

UDRŽATEĽNOSŤ A NÁSTUPNÍCTVO V RODINNOM PODNIKANÍ

FRANTIŠEK OKRUHLICA²

Sustainability and Succession in Family Entrepreneurship

Abstract: *The aim of this paper is to draw attention of the academic and professional public to current issues and trends that family enterprises are confronted with. Changes in competitive environment are extremely fast, especially in innovations and strategic partnerships. Small and Medium-sized Enterprises, part of which are also family enterprises, hold a special position in these trends. Traditionally, these enterprises show flexibility and innovativeness, which is highly valued in business nowadays. Corporations monitor these processes and try actively to keep up this development under control. Furthermore, there is an intergenerational exchange from the first to the second generation in family enterprises in Slovakia. In this paper, we elaborated on the comparison of family entrepreneurship development in Slovakia in the European context. In conclusions, we propose measures directed at key changes in sustainable development of family entrepreneurship, with emphasis on succession.*

Keywords: *small and medium-sized enterprises, sustainability, family entrepreneurship, family business, corporate governance, family and business governance, succession*

JEL Classification: M 13, D 23, D 74, G 34

¹ The paper is a partial outcome of the work on the research project funded by the Academic Alliance Grant Agency in the Czech Republic, GA AA 10-2/2016 “Development of Family Business under Conditions of the Slovak Republic and V4 Countries”.

The paper was presented at the International Conference on “Small and Medium-sized Business in European Economic Area”, Slovak Association of Small and Medium-sized Businesses and the Self-employed and the University of Economics in Bratislava, Bratislava November 2017.

² Assoc. prof. PhDr. František Okruhlica, PhD., Pan-European University, Bratislava, Slovak Republic, e-mail: frantisek.okruhlica@paneurouni.com

1 Úvod

Všestranný dynamický rozvoj podnikania v posledných dvoch dekádach dosiahol úroveň, keď predovšetkým inovácie a skracovanie životného cyklu stratégií zabezpečujú podnikateľský úspech predovšetkým korporáciám. Súčasťou týchto trendov v podnikateľskom prostredí sú však aj malé a stredné podniky a v rámci nich aj rodinné podniky. Tie svojou inovatívnosťou a pružným podnikateľským modelom dokážu prichádzať s nečakanými inováciami v produktoch.

Rodinné podniky vo vyspelých krajinách majú dlhodobú a neprerušovanú históriu, ktorá im umožňuje v náročných podmienkach udržiavať si stabilné konkurenčné postavenie. Jeho základňu tradične tvoria subsystemy, ako rodina, manažment a vlastníctvo. V súčasnosti v tejto súvislosti získava oprávnenú pozornosť odbornej verejnosti a praxe koncept spoločnej správy rodinného podniku. Tento koncept je založený na veľmi podobných princípoch ako koncept vlastníckej správy korporácie. Vymedzeniu oboch konceptov sa budeme venovať v texte príspevku.

Slovenská republika ako súčasť európskeho ekonomického priestoru si ešte len formuje štandardnú štruktúru a právny rámec rodinných podnikov, ako to registrujeme na západ od našich hraníc. Vystáva rad problémov, ktoré ešte len čakajú na riešenie zo strany všetkých zainteresovaných strán. Ideálnym postupom by mali byť v prvom rade iniciatívy zdola – teda zo strany zakladateľov rodinných podnikov, ich následníkov, ako aj mimovládnych organizácií. Potom pristupuje podpora udržateľného rozvoja rodinných podnikov zo strany štátu, samosprávy a medzinárodných organizácií. V príspevku prezentujeme aktuálny stav riešenia týchto problémov.

2 Aktuálne trendy v podnikateľskom prostredí

Súčasná svetová ekonomika sa ešte stále vyznačuje vysokým stupňom globalizácie, ktorý výrazne zasahuje nielen do komparatívnych výhod jednotlivých krajín, ale aj konkurencieschopnosti podnikateľských subjektov. Na dané podmienky sa v prvom rade a v plnom rozsahu adaptovali korporácie, pre ktoré je to prirodzený podnikateľský priestor. Na druhej strane sa korporácie adaptujú na trendy rýchlych zmien v inováciách ako predpokladu ich odlišenia sa od konkurencie. Stačí len pripomenúť dynamický rozvoj nanotechnológií, internetu všetkého a internetu vecí, digitalizácie, umelej inteligencie a smart robotizácie, 3D tlačiarňí, či virtuálnej reality.

Vzniknuté konkurenčné neistoty prekrývajú korporácie strategickými opatreniami v podobe globálneho monitorovania, vyhodnocovania inovatívnych pro-

jektov bezprostredných i potenciálnych konkurentov nielen z vlastného odvetvia, ale aj ostatných odvetví. Úspešné korporácie sa obvykle uspokojia so ziskovou stratégiou a miernym náskokom pred konkurenciou, ale tento adaptívny prístup pri nespojitých zmenách skrýva riziká, ktoré poznáme v odbornej literatúre pod pojmom strategický posun [1]. Veľmi rizikovým sa ukázal nebývalý rast potenciálu a inovačnej výkonnosti malých a stredných podnikov. Ide o nový fenomén posledného desaťročia, keď korporácie využívajú aktívne nástroje kontroly nad vývojom malých a stredných podnikov najmä v regionálnom meradle. Dnes už nielen spoločnosti technologického sektora, ale aj spoločnosti tradičných odvetví často pristupujú k prevzatiam týchto podnikov, menej k spoločným podnikom, či strategickým alianciám. K nim sa pridávajú súkromní rizikovní investori.

Najmä japonské, americké, európske a kórejské korporácie veľmi rýchlo rozšírili svoje informačné systémy na vyhodnocovanie zmien v konkurenčnom prostredí o malé a stredné podniky. Novým trendom je teda monitorovanie a vyhodnocovanie potenciálu inovátnych malých a stredných podnikov prostredníctvom aktívneho nástroja konkurenčného spravodajstva (súčasť Business Intelligence) – takzvaného technologického skautingu (Technology Scouting). Výsledkom sú strategické partnerstvá umožňujúce kontrolu nad trendmi, ale aj urýchľujúce vlastné inovačné riešenia. Podľa vyjadrenia A. Riedmattena sa kreatívni zamestnanci spoločnosti Google „neobávajú konkurentov, ale človeka, ktorého nepoznajú, ale ktorý sedí v garáži a objavuje technologickú novinku. Aj preto Google kupuje všetko, čo vidí“ [2].

Aký majú uvedené trendy dosah na tradične vnímaný rast a konkurenčnú pozíciu slovenských malých a stredných podnikov? Za uplynulých 28 rokov sa Slovenská republika zmenila na štandardnú a vysoko otvorenú trhovú ekonomiku. Po ekonomickej transformácii sa stal súkromný sektor kľúčovou silou. Navyše zahraničné korporácie priniesli a stále prinášajú moderné metódy prevádzkového riadenia, vedenia a podnikateľskú kultúru. Ako sme vyššie spomenuli, korporácie permanentne vyhodnocujú aj slovenské podnikateľské a konkurenčné prostredie. Dané podmienky sú pre slovenské malé a stredné podniky síce náročné, napriek tomu poskytujú pre ich rast a konkurencieschopnosť podnikateľské príležitosti. Podmienkou však je osvojiť si pravidlá hry (inštitúcie) a strategické myslenie, ktoré sú štandardne platné v globálnom prostredí.

V tomto príspevku sa predovšetkým venujeme zhodnoteniu súčasných problémov slovenských malých a stredných podnikov (ďalej MSP), *s osobitným dôrazom na rodinné podniky*. Vymedzujeme základné faktory, ktoré determinujú úspešnosť rodinných podnikov v daných podmienkach.

3 Malé a stredné podniky

Pri definovaní kategórií MSP vychádzame z kritérií stanovených Európskou úniou z roku 2003. Na zaradenie do jednotlivých kategórií Európska komisia stanovila kritériá počtu pracovníkov a finančných výsledkov.

- Kategóriu *malých podnikov* tvoria organizačné jednotky, ktoré majú menej než 50 zamestnaných osôb, zároveň ich ročný obrat alebo celková bilančná hodnota majetku nepresahuje 10 mil. eur;
 - v rámci tejto kategórie môžeme ešte vyčleniť kategóriu *mikropodnikov*, keď ide o organizačné jednotky, ktoré majú menej než 10 zamestnancov a súčasne ich obrat alebo celková bilančná hodnota majetku nepresahuje 2 mil. eur;
- kategóriu *stredných podnikov* tvoria organizačné jednotky, ktorých počty pracovníkov sú v rozpätí 50 až 250 zamestnancov a súčasne ich ročný obrat neprekračuje 50 mil. eur alebo celková bilančná hodnota majetku nepresahuje 43 miliónov eur.

Ak vychádzame zo súčasných počtov a štruktúry slovenských MSP, tie potvrdzujú ich významné postavenie v slovenskej ekonomike [3]. Rozhodujúcou mierou, až 71,7 % sa podieľajú na zamestnanosti obyvateľstva, ale aj v ostatných makroekonomických ukazovateľoch majú zastúpenie viac než 50 %. Celkovo pôsobilo v roku 2014 v slovenskej ekonomike 449 625 malých a stredných podnikov a veľkých podnikov. Rozhodujúci podiel v slovenskej ekonomike mali malé podniky 98,9 % (444 761 subjektov, z toho mikropodniky 425 995 a malé podniky 18 776). Stredné podniky mali podiel 0,9 % (4 112 subjektov). MSP mali podiel v slovenskej ekonomike 95,6 %. Veľké podniky mali podiel 0,2 % (752 subjektov) [4]. V podmienkach Slovenskej republiky sú začlenené do malých a stredných podnikov aj rodinné podniky, pretože fakticky táto forma podniku prešla takzvaným reštartom po transformácii slovenskej ekonomiky v roku 1990, a teda ide veľkosťou obvykle o malé a stredné podniky. Počet rodinných podnikov nie je oficiálne k dispozícii.

2 Rodinné podniky

Rodinný podnik vzniká prevažne ako MSP a predstavuje historicky najstaršiu, najobvyklejšiu a najrozšírenejšiu formu podnikania. Rodinný podnik je, čo treba zdôrazniť, obvykle časťou malých a stredných podnikov. Legislatíva Slovenskej republiky totiž pojem rodinný podnik nepozná a jeho činnosť neupravuje žiadny osobitný zákon. Pôsobnosť rodinného podniku tak podlieha Obchodnému zákonníku, respektíve zákonu o živnostenskom podnikaní.

Jednotná a všeobecne prijímaná definícia rodinného podniku vlastne neexistuje [5, 6, 7]. Navyše, donedávna ani nebola vnímaná dôležitosť podnikov, ovládaných rodinou, ktoré majú odlišné charakteristiky od ostatných podnikov. V súčasnosti však poznatky svetovej odbornej a vedeckej verejnosti o nich významne narastajú.

Ako prvú uvádzame *definíciu rodinného podniku* podľa štúdie Stockholm School of Economics, ktorá sa najviac približuje našej predstave. V nej je definovaný rodinný podnik ako: „Podnik, ktorý ovláda nejaká rodina, a má najmenej jednu z nasledujúcich troch charakteristík:

1. traja alebo viac členov rodiny v podniku pôsobí, alebo
2. podnik ovláda rodina najmenej dve generácie, alebo
3. súčasní rodinní vlastníci majú v úmysle odovzdať kontrolu nasledujúcej generácii rodiny“.

Väčšina rodín má úmysel podnikanie preniesť do ďalšej generácie [6].

Modifikovaným pohľadom je *definovanie rodinného podniku* spoločnosťou Massachusetts Mutual Life Company na základe výskumu amerických rodinných podnikov a prijala nepriame triediace kritériá. Podľa nej je rodinný podnik ten, ktorý spĺňa aspoň jedno z nasledujúcich kritérií:

- majiteľ považuje svoj podnik za rodinný podnik,
- majiteľ má v úmysle odovzdať svoj podnik blízkeму príbuznému,
- okrem majiteľa pracuje ako riadny zamestnanec aj iný člen rodiny, respektíve členovia rodiny, ktorí sú súčasťou každodenného riadiaceho procesu podniku [8].

Z dikcie obidvoch definícií ja zrejme, že rodinný podnik vytvárajú manželia alebo viacerí členovia rodiny, pričom uplatňujú vlastnícku kontrolu nad podnikom. V tejto súvislosti považujeme za rodinný podnik ten, ktorý ovládajú členovia rodiny akejkolvek generácie. V charakteristike rodinného podniku treba zdôrazniť dlhodobú strategickú perspektívu členov rodiny a ich dlhodobú kontinuitu.

Mnohé slovenské rodinné podniky začali svoju činnosť počas prvej vlny privatizácie po roku 1990. V podstate nadviazali na prerušenie tejto tradície totalitným režimom. Preto majú zastúpenie v jednotlivých kategóriách malých a stredných podnikov a fakticky žiadne zastúpenie v kategórii korporácie. Pre relatívne krátke obdobie reštartu rodinné podniky sú veľmi mladé a v rozhodujúcej miere sú ovládané len prvou generáciou a len veľmi zriedka druhou, či tretou generáciou (napríklad Matador Group). Oficiálne údaje o tom, aké percento malých a stredných podnikov je v rodinnom vlastníctve, respektíve registrovaných podnikov, chýbajú. Predpokladáme však, že slo-

venské rodinné podniky sa podieľajú na tvorbe hrubého domáceho produktu približne 60 % a reprezentujú viac než 55 % zamestnanosti [9].

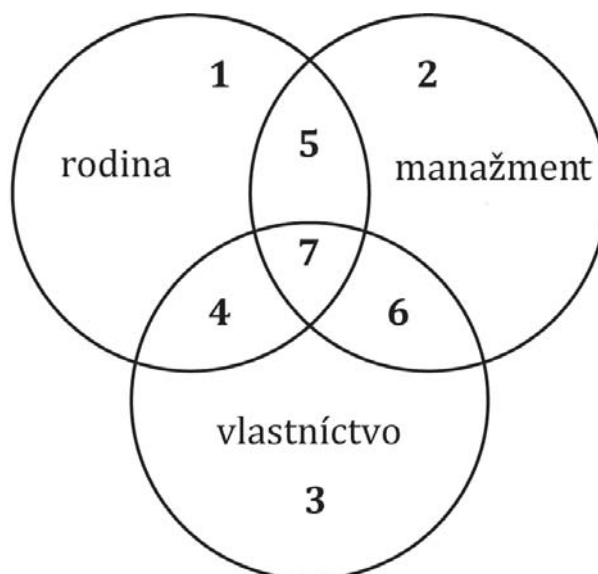
Vo vyspelých krajinách, kde nedošlo k prerušeniu kontinuity rozvoja rodinných podnikov, je zásadne lepšia situácia. Rodinné podniky sú zastúpené nielen v malých a stredných podnikoch, ale rodinné podniky veľkosti korporácie predstavujú významnú stabilizujúcu silu v každej národnej ekonomike a konkurenčnú silu v globálnom rámci. Môžeme uviesť príklady, ako Henkel, Dr. Oetker, Robert Bosch, Adidas, Puma, Hornbach, Volkswagen, Deichmann, Heineken, Shell, Veldhuyzen Kaas, RollsRoyce, H&M, Marks&Spencer, Ferrero, Armani, Louis Vuitton, Lavazza, Benetton, Fiat, Mars, Velux, Lego, Ferrari, L'Oréal, Walmart, Ford a rad ďalších. V Českej republike ide skôr o stredne veľké rodinné podniky, ako Siko, Sapeli, Grund, Koh-I-Noor, Ryor, Polstrin, Lasvit, či Walmark, ktoré však majú ambície globálne expandovať.

Rodinné podnikanie sa líši od iných typov podnikania tým, že spája pomerne rozdielne aktivity, a to rodinu a podnikanie. Rozdielnosti v cieľoch z toho plynúcich však môžu vyústiť do konfliktov (dilemy) v zásadných rozhodnutiach, a preto je potrebné ich prekonávať systémom určitých smerníc a inštitúcií.

Azda najuniverzálnejší myšlienkový model v oblasti rodinného podnikania navrhol profesor Harvardovej univerzity John A. Davis a ďalší [10]. Vychádza z názoru, že rodinné podnikanie je zložitým systémom navzájom prepojených subsystémov (obrázok č. 1).

Obr. č. 1

Model troch kruhov



Prameň: [10]

Troma najdôležitejšími subsystémami (zobrazenými ako tri prekrývajúce sa kruhy) sú systém rodiny, systém manažmentu a systém vlastníctva. Myšlienkový rámec troch kruhov má niekoľko výhod. Úvahy o rodinnom podnikaní musia totiž zohľadňovať najmenej tri stanoviská – rodiny, manažmentu a vlastníkov. V prípade nerodinných podnikov sa berie do úvahy len hľadisko manažmentu a vlastníkov. V prípade rodinných podnikov je dôležité ďalšie stanovisko – rodiny. Vzhľadom na rozdielne stanoviská je potrebné zvládať každú oblasť prekrytia medzi týmito tromi subsystémami. Každý z týchto troch kruhov vyžaduje zvláštne riadiace (Management) a správne (Governance) mechanizmy na rôzne účely.

Oblasť **1** vychádza výlučne z rodinného hľadiska (zvýhodnenie voči manažmentu, či iným vlastníkom). Môže byť zdrojom konfliktu, preto je potrebné nastaviť v rodinnom podniku pravidlá vyvažujúce tri kruhy. To platí aj pre manažérske hľadisko v oblasti **2** (záujem riadenia efektivity, stratégie) a hľadisko vyslovene vlastnícke v oblasti **3** (vlastník, nie člen rodiny, ani manažér, výlučne záujem výnosov). V každom z prekrývajúcich sa teritórií (oblasti **4** – nie je zamestnaný v podniku, ale je spoluvlastník, **5** – je zamestnanec a člen rodiny a **6** – nie je člen rodiny, v manažérskej pozícii a spoluvlastník) existujú špecifické problémy, ktoré je potrebné riešiť. A v oblasti **7** je člen rodiny, manažér a vlastník (obvykle výkonný riaditeľ, člen rodiny a vlastník) [10].

V posledných dvoch dekádach vzbudzuje veľkú pozornosť koncept spoločnej správy rodinného podniku (Family and Business Governance), ktorý však nie je presne vymedzený akademickou obcou a odbornou praxou. Na druhej strane, služobne staršia problematika vlastníckej správy korporácií (Corporate Governance) sa rozvíjala najmä od 80. rokov minulého storočia a dnes už predstavuje prepracovanú a zabehnutú prax korporácií vo vyspelých ekonomikách, predovšetkým s rozvinutým kapitálovým trhom [11]. V tejto problematike platí zásada, že dobrý *systém správy je zásadne dôležitý pre akékoľvek podnikanie* [7]. Dobrá správa tak vedie k predvídateľnosti. V nasledujúcej časti sa bližšie dotkneme správy korporácie a správy rodinného podniku.

3 Správa korporácie a správa rodinného podniku

Účelom *správy korporácií* (Corporate Governance) je zabezpečiť kontrolu manažmentu, pričom rozhodnutia urobené vlastníckmi, správnu radou a manažmentom musia slúžiť poslaniu, hodnotám a cieľom podniku a musia byť rešpektované v celej organizácii. Ide o problematiku vlastníckych vzťahov a systémov, akými vlastníci uplatňujú svoje vlastnícke práva a kontrolu

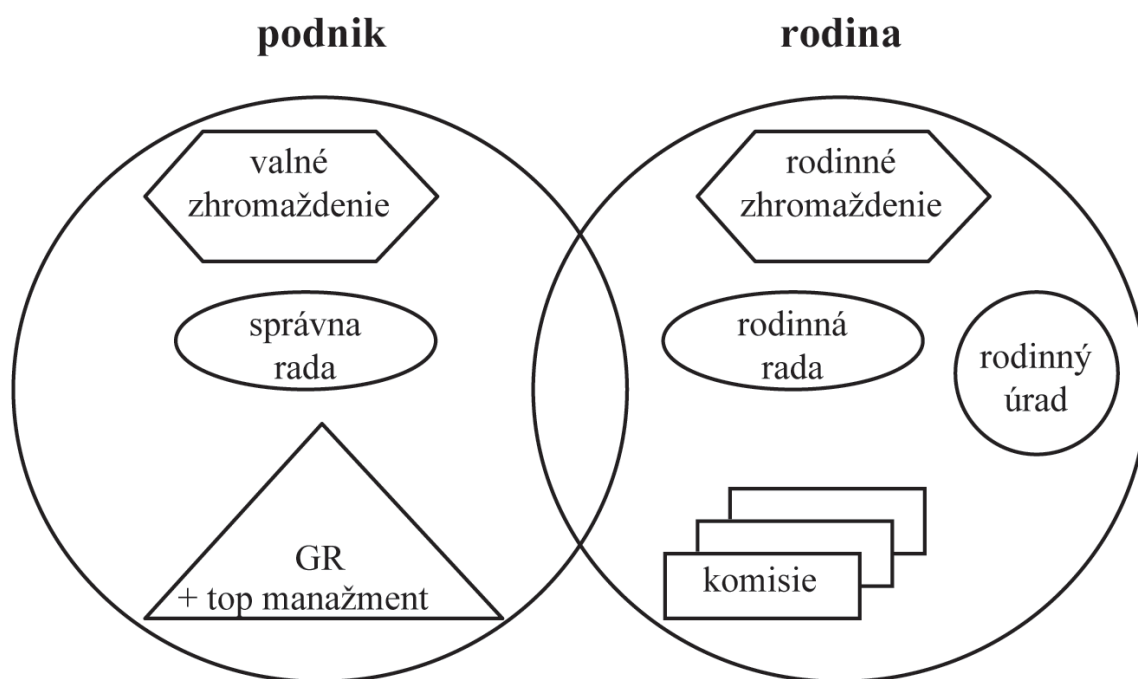
voči podniku a jej riadiacej oblasti. Správa zároveň zahŕňa procesy, štruktúry a vzťahy, pomocou ktorých správny orgán dohliada na činnosť svojich exekutívnych pracovníkov. Modernou formou korporácií je akciová spoločnosť, v rámci ktorej dochádza k oddeleniu vlastníctva od top manažmentu zdrojov a vzniku kontrolného problému.

Základom skúmania a praxe správy korporácií je systém procesov a štruktúr na dvoch vrcholových úrovniach – vlastníctva a manažmentu. Charakterizuje ho typ vzťahu (vzťahu zastupiteľnosti, Agency Relationship), keď vlastník ako poskytovateľ investície a nositeľ finančného rizika poverí top manažéra ako špecialistu na riadenie, aby ako poverený nositeľ, disponujúci rozhodovacími právomocami, vykonával pre neho určité služby [10]. Charakter týchto služieb vyžaduje, aby vlastník delegoval právomoci v riadení podniku na vrcholového manažéra.

Na obrázku č. 2 je znázornený systém správy rodinného podniku, ktorý vysvetlíme nižšie. Zároveň upozorníme, že v tomto obrázku na ľavej strane je umiestnený kruh „podnik“, v ktorom sa nachádzajú *dva systémy správy korporácie*. Zjednodušene povedané, tento kruh vysvetľuje správu korporácie.

Obr. č. 2

Systém správy rodinného podniku



Prameň: [7].

Ide o systémy vlastníctva a manažmentu, ktoré sú v oddelenom postavení, a to správne orgány (valné zhromaždenie, správna rada – rada riaditeľov,

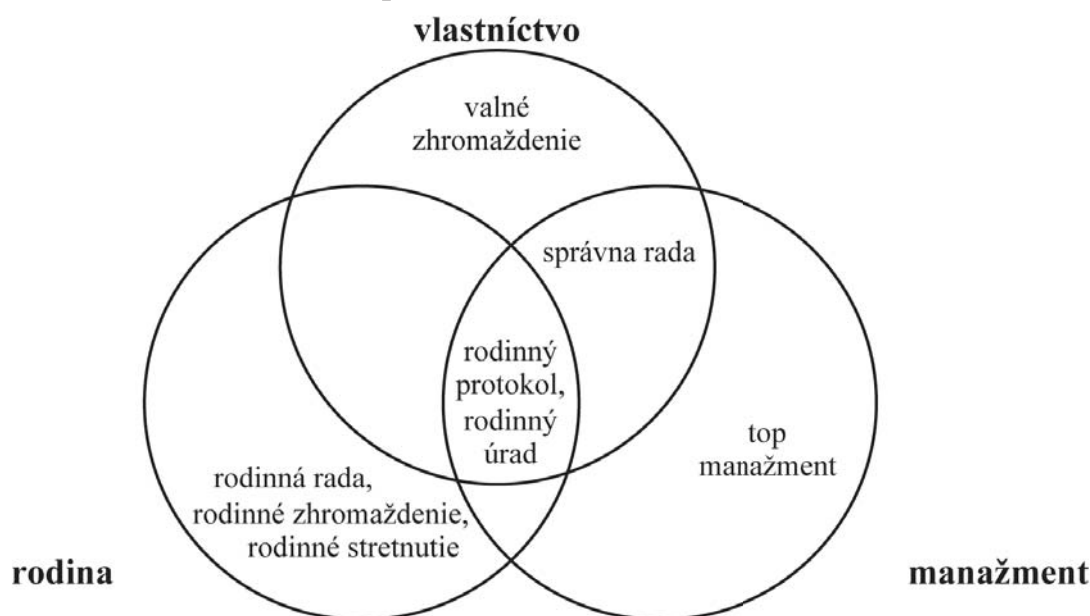
alebo dozorná rada a predstavenstvo) a generálny riaditeľ s top manažmentom, ktorí zabezpečujú výkonné riadenie podniku (trojuholník predstavuje hierarchickú organizačnú štruktúru). Základným právom vlastníkov je zákonné právo na správu svojich investícií. Dané právo uplatňujú v tomto modeli správy korporácií prostredníctvom *vnútorných nástrojov správy*, a to vyššie uvedených správnych orgánov. Daný systém správy je vysoko prepracovaný a korporácie ho plne a dlhodobo využívajú [7].

Na obrázku č. 2 je znázornený systém *správy rodinného podniku* (Family and Business Governance), ktorý obsahuje prekrývajúce sa dva kruhy, a to kruh „podnik“ a kruh „rodina“. V kruhu „podnik“ má kľúčové postavenie *valné zhromaždenie* ako najvyšší správny orgán rodinného podniku. Ako kolektívny orgán vlastníkov schvaľuje všetky dokumenty strategického charakteru, týkajúce sa zmien v majetku podniku, zmeny strategického smerovania podniku, ale aj voľby členov správnej rady (členovia rodiny bývajú často aj členmi správnej rady). *Správna rada* ako orgán zastupujúci podnik dohliada na prácu top manažmentu (v top manažmente sú často zastúpení členovia rodiny). Do činnosti podnikových orgánov tak vstupujú a prekrývajú sa aktivity z kruhu „rodina“ (valné zhromaždenie, správna rada, top manažment).

Organizácia rodiny zahŕňa rodinné zhromaždenie, rodinnú radu, komisie vlastníkov, rodinný úrad, či rodinný protokol. Ide vlastne o *rodinné inštitúcie*, ktoré uplatňuje rodina vo vzťahu k podniku, ako to uvádzame v obrázku č. 3.

Obr. č. 3

Základné inštitúcie v rodinnom podniku



Prameň: [12].

Rodinný podnik utvára rodinné inštitúcie podľa potreby. *Rodinné stretnutie* ako najjednoduchší orgán predstavuje typicky neformálne rodinné stretnutie (neformálne rozhovory a diskusie „okolo stola v kuchyni“), najmä v začiatkoch rodinného podnikania, či podnikov 1. a 2. generácie. *Rodinné zhromaždenie* už predstavuje formalizovanú inštitúciu, kde sa stretáva viac rodín, napríklad v rodinných podnikoch 3. a 4. generácie, keď podnik vlastní viac pomerne rozvetvených rodinných vetiev (napríklad bratrancké konzorciá). Zaoberá sa informáciami o udalostiach v rodine, o aktivitách podniku, či strategickom smerovaní podniku a jeho závery sa tmočia správnej rade. *Rodinná rada* sa ustanovuje ako formalizovaná inštitúcia (nevyhnutná v bratranckých konzorciách, počet podľa veľkosti rodín) a delí sa na rodinnú dozornú radu, vnútornú radu či rodinnú výkonnú komisiu. Skladá sa zo zástupcov rodín a zaoberá sa stratégiou, nastavuje pravidlá pre rodinných príslušníkov (rodinný protokol), dáva ich na schválenie valnému zhromaždeniu a podieľa sa na posilňovaní dôvery medzi členmi rodiny. Významným formalizovaným dokumentom pre rodinný podnik je *rodinný protokol*, v ktorom rodina vymedzuje hodnoty, víziu a pravidlá správania sa členov rodiny v oblasti vlastníctva (pravidlá vlastníctva, vrátane majetkových zmlúv, dividendová politika), v oblasti rodiny (pravidlá medzigeneračnej výmeny) a v oblasti manažmentu (pravidlá zamestnávania členov novej generácie, pravidlá pre zamestnávanie a kariérny postup rodinných zamestnancov, pravidlá pre odmeňovanie členov rodiny). Rodinný protokol sa prediskutuje so správnu radou, ktorá ho ratifikuje. Rozvetvené rodiny si obvykle zriaďujú aj *rodinný úrad* (Family Office) ako platformu, ktorá profesionálne spravuje majetok rodiny v dlhodobom investičnom horizonte. Dohliada na záležitosti a služby členom rodiny, vrátane poradenstva pri strategických investíciách, na uchovanie majetku a finančníctvo, komunikáciu v rodine, či plánovanie kariéry členov rodiny.

Z uvedeného možno konštatovať, že formalizácia rodinných aktivít a pravidiel v rodinnom podniku môže spočiatku pôsobiť neprirodzene a môže trvať rok až dva, než sa nový systém usadí. Pozitívne skúsenosti mnohých rodín s takto formalizovaným systémom správy však ukazujú, že po jeho zavedení sa rodinným podnikom vypláca [12].

Po vymedzení systému správy rodinného podniku a jeho najdôležitejších častí a inštitúcií môžeme prejsť k zhodnoteniu stavu rodinného podnikania v podmienkach Slovenskej republiky.

4 Súčasný stav rodinného podnikania v Slovenskej republike

Základnou úlohou tejto časti príspevku je posúdiť *stav a perspektívy slovenských rodinných podnikov*, do akej miery môžu zlepšovať svoju činnosť a zvyšovať konkurenčnú pozíciu nielen v slovenskej ekonomike, ale aj v rámci globálneho priestoru.

V posledných rokoch sa vo svete vytvoril rad hodnotení stavu rodinných podnikov. Medzi ne patrí aj aktuálne 5. vydanie *Barometra rodinného podnikania v Európe 2016* (European Family Business Barometer) [13]. Výsledky barometra, podľa autorov za slovenskú časť hodnotenia, sú založené na 959 odpovediach respondentov z radov rodinných podnikov v 23 krajinách Európy vrátane Slovenskej republiky. Prieskum sa uskutočnil formou on-line dotazníka v mesiacoch máj – jún 2016. Tento prieskum sa uskutočnil po piatykrát a zaznamenáva súčasné trendy medzi rodinnými podnikmi.

Pokiaľ ide o profil európskych respondentov – rodinných podnikov, 94 % podnikov nie je kótovaných na burze cenných papierov. Z hľadiska generácie, ktorá v súčasnosti vlastní podnik, 33 % vlastní 1. generácia, 48 % vlastní 2. a 3. generácia a 19 % 4. generácia a vyššia generácia. Z pohľadu generácie, ktorá v súčasnosti riadi podnik, 1. generácia 31 %, 2. a 3. generácia 51 % a 4. a vyššia generácia 18 % podnikov. Z hľadiska obratu 31 % malo obrat 10 až 50 mil. €, 27 % podnikov malo 50 až 200 mil. € a 25 % menej než 10 mil. €. Z hľadiska počtu zamestnancov 42 % podnikov malo 50 až 249 zamestnancov a 23 % menej než 50 zamestnancov. Z hľadiska vlastníckej kontroly malo 100 % podiel 68 % podnikov, 28 % podnikov 50 až 99 % a 4 % podnikov 25 až 49 % podiel.

Ako sme vyššie uviedli, schopnosť rodinného podniku inovovať a rásť je predpokladom pre jeho konkurencieschopnosť v globálnom rámci. Zároveň je objektom monitorovania korporáciami a rizikovými investormi, ako sa mu to darí. Preto neprekvapí, že inovačné stratégie zaraďuje 73 % rodinných podnikov v Európe a 23 % slovenských podnikov medzi svoje top tri priority.

Rodinné podniky v Slovenskej republike prejavili, podobne ako ostatní európski respondenti, v 63 % optimizmus a vyjadrili odhodlanie pracovať na výzvach a prispôbovať sa dynamickým zmenám. Pozitívom je, že až 81 % rodinných podnikov v Slovenskej republike plánuje v nasledujúcom roku zvýšiť svoj obrat, 79 % si udržalo alebo zvýšilo počet zamestnancov v roku 2016, ale na druhej strane 53 % rodinných podnikov znížilo v roku 2016 aktivity v zahraničí. Pohľad na odpovede respondentov na plánované využitie rastúcich príjmov naznačuje rozdielne pohľady rodinných podnikov

v Slovenskej republike a v Európe. Podstatne lepšie majú nastavené parametre európske rodinné podniky, ktoré v 85 % spätne investujú do podniku (67 % slovenské podniky), opätovne investujú do ľudských zdrojov v 50 % (25 % slovenské podniky) a majú externé investície a akvizície v 24 % (3 % slovenské podniky) [13].

Z hľadiska formalizovaných inštitúcií, ktoré sme vyššie uviedli, až jedna tretina rodinných podnikov v Slovenskej republike zaostáva v medzigeneračnej výmene, čo je markantne horšie v porovnaní s Európou. Formálne existuje správna rada v 14 % slovenských rodinných podnikov (73 % Európa), plán nástupníctva majú len 4 % respondentov (22 % Európa), rodinnú radu ustanovilo len 6 % (22 % Európa), rodinný protokol vypracovalo len 5 % (17 % Európa). V Európe má až 88 % rodinných podnikov nejaký formalizovaný mechanizmus správy rodinného podniku a 74 % rodinných podnikov má nerodinných manažérov (33 % rodinné podniky v Slovenskej republike). Teda respondenti v Európe, na rozdiel od slovenských respondentov, si uvedomujú potrebu formalizovať štruktúru a inštitúcie správy svojich rodinných podnikov a podporujú integráciu nerodinných manažérov vo svojich podnikoch. Je otázne, či rodinné podniky v Slovenskej republike, ktoré sa zúčastnili na prieskume, neboli vo väčšine vo vlastníctve 1. generácie, kedy sa predpokladá viac neformalizovaných inštitúcií správy rodinného podniku. Za kľúčové faktory úspechu (ďalej KFÚ) považuje až 87 % slovenských respondentov mať dobré a efektívne riadiace štruktúry a procesy, ako aj 85 % respondentov považuje za KFÚ prípravný a tréningový proces nástupcu predtým, než reálne zaujme miesto lídra. Podobne 80 % respondentov pokladá za KFÚ udržiavanie kontroly a vplyvu rodiny v podnikaní [13].

Záver

V príspevku sme charakterizovali dynamické zmeny a neistoty v konkurenčnom prostredí malých a stredných podnikov. Súčasťou tohto prostredia sú aj slovenské rodinné podniky, ktorých podiel vzhľadom na prerušenú tradíciu je podstatne nižší než v krajinách Európy, či v USA. Aj tento faktor znižuje konkurencieschopnosť slovenskej ekonomiky. Slovenské rodinné podniky majú krátku históriu a v súčasnosti by malo dochádzať k intenzívnej medzigeneračnej výmene z 1. generácie na 2. generáciu rodiny. Mnohé rodinné podniky však nemajú ani pripravené plány nástupníctva. Rovnakým problémom je ustanovovanie formalizovaných inštitúcií, najmä realizácia rodinného protokolu všetkých rodinných podnikov a rodinného úradu v prípade

stredne veľkých podnikov. Nevenuje sa teda adekvátne pozornosť ani správe rodinného podniku a Slovenská republika je fakticky vo všetkých smeroch v začiatkoch.

Slovenské rodinné podniky vykazujú pomerne nízke percento prioritizovania inovácií, čo oslabuje ich konkurenčnú pozíciu v budúcnosti. Slovenská ekonomika tak stráca predpoklady na to, aby sa postupne presadzoval určitý počet korporácií (rodinných, verejných), ktoré by pôsobili globálne a zároveň by stabilizovali národnú ekonomiku. Ani štát im nevenuje pozornosť, ktorá by zlepšovala podmienky rodinného podnikania. Slovenské rodinné podniky stoja pred radom podnikateľských výziev, ktoré budú buď v prípade laxného prístupu všetkých strán viesť ku konkurenčnému zaostávaniu, alebo aktívnym štandardizovaním procesov a inštitúcií lepšie zvládať podnikateľské príležitosti.

Významným prínosom pre udržateľnosť rozvoja rodinného podnikania by bolo presadenie oficiálnej definície rodinného podniku do slovenskej legislatívy. Tým by sa získala možnosť používať označenie rodinný podnik. Išlo by nielen o silný marketingový nástroj, ale by sa im zabezpečilo finančné zvýhodnenie, ako napríklad lepší prístup k investíciám a daňovým úľavám. Zaviesť legislatívnu definíciu rodinného podniku odporúča aj Európsky hospodársky a sociálny výbor pre všetky členské krajiny vrátane Slovenskej republiky. Tým by sa konečne začal presne sledovať vplyv rodinných podnikov na slovenskú ekonomiku.

V záujme presadenia týchto zámerov sa aktivizuje Slovenská asociácia malých a stredných podnikov (SAMP) a Slovenská podnikateľská aliancia. Spolupráca týchto organizácií s Ministerstvom hospodárstva SR sa v súčasnosti orientuje skôr na podporu plynulosti medzigeneračnej výmeny, ktorá je dnes veľmi aktuálna. Pozitívom je aj skutočnosť, že SAMP kooordinuje svoje aktivity v oblasti rodinných podnikov s partnerskou Asociáciou malých a stredných podniků a živnostníků České republiky.

Literatúra

- [1] JOHNSON, G. – SHOLES, K. – WITTINGTON, R. 2005. *Exploring Corporate Strategy*. Seventh Edition, Prentice Hall, 2005. ISBN 0-273-68734-4.
- [2] KALISH, I. – RIEDMATTEN, A. – RINGQUIST, J. et al. 2013. *Global Powers of Consumer Products, Engaging the Connected Consumer*. 2013. Deloitte Touche Tohmatsu

Ltd.

- [3] ŠÚBERTOVÁ, E. 2015. *Dynamika a odvetvová štruktúra SZČO a spoločností s ručným obmedzeným v Slovenskej republike*. Bratislava: Maneko, STU. ISSN 1337-9488.
- [4] *Počet ekonomických subjektov na Slovensku za roky 2011 až 2014 podľa právnych foriem a počtu zamestnancov*. <http://statdat.statistic.sk/cognosext>
- [5] KORÁB, V. – HANZELKOVÁ, A. – MIHALISKO, M. 2008. *Rodinné podnikání (způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví)*. Brno: Nakladatelství Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [6] ŠÚBERTOVÁ, E. – KINČÁKOVÁ, M. 2014. *Podpora podnikania pre malé a stredné podniky*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, EU Bratislava, 2014. ISBN 978-80-225-3967-8.
- [7] KENYON-ROUVINEZ, D. – WARD, J. L. (eds.) 2005. *Family Business (Key Issues)*. London: Palgrave Macmillan UK, 2005. ISBN 978-0-230-28773-0.
- [8] STRÁŽOVSKÁ, E. – STRÁŽOVSKÁ, H. – KROŠLÁKOVÁ, M. 2008. *Podnikanie formou rodinných podnikov*. Bratislava: Vydavateľstvo Sprint dva, 2008. ISBN 978-80-969927-0-6.
- [9] HUDÁKOVÁ, M. – MIŽIČKOVÁ, J. – VÁLKOVÁ, D. – MIKOLÁŠ, Z. – FIALOVÁ, V. 2014. *Rodinné podnikanie (teória a príklady z praxe)*. Bratislava: Vydavateľstvo Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-8168-207-0.
- [10] TAGIURI, R. – DAVIS, J. A. 1992. On the Goals of Successful Family Companies. In: *Family Business Review*. Vol. 5 (1), 1992, pp. 43 – 62.
- [11] OKRUHLICA, F. 2013. *Vlastnícká správa spoločnosti (Corporate Governance)*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-8078-603-8.
- [12] DAVIS, J. A. 2001. *Organizing the Family-Run Business (The intricacies of creating a board for the family-run business)*. Harvard School Working Knowledge, 01. October 2001.
- [13] BEGÁN, R. – KROŠLÁKOVÁ, M. 2016. *European Family Business Barometer 2016*. Bratislava: KPMG Slovensko, www.kpmg.com/familybusiness