



EURÓPSKA ÚNIA
Európsky fond regionálneho rozvoja
OP Integrovaná infraštruktúra 2014 – 2020



MINISTERSTVO
DOPRAVY A VÝSTAVBY
SLOVENSKEJ REPUBLIKY



MINISTERSTVO
HOSPODÁRSTVA
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

BARIÉRY RODINNÉHO PODNIKANIA NA SLOVENSKU

BRATISLAVA 2020

OBSAH

Úvod	str. 4	5 Dedenie v rodinnom podniku	str. 49
1 Pojem rodinný podnik	str. 6	5.1 Dedenie obchodného podielu v obchodnej spoločnosti s viacerými spoločníkmi	str. 51
1.1 Snahy o definovanie pojmu rodinný podnik	str. 7	5.1.1 Vylúčenie dedenia obchodného podielu	
1.2 Dôvody vedúce k vytvoreniu definície rodinného podnikania	str. 13	5.1.2 Dedenie obchodného podielu	
1.3 Úprava rodinného podnikania vo vybraných krajinách EÚ	str. 14	5.2 Daň z dedičstva	str. 53
		5.3 Návrhy na možné zmeny v dedičskom konaní rodinných podnikov	str. 54
2 Manažment rodinných podnikov	str. 18	6 Podporné iniciatívy rodinných podnikov na Slovensku a vo vybraných krajinách EÚ	str. 57
2.1 Klasifikácia rodinných podnikov	str. 22	7 Závery a odporúčania	str. 63
2.2 Životný cyklus rodinného podniku a manažment rodinného podniku	str. 23	7.1 Odporúčania pre rodinné podniky	str. 64
2.3 Korporatívne riadenie rodinného podniku	str. 26	7.1.1 Riadenie rodinného podniku	str. 64
2.4 Zamestnávanie členov rodiny v rodinnom podniku		7.1.2 Vymedzenie postavenia členov rodiny	str. 65
2.5 Dozorná rada v RP	str. 29	7.1.3 Externý manažment v rodinnom podniku	str. 66
3 Generačná výmena	str. 33	7.1.4 Usporiadanie majetku rodiny	str. 67
3.1 Generačná výmena ako strategický proces riadenia v rodinnom podniku	str. 37	7.1.5 Myslieť na generačnú výmenu včas	str. 68
3.2 Komu odovzdať RP	str. 38	7.2 Odporúčania pre tvorcov hospodárskej politiky v oblasti rodinného podnik	str. 69
3.3 Kedy a ako odovzdať rodinný podnik	str. 41		
4. Majetkové nástupníctvo	str. 43	Zoznam použitých zdrojov	str. 71
4.1 Aktuálne možnosti odovzdania následníkom v podmienkach SR	str. 44	Zoznam použitých právnych predpisov	str. 75
4.1.1 Prevod obchodného podielu	str. 44		
4.1.2 Prevod živnosti	str. 45		
4.2 Nástroje prerozdelenia majetku RP v zahraničnej právnej úprave	str. 46		
4.2.1 Zverenecký fond v zmysle českej právnej úpravy	str. 46		
4.2.2 Trust podľa právnej úpravy majúcej pôvod v angloamerickom právnom systéme	str. 47		
4.2.3 Treuhand podľa právnej úpravy majúcej pôvod v germánskom práve	str. 48		

ZOZNAM SKRATIEK

BSM	Bezpodielové spoluvlastníctvo manželov
ČR	Česká republika
EÚ	Európska únia
EK	Európska komisia
FFR	Fundacja Firm Rodzinnych
FBN	Family Business Network
FoFu	Výskumný ústav pre rodinný podnik
IBR	Instytut Biznisu Rodzynnego
IFR	Inicjatywa Firm Rodzinnych
LAB	Budapeštianske podnikateľské centrum
MH SR	Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky
MSP	Malé a stredné podniky
NR SR	Národná rada Slovenskej republiky
SAMP	Slovenská asociácia malých a stredných podnikov
SPFR	Stowarzyszenie Polskich Firm Rodzinnych
SR	Slovenská republika
RP	Rodinný podnik
RF	Rodinná firma
ZPS	Združenie podnikateľov Slovenska
SŽZ	Slovenský živnostenský zväz
Zb., Z. z.	Zbierka zákonov

ÚVOD

Vo všeobecnosti platí, že podnikanie by malo „*stáť minimálne na dvoch pevných pilieroch, ktorými sú finančná, resp. hospodárska stabilita a kvalitný manažment. Rodinný podnik potrebuje pre svoju stabilitu o jeden pilier navyše a týmto pilierom je rodina.*“[1]. Rodinné podnikanie v sebe spája podnikateľskú a rodinnú zložku ako trvalo prepojené faktory.

Téma podpory rodinných podnikov (ďalej len „RP“) dlhodobo rezonuje v diskusiách vedených v inštitúciách EÚ. Uvedená téma je dôležitá pre každý z členských štátov. Ani na Slovensku nie je problematika rodinného podnikania novým fenoménom. Prvé rodinné podniky, založené na našom území, ktoré vznikali na základe slobodného rozhodnutia nakupovať, spravovať a predávať majetok[2], sa začali vo väčšej miere rozvíjať v druhej polovici 19. storočia. Avšak, vplyvom politického vývoja došlo v 50. a 60. rokoch 20. storočia takmer k úplnému zániku súkromného podnikania. To sa začína na Slovensku znovu kreovať až po roku 1990. Kým väčšina podnikov v Slovenskej republike vznikla ako úplne nová podnikateľská jednotka, medzi rodinnými podnikmi sa nájdu aj také, ktoré sa transformovali zo štátom vlastneného podniku na súkromný podnik, pričom sa do riadiacich štruktúr podniku začali zapájať aj členovia rodiny. V takto vytvorených podnikoch už mohlo dôjsť aj ku druhej generáčnej výmene majiteľa. Uvedené podniky sú v prostredí SR skôr výnimkou ako pravidlom.

Najmä vplyvom spoločenských zmien na území dnešného Slovenska nie je možné nájsť RP s takou dlhou tradíciou, ako je to v iných krajinách, kde došlo k viacnásobnej generáčnej výmene vo vedení RP. Príkladom z Európy sú RP v Taliansku a Nemecku, ktoré na trhu s rovnakou značkou a vo vlastníctve rovnakej rodiny pôsobia od druhej polovice 19. storočia.[3] Historický vývoj v Československu spôsobil, že aj keď sa fungujúce RP na trhu udržali počas dlhšieho obdobia, často došlo ku zmene ich názvu, alebo ku zmene vlastníctva. RP sa transformovali na verejné/štátne podniky a následne znova na RP. V súčasnosti sa ku dlhodobo pôsobiacim rodinným podnikom, ktoré boli založené v Československu zaradzujú napríklad Koh-i-nor (od roku 1994 je znova vo vlastníctve rodiny Bříza), Petrof (výroba klavírov, založená v roku 1864, v roku 2001 sa znova vrátila rodine). Medzi najstaršie podniky, ktoré na Slovensku pôsobia, patrí aj Matador, ktorý bol založený v roku 1905 a do majetku rodiny Rosinovej sa dostal v 90. rokoch 20. storočia.

V analýze identifikujeme a následne analyzujeme problémy, ktoré zaťažujú rodinné podniky na Slovensku. Cieľom dokumentu je na základe analýzy zhrnúť odporúčania vedúce k zmierneniu bariér, s ktorými sa rodinné podniky na Slovensku v súčasnosti stretávajú. Na dosiahnutie cieľa sme okrem teoretických podkladov využili aj rozhovory so zástupcami rodinných podnikov a odborníkmi poskytujúcimi poradenské služby rodinným podnikom. Súčasťou spracovania tejto témy je zhrnutie praktických, ale aj teoretických poznatkov s prepojením aktuálnej právnej úpravy na Slovensku a v okolitých krajinách týkajúcich sa rodinného podnikania.

[1] Rodinná firma: tri piliere úspechu rodinného podnikania. 2011. In: Dane a účtovníctvo. č. 4. [Online, 06.02.2020]. Dostupné na: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/Rodinna-firma-tri-piliere-uspechu-rodinneho-podnikania.htm>

[2] Poznámka: nie na základe vlastníckeho práva majetku viažuceho sa k šľachtickému postaveniu

[3] Za najstarší rodinný podnik na svete sa považuje podnik, ktorý pôsobí v podnikateľskej oblasti hotelierstva - Hoshi Ryokan. Ide o japonský rodinný podnik, ktorý bol založený už v roku 718.



V prvej kapitole sa venujeme **definovaniu pojmu rodinný podnik**. Nakoľko legálna definícia rodinného podniku v slovenskom právnom poriadku absentuje, analyzovali sme iniciatívy, ktoré sa problematikou v minulosti zaoberali spolu so súčasnými iniciatívami zameranými na podporu právneho zakotvenia pojmu RP. Súčasťou kapitoly je aj porovnanie aktuálneho stavu **definovania rodinného podniku v okolitých krajinách** – Českej republike, Poľsku, Maďarsku, Rakúsku a Taliansku. Vzhľadom k tomu, že sa rodinné podniky od klasických podnikov odlišujú práve vzájomnými rodinnými väzbami, v druhej kapitole sme sa venovali vzájomnému postaveniu a pôsobeniu členov rodiny v RP, ako aj kategorizácii RP.

Tretia kapitola je venovaná **problematike generačnej výmeny**. V súčasnosti je predmetná téma RP vysoko aktuálna, nakoľko práve teraz nastalo obdobie, kedy zakladatelia slovenských rodinných podnikov potrebujú podniky odovzdať ďalšej, nastupujúcej generácii.

Popri hlavnej téme generačnej výmeny sme spracovali **odovzdanie RP z hľadiska majetkového nástupníctva**, ktoré je predmetom štvrtej kapitoly. Došlo k identifikovaniu vybraných možností odovzdania RP spolu s poukázaním na nedostatky a možnosti inšpirácie sa v iných právnych poriadkoch upravujúcich nástroje prerozdelenia majetku podniku, ktoré sú svojou povahou vhodnejšie pre RP.

Obsahom piatej kapitoly je **úprava podmienok dedenia rodinného podniku** spolu s uvedením možností prejavu vôle zakladateľov RP vo veciach prerozdelenia majetku rodinného podniku.

Šiesta kapitola sa venuje **podporným programom a iniciatívam** vytvoreným u nás aj v zahraničí zacielených práve na RP.

Posledná, siedma kapitola, vychádza nielen zo samotnej analýzy, ale aj z **odporúčaní odborníkov** na rodinné podnikanie. Na tomto základe sme sformulovali niekoľko praktických rád, ktoré môžu RP pomôcť v príprave a zvládnutí zložitých situácií súvisiacich s rodinným podnikaním. Záver tejto kapitoly je venovaný **zhrnutiam a návrhu zmien platnej legislatívy**.

Pri samotnom spracovaní témy nám vo výraznej miere pomohli **skúsenosti podnikateľov** zúčastnených na podujatiach organizovaných SBA v Košiciach a Bratislave. Svoje názory na tému rodinného podnikania prezentovali **zástupcovia rodinných podnikov zo Slovenska** v zložení zástupcov ako zakladajúcej, tak aj nastupujúcej generácie. Rovnako dôležité skúsenosti na podujatiach odprezentovali aj zástupcovia organizácií, ktoré poskytujú RP poradenské služby a so zástupcami RP každodenne spolupracujú. Základný obraz o Slovenských rodinných podnikoch sme získali aj z **kvantitatívneho prieskumu** a z voľne dostupných informácií vzorky podnikov, ktoré sa za rodinné podniky sami označujú.



POJEM RODINNÝ PODNIK

SNAHY O DEFINOVANIE POJMU RODINNÝ PODNIK

Za základný problém, ktorý sa v teórii a praxi RP na Slovensku vyskytuje, možno považovať dlhodobu absenciu definície pojmu rodinný podnik alebo rodinné podnikanie. Definovanie pojmu RP je zásadným problémom aj z pohľadu EÚ, keďže veľkosť, forma a odvetvie pôsobenia RP sú veľmi rôznorodé. Hoci prevažná väčšina RP patrí do skupiny MSP, na trhu existujú aj RP, ktoré sú zaradené do kategórie veľké, dokonca nadnárodné spoločnosti.

V roku 2015 portál Business Insider zverejnil zoznam najväčších rodinných podnikov, ktoré sú na trhu obchodované s trhovou kapitalizáciou viac ako 1 miliarda dolárov a rodinný podiel je najmenej 20 %. Do zoznamu najväčších rodinných podnikov bolo zaradených 920 RP z 35 krajín sveta, spomedzi ktorých pochádza až 64 % podnikov z rozvíjajúcej sa Ázie.[4]

V januári 2019 bol zverejnený rebríček 750 rodinných firiem, ktoré na trhu pôsobia minimálne 20 rokov. V súkromnej spoločnosti ovládajú minimálne 50 % a vo verejne obchodovateľnej minimálne 32 % hlasovacích práv. V prvej desiatke sa umiestnilo najviac podnikov z USA v počte päť, tri podniky z Nemecka a po jednom podniku z Holandska a Indie.[5]

Tabuľka 1: Vybrané úspešné RP vo svete

Krajina	Počet RP v rebríčku	Vybrané rodinné podniky
USA	171	Walmart Inc.; Berkshire Hathaway Inc.; Ford; Cargill, Incorporated; Koch Industries, Inc.
Čína a Hongkong	41 a 16	Pacific Construction Group Company Ltd; Johnson Electric Holdings Ltd
India	24	Tata Sons Ltd; Hinduja Group Ltd;
Rusko	11	Public Joint Stock Company Magnit; Novolipetsk Steel
Nemecko	119	Volkswagen AG; BMW AG; Schwarz Gruppe
Holandsko	15	Exor NV; Heineken Holding NV
Rakúsko	6	Red Bull GmbH; D. Swarovski KG
Poľsko	3	Eurocash SA; NEUCA S.A.
ČR	1	AGROFERT, a.s.
Chorvátsko	1	Agrokor d.d.
Maďarsko	0	
Slovensko	0	

Zdroj: BRAIN, D. 2019. The World's Top 750 Family Businesses Ranking. [Online,10.02.2020]. Dostupné na: <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>.

Rovnako ako je odlišná veľkosť RP, je aj **predmet podnikania RP rozmanitý**. Kým v RP medzinárodného, až nadnárodného charakteru prevláda podnikanie v oblasti financií, IT technológiách, ropnom a naftárskom priemysle, ale aj v oblasti zdravotnej starostlivosti, **RP s lokálnou pôsobnosťou sa zameriavajú viac na poskytovanie služieb a tovarov miestnej komunite**. Mnoho RP pôsobí v oblasti **poľnohospodárstva, potravinárstva, hotelierstva, reštauračných služieb, obchodu alebo ako subdodávateľa pre veľké podniky**. Práve podniky pôsobiace v uvedených oblastiach majú často charakter mikro, malých alebo stredných podnikov.

[4] STERN, C. 2015 The 21 biggest family- owned businesses in the world. [Online, 07.02.2020]. Dostupné na: <https://www.businessinsider.com/the-worlds-21-biggest-family-owned-businesses-2015-7>

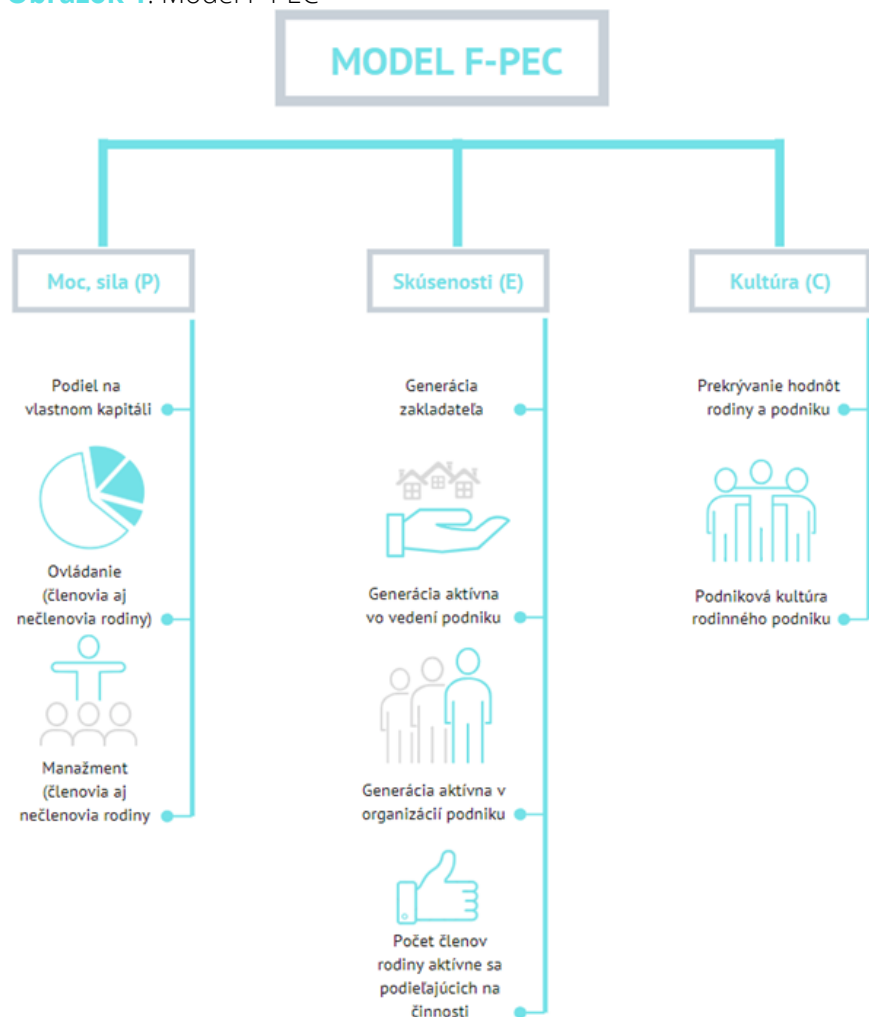
[5] BAIN, D. 2019 The World's Top 750 Family Businesses Ranking. [Online,07.02.2020]. Dostupné na: <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>

Vytvoriť jednotnú definíciu, pre tak rozmanité skupiny podnikov, je pomerne zložité. Ani nájdenie základných odlišností rodinných podnikov od „obyčajných“ podnikov, nemusí byť rozhodujúcim faktorom pri ich definovaní. **Rovnako ako existujú odlišné definície RP, tak aj znaky RP sa podľa jednotlivých autorov odlišujú.** Za znaky, na ktorých sa prevažná väčšina autorov zhodne, sú:

1. RP je ovplyvňovaný tromi druhmi cieľov – podnikovými, vlastníckymi a rodinnými. Rozhodujúce je vedieť tieto ciele zosúladiť, aby nedochádzalo k rozporom vo vnútri RP.
2. Do riadenia a chodu podniku zasahujú vo výraznej miere emócie. Aj keď mnoho podnikateľov sa snaží tieto emočné zásahy eliminovať, v praxi nie je možné sa im vyhnúť, keďže ide o prepojenie podniku a rodiny.
3. Zakladateľ podniku má zvyčajne dlhodobé ciele a RP chce odovzdať nasledujúcej generácii. Preto je pre každého podnikateľa dôležité úspešne zvládnuť generačnú výmenu. V prípade, že k nej nedôjde z dôvodu nezájmu nasledovníkov o RP, považuje sa to nie len za citové, ale aj manažérske zlyhanie.
4. Vývojový cyklus RP sa prelína s rodinným cyklom, čo sa následne odráža na vývoji RP ako celku.
5. RP vytvárajú zvyčajne „špeciálnu“, osobitnú atmosféru a kultúru, ktorú následne prenášajú do života podniku, a aj do vzťahov s obchodnými partnermi.

Znaky RP budú bližšie analyzované v nasledujúcich kapitolách. Z uvedeného dôvodu sa v tejto časti predovšetkým zameriame na základný problém, ktorým je **definícia pojmu rodinný podnik.**

Obrázok 1: Model F-PEC



Teoretici sa vymedzením pojmu RP zaoberajú pomerne intenzívne. V jednotlivých krajinách a medzi jednotlivými autormi sa nachádza množstvo definícií pojmu RP, ktoré sa navzájom podobajú, dopĺňajú, alebo sú úplne nezávislé. Nie všetky definície sú záväzné alebo právne zakotvené v právnych predpisoch. Jedným z pohľadov na vymedzenie RP, pomocou ktorého sa meria sila vplyvu rodiny na podnik je **model F-PEC (Family influence trough Power, Experience and Culture)** z roku 2001. Model F-PEC bol autormi vytvorený na účely medzinárodného porovnávania RP. Napriek jeho výhodám spočívajúcim v pomernej prehľadnosti a jednoduchosti je v praxi využívaný len vo veľmi obmedzenej miere.

Zdroj: Koráb, V., Hanzelková, A., Mihalisko, M. 2008. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press. ISBN978-80-251-1743-6.

Najstarší model RP bol definovaný Renatom Tagsurim a Johnom Davisom z Harvard Business School v roku 1978. Ide o model troch kruhov, v ktorých sa zástupca RP nachádza v jednej z definovaných oblastí 1 – 7.

Na základe modelu vieme určiť, ktorá z osôb zainteresovaných na RP, má aké ciele a v akej pozícii sa v RP nachádza. Ciele rodinného príslušníka, ktorý sa na aktivitách RP nepodieľa (1) sú odlišné od cieľov finančného majiteľa podniku, ktorý do činnosti rodiny ani firmy nezasahuje (2) a rovnako sa odlišujú od cieľov, ktoré má zamestnanec, ktorý je zapojený do činnosti firmy, ale nepatrí do rodiny a nie je ani finančne prepojený s podnikom (3).

V prípade, že niektorá z osôb zaradených do vyššie uvedených skupín plní viaceré úlohy, nachádza sa vo vnútri kruhov, ktoré sú vzájomne prepojené.[6]

Obrázok 2: Model troch kruhov



Zdroj: WOJEWODA, M. Czym jest firma rodzinna? [Online, 21.02.2020].
Dostupné na: <http://familybusiness.ibrpolska.pl/model-trzech-okregow/>

Špecifikom RP sa stáva závislosť medzi zúčastnenými osobami, pričom do fungovania podniku sa dostávajú vplyvy rodiny a finančného majiteľa podniku, ktoré sa následne odrážajú vo všetkých oblastiach činnosti podniku, rodiny a financiách. V takto fungujúcom RP sa nenachádza žiadne postavenie, ktoré by bolo z hľadiska podniku neutrálne. Aj preto sa rodinným podnikom odporúča, aby riadenie podniku, alebo členstvo v dozornej rade zverili osobám, ktoré stoja mimo systém troch kruhov. Dlhodobý úspech RP závisí od zosúladenia záujmov osôb, ktoré sa nachádzajú kdekoľvek vo vnútri kruhov.

Napriek všetkým rozdielnostiam a špecifikám rodinných podnikov, existuje potreba definovania pojmu RP. **Európska únia** už niekoľko rokov **presadzuje** nižšie uvedenú **definíciu rodinného podniku**, ktorá vychádza z viacerých definícií RP, ktoré si vytvorili jednotlivé členské štáty. Predmetnú definíciu možno považovať zapomerne širokú a všeobecnú. Podľa EÚ by definícia RP mala vychádzať z nasledujúceho znenia:

- “
1. Väčšina rozhodovacích práv je vo vlastníctve fyzickej osoby (fyzických osôb), ktorá založila podnik, alebo vo vlastníctve fyzickej osoby (fyzických osôb), ktorá nadobudla kapitálový podiel v podniku, alebo vo vlastníctve ich manželov/manžieliek, rodičov detí alebo detí priamych dedičov.
 2. Väčšina rozhodovacích práv je nepriamych alebo priamych.
 3. Aspoň jeden zástupca rodiny alebo jeho príbuzný je formálne zapojený do riadenia firmy.
 4. Ak v prípade spoločností obchodovaných na burze osoba, ktorá podnik založila alebo v nej získala podiel, (alebo rodina či potomkovia takejto osoby, či týchto osôb) vlastní minimálne 25 % rozhodovacích práv vyplývajúcich z ich podielu na základnom imaní.[7]
- ”

[6] Člen RP, ktorý v podniku nepracuje, ale má podiel na majetku RP sa nachádza v pozícii 4. Číslo 6 predstavuje rodinného príslušníka, ktorý je zamestnancom v RP, ale nepodieľa sa na vlastníctve RP. Osoba, ktorá má podiel na vlastníctve RP a je v RP aj zamestnaná, ale nepatrí do rodiny, sa nachádza v pozícii 5. Prienik všetkých troch oblastí tvorí – člen rodiny, zamestnaný v určitej forme pracovného pomeru v podniku s majetkovým podielom v podniku je označený číslom 7.

[7] Nezáväzná definícia vytvorená skupinou expertov Európskej komisie v roku 2009. [Online, 05.02.2020]. Dostupné na: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_sk

Európska únia odporúča členským štátom prijať definíciu RP s uvedenými znakmi z dôvodu „*Keby európske štáty takúto definíciu prijali, umožnilo by to zozbierať kvantitatívne údaje, na základe ktorých by sa po súhrnnej syntéze mohli vypracovať štatistiky o týchto podnikoch.*“[8]

V slovenskom právnom poriadku legálna definícia „rodinný podnik“ alebo „rodinné podnikanie“ absentuje. V právnych predpisoch máme definované len samostatné pojmy ako sú: „podnikanie“, „podnik“, „rodina“, či „blízka osoba“.

V zmysle znenia ustanovenia § 2 ods. 1 zákona č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonníka v znení neskorších predpisov sa **podnikaním** rozumie „*sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku alebo na účel dosiahnutia merateľného pozitívneho sociálneho vplyvu, ak ide o hospodársku činnosť registrovaného sociálneho podniku podľa osobitného predpisu.*“

Ustanovenie § 5 Obchodného zákonníka stanovuje, že „**Podnikom** sa na účely tohto zákona rozumie súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.“

Podľa čl. 2 prvej vety zákona č. 36/2005 Z. z. o rodine a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov je rodina vymedzená nasledovne „**Rodina** založená manželstvom je základnou bunkou spoločnosti.“ Z uvedeného vyplýva, že pojem rodina nie je bližšie špecifikovaný, pričom ide len o jeho stručné vymedzenie.

Zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník v znení neskorších predpisov (ďalej len „Občiansky zákonník“) v ustanovení § 116 upravuje, že: „**Blízkou osobou** je príbuzný v priamom rade, súrodenec a manžel; iné osoby v pomere rodinnom alebo obdobnom sa pokladajú za osoby sebe navzájom blízke, ak by ujmu, ktorú utrpela jedna z nich, druhá dôvodne pociťovala ako vlastnú ujmu.“ Z citovaného ustanovenia vyplýva, že za osoby sebe navzájom blízke môžeme považovať aj partnera/partnerku resp. druha/družku, ktorí sa môžu v RP podieľať na rodinnom podnikaní.

Podľa viacerých názorov, vzhľadom na vývoj spoločenských pomerov došlo k prekonaniu tradičnej definície rodiny. K vymedzeniu pojmu rodina v súvislosti s definovaním pojmu RP sa prikláňa aj Serina, ktorý uvádza, že „*pod pojmom rodina je často chápaný len manželský vzťah, prípadne vzťah deti a rodičia. Pre potreby RP je potrebné širšie vymedzenie pojmu rodina a vzťahov medzi nimi.*“[9]

Prvé vážnejšie pokusy o definovanie RP vo forme samostatného zákona o rodinnom podnikaní na Slovensku, sa uskutočnili v rokoch 2013 a 2015[10]. Skupina poslancov predložila Národnej rade SR prvý návrh zákona o rodinnom podnikaní v roku 2013, pričom tento návrh zákona sa dostal až do tretieho čítania legislatívneho procesu. Návrh znenia zákona nakoniec NR SR neschválila.

[8] Stanovisko Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru na tému „Rodinné podniky v Európe ako zdroj oživenia hospodárskeho rastu a lepších pracovných miest“ (2016/C 013/03)

[9] Mgr. Peter Serina, advokátska kancelária, s.r.o. 2011. Rodinné podnikanie na Slovensku. [Online, 05.02.2020]. Dostupné na: <https://pdfslide.net/documents/ak-rodinne-podnikanie-na-slovensku-rodinne-podnikanie-na-slovensku-mgr-peter.html>

[10] Návrhy zákonov o rodinnom podnikaní z roku 2013 a 2015 sú dostupné na: <https://www.nrsr.sk/web/Default.aspx?sid=zakony/ssl&Text=o%20rodinnom%20podnikani%20ad&CisObdobia=6&FullText=False&StatelD=&CategoryID=-1&PredkladatelID=-1&Predkladatel=&PredkladatelPoslanecID=-1&Cistka=&CisloZz=>

Druhý pokus o právne zakotvenie rodinného podnikania sa zopakoval v roku 2015. Išlo takmer o identický návrh znenia zákona z roku 2013 so zapracovanými menšími zmenami od pôvodnej skupiny poslancov. Návrh tohto zákona sa dostal len do prvého čítania a v tomto štádiu NR SR rozhodla, že nebude pokračovať v rokovaní o návrhu zákona.

Predmetom navrhovaného znenia zákona bola úprava práv a povinností podnikateľov a členov obchodných spoločností, ktorí svoju podnikateľskú činnosť vykonávajú spoločne s ďalšími členmi rodiny prostredníctvom rodinného podniku. Zákon ďalej vo svojom znení upravoval formy podpory rodinného podnikania stimulujúce členov rodín na zakladanie rodinných podnikov, upravuje hospodárenie rodinných podnikov a preberanie rodinných podnikov, ako aj povinnosti štátu, ktoré s týmito činnosťami súvisia.[11]

Návrh zákona stručne definoval pojem **rodinné podnikanie**, za čo sa považovala činnosť rodinného podniku. Rodinný podnik mohol podnikáť v troch formách a to ako: obchodná spoločnosť, rodinná živnosť alebo rodinná farma.

V zmysle § 3 návrhu zákona o rodinnom podnikaní:

Rodinnou obchodnou spoločnosťou je spoločnosť s ručením obmedzeným alebo akciová spoločnosť založená podľa osobitného zákona, v ktorej členovia rodiny vlastnia nadpolovičnú väčšinu súhrnu peňažných i nepeňažných vkladov základného imania spoločnosti a najmenej jeden z členov rodiny je členom štatutárneho orgánu alebo štatutárnym orgánom rodinnej obchodnej spoločnosti.

Rodinná živnosť je živnostenským podnikaním podľa osobitného zákona, na ktorom sa svojou prácou alebo majetkom podieľajú najmenej dvaja členovia rodiny a najmenej jeden z členov rodiny je živnostníkom podľa osobitného zákona.

Rodinnou farmou je poľnohospodárska výroba podľa osobitného zákona, na ktorej sa svojou prácou alebo majetkom podieľajú najmenej dvaja členovia rodiny a najmenej jeden z členov rodiny je držiteľom osvedčenia o zápise do evidencie.

V navrhovanom zákone bolo rodinné podnikanie definované ako *„podnikateľská činnosť, na ktorej sa priamo zúčastňuje viac ako jeden člen rodiny, pričom členovia rodiny majú v podniku majoritný majetkový podiel a manažérsku kontrolu“*[12].

Pomerne rozsiahlo bola téma rodinného podnikania a jeho definície spracovaná v roku 2018 SBA, v ktorej sa uvádza, že *„naprieč krajinami samotnej Európy existuje približne 90 rôznych definícií rodinných podnikov“*[13].

[11] Znenie ustanovenia § 2 návrhu zákona o rodinnom podnikaní z roku 2015.

[12] Moresová, M., Sedláčiková, M. 2018. Externé determinanty rodinných podnikov na Slovensku. In: Scientia Iuventa. [Online, 16.01.2020]. Dostupné na: http://si.umb.sk/wp-content/uploads/2018/06/Moresov%C3%A1_Sedlia%C4%8Dikov%C3%A1.pdf

[13] SBA. 2018. Štúdia rodinného podnikania na Slovensku. Strategická časť. [Online, 15.01.2020]. Dostupné na: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3_studia_rodinneho_podnikania_na_slovensku.pdf

Pre potreby Ministerstva hospodárstva SR pre rozvoj oblasti rodinného podnikania bola v Schéme na podporu RP definovaná skupina podnikov, ktorým môže byť podpora poskytnutá. V zmysle znenia Schémy na podporu RP sa rodinným podnikom rozumie:



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

1. jeden člen alebo viacerí vlastnia viac ako 50 % podielov, hlasov alebo akcií v podniku;
2. jeden člen alebo viacerí vlastnia v podniku taký podiel, počet hlasov alebo akcií, že sú schopní presadiť svoju vôľu proti ostatným spoluvlastníkom (ďalej len „má vplyv“);
3. jeden člen alebo viacerí vykonávajú kontrolné funkcie v podniku a majú vplyv;
4. jeden člen alebo viacerí vykonávajú riadiace funkcie v podniku a majú vplyv.[14]



Témou RP sa dlhodobo zaoberajú aj podnikateľské organizácie ako Združenie podnikateľov Slovenska a Slovenský živnostenský zväz (ďalej len „SŽZ“). SŽZ navrhuje prijať definíciu RP podobne ako v ČR vo forme uznesenia vlády alebo ju zapracovať do Obchodného zákonníka a/alebo do živnostenského zákona. SŽZ dňa 23.10.2019 navrhol definíciu RP v nasledovnom znení:



Rodinným podnikom je rodinná obchodná spoločnosť alebo rodinná živnosť.

1. **Rodinnou obchodnou spoločnosťou je bez ohľadu na výšku tržieb alebo počet zamestnancov obchodná spoločnosť**, v ktorej nadpolovičný počet spoločníkov tvoria členovia jednej rodiny a aspoň jeden člen tejto rodiny je jej štatutárnym orgánom, alebo v ktorej členovia jednej rodiny priamo alebo nepriamo vykonávajú väčšinu hlasovacích práv a aspoň jeden člen tejto rodiny je členom štatutárneho orgánu tejto obchodnej spoločnosti.
2. **Rodinná živnosť** je podnikanie, na ktorom sa svojou prácou alebo majetkom podieľajú najmenej dvaja členovia jednej rodiny a najmenej jeden z členov tejto rodiny je držiteľom živnostenského alebo iného obdobného oprávnenia alebo je oprávnený podnikat' z iného dôvodu.
3. **Za členov jednej rodiny** sa pre účely rodinného podniku považujú spoločne pracujúci manželia, alebo aspoň s jedným z manželov spoločne pracujúci ich priamy príbuzní podľa § 117 zákona č. 40/1964 Zb. Občianskeho zákonníka (otec, syn vnuk, matka, dcéra vnučka), alebo spoločne pracujúci súrodenci a ich priamy príbuzný.[15]



[14] MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SR. Schéma na podporu rodinného podnikania (2017 – 2020) (schéma pomoci de minimis). [Online, 16.02.2020]. Dostupné na: <https://www.justice.gov.sk/PortalApp/Handlers/StiahnutPrilohu.ashx?IdPriloha=149272>.

[15] Slovenský živnostenský zväz. 2019. Návrhy SŽZ k vytvoreniu legislatívneho rámca pre rodinné podnikanie v SR. [Online, 20.02.2020]. Dostupné na: <https://www.szz.sk/stanoviska-a-vyhlasenia-szz/313-navrhy-szz-k-vytvoreniu-legislativneho-ramca-pre-rodinne-podnikanie-v-sr.html>

DÔVODY VEDÚCE K VYTVORENIU DEFINÍCIE RODINNÉ PODNIKANIA

Zástupcovia rodinných podnikov, ktorí pri okrúhlych stoloch organizovaných SBA,[16] diskutovali na tému problémov rodinného podnikania, pričom sami seba (ako rodinný podnik) definovali ako entitu, ktorá je silne závislá od rodinných vzťahov, ktoré sa do podnikania automaticky dostávajú. Podnikatelia uviedli viacero znakov, podľa ktorých sa ich forma podnikania považuje za rodinný podnik.

Z postrehov vyberáme nasledovné definičné znaky: RP je akýkoľvek lokálny podnik, ktorý zamestnáva aspoň jedného člena rodiny; ide o podnik, ktorý svojou existenciou a činnosťou má určitý dopad na najbližšiu rodinu zakladateľa; nevyhnutná participácia členov rodiny v podniku; aspoň 51 % podniku vlastní člen rodiny; na riadení podniku sa zvyčajne podieľajú len najbližší členovia rodiny vo vzťahu k zakladateľovi. Napriek uvedeniu viacerých znakov RP sa podnikatelia navzájom nezhodli na spoločnej jednotnej definícii RP, aj keď spoločné znaky RP sa nachádzali v každej z charakteristík.

Medzi odborníkmi, nielen teoretikmi, silnie potreba jednotného definovania pojmu RP. Dôvody pre prijatie definície RP sú:

1. Definícia umožní poznať počet a charakter RP nachádzajúcich sa v krajine a umožní aj ich medzinárodné porovnanie a výskum.
2. Umožní lepšie prispôsobenie súčasnej legislatívy RP v oblasti zamestnanosti, dedenia, platenia daní a odvodov.
3. Uľahčí RP prístup k financiám určeným špeciálne pre RP na domácej aj medzinárodnej úrovni.
4. Pomôže RP udržať podnikanie vo vnútri rodiny a to špeciálnymi programami cielenými na RP, alebo pomôže predať RP novému podnikateľovi.
5. Poradí RP ako sa dostať na medzinárodný trh aj ku medzinárodným projektom zameraným na RP.
6. Pomôže vytvoriť platformu pre stretávanie sa zástupcov RP na vzájomnú výmenu skúseností a znalostí.
7. Dokáže vytvoriť špeciálne programy (vzdelávania, mentoringu, networkingu a pod.) pre zástupcov RP.

Na oblasť rodinného podnikania je zameraných aj viacero medzinárodných aliancií a združení, ktoré organizujú prieskumy o RP, pre členov organizujú rozličné mítingy, konferencie, workshopy a iné aktivity. Väčšina týchto organizácií pôsobí hlavne v USA. Viacročný výskum RP realizovali napríklad nadnárodné spoločnosti PwC a Deloitte, no slovenské RP boli zaradené len do jedného z posledných realizovaných výskumov. Dôvodom môže byť aj to, že združenia, alebo organizácie, ktoré by boli zamerané výlučne na RP a podporu ich činnosti na Slovensku viac – menej absentujú a v etablovaných podnikateľských organizáciách začala téma rodinného podnikania rezonovať až posledných rokoch, kedy prvý krát dochádza ku generačnej výmene.

[16] Podujatia nazvané „okrúhle stoly“ boli organizované SBA v dňoch 13.11.2019 v Košiciach, a dňa 20.11.2019 v Bratislave, so zameraním sa na tému identifikovania bariér rodinných podnikov na Slovensku. Na uvedené podujatie boli prizvaní zástupcovia rodinných podnikov z radov podnikateľov a tiež odborníci z radov poradenských spoločností poskytujúcich služby rodinným podnikom.

ÚPRAVA RODINNÉHO PODNIKANIA VO VYBRANÝCH KRAJINÁCH EÚ

Problém legálneho ukotvenia pojmu RP v záväzných právnych predpisoch je vysoko aktuálnou témou, nakoľko množstvo krajín vo svete používa viacero definícií rodinného podnikania. Krajiny EÚ sa najčastejšie prikláňajú k nezáväznej definícii o RP vytvorenej Európskou komisiou. V tejto časti dokumentu sme sa zamerali na zistenie situácie o definovaní RP v krajinách V4 (Poľsko, Česká republika a Maďarsko), v Rakúsku a Taliansku. Spomedzi uvedených krajín iba ČR má zatiaľ na základe uznesenia vlády definovaný pojem RP a Rakúsko má čiastočnú právnu úpravu nachádzajúcu sa vo viacerých právnych predpisoch.

RP sa v **Českej republike** považuje za jeden z významných prvkov podnikania na trhu. Dňom 01.01.2014 nadobudlo účinnosť nové znenie zákona č. 89/2012 Sb. Občiansky zákoník a do právneho poriadku ČR bol zavedený pojem **rodinný závod**. V zmysle ustanovenia § 700 ods. 1 Občianskeho zákonníka sa za „rodinný závod považuje závod, v ktorom spoločne pracujú obaja manželia alebo aspoň s jedným z manželov pracuje aj ich príbuzní až do tretieho stupňa alebo osoby s manželmi zošvagrené až do druhého stupňa, a ktorý je vo vlastníctve niektorej z týchto osôb. Na tieto osoby, ktoré trvalo pracujú pre rodinu alebo rodinný závod sa hľadí ako na členov rodiny zúčastnených na riadení rodinného závodu.“

Cieľom právnej úpravy rodinného závodu je „**vyplniť priestor, v ktorom členovia rodiny skutočne pracujú pre rodinný podnik bez toho, aby ich práva a povinnosti boli upravené osobitne uzatvorenou zmluvou.** Z uvedeného dôvodu sa výslovne uvádza, že sa tieto ustanovenia nepoužijú, ak je rodinný závod založený na základe spoločenskej zmluvy, zmluvy o tichom spoločenstve alebo na základe zmluvy upravujúcej medzi stranami pracovný pomer.“[17] Právna úprava rodinného závodu sa nebude v praxi aplikovať na prípady, v ktorých rodinný závod ovláda právnická osoba s obchodnými podielmi niektorých členov rodiny a tretími osobami.

Ďalší charakteristický znak rodinného závodu spočíva v tom, že nie je dôležitý predmet podnikania, ale dôležité sú osoby, ktoré sa na jeho riadení podieľajú. Platí právne pravidlo, podľa ktorého existuje rovnaké postavenie trvale pracujúceho člena rodiny v rodinnom závode s členom rodiny, ktorý sa stará o domácnosť. Uvedeným pravidlom je snaha zdôrazniť, že osobná starostlivosť o rodinu a ich členov má rovnaký význam ako poskytovanie majetkového plnenia. Právna úprava rodinného závodu je obsiahnutá v ustanoveniach § 700 až § 707 Občianskeho zákonníka.

Po dlhotrvajúcich prípravách a procese schvaľovania, bola v ČR nakoniec prijatá definícia rodinného podniku. Stalo sa tak Uznesením vlády ČR zo dňa 13.05.2019 č. 330 o vymedzení rodinného podniku v ČR. V zmysle schválenej definície **rodinným podnikom je rodinná obchodná korporácia alebo rodinná živnosť.**

- 66 1. **Rodinnou obchodnou korporáciou** je obchodná korporácia, v ktorej je nadpolovičný počet spoločníkov tvorený členmi jednej rodiny a aspoň jeden člen tejto rodiny je jej štatutárnym orgánom alebo v ktorej členovia jednej rodiny priamo alebo nepriamo vykonávajú väčšinu hlasovacích práv a aspoň jeden člen tejto rodiny je členom štatutárneho orgánu tejto obchodnej korporácie. Za rodinnú obchodnú korporáciu sa považuje tiež obchodná korporácia, v ktorej väčšinu hlasovacích práv vykonáva v prospech jednej rodiny správca fondu alebo správca zvereneckého fondu, ak je súčasne aspoň jeden člen tejto rodiny členom štatutárneho orgánu fondu, alebo správca zvereneckého fondu.
2. **Rodinná živnosť** je podnikanie, na ktorom sa svojou prácou alebo majetkom podieľajú najmenej dvaja členovia jednej rodiny a najmenej jeden z členov tejto rodiny je držiteľom živnostenského alebo iného obdobného oprávnenia alebo je oprávnený na podnikanie na základe iného dôvodu.
3. **Za členov jednej rodiny** sa pre účely rodinného podniku považujú spoločne pracujúci manželia alebo partneri alebo aspoň s jedným z manželov alebo partnerov aj ich príbuzní až do tretieho stupňa osoby s manželmi alebo partnermi zošvagrenými až do druhého stupňa, ďalej osoby príbuzné v priamej línii, alebo súrodenci. Ak je medzi nimi osoba, ktorá nemá plnú právnu spôsobilosť, zastupuje ju pri hlasovaní zákonný zástupca, pokiaľ je nepľnoletá, inak opatrovník.[18]



Napriek tomu, že by sa mohlo zdať, že oba pojmy (RP a rodinný závod) sa navzájom prelínajú, podľa vyjadrení právnikov, môže k prekryvaniu právnych predpisov dôjsť len zriedka. Vyššie uvedená „**definícia rodinného podniku je výrazne širšia a zahrňuje tiež (bežné) situácie, kedy je rodinné podnikanie vykonávané formou živnosti so zapojením ostatných členov rodiny na základe pracovnoprávných vzťahov alebo prostredníctvom obchodných spoločností**, v ktorých sa na vlastníckej a riadiacej pozícii podieľajú členovia rodiny. Cieľom definovania rodinného podniku, na rozdiel od rodinného závodu, nie je majetková alebo existenčná ochrana členov rodiny participujúcich na rodinnom podniku (tá je v tomto prípade zaistená nástrojmi záväzkového, korporátneho alebo pracovného práva), ale formálne zakotvenie rodinného podniku ako takého.“[19]

Podľa údajov z roku 2013 majú „**rakúske RP** v priemere 29 rokov. Väčšina rodinných podnikov (90 %) je riadená len jednou generáciou. Polovica (50 %) RP je stále riadená ešte len prvou generáciou, 20 % RP je v rukách druhej generácie, 12 % RP bolo odovzdaných tretej generácii. Iba 8 % RP vlastní a riadi štvrtá alebo neskoršia generácia.“[20] V Rakúsku vychádzali definície RP do roku 2009 prevažne z definície M. Voglera a za RP sa považoval taký podnik, ktorý spĺňal tri kritériá:

1. „Osoby majetkovo zainteresované na podniku musia byť členmi jednej rodiny.
2. Jednotliví členovia rodiny alebo celá rodina musí byť v takej pozícii, že daný podnik ovládajú. Väčšinou je to spojené s hlasovacími právami.
3. Manažment RP sa regrutuje z členov rodiny, ktorí musia mať pevnú vôľu riadiť daný podnik tak, aby slúžil danej rodine na zaistenie živobytia“[21]

Aj keď v súčasnosti v Rakúsku prevláda definícia RP z tvorby EÚ, trvalá absencia jednotnej definície pojmu RP dáva možnosť vzniku aj ďalších definícií. Napríklad Wennberg považuje za RP taký podnik, ktorý je vo vlastníctve dvoch alebo viacerých členov rodiny v domácnosti (manželský pár) alebo v biologicky prepojenej rodine (otcovia, matky a deti), ktoré žijú v tej istej alebo inej domácnosti.[22]

[18] Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR. 2019. Rodinné firmy se dočkaly, vláde schválila definici rodinného podnikání. [Online, 12.02.2020] Dostupné na: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/rodinne-firmy-se-dockaly--vlada-schvalila-definici-rodinneho-podnikani--246105/>

[19] Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Proč ukotvit rodinné firmy v českém právním řádu? [Online, 12.02.2020]. Dostupné na: <https://www.rodinnafirma.net/cz/proc-ukotvit-rodinne-firmy-v-zakone>

[20] ZINIEL, W., VOITHOFER, P. 2016. Family business successions in Austria – satisfaction and the incumbent-successor relationship. In: Vezetéstudomány/Budapest management review. roč. XLVII. č. 11. ISSN 0133-0179. [Online, 18.02.2020]. Dostupné na: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2520/1/VT2016n11p29.pdf>

[21] Koráb, V., Hanzelková, A., Mihalisko, M. 2008. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1743-6.

[22] ZINIEL, W., VOITHOFER, P. 2016. Family business successions in Austria – satisfaction and the incumbent-successor relationship. In: Vezetéstudomány/Budapest management review. roč. XLVII. č. 11. ISSN 0133-0179. [Online, 18.02.2020]. Dostupné na: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2520/1/VT2016n11p29.pdf>

Ostatné vybrané krajiny využívajú na definovanie pojmu rodinný podnik viaceré definície. S veľmi podobnou definíciou RP, ktorá vychádza z M. Voglera sa máme možnosť stretnúť aj v **Poľsku**. Na webovej stránke www.praca.pl, ktorá je obdobou webovej stránky www.istp.sk, je uvedená jedna z mnohých definícií RP, podľa ktorej sa za RP považuje taký podnik, v ktorom spriaznené osoby prijímajú strategické rozhodnutia a ktorý má zostať pod kontrolou nasledujúcich generácií. V rodinnom podniku je viac ako jeden člen rodiny priamo zapojený do riadenia, pričom v podniku sa počíta s viacerými generáciami a väčšina kapitálu je v rukách príbuzných. Zároveň je RP pre zakladateľov základným zdrojom príjmu.[23]

Podľa encyklopédie riadenia je v Poľsku za RP považovaná „*hospodárska jednotka so zaregistrovanou právnou formou, ktorá spĺňa určité podmienky*“:

1. *V rodinnom podniku musia pracovať najmenej dvaja príbuzní.*
2. *Aspoň jeden člen rodiny musí zohrávať významnú úlohu v procese riadenia organizácie.*
3. *Spoločnosť sa nazýva rodinný podnik, keď rodinní príslušníci vlastnia väčšinu kapitálu spoločnosti.*
4. *Kľúčovým zdrojom príjmu rodiny je príjem generovaný spoločnosťou.*
5. *Organizácia sa musí vnímať ako rodinný podnik.*“[24]

V čase, keď Inštitút pre rodinné podniky v Poľsku dostal od Európskej komisie požiadavku na zistenie počtu RP v Poľsku, bolo potrebné prijať jednu z mnohých definícií RP, ktoré sa v Poľsku využívali. V tom čase bola vytvorená päťstupňová definícia rodinných podnikov, ktorá poukazuje na úroveň profesionalizácie, od potenciálne rodinných podnikov po nástupnícke spoločnosti. Hoci to nie je dokonalá definícia, ukazuje, aké rôznorodé môžu RP byť.[25]

Tak ako Poľsko a Rakúsko nemajú jednotnú definíciu RP, neexistuje právne zakotvenie definície ani v **Maďarsku**. Pre potreby poskytovaných dotácií rodinným farmám, je na území Maďarska definovaný a prijatý pojem rodinná farma - poľnohospodársky rodinný podnik. Rodinné farmy však tvoria len jednu zložku z množstva RP, ktoré na území Maďarska podnikajú. Budapeštianske centrum pre rozvoj podnikania LAB pri Ekonomickej univerzite v Budapešti vytvorilo vlastnú definíciu pojmu RP. Definícia vychádza ako z medzinárodnej praxe, tak aj z maďarských špecifík RP. Za RP sa považuje podnik, ktorý vlastní rodina v podiele 51 % – 100 % alebo jej rodinní príslušníci sa podieľajú na riadení podniku. Majetok podniku je úplne alebo čiastočne určený na prevod v rámci rodiny.[26]

Judit Filep Csákné, vedecký riaditeľ budapeštianskej LAB, považuje Českú republiku v prijatí definície RP za vzor a bol by rád, keby sa podobná aktivita realizovala aj v Maďarsku. Napriek tomu uvádza, že aj keď sami vytvorili definíciu pojmu RP, predpokladá, že v právnej úprave a pre štatistické účely zberu dát o podnikoch bude vytvorená nová definícia, ktorá bude na tieto účely vhodnejšia a bude vychádzať z právneho systému Maďarska. „Dvojaké“ definície zároveň nepovažuje za problém, nakoľko obe sa podľa jeho názoru použijú na rôzne účely.[27]

[23]Firmy rodzinne - definicja, wady i zalety, specyfika zarządzania. 2019. [Online, 21.02.2020]. Dostupné na: https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/firmy-rodzinne-definicja,wady-i-zalety,specyfika-zarzadzania_pr-3177.html

[24]Zemanek, A. Firma rodzinna. [Online, 21.02.2020]. Dostupné na: https://mfiles.pl/pl/index.php/Firma_rodzinna

[25]Wojewoda, M. Czym jest firma rodzinna? [Online, 21.02.2020]. Dostupné na: <http://familybusiness.ibrpolska.pl/model-trzech-okregow/>

[26]Timár, G. 2018. A család vállalkozás is csak kkv. [Online, 21.02.2020]. Dostupné na: <https://www.vg.hu/manager-magazin/a-csaladi-vallalkozas-is-csak-kkv-1203619/>

[27]Nem mindegy, mit nevezünk családi vállalkozásnak. 2018. [Online, 21.02.2020]. Dostupné na: https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/nem-mindegy-mit-nevezunk-csaladi-vallalkozasnak/4/

S pomedzi európskych krajín má **Taliansko** najsilnejšiu tradíciu rodinného podnikania. RP v tejto krajine sa vyznačujú dlhovekosťou. Vo Family Business[28] bol publikovaný rebríček 100 najstarších RP sveta, pričom sa v ňom nachádza až 15 talianskych RP. Za najstarší taliansky RP sa považuje Fonderia Pontificia Marinelli založený v roku 1 040 zameriavajúci sa na výrobu zvonov.

Definícia rodinného podniku bola do talianskeho právneho systému zavedená v roku 1975 ustanovením § 230 Občianskeho zákonníka,[29] v ktorom sa uvádza, že sa za RP považuje podnik, ktorý vlastní a v ktorom pracujú členovia rodiny. Do podnikania sú zapojení blízky rodinný príslušníci od manžela/manželky zakladateľa RP až po osoby, s ktorými je zakladateľ spriaznený príbuzenským vzťahom. Členovia rodiny môžu v podniku pracovať ako zamestnanci a/ alebo vystupovať len ako vlastníci RP. Obe skupiny osôb môžu na konci roka získať výnosy zo zisku. Uvedené ustanovenie sa považuje za záruku pre kohokoľvek, kto je súčasťou rodiny a nepriamo prispieva k sociálnemu a hospodárskemu blahobytu rodinných podnikov. Zároveň je potrebné dodať, že podľa dostupných údajov viac ako dve tretiny podnikov sú úplne vo vlastníctve rodín, pričom len málo podnikov je ovládaných absolútnou väčšinou rodiny.

Z porovnania vybraných krajín, je možné dospieť k záveru, že v súčasnosti má Česká republika najkomplexnejšiu právnu úpravu rodinného podnikania. Dlhoročnú čiastočnú právnu úpravu pojmu rodinný podnik má Rakúsko. V tejto krajine majú rodinné podniky pomerne dlhú tradíciu a v niektorých podnikoch už došlo k odovzdaniu RP tretej a neskoršej generácii. V Taliansku je definícia rodinného podniku zakotvená priamo v Občianskom zákonníku, no existujú aj ďalšie nezáväzné definície. V Maďarsku a Poľsku sa vytvárajú iniciatívy, ktoré apelujú na zákonodarcu, aby upravil rodinné podnikanie v legislatíve.

[28] The world's oldest family companies. [Online, 11.03.2020]. Dostupné na: <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>

[29] Family Business Successful Succession. An Overview of the Environment for Family Businesses in Italy. National Report. 2017 [Online, 11.03.2020]. Dostupné na: https://www.fabuss-project.eu/wp-content/data/IO1/FB_ENV_ITALY.pdf#page=6&zoom=100,116,337



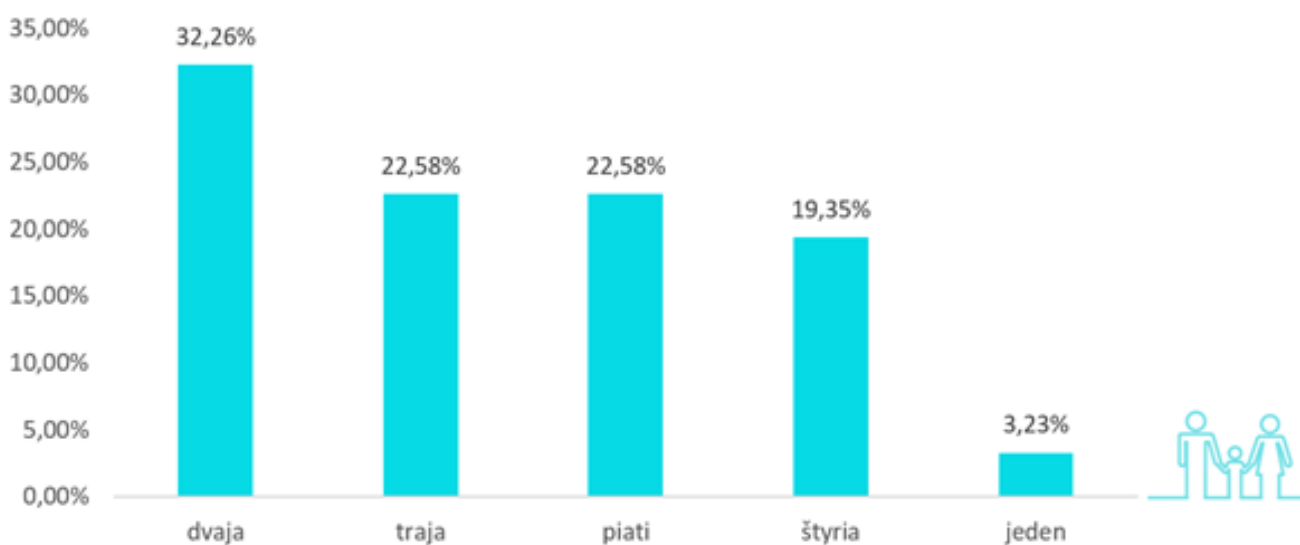
MANAŽMENT RODINNÝCH PODNIKOV

Systematické skúmanie RP na Slovensku zatiaľ absentuje a základné znalosti o slovenských RP sú obmedzené. Aj keď nie je možné presne definovať RP z dôvodu existencie len nezáväzných definícií RP, v dňoch 29.10. – 6.11.2019, SBA realizovala dotazníkový prieskum, v ktorom došlo k osloveniu približne 200 podnikov, o ktorých sa predpokladalo, že by mohli patriť do skupiny RP (kritériami boli vlastnícke práva k RP zhromaždené v rukách aspoň dvoch rodinných príslušníkov alebo podnik sám deklaroval, že je RP). Odpovede na dotazník sme získali od 31 podnikov, čo predstavuje 15,5 % dotazníkovú návratnosť. Napriek všetkým nedostatkom, ktoré súvisia s nízkym počtom dotazníkových odpovedí, o rodinnom podnikaní boli získané aspoň základné informácie, ktoré sme následne doplnili aj rozhovormi so zástupcami RP pri okrúhlych stoloch organizovaných v Košiciach a Bratislave.[30]

Cieľom dotazníkového prieskumu bolo zistiť základné informácie o RP vedúce k možnosti rozdelenia RP do kategórií. Uvedenému sme prispôbili aj štruktúru dotazníka. Dotazník obsahoval 7 otázok, z toho 3 boli otvorené a 4 uzavreté otázky, pričom posledná z otvorených otázok bola informatívna, týkajúca sa e-mailovej adresy zástupcu RP. Vyhodnotenú otázku z dotazníka sme zaradili do príslušnej kapitoly tohto dokumentu, ktorá sa skúmanou problematikou zaoberá. V tejto časti sme použili zistenia z prvých troch dotazníkových odpovedí.

Prvou otázkou sme mali v úmysle dozvedieť sa, koľko členov rodiny je zapojených do rodinného podnikania, okrem majiteľa podniku. Odpovede sa pohybovali od jedného po maximálne 5 ďalších členov rodiny.

Graf 1: Počet členov rodiny zapojených do RP

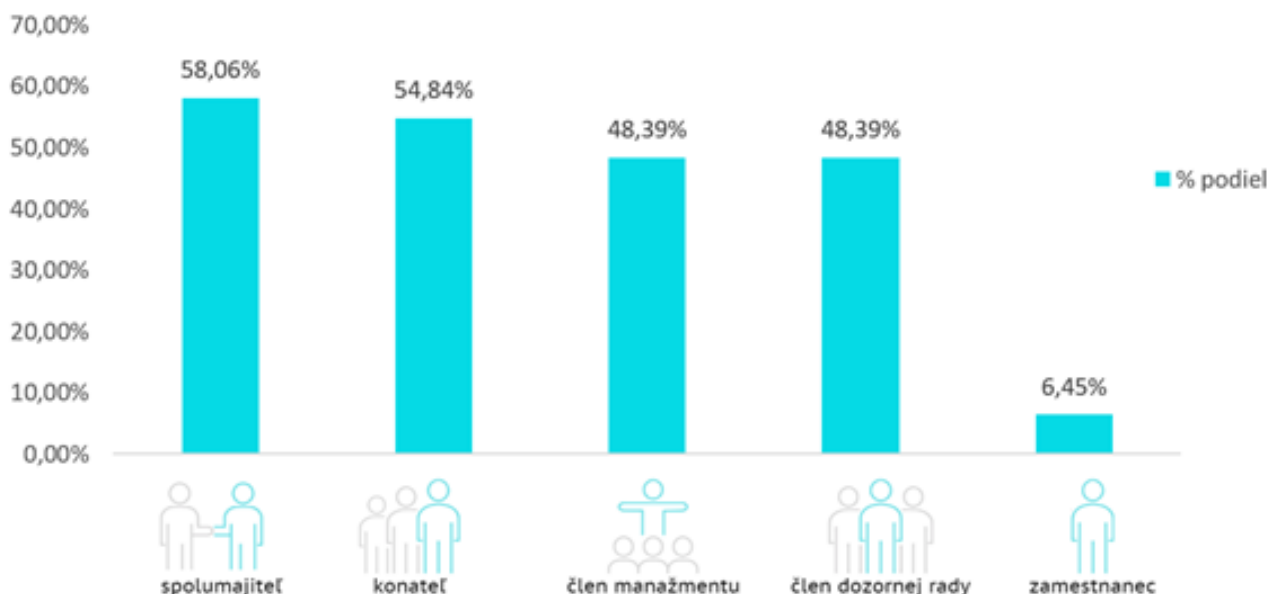


Zdroj: dotazníkový prieskum SBA

Na základe dotazníkových odpovedí sme dospeli k záveru, že v oslovených RP okrem majiteľa podniku sa na chode RP podieľajú ešte 1 – 5 rodinní príslušníci, pričom vo väčšine podnikov je počet spolupracujúcich rodinných príslušníkov vyšší ako 1, ale nie vyšší ako 5. Najpočetnejšou odpoveďou bolo, že do činnosti RP sú zapojení dva rodinní príslušníci (32,26 %).

Druhou otázkou sme chceli zistiť, aké je postavenie rodinných príslušníkov v RP. Vzhľadom k tomu, že najmä v malých firmách môže jeden človek zastávať viac funkcií, respondentom bol pri tejto otázke umožnený výber z viacerých odpovedí. Preto aj konečný súčet odpovedí nie je 100 %, ale vyjadruje podiel respondentov, ktorí označili danú možnosť.

Graf 2: Pozícia ďalšieho člena rodiny v RP popri zakladateľovi

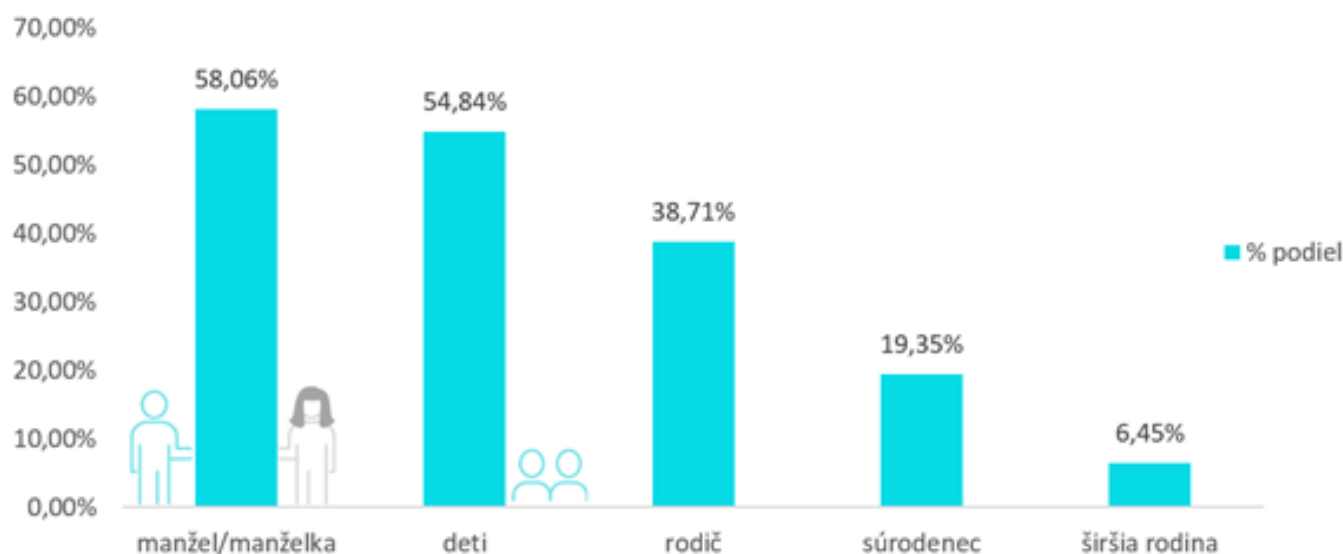


Zdroj: dotazníkový prieskum SBA

Z odpovedí respondentov vyplýva, že prevažná väčšina rodinných príslušníkov pôsobí vo vlastníckych štruktúrach, koná v mene RP a zastáva manažérsku pozíciu. Len 6,45 % respondentov uviedlo, že ďalší člen rodiny je zamestnancom. Až 48,39 % respondentov uvádza, že ďalší člen rodiny podieľajúci sa na rodinnom podnikaní je v pozícii člena dozornej rady.

V otázke číslo 3 dotazníkového prieskumu sme sa zamerali na to, aby sme zistili v akom príbuzenskom vzťahu sú členovia rodiny ku zakladateľovi RP. Keďže sme predpokladali, že v podniku pôsobí aj viac rodinných príslušníkov, respondenti si mohli vybrať aj viac odpovedí.

Graf 3: Vzťah rodinných príslušníkov spolupracujúcich v RP k zakladateľovi RP



Zdroj: dotazníkový prieskum SBA

Najčastejšie v RP pôsobili manžel/manželka (58,06 %), ale rovnako silne zastúpené boli aj deti zakladateľov RP (54,84 %). V menšej miere sa na podnikaní RP podieľali rodičia (38,71 %) a ešte v menšej miere to boli súrodenci, ktorí nedosiahli ani 20 % počet odpovedí. Najmenšou mierou sa na podnikaní RP podieľali členovia širšej rodiny. Z dotazníkových odpovedí teda vyplynulo, že najčastejšie sa do RP zapája najužšia rodina podnikateľa.

V roku 2018 bola publikovaná štúdia Moresovej a Sedliačikovej[31], v ktorej autorky uvádzajú výsledky prieskumu realizovaného na Slovensku na vzorke 228 RP. Z vyhodnotených dotazníkov vyplynulo, že 25 % RP vlastní manžel/manželka, rodičia, deti alebo potomkovia rodinných príslušníkov. Teda štvrtina opýtaných RP je v rukách úzko definovanej rodiny.

Veľmi podobné výsledky o RP zistili aj výskumníci z LAB v Maďarsku. Podľa vlastnej definície RP LAB, vyseletovali RP, ktoré spĺňajú vopred stanovené kritériá a na základe nich zistili, že až v 73 % nie je zakladateľ jediným vlastníkom RP. Najviac RP je vo vlastníctve manželov (47,6 %), na druhom mieste s 32,8 % sú deti. Menej často sa spomínajú aj ostatní členovia rodiny.[32]

KLASIFIKÁCIA RODINNÝCH PODNIKOV

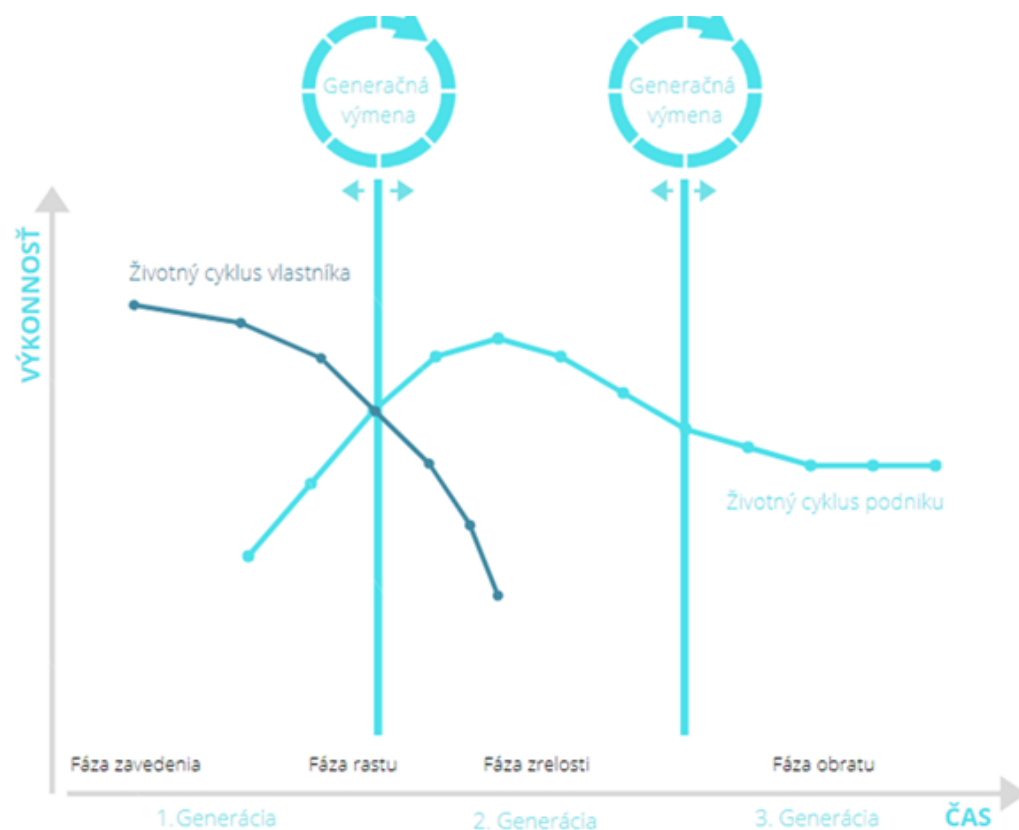
Vychádzajúc z teoretických podkladov a na základe zistení zo Slovenska a Maďarska môžeme rozdeliť RP podľa toho, kto je zakladateľom RP:

1. **Rodičovský RP** – zakladateľom RP je jeden z manželov alebo obaja manželia. V prípade, že zakladateľom je len jeden z manželov, riadenie RP je určené na základe toho, aký osobnostný typ je zakladateľ (autoritatívny, demokratický). Osobnostný typ zakladateľa sa prejavuje na riadení RP najmä vo fáze založenia RP a následne vo fáze prípravy a odovzdávania RP nasledujúcej generácii.
2. **Manželský RP** – môže byť založený oboma manželmi spoločne alebo druhý partner do podniku pristúpi. Ak sú zakladatelia manželia, potom je vhodné primerané rozdelenie (vymedzenie) úloh v riadení aj zodpovednosti. V prípade, že nie sú presne vymedzené úlohy manželov v RP, môže dochádzať ku konfliktom nielen vo vnútri podniku, ale tieto problémy sa môžu následne prenášať aj do rodinného života.
3. **Súrodenecký RP** – napriek tomu, že Strážovská L., Strážovská E. a Krošláková[33] zaradzujú tento typ RP do príbuzenského, v analýze považujeme za potrebné vyčleniť tento typ RP ako osobitnú skupinu. RP na Slovensku býva zakladaný súrodencami, ktorí sa na správe a riadení podniku podieľajú spoločne a v RP často zamestnávajú ďalších rodinných príslušníkov. Tak ako v rodičovskom type podniku, aj tu je potrebné jasné vyčlenenie pozície a postavenia súrodencov, rovnako ako presné určenie podielu na zisku/strate RP. Okrem toho je potrebné vymedziť aj postavenie tých členov rodiny, ktorí sa do rodiny dostali alebo dostanú vydajom. Nemenej dôležité je stanovenie pravidiel v prípade, že jeden zo súrodencov chce z podniku odísť alebo naopak, do rodiny pribudne životný partner/partnerka jedného zo súrodencov, prípadne postupne aj ostatných súrodencov.
4. **Príbuzenský RP** – je špecifický typ podniku, RP spoločne založili príbuzní v širšom ponímaní (bratanci, sesternice, tety, strýkovia a ďalší). U týchto RP sa predpokladá ich najmenšia miera súdržnosti a podnik môže často skončiť predajom podniku mimo rodinu alebo ponechaním si RP len jedným príbuzným.
5. **Viacgeneračný RP** – o tomto type podniku môžeme častejšie hovoriť v krajinách (napr. Taliansko, Nemecko, Francúzsko, Veľká Británia a Japonsko), ktoré majú dlhú tradíciu RP a kde podnik funguje počas viacerých generácií. RP má zvyčajne podobu holdingu alebo trustu, pričom počas vývoja alebo v rokoch kreovania podniku jasne došlo k definovaniu, aké osoby sa môžu podieľať na riadení podniku a na jeho výsledkoch. Takýmto spôsobom môže vzniknúť RP, ktorý je len v rukách jednej rodiny a ich priamych nasledovníkov alebo v rukách širšej rodiny, teda viacerých príbuzných rodín.

ŽIVOTNÝ CYKLUS RODINNÉHO PODNIKU A MANAŽMENT RODINNÉHO PODNIKU

Každý podnik prechádza viacerými vývojovými fázami. Rovnako aj RP majú vývojové fázy, ktoré sú navyše ovplyvnené aj rodinným vývojom. Základné fázy vývojového cyklu RP sú charakterizované vo viacerých zahraničných publikáciách, ktoré sa RP zaoberajú. Koráb, Hanzelková a Mihalisko[34] uvádzajú model životného cyklu RP podľa Rosenbauera.

Obrázok 3: Životný cyklus RP podľa Rosenbauera



Zdroj: Koráb, V., Hanzelková, A., Mihalisko, M. 2008. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1743-6

Podstata tohto modelu spočíva v tom, že podnikateľ prichádza na trh s novým nápadom, resp. myšlienkou a podnik začína svoju podnikateľskú činnosť fázou zavádzania a rastu. Často je druhá polovica alebo koniec fázy rastu podniku spojená so životnou fázou odchodu zakladateľa z podniku a nástupom novej generácie do podniku. Preto je v tejto fáze životného cyklu RP dôležité úspešné zvládnutie generačnej výmeny. Hoci nová generácia majiteľov RP nastupuje do pomerne stabilizovaného RP, stretáva sa s novými výzvami, ktoré je nútená zvládnuť.

Tieto sa týkajú nielen samotného fungovania RP s novým vedením, novými vzťahmi, ale aj s tým, že pôvodný produkt, ktorý RP prinášal najvyššie príjmy, je potrebné inovovať alebo nahradiť novým, ktorý zabezpečí ďalší rast a rozvoj podniku. Nezvládnutie tejto fázy vývoja podniku môže spôsobiť jeho zánik.

Aj keď mnoho podnikateľov, nielen tých, ktorí majú RP, nepokladajú strategický plán za dôležitý, mal by byť súčasťou každého podniku. Strategický plán RP by mal byť vytvorený už vo fáze zavedenia podniku na trh. Každá generácia by mala vychádzať zo stratégie svojich predchodcov a strategický plán inovovať a dopĺňať. Vytvoriť úplne odlišnú stratégiu fungovania RP v akejkoľvek fáze životného cyklu môže byť úspešné, ale zvyčajne je to veľmi rizikový krok. A keďže RP majú tendenciu minimalizovať riziko podnikania, pravdepodobnosť zásadnej zmeny fungovania RP je pomerne nízka.

Oveľa častejšie si nastupujúca generácia v rámci RP sama vytvára nové, vlastné projekty, ktorými dopĺňa základný premet podnikania. Vznik ďalších pridružených projektov k hlavnému predmetu podnikania môže viesť k založeniu holdingu. Niekedy sa založenie holdingu v RP podarí aj samotnému zakladateľovi RP a to rozširovaním predmetu podnikania a vytváraním nových, prepojených podnikov.



V rámci vývojových fáz podniku dochádza aj ku zmenám v riadení RP:

1. *V prvej fáze existuje iba podnikateľ – zakladateľ RP, ktorý vykonáva funkcie vlastníka aj riadiacej osoby.*
2. *Pod vedením a vlastníctvom zakladateľa sú potomkovia zapojovaní do riadenia a zodpovednosti (typické pre prvú a druhú generáciu).*
3. *Dochádza k počiatočnému oddeleniu vlastníctva a riadenia, záležitosti rodiny sú stále riešené neformálne (typické pre druhú generáciu).*
4. *Dochádza k úplnému oddeleniu vlastníctva a riadenia, manažment sa stáva profesionálny a je zameraný na riadenie podniku, nezaoberá sa záležitosťami rodiny. Vzniká rodinná rada, ktorá dohliada na chod podniku, vznikajú formálne zmluvy týkajúce sa vlastníctva (typické pre druhú alebo tretiu generáciu).*
5. *Dochádza k prvotnému oddeleniu rodiny a vlastníctva, manažment sa zodpovedá výhradne vlastníkom, rodinná rada rieši iba rodinné záležitosti (typické pre tretiu generáciu).*
6. *Dochádza k úplnému oddeleniu rodiny a vlastníctva, rodinná rada sa skladá z príslušníkov veľkej rodiny vrátane vzdialenejších príbuzných. To je typické pre veľké, verejne obchodovateľné spoločnosti.[35]*

V každej fáze existencie RP sa do jeho činnosti priamo alebo nepriamo zapájajú členovia rodiny. Pozícia rodinných príslušníkov v RP môže byť rozličná. **Člen rodiny môže byť majiteľom/spolumajiteľom RP, môže byť členom vedenia RP, členom dozornej rady alebo zamestnancom**, prípadne v RP **nemusí zastávať žiadnu pozíciu** a napriek tomu môže byť aktívnou zložkou avšak, nepriamo participujúcou na RP[36]. Každá z týchto pozícií v sebe zahŕňa na jednej strane povinnosti a zodpovednosť za plnenie úloh, na druhej strane aj finančné alebo iné formy výhod plynúce z konkrétneho postavenia v RP. Nie napriek tomu, ale práve preto, že hovoríme o RP, mali by byť **jasne vymedzené povinnosti a práva vyplývajúce z daného postavenia v RP**. Ak tieto úlohy nie sú vymedzené hneď na začiatku, existuje možnosť tlaku a frustrácie z činnosti RP a následne sa tieto tlaky môžu prejaviť v rodinnom živote. To môže spätne ovplyvniť životnosť a činnosť rodinného podniku.

Vlastnícke vzťahy v RP môžu byť spleť, no aspoň základy súvisiace so založením a fungovaním RP sa nachádzajú v zakladajúcich dokumentoch podniku, v ktorých aspoň časť vzťahov je upravená. Vzťahy medzi majiteľmi podniku môžu byť vymedzené na dlhšie obdobie. Z tohto hľadiska sa ako problematická javí generačná výmena alebo predčasný odchod majiteľa/zakladateľa z podniku. Pri správnom načasovaní generačnej výmeny a nastavení podmienok v zakladateľskej zmluve podniku však ani nepredvídané udalosti nemusia znamenať zásadný problém vo fungovaní RP.

Nasledujúci text sa venuje výkonu jednotlivých pozícií v RP, teda riadeniu (predstavenstvo, dozorná rada) a osobitne zamestnávaniu rodinných príslušníkov v RP.

V riadení RP môžu nastať viaceré situácie:

1. **RP je riadený vlastníkami.** Podnik riadi jeden vlastník alebo viacerí vlastníci (partnerský manažment). Krajnou situáciou v partnerskom manažmente je, ak všetci vlastníci RP sú zároveň aj manažérmi.
2. **RP je riadený rodinou** (v odbornej literatúre uvádzaný aj ako manažment „klanu“[37]). Manažment RP môže byť tvorený členmi rodiny, ktorí sa na majetku RP nemusia podieľať. Podnik tak môže byť riadený súrodencami, kde sa môže vyskytovať prípadná rivalita alebo nezáujem o manažment RP. Medzi rodičom/rodičmi a súrodencami môžu tiež nastať problematické vzťahy, ktoré sa následne prejavujú v riadení RP. Ako problematické sa javí postavenie zaťov a neviest, ktoré sa do RP dostali sobášom. Často po vstupe do RP sledujú vlastné ciele, ale môžu vyvolať aj rivalitu medzi manažérmi RP. Negatívne a narušené vzťahy v RP môžu spôsobiť jeho úpadok a niekedy aj rozpad celej rodiny. Ani vylúčenie nových rodinných príslušníkov z manažmentu RP nemusí byť najšťastnejším riešením, najmä ak sa podnikové problémy prenášajú do života rodiny. Pomerne v obmedzenom rozsahu sa vyskytuje manažment „klanu“, kedy sa do manažmentu RP zapája širšia rodina.
3. **RP je riadený externými manažérmi.** V takom prípade hovoríme o profesionalizácii riadenia RP. Na Slovensku sa tomu RP vo veľkej miere vyhýbajú, najmä vzhľadom k tomu, že niektoré RP majú s externými spolupracovníkmi negatívne skúsenosti. Komplikácie v súvislosti s externým manažmentom môžu byť spôsobené výškou odmeňovania a sledovaním záujmu externého spolupracovníka v RP. V zahraničí dochádza k čiastočnému alebo úplnému prevzatiu riadenia v RP externými manažérmi v situáciách rastúceho obratu RP, pričom vlastnícke práva k RP rodine ostávajú.

Spolupráca s externými odborníkmi môže byť pre RP zaujímavá. Nemusí pritom ísť priamo o externý manažment. Oblasť, kde je možné v RP využiť externých poradcov je viacero. RP sa napríklad často stretávajú s nedostatkom odborníkov v niektorých profesiách a ich pracovné vyťaženie alebo slabé skúsenosti s trhom práce im výber vhodných zamestnancov - manažérov sťažujú. Rovnako môže najmä malý RP využiť outsourcing a vybrané činnosti úplne zveriť do rúk odborníkom mimo RP.

Aj na Slovenskom trhu existujú poradenské spoločnosti, ktoré sa zaoberajú výlučne poradenstvom pre RP. Jednou z nich je FONDATI & PARTNERS – Family Business Advisor, ktorá poskytuje poradenstvo a pomoc v oblasti vyhľadávania a získania manažérov do RP, rozvoj mäkkých zručností (tzv. soft skills) zamestnancov v RP, ale aj prípravu na generačnú výmenu.[38] Poradenstvo v oblasti rodinného podnikania majú vo svojom portfóliu ponúkaných služieb aj iné spoločnosti, ako je napríklad RSM Consulting SK s.r.o., HUMAN INSIDE s.r.o., EY, KPMG, Amrop Jenewein Group. Externí odborníci môžu byť vhodní ako poradcovia alebo priamo sa podieľať na korporatívnom riadení RP.

KORPORATÍVNE RIADENIE RODINNÉHO PODNIKU

Korporatívne riadenie podniku (corporate governance; alebo aj správa a riadenie podniku) je riadenie podniku zamerané na dlhodobé, strategické ciele. Tvorí ho systém pravidiel, postupov a procesov, ktorými je firma riadená a kontrolovaná. Cieľom korporatívneho riadenia je vyváženie záujmov viacerých zainteresovaných skupín (akcionári, vedúci pracovníci, vedenie, zákazníci, dodávatelia, finančníci, vláda a komunita). Najčastejšie sa uplatňuje vo veľkých podnikoch, kde dochádza k prelínaniu sa záujmov rôznorodých záujmových skupín.

Napriek tomu, že RP na Slovensku zatiaľ nepatria medzi veľké spoločnosti, podľa modelu troch kruhov[39] sa pri riadení a fungovaní RP stretávajú minimálne záujmy troch skupín –vlastníkov, rodiny a zamestnancov. Preto je vhodné systém korporatívneho riadenia využívať aj v RP. Nástroj, ktorým je možné zabezpečiť fungovanie systému korporatívneho riadenia sú zákonom stanovené orgány spoločnosti – riadiaci, výkonný a kontrolný orgán, kde okrem zamestnancov a majiteľov RP sa na riadení RP bude podieľať aj rodina a to vo forme rodinných inštitúcií.

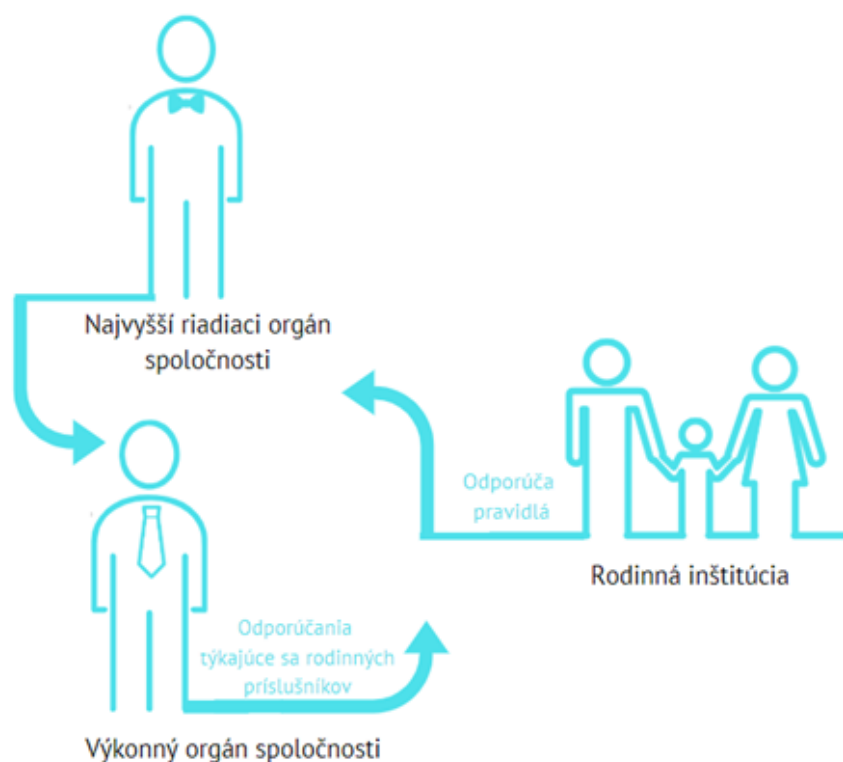
Rodinné inštitúcie „sú platformou pre pravidelné stretávanie sa a diskusiu rodín a uľahčujú komunikáciu, sú tiež inštitúciami, ktoré voči podniku vyjadrujú ich potreby a požiadavky“.[40] Ak má RP vhodné nastavené fungovanie rodinných inštitúcií, potom má zvyčajne stanovené aj jasné ciele, práva a povinnosti jednotlivých členov rodiny, jasný hodnotový systém a pravidlá fungovania podniku, napríklad v podmienkach prijímania alebo odchodu rodinných príslušníkov do a z podniku, ale napríklad aj pri podnikových pôžičkách rodinným príslušníkom. Potreba vytvorenia rodinných inštitúcií rastie spolu s rastom rodiny a počtom rodinných príslušníkov zapojených do podnikania.

Rodinné inštitúcie môžu mať prísne formálnu, aj neformálnu podobu. V závislosti od veľkosti rodiny a zapojenia členov rodiny do chodu a fungovania RP môžu mať rodinné inštitúcie nasledovnú podobu:

1. **Rodinného stretnutia** – asi najčastejšia forma rodinnej inštitúcie. Ide o stretnutie rodiny, kde sa neformálne diskutuje o fungovaní RP. Môže to byť stretnutie manželov (aj keď aktívne zapojený do RP môže byť len jeden z nich) alebo stretnutie rodičov a detí.
2. **Rodinného zhromaždenia**. Je to formálnejšia forma rodinnej inštitúcie uplatňovaná najmä v RP, ktoré prešli viacerými generačnými výmenami a RP, v súčasnosti, patrí širšej rodine (bratanci, sestrenice a pod.). Z formálnejšej podoby vyplýva aj minimálna povinnosť stretnutia aspoň raz ročne. Hoci je zhromaždenie určené primárne všetkým dospelým členom rodiny, stretávajú sa na ňom aj deti (rodina rozhodne, či ide o deti od útleho veku alebo ide o vekové obmedzenie napríklad nad 15 rokov). Účasť detí na rodinnom zhromaždení je dôležitá pre budovanie rodinnej komunity a pre vytváranie vzťahu k RP a jeho hodnotám. Rodinné zhromaždenia sa zvyčajne zaoberajú dvoma základnými otázkami – vzťahmi v rodine a činnosťou RP. V oblasti zameranej na RP sa diskutujú najmä strategické ciele podniku, ktoré sa následne odovzdávajú členom výkonného orgánu. Členovia rodiny sa oboznamujú s fungovaním RP, jeho financovaním a činnosťou. V oblasti zameranej na rodinu sa diskutujú najmä otázky nových členov rodiny, ale aj odovzdanie vlastníctva.

3. **Rodinnej rady**, ktorá je formalizovanou inštitúciou. Podobne ako rodinné zhromaždenie, aj rodinná rada je určená najmä tým RP, kde sa stretávajú záujmy viacerých rodín patriacich do spoločného „klanu“. Zvyčajne sa vytvára vtedy, ak je v rodine viac ako 15 dospelých členov rodiny, ktorí do RP nejakým spôsobom zasahujú (môžu, ale nemusia sa priamo podieľať na RP). Delí sa na rodinnú dozornú radu, vnútornú radu a rodinný výkonný výbor. Rodinná rada sa zaoberá nielen posilňovaním rodinnej komunity, ale aj „plánovaním a tvorbou rodinnej politiky. Hlavné ciele rodinnej rady sú plánovanie nástupníctva a príprava budúcej generácie na prevzatie rodinnej firmy a koordinácia zapojenia členov rodiny do RP a zaistenie súladu cieľov firmy a cieľov rodiny“.[41]
- Dobre zložená rodinná rada kopíruje zloženie rodiny (zastúpenie viacerých generácií, rodín).
4. Ďalších inštitúcií (stretnutia akcionárov, rodinný vzdelávací výbor a pod.).[42]

Obrázok 4: Vzťahy v korporatívne riadenom podniku



Vzťahy medzi rodinnou inštitúciou a orgánmi spoločnosti by sme mohli zhrnúť do nasledujúcej vizualizácie, kde rodinná inštitúcia vytvára pravidlá pre postavenie členov rodiny, ktorí sa na RP podieľajú a odporúčania dáva členom najvyššieho riadiaceho orgánu. Tieto odporúčania sa týkajú pôsobenia členov rodiny v RP (zamestnávanie, čerpanie úveru, investície a pod.). Na druhej strane pravidlá pre fungovanie rodinného podniku vypracúva výkonný orgán, ktorý následne dáva rodinnej inštitúcii odporúčania, ktoré sa týkajú členov rodiny. Postavenie všetkých základných inštitúcií by malo byť presne vymedzené a definované, aby odporúčania jednej zo záujmových skupín nezasahovali a neobmedzovali činnosť a fungovanie RP.

Zdroj: vlastné spracovanie SBA

Dôležitý dokument, ktorý by mal byť výsledkom dobrého fungovania rodinnej inštitúcie by mal byť **rodinný protokol (rodinná ústava)**. Pojem rodinný protokol je pomerne mladým pojmom a jeho potreba sa zrodila v podnikoch s dlhšou históriou. RP vnímali, že pre ich fungovanie má význam mať vytýčené základné smerovanie a princípy fungovania RP, ktoré majú viac-menej odporúčací charakter, napriek tomu sa členovia RP týmito pravidlami riadia. Hoci rodinný protokol nemusí a ani by nemal byť nemenný, jeho základ by mal byť pravidlom pre fungovanie RP počas dlhšieho obdobia ako je obdobie jednej generácie. Aj to je dôvod, na základe ktorého by mali RP venovať pozornosť jeho tvorbe a nemal by to byť len formálny doklad, ktorým sa v RP nik neriadi. Na formulácii rodinného protokolu by sa okrem členov rodiny mal podieľať aj externý nestranný prvok, ktorý má skúsenosti s tvorbou rodinných protokolov a zároveň medzi ním a rodinnými príslušníkmi existuje vzájomná dôvera. Proces tvorby rodinného protokolu prebieha vo forme stretnutí, workshopov, ale aj individuálnych rozhovorov, je zvyčajne dlhšie trvajúcou záležitosťou a mal by definovať základné vzťahy vo vnútri rodiny a medzi rodinou a podnikom. Súčasťou rodinného protokolu by mali byť definované hodnoty, ktoré rodina uznáva a ktorými sa riadi.

Vzhľadom k tomu, že rodinný protokol je neformálny dokument, ktorý je vytvorený pre konkrétnu rodinu, vzťahy v rodine a v RP, jeho obsah sa prispôsobuje špecifickým podmienkam fungovania RP. Literatúra sa nezhoduje v tom, čo by mal rodinný protokol obsahovať. Podľa Servusa[43] by mal rodinný protokol zahŕňať:

1. **Vymedzenie základných hodnôt** rodiny vo vzťahu k vlastníctvu RP (vlastníctvo, obchodné podiely, predaj obchodných podielov, ochota spoločne rozvíjať RP, základné zásady RP a ochota sa nimi riadiť aj v budúcnosti).
2. Základné princípy pre zapojenie členov rodiny do RP vo všetkých pozíciách (zamestnanci, manažment, majiteľ, členovia orgánov, akcionár). **Vymedzenie postavenia členov rodiny v RP** sa týka nielen jednej generácie, ale vzťahuje sa aj na pravidlá generačnej výmeny – od úplného zákazu pracovať v RP alebo podieľať sa na manažmente RP po benevolentnejší prístup, kde sú jasne definované princípy prijímania rodinných príslušníkov do RP, ich vzdelanie, skúsenosti, vzťahy k zamestnancom a ostatným rodinným príslušníkom.
3. Základné **princípy súvisiace s prevodom/predajom podielov v RP**. Vyčlenenie osôb, ktoré môžu získať vlastnícky podiel na RP a na základe čoho môžu podiel v RP získať (napríklad len úzka rodina alebo len člen rodiny, ktorý je aktívny v RP, alebo len podľa rozhodnutia valného zhromaždenia).
4. **Nastavenie komunikačných pravidiel**, ale aj pravidiel stretávania sa členov rodiny a prenosu informácií.
5. **Orgány rodiny a ich prepojenie s orgánmi RP**.
6. Základné **pravidlá na riešenie prípadných konfliktov**.
7. Pravidlá týkajúce sa **budúcej úpravy rodinného protokolu**.

Podľa Korába, Hanzelkovej a Mihaliska by mal rodinný protokol obsahovať nasledujúce aspekty rodinného podniku, ktoré sa čiastočne prelínajú s predchádzajúcimi a čiastočne ich dopĺňajú:

1. „Pravidlá pre zamestnávanie členov novej generácie.
2. Pravidlá pre zamestnávanie a kariérny rozvoj pre zamestnancov z rodiny.
3. Pravidlá pre odmeňovanie členov rodiny.
4. Pravidlá pre predávanie podniku ďalšej generácii, vrátane veku odchodu do dôchodku.
5. Pravidlá vlastníctva, vrátane kúpnych a predajných zmlúv.
6. Dividendová politika.
7. Politika dovolenky pre členov rodiny.“[44]

Rodinné inštitúcie a rodinná ústava by sa mali stať neoddeliteľnou súčasťou každého rodinného podniku. Odborníci na rodinné podnikanie často uvádzajú, že tieto inštitúty napomáhajú rodinným podnikom zvládať ťažké životné situácie s miernejšími následkami. Presné nastavenie podmienok v RP napomáha k predchádzaniu vzniku sporov vo vnútri samotnej rodiny.

ZAMESTNÁVANIE ČLENOV RODINY V RODINNOM PODNIKU

Prirodzenou súčasťou fungovania RP je, že v ňom pracujú aj členovia rodiny. Postup pri výbere rodinného príslušníka do zamestnania a jeho pracovný výkon a odmeňovanie by mali byť súčasťou rodinnej ústavy, a to aj v prípade, že ide o malý podnik. Zamestnávanie rodinného príslušníka v RP býva často dvojsečná zbraň. Kým na jednej strane môže byť rodinný príslušník silnou pomocou a nenahraditeľným členom rodinného podniku, na druhej strane môžu nastať situácie, kedy je člen rodiny pri prijímacom pohovore zvyhodňovaný v porovnaní s nerodinným uchádzačom o pracovné miesto alebo naopak, na rodinného príslušníka sa môžu klást vyššie požiadavky ako na nerodinného budúceho zamestnanca. V rodinnom podniku sa môžu vyskytnúť psychodynamické problémy v podobe:

1. **Nepotizmu**, ide o uprednostňovanie člena rodiny pred externým zamestnancom. Zvýhodňovanie rodinného príslušníka môže mať rôzne podoby – napríklad vyšší plat na rovnakej pozícii ako u externých zamestnancov, kariérny rast bez toho, aby mal rodinný príslušník schopnosti na riadiacu pozíciu. Následný dopad na zamestnancov aj na podnik je často dlhodobý negatívny.
2. **„Dojenie financií z podniku“** môže mať pre podnik rovnako dlhodobé negatívne dôsledky, najmä ak z podniku vyberajú peniaze členovia RP, ktorí do RP prispievajú malou alebo žiadnou mierou.
3. **Rodinné mýty**, ktoré sa vyskytujú v každom RP. Môžu sa týkať stereotypov (každý člen rodiny má v RP vyhradené nemenné miesto), zakladateľov (nikdy sa nemýlil, pracoval bez prestávky a pod.), histórie (vytesnené negatívne skúsenosti alebo neúspechy RP), mýtus obetného baránka alebo aj mýtus mesiáša.
4. **Iné**, ku ktorým môžeme zaradiť napríklad problémy spojené s komunikáciou v rámci rodiny alebo vo vnútri RP, súrodeneckú rivalitu, syndróm rozmazaného dieťaťa a pod.

Napriek tomu, že uvedené problémy sa môžu vyskytnúť aj v nerodinnom podniku, v RP ohrozujú fungovanie nielen podniku, ale aj celej rodiny. Preto je dôležité snažiť sa tieto problémy čo najviac eliminovať. Na to by mali slúžiť správne nastavené pravidlá fungovania RP a často aj pohľad nezainteresovaného alebo externého poradcu.

Právna úprava zamestnávania členov rodiny v RP sa nachádza v ustanovení § 2a zákona č. 82/2005 Z. z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov. V zmysle uvedeného ustanovenia: *„**Nelegálna práca** nie je práca, ktorú pre fyzickú osobu, ktorá je podnikateľom, alebo pre právnickú osobu, ktorá je spoločnosťou s ručením obmedzeným a ktorá má najviac jedného spoločníka, ktorý je fyzickou osobou, vykonáva príbuzný v priamom rade, súrodenec alebo manžel tejto fyzickej osoby alebo tohto spoločníka, ak tento príbuzný v priamom rade, súrodenec alebo manžel je dôchodkovo poistený, je poberateľom dôchodku podľa osobitných predpisov alebo je žiakom alebo študentom do 26 rokov veku.“* Uvedené platí obdobne aj pre definovanie pojmu **nelegálne zamestnávanie**. Právna úprava, zamestnávanie rodinných príslušníkov bez náhrady mzdy za vykonanú prácu, umožňovala pred 01.01.2020 len živnostníkom. Novela zákona č. 320/2019 Z. z., rozšírila túto možnosť aj pre spoločníkov s.r.o., ktorými sú fyzické osoby a zároveň ide o jediného spoločníka s.r.o.

Z uvedeného vyplýva, že:

- **členovia rodiny** živnostníka alebo spoločníka (fyzickej osoby) jednoosobovej s.r.o. môžu v RP **vypomáhať bez nároku na mzdu/odmenu**;
- pre zamestnávateľa sa zníži administratíva na zamestnanca, nakoľko sa **neuzatvára pracovná zmluva** alebo niektorá z **dohôd**;
- zamestnávateľ **nemusí vyplácať členovi rodiny mzdu** a teda neplatí ani odvody a dane;
- **príbuzný musí byť sociálne zabezpečený**, teda buď je poberateľom dôchodku, dôchodkovo poistený alebo žiakom/študentom do 26 rokov;
- ustanovenie sa vzťahuje len na nasledujúce skupiny osôb:
príbuzný v priamom rade - dieťa, rodič, vnúča, starý rodič, nevzťahuje sa však na osoby v pozícií svokrovcov, švagrov;
súrodenc - nie je rozhodujúce či súrodenci majú len jedného alebo oboch spoločných rodičov;
manžel - môže ísť aj o manžela, ktorý nežije v spoločnej domácnosti, prípadne sú manželia v rozvodovom konaní;
- nie je obmedzený počet takýchto zamestnancov, ani v pomere k celkovému počtu zamestnancov.

Ak budú splnené vyššie uvedené zákonné podmienky nepôjde o nelegálnu prácu členov rodiny. V opačnom prípade za porušenie zákazu nelegálneho zamestnávania hrozí uloženie pokuty v zákonom stanovenej výške.

DOZORNÁ RADA V RODINNOM PODNIKU

Dozorná rada je kontrolný orgán v spoločnosti s ručením obmedzeným aj v akciovej spoločnosti. Dozornú radu by mali mať vytvorenú aj RP. V prípade, že sa v manažmente RP nenachádza ani jeden externý manažér, nezávislosť dozornej rady sa môže prejaviť tým, že RP za člena alebo členov dozornej rady vymenuje nezávislého/ých externých členov. Nezávislosť dozornej rady by sa mala prejavovať v RP v riadení a samotnej činnosti a výkonnosti podniku, aj keď napríklad v automobilovom rodinnom podniku firmy Porsche či Ford[45] sú členmi dozornej rady rodinní príslušníci. Nezávislého experta, ktorý sa bude podieľať na chode RP odporúča aj P. Drucker, ktorý „v tejto súvislosti konštatuje, že pokiaľ ide o manažment, vyžaduje rodinný podnik svoje vlastné a veľmi odlišné pravidlá, ktoré sa musia veľmi dôsledne dodržiavať z dôvodu prežitia firmy. V tejto súvislosti stanovil citovaný autor tri základné pravidlá, ktorých fungovanie podporil príkladmi z praxe.

- Prvé pravidlo – ak chceme zamestnať vo firme rodinného príslušníka, musí byť aspoň taký schopný ako ktorýkoľvek z ostatných zamestnancov podniku.
- Pravidlo druhé – prítomnosť cudzieho človeka v manažmente firmy, tento človek väčšinou býva finančným riaditeľom a pod. Je veľmi dôležité, aby táto osoba, hoci má priateľské vzťahy s rodinnými príslušníkmi, udržiavala určitý odstup od tejto rodiny. Drucker neodporúča, aby sa tento zamestnanec zúčastňoval rodinných osláv a podobných rodinných udalostí, aby si tento človek zachoval potrebnú úctu, ale i odstup, aby nikdy nemiešal pracovné a rodinné záležitosti. Aj keď v podnikateľskej praxi sa môžeme často stretnúť s porušením práve tohto pravidla.
- Posledné, tretie pravidlo sa týka nástupníctva vo vedúcich funkciách. Je dôležité, aby sa riešením otázok týkajúcich sa nástupníctva v danom podniku zaoberal niekto z externého okolia, kto nepatrí k rodine a ani nepracuje vo firme. Len tak sa dá zabrániť konfliktu záujmov v zmysle toho, čo by chcela rodina a toho, čo je pre podnik najlepšie.“[46]

[45] Ševčíková, A. 2018. 5 svetoznámych rodinných firiem, ktoré sa predávajú z generácie na generáciu. [Online, 24.02.2020]. Dostupné na: <https://finweb.hnonline.sk/generacna-vymena/1839605-5-svetoznamych-rodinnych-firiem-ktore-sa-predavaju-z-generacie-na-generaciju>

[46] Gabrhelová, G.; Krásna, S.; Čepelová, S.; Gallová, L. 2018. Vybrané aspekty rodinného podnikania v medzinárodnom podnikateľskom prostredí. Dubnica nad Váhom: Vysoká škola DTI. ISBN 978-80-89732-80-7.

Táto infografika, predstavuje vzorku 157 vybraných slovenských podnikov, ktoré o sebe deklarujú, že sa považujú za rodinné podniky. Vybraná vzorka RP nie je vyjadrením celkového počtu RP na Slovensku.

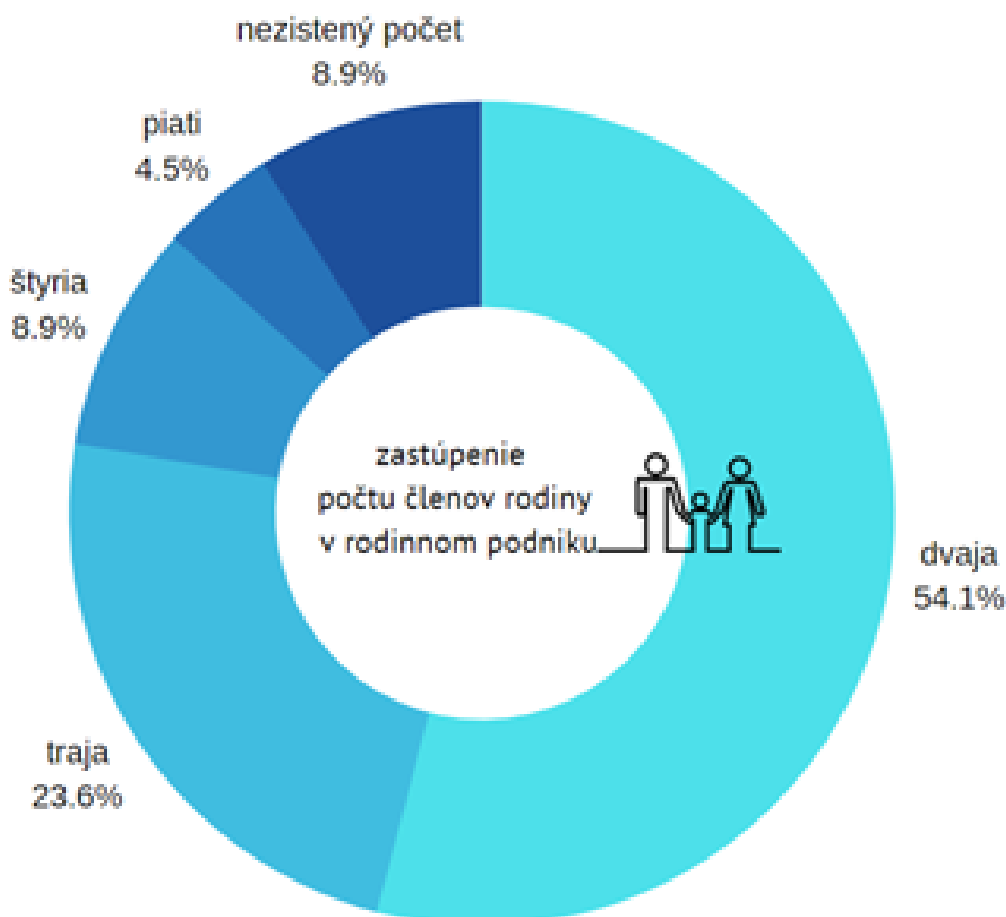
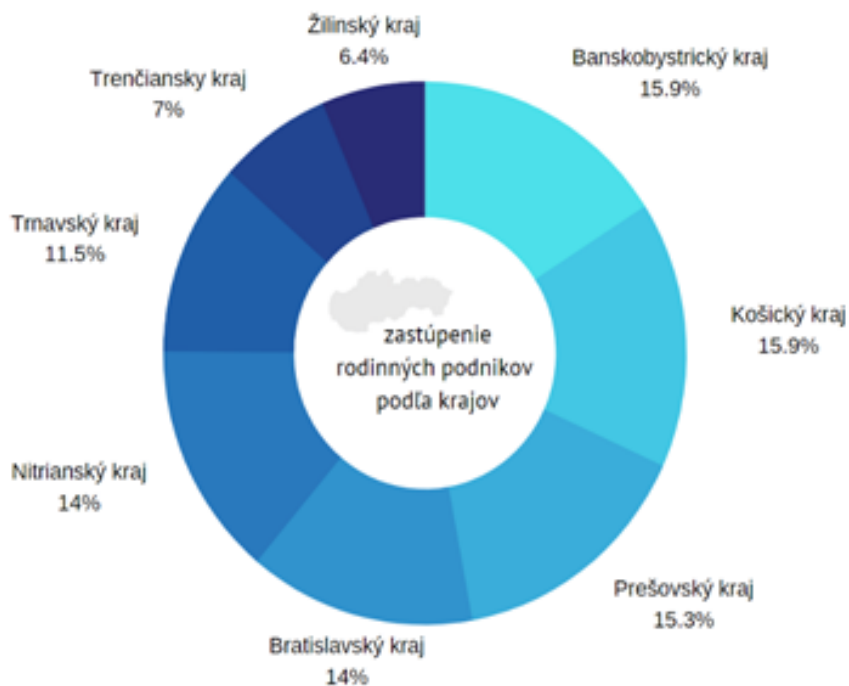
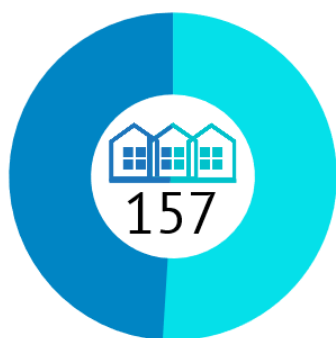
Obrázok 5: Prehľad roku založenia, rozmiestnenia v SR a zloženia RP

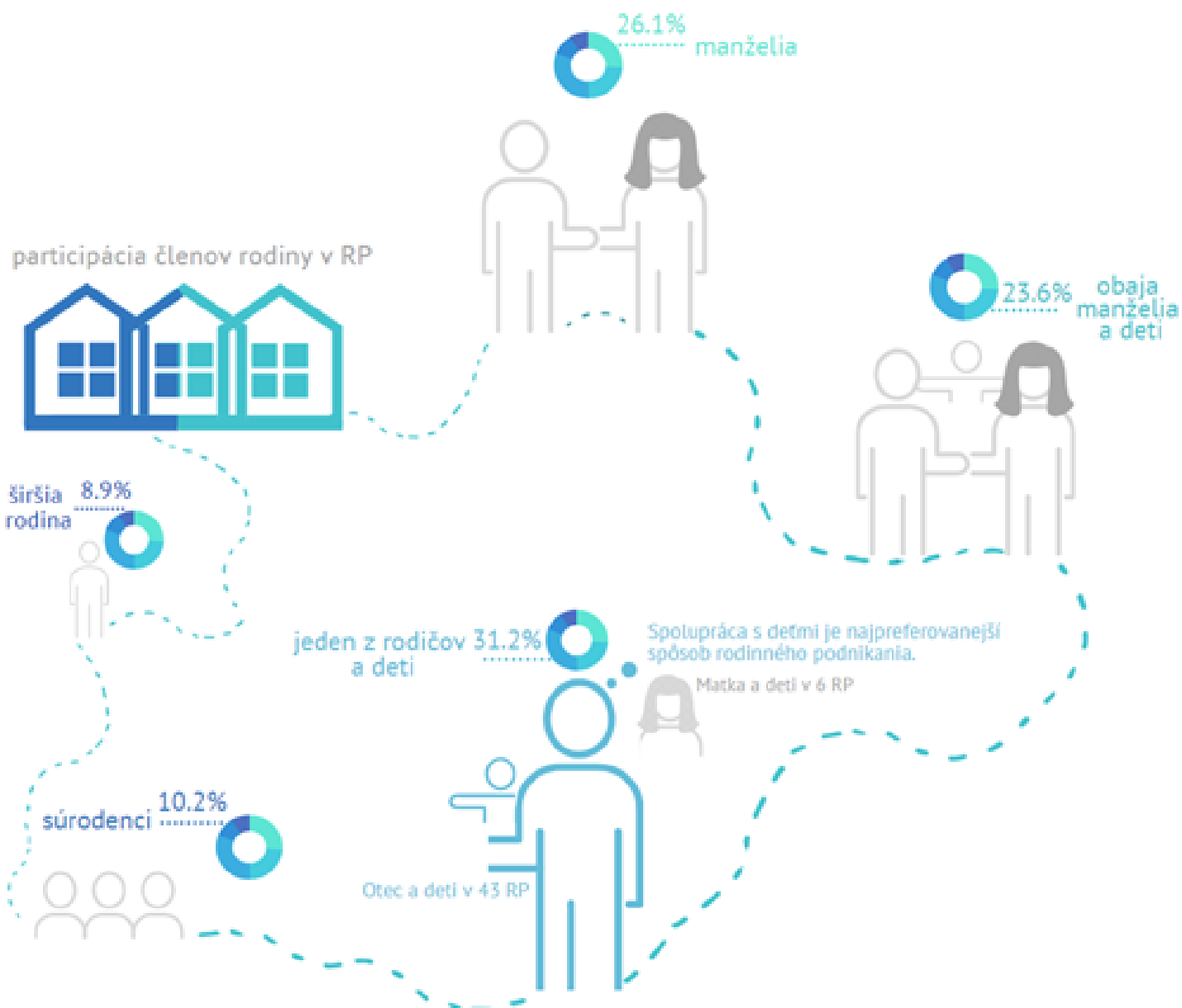
51%

rodinných podnikov zo
skúmanej vzorky bolo
založených po roku 2001

49%

rodinných podnikov založených
pred rokom 2000 sa problematika
generačnej výmeny dotkla vo
väčšej miere





*RP – rodinný podnik

Zdroj: vlastné spracovanie SBA



GENERAČNÁ VÝMENA

Rodinné podniky, podnikajúce na Slovenskom trhu dlhšiu dobu, sa stretávajú s prvou väčšou skúškou, odlišnou od bežných podnikateľských kríz, a to generačnou výmenou, v praxi označovanou aj ako odovzdanie podniku alebo proces nástupníctva. Pojmom generačná výmena sa označuje proces, ktorým dochádza k prechodu a manažmentu podniku z jednej generácie na druhú.

Servus, Elischer a Horáček uvádzajú širší pohľad na nástupníctvo, resp. generačnú výmenu a odovzdanie majetku ako na **„dlhodobý proces plánovania, prípravy a riadenia transferu zodpovednosti, kapitálu, kompetencií moci, ktorý zahŕňa mnoho krokov zameraných na zaistenie kontinuity, pokračovania a rozvoj rodinného podniku a často tiež konkrétnej podnikateľskej rodiny naprieč generáciami.“**[47] Zvyčajne je generačná výmena dlhodobým procesom, ktorý trvá niekoľko rokov, zažívajú ho podniky, ktoré sú na trhu 15 a viac rokov a je spojená s výmenou manažmentu (manažérska výmena) a prechodom vlastníckych práv (vlastnícka výmena) k RP. Hoci sa na generačnú výmenu nazerá často z pohľadu odovzdania manažmentu RP nástupcovi resp. nástupcom, nesmieme zabudnúť ani na majetkové odovzdanie RP. Zvyčajne sa tieto formy odovzdania RP chápu ako jeden celok, avšak má význam ich rozlišovať. Kým pod **manažérskym nástupníctvom** zvyčajne rozumieme odovzdanie pozície riaditeľa v RP, **vlastnícke nástupníctvo** (presnejšie prechod vlastníckych práv) znamená rozhodnutie *„kto má prevziať vlastníctvo a tým aj zodpovednosť za udržanie vízie zakladateľa“*. [48]

Generačná výmena sa prejavuje predovšetkým vo vnútri podniku, a to v spojení s potrebou zapojenia nového nastupujúceho manažmentu do všetkých oblastí činnosti podniku. Zároveň je dôležité, aby zmena vo vedení bola akceptovaná zo strany zamestnancov, pričom by bolo vhodné zachovať kontinuitu v oblasti podnikateľskej vízie, ako aj obchodných vzťahov s dodávateľmi a odberateľmi [49]. Dôležitou skutočnosťou, pri generačnej výmene je fakt, že nastupujúca generácia sa výrazne odlišuje od generácie odchádzajúcej. Rozdielnosť sa prejavuje nielen v oblasti dosiahnutého vzdelania a nadobudnutých skúseností, ale aj vzťahom k práci a k ostatným zamestnancom. Proces odovzdania podniku má svoju vlastnú vnútornú dynamiku, ktorá v každom prípade výrazne zmení aj fungovanie RP. Z uvedeného vyplýva skutočnosť, že je pomerne malý záujem nasledovníkov prevziať RP. *„Napríklad v Poľsku, kde je situácia s generačnou výmenou v rodinných firmách veľmi podobná ako u nás, väčšinu rodinných firiem stále riadia zakladatelia a len 8,1 % následníkov, potomkov, chce prevziať zodpovednosť za budúcnosť firmy.“* [50] Naopak, príkladom dobre fungujúcich RP s úspešne zvládnutou generačnou výmenou je Nemecko a Taliansko, pričom práve v Taliansku sa jeden vinársky RP odovzdáva už na 30. generáciu (na trhu funguje už od roku 1308). [51]

[47] Servus, S. Elischer, D. Horáček, T. 2018. Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-643-4.

[48] Servus, S. Elischer, D. Horáček, T. 2018. Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-643-4.

[49] MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SR. Schéma na podporu rodinného podnikania (2017 – 2020) (schéma pomoci de minimis). [Online, 16.02.2020]. Dostupné na: <https://www.justice.gov.sk/PortalApp/Handlers/StiahnutPrilohu.ashx?IdPriloha=149272>.

[50] Rodinné firmy to nie je druhá liga ani stredná trieda. 2019. [Online, 16.01.2020]. Dostupné na: <http://www.ezisk.sk/clanok/rodinne-firmy-to-nie-je-druha-liga-ani-stredna-trieda/4657/>

[51] Novák, F. 2016. Recept na miliardy aneb Rodinné firmy staré stovky let. [Online, 20.02.2020]. Dostupné na: <https://www.dotyk.cz/publicistika/recept-na-miliardy-aneb-rodinne-firmy-stare-stovky-let-20160922.html>

Slovenské RP sa prevažne nachádzajú v štádiu prípravy generačnej výmeny, avšak nájdu sa aj také RP, v ktorých sa už generačná výmena realizovala. V dotazníkovom prieskume, realizovanom medzi RP, sme sa zástupcov RP pýtali aj na problematiku generačnej výmeny.

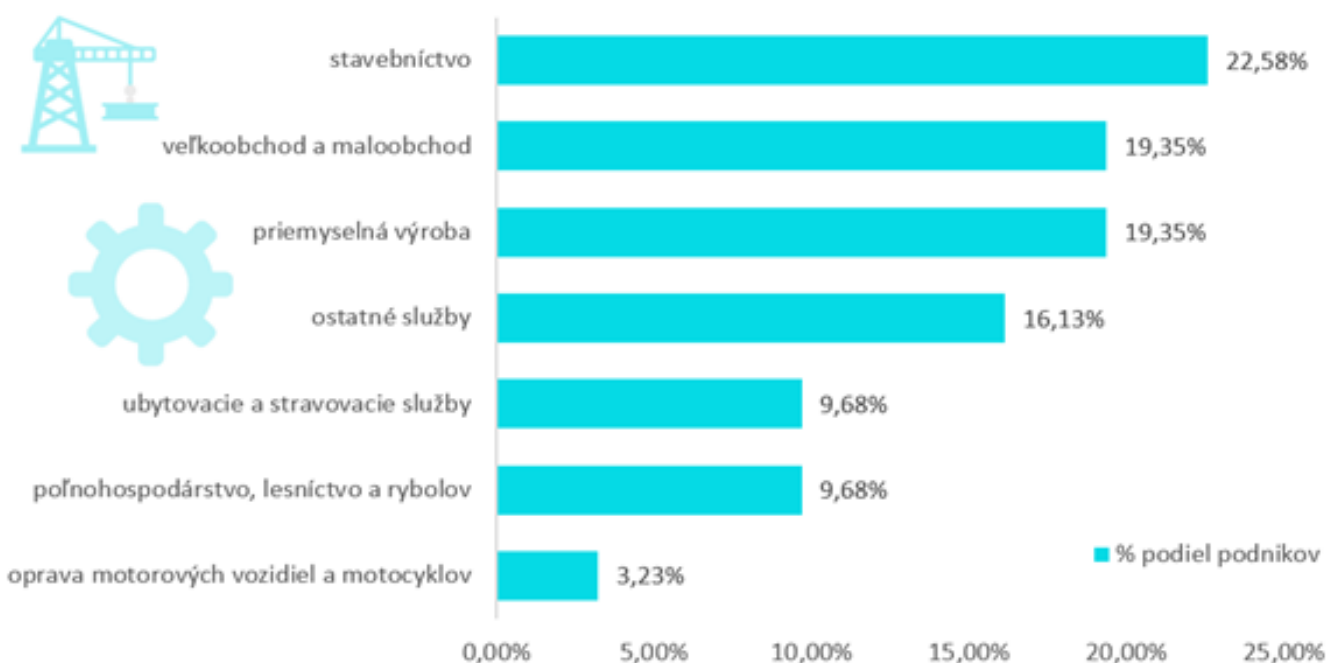
Otvorená otázka v dotazníku sa týkala **dĺžky pôsobenia RP na trhu**. Odpovede sa rôznili a počet rokov na trhu sa pohyboval v rozmedzí od 3 rokov po 33 rokov, čo zhodne uviedli po 1 respondentovi. Ďalej dĺžku pôsobnosti RP na trhu respondenti uviedli nasledovne:

- Presne 25 rokov pôsobí na trhu 5 respondentov (16,13 %).
- Pôsobnosť na trhu do 25 rokov uviedlo 17 respondentov (54,84 %).
- Viac ako 25 rokov pôsobnosti, uviedlo 9 respondentov (29,03 %).

Vo väčšine prípadov ide o skúsenejšie podniky, ktoré sú vo fáze prípravy na generačnú výmenu alebo si ňou už prešli.

Otázka číslo 5 bola zameraná na hlavnú podnikateľskú činnosť vykonávanú v RP. Vzorka respondentov mala k dispozícii 10 kategórií činností podľa SK NACE, z ktorých mali možnosť výberu.

Graf 4: Hlavná obchodná činnosť, v ktorej RP podnikajú



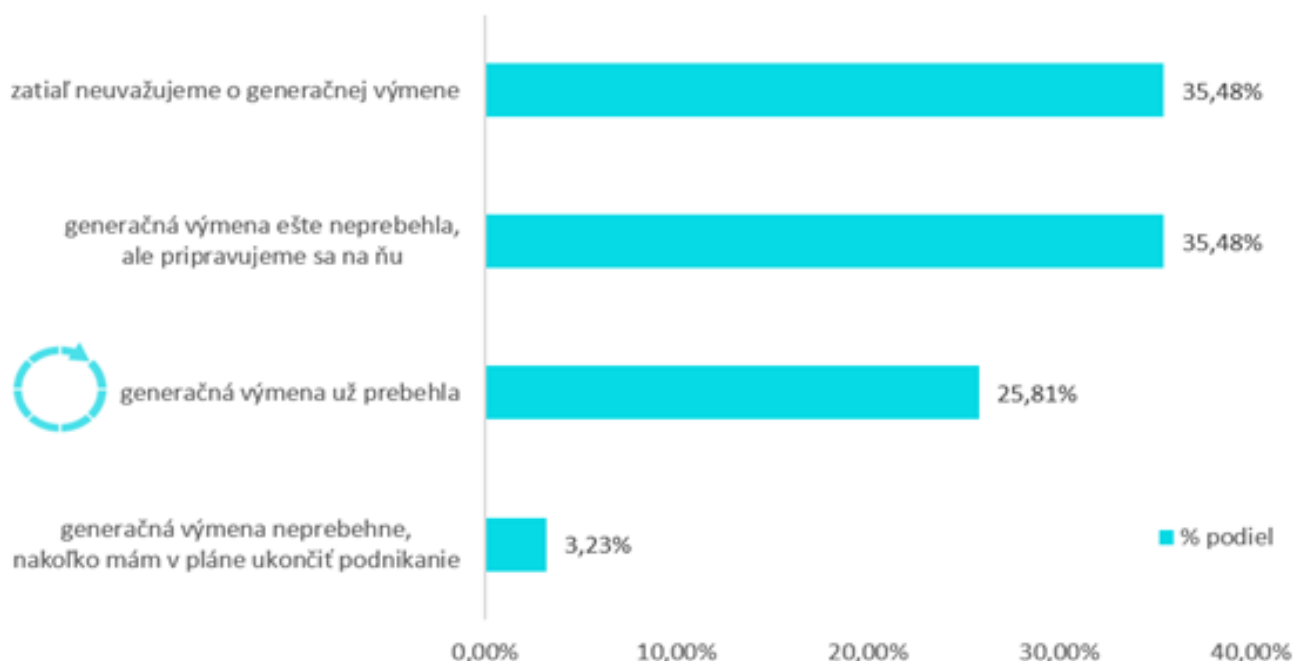
Zdroj: dotazníkový prieskum SBA

Vzhľadom k získaným informáciám si môžeme všimnúť, že odpovede z dotazníka majú skôr orientačný význam, keďže niektoré kategórie podnikateľskej činnosti v odpovediach neboli zastúpené, a teda obsah odpovedí nezodpovedá reálnemu obrazu RP na Slovensku.

RP zapojené do dotazníkového prieskumu, najčastejšie podnikajú v oblasti stavebníctva, ale pomerne silne sú zastúpené aj RP s hlavnou obchodnou činnosťou veľkoobchod a maloobchod a v rovnakom pomere zastúpenia s priemyselnou výrobou. Najmenej RP z dotazníkového prieskumu pôsobí v oblasti opravy motorových vozidiel a motocyklov.

Posledná, uzavretá dotazníková otázka sa týkala generačnej výmeny, v ktorej sme ponúkli na výber 6 odpovedí v nasledovnom znení: generačná výmena už prebehla; generačná výmena ešte neprebehla, ale pripravujeme sa na ňu; zatiaľ neuvažujeme o generačnej výmene; generačná výmena neprebehne, nakoľko nie je nasledovník; generačná výmena neprebehne, nakoľko mám v úmysle podnik predať a generačná výmena neprebehne, nakoľko mám v pláne ukončiť podnikanie. Rovnako ako pri predchádzajúcej otázke, aj v tomto prípade si respondenti vybrali iba 4 odpovede, zvyšné možnosti neboli využité.

Graf 5: Životná fáza RP z pohľadu generačnej výmeny



Zdroj: dotazníkový prieskum SBA

Najčastejšími odpoveďami zástupcov RP boli nasledovné: zatiaľ o generačnej výmene neuvažujú a zatiaľ generačná výmena neprebehla, ale pripravujeme sa na ňu (zhodne po 35,48 %). Štvrtina podnikov (25,81 %) odpovedala, že generačná výmena už prebehla. Iba 3,23 % RP uviedlo, že plánuje ukončiť podnikanie, a preto generačnú výmenu ani neplánujú.

V 16,13 % RP, v ktorých generačná výmena už prebehla, uvádzajú, že do podnikania sú zapojené aj deti. Na druhej strane, v tých RP, v ktorých spolupracujú predovšetkým manželia/manželky až 25,81 % podnikov neuvažuje o generačnej výmene a 22,58 % RP uvádza, že sa na generačnú výmenu pripravujú.

Podobné odpovede na otázku dĺžky pôsobenia RP na trhu získali vo svojom prieskume aj Moresová, Sedliačiková[52], ktoré uvádzajú, že 50 % RP existuje na trhu 16 – 25 rokov a iba 7,1 % RP podniká viac ako 26 rokov. Z výsledkov rovnakého výskumu vyplýva, že 37,5 % opýtaných RP chce prenechať podnik rodinným príslušníkom (potomkom).

Generačnou výmenou sa v rámci svojej diplomovej práce zaoberala aj Majorošová[53], ktorá tiež realizovala dotazníkový prieskum medzi 44 rodinnými podnikmi na Slovensku. Z dotazníkových výsledkov vyplynulo, že najviac RP na trhu pôsobí 20 – 29 rokov (30 respondentov). Čo sa týka generačnej výmeny, tak v 66 % opýtaných RP ešte generačná výmena neprebehla.

Podnikatelia, ktorí vlastnia RP majú záujem odovzdať podnik nasledujúcej generácii, čo potvrdilo 73 % opýtaných podnikov, pričom až 61 % podnikateľov plánuje odovzdať RP synovi (ďalších 18 % plánuje odovzdať RP dcére a zvyšných 21 % plánuje prerozdeliť podnik medzi viacerých nástupcov). Negatívnym zistením je, že až 63 % podnikov nemalo pripravený štruktúrovaný plán nástupníctva.

GENERAČNÁ VÝMENA AKO STRATEGICKÝ PROCES RIADENIA RODINNÉHO PODNIKU

Od roku 1990 dochádza na Slovensku, ale aj v ostatných bývalých centrálne riadených ekonomikách, k prvej veľkej generačnej výmene v RP. Vo vedení mnohých RP, ktoré začali podnikáť v 90. rokoch minulého storočia sú manažéri, ktorí dosiahli vek odchodu do dôchodku a zvažujú možnosti riešenia otázky, kto bude nasledujúcim manažérom/vlastníkom RP. V prípade, že je podnik na trhu úspešný, má jeho majiteľ tri možnosti – generačná výmena, predaj podniku/prípadne jeho zlúčenie s iným podnikom alebo likvidácia podniku.

Ako generačná výmena, tak aj predaj podniku či zlúčenie je dlhodobá záležitosť a je potrebné sa na ňu dobre pripraviť a to nielen z pozície odchádzajúceho majiteľa, ale aj na pozícii nastupujúceho majiteľa/manažéra podniku. Dobre pripravený a realizovaný proces generačnej výmeny môže trvať aj 10 a viac rokov. O tom, že generačná výmena je náročná, svedčí aj veľké množstvo RP, ktoré nezvládnu ani prvú generačnú výmenu. Ostatné RP, v ktorých je snaha o odovzdanie podniku na druhú a ďalšiu generáciu, predstavuje odovzdanie podniku stále vyššie riziko neúspechu.

Aj keď by mal byť proces generačnej výmeny jednou zo stratégií, ktorými sa RP riadi, nemal by byť jedinou stratégiou. Nástupníctvo by nemalo byť jediným cieľom RP. Malo by byť prostriedkom na dosiahnutie dlhodobých cieľov RP, ktoré predurčujú životnosť RP. Empirické štúdie týkajúce sa RP identifikovali 5 najdôležitejších cieľov RP:

- *Vlastniť RP orientovaný na motiváciu členov RP.*
- *Zaistiť finančnú istotu a prosperitu vlastníkom a ich rodine.*
- *Vyrábať kvalitné produkty.*
- *Uskutočňovať inovácie produktového portfólia.*
- *Riadiť RP s ohľadom na personálny rast, sociálny rozvoj, samostatnosť.[54]*

Tak ako všetky strategické činnosti v podniku, aj proces generačnej výmeny je potrebné dlhodobo plánovať a na výmenu pripraviť generáciu zakladateľov/súčasných majiteľov RP, ale aj nastupujúcu generáciu. Načasovanie odovzdania RP je pre zachovanie kontinuity podniku veľmi dôležité. S prípravou nastupujúcej generácie je potrebné začať čo najskôr, viacerí autori, ale aj samotní podnikatelia odporúčajú začať v detskom veku (0 – 15 rokov).

[53] Majorošová, B. 2017. Plánovania nástupníctva v rodinných podnikoch. Diplomová práca na Fakulte manažmentu UK Bratislava pod vedením M. Holienku. [Online, 29.01.2020]. Dostupné na: https://www.amrop.sk/pdf/others/2017/planovanie_nastupnictva_v_rodinnych_podnikoch.pdf

[54] Hesková, M., Vojtko, V. 2008. Rodinné firmy – zdroj regionálneho rozvoje. Zeleneč: Profess Consulting. ISBN 978-80-7259-062-9.

Vo veku dieťaťa, okolo 15 roku veku, je vhodné zvážiť, ktoré z detí, prípadne či všetky deti, majú predpoklady na zastávanie určitej funkcie v RP a či budú ochotné nasledovať rodičov v RP. V tomto období sa odporúča začať s profesionálnou prípravou (štúdium, prax, práca v RP).

Približne vo veku medzi 20. – 40. rokom dieťaťa, je vhodné zakladateľom podniku vybrať nástupcu, ktorý zvyčajne vo vyššom veku prevezme podnik a určí budúce smerovanie podniku. Zvolenie správneho načasovania prevzatia podniku nástupcom z hľadiska manažérskeho nástupníctva závisí od prípravy a rozhodnutia súčasného majiteľa RP. Ani skoré, ale ani neskoré odovzdanie RP neprináša RP výhody a v oboch prípadoch je možné, že nástupca prevzatie odmietne, čím je zachovanie RP ohrozené. Príprava na generačnú výmenu v RP často prechádza fázami, ktoré by sa dali zhrnúť v nasledovnom obrázku.

Obrázok 6: Fázy v procese odovzdania RP



Zdroj: KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. 2008. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1843-6.

KOMU ODOVZDAŤ RODINNÝ PODNIK

Rodinný podnik je entita, ktorá sa vyvíja v čase, pričom na jej vývoj pôsobí množstvo vnútorných a vonkajších faktorov. Špecifikum rodinných podnikov, v porovnaní s bežnými podnikmi, predstavuje výrazný vplyv rodiny a jej vzájomné vzťahy. Práve vzťahy v rodine môžu silne ovplyvniť celý proces odovzdávania podniku z generácie na generáciu. Vstup novej generácie do RP dáva podniku možnosť vytvoriť novú stratégiu, zaviesť nové formy riadenia RP, zmeniť vnútorné nastavenie RP, inovovať a pod. Na druhej strane, môžu byť tieto zmeny, pre podnik aj negatívom spočívajúcim v strate trendu smerovania či nastavenia RP, jeho povedomia u zákazníkov alebo aj strate dobrého mena, čo môže viesť aj k zániku RP. Rodina sa tak stáva ako motivátorom rozvoja RP, tak aj obmedzujúcim prvkom v ďalšom rozvoji RP.

Zakladateľ, prípadne súčasný majiteľ RP sa pri odovzdávaní RP venuje viacerým zásadným otázkam ako naložiť s RP. Najčastejšie rozhodnutie vedie k snahe odovzdať RP nastupujúcej generácii. Vtedy je potrebné rozhodnúť, či pôjde o manažérske a/alebo vlastnícke odovzdanie.

Z viacerých dôvodov (napríklad nie je dedič, nie je ochota prevziať podnik, členovia RP sa rozhodnú, že v podnikaní nechcú pokračovať) je však možné RP čiastočne ponechať vo vlastníctve rodiny. V tom prípade môže ísť o zlúčenie s iným domácim alebo zahraničným podnikom, o predaj podniku manažérom, alebo aj o predaj akcií osobám stojacim mimo rodiny. V krajnom prípade sa majiteľ môže rozhodnúť aj pre likvidáciu a následný zánik RP.

Z hľadiska odovzdania podniku nasledovníkovi/nasledovníkom, je potrebné definovať 3 základné kroky. **Komu** sa RP odovzdá, **kedy** a **ako** sa RP odovzdá novej generácii.

Dôležitou otázkou pri generačnej výmene je, kto sa stane novou osobou v pozícií majiteľa a manažéra RP zároveň. Pravdepodobne najčastejšou voľbou v RP je dieťa zakladateľa podniku. Pri voľbe nástupcu môže nastať niekoľko situácií, ktoré si vyžadujú špecifické riešenie:

1. Rodič, ktorý odovzdáva RP a má viac detí sa potrebuje **rozhodnúť**, ktoré z detí bude zastávať pozíciu manažéra RP a aké postavenie voči RP budú ďalšie deti zastávať.
2. Rodič, ktorý odovzdáva RP má jedno alebo viac detí a tie **nemajú záujem** o prevzatie RP.
3. Rodič plánuje odovzdať RP jednému alebo viacerým **vnúčatám**.
4. RP prejde **procesom profesionalizácie** a na pozíciu manažéra bude vybraný manažér, ktorý nepatrí do rodiny.
5. Rodič prevedie časť majetku RP do **nadácie, zvereneckého fondu alebo trustu**. [55]
6. **Kombinácia** predchádzajúcich možností.
7. Rodič podnik predá alebo iným spôsobom **ukončí** podnikateľskú činnosť v RP.

Rovnako ako sme uvádzali v predchádzajúcom texte, aj teraz je potrebné skonštatovať, že univerzálny postup ako vybrať nasledovníka, ktorému sa podnik odovzdá, neexistuje. Rozhodnutie je v úplnej kompetencii majiteľa RP a pri svojom rozhodovaní by si mal vypočúť minimálne názory rodinnej rady. Svoje rozhodnutie môže zvážiť aj po diskusiách so zamestnancami RP alebo s externým poradcom. O tom, že rozhodnutie komu odovzdať RP nie je jednoduché, diskutovali aj zástupcovia RP pri okrúhlom stole v Košiciach a Prešove za účasti zástupcov SBA. Rovnako autori, ktorí sa touto témou zaoberajú uvádzajú, že **správne rozhodnutie o výbere nasledovníka v RP je vrcholom manažérskeho úspechu**. Okrem toho, že výber na dlhé roky ovplyvní aj samotný podnik, výrazne sa podpíše aj pod ďalšie vzťahy v rodine.

V prípade, že rodič má viacero detí, má možnosť sa rozhodnúť pre **výber jedného z detí**, pričom výber závisí od viacerých faktorov (napr. môže ísť o najstaršieho potomka, prípadne to dieťa, ktoré má záujem o prevzatie RP alebo najzodpovednejšie z detí). Výber jedného dieťaťa na jednej strane môže pôsobiť v určitej oblasti priaznivo, nakoľko nerozdeľuje manažment, na druhej strane nemusí ísť o najlepší výber kandidáta. Najmä pri tomto výbere sa môžu prejaviť rozličné negatívne tendencie, ktoré sa prenášajú z rodinných vzťahov do podniku (napr. preferencia jedného dieťaťa pred ostatnými, výber rozmazaného dieťaťa alebo naopak despotického, výber dieťaťa bez manažérskych schopností a pod.). Zaujímavou a pomerne málo preskúmanou oblasťou v rámci RP je odovzdanie RP otcom dcére, ale aj samotné postavenie žien v RP. Machek [56] uvádza, že pri odovzdávaní RP nastupujúcej generácii sú uprednostňovaní synovia pred dcérami. Dcéra zvyčajne preberá RP vtedy, ak nie je iný dedič RP (vtedy je dcéra na odovzdanie pripravovaná rovnako ako syn) alebo v neštandardných situáciách, kedy na prevzatie RP nebola dlhodobo pripravovaná (brat odíde z podniku, náhla smrť, RP/rodina prechádza krízou a pod.

Rozhodnutie rodiča môže byť aj také, že všetky deti považuje za rovnocenné a poverí ich **striedavým riadením RP**, spočívajúcim v striedaní funkčných období pre každé z detí. Podľa Korába, Hanzelkovej a Mihaliska ide o nevhodné rozhodnutie, pretože „keď sa jeden z potomkov zapracuje vo svojej funkcii, končí jeho funkčné obdobie a riadenie preberá ďalšie z jeho detí“[57]. Rovnako za ideálne nepovažujú ani spoločné rozhodovanie detí. V takom prípade by podnikový manažment čiastočne nahrádzal jednu z foriem rodinnej inštitúcie. Hoci ani toto riešenie nemusí byť ideálne, v porovnaní s predchádzajúcou formou (striedavý manažment) **je efektívnejšie rozdeliť manažment podniku medzi viac detí podľa toho, na akú pozíciu sa najviac hodia**. To znamená, že okrem pozície manažéra RP môžu ostatní súrodenci zastávať pozíciu finančného, výrobného alebo napríklad aj marketingového riaditeľa RP. Najväčšou prekážkou pri takomto rozdelení môže byť súrodenecká rivalita alebo potreba dodatočného vytvorenia funkcie pre niektoré z detí.

Príkladom dobre zvládnutého odovzdania RP viacerým deťom je majiteľ podniku Koh- i- noor, Vlastislav Bříza, ktorý do riadenia podniku postupne zapojil okrem synov aj synovca. Každý z týchto členov rodiny má na starosti inú časť riadenia podniku. Zároveň, si majiteľ ponechal účasť na rozhodovaní a to v prípade investície, ktorá je vyššia ako 1 milión českých korún. Takúto investíciu musí súčasný majiteľ podniku schváliť.[58]

Jednou z možností ako rozhodnúť, ktoré dieťa je na pozíciu nového nástupcu vhodné, je emočný pohľad nástupcu na RP, pričom každé z detí môže mať na RP iný pohľad. Servus, Elischer a Horáček[59] uvádzajú, že u potomkov sa môžu vyskytnúť nasledujúce postoje:

1. **Potomok má kladný vzťah k RP** – „*Je to príležitosť a som rád, že mám takúto možnosť*“. Ak sa v RP nájde takýto jeden alebo viacerí potomkovia, je to pre ďalší rozvoj a rast RP ideálne riešenie. Zvyčajne sú títo nasledovníci s RP úzko spätí a majú chuť učiť sa a RP následne aj rozvíjať.
2. **Neutrálny vzťah k RP** – „*Keď je tu taká možnosť, prečo by som hľadal niekde inde?*“ V tomto prípade je postavenie súčasného majiteľa RP zložitejšie. V prípade, že v RP sa vyskytuje iba jeden nasledovník s neutrálnym vzťahom k RP alebo viacerí nasledovníci majú rovnaký postoj k RP, je predpoklad, že RP nakoniec prevzmú, ale ako sa RP bude ďalej vyvíjať, závisí od toho, ako sa následne vyvinie vzťah k RP. RP hrozí, že sa nový majiteľ RP bude na podnik pozeráť skôr ako zamestnanec a nie ako majiteľ podniku.
3. **Nutnosť** – „*Rodičia si to želali, tak je potrebné podnik prevziať, hoci by som radšej ...*“ Aj taká situácia, kedy dedič prevzme RP ako určitú formu obety alebo záväzku voči rodičom je pomerne častá. V prípade takto prevzatého podniku však nevieme určiť, kam bude RP smerovať. Následný vývoj RP je silne ovplyvnený postojom dediča, ktorý RP prevzal z nutnosti.
4. **Jediná šanca** – „*Ešte že sa zamestnám v našom podniku, lebo inde by som pracovať nemohol (asi by ma nevzali)*.“ V tomto prípade je dôležité, aby uvedené nastavenie dediča vnímal rodič, ale aj samotný dedič rovnako. Problém nastane, ak si tento postoj dediča nechce ani jeden z nich priznať. V prípade, že si tento postoj uvedomia obaja, alebo aspoň rodič, potom je vhodné uvažovať napríklad o profesionalizácii RP, prípadne o predaji alebo zlúčení RP.
5. **Negatívny vzťah** – „*Vidím stres a tlak, čo prežívali moji rodičia, a nechcem viesť rovnaký život*.“ Odmietanie prevzatia RP môže byť signálom vedúcim nielen k profesionalizácii RP, ale aj na jeho zlúčenie alebo predaj. Vo všetkých prípadoch, ktoré môžu nastať je potrebné si uvedomiť, že postoj dedičov je závislý od rodiny, výchovy a od vzťahov, ktoré panujú nielen v rodine, ale aj v samotnom RP.

[57] Koráb, V., Hanzelková, A., Mihalisko, M. 2008. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1843-6.

[58] Novotný, P. 2019. V Česku mají rodinné firmy větší tradici než na Slovensku. [Online, 22.02.2020]. Dostupné na: <https://focus.hnonline.sk/biznis/clanok/1955857-v-cesku-maju-rodinne-firmy-vacsiiu-tradiciiu-nez-na-slovensku>

[59] Servus, S. Elischer, D. Horáček, T. 2018. Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-643-4.

Ako problematické sa javí odovzdanie RP do rúk manželov alebo manželiek, ktoré sa do RP dostali vydajom. Prípadný rozvod manželov nástupníckej generácie, by mohol vyústiť do rozpadu RP.

Napriek tomu, že sa profesionalizácia alebo predaj podniku javí ako relatívne jednoduché riešenie, nie je to tak. Zakladateľ podniku má k RP citový vzťah a odovzdať podnik do cudzích rúk je pre neho často krajné riešenie. Aj na proces profesionalizácie alebo predaja podniku je potrebné sa dostatočne pripraviť.

Dôležitou otázkou je, kedy je potrebné k **professionalizácii** RP pristúpiť. V prípade nástupu novej generácie do vedenia podniku sa k profesionalizácii RP pristupuje najčastejšie vtedy, ak deti alebo vnúčatá sú príliš malé na to, aby podnik prevzali. Dočasná profesionalizácia podniku, tak môže byť riešením na preklopenie času, kým znova budú môcť podnik riadiť rodinní príslušníci. Zároveň je to vhodná príprava na oboznámenie sa s činnosťou aj riadením podniku a dieťa môže získať nový pohľad na riadenie RP. Profesionalizácia RP znamená prijať vhodných zamestnancov na pozíciu manažéra. Primárne malé podniky môžu mať s najatím profesionálov problémy. Nie je to len otázka správneho výberu a času, ktorý je potrebný venovať výberu, ale týchto profesionálov je do RP potrebné „prilákať“ a udržať. Konkurenciou sú v tomto prípade všetky podniky, pričom malým RP môžu ostatné podniky konkurovať najmä vyššími mzdami a inými formami odmien pre manažerov na úrovni senior[60]. RP by mal vedieť manažérovi ponúknuť iné benefity, ktoré v nerodinnom podniku nezíska (napr. flexibilný pracovný čas, špeciálnu pracovnú atmosféru, podiel na zisku a pod.).

Profesionalizácia RP môže mať dve podoby - manažment je celý tvorený externými pracovníkmi alebo manažment je tvorený čiastočne členmi rodiny a čiastočne externými zamestnancami RP. V oboch prípadoch je možné následne pristúpiť k návratu manažmentu do rúk rodiny alebo k predaju RP nečlenom rodiny. Profesionalizácia RP je dobrým nástrojom na prípravu nasledovníkov, ktorí po určitom čase nastúpia v RP na pozíciu manažerov. V prípade, že majiteľ RP nemá nasledovníka, ktorý by RP prevzal alebo nemá vhodného nasledovníka alebo žiaden z nasledovníkov nemá záujem o prevzatie RP, je jednou z možností **predaj** RP. Tak ako všetky podnikové činnosti, aj proces predaja RP by mal byť naplánovaný. Majiteľ RP by mal podnik predávať v čase, keď je podnik na trhu stabilizovaný a výkonný. Mal by vedieť, kde sa podnik nachádza a kam smeruje, aké sú v podniku nastavené hodnoty. O rozhodnutí predaj podnik by mala rokovať aj rodinná rada alebo iná forma rodinnej inštitúcie.

KEDY ODOVZDAŤ RODINNÝ PODNIK

Ako už bolo uvedené, odovzdať RP by nemal byť cieľ podniku, iba cesta, ako ho udržať a zabezpečiť naplnenie strategických cieľov podniku. Okrem toho, že majiteľ RP vyberá dediča, ktorému odovzdá manažment RP, je veľmi dôležité načasovanie kedy k odovzdaniu dôjde. Pritom pri predaní RP novej generácii nemôžeme hovoriť o týždňovej, mesačnej, dokonca ani o ročnej záležitosti. Na odovzdanie a prebratie RP sa musia pripravovať obe strany. Ako rodič, ktorý RP odovzdáva, tak aj deti, ktoré RP prevezmú. Preto by sa mali deti s RP zžívať od detstva. Mali by byť prirodzenou súčasťou RP – jeho činnosti, procesu výroby, riadenia a v určitom veku aj financovania.

Za správne rozhodnutie, zapájať deti do chodu RP, považovali všetci účastníci okrúhlych stolov v Košiciach a Bratislave, a to ako samotní zakladatelia RP, tak aj budúci nástupníci, ktorí sa postupne do riadenia RP dostávajú alebo už aj dostali.

Počiatkový odpor detí v niektorom životnom období, zvyčajne nástupníci prekonajú, nadobudnuté skúsenosti z pomocných prác v podniku, väčšinou v dospelosti zužitkujú. Potomkovia zakladateľov sa počas brigád v podniku oboznamujú s procesmi fungovania podniku a spoznávajú zamestnancov podniku, pričom získajú reálnu predstavu o chode a riadení RP. V prípade, že nová generácia má záujem prevziať RP, je často na jeho prevzatie pripravená skôr ako generácia odchádzajúca.

Väčšie problémy s odovzdaním RP nasledovníkom môže mať rodič, pričom môžeme hovoriť ako o vedomých, tak aj podvedomých dôvodoch. Medzi ne môžeme zaradiť napríklad to, že súčasný manažér RP rieši krátkodobé, operatívne úlohy a nemá čas venovať sa výchove a plánovaniu nástupníctva v RP. Rodič sa obáva odovzdať RP dedičovi z viacerých dôvodov – vyhýba sa otázke starnutia a nepripúšťa si, že je čas na odchod; obáva sa, že nasledovník nezvládne riadiť RP, prípadne ho bude riadiť inak ako to bolo počas jeho manažovania; obáva sa budúcnosti, kedy „nebude mať čo robiť“, lebo už nebude prirodzenou súčasťou RP; nevie nájsť vhodného nasledovníka; iné dôvody.

Spôsob ako prebehne generačná výmena obsahuje nielen naplánovanie generačnej výmeny, výber vhodného času, kedy sa samotná výmena uskutoční, ale aj spôsob, ako sa zrealizuje. Na plánovaní generačnej výmeny by sa mala podieľať aj rodinná rada a najmä pri druhej a vyššej generačnej výmene by mali byť zásady odovzdávania RP uvedené v rodinnej ústave/rodinnom protokole.

Nastupujúca generácia by mala mať zabezpečené vzdelávanie, a to ako formálne, tak aj neformálne vo forme praxe, brigády v samotnom RP, ale aj v iných podnikoch doma alebo v zahraničí. Práve tieto skúsenosti, ktoré nadobudli dediči RP v iných podnikoch dokázali neskôr v pozícii manažéra RP oceniť a využiť. V neposlednom rade je potrebné dokázať vyjasniť vzťahy rodina – podnik, aby najmä po odchode z vedenia podniku nedochádzalo ku konfliktom vyplývajúcim z nového vedenia podniku. Pri generačnej výmene by sa nemalo zabúdať ani na odchádzajúceho člena rodiny. Je potrebné zabezpečiť pre neho adekvátnu finančnú odmenu, či už jednorazovú alebo aj dlhodobú počas celého dôchodkového života. Aspoň počas prvých rokov po odchode manažéra do dôchodku by mal mať tento rodič pocit, že ešte stále je súčasťou podniku, ktorý sám vybudoval alebo rozvíjal. Často stačí, ak sleduje chod RP občasnými pravidelnými alebo nepravidelnými návštevami RP. Niekedy stačí, ak má odchádzajúci riaditeľ podniku naďalej vyčlenené svoje pracovné miesto v podniku alebo ak v RP dokážu jeho manažéri ešte stále využiť jeho odbornú pomoc a skúsenosti. Odchádzajúci manažér môže vystupovať v úlohe čestného riaditeľa podniku alebo ako konzultant, či manažér vo vzťahu ku okoliu podniku.

Vo všetkých fázach odovzdania podniku novej generácii je možné využiť poradenstvo a pomoc poradenských firiem. V zahraničí sú viaceré z nich špecializované len na generačnú výmenu v RP. Ich pomoc a odborné rady, ako aj skúsenosti s postupom odovzdávania RP novej generácii bývajú najmä v problémových situáciách nenahraditeľné.



MAJETKOVÉ NASTUPNÍCTVO

Počas generačnej výmeny a s ňou súvisiaceho majetkového nástupníctva je dôležité prerozdelenie majetku podniku. Špecifikum RP spočíva v tom, že sa majetok podniku často prelína s majetkom rodiny. Odborníci špecializujúci sa na rodinné podnikanie odporúčajú rodinným podnikom striktne oddeliť majetok rodiny od majetku rodinného podniku.

Ak sa zakladateľ rozhodne prerozdeliť obchodný majetok RP už počas svojho života má viacero možností v podobe darovania alebo predaja majetku. Pre prípad smrti, môže spísať závet, pričom nesmie z dedenia vynechať neopomenuteľných dedičov. Ak závet nie je spísaný, po smrti zakladateľa majetok, ktorý vlastní, prejde do dedičského konania.

Jednou z možností prerozdelenia majetku za života zakladateľa podniku je rozdeliť majetok podniku medzi osoby, ktoré si zvolí. Ak má zakladateľ podniku napríklad viac detí môže rozdeliť majetok rôznymi spôsobmi. Prerozdelením majetku svojim potomkom sa zvyčajne zakladatelia snažia predísť nezhodám medzi potomkami po smrti zakladateľa, zabezpečiť medzigeneračnú kontinuitu, ochrániť a zabezpečiť majetok.

AKTUÁLNE MOŽNOSTI ODOVZDÁVANIA RP NASLEDNÍKOM V PODMIENKACH SR

Majiteľ rodinného podniku môže počas svojho života previesť na inú osobu obchodný podiel v spoločnosti alebo realizovať prevod živnosti.

Prevod obchodného podielu

V najčastejšie sa vyskytujúcej právnej forme obchodnej spoločnosti, spoločnosti s ručením obmedzeným, možno disponovať s obchodným podielom. V rodinnom podniku je z formálneho hľadiska pomerne jednoduché previesť obchodný podiel medzi členmi rodiny. V zmysle § 114 zákona č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník v znení neskorších predpisov (ďalej len „Obchodný zákonník“) **obchodný podiel predstavuje práva a povinnosti spoločníka a im zodpovedajúcu účasť na spoločnosti.** Jeho výška sa určuje podľa pomeru vkladu spoločníka k základnému imaniu spoločnosti, ak spoločenská zmluva neurčuje inak. Každý spoločník môže mať iba jeden obchodný podiel. Pokiaľ sa spoločník zúčastňuje ďalším vkladom, zvyšuje sa jeho obchodný podiel v pomere zodpovedajúcom výške ďalšieho vkladu.

Prevod obchodného podielu sa uskutočňuje zmluvou o prevode obchodného podielu za splnenia podmienok, že prevod obchodného podielu spoločenská zmluva dovoľuje a sú splnené formálne náležitosti zmluvy, ktoré upravuje Obchodný zákonník. **V zmluve o prevode obchodného podielu medzi členmi rodiny je preferovaná jednoduchosť zmluvných ustanovení, zvyčajne sa obchodný podiel prevádza bezodplatne alebo odplatne, ale nie v plnej výške trhovej ceny obchodného podielu.** Dôležité je stanoviť dátum účinnosti prevodu obchodného podielu, ak ide o odplatný prevod obchodného podielu je podstatné určiť výšku kúpnej ceny a dátum splatnosti. Prerozdelenie a následný prevod obchodného podielu sa v RP rôzni, pričom výška podielu zvyčajne odráža vnútorné pomery členov rodiny v RP.

V niektorých RP sú obchodné podiely medzi členmi rodiny rozdelené rovnomerne. V iných sú obchodné podiely medzi členmi rodiny rozdelené podľa aktivity člena rodiny, podľa funkcie, miery zodpovednosti a podobne. V ďalších RP sa väčšinový obchodný podiel sústreďuje v rukách zakladateľa podniku a ostatní členovia majú výrazne nižšie podiely. V RP sa často stretávame aj s prípadmi, kedy neaktívni členovia rodiny vlastnia obchodný podiel rovnako ako aktívni členovia, nakoľko zakladateľ podniku chce zabezpečiť pre všetky svoje deti a manželku rovnaké prerozdelenie obchodných podielov bez ohľadu na ich participáciu v RP.

Podiely v obchodnej spoločnosti je možné prevádzať aj postupne. V prípade ak jeden zakladateľ rozdelí obchodný podiel medzi viacerých spoločníkov je nevyhnutné si **v spoločenskej zmluve upraviť vzájomné fungovanie**, pričom ide o záväzné a formálne upravenie práv a povinností spoločníkov. Popri spoločenskej zmluve si môžu členovia nastaviť pravidlá spoločného fungovania právne nezáväznou (morálne záväznou) rodinnou ústavou.

Prevod živnosti

Slovenská právna úprava neumožňuje odovzdanie živnosti zo živnostníka na inú osobu, ani ak ide o rodinného príslušníka. Príčina uvedeného obmedzenia má základ v tom, že živnostenské oprávnenie sa považuje za subjektívne právo, viažuce sa na konkrétnu osobu, ktorá pre jeho udelenie splnila zákonom požadované podmienky. V českej právnej úprave už existuje pojem „rodinná živnosť“^[61], ktorá poskytuje čiastočne výhody spoločného podnikania viacerých členov rodiny podnikajúcich pod spoločnou rodinnou živnosťou.

Dosiahnuť prevod živnosti na inú osobu alebo iného člena rodiny je možné predajom celej živnosti zmluvou o predaji podniku. Podmienkou predaja živnosti je, aby potomok disponoval živnostenským oprávnením na svoje meno (prípadne na obchodnú spoločnosť, ktorej je vlastníkom).

Ďalšou z možností odovzdania živnosti je vklad živnosti do základného imania obchodnej spoločnosti, ktorú založili potomkovia. V takomto prípade, sa živnostník, vkladom stal spoločníkom obchodnej spoločnosti, pričom nadobudol práva (podiel na zisku, možnosť podieľať sa na riadení obchodnej spoločnosti) a povinnosti spoločníka.

Zákon č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov ustanovením § 13 upravuje pravidlá pokračovania v živnosti pri úmrtí fyzickej osoby (živnostníka). Predmetné ustanovenie upravuje **možnosť pokračovať v živnosti dedičom živnostníka**. Pokračovanie v živnosti dedičmi je potrebné oznámiť živnostenskému úradu do jedného mesiaca od skončenia konania o dedičstve. Ak však do šiestich mesiacov od skončenia konania o dedičstve dedičia nezískajú vlastné živnostenské oprávnenie, nemôžu ďalej živnosť prevádzkovať. Pozostalý manžel, ktorý bol spoluvlastníkom majetku používaného na prevádzkovanie živnosti alebo ktorý tento majetok alebo podiel na ňom nadobudol dedičstvom, môže pokračovať v živnosti aj po uplynutí lehoty šiestich mesiacov na základe živnostenského oprávnenia poručiteľa.

NÁSTROJE PREROZDELENIE MAJETKU RP V ZAHRANIČNEJ PRÁVNEJ ÚPRAVE

V aktuálnej právnej úprave je priestor na zlepšenie zákonných podmienok odovzdania majetku patriaceho RP ďalším pokračovateľom v podnikaní. Slovenská právna úprava má v tejto oblasti značné rezervy. Aj slovenský právny systém pozná správu cudzieho majetku.[62] Všeobecná a zároveň komplexnejšia právna úprava zverenia správy cudzieho majetku v slovenskom právnom poriadku absentuje. V tejto časti dokumentu by sme radi upriamili pozornosť na možnosti správy majetku nástrojmi, ktoré sú využívané v iných právnych poriadkoch.

Trust a zverenecký fond sú najčastejšie uvádzané nástroje, slúžiace na prerozdelenie majetku RP, s viacerými výhodami. Uvedené prerozdelenie majetku je založené na vložení majetku alebo jej časti majiteľom do trustu či zvereneckého fondu (prípadne nadácie určenej na súkromne účely), pričom správu nad týmto majetkom bude vykonávať tretia poverená osoba.

V slovenskej právnej úprave sa s konceptom oddelenia vlastníctva ako sú trust alebo zverenecký fond spájajú určité problémy v situáciách, „keď majetok, ktorý správca spravuje je oddelený od jeho vlastného majetku. Teda existuje akoby druhý typ vlastníctva, ktorý sa odlišuje od toho základného, a to najmä rozsahom práv s ním spätých. **Slovenský právny poriadok, rovnako ako väčšina iných kontinentálnych právnych poriadkov, uznáva však iba jediný unitárny typ vlastníctva.**“[63] Zjednodušene povedané, Ústava Slovenskej republiky[64] upravuje len jediné všeobecné vlastníctvo. Vlastnícke právo všetkých vlastníkov má rovnaký zákonný obsah a ochranu. Z uvedeného vyplýva, že nie sú momentálne vytvorené podmienky pre aplikovanie, v našich pomeroch, inštitúty ako sú trust alebo zverenecký fond, nakoľko nemôže existovať vlastníctvo s menším rozsahom práv.

Zverenecký fond v zmysle českej právnej úpravy

Príklad založenia zvereneckého fondu sa často uvádza pri prerozdelení majetku rodinného podniku. Zverenecký fond sa môže zriadiť aj v situáciách, keď nie je možné odovzdať podnik hneď inému členovi rodiny a zároveň podnik nechce zakladateľ predať. Základná právna úprava zvereneckého fondu sa nachádza v ustanoveniach § 1448 - 1474 zákona č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník. V zmysle § 1448 Občianskeho zákonníka sa **„zverenecký fond vytvorí vyčlenením majetku z vlastníctva zakladateľa tak, že ten zverí správcovi majetok zmluvou alebo zriadi zverenecký fond pre prípad smrti pre určitý účel a zverenecký správca sa zaviaže tento majetok držať a spravovať.“**

Ďalšími charakteristickými znakmi typickými pre zverenecký fond sú:

- ide o súbor vyčleneného majetku;
- majetok je vyčlenený pre dosiahnutie určitého účelu; účel zvereneckého fondu môže byť verejne prospešný alebo súkromný;
- nemá právnu subjektivitu, nie je právnickou osobou; správou majetku je poverený správca;
- správca fondu vykonáva vlastnícke práva k vyčlenenému majetku vo fonde, vo vlastnom mene a na účet fondu;

[62] Napr. zákon o advokácii pozná správu majetku klienta advokátom, avšak nejde o priamu právnu úpravu správy cudzieho majetku.

[63] LUČIVJANSKÝ, M. 2013. Držanie obchodného podielu v prospech inej osoby v Slovenskej republike. In: Justičná revue. roč. 65, č. 6 – 7, s. 846 – 858.

[64] Zákon č. 460/1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky v platnom znení

- majetok v zvereneckom fonde nie je v nikoho vlastníctve - ani správcu, ani zakladateľa, ani beneficenta;
- zvereneckým správcom môže byť fyzická osoba alebo právnická osoba, ktorá je menovaná zakladateľom;
- zverenecký fond musí mať vlastné označenie, ktoré zároveň vyjadruje jeho účel.

Zverenecký fond vzniká dňom zápisu do evidencie zvereneckých fondov. V prípadoch ak bol zverenecký fond zriadený pre prípad smrti, fond vznikne až smrťou zriaďovateľa. Zverenecký fond zriadený pre súkromný účel slúži v prospech určitej osoby. Tento fond je možné zriadiť aj za účelom investovania a dosiahnutia zisku, ktorý sa rozdelí medzi zakladateľov, zamestnancov, spoločníkov alebo iné osoby. Do zvereneckého fondu je možné vložiť majetok ako sú nehnuteľnosti, peňažné prostriedky alebo obchodný podiel na s.r.o., akcie prípadne iné cenné papiere.

Za výhody zvereneckého fondu sa najčastejšie považujú anonymita zakladateľa a beneficentov a dosiahnutie právnej ochrany majetku. Zverenecký fond sa často využíva pri riešení problému nástupníctva v rodinných podnikoch. Nakoľko dedičské konanie môže vyvolať spory medzi dedičmi, zvereneckým fondom je možné takejto situácii predchádzať.

Prostredníctvom zvereneckého fondu je možné stanoviť pravidlá, v zmysle ktorých členovia rodiny budú neskôr s majetkom disponovať. Do zvereneckého fondu je možné vložiť aj spoločnosť, pričom vložená spoločnosť vo zvereneckom fonde reálne nadobúda majetok, hospodári s nim a vykonáva podnikateľskú činnosť. Dochádza tak k oddeleniu majetku ako i k jeho anonymizácii a za splnenia určitých podmienok aj k nepostihnuteľnosti exekúciou. Dosiahnutý zisk spoločnosti vlozenej do fondu je príjmom zvereneckého fondu a správca zvereneckého fondu s nim hospodári, prípadne ho následne vypláca beneficentovi.

Za nevýhody, ktoré sú spojené s inštitútom zvereneckého fondu možno označiť to, že ide o **relatívne nový inštitút**, ktorý si vyžaduje uplatnenie v praxi a zároveň nie je jasný postoj súdnej praxe v prípadoch vzniku sporov.

Trust podľa právnej úpravy majúcej pôvod v angloamerickom právnom systéme

Trust pochádza z angloamerického právneho systému, pričom ide o **flexibilnú právnu úpravu, s vysokou mierou právnej ochrany**. Podstata trustu spočíva v **úplnom oddelení majetku zriaďovateľom**. Majetok je vyčlenený do trustu a **zriaďovateľ stráca vlastnícke právo k tomuto majetku**. Trust sa zriaďuje pre úžitok inej osoby, nie pre zriaďovateľa.

Majetok je spravovaný správcom podľa vôle zriaďovateľa. V zmluve o založení trustu sa určia presne práva a povinnosti správcu pri nakladaní s vloženým majetkom a pravidlá rozdelenia zisku vytvoreného pri správe vloženého majetku. V tomto právnom vzťahu vystupujú tri subjekty: **zriaďovateľ** (settlor/grantor/founder), ktorý prevedie svoje vlastníctvo určitého majetku na **správca** (trustee), ktorého úlohou je spravovať, tento vymedzený majetok, v prospech **oprávneného** (beneficiary).

Podľa toho ako vzniká trust ide buď o:

- „express trust“ vzniká na základe jednostranného vyhlásenia zriaďovateľa, alebo
- „implied trust“ je vytvorený priamo zo zákona na základe určitej právnej skutočnosti.

Výhodami využitia tohto inštitútu sú **anonymita zriaďovateľa a beneficentov**, nakoľko informácie o týchto subjektoch nie sú známe verejne. V obchodnom registri, katastri nehnuteľností alebo iných obdobných registroch bude uvedené meno správcu a nie vlastníka majetku či oprávneného.

Určenými oprávnenými môžu byť viaceré osoby. Je možné poveriť aj viacero správcov. Trust **poskytuje vysokú flexibilitu** pre konkrétne situácie (napr. na úpravu spoluvlastníckych vzťahov, dedenie alebo investovanie a mnoho ďalších), ďalej **poskytuje stabilitu a v niektorých prípadoch aj daňové výhody**. Trust v porovnaní s obmedzeniami závetu umožňuje vydediť aj tzv. neopomenuteľných dedičov. Takýmto spôsobom je možné uchovať celistvosť majetku a predchádzať tak jeho deleniu medzi viacero osôb.

Medzi hlavné **nevýhody možno označiť možnosť úplnej straty kontroly nad majetkom a potenciálne vyššie náklady na zriadenie** a prevádzku trustu.

Treuhand podľa právnej úpravy majúcej pôvod v germánskom práve

Treuhand (v niektorej literatúre uvádzane aj ako Treuhandverhältnis) nie je priamo zakotvený v nemeckom a rakúskom práve. Pôvod tohto inštitútu sa nachádza v nemeckej judikatúre. Na rozdiel od vyššie uvedeného trustu má iba záväzkovo-právny charakter. Treuhandom sú v menšej miere chránené práva tretích osôb.

Tento nástroj na rozdelenie majetku podniku je možné zriadiť **v prospech tretej osoby** alebo aj **vo vlastný prospech**, ktorý najčastejšie slúži pri zabezpečovanom prevode vlastníctva. **Treuhand je jedným zo spôsobov spravovania a investovania cudzieho majetku.**

*„Nemecké právo ďalej pozná **otvorený treuhand**, kde je postavenie zmluvných strán známe tretím osobám, a ktorý sa využíva najmä pri správe majetku notárom alebo investičnými spoločnosťami, a **skrytý treuhand**, ktorý je bežnejšou formou tohto inštitútu a je využívaný na rozličné (často aj nezákonné) účely, medzi inými aj na držanie obchodného podielu pre inú osobu.“*

V Rakúsku je správa cudzieho majetku najčastejšie postavená na troch právnych inštitútoch a to na zmluve o treuhande, mandátnej zmluve alebo na plnej moci, ktorá je zvyčajne súčasťou mandátnej zmluvy.[65]



DEDENIE V RODINNOM PODNIKU

Dedenie majetku rodinného podniku je v našich podmienkach pomerne novým predmetom záujmu, o ktorom je potrebné diskutovať a dostávať do popredia v prostredí rodinného podnikania. Na Slovensku sa vznik podnikania spája najmä s deväťdesiatymi rokmi 20. storočia. Medzičasom, viaceré deti pôvodných zakladateľov podnikov dospeli a aktuálnou sa stáva otázka odovzdania podniku z prvej generácie podnikateľov na druhú generáciu. Z uvedeného dôvodu sa **podnikatelia čoraz viac zaujímajú o možnosti rozdelenia podniku medzi deti už za života. Snažia sa predísť problémom** vyplývajúcim z prerozdelenia rodinného majetku, ktoré môžu nastať po zakladateľovej smrti. Zakladatelia sa tiež zaoberajú otázkami, či a ako môžu uplatniť svoju vôľu týkajúcu sa smerovania podniku po jeho smrti. V zahraničí je táto problematika dedenia a odovzdania podniku už dávno pertraktovanou témou. Mnoho zahraničných podnikov už prešlo generačnou výmenou a nadobudlo tak skúsenosti a poznatky, ktoré získali počas tejto transformácie.

Slovenská právna úprava dedenie rodinného podniku alebo obchodného podielu v RP nijakým spôsobom nerozlišuje od dedenia v bežnom podniku. Je potrebné však zdôrazniť, že práve **proces dedenia rodinných podnikov si vyžaduje reformu a do istej miery jeho prispôbenie špecifikám rodinného podnikania**. V závere tejto kapitoly uvedieme návrhy na možné zlepšenie.

Proces dedenia má za cieľ odovzdanie majetku, veci a práv ďalším nástupcom. Aby bolo možné dosiahnuť zachovanie kontinuity rodinného podniku bez väčších negatívnych výkyvov po smrti zakladateľa je potrebné sa na predmetné obdobie vopred pripraviť. Keď nastane úmrtie zakladateľa podniku je nevyhnutné, aby nástupníci boli v tomto čase pripravení prevziať riadenie RP. Zakladateľ môže RP pripraviť na svoj odchod viacerými spôsobmi. Má možnosť prejaviť svoju vôľu v závete, pričom zákon je limitujúci v tom, že ukladá množstvo podmienok. Majetkové usporiadanie si môžu rodinní príslušníci nastaviť už za života viacerými spôsobmi, jedným z nich je darovanie.

Dedenie tzv. pokrvnou líniou znamená, že po smrti zakladateľa/ky podniku prechádza majetok rodinného podniku priamo na deti. Pozostalá manželka sa nachádza rovnako ako deti v prvej dedičskej skupine, to znamená, že tiež zdedí jeden z podielov na majetku podniku. Potenciálny problém môže spôsobiť vydaj pozostalej manželky, čím sa môže k riadeniu, resp. do štruktúr podniku dostať ďalšia osoba. Zákon neumožňuje zakladateľovi podniku, stanoviť si podmienky, ktoré by nadobudli platnosť až jeho smrťou, z uvedeného dôvodu, takéto konanie pozostalej manželky nie je možné týmto spôsobom obmedziť. V podnikoch, v ktorých je viac detí sa celkový majetok prerozdeli medzi deti a manželku vo viacerých podieloch, čím pozostalá manželka bude disponovať len menšinovým podielom a nebude mať väčšinu hlasovacích práv. Zákonný inštitút možnosti zrušenia BSM pri začatí podnikania v prípadoch, keď jeden z manželov podniká je možné využiť len za života, po smrti podnikateľa majetok podnikateľa a teda aj RP prechádza do dedičského konania.

Ustanovenie § 5 Obchodného zákonníka definuje **pojem podnik** ako „súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť.“ Z uvedeného vyplýva, že za podnik **sa považuje „určitý celok podnikateľskej činnosti prevádzkovej v rámci jedného podnikateľského subjektu.“**[66]

Ak vlastníkom podniku bola len jedna **fyzická osoba** (ide o podniky založené fyzickou osobou podnikateľom alebo jednoosobovou s.r.o.), **je celý podnik predmetom dedenia**. V prípade ak ide o **obchodnú spoločnosť s viacerými spoločníkmi** predmetom dedenia **je obchodný podiel** poručiťľa, za podmienky, že spoločenská zmluva nevylučuje dedenie. Dedič, ktorý zdedí podnik po fyzickej osobe podnikateľovi, môže podnikáť pod doterajším obchodným menom, avšak je potrebné k obchodnému menu pripojiť dodatok označujúci nástupníctvo a meno nástupcu.

DEDENIE OBCHODNÉHO PODIELU V OBCHODNEJ SPOLOČNOSTI S VIACERÝMI SPOLOČNÍKMI

V zmysle ustanovenia § 116 ods. 2 prvej vety Obchodného zákonníka **„Obchodný podiel sa dedí.“** Rovnako ako všetok majetok po poručiťľovi (zakladateľovi RP), aj obchodný podiel bude zaradený do dedičského konania. Smrťou spoločníka prechádza zo zákona obchodný podiel priamo na dediča alebo viacerých dedičov. Smrť jedného zo spoločníkov viacosobovej s.r.o. nie je dôvodom na zrušenie spoločnosti a preto obchodná spoločnosť aj po smrti spoločníka môže naďalej pokračovať v podnikateľskej činnosti.

Vylúčenie dedenia obchodného podielu

V zmysle rovnakého ustanovenia § 116 ods. 2 druhej vety Obchodného zákonníka **„Spoločenská zmluva môže dedenie obchodného podielu vylúčiť, ak nejde o spoločnosť s jediným spoločníkom.“** Zákon spoločníkom teda dáva túto možnosť, aby vylúčili úplne dedenie obchodného podielu, čím spoločníci zamedzia vstup do podniku ďalším osobám. Vylúčenie dedenia obchodného podielu musí byť valným zhromaždením prijaté ešte pred smrťou niektorého zo spoločníkov, teda v čase keď všetci spoločníci ešte žijú. Ak by valné zhromaždenie predmetné rozhodnutie o vylúčení dedenia prijalo po smrti niektorého zo spoločníkov (čím by mali v úmysle zamedziť zdedeniu obchodného podielu dedičom), bolo by takéto rozhodnutie neplatné a nemalo by žiadne právne účinky.

Príkladom, kde by bolo možné uvedené vylúčenie dedenia použiť je rodinný podnik, ktorý založili dvaja súrodenci. Obaja súrodenci sa pri založení rodinného podniku dohodnú na tom, že ich manželky a deti nebudú zasahovať do ich podnikania. Ak nastane právna skutočnosť - smrť jedného zo súrodencov, nebudú môcť jeho dedičia vstúpiť do vlastníckych a riadiacich štruktúr podniku.

Vylúčením možnosti dedenia **„sa v rámci dedičského konania obchodný podiel neprejedná spolu s ostatným majetkom a prejde priamo na spoločnosť. V prípade, ak obchodný podiel neprechádza na dedičov, vzniká týmto osobám právo na vyrovnávací podiel.“**^[67] Z uvedeného vyplýva, že dediči nezískajú v takomto prípade podiel na spoločnosti, získajú však adekvátne protiplnenie, ktoré je najčastejšie vyjadrené v peniazoch. Vzniku práva na vyrovnávací podiel určený dedičom nemôže spoločenská zmluva zamedziť. **Vyrovnávací podiel sa vypočíta pomerom splateného vkladu zomretého spoločníka k splateným vkladom všetkých spoločníkov, ak spoločenská zmluva neurčuje inak.**

Dedenie obchodného podielu

Ak spoločenská zmluva umožňuje dedenie obchodného podielu dedičom, vstupujú dedičia do obchodnej spoločnosti na miesto poručiteľa. Nakoľko, obchodný podiel prechádza na dedičov zo zákona, **dedič obchodného podielu nemá možnosť rozhodnúť sa, či obchodný podiel po poručiteľovi príjme alebo bude od spoločnosti požadovať vyplatenie vyrovnávacieho podielu.** V prípade, ak by dedič chcel zabrániť prechodu obchodného podielu môže odmietnuť dedičstvo, avšak len ako celok, keďže nie je možné dedičstvo odmietnuť iba z časti. Druhou možnosťou je zrušenie účasti v spoločnosti súdom a to v prípade, ak od dediča nemožno požadovať, aby zostal spoločníkom v spoločnosti. Uvedené situácie najčastejšie riešia pozostalé manželky, ktoré nemajú záujem pokračovať v manželovom podnikaní, prípadne aj deti, ktoré si zvolili úplné iné povolanie ako je oblasť podnikania ich rodiča.

V prípadoch, ak v spoločnosti sú spoločníkmi rodič a plnoletý potomok a nastane smrť rodiča, aplikuje sa koncentračná zásada, ktorá spočíva v tom, že **jeden spoločník môže mať v tej istej obchodnej spoločnosti len jeden obchodný podiel.** „*To znamená, že ak spoločník zdedí obchodný podiel po inom spoločníkovi, nemá dva obchodné podiely, ale dôjde k ich kumulácii, teda spojeniu v jeden obchodný podiel.*“[68]

„Ak je **dedičov viac a nedôjde medzi nimi k dohode**, ktorý z nich zdedí obchodný podiel, nastane situácia, že **jeden obchodný podiel zdedia viacerí** dedičia (spoločný obchodný podiel, spoluvlastníctvo). Títo spoluvlastníci vystupujú vo vzťahu k spoločnosti **ako jeden vlastník** a práva viažuce sa k tomuto podielu vykonávajú prostredníctvom **spoločného zástupcu**. V prípade, ak chcú byť dedičia samostatnými spoločníkmi, musia požiadať valné zhromaždenie o súhlas (musí byť pri tom zachovaná zákonom stanovená minimálna výška vkladu každého spoločníka).“[69]

V zmysle ustanovenia § 182 ods. 1 zákona č. 161/2015 Z. z. Civilný mimosporový poriadok v znení neskorších predpisov správa dedičstva po úmrtí zakladateľa podniku sa zabezpečí tak, že: „**Správcu dedičstva alebo jeho časti ustanoví súd najmä z okruhu dedičov alebo z okruhu osôb blízkych poručiteľovi**; za správcu dedičstva môže byť ustanovený aj notár, ak v tomto konaní nie je súdnym komisárom. Ak je **predmetom dedenia podnik, ustanoví súd za správcu dedičstva osobu, ktorá má skúsenosť s vedením podniku.**“

Aktuálna právna úprava obmedzuje možnosť určiť konkrétneho dediča do budúcnosti, ktorý nadobudne obchodný podiel spoločnosti. „*Spoločenská zmluva na základe súdnych záverov nesmie byť v znení, kde by bol konkretizovaný dedič alebo skôr osoba, na ktorú obchodný podiel prejde. Takéto ustanovenie spoločenskej zmluvy by bolo podľa záverov súdu neplatné.*“[70]

[68] BAŇACKÁ, L. 2007. O následkoch smrti spoločníka s.r.o. In: Justičná revue, roč. 59, č. 1, s. 57 – 65.

[69] Dedenie podniku a obchodného podielu. 2013. In: PRO BONO 08/2013. [online, 31.01.2020]. Dostupné na: <http://www.ulclegal.com/sk/bulletin-pro-bono/ine/4915-dedenie-podniku-a-obchodneho-podielu>

[70] BERACKA, O. 2014. Dedenie obchodného podielu a možnosti jeho úpravy zo strany spoločnosti. In: Daňový špeciál č. 2.

DAŇ Z DEDIČSTVA

Daň z dedičstva bola zrušená v rámci daňovej reformy ku dňu 01.01.2004 zákonom č. 554/2003 Z. z. o dani z prevodu a prechodu nehnuteľností. Zároveň zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov ustanovuje, že:

- podľa § 3 ods. 2 písm. a) **predmetom dane z príjmu nie je príjem získaný dedením** nehnuteľnosti, bytu, nebytového priestoru, ich častí alebo hnutelnej veci, práva alebo inej majetkovej hodnoty;
 - podľa § 9 ods. 1 písm. b) **od dane je oslobodený príjem z predaja nehnuteľnosti nadobudnutej dedením (postupným dedením) v priamom rade alebo niektorým z manželov, ak uplynie aspoň päť rokov odo dňa nadobudnutia** tejto nehnuteľnosti preukázateľne do vlastníctva alebo spoluvlastníctva poručiteľa (poručiteľov) alebo vyradenia z obchodného majetku, ak bola táto nehnuteľnosť zahrnutá do obchodného majetku, okrem príjmov, ktoré plynú daňovníkovi podľa zmluvy o budúcom predaji nehnuteľnosti uzavretej do piatich rokov od jej nadobudnutia alebo od jej vyradenia z obchodného majetku, aj keď kúpna zmluva bude uzatvorená až po piatich rokoch od jej nadobudnutia alebo vyradenia z obchodného majetku.
- Z vyššie uvedeného vyplýva, že ak dôjde k nadobudnutiu nehnuteľnosti dedením je možné nehnuteľnosť ďalej predať bez vzniku povinnosti priznať a zaplatiť daň z príjmu po uplynutí piatich rokov odo dňa jej nadobudnutia do vlastníctva poručiteľa, t.j. poručiteľ bol vlastníkom nehnuteľnosti aspoň päť rokov pred svojou smrťou. V prípade jej predaja pred uplynutím stanoveného obdobia je dedič povinný priznať príjem z predaja a zaplatiť daň.

Pre porovnanie v niektorých krajinách EÚ sa platí daň z dedičstva v rôznych sadzbách. Z dostupných informácií:

- v **Poľsku** sa daň z dedičstva vyrubuje podľa viacerých kritérií, ktorými sú stupeň príbuznosti s poručiteľom a hodnota nadobudnutého majetku. **Sadzba dane** sa pohybuje medzi **3 % až 20 %**. Od tejto dane je oslobodené dedičstvo: manžela/manželky, dieťaťa, vnúchat a sestier/bratov, nevlastných detí, nevlastného otca a nevlastnej matky;
- v **Maďarsku** je možné **dedičskú daň** uložiť vo výške **od 2,5 %** (ktorú je potrebné zaplatiť za bytové priestory do 18 miliónov HUF) **do 40 %** (ktorá sa vzťahuje na dedičstvo dedičov patriacich do 3. skupiny, okrem prípadu bytových priestorov, kde sa uplatňuje zvýhodnený poplatok). Dedičia, ktorí patria do 1. skupiny, môžu využívať výnimku z dedičských poplatkov až do hraničnej hodnoty 20 miliónov HUF. Priami príbuzní závetcu vrátane príbuzných na základe adopcie môžu využiť výnimku z plnej výšky dedičských poplatkov bez ohľadu na hodnotu dedeného majetku;
- v **Českej republike** pre osoby z prvej kategórie (predkovia a potomkovia, manžel) a druhej kategórie (súrodenci, neter a synovec, manželia detí, deti a rodičia zosnulého, faktické spolužitie) bola daň **zrušená v roku 1998 (pre prvú kategóriu) a v roku 2009 (pre druhú kategóriu)**. Pre tretiu kategóriu (ostatní nadobúdatelia) výška dane závisí od hodnoty dedičstva. Napríklad pre sumu 1 000 000 CZK je daň 35 000 CZK (3,5 %). Pre sumu 5 000 000 CZK je daň 260 000 CZK. Pre sumu 10 000 000 CZK je daň 680 000 CZK;
- v **Rakúsku** bola daň z dedičstva **zrušená** dňa 01.09.2008. Napriek tomu nadobudnutie nehnuteľností dedením podlieha dani z prevodu a prechodu nehnuteľného majetku.[71]

NÁVRHY NA MOŽNÉ ZMENY V DEDIČSKOM KONANÍ RODINNÝCH PODNIKOV

Rodinné podniky sa od bežných podnikov líšia predovšetkým prepojenosťou rodinných vzťahov. Pre zakladateľov rodinných podnikov je náročné prijať také **rozhodnutie o rozdelení majetku RP, aby malo čo najmenší negatívny dopad na** vzájomné vzťahy členov rodiny a **rodinu** ako takú. Ak chcú zakladatelia rodinného podniku rozdeliť majetok medzi rodinných príslušníkov je vhodné, aby najskôr oddelili majetok rodiny od majetku rodinného podniku.

Podľa slovenskej právnej úpravy nie je možné vyčleniť časť majetku pre zverenecký fond (ako to upravuje česká právna úprava), v ktorom sa presne určí, ktorá časť/podiel a v akom pomere majetku pripadne určeným potomkom. To znamená, že zakladateľ podniku nemôže úplne rozdeliť podnik tak, aby účinky rozdelenia vznikli až jeho smrťou. Podľa Občianskeho zákonníka je možné pre prípad smrti **spísať závet**, v ktorom poručiteľ (v našom prípade zakladateľ podniku) rozdelí a odkáže majetok svojim potomkom. **Závet má však svoje mantinely, ktoré spočívajú v neopomenuteľnosti niektorých dedičov a nemožnosti klásť podmienky a príkazy.**

V zmysle ustanovenia § 478 Občianskeho zákonníka „*akékoľvek podmienky pripojené k závetu nemajú právne následky*“ to znamená, že **poručiteľ nemôže podmieniť získanie majetku dedičom žiadnou podmienkou alebo zákazom, prípadne nemôže vyjadriť príkaz ako sa má naložiť s majetkom**, nakoľko takéto podmienky budú neplatné.

Ďalšou obmedzujúcou podmienkou závetu, ktorá môže byť v rodinnom podnikaní dôležitá je upravená § 479 Občianskeho zákonníka „**Maloletým potomkom sa musí dostať aspoň tolko, koľko robí ich dedičský podiel zo zákona, a plnoletým potomkom aspoň tolko, koľko robí jedna polovica ich dedičského podielu zo zákona.** Pokiaľ tomu závet odporuje, je v tejto časti neplatný, ak nedošlo k vydedeniu uvedených potomkov.“ V nadväznosti na citované ustanovenie je možné uviesť, že: „*Poručiteľ musí zanechať každému potomkovi tolko, koľko mu prikazuje zákon, t.z. v prípade maloletých detí bez matky nemôže nakladať so svojim majetkom vôbec, nakoľko v zmysle zákona pripadne majetok rovným dielom obom jeho maloletým deťom. Poručiteľ im nemôže určiť žiadneho opatrovníka ani určiť žiadne podmienky ohľadom ďalšieho pokračovania podnikania.*“[72].

Majetkové pomery je možné usporiadať už počas života aj prostredníctvom darovania. **Z hľadiska nákladov a úspory času je výhodnejšie nadobudnutie majetku darovaním než dedením.** Rovnako ako sa neuplatňuje daň z dedičstva, ani pri darovaní sa daň nevyrubuje. Dôležité je však poznamenať, že darovanie je potrebné vykonať len za života darcu. Podľa ustanovenia § 628 ods. 3 Občianskeho zákonníka „**Neplatná je darovacia zmluva, podľa ktorej sa má plniť až po darcovej smrti.**“

Ak by sme porovnali dedenie zo závetu a darovaciu zmluvu, „**Čo do obsahu má závet v podstate rovnaké účinky ako darovacia zmluva** – závet možno v tomto smere označiť ako darovanie pre prípad smrti. **S ohľadom na náklady spojené s dedením je z tohto hľadiska lepšou alternatívou darovacia zmluva za života darcu.** Navyše pre tvorbu **závetu** sú zákonom ustanovené **prísnejšie formálne podmienky** pre jeho platnosť. Ďalšou výhodou darovania ako by sa mohlo na prvý pohľad zdať je to, že darovanie čo do kvantity majetku nie je zákonom nijako limitované – pri závete totiž obmedzuje testamentárnu dispozíciu kategória tzv. neopomenuteľných dedičov.“[73]

Aktuálne **rodinné podnikanie by potrebovalo dedičské konanie urobiť viac flexibilným.** Uvedené by sa mohlo docieľiť **prijatím legislatívnych zmien v Občianskom zákonníku** úpravou ustanovení o dedení tak, aby umožňovali zakladateľovi podniku pre prípad smrti presadiť si také požiadavky, ktoré odrážajú jeho predstavy o odovzdaní rodinného podniku. S uvedeným sa spája vytvorenie možnosti stanoviť v závete určité (reálne splniteľné) podmienky pre dedičov ako nakladať s majetkom rodinného podniku po smrti zakladateľa, možnosť zakladateľa vybrať si spomedzi detí napr. len jedného nástupcu pokračovateľa RP alebo určiť konkrétnu osobu, ktorá zdedí obchodný podiel v spoločnosti (s vopred udeleným súhlasom valného zhromaždenia) bez zákonných obmedzení ako je napr. inštitút neopomenuteľných dedičov.

Ďalším problémom pre rodinné podniky je samotný priebeh dedičského konania. Podľa skúseností niektorých podnikateľov kvalita poskytovaných služieb notárov v dedičskom konaní, v ktorom pozostalosťou je podnik nie je postačujúca. Namietajú zdĺhavosť priebehu dedičského konania a nedostatočné prepojenie registrov notára s rôznymi registrami napr. bánk a iných inštitúcií prostredníctvom elektronickej formy. Pri náhlom úmrtí vlastníka podniku dochádza k zablokovaniu bankových účtov, rieši sa otázka uvoľnenia finančných prostriedkov na poskytnutie miezd zamestnancov, vyplatenie faktúr dodávateľom a podobne, čo si vyžaduje promptnú súčinnosť notára.



PODPORNÉ INICIATÍVY RODINNÝCH PODNIKOV NA SLOVENSKU A VO VYBRANÝCH KRAJINÁCH EÚ

Napriek tomu, že sa na Slovensku dlhší čas vedie diskusia o potrebe spolupráce s RP a medzi RP navzájom, dlhšie etablované združenie, ktoré by sa špecializovalo len na pomoc rodinným podnikom, poskytovalo poradenstvo RP a presadzovalo ich záujmy neexistuje. Aj keď sa na Slovensku môžeme stretnúť s viacerými organizáciami, ktoré rodinné podnikanie podporujú, nepatrí to medzi ich primárne ciele a práca s rodinnými podnikmi je len jednou z aktivít, ktorým sa venujú. K takým organizáciám patrí Slovenský živnostenský zväz a a Združenie podnikateľov Slovenska (ZPS). Združenie podnikateľov Slovenska v roku 2017 začalo v rámci svojich aktivít akcentovať aj tému rodinného podnikania a generačnej výmeny. ZPS a SZZ iniciovali spoločne s MH SR v rámci SBA viacero aktivít týkajúcich sa rodinného podnikania, ktoré vyústili do vytvorenia Schémy na podporu rodinného podnikania. Ide o nástroj, ktorý pomáha rodinným podnikom zvládnuť generačnú výmenu. Čiastočne sa RP venuje Slovenská asociácia malých a stredných podnikov (ďalej len „SAMP“), ktorá v roku 2018 vyvinula niekoľko aktivít v oblasti podpory RP. Zástupcovia SAMP sa zúčastnili stretnutia klubu rodinných podnikateľov v Prahe a realizovali dotazníkový prieskum medzi RP na Slovensku. Zo súkromných spoločností sa dlhodobo pomerne aktívne téme RP na Slovensku venuje spoločnosť Amrop Jenewein, ktorá usporadúva odborné semináre a konferencie na témy, ktoré s RP súvisia[74]. Ďalšími spoločnosťami, ktoré poskytujú poradenstvo rodinným podnikom v SR sú RSM Consulting SK s.r.o., HUMAN INSIDE s.r.o., FONDATI & PARTNERS, s.r.o., EY, KPMG a SBA. Propagácii RP a príbehov rodinných firiem sa venujú Trend, Podnikajte.sk, Forbes, Profit a Hospodárske noviny.

V nadväznosti na svoje niekoľkoročné aktivity v téme RP, vytvorilo v januári 2020 ZPS **Platformu Združenia podnikateľov Slovenska pre rodinné podniky** „s víziou stať sa v oblasti rodinného podnikania dôveryhodným, transparentným a dlhodobým partnerom pre všetky rodinné firmy na slovenskom trhu a podčiarknuť tak význam rodinného podnikania.

Úlohou platformy je:

- V mene rodinných firiem presadzovať ich záujmy aj v oblasti legislatívy a vládnej podpornej politiky, aby rodinné firmy mohli dlhodobo a zodpovedne pôsobiť na slovenskom trhu.
- Identifikovať problémy, ktoré sú špecifické pre rodinné firmy, pomáhať im hľadať riešenia, poskytovať prístup k poradenským službám.
- Vytvoriť priestor na stretávanie a výmenu skúseností jednotlivých rodinných podnikov.
- Napomáhať k zvyšovaniu povedomia širšej verejnosti o význame rodinného podnikania pre ekonomiku a hľadať najúčinnšie spôsoby ako ho spoločensky oceniť.

ZPS pre tento účel uzatvorilo strategické partnerstvo s nasledujúcimi inštitúciami:

1. *Slovak Business Agency: je organizáciou na podporu MSP, ktorej je ZPS zakladateľom spolu s MH SR a SZZ a preto vie zabezpečiť synergiu medzi fungovaním platformy, podpornými programami a opatreniami MH SR ako aj schémou SBA pre rodinné firmy.*
2. *Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu: nedávno úspešne dokončila veľký medzinárodný projekt zameraný na rodinné firmy, pričom jeho konkrétne výsledky – databázu rodinných firiem, on-line monitor a porovnávaciu analýzu rodinných firiem, budú môcť aktívne využívať členovia platformy.*
3. *Renomované poradenské spoločnosti – Jenewein Group, RSM Consulting SK s.r.o., ktoré sa dlhodobo venujú komplexnému poradenstvu pre slovenské rodinné firmy*[75].

[74] Rodinné podnikanie. [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <https://www.amrop.sk/sk/rodinne-podnikanie/>

[75] Združenie podnikateľov Slovenska založilo platformu pre rodinné podniky. [Online, 17.02.2020]. Online. Dostupné na: <https://www.zps.sk/novinky/2020/zdruzenie-podnikatelov-slovenska-zalozilo-platformu-pre-rodinne-podniky>

Podpora rodinného podnikania prostredníctvom SBA. V rámci Schémy na podporu rodinného podnikania 2017 – 2020 (schéma pomoci de minimis) pod gesciou Ministerstva hospodárstva SR vykonáva aktivity a poskytuje nástroje na podporu rodinného podnikania. Malé a stredné podniky, ktoré spĺňajú definíciu rodinného podniku sa môžu bezodplatne (bez spolufinancovania) uchádzať o nasledujúce služby poskytované SBA:

- Odborné poradenské služby – vo forme konzultácií, mentoringu a koučingu v rôznych oblastiach.
- Vypracovanie analýz, štúdií, prieskumov trhu, návrhov opatrení na zlepšenie postavenia rodinného podniku na trhu, koncepcií, stratégií a pod. a poradenstvo s tým súvisiace.
- Podpora účasti RP na seminároch, tréningoch, prednáškach, školeniach a pod. k téme rozvoja rodinného podnikania.
- Podpora RP úhradou nákladov súvisiacich s účasťou na veľtrhoch, konferenciách a iných medzinárodných podujatiach (cestovné náklady, výdavky na ubytovanie, účastnícke poplatky).

Inštitút rodinného businessu[76] založila Erika Matwij, ktorá sa od roku 2010 venuje téme rodinného podnikania na Slovensku. Cieľom inštitútu je vykonávať aktivity, ktoré vedú k podpore a rozvoju slovenských rodinných podnikov. Prvými aktivitami Inštitútu sú Akadémie nástupcov a Medzinárodný kongres rodinných firiem. Inštitút tiež poskytuje RP poradenské služby.

Ekonomická univerzita v Bratislave, Fakulta podnikového manažmentu spolu s ďalšími partnermi zo Slovenska, Českej republiky, Rakúska, Talianska, Chorvátska a Poľska tri roky spolupracovali na **projekte ENTER-transfer**. Hlavným zámerom projektu bolo napomôcť s procesom nástupníctva v rodinných firmách, ktoré sa stáva jedným z najvýznamnejších problémov súčasnosti v strednej Európe. Okrem práce s RP vo forme školení a budovania praktických kompetencií *„chce projekt prispieť k posilneniu kapacít subjektov verejného sektora pri podpore nástupníctva, ako aj k rozvoju kompetencií mladých podnikateľov, majiteľov rodinných podnikov a ich potomkov pre úspešnú realizáciu tohto transformačného procesu.*

Ďalším z plánovaných výstupov projektu je vytvorenie online portálu spájajúceho spoločnosti hľadajúce nástupníkov a mladých spoločností s ambíciou prevziať vedenie inej firmy. Vďaka vypracovaným stratégiám zohľadňujúcim špecifiká jednotlivých participujúcich krajín, budú môcť subjekty verejného sektora vytvárať vhodné podmienky pre nástupníctvo firiem na lokálnej a regionálnej úrovni“. Webová stránka projektu: <http://www.interreg-central.eu/Content.Node/ENTER-transfer.html>. [77]

Česká republika si potrebu vzájomnej spolupráce RP uvedomuje vo väčšej miere v porovnaní so Slovenskom. Z uvedeného dôvodu je na vzájomnú spoluprácu a podporu vytvorených viacerých organizácií. Medzi tieto organizácie patrí Asociácia malých a stredných podnikov a živnostníkov ČR (ďalej len „Asociácia“), ktorá sa RP intenzívne venuje od roku 2012. Medzi jej základné aktivity v oblasti RP patrí činnosť v legislatívnej oblasti (napríklad úspešné ukotvenie definície RP v právnom predpise v roku 2019), organizácia konferencií, okrúhlych stolov, stretnutí nástupníkov a aktivity obdobného charakteru. Ďalej sa venuje usporadúvaniu súťaží, tvorbe prieskumov a analýz, vzdelávaniu, poradenstvu, vydávaniu praktických publikácií a zároveň, došlo k vytvoreniu aj univerzitnej platformy. V rámci svojich aktivít preferuje stretávanie sa so zástupcami RP v regiónoch a usporadúva stretnutia zástupcov RP priamo v regiónoch, kde pôsobia. Ďalej sa snaží na školách presadiť predmet alebo študijný program venovaný RP. Ponúka mentoring, semináre, školenia a vytvára sieť RP, kde môžu zástupcovia RP vzájomne zdieľať svoje skúsenosti a zároveň uverejňuje príbehy úspešných RP.[78] Asociácia sa každý rok venuje špeciálnej téme, na ktorú je jej činnosť v danom roku zameraná. Rok 2020 je rokom malého podnikania, 2019 bol rokom digitálneho podnikania a rok 2018 bol Asociáciou vyhlásený za rok RP.

So špeciálnym zameraním len na RP pôsobí v ČR **Asociácia rodinných firiem** (ďalej len „Asociácia RF“), ktorá je platformou pre zdieľanie hodnôt, vízií, prístupov a riešení. Vďaka tomu, že spolupracuje s odborníkmi, ktorí sa venujú rôznym oblastiam podnikania, môže poskytnúť pomoc a rady svojim členom, či ide o každodenné alebo o strategické rozhodnutia. Vďaka členstvu v Asociácii RF môžu jej členovia budovať osobné kontakty, zúčastňovať sa spoločenských akcií, stretávať sa s odborníkmi z rôznych oblastí podnikania.[79]

Viacero organizácií, ktoré združujú RP sa nachádzajú aj v **Poľsku**. V roku 2008 vznikla vo Varšave **Iniciatíva pre rodinné podniky** (Inicjatywa Firm Rodzinnych, ďalej len „IFR“), ktorá je v súčasnosti najväčšou organizáciou zastupujúcou RP v Poľsku. Medzi strategické ciele, ktoré má IFR kreované patria:

1. Podpora rodinných podnikov ako obchodného modelu - budovanie sociálneho povedomia, že rodinný podnik je sám osebe hodnotou.
2. Integrácia rodinných podnikov - budovanie komunity, ktorá musí konať pre spoločné dobro.
3. Vytváranie podmienok pre hladké fungovanie rodinných podnikov - vytvorenie podporného systému prostredníctvom legislatívnych iniciatív týkajúcich sa činností rodinných podnikov[80].

IFR vyvíja viacero aktivít zameraných na RP. V spolupráci s Poľskou agentúrou pre rozvoj podnikania realizovala najväčší projekt odbornej prípravy a poradenstva pre rodinné podniky. Venuje sa podpore a propagácii RP a z iniciatívy členov IFR sa vytvorili nové organizácie vrátane **Inštitút pre rodinné podniky a Nadácia pre rodinné podniky**. Prostredníctvom IFR uskutočnili výskum a uverejnili správy o fungovaní rodinného podnikania v Poľsku, najväčšie poradenské spoločnosti: KPMG, Deloitte a PwC. IFR pravidelne organizuje konferencie, školenia, prednášky, integračné a mentorské stretnutia, ako aj workshopy na výmenu skúseností, organizuje stretnutia so zástupcami RP, pomáha vzdelávať mládež v oblasti RP a podnikateľskej etiky. V rámci propagačnej činnosti vydáva časopis pre RP a prevádzkuje portál pre RP www.portal.firmyrodzinne.eu, ktorý je jedinečnou globálnou informačnou databázou o rodinných podnikoch.[81]

[78] Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR. Rodinná firma. [Online, 12.02.2020]. Dostupné na: <https://www.rodinnafirma.net/>

[79] Asociace rodinných firem. O nás. [Online, 12.02.2020]. Dostupné na: <https://www.asociacerf.cz/#onas>

[80] O Stowarzyszeniu. [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <http://firmyrodzinne.pl/o-nas/witaj/>

[81] O Stowarzyszeniu. [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <http://firmyrodzinne.pl/o-nas/witaj/>

Asociácia poľských rodinných podnikov (Stowarzyszenie Polskich Firm Rodzinnych, ďalej len „SPFR“), je združenie rodinných podnikov, ktoré sa zameriava na vzájomnú pomoc, propagáciu a rozvoj s využitím potenciálu, ktorý poskytuje vedecký svet. Podporuje členov asociácie v oblasti nástupníctva a súkromného majetku. SPFR vytvára platformu, v ktorej spája vedu so svetom podnikania, poskytuje RP priestor na konzultácie, riešenie bežných problémov, výmenu názorov. Tak ako vo viacerých krajinách Východnej Európy, aj poľská SPFR má ako jednu zo svojich priorít generačnú výmenu a svojim členom ponúka pomoc v oblasti dedenia, daní, bankovníctva, bankrotov, fungovania občianskych a obchodných spoločností, ale v prípade potreby poskytuje aj hĺbkovú analýzu situácie spoločnosti.[82]

Nadácia rodinných podnikov (Fundacja Firm Rodzinnych, ďalej len „FFR“), bola založená v roku 2011. Cieľom nadácie je integrovať, podporovať a propagovať aktivity týkajúce sa RP. Vďaka aktivitám nadácie je možné využívať pomoc, znalosti a skúsenosti iných rodinných podnikov počas mentorských stretnutí v rodinných podnikoch. Nadácia FFR sa vo svojej činnosti zameriava na organizovanie stretnutí, seminárov a konferencií, aj na mentoring poskytovaný RP. O pôsobení a činnosti RP vydáva FFR časopis publikovaný v štvrtročnom intervale. FFR využíva registrovanú ochrannú známku „rodinný podnik“, ktorú môžu využívať RP a tým informovať občanov, že produkty pochádzajú z RP[83]. Ochranná známka je registrovaná okrem Poľska, aj vo všetkých členských krajinách Európskej únie.

Obrázok 7: Registrovaná ochranná známka „rodinný podnik“



Zdroj: <https://ffr.pl/en/familybusinessbrand/>

Inštitút pre rodinné podniky (Instytut Biznisu Rodzynnego, ďalej len „IBR“) bol založený v roku 2011 a podobne ako SPFR podporuje prienik medzi RP a výskumnými pracovníkmi, a to v rámci platformy, ktorá funguje vo vnútri IBR. Cieľom IBR je podpora RP v Poľsku, ale aj rozvoj profesionalizácie RP a generačnej výmeny. Na naplnenie cieľa je v rámci IBR uskutočňovaných mnoho vedeckých výskumov a analýz týkajúcich sa RP, ktoré sú prezentované nielen v časopise, ale aj na kongresoch, ktoré IBR usporadúva[84]. IBR prevádzkuje webovú stránku www.familybusiness.pl, ktorý je zameraný priamo na rodinné podniky s cieľom nielen poskytnúť informácie o RP, podnikateľské príbehy, návody, ale aj možnosti profesionalizácie RP. Autormi článkov sú rodinní podnikatelia, experti IBR z Poľska, predstavitelia z oblasti vedy a médií.[85]

[82] Stowarzyszenie Polskich Firm Rodzinnych. [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <http://spfr.pl/>

[83] Fundacja Firmy Rodzinne. [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <https://ffr.pl/en/the-foundation/>

[84] Co robimy. [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <https://www.ibrpolska.pl/o-nas/co-robimy/>

[85] Co robimy. [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <https://www.ibrpolska.pl/o-nas/co-robimy/>

So zameraním sa na RP pôsobí v **Rakúsku** viacero organizácií a platforiem. Ch. Fuchs je expertom na rodinné podniky, ktorý na svojej stránke uvádza, že RP poskytuje poradenstvo v oblasti riešenia problémov RP, generačnej výmeny, manažmentu prepojenia podnikania a rodiny, ale aj predaja RP a dedenia[86].

Familienunternehmen je združením zameriavajúcim sa svojou činnosťou na výskum a propagáciu rodinných podnikov. V rámci svojej činnosti podporuje prepojenie vedy a praxe RP, manažment RP, generačnú výmenu v RP, právne, ekonomické a sociálne poradenstvo pre RP, podporuje spoluprácu medzi RP nielen v Rakúsku, ale aj v zahraničí[87].

Spolu s Federálnym ministerstvom pre rodiny a mládež, Obchodnou komorou Štajerska a štyrmi platformami pre rodinné podniky založila **nadácia Julius Raab** začiatkom roka 2017 **„Sieť rodinných podnikov“** - jedinečná spolupráca pre Rakúsko. Medzi základné ciele Siete RP patrí generačná výmena, posilnenie prenosu poznatkov z výskumu a výučby do praktického diania a snaha postaviť samotné rodinné podniky do centra vedeckej práce. Nadácia je aktívna v podnikateľskej oblasti a usporadúva semináre a workshopy, venuje sa vybraným podnikateľským témam, ktoré sa týkajú MSP[88].

Land & Forst Betriebe Österreich existuje od roku 1807 a je zameraná na mladú generáciu, ktorá prevezme rodinné podniky v oblasti poľnohospodárstva a lesného hospodárstva. V tejto oblasti v roku 2016 spustilo **iniciatívu Next Generation**, ktorá je informačnou a sieťovou platformou pre mládež - členov združenia vo veku 18 až 40 rokov. Cieľom je udržiavať budúcu životaschopnosť týchto rodinných podnikov prostredníctvom trvalo udržateľného riadenia. Okrem generačnej výmeny poskytuje združenie aj obchodné, právne a rodinné poradenstvo, organizuje prednášky, workshopy, exkurzie. Združenie sa snaží pre svojich členov organizovať neformálne stretnutia, v rámci ktorých si navzájom vymieňajú informácie a vytvárajú siete[89].

„Family Business Network Austria“ (ďalej len „FBN“), ponúka svojim členom platformu na výmenu skúseností a kontaktov s národnými a medzinárodnými spoločnosťami. Osobitným zameraním je prenos know-how prostredníctvom workshopov, prednášok, seminárov a návštev spoločností. V oblasti výskumu existuje spolupráca s **Výskumným ústavom pre rodinný podnik** (ďalej len „FoFu“) na WU Viedeň od roku 2009[90]. FoFu pristupuje k RP holisticky a preto sa do výskumu zapájajú študenti rôznych akademických odborov (podniková administratíva, psychológia, sociológia a právo). Vo svojich projektoch sa zameriava napríklad na stratégie v oblasti digitalizácie, manažment RP v závislosti od rôznych generačných stupňov[91].

Podpore RP v **Maďarsku** sa venuje viacero inštitúcií a platforiem. Medzi najvýznamnejšie patrí Budapeštianske podnikateľské centrum LAB a informácie sú dohľadateľné aj na blogu skupiny S. Horváth!

Blog o RP skupiny **S. Horváth!** Si vytýčil za hlavný cieľ prepojiť praktické skúsenosti s poradenstvom a mediáciou plynúce z rodinného podnikania a od iných podnikateľov s RP, ktoré tieto postupy vyhľadávajú. Skupina poskytuje poradenstvo v oblasti riadenia a riešenia sporov pre stredné a veľké spoločnosti a zároveň sa považujú za priekopníkov v oblasti poradenstva pre RP[92].

[86] Family business. [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <https://www.fuchs-consult.at/familienverfassung/>

[87] Familien Unternehmen. [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <https://www.familienunternehmen.co.at/index>

[88] Julius Raab Stiftung. [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <https://www.juliusraabstiftung.at/>

[89] Land&Forst. Betriebe Österreich. Online. Dostupné na: <http://landforstbetriebe.at/verband/next-generation/>

[90] Julius Raab Stiftung. Online. Dostupné na: <https://www.juliusraabstiftung.at/>

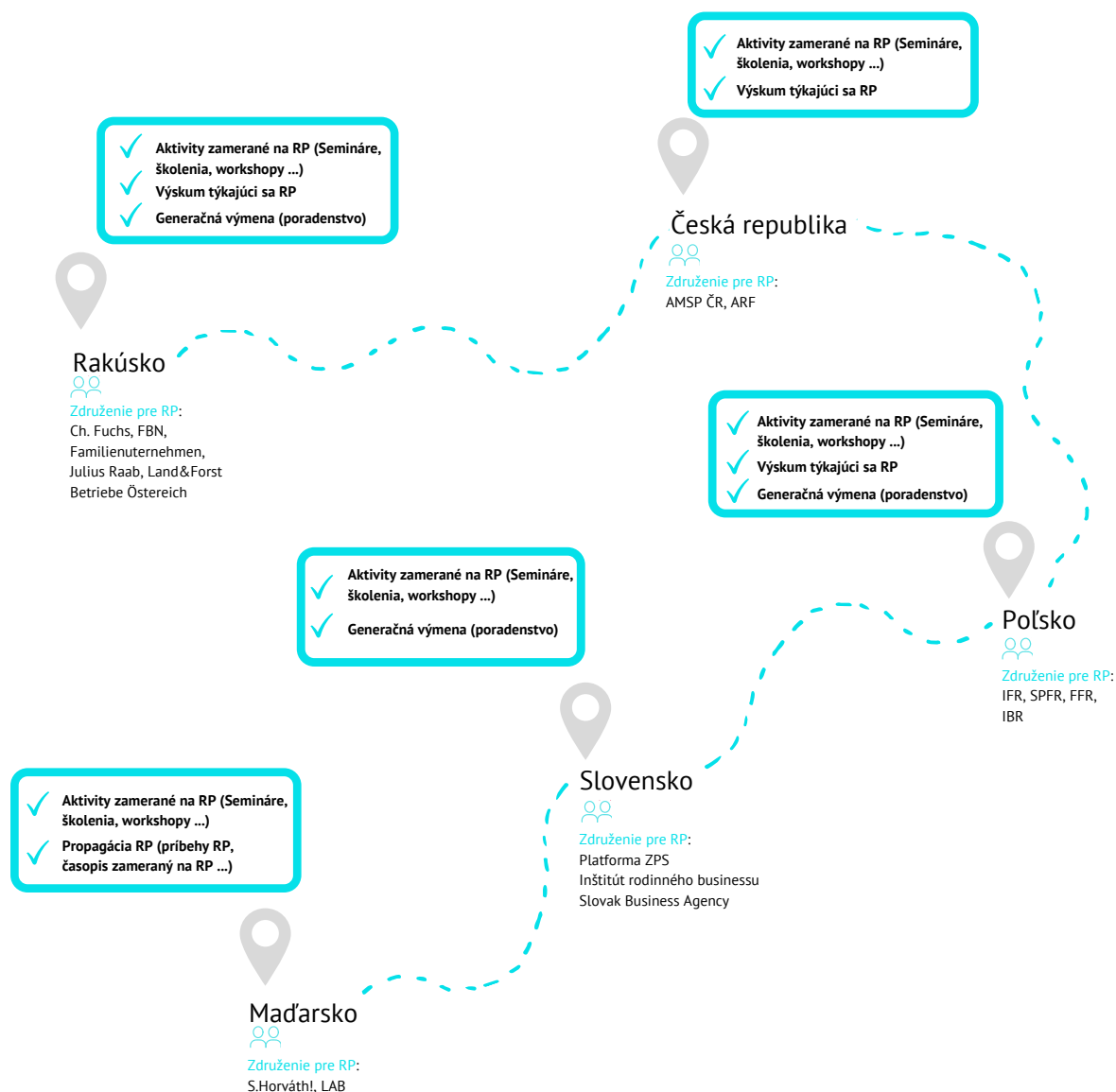
[91] Welcome to the Research Institute for Family Business! Online. Dostupné na: <https://www.wu.ac.at/fofu>

[92] S. Horváth. Online. Dostupné na: <http://csaladivallalkozasokrol.hu/>

Budapeštianske podnikateľské centrum LAB podporuje šírenie podnikateľskej kultúry a posilňuje domáce malé a stredné podniky zdieľaním poznatkov. Jeho cieľom je „*stať sa jedným z najuznávanejších think tankov v rozvoji podnikania v strednej Európe*“[93]. Okrem ostatných aktivít, ktorým sa LAB venuje, bolo jednou z činností aj výskumný program pre RP, ktorý ako prvý v Maďarsku študoval charakteristiky týchto podnikateľských subjektov. Podnikateľské skúsenosti LAB zdieľa prostredníctvom časopisu, organizuje školenia na témy, ktoré podporujú aj rozvíjajú úspech podnikania, zapája sa do medzinárodných výskumných projektov a vykonáva aktivity zamerané na aplikovaný výskum[94].

V nasledujúcej infografike uvádzame prehľad aktivít, ktoré sú v jednotlivých krajinách realizované za účelom podpory vzniku a fungovania RP. Za krajiny, v ktorých je rodinným podnikom venovaná značná pozornosť možno označiť Českú republiku, Poľsko a Rakúsko. Aj keď sa určitá miera pozornosti RP venuje, aj v Maďarsku a Slovensku, a v oboch krajinách pôsobia viaceré spoločnosti, ktoré sú na podporu RP zamerané, ich aktivity nie sú v porovnaní s Rakúskom a Poľskom koncentrované na jednom mieste alebo na niekoľkých prehľadných webových stránkach poskytujúcich široké spektrum informácií pre RP. Z uvedených dôvodov vidíme priestor pre výraznejšiu podporu rodinného podnikania na Slovensku.

Obrázok 8: Porovnanie podporných aktivít určených RP



Zdroj: vlastné spracovanie SBA



ZÁVERY A ODPORÚČANIA

“Pokiaľ si podnik presne uvedomuje to, kam smeruje, kde je jeho miesto, aké hodnoty vyznáva, potom môže jednoduchšie prekonať zdanlivo ťažké obdobia a doceliť požadovaný efekt v podobe dlhodobej prosperity a udržateľnosti.[95]”

ODPORÚČANIE PRE RODINNÉ PODNIKY

Najlepším spôsobom ako prekonať ťažkosti, ktoré so sebou prinesú neočakávané udalosti je predvídať prípadný vznik problémov, ich možný dopad a zároveň vytvoriť preventívne opatrenia, ktoré by sa zaslúžili o zmiernenie negatívnych dopadov.

V prvej časti tejto kapitoly uvádzame odporúčania sformulované odborníkmi na podnikateľské prostredie. Odporúčania môžu byť RP nápomocné v príprave a zvládnutí zložitých situácií súvisiacich s rodinným podnikaním. Každý rodinný podnik a jeho podnikanie je špecifické, predmetné riešenia nemusia byť na rodinný podnik všeobecne aplikovateľné. Rodinné podniky sú oproti bežným podnikom špecifické prepojenosťou vzájomných rodinných väzieb medzi vlastními, riadiacimi a výkonnými členmi podniku, ktorí sú zároveň aj členmi rodiny.

RIADENIE RODINNÉHO PODNIKU

Tak ako v priebehu existencie rodinný podnik rastie, rozvíja sa portfólio jeho podnikania, narastá počet zamestnancov, podnik vytvára vyšší obrat, generuje zisk, zároveň sa aj manažment podniku člení do viacerých štruktúr a vznikajú v ňom početnejšie a zložitejšie vzťahy. S nárastom povinností a vyťaženosťou členov rodiny prichádzajú aj rôzne problémy. Za účelom zachovania kontinuity rodinného podnikania je nevyhnutné **vytvoriť vhodnú štruktúru riadenia rodinného podniku**. V rodinnom podnikaní vystupujú tri dôležité subjekty, sú nimi: rodina, vlastníci a manažéri. Dôležité pre RP je **vytvoriť stratégiu rodinného podniku**, nastaviť dostatočné kontrolné mechanizmy, viesť vzájomnú komunikáciu členov rodiny (vlastníkov, riadiacich členov rodiny aj neaktívnych členov rodiny) s manažérmi, prípadne s ďalšími zainteresovanými osobami podieľajúcimi sa na chode RP.

Rodinné podniky majú možnosť vytvoriť tzv. **rodinnú radu** (family governance) alebo inak povedané formálno zvolávané rodinné stretnutia. Ide o stretnutia celej rodiny nie len aktívnych členov participujúcich v RP (napr. aj manželka, ktorá v RP nijakým spôsobom nepomáha, by mala byť zúčastnená na rodinnej rade). Rodinné stretnutia by sa mali organizovať aspoň raz ročne (odporúča sa však častejšia frekvencia stretnutí). Súčasťou týchto stretnutí by malo byť strategické plánovanie, ktoré by malo vyústiť do návrhu strategického plánu RP. **Rodinná rada by sa mala zhodnúť na rodinných cieľoch a hodnotách, na rozvoji podniku, na rozdelení resp. zabezpečení majetku podniku a na príprave nástupníctva a odovzdania podniku ďalšej generácii.**

Dôležité je tiež vytvoriť, v podniku zastupiteľnosť ak by sa niektorému z riadiacich členov rodinného podniku stala neočakávaná udalosť (napr. smrť, invalidita a pod.). Vytvorenie (generálneho) **plnomocenstva** pre niektorého ďalšieho zodpovedného člena rodinného podniku napomôže zvládnuť ťažkú, nepredvídateľnú situáciu a zabezpečiť zachovanie kontinuity podniku.

Členovia rodiny by sa mohli dohodnúť na podmienke, že plnomocenstvo by sa použilo len v nevyhnutných situáciách, aby nedochádzalo k zneužitiu plnej moci pre vlastný prospech. Zakladateľ podniku by mal aspoň raz ročne informovať svojich najbližších, ktorí sa na podnikaní spolu s ním podieľajú, ako sa rodinnému podniku darí, aký je aktuálny stav, ako sa podnik vyvíja. Členovia rodiny zainteresovaní v rodinnom podniku by mali mať informácie o tom v akých bankových inštitúciách má podnik vytvorené účty, či má podnik dlhy, poznať vzťahy s dôležitými dodávateľmi, nakoľko tieto informácie budú pri indispozícii zakladateľa veľmi dôležité.

VYMEDZENIE POSTAVENIA ČLENOV RODINNÉHO PODNIKU

Pre dosiahnutie úspechu v rodinnom podnikaní sú osobné a rodinné vzťahy rovnako dôležité ako ekonomická úspešnosť podniku. Na riadení rodinného podniku sa podieľajú viacerí rodinní príslušníci, ktorí zastávajú v podniku rôzne pozície s rôznym podielom zodpovednosti. Niektorým členom rodiny môže na RP záležať viac, niektorým menej. V rodinnom podniku môžu vystupovať aktívni členovia rodiny aj neaktívni členovia rodiny, ktorí však majú vo firme záujmy napr. poberatelia benefitov a výnosov.

Rodinné vzťahy môžu spôsobiť nerovnováhu v RP, čo sa môže následne prejavovať na chode RP. Z uvedeného vyvstáva potreba nastavenia jasných pravidiel a úloh aktívnych a pasívnych členov rodiny v RP. Je nevyhnutné presne definovať, kto a aké postavenie bude v RP zastávať. Taktiež je potrebné nastavenie pravidiel pre pasívnych členov rodiny aké práva a nároky im prislúchajú, aký majú podiel na hlasovacích právach, veľkosť ich podielu na majetku RP.

Riešenie uvedenej situácie ponúka **spísanie tzv. rodinnej ústavy**, čiže určitého dokumentu, ktorý síce **nebude právne záväzný, ale bude záväzný morálne**. Obsahom predmetného písomného dokumentu je **súbor zásad a postupov upravujúcich správu a podnikanie rodinného majetku**. Zmyslom rodinnej ústavy je „*stmeliť rodinu, stanoviť základný kódex hodnôt a uchovať a odovzdať akési základné princípy, ktoré by mali dedičia od svojich predkov prijať a po prípadných čiastočných korekciách ďalej presadzovať*.“[96]

Časť podnikateľov zaviedlo vo svojom RP pravidlo o tom, že pridružené osoby (myslí sa osoby v pozícii manželka/manžel, družka/druh) sa nemôžu vôbec podieľať na chode RP, teda ani ako výpomoc. Zastávajú totiž názor, že sa naruší chod RP a zároveň sa problémy podnikania budú prenášať do osobných vzťahov.

Podľa názorov iných podnikateľov nie je potrebné vylučovať z chodu RP pridružené osoby ako sú zaťovia, nevesty, prípadne členov širšej rodiny, pričom podľa nich je potrebné zachovať možnosť, aby sa uvedené osoby podieľali na činnosti rodinného podniku. Na tom by sa mala zhodnúť celá rodinná rada alebo iná rodinná inštitúcia. Tieto takzvané pridružené osoby môžu mať na RP pozitívny vplyv, ktorý sa prejaví napr. v nových nápadoch na zlepšenie výrobných procesov, vytvorení nového produktu alebo zodpovednom prístupe k práci a pod.

Pre zlepšenie vnútorného prostredia v RP a zamedzeniu vzniku rozporov je potrebné si **zmluvne upraviť postavenie, právomoci a úlohy členov rodiny v rodinnom podniku**, ideálne písomnou zmluvou.

Špeciálne by mali byť zmluvne upravené vzťahy tých členov rodiny, ktorí sa stali súčasťou rodiny a potenciálne aj členmi RP tak, že sa do rodiny priženili/vydali. Potenciálne postavenie nových rodinných príslušníkov môže byť stanovené ešte pred ich vstupom do RP v rodinnej ústave. Rovnakým spôsobom by mali byť upravené aj vzťahy v prípade, že sa člen RP rozvedie. Tieto úpravy by sa mali týkať aj detí rozvedených členov RP. V zahraničných právnych inštitútoch napomáhajú predchádzať takýmto prípadným problémom s pridruženými osobami predmanželské zmluvy. Slovenské právne predpisy tento inštitút predmanželských zmlúv neupravujú.

EXTERNÝ MANAŽMENT V RODINNOM PODNIKU

Niektoré rodinné podniky zamestnávajú externých manažérov, ktorí im uľahčujú riadenie podniku a odbremeňujú tak vlastníka rodinného podniku, aby sa mohol venovať rodine a svojim koníčkam. Využívanie externých manažérov sa uplatňuje najčastejšie v stredne veľkých a dynamicky sa rozvíjajúcich podnikoch. Niektorí podnikatelia, však externých manažérov nezamestnávajú, nakoľko podľa ich názoru nemajú s nimi dobré skúsenosti. Časť podnikateľov uvádza, že sa im skôr osvedčilo dosadiť na manažérsku pozíciu dlhoročného zamestnanca, ktorý sa osvedčil aj v krízových situáciách, pozná hodnoty rodinného podniku, zamestnanci ho rešpektujú a zároveň disponuje manažérskymi schopnosťami.

Ako si poradiť so situáciou, ak z podniku odíde externý manažér? Obdobie počas, ktorého nebude manažér podnik riadiť (alebo kým sa nový manažér zorientuje v chode podniku) môže spôsobiť stratu na obrate, prípadne premrhanie kľúčových príležitostí pre podnik alebo vznik ďalších nákladov. Podnikatelia majú **tri možnosti, kde hľadať najvhodnejšieho adepta na manažérsku pozíciu:**

- Prvou je skúsiť **poveriť vedením podniku nástupcu** (napr. potomka alebo osobu, ktorej chce podnikateľ v budúcnosti odovzdať podnik), avšak nie vždy je takáto možnosť uskutočniteľná, málokedy všetko do seba zapadne tak, aby to vyšlo.
- Druhou je **povýšiť interného zamestnanca**, ktorý sa javí ako najviac pripravený zvládnuť vzniknutú situáciu.
- Treťou možnosťou je **nájsť vhodného manažéra z externého prostredia**.

Hľadanie externého manažéra je náročný a zdĺhavý proces. Pri výbere vhodného kandidáta je nevyhnutné zohľadniť jeho doterajšie skúsenosti, podnikateľské myslenie, postoj k hodnotám rodinného podniku a mnoho ďalších faktorov. Od manažéra sa vyžaduje aj to, aby minimalizoval vznik rizík a neriskoval zbytočne ak to nie je nevyhnutné, aby dokázal presadzovať záujmy smerovania rodinného podniku tak, aby boli čo najviac prínosné pre rozvoj podniku. Výhodou externého manažéra, na rozdiel od interného, môže byť v odstupe od podniku, a práve to môže generovať nové nápady a zlepšenia s pozitívnym dopadom na celý rodinný podnik.

Pritiahnuť kvalitného manažéra môže byť skutočne ťažké, preto sa niektorí podnikatelia snažia motivovať manažérov tým, že im ponúknu určitý percentuálny podiel zo zisku (alebo v niektorých prípadoch percentuálny podiel v spoločnosti). **Predmetnú situáciu ohľadne nájdania externého manažéra je možné riešiť aj prostredníctvom poradenských spoločností (tzv. family offices),** ktoré sa zaoberajú poskytovaním služieb rodinným podnikom v tom, že im pomáhajú vyriešiť krízové situácie. Poradenské spoločnosti poskytujú službu **"executive search"**, teda vyhľadávanie vhodných kandidátov na pozíciu manažéra z externého prostredia, šitého na mieru rodinnému podniku.

Prostredníctvom executive headhunter-a dochádza k vyhľadaniu a posúdeniu najvhodnejšieho kandidáta pre konkrétny rodinný podnik. Poradenské spoločnosti a ich konzultanti pracujú na princípe hĺbkovej analýzy RP, teda spoznania celého príbehu, pozadia a podnikateľského nastavenia a fungovania rodinného podniku. Pri výbere neposudzujú len manažérske schopnosti a skúsenosti kandidáta, ale aj osobnostné vlastnosti a objektívne kritéria (tradície RP, majiteľskú štruktúru, potreby RP), ktoré si rodinný podnik vyžaduje.

Uvedená služba poradenských spoločností môže podnikateľom **ušetriť čas**, nakoľko poradenská spoločnosť vyhľadá, osloví kandidátov, dohodne si s nimi stretnutia a osobné pohovory. Môže tiež **ušetriť náklady**, ktoré môžu vzniknúť pri obsadení nevhodného manažéra, ktorý v budúcnosti môže zlyhať. Ďalšia výhoda sa prejaví aj **v minimalizovaní rizika** obsadenia nevhodného kandidáta, nakoľko poradenské spoločnosti už majú určité skúsenosti a lepšie dokážu vybrať vhodnú riadiacu osobu.[97]

USPORIADANIE MAJETKU RODINY



V prípade podnikov zaradovaných z hľadiska veľkosti do kategórie – stredné si prerozdelenie majetku vyžaduje využitie iných nástroj ako pri malých podnikoch. Konsolidovanie majetku do jedného uceleného rodinného holdingu môže účelne predchádzať vzniku niektorých problémov v rodine. Rodinný holding plní funkciu zabezpečenia ochrany majetku. Vo všeobecnosti možno **holding alebo holdingovú spoločnosť definovať ako kapitálovú spoločnosť, „ktorá sústreďuje balíky akcií samostatných akciových spoločností a pomocou kontrolného balíka akcií ovláda a kontroluje ich činnosť.** Holdingová spoločnosť vystupuje voči spoločnostiam, ktoré ovláda, ako materská spoločnosť a podriadené spoločnosti vystupujú voči nej ako dcérske podniky. Holdingová spoločnosť sa chápe ako vyjadrenie ovládania iných firiem pomocou kapitálu.“[98]

Výhodami holdingového usporiadania sú predovšetkým: **kapitálové prepojenie**; možnosť vplývať na správanie iných podnikov patriacich do holdingu; možnosť realizácie reštrukturalizačných zámerov cestou prerozdelenia kapitálu; možnosť **rozložiť riziko podnikania** napr. zriaďovaním dcérskych spoločností na rizikové projekty; možnosť **lepšieho prístupu k finančným zdrojom** formou úverových zdrojov alebo dodatočných kapitálových vkladov.

V rodinnom podnikaní koncentrácia majetku slúži k vhodnému nastaveniu majetkových vzťahov medzi členmi rodiny, slúži zamedzeniu nezodpovedného nakladania s majetkom rodinného podniku, stará sa o príjmy rodiny z dlhodobého hľadiska, zabraňuje negatívnym dopadom v zložitých situáciách podnikania.

V procese vytvorenia holdingovej spoločnosti dochádza k presunu majetku rodinného podniku, tak že budúcim subjektom, pod ktorým sa budú uskutočňovať všetky podnikateľské aktivity bude práve rodinný holding.

[97] Ako nájsť vhodného riaditeľa pre vašu rodinnú firmu. 2019. [Online, 31.01.2020]. Dostupné na: <https://www.etrend.sk/firmy/ako-najst-vhodneho-riaditeľa-pre-vasu-rodinnu-firmu.html>

[98] KOLEMBUS, A. 2005. Právne účtovné a daňové postavenie holdingu. In: Dane a účtovníctvo. č. 7. [Online, 28.01.2020]. Dostupné na: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/Pravne-uctovne-a-danove-postavenie-holdingu.htm>

Zriadenie rodinného holdingu si vyžaduje dodržanie všetkých legislatívnych a daňových podmienok v súlade s právnymi predpismi a tiež adekvátne ocenenie presúvaného majetku. Práva a povinnosti akcionárov (členov rodiny, prípadne iných osôb) budú upravené zmluvou, čo zaručuje presné stanovenie si pravidiel a minimalizovanie vzniku rozporov v rodine. „Akcionári rodinného holdingu následne menujú manažérov jednotlivých spoločností, ktoré rodinný holding spravuje, resp. relevantne vykonávajú svoje akcionárske práva v spoločnostiach, kde zastávajú menšinovú pozíciu.“[99]

MYSLEŤ NA GENERAČNÚ VÝMENU VČAS

Témou **generačnej výmeny** v rodinnom podniku je nevyhnutné sa zaoberať už v predstihu a je potrebné plánovať ju dlhodobo. Odovzdanie vedenia podniku nie je možné uskutočniť v krátkom časovom období ako je rok, nakoľko tento proces je potrebné dôkladne pripraviť. Neočakávanou udalosťou v procese odovzdania podniku môže byť zmena názoru nástupcu o nepokračovaní v rodinnom podnikaní. V lepšom prípade potomok, ktorý nemal záujem o pokračovanie v rodinnom podniku zmení názor a rozhodne sa podnik prevziať. Proces odovzdania podniku je skutočne komplikovaný, pričom je potrebné nastaviť a vysporiadať mnoho právnych a majetkových záležitostí. Zakladateľ podniku sa tiež so svojou novou pozíciou v živote musí vysporiadať. Rodinné podniky majú možnosť využiť služby konzultantov - odborníkov na generačnú výmenu, ktorí dokážu previesť rodinný podnik a jeho zástupcov týmto náročným obdobím. V SR vzniklo viacero poradenských spoločností špecializujúcich sa na poskytovanie služieb rodinným podnikom.

Podľa názoru slovenských podnikateľov[100] je ideálnym vekom na zapájanie nástupníka – potomka do riadiacich funkcií približne okolo 20. roku života. So začatím procesu odovzdania podniku by mal zakladateľ podniku už v 50. roku života. Následne zakladateľ rodinného podniku, by mal úplne opustiť riadiace štruktúry podniku najneskôr v 65. roku života pričom, jeho pozícia v RP sa medzi 50. a 65. rokom života zmení na mentorskú. Na druhej strane, nastupujúca generácia, by mala odchádzajúcej generácii poskytnúť pocit užitočnosti a rešpektovať záujem zakladateľa o informácie o smerovaní podniku.

Vytvárať vzťah k podniku a zapájať potomkov – nástupníkov do chodu podniku odporúčajú podnikatelia už v detstve. Podľa skúseností, vytváranie vzťahu potomkov k rodinnému podniku nenásilnou formou je kľúčom k završeniu úspešnej generačnej výmeny. V takýchto prípadoch, keď zakladateľ brával svoje deti do podniku, pýtal sa ich na názor pri rozhodovaní o menej dôležitých veciach, deti po dosiahnutí dospelosti vo väčšine prípadov inklinovali k prevzatíu rodinného podniku, nakoľko im záležalo na tom, aby sa podnik nedostal do rúk tretej osobe, ktorá nie je súčasťou rodiny. Podrobnejšie sa tejto problematike venujeme v tretej kapitole tohto dokumentu.

Pri generačnej výmene je potrebné plánovať nielen manažérske, ale aj majetkové nástupníctvo. S majetkovým nástupníctvom je spojený prevod celého majetku alebo jeho časti už počas života zakladateľa RP, alebo môže ísť o prevod majetku vo forme dedičstva. Obe formy odovzdania majetku dedičom majú svoje výhody a nevýhody. V každom prípade je potrebné aj časť generačnej výmeny týkajúcej sa majetkového vysporiadania vopred premyslieť, prehodnotiť medzi členmi rodiny a nasledovníka pripraviť aj na túto časť generačnej výmeny. Dedičské konanie, ktoré by bolo prispôsobené potrebám rodinného podnikania absentuje.

[99] Víte, co je to rodinný holding? 2014. [Online, 31.01.2020]. Dostupné na: <https://rsm.cz/blog/novinky/privatni-klienti/vite-je-rodinny-holding/>

[100] Myslí sa podnikateľov zúčastnených na podujatiach nazvaných „okrúhle stoly“, ktoré boli organizované SBA v dňoch 13.11.2019 v Košiciach, a dňa 20.11.2019 v Bratislave, so zameraním sa na tému identifikovania problémov rodinných podnikov. Na uvedené podujatie boli prizvaní zástupcovia rodinných podnikov z radov podnikateľov a tiež odborníci poradenských spoločností poskytujúcich služby rodinným podnikom.

Ako sme vyššie uviedli RP by potrebovali spružniť proces dedenia, nakoľko momentálna právna úprava ukladá účastníkom dedičského konania množstvo obmedzení a podmienok. V oblasti procesov, ktoré sú súčasťou dedičského konania by bolo potrebné zlepšiť prepojenie registra notárov s registrami iných inštitúcií, ako sú napríklad banky alebo daňový úrad. Aj toto by mohlo zrýchliť a sflexibilniť dedičské konanie v RP.

ODPORÚČANIA PRE TVORCOV HOSPODÁRSKEJ POLITIKY V OBLASTI RODINNÉHO PODNIKANIA

Rodinné podniky sa vo svojej každodennej činnosti stretávajú s množstvom problémov, ktoré sú síce vo väčšine prípadov totožné s problémami malých a stredných podnikov na Slovensku, ale niektoré z nich sú špecifické pre rodinné podniky. O definovaní **pojmu RP** sa vedú diskusie, nielen medzi akademikmi, ale aj medzi zástupcami viacerých profesijných organizácií upozorňujúcich na tento nedostatok. Vzhľadom na podporné aktivity EÚ sa predpokladá, že s definovaním pojmu a následným zakotvením v legislatíve jednotlivých členských štátov EÚ môžu byť poskytnuté podporné služby vedúce k finančnej a nefinančnej podpore RP. Z tohto dôvodu vyplýva, že by bolo vhodné vytvoriť takú definíciu pojmu RP, ktorá by bola všeobecne platná a široko akceptovateľná. O tom, že definovanie pojmu RP nie je problémom Slovenska svedčia aj iniciatívy, ktoré sa vyskytujú v krajinách EÚ, aj na úrovni samotnej Európskej únie.



Definovanie pojmu RP však nie je možné bez zmeny právnej úpravy spočívajúcej v špecifikácii pojmu rodina. V súčasnosti tak vyvstávajú otázky, či za rodinný podnik možno považovať taký podnik, ktorý založili a spoločne spravujú napríklad druh/družka bez manželského zväzku, prípadne muž a žena, ktorí žijú v spoločnej domácnosti a o založení rodiny ešte len rozmýšľajú. Súčasná právna úprava zatiaľ neumožňuje zamestnanie druhu/družky v RP za rovnakých podmienok, ako iných členov rodiny. Bez legálnej definície neexistuje ani zhoda v tom, či skutočne podnik, ktorý sa označí sám za RP, možno považovať za rodinný podnik.

To, čo na Slovensku určite existuje, je určitá forma mediálnej prezentácie rodinných podnikov v digitálnych médiách. Pre rodinné podniky je potrebné vytvoriť komplexný portál, ktorý by informoval o dianí v RP, prinášal úspešné príbehy, sústreďoval poznatky z výskumu o RP, ponúkal poradenstvo vo všetkých štádiách fungovania RP, usporadúval stretnutia zástupcov RP. Miesto, kam sa môžu členovia RP pozrieť ak chcú získať nové informácie o RP na Slovensku, prípadne v zahraničí.

V súvislosti s rodinným podnikaním by bolo vhodné upraviť aj niektoré zákony, ktoré majú priamy vplyv na RP. Právna úprava dedenia v Občianskom zákonníku už dlhšiu dobu neprešla žiadnymi zmenami, pričom vývoj si vyžaduje určité novelizácie. Vhodnou inšpiráciou môže byť česká právna úprava zvereneckého fondu alebo trustu, ktorý má korene v angloamerickom právnom systéme. Taktiež dedenie zo závetu je pre osobu vyjadrujúcu svoju poslednú vôľu veľmi obmedzujúce.

Prispôsobenie podmienok rodinným podnikom si vyžaduje aj prechod zo živnosti na s.r.o., nakoľko pri tomto transfere dochádza k nárastu nákladov, pričom zakladateľ RP pokračuje naďalej v tej istej činnosti, akurát v inej právnej forme. *„Praktické by bolo aj rozšírenie okruhu osôb, ktoré môžu byť v rodinnej firme zodpovedným zástupcom bez pracovného pomeru na širší okruh rodinných príslušníkov a tiež širšie vymedzenie osôb - rodinných príslušníkov, ktorých práca bez pracovného pomeru by nebola v rodinnej firme nelegálna.“*[101]

Zavedenie do právneho poriadku nástroj ako je predmanželská zmluva, by veľmi pomohlo v niektorých životných situáciách rodinným podnikom.

Nakoľko majetok v RP zvykne byť formálne napísaný na rôznych členov rodiny, resp. samotný majetok nie je rozdelený na majetok rodiny a majetok podniku, komplikáciu teda môže spôsobiť rozvod manželov. Taktiež **možnosť** zrušenia BSM pri začatí podnikania si vyžaduje skôr zmenu **na povinnosť** zrušenia BSM pri začatí podnikania, nakoľko pri podnikaní vo forme živnosti dochádza k ohrozeniu majetku aj druhého manžela, ktorý nepodniká a zároveň dochádza k ohrozeniu celého majetku rodiny.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Ako sa dedí majetok z cudziny a po cudzincoch v rámci únie. 2014. [Online, 05.02.2020]. Dostupné na: <https://uzitocna.pravda.sk/ako-vybavit/clanok/306961-ako-sa-dedi-majetok-z-cudziny-a-po-cudzincoch-v-ramci-unie/>

Ako nájsť vhodného riaditeľa pre vašu rodinnú firmu. 2019. [Online, 31.01.2020]. Dostupné na: <https://www.etrend.sk/firmy/ako-najst-vhodneho-riaditela-pre-vasu-rodinnu-firmu.html>

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ ČR. *Proč ukotvit rodinné firmy v českém právním řádu?* [Online, 12.02.2020]. Dostupné na: <https://www.rodinnafirma.net/cz/proc-ukotvit-rodinne-firmy-v-zakone>

ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ ČR. *Rodinná firma.* [Online, 12.02.2020]. Dostupné na: <https://www.rodinnafirma.net/>

ASOCIACE RODINNÝCH FIREM. *O nás.* [Online, 12.02.2020]. Dostupné na: <https://www.asociacerf.cz/#onas>

BAŇACKÁ, L. 2007. *O následkoch smrti spoločníka s.r.o.* In: Justičná revue, roč. 59, č. 1, s. 57 – 65. ISSN 1335-6461.

BERACKA, O. 2014. *Dedenie obchodného podielu a možnosti jeho úpravy zo strany spoločnosti.* In: Daňový špeciál. č. 2. ISSN 1338-2918

BRAIN, D. 2019. *The World's Top 750 Family Businesses Ranking.* [Online, 10.02.2020]. Dostupné na: <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>

Budapest LAB. [Online, 21.02.2020]. Dostupné na: <https://budapestlab.hu/index.php/rolunk/>

ČENTÍK, T. 2016. *Darovanie vs. dedenie medzi rodinnými príslušníkmi – Pre a Proti.* [Online, 06.02.2020]. Dostupné na: <https://www.ulpius.sk/blog/darovanie-vs.-dedenie-medzi-rodinnymi-prislusnikmi-pre-a-proti/>

Co robimy. [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <https://www.ibrpolska.pl/o-nas/co-robimy/>

Čo je rodinná firma? [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <http://www.prerodinnefirma.sk/co-je-rodinna-firma/>

Dedenie podniku a obchodného podielu. 2013. In: PRO BONO 08/2013. [Online, 31.01.2020]. Dostupné na: <http://www.ulclegal.com/sk/bulletin-pro-bono/ine/4915-dedenie-podniku-a-obchodneho-podielu>

EURÓPSKA KOMISIA: *Family business*. [Online, 24.02.2020]. Dostupné na: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_sk

Family business. [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <https://www.fuchs-consult.at/familienverfassung/>

Family Business Successful Succession. An Overview of the Environment for Family Businesses in Italy. National Report. 2017 [Online, 11.03.2020]. Dostupné na: https://www.fabuss-project.eu/wp-content/data/IO1/FB_ENV_ITALY.pdf#page=6&zoom=100,116,337

Familien Unternehmen. [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <https://www.familienunternehmen.co.at/index>

Firmy rodzinne - definicja, wady i zalety, specyfika zarządzania. 2019. [Online, 21.02.2020]. Dostupné na: https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/firmy-rodzinne-definicja,wady-i-zalety,specyfika-zarzadzania_pr-3177.html

Fundacja Firmy Rodzinne. [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <https://ffr.pl/en/the-foundation/>

GABRHELOVÁ, G.; KRÁSNA, S.; ČEPELOVÁ, S.; GALLOVÁ, L. 2018. *Vybrané aspekty rodinného podnikania v medzinárodnom podnikateľskom prostredí*. Dubnica nad Váhom: Vysoká škola DTI. ISBN 978-80-89732-80-7.

HERZ, V. *Rodinný byznys. Generační přechod z otce-zakladatele na potomky je jedním z největších rizik v životě každé rodinné firmy*. [Online, 20.01.2020]. Dostupné na: https://www.havelpartners.cz/wp-content/uploads/2019/04/euro-top-miliardari-2018_generacni-prechod-z-otce-zakladatele-na-potomky-je-jednim-z-nejvetsich-rizik-v-zivote-kazde-rodinne-firmy.pdf

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

JUDY, M. 2017. *Rodinné firmy na rozcestí. Jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. Praha. Grada Publishing, a.s. s. 8. ISBN 978-80-271-0332-4

Julius Raab Stiftung. [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <https://www.juliusraabstiftung.at/>

KOLEMBUS, A. 2005. *Právne účtovné a daňové postavenie holdingu*. In: Dane a účtovníctvo. č. 7. [Online, 28.01.2020]. Dostupné na: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/Pravne-uctovne-a-danove-postavenie-holdingu.htm>

KORÁB, V., HANZELKOVÁ, A., MIHALISKO, M. 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1843-6.

Land&Forst. Betriebe Österreich. [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <http://landforstbetriebe.at/verband/next-generation/>

LUČIVJANSKÝ, M. 2013. *Držanie obchodného podielu v prospech inej osoby v Slovenskej republike*. In: Justičná revue. roč. 65, č. 6 – 7, s. 846 – 858. ISSN 1335-6461.

MACHEK, O. 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-638-8.

MAJOROŠOVÁ, B. 2017. *Plánovanie nástupníctva v rodinných podnikoch*. Diplomová práca na Fakulte manažmentu UK Bratislava pod vedením M. Holienku. [Online, 29.01.2020]. Dostupné na: https://www.amrop.sk/pdf/others/2017/planovanie_nastupnictva_v_rodinnych_podnikoch.pdf

MAREK, K. 2017. *Česká úprava rodinného závodu*. In: Justičná revue. roč. 69. č. 8-9. ISSN 1335-6461.

MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SR. *Schéma na podporu rodinného podnikania (2017 – 2020) (schéma pomoci de minimis)*. [Online, 16.02.2020]. Dostupné na: <https://www.justice.gov.sk/PortalApp/Handlers/StiahnutPrilohu.ashx?IdPriloha=149272>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. 2019. *Rodinné firmy se dočkaly, vláde schválila definici rodinného podnikání*. Publikované dňa 13.05.2019. [Online, 12.02.2020]. Dostupné na: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/rodinne-firmy-se-dockaly--vlada-schvalila-definici-rodinneho-podnikani--246105/>

MORESOVÁ, M., SEDLIAČIKOVÁ, M. 2018. *Externé determinanty rodinných podnikov na Slovensku*. In: Scienta luventa. [Online, 16.01.2020]. Dostupné na: http://si.umb.sk/wp-content/uploads/2018/06/Moresov%C3%A1_Sedlia%C4%8Dikov%C3%A1.pdf

NOVÁK, F. 2016. *Recept na miliardy aneb Rodinné firmy staré stovky let*. [Online, 20.02.2020]. Dostupné na: <https://www.dotyk.cz/publicistika/recept-na-miliardy-aneb-rodinne-firmy-stare-stovky-let-20160922.html>

NOVOTNÝ, P. 2019. *V Česku mají rodinné firmy větší tradici než na Slovensku*. [Online, 22.02.2020]. Dostupné na: <https://focus.hnonline.sk/biznis/clanok/1955857-v-cesku-maju-rodinne-firmy-vacsiiu-tradiciu-nez-na-slovensku>

Nem mindegy, mit nevezünk családi vállalkozásnak. 2018. [Online, 21.02.2020]. Dostupné na: https://piacesprofit.hu/kkv_cegblog/nem-mindegy-mit-nevezunk-csaladi-vallalkozasnak/4/

Nezáväzná definícia vytvorená skupinou expertov Európskej komisie v roku 2009. [Online, 05.02.2020]. Dostupné na: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_sk

O nás. [Online, 21.02.2020]. Dostupné na: <https://fondati.sk/>

O Stowarzyszeniu. [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <http://firmyrodzinne.pl/o-nas/witaj/>

Projekty Enter – Transfer. [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <http://www.ipcpo.sk/sk/projekty/166-enter-transfer>

Rodinná firma: tri piliere úspechu rodinného podnikania. 2011. In: Dane a účtovníctvo. č. 4. [Online, 06.02.2020]. Dostupné na: <https://www.epi.sk/odborny-clanok/Rodinna-firma-tri-piliere-uspechu-rodinneho-podnikania.htm>

Rodinné firmy to nie je druhá liga ani stredná trieda. 2019. [Online, 16.01.2020]. Dostupné na: <http://www.ezisk.sk/clanok/rodinne-firmy-to-nie-je-druha-liga-ani-stredna-trieda/4657/>

Rodinné podnikanie. [Online, 13.02.2020]. Dostupné na: <https://www.amrop.sk/sk/rodinne-podnikanie/>

S. Horváth! [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <http://csaladivallalkozasokrol.hu/>

SBA 2018. *Štúdia rodinného podnikania na Slovensku. Strategická časť.* [Online, 15.01.2020]. Dostupné na: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3_studia_rodinneho_podnikania_na_slovensku.pdf

Mgr. Peter Serina, advokátska kancelária, s.r.o. *Rodinné podnikanie na Slovensku.* (2011). [Online, 05.02.2020]. Dostupné na: <https://pdfslide.net/documents/ak-rodinne-podnikanie-na-slovensku-rodinne-podnikanie-na-slovensku-mgr-peter.html>

SERVUS, S. *Rodinná ústava – moderní základ pro rozvoj rodinné firmy (1-3).* [Online, 21.02.2020]. Dostupné na: https://drive.google.com/file/d/1fH820j_BGw_hAt93l6K1ko6LcKOavpj/view

SERVUS, S. ELISCHER, D. HORÁČEK, T. 2018. *Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání.* Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-643-4.

SLOVENSKÝ ŽIVNOSTENSKÝ ZVÄZ. 2019. *Návrhy SZZ k vytvoreniu legislatívneho rámca pre rodinné podnikanie v SR.* [Online, 20.02.2020]. Dostupné na: <https://www.szz.sk/stanoviska-a-vyhlasenia-szz/313-navrh-y-szz-k-vytvoreniu-legislativneho-ramca-pre-rodinne-podnikanie-v-sr.html>

Stanovisko Európskeho hospodárskeho a sociálneho výboru na tému „Rodinné podniky v Európe ako zdroj oživenia hospodárskeho rastu a lepších pracovných miest“ (2016/C 013/03).

STERN, C. 2015. *The 21 biggest family- owned businesses in the world.* [Online, 07.02.2020]. Dostupné na: <https://www.businessinsider.com/the-worlds-21-biggest-family-owned-businesses-2015-7>

Stowarzyszenie Polskich Firm Rodzinnych. [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <http://spfr.pl/>

STRÁŽOVSKÁ, Ľ., STRÁŽOVSKÁ, E., KROŠLÁKOVÁ, M. 2008. *Podnikanie formou rodinných podnikov.* Bratislava: Sprint dva. ISNB 978-80-969927-0-6.

ŠEVČÍKOVÁ, A. 2018. *5 svetoznámych rodinných firiem, ktoré sa predávajú z generácie na generáciu.* [Online, 24.02.2020]. Dostupné na: <https://finweb.hnonline.sk/generacna-vymena/1839605-5-svetoznamych-rodinnych-firiem-ktore-sa-predavaju-z-generacie-na-generaciju>

ŠÉTAFFY, J. 2018. *Rodinné podnikanie slovenská legislatíva osobitne nedefinuje*. [Online, 12.02.2020]. Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/manazment-a-strategia/rodinne-podnikanie-slovenska-legislativa>

TIMÁR, G. 2018. *A családi vállalkozás is csak kkv*. [Online, 21.02.2020]. Dostupné na: <https://www.vg.hu/manager-magazin/a-csaladi-vallalkozas-is-csak-kkv-1203619/>

The world's oldest family companies. [Online, 11.03.2020]. Dostupné na: <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html>

Welcome to the Research Institute for Family Business! [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <https://www.wu.ac.at/fofu>

Víte, co je to rodinný holding? 2014. [Online, 31.01.2020]. Dostupné na: <https://rsm.cz/blog/novinky/privatni-klienti/vite-je-rodinny-holding/>

WOJEWODA, M. *Czym jest firma rodzinna?* [Online, 21.02.2020].. Dostupné na: <http://familybusiness.ibrpolska.pl/model-trzech-okregow/>

Združenie podnikateľov Slovenska založilo platformu pre rodinné podniky. 2020. [Online, 17.02.2020]. Dostupné na: <https://www.zps.sk/novinky/2020/zdruzenie-podnikatelov-slovenska-zalozilo-platformu-pre-rodinne-podniky>

ZEMANEK, A. *Firma rodzinna*. [Online, 21.02.2020]. Dostupné na: https://mfiles.pl/pl/index.php/Firma_rodzinna

ZINIEL, W., VOITHOFER, P. 2016. *Family business successions in Austria – satisfaction and the incumbent-successor relationship*. In: Vezetéstudomány/Budapest management review. roč. XLVII. č. 11. ISSN 0133-0179. [Online, 18.02.2020]. Dostupné na: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2520/1/VT2016n11p29.pdf>

ZOZNAM POUŽITÝCH PRÁVNÝCH PREDPISOV

Zákon č. 460/1992 Zb. Ústava Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov

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

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

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

Zákon č. 36/2005 Z. z. o rodine a o zmene a doplnení niektorých predpisov v znení neskorších predpisov

Zákon č. 82/2005 Z. z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní a o zmene a doplnení niektorých zákon v znení neskorších predpisov

Zákon č. 554/2003 Z. z. o dani z prevodu a prechodu nehnuteľností a o zmene a doplnení zákona č. 36/1967 Zb. o znalcoch a tlmočníkoch v znení zákona č. 238/2000 Z. z.

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

Zákon č. 161/2015 Z. z. Civilný mimosporový poriadok v znení neskorších predpisov

Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník v znení neskorších predpisov



Vydavateľ:
Slovak Business Agency

© SBA, Bratislava, 2020

Všetky práva vyhradené. Údaje,
ktoré sú obsahom tejto publikácie, je možné použiť len s uvedením zdroja.

Neprešlo jazykovou úpravou.