



Deti zapájať od mala

» „Dcéry som už odmala brával aj na rokovania i nákup tovaru. Cez víkendy mi pomáhali vzorovať regály pre našich odberateľov. Takto som im kompenzoval aj čas, ktorý som im nemohol inak venovať, lebo som musel byť v práci,“ hovorí zakladateľ liptovskomikuláškovej firmy na potreby pre domáce zvieratá **Tatrapet** Lubomír Čupka, ktorý v nej má aj obe dcéry Moniku i Katarínu.



Ostrohy mimo ochrany rodiny

» „Vždy som vedela, že chcem byť v našej rodinnej firme. Ale nie hneď po štúdiách práva. Najskôr som chcela získať aj iné skúsenosti, aby som vedela porovnávať,“ vysvetľuje dcéra zakladateľa hurbanovského výrobcu bicyklov **Kenzel** Jozefa Kendera Monika, prečo pred preberaním firmy najskôr pracovala v atómovej elektrárni v Jaslovských Bohuniciach na projekte vyradenia V1.



Podriadit sa potrebám rodiny

» „Po náhlej smrti svokra som nemal na výber. Z vlastnej právnej praxe som sa musel postaviť na čelo ním vybudovanej pekárne, lebo sa už okolo nej zlietali špekulanti, ktorí ju chceli ovládnuť,“ hovorí Viktor Gumán, ktorý riadi po zosnulom Vladimírovi Kopaničákovi jeho košickú pekáreň **Vamex** spolu s jeho dcérou a svojou manželkou Zuzanou.

Podnikanie

Rodinný biznis

Najlepšie rady na rozvoj rodinných firiem

Desať týždňov sme v seriáli o rodinných firmách prinášali ich príbehy a skúsenosti. Čo na to hovoria skúsení experti?

Kvarteto rád Maria Fondatiho

Vedieť odísť

Zakladatelia firiem musia mať v zrejšom veku odvahu priznať si, že sil i tvorivosti na ďalšie podnikanie už nemusia mať toľko ako dakedy. Kto dokáže mať dostatok takejto sebareflexie, je schopný včas rozhodnúť o odovzdaní žezla vo firme mladším nasledovníkom.

Zakladateľ tiež musí nástupníctvo plánovať dlhšie obdobie. Odovzdanie vedenia nie je záležitosťou jedného mesiaca a ani jedného roka. Slovenskí majitelia firiem aj toto dosť podceňujú. Ešte vždy sa u nás nájdú podnikatelia, ktorí sa blížia k šesťdesiatke a myslia si, že ich sa to netýka a oni na výchovu nasledovníkov ešte majú čas.

Na dieťa nezmenenou optikou

Otcovia musia mať veľmi objektívny pohľad na reálnu schopnosť všetkých na-



Mario Fondati, partner spoločnosti Amrop

sledovníkov, čo prichádzajú do úvahy na prevzatie vedenia biznisu. Ak je k dispozícii priamy potomok zakladateľa alebo iný člen jeho širšej rodiny, treba zhodnotiť jeho schopnosť, vzdelanie, skúsenosti, no i osobnostné predpoklady na zvládnutie takejto pozície úplne rovnako ako u každého iného manažera z prostredia mimo rodiny.

Počas zaúčania nasledovníka treba kriticky zhodnotiť jeho podaný výkon a treba

mu dávať aj adekvátnu spätnú väzbu, aby dostal šancu zlepšiť sa. Majiteľom, ktorí si zakrývajú oči pred neschopnosťou nástupcov sa to zvyčajne vráti v podobe zhoršenia výsledkov firmy a tiež cez zhoršenie firemnej kultúry a vzťahov v jej vnútri.

Hovoriť veľa a na rovinu

Alfou a omegou dobrých medziľudských vzťahoch vnútri rodín je intenzívna a otvorená komunikácia. Nič iné neplatí ani v rodinných podnikoch. Každý člen rodiny by mal mať vo firme jasne stanovenú rolu. Nielen tí, ktorí v nej aj priamo pracujú. Ale aj tí, ktorí sú len spoluvlastníkmi. A dokonca aj tí, ktorí na ňu priamy dosah nemajú, no z času na čas majú poradný hlas.

Nebáť sa pomoci z vonku

Pri absencii vhodných nástupcov priamo z rodiny môže každodenné výkonné vedenie rodinného podniku prevziať od zakladateľa

aj vhodný externý manažér. Ten prináša do firmy aj skúsenosti z iných spoločností. Nimi môže modifikovať k lepšiemu aj doterajšie spôsoby vedenia rodiny.

V neposlednom rade externý manažér často môže aj upokojiť prípadne pošramotené vzťahy medzi jednotlivými členmi rodiny.

Rozsah spolupráce rodín s externým manažérom sa môže pohybovať od toho, že im iba krátkodobo radí, až po jeho kapitálový vstup do majetkovej štruktúry podniku. To manažera motivuje k ešte lepším výkonom.

Kvarteto rád Michala Šubína

Stretávať sa a vychovávať

Výchova prichádzajúcich generácií nie je len o tom, akú univerzitu budú študovať. Podstatná časť výchovy sa musí diať vnútri rodín. Vhodným priestorom na to sú celorodinné stretnutie, kde sa jednotliví členovia navzájom spoznávajú a tiež zisťujú, ako funguje rodinný biznis a že práve on financuje ich štúdiá, bývanie i iné potreby. Potomkovia musia tiež vedieť, voči komu majú mať v rodinnej firme rešpekt a prečo.

Pravidlá na dlhé generácie

Jedným z podstatných rozdielov medzi úspešnou firmou ságou a neúspešnou je

miera snaženia sa rodičov zakladateľov o nastavenie pravidiel spravovania rodinného majetku novou generáciou.

Keď to zakladateľ nastavuje, je vhodné, aby sa pritom odosobnil od pozície majiteľa. Je lepšie, ak sám seba vníma skôr len ako dočasného správcu s tým, že po ňom túto správu prevezmú jeho deti, po nich ich deti a tak ďalej.



Michal Šubín, šéf Family Office v RSM Tacoma

Bezpečnejšie v jednej kope

Už dávne šľachtické rody robili všetko pre to, aby majetok zachovali celistvý, nedeľiteľný a vďaka tomu aj bezpečnejší. Základom toho bolo, že majetok prechádzal vždy iba na ľudí z výhradne pokrvnej línie samotného zakladateľa.

Veľký majetok totiž vždy priťahuje aj veľa cudzích ľudí, ktorí sa k nemu chcú dostať. Najlepšie sa dá majetok ochrániť konsolidovaním do

jedného uceleného rodinného holdingu. S ním spojené dokumenty potom definujú, kto a za akých podmienok môže majetok užívať, kto má v rodinnom biznise aké práva, ako aj povinnosti. Holding vylučuje, aby sa rodinnému majetku dostal niekto neželaný.

Ak holding absentuje, tak napríklad po úmrtí otca zakladateľa nedostanú v dedičskom konaní podiely v jeho firme len jeho deti, ale aj pozostalá manželka, ktorá sa môže neskôr vydať, a tak už bude mať na firmu dosah aj jej nový manžel.

V holdingu rozhodne treba ošetriť aj pozície nových životných partnerov dedičov. Aj partneri môžu mať s majetkom rodiny vlastné plány, ktoré nemusia byť v prospech celej širšej rodiny.

Najspravodlivejšie nemusí byť najlepšie

Mnoho zakladateľov sa na nástupníctvo pozerá tak, že rodinný majetok rozdelí rovnakým dielom medzi všetkých potomkov. Na prvý pohľad ide o rozumný a spravodlivý krok. No nie vždy musí byť aj rozumným.

Napríklad v prípade rozdelenia financií a cenných papierov na jednotlivých potomkov príde k zníženiu hodnoty predtým celistvého rodinného majetku. To bude mať negatívny vplyv trebárs na schopnosť získať bankové úvery.

(hai)



Nechaj mladých modernizovať

» Zakladateľ banskobystrického výrobcu sójových jedál **Alfa Bio** Ján Lunter niekedy aj ťažko vnímal, ako jeho traja synovia Jakub, Ondrej a Juraj menili riadenia i slabších pracovníkov v jeho podniku, no tí za posledných päť rokov jeho výrobu zdvihli zo 700 až na štyritisíc ton a tržby posunuli z troch na osem miliónov eur.



Nezávislý prostredník

» „Bude lepšie, ak na samotnom vrchole našej firmy bude niekto nezávislý, a preto pre ňu hľadáme generálneho riaditeľa z externého prostredia,“ hovorí Ivana Kacvinská, dcéra spolumajiteľky popradskej konzervárne **Tatragon** Kataríny Kacvinskej, ktoré konzerváreň ovládajú spolu s ďalšou rodinou Pisarcíkovcov.



Každý dedič rovnako

» „Všetkým svojim trom deťom dám z firmy rovnakú tretinu bez ohľadu na to, či v nej aj budú alebo nebudú pracovať. Nechcem, aby sa raz hádali, že niekto má menej ako iný. Najstarší syn Erik, ktorý je už so mnou vo firme, to berie, veď má navyše svoj manažérsky plat,“ hovorí zakladateľ kežmarskej likérky **Karloff** Ján Semaňák.

Čo viac by mohol pre rozvoj domáceho rodinného podnikania urobiť štát?

Mario Fondati: Z prieskumov, ktoré robíme medzi slovenskými rodinnými firmami, vyplýva, že žiadne selektívne podporné nástroje od štátu nepotrebné. Stačí, aby štát vytvoril všeobecne priaznivé legislatívne prostredie a nezasahoval doň tak často, ako sa to žiaľ deje. Viac ako niečo nové by teda naše rodinné firmy prijali stabilitu podmienok na podnikanie.

Michal Šubín: Slovensko by mohlo zaviesť legislatívne nástroje na ľahšie zachovávanie celistvosti rodinného majetku. Zaostáva trebárs v problematike predmanželských zmlúv a porozvodového vysporiadania majetku manželov. Hoci sa predmanželská zmluva v našom regióne vníma negatívne, smeruje

len k zachovaniu celistvosti a teda aj k zvýšeniu stability rodinných podnikov. A tiež hoci sa niekomu môžu zdať u nás absentujúce inštitúcie ako trust, nadácia alebo fond ako niečo tajuplné, ich primárnym cieľom je pomôcť rodine zachovať celistvosť majetku naprieč budúcimi generáciami. Štát by si mal uvedomiť, že rozpady domácich rodinných firiem majú negatívny dosah na celé domáce hospodárske prostredie. Rodinné firmy sú vo všeobecnosti totiž najväčším zamestnávateľom na svete a pôsobia aj

v regiónoch, do ktorých nadnárodné korporácie nevstupujú. Česká republika vniesla do svojej legislatívy vytváranie takzvaných zverených fondov už v roku 2014. Český inštitút možno za veľmi špecifických podmienok využiť aj rodinami zo Slovenska. Alternatívne je možné využiť aj tradičné jurisdikcie ako Lichtenštajsko, Rakúsko, Normanské ostrovy a podobne. Ich nevýhodou je však podstatne vyššia cena za založenie a správu a súčasne jazyková bariéra, ktorá viacerých Slovákov odrádza. (hai)