

Monika Naďová Krošláková
docentka Ekonomickej univerzity
v Bratislave, zakladateľka Centra
rodinného podnikania

Robert Kleberc
spolujemajiteľ rodinnej firmy
Dulcia natural

Michal Kukula
expert a štatutár združenia
Partneri pre rozvoj firiem

Zlatko Jurík
riaditeľ a konateľ
rodinnej firmy Dimenzia



Prečo dve z troch rodinných firiem neprežijú prvú generáciu a čo s tým?

Mnohé firmy zaspia na vavrínoch. V pozadí negatívneho trendu môžu byť aj rodinné vzťahy či nezáujem mladšej generácie

Juraj Skačan

Len necelej tretine rodinných firiem sa darí pokračovať v podnikaní po tom, čo sa prvá generácia stiahne. Respondenti ankety TRENDU veria, že negatívny trend možno zvrátiť.

Monika Naďová Krošláková ➔ Dôvodom môže byť to, že rodinné firmy čelia výzvam, ako je nepripravenosť alebo zanedbaná príprava nástupníckeho plánu. Často nerozumejú ani rozdielu medzi manažérskym a majetkovým nástupníctvom. Aj konflikty v rodine vrátane rodinných nezhôd a odlišných predstáv o budúcnosti firmy výrazne narúšajú kontinuitu. Pridružené problémy, naprí-

klad nevyriešené otázky prevodu majetku a zložité právne či finančné aspekty transformácie podniku, situáciu ešte viac komplikujú. Okrem toho sa rodinné firmy často stretávajú s nezaujmom ďalšej generácie pokračovať v rodinnej tradícii. Navyše mnohokrát chýbajú nástroje rodinného riadenia, ako sú pravidelné rodinné stretnutia, rodinná ústava a jasne definovaný nástupnícky plán, ktoré by mohli pomôcť negatívnu situáciu zvrátiť. Základom úspechu je otvorená a transparentná komunikácia medzi členmi rodiny a ochota počúvať jeden druhého.

Robert Kleberc ➔ Myslím, že je to aj preto, že deti podnikate-

lov vidia, ako veľa a pod akým stresom ich rodičia pracujú. Mnohé z nich sa s podobným životným štýlom nestotožňujú a uprednostňujú vyrovnanejší work-life balance. Náročný je aj samotný proces nástupníctva, ktorý môže trvať viac ako päť rokov. Mladšia generácia na to nemá vždy chuť ani trpezlivosť. Ďalšou možnou príčinou je to, že nástupníci vnímajú viac hodnotu, ktorú zdedia, ako odkaz rodičov, ktorí firmu založili. To môže viesť k menšej motivácii pokračovať v podnikaní a rozvíjať ho podľa pôvodných predstáv zakladateľov.

Michal Kukula ➔ Hlavnou príčinou je nedostatočné plánovanie nástupníctva. Staršia generácia

často váha s odovzdaním zodpovednosti, zatiaľ čo mladší členovia rodiny nemusia cítiť dostatočnú motiváciu pokračovať, ak nevidia priestor na inovácie alebo realizáciu vlastnej vízie podnikania. Riešením je začať proces odovzdávania zodpovednosti s dostatočným, ideálne trojročným až päťročným predstihom. Pomôže aj zavedenie strategického plánovania, vzdelávanie nástupcov v podnikateľských, ale aj líderských zručnostiach a otvorená komunikácia medzi oboma generáciami. Kľúčové je premeniť firmu z čisto rodinného projektu na profesionálne a systematicky vedený podnik, ktorý však zostáva verný svojim koreňom.

Štěpán Štarhapartner a spoločník Havel & Partners
a associate partner One Family Office**Marián Letovanec**riadiťel sekcie národných
a medzinárodných programov
Slovak Business Agency**Erika Matwij**prezidentka
Inštitútu rodinného biznisu**Jozef Žatko**konateľ
spoločnosti Bioplant

Zlatko Jurík ➔ Každá firma je iná, preto nevieme presne, prečo sa situácia v iných spoločnostiach vyvíja tak, ako sa vyvíja. Som však presvedčený, že kľúčovým faktorom je angažovanosť a aktívne zapájanie sa členov rodiny do firemných aktivít už od mladého veku. V našom prípade sa naša dcéra po ukončení štúdia aktívne zapojila do práce v marketingu. Spočiatku sme úzko spolupracovali, no postupne dostala voľnú ruku, pretože si získala moju plnú dôveru. Syn, ktorý ešte nie je dospelý, počas prázdnin brigáduje vo výrobe. Takto sa učí pochopiť chod firmy od základov, čo ho, musím povedať, veľmi baví. Verím, že naša spoločnosť bude pokračovať aj po nástupe ďalších generácií, ktoré prevezmú jej riadenie. Dôležité však bude, aby vedeli medzi sebou otvorene komunikovať a efektívne spolupracovať, čo je kľúčom k tomu, aby spoločnosť mohla fungovať aj v budúcnosti.

Štěpán Štarha ➔ V oblasti medzigeneračného odovzdávania rodinných firiem to nie je nič prekvapujúce a netýka sa to iba Slovenska. Štatistiky z celého sveta ukazujú, že iba tretina rodinných firiem úspešne prechádza na ďalšiu generáciu, pričom v ďalšom kole sa toto číslo prepadá na alarmujúcich desať percent.

Naša dlhoročná prax s najbohatšími rodinami potvrdzuje, že úspešný medzigeneračný transfer majetku je zložitý proces, ktorý si žiada dôkladnú prípravu a plánovanie. Kľúčovým faktorom je včasná a otvorená komunikácia v rámci rodiny. Nezabúdajme ani na neoceniteľnú pomoc odborníkov, ktorí majú skúsenosti s medzigeneračným transferom kapitálu. Zatiaľ čo zakladatelia čelia tejto výzve len raz za život, skúsení poradcovia majú za sebou desiatky podobných prípadov a môžu rodinám poskytnúť cenné rady.

Marián Letovanec ➔ Generačná výmena v rodinnom podniku má dve dimenzie. Prvou je rozhodnutie zakladateľov rodinného podniku, ktorí musia včas a vedome pristúpiť k odovzdaniu vedenia mladšej generácii. Mnohí podnikatelia nemyslia na generačnú výmenu včas, čo môže viesť k nepripravenosti ich detí alebo iných rodinných príslušníkov prevziať správu podniku. Dôvodom môže byť nedostatok potrebného vzdelania, skúseností alebo motivácie na riadenie rodinného podniku. Zakladatelia môžu byť niekedy prehnane opatrní pri prechode firmy na druhú generáciu. Navyše pri viacerých deťoch môže byť pre zakladateľov komplikované vybrať si jedného nástupníka, a tak sa

firmy štiepia. Druhá dimenzia spočíva v tom, čo môže pre lepší presun rodinných podnikov na druhú generáciu urobiť štát. Tu vidíme niektoré bariéry, ktoré v slovenskej legislatíve pretrvávajú, napríklad nemožnosť odovzdať živnosť zo živnostníka na inú osobu, ani keď ide o rodinného príslušníka, pritom napríklad české právo pojem rodinnej živnosti pozná. Chýba aj právna úprava zvereneckých fondov, ktoré sú v zahraničí štandardným spôsobom správy rodinného majetku a môžu uľahčiť presun rodinných firiem na ďalšie generácie. Ďalšou bariérou je dedičské právo, ktoré by mohlo byť flexibilnejšie.

Erika Matwij ➔ Problémy pri prechode na druhú generáciu vznikajú najmä pre nedostatok pripravenosti a plánovania nástupníctva. Mladšia generácia nemusí mať rovnaký záujem alebo schopnosť prevziať firmu, čo otvára u zakladateľov otázku, čo s rodinnou firmou ďalej. Na zvrátenie tohto trendu je kľúčové investovať do výchovy a školenia nástupcov, vytvoriť jasný plán nástupníctva a zlepšiť komunikáciu medzi generáciami. Dôležitá je väčšia otvorenosť, ochota a flexibilita zakladajúcej generácie, ako aj spolupráca s profesionálnymi poradcami, ktorí môžu pomôcť pri riadení zmien a zabezpečení stability

firmy v dlhodobom horizonte. Toto sú interné výzvy rodinných firiem. Zastaraný právny systém, ktorý nepozná napríklad predmanželské zmluvy, zošnúrovaný daňový systém, takmer žiadne efektívne možnosti správy rodinného bohatstva, ktoré inde vo svete fungujú - toto všetko sú výzvy externého prostredia, ktoré ovplyvňujú biznis rodiny a ochotu ďalšej generácie rodinnú firmu ďalej viesť.

Jozef Žatko ➔ Druhá generácia vidí na prvej, akým byrokratickým prekážkam dnes čelia firmy pri podnikaní. Keď vidia, aké je to ťažké, príliš ich to neláka. Prvá generácia nemala work-life balance v takej miere, ako by sa mladšej generácii páčilo. Išla do toho naplno, pričom mladšia generácia má trochu iné priority. Navyše posledných dvadsať rokov sa na Slovensku preferovalo vysokoškolské vzdelanie na úkor remesiel. Členovia druhej generácie mali potom možnosť vycestovať na rôzne svetové univerzity a mnohým sa zapáčilo zostať v zahraničí. V iných krajinách, napríklad v Nemecku, začína syn v rodinnej firme na nižšej pozícii a vypracuje sa vyššie. Manažment potom posúdi, či má dostatočnú kapacitu na to, aby zastával vyššiu funkciu. Do pozície, v ktorej môže rovno prevziať celú firmu, sa prepracuje rokmi. 🗨