

UNIVERZITA KOMENSKÉHO V BRATISLAVE
FAKULTA MANAGEMENTU

PLÁNOVANIE NÁSTUPNÍCTVA V RODINNÝCH
PODNIKOCH

DIPLOMOVÁ PRÁCA

2017

Bc., Magdaléna Majorošová

UNIVERZITA KOMENSKÉHO V BRATISLAVE
FAKULTA MANAGEMENTU

**PLÁNOVANIE NÁSTUPNÍCTVA V RODINNÝCH
PODNIKOCH**

Diplomová práca

Študijný program: Manažment
Študijný odbor: Manažment
Školiace pracovisko: Katedra stratégie a podnikania
Vedúci práce: Mgr. Marian Holienka, PhD.

2017

Bc., Magdaléna Majorošová



Univerzita Komenského v Bratislave
Fakulta managementu

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Magdaléna Majorošová
Študijný program: manažment (Jednoodborové štúdium, magisterský II. st., denná forma)
Študijný odbor: manažment
Typ záverečnej práce: diplomová
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Plánovanie nástupníctva v rodinných podnikoch
Succession Planning in Family Businesses

Vedúci: Mgr. Marian Holienka, PhD.
Katedra: FM.KSP - Katedra stratégie a podnikania
FM vedúci katedry: prof. Ing. Anna Pilková, PhD., MBA

Dátum zadania: 21.09.2015

Dátum schválenia: 23.09.2015

prof. Ing. Anna Pilková, PhD., MBA
vedúci katedry

.....
študent

.....
vedúci práce

Abstrakt

MAJOROŠOVÁ, Magdaléna: Plánovanie nástupníctva v rodinných podnikoch. [Diplomová práca] – Univerzita Komenského v Bratislave. Fakulta managementu; Katedra stratégie a podnikania. – Vedúci: Mgr. Marian Holienka, PhD. Bratislava: UK, 2017, 83 s.

Diplomová práca sa sústreďí na problematiku plánovania nástupníctva v rodinných podnikoch. V dnešnej dobe zakladatelia rodinných podnikov sa blížia k dôchodkovému veku a preto je potrebné, aby mali naplánovanú budúcnosť svojich rodinných podnikov. Práve to bol jeden z dôvodov výberu našej témy.

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo analyzovanie procesu plánovania nástupníctva a jeho napĺňania v rodinných podnikoch v Slovenskej republike. Následne preskúmať pripravenosť rodinných podnikov a ich členov na transfer podniku na mladšiu generáciu. V neposlednom rade analyzovať skúsenosti troch vybraných rodinných podnikov prostredníctvom pološtruktúrovaných rozhovorov.

Práca pozostáva zo štyroch hlavných kapitol. V prvej kapitole sa oboznamujeme so základnými pojmami a teoretickými poznatkami o rodinných podnikoch a nástupníctve zo Slovenskej republiky a zahraničia. V druhej kapitole si stanovujeme ciele a v štvrtej charakterizujeme použité výskumné metódy. V poslednej kapitole sme vyhodnotili výsledky výskumu a následne ich interpretovali. V závere sme poznatky zhrnuli a stanovili naše odporúčania.

Kľúčové slová: rodina, podnik, zakladateľ, nástupníctvo

Abstract

MAJOROŠOVÁ, Magdaléna: Succession Planning in Family Businesses. [Master Thesis] – Comenius University in Bratislava. Faculty of Management; Department of Strategy and Entrepreneurship. - Advisor: Mgr. Marian Holienka, PhD. Bratislava: Comenius University in Bratislava, 2017, 83 pp.

The diploma thesis is focused on the issue of succession planning in family businesses. Nowadays founders of family businesses are approaching retirement age and therefore they need to have a well planned future for their family businesses. That was one of the reasons for choosing our topic.

The main aim of this diploma thesis was to analyze the process of succession planning and its fulfillment in family enterprises in the Slovak Republic. The next step was to examine the readiness of family businesses and their members to transfer a business to a younger generation. Last but not least, analyze the experience of three selected family companies through semi-structured interviews.

The thesis consists of four main chapters. In the first chapter we learn about the basic concepts and theoretical knowledge about family businesses and succession from the Slovak Republic and abroad. In the second chapter we set goals and in the fourth we characterize the used research methods. In the last chapter, we evaluated the results of the research and subsequently interpreted them. At the end we summed up the findings and set our recommendations.

Key words: family, enterprise, founder, succession

Predhovor

Rodinné podniky predstavujú výraznú časť slovenských podnikov. Prispievajú k zamestnanosti a aj rozvoju ekonomiky Slovenskej republiky. Spomínané podniky sú v rukách rodín a vyžadujú pozornosť. Keďže rozmach slovenskej ekonomiky začal až v 90. rokoch minulého storočia, tak v tom období vznikali aj prvé rodinné podniky. V súčasnosti je to už viac ako štvrtstoročie a mnohí zakladatelia sa blížia k dôchodkovému veku. Zo spomínaného dôvodu je významné venovať sa plánovaniu nástupníctva. Plánovať a pripravovať sa na transfer podniku na ďalšiu generáciu je potrebné precízne a v dostatočnom predstihu. Ako je nám známe zo skúseností rodinných podnikov z celého sveta, iba 30 % z nich úspešne zvládlo transfer podniku na druhú generáciu. Práve kvôli spomínaným dôvodom, je dôležité venovať tejto téme pozornosť.

Cieľom diplomovej práce je analyzovanie procesu plánovania nástupníctva a jeho napĺňania v rodinných podnikoch v Slovenskej republike. Taktiež medzi naše ciele patrí charakterizovanie rodinných podnikov a nástupníctva v rodinných a nerodinných podnikoch. Vo výskumnej časti sme sa sústredili na analyzovanie pripravenosti rodinných podnikov na medzigeneračný transfer.

Hlavný cieľ diplomovej práce je analyzovanie procesu plánovania nástupníctva a jeho napĺňania v rodinných podnikoch v Slovenskej republike. Spomínaný cieľ pozostáva z čiastkových cieľov, ktoré detailnejšie charakterizujú zámer diplomovej práce.

Tému diplomovej práce Plánovanie nástupníctva v rodinných podnikoch som si vybrala na základe jej aktuálnosti na našom území. Záujem bol o to väčší, keď som sa dozvedela viacero informácií o danej problematike prostredníctvom literatúry a aj rozhovorov s Ing. Máriom Fondatim. Vďaka tvorbe diplomovej práce som mala možnosť zúčastniť sa dvoch podujatí určených pre podnikateľov v rodinných podnikoch.

Predpokladá sa, že diplomová práca môže mať výrazný prínos pre rodinné podniky, v ktorých podnikatelia uvažujú nad budúcnosťou podniku. Taktiež získané poznatky môžu byť využité v nerodinných podnikoch, ktoré manažujú nástupníctvo. Výsledky diplomovej práce budú môcť byť využité ako prieskum potrieb rodinných podnikateľov, vhodný pre vládne a mimovládne organizácie. Vďaka výsledkom dotazníka a riadených rozhovorov ich vieme upozorniť na kritické oblasti pri procese plánovania nástupníctva.

Týmto sa chcem poďakovať svojmu vedúcemu Mgr. Marianovi Holienkovi, PhD. za jeho usmerňovanie a cenné rady pri písaní diplomovej práce. Taktiež chcem poďakovať

všetkým podnikateľom, ktorí sa zúčastnili dotazníkového prieskumu a aj zakladateľom a nástupcom vo vybraných troch rodinných podnikoch. Osobitne patrí moja vďaka Ing. Máriovi Fondatimu, ktorý bol ochotný a pomáhal mi pri oboznamovaní sa s témami ako sú rodinné podniky a plánovanie nástupníctva v týchto podnikoch.

Obsah

Úvod	11
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	13
1.1 Rodinné podnikanie a rodinné podniky	13
1.2 Modely rodinného podnikania	20
1.2.1 <i>F-PEC model</i>	20
1.2.2 <i>Model troch kruhov</i>	22
1.3 Nástupníctvo	23
1.4 Nástupníctvo v rodinných podnikoch	26
1.4.1 <i>Plánovanie nástupníctva vo vedení podniku</i>	30
1.4.2 <i>Plánovanie nástupníctva vo vlastníctve podniku</i>	33
2 Cieľ práce	36
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	37
3.1 Charakteristika objektu skúmania	37
3.2 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	37
3.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov	38
4 Výsledky práce a diskusia	39
4.1 Dotazníkový prieskum	39
4.1.1 <i>Charakteristika zamerania prieskumu</i>	39
4.1.2 <i>Cieľ prieskumu</i>	40
4.1.3 <i>Metodika a metóda prieskumu</i>	40
4.1.4 <i>Výskumné predpoklady výskumu</i>	40
4.1.5 <i>Identifikácia prieskumnej vzorky</i>	41
4.1.6 <i>Vyhodnotenie a interpretácia prieskumu</i>	47
4.2 Riadené rozhovory	64
4.3 Verifikácia prijatých výskumných predpokladov a diskusia	70
4.4 Závěry a odporúčania pre prax.....	72
Záver	75
Zoznam použitej literatúry	77
Zoznam príloh	80

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 F-PEC model.....	21
Obrázok 2 Model troch kruhov.....	23

Zoznam grafov

Graf 1 Veková štruktúra respondentov.....	41
Graf 2 Dĺžka podnikania respondentov.....	42
Graf 3 Veľkosť podnikov podľa počtu zamestnancov.....	43
Graf 4 Rozdelenie podnikov podľa klasifikácie ekonomických činností SK-NACE.....	44
Graf 5 Rozdelenie podnikov podľa krajov.....	45
Graf 6 právna forma podnikov.....	46
Graf 7 Máte v rodine nástupcu?.....	47
Graf 8 Prebehla v podniku generačný výmena?.....	48
Graf 9 Závislosť priebehu nástupníctva od veku zakladateľa.....	48
Graf 10 Čo ďalej plánujete s podnikom po vašom odchode z líderského postu?.....	49
Graf 11 Rodinný vzťah nástupcu so zakladateľom.....	50
Graf 12 Vek nástupcu.....	51
Graf 13 Kedy ste sa začali venovať nástupníctvu?.....	52
Graf 14 Ktorý faktor vás najviac ovplyvnil pri plánovaní nástupníctva?.....	53
Graf 15 Máte v rodine viacero potenciálnych nástupcov?.....	54
Graf 16 Ktorý faktor Vás najviac ovplyvnil pri výbere nástupcu?.....	55
Graf 17 Mali ste pripravený štruktúrovaný plán rozvoja nástupcu?.....	56
Graf 18 Ako plánovanie nástupníctva ovplyvnilo rozvoj nástupcu?.....	57
Graf 19 Závislosť rozvoja nástupcu a prípravy štruktúrovaného plánu nástupníctva.....	58
Graf 20 Podieľa/Podieľal sa nástupca na rozhodovaní v podniku ešte pred oficiálnym odovzdaním postu?.....	59
Graf 21 V akej miere zasahuje zakladateľ do rozhodovania v podniku?.....	60
Graf 22 Prečo ste uvažovali nad externým manažérom?.....	61
Graf 23 Ako ste hľadali externého manažéra?.....	62

Graf 24 Aké boli Vaše kritériá výberu externého manažéra?.....	63
--	----

Slovník termínov

Zakladateľ je fyzická osoba, ktorá založila podnik. Pre účel diplomovej práce pri tomto pojme nerozlišujeme rodovú príslušnosť.

Nástupca je fyzická osoba, ktorá v budúcnosti prevezme kontrolu nad vedením alebo vlastníctvom podniku. Pre účel diplomovej práce pri tomto pojme nerozlišujeme rodovú príslušnosť.

Úvod

Veľkú časť slovenských podnikov tvoria rodinné podniky. Napriek tomu neexistuje ich jednotná definícia. Vybudované podniky sú častokrát naplnením snov ich zakladateľov, ktorí podnikaniu zasvätili svoj život. Keď prídu do veku, v ktorom už nevládu plnohodnotne sa venovať práci alebo dokonca sa im výrazne zhorší zdravotný stav, uvedomia si, že už nedokážu viesť úspešný podnik. Vtedy je však už neskoro začať riešiť otázku nástupníctva a odovzdávania skúseností mladšej generácii. Podnikatelia by mali dostatočne vopred plánovať odovzdanie podniku ďalšej generácii. Proces nástupníctva zvyčajne trvá niekoľko rokov a vyžaduje množstvo energie a pozornosti zo strany zakladateľa a aj nástupcu. Taktiež je potrebná participácia ostatných rodinných príslušníkov a aj nerodinných zamestnancov, ktorí sú neodmysliteľnou súčasťou procesu. Keďže slovenské rodinné podniky takýto medzigeneračný prechod v najbližších rokoch ešte len čaká, je dôležité sa zaoberať danou problematikou.

Pri príprave diplomovej práce sme si vytýčili viacero cieľov, ktoré spája hlavný cieľ analýzy procesu plánovania nástupníctva a jeho naplňania v rodinných podnikoch v Slovenskej republike. Pre teoretickú časť máme nasledovné ciele: charakterizovanie rodinného podniku a jeho špecifik, charakterizovanie procesu plánovania a realizácie nástupníctva v nerodinných podnikoch, analyzovanie plánovania nástupníctva v rodinných podnikoch so zameraním na nástupníctvo vo vedení podniku a nástupníctvo vo vlastníctve podniku. Vo výskumnej časti sme sa zamerali na preskúmanie pripravenosti rodinných podnikov a ich členov na transfer podniku na mladšiu generáciu. Posledným cieľom je analyzovanie skúsenosti troch vybraných rodinných podnikov prostredníctvom pološtruktúrovaných rozhovorov a vytvorenie a navrhnutie odporúčaní pre zakladateľov a nástupcov za účelom zefektívnenia plánovania nástupníctva v rodinných podnikoch.

Diplomová práca pozostáva zo štyroch kapitol. V prvej kapitole skúmame teoretické poznatky o rodinných podnikoch a ich charakteristikách, o nástupníctve vo všeobecnosti a následne o špecifikách nástupníctva v rodinných podnikoch. V druhej kapitole si stanovujeme ciele pre našu prácu. V tretej kapitole spomenieme využívané pracovné postupy a výskumné metódy. V poslednej kapitole interpretujeme výsledky dotazníka, ktorý skúma proces plánovania nástupníctva v rodinných podnikoch. Následne prezentujeme skúsenosti s nástupníctvom v troch slovenských rodinných podnikoch.

Prínos diplomovej práce spočíva v zhromaždených teoretických poznatkoch v problematike nástupníctva v rodinných podnikoch a aj v prezentovaných výsledkoch prieskumu. Následne prezentujeme naše odporúčania.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V nasledujúcej kapitole sa budeme venovať trom základným oblastiam. V prvej časti charakterizujeme rodinné podnikanie a identifikujeme jeho špecifiká. V druhej časti definujeme nástupníctvo a jeho význam. V poslednej časti sa sústreďujeme na jedinečné znaky nástupníctva v rodinných podnikoch. Poukážeme na dôvody plánovania nástupníctva a identifikujeme viacero možných problematických otázok.

1.1 Rodinné podnikanie a rodinné podniky

Rodinné podnikanie siaha ďaleko do minulosti. Jednou z čŕt človeka je samotná podnikavosť. Pôvod rodinných podnikov siaha ďaleko ešte pred Rímskym impériom. Môžeme povedať, že práve rodinné podnikanie bola prvotná forma podnikania. Hlavne vďaka rodinným podnikom sa spoločnosť mohla rozvíjať¹.

Na území Slovenskej republiky sa téme rodinných podnikov nedostáva takmer žiadna pozornosť. Neexistuje žiadna právna norma, ktorá by špecifikovala rodinné podniky. Vo všeobecnosti pozornosť sa kladie na širšiu oblasť – malé a stredné podniky.² Avšak nemožno povedať, že všetky rodinné podniky patria do tejto oblasti. V Európe tvoria rodinné podniky až 80 % zo všetkých podnikov. Celkovo aj v súčasnosti rodiny ovládajú niektoré z najväčších rodinných podnikov.³ Napríklad štvrtá generácia Fordovej rodiny vlastní 40 % podniku Ford Motor Company. Najväčší súkromný rodinný podnik na svete Cargrill má ročné tržby vo výške 60 miliárd dolárov a existuje na trhu už viac ako 150 rokov. Rodinné podniky prevažujú v niektorých odvetviach. Najčastejšie sú to cestovné kancelárie, producenti luxusných tovarov a automobiloví výrobcovia.⁴

Napriek množstvu rodinných podnikov, neexistuje jednoznačná definícia, ktoré podniky sú klasifikované ako rodinné. Tento fakt je ovplyvnený rozličnými pohľadmi na rodinné podniky. Práve kvôli tomu, že neexistuje definícia, rodinné podniky nielenže limituje na teoretické poznatky, ale navyše aj zabraňuje vyriešeniu finančných, sociálnych, právnych a daňových aspektov. Za účelom pochopenia samotného pojmu sa bližšie

¹ RYDVALOVÁ, Petra, et al. *Rodinné podnikání zdroj rozvoje obcí*, 2015, s. 6

² KROŠLÁKOVÁ, Monika, *Rodinné podnikanie*, 2013, s. 7

³ POZA, J. Ernesto a Mary S. Dagherty, *Family Business*, 4. vyd. 2014, s.2

⁴ KENYON-ROUVINEZOVÁ, Denise a John Ward, *Rodinná firma: Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*, 2016, s.23 - 24.

pozrieme na problematiku v zahraničí. Napríklad Európska komisia uvádza nasledovné charakteristiky rodinných podnikov:⁵

- Väčšina rozhodovacích práv je v rukách fyzickej osoby, ktorá firmu založila alebo sú vo vlastníctve fyzických osôb, ktoré získali podiel kapitálu podniku alebo sú vo vlastníctve priameho príbuzného rodinného príslušníka, akým je manžel/manželka, rodičia, deti alebo deti priamych dedičov;
- Väčšinu rozhodovacích práv tvoria priame alebo nepriame práva;
- Minimálne jeden zástupca podniku alebo priamy príbuzný sa oficiálne podieľa na riadení podniku;
- Osoba, ktorá založila alebo nadobudla podnik akciovým kapitálom, alebo jej rodinní príslušníci alebo nasledovníci vlastnia 25 % rozhodovacích práv určených podielom akcií.

Ďalšie definície charakterizujú rodinný podnik prostredníctvom rôznych pohľadov:

1. Rodinné podniky sú tie, v ktorých viacero rodinných príslušníkov je vo vedení podniku alebo sú majoritní vlastníci podniku;⁶
2. Rodinný podnik je podnik riadený s cieľom formovať víziu a je kontrolovaný členmi jednej rodiny alebo malou skupinou rodín takým spôsobom, aby bol udržateľný pre viacero generácií;
3. Rodinný podnik znamená, že je podnik riadený alebo manažovaný s cieľom udržiavania vízie podniku, ktorý je majoritne vlastnený príslušníkmi jednej rodiny alebo malým počtom rodín, takým spôsobom, aby bol dlhodobo udržateľný pre budúce generácie rodiny alebo rodín.⁷

V minulosti mali nerodinné podniky jasnú výhodu v šetrení z rozsahu, taktiež sa im veľmi dobre darilo získavať kapitál. Avšak v súčasnosti sa už podniky nemôžu sústrediť na nekonečné možnosti. Práve naopak, musia bojovať so silnejúcou konkurenciou, nižšími tržbami a pomalým rastom. V rodinných podnikoch je však situácia trochu iná.

V minulosti bola kvalita na trhu podceňovaná, avšak pri súčasnom tlaku konkurencie je zdrojom konkurenčnej výhody. Podľa Josha Barona, vydavateľa pre Harvard Business

⁵ EURÓPSKA KOMISIA: Family business [online]. 2009. [cit. 2017-03-06]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_sk>

⁶ DAVIS, John A. *Definitions and Typologies of the Family Business*. Harvard Business School Background Note, 2001, s. 1 - 3.

⁷ THE FAMILY FIRM INSTITUTE, *Family Enterprise: Understanding Families in Business and Families of Wealth*, 2013, s. 2.

review, rodinné podniky majú v súčasnosti možnosť si vytvoriť trvalo udržateľnú konkurenčnú výhodu v piatich oblastiach⁸:

1. Kariéra - upustenie od masívneho zamestnávania a zameranie na rozvoj
V dvadsiatom storočí bolo zaužívané zamestnávať, zaškoliť a preškoliť enormný počet zamestnancov. Avšak v súčasnosti sa firmy orientujú na výber, delegovanie právomoci, rozvoj a preškolenie najtalentovanejších zamestnancov.

2. Kapitál – využívanie vlastného kapitálu namiesto cudzieho kapitálu
V minulosti bol vysoký dopyt po kapitále a bol zdrojom úspechu. V súčasnosti sa uprednostňuje kvalita nad kvantitou, pretože cudzí kapitál vyžaduje rýchlu návratnosť investícií. Z toho dôvodu sa podniky museli zameriavať na krátkodobé výsledky namiesto udržateľnej tvorby hodnoty. Rodinné podniky tieto problémy nemajú. Ich zakladatelia myslia skôr na desaťročia dopredu ako na štvrťročné výsledky. Vzhľadom na to, že firma nemá externé zdroje financovania, má pomerne nízke kapitálové náklady. Taktiež rodinný podnik menej riskuje pri svojich výdavkoch, pretože v stávke je ich vlastný kapitál.

3. Reputácia – smerovanie k udržateľnosti namiesto profitu
Rodinné podniky vo všeobecnosti majú bližšie k udržateľnej stopke. Častokrát tieto podniky majú vzťahy so svojimi zákazníkmi a záleží im na reputácii. Investujú do komunit, a to sa odzrkadľuje na sociálnej a aj ekonomickej hodnote.

4. Organizácia – posun od komplexnej výroby k pružnosti
V dobe rýchlych zmien si firmy potrebujú vytvoriť kapacity pre flexibilitu a rýchle rozhodnutie pre zmenu, aby držali s tempom, ktoré určuje trh. Rodinné podniky sú stavané na flexibilitu. Obvykle majú plochejšie organizačné štruktúry, kde je tok informácií rýchlejší a rozhodovanie je pružnejšie.

5. Riadenie podniku – zapojenie vlastníkov
Vo veľkých verejných podnikoch je rozhodovanie v rukách manažérov, ktorí najčastejšie nepatria medzi vlastníkov. To spôsobuje problém, keďže vlastníci nie sú zapojení do denného manažmentu podniku. Taktiež manažéri sa nesprávajú ako vlastníci. V rodinných podnikoch je vysoko podporované

⁸ BARON, Josh: Challenges, Why the 21st Century Will Belong to Family Businesses. In Electronic Journal of Harvard business review [online]. 2016, [cit. 2017-01-18]. Dostupné na internete: <https://hbr.org/2016/03/why-the-21st-century-will-belong-to-family-businesses>.

zapájanie vlastníkov v podniku. Taktiež ak je v podniku menej vlastníkov, uľahčuje to rýchle rozhodovanie.

Iný pohľad na výhody, ale aj nevýhody rodinných podnikov ponúka Helena Strážovská a Ľubomíra Strážovská.⁹

Výhody rodinných podnikov:

- využívanie ľudského kapitálu v rámci rodiny;
- budovanie rodinných vzťahov;
- možnosť sebarealizácie;
- finančná a nefinančná podpora od rodinných príslušníkov;
- príprava budúcich nástupcov;
- spoločný záujem o podnikanie;
- zdieľanie spoločných hodnôt a tradícií.

Nevýhody rodinných podnikov:

- neobjektívnosť v porovnaní s inými zamestnancami;
- stráca sa rozdiel medzi prácou a rodinou;
- konflikty medzi záujmami rodiny a podniku;
- zamestnávanie nekvalifikovaných rodinných členov;
- nerešpektovanie rodinných príslušníkov ako nadriadených;
- demotivovanie ostatných zamestnancov.

Skúmanie rodinných podnikov sa bude v najbližších rokoch prehĺbovať. Mnoho univerzít na celom svete začína výskum o rodinných podnikoch. V roku 2001 bola založená Medzinárodná asociácia pre výskum rodinného podnikania. Trendom je aj spolupráca jednotlivých rodinných podnikov, ktoré medzi sebou zdieľajú vedomosti a skúsenosti. V roku 1989 bola založená aliancia Family Business Network. Aliancia má v súčasnosti viac než 9000 individuálnych členov a 3000 rodín.¹⁰ V Európe taktiež existuje federácia národných asociácií European Family Business (ďalej EFB). Organizácia bola založená v roku 1997 v Bruseli. Medzi ciele EFB patrí príprava legálneho a administratívneho vymedzenia rodinných podnikov, rovnaké podmienky pre vlastný

⁹ STRÁŽOVSKÁ Helena, Ľubomíra, *Rodinné podnikanie*, 2002, s. 23 - 24.

¹⁰ KENYON-ROUVINEZOVÁ, Denise a John WARD, *Rodinná firma: Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*, s. 25-26.

kapitál ako zdroja financovania, podnikateľské vzdelávanie a spracovanie štatistických údajov o rodinných firmách v európskom prostredí¹¹.

Unikátnosť rodinných podnikov pozostáva z odlišného vplyvu, ktorý má rodina na vlastníctvo, vedenie a podieľanie sa na manažovaní prostredníctvom strategického smerovania a priamy zásah rodiny do každodenných operácií. Základným rozdielom medzi rodinne vlastneným podnikom alebo rodinne riadeným podnikom a inou formou podnikov je vzťah medzi rodinou a ich podnikaním. Vo všeobecnosti sa stáva, že členov rodinných podnikov zaujíma aj viac ako len samotný biznis.¹² Vďaka spomínanému vplyvu môžeme usúdiť, že rodina vplýva aj na tvorbu stratégie rodinného podniku. Vplyv je spôsobený radom faktorov ako napríklad počet detí v rodine a ich záujmy a schopnosti, história rodiny a jej hodnoty. Rodinné podniky sú taktiež ako iné typy podnikov ovplyvňované podnikateľským prostredím. Súbor všetkých spomínaných premenných tvorí **rodinnú podnikateľskú víziu**¹³.

Spoločné charakteristiky úspešných rodinných podnikov:

- vytváranie a podporovanie zánietenia a motivácie vo výkonnostne orientovanom podniku;
- jasná, zrozumiteľná a implementovaná vízia, stratégia a hodnoty podniku;
- neúprosná túžba byť najlepší z najlepších;
- talentovaní a kvalifikovaní lídri a ostatní zamestnanci, ktorí vedú ľudí pomocou vlastného príkladu, delegujú, sú orientovaní na zákazníkov, záležím na koncových výsledkoch, plánujú a správne komunikujú svoje plány a aktívne počúvajú;
- vypracovaný biznis plán, ktorý sa sústreďí na kľúčové priority;
- jednoznačné a transparentné definovanie zodpovednosti zamestnancov za dosahované výsledky;
- orientovanie sa na peňažné toky podniku;
- dobre koncipovaný plán nástupníctva, ktorý je implementovaný naprieč celým podnikom.¹⁴

¹¹ EUROPEAN FAMILY BUSINESSES: *Vision, Mission & Objectives* [online]. 2013 [cit. 2017-02-06]. Dostupné na: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/about-us/vision-mission>

¹² POZA, Ernesto J. a Mary S. Dagherly, *Family Business*, 4. Vyd., 2014, s. 6

¹³ KENYON-ROUVINEZOVÁ, Denise a John WARD, *Rodinná firma: Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*, s. 38-44.

¹⁴ SMYSER, Ronald P, *Family Business: Practical Leadership Succession Planning*, 2013, s. 20 - 23.

Rodinný podnik sa výrazne nelíši od nerodinného podniku, avšak má svoje jedinečné charakteristiky. Unikátnosť rodinných podnikov pozostáva z odlišného vplyvu, ktorý má rodina na vlastníctvo, vedenie a podieľanie sa na manažovaní prostredníctvom strategického smerovania a priamy zásah rodiny do každodenných operácií.¹⁵ Podľa prieskumu z roku 2014 realizovaného spoločnosťou PWC v spolupráci s Ing. Monikou Krošlákovou, PhD. z Ekonomickej univerzity v Bratislave a denníkom Hospodárske noviny na vzorke 77 slovenských podnikateľov je možné identifikovať viacero odlišností v porovnaní s inými formami podnikania. 63 % respondentov vníma väčšiu osobnú angažovanosť. 53 % respondentov pociťuje väčšiu flexibilitu v rozhodovaní v porovnaní s medzinárodnými spoločnosťami¹⁶. Čo sa týka ľudských zdrojov, ako napríklad výber nových zamestnancov, kariérny rast, hodnotenie výkonu, sú často hodnotené neformálne. Výber zamestnancov je založený na rodinných vzťahoch a osobných odporúčaníach a nevyžadujú špeciálnu kvalifikáciu. Vzťahy na pracovisku sú založené na vzájomnej dôvere¹⁷. Vo všeobecnosti je podľa Heleny Strážovskej a Ľubomíry Strážovskej je možné identifikovať viacero jedinečných vlastností rodinných podnikov¹⁸:

- majiteľ rodinného podniku je zodpovedný za chod podniku;
- dlhodobé vyhliadky;
- dôležitosť interpersonálnych vzťahov;
- flexibilita, ktorá vplýva na ekonomickú úspešnosť podniku;
- finančné zdroje sú čerpané zo súkromného majetku rodinných príslušníkov;
- sociálna zodpovednosť;
- hodnoty podniku sú v súlade s rodinnými hodnotami;
- transfer informácií medzi členmi rodiny.

Ak vezmeme tieto všetky definície do úvahy, môžeme sa domnievať, že rodinné podniky predstavujú celú škálu podnikov, v ktorých podnikateľ alebo budúci nasledovník a jeden alebo viac rodinných členov strategicky ovplyvňujú podnik. Rodinný podnik je ovplyvňovaný prostredníctvom manažérskeho rozhodovania, kontroly majetku, strategických preferencií akcionárov, kultúrneho a hodnotového rebríčka rodiny.

¹⁵ POZA, J. Ernesto a Mary S. Dagherty, *Family Business*, 4. vyd., 2014, s. 6.

¹⁶ PWC, Monika Krošláková a denník Hospodárske noviny: Prieskum medzi slovenskými podnikateľmi a rodinnými firmami: Súkromný sektor na Slovensku v roku 2014. [online]. Bratislava: PWC, 2014. [cit. 2017-01-04]. Dostupné na internete: http://www.pwc.com/sk/sk/sukromnivlastnici/assets/prieskum_medzi_podnikatelmi_a_rodinnymi-firmami_2014.pdf

¹⁷ MARVEL, Matthew R, *Encyclopedia of new venture management*, 2012, s. 186.

¹⁸ STRÁŽOVSKÁ Helena, Ľubomíra, *Rodinné podnikanie*, 2002, s. 19-22.

Participácia členov rodiny prirodzene vyplýva zo zahrnutia rodinných členov v podniku. Častokrát sú členmi manažmentu, dozornej rady, akcionári alebo podporujúci členovia rodiny. Napriek tomu, že aj niektorí členovia rodiny nie sú súčasťou dennodenného biznisu, ich osobné záujmy a názory ovplyvňujú dianie v podniku. Rodinné podniky sú typické aj tým, že neboli založené len kvôli vidine zisku. Mávajú aj nefinančné ciele, ako napríklad: uplatňovanie svojich hodnôt, potreba spolupatričnosti, perpetuita rodinnej dynastie, udržiavanie sociálneho kapitálu a iné. V skutočnosti zakladatelia uvádzajú ako dôvod založenia rodinného podniku práve vyjadrovanie rodinných hodnôt. Čím viac sa tieto nefinančné ciele zhodujú s hodnotami rodiny a hodnotami každého člena rodiny, tým väčšia je pravdepodobnosť, že rodinní príslušníci budú schvaľovať tieto nefinančné ciele a očakávať ich tiež od nástupcu firmy.¹⁹

Podnikateľská činnosť a rodina sú dva odlišné pojmy, ktoré sa navzájom ovplyvňujú. Súkromný život spolu s rodinou podnikateľa má značný vplyv na jeho podnikanie, dokonca niekedy sú hlavným motivátorom na začatie podnikania.²⁰ Prirodzeným javom v rodinných podnikoch je, že situácia v podniku odzrkadľuje situáciu v rodine. Môže sa to prejavovať vo vzťahoch na pracovisku, v hierarchickej štruktúre či firemnej kultúre. Tieto prejavy môžu mať pozitívny aj negatívny vplyv na podnik ako taký. Podľa Heleny Strážovskej a Ľubomíry Strážovskej môžeme neoficiálne rozdeliť rodinné podniky na:

- rodičovský podnik;
- príbuzenský podnik;
- manželský podnik.

Typické vlastnosti rodičovského podniku sú: podnik obvykle vedie 1 rodič, zvyčajne je to otec. Ak využíva autokratické riadenie, môže prostredníctvom majetku využívať mocenské postavenie v rámci rodiny. V spomínanom prípade ide o centralistickú organizačnú štruktúru. Nevýhodou autokratického riadenia je nízka samostatnosť členov rodiny (deti) v podniku. V prípade, že využíva protekcionárske riadenie, tak deti a manželka nie sú zapojené v plnom rozsahu do chodu spoločnosti a zároveň sú rozmaznávané. Získavajú rôzne úľavy a výhody. V tejto situácii členovia rodiny nemajú úplný prehľad o dianí v spoločnosti. V tomto prípade môže v podniku vznikáť demotivácia a konflikty medzi rodinnými a nerodinnými zamestnancami, pretože zamestnanci mimo

¹⁹ SHARMA, Pramodita, James J. Chrisman, Jess H. Chua, *Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges*, 1997, s. 2-35.

²⁰ FONDATI, Mário, Zuzana Kováčová a Daniel Pitoňák, *Rodinné podnikanie alebo (ne)zostane to v rodine: Aktuálny stav a odporúčania*, Bratislava: Európske partnerstvo pre verejné stratégie, 2014, s. 2.

kruhu rodiny cítia krivdu a neférové jednanie. Ak rodič využíva demokratický spôsob riadenia, deti sa môžu spolupodieľať pri chode spoločnosti. Rodič dáva dieťaťu na výber, či sa chce v budúcnosti podieľať na riadení spoločnosti alebo zvoliť si budúcnosť v inom podniku či odvetví. Príbuzenský podnik je charakteristický tým, že v podniku pracujú súrodenci alebo iní rodinní príslušníci. V takejto forme rodinného podniku často dochádza ku konfliktom a k súpereniu. Môže dochádzať aj k uprednostňovaniu svojich detí v rámci podniku. V manželských rodinných podnikoch si manželský pár zakladá spoločný podnik. Môžu si ho vytvoriť spolu vlastnou iniciatívou alebo ho založí jeden z partnerov a prostredníctvom uzavretia manželstva druhý partner pristúpi do podniku. Manželia môžu mať viacero z pracovných vzťahov na pracovisku: jeden z partnerov ma vedúcu pozíciu a druhý vypomáha na inej funkcii, obaja partneri sú rovnocenní a majú podobnú pracovnú náplň a iné²¹.

Od júla 2007 môžu rodinní príslušníci pracovať pre podnikateľa aj bez zmluvy. Túto prácu upravuje novela Zákona č. 82/2005 Z. z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní. „Nelegálna práca nie je práca, ktorú vykonáva pre fyzickú osobu, ktorá je podnikateľom, príbuzný v priamom rade, súrodenec alebo manžel, ktorý je dôchodkovo poistený, je poberateľom dôchodku podľa osobitných predpisov alebo je žiakom, alebo študentom do 26 rokov veku.“²² „Stupeň príbuzenstva dvoch osôb sa určuje podľa počtu zrodení, ktorými v priamom rade pochádza jedna od druhej a v pobočnom rade obidve od najbližšieho spoločného predka.“²³

1.2 Modely rodinného podnikania

Za účelom pochopenia rodinného podnikania boli vytvorené viaceré modely, ktoré znázorňujú komplexnosť rodinných podnikov. V tejto podkapitole si charakterizujeme dva z nich. Astrachan a kol. v roku 2002 zverejnili F-PEC model, ktorý kategorizuje rodinné podniky.

1.2.1 F-PEC model

F-PEC model nám opisuje, že rodinné podniky majú svoje osobité charakteristiky. Model ich neustále meria. F-PEC rozlišuje rôzne stupne aktuálneho a potenciálneho zapojenia rodiny v podniku a môže poskytnúť rámec, ktorý integruje metodologické

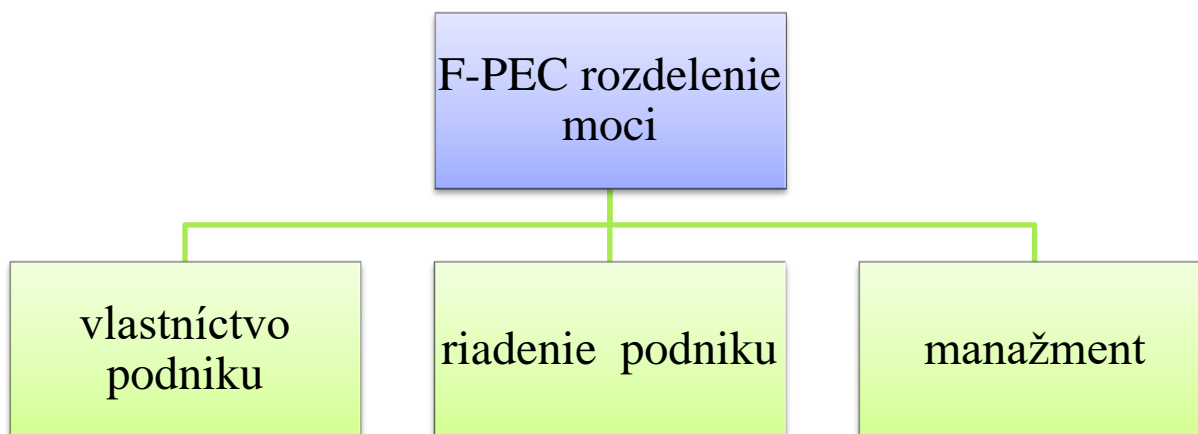
²¹ STRÁŽOVSKÁ Helena, Lubomíra, *Rodinné podnikanie*, 2002, s. 14-17.

²² Zákon č. 82/2005 Z. z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov.

²³ Zákon č. 40/1964 Zb. § 116. Vymedzenie niektorých pojmov.

a teoretické prístupy. Tento F-PEC index umožňuje porovnávanie podnikov na základe zahrnutia rodiny do podniku a jeho vplyv na výkonnosť podniku. Index taktiež dovoľuje výskumníkom použiť údaje kategorizácie ako: nezávislý, závislý, sprostredkujúci alebo zmierňujúci. Ak meriame vplyv rodiny v podniku, dokážeme lepšie pochopiť fungovanie podniku ako celku. Skratka F-PEC je odvodená od začiatočných písmen anglických slov, pričom F (ang. family) predstavuje rodinu. Model sa skladá z troch častí: sila (angl. Power), skúsenosti (angl. Experience) a kultúra (angl. Culture). Sila znamená dominanciu vykonávanú prostredníctvom financovania podniku, vedenia a kontroly podniku. Skúsenosti referujú objem skúseností, ktoré prináša rodina do podniku. Dr. Zainol tvrdí, že čím viac generácií sa v podniku nachádza, tým viac majú spomienok na vytváranie hodnôt a záväzkov voči podniku. Tento predpoklad vychádza z formovania hodnôt podniku.²⁴

Obrázok 1 F-PEC model



Zdroj: Entrepreneurial Orientation (EO) In: Malay Family Firm: Evidence from F-Pec Model

Rodina môže ovplyvniť podnik prostredníctvom rozsahu jej vlastníctva, riadenia a zapojenia do manažmentu (viď obrázok č.1). Podnik je ovplyvňovaný aj inými premennými: politickými, právnymi a ekonomickými. Škála moci F-PEC zohľadňuje aj percentuálny podiel rodinných príslušníkov v správnej rade. Vplyv rodinných príslušníkov sa prejavuje, ak rodina vlastní všetky akcie podniku alebo ak nie, tak nedostatok vplyvu cez vlastníctvo môže byť vybalansovaný prostredníctvom ovplyvňovania podnikového riadenia alebo manažmentu. V niektorých krajinách je výhodnejšie vlastniť podnik prostredníctvom iných majetkových prepojení napríklad zverenstiev (angl. trust), iných

²⁴ Entrepreneurial Orientation (EO) In: *Malay Family Firm: Evidence from F-Pec Model* [online]. špeciálne vydanie. [USA]: Centre for Promoting Ideas, 2013- [cit. 2017-01-03]. Dostupné na internete: http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_20_Special_Issue_October_2012/16.pdf

firiem alebo holdingov. V takomto prípade môže byť pochopenie vlastníctva a kontroly rozhodovania náročné. Vplyv riadenia a manažmentu podniku môže byť meraný ako podiel rodinných zástupcov v správnej rade alebo v manažmente. Rodina môže nepriamo vplývať na podnik prostredníctvom dosadenia dôveryhodných nerodinných príslušníkov do správnej rady²⁵.

Každý z modelov charakterizuje odlišnú štruktúru podniku v rôznych štádiách vývoja. Základným predpokladom modelov rodinného podnikania je fakt, že ak jeden funguje v podniku dokonalo, v druhom podniku to môže byť opačne.

1.2.2 Model troch kruhov

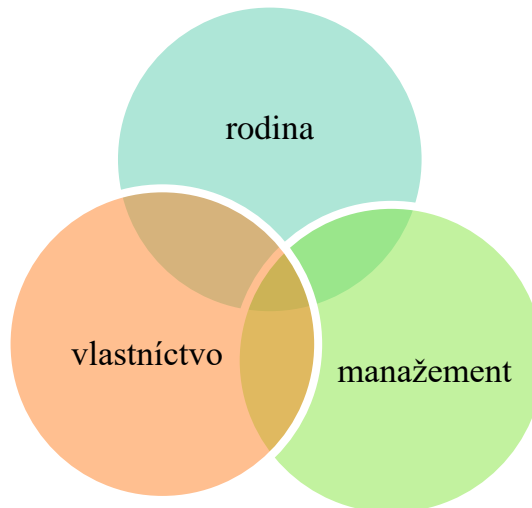
Bol navrhnutý profesorom z Harvard University – Johnom Davisom. Model je veľmi univerzálny a vychádza z názoru, že rodinné podnikanie je tvorené tromi premennými: rodina, manažment a vlastníctvo. Aby sme dokázali model rodinného podnikania pochopiť, musíme sa naň pozrieť zo všetkých perspektív. Vo väčšine prípadov sa berú do úvahy len názory manažmentu a vlastníkov, avšak v rodinnom podnikaní sú dôležité aj názory rodiny.

Každý z troch kruhov si vyžaduje osobitý riadiaci mechanizmus. Pre riadenie rodiny je to rodinná rada, správna rada pre dohľad na manažment podniku a zhromaždenie podielnikov. Taktiež miesta, ktoré sa prekrývajú, majú odlišné potreby a záujmy. Dokonca každý jednotlivec z kruhov zastáva odlišné postoje. Niektorí ľudia sa považujú iba za vlastníkov, manažérov alebo rodinných príslušníkov a budú konať iba v záujme tejto perspektívy. Ak má napríklad rodinný podnik nerodinných vlastníkov, ktorí nie sú ani rodinní príslušníci, ani manažéri, budú rozhodovať len na základe toho, čo je najlepšie pre záujmy vlastníkov. Existujú aj ľudia, ktorí zastávajú viacero postojov. V týchto prekrývajúcich rolách je dôležité si uvedomiť, že konflikt rolí je stresujúci. Človek si musí pri rozhodovaní uvedomiť, ktorú stranu bude zastávať a uprednostňovať.²⁶

²⁵ ASTRACHAN, Joseph H., Sabine B. Klein a Kosmas X. Smyrnios. The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem1. In: *Family Business Review* [online]. Sage journals, 2016, roč. 15, č.1, s. 47-48 [cit. 2016-12-10]. Dostupné na internete:<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>

²⁶ KENYON-ROUVINEZOVÁ, Denise a John WARD, *Rodinná firma: Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*, s. 35.

Obrázok 2 Model troch kruhov



Zdroj: KENYON-ROUVINEZOVÁ, Denise a John WARD, *Rodinná firma: Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*

1.3 Nástupníctvo

Vo všeobecnosti plánovanie nástupníctva je proces, ktorý pomáha udržiavať zamestnancov s najlepším potenciálom v podniku. Inými slovami je to snaha o udržanie kontinuálneho efektívneho chodu podniku prostredníctvom rozvoja, presunutia na inú pozíciu a strategického výberu kľúčových zamestnancov podniku. Primárny dôvod pre tvorbu plánu nástupníctva je zvýšenie angažovanosti zamestnancov a lojálnosti voči zamestnávateľovi prostredníctvom kariérneho rastu a udržanie najkvalitnejších zamestnancov.²⁷

V posledných rokoch rýchle tempo zmien ovplyvnilo produkty, trhy, manažment a aj pracovné náplne zamestnancov. Momentálne je luxus pre firmy zamestnávať viac zamestnancov ako je nutné. Aj pre tieto dôvody je bežná rekvalifikácia zamestnancov v rámci firmy aj externe. To, aký prínos a aké úspechy v práci zamestnanec zanechal, sa stáva rozhodujúcim faktorom pri rozhodovaní o povýšenie a koľko rokov odpracoval nie je už také dôležité. Pre spomínané príčiny, musia firmy iniciatívne pristupovať k plánovaniu ľudských zdrojov vo všetkých úrovniach podniku a ich kariérneho rozvoja, aby sa zaistila kontinuita chodu firmy.²⁸

S plánovaním nástupníctva úzko súvisia dva pojmy: plánovanie pracovných náhrad (replacement planning) a manažovanie nástupníctva (succession management). Pod

²⁷ ROTHWELL, J. William, *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* 5.vyd., 2015, s. 6-22.

²⁸ ROTHWELL, J. William, *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* 5.vyd., 2015, s. 6-22.

pojmom plánovanie pracovných náhrad rozumieme plán určený na výnimočné situácie, kde sú identifikovaní jednotlivci, ktorí môžu na krátku alebo dlhú dobu zastávať určené pracovné pozície. V tomto prípade väčšinou ide o vrcholové manažérske pozície, avšak plán by mal zahrňovať aj produkciu, predaj, marketing a iné dôležité oddelenia v podniku. Naopak manažovanie nástupníctva kombinuje plánovanie nástupníctva spolu s rozvojom vodcovstva za účelom uchovania kompetencií a skúseností vysoko potenciálnych zamestnancov, hlavne na tých pozíciách, na ktoré je komplikované nájsť vhodných kandidátov.²⁹ Manažovanie nástupníctva sa sústreďuje na koučing, poskytovanie spätnej väzby a celkovo na rozvoj potenciálu.

Systematické plánovanie nástupníctva musí zahrňovať identifikáciu, rozvoj a dlhodobé udržiavanie talentovaných zamestnancov v podniku. Väčšina podnikov pripravuje plány nástupníctva iba pre vrcholový manažment, avšak systematický prístup si vyžaduje sústrediť sa na všetky kľúčové pozície v podniku. Za účelom udržania najtalentovanejších zamestnancov je potrebné, aby si podniky vybudovali efektívne prostredie, s ktorým sa zamestnanci stotožňujú a cítia sa v ňom dobre. V takomto podniku by mala byť moc decentralizovaná, manažéri by mali vedieť úlohy delegovať, vedomosti získané z rokov praxe by mali byť nakumulované.³⁰

Plánovanie nástupníctva je prínosné pre všetky typy podnikov. Medzi hlavné pozitíva patria: základ pre dlhodobé plánovanie v podniku a zaistenie využívania zdrojov za účelom rastu a ziskovosti, definuje ciele a smerovanie zamestnancov, pripravuje rozvoj zamestnancov a pomáha zhodnotiť firemné výsledky.

V rámci plánovania nástupníctva je jedna z kľúčových tém definovanie kľúčových pozícií v podniku. Veľa podnikov vidí kľúčové pozície v hornej časti hierarchickej štruktúry. Avšak nie vždy sú vrcholové pozície aj kľúčové vzhľadom na misiu podniku. Kľúčové pozície podniku sú tie, ktoré majú významný vplyv na strategické a operatívne rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú úspech podniku.³¹

Kritériá na identifikáciu kľúčových pracovných pozícií podľa Graya:

- kritická úloha – je to ľubovoľná pozícia, ktorá by zastavila kľúčovú úlohu, ak by bola neobsadená zamestnancom;

²⁹ MARVEL, Matthew R, Encyclopedia of new venture management, 2012, s. 433.

³⁰ ROTHWELL, J. William, *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* 5.vyd., 2015, s. 6.

³¹ POKRAS, Sandy, *Systematic Succession Planning: Building Leadership from Within*. Crisp Learning, 1996, s. 6-8.

- organizačná štruktúra – história a štruktúra podniku definujú kľúčové pozície;
- špecializácia – kľúčová je akákoľvek pracovná pozícia, ktorá vyžaduje expertízu v danej oblasti;
- geografické – geografické aspekty môžu spôsobiť, že niektoré pracovné pozície budú nadbytočné;
- pracovná náplň – je dôležité rozlíšiť, či človek na pracovnej pozícii uľahčuje druhým robiť rozhodnutia alebo sám rozhoduje.

Samotné plánovanie nástupníctva je komplexná téma. Je dôležité, aby sme brali do úvahy nestabilitu prostredia, v ktorom sa podnik nachádza.

Proces plánovania nástupníctva by podľa Graya mal pozostávať z 5 krokov:

1. Identifikácia pracovných pozícií

V tomto kroku je potrebné identifikovať tie pracovné pozície, ktoré budú v najbližších troch rokoch potrebovať nového pracovníka. Následne sú pracovné pozície spolu s konkrétnymi zamestnancami spísané.

2. Príprava popisu práce

V druhom kroku potrebujeme spísať všetky kompetencie a charakteristiky, ktoré sú potrebné na danú pracovnú pozíciu. Pri spisovaní vlastností je dôležité, aby sme zachovali jednoduchú štruktúru. Pri identifikácii kľúčových charakteristík je dobré sa obrátiť priamo na zamestnanca, ktorý v tej dobe zastáva konkrétnu pozíciu.

3. Hodnotenie zamestnancov

V treťom kroku sa zameriame na aktuálne hodnotenie zamestnancov v podniku, plány rozvoja zamestnancov. Následne identifikujeme ich kariérne ciele, rodinné preferencie, možnosti cestovania a zdravotný stav. Všetky informácie spolu zhrnieme do databázy.

4. Identifikácia potenciálnych talentov

Talentovaných ľudí je možné nájsť všade. Najskôr začneme s hľadaním v rámci podniku a následne aj v externom prostredí. Ak sú plány nástupníctva tvorené z interných zdrojov, zvyšuje to lojalitu a motiváciu zamestnancov. Externý nábor je zvyčajne nákladnejší a spôsobuje konflikty na pracovisku.

5. Aktívny rozvoj zamestnancov

Je potrebné, aby sme pripravovali kľúčových zamestnancov, aby vďaka svojim novým zručnostiam a vedomostiam boli pripravení na povýšenie.³²

Úspešnosť plánovania nástupníctva v podniku môžeme merať na základe pomeru medzi počtom pozícií obsadených interným zamestnancom a človekom z externého prostredia.

1.4 Nástupníctvo v rodinných podnikoch

Nástupníctvo v rodinných podnikoch môže byť definované ako transfer vedenia podniku z jednej generácie na druhú. Hlavným motívom plánovania nástupníctva je zachovanie kontinuity podniku ďalším generáciám a udržanie harmónie v rodine. Podľa globálneho prieskumu realizovaného v roku 2016 na vzorke 2802 podnikov v 50 krajinách poradenskou spoločnosťou PWC je práve zaistenie kontinuity rodinného podniku najväčšia priorita rodinných podnikov. Napriek tomu 43 % podnikov nemá vytvorený žiaden plán nástupníctva. Už v minulosti bolo transferovanie podniku na ďalšiu generáciu problematický proces. Podnikateľské prostredie sa však výrazne zmenilo a zväčšuje sa aj generačný rozdiel, pretože ľudia majú deti vo vyššom veku. To vo finále znamená, že periódy medzi odovzďávaním podniku sa predlžujú. Aj tento faktor proces nástupníctva sťažuje.³³

Zakladateľ rodinného podniku by mal včas začať uvažovať nad tým, kto bude jeho nástupcom. Lídri rodinných podnikov sú prevažne autoritatívne typy a sú veľmi hrdí na podniky, ktoré vybudovali. Podniky pre nich znamenajú naplnenie života a stelesnenie vlastných cieľov a túžob.³⁴ V rodinných podnikoch sú zakladatelia na pozícií generálneho riaditeľa v priemere 24 rokov. V nerodinných podnikoch sú to 3 až 4 roky.³⁵

Prístup lídra rodinného podniku je najkľúčovejšia vec v otázke nástupníctva. Vo všeobecnosti u zakladateľov prevláda odmietavý postoj k plánovaniu nástupníctva a je vedome odkladaný. Tento proces môže eventuálne odkryť emocionálne otázky, ktoré doposiaľ neboli vyriešené. Zakladateľ môže cítiť rivalitu s nástupcom, prípadne sa cíti zbytočný. Taktiež sa musí vysporiadať s tým, že ho nástupca časom prekoná a bude lepší.

³² GRAY, Doug, *Succession Planning 101*, In: *Professional Safety*, vyd. 59, č. 3, 2014, s. 35.

³³ PwC: *The family business sector in 2016: Success and succession*, [online]. London: PwC, 2016. [cit. 2009.06.10.] Dostupné na internete: <http://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016/succession.html>

³⁴ KROŠLÁKOVÁ, Monika. 2013. *Rodinné podnikanie: I. vyd.*, s. 52

³⁵ ALDERSON, Keanon, *Understanding the Family Business*, 2011, s. 31.

Môže dokonca negatívne vnímať zmeny a inovácie, ktoré prinesie do spoločnosti.³⁶ Práve v spomínaných momentoch je dôležitá podpora rodiny. Rodinní príslušníci by mali zakladateľovi pri procese viac pomáhať, ako kritizovať. Ak sú si vedomí, aké náročné je to pre zakladateľa, budú tolerantnejší. Členovia rodiny by mali poznať problematiku vlastníctva a vodcovstva, čo proces následníctva zahŕňa, a aj podnik ako taký. Poznanie podniku predstavuje jeho históriu, znalosť ľudského kapitálu a aj predstavu o budúcom smerovaní podniku. Znalosti o vlastníctve spočívajú z pochopenia zodpovednosti a práv vlastníkov, vo vedomosti o štruktúre majetku rodiny, rozdelení vlastníctva a dôsledkov, v pochopení zdieľaných hodnôt a stratégie vlastníctva podniku.³⁷

Ak zakladatelia neriešia tému nástupníctva ešte pred odchodom do dôchodku alebo smrťou, môže to mať existenčné dôsledky na rodinný podnik. Aby boli podniky úspešne transferované na ďalšiu generáciu, je nutná včasná a dlhoročná príprava. V spoločnosti je veľmi rozšírené pravidlo troch generácií, pretože štatisticky je dokázané, že len 30 % podnikov prežije transfer na druhú generáciu a dokonca len 13 % na tretiu. Na štvrtú generáciu je to len 3 - 5 %.³⁸ Existuje mnoho teórií, prečo rodinné podniky zanikajú po odchode zakladateľa z postu. Zhodujú sa predovšetkým v tom, že rodina a podnik sú odkázaní na vedenie charizmatického lídra a nevedia sa vyrovnáť so stratou. Ak teda podnikateľ nepripraví včas svojho nástupcu ešte pred svojím nečakaným odchodom, bude to mať jeho nástupca veľmi ťažké.

Keď sa podnikatelia začínajú zaoberať nástupníctvom, mali by si uvedomiť, ako veľmi môže byť od nich podnik a rodina závislá. Musia nástupníctvo riešiť oveľa skôr ako odídu z postu. Ak rodičia plánujú prenechať podnik svojim deťom, je potrebné si uvedomiť, že to spôsobí konflikty. Nie je vhodné prekvapiť budúcich dedičov a nástupcov svojimi rolami po smrti zakladateľa. Musia v rodine dôkladne komunikovať, kto bude mať akú úlohu a kto bude mať akú časť majetku ešte predtým, ako sa samotná transakcia uskutoční. Zakladateľ by mal vybrať svojho nástupcu ešte skôr, ako odíde a taktiež by si toto rozhodnutie nemal odkladať na poslednú chvíľu. Spomenuté rozhodnutie môže byť obzvlášť náročné pre rodičov, ktorí musia nájsť rovnováhu medzi tým, aby bol ich podnik a aj deti v budúcnosti úspešné. V mnohých prípadoch je dobré, ak zakladateľ zahrnie do

³⁶ ARONOFF, E. Craig, Stephen L. McClure, John L. Ward, *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. 2. vyd., 2003, s. 5 – 13.

³⁷ KENYON-ROUVINEZOVÁ, Denise a John Ward, *Rodinná firma: Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*, 2016, s. 109 - 113.

³⁸ FRITZ, Roger, *Wars of Succession: The Blessings, Curses and Lessons that Family-owned Firms Offer Anyone in Business*, 2005, s. 6.

procesu aj tretiu stranu - externého poradcu. Aj keď je už nástupca vybraný, je náročné naplánovať rozvoj detí. V niektorých prípadoch celý proces nástupníctva je vedený externým poradcom. Aj keď posledné slovo pri výbere nástupcu má zakladateľ, rodinní príslušníci prijmú rozhodnutie lepšie, ak je v súlade s odporúčaním externého poradcu. Zakladateľ by si mal byť vedomý, že sa môžu vytvoriť tzv. „strany“. Znamená to, že potomok príde za mamou sťažovať sa, že nesúhlasí s tým, čo otec povedal a naopak. Ak zakladateľ nie je opatrný, proces nástupníctva sa môže zmeniť na katastrofu namiesto usporiadaného prechodu, ktorý prospieva podnikaniu. Riziko vzniku spomínaného konfliktu môže zakladateľ minimalizovať otvorenou komunikáciou o nebezpečenstve vzniku „strán“ skôr, než sa to stane.³⁹

Od prvého júla 2017 budú môcť rodinné podniky čerpať finančný príspevok zo schémy de mimis na poradenské služby externých poradcov. Spomínaný príspevok je určený na uľahčenie transferu podniku na mladšiu generáciu a úspešné pokračovanie podniku. Tento príspevok je nástroj na podporu rodinných podnikov v období, keď zakladatelia na Slovensku musia riešiť otázku budúcnosti podniku po ich odchode.⁴⁰

Počas odovzdávania podniku mladšej generácii je nutné uskutočniť viacero zmien. Doteraz platné pravidlá už prestanú fungovať. Nastane čas na zmenu zaužívaných systémov. Proces nástupníctva znamená narušenie rovnováhy v rodine a v podniku. Začnú sa objavovať problémy, o ktorých doteraz bolo zakázané rozprávať. Čas medzi starým a novým vedením ponúka priestor na zmenu v smerovaní podniku, rodiny, vlastníctva a manažmentu. Tento čas by nemal byť dlhý, pretože zamestnanci a rodinní príslušníci môžu neistotu zvládať len určitú dobu. Na jednej strane vystupujú očakávania a obavy zakladateľa a na druhej je ekonomická situácia a očakávania zákazníkov. Úspech dosiahne rodinný podnik vtedy, ak spolu vyznávajú rovnaké hodnoty a víziu podniku. Príprava vízie, ktorá bude určovať budúce smerovanie podniku, obsahuje skúmanie postavenia na trhu, zákazníkov a zdrojov firmy.⁴¹

Ako bolo už načrtnuté, existujú 2 základné úrovne plánovania nástupníctva. Prvá úroveň je **manažment podniku**. Je dôležité si uvedomiť, že manažment a vlastníctvo sú dva odlišné pojmy. Druhá úroveň predstavuje **vlastníctvo podniku**. Nezáleží na tom, či

³⁹ BARON, Josh: Challenges, Why the 21st Century Will Belong to Family Businesses. In Electronic Journal of Harvard business review [online]. 2016, [cit. 2017-01-18]. Dostupné na internete: <https://hbr.org/2016/03/why-the-21st-century-will-belong-to-family-businesses>.

⁴⁰ CHOVANEC, Rastislav. Ministerstvo hospodárstva SR, Mierová 2017/19, Bratislava. *Nástupníctvo v rodinných podnikoch*. Diskusia.

⁴¹ KENYON-ROUVINEZOVÁ, Denise a John Ward, *Rodinná firma: Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*, 2016, s. 114 - 116.

bude podnik vedený členom rodiny alebo externým manažérom, zakladateľ podniku by mal postupne delegovať právomoc svojmu nástupcovi. Najčastejšie sa stáva, že zakladateľ/ka je v rodičovskom vzťahu spolu s nástupcom alebo nástupkyňou. Ak sa tak stane, musia byť vykonané kroky k tomu, aby budúci líder mal podporu kľúčových zamestnancov a aj rodiny.⁴²

Počas príprav transferu spoločnosti na nástupcu môže nastať množstvo konfliktov. Tie najčastejšie vznikajú z 3 hlavných príčin. Prvou je príbuzenecká rivalita, ktorá sa začne znovu objavovať. Druhou je uprednostňovanie najstaršieho syna a výlučne jeho príprava na prevzatie kontroly nad podnikom bez kritického uvažovania nad ostatnými možnými nástupcami alebo nástupkyňami. Tretí spúšťač konfliktov je zasahovanie zakladateľa do riadenia podniku aj po prebehnutí transferu podniku na mladšiu generáciu. Spôsobuje to konflikt, pretože zakladateľ a nástupca môžu mať odlišné názory na vedenie a rozhodovanie v podniku. Ďalší problém pri hľadaní nástupcu je, či je dcéra dobrá nástupkyňa na vedenie podniku. Silné rodiny tieto vypäté situácie zvládajú.⁴³

Ideálny čas na začatie plánovania nástupníctva v rodinnom podniku je vtedy, keď je vytvorená formálna štruktúra podniku. Ak nezačneme s plánovaním nástupníctva v tom momente, mali by sme začať hneď, ako to bude možné. Plánovanie nikdy nie je vykonávané priskoro, ale ak sa začne neskoro, môže to mať devastujúce dôsledky na podnik a aj rodinu. Zakladatelia podnikov by nemali čakať až na krízu, ktorá ich prinúti rýchlo zakročiť. Ak zakladateľ rodinného podniku čaká až do odchodu na dôchodok, aby vykonal transfer podniku na potomkov, práve oni už majú vybudovanú kariéru v inom podniku a oblasti.⁴⁴

V niektorých podnikoch prebieha proces nástupníctva bez výraznejších problémov. V mnohých podnikoch však zlyhávajú procesy nástupníctva, pretože ich navrhli ľudia mimo prostredia podniku a rodiny a dôkladne ho nepoznali. Ak rodinný podnik prijíma odporúčania, ktoré sú síce profesionálne, ale nezodpovedajú špecifikám rodiny, zvyčajne to vedie ku konfliktom.⁴⁵

⁴² GIARMARCO, Julius, *The Three Levels of Family Business Succession Planning*. In: *Journal of Financial Service Professionals*, 2012, roč. 66, č.2, s. 59.

⁴³ COLLINS, Lorna, et al., *The Modern Family Business: Relationships, Succession and Transition*, 2012, s. 21 – 23.

⁴⁴ SMYSER, Ronald P, *Family Business: Practical Leadership Succession Planning*, 2014, s. 10.

⁴⁵ KENYON-ROUVINEZOVÁ, Denise a John Ward, *Rodinná firma: Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*, 2016, s. 117 – 118.

Hlavný problém pri plánovaní nástupníctva je jeho odkladanie. Zakladatelia rodinných podnikov optimisticky odkladajú riešenie spomínanej témy z viacerých dôvodov. Prvý z nich je, že ešte neplánujú odísť na dôchodok alebo ani neuvažujú nad možnosťou choroby či dokonca úmrtia. Taktiež proces plánovania je spájaný s nepríjemným a komplikovaným výberom spomedzi detí. Tým pádom radšej je proces plánovania nástupníctva odkladaný v prospech iných urgentnejších problémov. Plánovanie nástupníctva nemôže ochrániť rodinu pred nehodou alebo náhlou smrťou zakladateľa podniku, ale môže zabezpečiť finančnú stabilitu rodiny a existenciu podniku počas viacerých generácií. Michaela Kaňová, riaditeľka Erste Private Banking, zdôrazňuje aj výchovu detí: „*Odporúčam vychovávať malé deti a nedávať im všetko zadarmo, pretože si zvyknú nepracovať.*“ (Kaňová, 2016)⁴⁶ McMullen považuje za najväčšie chyby v transfere podniku ak: nástupníctvo nebolo dostatočne kvalitne a s predstihom plánované, nástupca nemá motiváciu riadiť podnik a vzťah medzi zakladateľom podniku a nástupcom je oslabený.⁴⁷

1.4.1 Plánovanie nástupníctva vo vedení podniku

Plánovanie vedenia podniku je proces pozostávajúci z identifikácie, hodnotenia, výberu, mentoringu a motivácie nástupcu. Aby bol podnik aj v budúcnosti úspešný, musí byť budúci nástupca aspoň taký alebo lepší líder, ako bol zakladateľ. Je pravda, že nástupca už zdedí úspešný podnik a nemusí ho od základov kreovať, ale v súčasnosti hrozieb je omnoho viac, ako keď bol podnik založený. Práve kvôli tomu musí byť nástupca úplne kvalifikovaný, motivovaný a pripravený na jeho novú úlohu.⁴⁸ Práve pri hodnotení a výbere vhodného nástupcu môžu vzťahy v rodine negatívne ovplyvniť tento proces. David Neveselý tvrdí: „*Otcovia sú na svoje deti hrdí a nedokážu prekonať ich chyby.*“ (Neveselý, 2016).⁴⁹

Ak zakladateľ podniku začína pripravovať plán nástupníctva, musí myslieť na budúce ekonomické potreby podniku, či je v podniku adekvátny nástupca na vedenie podniku, vyhladky a ciele podniku a kedy by sa chcel stiahnuť do úzadia. Tak ako s vášňou

⁴⁶ KAŇOVÁ, Michaela. Erste Private Banking, Tomášikova 48, Bratislava. *Ako udržať a zvladiť firmu v rukách rodiny*. Diskusné fórum.

⁴⁷ MCMULLEN, Jeffery S. a Benjamin J. Warnick. To Nurture or Groom? The Parent-Founder Succession Dilemma. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* [online]. 39. Vydanie. 2015, č. 6, s. 1379-1412 [cit. 2017-01-03]. ISSN 1540-6520. Dostupné na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/etap.12178>

⁴⁸ SMYSER, Ronald P, *Family Business: Practical Leadership Succession Planning*, 2014, s. 27-29.

⁴⁹ NEVESELÝ, David. Holásek & Partners, Na Florenci 2116/15, Praha. *Ako udržať a zvladiť firmu v rukách rodiny*. Diskusné fórum.

a zanietím vybudoval úspešný rodinný podnik, tak by mal sa aj sústrediť na pokračovanie úspešného podniku pod vedením ďalšej generácie alebo na hľadanie ďalších alternatív. Ďalšou alternatívou môže byť predaj podniku alebo najatie manažéra, ktorý nie je rodinný príslušník.⁵⁰

Plánovanie vedenia podniku je dlhodobý a vyvíjajúci sa proces. Ak zakladateľ priamo a dôverne spolupracuje so svojim potomkom na tvorbe plánu nástupníctva, môže vytvoriť spoľahlivý proces a podporiť kreativitu a súdržnosť v podniku. Ak je plánovanie nástupníctva vo vedení podniku plánované a implementované správne, tak zakladateľ začne dôverovať ako aj plánu, tak aj nástupcovi. Následne sa bude môcť stiahnuť z vedúcej pozície do úzadia. Onedlho na to, keď zakladateľ začne transferovať svoje oficiálne úlohy, začne sa cítiť slobodne a bude môcť zasahovať do podniku podľa toho, koľko bude chcieť. Môže sa viac sústrediť na strategické rozhodnutia namiesto taktických.⁵¹

Proces nástupníctva vo vedení podniku v ideálnom prípade trvá 5 až 15 rokov. Podľa Moniky Krošlákovej sa skladá zo štyroch etáp:⁵²

1. Spustenie procesu – Fáza začína už od narodenia potomka. Deti v období vývoja spoznávajú rodinný podnik a taktiež spolu s ním aj jeho hodnoty, zamestnancov a aj firemnú kultúru.
2. Výber nástupcu – Zakladateľ podniku spolu s rodinou a aj vedením podniku využívajú rôzne kritériá pre výber vhodného nástupcu. Väčšinou si vyberajú na základe záujmu o podnik, veku a schopností. Pri výbere nástupcu je dôležité objektívne posúdiť potenciál nástupcov.
3. Vzdelávanie nástupcu – Je nevyhnutné podporovať nástupcov pri vzdelávaní. Následne by mal byť zaradený na tú pracovnú pozíciu, kde vie uplatniť svoje vedomosti a skúsenosti. Postupom času sa môže vyprofilovať na vyššie pozície v podniku. Druhou alternatívou je aj získavanie skúseností v iných podnikoch.
4. Medzigeneračný transfer – V tejto fáze zakladateľ, doterajší líder podniku, odchádza z dennodenného diania v podniku a jeho pozíciu preberá nástupca.

⁵⁰ SMYSER, Ronald P, *Family Business: Practical Leadership Succession Planning*, 2014, s. 29 -32.

⁵¹ SMYSER, Ronald P, *Family Business: Practical Leadership Succession Planning*, ROK, s. 32 - 36.

⁵² KROŠLÁKOVÁ, Monika, *Rodinné podnikanie*, 2013, s. 40 – 41.

Mário Fondati ako jednu z možností vzdelávania vidí aj systém mentoringu pomocou ktorého nástupca získava vedomosti potrebné na vedenie podniku.⁵³

Na to, aby sa nástupca stal plnohodnotným vodcom podniku, je potrebná podpora rodiny a hlavne zakladateľa. Spomenieme si niekoľko vybraných oblastí, v ktorých je potrebné podporovať deti popri plánovaní nástupníctva. Ako prvú charakterizujeme pozitívnu spätnú väzbu. Pozitívna spätná väzba u nástupcov zvyšuje vnímanú kompetentnosť pričom negatívna tento pocit minimalizuje. Z toho dôvodu, ak rodičia využívajú negatívnu spätnú väzbu na opravenie chýb svojich detí, môžu znižovať motiváciu u svojich detí, čiže budúcich nástupcov. Druhou významnou oblasťou je autonómia. Dostatok získaných skúseností v školách a nižších pozíciách je v podniku dôležitý, avšak dostatok autonómie sa zdá byť oveľa viac. Rodičovská kontrola zakladateľa môže u nástupcu spôsobovať negatívne dôsledky ako sú depresie, úzkosť, a nerozhodnosť a významne aj vplýva na neúspech transferu podniku na mladšiu generáciu. Ak nástupca je kontrolovaný, inklinuje k rozhodnutiam, ktoré vedú k najkratším a priamym cestám na dosiahnutie požadovaného výsledku. Naopak ak má dostatok autonómie, používa svoju kreativitu, schopnosti na riešenie problémov a rozhodovanie mu prináša príjemné emócie. Tým, že prostredie v rodinných podnikoch je častokrát veľmi stresujúce, rodičia zakladatelia nemusia mať dostatok priestoru na uspokojovanie psychologických potrieb svojich detí - nástupcov. Ak zakladateľ dovoľí nástupcovi, aby sa zapojil do dôležitých úloh v podniku a aj robil vlastné rozhodnutia, podporí tým potrebu autonómie nástupcu. V ideálnom prípade by mal zakladateľ uznať, že rozhodnutie zapojiť sa do danej úlohy, bolo rozhodnutie nástupcu. Treťou významnou oblasťou je spoločná vízia podniku. Aby motivácia nástupcu pretrvávala v budúcnosti, zakladateľ a nástupca musia spolu vytvoriť spoločnú víziu podniku. Takýto spoločný cieľ môže pretrvávať aj počas viacerých generácií a stmelovať rodinu.⁵⁴

Efektívny plán nástupníctva vedenia podniku prináša so sebou množstvo výhod:⁵⁵

- pomáha identifikovať najvhodnejšieho nástupcu na vedenie podniku;
- podporuje úspech podniku počas viacerých generácií;

⁵³ FONDATI, Mário. Amrop Slovakia, s.r.o., Štefanovičova 12, Bratislava. *Plánovanie nástupníctva v rodinných podnikoch*. Rozhovor.

⁵⁴ MCMULLEN, Jeffery S. a Benjamin J. Warnick. To Nurture or Groom? The Parent-Founder Succession Dilemma. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* [online]. 39. Vydanie. 2015, č. 6, str.1391 - 1401

⁵⁵ SMYSER, Ronald P, *Family Business: Practical Leadership Succession Planning*, 2014, s. 17-18.

- informuje rodinu o potrebných krokoch, ak sa zakladateľovi stane úraz, ochorie alebo umrie;
- podporuje nástupcov, aby spolupracovali za účelom úspešnej implementácie nástupníctva;
- pomáha členom druhej generácie pochopiť, že nie všetci sú vhodný na vedenie podniku;
- zaisťuje úspešný transfer vedenia podniku na druhú generáciu ešte pod dohľadom zakladateľa podniku pred tým, ako sa stiahne do úzadia;
- dáva zakladateľovi možnosti na asistovanie nástupcom pri riešení nových výziev;
- pomáha zakladateľovi sústreďovať sa na strategické podnikateľské aktivity namiesto taktiky;
- vytvára rámec pre budúce rozhodovanie o plánovaní vlastníctva podniku;
- podporuje zaistenie rastu bohatstva pre budúce generácie.

Príprava rodiny a podniku na nástupníctvo je dlhoročný proces. Začína sa už od útleho veku, pretože rodinní príslušníci sú v dennom kontakte s podnikom nezávisiac na tom, či sú v ňom zamestnaní alebo nie. V praxi jeden z najťažších krokov je prenechanie vedenia podniku nástupcovi.

1.4.2 Plánovanie nástupníctva vo vlastníctve podniku

Plánovanie vlastníctva podniku je druhá časť plánovania nástupníctva. Nástupníctvo vlastníctva môžeme definovať ako úplné a nezvratné právne predanie majetku vlastníka inému. Spomínané predanie majetku nemusí zahŕňať potomkov, avšak je to najčastejšie vyskytujúca sa možnosť. Donedávna absentovala pozornosť plánovania vlastníctva podniku. Je dôležité, aby sa tejto problematike venovala pozornosť, pretože budúci vlastníci by mali podniku rozumieť a efektívne ho riadiť, pretože všetky rozhodnutia môžu ovplyvniť podnik.

Tento proces pozostáva z vytvorenia preferovaného spôsobu, ako transferovať kontrolu nad podnikom od zakladateľa na niekoho iného. Dobre pripravený plán vlastníctva podniku môže motivovať budúcich lídrov podniku, určiť, ako sa bude zaobchádzať s podnikom v ďalších generáciách a uchrániť podnik od nepovinných daňových úprav, keď zakladateľ zomrie. Pri príprave budúcich vlastníkov je potrebné ich oboznámiť s výrobkami, trhom, kľúčovými zákazníkmi, konkurenciou, dodávateľmi a aj

s finančnými výkazmi podniku z posledných rokov. Budúci vlastníci podniku by taktiež mali vedieť, ako sa vyberá budúci líder podniku a akú majú úlohu pri tomto procese. Rodinní príslušníci by mali byť schopní spolu prediskutovať svoje ciele a hodnoty. Akonáhle sú odsúhlasené, mala by nasledovať tvorba stratégie vlastníkov podniku. Tento proces vyžaduje existenciu štruktúry vlastníkov, aby bola zaistená realizácia stanovených cieľov. Plánovanie vlastníctva bez plánovania vedenia podniku nie je úplné. Ak je však plánovanie vlastníctva uskutočnené skôr, ako je vykonaný dostatočný pokrok s plánovaním vedenia podniku, môže byť plánovanie vedenia podniku neefektívne. Ak sa tak stane, môže to mať negatívne dôsledky na rodinný podnik.⁵⁶

Pri plánovaní vlastníctva podniku je dôležité si rozmyslieť, v akom pomere bude podnik rozdelený medzi deti. Rodičia zvyknú prirodzene deliť na rovnaké diely, aby žiadne z detí nebolo uprednostňované.⁵⁷ Ak sa zakladateľ rozhodne predať vlastníctvo podniku (viac ako 50 % podiel) len jednému dedičovi, nebude musieť spolupracovať s inými vlastníkmi, aby mohol v podniku rozhodovať. Z toho vyplýva, že svoje rozhodnutia nebude musieť konzultovať so svojimi súrodencami a ani ich upravovať. Je zjavné, že ostatným súrodencom, ktorí v podniku pracujú alebo sú minoritní vlastníci, sa táto situácia nemusí páčiť. Aj keď spomínaní menšínoví vlastníci nebudú môcť rozhodovať v podniku, stále môžu vyvolávať konflikty v rodine a aj v podniku. Ďalšou možnosťou je rozdeliť vlastnícku kontrolu medzi viacero dedičov. Pri tomto rozhodnutí je dôležité zvážiť, ako budú podiely rozdelené, a či tí dediči, ktorí pracujú v podniku, dostanú väčšie podiely. Ak všetci vlastníci budú spolupracovať a budú kompetentní, tak spomínané usporiadanie môže byť vysoko efektívne. Ak však nenastane spomínaná situácia, vlastnícke usporiadanie môže spôsobiť chaos v rolách a manažmente a takisto aj konkurenčný boj o moc. Ak vlastnícka štruktúra zahŕňa aj vlastníkov, ktorí nie sú zamestnaní v podniku, môžu sa prejaviť nové výzvy. Títo vlastníci môžu vedenie podniku finančne a morálne podporovať a taktiež môžu z vlastníctva profitovať napríklad vo forme vyplácania dividend alebo iných peňažných príjmov. Existencia spomínaných vlastníkov zväčšuje záujmovú skupinu. Tým pádom sa zvyšujú aj nároky na efektívnu komunikáciu.⁵⁸

Ak sa zakladateľ rozhodne pre rovnaké rozdelenie vlastníctva medzi dvoch dedičov, môže to zastaviť budúci úspech vedenia podniku. Je to zapríčinené faktom, že menej

⁵⁶ KENYON-ROUVINEZOVÁ, Denise a John WARD, *Rodinná firma: Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*, s. 110 - 112.

⁵⁷ SMYSER, Ronald P, *Family Business: Practical Leadership Succession Planning*, 2014, s.15.

⁵⁸ KENYON-ROUVINEZOVÁ, Denise a John WARD, *Rodinná firma: Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*, s. 118 – 119.

schopní dediči podniku môžu vetovať rozhodnutia tých vo vedúcich pozíciách. Odporúča sa preto vytvoriť takú alternatívu, v ktorej bude poskytnutá dostatočná autonómia manažmentu podniku a zároveň zachovaný majetok rodinného podniku.⁵⁹

S prípravou rodiny na nástupníctvo úzko súvisí aj príprava podniku. Najprv je potrebné, aby rodina odsúhlasila smerovanie podniku. Následne v procese môžu asistovať externí poradcovia. Napríklad právnici vedia navrhnúť optimálnu právnu štruktúru podniku. Proces nástupníctva určite odhalí množstvo nedostatkov. Bude nevyhnutné pozmeniť procesy a pravidlá v podniku, zhodnotiť kvalifikáciu rodinných príslušníkov, ktorí chcú pracovať v podniku. Je pravdepodobné, že sa budú meniť dohody podielnikov a aj stavba správnej rady. V ideálnom prípade by mali byť spomínané záležitosti vyriešené ešte predtým, ako nástupca zaujme svoj post. Keď rodina pristúpi k prevodu vlastníctva, mali by sa rodinné rozhovory zamerať na fázu po zmene. Rozhovory by sa mali zamerať na príbuzenské vzťahy. V spomínanom období je potrebné brať do úvahy hlavne finančné potreby odchádzajúcej generácie. Počas procesu nástupníctva mladá generácia získava autoritu, pričom staršia generácia ju naopak stráca. Avšak autorita staršej generácie bude ešte mnoho rokov pretrvávajúť a nástupca by mal oceniť námahu, ktorú zakladateľ vložil do podniku. Je možné pripraviť aj takú vlastnícku štruktúru, že aj po odchode zakladateľa z postu mu budú vyplácané finančné odmeny.⁶⁰

⁵⁹ SMYSER, Ronald P, *Family Business: Practical Leadership Succession Planning*, 2014, s. 16.

⁶⁰ KENYON-ROUVINEZOVÁ, Denise a John WARD, *Rodinná firma: Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*, s. 115 - 117.

2 Cieľ práce

Plánovanie nástupníctva v rodinných podnikoch predstavovalo základný objekt skúmania diplomovej práce. Zdefinovali sme si hlavný cieľ nasledovne: „*Hlavný cieľ diplomovej práce je analyzovanie procesu plánovania nástupníctva a jeho napĺňania v rodinných podnikoch v Slovenskej republike.*“ Hlavný cieľ pozostáva z čiastkových cieľov, ktoré detailnejšie charakterizujú zámer diplomovej práce.

V teoretickej časti:

- Charakterizovať rodinný podnik, jeho špecifiká;
- Opísať proces plánovania a exekúcie nástupníctva v nerodinných podnikoch;
- Analyzovať plánovanie nástupníctva v rodinných podnikoch so zameraním na nástupníctvo vo vedení podniku a nástupníctvo vo vlastníctve podniku.

V praktickej časti:

- Preskúmať pripravenosť rodinných podnikov a ich členov na transfer podniku na mladšiu generáciu;
- Analyzovať skúsenosti troch vybraných rodinných podnikov prostredníctvom pološtrukturovaných rozhovorov;
- Vytvoriť a navrhnuť odporúčania pre zakladateľov a nástupcov pre zefektívnenie plánovania nástupníctva v rodinných podnikoch.

Za účelom získania vedomostí o nástupníctve a rodinných podnikoch sme spolupracovali s Ing. Máriom Fondatim, partnerom v spoločnosti Amrop. Mário Fondati sa viac ako štyri roky venuje poradenstvu v oblasti nástupníctva v rodinných podnikoch. Vďaka spomínanej spolupráci sme získali potrebné poznatky na dôkladné spracovanie teoretickej časti. Kvôli získaniu vedomostí v danej problematike, zúčastnili sme sa aj diskusného fóra - Ako udržať a zveľadiť firmu v rukách rodiny v Sliachi. Taktiež sme boli prítomní na diskusii pri odovzdávaní ceny Petra Slavomíra Kompiša, kde Hospodárske noviny oceňovali slovenské firmy, ktoré odovzdávajú riadenie podniku z generácie na generáciu.

3 Metodika práce a metody skúmania

V prvej kapitole sme sa zaoberali rôznymi definíciami a charakteristikami rodinných podnikov. Následne sme skúmali priebeh a vlastnosti nástupníctva vo všeobecnosti. V poslednej časti sme charakterizovali nástupníctvo v rodinných podnikoch. V súčasnosti sú práve rodinné podniky v Slovenskej republike tie, ktoré čaká prechod podniku na druhú generáciu. Zamerali sme sa na časté problémy a možnosti, pomocou ktorých sa dá problémom vyhnúť.

V praktickej časti sme sa sústredili na analýzu procesu plánovania nástupníctva v rodinných podnikoch. Uskutočnili sme prieskum medzi zakladateľmi rodinných podnikov prostredníctvom dotazníka. Následne sme zrealizovali šesť rozhovorov v troch rodinných podnikoch. Rozhovory boli pološtruktúrované a uskutočnili sme ich separátne so zakladateľmi a nástupcami daných podnikov.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

V diplomovej práci sme sa zameriavali na zakladateľov rodinných podnikov, ktorí už začali s plánovaním nástupníctva, u ktorých proces transferu práve prebieha, alebo už podnik vedie nástupca. Skúmané podniky boli z nášho okolia, alebo z okolia nášho poradcu, Ing. Mária Fondatiho. Riadených rozhovorov sa zúčastnili zakladatelia a nástupcovia troch slovenských rodinných firiem z rôznych odvetví a regiónov Slovenskej republiky. Bližší popis nami analyzovaných podnikov sa nachádza v podkapitole 4.3 Riadené rozhovory.

3.2 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

V prvej kapitole sme charakterizovali teoretické poznatky zo slovenskej a hlavne zahraničnej literatúry. Aby sme lepšie porozumeli problematike nástupníctva, absolvovali sme dve diskusie na danú tému a viacero osobných rozhovorov s Ing. Máriom Fondatim. Čo sa zdrojov literatúry týka, pracovali sme s knižnými zdrojmi, seriálovými publikáciami, on-line zdrojmi a taktiež sme citovali viacero výrokov odborníkov z navštívených diskusií.

V tretej kapitole sme získavali potrebné informácie pomocou dotazníkového prieskumu a pološtruktúrovaných rozhovorov. V dotazníkovom prieskume sme využívali otvorené a aj zatvorené otázky s viacerými možnosťami. V pološtruktúrovaných rozhovoroch sme sa zakladateľov rodinných podnikov pýtali na vopred pripravené otázky

a aj nadväzujúce otázky, aby sme získali jedinečné informácie od opýtaných. Niektoré významné výroky sme vo výskumnej časti citovali.

3.3 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

Pri spracovávaní diplomovej práce sme využili viacero vedeckých metód. Spomínaná práca pozostáva z teoretickej a výskumnej časti. Výber použitých vedeckých metód sa odvíjal od potrieb jednotlivých častí. V teoretickej časti sme využívali metódu **analýzy**. Analýza bola využívaná pri zbere teoretických poznatkov, ich hodnotení a interpretácii. Ako ďalšiu metódu sme využívali **syntézu**. Pomocou spomenutej metódy sme spájali analyzované informácie do logických celkov. Pri porovnávaní jednotlivých charakteristík objektov skúmania sme používali **komparáciu**. Pomocou tejto metódy sme vedeli identifikovať napríklad odlišnosti rodinných podnikov. Ako poslednú vedeckú metódu v teoretickej časti sme používali **dedukciu**. Na jej základe sme vyvodzovali súvislosti zo získaných teoretických poznatkov.

Vo výskumnej časti sme využili množstvo vedeckých metód. Základnou metódou bol prieskum formou **dotazníka**. Prostredníctvom dotazníka sme sa snažili identifikovať proces prípravy nástupníctva v rodinných podnikoch v Slovenskej republike. Oslovili sme vybraných zakladateľov rodinných podnikov. Výsledky dotazníkového výskumu sme analyzovali pomocou viacerých **matematicko – štatistických** metód. Následne sme pomocou **kauzálnej analýzy** zisťovali súvislosť medzi vekom zakladateľa a faktom, že transfer podniku na ďalšiu generáciu bol uskutočnený. Okrem dotazníkového výskumu sme použili aj metódu **pološtruktúrovaných rozhovorov**. Prostredníctvom spomínaných rozhovorov sme uskutočnili prieskum v troch slovenských rodinných podnikoch. V osobných rozhovoroch sme sa zamerali na ich jedinečné skúsenosti a postoje v oblasti nástupníctva. V závere výskumnej časti diplomovej práce sme použili aj metódu **syntézy**. Pomocou nej sme mohli verifikovať prijaté výskumné predpoklady.

4 Výsledky práce a diskusia

V nasledujúcej kapitole sa budeme venovať interpretácii výsledkov dotazníkového prieskumu medzi zakladateľmi rodinných podnikov⁶¹. Spomínaného prieskumu sa zúčastnilo 44 podnikateľov zo Slovenskej republiky. Výsledky budeme analyzovať a interpretovať. Na ich základe verifikujeme prijaté výskumné predpoklady. Výskumnú časť diplomovej práce sme doplnili aj rozhovormi so zakladateľmi a nástupcami v troch slovenských rodinných podnikoch. Detailnejšia charakteristika skúmaných podnikov sa nachádza v podkapitole 4.2. V spomínaných podnikoch analyzujeme ich skúsenosti a špecifiká pri procese transferu podniku na mladšiu generáciu. Následne získané poznatky z dotazníkov a rozhovorov zhrnieme a formulujeme naše odporúčania. Odporúčania sú vhodné ako pre zakladateľov podnikov tak aj pre budúcich nástupcov.

4.1 Dotazníkový prieskum

4.1.1 Charakteristika zamerania prieskumu

Na základe získaných teoretických poznatkov zo Slovenskej republiky a zahraničnej literatúry sme identifikovali viacero možných slabých miest v oblasti nástupníctva v slovenských podnikoch. Zo zahraničných skúseností môžeme povedať, že len veľmi malé percento podnikov zvládne transfer na mladšiu generáciu. Slovenské podniky sú pomerne mladé, a vo všeobecnosti nemajú vedomosti a skúsenosti s nástupníctvom. Práve v týchto rokoch prichádza čas na transfer na mladšiu generáciu. Je preto dôležité, aby zakladatelia a nástupcovia podnikov získavali dostatok informácií o spomínanej problematike.

Pomocou dotazníkového prieskumu analyzujeme, ako sa slovenské rodinné podniky vyrovnávajú s procesom nástupníctva vo vedení podniku. Hlavným dôvodom realizácie prieskumu je zvýšená diskusia spomínanej témy v médiách a jej aktuálnosť. My sme sa zamerali na proces transferu vo vedení podniku a kritériá výberu nástupcu. Pri realizácii dotazníkového prieskumu sme vychádzali z vedeckého predpokladu, že zakladatelia plánovanie nástupníctva odkladajú a nemajú ho štruktúrovane pripravený. Okrem skúmania procesu transferu na mladšiu generáciu, zisťovali sme aj proces výberu externého manažéra, ak zvolili takú možnosť.

⁶¹ V kontexte praktickej časti diplomovej práce sa riadime špecifikáciou rodinných podnikov podľa Európskej komisie Viď podkapitola 1.1.

4.1.2 Cieľ prieskumu

Hlavným cieľom dotazníkového prieskumu je charakterizovať priebeh transferu spoločnosti na mladšiu generáciu alebo na externého manažéra. Sústredíme sa na nástupníctvo vo vedení podniku. Stanovili sme si aj čiastkové ciele pomocou ktorých naplníme hlavný cieľ. Prvým čiastkovým cieľom je identifikovať v akom veku sa začínajú zakladatelia zaoberať nástupníctvom. Druhým čiastkovým cieľom je zistenie, na základe akých kritérií vyberajú externého manažéra.

4.1.3 Metodika a metóda prieskumu.

Dotazník sme zostavili z hlavnej časti a dvoch doplnkových častí. Prvá časť pozostáva z deviatich všeobecných otázok a na základe poslednej otázky sa rozhodne, ktorý set otázok bude respondent vyplňať. V spomínanej otázke sme sa pýtali, čo plánuje zakladateľ s podnikom po jeho odchode. Ak respondent vybral prvú možnosť – odovzdať ďalšej generácii, tak nasledovalo desať otázok ohľadom transferu podniku na mladšiu generáciu. Na druhej strane ak vybral druhú možnosť – najatie externého manažéra, tak vyplňoval štyri otázky týkajúce sa výberu externého manažéra. Ak respondent zvolil poslednú možnosť – predať podnik, nevyplňoval už ďalšie otázky. O vyplnenie dotazníka sme oslovovali zakladateľov rodinných firiem z nášho okolia a taktiež vybraných účastníkov diskusného fóra - Ako udržať a zveľadiť firmu v rukách rodiny v Sliači. Práve z toho dôvodu predpokladáme, že viacerí respondenti už začali uvažovať nad nástupníctvom a spomínaná téma ich zaujíma.

4.1.4 Výskumné predpoklady výskumu

Vzhľadom na získané informácie v prvej kapitole a aj stanovené ciele, stanovili sme si nasledovné výskumné predpoklady:

Výskumný predpoklad VP1: Predpokladáme, že zakladatelia začínajú plánovať nástupníctvo až po dosiahnutí 60. roku života. Výskumný predpoklad bol overovaný na základe nasledujúcich otázok dotazníka: 1, 12a.

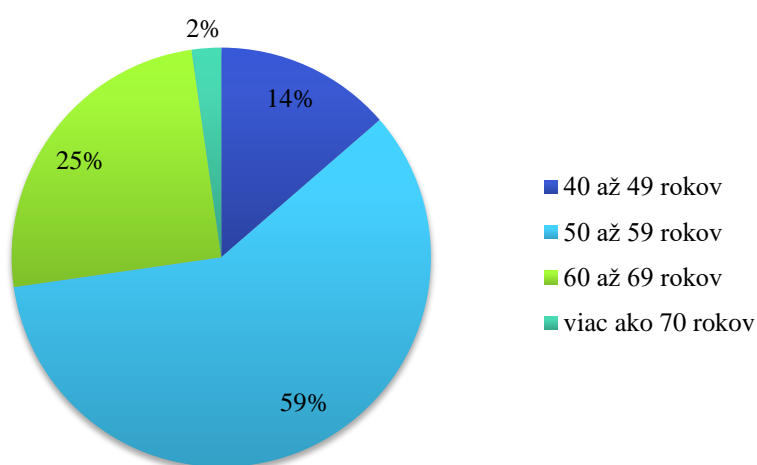
Výskumný predpoklad VP2: Predpokladáme, že nástupníctvo v rodinných podnikoch nie je pripravované systematicky a štruktúrovane. Výskumný predpoklad bol overovaný na základe nasledujúcich otázok dotazníka: 16a.

Výskumný predpoklad VP2: Predpokladáme, že zakladatelia podnikov nemajú právne ošetrené nástupníctvo vo vlastníctve podniku. Výskumný predpoklad bol overovaný na základe pološtruktúrovaných rozhovorov so zakladateľmi podniku.

4.1.5 Identifikácia prieskumnej vzorky

Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 44 vlastníkov rodinných podnikov. V prvej otázke sme sa respondentov pýtali na ich vek. Následne sme ich mohli rozdeliť do štyroch skupín. Vo veku 40 až 49 rokov bolo 6 respondentov, 50 až 59 bolo 26 respondentov, 60 až 69 rokov bolo 11 respondentov a jeden respondent mal viac ako 70 rokov. Priemerný vek opýtaných zakladateľov podnikov bol 55,61 roka. Pre účel diplomovej práce sme nezohľadňovali rodovú príslušnosť zakladateľov podnikov.

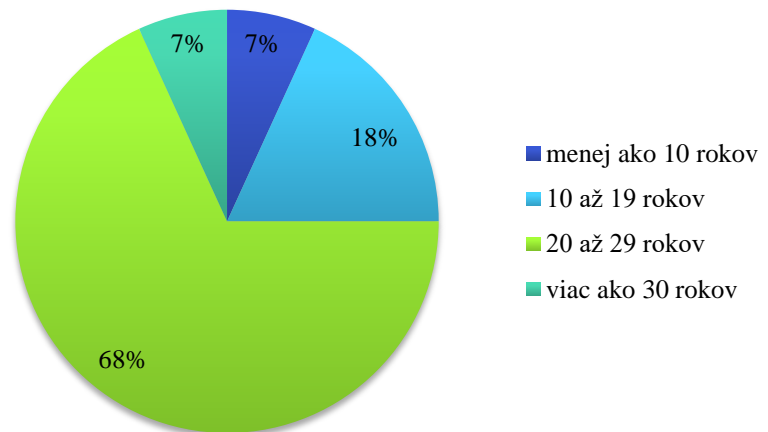
Graf 1 Veková štruktúra respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie.

V druhej otázke sme sa zakladateľov podnikov pýtali, ako dlho podnikajú. Ich odpovede sme rozdelili do štyroch skupín. Menej ako 10 rokov podnikajú traja, 10 až 19 rokov podnikajú ôsmi, 20 až 29 rokov podnikajú 30 respondentov a viac ako 30 rokov podnikajú traja. Priemerná dĺžka podnikania respondentov je 21,39 roka. Modus je 26 rokov.

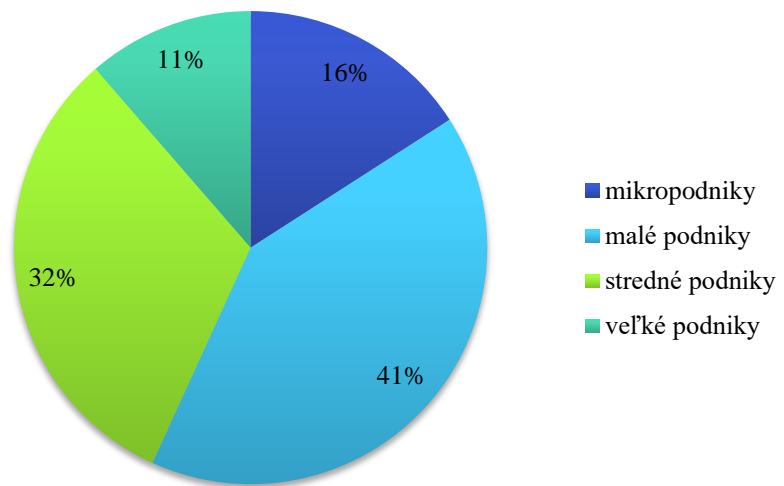
Graf 2 Dĺžka podnikania respondentov



Zdroj: Vlastné spracovanie.

V tretej otázke sme sa pýtali na počet zamestnancov. Odpovede sme rozdelili do 4 skupín podľa počtu zamestnancov na základe odporúčania Európskej komisie č. 2003/361/EC, ktoré nadobudlo platnosť 1. januára 2005. V prvej skupine sa nachádza celkovo 7 mikropodnikov s počtom zamestnancov jeden až deväť. Do druhej skupiny – malý podnik, patrí 18 podnikov s 10 až 49 zamestnancami. Prieskumu sa taktiež zúčastnilo 14 podnikateľov, ktorí vedú stredný podnik, t. j. 50 až 249 zamestnancov. Poslednú skupinu tvoria podnikatelia vo veľkých podnikoch t. j. viac ako 250 zamestnancov, túto skupinu tvorili piati podnikatelia.

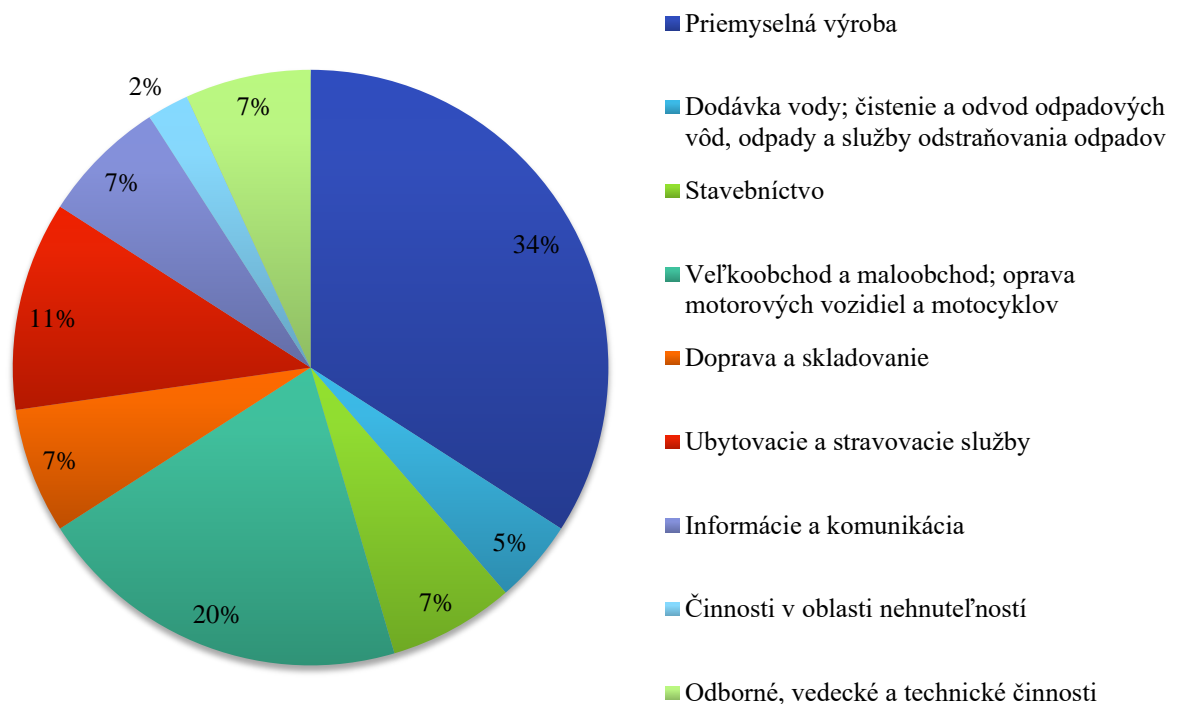
Graf 3 Veľkosť podnikov podľa počtu zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie.

V štvrtej otázke sme sa respondentov pýtali na oblasť podnikania. Následne sme odpovede rozdelili do skupín na základe kvalifikácie ekonomických činností SK-NACE podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky. Celkovo pätnásť podnikatelia prevádzkujú podnikateľskú činnosť v priemyselnej výrobe. Dvaja podnikatelia podnikajú v dodávke vody, čistení a odvode odpadových vôd, odpadov a službách odstraňovania odpadov. Traja respondenti podnikajú v stavebníctve a deväť v oblasti veľkoobchodu a maloobchodu, oprave motorových vozidiel a motocyklov. Traja podnikatelia podnikajú v doprave a skladovaní a piati v ubytovacích a stravovacích službách. Traja podnikatelia vykonávajú podnikateľskú činnosť v oblasti informácie a komunikácie a jeden v činnosti v oblasti nehnuteľností. Poslednú skupinu tvoria traja podnikatelia v oblasti odborné, vedecké a technické činnosti.

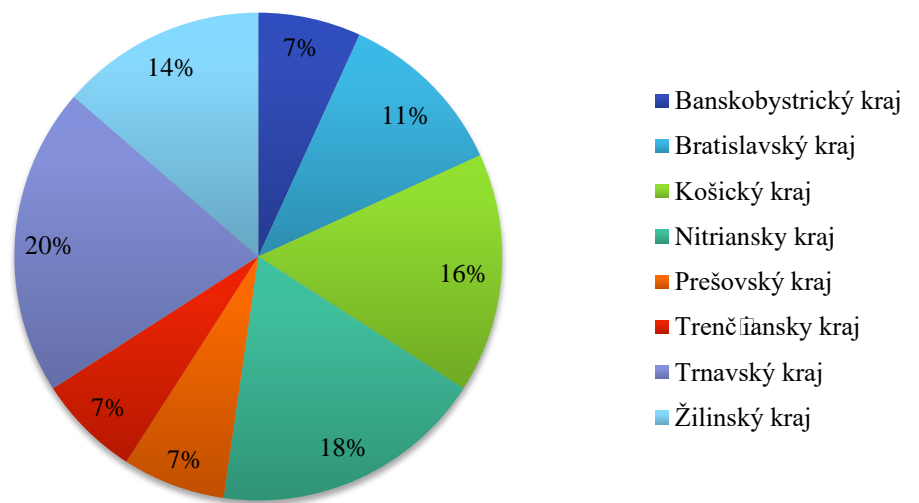
Graf 4 Rozdelenie podnikov podľa klasifikácie ekonomických činností SK-NACE



Zdroj: Vlastné spracovanie.

V piatej otázke sme zisťovali, v akom regióne Slovenskej republiky prevádzkujú svoju podnikateľskú činnosť. Výsledky sú nasledovné: 3 podnikatelia podnikajú v Banskobystrickom kraji, 5 v Bratislavskom kraji, 7 v Košickom kraji, 8 v Nitrianskom kraji, 3v Prešovskom kraji, 3 v Trenčianskom kraji, 9 v Trnavskom kraji a 6 v Žilinskom kraji.

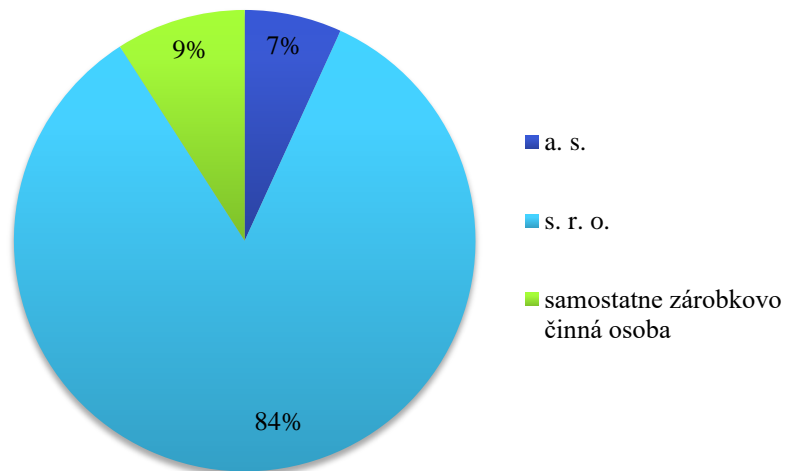
Graf 5 Rozdelenie podnikov podľa krajov



Zdroj: Vlastné spracovanie.

V šiestej otázke nás zaujímala právna forma podnikov. Tým pádom sme mohli rozdeliť podniky do 3 skupín. Prvú skupinu tvoria akciové spoločnosti (a. s.), tie boli tri. Najväčšie zastúpenie, spolu 37, mali spoločnosti s ručením obmedzeným (s. r. o.). Tretiu skupinu tvorili samostatne zárobkovo činné osoby v počte 4.

Graf 6 právna forma podnikov

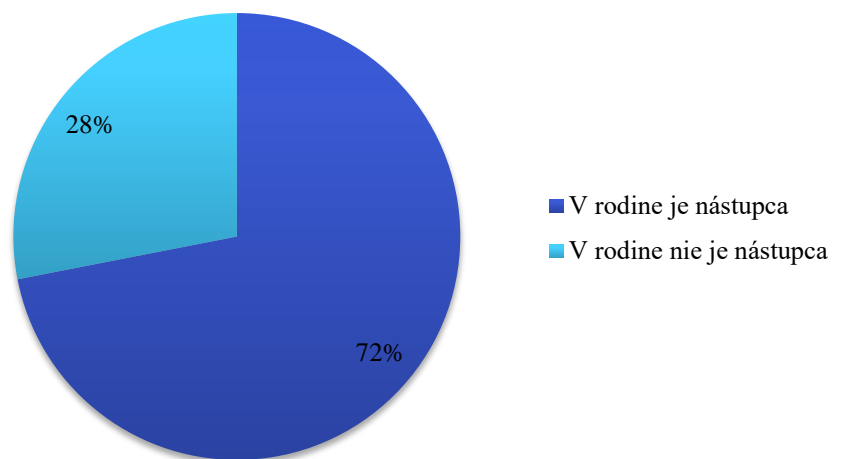


Zdroj: Vlastné spracovanie.

4.1.6 Vyhodnotenie a interpretácia prieskumu

V siedmej otázke dotazníkového prieskumu sme sa respondentov pýtali, či majú v rodine nástupcov. 36 respondentov odpovedalo kladne a 6 záporne. Takéto vysoké číslo mohlo byť zapríčinené aj tým, že niektorí z respondentov sa už zaujímali o tému nástupníctva.

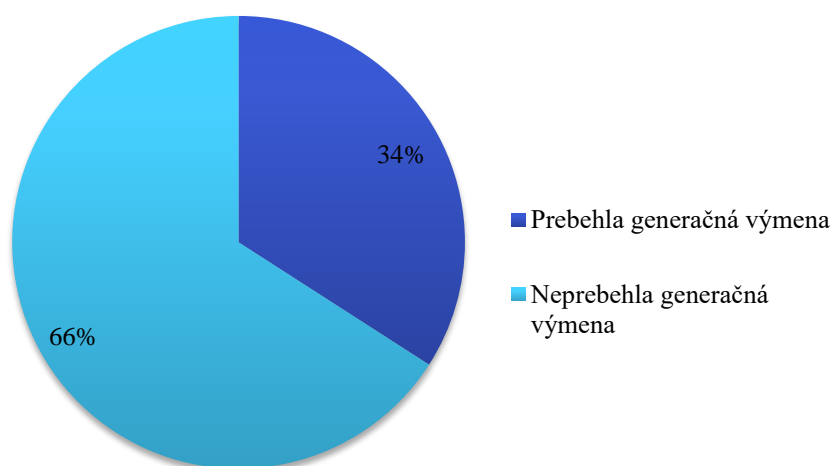
Graf 7 Máte v rodine nástupcu?



Zdroj: Vlastné spracovanie.

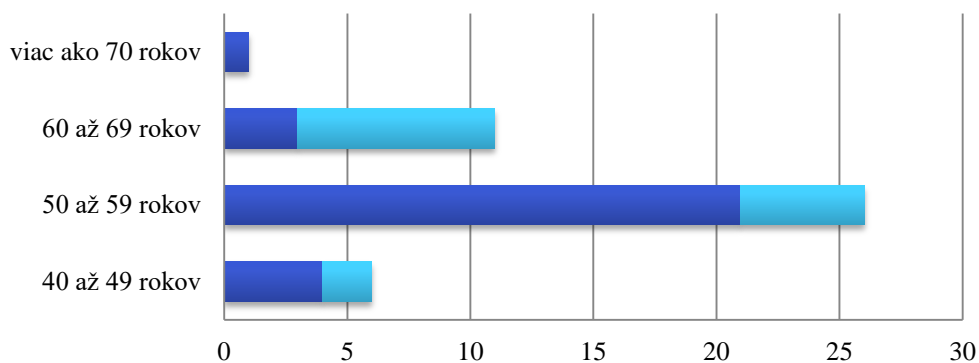
V ôsmej otázke sme u respondentov zisťovali, či v podniku už prebehla generačná výmena. Spolu v 15 prípadoch generačná výmena už prebehla a v 29 prípadoch ešte neprebehla. Následne sme skúmali spojitosť veku zakladateľov (viď graf č. 1) rodinných podnikov a faktu, či nástupníctvo prebehlo, alebo ešte nie. Výsledok sme znázornili na grafe č. 9.

Graf 8 Prebehla v podniku generačný výmena?



Zdroj: Vlastné spracovanie.

Graf 9 Závislosť priebehu nástupníctva od veku zakladateľa

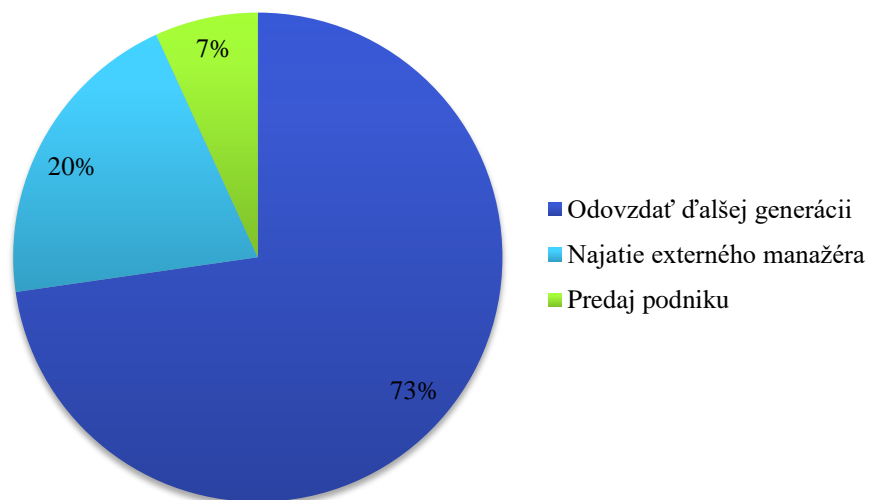


	40 až 49 rokov	50 až 59 rokov	60 až 69 rokov	viac ako 70 rokov
■ neprebol transfer podniku	4	21	3	1
■ prebol tranfer podniku	2	5	8	0

Zdroj: Vlastné spracovanie.

V deviatej otázke sme sa respondentov pýtali na otázku: „Čo ďalej plánujete s podnikom po vašom odchode z líderského postu?“ Respondenti mohli zvoliť jednu z troch možností. Prvú možnosť, odovzdať ďalšej generácii, zvolilo 32 respondentov. Druhú možnosť, najatie externého manažéra, zvolilo 9 opýtaných a pre predaj podniku sa rozhodli 3 respondenti. Po zodpovedaní deviatej otázky bol respondent presmerovaný na ďalšie otázky v závislosti od toho, akú odpoveď zvolil. Ak zvolil možnosť odovzdať ďalšej generácii nasledovali otázky 10a, 11a, 12a, 13a, 14a, 15a, 16a, 17a, 18a, 19a. Ak zvolil najatie externého manažéra, nasledovali otázky 10b, 11b, 12b. Ak sa rozhodol pre predaj podniku, nepýtali sme sa už ďalšie otázky, pretože v diplomovej práci sa zameriavame na proces nástupníctva v rodinných podnikoch. Z toho vyplýva, že v nasledovných otázkach sme analyzovali odpovede 32 respondentov v prvej časti, ktorí zvolili odovzdanie ďalšej generácii. V druhej časti sme interpretovali 9 odpovedí od tých zakladateľov, ktorí plánujú najatie externého manažéra.

Graf 10 Čo ďalej plánujete s podnikom po vašom odchode z líderského postu?

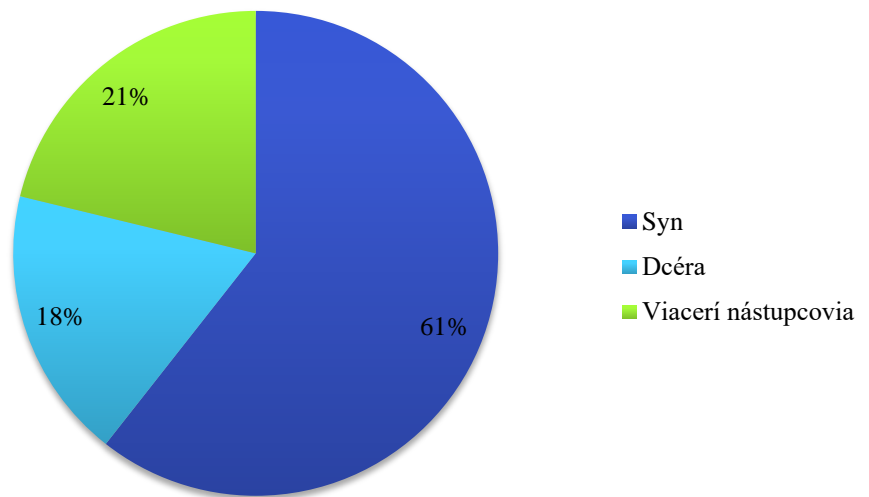


Zdroj: Vlastné spracovanie.

Odovzdanie ďalšej generácii

V otázke číslo 10a. sme sa respondentov pýtali, aký majú rodinný vzťah s nástupcom. Odpovede sme následne rozdelili do troch hlavných skupín. Do prvej skupiny patrí 20 respondentov, ktorí zvolili vzťah zakladateľ – syn. Do druhej skupiny sme zaradili 6 respondentov, ktorí uviedli, že rodinný vzťah je zakladateľ – dcéra. Do poslednej skupiny sme zaradili 7 respondentov, ktorí zvolili viacero nástupcov. V rámci tejto skupiny jeden respondent odovzdá podnik dcéram, traja dcére a aj synovi, jeden synovi, dcére a zaťovi a dvaja synom.

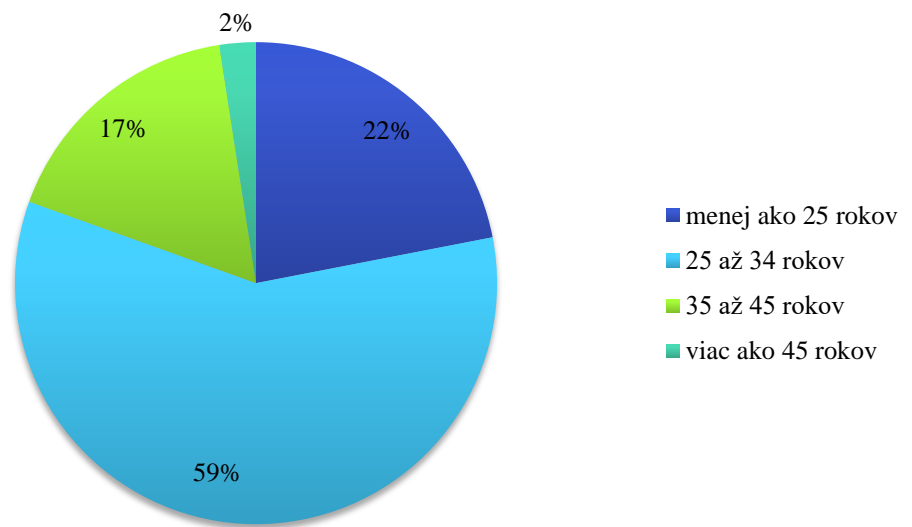
Graf 11 Rodinný vzťah nástupcu so zakladateľom



Zdroj: Vlastné spracovanie.

V otázke číslo 11a. sme sa respondentov pýtali na vek nástupcu. Odpovede sme následne rozčlenili do štyroch skupín. Keďže v otázke číslo 10a. viacerí podnikatelia uviedli, že majú viacerých nástupcov, analyzovali sme aj ich vekovú štruktúru. Prvú skupinu tvorili nástupcovia vo veku menej ako 25 rokov. Do tejto skupiny patrí 9 nástupcov. Vo veku 25 až 34 je 24 nástupcov. Ďalšiu skupinu tvorili nástupcovia vo veku 35 až 45 rokov, tých sme identifikovali sedem. Jeden nástupca je starší ako 45 rokov. Priemerný vek nástupcov je 30,05 roka a modus je 25 a 30 rokov.

Graf 12 Vek nástupcu

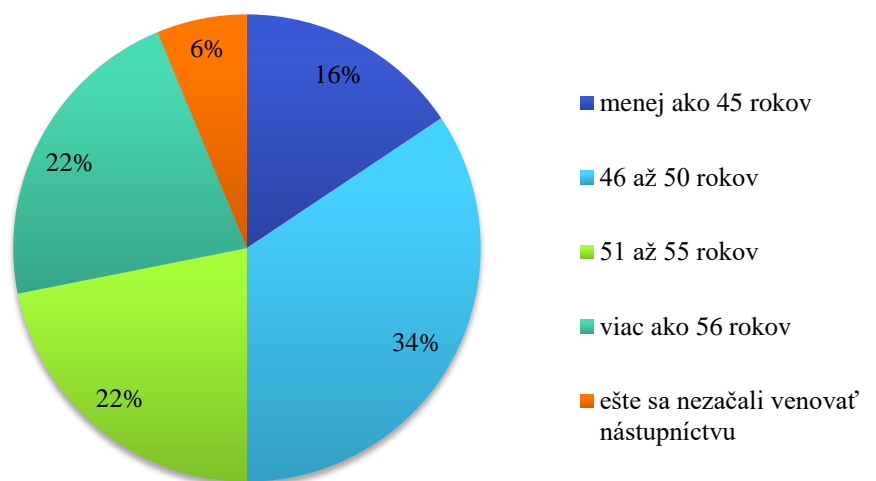


Zdroj: Vlastné spracovanie.

V otázke 12a. sme sa respondentov pýtali, kedy sa začali venovať nástupníctvu. Ich odpovede sme spracovali a analyzovali a výsledky vyhodnocujeme podľa veku zakladateľa. Výsledky sme rozdelili do viacerých skupín. 5 zakladatelia sa začali venovať nástupníctvu vo veku do 45 rokov, pričom najmladší zakladateľ už vo veku 39 rokov. Do druhej skupiny sme zaradili 11 respondentov vo veku 46 až 50 rokov. Do tretej skupiny spadá 7 respondentov vo veku 51 až 55 rokov. Štvrtú skupinu tvorí 7 respondentov vo veku viac ako 56 rokov. Najstarší respondent sa začal venovať nástupníctvu až vo veku 81 rokov. Poslednú skupinu tvoria 2 účastníci prieskumu, ktorí sa ešte nezačali nástupníctvu venovať. Sú vo veku 53 a 56 rokov. Priemerný vek, v ktorom sa respondenti začali nástupníctvu venovať je 51,46 roka.

Ak sa na výsledky spomínanej otázky pozrieme z pohľadu veku detí, výsledky sú nasledovné: Vo veku do 20 rokov bolo 8 nástupcov, vo veku 20 až do 30 rokov bolo 22 nástupcov a vo veku nad 31 rokov bolo 9 nástupcov.

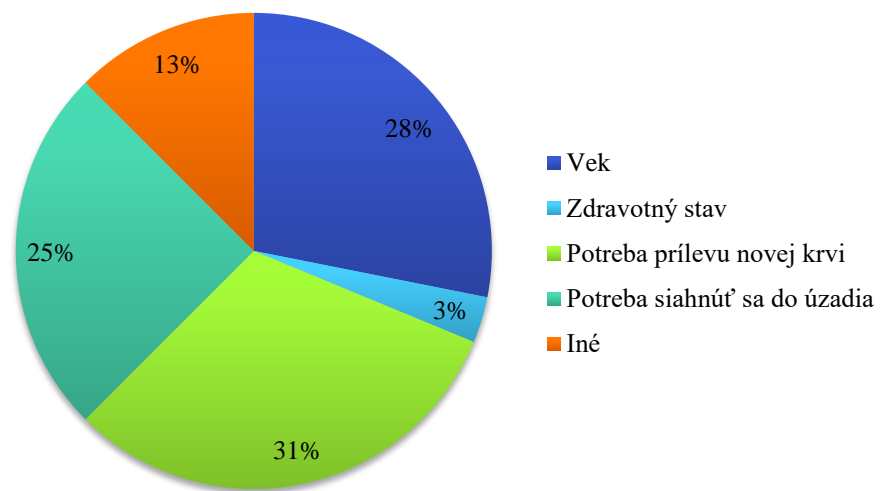
Graf 13 Kedy ste sa začali venovať nástupníctvu?



Zdroj: Vlastné spracovanie.

V otázke 13a. sme sa respondentov pýtali: „Ktorý faktor vás najviac ovplyvnil pri plánovaní nástupníctva?“ Respondenti mali možnosť vyberať z piatich možností. 9 respondentov najviac ovplyvnil vek, 1 respondentu zdravotný stav, 10 respondentov potreba prílevu novej krvi, 8 potreba stiahnutia sa do úzadia. Posledná možnosť bola voľba inej, vlastnej alternatívy. Dvaja respondenti uviedli, že ich ovplyvnila kombinácia všetkých spomínaných faktorov a dvaja respondenti uviedli rozvoj detí a plánovanie budúcnosti.

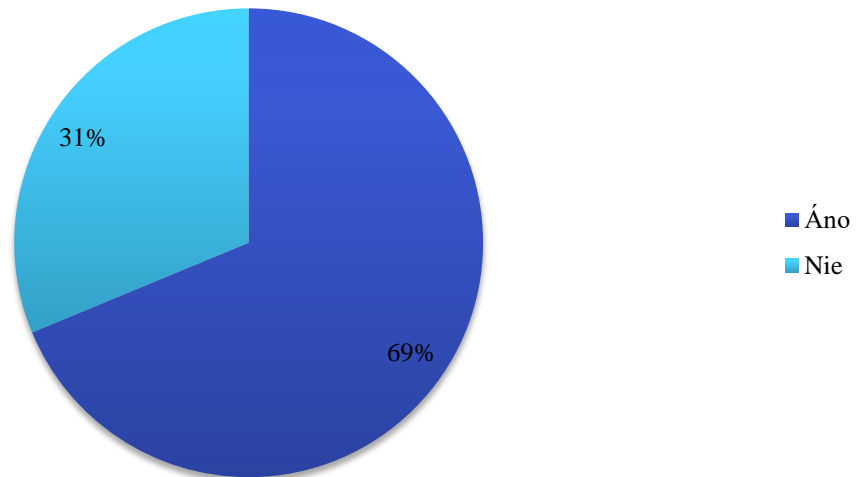
Graf 14 Ktorý faktor vás najviac ovplyvnil pri plánovaní nástupníctva?



Zdroj: Vlastné spracovanie.

V otázke číslo 14a sme u respondentov zisťovali, či majú viacero potenciálnych nástupcov v rodine. V našom dotazníkovom prieskume sa 22 opýtaných vyjadrilo kladne. 10 respondentov uviedlo, že nemajú viacero potenciálnych nástupcov.

Graf 15 Máte v rodine viacero potenciálnych nástupcov?



Zdroj: Vlastné spracovanie.

V otázke číslo 15a. sme sa respondentov pýtali na faktory, ktoré najviac ovplyvnili zakladateľov pri výbere nástupcu. Respondenti mohli zvoliť jednu alebo viac možností. 17 respondentov zvolilo záujem nástupcu o nástupníctvo v podniku, 10 respondentov zvolilo skúsenosti nástupcu, 10 respondentov sa rozhodlo pre osobné vzťahy s nástupcom, 4 respondenti uviedli, že to bol jediný nástupca v rámci rodiny. Okrem nami navrhnutých alternatív respondenti mohli uviesť vlastný faktor. Dvoch respondentov ovplyvnili odborné predpoklady nástupcov a jeden respondent sa ešte vyjadril, že nie je rozhodnutý, kto bude jeho nástupcom.

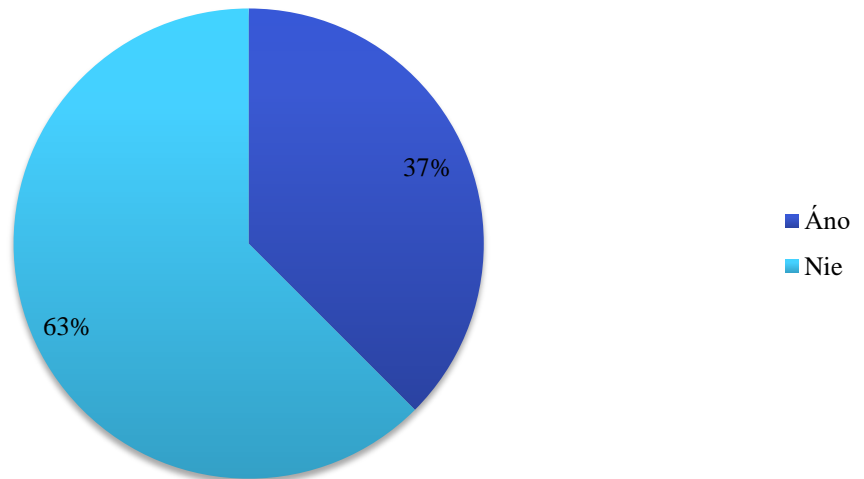
Graf 16 Ktorý faktor Vás najviac ovplyvnil pri výbere nástupcu?



Zdroj: Vlastné spracovanie.

V otázke číslo 16a. sme u respondentov zisťovali, či mali vopred pripravený štruktúrovaný plán nástupníctva. V spomínanej otázke 12 respondentov odpovedalo kladne a 20 respondentov sa vyjadrilo, že nemajú štruktúrovane pripravený plán nástupníctva.

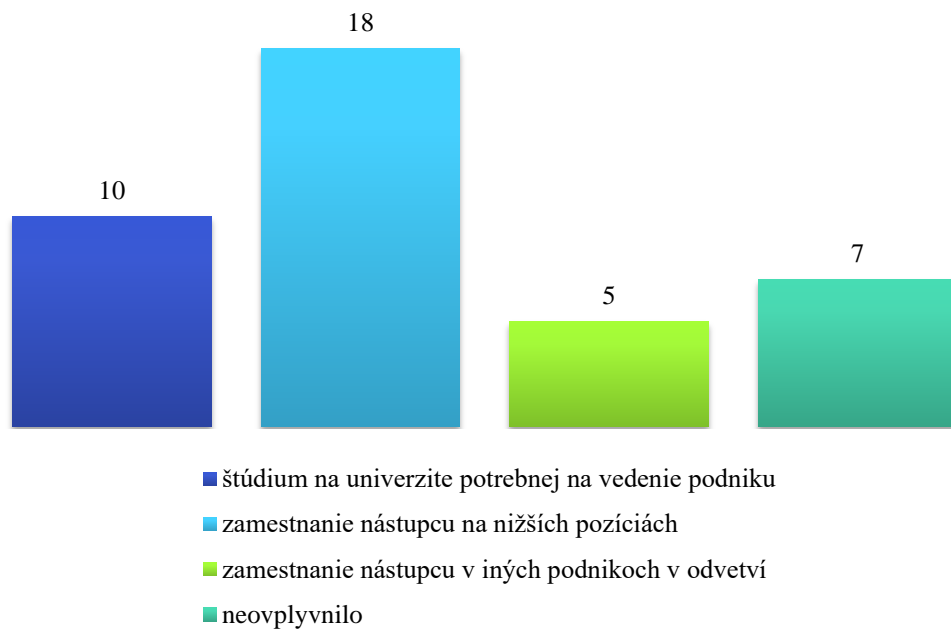
Graf 17 Mali ste pripravený štruktúrovaný plán rozvoja nástupcu?



Zdroj: Vlastné spracovanie.

Otázka číslo 17a. znela nasledovne: „Ako plánovanie nástupníctva ovplyvnilo rozvoj nástupcu?“ Respondenti mali na výber 4 odpovede, z ktorých mohli označiť viacero možností. Celkovo 10 respondentov zvolilo štúdium na univerzite potrebnej na vedenie podniku. 18 respondentov sa rozhodlo pre zamestnanie nástupcu na nižších pozíciách v podniku. 5 zakladatelia zvolili zamestnanie nástupcov v iných podnikoch v odvetví. 7 respondenti uviedli, že plánovanie nástupníctva neovplyvnilo rozvoj nástupcu.

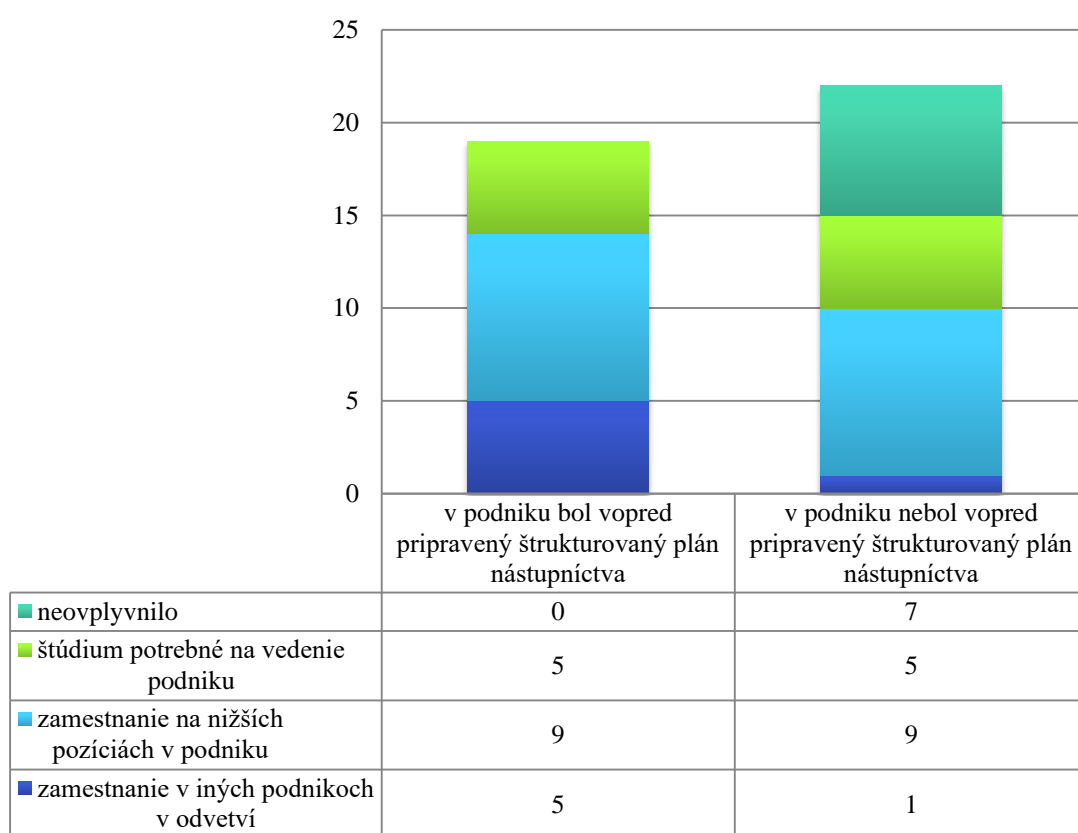
Graf 18 Ako plánovanie nástupníctva ovplyvnilo rozvoj nástupcu?



Zdroj: Vlastné spracovanie.

Následne sme skúmali spojitosť medzi prípravou štruktúrovaného plánu nástupníctva a odpoveďami otázky číslo 16a. V tých podnikoch, kde mali vopred pripravený štruktúrovaný plán nástupníctva respondenti zvolili aspoň jeden faktor, ktorý ovplyvnil rozvoj nástupcu. Tí respondenti, ktorí nemali štruktúrovaný plán nástupníctva, v otázke číslo 17a sedem respondentov uviedlo, že plánovanie nástupníctva neovplyvnilo rozvoj nástupcu. Zaujímavým zistením je fakt, že len jeden nástupca, ktorí nemal pripravený štruktúrovaný plán svojho rozvoja, bol zamestnaný v inom podniku v odvetví. Detailnejšie sme výsledky znázornili na grafe č. 19.

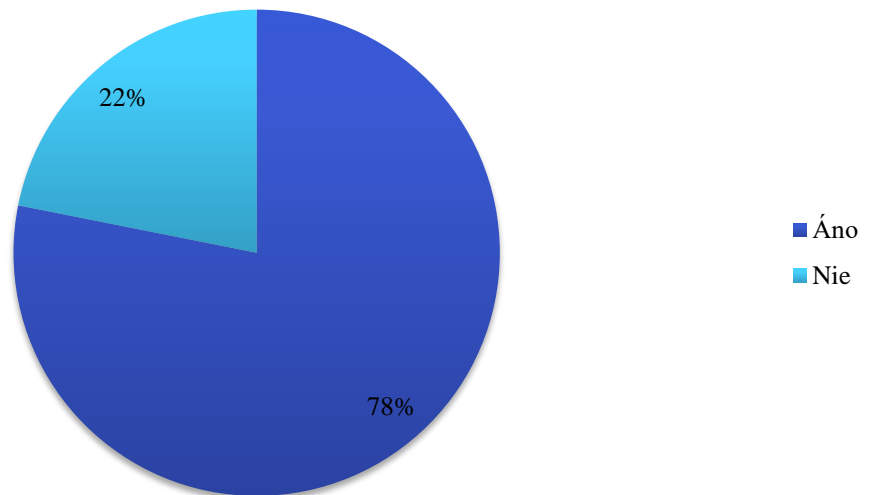
Graf 19 Závislosť rozvoja nástupcu a prípravy štruktúrovaného plánu nástupníctva



Zdroj: Vlastné spracovanie.

V otázke číslo 18a. sme sa respondentov pýtali, či sa nástupca podieľal alebo ešte podieľa na rozhodovaní v podniku ešte pred oficiálnym odovzdaním postu. V spomínanej otázke 25 respondentov sa vyjadrilo kladne a 7 respondentov záporne.

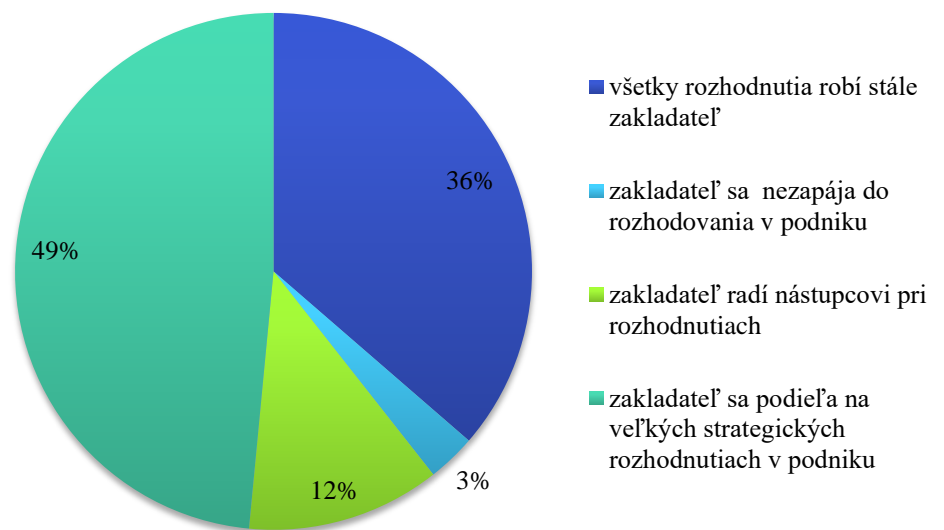
Graf 20 Podieľa/Podieľal sa nástupca na rozhodovaní v podniku ešte pred oficiálnym odovzdaním postu?



Zdroj: Vlastné spracovanie.

V otázke číslo 19a. sme sa zakladateľov pýtali, v akej miere zasahujú do rozhodovania v podniku. 12 respondentov uviedlo, že všetky rozhodnutia robí stále zakladateľ, jeden zakladateľ sa v súčasnosti nezapája do rozhodovania v podniku, 4 zakladatelia radia nástupcovi pri rozhodnutiach v podniku a najviac respondentov – 16 uviedlo, že zakladateľ sa podieľa na veľkých strategických rozhodnutiach v podniku.

Graf 21 V akej miere zasahuje zakladateľ do rozhodovania v podniku?

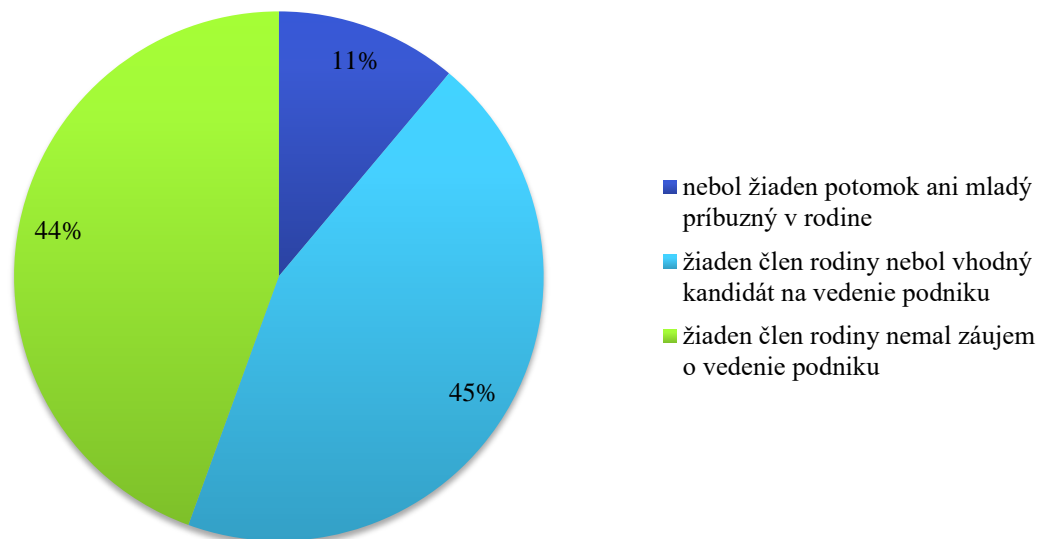


Zdroj: Vlastné spracovanie.

Najatie externého manažéra

V nasledujúcej časti budeme interpretovať výsledky tých respondentov, ktorí v otázke číslo 9 zvolili možnosť najatie externého manažéra. Analyzujeme odpovede deviatich zakladateľov rodinných podnikov. V otázke číslo 10b. sme sa respondentov pýtali, prečo uvažovali nad externým manažérom. Opýtaní mali na výber z troch možností. Jeden zakladateľ uviedol, že v rodine nebol žiaden potomok ani mladý príbuzný, štyria zvolili možnosť – žiaden člen rodiny nebol vhodný kandidát na vedenie podniku a štyria respondenti uviedli, že žiaden člen rodiny nemal záujem o vedenie podniku.

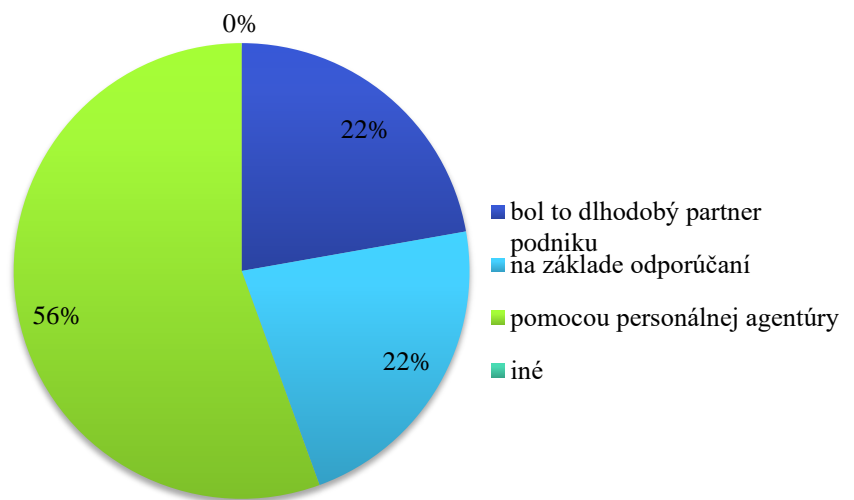
Graf 22 Prečo ste uvažovali nad externým manažérom?



Zdroj: Vlastné spracovanie.

V nasledujúcej otázke číslo 11b. sme sa respondentov pýtali na spôsob, akým hľadali alebo budú hľadať externého manažéra. Podnikatelia mali na výber jednu zo štyroch nami navrhovaných možností. Dvaja respondenti zvolili možnosť, kde bol uvedený dlhodobý partner podniku, dvaja vyberali na základe odporúčaní a piati zakladatelia vyberali externého manažéra pomocou personálnej agentúry. Žiaden respondent nenavrhol iný spôsob výberu externého manažéra.

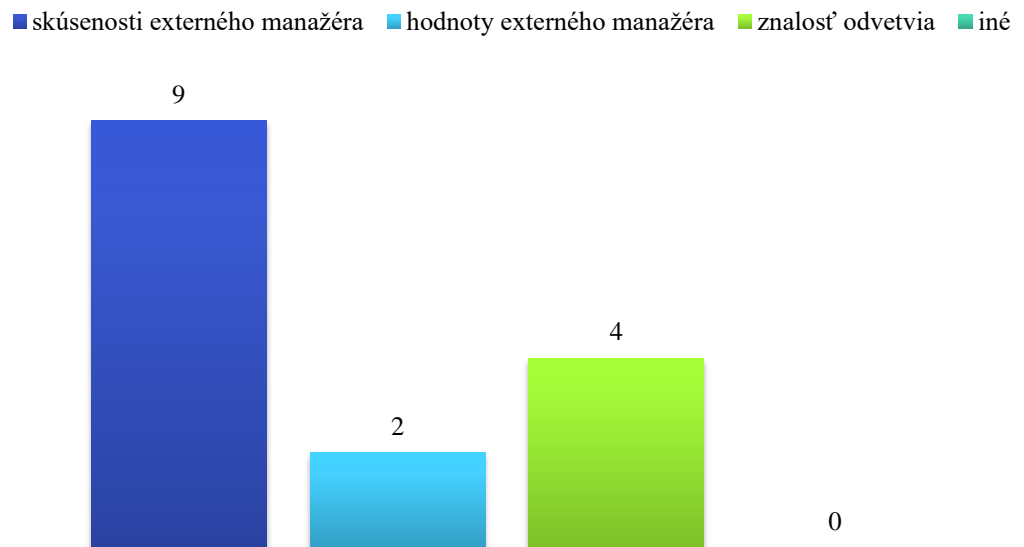
Graf 23 Ako ste hľadali externého manažéra?



Zdroj: Vlastné spracovanie.

V poslednej otázke dotazníkového prieskumu sme sa zakladateľov pýtali, aké boli ich kritériá výberu pri hľadaní externého manažéra pre ich rodinný podnik. Respondenti mohli označiť viacero možností. Všetci opýtaní vybrali externého manažéra na základe jeho skúseností, dvaja na základe jeho hodnôt a 4 aj na základe znalosti odvetvia. Žiaden podnikateľ nezvolil iné kritérium výberu.

Graf 24 Aké boli Vaše kritériá výberu externého manažéra?



Zdroj: Vlastné spracovanie.

4.2 Riadené rozhovory

Za účelom dôkladnejšieho pochopenia tvorby implementácie plánov nástupníctva v praxi, uskutočnili sme rozhovory so staršou a taktiež nástupníckou generáciou v troch podnikoch. Pološtruktúrované rozhovory sme začali s populárnou pekárskou spoločnosťou MINIT SLOVAKIA, spol. s r.o. Táto spoločnosť bola do novembra roku 2015 známa pod názvom Fornetti, avšak v roku 2015 prešla rebrandingom. Spoločnosť sídli v Dunajskej Strede a vyrába pekárskú výrobu už 25 rokov. Podľa SK NACE je oblasť podnikania 10710 Výroba chleba; výroba čerstvého pečiva a koláčov. História podniku siaha až do roku 1991, keď si bratia Ambrovicsovci založili rodinnú pekáreň. Od roku 1999 podnik vyrába malé koláčiky z lístkového cesta. V súčasnosti podnik vedie 64-ročný spoluzakladateľ Ing. František Ambrovics a zamestnáva viac ako 300 zamestnancov.

Rozhovor so zakladateľom MINIT

Hneď na začiatku rozhovoru o plánovaní nástupníctva sa pán Ambrovics starší vyjadril nasledovne: *„Človek môže vytvoriť plán, ale nemusí to vyjsť, keďže pri nástupníctve pracujeme s ľuďmi, ktorí majú svoju predstavu.“* Takže v jeho prípade pevný plán nástupníctva neprichádzal do úvahy. Spoluzakladateľ má dve deti: dcéru a syna. Jeho dcéra viac než desať rokov žije v Rakúsku a jeho syn Ladislav, zostal žiť na Slovensku. Keďže syn mal záujem o rozvoj podniku a následné preberanie podniku, nástupníctvo podniku MINIT SLOVAKIA plánujú spolu. Prvotné diskusie na spomínanú tému začali približne pred 12 rokmi, keď mal Ladislav 20 rokov. V tom čase študoval históriu na vysokej škole. Keďže otcovi prejavil záujem o vedenie podniku v budúcnosti, spolu sa dohodli, že štúdium histórie nie je postačujúce. V tomto období začali komunikovať perspektívne. Následne sa Ladislav prihlásil na ekonómiu a súčasne dokončoval štúdium histórie. *„Ako 25-ročný, syn nadobudol predpoklady, aby mohol začať pracovať vo firme“* spomína pán František. Keď jeho syn dokončil štúdium ekonómie, zhodli sa na tom, že by bolo ideálne, ak by začal najskôr pracovať a získavať skúsenosti v medzinárodnej spoločnosti. Akonáhle zakladateľ dovŕšil 60 rokov, Ladislav začal pracovať v podniku, aby v dohľadnej dobe získal potrebné skúsenosti a následne sa mohol František Ambrovics stiahnuť do úzadia.

Pri plánovaní nástupníctva, ako povedal zakladateľ, existujú 3 najčastejšie dôvody, keď je transfer podniku na mladšiu generáciu neúspešný. Práve na tieto sa zamerával, aby proces bol úspešný. Prvý dôvod je, že nástupca nemá záujem pracovať v podniku.

„Ladislav chcel jasne už od detstva pracovať v rodinnej firme,“ povedal pán František Ambrovics. Ako ďalší dôvod uvádza nedostatok schopností a skúseností nástupcu. Sám tvrdí, že už od roku 2017 má jeho syn lepšie predpoklady ako samotný zakladateľ. „V súčasnosti ma moje skúsenosti už brzdia,“ priznáva Ing. František Ambrovics. Ako hlavné silné stránky syna uvádza ekonomické vzdelanie, znalosť cudzích jazykov, digitálnu gramotnosť a taktiež nie je zaťažený skúsenosťami z predchádzajúceho režimu. Na druhej strane mu ešte chýbajú dlhoročné skúsenosti pekára. Avšak v budúcnosti by mal absolvovať vzdelávací proces, s cieľom získať tieto zručnosti. Posledný hlavný problém, kde zvykne zlyhávať nástupníctvo sú príliš veľké ambície do budúcnosti a naopak zapodievanie sa nepodstatnými detailmi. Zakladateľ sa vyjadril, že v súčasnosti nerobia plány do ďalekej budúcnosti, zvyčajne do troch až piatich rokov. Taktiež sa nezamestnávajú mikromanažmentom a úlohy delegujú ostatným zamestnancom.

Súčasný generálny riaditeľ podniku si je istý, že jeho syn je vhodný a schopný prevziať podnik. „V prípade, že by som mal pocit, že to nezvládne, tak by tu nebol,“ vyhlásil pán Ambrovics starší. Postupne deleguje svoju prácu na svojho syna. Aby si overil svoje aj synove schopnosti viesť podnik, nechal si uskutočniť komplexné hodnotenie schopností v externej spoločnosti – Performia. Pomocou spomenutého testovania sa utvrdil v silných stránkach a možnostiach rozvoja svojho syna. Takéto testovanie uskutočňujú v podniku pravidelne aj pre vedúcich pracovníkov. Pomáha im to pri identifikovaní možností pre osobný rozvoj.

Pri plánovaní nástupníctva Ambrovicsovcov, ktoré stále prebieha, pomáha externý poradca. Vytvorili štruktúrovaný plán nástupníctva a vedome pracujú na jeho naplnení. Stretávajú sa raz až dvakrát za mesiac a otvárajú dôležité otázky. Stretnutia bývajú jednotlivito so zakladateľom a následne so synom, ale aj všetci spoločne. Najčastejšie konzultujú názor a budúcnosť podniku. Dohodli si aj postup ďalšieho vzdelávania a prípravy Ladislava, aby si osvojil kompetencie potrebné na vedenie podniku. Zakladateľ očakáva, že sa bude môcť stiahnuť do úzadia v horizonte dvoch až troch rokov. Dovtedy by mal byť jeho syn pripravený prevziať celú jeho pracovnú agendu. Zakladateľ podniku MINIT SLOVAKIA taktiež konzultoval tému nástupníctva so svojou manželkou, avšak zdôraznil, že veľmi nerád konzultuje pracovné záležitosti vo voľnom čase. Pán František si svoj čas s rodinou veľmi váži a priznáva, že jeho syn mal spočiatku s oddeľovaním osobného a rodinného času problém.

Okrem syna Ladislava, ktorý pracuje v materskej spoločnosti, začala sa aj dcéra angažovať do rozvoja podniku. Keďže dlhodobo žije v Rakúsku a má tam aj zázemie, založila si tam sesterskú spoločnosť- MINIT GmbH. Zatiaľ pracuje sama a má na starosti všetky aktivity a postupne sa jej darí povedomie o malých sladkých koláčikov zvyšovať. Keď sme sa otca pýtali, či nemala záujem o angažovanie sa v rodinnej firme, vyjadril sa nasledovne: „*Dcéra nemá ambície viesť rodinnú firmu.*“ Takto pri rozdeľovaní úloh vo firme nevznikali žiadne konflikty, pretože všetci si budujú kariéru na „svojom vlastnom piesočku“.

Pán Ing. František Ambrovics dôkladne pripravil plán nástupníctva vo vedení podniku. Čo sa týka majetkového nástupníctva, to necháva následne na dedičské konanie. Celú tému vlastníctva podniku oddeľuje od jeho riadenia. Jeho syn už v súčasnosti je spolumajiteľ MINIT SLOVAKIA, spol. s r.o.

Rozhovor s nástupcom MINIT

Rozhovor s 32 ročným Ladislavom sme začali spomínaním na jeho detstvo. Ten často trávil čas s otcom v pekárni. Hlavným dôvodom týchto návštev bola zvedavosť o otcove aktivity v rodinnom podniku. Keďže chcel s ním tráviť čo najviac času, občas vypomáhal počas víkendov. Postupne tak spoznával rodinný podnik a aj zamestnancov. Keď dovŕšil vek 15 rokov, začal brigádovať počas letných prázdnin. „*Bola to moja vlastná voľba a nebolo by to dlhodobé, ak by som bol do toho nútený,*“ spomína nástupca podniku. Po maturite sa prihlásil na študijný odbor- história. Vo veku Ladislavových 20 rokov začala otvorená diskusia medzi otcom a synom ohľadom budúcnosti podniku. Vtedy sa rozhodol, že začne študovať ekonómiu. Pri výbere ďalšej vysokej školy ho nástupníctvo ovplyvnilo, ale nebol to hlavný dôvod. „*Popri vysokej škole som začal pracovať až keď som mal 23.*“ Po ukončení štúdia ekonómie najskôr 3 roky pracoval pre Deloitte ako poradca. Po získaní skúseností začal pracovať v rodinnom podniku. Celý proces bol dôkladne naplánovaný a prvé dva roky absolvoval rotáciu na rôznych oddeleniach a pozíciách. Neobišiel ani výrobu. Takto získal komplexný pohľad na podnik, pracovné náplne a spoznal bližšie zamestnancov. V súčasnosti zastáva pozíciu riaditeľa divízie Franchise. Aby získal viacero vedomostí a skúseností, plánuje ešte absolvovať Master of Business Administration (MBA).

Skôr ako sa začal proces nástupníctva, Ladislav mal požiadavku, aby nie len vykonával pokyny ale aj mohol aplikovať svoje nápady do praxe a zlepšoval procesy

v podniku. „*Otec to odo mňa aj očakával, aby som prinášal nové nápady.*“ Ladislav na koniec rozhovoru povedal, že jeho poslaním je zvyšovať hodnotu podniku.

Rozhovor so zakladateľom v oblasti - predaj a servis automobilov

Druhú sériu rozhovorov sme uskutočnili s Jozefom S., ktorý si neželá, aby bola jeho identita ani meno podniku zverejnené. Podnik bol založený v roku 1991 a bol prvý výhradný dovozca áut značky Opel a od roku 1994 začal poskytovať predaj a servis automobilov značky Ford. Podľa SK NACE podnik patrí do odvetvia 45200 Oprava a údržba motorových vozidiel. Od svojho vzniku bolo predaných vyše 6500 vozidiel tejto značky. V roku 2009 bol spustený servis motorových vozidiel aj v Bratislave. V rodinnom podniku pracuje okrem zakladateľa a syna ešte šesť rodinných príslušníkov.

Čo sa týka výberu nástupcu, jediný vhodný kandidát bol syn, Tomáš S. Ostatní potenciálni nástupcovia nemali záujem o podnik, pretože sa začali venovať štúdiu medicíny. „*Tomáš sa prirodzene vybral, pretože v podniku trávil svoj všetok voľný čas a dedko ho vychovával od mala pri motoroch a vďaka nemu Tomáš porozumel motorom a autám.*“ Tomáš trávil približne 3 hodiny denne v podniku, odkedy vedel chodiť, a neskôr ešte viac. Jozef S. sa taktiež vyjadril, že väčšina zamestnancov pracuje v podniku viac ako pätnásť rokov a Tomáša učili, ako čo funguje a v podstate ho vychovávali. Na druhej strane oni očakávajú, že keď jeho syn prevezme podnik, tak sa o nich postará. V rodine ani v podniku nebolo jasne komunikované, že Tomáš prevezme podnik ale zakladateľ to okomentoval nasledovne: „*Všetci vedia, kto nastúpi na trón.*“ Spomínané rozhodnutie o výbere nástupcu nepoznačilo vzťahy v rodine, tie sú veľmi blízke.

Komunikácia medzi otcom a synom o nástupníctve začala, keď mal Tomáš osemnásť rokov. Jozef S. povedal, že dal synovi voľnosť pri výbere vysokej školy a taktiež ultimátum. V prípade, že si vyberie vysokú školu v Slovenskej republike, môže zostať v podniku pracovať a následne budú pripravovať nástupníctvo, ale ak pôjde do zahraničia, budú nástupníctvo riešiť iným spôsobom. Tomáš si vybral možnosť pokračovania v rodinnom podniku. Spomínaný fakt ovplyvnil aj výber vysokej školy. Zvolili sme manažment, potrebný na vedenie podniku a právo, s cieľom získania všeobecného rozhľadu v právnej oblasti. Zakladateľ nám povedal, že na príprave nástupcu neustále pracujú. Príprava pozostáva z formálneho vzdelávania na univerzitách, z výpomoci v podniku a taktiež z koučingu vedeného jeho otcom. Predpokladá sa, že nástupca zaujme nový post v horizonte troch až štyroch rokov, ak bude schopný plnohodnotne nahradiť otca.

So zakladateľom Jozefom S. sme sa rozprávali aj na tému hodnôt rodiny a podniku. Prezradil nám, že všetci zamestnanci sa správajú ako vo veľkej rodine, spolu riešia problémy. Následne sa noví zamestnanci postupne včleňujú do rodiny. Taktiež sa v podniku snažia presadzovať rodinné hodnoty. Medzi základné hodnoty patrí: úprimnosť, otvorenosť, čestnosť, dobré vzťahy s najdôležitejšími zákazníkmi, férový prístup a postupne pracujú na rozvoji zodpovednosti. Hodnoty sa snažia presadzovať aj u nerodinných zamestnancov a to pomocou pracovných porád.

V poslednej časti rozhovoru sme sa zamerali na nástupníctvo vo vlastníctve podniku. Momentálne podnik má dvoch spolumajiteľov. Sú to súrodenci – Jozef a Želmíra. Nemajú to osobitne právne ošetrované. Plánujú podnik rozdeliť na rovnaké časti pre 4 dedičov. Je možné, že sa to časom ešte zmení, keď Tomáš nastúpi na svoj nový post.

Rozhovor s nástupcom v oblasti predaj a servis automobilov

V prvej časti rozhovoru sme sa zamerali na prvé spomienky Tomáša na rodinný podnik. Potvrdil slová svojho otca, že ho vychovávali aj zamestnanci podniku. Čas strávený v podniku ho ovplyvnil natoľko, že vo veku sedem rokov chcel byť automechanikom. V rodinnom podniku trávil veľa času. Najskôr umýval automobilové vozidlá a neskôr vo veku osemnásť rokov ich predával zákazníkom pod dozorom vyškoleného predajcu. Hneď ako získal vodičský preukaz, začal pomáhať v podniku. Ak dosahoval dobré výsledky v škole, mohol využívať auto na svoje potreby. Prevzatie podniku po otcovi bolo preňho samozrejmosťou. „*Nevedel by som si predstaviť život bez firmy,*“ konštatoval Tomáš S. V súčasnosti Tomáš študuje na vysokej škole v Bratislave. Je veľmi rád, že teoretické poznatky z vysokej školy využíva v praxi. Momentálne pôsobenie v podniku opisuje slovami: „*Je to ako vlastné podnikanie pod záštitou otca.*“ Veľakrát prichádza za otcom s vlastnou iniciatívou na zlepšovanie procesov. Ten ho v jeho proaktívite podporuje.

V závere rozhovoru sme sa rozprávali o záujme jeho brata o podnik. Tomáš povedal, že už od detstva jeho brat k tomu nemal blízky vzťah. Dokonca vyhlásil, že nemá rád autá. A tak, nemá ani skúsenosti s denným chodom podniku. Momentálne študuje medicínu v Košiciach a nezaujíma sa o dianie v rodinnom podniku.

Rozhovor so zakladateľom stavebného podniku v Nitre

Ako posledný rozhovor sme uskutočnili so zakladateľom a nástupcom v rodinnom podniku v Nitre. Obaja si neželajú, aby ich identita bola zverejnená. Podnik bol založený v roku 1994 ako montážny podnik na suchú výstavbu. Postupom času k tejto obchodnej

činnosti pribudol aj maloobchod a veľkoobchod so stavebným materiálom a prenájom nehnuteľností. Podľa SK NACE podnik patrí do odvetvia 46730 Veľkoobchod s drevom, stavebným materiálom a sanitárnymi zariadeniami. V podniku pracuje 24 zamestnancov. Od roku 2006 má podnik prvenstvo na trhu v okolí Nitry. Najskôr sme uskutočnili rozhovor so zakladateľom podniku, 56-ročným Petrom K. Podnik založil spolu s manželkou. Majú dve deti, dcéru a syna. Staršia dcéra po ukončení vysokej školy pracovala približne rok v rodinnom podniku. Vyskúšala prácu na rôznych oddeleniach, no odvetvie stavebníctva ju veľmi nezaujímalo. Následne sa rozhodla z podniku odísť a začala podnikáť v inom odvetví. *„Mladší syn Tomáš sa od malička viac zaujímal o dianie vo firme,“* uviedol Peter K. Práve z toho dôvodu pripravovali nástupníctvo s ním. Rodina ho pri výbere nástupcu neovplyvňovala. Rozhodnutie, že Tomáš K. v budúcnosti prevezme rodinný podnik, bolo medzi rodinnými príslušníkmi vnímané veľmi pozitívne. Keď sme sa Mareka K. pýtali, ako to vnímajú nerodinní zamestnanci, povedal nám, že to vnímajú ako logické riešenie.

Zakladateľ si zaspomínal aj na detstvo svojho syna a uviedol, že pomaly sa od detstva oboznamoval s dianím v podniku. Otec ho viedol k tomu, aby sa angažoval do diania v podniku. Po ukončení strednej školy začal so synom komunikáciu o jeho budúcnosti a aj nástupníctve. Povedal nám, že syna práca v podniku bavila a videl v ňom potenciál. Výber vysokej školy prispôbili potrebám na vedenie podniku. Tomáš študoval podnikanie a ekonómiu v Bratislave. *„Myslím, že Tomáš je vhodný na to, aby bol môj nástupca, hlavne preto, že sa zaujíma o firmu,“* povedal nám zakladateľ rodinného podniku. Taktiež uviedol, že nepotreboval sa dlho zamýšľať nad tým, či v budúcnosti zvládne viesť rodinný podnik, pretože v podniku už dlhšie pracoval.

Peter K. sa už z vedúcej pozície stiahol do úzadia. Momentálne podnik vedie finančný riaditeľ spolu so synom. *„Chcel som viacej cestovať a tráviť čas s manželkou a dať priestor synovi,“* povedal zakladateľ podniku, keď sme sa ho pýtali na dôvod odchodu z líderského postu. Niekedy ešte Peter K. príde do podniku na pár hodín denne, aby mal prehľad aká je situácia v podniku.

V závere rozhovoru sme sa zakladateľa pýtali na nástupníctvo vo vlastníctve podniku. Uviedol, že už to má premyslené, kto bude v budúcnosti vlastníť rodinný podnik. Rozhodol sa majetok podniku rozdeliť medzi svoje deti a to tak, že ten, kto sa bude zúčastňovať na práci v podniku, bude mať väčší podiel. Avšak toto rozhodnutie právne

ešte ošetrované nemá. Taktiež sme sa dozvedeli, že sa zakladateľ ešte s nástupcom ani s rodinou o spomínanom rozhodnutí nerozprával.

Rozhovor s nástupcom stavebného podniku v Nitre

Sériu rozhovorov sme ukončili s 24-ročným Tomášom K. z Nitry. Hneď v úvode sme sa rozprávali o jeho prvom kontakte s podnikom. Povedal nám, že už ako malý často chodieval do rodinného podniku. Keďže viac ako polovica zamestnancov pracuje v podniku od jeho založenia, pozná sa s nimi už od detstva. Nástupca už popri škole spoznával materiály, partnerov, konkurenciu, produkty a procesy v rodinnom podniku. Vo veku 19 rokov začal v podniku vypomáhať a približne v tomto období diskutovali s otcom na tému nástupníctva. Vtedy Tomáš zvažoval svoju budúcnosť. Premýšľal nad prácou v Európskom parlamente a zaujímala ho aj práca vo finančnom a bankovom sektore. Mama ho podporovala aj v odchode a získavaní skúseností v zahraničí. Jeho otec ho viedol k pokračovaniu v rodinnom podniku, pretože už nevládal, a prestala ho práca tešiť. Tomáš sa nám priznal, že pociťoval zodpovednosť voči rodine a aj to „vnútorne cítil“, že je to správne rozhodnutie. Taktiež uviedol, že ho práca teší a podnik je v dobrej finančnej situácii.

V druhej časti rozhovoru sme sa zamerali na súčasnú situáciu v podniku. Nástupca sa vyjadril, že v súčasnosti podnik vedie on spolu s finančným riaditeľom. Ten sa stal jeho mentorom. Zakladateľ podniku ešte zasahuje do diania v podniku, no má na starosti predovšetkým strategické rozhodnutia. Spomínaná generačná výmena prebehla pred rokom. Tomášovi otec postupne deleguje viac a viac úloh. Následne Tomáš K. informuje otca o dianí v podniku. Nástupca mal vlastnú víziu a priniesol do podniku aj mnoho nápadov a zakladateľ ho pri tom podporoval a dával mu voľnosť. Na záver rozhovoru nám o nástupníctve v ich rodinnom podniku povedal: *„Nečakal som, že to celé tak rýchlo pôjde.“*

4.3 Verifikácia prijatých výskumných predpokladov a diskusia

Nami uskutočnený prieskum sa týkal nástupníctva v rodinných podnikoch v Slovenskej republike. Bol uskutočnený s cieľom analyzovať proces plánovania a prípravy nástupcu na nový post v podniku. Zaujímalo nás, ako zakladatelia plánovali, vyberali a pripravovali svojich nástupcov. Uskutočnili sme dotazníkový prieskum, s ktorým sme osobne oslovili 80 respondentov. Vyplnených sa nám vrátilo 44. Celková

návratnosť bola 55%. Návratnosť sme docielili priamým oslovením polovice respondentov a aj aktuálnosťou skúmanej témy. Celkovú kvalitu odpovedí považujeme za veľmi vysokú.

Okrem dotazníkového prieskumu sme uskutočnili osobné pološtruktúrované rozhovory s zakladateľmi a nástupcami v troch rodinných podnikoch. Rozhovory boli zrealizované separátne s mladšou a staršou generáciou. Rodinné podniky sú lokalizované v rôznych regiónoch Slovenskej republiky a ich predmety podnikateľských činností sa líšia. Pri realizácii rozhovorov sme sa zamerali na osobné skúsenosti s plánovaním nástupníctva. Niektoré otázky mali aj zakladatelia rovnaké, aby sme vedeli porovnať pohľady oboch generácií. Vďaka doplňujúcim otázkam, ktoré sme kládli, sme mali možnosť získať autentické informácie o ich pohľade na plánovanie nástupníctva.

Výskumný predpoklad VP1: Predpokladali sme, že zakladatelia začínajú plánovať nástupníctvo až po dosiahnutí 60. roku života. Výskumný predpoklad sme overovali na základe otázok číslo 1 a 12a. Uskutočnili sme analýzu vekovej štruktúry zakladateľov a aj doby, keď sa začali venovať nástupníctvu. Priemerný vek, v ktorom sa zakladatelia začali venovať nástupníctvu je 51,46 roka. Z toho dôvodu môžeme skonštatovať, že sa nám **Výskumný predpoklad nepotvrdil.**

Výskumný predpoklad VP2: Výskumný predpoklad VP2 bol zameraný na identifikovanie, či plány nástupníctva sú pripravované systematicky a štruktúrovane. Predpokladali sme, že nástupníctvo v rodinných podnikoch nie je pripravované systematicky a štruktúrovane. 63% respondentov uviedlo, že nemali vopred pripravený štruktúrovaný plán nástupníctva. Z toho vyplýva, že **Výskumný predpoklad sa nám potvrdil.**

Výskumný predpoklad VP3: Predpokladáme, že zakladatelia podnikov nemajú právne ošetrené nástupníctvo vo vlastníctve podniku. Výskumný predpoklad bol overovaný na základe pološtruktúrovaných rozhovorov so zakladateľmi podniku. Na základe analýzy rozhovorov sme zistili, že ani jeden z rodinných podnikov nemá právne zabezpečený transfer majetku podniku na ďalšiu generáciu. Tým pádom môžeme povedať, že sa **Výskumný predpoklad potvrdil.**

4.4 Závěry a odporúčania pre prax

V nasledujúcej časti si zosumarizujeme výsledky výskumnej časti a navrhujeme naše odporúčania. Na základe výsledkov dotazníkového prieskumu, môžeme konštatovať viaceré skutočnosti. Veľmi dôležitým faktom je to, že problematika plánovania nástupníctva je aktuálna téma na území Slovenskej republiky. Vyplýva to aj z výsledkov prieskumu, pretože väčšina podnikateľov podniká viac ako dvadsať rokov. Podnikatelia v rodinných podnikoch majú nástupcov, avšak väčšinou generačný transfer ešte neprebehol. Zakladatelia spomínaný transfer odkladajú a vykonajú ho až vo veku viac ako 60 rokov. Taktiež môžeme konštatovať, že zakladatelia uprednostňujú odovzdanie rodinného podniku ďalšej generácii. Táto skutočnosť korešponduje s teoretickými poznatkami z prvej kapitoly. Títo zakladatelia plánujú odovzdať alebo odovzdali rodinný podnik prevažne synom a v menšej miere dcéram alebo vzdialenejším príbuzným. V rodinných podnikoch majú podnikatelia viacero potenciálnych nástupcov. Toho, ktorý prevezme podnik, zakladatelia vyberajú na základe ich záujmu o podnik a až na druhom mieste sú skúsenosti a osobné predpoklady nástupcu.

Problematika tvorby plánov nástupníctva spočíva v ich nedostatočnej pripravenosti. Rodinné podniky nemajú vytvorené štruktúrované plány. Z výsledkov vyplýva, že ak v rodinnom podniku neexistuje štruktúrovaný plán nástupníctva, tak nástupca absolvuje menej rôznorodé druhy prípravy na svoju budúcu rolu. Taktiež môžeme konštatovať, že zakladatelia sa ťažko vzdávajú svojho pôsobenia v rodinnom podniku. Vystupujú v nich stále ako strategickí poradcovia alebo dokonca všetky rozhodnutia robia oni.

Časť zakladateľov zvolilo možnosť najatia externého manažéra. Ich rozhodnutie bolo zapríčinené tým, že v rodine chýbal nástupca, alebo na nový post nebol vhodný. V realite zakladatelia nechcú svoj rodinný podnik predať.

Čo sa týka riadených rozhovorov so zakladateľmi a nástupcami, môžeme konštatovať viaceré fakty. Komunikácia medzi otcom a synom o nástupníctve je priama a otvorená. Nástupcovia trávili veľa času v podnikoch už v detstve. Pri výbere svojej budúcnosti mali tzv. voľnú ruku, avšak ak sa rozhodli pre pokračovanie v rodinnom podniku, čakala ich dlhá cesta rozvoja. Podnikatelia dávajú svojim deťom autonómiu a riešia predovšetkým strategické rozhodnutia. Čo sa týka plánovania nástupníctva vo vlastníctve podniku, ani v jednom podniku nemajú právne ošetrené rozdelenie podniku.

Následne po zlúčení výsledkov dotazníka a rozhovorov so zakladateľmi a nástupcami v rodinných podnikoch a vlastných poznatkov získaných pri spracovávaní diplomovej práce, sme vytvorili viacero **odporúčaní**:

Odporúčania smerované na podporu rodinných podnikov pri plánovaní nástupníctva:

- Legislatívne upraviť pojem rodinné podnikanie v Slovenskej republike;
- Zaviesť otvorenú komunikáciu medzi Ministerstvom hospodárstva Slovenskej republiky a rodinnými podnikmi;
- Poskytovať odbornú pomoc rodinným podnikom pri realizácii medzigeneračného transferu, aby prebehlo úspešne;
- Vytvoriť združenie slovenských rodinných podnikov;
- Ponúkať odbornú pomoc pri plánovaní nástupníctva napríklad formou externých poradcov;
- Vytvoriť internetovú platformu, ktorá by poskytovala odborné rady pri riešení nástupníctva a aj zdieľanie skúseností z tých podnikov, kde transfer podniku na mladšiu generáciu prebehol úspešne;
- Organizovať medzinárodné konferencie rodinných podnikov za účelom zdieľania skúseností.

Odporúčania pre zakladateľov a nástupcov v rodinných podnikoch:

- Svedomito a systematicky spolupracovať pri tvorbe štruktúrovaného plánu nástupníctva;
- Otvorene komunikovať v rámci rodiny, podniku a hlavne úzka spolupráca medzi zakladateľom a nástupcom;
- Objektívne posúdiť vedomosti a schopnosti nástupcu na vedenie rodinného podniku;
- Prispôbiť prípravu nástupcu jeho potrebám napríklad štúdiom na vysokej škole, absolvovanie kurzov a školení, zamestnanie v iných podnikoch, mentoring a koučing, rotácia na pracovisku;
- Plánovať a komunikovať nástupníctvo vo vlastníctve podniku v rodine. Následne právne ošetriť ako bude v budúcnosti podnik rozdelený medzi rodinných príslušníkov;
- Inšpirovať sa úspešnými rodinnými podnikmi, ktoré zvládli transfer podniku na mladšiu generáciu

Podarilo sa nám identifikovať viacero problematických oblastí pri plánovaní nástupníctva. Niektoré môžu byť riešené jednotlivo v podnikoch a niektoré musia byť ošetrené na národnej úrovni. Najväčší problém je odkladanie prípravy nástupníctva a aj neobjektívne hodnotenie nástupcov.

Záver

V súčasnosti podnikatelia, ktorí zakladali svoje podniky po páde socializmu, prichádzajú do dôchodkového veku. Majú zdravotné problémy, sú vyčerpaní, alebo potrebujú mať na svojom mieste mladého človeka, ktorý prinesie inovácie. Veľmi často sú vybudované rodinné podniky úspešné a sú akýmsi celoživotným dielom zakladateľa. Je dôležité, aby sa na spomínaný stav podnikateľa vopred pripravili a mali vytvorený plán nástupníctva pre svoj rodinný podnik. Pri tvorbe spomenutého plánu musia spolupracovať s rodinou, nerodinnými zástupcami a v neposlednom rade s potencionálnymi nástupcami. Komunikácia je pri plánovaní nástupníctva kľúčová. Je veľmi dôležité sa sústrediť sa obe oblasti v nástupníctve: nástupníctvo vo vedení podniku a nástupníctvo vo vlastníctve podniku. Pri plánovaní nástupníctva vo vlastníctve podniku, je potrebné vytvoriť takú majetkovú štruktúru, ktorá by podporovala ďalší rast podniku a aby majetok sa udržal v rodinnom vlastníctve. Pri plánovaní nástupníctva vo vedení podniku je najskôr potrebné vybrať nástupcu. Následne začína úzka spolupráca medzi zakladateľom a nástupcom. Proces prípravy nástupcu na nový post trvá niekoľko rokov, závisí to od pripravenosti podniku, rodiny a aj nástupcu.

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo analyzovanie procesu plánovania nástupníctva a jeho naplňania v rodinných podnikoch v Slovenskej republike. Prostredníctvom analýzy teoretických poznatkov a výsledkov dotazníka sa nám podarilo cieľ naplniť.

V diplomovej práci sme si stanovili tri výskumné predpoklady. V prvom výskumnom predpoklade sme predpokladali, že zakladatelia začínajú plánovať nástupníctvo v rodinnom podniku až po dovŕšení 60. roku života. Avšak na základe výsledkov dotazníka sme zistili, že priemerný vek nástupcov, keď sa začínajú venovať nástupníctvu je približne 52 rokov. Spomínaný výskumný predpoklad bol vyvrátený. V druhom výskumnom predpoklade sme predpokladali, že plány nástupníctva nie sú pripravované systematicky a štruktúrovane. Na základe výsledkov dotazníka sa predpoklad potvrdil. V poslednom vedeckom predpoklade sme predpokladali, že zakladatelia rodinných podnikov nemajú právne ošetrené nástupníctvo vo vlastníctve podniku. Na základe analýzy rozhovorov so zakladateľmi troch vybraných rodinných podnikov sa nám predpoklad potvrdil.

V diplomovej práci sme poukázali na aktuálnosť a dôležitosť plánovania nástupníctva v slovenských rodinných podnikoch. Podarilo sa nám zistiť, v akom veku sa nástupníctvu

začínajú zakladatelia venovať a že plánujú odovzdať vedenie podnikov ďalšej generácii. Nástupcu vyberajú na základe jeho záujmu o samotné nástupníctvo. Plán nástupníctva je vytváraný neštruktúrovane a nesystematicky. Postrehli sme, že malá časť respondentov plánuje najat' externého manažéra. Pri jeho výbere využívajú personálne agentúry a rozhodujúcim faktorom sú skúsenosti. Prostredníctvom riadených rozhovorov so zakladateľmi a nástupcami sa nám podarilo zistiť, že úzko a otvorene spolupracujú pri plánovaní nástupníctva.

Zoznam použitej literatúry

1. ALDERSON, Keanon. *Understanding the Family Business*. San Diego: Business Expert Press, 2011. ISBN 978-1-606-49169-0.
2. ARONOFF, E. Craig, Stephen L. McClure, John L. Ward. *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. 2. vyd. Marietta: Family Enterprise publishers, 2003. ISBN 0-891652-09-5.
3. ASTRACHAN, Joseph H., Sabine B. Klein a Kosmas X. Smyrniotis. The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem1. In: *Family Business Review* [online]. Sage journals, 2016, roč. 15, č.1, s. 47-48[cit. 2016-12-10]. ISSN: 0894-4865. Dostupné na:<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
4. BARON, Josh. Challenges, Why the 21st Century Will Belong to Family Businesses. In *Electronic Journal of Harvard business review* [online]. 2016, [cit. 2017-01-18]. Dostupné na internete: <https://hbr.org/2016/03/why-the-21st-century-will-belong-to-family-businesses>. ISSN 0017-8012.
5. COLLINS, Lorna, et al. *The Modern Family Business: Relationships, Succession and Transition*. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2012. ISBN 978-0-230-29791-3.
6. CHOVANEC, Rastislav. Ministerstvo hospodárstva SR, Mierová 2017/19, Bratislava. *Nástupníctvo v rodinných podnikoch*. Diskusia.
7. DAVIS, John A. *Definitions and Typologies of the Family Business*. s.l.: Harvard Business School Background Note, 2001.
8. EUROPEAN FAMILY BUSINESSES. *Vision, Mission & Objectives* [online]. 2013 [cit. 2017-02-06]. Dostupné na:<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/about-us/vision-mission>
9. EURÓPSKA KOMISIA: Family business [online].2009. [cit. 2017-03-06]. Dostupné na internete: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_sk
10. *Entrepreneurial Orientation (EO) In Malay Family Firm: Evidence from F-Pec Model* [online]. špeciálne vydanie. [USA]: Centre for Promoting Ideas, 2013- [cit. 2017-01-03]. ISSN 2219-6021. Dostupné na : http://ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_20_Special_Issue_October_2012/16.pdf
11. FONDATI, Mário. Amrop Slovakia, s.r.o., Štefanovičova 12, Bratislava. *Plánovanie nástupníctva v rodinných podnikoch*. Rozhovor.

12. FONDATI, Mário, Zuzana Kováčová a Daniel Pitoňák. *Rodinné podnikanie alebo (ne)zostane to v rodine: Aktuálny stav a odporúčania*. Bratislava: Európske partnerstvo pre verejné stratégie, 2014.
13. FRITZ, Roger. *Wars of Succession: The Blessings, Curses and Lessons that Family-owned Firms Offer Anyone in Business*. Los Angeles: Silver Lake Publishing, 2005. ISBN 1-56343-137-8.
14. GIARMARCO, Julius. The Three Levels of Family Business Succession Planning. In: *Journal of Financial Service Professionals*. 2012, roč.66, č.2, s. 59. ISSN 1537-1816
15. GRAY, Doug. Succession Planning 101. In: *Professional Safety*. 2014, vyd. 59, č. 3, s.35. ISSN 9475-2513.
16. KAŇOVÁ, Michaela. Erste Private Banking, Tomášikova 48, Bratislava. *Ako udržať a zveladiť firmu v rukách rodiny*. Diskusné fórum.
17. KENYON-ROUVINEZOVÁ, Denise a John WARD. *Rodinná firma: Jak vybudovat, úspěšně vést a předat rodinný podnik*. Brno: Barrister & Principal, 2016. ISBN 978-80-7485-095-0.
18. KROŠLÁKOVÁ, Monika. *Rodinné podnikanie*. 1. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. ISBN 978-80-225-3697-4 s. 52
19. MARVEL, Matthew R. *Encyklopedia of new venture management*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2012. ISBN 978-1-4129-9081-3.
20. MCMULLEN, Jeffery S. a Benjamin J. Warnick. To Nurture or Groom? The Parent-Founder Succession Dilemma. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* [online]. 39. Vydanie. 2015,č. 6, 1379-1412[cit. 2017-01-03]. ISSN 1540-6520. Dostupné na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/etap.12178>.
21. NEVESELÝ, David. Holásek & Partners, Na Florenci 2116/15, Praha. *Ako udržať a zveladiť firmu v rukách rodiny*. Diskusné fórum.
22. POKRAS, Sandy. *Systematic Succession Planning: Building Leadership from Within*. s.l.:Crisp Learning, 1996. ISBN 978-1-560-52380-2.
23. POZA, J. Ernesto a Mary S. DAGHERTY. *Family Business*. 2014, 4. vyd.Mason: South-Western Cengage Learning. ISBN-13: 978-1-285-05682-1.
24. PwC, Monika Krošláková a denník Hospodárske noviny. *Prieskum medzi slovenskými podnikateľmi a rodinnými firmami: Súkromný sektor na Slovensku v roku 2014*. [online]. Bratislava: PwC, 2014. [cit. 2017-01-04]. Dostupné na: http://www.pwc.com/sk/sk/sukromnivlastnici/assets/prieskum_medzi_podnikatelmi_a_rodinnymi-firmami_2014.pdf

25. PwC. *The family business sector in 2016: Success and succession* [online]. London: PwC, 2016. [cit. 2009.06.10.] Dostupné na internete: <http://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/family-business-survey-2016/succession.html>
26. ROTHWELL, J. William. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. 5.vyd. New York: AMACOM, 2015. ISBN 978-081449-16-5.
27. RYDVALOVÁ, Petra, Ivan JÁČ, Eva KARHANOVÁ-HORYNOVÁ, Eliška VALENTOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. *Rodinné podnikání zdroj rozvoje obcí*. Liberec: Technická univerzita, 2015, xv, 189. Strategické řízení výkonnosti podniku : edice Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci. ISBN 978-80-7494-245-7.
28. SMYSER, Ronald P, *Family Business: Practical Leadership Succession Planning*. Bloomington: AbbottPress, 2014, ISBN 978-1-45821-320-4.
29. STRÁŽOVSKÁ Helena, Ľubomíra. *Rodinné podnikanie*. Bratislava: Sprint, vydavateľská, filmová a reklamná agentúra, 2002, ISBN 808-90850-08.
30. THE FAMILY FIRM INSTITUTE. *Family Enterprise: Understanding Families in Business and Families of Wealth*. Hoboken: Wiley, 2013. ISBN: 978-1-118-73092-8
31. Zákon č. 82/2005 Z. z. o nelegálnej práci a nelegálnom zamestnávaní a o zmene a doplnení niektorých zákonov.
32. Zákon č. 40/1964 Zb. § 116. Vymedzenie niektorých pojmov.

Zoznam príloh

Príloha č. 1: Dotazník

Príloha č. 1: Dotazník

DOTAZNÍK NA TÉMU „ PLÁNOVANIE NÁSTUPNÍCTVA V RODINNÝCH PODNIKOCH“

Vážená respondentka / vážený respondent.

Moje meno je Magdaléna Majorošová a som študentkou Fakulty managementu Univerzity Komenského. Chcem Vás požiadať o účasť na výskume vyplnením nasledujúceho dotazníka, ktorý je súčasťou mojej diplomovej práce. Výskum je zameraný na objasnenie procesu plánovania nástupníctva v rodinných podnikoch. Diplomová práca je spracovaná pod vedením Mgr. Mariana Holienku Rentkovej, PhD. Dotazník je určený zakladateľom podnikov, ktorí plánujú, plánovali alebo budú plánovať budúcnosť svojho podniku. Vaša účasť na výskume je dobrovoľná a plne anonymná. Výsledky výskumu budú použité výlučne na výskumné účely spojené s diplomovou prácou.

Nasledujúci dotazník obsahuje otvorené a zatvorené otázky. Otvorenú otázku zodpoviete vypísaním odpovede do prázdneho políčka pri prislúchajúcej otázke. Otázky s možnosťou výberu zodpoviete prosím zaškrtnutím políčka. V dotazníku sa vyskytujú aj kombinované otázky, pri ktorých je možnosť výberu a následného vpisovania textu do príslušného políčka.

Dotazník môžete vyplniť v on-line verzii prostredníctvom nasledujúceho linku:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeI3XsZJfyHgMSZGvIXOTHhnQX4hN8q_cZ6lxfWws8rRRKYA/viewform?usp=sf_link

1. Vek zakladateľa:
2. Dĺžka podnikania:
3. Počet zamestnancov:
4. Oblasť podnikania:
5. Región:
 - a) Bratislavský kraj
 - b) Košický kraj
 - c) Prešovský kraj
 - d) Trnavský kraj
 - e) Trenčiansky kraj
 - f) Žilinský kraj
6. Právna forma podnikania:
 - a) SZČO

- b) A.s.
 - c) S.r.o.
 - d) Verejná obchodná spoločnosť
7. Sú vo vašej rodine nástupcovia?
- a) Áno
 - b) Nie
8. Prebehla v podniku generačná výmena?
- a) Áno
 - b) Nie
9. Čo ďalej plánujete s podnikom po vašom odchode z líderského postu?
- a) Odovzdať ďalšej generácii
 - b) Predaj podniku
 - c) Najatie externého manažéra
- 10a Rodinný vzťah nástupcu so zakladateľom:
- 11a Vek nástupcu:
- 12a Kedy ste sa začali venovať nástupníctvu?
- 13a Ktorý faktor Vás najviac ovplyvnil pri plánovaní nástupníctva?
- a) Vek
 - b) Zdravotný stav
 - c) Potreba prílevu novej krvi
 - d) Stiahnutie sa do úzadia
- 14a Máte v rodine viacero potenciálnych nástupcov?
- a) Áno
 - b) Nie
- 15a Ktorý faktor Vás najviac ovplyvnil pri výbere nástupcu?
- a) Skúsenosti
 - b) Osobne vzťahy s nástupcom
 - c) Záujem nástupcu o nástupníctvo
 - d) Tlak rodiny
 - e) Bol to jediný nástupca v rámci rodiny
 - f) Iný faktor:
- 16a Mali ste štruktúrovane pripravený plán rozvoja nástupcu?
- a) Áno
 - b) Nie

- 17a Ako plánovanie nástupníctva ovplyvnilo rozvoj nástupcu?
- a) Štúdium na univerzite potrebnej na vedenie podniku
 - b) Zamestnanie na nižších pozíciách v podniku
 - c) Zamestnanie v iných podnikoch v odvetvi
 - d) Neovplyvnilo
 - e) Iný spôsob:
- 18a Podieľa/Podielal sa nástupca na rozhodovaní v podniku ešte pred oficiálnym odovzdaním postu?
- a) Áno
 - b) Nie
- 19a V akej miere zasahujete do rozhodovania v podniku?
- a) Všetky rozhodnutia robí stále zakladateľ
 - b) Zakladateľ sa podieľa na veľkých strategických rozhodnutiach v podniku
 - c) Zakladateľ radí nástupcovi pri rozhodnutiach
 - d) Zakladateľ sa nezapája do rozhodovania v podniku