

- vykonáva činnosť obchodného zástupcu tzv. na voľnej nohe (Majduchová – Neumanová, 2006, s. 21).

Podnikateľ je osoba, ktorá vkladá do podnikania všetko, t. j. finančné zdroje, svoje vedomosti, zručnosti a čas. Preto očakáva vysokú mieru efektívnej návratnosti.

Medzi právnické osoby podnikateľov môžeme zaradiť:

- združenia fyzických a právnických osôb (obchodné spoločnosti, obchodné združenia, politické strany a cirkvi);
- účelové združenia majetku (nadácie, štátne fondy, investičné fondy);
- jednotky územnej samosprávy (obce);
- iné subjekty, o ktorých to stanoví zákon (rozpočtové a príspevkové organizácie, burzy, neziskové organizácie poskytujúce všeobecne prospešné služby a pod.) (Majtán a kol., 2005, s. 15).

## 1.2 Definícia rodinného podnikania

Rodinný podnik je veľmi ťažko definovať, pretože legislatíva Slovenskej republiky nepozná tento pojem. Vo všeobecnosti však môžeme o rodinnom podniku hovoriť vtedy, ak vlastníkom podniku je člen rodiny. Rodinný podnik je riadený členom rodiny alebo potomkom zakladateľa. Takže vlastníctvo a riadenie podniku je v rukách členov rodiny. Vo väčšine prípadoch vznikajú rodinné podniky ako malé a stredne veľké podniky.

Na definovanie rodinného podniku možno prijať stanoviská, ktoré boli prijaté spoločnosťou Massachusetts Mutual Life Company v roku 1997. Táto spoločnosť uskutočnila výskum amerických rodinných podnikov a prijala nepriame triediace kritériá. Pre tento výskum bol rodinný podnik definovaný ako podnik, ktorý spĺňa aspoň jedno z nasledujúcich kritérií:

- majiteľ považuje svoj podnik za rodinný podnik,
- majiteľ má v úmysle odovzdať svoj podnik blízkeму príbuznému,
- okrem majiteľa pracuje ako riadny zamestnanec aj iný člen rodiny, resp. členovia rodiny, ktorí sú súčasťou každodenného riadiaceho procesu podniku (Strážovská – Krošláková – Strážovská, 2008, s. 10).

Vo väčšine prípadoch sa rodinné podnikanie spája prevažne s manželstvom alebo s viacerými príslušníkmi rodiny, ktorí majú finančnú kontrolu nad svojím podnikom. Rodinné podniky sú aj také, ktoré riadia viaceré generácie alebo sa na podnikaní podieľajú. Rodinný podnik v konečnom dôsledku zasahuje vo veľkej miere nielen do samotného podnikania, ale aj do osobného života.

Rodinné podniky sú veľmi zložitým pracoviskom a týkajú sa nielen samotných rodinných príslušníkov, ale aj ostatných zamestnancov. Vytvoriť rodinný podnik, znamená zo-

# 2 HISTÓRIA RODINNÉHO PODNIKANIA

---

Druhá kapitola sa zameriava na historický vývoj rodinného podnikania v Slovenskej republike, dôvody vzniku rodinných podnikov, stimuly zo strany štátu a inštitúciami, ktoré sa zaoberajú podporou podnikania formou rodinných podnikov.

## 2.1 Historický vývoj rodinného podnikania v Slovenskej republike

Rodinné podniky patria k jednej z najstarších foriem podnikania v Slovenskej republike. Sú jedným z významných prvkov ekonomiky. V porovnaní s ostatnými krajinami (prevažne západnej Európy) má rodinné podnikanie v Slovenskej republike oveľa menšie zastúpenie.

V Slovenskej republike má *podnikanie formou rodinných podnikov* oproti ostatným krajinám západnej Európy menšie zastúpenie. Bolo to spôsobené prerušením tejto tradície predošlým režimom, kolektivizáciou a zoštátnovaním majetku. Po roku 1989 sú rodinné podniky opäť vo fáze rozvoja. Nevýhodou bolo prerušenie tejto tradície počas veľa rokov, čo malo nepriaznivé následky na celú ekonomiku krajiny. V období socializmu, keď súkromnovlastnícke vzťahy boli potláčané, sa podarilo zničiť aj zásadu, že remeslo sa dedí z otca na syna. Skutočnosť, že je v Slovenskej republike málo rodinných firiem, nie je následkom absencie samostatného zákona. Súčasná legislatíva nijako nezaakazuje ani neobmedzuje vznik a fungovanie rodinných podnikov, ale ich ani nijako osobitne nezvýhodňuje.

Rodinné podniky v Slovenskej republike sú ešte veľmi mladé a nie sú dostupné oficiálne údaje o tom, aké percento malých a stredných podnikov je v rodinnom vlastníctve. V Slovenskej republike dosiaľ neupravuje rodinné podnikanie žiaden osobitný zákon. Podliehajú tak, ako všetky ostatné podniky, Obchodnému zákonníku, resp. zákonu o živnostenskom podnikaní. Z názvu podniku nie je vo väčšine prípadoch jasné, že ide o rodinný podnik. Sú však výnimky, napr. Kolarov a syn, s. r. o., Cigánik a syn.

Medzi najznámejšie rodinné podniky v Anglicku patria Milky way, Marks&Spencer, Louis Vuitton group, Rolls&Royce.

## Taliansko

**Rodinný podnik je taký, ak aspoň jedna fyzická osoba sa priamo podieľa na riadení tohto podniku a jej príbuzné osoby spoločne vlastnia minimálne 50 % z podielov na danom podniku.**

V Taliansku majú rodinné podniky dlhú tradíciu, aj keď mnohé čelia ťažkým časom. Vykonané analýzy tvrdia, že v najbližších piatich rokoch čaká 60 % talianskych firiem generačná výmena. Demografická kríza spôsobila, že mnoho firiem vedú ľudia nad 70 rokov, pričom mnoho päťdesiatnikov stále čaká na to, aby prebrali biznis od „staršej generácie“. Európska komisia opakovane upozorňuje na negatívny vývoj nástupníctva v talianskych rodinných podnikoch. Podľa experta na rodinné podnikanie v IT, nová generácia často nedokáže riadiť firmu tak, aby nedošlo k strate kľúčových kontaktov so zákazníkmi. V Taliansku patrí 90 % všetkých podnikov do kategórie malých a stredných podnikov. Tie zamestnávajú 84 % z celkového počtu pracujúcich. Firmy s menej než 20 zamestnancami zamestnávajú asi 60 % Talianov oproti 30 % v Nemecku.

Medzi najznámejšie rodinné podniky v Taliansku patrí: Ferrero, Fiat, Lavazza, Armani, Benetton, Ferrari.

## 2.3 Rodinné podnikanie v Slovenskej republike

Rodinné podniky sú časť malých a stredných podnikov. Podporu podnikania zabezpečuje predovšetkým Ministerstvo hospodárstva SR, Slovak Business Agency.

Legislatíva upravujúca podnikateľskú činnosť obsahuje:

- a) **občianske a obchodné právo** – zákon č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník, zákon č. 40/1964 Zb. Občiansky zákonník, zákon č. 455/1991 Zb. zákon o živnostenskom podnikaní,
- b) **dane a účtovníctvo** – zákon č. 366/1999 Zb. o daniach z príjmov, zákon č. 222/2004 Z. z. o dani z pridanej hodnoty,
- c) **pracovné a sociálne právo** – zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce, zákon č. 387/1996 Z. z. o zamestnanosti; zákon č. 274/1994 Z. z. o sociálnej poisťovni; zákon č. 580/2004 Z. z. o zdravotnom poistení.

### Stimuly:

- a) **výkonové ciele** – v tejto súvislosti ide malým a stredným podnikateľom o:
  - rast tržieb, dosiahnutie, resp. rast trhového podielu;

- Nezáujem druhej/tretej generácie.
- Konflikty vnútri v rodine – zlé medzirodinné vzťahy, či už medzi generáciami, prípadne súrodencami.
- Chýbajúca dôvera.
- Podceňovanie sociálnej a psychologickkej dimenzie – riešenie iba daňových a právnych otázok.
- Odlišnosť hodnotových a životných skúseností.
- Zmysel pre povinnosť.
- Rivalita, žiarlivosť.
- Senior má veľké skúsenosti a je tzv. priekopníkom a junior zostáva skôr na pozícii diplomata.
- Pri vyjednávaní s predávajúcim či so zákazníkom dochádza k rozporu – junior vstupuje do rokovania s vedomím, že aj tak rozhodne o danej veci senior.

### Fázy predávania podniku:

#### *Senior*

- nechúť prenechať podnik mladšej generácii;
- uvedomenie si nutnosti prenechať podnik mladšej generácii;
- prenechanie podniku mladšej generácii;
- odlúčenie sa od rodinného podniku.

#### *Junior*

- odpor prevziať podnik, ktorý plynie zo vzťahu k seniorovi;
- prekonanie averzie voči seniorovi;
- prevzatie podniku;
- vedenie rodinného podniku.

Senior musí pochopiť prenechanie rodinného podniku z dôvodu nutnosti, aby jeho dielo mohlo pokračovať ďalej. Je zrejmé, že nutnosť zmeny vedenia podniku je vážnou skúškou schopnosti zakladateľa, resp. aktuálneho vedenia podniku, a preto treba včas začať pripravovať vhodných následníkov vo vedení firmy a zároveň pripravovať firmu na prevzatie následníkom. V prípade zanedbania otázky odovzdania firmy nasledujúcej generácii hrozí zánik vysokému percentu podnikov.

**Rivalita** v rodine sa vyskytuje oddávna. Žiarlivosť, ľudská túžba po moci a sláve vedie v rodinnom podniku k rivalite. Rivalita môže byť v rôznych vzťahoch, napr.:

1. Rivalita otec – syn – zakladateľ má ťažkosti vzdať sa svojho podniku, nástroja, zdroje sociálnej sily. Delegovanie právomoci a odchod do dôchodku len na základe prísľubov nie sú jednoduché. Syn túži po zodpovednosti primeranej jeho osobnej zrelosti. Aj napriek tomu preberá syn vedenie rodinného podniku s mnohými skrytými problémami. Kvôli objektívnym dôvodom sa mnohé podniky v zahraničí v poslednej fáze zlučujú s inými organizáciami alebo aspoň vytvárajú združenie. Keď sa synovi podarí rodinný podnik zachrániť, stáva sa subjektom kritiky ľudí, ktorí čakajú

# PRÍLOHY

## Príklady z oblasti rodinného podnikania

### DOTAZNÍK



#### Názov projektu:

*„Analýza vývoja a stavu malého a stredného podnikania v ČR a SR –  
komparácia výsledkov a perspektív rozvoja“*

**Dobry príklad z oblasti rodinného podnikania**

#### Názov príkladu:

Problematika nástupníctva v rodinných firmách

#### Autor (Autori):

Neuvádza sa.

#### Subjekt:

**Názov subjektu a jeho právna forma:**

PUBLICITY s. r. o.

#### **Predmet činnosti:**

Reklamná činnosť

#### **Počet zamestnancov:**

2

#### **Obrat:**

12/2014 – 01/2015 – 39 000 €

**Cieľ práce:** Analýza problematiky nástupníctva v rodinných podnikoch a určenie faktorov, ktoré najviac ohrozujú úspešné prenechanie podniku ďalšej generácii.

**Plán realizácie:** Znížiť čas finalizácie zákazky.

nův diagram známý jako model dvou kruhů (obr. 1), který znázorňuje množinu rodina a podnik a jejich průnik.

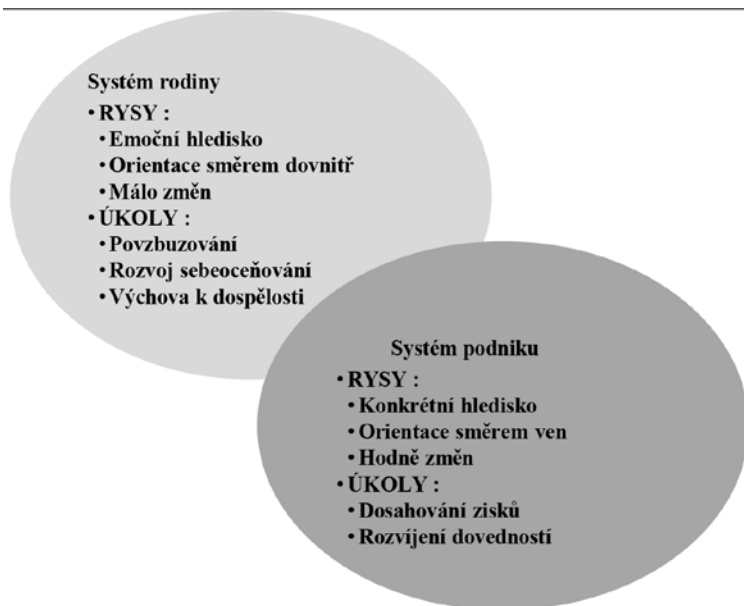
Obr. 1: Model dvou kruhů dle Leacha



Zdroj: LEACH, 1999, upraveno autory

Tento model byl upraven prof. V. Korábem následujícím způsobem.

Obr. 2: Model dvou kruhů dle Korába



Zdroj: KORÁB a kol., 2008, str. 5, upraveno autory

## 2.2 Rodinné podnikání ve světě

Ve vyspělých tržních ekonomikách má rodinné podnikání dlouholetou historii a mnohé úspěšné podniky jsou předávány z generace na generaci po staletí.

Koráb a kol. (2008, str. 9) poukazuje na několik rodinných podniků, které přetrvávají již mnoho generací a mají za sebou několik století své existence. Za nejstarší rodinný podnik je považována japonská společnost *Kongo Gumi*. Počátky tohoto podniku spadají do roku 578, kdy do Japonska za prací na stavbu jednoho z nejstarších buddhistických komplexů Shitennoji přijel korejský tesař Shigemitsu Kongo. Tato společnost staví dodnes pod vedením Masakazu Konga, jenž je členem čtyřicáté generace této více než 1400 let staré rodinné firmy. Další velice starou rodinnou firmou, kterou stále vlastní a nadále řídí původní rodina, je japonský hotel *Hoshi*. Podnik byl založen v 8. století a nyní jej spravuje 46. generace (Svobodová, 2013).

Historií rodinného podnikání a výzkumem života rodinných podniků se zabývá profesor William O' Hara, jeden z předních odborníků na tuto problematiku. Prof. O' Hara se svým kolegou Peterem Mandelem provedli v oblasti životnosti a nástupnictví rodinných podniků jednu z nejvýznamnějších studií a zveřejnili seznam sta nejstarších rodinných podniků. Výsledky této studie vypovídají mnohé o historii rodinného podnikání ve světě. V tabulce 1 je uveden chronologický seznam dvaceti nejstarších rodinných firem s rokem založení, zemí původu a případně se jménem rodiny. Z tabulky 1 lze odvodit řadu prvotních informací, jako např.: vliv historie a tradice, vliv přírodního prostředí i stav vyspělosti země z hlediska legislativního i ekonomického (Koráb, 2008).

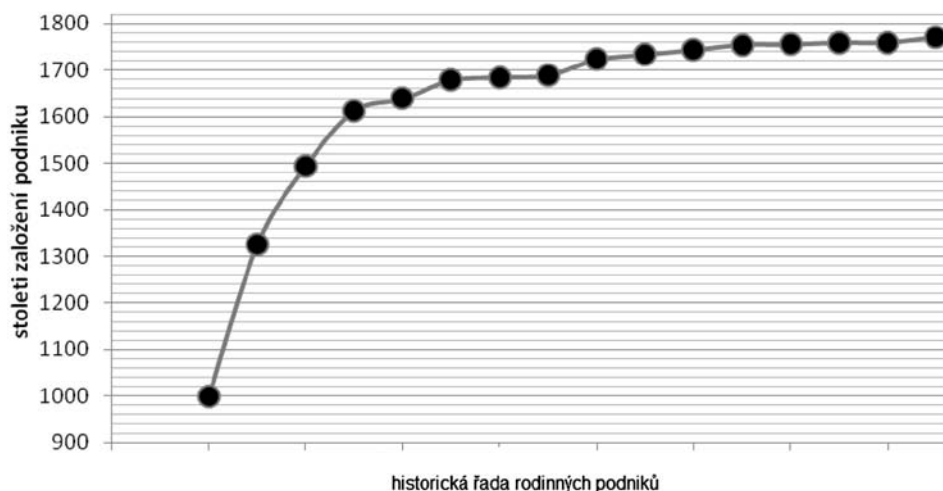
Mnoho velmi starých rodinných podniků můžeme najít i v Evropě. Je nepřehlédnutelné, že mezi nejstaršími rodinnými firmami dominují firmy italské. Itálie je právem i dnes jednou z evropských zemí, kde má rodinné podnikání nejsilnější tradici.

Tabulka 1: **Dvacet nejstarších rodinných podniků na světě**

	Název firmy	Rok založení	Obor	Země	Rodina <sup>16</sup>
1.	Kongo Gumi	578	stavebnictví	Japonsko	Kongo
2.	Hoshi Ryokan	718	hotelnictví	Japonsko	Hoshi
3.	Château de Goulaine	1000	vinařství	Francie	Goulaine
4.	Fenderia Pofncia Marinelli	1000	zvonařství	Itálie	Marinelli

<sup>16</sup> Dostupné na internetu: <http://www.griequity.com/resources/industryandissues/familybusiness/oldestinworld.html> [cit. 23. 6. 2015].

Graf 3: Nejstarší francouzské rodinné podniky podle roku založení



Zdroj: zpracováno autory

K největší četnosti zakládání těchto rodinných podniků docházelo mezi lety 1613 až 1772 (graf 3), v tomto období se Francie hospodářsky velmi rozvíjela a stávala se jednou z ekonomicky nejsilnějších mocností světa (Tichý, 2012). Prohlubují se také zahraniční vztahy a rozvíjí se zahraniční obchod.

Z historie jednoznačně vyplývá, že nejvýznamnějším podnikáním mezi francouzskými dlouhověkými rodinnými podniky je vinařství. Z toho je patrná silná vazba těchto podniků na region a jeho zdroje, což dokládají také další odvětví, jako je hutnictví nebo výroba francouzského koňaku (Tichý, 2012).

## Itálie

Itálie je země navazující na odkaz prastarých civilizací a podnikání, zejména ve formě obchodu, zde probíhalo za doby starověkého Říma a po mnoho staletí udávalo směr velké části Evropy. V Itálii se rodinnému podnikání dlouhodobě daří. Může to být také díky tomu, že kultura Italů vždy byla a dodnes je silně ovlivněná rodinnými hodnotami a vztahem k rodině. Vzhledem k počtu obyvatel patří Itálie k zemím s největším výskytem dlouhověkých rodinných firem – ze sta nejstarších na světě je jich patnáct italských, které byly založeny v rozmezí let 1000 až 1779 (graf 4).



níků z roku 2007, který udává 786,2 tis. osob z celkového počtu 937 tisíc podnikatelských subjektů.<sup>25</sup> Family Firm Institute na svém webu uvádí, že v ČR může být více než 80 % podniků klasifikováno jako rodinné,<sup>26</sup> tyto hodnoty se shodují i s výsledky výzkumu Overview of Family Business Relevant Issues – Final Report<sup>27</sup> provedeného v roce 2008 společností KMU FORSCHUNG AUSTRIA Austrian Institute for SME Research. Kromě těchto faktů jsou rodinné podniky také synonymem tradice a nositeli národní identity (Tichý, 2012). Z výše popsaných skutečností je patrné, že rodinné podnikání má neodmyslitelný význam nejen ve světě, ale také v Česku, proto by mu měla být věnována patřičná pozornost.

## 3.2 Problematika nástupnictví

Předání rodinného podniku další generaci by mělo být prioritou každého rodinného podnikatele a podle slov mnohých manažerů je to také jedním z nejtěžších (ne-li tím nejtěžším) problémů řízení. Jak uvádí Koráb ve své publikaci, více než polovina rodinných podniků nezvládne ani první generační obměnu.<sup>28</sup> Proces nástupnictví je strategickým úkolem a rozhodně to není pouze jednorázový akt předání moci a vlastnictví a vždy ovlivní celý podnik, jeho kulturu, zaměstnance, dodavatele i zákazníky (Koráb, 2008). Špatně zvládnuté předání podniku může mít i fatální následky vedoucí nezřídky k jeho zániku.

Předávání podniku zakladatelem další generaci je zdlouhavým, vysoce emocionálním procesem, který vyžaduje důkladnou přípravu a zodpovědné řízení a úspěšně se povede pouze u třetiny všech podniků (Dortová, 2007; Tichý, 2012).

V souvislostech s nástupnictvím je proto také potřeba zodpovědět mnoho otázek typu:

- Existuje vhodný nástupce?
- Kdy a jakým způsobem je nejlepší začít nástupnictví plánovat?
- Kdy nastane ten pravý okamžik k předání podniku?

Podle slov mnohých manažerů rodinných podniků je určení správného okamžiku předání tím nejtěžším a nejzodpovědnějším rozhodnutím v celé kariéře. Rodinné pod-

<sup>25</sup> Dostupné na internetu: [http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065450-22378410-600000\\_d-vyznam-rodinneho-podnikani-pro-cr](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065450-22378410-600000_d-vyznam-rodinneho-podnikani-pro-cr)

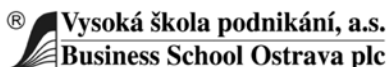
<sup>26</sup> Dostupné na internetu: <http://www.ffi.org/default.asp?id=398>

<sup>27</sup> MANDL, I. a kol. 2008. *Overview of Family Business Relevant Issues – Final Report*. Vídeň: KMU FORSCHUNG AUSTRIA Austrian Institute for SME Research, s. 40.

<sup>28</sup> KORÁB, V. a kol. 2008. *Rodinné podnikání*. Brno: Computer Press, a.s. s. 127. ISBN 978-80-251-1843-6.

# PŘÍLOHA

## Dobré příklady z oblasti rodinného podnikání



### Výzkumný úkol

*Analýza vývoje a stavu malého a středního podnikání v ČR a SR –  
komparace výsledků a perspektiv rozvoje*

**Dobry příklad z oblasti rodinného podnikání (1)**

#### Název příkladu

Problematika nástupnictví v rodinných firmách

#### Autor (autoři)

Bc. Jaroslava Adámková

#### Subjekt

**Název subjektu a jeho právní forma:**  
MVDr. Aleš Michalec, OSVČ, věk 40 let

#### **Předmět činnosti:**

Oblast gastronomie (Pohostinství na Benátkách)

#### **Počet zaměstnanců:**

Není uvedeno

#### **Obrat:**

Není uvedeno

#### Cíl práce

Analýza problematiky nástupnictví v rodinných podnicích a určení faktorů, které nejvíce ohrožují úspěšné předání podniku další generaci.

#### Plán realizace

Není obsažen.