

Európske partnerstvo pre verejné stratégie
a Slovak Business Agency



RODINNÉ PODNIKANIE

ALEBO
(NE)ZOSTANE TO V RODINE



AKTUÁLNY STAV A ODPORÚČANIA
október 2014

štúdiá

ÚVOD

Každý človek určite pozná svetoznáme značky ako Ford, Heinz, Lewis, Hilton, IKEA, Baťa a mnoho ďalších. Ide o rodinné firmy, ktoré sa do širokého povedomia dostali predovšetkým vďaka tomu, že prežili niekoľko generácií a pôsobením a inováciami výrazne ovplyvnili lokálne i svetové trhy. Do dejín v mnohých prípadoch navždy vstúpili nielen pre obchodné úspechy, ale neraz aj pre významný politicko-spoločenský vplyv.

Rodinné podnikanie si nielen z týchto dôvodov zaslúži väčšiu pozornosť. Najmä národné vlády by mali primeranými nástrojmi podporovať vytváranie nových a udržanie existujúcich rodinných podnikov a ich trvalý rozvoj podmienený ďalším vzdelávaním, priaznivým podnikateľským prostredím a dostupným expertným poradenstvom a tútorstvom. Podpora lokálnych malých a stredných firiem má nesporné výhody pre všetky zainteresované skupiny a štátu sa nepochybne opláti. Ekonomiku budujú ľudia, ktorí v danej krajine žijú. Tu platia dane, vytvárajú pracovné miesta a budujú hodnoty. Významnejšie sa rozvíjajú regióny, šetria sa prostriedky určené na rôzne sociálne programy, rastie kúpyschopnosť širšej skupiny obyvateľstva a nepochybne s tým aj vzdelanosť. Zmenšuje sa skupina ľudí bez práce, a tým aj kriminalita. Nehovoriac o dlhodobom udržateľnom rozvoji, stabilite podnikateľského prostredia a lojalite firiem k vlastnej krajine. Veď prevádzkovať živnosť neznamená nevyhnutne obrovský profit, ale vo veľa prípadoch len primeraný dostatok prostriedkov na dôstojný a pokojný život. Pri rozumnej štátnej podpore sa rodinné firmy nezbalia a neodídu, keď vyprší obdobie daňových prázdnin alebo náklady na pracovnú silu už nebudú vytvárať konkurenčnú výhodu.

© Európske partnerstvo pre verejné stratégie (EPPP)

Rodinné podnikanie alebo (ne)zostane to v rodine

Autori: Mario Fondati (Amrop), Zuzana Kováčová (EPPP) a Daniel Pitoňák (SBA)

Hlavný partner: Slovak Business Agency (SBA)

Partneri: Amrop Slovakia a Platforma žien Slovenska

Vydané: október 2014

Táto štúdia je dostupná v elektronickej forme na www.eppp.sk a www.amrop.sk.



Táto štúdia vznikla aj na základe podnetov a podpory rodinných firiem. Mnohé z nich boli zároveň ochotné zúčastniť sa na kvalitatívnom prieskume, aby sme získali presnejší obraz o aktuálnych problémoch v rodinných firmách, potrebách, trendoch i možných riešeniach. Možno práve účasťou rodinných firiem na našom prieskume sme v niektorých prípadoch vzbudili záujem o budúce prenechanie podnikania nasledujúcej generácii. Aj z tohto dôvodu je štúdia určená predovšetkým nej. Keďže náš tím expertov má záujem túto tému rozvíjať aj ďalej a rozprúdiť širšiu diskusiu o rodinných podnikoch, legislatívnych nedostatkoch vo vzťahu k rodinnému podnikaniu i v oblasti vnútorného nastavenia rodiny v prospech rodinného podnikania, rozhodli sme sa, že výstupy prieskumu spolu s dobrými príkladmi najmä zo zahraničnej praxe budeme prezentovať nielen tým, ktorí sa na rozhovoroch zúčastnili, ale aj širšej odbornej verejnosti i záujemcom, ktorých táto téma osloví z vlastného osobného záujmu.

Veríme, že EPPP aj touto aktivitou prispeje k hlasnému premýšľaniu nad tým, ako možno podporiť rodinné podnikanie a ako sa vyhnúť chybám, ktorými prešli iné známe rodinné firmy. Najmä však chceme vzbudiť a rozvinúť podnikateľské myslenie v samých rodinných firmách.

Autori

1. Rodina verzus podnikanie a rodinné podnikanie

Rodina a podnikanie sú dva svety, ktoré sa prelínajú a ovplyvňujú aj v prípade, ak nejde o rodinné podnikanie. V každom z týchto svetov existujú hodnoty a princípy, ktoré vytvárajú rodinu a formujú podnikanie. **Rodinný alebo všeobecne súkromný život podnikateľa a jeho osobnosť sú v podnikaní často hnacou silou. Na druhej strane podnikanie môže ohroziť rodinu, ale aj presne naopak: rodina môže ohroziť podnikanie, dokonca veľmi dobre prosperujúce podnikanie.** Ako sa uvádza v rôznych štúdiách o podnikaní, jednotlivé fázy vývoja rodiny a vývoja podnikania si vyžadujú spoločný rodinný záujem a stabilitu. Dôležité je najmä to, aby rodinní príslušníci chápali dlhodobý zmysel podnikania.

Pohľad do sveta ukazuje, že rozdiely vo vnímaní rodinného podnikania – napr. v zadefinovaní pojmov ako „rodina“, „rodinný podnik“, „podnikanie s rodinnými príslušníkmi“, „vlastníctvo“, „majetok“ či „manažment rodinného podniku“ – sú v jednotlivých krajinách veľké. Je to tak aj v krajinách ako USA, Taliansko, Veľká Británia, Nemecko a Francúzsko, ale aj v krajinách Stredného východu, Turecku a Japonsku, kde má rodinné podnikanie dlhodobú, niekoľkogeneračnú tradíciu. V každej z týchto krajín funguje pre rodinné podnikanie iný model. Napriek tomu majú niekoľko spoločných črt, nie však definícií.

OBSAH

1. Rodina verzus podnikanie a rodinné podnikanie	4
Výhody a nevýhody rodinného podnikania	6
Family Governance a strategické plánovanie	6
Riadenie a portfólio podnikania	8
Správa a manažment majetku	9
Rodinné podniky a filantropia	9
Organizácie zastrešujúce rodinné firmy v Európe	10
Vzdelávanie v oblasti rodinného podnikania	11
2. Výsledky kvalitatívneho prieskumu a odporúčania	12
O prieskume	12
Záverečné zhodnotenie prieskumu	15

Rodinné firmy patria väčšinou do kategórie malých a stredných podnikov.

Napriek dlhodobej tradícii rovnako čelia problémom s nástupníctvom, všeobecnej globalizácii a diverzifikácii, otázkam vnútorného usporiadania spoločnosti a manažmentu, manažmentu majetku, možným rodinným sporom a nepotizmu (= systém obsadzovania funkcií, v ktorom sú preferovaní príbuzní, príp. priatelia či iné napríklad obchodne spriaznené osoby oproti ostatným, nezriedka lepšie kvalifikovaným kandidátom), ale aj nedostatku primeraného vzdelávania príslušného segmentu rodinného podniku. Niektoré západné krajiny dokonca považujú rodinné podnikanie za prežitok rovnako ako inštitút rodiny – najmä v zmysle postavenia a formy tradičnej rodiny. Vplyvom rôzneho chápania pojmu rodina (definície, kto je členom rodiny a kto ním už nie je, zavádzaním právneho postavenia registrovaných partnerstiev, existencia nepokrvných členov rodín v prípade adopcií a pod.) sa názory na rodinné podnikanie rozchádzajú. Otázne napríklad je, či po niekoľkogeneračnej výmene a postupnom odpredaní akcií členmi rodiny v priamom rade je tzv. rodinná firma ešte rodinou firmou alebo len značkou.

Ako by teda mala byť definovaná „rodinná firma“? Podľa odporúčania Európskej komisie nemá takáto definícia jednoznačnú dikciu, avšak uvádza, že pojem „rodinná firma“ by mala byť: jednoduchá, jednoznačná, ľahko porovnateľná a štatisticky vyhodnotiteľná

(napr. prínos rodinnej firmy k rastu zamestnanosti, celkový obrat rodinnej firmy). Otázkami týkajúcimi sa rodinného podnikania sa dlhší čas zaoberá Fínsko, ktoré podporilo vytvorenie Pracovnej skupiny pre rodinné podnikanie. V rámci tejto pracovnej skupiny bola presadená a vo všeobecnosti akceptovaná táto definícia:

Firma akejkolvek veľkosti je rodinnou firmou ak:

- ★ väčšinu rozhodovacích práv vlastní právnická osoba, ktorá firmu založila, alebo sú vo vlastníctve fyzických osôb, ktoré nadobudli podiel kapitálu firmy, alebo sú vo vlastníctve priameho príbuzného, akým je manžel/manželka, rodičia, deti alebo deti priamych dedičov;
- ★ väčšinu rozhodovacích práv tvoria priame alebo nepriame práva;
- ★ minimálne jeden zástupca firmy alebo pokrvný príbuzný sa formálne podieľa na riadení firmy;
- ★ osoba, ktorá založila alebo nadobudla firmu (akciovým kapitálom), alebo jej rodinní príslušníci alebo nasledovníci vlastnia 25 % rozhodovacích práv určených podielom akcií.

Aj v prípade existencie a uznania všeobecne platnej definície rodinného podnikania je však štatistické rozpätie počtu rodinných firiem pomerne široké, čo skresľuje celkový obraz o ich skutočnom prínose pre spoločnosť. To má za následok fakt, že význam rodinných firiem pre národné vlády (t. j. úroveň decision-making) nie je dostatočný z rôznych aspektov: právneho, daňového, administratívneho, ale aj sociálneho, spoločenského a pod.

Výhody a nevýhody rodinného podnikania

Rodinné podnikanie by sa vo Vennovom diagrame dalo zobrazit ako prienik rôznych navzájom sa ovplyvňujúcich množín charakteristík spojených s mnohými výhodami i nevýhodami, ktoré pretína celková životnosť rodinnej firmy. Medzi hlavné výhody v rodinnom podniku patrí využívanie vlastných zručností a schopností a ich rozvíjanie a zároveň budovanie rodinných vzťahov, neustála podpora rodinných príslušníkov, spoločný záujem bez ohľadu na okamžitý finančný prospech, záujem nepretrhnúť tradície, plniť dlhodobé ciele a ctíť spoločné hodnoty. Ak si rodinná firma udrží životnosť aspoň jednu generáciu, znamená to, že hlavní aktéri v rodinnom podniku čiastočne alebo úplne prežili najproduktívnejší profesionálny život, pričom ich pracovný čas plynul s rodinným časom súbežne s ostatnými rodinnými príslušníkmi. Samozrejme, toto platí v prípade, ak sú spoločné ciele jasné, pre firmu kľúčové a členovia rodiny sa na nich aj spoločne podieľajú.

Výhody a nevýhody rodinného podnikania sú často navzájom prepletené, takže medzi nimi nie je možné urobiť rovnú čiaru. Najväčšou nevýhodou, ba až rizikom je rozdielnosť názorov, ktorá je však takmer nevyhnutnou súčasťou každého podnikania. Avšak druhou nevyhnutnosťou je schopnosť problémy pomenovať a vyriešiť skôr, ako prerastú do konfliktu v podnikaní i rodine podnikateľa (alebo v rodinách ďalších zúčastnených). Až v prípade konfliktov v rodinných firmách možno otestovať, ako je nastavený právny systém a či je schopný riešiť rodinno-podnikateľské spory, príp. riešiť niektoré situácie vopred, aby neskoršie spory ani nevznikli (napr. prostredníctvom zavedenia family governance). Vhodným riešením je zriadenie rodinnej rady (family council), ktorá sa pravidelne stretáva a prípadné problémy rieši skôr, ako prekročia určité hranice.

Family Governance a strategické plánovanie

Family Governance je téma, ktorú väčšina rodín nie je ochotná riešiť alebo ju pri najlepšom odsúva ako nepríjemnú. Zahŕňa dve základné oblasti: riadenie podniku a riadenie rodiny. Väčšina rodinných podnikov (najmä na začiatku podnikania) preberá na seba charakteristiky rodiny zakladateľa alebo zriaďovateľa. Hoci tento podnikateľský model funguje, časom, ako spoločnosť rastie, je nevyhnutné prejsť na iný model. Rada poradcov, správna rada a profesionálny manažment sú len niektoré zo spôsobov, ako možno zlepšiť riadenie podniku.

Family Governance je citlivá téma aj pre riešenie rodinných záležitostí. Väčšina rodín počas rastu zistí, že je potrebné formálne prerokovať plánovanie a správu majetku, transfer vedenia či spravodlivé rozdelenie rolí. Na dosiahnutie tohto cieľa sú vhodným nástrojom rodinné rady alebo formálne zvolávané rodinné stretnutia.

S Family Governance úzko súvisí strategické plánovanie, ktoré je jedným z predpokladov úspechu rodinnej firmy. Hneď od začiatku existencie je nevyhnutné mať jasnú predstavu o tom, čo firma chce dosiahnuť o tri roky, o päť rokov i neskôr, avšak s prihliadnutím na neustále sa meniace prostredie. **V skutočnosti je plánovanie v rodinnej firme oveľa kľúčovejšie ako pri ostatných typoch podnikania, pretože väčšina rodinných statkov je veľmi často priamo naviazaná na podnikanie** (v slovenských podmienkach sa v prípade živnosti ručí celým majetkom).

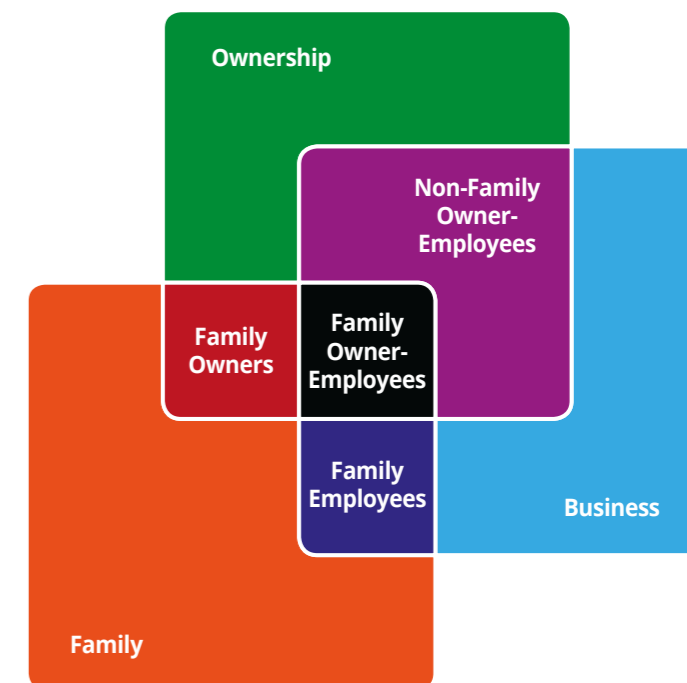
Iba asi tretina firiem si pre podnikanie reálne spracúva strategický plán, ktorý by podľa odporúčaní mal obsahovať rodinné plánovanie, plánovanie podnikania, plánovanie ďalšieho rozvoja, plánovanie nástupníctva a takisto aj plánovanie majetku.

Rodinné plánovanie

V tomto kontexte sa rozumie ako zriadenie už spomínanej rodinnej rady a pravidelné stretávanie členov rodiny s cieľom povzbudzovať sa a vytvárať vzťah k podnikaniu členmi rodiny, učiť sa vzájomne komunikovať a plánovať budúcnosť štruktúrovaným spôsobom pre členov rodiny, ktorí sa podieľajú na podnikaní, i pre členov rodiny, ktorí do podnikania nie sú priamo zainteresovaní. Postupným oboznamovaním o podnikaní môže staršia generácia vychovávať mladšiu generáciu, čím zabezpečuje predpoklad na úspešné pokračovanie v rodinnej firme. Rodinná rada vytvára priestor aj na diskusiu o rozdielnych názoroch, čím môže predísť vzniku mnohých problémov.

Plánovanie podnikania

Začína sa dlhodobými cieľmi. Sú prienikom cieľov rodiny a podnikania, pričom je potrebné analyzovať slabé a silné stránky rodinného podniku vo vzťahu k prostrediu, organizačnej štruktúre, firemnej kultúre a zdrojom. Podobne ako v inom podnikaní aj v rodinnom podnikaní je potrebné dôsledne vyhodnotiť vlastné možnosti a ohrozenia. Plánovanie je potrebné uzavrieť stanovením špecifických cieľov, aktivít a strategického cieľa s hlavnou misiou podnikania.



Plánovanie ďalšieho rozvoja

Úspech každej firmy závisí od kvalitných produktov a/alebo služieb a schopnosti priniesť ich na trh v správnom čase, kvalite a cene tak, aby všetko smerovalo k spokojnosti zákazníkov. V poslednom čase sa veľa hovorí o nevyhnutnosti kontinuálne inovovať, pretože len dopredu myslíaca firma môže prežiť a byť dlhodobo úspešná. V rodinných firmách to platí o to viac, že jedným z ich cieľov je zachovať podnikanie pre ďalšie generácie. V rodinnej firme sa manažment možno omnoho citlivejšie zaoberá výberom zamestnancov a investovaním do ich rozvoja a celkového zhodnocovania ľudského kapitálu. To sa, prirodzene, odvíja od prístupu a motivácie individualít, ich schopností, znalostí, kreativity, ochoty realizovať sa a dokonca aj od ich osobnej filozofie a životného štýlu, a netýka sa len nečlenov rodiny, ale aj rodinných príslušníkov pracujúcich vo firme.

V tomto smere je nevyhnutné uviesť, že nie v každej firme sa tak deje a nie každý majiteľ tomu pripisuje primeranú dôležitosť. Na začiatku podnikania, kým je firma malá, venuje takmer všetku energiu predovšetkým vývoju produktu a/alebo nastaveniu služby, zabezpečeniu financovania a prvým zákazníkom. Čím je organizácia väčšia, tým je ťažšie, ale o to dôležitejšie vytyčiť úlohy na ďalší rozvoj. Z interného hľadiska ide o oblasť vnútorných procesov, organizácie činností a individuálneho rozvoja ľudí. Vzhľadom na krátku históriu rodinného podnikania čaká slovenských podnikateľov v tejto oblasti ešte veľa práce.

Plánovanie nástupníctva

Nástupníctvo je v rodinnom podnikaní pravdepodobne jedným z najnáročnejších procesov. Ide o špecifickú časť v rozvoji firmy a zabezpečení ďalšieho fungovania. Z individuálneho hľadiska ide o jedinečnú oblasť v rozvoji ľudského kapitálu. Ak sa pozrieme na dlhodobé štatistiky rodinných podnikov fungujúcich v zahraničí, len jedna tretina rodinných podnikov prežije generačnú výmenu a len zlomok zostane v rukách rodiny viac ako 60 rokov.

Problémy súvisiace s nástupníctvom sú rôzne – od rozporov v rodine cez oživenie podnikania, neochotu členov rodiny prevziať rodinný podnik až po často nedostatočné plánovanie. Strategické plánovanie následníctva môže pomôcť vyhnúť sa prípadnej náhlej výmene vo vedení firmy v dôsledku úmrtia, vážneho či dlhodobého ochorenia a pod.

Aj plánovanie následníctva má niekoľko etáp – vytypovanie následníka, výber, vzdelávanie/tréning, proces prevzatia firmy. Postupné preberanie zodpovednosti vo firme sa spolu s preberaním majetku začína už počas vzdelávania a „zaučania“, pričom každý krok si vyžaduje svoj čas. Schopnosť a istota prevziať rodinný podnik a ochota, istota a dôvera zakladateľa alebo pôvodného majiteľa v nastupujúcu generáciu idú ruka v ruku so schopnosťami, s talentom a celkovou zainteresovanosťou nástupníkov. Vo finále majiteľ rodinného podniku úplne prenechá každodenné riadenie nasledovníkovi. V praxi pravdepodobne ide o jeden z najťažších krokov – pre majiteľa firmy nie je väčšinou ľahké zanechať „životné dielo“ následníkovi, nadobudnúť dostatočnú dôveru v jeho pokračovanie, zabezpečiť si uspokojivú finančnú rezervu na dôchodok a začať realizovať nové – neraz úplne iné aktivity.

Plánovanie majetku

S plánovaním nástupníctva ide ruka v ruke aj plánovanie majetku. V slovenských podmienkach táto oblasť nie je legislatívne upravená. Ak vezmeme do úvahy skúsenosti a modely spravovania majetku zo zahraničia, pri zabezpečení nedeliteľnosti majetku zo súčasného majiteľa na nasledujúce generácie sa často vytvára trust, v Českej republike Zverenecký fond alebo Privátna nadácia. Vytvorenie trustu a spravovanie majetku v truste si vyžaduje presné určenie oprávnenosti, jej zakotvenie v Zmluve o truste a výber správcu majetku. Práve naposledy menovaný krok pre majiteľa rodinnej firmy často predstavuje veľmi citlivý moment. Správca musí byť prinajmenšom dôveryhodný, so znalosťami možností daňovej optimalizácie a s viacgeneračnými skúsenosťami. Z právneho hľadiska však trust nemá právnu subjektivitu.

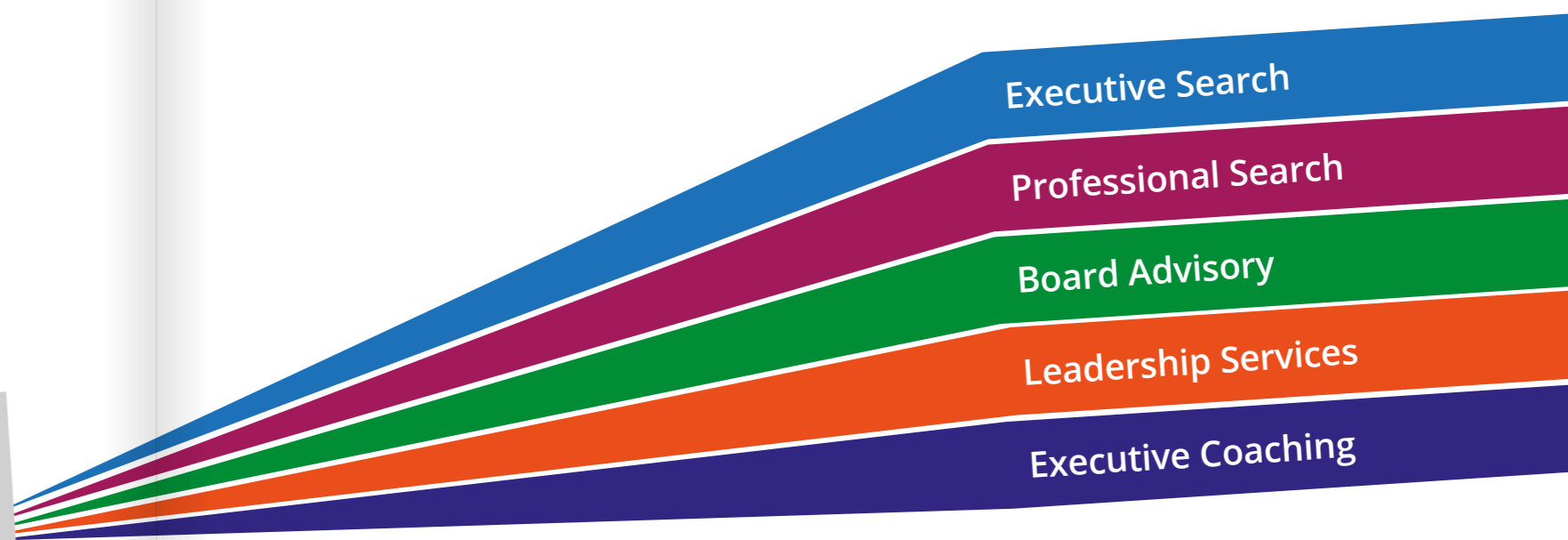
Táto skutočnosť je základom predpokladu, že skúsenosti odborníkov a externé poradenstvo sa v oblasti vytvorenia trustu z dlhodobého hľadiska (podobne ako v zahraničí) stane v rodinnom podnikaní nevyhnutnosťou. Väčšina zakladateľov rodinných podnikov si myslí, že vie, ako treba riešiť generačný transfer, avšak v skutočnosti sa na transfer systematicky pripravuje menej ako polovica. Čiže len časť rodinných firiem má jasnú predstavu o tom, ako to urobiť, avšak oveľa menej jasnú predstavu má o tom, aké riziká môže v súvislosti s transferom majetku vzniknúť. V prípade úplne malých rodinných podnikov sa nad transferom majetku nezamýšľajú takmer vôbec. Domnievajú sa, že ich majetok nemá pre ďalšiu generáciu až taký význam, a počítajú s tým, že po ukončení vlastných aktivít ukončia aj aktivity firmy.

Ako rodinným firmám môže najmä v oblasti preberania majetku pomôcť štát? Ako ho zveľaďovať a nie trieštiť, podporovať a nie trieštiť, podporovať nastupujúcu generáciu napríklad v oblasti technologických inovácií, dynamického rastu, zamestnávania mladých ľudí, motivácie pre ďalšie vzdelávanie a profesijný vývoj? Aký je zo spoločenského hľadiska rozdiel medzi podporou zahraničného investora prostredníctvom rôznych úlav a rodinným podnikom, ktorý tu má korene? Zásadný: rodinný podnik sa neodšahuje za lacnejšou pracovnou silou, rodinný podnik tu platí dane a dane platí, investuje do pracovnej sily a má prírodné zdroje, ktoré vie využívať, vychováva nasledujúcu generáciu a učí ju robiť kompromisy, učí ju žiť s firmou aj v zlých časoch a zriecť sa kariérne lepších a finančne výhodnejších možností. A v neposlednom rade robí dobré meno regiónu a celej krajine.

Správa a manažment majetku

Existuje niekoľko prieskumov, ktoré sa venovali správe a manažmentu rodinného a firemného majetku po ukončení aktívnej činnosti zakladateľov rodinnej firmy. **Aj keď vo väčšine prípadov ich želaním je, aby riadenie firmy zostalo výlučne v rukách rodinného príslušníka, realita môže prinášať rôzne scenáre – od riadenia firmy externým manažmentom cez fúziu s inou spoločnosťou až po predaj spoločnosti.** Nezáujem a slabé schopnosti nasledujúcej generácie, konflikty v rodine, prípadne nedostatočná príprava novej generácie prebrať spoločnosť môžu viesť k rozhodnutiu zakladateľa uzatvoriť tzv. trust, ktorý je na Slovensku skôr novinkou. Minimálne v takej forme, v akej je známy v krajinách s dlhodobou tradíciou rodinného podnikania.

Pri rozhodovaní zakladateľa spísať dohodu o truste odborníci odporúčajú spojiť sa s odborným konzultantom, ktorý má skúsenosti v tejto oblasti skôr zo zahraničia ako výlučne zo slovenského prostredia, ktoré touto skúsenosťou ešte neprešlo. Trustová dohoda sa neriadí Občiansky zákonníkom, ale výlučne požiadavkami zakladateľov trustu.



Riadenie a portfólio podnikania

V rodinnej firme sa často objavujú až tri odlišné skupiny, ktoré však musia medzi sebou komunikovať a majú vlastnú úroveň dôležitosti: majiteľa/zakladateľa a konatelia, rodinní príslušníci, ktorí nie sú priamo zainteresovaní na riadení rodinnej firmy, a externí profesionáli, ktorí majú veľký vplyv na rodinnú firmu, a potom sú to ostatní zamestnanci. Riadenie rodinných firiem sa aj v takto zloženej spoločnosti v určitých rysoch odlišuje od riadenia iných malých a stredných podnikov. Záleží to od nastavenia spoločnosti majiteľom/zakladateľom, avšak v niektorých prípadoch si podprahovo aj zamestnanci myslia, že sú „rodina“. **Tzv. rodinná atmosféra rodinných príslušníkov však nie je to isté ako rodinná atmosféra ostatných zamestnancov. Pociť menej formálneho prostredia môže do istej miery pozitívne ovplyvňovať výkonnosť zamestnancov, avšak určiť správnu mieru „rodiny“ môže byť pre riadenie spoločnosti pomerne náročné nielen voči majiteľovi, ale v neposlednom rade aj medzi zamestnancami.** Nevyhnutnosťou je preto zavedenie strategických riadiacich procesov, ktoré sú nepochybne overeným

nástrojom pre zamestnancov, expertov a rodinných príslušníkov pracujúcich/pôsobiacich vo firme. Jedinou podmienkou je ich prísne dodržiavanie.

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

Prijať do firmy externého pracovníka je dôležitý krok, ktorý treba veľmi dobre zvážiť, aby sa predišlo zbytočným nedorozumeniam alebo dokonca frustrácií jednej či druhej strany. Veľký dôraz tiež treba venovať jeho osobnosti a hodnotám, ktoré vyznáva. Po najatí externého manažéra sa treba vyrovnáť s tým, že mu rodina zverí operatívne denné riadenie a vybuduje si k nemu dôveru.

Rodinnej podniky a filantropia

Priama či nepriama podpora externého subjektu alebo jednotlivca rodinnou firmou prostredníctvom filantropie je vo veľkej miere známa skôr v zahraničí a väčšinou sa považuje za ideálny nástroj na naplnenie stratégie v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania, ovplyvňovanie vzťahov s vonkajším prostredím, prezentáciu rodinnej firmy, zlepšovanie imidžu, ovplyvňovanie verejnej mienky a pod. Avšak aj ona má svoje úskalnia, aj keď platí, že program filantropie napomáha rodinným firmám prezentovať základné hodnoty rodiny a víziu a predstavuje dobre prepracovaný program na efektívne rozhodovanie a optimálne fungovanie. Vo väčšine prípadov sa filantropia rodinnej firmy zameriava na komunitu, ktorá z rôznych dôvodov nevie alebo si nemôže dovoliť využívať možnosti a pôžitky spoločnosti, ktoré poskytuje, či už v sociálnej oblasti, ochrane životného prostredia a zdravia, oblasti vzdelania alebo aj v oblasti výskumu, medicíny, nových technológií až po podporu nadaných detí.

Prístupy a oblasti filantropie rodinnej firmy odzrkadľujú hlavnú filozofiu rodiny a jej kľúčové presvedčenie a hodnoty, ktoré sa snaží komunikovať spoločnosti. Filantropia tiež „vyzbíja“ imidž rodiny novými nástrojmi pre dlhodobé zachovanie „tváre“ firmy, jej zakladateľa a budúce generácie. Filantropiu preto treba chápať ako súčasť rodinnej stratégie a aj pre oblasť filantropie treba vypracovať efektívnu stratégiu a zveriť ju schopným, nadšeným a motivovaným ľuďom.

Človek nemusí byť Rockefeller alebo Buffet, aj drobní a menej známi podnikatelia sú rovnako dôležitými donormi, ktorí robia zmysluplné filantropické projekty tam, kde sú vlády a vládny manažment nepružné, nereagujú na aktuálne situácie alebo úplne zlyhávajú. Filantropia sa vo všeobecnosti riadi heslom „čím bližšie si k filantropii, tým viac to pre teba bude znamenať“.

Organizácie zastrešujúce rodinné firmy v Európe

Zo všetkých európskych krajín asi najviac aktivít v prospech rodinných firiem zabezpečuje Španielsko, Holandsko a Švédsko (Správa Európskej komisie, 2008). Situácia v ostatných európskych krajinách je veľmi rozdielna a pohybuje sa od minimálneho záujmu o problematiku rodinných firiem až po prepojenie – vytváranie sietí medzi verejnou správou, súkromným sektorom, špeciálnymi organizáciami vytvorenými rodinnými firmami a vzdelávacími a výskumnými organizáciami. Situácia v Španielsku, Holandsku a vo Švédsku sa však tiež vyvíjala niekoľko desaťročí, najmä po roku 1990, keď začal vo viacerých krajinách narastať problém transferu podnikania smerom k mladšej generácii – t. j. druhej až tretej generácii po druhej svetovej vojne.

Inštitucionálnych aktérov zaoberajúcich sa rodinným podnikaním možno spravidla rozdeliť do troch skupín: siete (network), ktoré môžu presahovať národné úrovne, organizácie zamestnávateľov a národné alebo regionálne vlády. Tzv. networky rodinných podnikov majú v krajinách západnej Európy pomerne dlhú tradíciu, avšak veľmi ťažko môžeme hovoriť o sieťach rodinných podnikov v krajinách východnej Európy. **Siete či networky sú v podstate neziskové organizácie, ktoré si rodinné firmy vytvorili pre vlastné potreby najmä z hľadiska komunikácie s podobnými sieťami v iných krajinách alebo regiónoch a hájenia vlastných záujmov voči štátnej/regiónálnej administratíve.** Historicky najaktívnejšie sa organizujú nemecké rodinné podniky, ktoré si asociáciu založili už v roku 1957. Väčšina asociácií začala v Európe vznikáť až v deväťdesiatych rokoch, pričom ďalšia vlna prišla po roku 2000 (napr. v Rakúsku). Pokiaľ ide o krajiny strednej a východnej Európy, v nedávnej minulosti asociácie vznikli v Bulharsku, Maďarsku a Poľsku. Spoločná asociácia pre Česko a Slovensko Rodinné podniky Česka a Slovenska (Czech and Slovak Family Businesses) vznikla v roku 2014.

K najznámejším a najaktívnejším medzinárodným sieťam patria:

FBN – Family Business Network je nadnárodná sieť národných sietí rodinných firiem, v ktorej sa združuje 45 krajín a má asi 3 000 členov; jej činnosť je rozdelená na 24 kapitol a hlavným cieľom je diskutovať a lobovať v mene rodinných firiem. Podieľa sa na výskume a trendoch vývoja v oblasti rodinných firiem a je veľmi aktívna práve v oblasti podnikateľského vzdelávania pre zakladateľov i ich nástupcov. Vo všeobecnosti možno povedať, že FBN sa zameriava na tzv. interné otázky rodinného podnikania.

GEEF – Európske zoskupenie rodinných podnikov tvorí 11 národných asociácií. Propaguje povedomie o kľúčovej úlohe rodinných podnikov v európskej ekonomike, lobuje v prospech rodinných firiem na európskej úrovni a na úrovni národných vlád a zabezpečuje uznanie ich prínosu k európskej podnikateľskej kultúre a sociálnej stabilite. V porovnaní s FBN sa GEEF zameriava skôr na tzv. externé otázky (legislatíva, regulácie, dane, administratívne zjednodušenia a pod.) ovplyvňujúce rodinné podnikanie.

Les Hénokiens – Asociácia rodinných firiem a bicentenaries reprezentuje spoločnosti, ktorých tradícia je dlhšia ako 200 rokov, spoločnosti manažované priamymi potomkami zakladateľa a spoločnosti vlastnené (väčšinou) pôvodnou rodinou. Asociácia týchto tzv. dynastií je exkluzívnym klubom, ktorý združuje 40 členov z Talianska, Francúzska, Nemecka, Holandska, zo Severného Írska, z Japonska, Belgicka a zo Švajčiarska. Hlavnou činnosťou je združovanie členov prostredníctvom výmeny skúseností, všeobecných stretnutí a vzájomných návštev v rodinných podnikoch.

Zamestnávateľské organizácie a komory

Obchodné komory a zamestnávateľské organizácie si uvedomujú, že značné množstvo ich členov – najmä malých a stredných podnikov, reprezentujú rodinné firmy. Ich aktivity v prospech rodinných firiem sa orientujú najmä na lobing za znižovanie alebo úplné zrušenie dane z dedičstva (v niektorých prípadoch dokonca daň z nárastu kapitálu) a na otázky transferu podnikania a následníctvo.

Ďalšia špecifická aktivita obchodných komôr spadá do oblasti riešenia konfliktov vychádzajúcich zo silných vzťahov medzi rodinou a podnikom. Avšak väčšina európskych krajín vrátane Slovenska nevenuje prostredníctvom komôr takmer nijakú pozornosť rodinnému podnikaniu, aj keď členom poskytujú veľký rozsah služieb vrátane vzdelávania/učenia sa.

Národné a regionálne vlády

Vládne inštitúcie ani v krajinách západnej Európy (a ešte menej v krajinách východnej Európy) nevenujú v rámci svojich stratégií explicitnú pozornosť osobitne rodinným firmám, len v rámci skupiny malých a stredných podnikov. Najčastejšie sa orientujú na znižovanie administratívnej záťaže, znižovanie daní, internacionalizáciu alebo prístup k financiam. Jedinou výnimkou je Ministerstvo práce a hospodárstva vo Fínsku, ktoré zriadilo pracovnú skupinu na zafinovanie rodinných podnikov a posúdenia ich významu/pozície v medzinárodnom rozmere. V prípade potreby sa vyjadruje aj k návrhom zákonov a regulácií z pohľadu vplyvu a ich dopadu na rodinné podniky.

Na Slovensku sa špeciálne problematika rodinných firiem nerieši nijakou legislatívnou normou ani podporami pre oblasť poradenstva či mediátorstva v prípade riešenia transferov rodinných podnikov.



Vzdelávanie v oblasti rodinného podnikania

Vzdelávanie v oblasti rodinného podnikania niektoré európske univerzity realizujú prostredníctvom ekonomických alebo manažérskych študijných programov. Niektoré ponúkajú špecializované kurzy ekonomických štúdií alebo obchodných záležitostí. Vzdelávacie programy sa najčastejšie orientujú na budúcich manažérov a vlastníkov rodinnej firmy a zameriavajú sa najmä na problémy rodinných firiem ako podnikanie verus rodina, právne a finančné aspekty, rast, inovácie a internacionalizácia a riešenie konfliktov a transferu podnikania.

V Európe fungujú aj iné prístupy – napríklad prostredníctvom organizovania návštev v rodinných firmách (tzv. in-house visits), predovšetkým rodinných príslušníkov staršej a nastupujúcej generácie pre výmenu skúseností, prístupov, praktických riešení a pod. Inšpiratívny prístup zvolili v Anglicku v Londýnskej obchodnej škole. Ich výskumná Iniciatíva vodcovstva v rodinných firmách argumentuje tým, že rodinné firmy majú unikátne schopnosti spoločnej realizácie činností. Vysvetľuje to systémom rodiny a jej fungovaním, štruktúrou, osobnosťami a kultúrou. Tento celok je neopakovateľný a jedinečný.

Na Slovensku Obchodná fakulta na Ekonomickej univerzite v Bratislave venuje pozornosť problematike rodinného podnikania v rámci predmetu Rodinné podnikanie.

2. Výsledky kvalitatívneho prieskumu a odporúčania

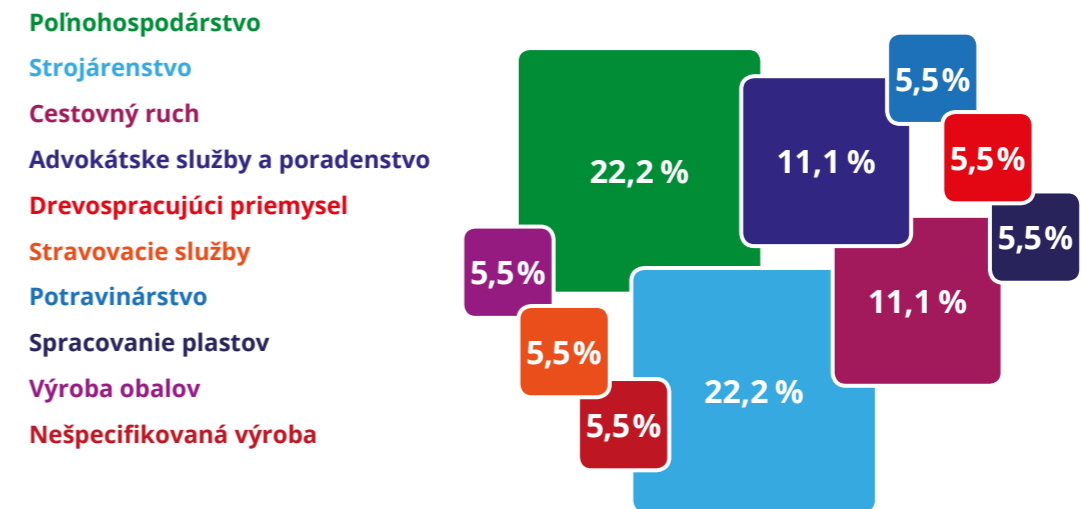
O prieskume

Európske partnerstvo pre verejné stratégie v spolupráci so Slovak Business Agency, spoločnosťou Amrop a s Platformou žien Slovenska pripravilo a zrealizovalo kvalitatívny prieskum aktuálnej situácie v rodinných firmách z radov bývalých prijímateľov grantov, klientov Amropu, členov Platformy žien Slovenska a iných, čím vznikla pomerne pestrá vzorka respondentov. Prieskum sa uskutočnil počas mesiacov máj až jún 2014 prostredníctvom osobných rozhovorov.

Cieľom prieskumu bolo zmapovať podmienky podnikania rodinných podnikov na Slovensku s dôrazom na identifikovanie osobitostí a trendov prejavujúcich sa v tejto kategórii podnikov.

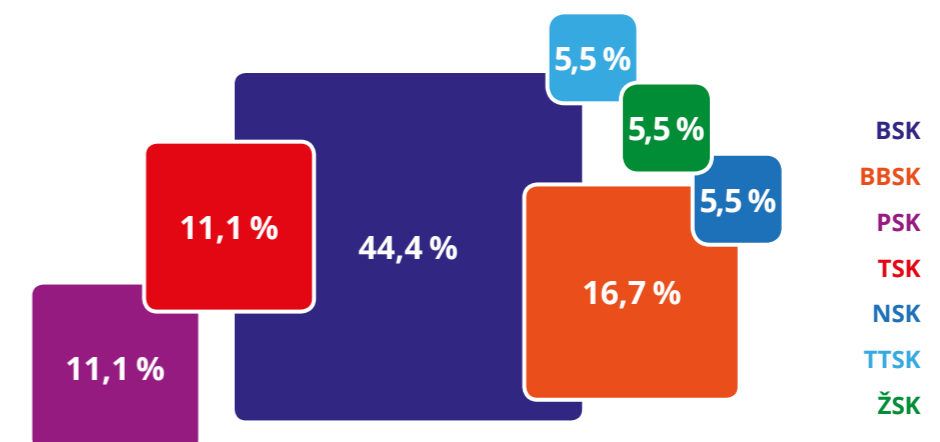
OBLASŤ PODNIKANIA

Z celkového počtu 18 zapojených rodinných podnikov do prieskumu boli štyri podniky z oblasti pôdohospodárstva (22,2 %), štyri podniky z oblasti strojárstva (22,2 %) po dva subjekty pôsobili v oblasti cestovného ruchu a v oblasti advokátskych služieb a poradenstva (11,1 %). Ostatné odvetvia boli zastúpené jedným rodinným podnikom: drevospracujúca výroba, stravovacie služby, potravinárstvo, spracovanie plastov, výroba obalov a nešpecifikovaná výroba.



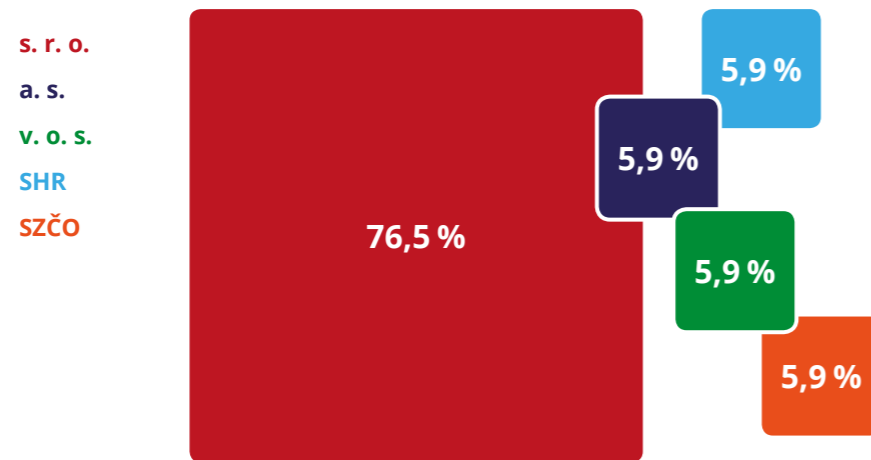
REGIONÁLNE ZASTÚPENIE

Z regionálneho hľadiska pôsobilo osem rodinných podnikov v Bratislavskom samosprávnom kraji (44,4 %), tri podniky boli etablované v Banskobystrickom samosprávnom kraji (16,7 %), po dva podniky v Prešovskom a Trenčianskom samosprávnom kraji (11,1 %). Nitriansky, Trnavský a Žilinský samosprávny kraj mali zastúpenie po jednom rodinnom podniku.



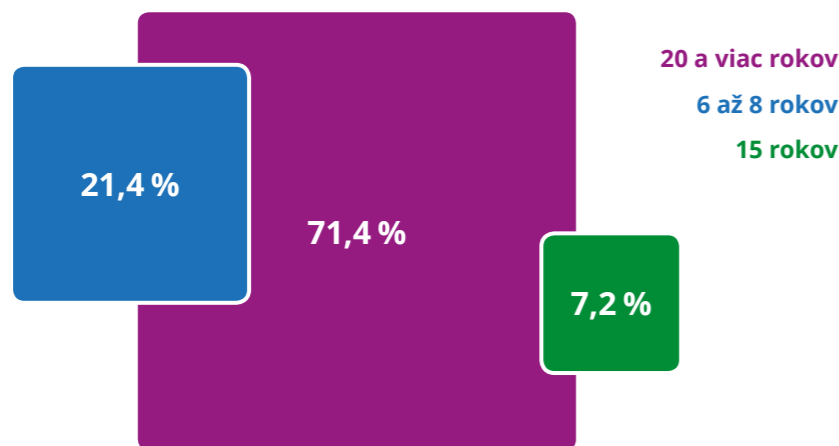
PRÁVNÁ FORMA PODNIKANIA

Z hľadiska právnej formy podnikania prevládalo zastúpenie s. r. o. (76,5 %). Jeden rodinný podnik pôsobil ako a. s. a taktiež ako v. o. s., SHR a SZČO.



DĹŽKA PODNIKANIA

Takmer tri štvrtiny (71,4 %) účastníkov prieskumu (z tých, ktorí identifikovali obdobie, od ktorého začali podnikat) v súčasnosti podniká 20 a viac rokov, pätina (21,4 %) podniká šesť až osem rokov a jeden rodinný podnik uviedol dĺžku podnikania 15 rokov.



Záverečné zhodnotenie prieskumu

Výsledky prieskumu boli vyhodnotené a zhrnuté do týchto oblastí:

Oblasť začiatku podnikania rodinných podnikov

Takmer tri štvrtiny zapojených rodinných podnikov začali podnikat v prvej polovici deväťdesiatych rokov 20. storočia. V rámci tejto skupiny prevládala ako **hlavný motív pre začatie podnikateľskej činnosti možnosť začať podnikat a pomerne ľahký začiatok podnikania na začiatku deväťdesiatych rokov** („...v akejkoľvek oblasti bol dostatok kvalifikovaných a motivovaných ľudí, dostupný a pomerne lacný materiál.“). Toto obdobie bolo charakteristické aj problematickosťou zabezpečenia práce a príjmu, a preto rozhodnutie začať podnikat bolo v mnohých prípadoch ovplyvnené skôr nevyhnutnosťou a stretávalo sa s podporou a pomocou aj zo strany rodinných príslušníkov („Všetci zo začiatku pomáhali...“).

Za dominantný problém na začiatku podnikania rodinné podniky označili prístup k financiám a splácanie úverov. Toto tvrdenie potvrdzuje aj vysoké využívanie vlastných zdrojov pri rozbehnutí podnikania, ktoré sú z pohľadu rodinných podnikateľov rýchlejšie dostupné a nevyžadujú si byrokráciu. Medzi ďalšie problémy na začiatku podnikania patrí neprimeraná administratívna záťaž a nedostatočne kvalifikovaná pracovná sila. Tieto problémy však možno považovať za bežné problémy celého sektora malých a stredných podnikov. Špecifickým problémom rodinných podnikov, ako naznačili niektorí z respondentov, je skôr **bezprostredné prelihanie rodinného a pracovného života**, čoho dôsledkom je transfer problémov z podnikania do rodinného života a naopak.

Oblasť zapájania rodinných príslušníkov do podnikania

Dôležitým poznatkom je, že rodinné podniky sa formujú v rámci **prirodeného vývoja** („skôr samo od seba, po nejakom čase...“), a teda nie sú prvoplánovo zakladané za účelom vytvorenia rodinného podnikania. Vznikajú postupným začleňovaním jednotlivých rodinných príslušníkov a takto vytvárajú silnejší rodinný celok, ktorý dáva lepší predpoklad na prenos skúseností z generácie na generáciu.

Výskum potvrdil, že podnikatelia majú tendenciu zapájať rodinných príslušníkov do podnikania. Častejšie vyskytovanou formou je **podnikanie manželov** alebo kombinácia jedného z rodičov a potomka. Pri zapájaní rodinných príslušníkov bol identifikovaný trend **uprednostňovania rodinných príslušníkov do vedúcich pozícií**. Výnimku z tohto trendu vidieť vo väčších rodinných podnikoch, kde vo vedení okrem rodinných príslušníkov pôsobia aj externí manažéri. Menšie rodinné podniky deklarujú, že v otázkach podnikania si vystačia vlastnými silami.

Väčšia inklúzia rodinných príslušníkov je dôsledkom **vplyvu vzájomných rodinných vzťahov**. Z pohľadu podnikateľov je dôvera v rodinných príslušníkov silnejšia („Rodinná firma znamená pre mňa dôvera a viem, že členovia rodiny urobia pre firmu maximum...“) ako v externých manažéroch, pri ktorých sa obávajú straty know-how a krátkodobého zotrvania vo firme. Okrem toho sa vyskytli názory, že externí manažéri sú „odtrhnutí od rodiny“ a na rozdiel od rodinných príslušníkov necítia takú silnú väzbu k firme, rýchlejšie odchádzajú, ich lojalita je oveľa nižšia. Okrem toho rodinným príslušníkom viac záleží na výsledkoch firmy, sú do podnikania viac zainteresovaní a majú vyššiu motiváciu. Nevýhodou však je problematické vytváranie rešpektu v rámci pracovných vzťahov a spomínaná hrozba transferu problémov z podnikania do rodiny a naopak.

★ ODPORÚČANIE

V dôsledku vysokého zapájania rodinných príslušníkov do rodinných podnikov a ich špecifického postavenia v rámci podnikania **odporúčame prijať v Zákonníku práce osobitný druh dohody určený pre rodinných príslušníkov, ktorý by podporil zjednodušenie zamestnávania rodinných príslušníkov, a zabezpečiť, aby legislatívny rámec rozlišoval osobitné postavenie rodinného príslušníka v rámci pracovno-právnych vzťahov.**

Otázka nástupníctva v rodinných podnikoch

Dôležitým poznatkom v oblasti nástupníctva je, že príprava prechodu na mladú generáciu sa **zintenzívňuje so zvyšujúcim sa vekom zakladateľov**. Najmä v čase, keď sa približujú k dôchodkovému veku, sa snažia zabezpečiť prechod všetkých alebo väčšiny procesov na mladú generáciu. Tieto tvrdenia potvrdzujú, že mladí rodinní príslušníci **majú vo firme vytvorený priestor** na možné budúce pôsobenie a dokonca v niektorých prípadoch tomu vopred prispôsobujú aj svoje vzdelanie. Vzdelanie potomkov podľa staršej generácie môže byť pre podnikanie výhodou a podporujú ho, avšak za dôležité pre pokračovanie vo firme považujú predovšetkým pracovné skúsenosti.

Napriek vytváraniu podmienok na medzigeneračný prechod staršia generácia pociťuje obavu z nástupníctva plynúcu z možného poškodenia rodinných vzťahov a alternatívy, že **podnikanie nebude mať kto prebrať**, čo platí najmä v prípade, ak si typ podnikania vyžaduje špeciálne osvedčenia viažuce sa na vzdelanie. Staršia generácia považuje práve odovzdanie podnikania za najvýznamnejší moment rodinného podnikania, čo sa zhoduje s názorom mladej generácie.

S ohľadom na špecifiká rodinných podnikov výskum identifikoval ako problém **zabezpečenie prevodu podniku**. Podnikatelia považujú za dôležité, aby sa pri medzigeneračnom prechode zabezpečila kontinuita a zjednodušila sa transformácia, čím by sa dosiahla plynulosť nástupníctva. Tento problém vníma nielen staršia generácia, ale rovnaké stanovisko zaujala aj mladšia generácia.

★ ODPORÚČANIE

S približujúcim sa obdobím prechodu podnikania zo staršej generácie na mladú generáciu v zmysle podpory pripravenosti staršej generácie na tento proces **navrhujeme vypracovať metodickú pomôcku – manuál pre podnikateľov, ktorá sa bude zaoberať účtovno-psychologicko-právnymi aspektmi generačnej výmeny v rodinných podnikoch**. Po vzore Holandska odporúčame distribuovať túto príručku všetkým podnikateľom v rodinných podnikoch starším ako 55 rokov.

Dôležitou oblasťou problému nástupníctva je zabezpečenie prevodu majetku. V tejto oblasti **odporúčame vykonať legislatívnu úpravu týkajúcu sa prevodu majetku za účelom zabezpečenia transparentnosti a kontinuity transformácie majetku pri prechode vlastníckych práv zo staršej na mladšiu generáciu v rámci rodiny, ale predovšetkým aj s ohľadom na nezmyselné časové, administratívne a finančné náklady vynaložené na presun majetku medzi príbuznými spôsobom odkupovania majetku spoločnosti (v prípade FO) za trhové ceny tak, ako je platné v súčasnosti**.

Medzigeneračné rozdiely

Staršia generácia považuje za svoju silnú stránku vekom získané skúsenosti, zodpovednosť a vybudované dobré meno, čo potvrdzuje aj mladá generácia. Mladú generáciu vidí ako dobre jazykovo vybavenú, plnú elánu a nápadov, avšak na druhej strane ako veľmi impulzívnu a netrpezlivú.

Výskum poukázal aj na rozličnosti medzi generáciami. Mladá generácia (najmä v odvetví strojárstva, výroby a poľnohospodárstva) sa skôr angažuje v riadení a menej vo vlastnom výrobnom procese. Na druhej strane si však mladá generácia dôležitosť znalosti výrobných procesov vo firme veľmi dobre uvedomuje a snaží sa získať potrebné informácie pre riadenie. Z pohľadu staršej generácie ju možno označiť za rizikovejšie konajúcu, nakoľko skúšajú implementáciu viacerých rôzne orientovaných projektov naraz. Ako uviedla mladá generácia, vychádza to z **tradičného postoja staršej generácie**, čomu oponuje **inovatívny postoj mladej generácie**.

Špecifické problémy rodinných podnikov

Ďalšia časť výskumu bola zameraná na identifikovanie špecifik rodinného podnikania. V rámci problémov rodinných firiem dominovalo najmä administratívne zataženie, nestabilné legislatívne prostredie, problém s odlivom know-how či problém zabezpečenia rovnakých podmienok pre všetkých, a teda, ako už bolo spomenuté, skôr bežné problémy sektora malých a stredných podnikov. **Problém s odlivom know-how** bol pomerne frekventovaný. Rodinné podniky trápí najmä konkurencia vytvárajúca sa z bývalých zamestnancov, ktorých sami vytrénovali a ktorým poskytli vedomosti. Tento problém by sa podľa nich mal legislatívne ošetriť formou **konkurenčnej doložky**.

Výskum ďalej reflektuje nízky záujem o podporu rodinného podnikania. Nezáujem vyplýva zo **zlých predchádzajúcich skúseností**. Na jednej strane rezonuje sklamanie z neúspešného uchádzania o podporu a k tomu potrebná byrokracia, na druhej strane považujú podporu za nástroj, ktorý škodí trhu a vytvára nezdravé prostredie („štruktúrne fondy kazia trh“). S týmto súvisí zdôrazňovanie potreby **zrovnoprávnenia podmienok podpory pre všetkých**. Podnikatelia apelujú na vytvorenie rovnakých podmienok pre všetkých, a teda zabezpečenie takého prostredia, v ktorom nebude zvýhodňovaný nijaký subjekt.

Ďalej výsledky výskumu poukazujú na inklináciu rodinných podnikateľov k inováciám. Potvrdzujú to vyjadrenia respondentov v otázke podpory inovatívnych riešení. Väčšina podnikateľov podporuje **zavádzanie nových technológií a výrobných postupov**. Inklinácia k inováciám môže byť mierne ovplyvnená štruktúrou reprezentačnej vzorky, nakoľko ju z veľkej časti tvoria podniky z odvetvia poľnohospodárstva, strojárstva a výroba, pre ktoré je charakteristické zavádzanie nových technológií. Zaujímavosťou však je, že inovácie sú podporované vo všetkých týchto podnikoch **nezávisle od veľkosti**.

Analýza zahraničnej aktivity poukazuje na **aktívne pôsobenie** rodinných podnikov v tejto oblasti. Väčšina z podnikateľov uviedla, že buď do zahraničia v súčasnosti vyváža alebo plánuje expanziu na zahraničné trhy, prípadne inú zahraničnú aktivitu. Dominantnú skupinu tvoria podnikatelia **vyvážajúci na trhy EÚ**, zároveň však vyvážajú aj do **krajín V4** alebo do **nečlenských štátov EÚ**. Výsledky poukazujú na to, že medzi hlavné prekážky expandovania do zahraničia patrí **nedostatočná výrobná kapacita, limity vyplývajúce z vysokých nákladov na prepravu, absencia kontaktov v zahraničí a záujem uspokojiť slovenský trh**.

Rodinní podnikatelia na zahraničnom prostredí oceňujú vyššiu mieru **stability legislatívneho prostredia, dokonca ho dávajú za príklad**. Konkrétne úpravy nenaznačili, ale z odpovedí vyplýva, že by prijali nižšiu frekvenciu zmeny legislatívy. Osobitne jeden z podnikateľov zdôraznil **fungovanie členských organizácií v zahraničí**, ktoré sú viac koncentrované na spoločnú prezentáciu vlastných záujmov a oproti slovenským majú jednotný koncept.

Protipólne názory sa ukázali v otázke vymieňania skúseností s inými rodinnými podnikmi. Jedna skupina rodinných podnikateľov sa **výmene skúsenosti vyhýba**, pretože má **obavy zo straty know-how** alebo mala v minulosti negatívne skúsenosti s ich výmenou. Druhá skupina potvrdila vymieňanie skúseností s inými podnikateľmi v oblasti riadenia, ale aj hľadania technických riešení či vzájomnej pomoci pri vybavovaní zákaziek v prípade nedostatočnej výrobnéj kapacity. V tejto súvislosti je zaujímavý aj fakt, že rodinné podniky majú záujem najmä o **vytvorenie stavovského združenia orientovaného na výmenu skúseností**.

★ ODPORÚČANIE

V rámci prieskumu sa problém odlivu know-how prejavil ako veľmi citlivý problém, a preto **navrhujeme legislatívne ošetriť v rámci pracovno-právnych vzťahov ustanovenia zabezpečujúce ochranu know-how podnikateľov po období dvoch rokov od ukončenia závislej činnosti zamestnancov formou konkurenčnej doložky s existenciou inštitútu „vykúpenia sa“**.

Okrem toho vyvstala zo strany rodinných podnikov potreba zoskupovania do stavovských organizácií. V tomto smere **odporúčame podporovať vznik sieťových organizácií stavovského charakteru zastupujúcich záujmy rodinných podnikov**. Popritom by tieto organizácie poskytovali poradenstvo a podporovali vzájomnú výmenu skúseností.

POĎAKOVANIE

EPPP vyjadruje vďačnosť za finančnú a nefinančnú podporu spoločnosti Jenewein Group.

Európske partnerstvo pre verejné stratégie je poradensko-analytický inštitút pôsobiaci v Bratislave a Bruseli. Vznikol v roku 1998 ako nezisková organizácia a odvtedy tvorí, rozvíja a realizuje aktivity a ponúka inovatívne riešenia zamerané na **vzdelávanie, výskum a vývoj, podnikanie a spoločenské vedy**. Na základe odborných princípov, praktických skúseností a sieti kontaktov doma i v zahraničí pomáha vytvárať a ďalej šíriť najnovšie poznatky a najlepšie praktiky. EPPP podporuje organizácie zo súkromného a z verejného sektora pri tvorbe a napĺňaní strategických cieľov i konkrétnych projektov. Vytvára priestor na dialóg a diskusiu medzi odborníkmi, akademickou obcou, zákonodarcami, podnikateľmi a ľuďmi z praxe. Na základe dobrých skúseností získaných počas niekoľkoročného pôsobenia v stredoeurópskom regióne pomáha šíriť poznatky a realizuje aktivity aj v oblasti prenosu najlepších praktík riadenia spoločenských zmien a verejných politík do menej rozvinutých ekonomík a zaostávajúcich regiónov, ktoré však disponujú vysokým potenciálom rozvoja.



Európske partnerstvo pre verejné stratégie (EPPP)
Štefanovičova 12
811 04 Bratislava
tel./fax: +421 2 5443 6001- 4
e-mail: slovakia@eppp.sk
www.eppp.sk