

RODINNÉ PODNIKANIE NA SLOVENSKU

doc. Ing. Jana Fabianová, PhD.
Technická univerzita v Košiciach
Fakulta baníctva, ekológie, riadenia a
geotechnológií
Ústav logistiky a dopravy
Park Komenského 14, 043 84
e-mail: jana.fabianova@tuke.sk

Ing. Jaroslava Janeková, PhD.
Technická univerzita v Košiciach
Strojnícka fakulta
Ústav manažmentu, priemyselného a digitálneho
inžinierstva
Park Komenského 9, 042 00 Košice
e-mail: jaroslava.janekova@tuke.sk

Abstract

The paper is focused on the issue of family businesses. Up to the present days, the definitions of family businesses, in theory and in practice, are not uniform and in many countries there is a lack of a legislative framework for family businesses. The aim of the paper is to characterize the family business in terms of theory, from the perspective of the European Union and the Slovak Republic.

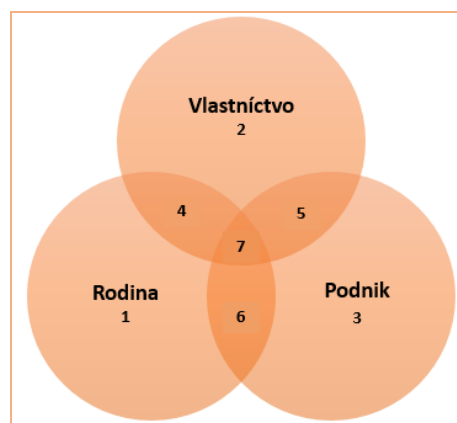
Key words: Family businesses, life cycle of a family business, advantages and disadvantages of a family business

ÚVOD

V teórii a praxi definície rodinného podniku nie sú jednotné a v mnohých krajinách, vrátane Slovenska, pre rodinné podnikanie ešte nie je vytvorený legislatívny rámec. Faktom je, že stanovenie komplexnej definície je problematické, pretože rodinné podniky sa odlišujú veľkosťou, právnou formou a odvetvím, v ktorom podnikajú. Väčšina rodinných podnikov patrí do skupiny malých a stredných podnikov, ale existujú aj veľké a tiež medzinárodné podniky. Rodinné podniky medzinárodného charakteru spravidla podnikajú v oblasti financií, IT technológiách, ropnom a naftárskom priemysle či v oblasti zdravotnej starostlivosti. Rodinné podniky pôsobiace na domácom trhu sa spravidla orientujú na poskytovanie služieb a tovarov pre miestnu komunitu. Oblasť podnikania je zameraná na poľnohospodárstvo, výrobu potravín, hotelierstvo, reštauračné služby, obchod alebo ako subdodávateľ pre veľké podniky. Tieto rodinné podniky majú charakter mikropodnikov, malých a stredných podnikov.

TEORETICKÉ VYMEDZENIE RODINNÉHO PODNIKU

Najstarší model rodinného podniku je model troch kruhov, ktorý bol vytvorený Renatom Taggurim a Johnom Davisom z Harvard Business School v roku 1978 (Obr. 1).



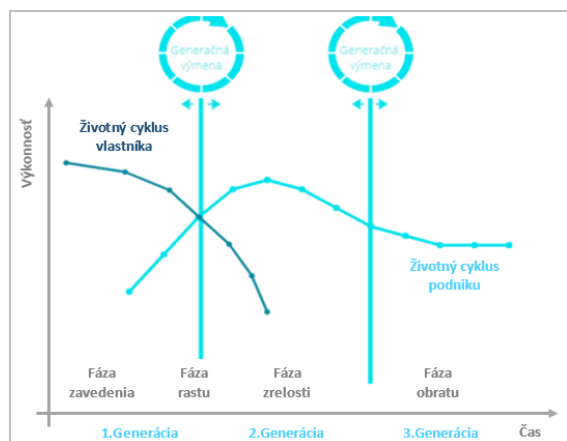
Obr. 1 Model troch kruhov [6]

Model umožňuje určiť ciele a pozíciu osobám zainteresovaným v rodinnom podniku takto:

- 1 Rodinný príslušník, ktorý sa nepodieľa na aktivitách rodinného podniku.
- 2 Finančný majiteľ podniku, ktorý nezasahuje do činnosti rodiny ani podniku.
- 3 Zamestnanec, ktorý je zapojený do činnosti podniku, nepatrí do rodiny a nie je finančne prepojený s podnikom.
- 4 Člen rodinného podniku, ktorý nepracuje v podniku a má podiel na majetku rodinného podniku.
- 5 Osoba, ktorá má podiel na majetku rodinného podniku, je zamestnaná v rodinnom podniku a nepatrí do rodiny.
- 6 Rodinný príslušník, ktorý je zamestnaný v rodinnom podniku a nemá podiel na majetku rodinného podniku.
- 7 Člen rodiny, ktorý je zamestnaný v určitej forme pracovného pomeru v podniku a má podiel na majetku rodinného podniku.

Dlhodobý úspech rodinného podniku závisí od zosúladenia záujmov osôb, ktoré sa nachádzajú kdekoľvek vo vnútri kruhov.

Základné fázy životného cyklu rodinného podniku podľa Rosenbauera znázorňuje Obr. 2. V priebehu fáz životného cyklu rodinného podniku dochádza ku generačnej výmene a tiež k zmenám v riadení. Tieto skutočnosti sú charakterizované v Tab. 1.



Obr. 2 Životný cyklus rodinného podniku podľa Rosenbauera

Tab. 1 Generačná výmena a zmeny v riadení rodinného podniku

Rodinný podnik	Charakteristika
1. generácie	Zakladateľ rodinného podniku vykonáva funkcie vlastníka aj riadiacej osoby.
1. a 2. generácie	Pod vedením a vlastníctvom zakladateľa sú potomkovia zapájaní do riadenia a zodpovednosti.
2. generácie	Dochádza k oddeleniu vlastníctva a riadenia, záležitosti rodiny sú stále riešené neformálne.
2. alebo 3. generácie	Dochádza k úplnému oddeleniu vlastníctva a riadenia, manažment je profesionálny, zameraný na riadenie podniku, nezaobrá sa záležitosťami rodiny. Vzniká rodinná rada, ktorá dohliada na chod podniku, vznikajú formálne zmluvy týkajúce sa vlastníctva.
3. generácie	Dochádza k prvotnému oddeleniu rodiny a vlastníctva, manažment sa zodpovedá výhradne vlastníkom. Rodinná rada rieši iba rodinné záležitosti.
Veľký, verejne obchodovateľný	Dochádza k úplnému oddeleniu rodiny a vlastníctva. Rodinná rada pozostáva z príslušníkov rodiny vrátane vzdialenejších príbuzných

Každá pozícia v rodinnom podniku zahŕňa na jednej strane povinnosti a zodpovednosť za plnenie úloh, na druhej strane finančné alebo iné formy výhod plynúce z konkrétneho postavenia v rodinnom podniku. Z tohto dôvodu musia byť jasne vymedzené povinnosti a práva vyplývajúce z postavenia člena rodiny v rodinnom podniku. Ak to tak nie je, môže to negatívne ovplyvniť životnosť a činnosť rodinného podniku.

Problémy, ktoré ohrozujú fungovanie podniku aj rodiny, najčastejšie spôsobujú tieto situácie:

- zamestnaný rodinný príslušník je zvyhodňovaný pred externým zamestnancom, napríklad vyšším platom na rovnakej pozícii ako u externých zamestnancov, či kariérnym rastom bez toho, aby mal rodinný príslušník schopnosti na riadiacu pozíciu,
- z podniku čerpajú peniaze členovia rodinného podniku, ktorí do rodinného podniku prispievajú malou alebo žiadnou mierou,
- existujú komunikačné problémy v rámci rodiny alebo vo vnútri rodinného podniku, napríklad z dôvodov súrodeneckej rivality, syndrómu rozmazaného dieťaťa a pod..

Tieto problémy je potrebné čo najskôr a v čo najväčšej miere eliminovať. Na to by mali slúžiť správne nastavené pravidlá fungovania rodinného podniku a často aj pohľad nezainteresovaného poradcu.

Rodinné podniky majú svoje výhody ale aj nevýhody. Hanzula a Brunovský za výhody rodinných podnikov považujú:

- *Serióznosť*. Za kvalitu tovarov a služieb zodpovedajú vlastným menom.
- *Flexibilitu*. Strategické rozhodnutia sa môžu robiť rýchlo, napríklad aj pri nedeľných obedoch rodiny.
- *Súdržnosť*. Vedenie a zamestnanci zvyknú držať spolu, tímy bývajú lojálnejšie.
- *Generačný mix*. V rodinných podnikoch sa spájajú skúsenosti starších s dravosťou nastupujúcej generácie.

Medzi nevýhody rodinných podnikov radia:

- *Prílišnú sociálnu vnímavosť*. V horších časoch sa ťažšie odhodlávajú radikálne zasiahnuť do fungovania podniku.
- *Neochotu riskovať*. Väzba na tradície a spoliehanie sa na osvedčené modely môže mať za následok neuvvedenie si nových príležitostí.
- *Uzavretosť*. Medzi členmi rodiny sa ťažšie presadzujú externí manažéri, hoci sú schopnejší.
- *Prenášanie konfliktov*. Konflikty z rodiny môžu ľahko prerásť do podniku.

Na základe vyššie uvedených skutočností je možné uviesť definíciu rodinného podniku takto: „Rodinný podnik je podnik vlastnený, prípadne riadený rodinou/rodinami, či vybranými členmi rodiny/rodín, pričom sa predpokladá, že podnik bude odovzdaný nasledujúcej generácii v rodine“ [3].

RODINNÉ PODNIKY A EURÓPSKA ÚNIA

Európska únia už niekoľko rokov presadzuje nezáväznú definíciu rodinného podniku, ktorá bola

vytvorená skupinou expertov Európskej komisie v roku 2009. Vychádza z viacerých definícií rodinného podniku, ktoré si vytvorili jednotlivé členské štáty EÚ. Definícia rodinného podniku je pomerne široká a všeobecná. Vychádza 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/manželiek, 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 podniku.
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. [1]

EÚ odporúča členským štátom prijať definíciu rodinného podniku s uvedenými znakmi. Dôvodom prijatia definície je získanie štatistických údajov o rodinných podnikoch.

RODINNÉ PODNIKY NA SLOVENSKU

Na Slovensku definícia pojmov rodinný podnik alebo rodinné podnikanie absentuje. Prvý pokus o definovanie rodinného podniku formou samostatného zákona o rodinnom podnikaní bol v roku 2013, druhý v roku 2015. V oboch prípadoch návrh zákona Národná rada SR neschválila.

Ministerstvo hospodárstva SR v *Schéme na podporu rodinného podnikania pre roky 2017-2020* (schéma pomoci de minis) definovalo skupinu podnikov, ktorým môže byť podpora poskytnutá. V zmysle znenia tejto schémy je rodinný podnik definovaný takto:

Rodinný podnik je 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 splňajú aspoň jednu z nasledujúcich podmienok vo vzťahu k podniku:

1. jeden člen alebo viacerí vlastní viac ako 50 % podielov, hlasov alebo akcií v podniku;

2. jeden člen alebo viacerí vlastní 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. [4]

Problematikou rodinného podnikania sa dlhodobo zaoberá aj Slovenský živnostenský zväz, ktorý navrhuje, aby definícia rodinného podniku bola prijatá formou uznesenia vlády alebo zapracovaná do Obchodného zákonníka a/alebo do živnostenského zákona. V roku 2019 Slovenský živnostenský zväz navrhol definíciu rodinného podniku v nasledovnom znení:

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. [8]:

Dôvody pre vytvorenie jednotnej definície rodinného podnikania v SR spočívajú v potrebe:

- získať štatistické údaje o počte a charaktere rodinných podnikov v krajine,
- upraviť súčasnú legislatívu, napríklad zaviesť legislatívne nástroje na ľahšie udržanie celistvosti rodinného majetku, riešiť problematiku predmanželských zmlúv a porozvodového delenia majetku manželov vrátane majetku ich podnikov a pod.,
- uľahčiť prístup k financiám na domácej a medzinárodnej úrovni,

- udržať podnikanie vo vnútri rodiny pomocou špeciálnych programov zameraných na rodinné podnikanie,
- vytvoriť platformu pre stretávanie sa zástupcov rodinných podnikov za účelom výmeny skúseností a znalostí z rodinného podnikania,
- vytvoriť špeciálne programy pre zástupcov rodinných podnikov v oblasti vzdelávania, mentoringu, networkingu a pod..

Na Slovensku sú viaceré organizácie, ktoré rodinné podnikanie podporujú, ale podpora rodinného podnikania nepatrí medzi ich hlavné aktivity (napr. Slovenský živnostenský zväz, Slovenská asociácia malých a stredných podnikov, Amrop Jenewein a pod.). Až v januári 2020 Združenie podnikateľov Slovenska vytvorilo platformu pre rodinné podnikanie „s víziou stať sa v oblasti rodinného podnikania dôveryhodným, transparentným a dlhodobým partnerom pre všetky rodinné podniky na slovenskom trhu a podčiarknuť tak význam rodinného podnikania“ [6]. Združenie podnikateľov Slovenska uzatvorilo partnerstvo s inštitúciami Slovak Business Agency, Ekonomická univerzita, Fakulta podnikového manažmentu a poradenskými spoločnosťami Jenewein Group, RSM Consulting SK s.r.o..

ZÁVER

Na záver možno konštatovať, že na Slovensku sa ešte len vytvára kultúra rodinného podnikania. Svoje prvé podniky budovali zväčša ľudia na začiatku alebo na vrchole svojho produktívneho veku. Mnohé rodinné podniky práve teraz prechádzajú skúškou nástupníctva. Je to zložitý proces, pretože aj vo vyspelých krajinách so stáročnými tradíciami podnikania je predaných či skrachovaných rodinných podnikov výrazne viac ako tých, ktoré prosperujú v rukách jednej rodiny niekoľko generácií. Z prvej zakladateľskej generácie zvykne prejsť na druhú iba 30 % percent

podnikov, z druhej na tretiu 15 % a na štvrtú generáciu prechádzajú iba 4 % podnikov.

Príspevok bol riešený v rámci projektov KEGA 009TUKE-4/2020, KEGA 012TUKE-4/2019 a APVV-19-0418.

Literatúra

- [1] Európska komisia, 2009. *Nezáväzná definícia vytvorená skupinou expertov Európskej komisie v roku 2009*. Dostupné na: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_sk
- [2] Hazula, I., Brunovský, O. 2017. *Tromfy a slabiny rodinných firiem*. Dostupné na: <https://www.etrend.sk>
- [3] Jurová, M. et al. 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. 1. Vyd. Praha: Grada publishing, a.s., 264 s. ISBN 987-80-247-5717-9.
- [4] Machek, O. 2017. *Rodinné firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-638-8.
- [5] Ministerstvo hospodárstva SR. 2017. *Schéma na podporu rodinného podnikania (2017 – 2020) (schéma pomoci de minimis)*. Dostupné na: <https://www.justice.gov.sk>
- [6] Slovak Business Agency, 2020. *Bariéry rodinného podnikania na Slovensku*. SBA, Bratislava. 75 s. Dostupné na: <http://www.sbagency.sk>
- [7] Slovak Business Agency. 2018. *Štúdia rodinného podnikania na Slovensku. Strategická časť*. Dostupné na: <http://www.sbagency.sk>
- [8] Slovenský živnostenský zväz. 2019. *Návrhy SZZ k vytvoreniu legislatívneho rámca pre rodinné podnikanie v SR*. Dostupné na: <https://www.szz.sk>