	1,6%	0,0%	3,0%	1,4%
Nedostatočný dopyt po produktoch	1,3%	0,8%	1,6%	0,0%	1,2%
Zmeny v oblasti regulácií a noriem EÚ a SR	4,3%	7,3%	7,2%	6,1%	6,0%
Časté zmeny v legislatíve a administratívne zaťaženie	9,4%	12,2%	10,4%	9,1%	10,5%
Vysoké daňové zaťaženie	12,8%	14,6%	12,0%	9,1%	12,5%
Nízka vymožiteľnosť práva	10,2%	8,1%	12,8%	9,1%	10,5%
Korupcia	8,9%	10,6%	9,6%	3,0%	9,3%
Informačné a inštitucionálne bariéry	3,8%	0,8%	3,2%	3,0%	3,0%
Relatívne nízka zisková marža stláčaná odberateľmi	3,8%	1,6%	3,2%	9,1%	3,6%
Relatívne nízka zisková marža stláčaná konkurentmi	5,1%	2,4%	4,8%	6,1%	4,6%
Nepocitujem žiadne bariéry pre rozvoj	2,6%	1,6%	0,0%	3,0%	0,6%
Celkom	45,8%	23,4%	24,2%	6,7%	100,0%

Zdroj: vlastný výskum, 2020

## Príloha G Výzvy rodinných podnikov podľa veľkostnej štruktúry

	Mikropodnik	Malý podnik	Stredný podnik	Veľký podnik	Celkom
Možnosti financovania ďalšieho rastu	9,3%	5,3%	8,4%	11,1%	8,2%
Export, rozšírenie na zahraničné trhy	4,7%	7,4%	5,3%	7,4%	5,7%
Trhové podmienky a konkurenčný tlak	16,0%	13,7%	12,6%	7,4%	13,9%
Zabezpečenie ziskovosti a dostatočných marží	7,3%	9,5%	9,5%	11,1%	8,7%
Včasnosť platenia pohľadávok klientmi	10,7%	8,4%	7,4%	3,7%	8,7%
Vstupné materiály a energie, ich cena a dostupnosť	4,7%	4,2%	3,2%	3,7%	4,1%
Dostupnosť kvalifikovaných zamestnancov	12,0%	13,7%	17,9%	14,8%	14,2%
Vzdelávanie a tréning zamestnancov	0,7%	2,1%	2,1%	7,4%	1,9%
Vládne zásahy, legislatívne zmeny, dane	12,7%	12,6%	12,6%	14,8%	12,8%
Dostupnosť financovania z EÚ, fondy EÚ	4,7%	6,3%	5,3%	3,7%	5,2%
Inovácie a nové technológie	4,0%	7,4%	4,2%	7,4%	5,2%
Plánovanie nástupníctva	6,7%	3,2%	3,2%	3,7%	4,6%
Zmena v manažmente vo firme	1,3%	4,2%	4,2%	0,0%	2,7%
Reorganizácia firmy	2,7%	2,1%	0,0%	0,0%	1,6%
Rodinná politika, prípadné konflikty a udalosti v rodine	2,7%	0,0%	4,2%	3,7%	2,5%
Celkom	45,8%	23,4%	24,2%	6,7%	100,0%

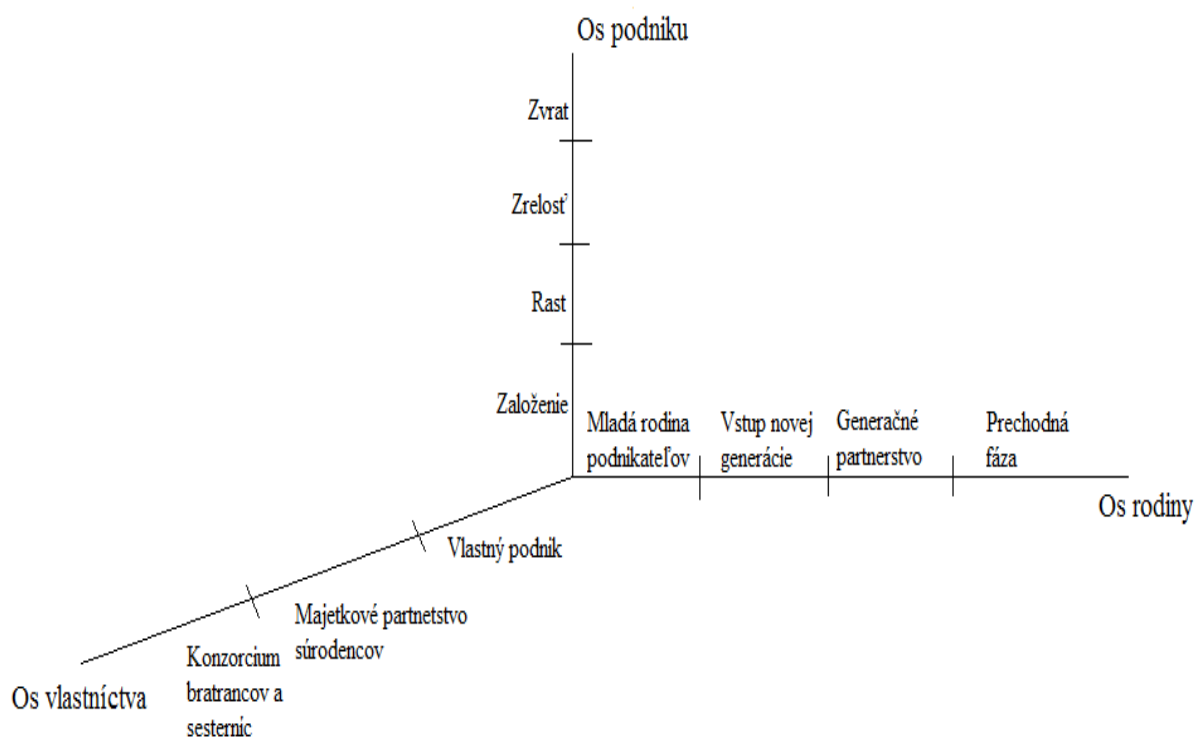
Zdroj: vlastný výskum, 2020

**Príloha H** Dedenie zo zákona je podľa Občianskeho zákonníka (Zákon č. 40/1964 Zb. OZ v z. n. p.) rozdelené do 4 skupín podľa príbuzenského pomeru k podnikateľovi

Dedenie zo zákona je podľa Občianskeho zákonníka (Zákon č. 40/1964 Zb. OZ v z. n. p.) rozdelené do 4 skupín podľa príbuzenského pomeru k podnikateľovi :

- *„V prvej skupine dedia poručiteľove deti a manžel rovnakým dielom.*
- *Druhú skupinu tvorí manžel, poručiteľovi rodičia a tí, ktorí žili s poručiteľom minimálne rok v spoločnej domácnosti. V druhej skupine sa dedí, ak nededia poručiteľovi potomkovia. Dedičia tu dedia rovnakým dielom, manželovi však pripadá minimálne polovica dedičstva.*
- *Tretiu dedičskú skupinu tvoria súrodenci zosnulého a každý, kto s ním žil v spoločnej domácnosti minimálne po dobu jedného roku, opatroval ho a znášal náklady na domácnosť. Všetci v skupine dedia rovnakým dielom. Dedičia tretej skupiny dedia len v prípade, ak nededí manžel ani žiaden z rodičov.*
- *Vo štvrtej skupine dedia všetci ostatní a opatrovatelia. Všetci dedia rovnakým dielom“.*

## Príloha I Model životného cyklu rodinného podniku podľa Gersicka a kol.



Zdroj: Gersick, 1996 a Machek. 2017.

Podľa autorského kolektívu vedeného Gersickom (1996) model životného cyklu rodinného podniku v sebe spája 3 systémy, t. j. rodinu, podnik a vlastníctvo, ktoré spolu predstavujú vývoj v životnom cykle rodinného podniku. Na každej z osí prebieha nezávislý vývoj, avšak vývoj každej osi môže ovplyvňovať vývoj na ostatných osiach.

Na *osi rodiny* je znázornený vývoj rodiny. Začína sa mladou rodinou podnikateľov, pokračuje vstupom nasledujúcej generácie, nasleduje generačné partnerstvo (keď v podniku pôsobia súčasne viaceré generácie rodiny) a prechodovou fázou, kedy môže nastať generačná výmena. V tejto fáze sa odchádzajúca generácia vzdáva svojich kompetencií a riadenia firmy, a zároveň, zodpovednosť za existenciu rodinného podniku preberá nastupujúca generácia z radov potomkov zakladateľa. Na *osi podniku* sú zobrazené 4 fázy životného cyklu rodinného od založenia rodinného podniku cez jeho rast, zrelosť až k zvratu, ktorý môže spôsobiť až zánik podniku. Na *osi vlastníctva* je zobrazený vývoj možných foriem vlastníctva rodinného podniku. Každý rodinný podnik môže mať odlišný priebeh vývoja na jednotlivých osiach, ktoré zároveň majú dosah na zmeny na iných osiach. Môže teda nastať situácia, keď po fáze majetkového partnerstva súrodencov dôjde k vyplateniu ostatných členov rodiny napríklad súrodencov z podniku a tak sa rodinný podnik dostane do fázy vlastného podniku len jedným vlastníkom – v tomto prípade jedným zo súrodencov.

**Monika Nad'ová Krošlákova**  
**RODINNÉ PODNIKANIE AKO VÝZNAMNÁ ZLOŽKA**  
**EKONOMICKÝCH AKTIVÍT V HOSPODÁRSTVE SLOVENSKA**

**Vydavateľ:** Radim Bačuvčík – VeRBuM  
(Přehradní 292, 763 14 Zlín 12, Česká republika)  
Zlín, 2020  
1. vydání. 166 stran, 11,849 AH

**[www.verbum.name](http://www.verbum.name)**

**ISBN 978-80-88356-02-8**





ISBN 978-80-88356-02-8



9 788088 356028 >

