

- **Investovanie: Aký bude tento rok?**
- **Plánujete zmeny v roku 2009? Pozor na EURO**
- **Rodinné firmy: Kto prežije, kto nie**

Február 2008

Štvrťročný informačný spravodaj pre klientov a partnerov spoločnosti SEVISBROKERS FINANCE

## Máme narodeniny!

**15**  
už 15 rokov nám  
dôverujete

Rok 2008 je pre nás výnimočným rokom, pretože oslavujeme 15. výročie založenia finančnej skupiny SEVIS.

Patríme k prvým obchodníkom s cennými papiermi, ktorí vznikli na Slovensku a v súčasnosti sme, okrem bánk, ostali na trhu jediným zo zakladateľov Asociácie obchodníkov s cennými papiermi.

Dôkazom toho, že svoju prácu robíme kvalitne je dlhoročné uznanie v odborných kruhoch, dobré meno a množstvo spokojných klientov po celom Slovensku. Počas uplynulých rokov sme pre vás, zrealizovali mnoho náročných služieb a riešení, ktoré prispeli k dosiahnutiu vašich pracovných aj osobných cieľov.

Pri tejto príležitosti chceme poďakovať predovšetkým vám, našim klientom. Veríme, že aj v ďalších rokoch budeme rozvíjať vzájomé vzťahy k obojstrannej spokojnosti.



Ďakujeme

## Rok 2008 - dobrý rok pre slovenskú ekonomiku

MAKRO

Rok 2008 bude s veľkou pravdepodobnosťou pre slovenskú ekonomiku veľmi dobrý. Podľa prognóz z konca roku 2007 by v rokoch 2008-2009 slovenská ekonomika mala rásť najrýchlejšie v regióne. Okrem toho sa počíta aj s veľmi priaznivým vývojom v oblasti inflácie, nezamestnanosti a verejných financií.

### HDP

Slovenský HDP by mal narásť v roku 2008 o 8,7% a v roku 2009 o niečo miernejšie, o 7,6%. V každom

prípade to bude až trojnásobný rast oproti priemeru celej EÚ. Motorom rastu bude najmä súkromná spotreba domácností. Priemerná nominálna mzda by v roku 2008 mala narásť o 6,6% a v roku 2009 o 6,5%. Rast reálnej mzdy by mal činiť v týchto rokoch 3,9% a 4,0%. Slušný nárast reálnych miezd sa prejaví vo zvýšenej ochote obyvateľstva brať si spotrebné úvery a ďalej tak zvyšovať svoju osobnú spotrebu. Nemenej významným faktorom budú aj fixné investície. Ich rast sa týchto dvoch rokov predpokladá na úrovni asi 7,4%. Hoci Slovensko už nezažije taký prílev veľkých investícií ako v súvislosti s príchodom automobiliek, investori budú prichádzať aj naďalej, najmä do menších firiem. Vysoká miera rastu, na úrovni 5% a viac sa udrží aj v Česku a Poľsku. Maďarsko si muselo v roku 2007 utáhnúť opasky v dôsledku nerozumného rozpočtového míňania v predchádzajúcich obdobiach. V roku 2008 by sa rast jeho HDP mal zvýšiť na 2,6% a v roku 2009 na 3,4%.

### INFLÁCIA

Inflácia bude v SR a ostatných štátoch V4 klesať pomalšie, ako sa čakalo. K poklesu

inflácie by mal prispievať najmä vývoj kurzu slovenskej koruny voči doláru a euru, ktorý zlacňuje dovozy. Na druhej strane pre celý región zostávajú rizikom rastúce ceny palív, potravín a surovín. V celom regióne sa v rokoch 2008-2009 očakáva rast spotrebiteľských cien na úrovni 2,5-3,0%.

### NEZAMESTNANOSŤ

Vysoký ekonomický rast bude v SR, Poľsku a ČR vplývať na ďalšie znižovanie nezamestnanosti.

Je pravdepodobné, že v SR v rokoch 2008-2009 vzrastie zamestnanosť o 2-3%. Nezamestnanosť ďalej klesne, ale už nie tak výrazne ako doteraz. Polovicu nezamestnaných budú tvoriť dlhodobo nezamestnaní, ktorí majú prakticky nulové šance nájsť si prácu. Okrem toho sa domov začnú vracieť niektorí Slováci pracujúci v zahraničí. Očakáva sa miera nezamestnanosti na úrovni 9,7% v roku 2008 a 9,0% v roku 2009 (podľa metodiky EÚ). Veľmi podobný vývoj čaká aj Poľsko. V Česku a Maďarsku je štruktúra dlhodobo nezamestnaných podobná ako v SR a hoci je miera nezamestnanosti v týchto krajinách nižšia ako u nás, ďalší výrazný pokles sa nedá očakávať.

Vďaka vysokému ekonomickému rastu bude mať Slovensko dosť peňazí na to, aby udržalo nízky deficit verejných financií a splnilo maastrichtské kritériá. Česko a Poľsko nebudú môcť znížiť svoje vysoké deficity predtým, ako sa pustia do seriózných reforiem v sociálnej a dôchodkovej oblasti. Maďarsko bolo nútené k ďalšiemu šetreniu, ale deficit jeho verejných financií bude klesať len pomaly.

Ing. Vladimír Baláž, DrSc.  
Prognostický ústav SAV

**Očakávanie a skutočnosť. Dve veci, ktorých porovnanie rozhoduje o úspechu či neúspechu, o našej spokojnosti či nespokojnosti. Platí to pre všetky oblasti ľudskej činnosti a platí to aj pre investovanie.**

Rok 2007 je za nami a investičné očakávania boli veľké, povedzme radšej, že priaznivé. Svetová (a aj slovenská) ekonomika rástla nevidaným spôsobom, nezamestnanosť stále nie je problémom, životná úroveň, vyjadrená schopnosťou zabezpečiť si životné potreby či dopriať si niečo navyše, bola vysoká. Dokopy priam ideálne podmienky pre investovanie a rast svetových trhov. A predsa, „drobné maličkosti“ ako stále nie pod kontrolou bujnajúca inflácia, hypotekárna a realitná kríza či slabnúci americký dolár zneistili celý svetový finančný sektor. Zvýšili averziu voči riziku a pokojné investovanie sa zmenilo na zvyšujúce sa turbulencie na svetových trhoch s veľkými prepadmi smerom dole. Výsledkom je neúplné naplnenie očakávaní či pre mnohých investorov až neúspech. A hlavne tušenie, že všetkému „zlému“ nie je koniec.

**Slovenskou realitou v investovaní sú predovšetkým otvorené podielové fondy, ktorých máme už viac ako 500. Skúsme očami slovenských investorov porovnať očakávania s výsledkami, ktoré v roku 2007 tieto podielové fondy v priemere dosiahli.**

## Výkonnosť slovenských podielových fondov v roku 2007

| Typ fondov / Mena          | priemerná výkonnosť v % (p.a.) |               |               |
|----------------------------|--------------------------------|---------------|---------------|
|                            | v SKK                          | iné meny      | spolu         |
| Fondy peňažného trhu       | 3,01%                          | -3,10%        | -0,45%        |
| Dlhopisové fondy           | 1,74%                          | -3,48%        | -2,63%        |
| Akciové fondy              | -4,37%                         | -0,38%        | -0,52%        |
| Zmiešané fondy             | 4,14%                          | -3,77%        | -1,70%        |
| Fondy fondov               | 1,69%                          | -3,30%        | -0,89%        |
| Iné (zaistené) fondy       | 3,54%                          | -1,39%        | 1,48%         |
| Špeciálne fondy (realitné) | 9,07%                          |               | 9,07%         |
| <b>S P O L U</b>           | <b>2,35%</b>                   | <b>-1,80%</b> | <b>-1,00%</b> |

Podľa údajov Slovenskej asociácie správcovských spoločností spracované pre 515 podielových fondov.

**Ak ste konzervatívny investor, tak najviac využívate peňažné podielové fondy. Úlohou peňažných fondov by malo byť zachovanie hodnoty majetku a jeho ochrana hlavne pred infláciou. Nemôžete u nich očakávať vysoké výnosy, ale ani nepredpokladáte straty.**

Aká bola slovenská realita? Peňažné fondy v roku 2007 dosiahli priemernú ročnú výkonnosť -0,45% p.a. Slovenské peňažné fondy (t.j. denominované v slovenských korunách) dosahovali priemernú výkonnosť okolo +3,01%. Naopak, najhoršie dopadli zahraničné peňažné fondy (priemerná výkonnosť -3,10% p.a.), ktoré trpeli na kurzové straty. Napr. u amerických peňažných fondov sa dalo prerobiť aj 9 až 12%.

Sklamanie? Asi áno. Inflácia na Slovensku v roku 2007 bola 3,4% (posledné zverejnené číslo), preto väčšina konzervatívnych investorov neochránila svoj majetok pred infláciou. Ale ešte horšie z ich pohľadu sú tie straty.

**Dobrá rada: ak sa bojíte strát, nikdy neinvestujte do takých podielových fondov, ktoré trpia na kurzové výkyvy. Prípadné kurzové straty, ktoré nikto nevie predpovedať, totiž môžu poslať inak bezpečné investovanie do strát.**

Druhým najmenej rizikovým typom podielových fondov sú dlhopisové fondy. Dlhopisový sektor je vlastne pokračovaním peňažného sektora a jeho výkonnosť často je len o niečo vyššia ako u peňažných nástrojov. Je dobré si pamätať, že keď rastú úrokové sadzby, znižuje sa tržobná hodnota už vydaných dlhopisov a tým klesá čistá hodnota majetku dlhopisových fondov. Alebo jednoduchšie povedané, vtedy nie je najvhodnejšia doba investovať do dlhopisových fondov. Posledné 2 roky bola svetová ekonomika práve v takejto fáze, a preto dlhové nástroje trpeli.

Dlhopisové podielové fondy na Slovensku dosiahli priemernú výkonnosť -2,63% p.a.. Tie slovenské (bez kurzových strát) boli v priemere v pluse 1,74% p.a., tie zahraničné naopak, v priemernej strate -3,48% p.a. Takže asi tiež pre mnohých nenaplnené očakávania.

**Najrizikovejším typom podielových fondov na Slovensku sú akciové fondy. Ide o investičné nástroje pre investorov, ktorých vzťah k riziku je pozitívny a uvedomujú si, že ak chcú nadpriemerné výnosy, musia akceptovať možnosť dočasných a často aj vyšších strát.**

Slovenský trh ponúka cca 250 akciových fondov, z ktorých tie slovenské dosiahli v priemere stratu -4,37% p.a. a zahraničné -0,38% (celkový priemer všetkých bol -0,52% p.a.). S takým rizikom straty sa musí rátať, ale ak k tomu prirátame prepady svetových akciových trhov 10 až 20%, ktoré vidíme od začiatku roka 2008, potom tušenie, že averzie voči riziku sa tak skoro nezbavíme, je potvrdené.

Samozrejme, slovenský trh podielových fondov ponúkal v roku 2007 ešte rôzne ďalšie podoby investovania, ako sú zmiešané fondy (celková výkonnosť -1,70% p.a.), fondy fondov (-0,89% p.a.), zaistené fondy (1,48% p.a.) či novinka v podobe realitných fondov (9,07% p.a.). Práve u tých posledných by som bol v najbližšej dobe veľmi opatrný, pretože minuloročná výkonnosť vyplýva len z úspechu jedného fondu a pretrvávajúca svetová realitná a hypotekárna kríza trochu zneatraktívni daný sektor v najbližšom období aj u nás.

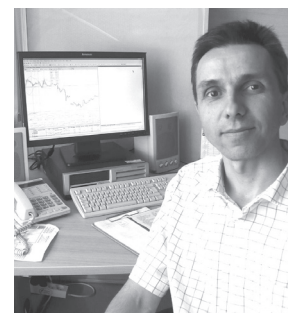
**Sčítané a podškrtnuté, priemerná výkonnosť všetkých podielových fondov, predávaných na Slovensku v roku 2007 bola cca -1,00% p.a.** Toto je realita. Jeden zlý rok ešte dlhodobé investovanie nemôže pokaziť, ale čo možno očakávať od roku 2008?

Rok 2008 bude rokom, kedy budeme počuť čoraz častejšie o recesii svetovej ekonomiky (americká už do nej vstúpila), bude rokom ďalšieho rastu inflácie a cien základných potravín a komodít, bude rokom, kedy dolár stratí výhodu priaznivého úrokového rozdielu voči euru, čo značí jeho ďalšie oslabovanie. Bude rokom pripisovania ďalších strát celého finančného sektora v súvislosti s hypotekárnou a realitnou krízou.

Rok 2008 bude rokom zvyšovania životných nákladov. Ak sa zvyšujú životné náklady, ostáva menej na investovanie a keď sa menej investuje, trhy padajú. Ak v roku 2008 plánujete nejaké zisky z investovania, buďte opatrní a radšej sa zamerajte na ochranu toho, čo už máte.

## Doporučenia na rok 2008:

- (slovenské) peňažné fondy vám nadelia o trochu menej ako v roku 2007, ale bez strát,
- znižovanie úrokových sadzieb svetových mien, ktoré sa už v Amerike začalo, opäť zatraktívni dlhopisové fondy, čo znamená, že by mali byť v pluse,
- menej investujte do rizikových nástrojov (akciové, zmiešané, realitné fondy), kde hrozia, vzhľadom na začiatok recesie, vysoké straty.



RNDR. Peter Karailiev  
portfólio manažér  
041/5078 757

**Máte podiel v obchodnej spoločnosti? Ste štatutárnym zástupcom obchodnej spoločnosti? Zákon č. 659/2007 Z.z. o zavedení meny euro v SR (ďalej len „zákon o zavedení eura“) sa vás určite dotýka.**



Ak SR prijme od 1.1.2009 euro, budú sa „ex off“ všetky menovité hodnoty vkladov spoločníkov, akcií, členských vkladov alebo iných majetkových vkladov a základných imaní považovať za znejúce na euro. Zároveň však vznikne všetkým obchodným spoločnostiam, družstvám, štátnym podnikom, nadáciám a všetkým subjektom, ktoré tvoria základné imanie alebo

do nich subjekty vložili vklady v slovenských korunách (ďalej len „obchodné spoločnosti“), povinnosť vykonať premenu, prepočet a zaokrúhlenie menovitej hodnoty vkladov a základného imania na euro.

Prepočítanie sa však neurobí automaticky. **Všetky obchodné spoločnosti majú lehotu jeden rok od prijatia eura na realizáciu povinnej premeny menovitých hodnôt.** Zákon o zavedení eura poskytuje základný návod na postup. Použije sa metóda „bottom-up“, čo znamená, že prepočítanie sa vykoná smerom zdola nahor, teda najskôr vklady a potom základné imanie.

Pozitívom je, že počas jedného roka budú obchodné spoločnosti oslobodené od súdnych a iných poplatkov súvisiacich s registráciou zmien spôsobených prechodom na euro.

Teoreticky teda máte čas do 1.1.2010. Najmä ekonomicky menej aktívne spoločnosti nebudú zrejme vynakladať prehnané úsilie. Všetci budeme radi, ak budú fungovať účtovné programy a na účet nám príde platba v správnej výške.

**Má to však jeden háčik.** Podľa § 12 ods. 6 zákona o zavedení euro nesmie právnická osoba, v ktorej existujú vklady do základného imania alebo imanie znejúce na slovenskú menu, podať návrh na zápis inej zmeny do obchodného registra alebo inej úradnej evidencie alebo registra (podľa dôvodovej správy

zrejme aj Centrálny depozitár cenných papierov SR, a.s.) kde sú zapísané, ak najneskôr pri podaní tohto návrhu nepodá aj náležitý návrh na zápis zmeny o premene menovitej hodnoty základného imania a menovitej hodnoty vkladov. **Stručne a jasne povedané, ak napríklad plánujete zmeniť v roku 2009 obchodné meno, musíte najneskôr spolu s touto zmenou vyriešiť aj premenu na euro.**

Po vykonaní premeny menovitých hodnôt budú mať obchodné spoločnosti povinnosť v lehote 30 dní od účinnosti premeny menovitej hodnoty informovať o nej svojich spoločníkov, akcionárov, členov a pod.

Preto je vhodné plánovať prepočítanie na euro dostatočne vopred. **Premena menovitej hodnoty nie je obyčajný prepočet. Zákon o zavedení euro síce poskytuje základný návod, avšak riešenie bude, najmä u väčších alebo zložitejšie štruktúrovaných spoločností, náročnejšie, a preto sa ho neoplatí nechávať na poslednú chvíľu.** O zmenách je možné rozhodnúť už v lete 2008, kedy bude určený konverzný kurz SKK/EUR s tým, že platiť budú v spoločnosti až zavedením eura.

Zákon o zavedení eura je tzv. generálnym zákonom pre úpravu prechodu na novú menu a stanovuje všeobecné kritériá. Zároveň sa ním zmenilo 28 ďalších predpisov, napr. Obchodný zákonník, zákon o cenných papieroch, zákon o dlhopisoch, zákon zmenkový a šekový a pod. Ostatné zákony sa pravdepodobne zmenia až po 1.1.2009, inak sa na právne vzťahy nimi upravené použije zákon o zavedení eura ako všeobecná norma.

V súvislosti s vyššie popísaným procesom prechodu na euro plánujeme poskytovať svojim klientom odborné poradenstvo. O našej aktuálnej ponuke vás budeme informovať v priebehu roku 2008.

Mgr. Danica Kozáková  
právník  
041/5078 744

## Rodinná firma: Kto prežije, kto nie

## Poradenstvo

**Hrdinom našej doby je energický a cieľavedomý podnikateľ, ktorý tvrdo ide za svojim biznisom a nadobudnutím čo najväčšieho majetku. Väčšina príručiek o investovaní a podnikaní sa preto celkom logicky sústreďuje na otázku „ako zarobiť“. Na túto tému sa popisali megatony papiera a pripravili milióny webových stránok. Omnoho menej často sa kladú otázky typu: „Načo je to všetko dobré? a „Čo sa s tým všetkým potom stane?“**

Slovenskí podnikatelia vznikli ako samostatný „živočíšny druh“ zhruba pred jeden a pol desaťročím. Dnes títo „otcovia zakladatelia“ prichádzajú do zrelého veku a okrem aktuálnych otázok daní, úrokov a ziskov sa začínajú zamýšľať aj nad zmyslom a dlhodobým prežitím vlastného biznisu. **Tak ako v každej krajine sveta, aj na Slovensku je drvivá väčšina podnikov v rukách rodín. Rodinná firma je najstaršia a najprírodzenejšia firma biznisu.** Má svoje štádiá vzniku, rozkvetu i zániku. Úvahy o ďalšej existencii rodinného biznisu trápia asi každého podnikateľa, i keď si to nie vždy prizná. Ide však o legitímne a úplne prirodzené otázky, na ktoré sa snaží zodpovedať aj moderná veda o ekonómii a manažmente firiem.

Vzhľadom na krátkosť existencie slovenského kapitalizmu nemáme zatiaľ materiál, ktorý by nám pomohol tieto otázky odpovedať v slovenskom kontexte. Ak však budeme predpokladať, že Slováci sú normálni ľudia a ich podnikanie sa riadi ekonomickými zákonmi

a motívmi, môžeme si pre poučenie skočiť do vyspelejšieho zahraničia, konkrétne do USA, ktoré sú najvyspelejšou ekonomikou súčasného sveta. I keď s rizikom, že nie všetko čo platí v Amerike, musí hneď a teraz platiť aj u nás.

### Malé je krásne

Keď sa povie „americká firma, väčšine z nás sa vybaví nejaký nadnárodný gigant ako Microsoft alebo General Motors. Ale tak ako všade vo svete, aj v USA tvoria väčšinu ekonomickej produkcie malé a stredné firmy. A to hlavne firmy založené a riadené členmi jednej rodiny. Rodinné firmy tvoria 80-90% všetkých firiem v USA. Ich podiel na HDP je samozrejme menší, ale aj tak generujú 64% HDP (cca 7000 miliárd USD v roku 2006) a zamestnávajú 62% všetkých zamestnancov v USA. **„Malé je krásne“ - to sa dá povedať o väčšine malých a stredných rodinných firiem v USA.**



Čo líši rodinnú firmu od tých ostatných sú predovšetkým omnoho tesnejšie vzťahy jej zakladateľov a manažérov, snaha presadiť osobné hodnoty do riadenia firmy a túžba preniesť rodinný podnik aj do ďalšej generácie.

Tieto črty a hodnoty však majú aj svoju odvrátenú stránku. **V USA len 30% rodinných firiem prežije svojho zakladateľa a prejde do rúk druhej**

**generácie. Len 12% prežije aj v tretej generácii a iba 3% sa dožijú štvrtej generácie majiteľov.** Vysoká úmrtnosť rodinných firiem nie je ničím zvláštnym. Vo všeobecnosti dve tretiny všetkých firiem (vrátane živností) zaniknú do 6 rokov od založenia a 10 rokov trvania oslávi len každá desiatu firma. Rodinné firmy vychádzajú v tomto porovnaní lepšie. Aj tak je ich úmrtnosť vysoká a každý zakladateľ si preto kladie logickú otázku: „**Čo bude s mojím dielom, ktoré som vybudoval svojou prácou a schopnosťami?**“.

Otázka je možno viac aktuálna ako kedysi. Ešte pred 30 rokmi bolo podnikanie rodinnej firmy čisto lokálnou záležitosťou. Miestny pekár piekol pre ľudí zo svojho mestečka a lieky si obyvatelia kupovali v miestnej rodinnej lekární. Rodinné firmy takto organicky vyrastali v prostredí, ktoré dobre poznali a mohli sa mu prispôbiť. Súčasné, no najmä budúce generácie lídrov rodinných firiem budú musieť v podstatne väčšej miere čeliť globálnym výzvam. Chlieb dnes pečie každý hypermarket a lekárne skupujú rôzne finančné skupiny. Tradičný model rodinného biznisu sa stáva minulosťou s tým, ako zákazníci, dodávatelia a dokonca aj zamestnanci môžu prichádzať z ktoréhokoľvek kúta sveta. Nová generácia majiteľov a manažérov rodinných firiem bude teda potrebovať iné modely podnikania, ako ich otcovia. Jej výhodou bude rastúci globálny trh, moderné informačné technológie a lepšie formálne vzdelanie.

**Sú však veci, ktoré sú pre prežitie rodinnej firmy platné v každej dobe. Patrí k nim najmä kvalitné plánovanie a stratégia. Tie sú pre rodinné firmy možno ešte dôležitejšie ako pre tie ostatné.**

## Prieskumy rodinných firiem

Zaujímavú sondu do osudov rodinných firiem USA ponúkajú dva prieskumy vykonané americkými firmami, ktoré sa zaoberajú komplexnou starostlivosťou o rodinné podniky a ich majiteľov.

**Prieskum amerických rodinných firiem (American Family Business Survey, ďalej AFBS) dala vypracovať poisťovňa Massachusetts Mutual Life Insurance Company.** Prieskum sa uskutočnil v roku 2003 na vzorke 1143 firiem s priemerným obratom 38 miliónov dolárov a priemerným počtom 50 zamestnancov. Za rodinný podnik sa považovala firma, kde v predstavenstve sedeli aspoň dvaja členovia jednej rodiny.

**Druhý prieskum bol vykonaný firmou Laird Norton Tyee. Firma má vyše 150 rokov, špecializuje sa na správu majetku (wealth management) v rodinných podnikoch a manažuje klientské aktíva v objeme 4 miliardy dolárov.** Laird Norton Tyee Family Business Survey: Family to Family 2007 (ďalej LNTBSF) sa naposledy konal v roku 2007 na vzorke 800 firiem, medzi ktorými boli zastúpené také rozličné firmy ako súkromné opatrovateľské domy, banky, autoservisy a baliarne potravín. Cieľovou skupinou boli firmy s ročným obratom 5-30 miliónov dolárov a počtom zamestnancov 20 až 500. Ako rodinná firma sa definoval podnik (nie živnosť), kde v predstavenstve boli minimálne dvaja členovia rodiny, ktorí vlastnili aspoň 15% kapitálu podniku.

## Krv nie je voda

**Kto riadi americké rodinné firmy?** Prieskum LNTFBS prezrádza, že vyše polovicu firiem (54,2%) riadia len členovia vlastníckej rodiny. No 43,7% firiem má najatého profesionálneho manažéra, ktorý do rodiny nepatrí. Takmer tri štvrtiny rodinných firiem si najatých manažérov pochvaľuje. Tak či onak, 80% zakladateľov a starších predstaviteľov firiem vyjadrilo túžbu, aby ich podnik zostal v majetku rodiny aj v druhej generácii. Zaujímavý je vzťah

k prirozeným členom rodiny. Len 58,6% majoritných vlastníkov firiem súhlasí s názorom, že zaťovia, nevesty a švagrovia by mali mať k výhodám a riadeniu biznisu rovnaký prístup ako „pokrvní“ členovia rodiny. Podľa AFBS takmer 90% súčasných majiteľov a manažérov rodinných firiem verí, že ich členovia ich rodiny sa budú nejakým spôsobom podieľať na biznise svojej firmy aj v druhej generácii. Ale len 42% si myslí, že druhá generácia je biznisu taká oddaná, ako oni.

Život s príbuznými môže byť problematický sám o sebe. Ešte viac komplikácií sa vynára, keď príbuzní vstupujú nielen do nášho života, ale aj do biznisu. V prieskume LNTFBS 81% vlastníkov tvrdilo, že rodinné udalosti neovplyvňujú riadenie firmy, napr. rozhodnutia o prijímaní a prepúšťaní pracovníkov. Ale 19% vlastníkov tento vplyv pripustilo.

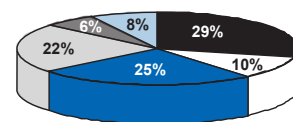
## Čo by teda mali rodinné firmy robiť, aby prežili aj do nasledujúcej generácie manažérov a vlastníkov?

Firma Laird Norton Tyee odporúča tri veci:

- **Každá rodinná firma by si mala dať za pomoci odborníkov vypracovať strategický plán existencie na viacero rokov dopredu.** A tento plán pravidelne prehodnocovať a dopĺňať podľa aktuálneho vývoja v rodine a na trhu. Strategický plán musí byť základným dokumentom komunikácie vedenia firmy so všetkými jej súčasnými a budúcimi majiteľmi a manažérmi.
- **Nemenej dôležitou úlohou je vypracovanie jasných štruktúr riadenia a zodpovednosti.** Rozdelenie úloh a kompetencií pomôže zvládať neočakávané situácie a uľahčovať prijímanie rozhodnutí. Mnoho zo súčasných rodinných firiem v USA založil a vedie jeden človek, doslova a do písmena „otec zakladateľ“. Väčšinu amerických firiem vlastní len malý počet ľudí, zriedkakedy viac ako piati. Ešte viac sú koncentrované riadiace právomoci. Podľa AFBS len 12,5% rodinných firiem má v súčasnosti dvoch a viac konateľov. Ale 35,1% konateľov pripúšťa, že v budúcnosti môže za firmu konať aj viacero osôb a to dokonca aj takých, ktorí nie sú členovia rodiny.

- **S pribúdajúcimi rokmi musia starší predstavitelia firmy sformulovať plán následníctva.** Pripomeňme si, že menovanie nástupcu nemá väčšina majoritných vlastníkov/manažérov vyriešené, ale u tých, ktorí sa už rozhodli je to podľa AFBS v 84,5% prípadov niekto z rodiny. Plán by preto mal vymedziť úlohy jednotlivých predstaviteľov z rôznych generácií tej istej rodiny. Deti a vnuci zakladateľov firmy by mali vedieť, aké vzdelanie, pracovné skúsenosti a vodcovské schopnosti budú potrebovať na úspešné prevzatie rodinného biznisu. *Kedy by sa mala začať diskusia s mladšou generáciou o jej nástupníctve?* Podľa LNTFBS majú na to jednotliví vlastníci veľmi rozdielne názory. Niektorí tvrdia, že už od 12 rokov by sa deti mali priučať rodinnému biznisu. Ale väčšina sa zhoduje na rozpätí 18-25 rokov, teda po ukončení strednej alebo vysokej školy. *Aké pracovné skúsenosti sa vyžadujú od „korunných princov“?* 30% majoritných vlastníkov nežiada, aby nasledujúca generácia tieto skúsenosti mala. Ale 33% vyžaduje, aby ich nástupca pracoval aspoň 5 rokov mimo rodinnej firmy a 23% vyžaduje 3-5 ročnú pracovnú skúsenosť v externom prostredí. Je zaujímavé, že generácia „otcov zakladateľov“ už nie je taká konzervatívna ako kedysi, čo sa týka účasti žien. Ešte v roku 1997 si len štvrtina dokázala predstaviť na mieste svojho nástupcu ženu, dcéru alebo nevestu, v roku 2003 to už bolo 34%.

## Na koho prejde rodinná firma?



■ každému rovnako  
 ■ firma sa predá  
 ■ o vlastníctve nie je rozhodnuté  
 ■ neaktívni dostanú menej  
 ■ neaktívni nedostanú nič  
 ■ firma dostanú najaktívnejší členovia rodiny

Ing. Vladimír Baláž, DrSc.  
 Prognostický ústav SAV