

# *Preklenutie medzery v stratégii rodinných firiem*

Hlavné zistenia z globálneho prieskumu medzi rodinnými firmami, ktorý bol vykonaný od 9. mája do 19. augusta 2016. Analýzu kompletných výsledkov tohto prieskumu nájdete v anglickom jazyku na stránke [www.pwc.com/fambizsurvey2016](http://www.pwc.com/fambizsurvey2016)

**2 802** interview s vyššími riadiacimi pracovníkmi rodinných firiem pôsobiacich v 50 krajinách sveta

**43 %** rodinných firiem nemá plán na zabezpečenie nástupníctva

**Iba 1 zo 4** rodinných firiem sa cíti ohrozená revolučnými zmenami, ktoré so sebou prináša éra digitalizácie



*„Rodinné podniky chcú dynamicky rásť,  
no len niektoré dosiahnu svoj cieľ.“*

*„Bez jasného plánu (spísaného, odsúhlaseného  
a odkomunikovaného) cesta k úspechu  
jednoducho nevedie.“*



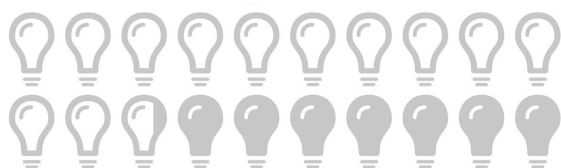
**65 %** rodinných podnikov má v správnej rade ľudí, ktorí nie sú členmi rodiny



**69 %** súhlasí s tým, že rodinné a obchodné stratégie sú vzájomne zladené, no neoficiálne dôkazy naznačujú, že skutočnosť zďaleka nezodpovedá želaniam



**64 %** spoločností sa domnieva, že v najbližších piatich rokoch bude ich najdôležitejšou úlohou naplniť potrebu neustálej inovácie



**25 %** rodinných podnikov sa cíti ohrozených revolučnými zmenami, ktoré so sebou prináša éra digitalizácie; tie, ktoré si myslia, že sú voči týmto zmenám imúnne, prídu čoskoro na to, že sa hlboko mýlia



**43 %** rodinných firiem nemá pripravený plán na zabezpečenie nástupníctva a len u 12 % siaha tento plán po tretiu generáciu



# Desať krokov k efektívnemu plánovaniu nástupníctva

Dr. Dominik von Au zastáva v PwC Nemecko funkciu lídra pre oblasť riadenia rodinných firiem. Vďaka úzkej spolupráci so zavedenými rodinnými firmami získal vo svojej práci bohaté skúsenosti pri zabezpečovaní hladkého a efektívneho prechodu medzi generáciami. Požiadali sme ho, aby zhrnul tajomstvo úspešného nástupníctva:

## V oblasti vedenia firmy...

### 1. Zbierajte skúsenosti mimo rodinnej firmy

Keďže podnikateľské prostredie sa stáva čoraz zložitejším, je nanajvýš dôležité, aby ste do vašej úlohy viesť firmu priniesli čo najviac rôznorodých užitočných skúseností. Vypracujte si preto plán osobného rozvoja, ktorý v sebe zahŕňa aj prácu mimo vlastnej firmy, aby ste tak mohli nadobudnúť špecifické zručnosti, ktoré rodinná firma potrebuje.

### 2. Vypracujte strategický plán pre strednodobý horizont

Ďalšia generácia často vidí v procese nástupníctva príležitosť na modernizáciu svojho podnikania a nezriedka je naozaj nutné tak urobiť. Je však dôležité, aby sa zmeny robili v kontexte dlhodobějších cieľov, a preto je nevyhnutné mať poruke strategický plán, ktorý by spoločnými silami vypracovali súčasná i nadchádzajúca generácia a ktorý by prediskutovali aj so všetkými ďalšími akcionarmi či spoločníkmi.

### 3. Rozšírte proces rozhodovania

Keďže podnik prechádza z jednej generácie na druhú, je dôležité vytvoriť takú organizačnú štruktúru, ktorá nebude stáť iba na jednej osobe. Rozhodnutia treba prijímať spoločne, a to na základe náležitých informácií a po riadnej príprave.

### 4. Posilnite úlohu dozornej rady

Dozorná rada musí zohrávať kľúčovú úlohu tak pri dohľade nad procesom nástupníctva, ako aj pri zabezpečení toho, aby členom rodiny boli ponúknuté iba také pozície, ktoré dokážu kvalifikovane zastávať. Stať sa členom dozornej rady je pre príslušníkov odchádzajúcej generácie prospešným spôsobom, ako firme naďalej odovzdávať svoje neoceniteľné skúsenosti.

### 5. Ujasnite si, čo bude odchádzajúca generácia robiť

Treba, aby súčasná generácia mala jasný plán, čo bude robiť, keď odovzdá žezlo svojim nástupcom. Zabráni sa tým nedorozumeniam či pokušeniu zasahovať do chodu firmy. Prijatie funkcií mimo rodinného podniku napr. vo verejnom živote môže byť činnosťou, ktorá je prospešná a prináša potrebné uspokojenie.

## V oblasti vlastníckych práv...

### 1. Začnite včas

Je nesmierne dôležité spustiť proces odovzdávania nástupníctva čo najskôr. Každý potrebuje vedieť, na čom je a aký je časový plán, aby sa predišlo zbytočným nedorozumeniam a nevyslovenému napätiu, čo by mohlo v konečnom dôsledku viesť k otvorenému konfliktu. Toto je dôležité najmä pre tých rodinných príslušníkov, ktorí majú v budúcnosti zastávať výkonné pozície. Odporúčame preto previesť akcie či obchodné podiely zakaždým počas funkčného obdobia súčasnej generácie.

### 2. Komunikujte, komunikujte a ešte raz komunikujte medzi sebou

Rozhodnutia treba prijímať po vzájomných konzultáciách a diskusiách, a nie na základe diktátu vlastníka. Každý, koho sa to v budúcnosti dotkne, by sa mal k tomu vyjadriť a povedať svoj názor.

### 3. Zoznámte sa s danou problematikou

Uistite sa, že poznáte daňové a právne dosahy vašich plánov týkajúcich sa odovzdania nástupníctva. V závislosti od okolností a jurisdikcie môžu niektoré prístupy spôsobiť ťažkosti, ktoré sa však prejavajú až vtedy, keď je už príliš neskoro.

### 4. Investujte do vzdelania

Ľudia, ktorí majú v budúcnosti viesť podnik, musia mať na to odborné znalosti a kvalifikáciu, no i vlastníctvo si vyžaduje špecifické zručnosti. Uistite sa, že všetci súčasní i perspektívni akcionári či spoločníci majú primerané vzdelanie na to, aby sa z nich stali kvalifikovaní a kompetentní vlastníci.

### 5. Rozložte svoje bohatstvo do viacerých oblastí

Ak sa odchádzajúca generácia spolieha výlučne na firmu, že jej tá zabezpečí príjem v dôchodkovom veku, mohlo by to na podnik vyvolávať neúmerný tlak. Taktiež by mohlo byť pre príslušníkov staršej generácie ťažšie z firmy len tak odísť, pretože v stávke je ich doterajší štýl života. Takže si zhromažďujte majetok mimo rodinnej firmy už od samého počiatku.

---

# **Päť spôsobov, akými môže terajšia generácia podporiť tú nastupujúcu**

*Sian Steele, líderka pre rodinné podnikanie, PwC Veľká Británia*

*Existuje päť veľmi dôležitých vecí, ktoré môže súčasná generácia urobiť, aby mala istotu, že nastupujúca generácia má čo najlepšiu šancu uspieť:*

## **1. Plánujte v predstihu**

Najdôležitejším faktorom pre zabezpečenie úspešného nástupníctva je dobrý plán. Ten sa začína podrobným plánovaním kariéry a osobného rozvoja pre členov ďalšej generácie, aby mali možnosť nadobudnúť širokú škálu skúseností a získať tie správne schopnosti a zručnosti. Ak sa dá, nájdite spôsob, ako by mohli pracovať mimo vášho domáceho trhu a takisto mimo rodinného podniku. Pomôže im to budovať si dôveryhodnosť, ak sa predsa len rozhodnú vrátiť sa späť do rodinnej firmy.

## **2. Urobte z toho príležitosť, nie záťaž**

Mnohí z nastupujúcej generácie sa vyslovene tešia z toho, že majú možnosť pracovať v rodinnej firme a že ju jedného dňa prevezmú. Uistite sa však, že toto očakávanie nebudú pociťovať ako bremeno a že budú mať možnosť slobodne sa rozhodnúť o vlastnej budúcnosti.

## **3. Dajte im šancu vybudovať niečo vlastné**

Tohto roku 54 % respondentov spomenulo možnosť založiť si nové podnikateľské subjekty, ktoré by viedli spoločne s hlavnou firmou, pričom 47 % opýtaných v našom najnovšom prieskume medzi nastupujúcou generáciou lídrov rodinných firiem (*Next Generation Survey 2016*) uviedlo, že by tak radi urobili. Takéto podniky môžu byť nádherným spôsobom, ako dať ďalšej generácii jej vlastnú oblasť zodpovednosti, kde sa môže učiť, skúmať nové nápady a získať životne dôležité schopnosti a zručnosti. A kto vie-tieto nové podniky by sa raz mohli stať budúcnosťou vašej firmy.



#### 4. Pochopíte, kam a kedy sa treba stiahnuť

Takmer všetci príslušníci nastupujúcej generácie (91 % opýtaných) uvádzajú, že by privítali pokračujúcu pomoc a podporu zo strany svojich rodičov, keď po nich prevezmú rodinný podnik, pričom mnohí rozprávajú s citovým pohnutím o mentorských radách, ktoré od nich dostali, a o tom, čo sa od nich naučili. Existuje však tenká čiara medzi tým, keď je človek prítomný preto, aby v prípade potreby pomohol, a tým, keď sa nikdy naozaj nestiahne do ústrania. Nie je, pochopiteľne, ľahké opustiť podnik, ktorý ste viedli a v mnohých prípadoch i vybudovali – vo vyššie spomínanom prieskume to 61 % opýtaných z radov nastupujúcej generácie priznáva ako problém vo svojej vlastnej rodine. Takže si nájdite dostatok času na predebatovanie toho, akú presnú podobu má mať vaša budúca úloha, a nájdite si mimo rodinnej firmy aj nejakú inú činnosť, ktorej sa budete venovať, takže nebudete musieť neustále bojovať s pokušením prísť sa do firmy „len tak ukázať“.

#### 5. Venujte sa oblasti nazývanej Family Governance

Jedna z pozitívnych úloh, ktorú môže súčasná generácia zohrávať, sa týka riešenia vzťahov v rodinách a medzi nimi. Všetci vieme, aké nebezpečné môžu byť konflikty a nedorozumenia v rodinných firmách v rámci spomínaného prieskumu pritom 52 % respondentov z radov nastupujúcej generácie vyjadrilo obavy z toho, že raz budú musieť riešiť „rodinnú politiku“. Staršie generácie sa ideálne hodia na to, aby pomohli túto citlivú tému zvládnuť, a to vďaka svojim skúsenostiam i kvôli „úcte k šedinám“. Ak sa teda vaša rodinná firma ešte nezaoberala týmito otázkami, (prípadne by mohlo byť pre ňu užitočné, keby na jej fungovanie dozerala rodinná rada), prečo sa nechopiť tejto úlohy, aby sa mladšia generácia mohla plne sústrediť na prevzatie podniku.

## Slovo na záver

Z tohtoročného prieskumu možno vyvodit päť najdôležitejších záverov, ktoré si vyžadujú spoločné a rozhodné riešenie:

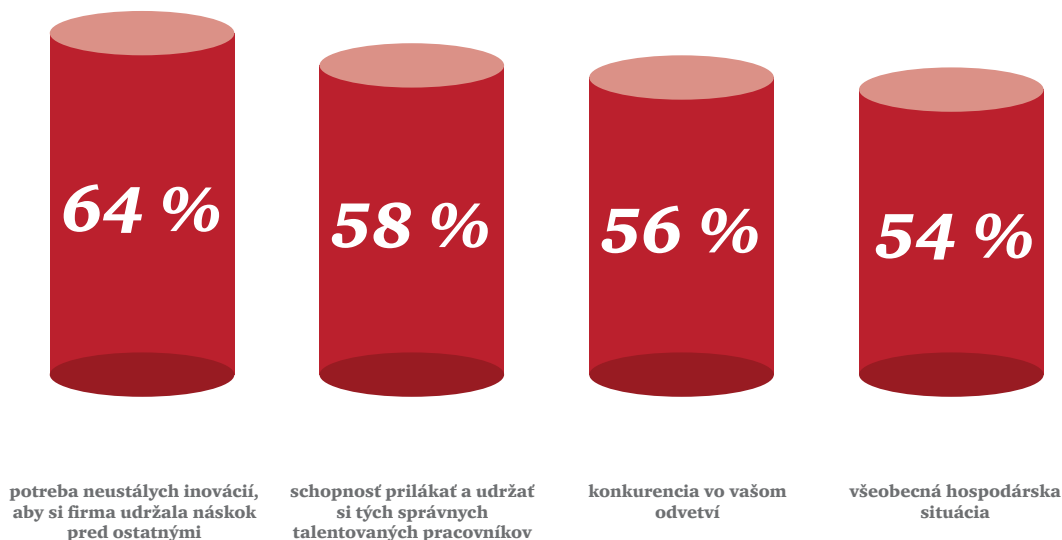
- Rodinné firmy musia mnohonásobne zvýšiť svoje úsilie, aby efektívne zvládli proces nástupníctva, a musia začať pripravovať podrobné plány na jeho realizáciu.
- Cesta k profesionalizácii ešte nie je ukončená a celý proces si vyžiada ďalší čas a ďalšie zdroje. Platí to najmä v oblasti riešenia rodinných vzťahov a v otázkach týkajúcich sa úlohy rodinnej rady.
- Existuje rovnako naliehavá požiadavka vytvoriť čas a priestor na realizáciu dôkladného procesu strategického plánovania. Patrí sem plánovanie budúcnosti rodiny i budúcnosti jej firmy. Veľa sa dá naučiť od rodinných podnikov, ktoré to už robia a robia to dobre. Tímy našich odborníkov majú ideálne predpoklady a zručnosti, aby vám s tým vedeli pomôcť.
- Je nesmierne dôležité myslieť pozitívne v súvislosti s novými príležitosťami, ktoré so sebou prináša éra digitalizácie. A to môže znamenať potrebu čeliť niektorým neúprosným skutočnostiam týkajúcim sa dlhodobej budúcnosti niektorých oblastí podnikania. Práve tu môžu rodinné firmy naplno prejavit svoju schopnosť nanovo objaviť samých seba a nestratiť svoj podnikateľský duch, na ktorom boli založené.
- Budúca generácia musí zohrávať čoraz dôležitejšiu úlohu, a to jednak v tom, ako reagovať na prevratné zmeny, ktoré so sebou prináša éra digitalizácie, a jednak v procese nastavenia stratégie. Potrebuje mať poverenie a podporu, aby tak urobila.

Táto agenda nie je ľahká, ale je potrebná. No ak sa urobí dobre a promptne, poskytne rodinným firmám jedinečnú príležitosť, aby vystúpili z vlastného tieňa a naplnili svoj obrovský potenciál ešte efektívnejšie než doposiaľ.





## Najväčšie výzvy počas nasledujúcich piatich rokov



## O prieskume

Definícia rodinného podniku: Pre účely tohto prieskumu je rodinný podnik definovaný ako podnik, v ktorom:

- väčšinu hlasovacích práv drží osoba, ktorá firmu založila alebo kúpila, resp. jej manželský partner, rodič, dieťa alebo priami dedičia dieťaťa,
- najmenej jeden zástupca rodiny je zapojený do riadenia alebo vedenia firmy,
- v prípade firmy kótovanej na burze vlastní osoba, ktorá firmu založila alebo kúpila (resp. jej rodina), 25 % hlasovacích práv prostredníctvom základného imania a najmenej jeden člen rodiny je vo vedení spoločnosti.

Toto je 8. ročník prieskumu o rodinných podnikoch, ktorý sme uskutočnili v PwC, a je zo všetkých najrozsiahlejší a najkomplexnejší. V období od 9. mája 2016 do 19. augusta 2016, sme zrealizovali 2 802 napoly štruktúrovaných telefonických, online a osobných rozhovorov s vyššími riadiacimi pracovníkmi rodinných podnikov pôsobiach v 50 krajinách celého sveta a v najrozmanitejších sektoroch od poľnohospodárstva, maloobchod až po výrobu.



# Kontakty



**Alexander Šrank**  
partner, audit, líder oddelenia  
poradenstva  
alexander.srank@sk.pwc.com



**Jozef Prekop**  
direktor, audit  
jozef.prekop@sk.pwc.com



**Radoslav Náhlik**  
direktor, audit  
radoslav.nahlik@sk.pwc.com

## O firme

Naším zámerom v PwC je budovať dôveru v spoločnosti a pomáhať pri riešení závažných problémov. Sme sieťou firiem v 157 krajinách s vyše 223 000 pracovníkmi, ktorí robia všetko pre to, aby poskytovali kvalitné audítorské, daňové a poradenské služby. Viac sa dozviete na [www.pwc.com/sk](http://www.pwc.com/sk).

Označenie PwC sa vzťahuje na sieť PwC a/ alebo jednu či viacero jej členských firiem, z ktorých každá je samostatným právnym subjektom. Ďalšie informácie nájdete na stránke [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).

**PwC Bratislava**  
Twin City Business Centre A  
Karadžičova 2  
815 32 Bratislava  
Slovensko  
Tel.: +421 2 59 350 111

**PwC Košice**  
Protifašistických bojovníkov 11  
040 01 Košice  
Slovensko  
Tel.: +421 55 3215 311

