

GENERAČNÁ VÝMENA V RODINNÝCH PODNIKOKCH NA SLOVENSKU V KONTEXTE DEMOGRAFICKÝCH ZMIEN

GENERATIONAL CHANGE IN FAMILY COMPANIES IN SLOVAKIA IN THE CONTEXT OF DEMOGRAPHIC CHANGES

Romana Hricová – Renáta Madzinová

Abstract

Until 1989, business in Slovakia was significantly limited. Only the change of the political system at the turn of 1989/1990 enabled the gradual establishment of private companies and thus various types of family businesses. The most legal entities were established in the period of the disintegration of Czechoslovakia and the establishment of the Slovak Republic, almost 150 thousand business and non-business entities, which have been assigned an organization identification number (IČO). Almost 120 thousand of them were limited liability companies and trades. Many of those entities were founded by family members and so today, according to sources from the Ministry of Economy of the Slovak Republic, more than 30% of family businesses are 20 years old and another more than 30% are 10 years old. At the same time, family businesses themselves are very specific. Their position is not defined and, on the other hand, they are essentially limited by the family ties that the actors want to maintain. Thus, these family businesses must think ahead not only in the context of today's rapid changes in the form of new technologies and innovative approaches, but they must also follow demographic developments, which have a significant impact on the development of the labour market. The article deals with the issue of generational change after the arrival of a new generation in the context of demographic change.

Key words: family business, generational change, employment, entrepreneurship

JEL Code: J24, J62

Abstrakt

Do roku 1989 bolo podnikanie na Slovensku výrazne obmedzené. Až zmena politického systému na prelome rokov 1989/1990 umožnila postupný vznik súkromných spoločností a tým aj rôznych typov rodinných podnikov. Najviac právnických subjektov vzniklo v období

rozpadu Československa a vzniku Slovenskej republiky, kedy vzniklo takmer 150 tis. podnikateľských aj nepodnikateľských subjektov, ktorým bolo pridelené identifikačné číslo organizácie (IČO). Z toho takmer 120 tis. bolo spoločností s ručením obmedzeným a živností. Mnohé z tých subjektov boli založené rodinnými príslušníkmi a tak dnes podľa zdrojov Ministerstva hospodárstva SR má viac ako 30 % rodinných podnikov 20 rokov a ďalších viac ako 30 % má 10 rokov. Pritom samotné rodinné podniky sú špecifické tým, že ich postavenie nie je definované a na druhej strane, že sú v svojej podstate vyhranené rodinnými väzbami, ktoré chcú aktéri udržať. A tak tieto rodinné podniky musia myslieť dopredu nielen v kontexte dnešných rýchlych zmien v podobe nových technológií a inovatívnych prístupov, ale musia tiež sledovať demografický vývoj, ktorý výrazne ovplyvňuje vývoj pracovnej sily na trhu. Článok sa venuje problematike generáčnej výmeny po nástupe novej generácie v kontexte demografických zmien.

Kľúčové slová: rodinný podnik, generáčná výmena, zamestnanie, podnikanie

JEL Code: J24, J62

Úvod do problematiky

V Československej socialistickej republiky (ČSSR) nebolo takmer možné podnikat'. Skoro všetok majetok bol vo vlastníctve štátu a existovali hlavne štátne/národné podniky a družstvá. Až po roku 1989 sa už vtedy v Československej federatívnej republike začali vytvárať podmienky na podnikanie. Postupne sa rušilo vlastníctvo štátu a majetok získavali súkromné osoby formou privatizácie do osobného vlastníctva. Už v roku 1990 boli prijaté prvé právne predpisy, ktoré určovali všeobecne podmienky podnikania a hlavnou snahou bolo novelizovať dovtedy platný Hospodársky zákonník (Zákon č.105/1990 Zb. o súkromnom podnikaní občanov a Zákon č. 104/1990 Zb. o akciových spoločnostiach). Prax ukázala nemožnosť Hospodársky zákonník novelizovať a tak, keď v roku 1991 boli prijaté zákony č.455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní a zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník, bol Hospodársky zákonník č. 109/1964 Zb. v znení neskorších predpisov definitívne zrušený. Postupne boli prijímané osobitné právne predpisy, ktoré upravujú mnohé druhy podnikania a dochádzalo k sprísnovaniu vykonávania napríklad jednotlivých živostí – dnes je potrebné splniť osobitné podmienky aj pri výkone takých činností ako napr. sprievodca cestovného ruchu, vyučovanie cudzích jazykov alebo umenia.

Na obchodné právo nadväzovalo postupne aj právo pracovné, ktoré si tiež vyžiadalo zmeny až nakoniec od 1. apríla 2002 nadobudol účinnosť nový Zákonník práce (Zákon č. 311/2001 Z.z.). Tento zákon nahradil právnu úpravu pracovnoprávných vzťahov, ktorá platila od roku 1965 a ktorú od roku 1990 neustále novelizovali. Tieto zmeny boli potrebné nielen kvôli transformácii našej ekonomiky ale aj kvôli prispôbovaniu legislatívy normám EÚ.

Uvoľnenie podmienok pre podnikanie dalo impulz pre vznik mnohých spoločností. Už v roku 1990 vzniklo viac ako 40 tis. podnikateľských subjektov. V roku 1992 to bolo cca 150 tis. a tento rekord nebol už nikdy preknaný. (SIMS, 2019). Na tomto počte mali najväčšiu zásluhu živnosti, ktorých bolo takmer 120 000. Samozrejme, podniky nielen vznikali, ale aj zanikali, transformovali sa a menili svoju právnu formu. Od tej doby ubehlo takmer 30 rokov a v podnikoch postupne nastáva čas na generačnú výmenu.

Mnoho podnikateľských jednotiek bolo založených rodinnými príslušníkmi, ktorí začali podnikat' obvykle ako živnostníci alebo zakladali spoločnosti najčastejšie s ručením obmedzeným. Časť podnikov získali do súkromného vlastníctva riaditelia alebo zamestnanci bývalých štátnych podnikov. Vzhľadom k tomu, že v súčasnosti existuje na svete viac ako 800 definícií rodinného podnikania/rodinného podniku, a na Slovensku zatiaľ neexistuje definícia rodinného podniku, nevieme povedať, ktoré podniky fungujú ako rodinné podniky a koľko reálnych či potenciálnych rodinných podnikov zaniklo.

1 Charakteristika rodinného podnikania

Napriek vyššie uvedenej skutočnosti je možné vytýčiť určité charakteristiky, ktorými sa dá rodinné podnikanie popísať, pretože má svoje špecifiká, ktoré spoločnosti založené spoločníkmi bez rodinných väzieb nemajú. Medzi tieto charakteristiky patrí - kto podnik vlastní; kto podnik riadi; koľko členov jednej rodiny sa podieľa v rámci podniku na podnikaní a v neposlednom rade tiež snaha podnikanie neohraničovať produktívnym životom jedného človeka, ale po určitom čase ho presunúť na ďalšiu generáciu. Pod termínom „členovia jednej rodiny“ môžeme rozumieť všetky fyzické osoby, ktoré sú prepojené pokrvnými väzbami (napr. rodič - dieťa; starý rodič - dieťa; súrodenci; bratranci/sesternice...) alebo sú prepojené legislatívnymi rozhodnutiami (napr. rodič - adoptované dieťa; manželia; rodič – uznané nemanželské dieťa...) Pretože rodinné podnikanie je pilierom podnikania v zahraničí, pred slovenskou legislatívou stojí otázka vymedzenia pojmu rodinný podnik a zároveň aj otázka, koľko generácií je potrebných k tomu, aby sa o podniku dalo povedať že je rodinným.

Každá spoločnosť je iná a pre každú spoločnosť je typická jedinečná kultúra (Guiso et al. 2015) Samotné rodinné podniky sa podľa celosvetového prieskumu odlišujú od iných foriem podnikov. Rodinné podniky môžu na trhu existovať určité časové obmedzenie – dve, tri generácie, ale môžu pretrvávajú aj počas dlhého obdobia niekoľkých desaťročí. V takom prípade sa zvyčajne rodina rozrastá a do činnosti podniku zasahuje čoraz viac generácií. Tak môžeme hovoriť o existencii rodinného či podnikateľského klanu. Viacgeneračné a široko rozvetvené rodinné podniky existujú na princípe určitej klanovej kultúry, ktorá má korene v spolupráci. Členovia zdieľajú spoločné názory a považujú sa za súčasť veľkej rodiny, ktorá je aktívna a angažovaná. Manažment má formu mentoringu a organizácia je viazaná záväzkami a tradíciami. Prenos vedomostí sa zvyčajne uskutočňuje prostredníctvom neformálneho alebo formálneho podnikateľského vzdelávania. Toto vzdelávanie alebo prenos vedomostí je neoddeliteľnou súčasťou rastu a rozvoja podnikateľských schopností, zručností a postojov. (Hasan, 2020). Základné hodnoty sú zakorenené v tímovej práci, komunikácia a konsenze.. (Lorincová, 2018) Medzi ďalšie znaky rodinných podnikov patrí: (SBA, 2018)

- kladú silnejší dôraz na kultúru a podnikové hodnoty,
- dôležité sú pre nich aj iné kritéria úspechu, nielen rast a zisk,
- rozhodovacie procesy nepodliehajú byrokracii, sú priame a rýchle,
- vyznačujú sa vyššou mierou podnikavosti,
- snažia sa o strategickjší prístup pri rozhodovaní,
- kladú zvýšený dôraz na zamestnávanie kvalifikovaných ľudí,
- častejšie riskujú.

Snahy o komplexnejšie skúmanie fungovania rodinných podnikov na Slovensku možno datovať do posledných 5 rokov. Hoci v súčasnosti nevieme ani to, koľko, ani akých rodinných podnikov na Slovensku funguje (čo vyplýva zo skutočnosti, že na Slovensku nemáme definovaný pojem rodinný podnik, a tak neexistuje ani žiadna oficiálna štatistika o počte rodinných podnikov na Slovensku), pomaly sa dostáva do pozornosti problém generačnej výmeny v rodinných podnikoch. Podľa odhadu Ministerstva hospodárstva SR má viac ako 30 % rodinných podnikov 20 rokov a ďalších viac ako 30 % má 10 rokov. Majitelia a často aj manažéri v rodinných podnikoch sa dostávajú do veku, kedy majú tendenciu odovzdať rodinný podnik nastupujúcej generácii. Generačná výmena je však náročný proces, ktorý je potrebný pripraviť a v podniku prebieha proces generačnej výmeny 7 – 10 rokov. Na výmenu by mali byť pripravené obe generácie – ako odchádzajúca, tak aj nastupujúca.

Zároveň svetové štatistiky hovoria o tom, že len 30 % rodinných podnikov prežije prvú generačnú výmenu v rodinnom podniku.

2 Problémy rodinných podnikov

Špecifiká rodinných problémov prinášajú aj špecifické problémy, ktoré podnik musí riešiť. Jedným z hlavných problémov je skutočnosť, že často príjem celej rodiny (alebo jeho značná časť) sú závislé od úspechu rodinného podniku. Druhým problémom je previazanosť podnikového a rodinného života, čo je ale rovnako výhoda ako nevýhoda. Ďalšou významnou výzvou, pred ktorou rodinné podniky stoje je problematika nástupníctva. V zahraničí až 43 percent rodinných podnikov nemá vypracovaný plán pre nástupníctvo (SBA, 2020). Ak sa podniky nezačnú venovať tejto problematike včas, zvyšuje sa pravdepodobnosť ukončenia fungovania podniku. Je dôležité, aby sa podnik na generačnú výmenu pripravoval a to dlhodobo a strategicky. Podniky často nečakajú, že by s nástupníctvom mohli byť spojené problémy, keď ale k nemu dôjde, zistia, že sa začali pripravovať neskoro.

Rodinné podniky zápasia s napätím medzi potrebou udržiavať nepretržitú a koherentnú identitu a potrebou prispôbiť sa meniacim sa požiadavkám súčasnosti alebo budúcnosti (Suddaby, Jaskiewicz, 2020). Zatiaľ čo všetky podniky zápasia s týmto napätím, v rodinných podnikoch je to akútnejšie pociťované kvôli všeobecnej potrebe ctiť hodnoty, vieru a víziu zakladateľa. Vo výsledku rodinné podniky majú tendenciu uprednostňovať kontinuitu pred zmenou - napriek schopnosti nadviazať na inovačné projekty - fenomén označovaný ako „inovačný paradox“ (De Massis et al., 2015).

Prieskumy ukazujú, že až 55 % rodinných podnikov prijíma rozhodnutia v dlhodobej perspektíve. Avšak dosahujú malý posun v oblasti nástupníctva, internacionalizácie ako aj digitalizácie a inovácií. (SBA, 2018)

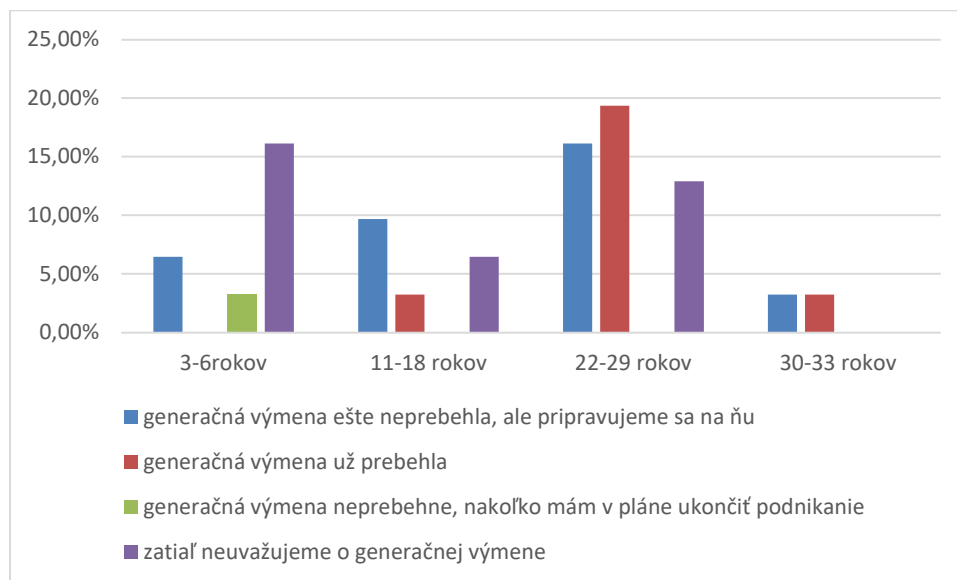
Aj vo svete, pri existencii starých rodinných podnikov je priemerná životnosť tri generácie, čo je približne 75 – 90 rokov. Iba cca 12 % prekoná životnosť týchto troch generácií a viac ako štyri generácie prežijú iba 3 % rodinných podnikov. (PwC 2016). Aby podniky dokázali eliminovať tento problém, je potrebné vytvoriť plán nástupníctva. Pri generačnej výmene je potrebné okrem výberu nástupníka a času “vhodného okamihu” odchodu z rodinného podniku, zohľadniť aj to, v akej fáze životného cyklu sa podnik nachádza. Ideálny čas na realizáciu generačnej výmeny je fáza rastu. Na proces generačnej výmeny je potrebné pripraviť celú rodinu a podnik a základné zásady generačnej výmeny by mali byť zakotvené v rodinných stanovách a prediskutované na rodinnej rade (Koráb et al.

2008). Dôvodov, prečo tak veľa podnikov neprekročí životnosť tretej generácie je aj v nastavení stereotypov v myslení. Prvá generácia podnik buduje, vytvára finančnú rezervu, osobne sa veľmi angažuje. V druhej generácii sa angažovanosť znižuje, je tu vyššia snaha o užívanie si nadobudnutého majetku, ktorý sa úplne stráca s treťou generáciou.

Vzhľadom k neexistencii definície pojmu rodinný podnik, na Slovensku zatiaľ nie sú ani oficiálne štatistiky o počte rodinných podnikov, o ich veku ani o tom, či generačná výmena v podniku prebehla, alebo sa pripravuje. Pri analýze rodinných podnikov sme získali základné informácie z verejne dostupných zdrojov a vytvorili tak databázu tých rodinných podnikov, ktoré sa navonok ako rodinný podnik prezentujú. Na tomto základe sme dospeli k tomu, že na Slovensku existuje minimálne 197 rodinných podnikov a ich vek sa pohybuje od 1 do 35 rokov (priemerne 17,6 rokov). Štatistické údaje by samozrejme poskytli presnejší pohľad a počet a vek rodinných podnikov pôsobiach na Slovensku.

Slovak Business Agency vo svojom prieskume v roku 2019 oslovila s dotazníkom rodinné podniky. Do prieskumu sa zapojilo 30 rodinných podnikov, ktoré boli vo veku 3 – 33 rokov (priemerný vek zapojených rodinných podnikov bol 18,5 roka). Zástupcovia rodinných podnikov odpovedali aj na otázku týkajúcu sa generačnej výmeny. Nasledujúci graf udáva vzťah medzi vekom rodinných podnikov a generačnou výmenou (SBA, 2020).

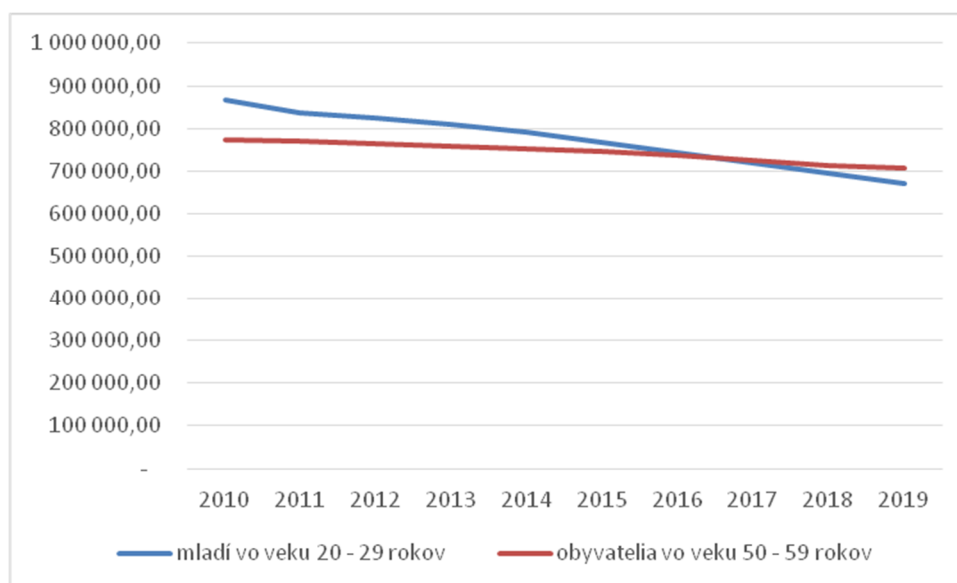
Obr. 1: Vzťah medzi vekom rodinného podniku a generačnou výmenou



Zdroj: SBA, 2020, vlastné úpravy

Bez ohľadu na vek rodinného podniku sa najviac odpovedí sústredilo do možnosti generačná výmena ešte neprebehla, ale pripravujeme sa na ňu, ako aj zatiaľ neuvažujeme o generačnej výmene (zhodne 35,5 %). Vo viac ako štvrtine podnikov (25,8 %) ktoré sa dotazníkového prieskumu zúčastnili, generačná výmena už prebehla. Pozitívnym zistením je, že aj pri rodinných podnikoch, ktoré na trhu pôsobia pomerne krátky čas, už rozmýšľajú o generačnej výmene, pri ktorej je potrebné zosúladiť hneď niekoľko faktorov. Okrem správneho načasovania odovzdania podniku je potrebné určiť správny vek odchodu predstaviteľov jednej generácie ale rovnako aj nastupujúcej generácie. Hoci zo štatistiky o počte obyvateľov vo veku 50-59 rokov nevieme posúdiť, koľko z nich podniká, prípadne je zakladateľom, alebo majiteľom podniku, ktorý pokladá za rodinný podnik, z viacerých domácich aj zahraničných prieskumov vyplynulo, že len 3-10 % mladých ľudí má záujem o podnikanie.

Obr. 2: Počet obyvateľov SR vo veku 20 – 29 rokov a 50 – 59 rokov

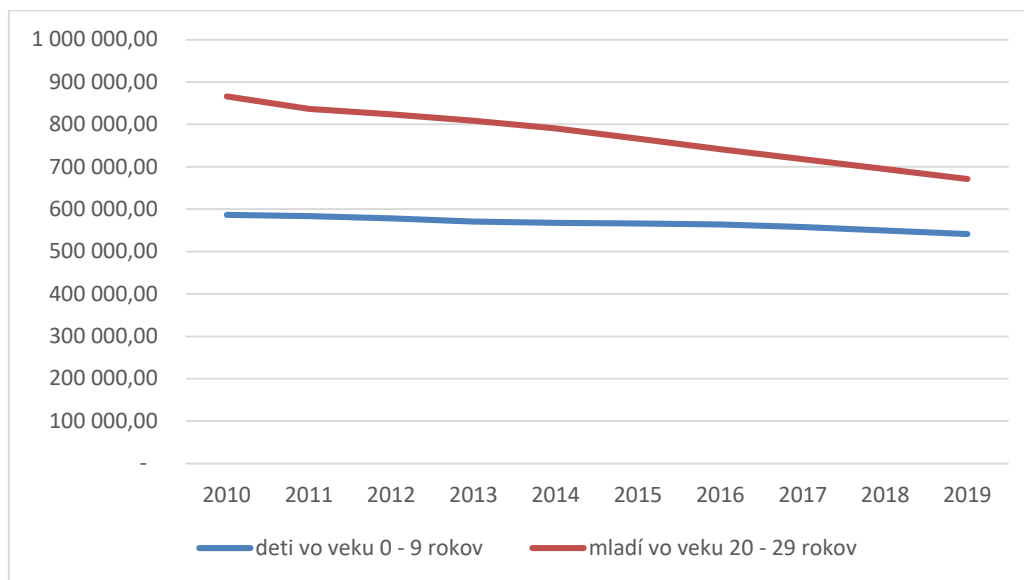


Zdroj: ŠÚSR, vlastné spracovanie

Začať pripravovať generačnú výmenu je ideálne v dlhšom časovom predstihu, aby keď dôjde k samotnému aktu generačnej výmeny, neboli odchádzajúca aj nastupujúca generácie priveľmi starí. Ak porovnáme obyvateľov vo veku 50 – 59 rokov (odchádzajúca generácia) a obyvateľov vo veku 20 – 29 rokov (nastupujúca generácia), v oboch prípadoch vidíme klesajúci trend. Počet mladých ľudí však klesá podstatne rýchlejšie, ako staršia generácia. Priemerné tempo rastu, v oboch prípadoch skôr poklesu, medzi rokmi 2010 – 2019, je v

skupine 50 – 59 ročných -102 %, ale pri mladých je to až -279 %. Do generačnej výmeny tak potrebujú súčasní majitelia rodinných podnikov zaradiť ďalší faktor, a to demografický vývoj a zvážiť, či pri odovzdávaní rodinného podniku ho bude komu odovzdať.

Obr. 3: Počet detí vo veku 0 – 9 rokov a mladých vo veku 20 – 29 rokov



Zdroj: ŠÚSR, vlastné spracovanie

Mierne odlišná situácia je pri porovnaní počtu mladých vo veku 20 – 29 rokov a detí vo veku 0 – 9 rokov, ktoré by s odstupom času mohli v rodinnom podniku nahradiť majiteľov. Kým počet mladých ľudí sa v rokoch 2010 – 2019 pomerne rýchlo znižoval (takmer o 195 tisíc), počet detí v rovnakom období poklesol o viac ako 45 tisíc. Medzi všetkými uvádzanými skupinami obyvateľov na Slovensku patrí aj táto veková skupina k tým, kde je tempo rastu klesajúce a dosiahlo priemernú hodnotu -89%.

Generačná výmena v rodinnom podniku je ovplyvňovaná množstvom faktorov a preto súčasný majiteľ podniku, bez ohľadu na počet detí, by mal mať pripravený plán nástupníctva. Plánovanie je potrebné, či ide o pozíciu nástupníka majiteľa alebo manažéra, alebo či ide o odovzdanie podniku vo vnútri rodiny (užšej či širšej), prechodné odovzdanie profesionálnemu manažérovi alebo o predaj podniku.

Nastupujúcu generáciu v rodinných podnikoch tvoria predovšetkým mladí ľudia generácie Z a Milleniali. Okrem základných znakov platných pre celú generáciu, na Slovensku sa pridávajú aj ďalšie špecifiká. Mladí ľudia vo veku 20-30 rokov neabsolvovali žiadne formálne ani neformálne vzdelanie zamerané na manažérske alebo majetkové prevzatie podniku. Časť mladých podnikateľov má záujem o podnikanie mimo rodinného

podniku. Zakladatelia alebo majitelia rodinných podnikov by tak mali byť pripravení na to, že mladá generácia nebude pokračovať v podnikaní, alebo bude podnikáť vo vlastnom biznise. Odchádzajúca generácia má možnosť zapojiť podnikanie mládeže do vlastného podniku a rozšíriť predmet podnikania rodinného podniku. K dispozícii sú však aj iné možnosti - dočasne alebo trvalo zriadiť profesionálny manažment rodinného podniku, vytvoriť zverenecký fond, alebo trust na to, aby sa peniaze z rodinného podniku využili len v prospech rodiny a podniku, v najhoršom prípade môže majiteľ podnik predat'.

3 Generačná výmena

Ak chce rodinný podnik fungovať aj v budúcnosti, je nevyhnutné zosúladiť osobné a profesijné záujmy dvoch generácií súčasne. Na jednej strane je predstaviteľ „staršej“ generácie, ktorý chce niečo odovzdať, niečo, čo budoval ak nie podstatnú časť svojho života, tak určite jeho významnú časť. Na strane druhej je predstaviteľ mladšej generácie, ktorý sa chce realizovať, čo nevyhnutne nemusí korešpondovať s rodinným podnikom. Pritom zvládnutie nástupníctva môže priniesť čerstvý vietor do podnikania, nové, invenčné nápady, nové kontakty a celkovo iné (často modernejšie) nazeranie na podnikanie.

Preto je potrebné, aby si rodinné podniky pripravili kvalitný plán nástupníctva, pretože nedostatky v jeho plánovaní vedú často k zániku aj dovtedy úspešných rodinných podnikov. Udáva sa, že vo svete si svoj plán nástupníctva pripravuje len 15 % rodinných podnikov a čo je ešte podstatnejšie, tento údaj nerastie ani za posledné roky, kedy už spoločnosti majú viac skúseností s pochopením, že pokračovanie podnikania (business continuity) nie je jeden zlomový moment „nástupníctva“. (SBA, 2018)

Bez ohľadu na to, či je podnik rodinný alebo nie, musí mať dlhodobú strategickú víziu a na to naviazaný aj strategický plán. Bez toho nebude podnik vedieť kam smeruje, čo chce dosiahnuť a ako to chce dosiahnuť. Pri rodinnom podnikaní je táto oblasť ešte vypuklejšia, keďže súčasný manažment má predstavu, že podnik bude fungovať aj naďalej v rukách rodiny, rozvíjať sa a mladšia generácia bude pokračovať ďalej.

Pritom prieskumy ukazujú, že rodinné podniky majú problémy so zavádzaním inovatívnych procesov a to nielen na Slovensku, ale tento problém je celoeurópsky. Nastupujúca generácia by mala byť nositeľom požadovanej kvalifikácie a to hlavne v oblasti moderných technológií, pretože celá spoločnosť sa digitalizuje a prechádza viac do virtuálneho sveta. Rastú požiadavky na vyššiu digitálnu vzdelanosť a znalosť inovatívnych podnikateľských modelov. Ani rodinné podniky nie sú výnimkou a pritom bez jasného a

zrozumiteľného strategického plánu nevedia určiť aké kvalifikácie budú v blízkej budúcnosti potrebovať. Rýchlo sa meniace požiadavky trhu sú výzvou pre rodinné podniky, aby tie pozerali dopredu, sledovali trendy, rozpoznali, ktoré technologické novinky môžu mať dopad na nimi ponúkané tovary a služby a budú musieť sledovať aj demografický vývoj, aby vedeli, ako bude v budúcnosti vyzeráť pracovný trh. Navyše sa Slovensko posledné roky stretlo s nevídaným fenoménom od začiatku 90. rokov 20. storočia, a to nedostatkom pracovných síl. Podobne ako v iných štátoch, aj Slovensko potrebuje viac IT špecialistov, ale nedostatok odborníkov je typický aj v iných hospodárskych odvetviach ako napr. v nehnuteľnosti, zdravotníctvo, logistika a v niektorých konkrétnych povolaniach, ako sú vodiči, cukrári, elektrikári alebo kuchynský personál. S podobnou situáciou sa stretáva každý región Slovenska (Poór, J. et al., 2020). Pritom práve niektoré menované kvalifikácie sú typické pre rodinné podnikanie.

Rodinné podniky musia tiež brať do úvahy rastúcu zahraničnú konkurenciu a pripraviť sa na ňu. Na jednej strane progresívnymi mladými zamestnancami, najlepšie z členov rodiny, ktorí sú technicky a jazykovo zdatní a na strane druhej nebáť sa prenikať na zahraničné trhy a využívať tamjších zamestnancov.

Digitálne zručnosti sú dnes jedným zo znakov konkurenčnej výhody, pretože nezvládnutie procesu digitalizácie môže ohroziť v budúcnosti podnik bez ohľadu kde má sídlo, v akom odvetví sa pohybuje a aký je veľký. Až 59% nástupcov v rodinných podnikoch vidí výhody digitálnej transformácie, no 37% uvádza, že musia bojovať v rámci podniku o prijatie a pochopenie skutočnosti, že digitálna stratégia je pre podnik nevyhnutná. (SBA, 2018)

Rodinné podniky majú tiež často problém s financiami. Keďže sa obvykle jedná o MSP, je prístup k úverom a rôznym pôžičkám obmedzený a zároveň limitovaný. Preto sa pri raste spoliehajú hlavne na vlastné zdroje a hlavne prvá generácia sa snaží o vytvorenie dostatočnej finančnej rezervy a bohatstva. Práve táto skutočnosť môže byť zdrojom problémov v prípade delenia majetku medzi viac dedičov. Nie všetci chcú v rodinnom podniku pokračovať a neschopnosť dohodnúť sa môže spôsobiť nielen rozkol v rodine ale dokonca spôsobiť aj ukončenie podnikania.

4 Očakávaná nastupujúcej a odchádzajúcej generácie

Generačný stret je vždy kľúčovou udalosťou, ktorú je podstatné zvládnuť čo možno s „najmenšími stratami“. Generácia Z, nastupujúca do rodinného biznisu, má pozitívny vzťah k

moderným technológiám, nikdy nepoznala svet bez internetu a sociálnych sietí, čo má vplyv na ich učenie, prístup k vzdelávaniu, budúce predstavy a hlavne uplatnenie na trhu práce, na ktorý práve vstupujú. (Hricová, Madzinová, 2019)

Odchádzajúca generácia patrila do sveta, kde zamestnanci boli lojálni, fungovali v jednej spoločnosti veľkú časť svojho pracovného života a zmeny nevnímali vždy ako jednoznačne pozitívne impulzy.

Na druhej strane nasledovníci z generácie Y a Z chcú všetko a hneď. Obidve tieto generácie nikdy nepoznali svet bez internetu a sociálnych sietí. (Bolton et al., 2013) Tak, ako sú schopní komunikovať prostredníctvom PC, tabletu alebo mobilu s kýmkoľvek a kdekoľvek, tak majú problém s fyzickou interakciou a často majú problémy s komunikáciou face-to-face. Rovnako už teraz majú problémy s gramatikou a spisovným jazykom. Keďže sú zvyknutí pracovať v kolektíve, s podporou alebo usmerňovaním rodiča, pedagóga či kamaráta, môžu mať problémy s vlastným názorom a samostatným rozhodovaním. (Hricová, Madzinová, 2019) Chcú byť úspešní, ale nie sú ochotní tomu aj niečo obetovať a už vôbec za to nechcú bojovať. Pri objavení prvej prekážky odchádzajú a idú ďalej. Preto ak staršia generácia chce, aby ich nasledovníci v podniku zostali, musia ich nadchnúť a dostatočne ich „zabaviť“, aby sa pre podnik nadchli. Potom preukážu svoju otvorenosť, názor, kreativitu a dokážu fungovať s veľkým nadšením a efektivitou.

Trh práce je dnes tvrdým miestom konkurenčného boja a podniky, ktoré sa snažia nespomaliť svoj rozvoj sa tak stávajú existenčne závislé od talentovaných zamestnancov. V niektorých odboroch, ako napr. IT sa podniky doslova predbiehajú v tom, aké špeciálne pracovné podmienky a benefity ponúknu svojim zamestnancom. Rovnako však treba poznamenať, že rodinné podniky patriace do skupiny malých a stredných podnikov majú často problém získať kvalitného ale drahého zamestnanca a ponúknuť mu istoty, kariérny rast a benefity ako veľké podniky. Aj preto sa mnohé rodinné podniky snažia udržať si kvalitných zamestnancov rôznymi inými formami výhod.

Záver

Rodinné podniky sú súčasťou celého spektra podnikateľských subjektov na Slovensku. Pre slovenskú populáciu, podnikateľov, ale aj pre vládu a teoretikov predstavujú zatiaľ nepreskúmaný fenomén. Ich úlohou je nielen uspieť v silnej konkurencii podnikov, ale dokázať zladať podnikanie s rodinným životom a pripraviť nasledujúce generácie na to, aby dokázali pokračovať v začatom podnikateľskom trende.

Súčasní majitelia podnikov sa dostali do veku, kedy čoraz častejšie pociťujú potrebu odovzdania podniku nasledujúcej generácii. Generačná výmena je zložitá z pohľadu:

1. Nastupujúcej generácie Z a Milleniálov, ktoré sú úplne odlišné od generácie, ktorá podnik založila a momentálne ho prevádzkuje

2. Demografického vývoja, ktorý je spojený s poklesom počtu obyvateľstva vo veku nastupujúcej generácie

3. Zložitosti a zdĺhavosti generačnej výmeny, kde nastupujúca generácia nemusí byť stotožnená s prevzatím podniku a odchádzajúca generácia s tým, že „stratí“ svoje miesto v rodinnom podniku

4. Neskúseností s odovzdaním rodinného podniku z jednej generácie na druhú generáciu.

Rodinné podniky by sa zároveň mali prispôbiť podmienkam trhu a okrem generačnej výmeny sa vysporiadať aj s digitalizáciou či vstupom na zahraničné trhy.

Literatúra

Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Michels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Loureiro, Y. K. & Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management*, Vol. 24 No. 3, pp. 245-267.

De Massis, A., Di Minin, A., & Frattini, F. (2015). Family-driven innovation: Resolving the paradox in family firms. *California Management Review*, 58 (1), 5-19.

Guiso, L., Sapienza, P., Zingales, L. (2015). Corporate culture, societal culture, and institutions. *American Economic Review*, 105 (5), 336–339

Hasan, M., St. Hatidja., Rasyid R., A, Nurjanna, Walenta, A.S., Tahir, J., Haeruddin, M.I.M. (2020). Entrepreneurship education, intention, and self efficacy: an examination of knowledge transfer within family businesses, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 526-538.

Hricová, R., Madzinová, R. (2019). Pohľady a postoje absolventov vysokých škôl východoslovenského regiónu na ich budúce zamestnanie. *Relik 2019 - Reproduction of Human Capital - mutual links and connections*. Dostupné na: <https://relik.vse.cz/2019/download/pdf/243-Hricova-Romana-paper.pdf>

Koráb, V., Hanzelková, A., Mihalisko, M. (2008). Rodinné podnikání. Brno: Computer Press.

Lorincová, S. (2018). Human resource and corporate culture: Gender-based differences in the assessment. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 1 (1), pp. 28 – 45.

Poór, J., Engle, A.D., Ádám Kovács, Á., Albrychiewicz-Slocinska, A., Caha, Z., Kumpikaite-Valiuniene, V., Horbulák, Z. (2020). Initial findings for labour markets in the Czech republic, Hungary, Poland and Slovakia. *Central European Journal of Labour Law and Personnel Management*, 3 (1), 459

SBA. (2018). Štúdia rodinného podnikania na Slovensku, strategická časť. Dostupné na: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/3_studia_rodinneho_podnikania_na_slovensku.pdf

SBA. (2020). Bariéry rodinného podnikania. Dostupné na: http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2020/07/Bariery-rodinneho-podnikania-na-Slovensku_0422020.pdf

SIMS. (2019). Dostupné na: <https://www.sims.sk/statistika-vznik>

Suddaby, R., Jaskiewicz, P. (2020). Managing Traditions: A Critical Capability for Family Business Success. *Family Business Review*. Vol. 33(3) 234 –243

Kontakt

Ing. Romana Hricová, PhD.

Technická univerzita Košice

FVT so sídlom v Prešove

Bayerova 1

080 01 Prešov

romana.hricova@tuke.sk

Ing. Renáta Madzinová, PhD.

Slovak Business Agency, NP Monitoring

Kúpeľná 6

080 01 Prešov

madzinova@sbagency.sk