



SLOVAK | BUSINESS | AGENCY

NÁSTUPNÍCTVO V RODINNÝCH FIRMÁCH

- AKO ZAČAŤ



OBSAH

- 1. DÔLEŽITOSŤ NÁSTUPNÍCTVA V RODINNEJ FIRME** | str. 6
 - 1.1 Prečo sa firmu podarí odovzdať ďalšej generácii iba tretine zakladateľov
 - 1.2 Model troch kruhov rodinnej firmy
 - 1.3 Dve oblasti procesu nástupníctva – transfer riadenia a transfer majetku
 - 1.4 Kedy treba s procesom nástupníctva začať
- 2. PLÁNOVANIE NÁSTUPNÍCTVA V RODINNEJ FIRME** | str. 16
 - 2.1 Objasnenie firemných cieľov a priorít
 - 2.2 Preskúvanie celkovej firemnej stratégie
 - 2.3 Plánovanie prechodu zodpovedností na nového lídra
- 3. AKO MÔŽE RODINNEJ FIRME POMÔCŤ ODBORNÁ POMOC Z VONKU** | str. 26
 - 3.1 Chýbajúce kompetencie a zručnosti v rodinnej firme
 - 3.2 Objektivita a nezávislosť externých poradcov a mentorov
 - 3.3 Na čo sa pripraviť pri externých kľúčových zamestnancoch
 - 3.4 Ako motivovať vedúcich pracovníkov mimo rodiny
- 4. STANOVENIE HODNOTY RODINNEJ FIRMY** | str. 34
 - 4.1 Čo je hodnota firmy a prečo je dobré ju poznať
 - 4.2 Stanovenie hodnoty firmy
 - 4.3 Hodnota rodinného podnikania v čase prípravy medzigeneračnej výmeny
 - 4.4 Rast hodnoty rodinnej firmy v čase
 - 4.5 Financovanie nástupníctva
 - 4.6 Definovanie daňového a právneho nastavenia
- 5. ODMEŇOVANIE V RODINNEJ FIRME** | str. 54
 - 5.1 Vlastnícke podiely členov a nečlenov rodiny
 - 5.2 Dividendová politika a odmeňovanie v rodinnej firme
 - 5.3 Pravidlá zamestnávania členov rodiny
 - 5.4 Ako sa správať k rodinným príslušníkom spravodlivo
- 6. ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA A VZDELÁVANIE NÁSTUPCOV** | str. 66
 - 6.1 Organizačná štruktúra v rodinnej firme
 - 6.2 Pestrosť vo vzdelávaní nástupcov
 - 6.3 Rozvíjanie firemnej kultúry a zmena vo vedení
- 7. RODINNÉ RADY A RODINNÁ ÚSTAVA** | str. 78
 - 7.1 Význam rodinnej rady
 - 7.2 Praktické rady pri organizovaní rodinných rád
 - 7.3 Rodinná ústava
 - 7.4 Príklad rodinnej ústavy a faktory úspechu
- 8. DÔVERA VO FIRME A KOMUNIKÁCIA NAPRIEČ GENERÁCIAMI** | str. 92
 - 8.1 Komunikácia postavená na dôvere
 - 8.2 Predsudky medzi generáciami a základné rozdiely
 - 8.3 Predchádzanie rodinným konfliktom
- DESAŤ PRINCÍPOV ÚSPEŠNEJ GENERAČNEJ VÝMENY** | str. 100



JÁN SOLÍK

prezident Združenia
podnikateľov Slovenska
(ZPS)

Generácia podnikateľov, ktorí zakladali firmy v deväťdesiatych rokoch, ich postupne odovzdáva svojim potomkom a aktuálne čelí výzvam, ktoré rozhodnú nielen o budúcnosti ich firiem, ale aj o charaktere slovenskej ekonomiky.

Aj keď je pre mnohých zakladateľov generačná výmena vo vedení firmy najväčšou obchodnou transakciou v živote, iba malá časť rodín sa na ňu adekvátne pripravuje a venuje jej plánovaniu dostatočnú pozornosť.

Kde začať? Na čo si dávať pozor? Čo nepodceniť? Ktoré kompetencie odovzdať ako prvé a ktoré

ako posledné? Ako zabezpečiť spravodlivosť a predísť rodinným konfliktom? Otázok, ktoré rodina musí vyriešiť, sú desiatky a univerzálny návod ako zvládnuť generačnú výmenu neexistuje. Existujú ale postupy, ktoré dokážu nasmerovať a pomáhajú predísť zbytočným chybám. Povedomie o nich je na Slovensku zatiaľ nízke, čo bol jeden z dôvodov, prečo sme v ZPS založili platformu pre rodinné podniky. Aby sa zakladatelia aj nástupcovia mali s kým poradiť, vymeniť si skúsenosti a vedeli, že ani pri generačnej výmene nie sú na to sami.

Prepájame podnikateľov, ktorí riešia podobné problémy,

presadzujeme návrhy na odstránenie bariér v legislatíve a v spolupráci s ministerstvom hospodárstva sme v Slovak Business Agency iniciovali vznik schémy na podporu rodinného podnikania. Tento nástroj už niekoľko rokov umožňuje rodinným firmám využiť pri generačnej výmene pomoc profesionálov. Know-how takýchto expertov nájdete aj v príručke, ktorú držíte v rukách. Na Slovensku ide

o prvú lastovičku, ktorej cieľom je zdieľať skúsenosti a praktické tipy a pomôcť rodinným firmám vyhnúť sa zbytočným chybám, ktoré sa môžu podpísať pod rozpad firmy či rodiny.

Držím vám palce a verím, že aj pomocou tejto príručky zlepšíme štatistiky tých, ktorým sa generačný prechod v rodinnej firme podarí zvládnuť.

Odovzdanie rodinnej firmy môže byť náročnejšie ako jej vybudovanie.



ZPS
ZDRUŽENIE PODNIKATEĽOV
SLOVENSKA

Združenie podnikateľov Slovenska (ZPS) je prvým združením súkromných podnikateľov v modernej histórii Slovenska. Už viac ako 30 rokov obhajuje záujmy firiem, ktoré na Slovensku vytvárajú hodnoty a záleží im na tom, aby podnikanie nebolo obmedzované zbytočnými reguláciami, zákony boli jednoduchšie, podnikatelia mali viac slobody a štát nežiadal neprimerané dane a odvody. ZPS venuje pozornosť aj výzvam, ktoré pred Slovenskom stoja - dramatický pokles kvality školstva, demografický vývoj, či silná politika prerozdeľovania bohatstva a nie jeho tvorby.

Viac informácií na www.zps.sk



**Vladimíra
Neuschlová**
Uplift Consulting

odborný garant kapitoly

Od roku 2016 sa venuje strategickému poradenstvu v oblasti rozvoja leadership zručností a zvyšovaniu manažérskej efektivity. Koučuje lídrov všetkých generácií a firmám pomáha nastaviť a rozvíjať zdravú firemnú kultúru, ktorá prispieva k väčšej angažovanosti zamestnancov. Má viac ako 20-ročné skúsenosti a rodinné firmy sprevádza pri prechode riadenia na ďalšiu generáciu a pri budovaní novej manažérskej štruktúry. Má skúsenosti z prvej línie s riadením tímov s viac ako 400 zamestnancami a príležitostne pôsobí ako krízová manažérka. Pri práci s klientmi aplikuje najnovšie poznatky z biznis teórie, psychológie, vedecké poznatky a zdravý rozum.



1

DÔLEŽITOSŤ NÁSTUPNÍCTVA V RODINNEJ FIRME

PREČO SA FIRMU PODARÍ ODOVZDAŤ ĎALŠEJ GENERÁCII IBA TRETINE ZAKLADATEĽOV

1.1

Podľa Európskej komisie rodinné firmy rôznej veľkosti tvoria viac ako 60% z celkového počtu firiem v Európe. Aj napriek tomu, že sa rodinné firmy významnou časťou podieľajú na tvorbe HDP členských štátov a zamestnávajú značnú časť obyvateľstva, ich unikátnym problémom sa ešte stále nevenuje dostatočná pozornosť. Plánovanie nástupníctva, teda postupné odovzdávanie rodinnej firmy ďalšej generácii, je jednou z týchto špecifických tém.



Rodinné firmy rôznej veľkosti tvoria viac ako 60% z celkového počtu firiem v Európe.

Vybrať pre firmu nové vedenie je jedným z najdôležitejších rozhodnutí v čase pôsobenia akejkoľvek firmy. Zatiaľ čo v medzinárodných korporáciách je bežné, že sa ich riaditelia obmieňajú každých 4 – 6 rokov, v čele rodinnej firmy stojí jej majiteľ niekedy aj 20 – 25 rokov.

Na vzdelávacom trhu existuje množstvo úspešných programov, ktoré dokážu pomôcť manažérovi pripraviť sa na jeho budúcu riaditeľskú funkciu. Vychovať ale z člena rodiny vhodného riaditeľa alebo riaditeľku firmy sa nepodarí len absolvovaním kurzu, alebo štúdiá. **Ide o dlhodobý, pre niektorých rodičov často celoživotný proces, bez akejkoľvek garancie, že táto snaha bude mať úspešný koniec.** Rozhodnúť sa, kto prevezme žezlo rodinnej firmy je aj preto omnoho komplexnejší a časovo náročnejší proces. Napriek tomu z rôznych prieskumov vyplýva, že väčšina firiem začína s nástupníckym procesom príliš neskoro.

A to je jeden z hlavných dôvodov, prečo viac ako 70% rodinných firiem nezvládne prechod manažmentu firmy a transfer majetku zo zakladateľa na ďalšieho rodinného príslušníka (na 2. generáciu).



Viac ako 70% rodinných firiem nezvládne odovzdanie riadenia firmy a transfer majetku.

Percento rodinných firiem, ktorým sa podarí odovzdať firmu ďalšej generácii



Zdroj: www.familybusinessinstitute.com, 2016



Rada odborného garanta:

Aj keď štatistiky po celom svete nie sú optimistické, aj na Slovensku existujú firmy, ktorým sa prechod riadenia rodinnej firmy na ďalšiu generáciu podaril. Ak chcete uspieť pri nástupníctve, v prvom rade musíte mať veľa trpezlivosti, starostlivo napláňovať celý proces a byť disciplinovaný a empatický pri jeho niekoľkoročnom realizovaní.

Ďalšími dôvodmi neúspešných transferov vedenia rodinnej firmy sú:

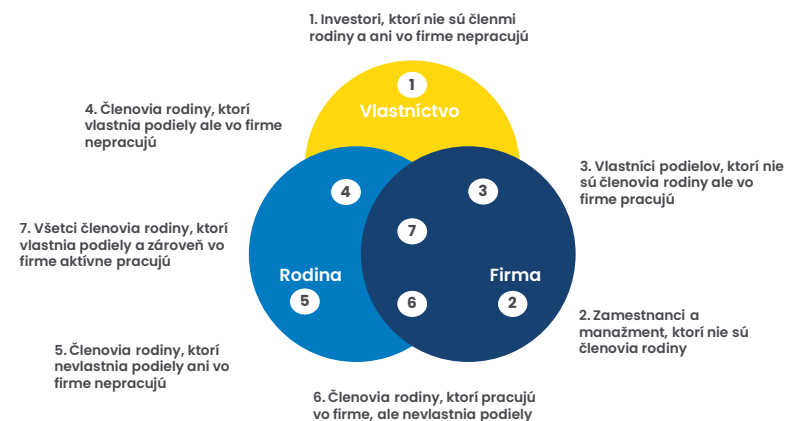
- podcenenie komplexity a časovej náročnosti odovzdávania firmy,
- odkladanie štartu detailného plánovania nástupníckeho procesu,
- nedostatočná odborná pripravenosť nástupcu,
- konflikty alebo rivalita medzi členmi rodiny,
- nejasne definované roly a zodpovednosti nástupcu a existujúcich členov rodiny,
- chýbajúca motivácia nástupcu,
- nedostatočná komunikácia, fokus na firmu namiesto na potreby členov rodiny,
- nedostatočná dôvera voči nástupcovi zo strany rodiny, obchodných partnerov, významných klientov alebo kľúčových zamestnancov,
- osobná závislosť zakladateľa na firme a neochota sa jej vzdať,
- nedostatok financií na vyplatenie členov rodiny alebo iných záväzkov,
- nedostatok financií na investície do profesionálneho riadenia firmy,
- pokles výkonnosti firmy pod novým vedením,
- strata kľúčových zákazníkov alebo konkurencieschopnosti na trhu.

MODEL TROCH KRUIHOU RODINNEJ FIRMY

1.2

Rodinné firmy majú špecifickú majetkovú štruktúru, ktorú nenájdeme nikde inde, iba v rodinných firmách. Zatiaľ čo tradičný akademický pohľad na rodinné firmy bral do úvahy iba dva ekosystémy – rodinu a firmu; model publikovaný na Harvard Business School v roku 1982 profesormi Renatom Tagiurim a Johnom A. Davisom postavil na rovnakú úroveň aj „vlastníctvo“. Práve tento model je najčastejšie používaný v praxi, keď sa konzultanti snažia objasniť členom rodinnej firmy dynamiku systému rodinnej firmy, ako aj spôsob, ako sa všetky tri oblasti vzájomne ovplyvňujú. Tým pôsobia na výkonnosť rodinnej firmy a vývoj rodinných vzťahov, či už priamo alebo nepriamo.

Model troch kruhov rodinnej firmy



Zdroj: ©Tagiuri a Davis, 1982

Úspešný proces nástupníctva musí zahrnúť do plánovania procesu nástupníctva všetkých, ktorí majú k firme nejaký majetkový alebo osobný vzťah, či už ide o členov rodiny, investorov alebo zamestnancov. V prípade, že je firma úzko napojená na strategického obchodného partnera – zákazníka alebo významného dodávateľa – o plánovanej zmene riadenia a hlavnej kontaktnej osoby je vhodné informovať v správnom čase aj ich.

DVE OBLASTI PROCESU NÁSTUPNÍCTVA – TRANSFER RIADENIA A TRANSFER MAJETKU

1.3

Väčšina majiteľov rodinných firiem verí tomu, že svoje podnikanie jedného dňa odovzdá ďalšej generácii. Ide o obrovský míľnik v živote človeka, ktorý ešte intenzívnejšie prepája majiteľovi firmy dva svety – rodinný a firemný.



Úspešný transfer firmy je pre jej zakladateľa najdôležitejšia obchodná transakcia v živote.

Táto transakcia zahŕňa transfer majetku – obchodných podielov – zväčša na rodinných príslušníkov, no taktiež odovzdanie riadenia firmy – zmena osoby v čele firmy a prechod právomocí. Transfer majetku a transfer riadenia môžu byť postupné, a ak je nástupníctvo starostlivo naplánované, tieto zmeny nemusia prebiehať naraz. Vo väčšine prípadov ide o niekoľkoročný proces, v ktorom je nárast kompetencií a zodpovedností nástupcu, sprevádzaný rastom podielu vo firme.



Príklad č.1: Transfer rodinnej firmy

R = rodič, D1 = dieťa č. 1, D2 = dieťa č. 2



V príklade č. 1 je znázornený postupný prechod majetku aj riadenia firmy z rodiča na svojho nástupcu – v tomto prípade syna, ktorý sa vypracuje z obchodného zástupcu až na generálneho riaditeľa rodinnej firmy. Vo firme pracuje aj dcéra, ktorá sa postupne vypracuje z účtovníčky na finančnú riaditeľku, a zároveň získava vlastnícky podiel vo firme.

KEDY TREBA S PROCESOM NÁSTUPNÍCTVA ZAČAŤ

1.4

Najčastejším modelom nástupníctva je odovzdanie rodinnej firmy z rodičov na deti. V takomto prípade sa s neformálnym plánom nástupníctva začína už v rannom veku či v puberte, napríklad tým, že deti chodia do rodinnej firmy cez prázdniny vypomáhať, alebo si privyrobiť. Takto si nielen privykajú k práci alebo začínajú uvedomovať hodnotu peňazí, ale dostávajú možnosť aj nasať atmosféru vo firme a spoznať rôznych ľudí, ktorí vo firme alebo pre firmu pracujú.

To či z dieťaťa bude jedného dňa ten najlepší riaditeľ rodinnej firmy, je ale možné najčastejšie zistiť až po istom čase, keď už je potenciálny nástupca aktívny vo formálnom procese zapracovania a hľadania si svojho miesta vo firme. Veľa rodičov si kladie otázku či je lepšie viesť dieťa „k rodinnému remeslu“ už od malička alebo naopak – nechať ho nejakú dobu robiť to, čo ho baví, skúmať svet, či vyskúšať si rôzne povolania. Bohužiaľ, neexistuje na to univerzálna rada.

Hovorí sa, že **Tiger Woods** dostal od svojho otca prvú golfovú palicu, keď mal iba sedem mesiacov a svoj prvý golfový turnaj vyhral vo veku dvoch rokov. Mohli by sme povedať, že úspechy jedného z najúspešnejších golfistov sveta potvrdzujú „teóriu 10 000 hodín“ (pozn. na to, aby sme boli v niečom skutočne dobrý, mali by sme túto činnosť praktizovať minimálne 10 000 hodín) a zároveň poukazujú na ambiciózných rodičov, ktorí mali so svojím dieťaťom jasný zámer a nepoľavili zo svojich nárokov na neho.

Na druhej strane, keď sa pozrieme na životopis **Rogera Federera**, zistíme, že ako dieťa si naozaj vyskúšal skoro všetky športy – lyžovanie, hádzanú, wrestling, skateboarding, futbal alebo bedminton. Jeho matka bola tenisová trénerka, ale ako dieťa ho tenis neučila a dala mu v rannom detstve úplnú voľnosť v tom, čo chcel robiť. Federer vo veku 12 rokov sám od seba prestal s ostatnými športmi a začal sa naplno venovať tenisu. Počas svojej kariéry si siahol na vrchol profesionálneho športu a rodený Švajčiar sa vo svete tenisu zapísal ako jeden z najúspešnejších tenistov histórie.

Dva príklady zo športového prostredia demonštrujú aj to, že univerzálna odpoveď na otázku, ako postupovať s deťmi pri ich výchove a zapájaní do rodinnej firmy, neexistuje.

Čo ale platí je, že ak človek robí niečo, čo ho skutočne baví, má šancu stať sa výnimočným vo svojej profesii. Preto nemôžete urobiť chybu, ak budete deti viesť k rôznorodosti a snažiť sa v nich vzbudiť zvedavosť pre rôzne záujmy, športy, záľuby alebo aktivity v rodinnej firme. V rannom veku stačí, ak z toho budú mať radosť. Neskôr v nich treba vzbudiť pocit, že nie sú ničím viazaní a majú na výber sami sa rozhodnúť, ako chcú so svojím životom naložiť.

Príklad z praxe:



V rodinnej výrobnobchodnej firme sa otec – zakladateľ – začal zaoberať nástupníctvom už dvadsať rokov pred jeho reálnym odovzdaním. Najprv zistil záujem syna – nástupcu – prísť v budúcnosti pracovať do firmy a venovať sa jej. Potom sa spoločne dohodli na rozvojovom pláne zahŕňajúcom štúdium konkrétnej vysokej školy a nabratie prvých pracovných skúseností mimo rodinnej firmy v medzinárodnej poradenskej spoločnosti. Po deviatich rokoch od prvého rozhovoru prišiel nástupca pracovať do firmy. Otec aj syn si nastavili konkrétny časový plán nástupníctva a začali na ňom pracovať. Syn dostal za úlohu naštartovať predaj cez úplne nový predajný kanál a expandovať na český trh. Organizačne nepatril pod majiteľa a riaditeľa firmy, ktorým bol jeho otec, ale pod obchodného riaditeľa. Svojimi výsledkami musel dokázať, že má na to, aby v budúcnosti riadil celú firmu. Postupom času si obaja sadli spolu do jednej kancelárie a otec ho začal brávať na dôležité obchodné stretnutia a zasväcovať ho do finančných záležitostí. Až po siedmich rokoch sa syn oficiálne stal riaditeľom a konateľom firmy. Otec sa postupne stiahol z operatív, ale naďalej sa spolu radia. Otec sa venuje vývoju nových výrobkov a má viac voľného času pre rodinu.

To, ako sa včas pripraviť na proces nástupníctva v rodinnej firme a čo všetko tento proces so sebou prináša, je obsahom našej publikácie, ktorej cieľom je priblížiť vám nielen konkrétne aktivity a témy, nad ktorými je dôležité sa zamýšľať, ale aj spôsob myslenia a techniky komunikácie, ktoré vám môžu pomôcť hovoriť s rodinou aj o zložitých témach a vytvárať atmosféru dôvery, v ktorej môžu všetci členovia rodiny povedať svoj názor, ktorý bude vypočutý.



Mario Fondati

FONDATI & PARTNERS

odborný garant kapitoly

Má viac ako pätnásť rokov praxe v manažerskom poradenstve a za sebou desiatky projektov v oblasti plánovania a realizácie generačnej výmeny v rodinných firmách. Pomáha majiteľom zefektívniť riadenie firiem pri zachovaní rodinných hodnôt a autentickú firemnú kultúru a nastaviť vzťahy v trojuholníku vlastníci – rodina – manažment. Realizuje dlhodobé rozvojové programy pre nastupujúcu generáciu vlastníkov a interný manažment a pomáha s obsadzovaním kľúčových manažerských pozícií v rôznych sektoroch v lokálnom i medzinárodnom prostredí. Tému rodinného podnikania dlhodobo podporuje aj písaním odborných článkov, organizáciou seminárov, prednáškovou činnosťou a prepájaním podnikateľských subjektov.



2

PLÁNOVANIE NÁSTUPNÍCTVA V RODINNEJ FIRME

OBJASNENIE FIREMNÝCH CIEĽOV A PRIORÍT

2.1

Previesť úspešne rodinnú firmu z generácie na generáciu je najdôležitejší a najstrategickejší projekt v podnikateľských rodinách počas ich fungovania. Pre zakladateľov v prvej generácii je to o to väčšia výzva, pretože firmu budovali od nuly a veľa činností a vzťahov (ak nie všetky) závisí práve od nich. Proces nástupníctva zasahuje všetky oblasti podnikania a ovplyvňuje viacero zainteresovaných skupín. Kedy a ako teda začať s jeho realizáciou? Na začiatku je nevyhnutné stanoviť si ciele a priority celého procesu. Čo chceme, aby bolo na jeho konci? Zakladateľ firmy musí zvážiť mnohé okolnosti, a to z firemného, ako aj z osobného hľadiska.

FIRMU CHCEM JEDNOZNAČNE ZACHOVAŤ V RODINE

Prioritou väčšiny zakladateľov je zachovať firmu vo vlastníctve a pod vedením rodiny. Až poslednou možnosťou je predaj firmy cudzej osobe. Z firemného hľadiska je pri plánovaní nástupníctva potrebné brať do úvahy predovšetkým skutočnosť, v akom štádiu sa nachádza firma, či je v rastovej, prípadne prudko sa rozvíjajúcej fáze, alebo naopak čelí rôznym výkyvom trhu, je stratová alebo potrebuje ozdravný plán a podobne. Každá zo spomínaných situácií si vyžaduje inú stratégiu a iný spôsob riadenia.

Ďalším faktorom je čas. V ideálnom prípade je nutné počítať s niekoľkými rokmi, počas ktorých prebieha nástupníctvo a prechod zodpovedností je naplánovaný v niekoľkých etapách, ktoré za sebou logicky a chronologicky nasledujú.

Takmer všetci majitelia by najradšej odovzdali riadenie firmy nástupcovi z rodiny, ale v mnohých prípadoch to nie je, bohužiaľ, možné. Buď zakladateľ nemá nástupcov alebo jeho deti nemajú o rodinné podnikanie záujem, prípadne vidia svoju budúcnosť mimo rodinnej firmy.

Pri hľadaní nástupcu do rodinnej firmy prichádzajú do úvahy tieto tri možnosti:

1. vychovať nástupcu v rodine,
2. vychovať nástupcu z jedného zo svojich terajších manažérov alebo zamestnancov,
3. nájsť adekvátneho manažéra na externom trhu mimo firmy.

Keď má zakladateľ toto ujasnené a budúci nástupca je identifikovaný, okrem vlastných očakávaní je potrebné do nástupníckeho procesu zapracovať aj ciele a priority človeka, ktorý firmu bude preberať.

O DVA ROKY CHCEM UŽ ODDYCHOVAŤ

Okrem firemného pohľadu na nástupníctvo berie zakladateľ do úvahy aj osobné dôvody. Často sa objavia náhle zdravotné problémy, ktoré je potrebné bezodkladne riešiť a ktoré mu znemožnia venovať sa firme naplno. V takom prípade sa môže vypomstiť majiteľovi skutočnosť, že celý proces nástupníctva neplánoval včas, nemá vybraného a zaškoleného nástupcu, alebo na túto udalosť nestihol pripraviť firmu. Okrem zdravotných dôvodov môže byť dôvodom na realizáciu nástupníctva túžba zvoliť pracovné tempo, zbaviť sa riadenia každodennej operatívy či plánovanie a realizácia iných podnikateľských projektov. Možnosť tráviť viac času s rodinou a vynahradiť jej tak čas, ktorý jej zakladateľ nevenoval počas dlhých rokov budovania firmy, je ďalšou motiváciou, prečo z čela firmy odísť. Ušetrený čas možno vyplniť cestovaním, záľubami či starostlivosťou o vnúčatá.

Príklad z praxe:



Zo zdravotných dôvodov sa musel zakladateľ rodinného podniku nečakane a vo veľmi krátkom čase stiahnuť z vedenia svojej firmy. Mal vybraného svojho nástupcu z rodiny, ktorý už v minulosti prejavil záujem firmu v budúcnosti riadiť, ale nemal k tomu ešte všetky potrebné skúsenosti. Nástupca sa rozhodol pre spoluprácu s externým mentorom. Jeho úlohou bolo poskytnúť nástupcovi svoje skúsenosti z daného podnikateľského sektora a z manažérskej praxe pri riadení denných operatívnych činností. Zároveň sa dohodli na dlhodobej spolupráci, ktorá mala smerovať k tomu, aby bol nástupca v dohodnutom časovom horizonte schopný prebrať úplné riadenie firmy. Za mentora si zvolil skúseného bývalého top manažéra z podobnej podnikateľskej branže, v ktorej podnikala aj rodinná firma.

PRESKÚMANIE CELKOVEJ FIREMNEJ STRATÉGIE

2.2

Mnoho zakladateľov automaticky počíta s tým, že práve ich potomok z rodiny bude ten, komu v budúcnosti odovzdajú riadenie firmy. Ale je toto ten správny postup, ako určiť vhodného nástupcu a potom mu prispôbiť celý proces nástupníctva a ďalšieho smerovania firmy? Nemala by byť na prvom mieste firma a až potom osobné ciele nástupcu či zakladateľa?

FIRMA NA PRVOM MIESTE

Na rodinnú firmu sa pri jej riadení treba pozerať ako na akúkoľvek inú podnikateľskú jednotku.



Nastavenie riadenia, organizačnej štruktúry a vnútropodnikových procesov by nemali byť prispôbené konkrétnym osobám, ale vízii a stratégii firmy. Aj rodinná firma potrebuje nielen svoju víziu a hodnoty, ale rovnako aj jasnú obchodnú stratégiu.

Víziu a hodnoty určoval firme rokmi jej zakladateľ a jeho rodina, a to vo väčšine prípadov bez toho, aby si to zakladateľ uvedomoval a formálne definoval. Ďalšia generácia zväčša tieto hodnoty od zakladateľa preberá, ale zároveň ich môže prispôbovať svojej aktuálnej obchodnej stratégii a tomu, čo chce svojim zákazníkom a svojou značkou komunikovať. Stratégia rodinnej firmy sa stanovuje na niekoľko rokov vopred, ale musí sa priebežne upravovať, napríklad reagovaním na neočakávané okolnosti na trhu, zmeny nálad zákazníkov, vývoj konkurencie alebo svetových udalostí – ako príklad uveďme situáciu s pandémiou ochorenia COVID-19 od roku 2020.

Prvým bodom v plánovaní nástupníctva je preto detailný pohľad na firmu, preskúmanie jej stratégie, ako si firma počína na meniacom sa trhu, aká je konkurencia, čo plánuje firma vyrábať/predávať v najbližších rokoch (a ako

často musí inovovať svoje produkty a služby), akým rizikám a výzvam bude čeliť z hľadiska digitalizácie a automatizácie, alebo ako sa bude vyvíjať lokálny trh s pracovnou silou.

V rámci revízie treba prehodnotiť aj to, **do akej miery je firma závislá na svojom zakladateľovi**. Najväčšou výzvou pre mnohých zakladateľov totiž býva vybudovanie dôvery v nástupcu a ďalších kľúčových manažérov vo firme, na ktorých budú jedného dňa prechádzať zakladateľove kompetencie a zodpovednosti. Nevedia sa zbaviť pocitu, že nikto nedokáže robiť ich činnosť tak ako oni. Ak dve osoby robia to isté, nikdy nebude výsledok rovnaký. Nástupca, nech už pochádza z rodiny alebo mimo nej, je jedinečná osobnosť, má iné skúsenosti, spôsob práce a vedenia ľudí. Preto musí zakladateľ počítať s tým, že nástupca bude chcieť robiť veľa vecí po svojom, a treba ho v tom aj podporiť.

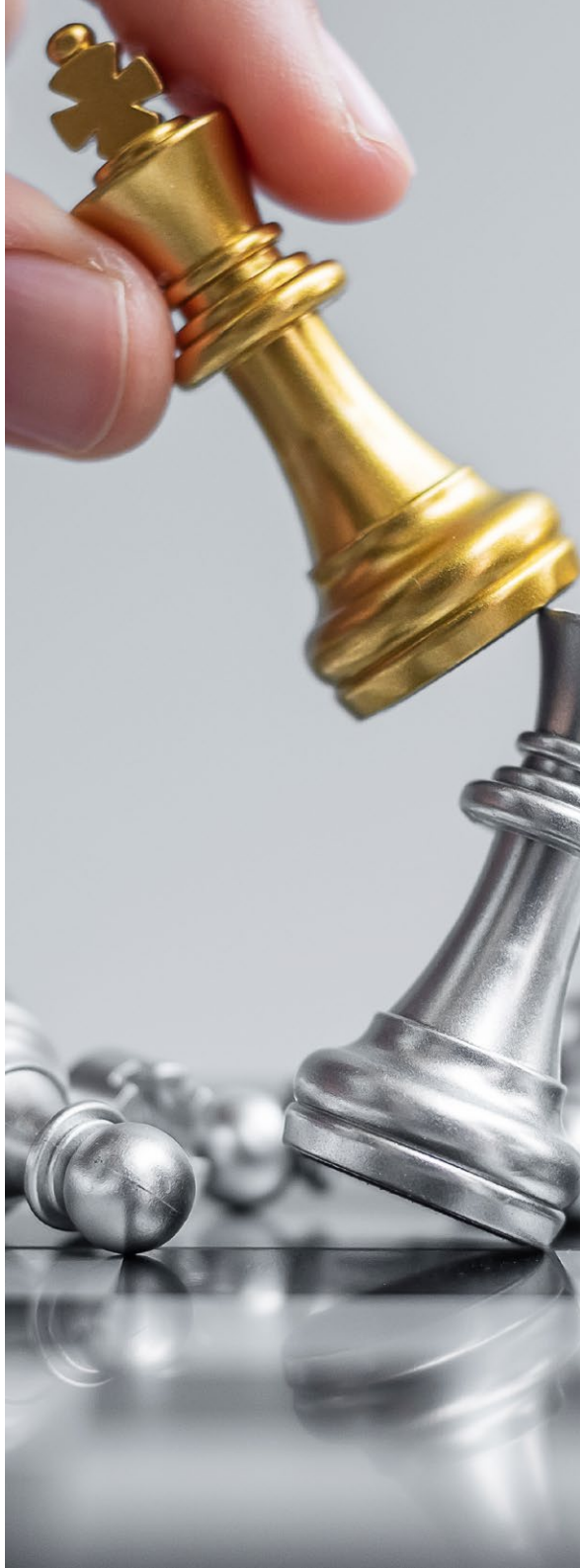
Okrem externých vplyvov je nutné zanalyzovať aj interné faktory, ktoré budú ovplyvňovať budúce stratégie – ako je firma vybavená technologicky, aké má finančné zázemie a finančné rezervy, či ako efektívne má nastavené procesy a organizačnú štruktúru. Ľahšie sa nástupcovi preberá firma v období,

keď je stabilná a nemá rozbehnutý žiadny kritický projekt, ako napríklad implementácia nového ERP systému, stavba logistickej haly či uvádzanie nového produktu na trh.

Samostatnou kapitolou sú ľudia. Každá firma stojí a padá na ľuďoch, ktorí v nej pracujú, ich kvalite, zručnostiach, skúsenostiach či osobnej motivácii pracovať pre firmu. Všetci spolu formujú firemnú kultúru, ktorá ovplyvňuje nielen dianie vo firme, ale aj vnímanie samotnej firmy na trhu, medzi zákazníkmi, dodávateľmi, konkurenciou, ale aj verejnosťou. Pre akéhokoľvek nástupcu je firma atraktívnejšia vtedy, keď funguje efektívne a má stabilný manažment.

KTO BY MAL BYŤ VO FIRME NOVOU JEDNOTKOU?

Ak majiteľ nastavil firemnú stratégiu, vie, kam firma smeruje a v čom bude podnikat' najbližších 5 – 7 rokov, môže pristúpiť k zedefinovaniu profilu vhodného riaditeľa (angl. CEO). Podľa situácie vo firme, aktuálnej skladby manažérskeho tímu a najbližších úloh, ktoré nástupcu čakajú, je potrebné najskôr stanoviť popis jeho práce, zodpovednosti a kompetencie. Zároveň treba určiť aj jeho profil, ktorý by mal nástupca spĺňať z



hľadiska jeho predchádzajúcich skúseností, vzdelania, jazykovej vybavenosti a ďalších špecifických kritérií. V prípade nestabilnej situácie bývajú niekedy do roly riaditeľa na určité obdobie pozývaní krízoví manažéri, a naopak, v rastovej fáze firmy môžu byť potrebné iné profily manažérov, ktorí by firmu výrazne posunuli vpred.

Ak je zadaný profil nového lídra rodinného biznisu po kompetenčnej aj charakterovej stránke, zakladateľ môže následne začať zvažovať vhodné osoby, ktoré daný profil spĺňajú. **Prvou zvažovanou alternatívou je pochopiteľne nástupca z najbližšej rodiny – väčšinou syn alebo dcéra.** Tu môže nastať ideálna situácia, keď už je nástupca viac-menej pripravený prevziať čiastočnú alebo plnú zodpovednosť za vedenie firmy. Ak je však nástupca ešte príliš mladý, nevyzretý alebo potrebuje získať ešte viac praxe, či doplniť si vzdelanie, je potrebné zohľadniť to v pláne nástupníctva a nastaviť reálny časový horizont, kedy najskôr by mohol byť pripravený firmu prevziať.

Ani pri absencii vhodného nástupcu z rodiny však netreba firmu hneď predávať. Druhou alternatívou, kto môže natrvalo alebo dočasne prebrať po zakladateľovi riadenie, je externý manažér, ktorý nie je členom vlastníckej rodiny. Ak taký už vo firme pracuje, má to viacero výhod. Pozná firemné prostredie, kultúru, hodnoty, filozofiu a spôsob myslenia a rozhodovania zakladateľa. Navyše ho zákazníci, dodávatelia a zamestnanci tiež poznajú a je k dispozícii dlhší čas na jeho plynulé zapracovanie a odovzdanie zodpovedností. Ak vhodný líder vo firme nie je, treba sa po ňom poobzerať v externom prostredí na trhu.



Rada odborného garanta:

Pokúste sa odosobniť od myšlienky, že vašim nástupcom pri riadení firmy môže byť jedine člen rodiny, resp. váš potomok. Treba sa objektívne pozrieť na to, či váš potomok spĺňa všetky potrebné kritériá, aby mohol zodpovedne a kvalitne viesť celú firmu a ďalej ju rozvíjať. Pýtajte si spätnú väzbu od zamestnancov, zákazníkov, dajte mu najprv viesť menšie projekty, tímy alebo oddelenia, a overte si, ako si počína. Niektorí majitelia firiem sa držia zásady, že majiteľ by nemal riadiť firmu, a bez ohľadu na to, či majú alebo nemajú vhodných potomkov, budujú si dlhodobu profesionálny manažment. Rodinní potomkovia tak ostávajú v pozíciách akcionárov a štatutárov s vplyvom na strategické rozhodnutia, nie však riadenie operatívny.

PLÁNOVANIE PRECHODU ZODPOVEDNOSTÍ NA NOVÉHO LÍDRA

2.3

Prechod zodpovedností a kompetencií na nového lídra vo firme nie je jednoduchá záležitosť. Nedá sa len priviesť do firmy potomka, postaviť ho pred spolupracovníkov a povedať: „Toto je môj nástupca a nový riaditeľ firmy“. Zakladateľ by tým uškodil nielen firme a pracovníkom, ale aj samotnému nástupcovi.



Svoju pozíciu a miesto vo firme si totiž treba zaslúžiť aj svojimi výsledkami, nielen skutočnosťou, že som syn alebo dcéra majiteľa.

Kým pri predaji firmy a príchode nového vlastníka a manažmentu sa zodpovednosti odovzdávajú relatívne rýchlo v priebehu niekoľkých mesiacov (aj keď nový vlastník môže mať požiadavku, aby pôvodný zakladateľ ostal vo firme 1 – 3 roky na zabezpečenie plynulého prechodu), pri nezmenenej vlastnickej štruktúre (napr. majetok ostáva aj naďalej v rodine) sa tento prechod plánuje na dlhšie časové obdobie a kompetencie prechádzajú na nástupcu postupne.

Ak je vybraný nástupca, majiteľovi nič nebráni naplánovať v priebehu nasledujúcich rokov postupný prechod zodpovedností na nástupcu v závislosti od okolností opísaných vyššie – vek, vyzretosť a skúsenosť nástupcu na jednej strane, či možná naliehavosť u zakladateľa odovzdať firmu čím skôr (napr. zdravotné dôvody) na strane druhej. Aj toto je činnosť, ktorú musia obaja robiť spoločne, aby sa predišlo nedorozumeniam a aby bol s celým postupom a termínmi stotožnený nielen zakladateľ, ale aj nástupca.

Pri nástupníckom procese sa môžeme stretnúť s rôznymi plánmi, ktoré na seba nadväzujú alebo sa dopĺňajú :

- **nástupnícky plán** (všeobecný plán nástupníctva),
- **plán prechodu zodpovedností a kompetencií na úrovni riaditeľa**

(plán prechodu konkrétnych úloh a zodpovedností z jednej osoby na druhú),

- **rozvojový plán nástupcu** (plán vzdelávania, zaškoľovania, rotácie na rôznych oddeleniach firmy),
- **plán prechodu obchodných podielov** (odsúhlasené alebo pripravované majetkové zmeny, ktoré nadväzujú napr. na plán prechodu zodpovedností),
- **plán zmien vo formálnych štatutárnych orgánoch** (konatelia, predstavenstvo alebo dozorná rada).

V ideálnom prípade, ak má zakladateľ dostatok energie a vôle, netrápia ho zdravotné problémy a firma je stabilizovaná, realizuje sa prechod kompetencií a zodpovedností postupne a v niekoľkých etapách. Celý proces je potrebné priebežne vyhodnocovať a upravovať podľa potreby. Opäť je nutné zdôrazniť, že nemusí a nemal by byť iba záležitosťou zakladateľa a nástupcu. Ostatní členovia rodiny a kľúčoví firemní manažéri by mali byť prizvaní k dôležitým rozhodnutiam, podieľať sa na nich alebo minimálne by mali byť o nich informovaní. Pri angažovaní externého manažéra je nevyhnutné presne a detailne rozdeliť kompetencie, ktoré si chce ponechať majiteľ a ktorými bude disponovať manažér, ako aj spôsob komunikácie medzi nimi a voči ostatným pracovníkom firmy.



Rada odborného garanta:

Ako prvé sa väčšinou odovzdávajú manažérske kompetencie súvisiace s dennou operatívou a riadením procesov. Nástupca by si mal prejsť viacero pozícií na rôznych oddeleniach, zoznámiť sa so všetkými činnosťami firmy a prebrať riadenie niektorého oddelenia či konkrétneho projektu. Ak sa osvedčí a výsledky sú uspokojivé, môže pribrať ďalšie činnosti a kompetencie. Prax ukazuje, že ako posledné sa odovzdávajú na nástupcu kompetencie v oblasti riadenia stratégie, vývoja a financií či plánovania investícií.

3

AKO MÔŽE RODINNEJ FIRME POMÔCŤ ODBORNÁ POMOC Z VONKU



Martin Krekáč
Jenewein Group

odborný garant kapitoly

V roku 1990 položil základy prémiovej česko-slovenskej poradenskej skupiny s globálnym dosahom. Ako chairman riadi posilňovanie jej portfólia a synergiu medzi spoločnosťami (Amrop – Fipra – CEC – EPPP) a poradenskými platformami, ktoré sú integrovanou súčasťou skupiny. Je vyhľadávaný osobný poradca a profesionálne sa venuje strategickému líderstvu, manažmentu a verejným politikám. Pomáha vytvárať efektívne partnerstvá medzi súkromným a verejným sektorom. Je zakladajúci člen Platformy Združenia podnikateľov Slovenska pre rodinné podniky a svoje dlhoročné skúsenosti rád odovzdáva úspešným spoločnostiam a osobnostiam biznisu, majiteľom rodinných firiem, Family Offices, privátnym investorom, akcionárom i umelcom a športovcom.



CHÝBAJÚCE KOMPETENCIE A ZRUČNOSTI V RODINNEJ FIRME

3.1

Povaha zmien v súčasnom, neustále sa meniacom, svete je pre všetky firmy rovnaká. Určuje ich najmä digitálna transformácia, meniace sa priority a očakávania zo strany zamestnancov a zákazníkov a prirodzené odchody a príchody vo výkonnom manažmente. Rodinné podniky tieto zmeny prežívajú v mierne odlišnom kontexte. Ako jeden z dôvodov sa často uvádza, že členovia rodiny svoju prácu nerobia pre peniaze. Keď sú súčasťou úspešného rodinného podniku, v skutočnosti nemusia pracovať. Napriek tomu práci venujú takmer všetko svoje úsilie, pretože pracujú na rodinnom dedičstve.

Operatíva „zabíja“ manažérov v každej firme. Čím viac sa do nej ponoria, tým menej času im zostane na strategické a koncepčné otázky, od ktorých závisí ďalší rozvoj. V rodinných firmách to platí dvojnásobne. Ak sa majiteľ počas budovania a rastu nedokáže zbaviť operatívnej práce a včas ju prenechať iným, nevytvorí si dostatočný priestor na dlhodobé plánovanie a nastavovanie vízií a cieľov. Medzi časté chyby nepochybne patrí aj podcenenie prechodu na ďalšiu generáciu a zvládnutie procesu nástupníctva.

Príklad z praxe:



Zakladateľ rodinnej firmy sa téme nástupníctva dlhé roky bránil, pretože sa obával odsunutia na vedľajšiu koľaj. Ani jeho manželka nechcela myslieť na dôchodok alebo odchod osoby, s ktorou prežila takmer polstoročie. Dvaja z troch potomkov naopak nechceli vyzeráť ako nenásytní či príliš nedočkaví a nepripúšťali si, že raz ich rodičia opustia. Najmladšia dcéra o prácu v rodinnej firme nemala vôbec nijaký záujem. A tak sa celá rodina vyhýbala aj naďalej nástupníctvu a jasnému rozhodnutiu, kto a za akých podmienok firmu prevezme, ved' „mamka a tatko ešte žijú“.

Dosiahnutie podnikateľského úspechu si nevyžaduje žiadny tajný rodinný recept. Rodinné podniky musia taktiež expandovať, diverzifikovať a zamerať

sa na digitálnu transformáciu, technológie a inovácie. Ich manažéri sa musia otvoriť nielen novým spôsobom myslenia, ale aj novým vedomostiam a zručnostiam, ktoré prinášajú skúsenosti v doposiaľ nepoznaných oblastiach. Nemôžu si dovoliť odpočívať a uspokojiť sa s doterajšími výsledkami, nech sú akokoľvek priaznivé. **Budúcnosť rodinných podnikov spočíva v prispôbovaní sa meniacemu sa trhu, meniacemu sa prostrediu, meniacej sa kultúre – len vtedy zostanú špičkové.**



Rada odborného garanta:

Nepodceňujte sebareflexiu, jednu z kľúčových schopností majiteľov rodinných podnikov. Máločo vám zabezpečí väčší pokoj než pocit, že rodina je zabezpečená, má pozitívne nastavené vzťahy a rokmi budovaný biznis kráča do budúcnosti stabilným krokom.

OBJEKTIVITA A NEZÁVISLOSŤ EXTERNÝCH PORADCOV A MENTOROV

3.2

Generačná zmena je jednou z najnáročnejších výziev, ktorým skôr či neskôr čelí každý rodinný podnik. Mnoho zakladateľov či vlastníkov si neuvedomuje, aký náročný (z hľadiska procesov i emócií) je prechod firmy z majiteľa na potomka alebo potomkov, a to nielen v rámci komplexnosti, ale aj dĺžky trvania. Každá výmena generácií navyše zvyčajne ide ruka v ruku so zmenou vlastníckej i organizačnej štruktúry a úpravy celkovej podnikateľskej stratégie.

Spolupráca s nezávislými a dôveryhodnými poradcami alebo mentormi môže byť v kľúčových momentoch rodinného podnikania konkurenčnou výhodou.



Do procesu nástupníctva prinášajú odborníci najmä štruktúru a objektivitu. Sú nezaujatými sprievodcami pri hodnotení predpokladu na líderstvo v rámci rodiny. Opierajú sa pritom o vzdelanie, pracovné skúsenosti, pripravenosť, motiváciu a potenciál členov rodiny v porovnaní s inými talentmi v rámci firmy, aj mimo nej. Poradca je neutrálna osoba a poskytuje dôverné poradenstvo na základe dohodnutých podmienok a zväčša bez toho, aby mal osobný podiel na výsledku.

Partnerstvo poradcov a mentorov s členmi rodiny sa nekončí pri vyhľadávaní a výbere vhodných kandidátov na vedúce pozície a vytvorení organizačných štruktúr v rodinných firmách. Aj po zvládnutí týchto náročných procesov môžu naďalej podporovať nástupcov a novú generáciu v integrácii do nových rolí a v ďalšom osobnostnom a profesionálnom rozvoji. Pomáhajú zabezpečiť kontinuitu v rodinnej firme a firemnú, tímovú a individuálnu efektívitu. Najlepší odborníci na trhu majú dlhoročné skúsenosti s podporou integrácie, so strategickým líderstvom a zodpovedným vlastníctvom. Sú prínosom pri overovaní, hodnotení a rozvoji lídrov, ich mentoringu, koučingu, pri riadení zmien cez inovácie a firemnú kultúru, predstavovaní moderných trendov a nástrojov v manažmente, či nastavovaní efektívnych lobingových stratégií a riešení.

Vyhľadávanie talentov či už do riadiacich pozícií, alebo špecialistov pre vlastné rodinné firmy, či rodinné kancelárie (angl. Family Offices) zaoberajúce sa správou majetku a podnikania úspešných rodín, býva pre poradcov veľkou výzvou. Pri výbere poradenského partnera je dôležitou konkurenčnou výhodou dlhoročná skúsenosť s týmto typom klientov. Kľúčové sú charakteristiky ako objektivita, schopnosť prilákať talenty, pochopenie rodiny a podnikania a podpora rozmanitosti.



Rada odborného garanta:

Vyberte si poradcu, ktorému ste schopní maximálne dôverovať. Externý konzultant musí hĺbkovo spoznať a pochopiť citlivosť príbehu a neraz zložité pozadie rodinnej firmy a zžiť sa s jej biznis fungovaním. Iba tak vie osloviť, vybrať a overiť vhodného kandidáta na nástupcu, správcu, partnera a odborníka pre danú rodinnú firmu s maximálnym ohľadom na jej tradície, hodnoty, majiteľskú štruktúru, potreby a úspešnú budúcnosť.

NA ČO SA PRIPRAVIŤ PRI EXTERNÝCH KLÚČOVÝCH ZAMESTNANCOCH

3.3

Každú firmu tvoria predovšetkým ľudia. V internom prostredí sú to majitelia, manažéri, zamestnanci, v externom zákazníci, dodávatelia, obchodní partneri, médiá. Ani jeden rodinný podnik sa nezaobíde bez ľudí „zvonku“. Aj na najvyššom stupni riadenia alebo pri absencii vhodných nástupcov, či určitých kompetencií v rámci rodiny môže vhodný manažér z prostredia mimo rodiny vnieť do firmy objektivitu, externý pohľad, skúsenosti a často aj upokojiť neistú situáciu či narušené vzťahy. V rámci nástupníctva môže vhodná voľba profesionálneho manažéra zvonku znamenať aj „preplávanie“ firmy pokojnými vodami počas obdobia celej jednej generácie. Rozsah takejto pomoci sa môže pohybovať od krátkodobej poradenskej činnosti cez angažovanie dočasných manažérov až po vstup riadiacich manažérov mimo rodiny do majetkovej štruktúry rodinnej firmy.

Príklad z praxe:



Do rodinnej firmy, ktorá počas pandémie zaznamenala pokles tržieb, nastúpil výkonný riaditeľ z externého prostredia. Z pohľadu jej zakladateľa bolo výhodou, že podnik získal hotového človeka, na ktorého vzdelaní a profesijnom rozvoji nemusel nijako participovať. Ocenil aj to, že všetky rozhodnutia prijíma na základe objektívnych faktov a nie je ovplyvnený emóciami, ktoré prežívajú rodinní príslušníci. Ako nevýhoda sa po necelom roku ukázalo, že externý manažér opustil rodinný podnik doslova zo dňa na deň pre odlišné predstavy o riadení firmy a následne prijal inú ponuku.

Z pohľadu zakladateľa rodinnej firmy, ale aj členov rodiny a majiteľov firmy je výber vhodných kandidátov pre nástupníctvo na riaditeľské pozície náročným procesom. To isté platí aj o nezávislých členoch predstavenstiev a dozorných rád, kde sa zvažujú aj kandidáti, ktorí nie sú členmi rodiny. Externí poradcovia dlhodobo kladú dôraz na priority a požiadavky zakladateľa a všetkých kľúčových rodinných príslušníkov, aby pomohli identifikovať najlepších kandidátov, u ktorých sú funkčné predpoklady pre danú rolu

v rovnováhe s jasným chápaním kultúry rodiny a jej hodnôt. Počas celého procesu sa snažia byť blízkym a nezávislým partnerom pre majiteľa a členov rodiny, pričom ich podrobne a objektívne informujú o jednotlivých krokoch a vybraných kandidátoch v rámci procesu.

Netreba zabúdať ani na to, že strategickí lídri, manažéri – seniori a profesionálni špecialisti sú kľúčovým kapitálom každej podnikateľskej rodiny. Každá rodina má svoj príbeh a hodnoty prenášajúce sa na podnikateľskú kultúru a zamestnaneckú značku. Poradcovia prostredníctvom definovania hodnoty rodinnej značky vedia nájsť odpovede na otázku, prečo by si mal potenciálny talent spomedzi iných zamestnávateľov vybrať práve danú rodinnú firmu.

AKO MOTIVOVAŤ VEDÚCICH PRACOVNÍKOV MIMO RODINY

3.4

V rodinnej firme existujú tri hlavné piliere ekosystému rodinných podnikov: **RODINA – VLASTNÍCI – MANAŽÉRI**. Schopnosť vnímať odlišnosti týchto troch skupín, ich kombinácií a s nimi spojených záujmov a vzťahov je jedným z kľúčových faktorov dlhodobého rastu a úspešného napredovania. Riadenie rodinných firiem sa v takto zloženej firme v určitých rysoch odlišuje od riadenia iných malých a stredných podnikov. Závisí to od nastavenia firmy majiteľom/zakladateľom, pričom nie je zriedkavé, že v niektorých prípadoch sa aj zamestnanci sami považujú za „členov rodiny“.



Rodinná atmosféra u rodinných príslušníkov nie je to isté, ako keď hovoria o rodinnej atmosfére vo firme ostatní zamestnanci.

Pocit menej formálneho prostredia môže do istej miery pozitívne ovplyvňovať výkonnosť zamestnancov, avšak určitú správnu mieru „rodiny“ môže byť pre riadenie firmy pomerne náročné nielen voči majiteľovi, ale v neposlednom rade aj medzi zamestnancami.

Zobrať si firemné auto z garáže a použiť ho na súkromnú cestu môže za určitých okolností syn majiteľa rodinnej firmy, avšak nie každý pracovník rodinnej firmy.

Nevyhnutnosťou je preto zavedenie strategických riadiacich procesov, ktoré sú nepochybne overeným nástrojom pre zamestnancov, expertov a rodinných príslušníkov pracujúcich alebo pôsobiacich vo firme. Jedinou podmienkou je ich prísne dodržiavanie.

Alternatívou v riadení rodinnej firmy sú profesionálni manažéri, ktorí prinášajú vlastné know-how, odborné skúsenosti a často tzv. drive. Sú budúcnosťou firmy najmä v prípadoch, resp. sektoroch, ktoré sa rýchlo vyvíjajú. Veľkú pozornosť treba venovať výberu odborníka a správne mu zdefinovaniu profilu požiadaviek pre budúceho experta, pripraviť sa na takúto zmenu, poskytnúť mu dostatočnú dôveru a byť pripravený delegovať na neho určitý rozsah právomocí.

Prijať do firmy externého pracovníka je dôležitý krok, ktorý treba veľmi dobre zvážiť, aby sa predišlo zbytočným nedorozumeniam alebo dokonca frustrácii na jednej či druhej strane. **Veľký dôraz tiež treba venovať jeho osobnosti a hodnotám, ktoré vyznáva.** Po najatí externého manažéra sa treba vyrovnáť s tým, že mu rodina zverí operatívne denné riadenie a vybuduje si k nemu dôveru. Na druhej strane externý manažér musí počítať aj s tým, že v rodinnej firme je jeho kariérna cesta limitovaná viac než napríklad v nadnárodnej korporácii.



4

**STANOVENIE
HODNOTY
RODINNEJ
FIRMY****Michal Šubín**

Subin & Partners

odborný garant kapitoly

Zakladateľ spoločnosti Subin & Partners dlhodobo pôsobí v oblasti správy aktív, investícií a poradenstva. Vyštudoval Stavebnú fakultu na STU v Bratislave, no zameril sa na svet financií. Pracoval ako riaditeľ odboru privátneho bankovníctva v Privatbanke, následne sa zameril na poradenstvo pre české a slovenské rodinné firmy, ktorému sa venuje posledných 8 rokov. Aktívne spolupracuje na projektoch týkajúcich sa medzi-generačného prechodu majetku, zverenským fondom a nadáciami, transformácií a správe rodinného majetku. Je jedným zo zakladajúcich členom Platformy pre rodinné podniky Združenia podnikateľov Slovenska.



ČO JE HODNOTA FIRMY A PREČO JE DOBRÉ JU POZNAŤ

4.1

Financie a majetok sú citlivou témou v každej rodine. Zakladatelia si veľmi často uvedomujú svoju významnú rolu pri rozbehu firmy, postupne reflektujú svoje historické úspechy, ako aj pochybenia. Práve pre možné pochybenia je potrebné sa plánovaniu prechodu majetku v rodinnej firme z jednej generácie na druhú venovať čo najskôr, tak, aby ich bolo možné ešte v čase rozumne eliminovať. Tieto pochybenia mohli nastať tak pri výchove druhej generácie, ako aj pri realizácii podnikateľských aktivít. Medzigeneračná výmena jednoducho umožňuje niektoré veci v rodine upratať a prenastaviť.

Poznať hodnotu rodinného podnikania pri bežnom chode firmy nie je nevyhnutné a máloktorý podnikateľ sa touto témou zaoberá, pokiaľ nemusí. Impulzom na začatie procesu oceňovania firmy je väčšinou nejaký externý element, napríklad bankové financovanie, vstup investora do firmy alebo predaj firmy.

Medzigeneračná výmena v čele firmy je vo svojej podstate tiež predajom, hoci ide o transakciu medzi zakladateľmi a nastupujúcou generáciou. Je to taktiež predaj, ktorý významným spôsobom nastaví vzťahy v rodine na dlhé roky dopredu.

A to je jeden z hlavných z dôvodov, ktorý núti rodiny nechať si oceniť to, čo dlhé roky budovali. Tak, ako vo všetkom, aj v tomto prípade platí, že pripravenému šťastie praje.

Dlhoročné skúsenosti a prax ukazujú, že máloktorí podnikatelia vnímajú vlastné podnikanie primárne ako zdroj zárobku. To je rozdiel medzi investorom a podnikateľom. Častejšou vnútornou motiváciou podnikateľa je záujem niečo budovať a rozvíjať, niečo zmysluplné po sebe zanechať. Finančné ocenenie svojho úsilia môže byť až dôsledkom tejto motivácie. Toto vnímanie podnikateľom umožňuje realizovať investície, ktoré by z pohľadu

podstupovaného rizika tradičný investor zväčša neurobil. Na druhej strane, v reálnom živote často vidíme, že podnikatelia pravidelne zanedbávajú oblasti, ktoré naopak investorom významne zvyšujú hodnotu ich investície. Medzi tieto oblasti patrí napríklad adekvátne finančné plánovanie alebo podpora a rozvoj manažmentu.

Poznať hodnotu rodinného podnikania a firmy je potrebné z viacerých dôvodov a je dobré mať základný prehľad o hodnote aj v čase, keď sa na prvý pohľad nič výnimočné nedeje. Jedným z dôvodov je schopnosť porovnávania vývoja hodnoty firmy (vrátane vývoja tržieb a marže) s konkurenciou. Táto informácia môže byť užitočnou pre získanie nadhľadu nad tým, ako sa podnikaniu skutočne darí v rôznom období. Napríklad, či hodnota podnikania rástla alebo klesala rýchlejšie ako rástol, respektíve klesal celý trh.

Svoj rodinný podnik môžeme porovnať s konkurenciou viacerými spôsobmi. Primárne je potrebné nájsť vhodný etalón – t.j. firmu s podobným zameraním, veľkosťou, počtom zamestnancov. Následne treba vybrať vhodné ukazovatele, ktoré budú predmetom porovnania, a ktoré by mali odzrkadľovať aj stav, v ktorom sa náš podnik nachádza. Ak je firma v čase dynamického rastu, potom je dôležité sledovať napríklad rast tržieb. Ak je firma v štádiu stabilizácie, potom je jedným z kľúčových faktorov zisk a rast kapitálu.

Rovnako je dôležité poznať, čo skutočne budúcu hodnotu rodinného podniku pozitívne alebo negatívne ovplyvní. **Aké investície, v akej oblasti a v akom čase je potrebné realizovať, aby hodnota podnikania objektívne narástla?** V tomto sa opäť pohľady podnikateľa a investora často rozchádzajú.

Jedným z príkladov odlišného vnímania hodnoty je obstaranie novej administratívnej budovy, do ktorej sa zakladateľ rozhodol investovať. Zatiaľ čo majiteľ firmy ju vníma z pohľadu realizovanej investície a zvýšenia hodnoty firmy, investor sa na ňu môže pozeráť ako na nadbytočný luxus, ktorý podnikaniu ako-takému neprinesie žiadnu zásadnú pridanú hodnotu. Následne sa pri predaji rodinnej firmy môže stať, že daný objekt bude vylúčený z predaja.

Rodinné podnikanie je z pohľadu ocenenia podniku veľmi špecifickým. Táto špecifickosť sa prejavuje okrem iného tým, že nie vždy je maximálna efektívnosť firmy kľúčovým faktorom pre samotnú rodinu a vlastníka. V čase, počas ktorého o rodinnom podnikaní rozhodujú zakladatelia, napríklad rodičia, je častým javom, že rodinný podnik financuje potreby členov rodiny. Niekedy povolia výdavky nad nevyhnutný rámec podnikania, a to prirodzene ovplyvní v konečnom dôsledku zisk, a teda aj hodnotu podniku. Pokiaľ to je v súlade s

príslušnými predpismi, nikomu to vadiť nebude. Táto neefektivita ale vypláva na povrch v čase, keď sa pristúpi k reálnemu oceneniu firmy a nerozumné mýšľenie vo firme bude mať na jej konečnú hodnotu len negatívny dopad.

Odborník v danej oblasti vie podnikateľa na tieto skutočnosti upozorniť a súčasne aj navrhnúť opatrenia, ktoré je dobré urobiť, v snahe tento negatívny dopad odstrániť. Nie vždy bude vôľa rodiny urobiť navrhované zmeny, výhodou ale bude mať tieto opatrenia zmapované a uvedomovať si ich dopad.

STANOVENIE HODNOTY FIRMY

4.2

Finančnú hodnotu rodinného podnikania stanovuje nezávislý expert – súdny znalec, ktorý je držiteľom znaleckej licencie, udelennej príslušnou štátnou autoritou. Existuje viacero metód, ktoré je možné na ocenenie podnikania, prípadne jeho časti využiť. Najčastejšie sa na Slovensku používajú nasledovné dve:

1. majetková metóda,
2. podnikateľská metóda.

Voľba použitej metódy, napriek ustanoveniam vyhlášky, ktorá definuje viac možností, je ovplyvnená primárne samotným predmetom ocenenia. V prípade, že ide o fungujúci podnikateľský subjekt, tak už podľa názvu je aplikovaná metóda podnikateľská. Naopak, v prípade, ak ide o ocenenie konkrétneho majetku, je využívaná majetková metóda. Obe metódy je možné aj kombinovať, a to predovšetkým v prípade, ak rodinná firma disponuje majetkom, ktorý však nie je využívaný na podnikateľskú činnosť.

O spôsobe ocenenia rozhoduje znalec, ktorý sa rozhoduje podľa toho, či oceňuje fungujúcu obchodnú spoločnosť (SZČO, s. r. o. alebo a. s.), alebo podnikanie, ktorého základom je predovšetkým samotný majetok (napr. budovy, stroje, zariadenie). V prvom prípade zvolí podnikateľskú metódu, v tom druhom majetkovú. Druhým faktorom pre voľbu znaleckej metódy je aj dôvod pre samotné ocenenie.



Rada odborného garanta:

Špecifikom podnikateľskej metódy je zapracovanie vízie budúceho vývoja rodinného podnikania, tzn. znalec berie do úvahy nielen aktuálny stav firmy, ale aj jeho vyhliadky do budúcnosti. Skúsený znalec potom vie rodine poskytnúť aj spätnú väzbu k týmto plánom. Základným motorom ocenenia je samotné podnikanie, jeho silné, ako aj slabé stránky a finančná stabilita podniku. V menšej miere môže mať vplyv na hodnotu podniku prípadný majetok, ktorý rodinná firma vlastní.

Ak rodina podniká v cestovnom ruchu a predmetom ocenenia bude napríklad firma, ktorá prevádzkuje rodinný penzión, potom bude znalec posudzovať firmu ako-takú, zameria sa na historické a plánované výsledky, potenciál ďalšieho rozvoja daného regiónu a samotnej firmy. Vezme do úvahy aj stav samotného penziónu, rozsah realizovaných alebo potrebných investícií spojených s nehnuteľnosťou, ale aj napríklad personálne obsadenie a skúsenosti manažmentu.

Na druhej strane, ak rodinná firma podniká v oblasti, ktorá je majetkovo nenáročná (napríklad účtovné poradenstvo), potom hlavné zameranie znalca bude na samotný obchod, kvalitu a stabilitu klientskej bázy a schopnosť toto portfólio klientov ďalej obhospodarovať a zveľaďovať. Stav majetku, napríklad počítačového vybavenia, nebude relevantný.

V prípade, ak rodina vlastní podnik, ktorého základom je majetok, súčasne tento podnik nebude mať zásadnú víziu do budúcnosti, resp. jeho podnikateľské výsledky nebudú zásadné, potom sa dá predpokladať, že bude použitá skôr majetková metóda. Tá je postavená na ocenení konkrétneho majetku. Táto metóda je prácnejšia a nákladnejšia.



HODNOTA RODINNÉHO PODNIKANIA V ČASE PRÍPRAVY MEDZIGENERAČNEJ VÝMENY

4.3

V momente plánovania medzigeneračnej výmeny prirodzene vzrastie potreba poznať hodnotu rodinného podnikania. Dôvodov môže byť viacero, niekedy sú tieto potreby zákonné, inokedy ocenenie slúži predovšetkým pre vnútorné potreby samotnej rodiny.

Neefektívnemu mýňaniu by sa mala rodina vyhnúť napríklad v situácii, keď nová vlastnícka štruktúra rodinnej firmy neodzrkadlí v plnej miere rodinné pomery, t. j. že niektorí zástupcovia druhej generácie budú čiastočne alebo úplne vyplácať svojich bratov alebo sestry z podnikania. Potom je pre všetkých zúčastnených fér, aby hodnotu firmy, ktorá je predmetom nástupníckeho procesu, stanovil nezávislý expert – znalec. Rovnako bude fér, ak by v prípade neefektívneho mýňania v rodinnej firme (napr. rodinná firma financuje leasing členovi rodiny na drahé auto) boli tieto faktory už vopred eliminované, alebo ju konečná hodnota rodinného podniku mala v sebe započítanú. Takáto transparentnosť je zásadná pre nastavenie spravodlivého vyrovnania tak, aby v budúcnosti nevznikli v rodine žiadne krivdy.

DOBROVOLNÝ ZNALECKÝ POSUDOK V PRÍPADE DAROVANIA

Znalecký posudok je veľmi užitočné urobiť aj v prípade, ak dochádza k darovaniu rodinného podnikania zo strany rodičov – zakladateľov druhej generácii. Znalecký posudok v prípade darovania nie je povinným, avšak nástupcom stanoví istú východiskovú pozíciu, voči ktorej sa bude môcť hodnota firmy porovnávať v budúcnosti. Zároveň to môže byť mimoriadne užitočné, ak by sa nástupníci rozhodli niekedy v budúcnosti rodinnú firmu odpredať. Znalecké ocenenie v čase nadobudnutia (darom) môže byť brané ako nadobúdacia hodnota, ktorá v konečnom dôsledku zníži daňový základ.

POVINNÝ ZNALECKÝ POSUDOK PRI GENERAČNEJ VÝMENE

Znalecké ocenenie, ktoré je zo zákona povinné, je potrebné urobiť v situácii, keď je medzigeneračný prechod spojený s transformáciou rodinného podnikania, a jeho súčasťou je prevod (vklad alebo predaj) rodinnej firmy z majetku zakladateľa do majetku rodinného holdingu.

Znalecké ocenenie je významnou nákladovou položkou, s ktorou je potrebné pri plánovaní nástupníctva počítať. Najväčší vplyv na celkové náklady spojené s ocenením má samotný majetok. V prípade, ak je možné využiť podnikateľskú metódu, potom sú náklady na ocenenie v jednotkách tisíc eur. V prípade, ak sa bude používať na ocenenie rodinnej firmy majetková metóda, potom sa celkové náklady môžu vyšplhať až na desiatky tisíc eur.

Nakoľko pri oceňovaní majetku firmy ide o komplexný proces, treba si vybrať skúsenú znaleckú organizáciu, ktorá okrem samotného znaleckého posudku ponúkne rodine aj pridanú hodnotu v podobe odborného poradenstva, ako zlepšiť parametre podnikania v budúcnosti.

RAST HODNOTY RODINNEJ FIRMY V ČASE

4.4

Na hodnotu rodinnej firmy môžu mať odlišný pohľad rodičia – zakladatelia a prípadní investori. Akým spôsobom do tejto rovnice vložiť generáciu, ktorá bude rodinnú firmu preberať? Rodinná firma v prvej generácii slúži primárne ako zdroj príjmu pre rodinu, minimálne jeden z rodičov je v podnikaní aktívne zapojený, nezriedka obaja. To, že hodnota ich firmy časom postupne rastie, vnímajú cez udalosti, ako prijímanie nových zamestnancov, rozširovanie výroby, alebo cez nové investície. Sledujú plnenie obchodných plánov, realizáciu investícií a splácanie prípadných dlhov.

Máloktoľ rodič sa na konci roka posadí a vyhodnotí si, o koľko percent vzrástla hodnota rodinnej firmy.



Ak rodinná firma bude pokračovať v rovnakom nastavení napríklad preto, že rodičia majú len jedno dieťa, ktorému odovzdajú podnikanie, potom sa detailným rastom hodnoty firmy netreba toľko zaoberať. Ak je do procesu nástupníctva ale zapojených viac detí a počas jeho plánovania sa ukáže, že nie všetky deti budú chcieť byť aktívne zapojené do operatívneho chodu firmy, potom toto nastavenie zakladateľov prestáva fungovať. Absencia „pasívnych detí“ v dennodennom podnikaní nesmie vylúčiť,

resp. obmedziť ich práva na výnosy z majetku v podobe dividend, resp. nemali by byť obídene v prípade, ak by rodina rodinný podnik chcela predať. A v tomto prípade prichádza do popredia otázka rastu vnútornej hodnoty firmy.

Ak by bola rodinná firma napríklad verejne obchodovateľná, t. j. jej akcie by sa dali kúpiť na burze, potom by bol výpočet jej hodnoty relatívne jednoduchý, a prakticky by sa dal stanoviť každý deň. Ak však ide o rodinný podnik, na ktorý nie je možné pozrieť sa na cenu akcií na burze, potom **je možné hodnotu firmy stanoviť napríklad cez jej ziskovosť – tzv. EBITDA** (výnos pred zdanením, úrokmi, odpismi a amortizáciou).

Hodnota EBITDA predstavuje jednu z možností, na základe ktorej je možné stanoviť hodnotu firmy. Aj v tomto prípade ale platí, že tento ukazovateľ nebude fungovať pre všetky firmy rovnako, preto bude potrebné zohľadniť podstatu podnikania, ako aj špecifiká daného rodinného podniku. Finálnu hodnotu potom stanovíme ako násobok hodnoty EBITDA, pričom výška násobku je definovaná odvetvím, trhovou pozíciou, ako aj skutočnosťou, či sa spoločnosť nachádza vo fáze dynamického rastu, alebo stagnuje tak spoločnosť, ako aj sektor.

Príklad z praxe:



Samotná EBITDA (výnos pred zdanením, úrokmi, odpismi a amortizáciou) predstavuje súčet hodnôt z účtovnej závierky. Z výsledovky nás potom budú zaujímať nasledovné dáta:

| | |
|--|-------------|
| Výsledok hospodárenia (zisk pred zdanením) | 100.000 EUR |
| Účtovné odpisy (551) | 150.000 EUR |
| Nákladové úroky (562) | 70.000 EUR |
| EBITDA | 320.000 EUR |

S ohľadom na sektor a dynamiku firmy a samotného sektora by sa aplikoval násobok 7. Potom by takáto spoločnosť mohla stáť 2,2 mil. eur. Na záver sa k hodnote pripočítajú financie na účte a, naopak, odpočíta hodnota bankových úverov.

Je zrejmé, že medzigeneračná výmena prinesie, tak do rodiny, ako aj do podnikania, veľa nového. Z hľadiska vzťahu medzi rodinou a podnikaním

môže dôjsť k zásadnej decentralizácii riadenia, ako aj vlastníckych práv. Zatiaľ čo v prvej generácii bol vlastník a podnikateľ zväčša tou istou osobou, v druhej generácii sa táto situácia môže zásadne zmeniť. Zmena môže byť o to väčšia, ak sa nie všetky deti rozhodnú zapojiť do podnikania, ale súčasne nebude vôľa ich z podnikania vyplatiť (napr. pre nedostatok financií alebo konflikty v rodine. Takáto situácia prinesie tlak na komunikáciu vo firme a transparentnosť podnikania. A to sa bude týkať aj spôsobu stanovenia hodnoty rodinného podniku v čase.

FINANCOVANIE NÁSTUPNÍCTVA

4.5

Riešenie finančnej stránky nástupníctva v minulosti a v súčasnosti má veľa spoločného, ale zároveň pozorujeme aj odlišnosti. Tak, ako ľudstvo prechádzalo zmenami, vyvíjal sa aj pohľad na túto problematiku. Zatiaľ čo v minulosti majetok často, primárne z vôle rodičov, pripadol najstaršiemu synovi, ktorý následne svojich súrodencov vyplatil, dnes je situácia v rodinách a rodinných firmách odlišná.

Základnou ambíciou väčšiny rodičov je zachovať rodinu ako celok, a rovnako tak prísť k rozdeleniu rodinnému majetku.



Aj preto mnohí rodičia nechávajú rozhodnutie na forme vysporiadania na samotné deti.



Rada odborného garanta:

Nástupníctvo nie je len o prechode majetku alebo prípadnom vyplatení „pasívnych“ detí, ale aj o tom, ako sa rodina postará o prvú generáciu, ktorá majetok vybudovala, ale presunutím na deti sa ho vzdala, čím vlastne prišla o svoje budúce príjmy. Rodičia majú viac ako morálne právo, aby bolo o nich riadne postarané. V praxi sa ale stáva, že nie všetci rodičia vyhodnotia presun majetku z tohto pohľadu ako bezrizikový. Nejde ani tak o to, že by deťom neverili, alebo že by na nich zabudli. Riziká môžu byť a tradične aj bývajú väčšinou externé, napríklad sa rodinnému podniku prestane dariť.

ZABEZPEČENIE PRVEJ GENERÁCIE

Prvá generácia má niekoľko spôsobov, ako svoj majetok druhej generácii odovzdať.

Tri v praxi najpoužívanejšie možnosti sú:

1. Darovanie rodinnej firmy druhej generácii

V tomto prípade prvá generácia majetok firmy druhej generácii daruje. Táto možnosť je ale z pohľadu zachovania istoty slušnej budúcnosti zakladateľov najrizikovejšia. Darovanie nie je možné podmieniť, je však možné vzniesť na dar právo na jeho vrátenie v prípade, ak sa druhá generácia nezachová voči rodičom s úctou a rešpektom. Z právneho hľadiska je ale komplikované stanoviť, kedy je úcty a rešpektu už dosť.

2. Predaj rodinnej firmy druhej generácii

Prvá generácia druhej generácii majetok fyzicky predá, čo znamená, že druhá generácia má veľký záväzok v podobe kúpnej ceny. Nástupník má reálne dve možnosti, ako sa s týmto záväzkom vysporiadať:

Prvou možnosťou je **externé financovanie** (najčastejšie akvizičný bankový úver), ktorým ihneď splatí svoj záväzok voči rodičom. Rodičia majú doživotnú finančnú istotu, deti vlastnia rodinnú firmu a majú dlh voči banke, ktorý ich núti podnikat' s veľkým nasadením (rovnako ako ich rodičia). Nevýhodou tohto riešenia je možné obmedzenie rozvoja podnikania do budúcnosti, z dôvodu splácania tohto akvizičného dlhu.

Druhou možnosťou je **financovanie dlhu v rodine**, t. j. rodina si splatenie dlhu rozloží na dlhšie obdobie a spláca ho výlučne z budúcich výnosov. Toto riešenie je významne komfortnejšie pre druhú generáciu. Prvej generácii môže zostať v ruke nástroj na prípadné zrušenie predaja a vrátenie majetku späť.

3. Vklad do zverenskej správy

V prípade, ak má rodič zakladateľ záujem zanechať svoje podnikania spolu s akýmkoľvek odkazom smerom k budúcim generáciám, potom bude musieť využiť zverenskú správu. Využitie jej možností (hoci v čase vydania tejto príručky zverenská správa nie je na Slovensku legislatívne pokrytá), prípadne napríklad nadačnej formy správy majetku, je určite jednou z veľmi

efektívnych možností, akou si rodičia môžu na jednej strane zachovať adekvátny finančný príjem a na strane druhej vyriešiť medzigeneračnú výmenu.

Súčasťou procesu prevodu rodinného podnikania z prvej na druhú generáciu by malo byť aj nastavenie procesov a nástrojov, ktoré budú financovať zvyšný život rodičov. Hodnota tejto rezervy by mala odzrkadľovať vek rodičov, ale aj ich doterajší životný štýl a zvyky. Túto rezervu by mali vytvárať všetci podnikatelia, bez ohľadu na veľkosť firmy.

V niektorých rodinách, kde rodičia, či už z oprávnených alebo neoprávnených dôvodov pochybujú o schopnosti detí financovať dôchodok rodičov, svoj majetok deťom predávajú, pričom deti tento nákup financujú z bankových alebo z vlastných zdrojov.

Pri založení štruktúry si rodičia stanovujú špecifické kritériá a zdroje, ktoré financujú ich život do ich smrti. Rovnako vedú definovať, čo sa stane s nevyčerpanými zdrojmi po ich odchode.

VYPLATENIE SÚRODENCOV Z RODINNÉHO PODNIKANIA

V praxi sa bežne stáva, že nie všetci členovia druhej generácie majú záujem pokračovať v podnikaní rodičov, a preto chcú byť z neho vyplatení. Základným predpokladom pre vyplatenie je stanovenie relevantnej hodnoty rodinného podniku, ktorá by mala byť realizovaná externým znaleckým posudkom. **Sú prípady, ak si obe zúčastnené strany zaobstarajú svoj vlastný posudok a hodnoty sú následne priemerované.** V druhom kroku dochádza k realizácii odkúpenia podielu na rodinnom podnikaní. Financovanie môže prebehnúť vlastnými zdrojmi, prípadne kombináciou vlastných zdrojov a externého (bankového) financovania.

Za vlastné zdroje môžeme považovať vlastné financie kupujúceho, ale rovnako aj vytvorenie pohľadávky na strane predávajúceho s pravidlami jej splácania. Využitie externého financovania celý proces úhrady kúpnej ceny zväčša urýchli a zbytočne nekomplikuje.



Príklad z praxe:



Pohľad zainteresovaných súrodencov na financovanie transakcie býva zväčša odlišný. Keď sa dvaja súrodenci, brat a sestra, rozhodnú na vyplatení a vyrovnaní, potom situácia vyzerá často nasledovne:

Predávajúci brat má záujem o čo najrýchlejšie vyplatenie kúpnej ceny, bez ohľadu na finančné možnosti kupujúcej sestry. Na druhej strane sestra vníma fakt, že financovaním odkupu zaťaží hospodárenie rodinného podniku, pretože sa bude musieť zadĺžiť. Vezme si teda bankový úver, ktorým jednorazovo vyplatí brata. Splácanie tohto akvizičného úveru však bude obmedzovať rodinný podnik v ďalšom rozvoji. Ak by brat súhlasil s postupným splácaním predajnej ceny, potom ho to významne znevýhodňuje. Je veľmi rozdielne, ak brat dostane sumu v jednej platbe alebo v desiatich splátkach.

DEFINOVANIE DAŇOVÉHO A PRÁVNEHO NASTAVENIA

4.6

Jedným z kľúčových faktorov, ktoré ovplyvňujú finálnu podobu nástupníckeho procesu, ako aj celkové nastavenie vo firme do budúcnosti, sú aktuálne platné daňové a iné právne predpisy. Preto by mal byť počas plánovania nástupníckeho procesu do firmy prizvaný aj:

1. **Daňový poradca**, ktorý by mal pred posúdením plánu nástupníctva zobrať do úvahy aktuálnu finančnú kondíciu rodinného podniku, stav jej bilancie, historický nerozdelený zisk, kapitálové fondy a podobne.
2. **Právnik**, ktorý preskúma nastavenia spoločenských zmlúv alebo podmienky v obchodnom registri. Samostatnú pozornosť je potrebné venovať fyzickým osobám, ak také rodinný podnik nadobudnú, ako aj ich statusu a prípadnému dopadu na bezpodielové vlastníctvo manželov. Nejde pritom len o nadobudnutý majetok, ale aj o budúce výnosy z neho.

Medzigeneračná výmena zároveň v sebe prináša viaceré príležitosti,

ktoré prvá, ako aj druhá generácia môžu efektívne využiť. Podmienkou je dostatočné plánovanie nástupníctva vopred a adekvátna diskusia o nastavení budúcich vzťahov medzi rodinou a majetkom. Táto predstava následne definuje právne a daňové dopady na samotný medzigeneračný prechod, ako aj na jeho budúce nastavenie.



Je potrebné uvedomiť si, že medzigeneračná výmena je vo svojej podstate najväčší obchod, ktorý odchádzajúca generácia robí.

Na jednej strane predáva jednorazovo celý svoj majetok, súčasne má zásadné právo definovať pravidlá jeho užívania, a ovplyvniť tak život budúcich generácií. Na druhej strane, druhá generácia má príležitosť zohľadniť svoje predstavy, svoju vôľu angažovať sa v podnikaní aktívne alebo pasívne, a nastaviť tak podmienky budúceho užívania rodinného majetku a spolunažívania jednotlivých členov rodiny.

Pri zamýšľaní sa nad hodnotou a prechodom majetku z jednej generácie na druhú je potrebné zodpovedať desiatky otázok. Príklady takýchto otázok sú:

- Akú podobu má dnes rodinné podnikanie?
- V akom rozsahu rodina dnes podniká?
- Ide o podnikanie vo forme SZČO? Je to lokálne pôsobiaca s. r. o. s desiatimi zamestnancami alebo firma s významným regionálnym presahom či zahraničným exportom?
- Je rodinné podnikanie sústredené do jednej právnej entity alebo do viacerých?
- Aké zloženie má samotná rodina? Koľko má členov a aké sú medzi nimi formálne aj neformálne vzťahy?
- Ako sa angažujú členovia rodiny na podnikaní?
- Existuje vo firme dostatočný manažérsky potenciál aj okrem členov rodiny?
- Bude mať zmysel konsolidovať rodinné podnikanie a vytvorenie rodinného holdingu?
- Bude žiaduce oddeliť obchodnú časť podnikania od majetku?

TRANSFORMÁCIA RODINNÉHO PODNIKANIA

Transformáciou rodinného podnikania môžeme rozumieť nielen zmenu vlastníckych vzťahov, ale aj úpravu fungovania rodinného podniku v širšom kontexte, t. j. aj jeho samotnej organizácie a štruktúry. Každá rodina je vo svojej podstate odlišná, rovnako má vlastné špecifiká aj každé rodinné podnikanie, čo je potrebné zohľadniť. **Transformácia je ucelený daňovo-účetvo-právny proces, ktorý má svoje pravidlá a postupy.**

Dve základné nástroje medzigeneračnej výmeny a samotnej transformácie rodinnej firmy sú:

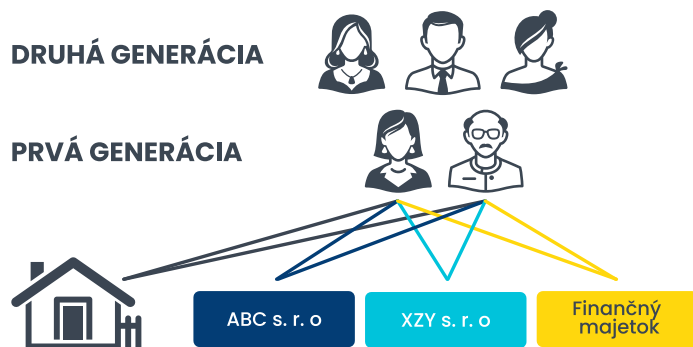
1. rodinný holding,
2. zverenská správa.

Rodinný holding

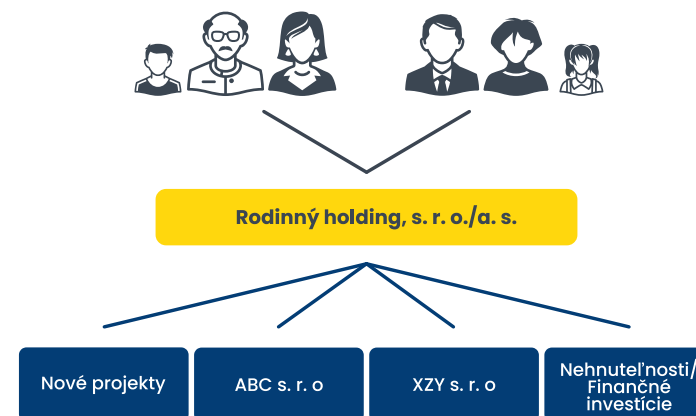
Rodinný holding je obchodná spoločnosť, prostredníctvom ktorej rodina svoje podnikanie vlastní a riadi. Môže ňou byť klasická obchodná spoločnosť v podobe akciovej spoločnosti alebo spoločnosti s ručením obmedzeným. Základnou úlohou rodinného holdingu je vytvoriť medzistupeň medzi vlastními a samotným podnikaním. Rodinný holding vytvorí nárazníkové pásmo a ochráni podnikanie pred prípadnými nezhodami medzi budúcimi vlastními.

Rovnako aj z pohľadu daňového plánovania je holding vhodnejším vlastníkom podnikania ako fyzická osoba. Za dodržania príslušných daňových a právnych predpisov a pravidiel môže mať holding významne lepšie pravidlá ako fyzická osoba. Rovnako môže holding pre rodinu slúžiť ako jej rodinná banka.

Nasledujúci obrázok znázorňuje štruktúru rodinného podnikania pred transformáciou:



Nasledujúci obrázok znázorňuje štruktúru rodinného podnikania po transformácii:



Z oboch obrázkov je zrejmé, že v dôsledku založenia rodinného holdingu (napr. s. r. o. alebo a. s.) významne klesol počet vlastníkov jednotlivých obchodných spoločností. Ak by napríklad rodičia v prvej generácii mali spolu tri deti a tie by v budúcnosti mali každé po dve deti, každá z firiem by mala šiestich vlastníkov. Zriadením rodinného holdingu dosiahneme stav, kedy má každá z firiem jediného vlastníka, ktorým je práve rodinný holding. Ten bude mať šiestich vlastníkov. Ak by na úrovni detí a vnukov nastal spor, prípadne problémy s dedičstvom, tento spor bude primárne riešený na úrovni holdingu a skutočne ziskových spoločností sa nevyhnutne nemusí dotknúť.

Pri rodinnom holdingu naďalej zostáva relevantné riziko v podobe dedičského konania vlastníkov rodinného holdingu. Rovnako je potrebné vyriešiť vzájomné vzťahy vlastníkov a nastaviť pravidlá pre riešenie budúcich sporov. **Jednou z možností je aplikácia tzv. akcionárskej dohody, resp. dohody spoločníkov v prípade s. r. o..** Táto dohoda, ktorá je bežným riešením vzťahov akcionárov vo veľkých spoločnostiach, definuje práva a povinnosti vlastníkov rodinného holdingu. Je potrebné si uvedomiť, že hoci spoluvlastníkmi budú príslušníci jednej rodiny, každý z členov má svoje očakávania a ciele, ktoré je potrebné zladať do logického celku.

Akcionárska dohoda (alebo dohoda spoločníkov) je právne záväzný dokument. Jej úlohou je okrem iného stanovenie pravidiel pri predaji akcií alebo podielov rodinného holdingu, predovšetkým opisuje obmedzenie tohto práva. Rovnako môže akcionárska dohoda definovať pravidlá pri výplate budúcich dividend. Jednou z kľúčových úloh je stanovenie pravidiel

v situácii, ak medzi vlastníkmi dôjde k rozporom, čo spôsobí zablokovanie komunikácie.



*Akcionárska dohoda pri rodinnom holdingu
je aj dohodou do zlých časov.*

Zverenská správa

Druhou možnosťou riešenia medzigeneračnej výmeny a eliminácie rizika spojeného s budúcim dedičským konaním je zverenská správa. Tento inštitút začína byť vyhľadávaným aj v regióne strednej Európy, a to aj napriek tomu, že v čase tvorby tejto príručky nebol definovaný slovenským právom a slovenské rodiny v praxi zvyknú využívať najčastejšie českú legislatívu.

Zverenská správa má svoje korene v dávnej minulosti, istá forma zverenskej správy bola známa aj počas prvej Československej republiky. Základným prvkom je zverenská správa, ktorá je realizovaná nezávislým správcom. Konanie nezávislého správcu, obmedzenia a kompetencie sú stanovené štatútom, ktorý je vytvorený zakladateľmi – rodičmi.



Správca súčasne rešpektuje želania rodiny. Dohľad nad správcom môže vykonávať tzv. protektor. Aj jeho pozíciu a kompetencie definuje štatút fondu. Nasledujú príklady, na ktorých si môžeme ukázať možnosti realizácie presunu podnikania v rôznych alternatívach rodinného podnikania:

Príklad č. 1:



Prvým príkladom je podnikanie rodičov, ktorí prevádzkujú miestnu pekáreň ako SZČO. Rodičia majú dve deti, pričom obe sú do podnikania aktívne zapojené a majú záujem podnikanie v budúcnosti aktívne rozvíjať. Súčasťou SZČO je aj nehnuteľnosť, v ktorej je pekáreň umiestnená, rovnako sú v majetku aj strojné vybavenie a pece. Rodina by sa mala zamerať na vysporiadanie prevodu majetku zo SZČO na deti, rovnako tak aj na prevod nehnuteľného a hnutel'ného majetku. Prevádzka má niekoľko stálych zmluvných odberateľov a ďalších obchodných vzťahov, ktoré bude potrebné presunom vyriešiť. Pred rodinou bude stáť otázka možnosti premeny podnikania z formy SZČO na obchodnú spoločnosť. Táto zmena formy podnikania v sebe prináša niekoľko zásadných výhod, rovnako však obmedzení. Ak sa tak rozhodne, bude vyžadovať adekvátne daňové a právne plánovanie. Bude potrebné nastaviť vzťah medzi deťmi z pohľadu ich spoločného podnikania, ako aj zabezpečenie príjmov pre odchádzajúcu generáciu.

Príklad č. 2:



V druhom príklade, v ktorom sa jedná o jednoosobovú s. r. o. s jedným majiteľom a druhá generácia bude tvorená synom, ktorý podniká s rodičom, prebehne medzigeneračný prechod relatívne jednoducho. Forma odzrkadlí očakávania tak odchádzajúcej generácie (predovšetkým ochrana príjmov v budúcnosti), ako aj druhej generácie, napríklad vo forme prevzatia kompetencií. Základnou úlohou v tomto procese bude zabezpečiť prechod tak po právnej (prevod obchodných podielov), ako aj po daňovej stránke (správne zvolenie spôsobu prevodu majetku tak, aby tento prevod nespôsobil žiadne daňové dopady na prvú alebo druhú generáciu).



Príklad č. 3:

Tretím príkladom je stredne veľký rodinný podnik, v ktorom podniká rodič už dnes spolu so starším dieťaťom, pričom druhé dieťa je ešte na vysokej škole, avšak je zrejmé, že sa do podnikania aktívne nezapojí. Rodinný podnik v sebe navyše skrýva tak operatívnu časť podnikania, ako aj nehnuteľnosti, z ktorých nie všetky slúžia na podnikateľské účely. V tomto prípade prichádza do úvahy vytvorenie rodinného holdingu, oddelenie nehnuteľného majetku od rodinného podnikania a významné zníženie celkového podnikateľského rizika. Tu sa rodina musí zaoberať daňovým a účtovným plánovaním, ocenením rodinného podniku a jeho nehnuteľnej zložky, právnymi aspektami nástupníctva. V neposlednom rade je potrebné zaoberať sa nastavením vzťahov medzi prvým a druhým dieťaťom, a rovnako tak ochrane budúcich príjmov pre rodičov.



Príklad č. 4:

Štvrtým príkladom je rodinné podnikanie, ktoré pozostáva z viacerých samostatných podnikov, významného nehnuteľného majetku a financií. Súčasne je druhá generácia reprezentovaná piatimi deťmi veku od 10 do 25 rokov. Rodina bude konsolidovať svoj majetok do novozaloženého rodinného holdingu a súčasne založí zverenskú správu, prostredníctvom ktorej bude tento majetok v budúcnosti ovládať.

Tak ako v predchádzajúcom príklade, ide o veľmi komplexný projekt, ktorý v sebe navyše zakomponuje zverenskú správu, a do budúcnosti bude tým eliminovať dedičské konanie. Zachová tak majetok pre budúce generácie v jednom celku, bez možnosti jeho delenia.

5

ODMEŇOVANIE V RODINNEJ FIRME



Michal Šubín
Subin & Partners

odborný garant kapitoly

Zakladateľ spoločnosti Subin & Partners dlhodobo pôsobí v oblasti správy aktív, investícií a poradenstva. Vyštudoval Stavebnú fakultu na STU v Bratislave, no zameral sa na svet financií. Pracoval ako riaditeľ odboru privátneho bankovníctva v Privatbanke, následne sa zameral na poradenstvo pre české a slovenské rodinné firmy, ktorému sa venuje posledných 8 rokov. Aktívne spolupracuje na projektoch týkajúcich sa medzigeneračného prechodu majetku, zverenským fondom a nadáciami, transformácii a správe rodinného majetku. Je jedným zo zakladajúcich členom Platformy pre rodinné podniky Združenia podnikateľov Slovenska.



VLASTNÍCKE PODIELY ČLENOV A NEČLENOV RODINY

5.1

Hlavným cieľom mnohých rodín je zachovať ich dlhodobú funkčnosť a schopnosť komunikácie. Je zrejme, že rodinné podnikanie predstavuje pre rodinu nielen zdroj dlhodobých príjmov, ale aj možný zdroj náročných diskusií a rozbrojov. Všetci, ktorí sa okolo rodinného podniku a rodiny pohybujú, majú svoje špecifické očakávania. V niektorých prípadoch väčšie, v iných menšie. Preto je pre rodinu veľmi dôležité jasne **definovať, kto a akým spôsobom bude majetok vlastníť**, kto a akým spôsobom **bude môcť o majetku rozhodovať**, a kto a akým spôsobom **bude z rodinného majetku profitovať**.

Vlastnícke práva k majetku môžu byť ovplyvnené aj samotnou štruktúrou rodinného majetku, o ktorej hovoríme v predchádzajúcej kapitole. Rodinný podnik môže byť vlastnený fyzickými osobami priamo, prostredníctvom rodinného holdingu, alebo je rodinný podnik ovládaný cez zverenský fond.

V princípe však platí a prax ukazuje, že **rodina by sa mala snažiť urobiť všetko preto, aby vlastníctvo bolo sústredené výlučne do rúk úzkej skupiny ľudí** – priamych potomkov po rodičoch – často zakladateľoch. Pre niekoho môže byť tento prístup pomerne staromódnym, avšak nastavenie tohto pravidla prináša do rodinného podniku istú mieru vlastníckej stability. Keďže okruh budúcich vlastníkov je relatívne obmedzený a známy, je možné s touto skupinou ľudí dlhodobo pracovať, budovať vzťah a lojalitu tak voči rodine ako-takej, ako aj voči rodinnej firme a jej budúcnosti. Stabilita rodinného podniku a jeho výnosy predstavujú pre rodinu zásadnú podmienku dlhodobého prežitia.



Rodina však musí striktne definovať aj pravidlá, akým spôsobom sa v budúcnosti oprávnení členovia dostanú k rodinnému majetku.

Rovnako musí definovať podmienky, ktoré by mali byť vopred splnené, aby

nárok mohol vzniknúť. V tejto oblasti je kritickým dedičský proces, pretože práve počas dedenia môžu do vlastníckych štruktúr vstúpiť osoby, ktoré v ňom z hľadiska rozhodovania o firme nemajú čo robiť, napríklad osoby, ktoré nemajú žiadny vzťah k podnikaniu a k rodine ako-takej (napr. deti z predchádzajúcich manželstiev). Samostatnou kategóriou sú manželia a manželky členov rodiny, ktorí so sebou prinášajú svoju vlastnú rodinu a jej očakávania. Príkladom neželaného priebehu medzigeneračného prechodu je nadobudnutie obchodného podielu alebo akcií rodinného podniku osobou, ktorá priamo nepochádza z rodiny zakladateľov.

Z dôvodu zachovania nedeliteľnosti rodinného majetku, niektoré rodiny prístupujú k zakladaniu **zverenských fondov**. Vklad majetku do zverenského fondu vylučuje dedenie, a majetok tak skutočne zostane nedeliteľný.

Čo sa však stane v prípade, ak má rodina aktívny záujem, alebo to vyplynie ako nevyhnutnosť, pustiť do vlastníckych štruktúr aj ľudí zo svojho okolia? Rodinné podnikanie je postavené na ľuďoch a schopný externý manažér, ktorého prácu si rodina cení a potrebuje si zabezpečiť jeho dlhodobú lojalitu, by mohol nadobudnúť podiel v rodinnom podniku. Opäť je však dôležité pre rodinu, ako aj pre manažéra, stanoviť podmienky, za ktorých tento podiel nadobudne, aké budú jeho práva a predovšetkým čo sa s obchodným podielom stane, keď zo svojho postu odíde. V tom prípade by tento podiel rodina mala nadobudnúť späť a on by mal mať povinnosť ho rodine prednostne odpredať.

Externý manažér vo vedení je pre niektoré rodinné firmy jediným východiskom, ako možno v rodinnom podnikaní pokračovať. Rodina by preto mala mať premyslenú aj túto možnosť a jasne definovať podmienky, ktorým členom externého manažmentu umožní prístup ku podielom v rodinnej firme. Tento podiel je súčasne veľmi atraktívny aj pre samotného externého manažéra, pretože mu ním rodina umožní benefitovať z jej podnikateľského úspechu, ku ktorému sám prispel.



Rada odborného garanta:

Rodina by mala byť v nastavení podmienok náročná, nakoľko je to práve ona, ktorá nesie podnikateľské riziko a od manažmentu si primárne kupuje jeho čas, odbornosť a lojalitu. Musí byť vopred veľmi jasne definované, aký nárok a na čo konkrétne externý človek získa. A rovnako striktne povedané, kedy a za akých podmienok o neho príde.

Rozoznávame dva možné odchody zo štruktúry rodinnej firmy – tzv. „good leaver“ a „bad leaver“. V prvom prípade externý manažér dodržal všetky pravidlá a nastavené ciele, na ktorých sa s rodinou dohodol a v princípe odchádza do dôchodku. V tom prípade by rodina jeho podiel mala mať možnosť pri odchode odkúpiť za vopred definovaných podmienok. „Bad leaver“ je odchod manažéra, ktorý odchádza za iných podmienok a v inom čase, ako mal dohodnuté v podmienkach zmluvy. V tomto prípade svoj podiel rodine odpredá a odkupná cena odzrkadlí mieru nedodržania zmluvných podmienok. Veľmi často sa v tomto prípade blíži nule.

Nastavenie pravidiel medzi rodinou a externým manažmentom je veľmi individuálne a vyžaduje poctivé plánovanie a vyjasnenie očakávaní na oboch stranách.

DIVIDENDOVÁ POLITIKA A ODMEŇOVANIE V RODINNEJ FIRME

5.2

Medzigeneračná výmena prináša v politike odmeňovania zásadnú zmenu. Ak prvá generácia v sebe kumuluje vlastnícke, ako aj manažérske kompetencie, tak, ako sa rodina v čase zväčšuje, nie každý člen rodiny je aj jej zamestnancom alebo členom manažmentu rodinnej firmy. Zatiaľ čo v prípade prvej generácie sú dividendy veľmi často rozhodujúcim zdrojom príjmov, v druhej generácii sa tento prístup môže zásadne zmeniť.



Rodina by mala venovať dostatočnú pozornosť nielen pravidlám odmeňovania rodinných príslušníkov v pozícii zamestnancov, ale aj samotnému schvaľovaniu rodinných príslušníkov na pracovné pozície.

Výplata benefitov v prospech rodiny a jej jednotlivých členov sa medzi firmami líši. V niektorých prípadoch sa pravidlá obmedzujú výlučne na objem finančných prostriedkov, t. j. definujú napríklad minimálne alebo

maximálne objemy financií, ktoré budú prerozdelené. Niektoré rodiny sú v distribúcii benefitov veľmi adresné a špecificky vedia výplatu benefitov nasmerovať na konkrétne oblasti alebo konkrétnych členov rodiny – napríklad v podobe špecifických odmien za študijné výsledky, podporu na projektoch a podobne.

Pri rozhodovaní o dividendovej politike a odmeňovaní treba zvažovať rôzne faktory. **Ak rodina nebude dlhodobo plánovať a všetok zisk si bude priebežne vyplácať, potom môže ohroziť tak podnikanie, ako aj angažovanosť jednotlivých členov rodiny.** Hodnota vyplácaných benefitov môže znížiť motiváciu členov rodiny sa individuálne rozvíjať a existuje riziko, že rodinná firma začne časom upadať.

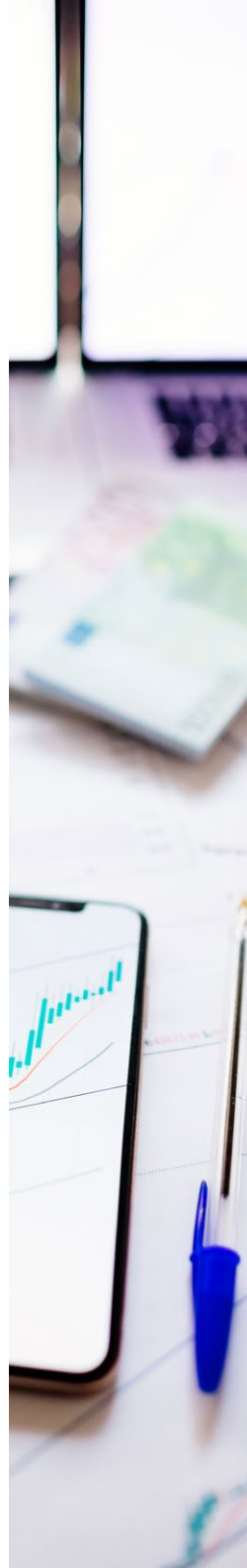
Rovnako ale prílišné škrtenie dividendovej politiky v prospech reinvestícií do rodinného podniku prináša svoje problémy. Členovia rodiny – vlastníci rodinného podniku prestávajú vnímať benefity podniku, a klesá tak ich lojalita tak voči podnikaniu, ako aj voči rodine ako-takej.

DIVIDENDY

V prípade prvej generácie bola dividendová politika riešená väčšinou ad hoc. Zakladateľ prijímal rozhodnutia o výplate dividend na základe svojich vlastných potrieb, ktoré navyše veľmi často podriaďoval potrebám rodinného podniku.

Táto možnosť zväčša príchodom pasívnych investorov končí. Pasívny investor je investor, ktorý nie je ani v manažérskej ani v zamestnaneckej funkcii. Rodina by si mala preto včas **jasne a transparentne definovať, kedy, za akých podmienok a aký podiel na zisku** vypláti rodinný podnik svojim vlastníkom.

Toto nastavenie a miera transparentnosti je veľmi potrebná, pretože tak, ako **pre prežitie rodinného podniku je nevyhnutná lojalita rodiny**, tak rodina očakáva, že **rodinný podnik bude stabilným zdrojom dividend či iných benefitov pre rodinu**. Aké dividendy a benefity môže každý člen rodiny očakávať od rodinného podnikania, by opäť malo byť dlhodobo a transparentne nastavené.



OSTATNÉ BENEFITY

Niektoré rodiny hľadajú aj iné formy (mimo dividend), akým spôsobom financovať potreby členov rodiny.

V praxi sa najčastejšie ukazujú nasledovné tri oblasti, ktoré sú pre rodiny spoločné:

- financovanie štúdia,
- financovanie bývania,
- financovanie zdravotnej a sociálnej starostlivosti.

Niektoré rodiny zvažujú zakladanie rôznych foriem neziskových organizácií, ktoré následne slúžia ako zdroj financovania vyššie uvedených oblastí. Rodiny takmer vždy uvažujú o vytvorení fondov pre **financovanie kvalitného štúdia budúcich generácií** rodiny, ako aj jej okolia.

Otázka **financovania bývania rodinných príslušníkov** je veľmi špecifická. Niektoré rodiny sú schopné financovanie bývania pokryť úplne, niektoré čiastočne. Do úvahy sa berie veľkosť rodiny a veľkosť rodinného podnikania, čomu sa prispôbujú pravidlá.

Financovanie zdravotnej a sociálnej starostlivosti je vhodným nástrojom pre vyjadrenie lojalít rodiny aj k iným ako pokrvným členom rodiny. Vhodným nástrojom je vytvorenie špecifického sporiaceho účtu, životnej poisťky, pravidelných príspevkov z rodinnej nadácie a podobne.

Vo všetkých prípadoch je dôležité zachovať vysokú mieru transparentnosti a predvídateľnosti. Rodina musí venovať pravidlám a ich dodržiavaniu nemalú pozornosť.

PRAVIDLÁ ZAMESTNÁVANIA ČLENOV RODINY

5.3

Medzigeneračnou výmenou a príchodom druhej a ďalších generácií do vlastníckych a manažérskych štruktúr vo firme dochádza často aj k **sprísneniu pravidiel v rámci zamestnávania a odmeňovania členov rodiny**.

Rodina by mala aj za cenu vyšších nákladov spravodlivo rozoznávať medzi:

- členom rodiny, ktorý je súčasne vlastníkom a zamestnancom rodinného podniku,
- členom rodiny, ktorý je len vlastníkom v rodinnom podniku.

Zatiaľ čo jeden má iba právo na podiel na zisku z podnikania – dividendy, **pracujúci člen rodiny má nárok na dividendy a súčasne na spravodlivý plat**, ako odmenu za svoje schopnosti a vynaložený čas.

Jedným z veľkých nedostatkov a podceňovaných rizík je zamestnávajú rodinných príslušníkov na miestach, ktoré nie sú schopní členovia rodiny zvládnuť (nemajú na to napríklad dostatočné skúsenosti) a za plat, ktorý je pre danú pozíciu a výkon neadekvátny. Toto privilegium mohlo (hoci aj v tomto prípade skôr škodilo) prináležať zakladateľom, ktorým tento postup tolerovali väčšinou aj ich zamestnanci. Argument „nepotrebuješ plat, veď ti to tu patrí“, môže fungovať len v prípade, ak je daný člen rodiny jediným vlastníkom rodinnej firmy. Potom skutočne plat nepotrebuje. Rovnako to platí v otázke zamestnávania rodinných príslušníkov.

Ak člen rodiny a manažmentu príjme do štruktúr rodinného podniku člena rodiny (napr. svoje dieťa), ktorý ale nie je schopný zvládnuť danú pozíciu, potom vo svojej podstate znižuje profit rodinného podniku a zisk ostatných spoluvlastníkov.



Na druhej strane, ak pasívni vlastníci očakávajú, že iný člen rodiny bude v manažmente 12 hodín denne za rovnaké dividendy ako majú oni sami, je to taktiež neférové.

V oboch vyššie popísaných prípadoch ide o nespravodlivosť, ktorá jedného dňa, zvyčajne v čase, keď to rodina a jej podnikanie potrebuje najmenej, vyjde na povrch.

AKO SA SPRÁVAŤ K RODINNÝM PRÍSLUŠNÍKOM SPRAVODLIVO

5.4

V každej rodinnej firme sa prelínajú dva druhy vzťahov: rodinné a pracovné. Pre lepšie pochopenie ich budeme ilustrovať na príklade, kde v rodinnej firme existuje vzťah **rodič – dieťa**.

Primárnou rolou majiteľa a rodinnej firmy je v takomto vzťahu jeho rola rodiča.



*Úlohou každého rodiča je ochrániť svoje dieťa.
Žiadny rodič si nepraje, aby jeho dieťa bolo
nešťastné alebo pripravené o príležitosti v živote.*

Rola rodiča často prevládne nad rolou zakladateľa alebo riaditeľa firmy, treba si preto uvedomiť, že táto rola podmieňuje všetky emocionálne rozhodnutia, ktoré sa rodinnej firme týkajú.

Je veľmi pravdepodobné, že počas nástupníckeho procesu sa budete musieť zamyslieť aj nad tým, ako niektorý z nasledujúcich konceptov alebo vzorcov, ktoré si nesiete z rodiny, ovplyvňuje vaše uvažovanie o tom, komu zo svojich detí firmu jedného dňa zveríte a s akými zodpovednosťami.

1. Chcem sa zachovať ku všetkým svojim deťom spravodlivo

Zabezpečiť v rodinnej firme stopercentnú spravodlivosť môže vyzeráť pekne v teórii na papieri, ale je to len veľmi ťažko realizovateľné v praxi. Pre jedného rodiča to môže znamenať napríklad to, že chce obom deťom zabezpečiť stabilnú prácu v rodinnej firme, istotu príjmu, alebo status v spoločnosti.

Pre iného rodiča môže byť myšlienka spravodlivosti presadzovaná tak, že každé z detí má mať rovnakú mzdu – bez ohľadu na to, akú hodnotnú prácu v rodinnej firme odvádza, alebo koľko má skúseností. Alebo môže túto myšlienku presadiť tak, že rozdelí majetok firmy všetkým svojim deťom rovnakým podielom, bez ohľadu na to, či sa na chode firmy aktívne podieľajú (pracujú v nej) alebo len poberajú dividendy.



Rada odborného garanta:

Zabezpečte každému zo svojich detí rovnakú štartovaciu čiaru – rovnosť príležitostí zapojiť sa do rodinného podnikania, ale nesnažte sa umelo udržiavať rovnosť v odmeňovaní. Nastavte transparentné odmeňovanie pre členov rodiny aj pre ostatných zamestnancov podľa toho, akým sú pre firmu prínosom a podľa toho, za aké dôležité rozhodnutia na svojej pozícii zodpovedajú.

2. Je to dobrý syn, ale občas mu musíme pomôcť

V mnohých rodinách dochádza z času na čas, alebo dokonca dlhodobo, **ku zvýhodňovaniu nejakého rodinného príslušníka**. Môže ním byť najmladší súrodenec, ktorého výchove sa okrem rodičov venovali napríklad aj starší súrodenci – a všetci majú dodnes tendenciu najmladšieho člena rodiny ochraňovať. Ak to pokračuje aj v práci, tento člen rodiny nielenže nečelí realite pracovného a podnikateľského života, ale zároveň mu pomáhate vytvárať nezdravý návyk, že vždy tu bude niekto, kto za neho situáciu vyrieši.

Alebo môže byť v rodine problematické dieťa, ktorému zvykli jeho rodičia všetko odpustiť. Zlé známky v škole, výstreky v puberte alebo havarované nové auto. V tomto prípade môžete mať už vytvorený podvedomý návyk nadmieru odpúšťať aj chybné pracovné rozhodnutia, alebo to, že jeden z členov rodiny nemá disciplínu, nechodí na dôležité rodinné stretnutia alebo nerešpektuje dohodnutú pracovnú dochádzku.

*Prevziať zodpovednosť za to, akým dielom
prispieva každý člen rodiny ku rodinnému
podnikaniu je základom toho, že vaša firma
prežije aj ďalšiu generáciu.*



Rôzne nezdravé rodinné vzorce sa môžu preniesť z rodinného prostredia do firemného, kedy začnete príliš zľavovať nároky na nejakého člena rodiny, namiesto toho, aby ste od neho vyžadovali zodpovedné správanie.



Rada odborného garanta:

Každý člen rodiny si musí miesto v rodinnej firme zaslúžiť. Akceptujte fakt, že ochránárska rola rodiča podmieňuje aj vaše rozhodnutia, ale nenechajte sa ňou úplne ovládnuť. Ak máte pochybnosti, či ste sa v nejakej veci rozhodli správne, či ste napríklad nereagovali v práci príliš tvrdo alebo príliš vágne, položte si nasledujúcu otázku: Ako by som sa zachoval, keby išlo o zamestnanca a nie moje dieťa?

3. Jedného dňa ti to tu bude patriť

Máloktoľ zakladateľ rodinnej firmy nevyslovil aspoň raz v živote pred svojím dieťaťom nasledovnú vetu: „Jedného dňa ti to tu bude patriť,“ alebo „Pre koho si myslíš, že to tu celé budujem?“ Automatické prenášanie neprimeranej zodpovednosti a bremena rodičovských rozhodnutí na dieťa bez toho, aby ste sa opýtali dieťaťa, či to vôbec chce, je ale chybou. V prvom rade sa v správny čas musíte opýtať svojho syna alebo svojej dcéry, či pracovať v rodinnej firme vôbec chce. Či nemá iné plány a sny, ako si zariadiť vlastný život.

Dospelí ľudia majú prirodzenú potrebu na svete po sebe niečo zanechať.

Zakladatelia, ktorí desiatky rokov budovali rodinnú firmu, ju chcú jedného dňa niekomu odovzdať, a tým vytvoriť pre svoje deti lepšiu štartovaciu čiaru, ako mali oni. Preto chcú odovzdať svojim deťom o niečo stabilnejší a ziskovejší biznis, ako ho možno zdedili oni od svojich rodičov.

Treba si ale uvedomiť, že mladí ľudia v 21. storočí majú omnoho viac príležitostí sa realizovať, ako ich mali zakladatelia rodinných firiem, keď boli v ich veku. Jedným z najväčších prejavov rodičovskej lásky je **rešpektovať právo svojich detí, vybrať si inú prácu ako tú, ktorá je im ponúknutá v rodinnej firme.**

4. Firmu som zdedil od rodičov, ty ju tiež zdedíš po mne

Automatické právo prechodu firmy z rodičov na deti je jednou z tradícií, na ktorej budujú mnohé rodinné firmy svoje príbehy už desiatky rokov, obzvlášť ak v ich názve stojí meno majiteľa rodinnej firmy. Právo prevziať rodinné podnikanie a jeho poslanie by ale nemali predchádzať otázky, či nástupca dokáže a chce rodinné dedičstvo rozvíjať. Ako k nemu môže so svojimi znalosťami a skúsenosťami najlepšie prispieť? V čom sú pre firmu

jeho najväčšie prínosy? Zvykli sme si, že v minulosti deti preberali po svojich rodičoch remeslo či povolanie. Pekári, stavbári, zubári... Povolanie sa dedilo z generácie na generáciu.

Prechod rodinnej firmy alebo remesla z rodiča na dieťa ale nie je v dnešnej dobe už automatický. Ak sa to náhodou nepodarí, nie je to ani zlyhanie rodičov ani zlyhanie ich detí.

Rodinné bohatstvo nie sú len rodinné majetky a príjmy, ale aj harmonické vzťahy a šťastné a naplnené životy čo najväčšieho počtu členov rodiny.



Ak sa rodič rozhodne rodinnú firmu svojmu dieťaťu neodovzdať, neznamená to, že ho nemá rád. Ak sa rozhodne dieťa miesto v rodinnej firme neprijíť, neznamená to, že si úsilie a lásku svojich rodičov necíti rovnako, ako keby sa to miesto rozhodlo akceptovať.

Niekedy môže byť lepšie firmu po niekoľkých generáciách výhodne odpredať (a zveľadiť tým rodinný majetok a úsilie predchádzajúcich generácií), ako ju za každú cenu zveriť do nesprávnych rúk priamych dedičov.

Príklad z praxe:



Zakladateľka rodinnej ambulancie odovzdáva svoju prax dcére – doktorke. Matka lekárka má ale dve deti, z ktorých mladšia dcéra pracuje ako kadernička. Jej kadernický salón ale neprosperuje, a preto je súčasťou generačnej výmeny aj rodinná diskusia, ako presťahovať kadernický salón do blízkosti rodinnej ambulancie tak, aby si obe dcéry mohli „zdieľať klientov“ a náklady na prenájom priestoru. Dcéra doktorka sa chce ale naplno venovať svojej lekárskej praxi, má dobré nápady, ako ponúkať inovatívne zdravotnícke služby – a to si vyžaduje jej maximálnu pozornosť a všetok čas, ktorý na prácu popri vlastnej rodine dnes má. Nechce ale svojim rodičom odmietnuť želanie „pomôcť aj mladšej sestre“ a cíti sa previnilo, že sa chce venovať jedine svojej ambulancii a splniť si sen, ktorý počas štúdia medicíny snívala. Oddaľuje tak mnohé rozhodnutia ohľadom vlastnej ambulancie, čím sa proces generačnej výmeny zbytočne predlžuje a rastie počet nedorozumení medzi ňou a matkou. Zároveň mladšia dcéra, ktorá je zvyknutá, že sa o ňu vždy všetci postarali, nie je nútená hľadať si novú prácu, alebo zveľadovať svoje podnikanie.

6

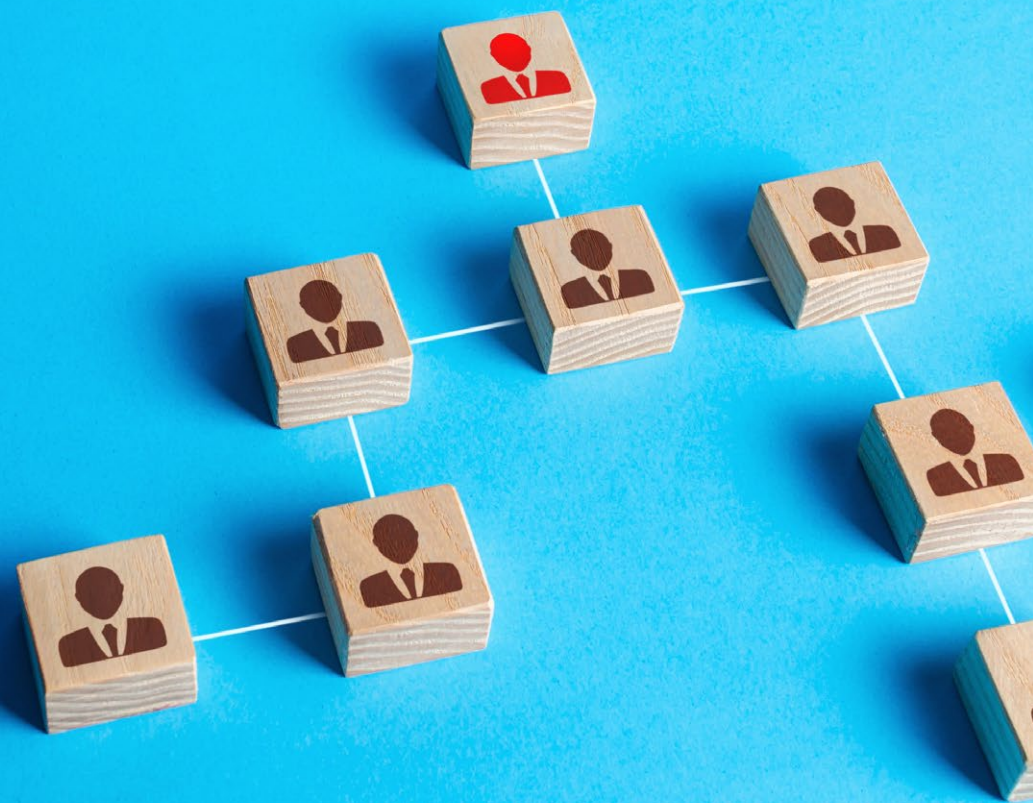
ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA A VZDELÁVANIE NÁSTUPCOV



**Vladimíra
Neuschlová**
Uplift Consulting

odborný garant kapitoly

Od roku 2016 sa venuje strategickému poradenstvu v oblasti rozvoja leadership zručností a zvyšovaniu manažérskej efektivity. Koučuje lídrov všetkých generácií a firmám pomáha nastaviť a rozvíjať zdravú firemnú kultúru, ktorá prispieva k väčšej angažovanosti zamestnancov. Má viac ako 20-ročné skúsenosti a rodinné firmy sprevádza pri prechode riadenia na ďalšiu generáciu a pri budovaní novej manažérskej štruktúry. Má skúsenosti z prvej línie s riadením tímov s viac ako 400 zamestnancami a príležitostne pôsobí ako krízová manažérka. Pri práci s klientmi aplikuje najnovšie poznatky z biznis teórie, psychológie, vedecké poznatky a zdravý rozum.



ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA V RODINNEJ FIRME

6.1

Organizačná štruktúra každého podniku by mala zohľadňovať obsah a rozsah vykonávaných procesov vo firme. Čím je firma väčšia a komplexnejšia, tým robustnejšiu organizačnú štruktúru zväčša má. Je dôležité nastaviť správnu riadiacu štruktúru tak, aby vyhovovala potrebám jednotlivcov, rodiny, a aj potrebám firmy. Nástupníctvo manažmentu je oblasť, s ktorou mnohé rodinné podniky často zápasia, pretože to niekedy znamená vyberať na kľúčové pozície ľudí medzi rodinnými príslušníkmi a zamestnancami, ktorí nie sú členmi rodiny. Keď majitelia rodinného podniku hľadajú svojich nástupcov, najčastejšie berú do úvahy iba mladších členov rodiny. Je to automaticky prvá možnosť, ale nie jediná. Nástupníctvo je príležitosť na zmenu – nielen vo vedení, ale aj v iných častiach firmy.

Generačná výmena býva často podnetom aj na preorganizovanie zodpovedností a úloh vo firme, ako aj príležitosťou preveriť, ako efektívne ľudia vykonávajú svoju prácu, alebo dokonca či sú niektoré pozície vôbec ešte potrebné. Ak sa firme darí, prirodzene rastie aj počet zamestnancov. Rastom počtu zamestnancov (členov aj nečlenov rodiny) vo firme ale často dochádza aj k rastu internej neefektivity. To, čo pri založení firmy robili jeden či dvaja ľudia, v súčasnosti zamestnáva ruky a mozgy aj desiatok ľudí, čo na jednej strane môže prispieť ku kvalite a pestrosti výsledku, ale aj k neefektívnemu vynakladaniu ľudských zdrojov na strane druhej.

Náklady na ľudské zdroje tvoria nemalú časť rozpočtu väčšiny rodinných podnikov. Zároveň ich celková výška rastie nielen úmerne s rastom počtu nových zamestnancov, ale aj s rastom rôznych zákonných povinností vyplývajúcich zo Zákonníka práce (napr. príplatky za prácu v noci, cez víkend a počas sviatkov, BOZP, pitný režim na pracovisku, stravovanie zamestnancov, zmena maximálnych hraníc sociálnych a zdravotných odvodov atď.), každoročným zvyšovaním miezd a odmien u súčasných zamestnancov, investíciami do vzdelávania a rozvoja, alebo zveľaďovania pracovného prostredia, aby bolo pre zamestnancov motivujúce.

Častou chybou pri tvorbe alebo úprave organizačnej štruktúry je, že sa organizačná štruktúra tvorí podľa zoznamu aktuálnych členov rodiny a zamestnancov, ktorým sa priradia jednotlivé roly a zodpovednosti. Tento postup je, ako keby ste kúpili sadu dvanástich pohárov a až potom rozmýšľali, čo z nich budete piť, ako často a či je to prospešné pre vaše zdravie. Skúsenosť ukazuje, že tie najúspešnejšie firmy postupujú pri tvorbe organizačnej štruktúry opačne – zaujímajú sa v prvom rade o potreby rodinného podniku.

Predtým, ako budete tvoriť organizačnú štruktúru, môžete si položiť nasledujúce otázky:

- Ako sa budú vyvíjať tržby a firemný zisk v nasledujúcich rokoch?
- Ako budeme inovovať výrobky a služby?
- Do čoho investuje konkurencia?
- Ktoré oddelenia a firemné procesy budú v nasledujúcich rokoch kľúčové?
- Ktoré oddelenia a firemné procesy sú dlhodobo poddimenzované alebo zastaralé?
- Ktoré interné procesy najviac ovplyvňujú spokojnosť zákazníka?
- Ako efektívne riadime interné procesy a ľudské zdroje?
- Sú aj v súčasnosti potrebné všetky pozície, ktoré máme vo firme?
- Aké nové pozície s ohľadom na vývoj trhu potrebujeme vo firme vytvoriť?
- Akých ľudí (s akými zručnosťami a talentami) má firma dlhodobo problém získať?
- Ktorých kľúčových zamestnancov nemôžeme aktuálne stratiť a ako ideme zdieľať vo firme ich know-how, aby firma nebola závislá na pár jedincoch?

Ideálna organizačná štruktúra pre rodinnú firmu vyplynie teda z analýzy firemných procesov a cieľov na nasledovné roky, ku ktorým treba priradiť výkonnostné ukazovatele. Ak chcete napríklad v nasledujúcich rokoch otvoriť nové pobočky na Slovensku, treba na to začať pripravovať ľudské kapacity a interné procesy už dnes.



Organizačná štruktúra je v podstate štruktúrované usporiadanie ľudskej energie do procesov, ktoré odzrkadľujú firemné priority a ciele.

Každá pozícia v organizačnej štruktúre (dnešnej alebo v tej budúcej) by mala mať spísané a jasne pomenované:

- **Zodpovednosti** – za aké výsledky je zodpovedná osoba, ktorá túto pozíciu vo firme zastáva?
- **Kompetencie** – aké právomoci má (alebo nemá) vo firme osoba, ktorá túto rolu vykonáva?
- **Úlohy** – aké konkrétne úlohy (strategické aj každodenné) musí osoba na tejto pozícii pravidelne vykonávať?

Dopracovať sa v rodinnej firme k ideálnej organizačnej štruktúre je niekoľko-ročný proces. To, že zistíte, aké roly v budúcnosti vo firme budete potrebovať je ale veľmi podstatný krok. Ľahšie sa kráča v živote ľuďom, ktorí majú jasný zámer a vedia, čo chcú.



Rada odborného garanta:

V 21. storočí a pre firmy, ktoré chcú úspešne napredovať, bude dôležitejšie pozerieť sa na potrebu organizačnej štruktúry nie z pohľadu toho, kto komu rozhoduje alebo zadáva úlohy, ale skôr z pohľadu, aké pozície firma potrebuje, aby to dokopy dávalo ekonomický zmysel a aby sa úlohy vo firme spravodlivo a včas rozdeľovali. V praxi bežne vidíme, že riaditeľ firmy povýši na manažérsku pozíciu najlepšieho špecialistu z tímu, ktorý ale nie je dobrý manažér. Takýto človek dobre rozumie napríklad strojom a pozná interné procesy, ale nedokáže riadiť väčšie množstvo ľudí a firma na to dopláca tým, že neplní svoje ciele. Rozhodovanie o tom, kto má byť vo firme povýšený si zaslúži minimálne rovnakú pozornosť a úsilie, ako nábor externých zamestnancov do firmy.

V organizačnej štruktúre sa môže dnes už stať aj to, že človek, ktorý šéfuje špecialistovi, má menší plat ako jeho člen tímu, pretože ten disponuje zručnosťami a výnimočnou kvalifikáciou a jeho hodnota na pracovnom trhu je vysoká. Toto by v tradičnej organizačnej štruktúre, keď plat rástol nie podľa toho, akú hodnotu pre firmu človek vytvára, ale ako vysoko v hierarchii stojí, nebolo možné.

Preto sa aj v rodinnej firme môže stať, že nástupca, ktorý sa pripravuje na prevzatie firmy, má dlhodobo výrazne nižší plat ako viacero zamestnancov, ktorých bude jedného dňa riadiť.

Keď už máme jasno o tom, ako má vyzeráť budúca organizačná štruktúra spoločnosti a kto bude jedného dňa stáť v jej čele – môžeme začať plánovať odovzdávanie kompetencií.



V procese nástupníctva je dôležité naplánovať odovzdávanie kompetencií zo zakladateľa na nástupcu postupne vo viacerých krokoch. Väčšinou ide o roky, nie mesiace.

Je to obdobie, keď sa zakladateľ postupne sťahuje z aktívneho pôsobenia v rodinnom podniku a odchádza buď úplne, alebo napríklad do dozorných orgánov rodinnej firmy, alebo bude ešte môcť cez vlastnícke podiely zasahovať do vymedzených firemných rozhodnutí. Detailný plán presunu riaditeľských kompetencií a úloh z jedného človeka na druhého by mal byť súčasťou ostatných plánov generáčnej výmeny. Vedia s ním pomôcť aj externí konzultanti, o ktorých sme písali v tretej kapitole.

Príklad z praxe:



V obchodnej firme boli na pozícii obchodných zástupcov dvaja ľudia – syn zakladateľa firmy a jeho o pätnásť rokov starší kolega, ktorý v rodinnej firme pracoval takmer od jej vzniku. Obaja boli úspešní a firme sa aj vďaka ich osobným výkonom darilo zvyšovať svoj podiel na trhu. Majiteľ firmy si jedného dňa svojich zamestnancov zvolal a oznámil im, že syn preberá jeho miesto od nasledujúceho mesiaca. Informácia o zmenách zamestnancov zaskočila a zároveň vzbudila pochybnosti, či je syn pripravený na riaditeľskú úlohu a aký to bude mať dopad na firemné výsledky, a tým ich výplaty. Nedostatočne a nevhodne odkomunikované rozhodnutie spôsobilo to, že starší obchodný zástupca z firmy do pol roka odišiel. Ostatní zamestnanci si na zmenu zvykali výrazne dlhšie, čo sa prejavilo na ich pracovnom výkone. Negatívnym dopadom sa dalo predísť, ak by o odchode zakladateľa vedeli kľúčoví zamestnanci s časovým predstihom a spoločne na to firmu pripravili.

PESTROŠŤ VO VZDELÁVANÍ NÁSTUPCOV

6.2

Aj keď rodič nie je ešte úplne rozhodnutý, ktoré z jeho detí rodinnú firmu jedného dňa prevezme, nič nepokazí, ak bude svoje deti rozvíjať po viacerých stránkach a investuje do ich vzdelania a získavania nových zručností. Potreba vzdelávať sa a učiť sa nové veci je totiž jednou z najdôležitejších ľudských potrieb. Pre každého je ale táto potreba naplnená iným spôsobom.

Naoko sa nám môže zdať, že nejaký človek trávi príliš veľa času pred televízorom, no v určitom momente nás môže prekvapiť, ako veľa pozná z histórie, prírody či zákonov fyziky, pričom sa toto všetko dozvedel z televíznych dokumentov. Alebo sa niekto môže javiť ako nestály človek, ktorý si nevie udržať zamestnanie, lebo neustále cestuje do zahraničia. Časom sa však z tohto človeka môže stať výborný manažér, ktorý pristupuje ku všetkým svojim zamestnancom s otvorenou myslou, vie ľahko a prirodzene komunikovať s ostatnými a má veľa dobrých nápadov, lebo toho v cudzine veľa videl.

Preto je dôležité, najmä pri komunikácii so svojimi deťmi či vnúčatami, pozerať sa na všetky možnosti pri ich rozvoji a vzdelávaní s otvorenou myslou. Asi nikto totiž dnes nevie odhadnúť, ktorá kľúčová zručnosť alebo vedomosť bude pre nich možno prelomová o dvadsať rokov, keď budú robiť dôležité životné alebo firemné rozhodnutie.

Nástroje, ktoré môžu podporiť rozvoj a vzdelávanie nástupcov sú veľmi pestré. Patria k nim najmä nasledovné možnosti:

1. Formálne vzdelanie

Sem patrí najmä všeobecné aj zákonom povinné vzdelávanie, ktoré je bežné v danom regióne alebo patrí ku kultúrnym zvyklostiam rodiny. Na Slovensku je to najmä základná a stredná škola, následne vysoká škola doma alebo v zahraničí, prípadne MBA štúdium.

V niektorých rodinách je zvykom posielat' deti na rovnaké vysoké školy ako vyštudovali ich rodičia. V iných rodinách je preferenciou, aby deti v rámci svojho štúdia strávili napríklad rok alebo semester na zahraničnej škole alebo prázdniny na výmennom pobyte v zahraničí.



Cieľom formálneho vzdelania je získať základné vedomosti v odbore a rozvíjať teoretické predpoklady na výkon nejakého povolania.

2. Odborné stáže

Odborné stáže vo svojom odbore alebo aj mimo neho možno absolvovať doma aj v zahraničí. Väčšinou sú súčasťou vzdelávacieho procesu na vysokej škole, ale výnimočne dnes nie sú ani stáže po ukončení strednej alebo vysokej školy. V tomto type vzdelávania stážista dostáva úlohy ako bežný zamestnanec, ale nie je za to platený (alebo len veľmi málo). Výhodou takejto stáže je vyskúšať si „na nečisto“ rôzne druhy povolání, alebo si vyskúšať prácu v odbore, ktorý človek vyštudoval. Niektorí rodinní príslušníci absolvujú stáže aj v rodinných firmách, ale tu sa môžu oberať o možnosť spoznať aj iné pracovné prostredie a získať spätnú väzbu na svoju prácu od nezávislých manažérov.



Cieľom odbornej stáže je overiť si teoretické vedomosti získané formálnym štúdiom v praxi a náberať prvé pracovné skúsenosti.

3. Zamestnanie v rodinnej firme

Po formálnom vzdelávaní a stáži prichádza zväčša reálne zamestnanie u iného zamestnávateľa alebo v rodinnej firme. V prípade, ak nástupca začína svoje prvé pracovné kroky v rodinnej firme je užitočné, ak si prejde prácou na čo najviac oddeleniach. Tento postup sa osvedčil mnohým rodičom, ktorí deti „nešetrili“ a nechali im okúsiť prácu v rodinnom podniku aj na najbežnejších pozíciách. Samozrejme nič netreba preháňať – prácu na každom oddelení v rodinnej firme je vhodné vykonávať do momentu, pokiaľ sa nástupca má na danej pozícii stále čo alebo od koho učiť, prípadne je počas výkonu tohto zamestnania na danej pozícii priestor pre firmu niečo zlepšiť.

Takáto rotácia v rodinnej firme nie je len o samotnom spoznávaní procesov v rodinnej firme, ale aj o spoznávaní zamestnancov a o prvých vzťahových väzbách, ktoré medzi zamestnancami a nástupcom vznikajú. Nástupcovi sa firma preberá omnoho ľahšie v prípade, ak ho väčšina zamestnancov už mala príležitosť spoznať a majú dôveru k nemu aj v to, že aspoň sčasti porozumel aj ich práci.



Cieľom rotácie v rodinnej firme je spoznať čo najviac oddelení, kľúčových procesov a pochopiť filozofiu firmy aj očami jej zamestnancov.

4. Zamestnanie v inej firme

Názory na to, či by mal nástupca stráviť aj nejaký čas prácou v iných firmách predtým, ako začne pracovať v rodinnej firme, sa líšia. Na jednej strane je to čas a úsilie, ktoré môže vynaložiť pre rodinnú firmu a zveľadovanie dedičstva, ktoré jedného dňa získa. Alebo môže získať nesprávne pracovné návyky, ktoré sa už budú ťažko korigovať. Na druhej strane sa v ranom veku po škole vytvára jedinečná príležitosť vyskúšať si rôzne povolania, spoznať rôznych zaujímavých ľudí, získať pracovnú príležitosť v zahraničí alebo pracovať so stovkami iných ľudí na veľkých projektoch, ktoré si rodinná firma nikdy nebude môcť dovoliť. Zažiť úspechy a pády z takýchto projektov, ako aj prvé sklamanie z medziľudských vzťahov na pracovisku, a poučiť sa z nich. Túto možnosť treba preto rozoberať v rodine veľmi citlivo po všetkých stránkach.



Cieľom zamestnania sa v inej firme je testovať limity nástupcových vedomostí a schopností, spoznať čo najviac ľudí a vytvárať si sieť vlastných kontaktov aj mimo rodinnej firmy, vypracovať sa nahor svojimi schopnosťami a nie preto, že ste synom alebo dcérou majiteľa firmy.

5. Vzdelávacie kurzy a samoštúdium

Vzdelávanie nielen nástupcov je kontinuálny proces. Nekončí sa vyštudovaním školy alebo iba vzdelávaním v odbore, keď nástupca nastúpi do práce v rodinnej firme. Neustále si treba dopĺňať vedomosti na rôznych úrovniach – z oblasti tvrdých aj mäkkých zručností. Príkladom rozvoja zručností pre nástupcu v strojárskej firme môže byť rovnako celoročný program o moderných výrobných technológiách v strojárstve (rozvoj tvrdých zručností) pod záštitou vysokej školy, ako aj päťdňový manažérsky kurz skúseného lektora, ako riadiť rôzne tímy tak, aby spolu lepšie spolupracovali a na pracovisku bolo menej konfliktov (rozvoj mäkkých zručností).

Samoštúdium patrí dnes už tiež do výbavy každého mladého človeka. Preferované sú viac audioknihy alebo podcasty, či čítanie článkov na internete.



Cieľom vzdelávacích kurzov a samoštúdia je rozvíjať svoje vedomosti v oblasti, v ktorej ich vieme už aj reálne aplikovať a používať v praxi.

6. Dobrovoľníctvo a cestovanie

Dobrovoľníctvo či cestovanie nie sú aktivity, ktoré sú bežne radené medzi formy vzdelávania mladých ľudí. Ak sa ale pozrieme na to, aké zručnosti budú potrebné v budúcnosti na pracovnom trhu, patria tam aj vynikajúca komunikácia, empatia, kritické myslenie, zvedavosť alebo emočná inteligencia. Sú to všetko zručnosti, ktoré sa dajú rozvíjať najmä v interakcii s druhými ľuďmi, najmä ľuďmi iných pováh a kultúr, ako je tá naša.

Stretávanie sa s takýmito ľuďmi núti podrobovať naše myslenie, zaužívané vzorce a názory, ktoré sme často prevzali od nášho okolia, vlastnému skúmaniu, a verifikovať, či sú správne.

Pri rôznych dobrovoľných projektoch dostáva nástupca často možnosť nahliadnuť do života ľudí v núdzi, s ktorými sa asi bežne počas svojej výchovy nestretával. Obzvlášť vtedy, ak sa rodinnej firme dobre darilo a rodičia deťom dopriali to, čoho mali oni sami v mladosti nedostatok. Možnosť pomáhať ľuďom v núdzi patrí k výsadám strednej vrstvy a takisto ku mnohým podnikateľským rodinám, ktoré pravidelne časť svojho zisku prerozdedia rôznym charitatívnym spolkom alebo nadáciam.



ROZVÍJANIE FIREMNEJ KULTÚRY A ZMENA VO VEDENÍ

6.3

S novým vedením prichádzajú do firmy prirodzene nielen nové nápady a noví ľudia, ale aj meniac sa firemná kultúra. **Prvoradou úlohou po výmene osôb vo vedení firmy je zabezpečiť stabilitu a kontinuitu firmy – ekonomické prežitie, spokojnosť zákazníkov, kontinuitu v dodávateľských vzťahoch a v neposlednom rade aj spokojnosť a naplnenie zamestnancov.**

Nový riaditeľ alebo riaditeľka si musí získať rešpekt u zákazníkov, strategických dodávateľov, ale najmä u zamestnancov – aby sa generačná výmena nestala dôvodom na odchod kľúčových ľudí z firmy. Často sú to práve títo zamestnanci, vďaka výkonom ktorých firma ostáva stabilná aj počas prechodného obdobia, kým sa nové vedenie naplno udomácní vo svojej novej roli, začne budovať vlastnú víziu rodinnej firmy a robiť dôležité rozhodnutia.

Nástupca si zväčša buduje svoj vlastný tím kľúčových ľudí, s ktorými prichádzajú do firmy aj ďalšie zmeny a nápady. Je úplne prirodzené, že so zakladateľom odchádzajú do dôchodku postupne aj iní zamestnanci, ktorí pracovali vo firme desiatky rokov a buď už majú dôchodkový vek, alebo nemajú toľko elánu a energie prispôbovať sa zmenám, ktoré mladšia generácia do firmy zavádza či bude od nich vyžadovať.

Nové informačné systémy, rýchlejšie tempo inovácií, komunikácia cez rôzne online kanály – to všetko neprichádza len s novým vedením, ale predovšetkým so zmenou trhových podmienok a potrebou ostať konkurencieschopným.



Rada odborného garanta:

Všetky zmeny počas generačnej výmeny vplývajú na atmosféru na pracovisku alebo klímu v spoločnosti, ktorá sa rýchlosťou blesku prejaví aj vo vašom zákazníckom servise a kvalite poskytovaných tovarov alebo služieb. Obmena osôb na riaditeľskej stoličke nie je len o zakladateľoch a nástupcoch, ale bude vplývať aj na zmeny vo firemnej kultúre. Tá ovplyvňuje všetkých zamestnancov a často aj kľúčových zákazníkov či dodávateľov. Vhodne zvolený štýl a frekvencia komunikácie najmä so zamestnancami výrazne zvýši úspešnosť generačnej výmeny. Ľuďom treba povedať čo sa chystá, prečo, kedy zmeny prídu, ako ich to ovplyvní a aké riziká pre firmu z toho vyplynú. Zakladatelia i nástupníci práve túto časť väčšinou podcenia.



Erika Matwij

Inštitút Rodinného Businessu

odborný garant kapitoly

Expertka na stratégiu a riadenie v rodinných firmách na Slovensku, majiteľka spoločností Human Inside a Inštitút Rodinného Businessu. Vyše 9 rokov podporuje rodinné podniky v oblasti stratégií, sprevádza ich v procesoch nástupníctva a generačnej výmeny, vedie rodinné rady v rodinných firmách a spisuje rodinné ústavy. Organizuje Medzinárodné kongresy rodinných firiem, založila a vedie Akadémiu nástupcov, podporuje nielen zakladateľov, ale aj nástupcov v procese preberania rodinnej firmy. Je členkou Medzinárodnej akadémie pre výskum rodinných podnikov IFERA ako jediný zástupca zo Slovenska.

7

RODINNÉ RADY A RODINNÁ ÚSTAVA



VÝZNAM RODINNEJ RADY

7.1

Ak chce rodinná firma sformalizovať priebeh procesu nástupníctva a udržať v budúcnosti kultúru rodinného biznisu, jeho hodnoty a medzigeneračné vlákno, odporúča sa zaviesť „rodinné rady“. Rodinná rada je pravidelné rodinné stretnutie, ktoré **slúži ako diskusné fórum na rozhodovanie o vážnych rodinných, firemných a vlastníckych témach**. Rodinné rady sú ako správne rady vo firmách. Je to spôsob prijímania rozhodnutí o nástupníctve na základe dohodnutých pravidiel. Ide taktiež o platformu na vypracovanie spoločnej misie, vízie a stratégie podnikateľskej rodiny. Počas rodinných rád sa oplatí venovať čas aj vypracovaniu zásad riešenia rodinných konfliktov, zamestnávania a odmeňovania členov rodiny vo firme. Vytvára sa tu priestor na budovanie silnej, spoločnej rodinnej identity, vyzdvihuje sa tu výnimočnosť rodiny, prameniaca z rodinnej histórie a tradície. Je to „miesto“, kde sa uzatvárajú dohody o spoločných cieľoch rodiny a firmy.

Rodinné rady majú svoju štruktúru a pravidlá a členovia rodiny sú povinní s nimi súhlasiť – kto vedie a moderuje stretnutia, kto sa môže zúčastniť na rodinných radách, kde a ako často sa budú uskutočňovať rodinné rady, akým spôsobom sa bude rodinná rada dokumentovať a ako o nej informujeme zamestnancov. Zamestnanci by mali vedieť, že rodinná firma má založenú rodinnú radu a že na rodinných radách sa preberajú strategické ciele a zásadné kroky, ktoré vplývajú na firmu a rodinu.

Špeciálnymi rodinnými radami sú tie, ktoré sa týkajú nástupníctva. Je to jedna z najvýznamnejších historických chvíľ v živote rodiny a firmy. Cieľom týchto stretnutí je nastavenie procesu nástupníctva a vlastníctva, ktorý potenciálne môže ohroziť jednotu firmy a jednotu rodiny.

Akonáhle majiteľ firmy ohlási rozhodnutie, že do rodinnej firmy môže nastúpiť člen rodiny, odporúčame zvážiť zorganizovanie rodinnej rady. Ak ste rodinná firma, v ktorej už pracujú viacerí rodinní príslušníci, odporúčame zvolať rodinnú radu hneď, bez ohľadu na to, či v rodine alebo vo firme prebieha významná udalosť. Na založenie rodinnej rady netreba, aby im predchádzali špeciálne príležitosti.

Hlavné odporúčania pred zvolaním prvej rodinnej rady:

- vybrať moderátora, ktorého odsúhlasia všetci členovia rodiny a budú ho rešpektovať,
- pripraviť program prvej rodinnej rady, aké témy a akým spôsobom sa majú riešiť na prvej rodinnej rade,

- premyslieť, kto by sa mal zúčastniť na rodinnej rade. Na stretnutie môžu byť pozvané všetky osoby, ktoré patria do rodiny – aj tí, ktorí pracujú, aj tí, ktorí nepracujú v rodinnej firme.
- Zarezervovať neutrálne miesto na stretnutie, aby sa vytvorila dobrá atmosféra na prácu a hladkú komunikáciu. Je to dôležité stretnutie, ktoré si vyžaduje pokojnú, uvoľnenú a slobodnú atmosféru.

Príklad priebehu prvej rodinnej rady:

| Bod stretnutia | Opis | Nápomocný materiál | Časový rámeč |
|---|---|--|---------------|
| Otvorenie rady | <ul style="list-style-type: none"> • Privítanie. • Vyzdvihnutie spoločných rodinných cieľov. • Pripomenúť rodine dôvod založenia rodinných rád. • Predstaviť program rodinnej rady. | Príklad programu rodinnej rady | 30 min |
| Diskusia o rodinných hodnotách a misii | <ul style="list-style-type: none"> • Workshop: práca v skupinách, diskusné fórum, otázky k bodom, atď. | Dokumenty týkajúce sa rodinných hodnôt a misie | 90 min |
| Predstavenie idey rodinných rád | <ul style="list-style-type: none"> • Diskusia o tom, aké najdôležitejšie témy súvisiace s rodinou, vlastníctvom a firmou sa budú na rodinných radách otvárať. | | 40 min |
| Obedná prestávka | | | 60 min |

| | | | |
|---|--|------------------------------------|----------------|
| Stanovenie poriadku rodinných rád | <ul style="list-style-type: none"> • Diskusia v skupinách aj spoločne. Rozhodnutie o rodinných radách prostredníctvom otázok k jednotlivým bodom. • Nasledujúce témy si vyžadujú špeciálnu pozornosť: <ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Aké sú pravidlá správania počas rodinnej rady?</i> ✓ <i>Kto bude moderovať a viesť rady?</i> ✓ <i>Kto sa môže zúčastniť na rodinných radách?</i> ✓ <i>Kto a akým spôsobom určí program rád?</i> | Pravidlá organizácie rodinných rád | 90 min |
| Prestávka na kávu | | 20 min | |
| Stanovenie otázok ďalšej rodinnej rady | <ul style="list-style-type: none"> • Účastníci stretnutia dostanú zoznam otázok a odpovedajú individuálne. • Moderátor zbiera odpovede, na ktorých základe následne pripraví program nasledujúcej rodinnej rady. | | 30 min |
| Ukončenie rodinnej rady | <ul style="list-style-type: none"> • Určenie dátumu nasledujúcej rady. • Určenie osoby zodpovednej za organizáciu nasledujúcej rodinnej rady. • Určenie osoby, ktorá bude viesť nasledujúcu radu. | | 15 min. |

Priebeh a dĺžka rodinnej rady závisí od preferencií rodinných príslušníkov, ako aj toho, či rodinnú radu vedie externá osoba alebo člen rodiny.

PRAKTICKÉ RADY PRI ORGANIZOVANÍ RODINNÝCH RÁD

7.2

Najčastejšie otázky pri organizácii rodinných rád:

Kto vedie a moderuje stretnutia?

- Osoba nepatriaca do rodiny.
- Člen rodiny – rotácia roly moderátora.

Kto ustanovuje program stretnutia?

- Osoba zodpovedná za vedenie rady (člen rodiny alebo osoba nepatriaca do rodiny).
- Program musí byť odoslaný členom rodiny na schválenie.

Akým spôsobom sa ustanovuje program rodinných rád?

- Na základe potrieb členov rodiny a všeobecných pravidiel ustanovenia programu rodinnej rady.

Kto sa môže zúčastniť na rodinných radách?

- Zvyčajne členovia rodiny, ktorých spája rovnaká krv (zaťovia/nevesty môžu byť tiež pozvaní/é, avšak odporúčame to zvážiť a pozvať len členov primárnej rodiny).
- Neplnoletí členovia rodiny môžu byť taktiež pozvaní na rodinné rady; tínedžeri od 14. –16. roku už majú byť pozvaní na rodinné rady.

Kde sa majú rodinné rady konať?

- Rodinné rady sa odporúča organizovať na neutrálnej pôde, napríklad v konferenčnej sále, prenajatej na tento účel, alebo v priestoroch firmy. Domáce prostredie sa neodporúča.

Ako informovať zamestnancov?

- Zamestnanci by mali byť informovaní o založení rodinných rád a mali by dostať všeobecné informácie o tom, čo rodinné rady znamenajú a ako často sa budú konať. O detailnom obsahu rodinných rád zamestnancov informovať netreba. Ak je potrebné členom rodiny odprezentovať dôležitú biznisovú tému, o ktorej rodina musí rozhodnúť, môžeme pozvať na niektorú radu kľúčového zamestnanca.

Aké sú pravidlá správania sa počas rodinných rád?

- Pravidlá správania môžu byť stanovené členmi rodiny na rade. Vzor zoznamu môže zahŕňať nasledujúce body:
 - ✓ Rešpektovať iných členov rodiny.
 - ✓ Rešpektovať súkromie iných členov rodiny.
 - ✓ Udržať dôvernosť rodinných rád.
 - ✓ Udržať obchodné tajomstvo.
 - ✓ Vyhýbať sa kritizovaniu iných členov rodiny.
 - ✓ Aktívne zdieľať svoj názor.
 - ✓ Aktívne počúvať.

Ako otvoriť rodinnú radu?

- Zdôrazniť spoločné rodinné ciele.
- Predstaviť program rodinnej rady.

Ako ukončiť rodinnú radu?

- Určiť najdôležitejšie body nasledujúcej rodinnej rady.
- Určiť dátum nasledujúcej rady.
- Určiť osobu zodpovednú za organizáciu nasledujúcej rady.
- Určiť osobu, ktorá povedie nasledujúcu radu.

Ako zdokumentovať rodinnú radu?

- Rady by mali byť zdokumentované napr. formou zápisnice (je potrebné určiť zapisovateľa).
- Dokumentácia z rodinnej rady musí byť odoslaná všetkým členom rodiny (aj tým, ktorí sa nemohli zúčastniť).

Ako často by sa mali uskutočniť rodinné rady?

- Na začiatku, v prvom roku, sa odporúča organizovať rodinnú radu jedenkrát do mesiaca, nakoľko je potrebné otvoriť mnohé otázky, vyčistiť domnienky, nastaviť vzťahy a pravidlá.
- Približne po jednom roku sa odporúča zvolávať rodinné rady v priemere dvakrát za rok.

Na čo by sa malo obzvlášť myslieť pri organizácii rodinných rád?

- Je potrebné jasne rozlíšiť biznisové otázky od rodinných – napr. rozdelením tém už v programe.
- Je potrebné dbať na to, aby jeden člen rodiny nedominoval počas celého stretnutia.
- Je obzvlášť potrebné dbať na to, aby bola účasť mladšej generácie akceptovaná staršími generáciami.

Čo dodá rodinným radám šmrnc?

- Rodinné rituály.
- Rodinné ceremónie spojené s rodinnými úspechmi (napr. ukončenie vysokej školy u mladej generácie).





Rada odborného garanta:

V zahraničí sa stretávame s tým, že na rodinných radách sú účastní aj zaťovia a nevesty, avšak na Slovensku prebieha celoplošne prvá generačná výmena a v takých prípadoch odporúčame rodinné rady zvolávať len s primárnou rodinou. Samozrejme, je to ale rozhodnutie samotnej rodiny, kto na rodinnej rade bude účastný.

Rodinné stretnutia prispievajú k:

- budovaniu silnej rodiny,
- budovaniu silnej firmy,
- plánovaniu budúceho vlastníctva rodinného podniku,
- plánovaniu zapojenia členov rodiny do rodinného podniku,
- správe zdedeného majetku členmi budúcich generácií,
- príprave na nástupníctvo,
- zachovaní rodinných hodnôt, tradícií a histórie,
- profesionalizácii rodinného podniku,
- riadeniu vzťahov medzi rodinou a vedením spoločnosti,
- rýchlejšiemu riešeniu konfliktov.

Príklad z praxe:



Firma s 25-ročnou tradíciou, otec 60-tnik a syn aj dcéra pracujúci vo firme na rôznych pozíciách – dcéra na poste personalistky a syn ako produktový manažér. Otec otvoril tému nástupníctva a zvolal rodinu na rodinnú radu. Po objasnení dôvodu založenia rodinnej rady a nastavenia pravidiel sa opýtal detí, ako vidia užitočnosť rodinných rád. Až v odpovediach sa dozvedel, že to deti veľmi vítajú, lebo obe priamo prejavili záujem o prevzatie rodinnej firmy. Otec vedel o ambíciách jedného dieťaťa, ale netušil, že by i druhé dieťa malo záujem o prevzatie firmy. V tejto rodinnej firme prebehla úspešne generačná výmena a dodnes celá rodina tvrdí, že rodinné rady zachránili vzťah medzi súrodencami, ktorý začal byť rivalizačný.

RODINNÁ ÚSTAVA

7.3

Rodinný charakter firmy má silný vplyv na jej stabilitu. Tento biznis nie je len o rýchlym raste tržieb a rozvoji. Majitelia rodinných podnikov sa zameriavajú na kontinuitu a výber nástupcov, rozkladajú svoje plány na mnoho rokov, a preto sú viac naklonení do firmy investovať. Ich motivácia k takémuto konaniu vyplýva z potreby zabezpečiť svoje rodiny a z túžby zachovať, konsolidovať a znásobiť majetok pre budúce generácie.

Preto sa stratégie rodinných podnikov zameriavajú najmä na zvyšovanie hodnoty podniku a účinne odolávajú tlaku na dosahovanie krátkodobých ziskov.

Zakladatelia by mali venovať pozornosť aj tým faktorom, ktoré okrem vizionárskych a účinne realizovaných stratégií, schopného vedenia, spoločenstva hodnôt, správnej prevádzkovej organizácie a spoľahlivých systémov merania výkonnosti umožňujú, aby rodinné podniky mali skutočnú šancu stať sa dlhodobými.



„Rodinná ústava je formálnym dokumentom, ktorý sa vypracúva a vzniká spoločným úsilím rodiny, odráža jej hodnoty, presvedčenia a ciele a preklenuje priepasť medzi rodinnými vzťahmi a rodinným podnikaním.“

I.Lansberg, Harvard Business Review Press

Ústava rodinnej firmy je dokument podpísaný podnikateľom – majiteľom (zakladateľom) a najbližšou rodinou, v ktorom sa upravuje vzťah medzi rodinou vlastníka a rodinnou firmou, najmä tie jej aspekty, ktoré rozhodujú o dlhodobej existencii rodinnej firmy, ako je napríklad nástupníctvo, riadenie a vlastníctvo.

Z tejto definície vyplývajú dva hlavné ciele tvorby ústavy:

V kontexte rodiny je cieľom dosiahnuť harmóniu (1), zatiaľ čo v kontexte podniku sa usiluje o dosiahnutie dlhodobej existencie – „viacgeneračnosť“ (2).

Rodinná ústava nie je právny dokument, vnímame ho ako morálny dokument rodiny, podpísaný jej príslušníkmi na znak súhlasu.

Dôležité je, aby rodina dospela k dohodám o týchto troch základných cieľoch:

1. posilnenie rodiny,
2. zapojenie a zjednotenie rodiny do riešenia majetkových otázok a
3. rozvoj firmy.

Rodinnú ústavu možno prirovnať aj k príručke o riadení firmy, ktorú spoločne napísali zakladatelia spoločnosti, aby sa budúce generácie mohli dozvedieť o cieľoch zakladateľov a spôsoboch riadenia rodinnej firmy. Zvyčajne tvorí východisko pre akcionársku dohodu, resp. dohodu spoločníkov.

Rodinná ústava je celosvetovo vnímaná ako garant trvácnosti. Môžeme sa stretnúť s rôznym pomenovaním – **protokol rodinnej firmy, konštitúcia rodinnej firmy, rodinné krédo alebo kódex rodinnej firmy**.

Účelom ústavy rodinnej firmy je spoločné dobro (čo?) spoločnosti aj jej zainteresovaných strán (kto?), ktoré sa dosahuje konsenzom pri rešpektovaní hodnôt, ako sú napríklad integrita a zodpovednosť (aké hodnoty?), prostredníctvom stanovenia vhodných činností (ako?).

Ústava je „živý“ dokument, ktorý uľahčuje harmonické spolužitie rodiny a firmy. Už samotný **proces vytvárania rodinnej ústavy** má pre rodinu veľkú hodnotu. Vychádza predovšetkým z pochopenia vecného obsahu firmy, ako je poslanie spoločnosti, strategické a rodinné ciele a spôsob interakcie rodiny s podnikom. Hlavnou hodnotou pri práci na tomto dokumente je proces komunikácie, pretože členovia rodiny musia komunikovať a prijímať dôležité rozhodnutia pre fungovanie podniku.

Rozsah ústavy rodinného podniku sa v jednotlivých rodinných firmách značne líši. Závisí to od veľkosti rodiny, štádia vývoja rodinného podniku a počtu akcionárov, ako aj od toho, na ktorý aspekt rodinného podniku (t. j. firma, vlastníctvo, rodina) sa kladie dôraz.



Menšie firmy s menším počtom zamestnaných rodinných príslušníkov môžu mať rodinné ústavy v rozsahu do 15 strán.

Stredne veľké a veľké firmy, akciové spoločnosti a rodinné firmy, ktoré majú zložitejšiu majetkovú a rodinnú štruktúru, môžu mať rodinnú ústavu v rozsahu niekoľko desiatok strán.

Spravodlivé procesy môžu viesť k väčšiemu záujmu o rodinnú firmu zo strany zástupcov mladšej generácie, ako aj zo strany osôb mimo rodiny. Je potrebné si uvedomiť, že spísanie rodinnej ústavy má relatívny charakter, t. j. nezaručuje optimálne výsledky v krátkodobom horizonte. Krátko po jej zavedení je však badateľné zvýšenie efektívnosti a spokojnosti s prácou, ako aj vyššia úroveň dôvery vo firme.



Rada odborného garanta:

Zvážte, či by do tvorby ústavy nemali byť zaangażovaní odborníci na tento proces. Pri ich výbere sa opýtajte na názor ostatných členov rodiny. Požiadajte o názor iných majiteľov rodinných firiem, ktorí už zaviedli rodinnú ústavu. Tvorba rodinnej ústavy závisí od náročnosti štruktúry rodiny a hĺbky, do akej chce rodina ísť. Priemerne jej spísanie za pomoci experta trvá 6 až 12 stretnutí s majiteľmi, resp. rodinných rád. Rodinná ústava obsahuje časti, ktoré vyžadujú prácu a spísanie od zakladateľa – majiteľa firmy. Tie sú v každej firme rovnaké. Ústava ale obsahuje i časti, ktoré si vyžadujú diskusiu a následnú zhodu názorov všetkých členov rodiny.



PRÍKLAD RODINNEJ ÚSTAVY A FAKTORY ÚSPECHU

7.4

Príklad obsahu rodinnej ústavy:

OBSAH

Kapitola I

VYMEDZENIE POJMOV A VŠEOBECNÉ USTANOVENIA

- Vymedzenie pojmov týkajúcich sa rodiny (napr. kto sa považuje za člena rodiny s právom účasti na rodinnej rade)

Kapitola II

VŠEOBECNÉ PRAVIDLÁ

- História firmy
- Rodinné hodnoty
- Vízia, misia a poslanie rodinnej firmy

Kapitola III

RIADENIE A DOHL'AD

- Rodinná rada – rola, rodinné stretnutia so širšou rodinou
- Práva a povinnosti členov manažmentu v rodinnej firme
- Etické princípy uplatňované v rodinnej firme

Kapitola IV

PRÁCA V RODINNOM PODNIKU

- Podmienky a spôsob zamestnávania rodinných príslušníkov
- Odmeňovanie členov rodiny
- Vzdelávanie a rozvoj členov rodiny

Kapitola V

EKONOMICKÉ ASPEKTY

- Ekonomická politika rodiny voči rodinnému podniku – správa majetku, riadenie aktív, pravidlá pre investovanie, vyplácanie dividend

Kapitola VI

PRAVIDLÁ SPRÁVANIA

- Zodpovednosť rodiny voči rodinnej firme – zásady podnikania rodinných príslušníkov mimo rodinného podniku
- Zodpovednosť rodinnej firmy voči zainteresovaným stranám a spoločnosti ako-takej, regiónu, štátu

Kapitola VII

PRECHODNÉ A ZÁVEREČNÉ USTANOVENIA

- Pravidlá pre riešenie otázok vo veciach dôležitých pre rodinu a firmu, ktoré nie sú upravené ústavou
- Každoročné revidovanie ústavy

Sedem kľúčových faktorov úspechu pri zavádzaní rodinnej ústavy:

1. Vytvorte v rodinnom podniku priestor na diskusiu, v ktorom sú členovia rodiny k sebe otvorení a úprimní a nič nezatajujú.
2. Zapojte do procesu všetkých, o ktorých si myslíte, že by mali byť v procese zapojení.
3. Zamerajte sa na budúcnosť firmy, nehľadte späť.
4. Pozrite sa na proces zo širšej perspektívy vrátane blaha rodiny a podnikania. Vyhýbajte sa myslieniu podľa zaužívaných vzorov a rešpektujte záujmy jednotlivcov.
5. Umožnite, aby sa rodinná firma zakladala na hodnotách vyplývajúcich z presvedčenia, filozofie a zásad rodiny.
6. Rozhodnite, ako sa budú schvaľovať body rodinnej ústavy a ako budú implementované.
7. Zvážte, či by do tvorby ústavy nemali byť zaangażovaní odborníci na tento proces. Pri ich výbere sa opýtajte na názor ostatných členov rodiny. Požiadajte o názor iných majiteľov rodinných firiem, ktorí už zaviedli rodinnú ústavu do svojej firmy.



**Vladimíra
Neuschlová**
Uplift Consulting

odborný garant kapitoly

Od roku 2016 sa venuje strategickému poradenstvu v oblasti rozvoja leadership zručností a zvyšovaniu manažérskej efektivity. Koučuje lídrov všetkých generácií a firmám pomáha nastaviť a rozvíjať zdravú firemnú kultúru, ktorá prispieva k väčšej angažovanosti zamestnancov. Má viac ako 20-ročné skúsenosti a rodinné firmy sprevádza pri prechode riadenia na ďalšiu generáciu a pri budovaní novej manažérskej štruktúry. Má skúsenosti z prvej línie s riadením tímov s viac ako 400 zamestnancami a príležitostne pôsobí ako krízová manažérka. Pri práci s klientmi aplikuje najnovšie poznatky z biznis teórie, psychológie, vedecké poznatky a zdravý rozum.



8

DÔVERA VO FIRME A KOMUNIKÁCIA NAPRIEČ GENERÁCIAMI

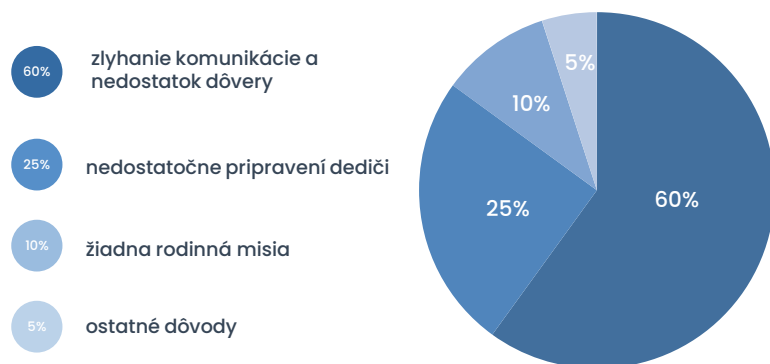
KOMUNIKÁCIA POSTAVENÁ NA DÔVERE

8.1

Neexistuje iný typ firiem, v ktorom **vzťahy na pracovisku hrajú tak dôležitú úlohu**, ako v rodinných firmách. Keď je zamestnanec napríklad v korporácii alebo v štátnej správe a nezodpovedá sa so svojim nadriadeným v názoroch, na prístup k práci, alebo keď obaja majú úplne iný pohľad na zásadné životné témy, s veľkou pravdepodobnosťou skôr alebo neskôr zo zamestnania odíde. Odísť z rodinnej firmy ale nie je tak jednoduché. Preto je dôležité v rodinnej firme neustále spolu otvorene komunikovať, nevyhýbať sa konfliktom, mať vyjasnené roly a kompetencie, nastaviť si transparentné pravidlá rozhodovania a dodržiavať ich.

Američan Roy Williams sprevádzal rodinné firmy pri prechode riadenia a majetku na ďalšiu generáciu už od roku 1964. Jeho hlavnou osobnou misiou bolo udržať firmy počas tohto náročného obdobia súdržné a prehlbovať medzi rodinnými príslušníkmi dôveru. Najznámejšou je jeho 20-ročná štúdia, v ktorej analyzoval viac ako 2 500 rodinných firiem s úmyslom pochopiť, prečo sa iba jednej tretine rodinných firiem podarí odovzdať firmu ďalšej generácii. Williams identifikoval tri kľúčové faktory, ktoré majú na úspešné odovzdávanie firmy najväčší vplyv, pričom došiel k prekvapivému záveru.

Dôvody neúspešných transferov v rodinných firmách



Zdroj: ©The Williams Group, 2003

V ňom zistil, že neúspešné rodinné transfery neboli ani tak dôsledkom zlyhania daňových alebo iných finančných operácií ani zlého riadenia, ale že **zlyhanie komunikácie a nedostatok dôvery** medzi rodinnými príslušníkmi sa podieľalo na neúspešných transferoch **až 60-timi percentami**. Nedostatočne pripravení dediči, ktorí nemali dostatok zručností a skúseností a nedokázali prevziať zodpovednosť za rodinnú firmu, bol druhý kľúčový faktor, ktorý sa podieľal na neúspešných rodinných transferoch 25-timi percentami. Desať percent tvorili nezhody na rodinnej misii alebo akejsi spoločnej vízii pre rodinnú firmu – teda akým smerom by sa firma mala ďalej rozvíjať a aký účel by mala v spoločnosti plniť.

Takže, ak sa rodiny zamerajú pri pláne nástupníctva v prvom rade na komunikáciu a dôveru, výrazne zvýšia svoju šancu v tomto procese uspieť. Pritom niečo tak samozrejmé, ako komunikácia v rodine, je často podceňovaný element nielen vo firme, ale aj v súkromí. Pri komunikácii nejde len o odovzdanie informácie od jedného človeka druhému, ale o dôslednú artikuláciu nejakej informácie alebo faktu (o čom sa bavíme, prečo je to dôležité a prečo práve teraz) a jej správne pochopenie a interpretáciu osobou, na ktorú je komunikácia zameraná.



Rada odborného garanta:

Dôvera je úplným základom zdravých rodinných aj pracovných vzťahov. Nástupníctvo zvládnete jedine vtedy, ak medzi oboma generáciami existuje dôvera a budete sa o tom, čo to pre každého znamená, často rozprávať. Čo dôveru upevňuje a čo ju naopak oslabuje. Občas vidíme, ako sa nejaké ranné neúspechy detí, ako napríklad nedokončenie vysokej školy, zbytočne prenášajú do nedôvery v podnikaní. K rodinným príslušníkom sme zvyčajne viac kritickí, ako by sme boli na cudzích ľuďoch, ktorým ponúkame prácu vo firme na základe jedného či dvoch pracovných pohovorov.

Podľa Stephena M.R. Coveyho – autora knihy *Dôvera: jediná vec, ktorá dokáže zmeniť všetko*, dôvera nie je len akási cnosť alebo ľudská hodnota. Podľa neho je dôvera, najmä v biznise, zručnosť, ktorú sa možno naučiť, rozvíjať, a následne odmerať jej priamy vplyv na ziskovosť firmy a na kvalitu vzťahov vo firme.

Covey zároveň vo svojej knihe prepája komunikáciu s dôverou v nasledujúcom citáte: „Vo vzťahoch, kde panuje vysoký stupeň dôvery, aj napriek tomu, že sa nesprávne vyjadríte, ľudia ľahko pochopia podstatu toho, čo ste chceli povedať. Naopak, vo vzťahoch kde je dôvera veľmi nízka, môžete byť veľmi precízny a dávať si pozor na to, čo hovoríte, a napriek tomu vaše slová nebudú pochopené.“

Príklad z praxe:



V rodinnej firme pracovali traja synovia, pričom každý z nich zastával inú pozíciu. Každému z bratov bolo jasné, že po otcovi sa na čelo firmy môže dostať iba jeden syn.

Bolo očividné, že prvorodený syn bol najväčší pracant, druhý zo synov bol pre svoju nekonfliktnú povahu u otca najobľúbenejší, a tretí, najmladší syn, chodil do firmy len preto, lebo musel, ale práca ho nebavila. 67-ročný zakladateľ hovoril o tom, že čoskoro odíde do dôchodku, ako aj o tom, že jedného dňa firmu svojim synom zanechá. Zároveň ale s rodinou, ani so zamestnancami nehovoril o detailoch, o časovom pláne odovzdávania kompetencií, ani o synovi, ktorého by chcel na čelo firmy dosadiť. Svojimi rečami vytváral viac neistoty a domnienok. Až jeden zo synov prizval na rodinnú poradu konzultanta, ktorý plnil úlohu mediátora a požiadal ho, aby pomohol štyrom mužom položiť „karty na stôl“ a odkomunikovať očakávania všetkých strán. Tým sa spustil formálny proces nástupníckeho procesu a nasledovala séria stretnutí, počas ktorej si rodina dohadovala konkrétny časový plán, ako aj úlohy každého z jej členov.

PRESDUDKY MEDZI GENERÁCIAMI A ZÁKLADNÉ ROZDIELY

8.2

Všetci ľudia bojujú s tým, že majú predsudky voči iným ľuďom a zároveň s tým, že oni sami sú inými ľuďmi súdení. Nezáleží na tom, ku ktorej generácii patríte, určite máte svoje vlastné názory na to, ako by tá iná generácia mohla veci robiť lepšie, ako by sa mala voči iným ľuďom správať, alebo ako by mala viesť rodinnú firmu. Mať predsudky alebo byť voči niekomu

alebo niečomu zaujatý je v podstate ľudská tendencia veriť tomu, že niektoré myšlienky alebo niektorí ľudia sú lepší ako iní. Ľudský mozog je nastavený tak, že si hľadá skratky. Sú nimi akési rýchle odpovede namiesto toho, aby sme cudzí názor alebo pohľad druhej osoby o trochu dlhšie skúmali, vynaložili úsilie ho pochopiť, alebo dali druhej osobe aspoň šancu byť vypočutý.

Mnohí dosluhujúci majitelia tradičných rodinných firiem patria k tzv. generácii „**baby boomers**“ a narodili sa medzi rokmi 1948 – 1963. Niektoré črty, ktoré ešte aj dnes môžeme u nich pri práci pozorovať, sú napríklad dohody postavené na vzťahoch, trvanie na hierarchii, dobré komunikačné zručnosti, orientácia na obchod, preferovanie osobných stretnutí pred emailmi alebo videokonferenciami.

Generáciu, ktorá nasleduje po nich nazývame „**generáciou X**“ a patria sem ľudia narodení v rokoch 1965 – 1980. Pre generáciu X je typická individualita, nezávislosť, dobré vzdelanie, niekedy aj prepracovanosť (workoholizmus), samostatnosť a flexibilita. Podnikatelia z tejto generácie vstupovali do pracovného procesu v časoch, keď sa po svete rozbiehal internet a digitálna komunikácia, a aj preto sa im na tento vlak podarilo úspešne naskočiť.

Mileniálmi alebo „**generáciou Y**“ nazývame ľudí narodených medzi rokmi 1981 – 1994 (niektoré štúdie uvádzajú konečný rok 1996). Mileniáli sú prvou generáciou, ktorá už celá vyrastala v digitálnom globálnom svete, ktorý ponúka úplne iné možnosti ako mali predchádzajúce dve generácie. Aj preto pre nich nie je problém častá zmena zamestnania, či už kvôli atraktivite práce alebo pracovnému postupu, aj keď výška platu nemusí byť hlavným rozhodovacím kritériom. Prejavujú sa ako tímoví hráči a túžia pracovať pre firmy s dobrou firemnou kultúrou.

Podľa štúdie OECD bude do roku 2025 „**generácia Z**“ tvoriť až 27% aktívnej pracovnej sily vo svete. Sú to ľudia narodení v rokoch 1995 – 2012 a patria medzi prvú generáciu, ktorá si nepamätá, aké to bolo v časoch pred internetom, takže sú výnimočne technicky zdatní. Sú samostatní, pragmatickí a finančne gramotní. Nie sú im ľahostajné celospoločenské témy či ochrana životného prostredia.

Už dnes sa na pracovnom trhu v roku 2022 bežne stretávajú až štyri generácie ľudí.



Každá z nich vyrastala v iných podmienkach, niektorí v nedostatku, iní v prebytku. Každá z nich disponuje inou úrovňou digitálnych zručností, o ktorých sa hovorí ako o kľúčových zručnostiach budúcnosti. Ak aj aktuálne všetky štyri generácie v rodinnej firme nemáte, je potrebné si uvedomiť, že sa môžete stretnúť s osobou z inej generácie na obchodnom stretnutí u dodávateľa alebo zákazníka, ktorého chcete získať. Aj preto je dôležité rozvíjať medzigeneračné porozumenie – napríklad cez otvorenú komunikáciu a budovanie dôvery.

Odvzdanie rodinnej firmy osobe z inej generácie môže byť úspešné jedine vtedy, keď sa aspoň na chvíľu pokúsime túto generáciu a podmienky, ktoré ju formovali, pochopiť. To platí pre obe strany, pre toho, kto firmu odovzdáva, aj pre toho, kto firmu preberá.

PREDCHÁDZANIE RODINNÝM KONFLIKTOM

8.3

Podľa autorov posledného Európskeho barometra rodinných firiem (2018) od spoločnosti KPMG je konflikt v rodinných firmách stále častejším fenoménom a **prežitie firmy o ďalšiu generáciu môže byť priamo úmerné kvalite riešenia rodinného konfliktu**. Táto téma je omnoho vážnejšia, ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať a až príliš veľa firiem skončilo v rukách investorov, alebo zaniklo, pretože sa členovia rodiny nedokázali dohodnúť alebo zhodnúť na ďalšom smerovaní firmy.

Konfliktom sa dá predchádzať dvoma spôsobmi, ktoré sa vzájomne dopĺňajú:

1. **V rodinnej firme sú jasne vymedzené roly, kompetencie a zodpovednosti členov aj nečlenov rodiny**, ktoré sa pravidelne vyhodnocujú a prispôsobujú aktuálnej firemnej stratégii. Existujú pravidlá a formálne rozhodovacie procesy, ktoré stanovujú, kto rozhoduje, čo musí brať na vedomie, ktoré rozhodnutia sa robia individuálne a pri ktorých rozhodnutiach musia súhlasiť viacerí členovia rodiny.
2. V rodinnej firme, v ktorej sa podporuje otvorená komunikácia medzi členmi rodiny aj zamestnancami, je žiadané poskytovať spätnú väzbu a čelní predstavitelia firmy aj o ňu aktívne žiadajú. **Ak členovia rodiny niečo vyžadujú od ostatných, musia ísť sami príkladom.**

Zaručeným spôsobom, ako predísť veľkým konfliktom, je všeobecne sa konfliktom nevyhýbať.



Konflikty, keď sú adresované včas, naopak môžu pomôcť firme rásť a účastníkom konfliktu pomáhajú k osobnému rastu. V konflikte nájdeme častokrát aj zapálenie pre vec, vášeň, ktoré sú potvrdením, že nám niečo alebo niekto nie je ľahostajný. Externí konzultanti alebo mediátori sú často prizývaní do rodinných firiem, aby pomohli s riešením konfliktu, keď sa rodina dostala do slepej uličky. Na začiatok stačí, že všetkým stranám záleží na vyriešení konfliktu, aj keď sa na konečnom riešení nedokážu ešte zhodnúť. A netreba zabúdať, že úspešné firmy dokážu konflikt premeniť na energiu, z ktorej môže niečo prospešné vyrásť.

Príklad z praxe:



Veľa konfliktov sa dostane do neriešiteľného štádia najmä preto, že ľudia sa v ich počiatkoch o nich nerozprávajú. A z menších nedorozumení, ktoré sa na seba nabalujú vyrastie neriešiteľný konflikt. Ako napríklad v obchodnej firme, v ktorej brat a sestra spolu podnikali už desať rokov. V istom momente si sestra potrebovala zvýšiť svoj príjem a rozbehla druhé podnikanie, pričom svojim klientom sa venovala počas pracovnej doby, ktorú predtým venovala spoločnému podnikaniu. Bratovi sa to nepáčilo, ale nechcel sestru obmedzovať a nič k tomu nepovedal. Čas plynul, sem tam utrápil nejakú sarkastickú poznámku, ale počas celého roka k tomu nemali úprimný rozhovor. Situácia sa stala kritickou, keď brat zistil, že firma zarobila ďaleko menej, ako očakával. A spustila sa lavína výčitiek, ktorá prerástla do rodinného konfliktu. Sestra sa rozhodla zo spoločného podnikania bez nároku na odmenu odísť, čo sa ale nepáčilo jej manželovi. Vzniknutá situácia ovplyvnila nielen príjmy oboch rodín, ale aj rodinné oslavy a vzťahy. Tomu sa dalo predísť, keby si súrodenci ihneď na začiatku, keď sestra prišla so svojim druhým podnikaním, nastavili jasné hranice a očakávania z oboch strán.

10 PRINCÍPOV ÚSPEŠNEJ GENERAČNEJ VÝMENY

1 Nepodceňte prípravu a začnite s ňou včas.

Úspešný transfer firmy je pre jej zakladateľa najdôležitejšia obchodná transakcia v živote. Ako dlho by ste sa pripravovali na najväčšiu životnú záležitosť?



2 Zapojte potomkov do podnikania v ranom veku, ale nechajte im možnosť voľby.

Doprajte svojim deťom získať v živote čo najviac pracovných skúseností v rámci rodinnej firmy, ale aj mimo nej.



3 Poradte sa s odborníkmi, aby ste sa vyhli rizikám.

Nástupníctvo je téma, ktorou sa zaoberajú viacerí odborníci už dlhé roky. Nemusíte byť na všetko sami.



4 Ostaňte otvorení myšlienke, že nástupcom sa môže stať aj osoba mimo rodiny.

Nielen pre firmu, ale aj pre rodinu je niekedy najlepším riešením, keď v jej čele stojí osoba mimo rodiny. Rodina tak benefituje z vlastníckych práv a zasahuje len do najdôležitejších rozhodnutí.



5 Vytvorte si rodinnú ústavu a držte sa jej zásad.

Obchodné a právne dokumenty neobsiahnu všetky priority a želania členov rodiny. Rodinná ústava môže pomôcť predchádzať konfliktom alebo ukázať smerovanie v krízových situáciách.



6 Zaujímajte sa o hodnotu firmy ešte predtým, ako začnete proces nástupníctva.

Poznať hodnotu firmy, ktorú chcete odovzdať je dôležité nielen pre zakladateľa, ale aj jeho nástupcov. Zároveň vám experti môžu poradiť, ako hodnotu firmy ešte navýšiť.



7 Zapojte do procesu nástupníctva všetky kľúčové osoby.

Nástupníctvo nie je len o zakladateľovi a nástupcovi, ale zmena vo vedení rodinnej firmy bude mať dopad aj na zamestnancov a obchodných partnerov. Nedostatočná komunikácia s nimi môže narušiť stabilitu rodinnej firmy.



8 Nepodceňte majetkové a právne usporiadanie rodinnej podnikania.

Existuje viacero spôsobov, ako rodinné podnikanie pred odovzdaním firmy svojmu nástupcovi usporiadať a eliminovať rôzne legislatívne alebo daňové riziká.



9 Podporujte transparentnosť a vymedzte kompetencie.

Stanovte vo firme všetkým pracujúcim členom rodiny jasné role, zodpovednosti a kompetencie. Určite si, aké rozhodnutia môžu robiť individuálne, a ktoré musíte urobiť spoločne.



10 Budujte dôveru v rodinnej firme aj mimo nej.

Dôvera je základom medziľudských vzťahov a jej nedostatok je jedným z najväčších dôvodov zlyhávania medzigenerlačnej výmeny v rodinnej firmách po celom svete.





JÁN ORAVEC

štátny tajomník Ministerstva
hospodárstva SR

Na ministerstve hospodárstva je našou prioritou vytváranie priaznivých podmienok pre podnikanie.

Pripravili sme už dva veľké balíky na zníženie administratívnej záťaže, v ktorých je spolu 314 opatrení. A začali sme pracovať už na treťom.

Popri zlepšovaní podnikateľského prostredia sme sa v programovom vyhlásení tiež zaviazali, že vytvoríme priaznivejšie podmienky pre efektívny rozvoj rodinného podnikania.

Po diskusiách a v spolupráci s podnikateľskými organizáciami a ostatnými zodpovednými ministerstvami sme pripravili Návrh Akčného plánu pre rozvoj rodinného podnikania na Slovensku.

Generačná výmena a nástupníctvo v rodinných podnikoch môžu byť problematické z rôznych dôvodov. Naším cieľom je pomáhať im tento proces úspešne zvládnuť. Preto chceme, najmä prostredníctvom Slovak Business Agency, realizovať aktivity zamerané na vzdelávanie a zvyšovanie povedomia o generačnej výmene a transfere spoločností. Ale aj presadiť konkrétne opatrenia, ako je napr. odstránenie legislatívnych bariér pri práci rodinných príslušníkov, modernizácia dedičského konania, vytvorenie právneho inštitútu na prevod rodinného majetku či zabezpečenie nedeliteľnosti majetku pri generačných prevodoch.

Som presvedčený, že naša snaha pomôže tisíckam slovenských rodinných firiem. A tie následne pomôžu našej ekonomike.



MINISTERSTVO
HOSPODÁRSTVA
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky, ako ústredný orgán štátnej správy, má okrem iného za cieľ, prostredníctvom vlastných aktivít, ako aj aktivít organizácií v pôsobnosti rezortu, podporu priemyslu a malého a stredného podnikania, podporu stratégie tvorby podnikateľského prostredia a tvorby a realizácie inovácií v rámci týchto sektorov.

Viac informácií na www.mhsr.sk



Slovak Business Agency (SBA) predstavuje v Slovenskej republike najstaršiu a najvýznamnejšiu špecializovanú inštitúciu v oblasti podpory malého a stredného podnikania (MSP). Za jej vznikom v roku 1993 stála nielen spoločná iniciatíva EÚ a vlády SR, ale aj jej zakladajúci členovia – Ministerstvo hospodárstva SR, Združenie podnikateľov Slovenska a Slovenský živnostenský zväz.



VÍZIA SBA

SBA chce byť prvou voľbou slovenských firiem pri vzniku a rozvoji ich podnikania.

Slovak Business Agency realizuje svoju činnosť v troch základných oblastiach: finančné služby, nefinančné služby a tvorba podnikateľského prostredia. Cieľovou skupinou sú nielen existujúci malí a strední podnikatelia, ale aj tí, ktorí by chceli začať podnikáť, ako aj široká verejnosť.



FINANČNÉ SLUŽBY

SBA ponúka:

- mikropôžičky za výhodnejších podmienok malým podnikateľom už od roku 1997,
- prostredníctvom fondov rizikového kapitálu investovanie do inovatívnych produktov a služieb.



NEFINANČNÉ SLUŽBY

SBA poskytuje:

- expertné služby pre podporu rodinných firiem, rôzne druhy individuálneho a skupinového poradenstva, ktoré klientom pomáhajú zorientovať sa v základných otázkach pri rozbehu podnikania a jeho rozvoji,
- voucher na firemný audit s cieľom rozvíjať a zlepšovať procesy v podnikaní,
- možnosť účasti na medzinárodných odborných podujatiach a komplexnú podporu pri expanzii na zahraničné trhy a internacionalizácii,
- možnosť účasti zamestnancov firmy na vzdelávacích kurzoch alebo tréningoch,
- aktivity na podporu digitalizácie a podnikania v online priestore,
- podporu vzdelávania k podnikaniu a budovania podnikavosti a podnikateľských kompetencií a mnohé iné.



TVORBA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

SBA realizuje:

- monitorovanie podnikateľského prostredia,
- analýzy a prieskumy orientované na problematiku malého a stredného podnikania, analýzy dopadov regulácií na MSP a tvorbu alternatívnych riešení,
- medzinárodné projekty, ktoré na Slovensko prinášajú myšlienky iniciatívy Small Business Act.



PODPORA RODINNÝCH FIRIEM

SBA je od roku 2017 realizátorom **Schémy na podporu rodinného podnikania v SR**. Vďaka nej majú možnosť získať bezplatné poradenstvo a odbornú pomoc rodinné podniky, ktoré riešia otázky spojené s nástupníctvom a s generačnou výmenou, hľadajú možnosti rozvoja potenciálu členov rodinného podniku, plánujú integrovanie profesionálneho manažmentu alebo pripravujú transfer vlastníctva.

Viac informácií o službách ako aj kontakty je možné nájsť na stránke www.npc.sk alebo www.sbagency.sk

ZAKLADATELIA SLOVAK BUSINESS AGENCY

POUŽITÉ ZDROJE A ĎALŠIE INFORMÁCIE:

Range, How Generalists Triumph in a Specialized World, David Epstein, Pan Macmillan, 2020

Bariéry rodinného podnikania na Slovensku, SBA, 2020

European Family Business Barometer: Embracing Innovation (Seventh Edition), KPMG, 2018

Štúdiá rodinného podnikania na Slovensku, SBA, 2018

Managing the Family Business: Theory and Practice, Thomas Zellweger, Edward Elgar Publishing, 2017

Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše, Stephen M.R. Covey, Management Press, 2008

I. Lansberg, Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business, Harvard Business Review Press, 1999

<https://www.familybusinessinstitute.com>

<https://www.thewilliamsgroup.org/>

<https://www.oecd.org/>

<https://www.sufabu.eu/>

<https://www.aesc.org/insights/magazine/article/15-considerations-family-businesses-transition>

<https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>

https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en



PODNIKAJTE · SK



TREND



iNBIZNIS
CASOPIS NIENEN PRE PODNIKATEĽOV



SLOVAK | BUSINESS | AGENCY

Karadžičova 2, 811 09 Bratislava 1
Slovenská republika
+421 2 203 63 100
www.sbagency.sk

Prvé vydanie: 2022

