

Prieskum medzi slovenskými podnikateľmi a rodinnými firmami

Súkromný sektor na Slovensku v roku 2014

Poradenská spoločnosť PwC v spolupráci s Ing. Monikou Krošlákovou, PhD. z Ekonomickej univerzity v Bratislave a denníkom Hospodárske noviny už po druhýkrát spracovali aktuálny obraz o podnikaní na Slovensku.





Obsah

Špecifiká súkromného podnikania

Podnikanie v roku 2014 a vyhliadky pre ďalší rok

Ako plánujú podnikatelia zabezpečiť rast?

Interné a externé výzvy

Podnikanie v medzinárodnom kontexte

Rodinné podnikanie na Slovensku

Zmeny vo vlastníckej štruktúre

Možnosti získavania ďalšieho kapitálu a/alebo nástupníctva

Plánovanie nástupníctva a zapojenie rodiny

Slovo na úvod

Individuálni podnikatelia a rodinné firmy sú bez pochyby dynamickým a stabilným sektorom slovenského hospodárstva. I keď ekonomická recesia zasiahla aj ich, bola zároveň cennou lekciou a tie firmy, ktoré ju prežili, z nej vyšli silnejšie, odolnejšie a sebavedomejšie.

Individuálne súkromné podnikanie má všade vo svete svoje vlastné špecifiká. Rezonujú tu témy ako dôvera, lojalita, financovanie a nástupníctvo. Aj rozhodovanie je veľmi odlišné, keď sú v stávke Vaše vlastné peniaze.

Minulý rok sme po prvýkrát uskutočnili prieskum medzi rodinnými firmami na Slovensku, a to z jednoduchého dôvodu - pretože nás ako odvetvie slovenskej ekonomiky zaujímajú a keďže slobodné podnikanie u nás existuje len niečo cez 20 rokov, sú rodinné podniky prakticky neprebádanou oblasťou. Tento rok sme prieskum rozšírili o individuálnych podnikateľov. Totiž mnoho tém, ktoré z prieskumu vzišli minulý rok, sa bezprostredne dotýka aj ich.

Poradenská spoločnosť PwC robí podobný prieskum vo svete už niekoľko rokov - avšak situácia napríklad v Amerike či Nemecku je odlišná od tej u nás. Na západe niektoré firmy riešia už štvrtú generačnú výmenu v rodine, pričom firmy na Slovensku sa vo väčšine prípadov iba pripravujú na tú prvú. Napriek tomu, alebo práve preto, sú výsledky globálneho prieskumu rodinných firiem PwC zaujímavé a môžu byť aj poučné. V tejto správe Vám teda okrem výsledkov slovenského prieskumu prinášame aj hlavné zistenia z toho celosvetového.

Ak by sme mali zhrnúť náš prieskum medzi majiteľmi a rodinnými firmami na Slovensku do jedného odkazu, bol by to tento: podnikatelia a rodinné firmy sú živou a zásadnou súčasťou hospodárstva. Musia si však uvedomiť, aké sú ich jedinečné výzvy a naučiť sa ich zdolať a úspešne prekonávať.

Radi by sme poďakovali všetkým majiteľom, ktorí sa do nášho prieskumu zapojili a podelili sa s nami o ich skúsenosti a názory.



Alicia Pavúková
partner
PwC Slovensko



Rado Krátky
senior manažér
PwC Slovensko



Monika Krošláková
Ekonomická univerzita
v Bratislave



Marcela Šimková
poverená vedením
redakcie
Hospodárskych novín

Špecifiká súkromného podnikania

Ako sme už v úvode uviedli, súkromné podnikanie má svoje vlastné špecifiká, ktorými sa výrazne odlišuje od iných typov podnikania. Podnikateľov sme sa opýtali, ako vnímajú oni najmarkantnejšie rozdiely, prípadne jedinečné výzvy, ktorým ich firmy čelia.

Jednoznačnou odpoveďou pre 63 % respondentov je väčšia angažovanosť a osobný záujem na raste firmy. Prirodzene, keďže v hre sú vlastné peniaze.

Pomyselná druhá priečka (53 %) patrí jednoduchšiemu rozhodovaciemu procesu, ktorý podnikateľom pomáha reagovať na zmeny pružnejšie a flexibilnejšie ako napríklad ich nadnárodným konkurentom. V niektorých prípadoch to môže v praxi znamenať, že sú schopní lepšie využiť vzniknuté medzery na trhu.

Tretím, podnikateľmi najčastejšie označovaným špecifikom (27 %), je intenzívnejšie prepojenie pracovného a rodinného života a i keď je na každého osobnom zvážení, či je toto špecifikum pozitívne alebo negatívne, prináša so sebou riziko, že prípadné problémy alebo konflikty na pracovisku sa prenášajú do osobného života - prípadne naopak.

Za zmienku stojí aj fakt, že podnikatelia sú presvedčení, že cítia väčší záväzok voči zamestnancom a spoločnosti ako takej. Na základe tohto silnejšieho pocitu zodpovednosti vyvíjajú oveľa väčšie úsilie, než ostatné spoločnosti, aby zamestnanosť vo svojej firme udržali aj v ťažkých časoch. Táto skutočnosť sa premieňa do vyššej vernosti a pocitu záväzku od tých, ktorých zamestnávajú.

63 %

vníma jedinečnosť podnikania najmä vo väčšej osobnej angažovanosti

53 %

podnikateľov je presvedčených, že rozhodnutia prijímajú flexibilnejšie

30 %

rodinných firiem podniká na báze dôvery a súdržnosti

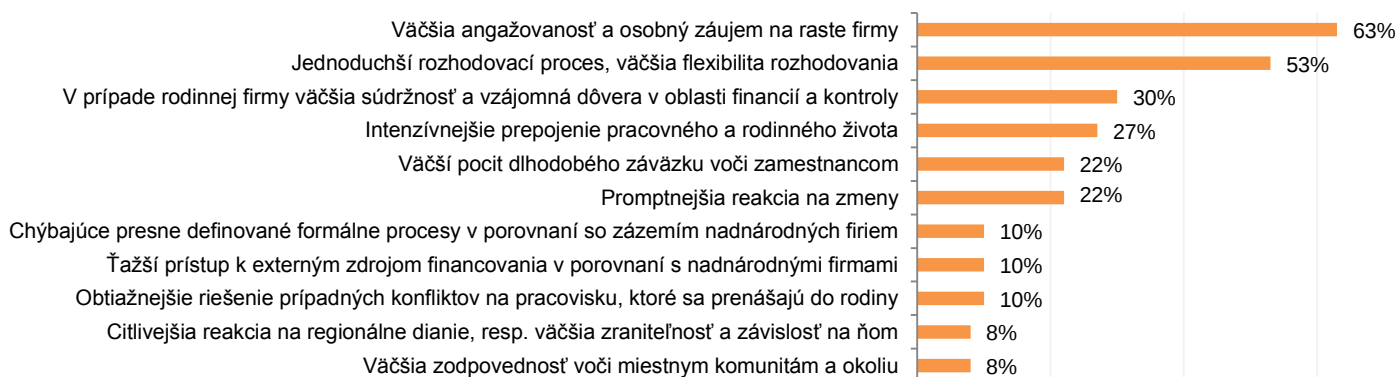
V prípade rodinných firiem je prirodzeným špecifikom väčšia súdržnosť a osobnejší prístup k podnikaniu založený na dôvere (30 %). Rodinné firmy sa vyznačujú silou kultúry a hodnôt, ktoré sa premietajú do vzájomnej dôvery v oblasti financií a kontroly. Dôveru v rodinnej firme však môže narušiť konflikt, či už z profesionálnych alebo osobných príčin, ktorý môže vyústiť od sporov ohľadom budúcej stratégie a smerovania firmy, ohľadom osobného výkonu a odmeňovania jednotlivých členov rodiny a pod. Následky môžu byť dočasné a minimálne, ale rovnako tak aj ničivé a položiť podnikanie, ktoré by inak mohlo byť úplne zdravým podnikom.

„Pokiaľ firma dosiahne určitú veľkosť, je potrebné, ak nie nutné, aby sa jej majitelia začali cielene sústrediť na strategické rozhodnutia. Prevádzku a operatívu je vhodnejšie prenechať profesionálnemu manažmentu.“

Verím, že je mnoho oblastí, v ktorých by sa individuálni vlastníci a korporátny sektor mohli učiť jeden od druhého. Som ale tiež presvedčená, že existuje aj veľa oblastí, v ktorých by si podnikatelia vedeli pomôcť sami, aby mali väčšiu kontrolu nad svojím vlastným osudom. Jednak tým, že by adaptovali niektoré z profesionálnych procesov, ale tiež tým, že by boli aktívnejší pri hľadaní a zabezpečovaní pomoci a asistencie, ktorú potrebujú. Musíme vytvoriť konštruktívnejšie a pozitívnejšie prostredie, v ktorom podniky môžu spolupracovať, vytvárať siete a inovovať.“

*Alica Pavúková
partner, PwC*

Čo podľa Vás odlišuje slovenské firmy v súkromnom vlastníctve od iných typov podnikania? Aké sú podľa Vás najmarkantnejšie rozdiely alebo jedinečné výzvy? Respondenti mali možnosť označiť tri oblasti.



Podnikanie v roku 2014 a vyhliadky pre ďalší rok

Vo všeobecnosti možno povedať, že súkromné podnikanie je na Slovensku v dobrej kondícii. 53 % respondentov nášho prieskumu uviedlo, že výška výnosov ich firmy medziročne vzrástla (2013 verzus 2012) a takmer štvrtina potvrdila, že ich tržby sa nezmenili, a teda sú stabilné.

53 %

podnikateľov zaznamenalo medziročný nárast tržieb

Aj vyhliadky na nasledujúci rok sú optimistické: 35 % s istotou očakáva rast výnosov a 31 % predpovedá mierny rast.

66 %

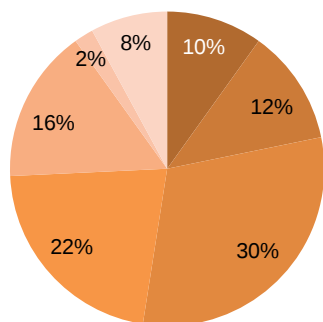
očakáva, že výnosy ich firmy budú rásť aj v budúcom roku

Pozitívny trend potvrdzuje aj fakt, že až 44 % majiteľov plánuje v najbližších 12 mesiacoch nábor nových zamestnancov a 51 % udrží vo firme stabilnú zamestnanosť bez výrazných zmien. Iba 3 % podnikateľov sa vyjadrili, že plánujú v budúcom roku stavy zamestnancov znižovať.

44 %

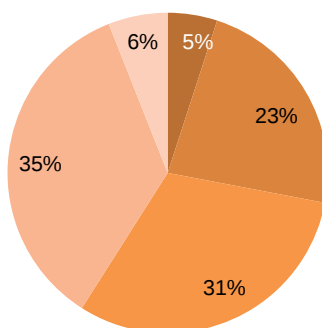
firiem plánuje naberáť nových zamestnancov

Ako sa zmenila výška výnosov Vašej firmy za rok 2013 v porovnaní s rokom 2012?



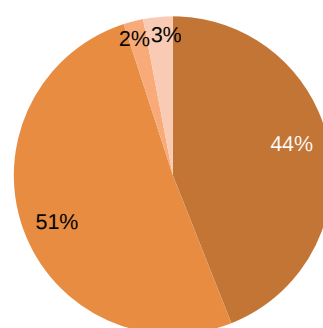
- Významne vzrástli (o viac než 30%)
- Vzrástli (od 15% do 30%)
- Mierne vzrástli (do 15%)
- Nezmenili sa (+/- 5%)
- Mierne sa znížili (do 15%)
- Znížili sa (od 15% do 30%)
- Významne sa znížili (o viac než 30%)

Očakávate rast výnosov Vašej firmy v nasledujúcich 12 mesiacoch?



- Vôbec nie
- Nie veľmi
- Trochu áno
- Určite
- Neviem aktuálne posúdiť

Plánujete v najbližších 12 mesiacoch nábor nových zamestnancov?



- Áno
- Nie, počet zamestnancov neplánujeme meniť
- Nie, stavy zamestnancov plánujeme znižovať
- Neviem aktuálne posúdiť

Uvedené zistenia potvrdzujú naše úvodné slová, a to že podnikatelia a rodinné firmy sú živou a zásadnou súčasťou hospodárstva. Na tomto mieste sa tiež žiada uviesť, že nášho prieskumu sa zúčastnili firmy stabilne a dlhodobo etablované na slovenskom trhu – viac než polovica z nich pôsobí na Slovensku vyše 15 rokov, štvrtina zamestnáva viac než 50 ľudí a u štvrtiny firiem prevyšuje ročný obrat 5 miliónov euro.

Svetové trendy: stabilita a perspektíva

Rodinné firmy po celom svete prosperujú. 65 % z nich v minulom roku rástlo a 70 % očakáva stabilný rast aj v nasledujúcich piatich rokoch. Tieto čísla sú zároveň podobné tým, ktoré z globálneho prieskumu PwC medzi rodinnými vzišli aj v roku 2012 – svedčí to o stabilite a perspektíve tohto sektora.

15 % rodinných firiem vo svete plánuje rásť relatívne agresívne počas nasledujúcich piatich rokov, pričom najambicióznejšie sú firmy v Číne (57 %), na Strednom Východe (40 %), v Indii (40 %) a nie je prekvapením, že sú to práve tie, ktoré plánujú predaj alebo vstup na burzu (22 % celosvetovo).

Zdroj: Globálny prieskum rodinných firiem 2014 z dielne PwC



Ako plánujú podnikatelia zabezpečiť rast?

Podnikatelia a majitelia slovenských firiem hľadajú relatívne konzervatívne spôsoby, ako zabezpečujú rast svojho podnikania. Štvrtina plánuje zvyšovať svoj podiel na domácom trhu, štvrtina bude inovovať stávajúce produkty a služby a ďalšia štvrtina dokonca neplánuje na podnikateľskom modeli meniť nič. Alternatívy ako expanzia do zahraničia či strategické partnerstvá a spájanie síl sú pre podnikateľov zaujímavé len okrajovo.

Ešte konzervatívnejší sú v otázke financovania ďalšieho rastu. Vo väčšine prípadov prevládajú dva typy zdrojov: bankové úvery alebo vlastné financie (či už priamo vo firme alebo zo súkromných účtov).

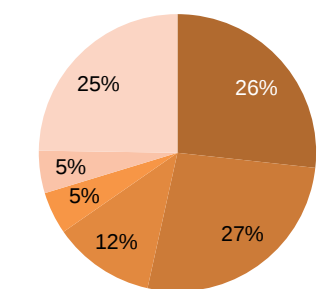
Vstup súkromného alebo rizikového kapitálu si vie predstaviť len malé percento slovenských podnikateľov. Uvedenie akcií na burzu neplánuje takmer nikto.

„Podnikatelia plánujú využívať primárne vlastné zdroje na financovanie rastu, pretože kríza ich naučila, že istý zdroj peňazí sa nachádza vo vnútri firmy. Ak si firmy plánujú požičať, tak od bánk. Alternatívnym formám financovania sa stránia.“

Myslím si však, že v prípade slovenských vlastníkov sú aj private equity či strategickí partneri vhodnou možnosťou pre zváženie financovania rastu. Ak sa podmienky spolupráce nastaví správne, tak vžitá obava zo straty kontroly nad vlastným podnikom stráca na opodstatnenosti.“

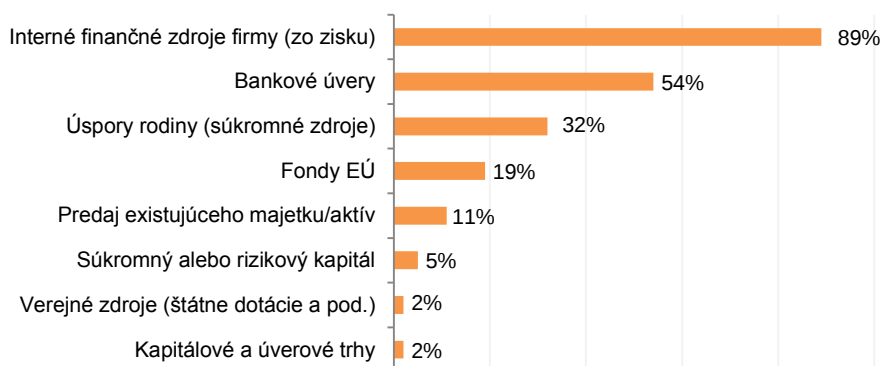
Alica Pavúková
partner, PwC

Ako plánujete zabezpečiť rast Vašej firmy v najbližších 12 mesiacoch?



- Inovácie produktov a služieb
- Zvýšenie podielu na existujúcom domácom trhu
- Zvýšenie podielu na existujúcich zahraničných trhoch
- Expanzia do zahraničia na nové geografické trhy
- Nové spoločné podniky, strategické aliancie a partnerstvá
- Firma rastie prirodzene a má rastový potenciál v súčasnom nastavení. Preto neplánujem nič na fungovaní firmy meniť.

Akým spôsobom a z akých zdrojov plánujete financovať ďalší rast Vašej spoločnosti? Podnikatelia mohli označiť všetky relevantné možnosti.



Majiteľov slovenských firiem sme sa tiež opýtali, kam budú smerovať ich investície v nasledujúcom roku. Najviac finančných prostriedkov vynaložia firmy na vylepšovanie služieb, ktoré poskytujú svojim zákazníkom. Túto oblasť označila takmer polovica respondentov. Značná časť investícií pôjde aj na zabezpečenie rastu zákazníckej základne a na reklamu a marketing. 28 % respondentov plánuje investovať do kvalifikovanej pracovnej sily.

Do zvyšovania prevádzkovej efektívnosti bude investovať 20 % podnikateľov. Uvedomujú si, že optimalizácia prevádzky je nevyhnutná, aby úspešne zvládli konkurenčný boj.

Takmer štvrtina podnikateľov uviedla, že investície ich firmy budú vynaložené na inovácie a 16 % vidí príležitosť v nových technológiách. Naše skúsenosti a podobné odborné prieskumy ukazujú, že do technológií v súčasnosti investujú organizácie po celom svete. Digitálny pokrok je nezastaviteľný a dotýka sa všetkých hráčov na všetkých trhoch, a preto je nevyhnutné držať s ním krok. Nové technológie v konečnom dôsledku ovplyvňujú aj spôsoby zvyšovania prevádzkovej efektívnosti, ako aj vylepšovanie služieb zákazníkom, ktorých spotrebiteľské preferencie sú tiež výrazne ovplyvňované práve technologickým pokrokom a digitálnou revolúciou.

Do ktorých oblastí plánujete prioritne investovať v nasledujúcich 12 mesiacoch? Respondenti mohli označiť maximálne tri oblasti.



„Plánovanie podnikového rastu v procese prenosu vlastníctva a manažmentu medzi jednotlivými generáciami prináša mnohé výzvy v dnešnom komplexnom podnikateľskom prostredí. Rodinné podniky sa musia vyrovnávať s nekonečnými organizačnými rozhodnutiami pri súčasnom plánovaní manažmentu a s prechodom vlastníctva poháňaným jednotlivými cyklami rodinného života. Tieto problémy nie sú výnimočné len pre rodinné podniky. Skôr súvisia s predvídateľnými zmenami, ktoré sa vyskytujú rovnako v rodinnom, ako aj v podnikovom raste a dospievaní.“

*Monika Krošláková
odborníčka na rodinné podnikanie
Ekonomická univerzita v Bratislave*

Prevádzková dokonalosť

Transform je riešenie vyvinuté PwC pre transformáciu podnikov, zvýšenie predaja a zlepšenie prevádzkovej efektívnosti, ktoré je overené úspešnými implementáciami na celom svete, vrátane Slovenska.

Hlavné prínosy

- Priame angažovanie vašich zamestnancov od samého začiatku projektu
- Skutočné úspory s priamym dopadom na náklady a výnosy
- Naša odmena sa odvíja od výšky úspor, ktoré budú dosiahnuté
- Rýchle dosiahnutie výsledku (3 až 5-krát rýchlejšie v porovnaní s internou realizáciou)
- Kvalitná projektová metodológia a dohľad zo strany PwC
- Minimálne narušenie prevádzky
- Organizácia je sama schopná udržať zmeny

[www.pwc.com/sk/prevadzková-dokonalost](http://www.pwc.com/sk/prevadzкова-dokonalost)

Interné a externé výzvy

Ako výsledky prieskumu jasne ukazujú, majitelia slovenských firiem sú energická skupina veľmi ambiciózných podnikateľov, z ktorých mnohí vedú úspešné firmy. Avšak existujú určité prekážky, ktoré je potrebné prekonať, ak má podnikanie naplniť svoj plný potenciál a dosiahnuť svoje rastové plány. Niektoré z nich sú veľmi špecifické a týkajú sa obchodného modelu, ale niektoré sú všeobecnejšie výzvy, ktoré však môžu dostať firmu do zložitej situácie.

Podnikateľov sme vyzvali, aby uviedli, čo budú najväčšie výzvy alebo problémy, ktoré budú mať vplyv na ich firmu v najbližších 12 mesiacoch. Na základe ich odpovedí sme výzvy rozdelili do dvoch oblastí: interné, ktorých riadenie je primárne v rukách samotných majiteľov a externé, ktoré sú vyvolané okolitým prostredím a trhom a ktorým sa firmy musia prispôbovať, ale nevedia ich len tak ľahko ovplyvniť.

Interne budú najväčšou prioritou zabezpečenie ziskovosti a likvidita zákazníkov. Za nimi v rebríčku interných problémov nasleduje možnosť financovania ďalšieho rastu. V kontexte spôsobov, ako slovenské firmy bežne financujú svoj rast (pozri graf na strane 8), sú to prirodzené priority.

45 %

podnikateľov označilo za prioritu zabezpečenie ziskovosti podnikania

33 %

trápi dostupnosť kvalifikovanej pracovnej sily

23 %

vníma ako výzvu daňové režimy

Čo si myslíte, že budú najväčšie výzvy alebo problémy, ktoré budú mať vplyv na Vašu firmu v najbližších 12 mesiacoch? Respondenti mohli označiť maximálne tri oblasti.



Čo sa týka externého prostredia, slovenské firmy najviac trápí dostupnosť kvalifikovaných zamestnancov. Pre podnikateľov je ťažké konkurovať na trhu práce nadnárodným korporáciám, ktoré ponúkajú štruktúrovaný kariérny postup. Podobná situácia je aj vo svete - ako uviedol jeden z respondentov globálneho prieskumu PwC, „zamestnať skúsených manažérov v rodinnej firme je ťažké, pretože v nej nevidia možnosť kariérneho postupu.“.

Ďalšie externé faktory, ktoré budú mať podľa majiteľov firiem významný dopad na ich podnikanie, sú daňové režimy u nás aj v zahraničí, trhové podmienky a konkurenčný tlak a legislatívne zmeny.

Medzi faktormi, ktorých sa takmer vôbec neobávajú, sú technológie a dopady digitálnej revolúcie - ako výzvu ich označilo iba 5 % respondentov. Tiež v rebríčku investícií a foriem na zabezpečenie rastu nefigurujú na popredných priečkach. Myslíme si, že podnikatelia by sa o digitálnu revolúciu mohli zaujímať vo väčšej miere, nakoľko so sebou prináša množstvo príležitostí. Na to, aby ich slovenské firmy vedeli plne využiť, je potrebné pochopiť komerčný potenciál digitálnych platforiem.

„Myslím si, že dane budú pre podnikateľov výzvou aj naďalej – o to viac, ak svoje podnikateľské aktivity rozširujú za hranice Slovenska.“

Sledovať a prispôsobovať sa neustálym zmenám v oblasti daní vyžaduje veľké množstvo času a energie. Efektívne daňové plánovanie, ako súčasť strategického riadenia firmy, však dokáže podnikateľom pomôcť lepšie identifikovať a využívať disponibilné zdroje. Tie môžu ďalej použiť na rozvoj svojho biznisu alebo iné ciele.“

*Rado Krátky
senior manažér, PwC*

Svetové trendy: technológie budú hrať prím

Technologický pokrok je jedným z top globálnych trendov, ktoré bude meniť spôsob podnikania vo svete.

72 % respondentov si uvedomuje, že sa zmenám, ktoré prináša digitálna éra, musia prispôbiť interne aj externe, aby vedeli naplno využiť ich potenciál a zabránili tak tomu, aby ich predbehla konkurencia. 43 % tiež priznáva, že na úspešné zvládnutie tejto výzvy budú musieť najať externých ľudí. To otvára otázku, či si ostatné firmy plne uvedomujú komplexnosť a rozsah tejto technologickej výzvy...

Inovácie ako také sú aj v tomto roku pre rodinné firmy po celom svete kľúčové – uviedlo to 64 %. Ale napriek tomu, že sú inovácie označované ako najvyššia priorita, naše skúsenosti ukazujú, že rodinné firmy nie sú voči zmenám pozitívne naklonené. I keď svorne tvrdia, že ich silnou stránkou je väčšia flexibilita, nenájdeme o tom vo svete veľa dôkazov.

Zdroj: Globálny prieskum rodinných firiem 2014 z dielne PwC

Podnikanie v medzinárodnom kontexte

Dlhodobý rast a ziskovosť závisí na úspešnom zvládnutí tzv. bodov zlomu. Prvým z bodov zlomu je okamih, kedy podnik dosiahne určitú veľkosť, ale ďalej môže napredovať iba tým, že spraví významnú zmenu. Táto môže mať podobu novej príležitosti na domácom trhu alebo zavedenia nového výrobku alebo inovácie. Avšak najbežnejším bodom zlomu je moment, kedy firma začne po prvýkrát exportovať.

Polovica podnikateľov v našom prieskume potvrdila, že do zahraničia exportuje. Pre takmer tretinu z nich tvorí export dokonca viac než polovicu príjmu a pre 21 % viac než 20 percent príjmu.

Slovenské firmy najviac exportujú do Českej republiky (75 % respondentov), Nemecka (36 %) a okolitých, susedných krajín. Nie je tomu inak ani pri plánoch na najbližších 5 rokov, destinácie exportu slovenských firiem sa dynamicky nemenia.

49 %

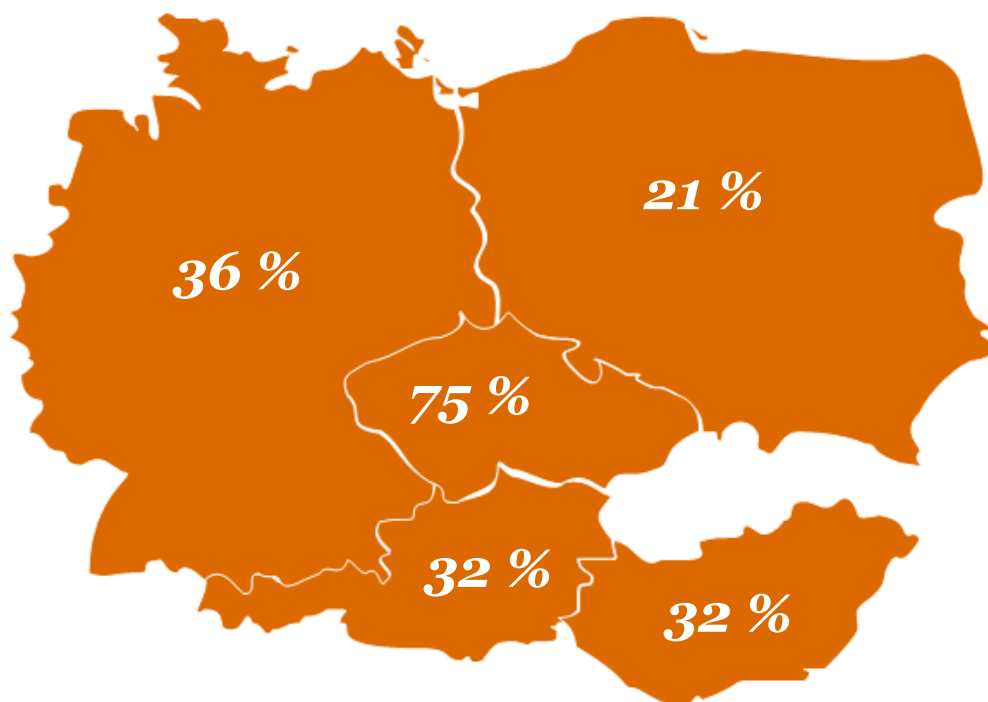
slovenských firiem exportuje

25 %

podnikateľov považuje za prekážku daňové režimy a obavu zo vstupu na nepoznané trhy

17 %

majiteľov nemá na export dostatočné finančné prostriedky



Polovica respondentov uviedla, že na zahraničné trhy neexportuje vôbec. V prieskume sme sa snažili zistiť, aké sú dôvody. Takmer tretina podnikateľov uviedla, že ich produkty a/alebo služby sú jednoducho určené výhradne pre slovenský trh. Avšak štvrtina majiteľov firiem priznala, že na export nemajú dostatočné kapacity ako napr. čas alebo financie.

Expanzia do zahraničia so sebou prináša súbor špecifických výziev, ako napríklad manažment dodávateľského reťazca, výroby, budovanie zákazníckej základne a vytvorenie štruktúry. Navyše sa majitelia musia popasovať aj s novou kultúrou na pracovisku, ktorá výrazne ovplyvňuje spôsob riadenia ľudských zdrojov a v neposlednom rade s novými finančnými a daňovými pravidlami.

Keď sme majiteľov firiem vyzvali, aby uviedli jednu oblasť, ktorá je pre nich najväčšou prekážkou pri podnikaní v medzinárodnom kontexte, ich odpovediam dominovali tri oblasti: daňové riziká vyplývajúce z legislatívy, obava z neznalosti podnikateľského prostredia zahraničných trhov a financovanie podnikania v zahraničí.

Čo je podľa vás najväčšou prekážkou pri podnikaní v medzinárodnom kontexte? Respondenti vyberali jednu oblasť.



„Z našej praxe vieme, že pri expanzii do zahraničia je takmer nemožné nájsť univerzálne dlhodobé riešenie, napríklad holdingovú alebo obchodnú štruktúru, ktorá by fungovala pre všetkých. Je to spôsobené neustálym vývojom legislatív a ich interpretácie, ktorý v lepšom prípade len reaguje na stále nové spôsoby, ako sa biznis robí. Na druhej strane však tieto zmeny prinášajú aj príležitosti ako podnikanie zefektívňovať.“

V každom prípade sa však ukazuje, že dôsledky rozhodnutí na základe nesprávnych informácií môžu byť v prípade daní zničujúce.“

*Rado Krátky
senior manažér, PwC*

Export do okolitých krajín dominuje aj vo svete

68 % rodinných podnikov vo svete exportuje a tržby z medzinárodného podnikania tvoria asi štvrtinu obratu týchto firiem. Tri štvrtiny respondentov plánujú s exportom začať alebo ho rozširovať v priebehu nasledujúcich piatich rokov a očakávajú, že bude tvoriť viac ako tretinu ich tržieb. Ide predovšetkým o firmy z regiónu východnej Európy, krajín BRIC (Brazília, Rusko, India a Čína) a krajín 'MINT' (Mexiko, Indonézia, Nigéria a Turecko).

Avšak i keď je pravdepodobné, že podiel tržieb z exportu sa zväčší, iba málo firiem očakáva, že bude vyvážať do podstatne väčšieho počtu krajín, než je tomu teraz. Väčšina sa snaží udržať na susedných trhoch, alebo tam, kde používajú rovnaký jazyk a kde je podobná kultúra. To naznačuje, že rodinným firmám vo svete buď chýbajú schopnosti alebo odvaha prenikať do úplne nových teritórií – mnohé by zrejme na prekenuť tejto bariéry museli zamestnať ľudí zvonka, mimo rodiny. Dôsledkom tejto situácie však môže byť, že prichádzajú o potenciálne zdroje rastu.

Zdroj: Globálny prieskum rodinných firiem 2014 z dielne PwC

Rodinné podnikanie na Slovensku

V prieskume sme sa špecificky zamerali na profil rodinných firiem na Slovensku. Vo viac než polovici firiem je manažment aj vlastníctvo v rodine. Takmer tretina rodinných firiem potvrdila, že časť top manažmentu zamestnáva a v 15 % rodinných firiem v našom prieskume majú vlastnícke podiely aj iní ľudia, než rodinní príslušníci. Z uvedeného vyplýva, že rodinné podnikanie na Slovensku sa deje predovšetkým v kruhu rodiny. Nikto z respondentov neuviedol, že firmu síce vlastní, ale v top manažmente nie je nikto z rodiny.

V rodinných podnikoch najčastejšie pracuje do päť členov rodiny – percento majiteľov, ktorí uviedli, že zamestnávajú dvoch až piatich rodinných príslušníkov, činí v súhrne okolo 90 %. Zaujímavý je aj pohľad na počet generácií, ktoré sú v rodinnom podnikaní aktívne. 62 % rodinných podnikov zamestnáva dve generácie a 28 % jednu. Tri generácie aktívne pôsobiace vo firme sú na Slovensku zatiaľ ojedinelé.

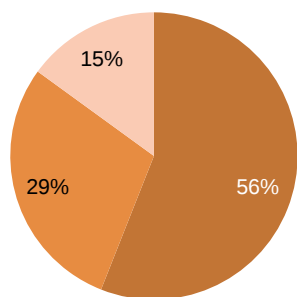
Situácia rodinných firiem vo svete, konkrétne napríklad v Amerike či Nemecku, je odlišná od tej u nás. Na západe niektoré firmy riešia už štvrtú generačnú výmenu v rodine. Keďže však súkromné podnikanie ako také má na Slovensku iba niečo vyše 20 ročnú históriu, rodinné firmy vo väčšine prešli maximálne jednou generačnou výmenou, prípadne ich odchod zakladateľa iba čaká.

„Špecifickosť rodinného podniku nespočíva v osobitosti právnych úprav, ale v interakcii podnikania a rodiny. Rodinné podniky sú známe svojou osobitou internou atmosférou, v ktorej dochádza k interakcii medzi tvrdou podnikateľskou klímou a vrelými rodinnými vzťahmi. Keďže v rodinnom podniku dochádza k spolupráci viacerých generácií jednej rodiny, je ťažké rozlíšiť a oddeliť vzťahy, ktoré sú medzi príslušníkmi rodiny v práci často profesionálne a mimo práce neformálne a emocionálne.“

Úspešnosť rodinných firiem sa v zahraničí nemeria objemom dosiahnutého zisku, ale skôr počtom generácií, ktoré si podnik odovzdali. Z tohto aspektu nie je za cieľ rodinného podniku považovaný okamžitý profit, ale kontinuita existencie podniku.“

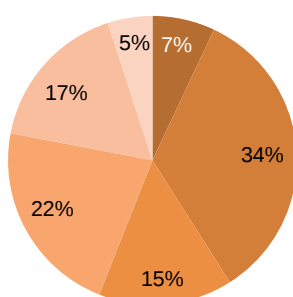
Monika Krošláková
odborníčka na rodinné podnikanie
Ekonomická univerzita v Bratislave

Ako je štruktúrované vlastníctvo a riadenie Vašej rodinnej firmy?



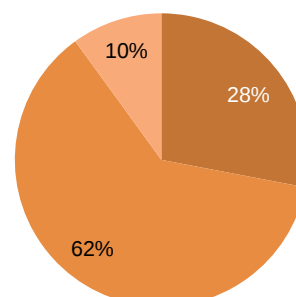
- Vlastníctvo aj manažment firmy je výhradne v rodine
- Vlastníctvo firmy je v rodine, časť vedenia firmy sú rodinní príslušníci a časť top manažmentu zamestnávame
- Firma je vlastnená rodinou, ale top manažment zamestnávame

Koľko príslušníkov rodiny pracuje spolu s Vami vo Vašej rodinnej firme?



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 ■ Iný počet

Koľko generácií rodiny momentálne pracuje vo Vašej rodinnej firme?



■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ Viac ako 3

Profesionalizácia rodinného podnikania

Sila a slabosť rodinného obchodného modelu tkvie už v samotnom názve: rodina. Práca s vašimi príbuznými môže viesť k oveľa väčšej miere dôvery a zaviazanosti, ale tiež k napätiu a otvoreným konfliktom. Konflikt môže vzniknúť z ľubovoľných, rôznych príčin - od profesionálnych až po osobné, od sporov o budúcej stratégii a smerovaní, po spory týkajúce sa osobného výkonu a odmeňovania jednotlivých členov rodiny. Následky môžu byť dočasné a minimálne, ale rovnako tak aj ničivé a položiť podnikanie, ktoré by inak mohlo byť úplne zdravým podnikom. Jednotliví členovia rodiny sa snažia oddeľovať srdce a rozum a dosiahnuť ako úspech v rodinnom podniku, tak aj spokojnosť v súkromnom živote.

Vzhľadom k tomu, že rodinné podnikanie v sebe okrem podnikateľského ducha nesie aj osobné emócie, profesionalizovať rodinnú firmu je oveľa ťažšie a zásadné rozhodnutia sú často odkladané, pretože vyvolávajú veľa zložito riešiteľných problémov. Ale nič nemožno odsúvať navždy a s postupujúcim časom sa zvyšuje riziko, ktorému v súvislosti s manažérskymi výzvami rodinné podniky čelia.

Profesionalizácia rodinnej firmy zahŕňa aj zavedenie pravidiel a procesov do toho, ako a nakoľko interaguje firma s rodinou ako takou. V zahraničí je bežnou praxou, že rodinné podniky zavádzajú formalizovanú infraštruktúru rozhodovania a formálne komunikačné kanály, ktoré dopĺňajú tie neformálne. Ich opodstatnenosť sa osvedčuje najmä v napätých situáciách alebo pri konfliktoch. Ide o chránenie záujmov rodiny a zabezpečenie prežitia podniku.

Pre rodinné podniky na celom svete je ťažké robiť odvážne kroky a ísť do nových rizík, nakoľko ich môžu vyviesť z komfortnej zóny. Takže čo znamená profesionalizácia podnikania pre rodinné firmy? Ide predovšetkým o štruktúru a disciplínu smerujúcu k jasnej vízii a schopnosti lepšie inovovať, efektívnejšie diverzifikovať, viac exportovať a rýchlejšie rásť. Stručne povedané ide o nastavenie podnikania tak, aby boli zabezpečené dva základné ciele: dlhodobá udržateľnosť spoločnosti a zlepšujúca sa ziskovosť.

Svetové trendy: vlastniť rodinnú firmu, ale neriadiť ju, je „in“

Pochopenie rozdielu medzi vlastníctvom a riadením je vo svete čoraz dôležitejšie – javí sa, že mať firmu „iba vo vlastníctve“ je trend, ktorý naberá na obrátkach. Počet rodinných firiem vo svete, ktoré chcú nastupujúcej generácii prenechať vlastníctvo, ale nie manažment, stúpol v roku 2014 na 32 % (z 25 % v roku 2012). A ako sa moment odovzdania nástupníctva približuje, tým viac majiteľov túto možnosť aktívne zvažuje. Boli by síce radi, keby budúca generácia prevzala podnikanie, ale uznávajú, že zamestnaný manažment môže nahradiť jednu alebo dokonca dve generácie, a prípadne že firma sa nemusí vrátiť k riadeniu rodinou vôbec.

Profesionalizácia podnikania rodinných firiem sa často premieta aj do najímania externých manažérov, aby firmu riadili. Často je to správne rozhodnutie, najmä ak firma dosiahne určitý kritický rozmer, ktorého zvládnutie môže byť pre ňu náročným momentom.

Zdroj: Globálny prieskum rodinných firiem 2014 z dielne PwC

Zmeny vo vlastníckej štruktúre

Zistenie, že majitelia slovenských firiem zabezpečujú rast firmy skôr konzervatívnymi spôsobmi, sa potvrdilo aj pri otázke, či za účelom financovania rastu plánujú zmeny vo vlastníckej štruktúre firmy. Takmer všetci (98 %) uviedli, že túto možnosť vôbec nezvažujú.

Dlhodobejší pohľad na zmenu vo vlastníckej štruktúre je trochu pestrejší. 18 % respondentov plánuje zmeny v horizonte piatich rokov.

Podnikateľov sme tiež vyzvali, aby sa zamysleli ďalej do budúcnosti a uviedli, čo si myslia, že jedného dňa s ich firmou spravia. Možnostiam, ktoré zvažujú, jednoznačne dominuje postúpenie vlastníctva ďalej v rodine. Takmer tretina majiteľov však ponechá vlastníctvo v rodine, ale na riadenie firmy zamestnaná manažment.

Z ostatných možností je v kontexte zmeny vlastníka najpopulárnejšia fúzia s inou firmou, predaj investorom prípadne predaj biznisu inej firme (zhodne po 15 %).

Iba 2 % vlastníkov zvažujú predaj firmy manažmentu (management buy-out; MBO) a uvedenie akcií na burzu (IPO).

18 %

majiteľov plánuje zmeny vo vlastníckej štruktúre do piatich rokov

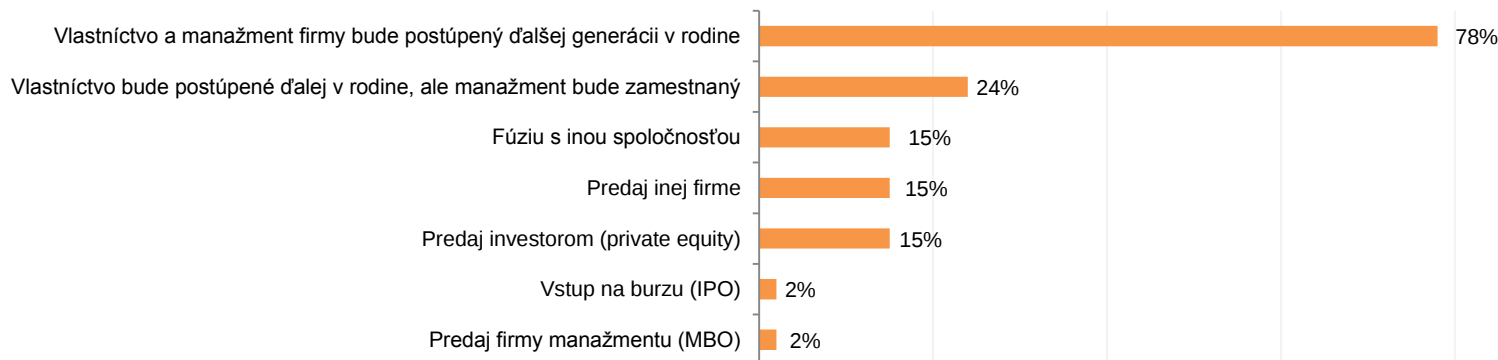
78 %

slovenských firiem bude postúpených aj riedených v rámci rodiny

15 a 15 %

podnikateľov zvažuje predaj biznisu inej firme alebo PE investorovi

Keď sa zamyslíte ďalej do budúcnosti, čo myslíte, že spravíte s Vašou firmou?
Respondenti mohli označiť všetky relevantné možnosti.

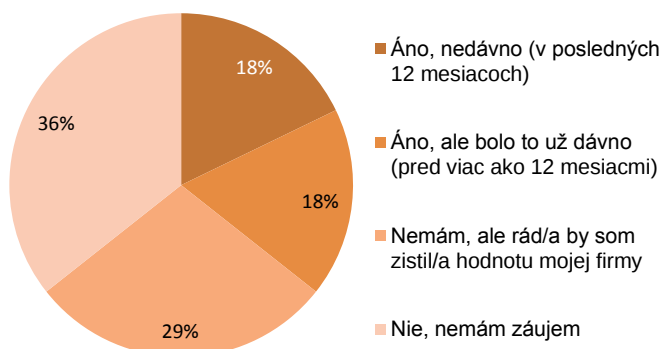


Akú hodnotu má Vaša firma?

Či už majitelia plánujú nástupníctvo alebo predaj podnikania alebo nie, náš prieskum ukázal, že väčšinu z nich hodnota ich firmy zaujíma. Nie všetci ju však skutočne poznajú.

36 % opýtaných pozná hodnotu svojej firmy – či už si ju dali oceniť v posledných dvanástich mesiacoch alebo v minulosti. 29 % zo slovenských vlastníkov síce firmu ocenenú nemá, ale rado by tak spravilo.

Poznáte hodnotu Vašej spoločnosti? Máte ju ocenenú?



„Keď chce majiteľ firmu odovzdať alebo predáť, mal by poznať jej cenu. Existujú rôzne metódy, na základe ktorých je možné stanoviť hodnotu – od súčasnej hodnoty aktív, cez očakávanú hodnotu budúceho cash-flow, až po výsledky ocenenia či transakcie firmy podobného typu a veľkosti.“

Konzultácia posudzovania hodnoty s dôveryhodnou treťou stranou je rozumným krokom, nakoľko citové väzby majiteľa k podniku často bránia v objektívnom zhodnotení firmy a môžu teda priamo ovplyvniť atraktivitu a hodnotu podnikania pre potenciálnych kupcov.“

*Alex Šrank
partner, PwC*



Možnosti získavania ďalšieho kapitálu a/alebo nástupníctva

Postúpenie firmy v rámci rodiny

Najbežnejším postupom na Slovensku je, že firma prejde v rámci rodiny do rúk ďalšej generácie. Pre súčasného vlastníka to znamená predovšetkým nutnosť systematicky a včas zapojiť rodinných príslušníkov do chodu spoločnosti, dať im potrebný rozhľad a znalosti, previesť ich často aj všetkými oblasťami podniku a v neposlednom rade im tiež postupne zveriť právomoci.

Úspešné medzigeneračné odovzdávania podniku sú obvykle spojené s tvrdou a dlhodobou prácou na oboch stranách, schopnosťami a dôverou zapojených jedincov a ostatných členov rodiny, zamestnancov a obchodných partnerov. Majiteľ tiež musí naozaj chcieť zmenu realizovať. Jeho osobné zapojenie je tu kľúčové, rovnako ako aj podpora krokov nového nástupcu.

Sekundárne faktory sú záležitosti typu formálnych dohôd pre prípad choroby, úmrtia, rozvodu alebo sporov v rodine, ktoré je dôležité mať nastavené tak, aby v takýchto prípadoch nebol podnik ochromený. Štúdia amerického Inštitútu rodinných firiem ukazuje, že iba 30 % spoločností prežije po odovzdaní v druhej generácii, 12 % v tretej generácii a len 3 % firiem sa dostanú za štvrtú či ďalšiu generáciu.

Vstup strategického investora

Strategickí investori kupujú spoločnosti, aby vhodným spôsobom doplnili svoje schopnosti, prenikli na trh alebo získali konkurenčnú výhodu. Obe spoločnosti by ideálne mali byť kompatibilné z hľadiska firemnej kultúry.

Odovzdávaná spoločnosť by mala byť očistená od rôznych komplikovaných vzťahov a štruktúr, ako sú napríklad nesúvisiace činnosti, nehnuteľnosti a pod. Tiež je mínusom, ak je spoločnosť extrémne závislá vo svojom prevádzkovom fungovaní na majiteľovi. Významnou požiadavkou tiež býva zotrvanie vedenia a majiteľa v spoločnosti na dobu 1 až 3 roky, aby bola zaistená kontinuita podniku a prenos know-how.

Predaj firmy manažmentu

Variant odkúpenia firmy manažmentom (management buy-out; MBO) je v poslednej dobe populárnejší v súvislosti s dostupným financovaním a rastúcimi skúsenosťami s podobnými transakciami. Často býva spojený aj so vstupom ďalšieho investora, najčastejšie v podobe finančného. Ten zaistí potrebné prostriedky na kúpu spoločnosti, ktorými manažment nemusí disponovať alebo ich nemá v potrebnej výške.

Práve schopnosť manažmentu financovať kúpu totižto býva jedným z problémov. Ďalším je dohoda na férovej cene, kedy manažment, zvlášť ak sa MBO pripravuje dlho dopredu, môže byť v konflikte záujmov. V krajnom prípade sa môže snažiť aj o „podhodnotenie“ spoločnosti a konať tak, aby cena pri kúpe spoločnosti bola čo najnižšia. Zapojením finančného investora či konkurenčnej ponuky je možné toto riziko znížiť.



Vstup na burzu

Primárna emisia akcií (IPO) bola populárna najmä v období boomu kapitálového trhu pred rokom 2008 a tiež v súvislosti s rozvojom regionálnych búrz, najmä Varšavskej burzy. Obvykle však firmy hľadajú týmto spôsobom skôr nový kapitál na rozvoj.

IPO je elegantný variant pre možnosť postupne vystupovať zo spoločnosti a prostredníctvom minoritného podielu s ňou nestratiť kontakt. Avšak toto je vykúpené nutnosťou viac sa investorom a verejnosti otvoriť a vo svojich činnostiach sa chovať viac štruktúrovane.

Príprava na samotné IPO trvá minimálne pol roka. K tomu je nutné, najmä u súkromných spoločností, ktoré nemajú precízne nastavené procesy riadenia a reportovania, pripočítat aj niekoľko rokov pre nastavenie týchto funkcií.



Predaj finančnému investorovi

Dôvodom, prečo sa majitelia stavajú niekedy negatívne k predaju svojej firmy finančnému investorovi, je často nepochopenie zámerov finančných investorov a obava vlastníkov o stratu identity svojich firiem. Práve však finanční investori sú kriticky závislí na vedení spoločnosti a je v ich záujme, aby spoločnosť fungovala dobre a aby títo ľudia spoločnosť ďalej viedli. Finančný investor potom pomôže s prípadnou expanziou, spojením s ďalšími spoločnosťami z odvetví a pomôže zaistiť financovanie.

Fúzia s inou spoločnosťou

Výhodou fúzie je, že pre túto transakciu neexistuje spravidla potreba externého financovania. Priateľské spojenia sú pomerne zaujímavý nástroj pre anorganický rast spoločnosti. Komplexnosť realizácie transakcie a možné problémy ďalšej koexistencie však niektoré spoločnosti od tohto kroku odrádzajú.

Pokiaľ transakcia prebehne výmenou akcií, ide o pomerne jednoduchý krok. Ak sa ale podniky spájajú vložením do novej firmy, spočíva komplexnosť v nastavení vzájomných vzťahov v rámci nového podniku. Na úvod je preto nutná dôkladná inventúra oboch spoločností, dohoda o tom, ako budú fungovať v budúcnosti, ako si budú deliť zisk a podobne. Jednoduché nie je ani určiť podiel spájaných podnikov v novej spoločnosti, napr. v prípade, že jedna z firiem vkladá okrem hmotného majetku aj svoje know-how či schopnosti manažmentu. Je vhodné pripraviť sa aj na to, že spojenie nemusí fungovať. Za zváženie tak stojí aj uzatvorenie „predmanželskej zmluvy“, ktorá bude riešiť vystúpenie zo spoločného podniku.

Plánovanie nástupníctva a zapojenie rodiny

Otázka nástupníctva či všeobecne zaistenie chodu firmy aj potom, čo jej majiteľ a často i riaditeľ v jednej osobe prestane aktívne rozhodovať o jej fungovaní, je náročná a pre vlastníkov veľmi citlivá a osobná.

Čo všetko je nutné zvážiť, keď majiteľ uvažuje o odchode z firmy? Určite by mal poznať odpovede na nasledovné otázky:

- Čo všetko je potrebné na zabezpečenie rastu mojej firmy v nasledujúcich dekádach?
- Kto je najlepšou osobou, ktorá to dokáže?
- Kedy je najvhodnejší čas na podniknutie finálnych strategických, legálnych, riadiacich a daňových krokov súvisiacich s odchodom z firmy?
- Aká je v skutočnosti hodnota mojej celoživotnej práce?
- Do akej miery si chcem ponechať kontrolu nad riadením firmy po mojom odchode?
- Ako môžu členovia mojej rodiny čo najviac benefitovať z toho, čo som vybudoval?
- Ako zabránim prípadným sporom v rodine?
- Ktorá možnosť je pre mňa najvýhodnejšia po daňovej a právnej stránke?

Zodpovedanie týchto otázok si vyžaduje jasnú predstavu o budúcom strategickom smerovaní firmy. Akékoľvek Vaše rozhodnutie bude, malo by vychádzať z Vašich osobných a podnikateľských priorít tak, aby čo najlepšie vyhovovalo Vaším potrebám.

„Každý vlastník firmy si totiž raz položí otázku - čo bude s firmou po mne? Hoci nie je v povahe podnikateľov rozmýšľať takto, okolnosti nepustia.“

Otázka, kto prevezme riadenie Vašej firmy až sa Vy rozhodnete odísť, nie je jednoduchá. Následníctvo by malo byť procesom, nie jednorazovou udalosťou. Výber z Vašich možností môže odstrašovať. Rozhodnutie, ktoré spravíte, ovplyvní budúcnosť celej Vašej firmy, Vašich zákazníkov a zamestnancov. Či už je vašim cieľom ponechať podnikanie v rodine, predať firmu niekomu z manažmentu alebo tretej strane, je veľmi dôležité, aby ste dôkladne zvážili všetky možnosti a ich dôsledky a vytvorili si plán nástupníctva. Bez plánu totiž riskujete budúcnosť firmy, ktorú ste ťažkou prácou vybudovali.“

*Alica Pavúková
partner, PwC*

Svetové trendy: plánovať nástupníctvo sa opláca

Veľkým výkričníkom rodinných firiem po celom svete otázka nástupníctva. Iba 16% rodinných podnikov má vypracovaný a zdokumentovaný plán nástupníctva. Príliš veľa firiem buď neplánuje nástupníctvo vôbec, alebo ho riadi ako osobnú záležitosť medzi dvoma jednotlivcami a nie ako proces, ktorý si vyžaduje rovnakú disciplínu a objektivitu ako akýkoľvek iný aspekt podnikateľského rozhodovania. Výsledkom je zvyšujúce sa napätie a rodinné konflikty, ktoré môžu vyústiť do zániku celej spoločnosti. Ako jeden z našich respondentov povedal: „Rodinné podniky obyčajne zlyhávajú z rodinných dôvodov.“

Plán, ktorý nie je napísaný, nie je plán, ale len nápad. Toto je otázka, ktorou sa rodinné firmy musia zaoberať s rovnakým odhodlaním a energiou, ako sa venujú profesionalizácii ostatných aspektov podnikania. Nástupníctvo bude vždy emotívna záležitosť, čo je o dôvod viac, prečo by sa k nemu malo pristupovať skôr profesionálne než individuálne.

Zdroj: Globálny prieskum rodinných firiem 2014 z dielne PwC

Bez ohľadu na formu je moment prechodu zriedka jednoduchou záležitosťou a je to jeden z najčastejších zdrojov konfliktu ako v rámci rodiny, tak aj v manažmente firmy.

Majitelia, ktorí plánujú ponechať vlastníctvo aj riadenie firmy v rodine, sa najviac obávajú toho, že nastupujúca generácia nezvládne tlak, ktorému bude vystavená. Niektorí tiež riešia situáciu, kedy členovia rodiny nemajú záujem prevziať vedenie firmy.



„Nemám obavy, práve naopak, nová generácia môže byť prínosom.“

respondent prieskumu

„Zatiaľ nemám osobné skúsenosti, ale v okolí vidím nezujem nástupcov a pokračovanie v rodinnom biznise. Týka sa to najmä menších rodinných firiem. Deti už sú náročné na postavenie a pozíciu a nemajú záujem zotrvať v malej rodinnej forme, najmä ak študovali v zahraničí.“

respondent prieskumu

„Obávam sa, že mládež nebude mať záujem o to, čo sa my snažíme udržať.“

respondent prieskumu

„Rodinné firmy takmer vždy rozbiehajú rodinné vzťahy. Delenie moci a peňazí v rodine nikdy nemôže byť spravodlivé. Nástupníctvo obdobne - kto a prečo práve on? Takže u nás panuje v tejto otázke skepsa.“

respondent prieskumu

„Nástupníctvo je o dôvere bez ohľadu na to, či hovoríme o rodinnom alebo inom type. Pri rodinnom nástupníctve vidím možné riziká v nezhodách pri riadení firmy a prípadné dopady na rodinne väzby.“

respondent prieskumu

Názor a skúsenosti odborníka na rodinné podnikanie

Jedným z hlavných činiteľov, ktoré vplývajú na kontinuitu prechodu rodinného podniku z jednej generácie na druhú, je skutočnosť, či je nástupníctvo plánované. Plánované nástupníctvo zabezpečuje harmonický prechod rodinného podniku na ďalšiu generáciu. Členovia rodinného podniku majú často zmiešané pocity voči plánovaniu nástupníctva, sú to prirodzené obavy zo zmeny fungovania už zabehnutého kolobehu firmy.

V ekonomicky vyspelých krajinách je označenie „rodinná firma“ synonymom kvality, prestíže, preverenej stabilnej firmy, ku ktorej sa s hrdosťou hlási celá rodina. Je zrejmé, že v rodinnej firme, ktorú vlastníte, trávite všetok čas a snažíte sa ju budovať pre svoje deti. Celkom inak to funguje, keď ste súčasťou veľkej korporácie a potrebujete dosahovať operatívne výsledky, aby ste mali dobré hodnotenie na konci roka. Navyše, keď dáte svoje meno do názvu firmy, čo je u rodinnej firmy bežná vec, tak sa o ňu staráte inak ako o anonymnú akciovú spoločnosť, kde sú majiteľmi ďalšie spoločnosti.

Prirodzene, rodinná firma sa nemôže vždy a za každú cenu spoliehať len na potenciál rodiny. Keď sa vyskytne situácia, s ktorou nemá skúsenosti, napríklad prienik firmy do zahraničia, určite sa oplatí dočasne najat' plateného odborníka.

Reálna výmena generácií nastáva v rodinnej firme približne v rozmedzí 20 – 25 rokov, čo znamená pre slovenské podmienky práve v tomto období - 25 rokov od prechodu na trhovú ekonomiku. V zahraničí je bežná vec, že keď podnikateľ dovŕši 55 rokov, odovzdá zabehnutú firmu synovi a ide cestovať alebo hrať golf. U nás v nej zakladateľ pracuje do sedemdesiatky, aj keď má vo firme nástupcu, má obavu mu firmu odovzdať. Dôvodom môže byť, že sa možno zakladatelia boja o majetok alebo sa cítia nenahraditeľní.

Zakladateľ by si mal uvedomiť, že odovzdaním vedenia firmy nestráca svoj majetkový podiel vo firme a stále sa môže zapájať do všetkých investičných a strategických rozhodnutí. Druhé špecifikum je, že u nás sú podnikatelia veľmi pracovití. Čo je však dôležité, nástupcov do firmy treba pripravovať, o čom u nás chýba povedomie. Vybrať vhodného nástupcu a rozhodnúť sa medzi viacerými deťmi nie je ľahké. Niekedy je nevyhnutné aj dočasne zamestnať profesionálne manažéra, napr. pokiaľ potomok nedosiahne dostačujúci vek, vzdelanie alebo prax.

Ing. Monika Krošláková, PhD.

Pôsobí na Katedre služieb a cestovného ruchu, Obchodnej fakulty, Ekonomickej univerzity v Bratislave. V pedagogickej, vedecko-výskumnej a publikačnej činnosti sa orientuje na problematiku rodinného podnikania, je garantom predmetu Rodinné podnikanie na Ekonomickej univerzite, je autorkou alebo spoluautorkou viacerých publikácií zaoberajúcich sa problematikou rodinného podnikania a participovala tiež na príprave návrhu zákona o rodinnom podnikaní na Slovensku v roku 2013. Prednáša na vedeckých a odborných konferenciách témy týkajúce sa rodinného podnikania a aktívne spolupracuje na projektoch a prieskumoch zameraných na predmetnú problematiku. Na Ekonomickej univerzite participuje taktiež v predmetoch Obchodné podnikanie, Obchodno-podnikateľské služby a Marketing a manažment služieb. Pôsobí ako členka predstavenstva pre vzťahy s verejnosťou Inštitútu pre podporu a rozvoj vzdelávania, vedy a výskumu – IPRV. Je spolumajiteľkou rodinných firiem Novplasta, s.r.o. a Pro Tennis Academy s.r.o.



„Ako súčasní manažéri a vlastníci pracujeme vo firme cez 20 rokov a sledujeme, že sa zmenšuje množstvo ľudí, ktorí by boli ochotní a schopní viesť ju. Prevažuje preferencia zamestnať sa a istota príjmu, hoc nižšieho, ale bez rizík. Rovnako sa zmenšuje množstvo záujemcov o prácu v službách v slovenských podmienkach. Vidíme riziko, že s naším odchodom naša firma zanikne.“

respondent prieskumu

„Keď sa majiteľ včas zaoberá otázkou nástupníctva a v rámci rodiny má možnosť zabezpečiť si schopných, zaujatých nástupcov, tak to prebieha prirodzene: generačne konflikty, rozdielne prístupy k riešeniu, vzdelanostné rozdiely, rozdielny vzťah k už vybudovanej firme.“

respondent prieskumu

„Zaujímavá otázka, ešte som sa tým nezaoberal. Ale asi by som mal...“

respondent prieskumu



Výsledky prieskumu poukazujú na fakt, že mnoho rodinných podnikov nemá vôbec sformulovaný plán nástupníctva, dokonca v mnohých rodinách zatiaľ neexistuje ani pravdepodobný nástupca. Nakoľko nástupníctvo je zdĺhavý a komplikovaný proces prenesenia vedenia podniku na nasledujúcu generáciu a množstvo času potrebného na celý proces je závislé od typu rodiny a druhu podnikania, odporúčame zostaviť jasne sformulovaný plán nástupníctva pozostávajúci zo 4 fáz:

Spustenie procesu, je doba, počas ktorej sa deti učia o rodinnom podniku. Deti sa s podnikom stretávajú dennodenne, spoznávajú hodnoty a kultúru zavedenú v podnikaní svojich rodičov. Rodičia veria, že sa ich deti sami rozhodnú pre prácu v rodinnom podniku.

Druhá fáza je proces výberu nástupcu zo všetkých detí. Majitelia si môžu zvoliť rôzne kritériá založené na veku, pohlaví, kvalifikácii a schopnostiach. Pre rodičov je náročné vybrať práve jedno dieťa, ktoré sa stane ich nástupcom. Väčšinou si vyberajú na základe veku – najstaršie dieťa. Nie vždy práve najstaršie dieťa má najlepšie predpoklady a kvalifikáciu potrebnú pri manažovaní rodinného podniku. Pri výbere vhodného nástupcu je nevyhnutné odpútať sa od emocionálneho hľadiska.

Tretou fázou je vzdelávanie, čo je náročný proces. Často sa stáva, že rodičia zistia, že vyškolenie vlastného dieťaťa do pracovnej pozície je náročnejšie, ako očakávali a plánovali. Alternatívnym riešením je preto získanie pracovných skúseností mimo rodinného podniku napr. u konkurencie. Iným spôsobom, ako vyškoliť potenciálneho nástupcu, je koncept učenia sa cieľmi, po anglicky training by objectives (TBO). V rámci tohto konceptu pracujú spolu obaja učiteľ (majiteľ- rodič, manažér) aj potenciálny nástupca, aby zistili, aké schopnosti má potenciálny nástupca. Na to, aby bol nástupca hodnotený objektívne, potrebuje získať reálnu zodpovednosť za niektoré úlohy. Vhodným spôsobom posúdenia a zdokonalenia jeho schopností je jeho zaangažovanie na bežnom chode firmy.

Poslednú fázu predstavuje samotný medzigeneračný prechod. Doterajší podnikateľ – zakladateľ odchádza do dôchodku a jeho pozíciu preberá nástupca, väčšinou z radu potomkov. Zakladateľ už nezasahuje do bežného chodu podniku, môže však konzultačne participovať na väčších alebo strategických investičných rozhodnutiach. *

* text publikovaný vo vysokoškolskej publikácii: Krošláková, Monika. Rodinné podnikanie. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 131 s. [7,46 AH]. ISBN 978-80-225-3697-4

1. fáza: spustenie procesu

2. fáza: výber vhodného nástupcu

3. fáza: vzdelávanie

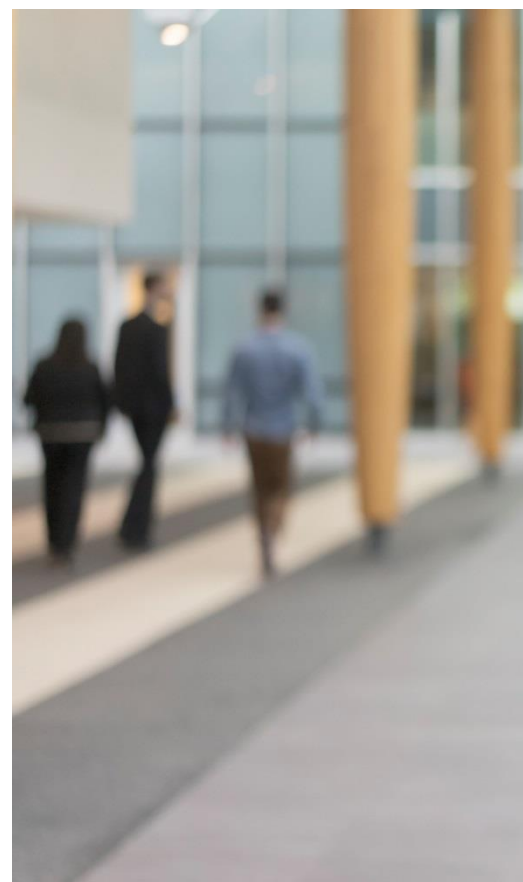
4. fáza: medzigeneračný prechod

Zamestnávanie profesionálneho manažmentu

Zamestnávanie profesionálnych manažérov môže vyriešiť mnoho biznisových záležitostí, ktorým podnikatelia čelia a doplniť prípadný nedostatok zručností či skúseností. Prináša ale aj súbor vlastných výziev, ktoré nie sú vždy na prvý pohľad zrejmé.

Je veľmi odlišné biznis vlastniť ako ho „iba“ manažovať a pre mnohých zakladateľov je veľmi ťažké firmu opustiť. To isté platí, samozrejme, aj keď je podnikanie odovzdané nástupcovi, ale možnosť stretu názorov je zrejmejšia so skúseným manažérom so silnými nápadmi, ktoré sa môžu líšiť od predstáv vlastníka. Podniky, ktoré si najímajú externý top manažment, sa musia naučiť, ako „riadiť svojich manažérov“ a získať z nich čo najviac. Niekedy vlastník musí využiť svoj vplyv a postavenie vo firme aby zabezpečil, že kultúra a hodnoty firmy budú chránené.

Pre manažérov vo firmách vlastnených individuálnymi podnikateľmi je potrebné pochopiť a oceniť veľmi odlišné prostredie, do ktorého prichádzajú a prispôbiť mu svoj pracovný štýl a návyky. V niektorých prípadoch môže byť zamestnanie nezávislého manažéra jediný spôsob, ako aplikovať cenné skúsenosti a odborné znalosti, ale často je ťažkou výzvou nájsť tých správnych ľudí.



„Pri zabezpečovaní nástupníctva v manažovaní firmy nebudú rozhodujúce rodinné vzťahy ani zväzky, ale štandardné výberové konanie - teda výber najlepšieho podľa nastavených kritérií.“

respondent prieskumu

Svetové trendy:

Pokiaľ ide o zručnosti, profesionalizácia podnikania sa často prejavuje aj najímaním manažérov z prostredia mimo rodiny, aby riadili podnik. Často je toto rozhodnutie skutočne správne, najmä keď firma dosiahne určitý zlomový bod. Zároveň však môže byť tento krok pre rodinnú firmu náročným momentom. Keď prinesiete do firmy externých manažérov - špeciálne na vrcholovú pozíciu - dynamika rodinnej firmy nevyhnutne zmení, nakoľko do hry vstupuje iný súbor záujmov.

Výzvou pre rodinnú firmu je tento prechod manažovať a uznať, že ak má byť biznis úspešný, musí sa zmeniť aj prístup členov rodiny k podnikaniu. Musia akceptovať čiastočnú stratu kontroly a zvýšené nároky na formalizovanú disciplínu, čo môže byť ťažké, najmä keď ide o silné osobnosti, ako to v mnohých prípadoch podnikateľov býva.

Zdroj: Globálny prieskum rodinných firiem 2014 z dielne PwC



„Budem sa musieť uistiť, či na to budú moji nástupníci dostatočne pripravení. Obavou by som to však nazval. Verím, že budú viesť firmu rovnako dobre, ako my doteraz.“

respondent prieskumu

„Naša rodinná firma nemá biologicky možného nástupcu z rodiny, ostáva len možnosť fungovania čo najdlhšie a potom predaj. Týmto sa nám situácia zľahčuje a netýka sa nás obava z nástupníctva.“

respondent prieskumu

„Máme obavy ohľadom rozdrobovania podielov a rozhodovacích hlasov.“

respondent prieskumu

„Naše deti sa realizujú inde vo svete...“

respondent prieskumu

„Postúpenie nástupníctva vidím v horizonte 10 rokov, v rámci rodiny ešte nemám istotu záujmu zo strany nástupníkov, kdeže veľká časť mladých ľudí je dnes v cudzine a návrat je neistý. A ohľadom nástupníctva mimo rodiny, prípadne predaja firmy, je to jednoznačne zníženie kvality kontroľingu procesov, možné zníženie zodpovednosti za osud súčasných i budúcich zamestnancov a neistota, či nový manažment bude schopný (samozrejme i s malou aktuálnou modifikáciou) naďalej udržať vysokú kultúrnu úroveň našej spoločnosti, ktorú sme budovali vyše 40 rokov.“

respondent prieskumu

O prieskume

Prieskum medzi podnikateľmi a rodinnými firmami na Slovensku 2014

Prieskum realizovala poradenská spoločnosť PwC v spolupráci s Ing. Monikou Krošlákovou, PhD. z Ekonomickej univerzity v Bratislave a denníkom Hospodárske noviny. Oslovení majitelia rodinných firiem odpovedali prostredníctvom on-line verzie dotazníka o období od 8. septembra do 15. októbra 2014. Prieskumu sa zúčastnilo 77 vlastníkov (28 individuálnych podnikateľov a 49 majiteľov rodinných firiem), 67 % mužov a 33 % žien, z rôznych odvetví.

Veková kategória respondentov: 33 % 45 – 54 rokov, 28 % 35 – 44 rokov, 19 % 55 – 64 rokov, 6 % pod 25 rokov, 4 % viac ako 65 rokov

Dĺžka podnikania na Slovensku: 53 % viac ako pätnásť rokov, 21 % päť až deväť rokov, 19 % desať až štrnásť, 6 % menej než päť rokov.

Výška výnosov: 51 % menej než 500 tisíc EUR, 16 % 500 tisíc – 1 mil. EUR, 14 % 5 – 15 mil. EUR, 8 % 2 – 5 mil. EUR, 6 % 15 – 50 mil. EUR, 4 % 1 – 2 mil. EUR, 2 % viac než 50 mil. EUR

www.pwc.com/sk/sukromni-vlastnici

Globálny prieskum rodinných firiem 2014 PwC

Siedmy ročník prieskumu rodinných podnikov na celom svete, ktorý pravidelne realizuje poradenská spoločnosť PwC. V tomto roku bolo uskutočnených 2 378 štruktúrovaných telefonických a on-line rozhovorov s kľúčovými reprezentantmi rodinných podnikov vo viac ako 40 krajinách po celom svete v období od 29. apríla a 29. septembra 2014. Obrat zúčastnených spoločností je od viac ako 5 miliónov USD až po viac ako 1 miliardu USD. Rozhovory boli vykonávané v miestnom jazyku rodenými hovorcami a inklinoval k priemeru medzi 20 a 35 minút. Výsledky analyzované spoločnosťou Jigsaw Research.

Prieskumu sa zúčastnili rodinné firmy z viac ako 40 krajín a regiónov: Austrália, Nový Zéland, USA, Kanada, Brazília, Mexiko, Peru, Južná Afrika, Nigéria, Keňa, India, Singapur, Indonézia, Malajzia, Taiwan, Hong Kong, Čína, Stredný východ (Jordánsko, Saudská Arábia, Omán, Spojené arabské emiráty), Rusko, Turecko, Veľká Británia, Nemecko, Taliansko, Španielsko, Írsko, Švédsko, Rakúsko, Švajčiarsko, Belgicko, Holandsko, Dánsko, Malta, stredná a východná Európa (Bulharsko, Maďarsko, Lotyšsko, Poľsko, Rumunsko, Slovensko).

www.pwc.com/familybusinesssurvey

Kontakty

Alica Pavúková
partner, audit, PwC
špecialistka na výrobné podniky
a centrá zdieľaných služieb
+421 2 59350 419
alica.pavukova@sk.pwc.com

Radoslav Krátky
senior manažér, PwC
špecialista na medzinárodné zdaňovanie
+421 2 59350 569
radoslav.kratky@sk.pwc.com

Zuzana Sehnalová
líder oddelenia marketingu a komunikácie, PwC
+421 2 59350 133
zuzana.sehnalova@sk.pwc.com

Alexander Šrank
partner, líder oddelenia poradenstva, PwC
špecialista na transakcie, služby individuálnym
vlastníkom a energetiku
+421 2 59350 587
alexander.srank@sk.pwc.com

Monika Krošláková
Katedra služieb a cestovného ruchu, Obchodná
fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave
+421 2 672 915 77
monika.krosalakova@euba.sk

Marcela Šimková
poverená vedením redakcie Hospodárskych novín
+421 2 48 238 333
marcela.simkova@ecopress.sk

Poradenská spoločnosť PwC

Firmy PwC pomáhajú organizáciám i jednotlivcom vytvárať tú hodnotu, ktorú hľadajú. Sme sieťou firiem v 158 krajinách s vyše 195 000 pracovníkmi, ktorí robia všetko pre to, aby poskytovali kvalitné audítorské, daňové a poradenské služby. Viac sa dozviete na našej webovej stránke www.pwc.com/sk.

PwC Bratislava
Námestie 1. mája 18, 815 32 Bratislava
Tel.: +421 (0)2 59350 111

PwC Košice
Protifašistických bojovníkov 11, 040 01 Košice
Tel.: +421 (0)55 3215 311

Ing. Monika Krošláková, PhD.

Pôsobí na Katedre služieb a cestovného ruchu, Obchodnej fakulty, Ekonomickej univerzity v Bratislave. V pedagogickej, vedecko-výskumnej a publikačnej činnosti sa orientuje na problematiku rodinného podnikania, je garantom predmetu Rodinné podnikanie na Ekonomickej univerzite, je autorkou alebo spoluautorkou viacerých publikácií zaoberajúcich sa problematikou rodinného podnikania a participovala tiež na príprave návrhu zákona o rodinnom podnikaní na Slovensku v roku 2013. Prednáša na vedeckých a odborných konferenciách témy týkajúce sa rodinného podnikania a aktívne spolupracuje na projektoch a prieskumoch zameraných na predmetnú problematiku. Na Ekonomickej univerzite participuje taktiež v predmetoch Obchodné podnikanie, Obchodno-podnikateľské služby a Marketing a manažment služieb. Pôsobí ako členka predstavenstva pre vzťahy s verejnosťou Inštitútu pre podporu a rozvoj vzdelávania, vedy a výskumu – IPRV. Je spolumajiteľkou rodinných firiem Novplasta, s.r.o. a Pro Tennis Academy s.r.o.

Denník Hospodárske noviny

Ekonomický denník Hospodárske noviny (HN), ktorý vydáva vydavateľstvo ekonomickej a odbornej tlače ECOPRESS, je najčítanejším ekonomickým periodikom na slovenskom trhu. Čitatelia denne v HN nachádzajú najnovšie informácie o vývoji domácej i zahraničnej ekonomiky, konkrétnych sektorov, v ktorých pôsobia, ponúkajú aj pohľad na slovenskú i svetovú politiku. HN ponúkajú noviny rozdelené na dve sekcie, prvú výlučne spravodajskú, druhá pod názvom HN+ sa venuje popri ekonomike, analýzam, servisu a publicistike. Predstavujú teda plnohodnotný primárny zdroj informácií so silnou ekonomickou kompetenciou. www.hnonline.sk

Adresa spoločnosti: ECOPRESS a.s., Nobelova 34, 831 02 Bratislava

www.pwc.com/sk



Táto publikácia poskytuje iba všeobecné informácie a základný prehľad o danej téme, ale nenahrádza profesionálne poradenstvo. Nikto by sa preto nemal riadiť výlučne informáciami, ktoré sú v nej obsiahnuté, ale mal by sa zakaždým opierať o špecifické odborné rady. Presnosť alebo úplnosť informácií uvedených v tejto publikácii nie je zaručená (či už explicitne alebo implicitne), a preto – pokiaľ to zákon povoľuje - PwC neprijíma ani nepreberá nijakú povinnosť, zodpovednosť či povinnú starostlivosť za akékoľvek následky voči komukoľvek, kto by konal alebo nekonal na základe informácií uvedených v tejto publikácii, a ani za akékoľvek rozhodnutia prijaté na ich základe.

© 2014 PwC. Všetky práva vyhradené. Názov "PwC" v tomto dokumente označuje spoločnosti PricewaterhouseCoopers Slovensko, s.r.o., PricewaterhouseCoopers Tax, k.s., PricewaterhouseCoopers Services s.r.o. a PricewaterhouseCoopers Legal, s.r.o., ktoré sú členmi siete firiem PricewaterhouseCoopers International Limited, z ktorých každá je samostatným a nezávislým právny subjektom.

