

- Doručit' nedoručiteľné
- Ako vzniká kríza
- Rodinna firma II.

Máj 2008

Štvrťročný informačný spravodaj pre klientov a partnerov spoločnosti SEVISBROKERS FINANCE

Oslava 15. výročia je už tu!

15¹
výročie

V dňoch 23 až 25 mája 2008 sme spolu s našimi najvýznamnejšími klientmi oslávili 15. výročie založenia finančnej skupiny SEVIS. Ako miesto oslavy sme si zvolili Banskú Štiavnicu najmä pre jej významnú historickú hodnotu, malebné okolie a známy poľovnícky kaštieľ vo Sv. Antone, v ktorom sme strávili príjemný večer. Víkendové podujatie nám spestril svojimi piesňami Meko Žbirka, maľovali sme obrazy s pánom Hromcom a ochutnávali sme unikátne slovenské vína so známym enológom pánom Hadzušom. Veríme, že pri takýchto príjemných príležitostiach sa spolu ešte stretne.

Doručiť' nedoručiteľné

Pohľad právnika

Posledná novela zákona č.99/1963 Zb. Občianskeho súdneho poriadku (ďalej len „OSP“) zaviedla okrem iného aj nový spôsob uplatňovania fikcie doručenia voči účastníkovi konania, ktorý je fyzická osoba. Za určitých podmienok sa takémuto účastníkovi konania môže stať, že sa o vynesení rozhodnutia nemusí vôbec dozvedieť. V určitom zmysle to platilo aj doteraz, avšak novela zavádza ďalší a nový spôsob náhradného doručovania účastníkom konania.



Podľa novej právnej úpravy **môže súd písomnosti určené pre vás ako účastníka konania uložiť na súde**, namiesto neefektívneho zisťovania, či sa v mieste bydliska zdržujete.

Súd môže takto postupovať, ak

- vás o tejto skutočnosti poučí
- vy napriek poučeniu neprevezmete písomnosť doručovanú vám súdom do vlastných rúk.

Samozrejme poučenie má svoje zásady, a preto si treba všimnúť, o čom a akým spôsobom vás súd poučuje.

1. Súd má možnosť zaslať vám poučenie ako zásielku určenú do vlastných rúk, spravidla na začiatku konania, kedy ešte netušíte, čo je jej obsahom a prevezmete ju. Takto súčasne prevezmete aj poučenie, ktoré bude obsahovať.
2. Druhá možnosť je, že vás súd poučí osobne, napr. na pojednávaní a urobí o tom záznam do zápisnice.

Ak obdržíte (či už ústne alebo písomne) poučenie o tom, že súd vám môže v prípade neprevzatia zásielky ukladať písomnosti na súde, venujte mu pozornosť. Nasledujúce písomnosti sa k vám už nemusia dostať. Stačí, ak si po obdržaní poučenia neprevezmete hocijakú písomnosť, ktorú vám súd zašle do vlastných rúk. Jej neprevzatie vyhodnotí súd tak, že písomnosti nepreberáte a môže voči vám využiť fikciu doručenia podľa § 49 ods. 2 až 5 OSP. Nezáleží pritom na tom, či sa v mieste doručovania zdržujete alebo nie. Stačí, ak tam máte zaevidovaný trvalý pobyt.

Na porovnanie, ak súd využíva pri doručovaní náhradné doručenie podľa § 46 a 47 OSP, uplynutím troch dní od uloženia zásielky na poštu, vtedy je rozhodujúce, či ste sa v danom čase v mieste

doručovania zdržiavali. Nezdržiavanie sa v mieste doručenia bolo dôvodom na neúspešné doručovanie.

Ako by ukladanie zásielok na súde malo prebiehať?

Ak sa pre túto formu súd rozhodne, tak listina určená pre vás, sa namiesto doručovania uloží na súde a zároveň sa vám zašle rovnopis tejto listiny spolu s oznámením o jej uložení. Nezáleží na tom, či si zásielku obsahujúcu oznámenie prevezmete alebo nie. Listina sa považuje za doručенú siedmym dňom odo dňa odoslania oznámenia, hoci ste sa o tom nemuseli dozvedieť. Ak si oznámenie prevezmete, môžete si ísť listinu vyzdvihnúť na súd.

Výnimky, na ktoré nie je možné takúto formu doručovania použiť sú tie, ktorých náhradné doručenie Občiansky súdny poriadok vylučuje, napr. platobný rozkaz. Na druhej strane, rozsudok sa takýmto spôsobom môže stať právoplatným aj bez vášho vedomia.

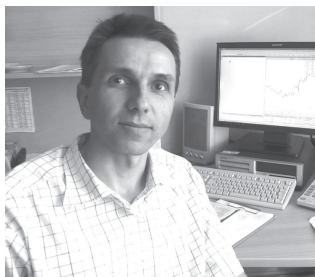
Hoci si týmto opatrením súdy určite zvýšia efektivitu práce, pre účastníkov, ktorí sa často zdržiavajú mimo miesta svojho trvalého pobytu to predstavuje určité riziko. Riešením je požiadať súd o doručovanie na vami zvolené miesto a tam zásielky preberať. Možnosť tiež je si zvoliť zástupcu pre doručovanie, o čom však treba súd písomne upovedomiť, pretože splnomocnenie na preberanie zásielok, vyhotovené pre potreby poštového doručovateľa nestačí.

Ako každá minca, aj táto má dve strany. Ak ste v pozícii trpezlivého veriteľa domáhajúceho sa svojho nároku, možno sa váš dlžník chytí do vlastnej pasce a nepreberanie pošty sa mu vypomstí.

Mgr. Danica Kozáková
právnika
041/5078 744

Prosím, zoznámte sa: najfrekventovanejšie slová investorov tohto roku - inflácia, cenová bublina, realitná kríza, hypotekárna kríza, odpisy, krach, prepady trhov, recesia.

Slová, ktoré neznejú príliš optimisticky, slová, ktoré často znamenajú sklamanie, neúspech, či dokonca finančné straty. Pochopiť ich obsah, príčiny vzniku a hlavne vzájomné vzťahy by malo pomôcť každému investorovi na kapitálových trhoch. Tu je môj drobný príspevok k tomu.



STABILITA

Slovo stabilita do tohto zoznamu nepatrí, je naopak, veľmi optimistické, plné istoty. Ale možno práve tu treba začať.

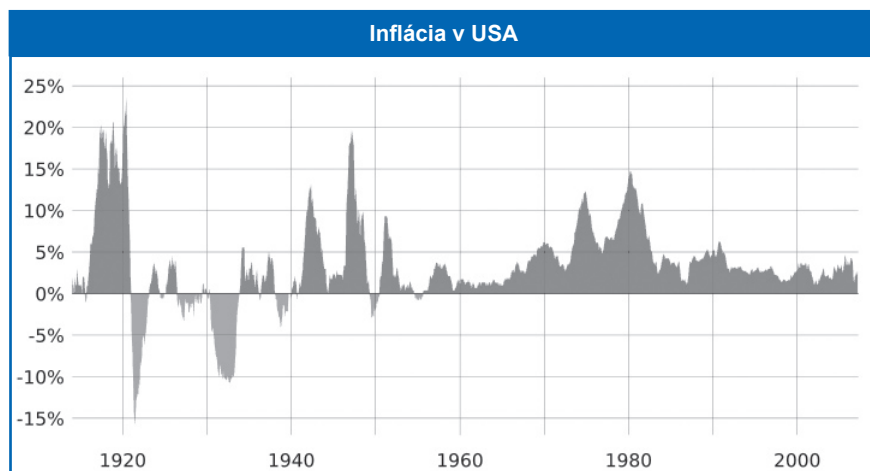
Predstavte si, že by sme žili v prostredí, kde sú ceny tovaru či služieb stále rovnaké. Kupujete si 5 rožkov a máte nachystaných 5 korún, veď toľko ste platili aj

minule. Idete na benzínku natankovať a viete, že za 1.000 korún sa odveziete rovnako ďaleko. Už si to predstavujete? Takéto prostredie dáva väčšie sociálne istoty (napr. pre ekonomicky neaktívnu skupinu dôchodcov určite), taktiež možnosť lepšie kalkulovať budúce náklady či investície a porovnávať ich s príjmami. Takéto prostredie navodzuje atmosféru pokoja, žiadna nutnosť neustále žiadať vyšší plat, či dosahovať vyšší zisk. Skrátka, stabilita.

Cenová stabilita je snom každej vyspelej ekonomiky. V rámci EÚ je definovaná ako medziročný nárast spotrebiteľských cien menší ako dve percentá. Takáto cenová stabilita v podstate znamená, že peniaze nestrácajú svoju cenu, čiže za to isté množstvo peňazí si aj v blízkej budúcnosti budete môcť kúpiť zhruba ten istý tovar. To je cieľ, ku ktorému sa chce každý dopracovať.

INFLÁCIA

Realita je však úplne iná. Neustále zdražovanie tovarov, ich vstupov – energií, komodít, potravín a z toho plynúca inflácia - strašiak všetkých vyspelých štátov. Inflácia v EÚ dosiahla v marci priemer 3,6%, najvyššiu hodnotu od roku 1992. Inflácia v EÚ však nie je jednoliata, v eurozóne dosahuje úroveň od 1,9% (Holandsko) po 6,6% (Slovinsko), mimo eurozóny je ešte vyššia, napríklad v Litve 11,4%, v Bulharsku 13,2% a v Lotyšsku dokonca 16,6%. Slovenská inflácia našťastie kopíruje priemer eurozóny 3,6%, čo nám okrem iného dáva teraz už reálne šance na prijatie eura, ale aj možnosť pozabudnúť, aké to bolo po osamostatnení, kedy inflácia medziročne dosahovala až 25%.



Inflácia je dôsledkom nevyváženého vzťahu medzi ponukou a dopytom. Konkrétne, vzniká tým, že na strane dopytu je príliš veľké množstvo peňazí (kto ich vkuse tlačí?!) a na strane ponuky sa vytvára zdanie, že tovaru je málo. Cena začína rásť.

Môžu za to hollywoodske celebrity, ktoré už nevedia ako ukázať svoje bohatstvo. No, žartujem (prepáčte Tom, Brad, Angelina, Paris,..., sestry Olsenove,...). Oni tú infláciu nedokážu roztočiť, oni za to nemôžu, že im iní strkajú toľko peňazí, že nevedia, čo s nimi.

CENOVÁ BUBLINA

V ďalšej fáze, ak tento nesúlad medzi dopytom a ponukou pokračuje, prechádza do nesúladu medzi vývojom cien a schopnosťou tvoriť reálne hodnoty (nazvime to ekonomické fundamenty). To vedie k niečomu, čo sa nazýva cenová bublina.

Je založená na nerealistických očakávaniach vývoja cien vo fáze mánie – opantania sa za niečím. Cena rastie rýchlejšie, ako schopnosť tvoriť hodnoty. Vedeli ste, že počas holandskej tulipánovej mánie v roku 1630 sa vyšplhala cena jednej tulipánovej cibulky v prepočte na dnešné peniaze až na 75.000 USD? Šesť týždňov po krachu stála cibulka 1 USD. V 18. storočí zasa prekvitalo investovanie do obchodných námorných spoločností. Neodolal napr. ani slávny vedec, Sir Isaac Newton. Po krachu a strate časti majetku prehlásil známe „Dokážem vypočítať pohyby nebeských telies, ale nie šialenstvo ľudí“. Z posledného obdobia si pamätáme najmä počítačovú bublinu v 90-tych rokoch a internetovú bublinu zo začiatku nášho tisícročia. Vtedy mnohé „dot com“ spoločnosti vzrástli až na 200.000%, pred tým, než skrachovali, či padli skoro na nulu.

REALITNÁ KRÍZA

Najčastejšie sa opakujúcou bublinou je realitná bublina. Vychádza z logickej potreby každej mladej generácie osamostatniť sa a založiť si vlastný domov. A keďže pôdy akosi na tejto zemi nepribúda, jej oceňovanie pri konštelácii istých faktorov niekedy nepodlieha žiadnemu logickému zdôvodneniu.

Asi najväčšiu realitnú bublinu minulého storočia zažilo Japonsko, kedy v rokoch 1955 až 1990 ceny pozemkov stúpili 70-násobne, 1m² v známej obchodnej a zábavnej časti Ginza v Tokiu stál v roku 1989 až neuveriteľných 1.500.000USD! Odvtedy 19 rokov po sebe ceny nehnuteľností klesajú a japonská vláda stále ani v súčasnosti nemá doriešené dlhy, ktoré prevzala od krachujúcich bánk na záchranu finančného trhu.

Dnes vidíme podobnú situáciu v USA. Realitný boom začal v roku 2001, kedy úrokové sadzby začali klesať z úrovne 6,50% a dostali sa v roku 2003 až na úroveň 1,00%. Lacné a ľahko získateľné zdroje, rastúce príjmy obyvateľstva v rozbehnutej ekonomike vytvárali spolu priam ideálne podmienky pre rozbeh špekulatívnej vlny rastu cien nehnuteľností. Byť „in“ znamenalo investovať do nehnuteľností, či dokonca podnikáť s nehnuteľnosťami (v Kalifornii má 500.000 ľudí licenciu na podnikanie s nehnuteľnosťami, čo znamená, že každý 52. občan je „odborník“ na nehnuteľnosti).

Na Slovensku realitný ošiaľ stále nie je na konci, ceny nehnuteľností za posledné roky narástli o viac ako 100%. Vedieť to pred tromi rokmi, tak asi každý kúpi nejaký ten bytík v Blave, Košiciach, či Banskej Bystrici.

Ak Národná banka Slovenska v Správe o finančnej stabilite za rok 2006 vypočítala, že ročné náklady na bývanie, ktoré zahŕňajú platby hypotéky a zálohové platby, boli nižšie ako ročné nájomné v prenajatom byte, čo znamená, že ešte stále sa oplatilo radšej kúpiť ako prenajať, tak dnes to tak už nie je. Ak si záujemca kúpi byt za 3 milióny a 30 rokov spláca po 20-tisíc korún mesačne a platí mesačne za energie a zálohové platby približne 3500 korún, predstavujú jeho mesačné výdavky na bývanie približne 23 500 korún. Nájomné je však v Bratislave za dvojizbový byt približne 15-tisíc korún. Čo z toho vyplýva už nechám na vás.

BUBLINA AKO FORMA PODNIKANIA?

Správanie sa davu, či jednotlivca v dave už popísali psychológovia, najnovšie aj ekonómovia, mnohokrát (výsledkom sú tzv. behaviorálne financie). Poznať emocionálne deformácie pri rozhodovaní človeka je dobré a to nielen pre ochranu svojich investícií. Čo ak, poznajúc toto všetko, sú cenové bubliny cieľené a usmerňované? Čo ak je to riadený biznis? Ak mám istý (dost veľký) objem majetku, nájdem oblasť, kde sú vytvorené podmienky pre vznik davového šíalstva a bubliny, umiestnim tam svoje financie, nafúknem daný trh dobrým marketingom ako sa dá, nájdem pokračovateľov svojich investícií a keď mám svoj majetok niekoľkokrát znásobený doma, nechám bublinu spľasnúť. Najčerstvejší príklad prežívajú v USA.

HYPOTEKÁRNA KRÍZA

Spôsob financovania hypoték v Amerike sa deje cez hypotekárne spoločnosti. Ich agenti sú odmeňovaní podľa množstva peňazí, ktoré cez nich pretečú. Nie je pre nich dôležité, či na strane dlžníka je bezdomovec, nízkoopríjmová domácnosť či úspešný podnikateľ. Nie je ani dôležité, či záložné právo sa vzťahuje na rozpadávajúcu sa budú, alebo vilku v Beverly Hills. Hlavne, že peniaze tečú a všetci sú spokojní. Dlžník má peniaze, ktoré použije na spotrebu (vyšší štandard), hypotekárny agent má svoje provízie a financujúca banka je tiež v pohode, pretože cieľom bánk nie je držanie poskytnutých úverov, ale ich distribúcia.

Všetky rizikové pohľadávky sa pekne zabalia (spolu s nejakými čerešničkami, ktoré sa použijú pri predajnom marketingu) do nového cenného papiera tzv štruktúrovaného investičného nástroja. K tomu, aby bol takýto hypotekárny cenný papier umiestnený na burze, potrebuje mať rating. Na to slúžia ratingové spoločnosti, ktoré vystavia svojim zákazníkom (banky, investičné spoločnosti,...) rating podľa želania, veď ich provízie sa odvíjajú od veľkosti emisie a stupňa ratingu, tak prečo nevyhovieť svojim zákazníkom. Takto pekne zabalené a ratingom ofrankované hypotekárne cenné papiere idú na trh.

Tam ich kúpia rôzni investori, často aj hedge fondy, ktoré sú motivované podielom na zisku a poplatkami od investorov a tých ženie vidina vysokých ziskov. Všetci sú spočiatku spokojní, cena takéhoto cenného papiera rastie aj niekoľko rokov.

Ako posledné sa do toho často zapoja penzijné fondy, ktoré môžu investovať iba do spoľahlivých investičných nástrojov. Samozrejme, medzitým sa z týchto hypotekárnych cenných papierov predsa stali spoľahlivé investičné nástroje, veď majú rating a ich cena neustále rastie. Takto to funguje až do momentu, kým sa niekto nespýta „a akú to má reálnu cenu?“

ODPISY, KRACH

Po nafúknutí bubliny už veľa netreba, aby sama od seba spľasla. To vytriezvenie investorov prichádza veľmi rýchlo, nastáva predajná hystéria. Na svete je realitná a hypotekárna kríza. Ceny ručených nehnuteľností prudko padajú, často až pod hodnotu poskytnutých

hypoték, dlžníci preto odmietajú platiť, radšej sa vzdajú ručenej nehnuteľnosti. Banky hlásia odpisy, opravné položky, zablokovanie ďalšieho financovania hypotekárnych spoločností, tie sa bez ďalších financií dostávajú do existenčných problémov. V snahe zachrániť čo sa dá, trh vyberie nejakú obeť (Northon Rock, Bear Stearns,...), aby sa malo na koho ukázať, že to nie my, ale oni sú tí, ktorí majú problémy. Centrálné banky tlačia peniaze, dotujú finančný trh, aby neskolaboval. Bublina spľasla, ceny sa zrealizovali, v podstate sa vlastne nič dôležité nestalo. Akurát, chudáci americkí dôchodcovia. Hodnoty amerických penzijných fondov klesli od 10 do 60%, paradoxne, najviac nie tie akciové, ale konzervatívnejšie, ktoré práve nakupovali hypotekárne investičné nástroje.

PREPADY TRHOV

Celý finančný svet trpí, rátať sa straty. Prepady akciových trhov za posledný polrok boli výrazné. Americký index Dow Jones prepadol -12%, britský FTSE -10%, japonský Nikkei -18%, čínske akcie padli až o 40%. Ešte výraznejšie boli prepady konkrétnych akcií finančného sektora (banky, poisťovne, investičné a hypotekárne spoločnosti), ktoré sa dostali až na 10-ročné minimá. A každý sa pýta „padli sme už cenami na dno?“.



RECESIA

Svetová ekonomika má za sebou dlhé a úspešné obdobie ekonomického rastu, ale ako každé obdobie, aj toto sa skončilo. Minulý rok. Pomohla tomu realitná a hypotekárna kríza. Vysoká inflácia naďalej núti centrálnu banku udržiavať cenu peňazí prostredníctvom úrokových sadzieb na vyšších hodnotách a vysoká cena peňazí zasa zhoršuje podnikateľské podmienky, čo nakoniec ústí do rýchlejšej stagnácie ekonomiky, do recesie. O tom, koľko bude trvať, sa vedú spory, možno pol roka, možno niekoľkých rokov. Ja som optimista. Krajina neobmedzených možností má stále množstvo (najviac) nápadov, patentov a aj peňazí na ich realizáciu na jednej strane a kúpychtivých občanov na strane druhej. Preto verím v rýchlu regeneráciu americkej ekonomiky.

POUČENIE?

Na záver by som rád vyslovil, že táto kríza bola poučením pre všetkých. Bohužiaľ, skúsenosť je neprenosná. S nádychom a novým rozvojom svetovej ekonomiky prídu ďalšie bubliny. Energetická a potravinová sa už nadúva.

RNDr. Peter Karailiev
portfólio manažér
041/5078 757

V predchádzajúcej časti sme si uviedli, že len necelá tretina rodinných firiem prežije generáciu svojich zakladateľov. Priemerná životnosť rodinnej firmy v USA je 24 rokov, čo v podstate zodpovedá času, keď je pri kormidle zakladateľ firmy. K najčastejším dôvodom zániku rodinných firiem patria v USA (okrem prirodzenej dynamiky trhu) hlavne zlé strategické plánovanie, absencia nástupníckych plánov spojená s nedostatočnou prípravou mladej generácie a pustošivé dedičské dane.

NÁSTUPNÍCKY PLÁN

Skoré vypracovanie nástupníckeho plánu má viacero výhod. V prvom rade sa vyskytne viac príležitostí na jeho prehodnocovanie podľa toho, ako dospieva nasledujúca generácia vlastníkov a manažérov. Plán môže napríklad identifikovať príležitosti pre novú generáciu, akými sú požadované vzdelanie a pracovné skúsenosti či už v rodinnej firme alebo mimo nej. Najväčším problémom pri vypracovaní plánu nástupníctva je presvedčiť súčasné vedenie firmy o jeho potrebe. **Vedenie si musí pripustiť, že nástupníctvo je prirodzený a potrebný proces pre každý úspešný rodinný podnik.** Mnoho majiteľov, najmä zakladateľov firmy, si však nedokáže predstaviť, že by podnik dokázal existovať aj bez neho. Kto by mal poradiť? Možno nás trochu prekvapí, že prvé miesta obsadili účtovníci a právnici. Účtovník je však v USA omnoho dôležitejšou figúrou ako u nás, a kumuluje aj funkcie daňového poradcu, ekonomického analytika a investičného špecialistu. Aj mnoho právnikov sa v USA zaoberá ekonomickými a finančnými otázkami. Dôležitú úlohu však majú aj rady členov vlastnej rodiny.

HLAVNÉ POLOŽKY NÁSTUPNÍCKEHO PLÁNU

Základný cieľ biznisu V čom a kde firma podniká a aký je zmysel jej existencie? Väčšina ľudí nakoniec dôjde na to, že peniaze si do hrobu nevezmú a v živote sú aj iné veci ako majetok. Zhruba polovica amerických rodinných firiem má vypracovaný dokument „Rodinné hodnoty“. Dokument definuje nielen ekonomické poslanie firmy, ale aj jej vzťah k okoliu, najmä regiónu a jeho obyvateľom.

Princípy podnikania Tu sa riešia otázky ako rodinná firma verzus združenie spoločníkov, vzťah k úverovému kapitálu, etika podnikania, identifikácia trhov, riadiace štruktúry, kompetencie a zodpovednosti, zásady najímania a prepúšťania pracovníkov, odmeňovanie a dividendová politika. Dividendovú politiku má napríklad vypracovanú len jedna tretina firiem. Dve tretiny firiem odmeňujú jednotlivých vlastníkov a manažérov firmy bez jasných pravidiel, čo pochopiteľne vedie k mnohým konfliktom, najmä po odchode zakladateľa firmy.

Aktíva firmy Ide o veľkosť a štruktúru a vzťah členov rodiny k jednotlivým aktívam (pozemky, budovy, finančné aktíva, značky). Ako by sa mali napríklad deliť aktíva firmy po odchode jej zakladateľa? Cca 29% majoritných vlastníkov postupuje podľa princípu „každému rovnako“, 22% chce aktíva zanechať len aktívnym členom firmy a 6% nechce zanechať nič tým členom rodiny, ktorý sa o firmu nezaslúžili. Ale celá štvrtina vlastníkov ešte vôbec nevie, ako sa aktíva budú deliť po ich odchode. Na druhej strane existujú aj členovia rodiny, ktorí podnikat' nechcú, resp. v dôsledku rozvodu prestanú členmi rodiny byť. Pre firmu je veľkou výhodou, keď má na takúto situáciu vypracovanú formálnu stratégiu. Ide napríklad o povinné preadvadobné zmluvy, stratégie odkupu podielov a stratégie zlikvidovania vybraných aktív.

Riešenie príjmu pre zakladateľa firmy na dôchodku Pre drvivú väčšinu zakladateľov rodinných firiem je biznis hlavným zdrojom príjmu. Z čoho budú napríklad žiť, ak sa v druhej generácii prestane firme dariť? Firmy zaoberajúce sa správou majetku odporúčajú odstupujúcim vlastníkom, aby si zabezpečili viacero zdrojov príjmov v dôchodkovom veku. V ideálnom prípade by malo ísť o kombináciu životnej poisťky, anuity, dividendového plánu a zvereneckého fondu (tzv. living trust). Proces spojený s výmenou vlastníkov a prípravou dôchodkových plánov sa nazýva v reči profesionálnych správcov majetku „estate planning“. V USA, ale aj

v Británii, Nemecku či Francúzsku má estate planning aj výraznú daňovú dimenziu, pretože dedičská daň tam dosahuje ohavných 40% z hodnoty majetku a je jedným z významných dôvodov krachu mnohých rodinných firiem.

DELIKÁTNA OTÁZKA PRECHODU

Najprekvapujúcejším zistením LNTBFS bolo, že väčšina vlastníkov a manažérov firiem sa správala ako keby boli nesmrteľní a nemali pripravení žiaden plán nástupníctva vo vlastníctve a riadení vlastných firiem. Len 29% vlastníkov firiem má spísaný formálny plán nástupníctva pre prípad, že by zomreli, resp. neboli schopní alebo ochotní ďalej pracovať vo vlastnej firme. Cca 41% má takýto plán pripravený pre výmenu najatého manažéra. **Absencia plánu na „odovzdania moci“ vo firme je pritom jedným z najčastejších dôvodov zlyhania a zániku rodinných podnikov v USA.** Možno tu ide aj o prirodzené psychologické zábrany hovoriť o nepríjemných, no nevyhnutných veciach.

Bez jasného plánu však nemôže vo firme existovať komunikácia ohľadne očakávaní do budúcnosti. Niekedy sa stáva aj to, že súčasný vedúci firmy váha so zaškolením svojich následníkov príliš dlho a radšej im dopraje „sladký život“ na univerzitách, večierkoch a potulkách po svete. Zmešká sa tak príležitosť pre medzigeneračný transfer tzv. tichých poznatkov (tacit knowledge), ktoré sa nedajú získať nikde inde ako v praxi. Ďalším častým dôvodom zániku rodinných podnikov je neochota alebo neschopnosť vedenia vytvoriť formálny strategický plán, spísaný vo forme záväzného dokumentu. Vedenie firmy sa niekedy príliš nechá zahliť bežnými operatívnymi problémami a nepozerala sa na svoj biznis z náležitého odstupu. **Ale bez dlhodobej perspektívy a jasne definovaných vlastníckych vzťahov a manažérskych kompetencií sa rodinný biznis len ťažko dožije druhej alebo tretej generácie.**

Vypracovanie nástupníckych plánov je v USA akútny problém. Väčšinu rodinných firiem totiž založili energickí príslušníci generácie „baby boomers“ narodení v 50-tých a 60-tých rokoch 20. storočia. Cca 60% majoritných vlastníkov má dnes 55 rokov a viac a jedna tretina z nich má dokonca viac ako 65 rokov. Je teda jasné, že prijatie nástupníckeho plánu nemôže pre nich byť otázkou ďalekej budúcnosti. Čo je tak trochu zarážajúce, dve tretiny vlastníkov nežiada od členov rodiny, aby získavali kvalifikáciu alebo skúsenosti potrebné na riadenie rodinného biznisu a 25% vlastníkov neverí, že nasledujúca generácia je dost' kompetentná na prevzatie biznisu. Tu zrejme treba hľadať príčiny vysokej úmrtnosti rodinných firiem, z ktorých len tretina prežije prvú generáciu. **Zánik rodinnej firmy však môže byť katastrofou aj pre generáciu zakladateľov, nakoľko až 93% majoritných vlastníkov nemá iný príjem, ako je ten z vlastnej firmy.**

Zaujímavé je, že existencia vypracovaného strategického plánu je úzko korelovaná so šancou prežitia firmy aj v nasledujúcej generácii. Firmy s vypracovaným strategickým plánom majú omnoho častejšie vypracované aj pravidlá pre zlikvidovanie aktív, stratégie odkupu podielov a dávajú si pravidelne vypracovať formálne ohodnotenie firmy. Zároveň majú vo väčšine prípadov vypracovaný aj nástupnícky plán. Asi neprekvapí, že ide o firmy s väčším obratom a nadpriemerným počtom zamestnancov.

Ing. Vladimír Baláž, DrSc.
Prognostický ústav SAV