



SLOVAK | BUSINESS | AGENCY

GENERAČNÁ VÝMENA OČAMI SLOVENSKÝCH RODINNÝCH FIRIEM



Zakladatelia Slovak Business Agency



ZPS
ZDRUŽENIE PODNIKATEĽOV
SLOVENSKA



SLOVENSKÝ
ŽIVNOSTENSKÝ
ZVÄZ



JÁN SOLÍK

prezident Združenia
podnikateľov Slovenska
(ZPS)

Rodinné podniky sú významným pilierom slovenskej aj európskej ekonomiky a podľa odhadov tvoria 65 – 80 % všetkých firiem a takmer polovicu pracovných miest. V EÚ každoročne prechádza medzigeneračným transferom približne 450 000 rodinných podnikov, čo ovplyvňuje životy dvoch miliónov ich zamestnancov. Práve odovzdanie rodinnej firmy je však často náročnejšie ako jej vybudovanie. Pre zakladateľov ide o najdôležitejšiu a najväčšiu obchodnú transakciu v ich živote; pre nástupníkov zasa o výzvu, aby zvládli rozvíjať firmu aspoň tak dobre ako ich rodičia. Úspech generáčnej výmeny má vplyv nielen na firmu a ro-

dinu, ale aj na lokálnu ekonomiku a zamestnanosť v regióne, kde firma pôsobí. Preto sa v Združení podnikateľov Slovenska dlhodobo venujeme aktivitám, ktoré rodinným firmám pomáhajú tento proces zvládnuť a poskytujú priestor na výmenu skúseností.

Publikácia, ktorú držíte v rukách, je už štvrtou zo série zameranej na generáčnú výmenu a nástupníctvo. Kým prvé tri boli plné osvedčených postupov zo zahraničia a praktických rád od popredných expertov, niet nad zažitú skúsenosť z prvej ruky – pestré skúsenosti z podnikania a prebiehajúceho procesu generáčnej výmeny

v slovenských rodinných podnikoch prezentované ich hlavnými aktérmi, odovzdávajúcou aj nastupujúcou generáciou. Rodinné väzby totiž prídávajú na komplexnosti rozhodnutí, pretože ich rodinní príslušníci nerobia iba ako manažéri, ale aj ako rodičia či potomkovia.

Každá rodinná firma má svoj jedinečný príbeh, ktorý je zároveň príbehom rodiny, jej hodnôt a odhodlaní. Na nasledujúcich stranách nájdete

14 príbehov plných inšpirácie, cenových lekcí, ako aj podnetov na zamyslenie. Skrýva sa za nimi odkaz zaniietených zakladateľov a ambiciózných nástupcov, ktorí spoločne formujú budúcnosť slovenského biznisu. Nech vám poslúžia pri odovzdávaní štafety vo vašej rodinnej firme a inšpirujú vás k tvorbe vlastných úspešných príbehov v rodinnom podnikaní.

*Odovzdanie rodinnej firmy nie je len transakcia
– je to prenos hodnôt a zanietenia do nových rúk.*



ZPS
ZDRUŽENIE PODNIKATEĽOV
SLOVENSKA

Združenie podnikateľov Slovenska (ZPS) je prvým združením súkromných podnikateľov v modernej histórii Slovenska. Už viac ako 30 rokov obhajuje záujmy firiem, ktoré na Slovensku vytvárajú hodnoty, a ktorým záleží na tom, aby podnikanie nebolo obmedzované zbytočnými reguláciami, zákony boli jednoduchšie, podnikatelia mali viac slobody a štát nežiadal neprímerané dane a odvody. ZPS venuje pozornosť aj výzvam, ktoré pred Slovenskom stoja – dramatický pokles kvality školstva, demografický vývoj či silná politika prerozdelenia bohatstva a nie jeho tvorby.

Viac informácií na www.zps.sk



MEDEKO CAST s.r.o.



Sídlo firmy:

Považská Bystrica



Sektor podnikania:

odlievanie kovov



Počet zamestnancov v roku 2023: 250



Generácia vedúca firmu:

druhá

Audio
verzia:



MEDEKO CAST Z POVAŽSKEJ BYSTRICE RIADIA DVAJA - DCÉRA ZAKLADATEĽA SPOLU S MANAŽÉROM

Považskobystrická firma Medeko Cast mala do roku 2020 len jedného generálneho riaditeľa. Pavla Demáčka. Po medzigeneračnej výmene ju ale vedú dvaja - Kristína Lang a Peter Huljak. Kým Kristína je dcérou zakladateľa a zastáva funkciu výkonnej riaditeľky pre financie a prevádzku spoločnosti, Peter rodinným príslušníkom nie je. Vo firme však pracuje dlhé roky a ešte predtým, ako sa z neho stal riaditeľ výroby a obchodu, pôsobil v Medeku na viacerých pozíciách. V spoločnosti zároveň funguje aj rodinná rada, v ktorej majú zastúpenie manželia Demáčkovci a ich tri deti - syn a dve dcéry. Každý z nich vlastní, na základe otcovho rozhodnutia, 20-% podiel v spoločnosti.

Medeko Cast oslávi v roku 2024 svojich 30 rokov pôsobenia na trhu. Spoločnosť zamestnáva 250 ľudí a vyrába presné odliatky, kokilové odliatky, klietky a púzdra technológiou odstredivého liatia, ale aj cínové spájky, olovený drôt a venuje sa aj obchodu s kovovým odpadom. Vo výrobe pritom, okrem primárnych kovov, zhodnocuje aj kovové odpady. Spoločnosť Medeko založil v roku 1994 Pavol Demáček spolu so svojou manželkou. Firma vznikla najprv ako obchodná spoločnosť, ktorá nakupovala kovový odpad - šrot a po spracovaní na polotovar v hutnom závode Považských strojární ho ďalej predávala, predovšetkým do Nemecka. Od roku 2000 sa však postupne pustila aj do výroby odliatkov. Neskôr spoločnosť rozbehla aj ďalšie výroby a najnovším produktom je trieskové opracovanie odliatkov.

Medzigeneračnou výmenou prechádzala firma niekoľko rokov a úspešne ju zavŕšila v roku 2020. Pavol Demáček nad generačnou výmenou vo firme uvažoval už dávno predtým, ako si to deti vôbec začali uvedomovať. „Už počas môjho štúdia na obchodnej akadémii v Považskej Bystrici mi hovoril, že by som sa mala ísť učiť nemčinu, pretože má nemeckých partnerov. Vtedy som nechápala, prečo je to tak dôležité,“ opisuje Kristína. Otec začal vedo-



Zdroj: archív MEDEKO CAST s.r.o.

mosti svojej dcéry využívať už počas štúdia na Ekonomickej univerzite v Bratislave, kam odišla na vysokú školu. Občas jej zavolať a zaujímal ho jej názor a rady v otázkach ľudských zdrojov, keďže zamestnancov pribúdalo a s nimi aj personálna agenda. Kristína to stále vnímala tak, že firma patrí otcovi a ak by ju mal jedného dňa niekto po ňom prevziať, tak to bude pravdepodobne jej brat Jakub. *„Bol z nás najstarší, bol to muž a vo všeobecnosti sa ľudia domnievajú, že chlapi majú bližšie k technike alebo k výrobe ako ženy,“* vysvetľuje Kristína, ktorá je prostredným dieťaťom v rodine.

Po skončení vysokej školy sa Kristína zamestnala v Bratislave – najprv v menšej firme a neskôr v medzinárodnej spoločnosti, kde pracovala v oblasti ľudských zdrojov. Profesne rástla a veľa sa tam naučila. Rovnako aj jej starší brat ostal žiť v hlavnom meste, kde si založil vlastnú firmu v oblasti realít. Súrodencom sa jedného dňa ale ozval ich kamarát – Peter Huljak, ktorý pracoval vo firme ich otca ako interný audítor. Petrovi na rodinnej firme už vtedy záležalo a v tom období mal pocit, že vo firme musia nastať zásadné zmeny. Keďže mal voči zakladateľovi firmy prirodzený rešpekt a s jeho deťmi mal priateľské vzťahy z detstva, oslovil s touto témou preto najskôr ich.

Firma v tom období zamestnávala viac ako 100 ľudí, no chýbala jej štruktúra a presné zadefinovanie procesov. *„Keď máte 30 zamestnancov, viete každému povedať, čo má robiť a všetci o všetkom vedia. Zaobídete sa aj bez prepracovaného systému a spísaných procesov. S rastúcim počtom ľudí sa však stávajú nevyhnutnosťou,“* vysvetľuje Kristína. Súrodenci sa s Petrom dohodli, že vytvoria projektový tím, v ktorom si rozdelia jednotlivé oblasti firmy, a tím sa začali intenzívnejšie venovať. Pustili sa do vypracovania smerníc a jednotlivých pracovných postupov pre rôzne oddelenia. *„Bolí sme mladí a možno trochu aj naivní. Mysleli sme si, že ideme ukázať, ako to môže lepšie fungovať. Verili sme, že naozaj vieme, ako im pomôcť,“* dodáva. Keď predostreli svoj plán otcovi, na počudovanie ho prijal celkom pokojne. *„Nehovorím, že z toho skákal od radosti. Ale nechal nám voľné ruky, nech pripravíme čo a ako by sme chceli zmeniť,“* objasňuje. Bolo to v roku 2009, v čase hospodárskej krízy, v dôsledku ktorej boli zmeny v oblasti efektivity nevyhnutné. Zároveň to považujú obaja súrodenci za mihľavku, kedy sa naozaj zapojili do fungovania rodinnej firmy. Obaja začali cestovať pravidelne medzi Bratislavou a Považskou Bystricou. Mysleli si, že to potrvá možno rok alebo



Zdroj: archív MEDEKO CAST s.r.o.

dva, ale približne po roku pôsobenia v Medeku na pozícii personálnej manažérky si Kristína uvedomila, že to už bude nastálo. „Ale ešte stále som to nevnímala tak, že by som mala firmu v blízkej dobe prevziať. Spoločnosť viedol otec, z môjho pohľadu bol ešte mladý,“ opisuje. Po dvoch materských dovolenkách sa aj s rodinou presťahovala naspäť do Považskej Bystrice a pustila sa naplno do práce v rodinnej firme. Otec podľa jej slov už v sebe riešil nástupníctvo a generačnú výmenu vo firme, no s deťmi o tom dovedty priamo nekomunikoval. Jej starší brat navrhol, že by firmu mohol viesť, ale z Bratislavy, kde už v tom čase žil. Sťahovať sa nechcel. S tým však otec nesusúhlasil, pretože výrobu podľa neho nemožno riadiť na diaľku. Kristína si zároveň v tom čase uvedomovala, že sama firmu v tak náročnom odvetví, viesť nechce. Držať krok s konkurenciou a sledovať trendy na trhu najmä v oblasti výroby je veľmi náročné a je dôležité, aby mal človek, ktorý má toto na starosti aj technické zručnosti a skúsenosti.

V roku 2018 sa spoločnosť Medeko zapojila do programu Slovak Business Agency (SBA) zameraného na pomoc pri medzigeneračnej výmene v rodinných firmách. V rámci tohto programu mali k dispozícii externých konzultantov, ktorí im pomohli celý proces urýchliť. „Podľa mňa je dobré si pri generačnej výmene vo firme zavolať na pomoc niekoho ne-



Zdroj: archív MEDEKO CAST s.r.o.

stranného – konzultanta, a zároveň je veľmi dôležité navzájom v rámci rodiny otvorene komunikovať. Musím povedať, že nám to naozaj pomohlo. Mali sme konkrétne termíny, dokedy sa musí projekt zrealizovať, takže nás to všetkých poháňalo vpred,“ približuje Kristína. Navyiac, konzultanti ako nestranní odborníci otvárali podľa jej slov niekedy aj nepríjemné osobné témy, ktoré nie je ľahké komunikovať s inými rodinnými príslušníkmi.

Počas viacerých rozhovorov dospeli aj k záveru, že pre firmu a jej zamestnancov bude najlepšie, keď firmu budú riadiť dvaja ľudia, ktorí sa budú vzájomne dopĺňať. Zároveň nebude ani jeden z nich šéfovať tomu druhému, ale obaja sa budú zodpovedať rodinnej rade. V spolupráci s konzultantmi vznikla nová organizačná štruktúra, s rodinnou radou v jej čele. Tú tvoria majitelia firmy – manželia Demáčkovci a ich tri deti. Každý z nich vlastní 20 % firmy. Pod rodinnou radou fungujú dvaja výkonní riaditelia – Kristína, ktorá je zodpovedná za financie a prevádzku spoločnosti a Peter Huljak, ktorý má na starosti výrobu a obchod. Každý z nich zodpovedá za príslušné oddelenia a ich zamestnancov.

Vo firme Medeko tak došlo k nezvyčajnej kombinácii vo vedení, keďže na vedúcej pozícii ostala dcéra zakladateľa firmy, a zároveň je v rámci štruktúry spoločnosti na rovnocennej pozícii aj človek, ktorý nie je členom rodiny. Rodinná rada ako najvyšší orgán vo firme má v spoločenskej zmluve zakotvené svoje právomoci. Ktorýkoľvek z majiteľov môže vďaka svojej pozícii v rodinnej rade zasahovať do fungovania firmy v strategických oblastiach či pri významných investíciách. V súčasnosti však toto právo aktívne nevyužívajú. Aj keď sú



Zdroj: archív MEDEKO CAST s.r.o.

pravidelne oboznamovaní o zásadných otázkach, nechávajú rozhodnutia na členov rodiny, ktorí vo firme aktívne pôsobia spoločne s Petrom Huljakom a akceptujú ich návrhy. Pavol Demáček, ako zakladateľ spoločnosti a bývalý generálny riaditeľ, zároveň chodí aj naďalej pravidelne do firmy, chce zostať informovaný o dianí v spoločnosti. Jeho manželka Antónia má aj naďalej na starosti správu nehnuteľností, ktoré firma vlastní. Popri materskej dovolenke jej pomáha najmladšia dcéra Mária, ktorá je od Kristíny mladšia o 12 rokov. Keďže vyštudovala architektúru, počas diskusií na rodinných radách prejavila záujem prevziať postupne oblasť, za ktorú je zodpovedná v rodinnej firme mama.

V spoločenskej zmluve je tiež uvedené, že partneri detí nie sú členmi rodinnej rady firmy a nikto z partnerov ani vo firme nepracuje. „Zároveň to čo si povieme na rodinnej rade, to tam aj ostáva,“ dopĺňa Kristína. Otec ako zakladateľ firmy preferuje, aby podiel vo firme, ktorý vlastní deti, mohlo zdediť vždy len

jedno vnúča. Ostatné vnúčatá by mali dostať dedičstvo v zodpovedajúcej hodnote. „Už teraz je v rodine šesť vnúčat a štiepenie podielov by v budúcnosti mohlo znamenať problém dohodnúť sa a viesť firmu jedným smerom,“ opisuje Kristína. Zároveň si však čoraz viac v rodine okrem výhod uvedomujú aj úskalía tohto riešenia. Tie spočívajú najmä v tom, že medzi vnúčatami je značný vekový rozdiel a nie jednoduché stanoviť, kedy rozhodovať o nástup-

Zdroj: archív MEDEKO CAST s.r.o.



níkovi a ako určiť férovú hodnotu dedičstva pre ostatných, najmä vzhľadom na meniacu sa hodnotu firmy v čase. Tieto otázky však ešte budú predmetom rodinných debát v nasledujúcich rokoch. Podľa Kristíny tak počas generačnej výmeny prišli na to, že nejde len o výmenu vedenia a transfer majetku zo zakladateľa na jeho potomkov, ale zaoberať sa treba aj ďalšími generáciami, ktoré prídu po nich.

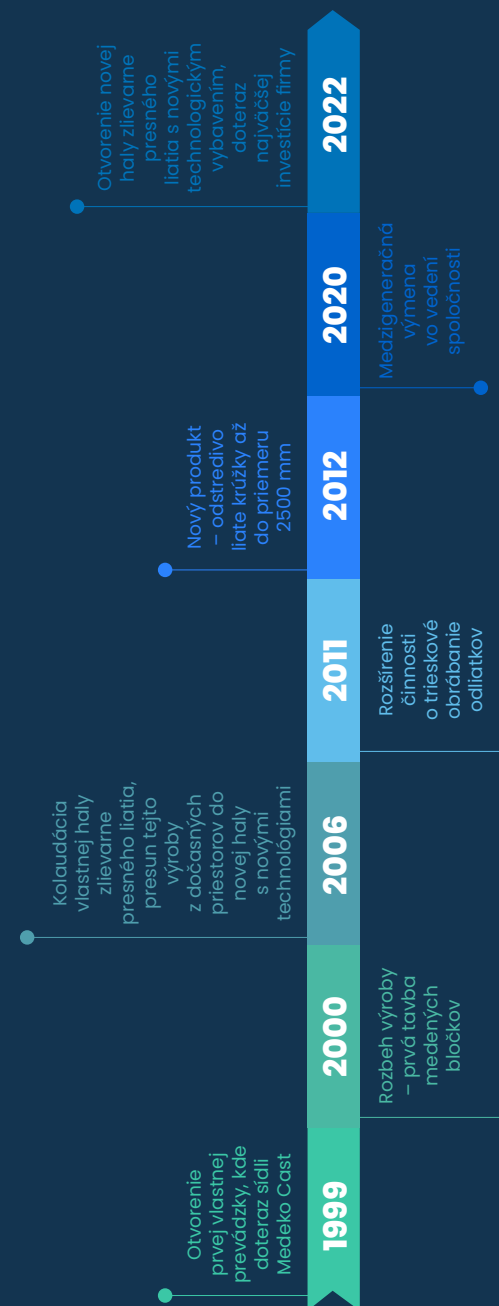
Aj preto odporúča postupne a primerane, podľa veku, informovať deti o diaľni v rodinnej firme. Čím sa zaoberá a ako sa jej darí, následne ich postupne zapájať do fungovania firmy, napríklad formou brigád. Za náročné v rámci generačnej výmeny a prevzatí spoločnosti považuje napríklad získanie rešpektu u zamestnancov. Aby ju nevnímali iba ako otcovu dcéru, ale ako výkonnú riaditeľku.

„Zároveň, som si počas generačnej výmeny vo firme uvedomila, aká dôležitá je otvorená komunikácia v rámci rodiny, a to naraz so všetkými členmi. Rodič nemôže očakávať, že si deti domyslia, čo plánuje, alebo osobitne hovoriť s jedným dieťaťom a potom osobitne s druhým. Pretože sa môže stať, že každý si vypočuje trošku inú verziu, alebo môže pochopiť rovnaké slová rozdielne,“ dodáva Kristína na záver.

Podľa mňa je dobré si pri generačnej výmene vo firme zavolať na pomoc niekoho nestranného – konzultanta, a zároveň je veľmi dôležité navzájom v rámci rodiny otvorene komunikovať.

Kristína Lang

KLÍČOVÉ UDALOSTI FIRMY:





ASO VENDING s.r.o.



Sídlo firmy:

Banská Bystrica



Sektor podnikania:

ostatný maloobchod



Počet zamestnancov v roku 2023: 160



Generácia vedúca firmu:

prvá

Audio
verzia:



RODINNÚ FIRMU ASO VENDING ZVERIL JEJ ZAKLADATEĽ DO RÚK DLHOROČNÉHO KAMARÁTA

„Chceme, aby naša firma dokázala v budúcnosti fungovať samostatne bez ohľadu na to, či ju bude viesť člen rodiny alebo nie.“ Tak znie jedno z kréd rodinnej firmy Aso Vending z Banskej Bystrice, kde prebehla výmena na manažérskej pozícii. Zakladateľ Miroslav Korček totiž odovzdal aktívne riadenie firmy do rúk svojho dlhoročného priateľa Roberta Trgňu. Ten vedie Aso Vending na pozícii výkonného riaditeľa. Rodina sa zároveň rozhodla vytvoriť rodinný holding, ktorý by obsahoval majetok firmy. V súčasnosti na tomto celi pracuje a momentálne je aj v štádiu vytvárania rodinnej ústavy, ktorá zdefiniuje základné princípy fungovania holdingu. Zároveň by mala na rodinný podnik dohliadať dozorná rada, v ktorej budú členovia rodiny.

Zdroj: archív ASO VENDING s.r.o.





Zdroj: archív ASO VENDING s.r.o.

Rodinná firma Aso Vending sa zaoberá prevádzkovaním automatov na kávu, jedlo a pitie v kanceláriách či reštauráciách alebo hoteloch. Je jednotkou na trhu vo svojej oblasti a momentálne zamestnáva približne 160 ľudí. Aso Vending začína v roku 1992, keď jej zakladateľ Miroslav Korček – vtedy ešte na živnosť – spustil prevádzkovanie automatov na kávu a nápoje. V tej dobe takéto automaty na slovenskom trhu takmer neexistovali. Ako vyštudovaný elektroinžinier to najprv nepovažoval za hlavný smer podnikania, robil najmä elektroinštalačné práce a hľadal si popritom niečo nové. „*Začalo nás to baviť, začala nás baviť káva, automaty a viac - menej tak sa začala história firmy,*“ opisuje Miroslav Korček. V roku 2022 oslávila spoločnosť svojich 30 rokov existencie na trhu.

Ešte v 90-tych rokoch sa prešli cesty zakladateľa spoločnosti Miroslava Korčeka a súčasného výkonného riaditeľa Aso Vending Roberta Trgiňa. Trgiňa vtedy pracoval ako obchodný riaditeľ v spoločnosti Nestlé a Aso Vending bol jedným z jeho prvých klientov. S Miroslavom Korčekom sa spriatelili a aj po Trgiňovom odchode do rôznych ďalších spoločností ostali v kontakte ďalšie desiatky rokov. Robert Trgiňa si za ten čas prešiel prácou vo viacerých nadnárodných spoločnostiach, začal tiež podnikať. „*Mojím snom vždy bolo pracovať pre Aso Vending. Lebo som ich stále sledoval ako rastú, ako pracujú,*“ vysvetľuje. Zároveň chcel firme odovzdať svoje skúsenosti z nadnárodných spoločností, ktoré za tie roky nazbieral a tiež naučiť sa niečo nové. Po mnohých vzájomných rozhovoroch tak od januára 2016 Robert Trgiňa nastúpil do spoločnosti Aso Vending na pozíciu obchodného riaditeľa.



Zdroj: archív ASO VENDING s.r.o.



Zdroj: archív ASO VENDING s.r.o.

Miroslav Korček začal nad generačnou výmenou v rodinnej firme premýšľať po tom, ako sa zúčastnil niekoľkých stretnutí rodinných firiem, ktoré organizovala Slovak Business Agency (SBA). Vypočul si príbehy viacerých firiem a uvedomil si dôležitosť tohto kroku a že môže mať dopad aj na zamestnancov podniku a ich rodiny.

Korčekovci však museli najprv vyriešiť prechod podnikania zo živnosti na spoločnosť s ručením obmedzeným, čo sa udialo v roku 2018. Ako Miroslav Korček priznal, nebol to vôbec jednoduchý krok a niektorými záležitosťami sa

musia zaoberať ešte aj v súčasnosti. V spoločnosti s ručením obmedzeným sú aktuálne ako konatelia uvedení Miroslav Korček aj s manželkou, ktorá sa postupne tiež zapojila do rodinného podnikania.

Následne sa zakladateľ Aso Vending zamýšľal nad ďalšou budúcnosťou firmy. Či ostane len v rukách rodiny alebo nie. Po dlhšom zvažovaní sa Korčekovci v roku 2022 definitívne rozhodli, že spoločnosť nastaví na externé riadenie. A to tak, aby bola pozícia výkonného riaditeľa prístupná či už pre ľudí z rodiny alebo mimo nej, a tiež zvnútra firmy či z externého prostredia. Podľa Miroslava Korčeka by to mal byť šikovný človek, ktorý je lojálny k firme, má víziu ako posúvať podnik ďalej, teda vie mu niečo dať. Po mnohých úvahách a diskusiách sa obidvaja kamaráti zhodli, že firmu povedie Robert Trgiňa. Od januára 2023 sa teda stal výkonným riaditeľom a nahradil vo vedení spoločnosti jej zakladateľa Miroslava Korčeka.

Korčekovci majú dve dcéry. Staršia vyštudovala právo a mladšia v súčasnosti ukončuje štúdium marketingu a manažmentu. Vo výbere povolania



Zdroj: archív ASO VENDING s.r.o.



dcéram nechávali voľné ruky, nikdy ich do ničoho netlačili. Mladšia dcéra Aneta má ešte svoju budúcnosť a pracovné pôsobenie otvorené. Zrejme sa však rozhodne aj spolu so svojím partnerom usadiť v zahraničí. Staršia dcéra Miroslava si spolu s manželom založila advokátsku kanceláriu, ktorá neskôr začala spravovať aj záležitosti rodinnej firmy. V roku 2019 však začala pracovať v Aso Vending, kde prevzala právnu agendu s víziou prepojenia aj na personálnu oblasť. Momentálne sa po materskej dovolenke začína opäť vracieť do práce, čiže v rodinnej firme pôsobí. V súčasnosti však nemá záujem o vrcholové riadenie firmy, rovnako tak ani jej manžel.

Teoreticky však existuje možnosť, že sa jedna z dcér v budúcnosti rozhodne viesť firmu na najvyššej pozícii. Korčekovci ale nechcú čakať na takúto situáciu, alebo sa na ňu spoliehať. Chcú nastaviť procesy vo firme tak, že ak sa jedného dňa ktokoľvek z rodiny rozhodne uchádzať o najvyššiu pozíciu, splní všetky požiadavky a uspeje v konkurze, môže danú pozíciu zastávať.



Roberta Trgiňa obidve dcéry zakladateľa Miroslava Korčeka akceptujú ako výkonného riaditeľa firmy. Tiež ho už poznajú roky a vychádzajú spolu dobre. „Snažíme sa dať rodinnú firmu do nezávislých kolají, aby si žila svojím životom a bola funkčná. A naďalej bude vlastnená rodinou,“ konštatuje Robert Trgiňa. Nikdy nemal podľa vlastných slov ambíciu viesť Aso Vending. Keď do firmy nastupoval, myslel si, že budú vo firme aj spolu s jej zakladateľom. Nástupníctvo vtedy vôbec neriešili. Ako však roky plynuli, museli nad tým začať premýšľať. Pretože nastaviť systém fungovania vo firme istý čas trvá. Obidvaja sa zhodujú na tom, že o všetkom otvorene hovorili vo firme a tiež aj v rodine. Z dlhodobého hľadiska už teraz premýšľajú nad tým, kto bude firmu viesť neskôr. „Ani ja to nechcem robiť do smrti, chcem niekoho zodpovedne pripraviť, aby to po mne prevzal,“ dodáva Robert Trgiňa.

Korčekovci chcú zároveň vytvoriť rodinný holding, ktorého akcionármi by mali byť členovia rodiny. Teda manželia Korčekovci a ich dcéry. Momentálne ešte dotvárajú rodinnú ústavu, kde by si mali nastaviť základné princípy fungovania rodinného holdingu. Zároveň by mala fungovať dozorná rada, kde budú aj členovia rodiny, ktorá bude dohliadať na riadenie firmy.

Čo sa týka nástupníctva v rodinných firmách, malým alebo menším spoločnostiam Miroslav Korček radí, aby sa snažili hľadať svojho nástupcu priamo v podniku, interne. „Čiže vychovávať si nástupcu. Vtedy vedia o tom človeku, aké má vlastnosti a čím menšia firma, tým sú hodnoty človeka dôležitejšie,“ odporúča. Zároveň považuje za veľmi dôležité, aby bol pracovitý. A to podľa neho vlastne platí na akéhokoľvek zamestnanca. „Ak chcem človeka vo firme zamestnať, mal by byť pracovitý,“ zdôrazňuje Miroslav Korček.

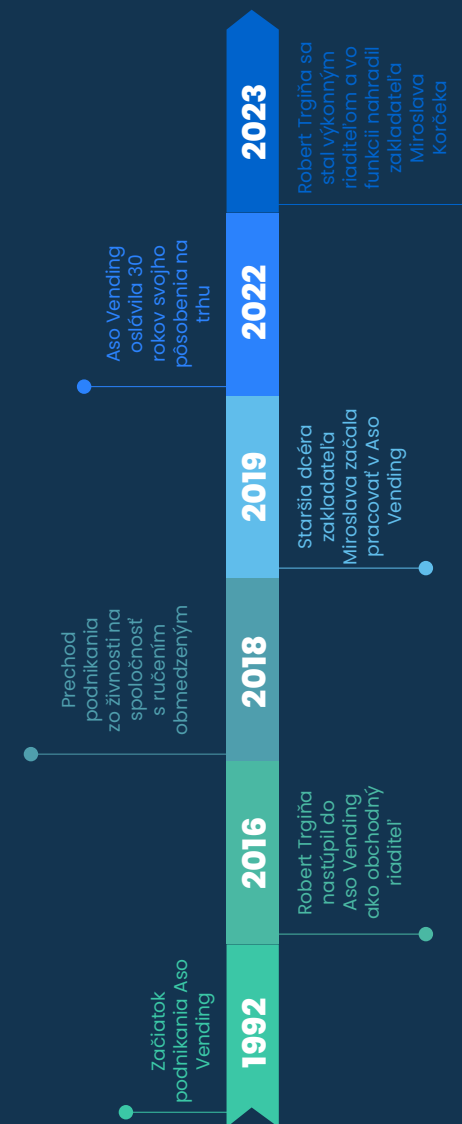


Čím menšia firma, tým sú hodnoty človeka dôležitejšie.



Miroslav Korček

KLÚČOVÉ UDALOSTI FIRMY:





Homola spol. s r. o.



Sídlo firmy:

Bratislava



Sektor podnikania:

veľkoobchod s ostatnými strojmi a zariadeniami



Počet zamestnancov v roku 2023:

70-80



Generácia vedúca firmu:

druhá

Audio
verzia:



PO SMRTI ZAKLADATEĽA FIRMY HOMOLA VZALI VEDENIE DO RÚK 3 ŽENY

Po nečakanej smrti Igora Homolu, zakladateľa firmy Homola, ktorá pôsobí v oblasti autoservisnej techniky, v roku 2015 vzali do rúk rodinné podnikanie tri ženy – jeho manželka Gabriela a dve, dnes už vydaté, dcéry – staršia Dana Tschegg a mladšia Ela Čerevková. Novú situáciu, a zároveň aj generačnú výmenu tak museli riešiť náhle. A bez prípravy. Spočiatku sa firme viac venovala dcéra Ela spolu s mamou, staršia Dana bola v tom čase na materskej dovolenke. Neskôr sa sestry vymenili – keď odišla na materskú mladšia, firme sa začala viac venovať staršia. Aktuálne už mama Gabriela prepísala spoločnosť na obidve dcéry. Väčší podiel vo firme však prináleží staršej Dane, keďže je vo firme aktívnejšia. Pre ďalšie ženy, ktoré rovnako ako ony vedú rodinné firmy, majú jedinou radu: „Nebáť sa. A neveriť tým, ktorí hovoria, že ženy neuspávajú v mužskom biznise.“

Rodinné podnikanie založili manželia Homolovci v roku 1990. Igor Homola predtým pôsobil vo Výskumnom ústave zvaračskom a vo voľnom čase opravoval v garáži autá. Manželka Gabriela najprv popri podnikaní pracovala na vysokej škole a potom sa naplno pridala k manželovi. Podnikať začali najskôr na živnosť, a keď to bolo v roku 1992 možné, založili spoločnosť s ručením obmedzeným. V 90-tych rokoch postupne stúpala záujem o autoservisnú techniku, pretože na Slovensko sa začali dovážať autá zo zahraničia, ktoré potrebovali opravy. Firma Homola tak rástla a postupne sa rozširovala. V súčasnosti poskytuje služby od predaja autoservisnej techniky, dopravy tovaru, montáže či zaškolenia obsluhy a kalibrácie zariadení až po servis.

V roku 2015 však zasiahlo rodinu nešťastie, keď 57-ročný Igor Homola náhle zomrel. Z pohľadu chodu firmy musela Gabriela Homolová najprv upokojiť zamestnancov, že sa firma nezatvára a ide ďalej. „*To bolo z mojej strany prvé. Zvolala som celú firmu a povedala som: máme zákazky, všetko funguje a ideme ďalej,*“ opisuje. Podľa dcéry Ely bolo po tomto nešťastí výhodou, že v rodinnej firme pracovali obaja rodičia. „*Otec bol líder, tvárou firmy. Mama však mala o firme veľmi dobrý prehľad, bola akýmsi nemenovaným finanč-*



Zdroj: archív
Homola spol. s r. o.



Zdroj: archív
Homola spol. s r. o.

ným riaditeľom," vysvetľuje Ela a dodáva, že po otcovej smrti vystala hlavná otázka, kto sa chopí pozície lídra firmy, bude riadiť obchod a prevezme komunikáciu so zahraničnými partnermi. Igor Homola totiž u seba kumuloval viacero pozícií. Niektoré na seba okamžite prebrala dcéra Ela, ktorá v tom čase už šesť rokov vo firme pôsobila na oddelení zahraničného obchodu. „Prebrala som manažérske rokovania so zahraničím a keďže otec aj školiť, spolu s kolegami sme podchytili školenia a vzdelávanie.“

Do chodu spoločnosti sa okamžite zapojila aj staršia Dana, ktorá bola v tom čase na materskej dovolenke s dvoma deťmi. Na starosť prebrala celú agendu ľudských zdrojov, ktorá dovtedy patrila medzi úlohy jej mamy Gabriely. „Všetko sme riešili za pochodu," priznávajú všetky tri.

Sila stredného manažmentu sa v zlomovom období ukázala ako kľúčová. Kým pobočky v Ružomberku a Košiciach fungovali bezproblémovo a v podstate „samy“, organizačnú štruktúru v bratislavskej pobočke museli „prekopat“. „Predtým ľudia skôr čakali na manželovo rozhodnutie, pretože mal rád všetko pod svojím dohľadom," spomína Gabriela Homolová. Dodáva, že zavedenie pravidelných porád vedúcich oddelení, ktorí zároveň dostali viac zodpovednosti a slobody, výrazne zmenilo a zefektívnilo chod pobočky v hlavnom meste. Vďaka poradám boli vedúci viac informovaní a dostali možnosť sami sa rozhodnúť. Prípadne sa poradili medzi sebou a rozhodli.

Náhly zvrat vo firme ich však postavil aj pred riešenie rodových nerovností. „Začali sme byť konfrontované s rečami, či to ako ženy zvládneme, že tomu



Zdroj: archív
Homola spol. s r. o.

nerozumieme a že firmu by mal viesť muž," opisuje staršia dcéra Dana. Už i tak vypätá situácia ich doviedla k tomu, že do vedenia k dcére Ele a mame Gabriele prizvali aj vtedajšieho obchodného riaditeľa, ktorého menovali za riaditeľa spoločnosti. Bol to kolega, ktorý ako pravá ruka Igora Homolu firmu dokonale poznal. Tento model fungovania sa však rodine neosvedčil a mama s dcérami v roku 2018 dospeli k roz-

hodnutiu, že budú firmu viesť samy. „Dali sme na vlastný úsudok a nenechali sa ovplyvniť okolím. Nie je pravda, že ženy nemôžu byť úspešné v automotive sektore. Nepotrebujeme vedieť všetko do technických detailov, na to predsa máme ľudí, ktorí tomu rozumejú. Na komunikáciu so zákazníkmi, v oblasti obchodu či v servise máme mužských kolegov a na tých sa v týchto veciach vieme plne spoľahnúť," dodáva Dana.

Tá začiatkom roka 2019 prebrala po sestre Ele štafetu v riadení rodinnej firmy a dnes zastáva pozíciu výkonnej riaditeľky. Ela, ktorá v tom čase odišla na materskú dovolenku, sa už do čela firmy vrátiť nechce. „Keď som odišla na materskú, tak som pochopila, že toho bolo predtým na mňa príliš veľa. Chcela som toho zvládnuť veľmi veľa, a už som z toho nemala žiadne potešenie," hovorí Ela, ktorá si na starosti ponechala marketing spoločnosti.

Aj to je dôvod, prečo v súčasnosti staršej dcére Dane prináleží 55-% podiel a mladšej Ele 45-%. Rozdelenie na presnú polovicu podľa nich ukrýva v sebe veľké riziko. Spočiatku pritom podiely rozdelili tak, že obidve dcéry mali po 45 % a mama si ponechala 10 %. Potom si však uvedomili, že ak by sa mame niečo stalo, dcéry by jej podiel podedili a mali by každá po 50 %, čo by mohlo viesť k patovým situáciám. Tak sa nakoniec v roku 2023 dámy Homolové dohodli pre takýto krok. Mama zostala v rodinnej firme ako konateľka.

Diskusie o prechode majetku na ďalšie generácie ešte nezačali. Obidve sestry majú po dve malé deti. Doterajšie zmeny v rodinnej firme pritom nastali tak nečakane po smrti otca, že nasledujúcich 5 rokov sa sústredili výlučne

na generačnú výmenu. Energia ani čas na úvahy o ďalšej budúcnosti zatiaľ veľmi nebola.

Všetky tri sa zhodujú v tom, že v prvých rokoch vedenia firmy si prešli mnohými krízami, aj medziľudskými. A práve tie považujú za najhoršie. Mama Gabriela Homolová má pre iné ženy, ktoré riadia rodinnú firmu, iba jednu radu: „Nebáť sa.“

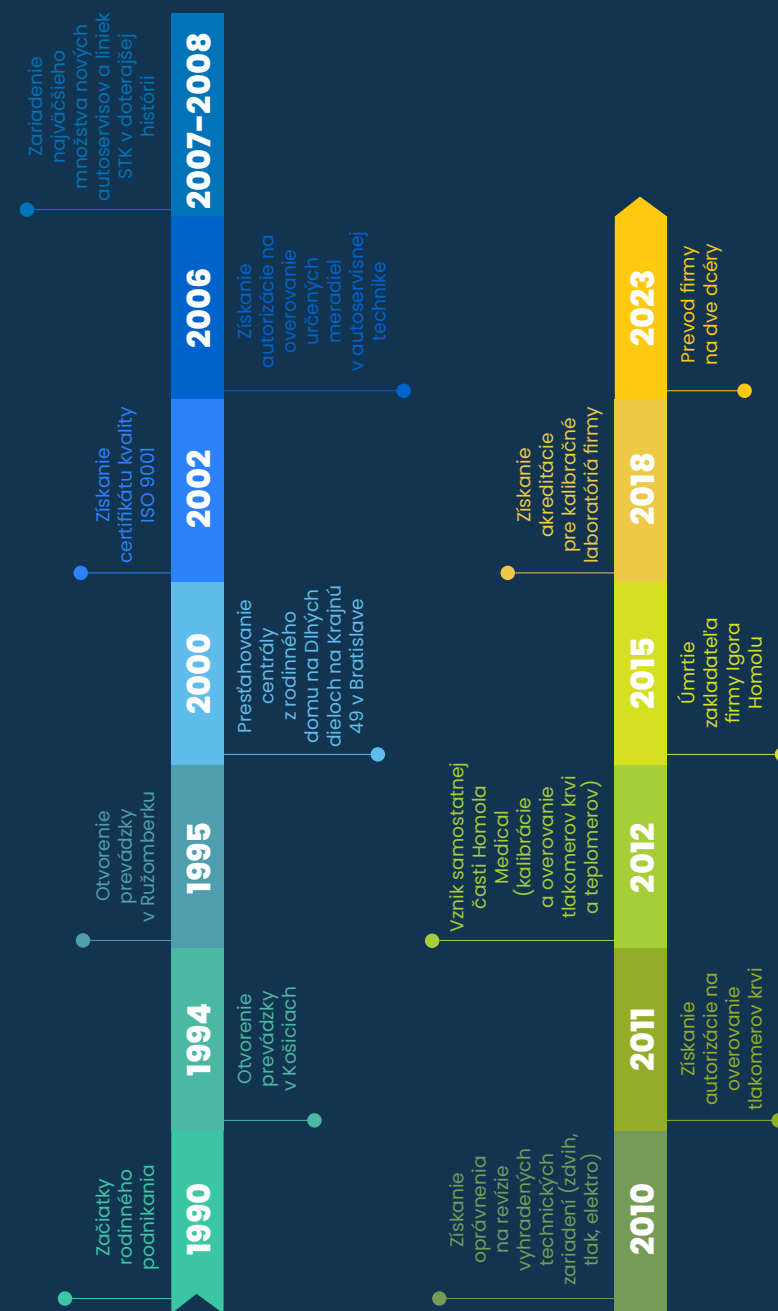
Zdroj: archív Homola spol. s r. o.



Dali sme na vlastný úsudok a nenechali sa ovplyvniť okolím. Nie je pravda, že ženy nemôžu byť úspešné v automotive sektore.

Dana Tschegg

KLÍČOVÉ UDALOSTI FIRMY:





KELLYS BICYCLES s.r.o.



Sídlo firmy:

Veľké Orvište (okres Piešťany)



Sektor podnikania:

veľkoobchod



Počet zamestnancov v roku 2023:

170



Generácia vedúca firmu:

druhá

Audio
verzia:



RODINNÚ FIRMU KELLYS ODOVZDAL OTEC SVOJIM DVOM DEŤOM

Z KELLYS BICYCLES sa zakladateľ Peter Divinec nestiahol definitívne len manažérsky, ale aj majetkovo. Svoj podiel totiž prepísal na obidve deti. A to syna na Michala, ktorý sa v roku 2018 z pozície výkonného riaditeľa chopil vedenia firmy a na dcéru Martinu. V rodinnom podniku si tak neponechal ani 1%, pretože svojim potomkom dôveruje. „Aby som umožnil novej generácii aktívne ovplyvňovať a riadiť chod spoločnosti, a zároveň aby som mohol využívať svoje dlhoročné skúsenosti, stiahol som sa už len do pozície konateľa firmy,“ objasňuje Peter Divinec.

V súčasnosti je z Kellys Bicycles významný výrobca bicyklov, ktorý svoje produkty exportuje do viac ako 35 krajín sveta a zamestnáva približne 170 ľudí. Začiatky rodinnej firmy KELLYS BICYCLES z Piešťan siahajú ešte do obdobia pred pádom komunizmu vo vtedajšom Československu. V roku 1989 si dvaja bratia Peter a Branislav Divincovci spolu s kamarátom založili živnosť a začali prenajímať bicykle. To, že sa v Piešťanoch požíciavajú bicykle, sa rozkríкло a po skončení sezóny za nimi začali prichádzať ľudia, aby im bicykle predali. Lenže spoločníci Petra Divinca ich nechceli predať s tým, že čo by potom prenajímali počas budúceho leta. „Nakoniec som ich presvedčil, že keď sa nám už raz podarilo bicykle kúpiť, tak teraz máme desať mesiacov na to, aby sme ich kúpili ešte raz,“ približuje. Nové bicykle kúpili, ale ľudia prichádzali stále, tak predávali aj tie, čo už medzitým zohnali. Keďže sa im nepodarilo nájsť priestor na otvorenie maloobchodnej predajne, dohodli sa aspoň s predajňami domácich potrieb, ktorým bicykle dodávali. Stal sa z nich veľkoobchod s bicyklami. Spolu s bratom museli odísť zo svojich zamestnaní, pretože to nevedeli popri práci stíhať. Tretí spoločník – ich kamarát – však z práce odísť nechcel, bavila ho. Dohodli sa preto, že ho vyplatia a následne si sami dvaja bratia v roku 1991 založili spoločnosť s ručením obmedzeným.

Bol to riskantný krok, avšak s odstupom rokov sa pri pohľade na súčasné postavenie KELLYS BICYCLES vo svete javí ako úspešný. Postupne začali bratia

Divincovci s vlastnou výrobou bicyklov. Spočiatku predávali bicykle domácich – rozumej československých – značiek Liberta, Favorit, Velamos a Eska. Lenže tieto výrobné podniky, ktoré boli úspešné v socializme, neboli stavané pre podmienky trhového hospodárstva, postupne začali mať problémy, ich bicykle sa časom stávali na voľnom trhu nepredajnými a jeden po druhom zastavovali výrobu. Spoločnosť tak postupne strácala svojich dodávateľov a tým aj svoj tovar. Tak sa rozhodli spustiť montáž vlastných výrobkov. Firma niesla na začiatku názov Mama, no neskôr ju premenovali po jednej zo svojich značiek bicyklov na KELLYS BICYCLES. Týmto podľa Petra Divinca došlo k zjednoteniu názvu firmy s názvom najlepšej značky bicyklov, ktorú mala spoločnosť vo svojom výrobnom portfóliu.

Pri výrobe bicyklov to dlhodobo funguje tak, že sa veľa vecí dováža z Ázie – najviac cez Taiwan. Aj preto je nevyhnutné tu mať lokálneho obchodného partnera, tí však v KELLYS BICYCLES vlastní aj podiely. *„Už počas spolupráce sme videli, že sú korektní a na čom sa s nimi dohodneme – to platí. Aj preto, keď sme sa*



Zdroj: archív KELLYS BICYCLES s.r.o.

začiatkom nového tisícročia dostali z dôvodu prvého a vtedy neúspešného vstupu firmy na poľský trh do finančných problémov, v dôsledku čoho nám zostalo na sklade veľké množstvo nepredajných bicyklov, obrátili sme sa na nich s prosbou o pomoc. Výmenou bolo získanie podielu vo firme, čo sme nevnímali zle, práve naopak. Bol to dobrý pocit mať vo firme kľúčového obchodného partnera so silným finančným zázemím,“ opisuje Peter Divinec.

Spoločná cesta bratov sa však v roku 2012 rozišla. Branislav sa rozhodol s firmy odísť. Názory bratov sa rozchádzali vo viacerých otázkach, istú úlohu v tom zrejme zohrala aj „ponorková choroba“. Branislav tak v roku 2017 svoj podiel v spoločnosti predal ostatným spoločníkom. V súčasnosti ovláda rodina v rodinnom podniku 60%, zvyšných 40% pripadá taiwanským spoločníkom. Títo naďalej zabezpečujú pre spoločnosť úlohu „ázijského agenta“. *„Správajú sa stále rovnako, do vedenia firmy – i keď na to majú plné právo – nezasahujú, sústredujú sa hlavne na svoju prirodzenú úlohu plnenia potrieb a záujmov firmy na ázijskom trhu. Sme s nimi veľmi spokojní a veríme, že aj oni s nami. Keď je to potrebné, vedia nás aj finančne podporiť. Keď sú ťažšie časy, vedia počkať so splatnosťou,*“ objasňuje. Medzigeneračná výmena prebehla už aj medzi taiwanskými partnermi, kde jeden z nich už odovzdal svoj podiel vo firme ďalšej generácii.

Peter Divinec má dve deti – syna Michala a dcéru Martinu. Priznáva, že od začiatku dúfal, že deti budú mať záujem o rodinnú firmu. Viedol ich k tomu úplne prirodzene, brával ich na služobné cesty, nechával im priestor na to, aby firme v rámci svojich detských možností pomáhali, diskutoval s nimi riešenia problémov, ktorým firma v priebehu svojho života čelila, umožňoval im i fyzicky pomáhať chodu spoločnosti na brigádach počas letných prázdnin. Deti sa tak už od mladosti zoznamovali so všetkými stránkami chodu spoločnosti a na vlastnej koži si mohli vyskúšať, že koláče nepadajú z neba do otvorenej pusy, ale že sa na ne musí tvrdo pracovať, a to aj fyzicky, nielen od riadiaceho stola. Hoci sa v minulosti s bratom nezhodli na tom, či majú svojim deťom – až raz tieto dospejú – umožniť zamestnať sa v rodinnej firme a spolupodieľať sa na jej

raste, po odchode Branislava zo spoločnosti Peter Divinec prácu ponúkol aj Branislavovmu synovi Samuelovi. „*Je veľmi šikovný – aj preto som mu tú ponuku dal a on ju prijal. Dnes už síce u nás nepracuje, nakoľko nedávno prijal ponuku pre rádo-vo väčšiu spoločnosť z iného sektora, dlhé roky však bol jedným z kľúčových produktových manažérov našej firmy.*“

Michal vyštudoval manažment na vysokej škole v Brne a potom pracoval v Českej republike. Martina študovala v Anglicku a niekoľko rokov tam aj žila a pracovala. Potom sa vrátila na Slovensko, nastúpila do rodinnej firmy a vytvorila oddelenie ľudských zdrojov. V spoločnosti dovtedy takéto oddelenie nikdy neexistovalo. Firma síce investovala veľké prostriedky do rozvoja materiállovej základne, avšak investovanie do ľudských zdrojov, čiže do vlastných zamestnancov a kolegov



Zdroj: archív KELLYS BICYCLES s.r.o.

a sledovanie efektívnosti týchto investícií zaostávalo. Toto sa príchodom Martiny do firmy radikálne zmenilo. Martina nielenže založila HR oddelenie, ale nadviazala aj spoluprácu s externou poradenskou firmou. S ňou sme následne prekopali celú firmu, podrobili ju podrobnému auditu vo všetkých možných oblastiach. Výsledkom boli rozsiahle zmeny naprieč celou organizačnou a funkčnou štruktúrou: pozreli sme sa na ciele, vízie, plánovanie, zriadili sme nové oddelenia, napríklad oddelenie R&D, samostatné oddelenie marketingu, posilnili sme mnohé existujúce oddelenia, komplet sme vymenili a rozšírili väčšinu obchodných oddelení, prebudovali sme po personálnej a organizačnej stránke naše logistické centrum, pootvárali sme nové obchodné showroomy, spustili sme finančné a rozpočtové plánovanie firmy po jednotlivých oddeleniach, zaviedli sme nové štandardy výberových konaní pri prijímaní nových zamestnancov, zaviedli sme a naďalej zavádzame nové informačné a riadiace procesy v oblasti riadenia vývoja, výroby a celej logistiky, zaviedli sme a štandardizovali postupy v oblasti starostlivosti o profesionálny rast svojich zamestnancov a množstvo ďalších zmien a úprav, vďaka ktorým sa dnes spoločnosť prepracovala medzi svetovú špičku v oblasti vývoja a výroby bicyklov a elektrobicyklov.

Syn Michal sa po ukončení školy najprv zamestnal mimo firmu v úplne cudzej spoločnosti, aby nabral skúsenosti, ktoré by neskôr mohol vo firme zúročiť. Keď potom neskôr nastúpil do plného pracovného pomeru v rodinnom podniku, prešiel si postupne tromi ťažiskovými oddeleniami ako radový zamestnanec. Od produktového oddelenia cez oddelenie marketingu až po tvorbu príslušenstva k bicyklom. Neskôr – po niekoľkých rokoch – mal tieto tri oddelenia na starosti ako produktovo-marketingový manažér.

Peter Divinec si zároveň myslí, že pre deti je dobré, keď po štúdiu odídu najprv pracovať niekam mimo

rodinnej firmy. Aby sa takpovediac „nechali ofúknuť vetrami“. V rodinnej firme budú totiž podľa jeho slov vždy tak trochu v závetrí. Všetci zamestnanci vedia, že ide o deti zakladateľa. Nikto im nevynadá, nedostanú sa do takých pracovných konfliktov ako v inej firme. „Navyše, je dobré, keď prinesú zvonku nejaké skúsenosti. Ako sa riešia rôzne problémy, alebo ako sa zabezpečujú niektoré činnosti. Skúsenosti zo sveta sú vždy veľmi cenné. Pretože všetky procesy, ktoré sú tu, u nás, sa vyvinuli živelne a vôbec nemuseli byť správne,“ dodáva Peter Divinec. „Prinášanie štandardizovaných riešení problémov zvonka je veľmi efektívne, nie je potrebné neustále vynaliezť koleso, keď ho už dávno vymysleli niekde inde.“

Generačná výmena na manažérskej pozícii sa vo firme zavŕšila v roku 2018. Vtedy Peter Divinec odovzdal funkciu synovi – v tej dobe 30 ročnému Michalovi. Aby nedochádzalo k nejakým treniciam medzi otcom a synom pri prevzatí vedenia spoločnosti, nikdy rodinnú firmu neriadili spolu. „Šéf musí byť vždy len jeden. Druhý je síce pri tom, môže byť asistentom, konzultantom, pomocníkom, avšak nositeľ zodpovednosti, a teda aj právomocí musí byť vždy len jeden z nich.“ A tak, jednoducho, do 31. októbra 2018 bol riaditeľom firmy Peter Divinec a od 1. novembra 2018 to už bol syn Michal. „Mojou úlohou od tej chvíle už nebolo presadzovať moje názory a moju vôľu, ale poradiť, pokiaľ druhá strana o radu stojí,“ opisuje Peter Divinec. Samozrejme, že syn nemusí všetky kroky a rozhodnutia urobiť ideálne. „Ludia sa predsa musia učiť na vlastných chybách. Síce sa hovorí, že učiť sa treba na cudzích chybách, ale to je teória, ktorá – nech je akokoľvek správna – v praxi funguje len do istej miery. Pretože medzi teóriou a praxou je vždy istý rozdiel, ktorý sa nedá teoreticky naučiť, iba zažiť. To je ako hrať mariáš bez peňazí. Až vlastné chyby sú také drahé, že si ich poriadne zapamätáte a precítite ako chuť prehra ako dôsledok prípadného nesprávneho rozhodnutia,“ hovorí.

Na generačnú výmenu sa v rodinnom podniku pripravovali približne dva až tri roky predtým. Peter Divinec vedel, že to musí urobiť, že je ten správny čas. „Myslím si, že mnohí otcovia zakladatelia robia chybu, keď sa vedenia držia do čo najvyššieho veku. Nechcú zo svojej pozície odísť, nechcú sa od nej odtrhnúť, veď firma je ich dieťa, sami ju stvorili, vybudovali, nevedia si predstaviť, že by mali odísť a prenechať žezlo iným, „neskúseným“. Lenže deti dorastú a príde čas ich vlastnej sebarealizácie. Ak nedostanú príležitosť v rodinnej firme, s ktorou celý život žili, nebudú donekonečna čakať a vyberú sa vlastnou cestou. Napokon hrozí, že sa príležitosť pre generačnú výmenu prepasie a neskôr už deti o prevzatie firmy nebudú mať záujem. Budú to už dospelí ľudia, budú mať svoju vlastnú kariéru na ktorej prešli kus cesty, ne-

budú mať chuť ju opustiť a vrátiť sa späť na začiatok len pre sebeckvo svojich rodičov, ktorí im v minulosti nedali príležitosť, keď na to bola vhodná chvíľa. A tak príslušníci zakladateľskej generácie môžu zmeškať ten správny čas: deti im jednoducho utečú,“ opisuje.

Bolo mu preto jasné, že čas generačnej výmeny je tu. Nevedel však, ako presne tento prechod urobiť, a tak sa opäť obrátil na externých poradcov. „Ono je to totiž dosť chýlostivá vec. Lebo, keď máte viac ako jedného potomka, môže sa v nastupujúcej generácii – ale aj medzi generáciami – vyskytnúť prirodzená rivalita a je veľmi dôležité nastaviť veci tak, aby nedochádzalo k prípadným nedorozumeniam,“ dodáva.

Rodinnej firme podľa neho trochu pomohlo, že dcére Martine v tom čase pribudli rodičovské povinnosti, odišla na materskú dovolenku a nemohla sa teda venovať v plnej miere firme. Ak by taká situácia nenastala, muselo by samozrejme dôjsť k nejakej dohode. Podľa Petra Divinca je však vždy dobré ob-



rátiť sa na externého poradcu, ktorý je skúsený a nezaujatý. „*My sme nového nehľadali, obrátili sme sa na toho, s ktorým sme mali dobré skúsenosti, veď sme s ním prešli pri firemnom audite a následných, z neho vyplývajúcich procesoch, pekný kus cesty. Nesporným faktom je, že nech už robíte čokoľvek, vždy je dobre sa obklopiť dobrými poradcami. Dobrí poradcovia bývajú síce niekedy na pohľad drahí, ale v konečnom dôsledku sú vlastne lacnejší,*“ konštatuje Peter Divinec.

Čo sa týka medzigeneračnej výmeny z pohľadu presunu majetku, Peter Divinec previedol svoj podiel v podniku na deti, každé dostalo polovicu jeho podielu: „*Aj napriek tomu, že po tom, čo sa nám s bratom v minulosti príhodilo, by mi viacero ľudí odporúčalo ponechať si rozhodujúci podiel vo firme, neurobil som tak. Asi som nepoučiteľný, no majetkovo som sa úplne stiahol, nenechal som si ani 1 %, aby som mohol hlasovať v prípade nejakého konfliktu.*“ Zároveň ale pripúšťa, že tu poistka je. A sú ňou práve dvaja taiwanskí spoločníci, ktorí sú veľmi rozumní, ústretoví, veria firme a môžu tiež hlasovať.

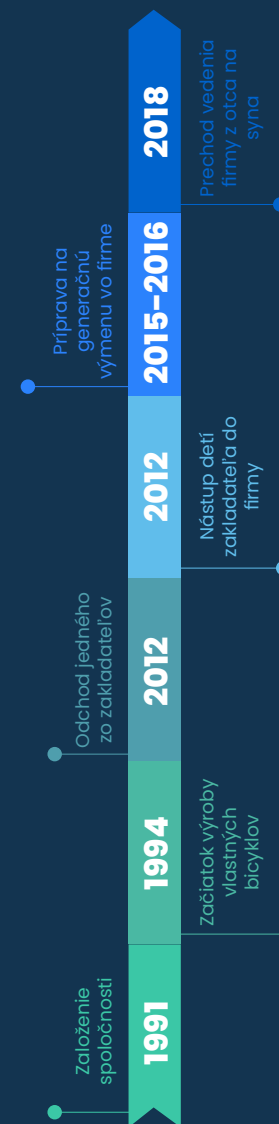


Myslím si, že mnohí otcovia zakladatelia robia chybu, keď sa vedenia držia do čo najvyššieho veku. Lebo ho nechcú pustiť, nevedia sa od toho odtrhnúť. Potom im deti často utečú, a na generáčnú výmenu zmeškajú ten správny čas.



Peter Divinec

KLÍČOVÉ UDALOSTI FIRMY:





Ko.Ma.Co-sk s. r. o.



Sídlo firmy:

Modra



Sektor podnikania:

maloobchod a veľkoobchod
s potravinami



Počet zamestnancov v roku 2023:

200



Generácia vedúca firmu:

prvá

Audio
verzia:



RODINNÚ FIRMU KO.MA.CO ZAKLADALI DVE GENERÁCIE – ZAŤ SO SVOKROU

Na začiatku rodinnej firmy Ko.Ma.Co-sk z Modry stáli dve generácie – zať František Matušovič a jeho svokra. Ako spoločníci si založili veľkoobchod s potravinami. Doteraz obidvaja v rodinnej firme pôsobia, ale o slovo sa hlási aj ďalšia, v poradí tretia generácia rodiny. V podniku pracuje dcéra spoluzakladateľa a so svojím manželom a o firmu prejavil záujem aj syn, ktorý si ešte dokončuje štúdium. František Matušovič by chcel, aby vo firme najprv prebehla medzigeneračná výmena z manažérskeho hľadiska a až neskôr sa chce rozhodnúť v otázke majetkového delenia majetku. Je to totiž podľa neho veľmi náročná vec.

František Matušovič začínal podnikáť v roku 1992 možno trochu netypicky – so svojou svokrou Marienou Hatalčíkovou. Už na začiatku sa teda v jednej firme stretli dve generácie. Ako hovorí, nemali medzi sebou nikdy žiadne problémy. „Jednoducho sme si sadli,“ konštatuje. Na začiatku podnikania mali jednu budovu v Modre, ktorú získal v reštitúcii otec jeho spoločníčky. Bol to objekt, v ktorom v minulosti fungovali vinárske závody, ale keďže sa rodine vrátil dosť poškodený, nedalo sa v ňom už viac podnikáť s vínom. Starý otec chcel, aby sa začal nejako využívať. Mal štyri dcéry, tri však boli lekárky a iba Mariena Hatalčíková sa venovala ekonomike. Pred podnikaním pracovala ako ekonomická riaditeľka vo Výskumnom ústave liečiv. Starý otec tak budovu zveril jej a ona začala so zaťom podnikáť. „Myšlienka, že si založíme veľkoobchod s potravinami prišla z jej strany, pretože ako hovorila – *jesť sa musí*,“ opisuje František Matušovič. On sám predtým nemal veľa pracovných skúseností, mal za sebou dva roky práce v cestovnej kancelárii. Zároveň jeho manželka práve študovala medicínu a mali malé dieťa. Tak s ním ostal doma na materskej dovolenke a po večeroch prerábala s dvomi kamarátkami budovu na sklad potravín. Do projektu išli bez nákladov na prenájom či úver, ako auto mali jednu starú Aviu, ktorú vlastnil František Matušovič. Za celú svoju existenciu si firma ani nevzala žiaden úver či lízing. „Ako hovorí porekadlo, *máte sa prikryvať iba takou perinou, na akú máte*,“ dodáva. Na začiatku spoločníci



Zdroj: archív Ko.Ma.Co-sk s. r. o.

podnikali vo veľkoobchode, v roku 1994 však otvorili aj prvú maloobchodnú predajňu v Modre. Následne pribúdali ďalšie.

Keď začali prichádzať na Slovensko zahraničné obchodné reťazce, tak sa šiesti nezávislí obchodníci vrátane Ko.Ma.Co-sk spojili v roku 2000 pod jednu značku. Prepojili svoju činnosť, aby sa im lepšie fungovalo. Išlo o dvoch obchodníkov zo západného, dvoch zo stredného a dvoch z východného Slovenska. O dva roky neskôr sa rodinná firma stala členom medzinárodnej CBA Franchise International. Momentálne má spoločnosť sieť 16 predajní a zamestnáva približne 200 ľudí.

Manželia Matušovičovi majú dve deti – 33-ročnú dcéru Veroniku a 25-ročného syna Marka. V rodinnej firme momentálne pracuje dcéra aj so svojím manželom Marekom. Syn Marko ešte dokončuje štúdium v Holandsku, ale už prejavil záujem o prácu v rodinnom podniku. O generačnej výmene sa v rodine hovorí, zakladajú si postupne tradíciu rodinných rád. František Matušovič sa však v súčasnosti sústreďí predovšetkým na generačnú výmenu

z pohľadu manažérskeho fungovania firmy. Celkovo sa tejto téme generačnej výmene venuje už približne päť rokov, pomáhajú mu pri tom aj poradcovia. Rozdelil si ju akoby do troch fáz. Ako prvú fázu označuje zjednotenie a vysporiadanie majetku. Týmto si už rodinná firma prešla aj v minulosti, keďže spoločnosť zakladal František Matušovič so svojou svokrou. Jej manžel sa v podnikaní neangažoval, a keď sa so svokrou rozviedli, ona sa s ním majetkovo vysporiadala. Neskôr sa však znovu vydala, jej súčasný manžel mal podiel v niektorých budovách či predajniach, ktoré prevádzkovala firma. A viedol tiež jednu maloobchodnú prevádzku. Niektorý majetok tak bolo potrebné vyplatiť a zjednotiť tak, aby patril len dvom spoločníkom. To sa aj udialo približne pred piatimi rokmi a v roku 2023 jeho svokra Mariena Hatalčíková darovala svoj podiel v rodinnej firme Františkovi Matušovičovi a jeho manželke.

Rodinná firma sa tak v súčasnosti sústreďí na druhú fázu medzigeneračnej výmeny. František Matušovič ju vníma ako otázku toho, kto bude majetok rodiny ďalej tvoriť a udržiavať. Dcéra Veronika začala po nástupe do firmy preberať agendu svokry, čiže ekonomické, personálne a mzdové záležitosti. Medzitým odišla aj na materskú dovolenku, s manželom majú dve dcéry. Po materskej sa však vrátila späť do rodinnej firmy na oddelenie controllingu. Jej manžel Marek je právnik, ale po pandémie svokrovi povedal, že by chcel pracovať v rodinnej firme. Ako právnikovi mu teda zveril všetky zmluvy a právne náležitosti firmy, aby ich dal do poriadku. „*Marek je tu dennodenne a je pre mňa absolútne nenahraditeľný,*“ opisuje František Matušovič. Dnes už zvláda aj funkciu technického riaditeľa.

Syn Marko ukončuje v Holandsku štúdium informačných technológií, je programátor. Otec ho nenútil, aby išiel pracovať do rodinnej firmy, ale približne v strede štúdia na vysokej škole mu povedal, nech premýšľa nad tým, či by chcel vstúpiť do rodinného podniku. Rozhodol sa, že áno. Po štúdiu by mal ísť najprv pracovať na 2 až 3 roky do medzinárodnej potravinárskej firmy a až potom by mal naplno prísť do rodinného biznisu. Už v súčasnosti sa však zapája do rodinných rád. Jednu dokonca aj sám pripravoval. „*Nechajme mladé generácie tvoriť, lebo ak im budeme vnučovať náš názor, tak to nikam nepovedie,*“ myslí si František Matušovič. Do rodinných rád pritom zapojil aj zaťa Mareka.

Rodinnú firmu sa snaží pripravovať na medzigeneračnú výmenu aj tým, že ju posilňuje externými manažermi a vytvára novú riadiacu štruktúru. Zároveň sa dohodol s dobrým dlhoročným priateľom, ktorý je už na dôchodku, ale celý

život viedol firmu jednému podnikateľovi a prizval ho do rodinného podniku. Chce od neho, aby bol akýmsi mentorom alebo koučom jeho detí. „*Lebo ja ich budem viesť stále mojim chodníkom a môj chodník je môj. Chcem, aby si oni našli ten svoj,*“ vysvetľuje František Matušovič. Nie je pritom podľa jeho slov vôbec dôležitý, ktorý je lepší. „*Musia dozrieť sami a urobiť svoje rozhodnutia,*“ dodáva.

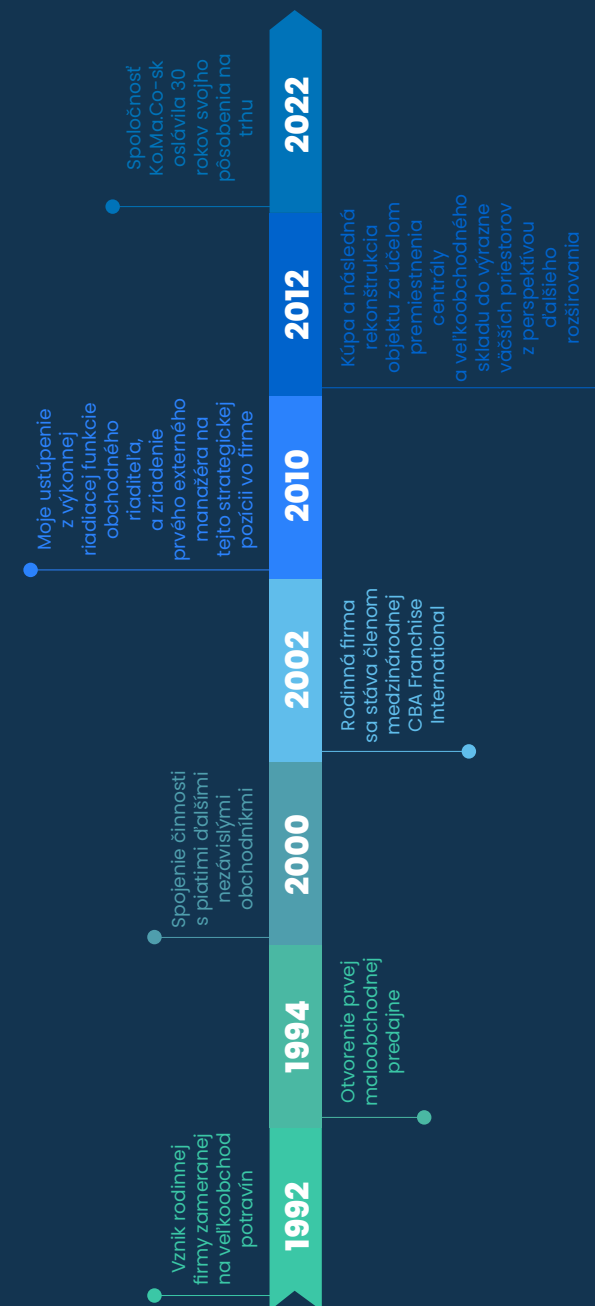
On sám by chcel v práci v priebehu najbližších 5 až 6 rokov výrazne poľaviť. Jeho svokra Mariena Hatalčíková má už vyše 70 rokov, ale je to stále veľmi energická a vitálna žena. Taká bola aj vždy v minulosti. Je konateľkou spoločnosti a hovorí, že by firme ešte najbližších desať rokov chcela pomáhať.

František Matušovič si tak chce teraz dopriať čas na to, aby mohol pozorovať to, ako vo firme postupne prebieha generačná výmena z pohľadu výkonu, čiže na manažérskych postoch. Uvedomuje si zmenu situácie, keďže doteraz mala spoločnosť dvoch riadiacich pracovníkov, ale po novom môžu byť traja alebo aj štyria. Firmu teda treba pripraviť tak, aby mal každý svoj priestor. Až následne sa chce venovať poslednej fáze, a tou je otázka, kto bude majetok užívať. Teda, ako sa prerozdeli medzi deti. „*Je to pre mňa záťaž,*“ priznáva. Praje si, aby boli deti hlavne zdravé a šťastné. Zároveň by však chcel majetok rozdeliť tak, aby boli všetci spokojní. „*Je to neskutočne nevd'ačná vec. Bol by som strašne rád, keby ju za mňa urobil niekto iný,*“ dodáva. Hoci mu poradcovia môžu radiť, ale túto otázku si musí podľa jeho slov vyriešiť každý sám.

**Nechajme mladé generácie tvoriť,
lebo ak im budeme vnucovať náš
názor, tak to nikam nepovedie.**

František Matušovič

KLÚČOVÉ UDALOSTI FIRMY:



RODINNÚ FIRMU MATADOR GROUP PREVZALA UŽ TRETIA GENERÁCIA

Rodinná firma Matador Group patrí medzi jedny z mála na Slovensku, kde sa uskutočnili už dve medzigeneračné výmeny a v súčasnosti stojí na čele podniku tretia generácia Rosinovcov. Spoločnosť prevzal v roku 2023 Štefan Rosina mladší z rúk svojho otca Štefana Rosinu staršieho, rodinné podnikanie však zakladal ešte jeho starý otec Štefan Rosina najstarší. Aktuálne je už na najmladšiu generáciu prevedená aj väčšina majetku firmy a v rodine funguje ústava s niekoľkými jasnými pravidlami.

História spoločnosti Matador siaha ešte do roku 1905, keď sa zaregistrovala v obchodnom registri. V roku 1950 sa v Púchove vyrobila prvá pneumatika a v tom čase do podniku nastúpil aj Štefan Rosina najstarší, starý otec dnešného riaditeľa firmy. Začínal ako bežný zamestnanec a postupne sa v roku 1982 prepracoval do vedenia firmy. Po privatizácii v 90-tych rokoch viedol podnik ďalej, až kým ho v roku 2002 neodovzdal synovi. Štefan Rosina najstarší zomrel v roku 2022 ako 90-ročný. Firma medzitým predala výrobu pneumatík spoločnosti Continental AG a od roku 2005 pretransformovala svoje podnikanie na výrobu pre automobilový priemysel.

Syn zakladateľa rodinného biznisu – Štefan Rosina starší – si tak v živote prešiel dvomi medzigeneračnými výmenami. Prvá bola, keď po svojom otcovi preberal riadenie firmy a druhá je tá, keď firmu odovzdával svojim deťom. Ako hovorí, je to trochu symbolické, pretože to, čo sa udialo na konci 90-tych rokov medzi ním a jeho otcom sa vlastne zopakovalo aj teraz pri jeho synovi. „Je to stret rôznych názorov. Tak, ako som ja mal iný názor na riadenie firmy než môj otec, tak má iný pohľad aj môj syn,“ opisuje Štefan Rosina starší. V rokoch 1998 až 2000 však bola podľa jeho slov iná situácia a aj firma bola v inej pozícii. Rýchlo rástla, ale jeho otec, Štefan Rosina najstarší, nemal dostatok skúsených manažérov, na ktorých by sa zároveň vedel spoľahnúť. Tiež si podľa neho trochu zmýlil úlohu prezidenta firmy s primátorom Púchova. Podnik totiž investoval veľmi veľa do rozvoja mesta, či už v oblasti

Matador Group



Sídlo firmy:

Bratislava



Sektor podnikania:

automobilový priemysel



Počet zamestnancov v roku 2023: 1 803



Generácia vedúca firmu:

tretia

Audio verzia:





Zdroj: archív Matador Group

kultúry, zdravotníctva, alebo masívne investoval aj do športu. „Ja som bol v tom čase technický riaditeľ a nemal som peniaze na stroje a nové druhy pneumatík,” vysvetľuje. Zároveň sa po roku 1989 zmenili trhy a v roku 1993 prišlo k rozdeleniu Československa, takže to obdobie bolo ťažké a vyžadovalo si zmeny. Jeho otec bol pritom vždy veľký inovátor a myslel to dobre. Len bol v reálne náročnej situácii, a zároveň nemal správne informácie od manažmentu. Štefan Rosina starší si však od svojho nástupu do firmy v roku 1984 prešiel viacerými pozíciami, mal teda v tom čase bližšie k reálnej situácii. „Otec tým, že to riadil, tak mal iný pohľad na firmu ako ľudia, ktorí denne riešili operatívnu a boli v neustálom kontakte s bežným dianím či ťažkosťami,

ktorým sa čelilo,” približuje. Napätie medzi nimi sa vyostrovalo aj doma počas rodinných obedov, z čoho bola nešťastná mama. Brat Miroslav Rosina bol v tom čase v Nemecku, ale snažil sa názorové rozdiely jemne uhládzať. Keď to dospelo do bodu, že chcel Štefan Rosina starší odísť, zaúradovala jeho mama. Koncom roka 2000 presvedčila otca, aby sa na mesiac trochu stiahol a nechal priestor synovi. „Chytil som sa príležitosti a vyhodil som asi 15 až 20 percent manažmentu,” spomína. Obrátil sa na externých poradcov, s ktorými sa v podniku snažil robiť strategické zmeny. Napríklad zaviedol manažérsky reporting, zmenil tiež spôsob tvorby kalkulácií či viac špecializoval niektorých pracovníkov. Firmu tak už prakticky viedol, ale otec mu riadenie oficiálne odovzdal v roku 2002. Vyplynulo to prirodzene aj z toho, že jeho brat Miroslav pôsobil vtedy v zahraničí.

V čase prvej generačnej výmeny mal jeho otec, teda Štefan Rosina najstarší, 68 rokov. „Po tejto skúsenosti som ja chcel odísť už v 60-tke,” hovorí. Vtedy však syn Štefan potreboval ešte odísť do Portugalska na niekoľko mesiacov pomôcť kolegovi. Preto odovzdával firmu až v roku 2023 ako 61-ročný. Stiahol sa z výkonnej pozície v podniku a od roku 2024 je už len šéfom dozornej rady.

Aj on má so svojím synom často rozdielne názory, ale je ich oveľa menej než tých, ktoré mal pred rokmi so svojím otcom. „To bola iná éra a aj firma je už v inom stave. A keďže poznáme čísla, vieme sa na základe nich lepšie rozhodovať,” vysvetľuje. Zároveň je však podľa neho normálne a prirodzené, že ďalšia generácia má iný pohľad na veci než tá predošlá. Súčasne sa po vlastných skúsenostiach chcel vyhnúť takým nezhodám, ako mal on s otcom. Stanovili si so synom pravidlo. „Keď chceme na niečo reagovať, rátame do desať. Neodpovieme hneď, lebo keď človek vybuchne, hneď je oheň na streche,” opisuje. Priznáva však, že sa mu stalo to isté, čo kedysi jeho otcovi. Teda, že akoby „uletel do výšok”. To znamená, že pre riadenie celej firmy sa vzdialil od diania v podniku a už sa len nechával informovať. Jeho syn Štefan však pracoval na nižších pozíciách, žil vo vnútri firmy a mal viac informácií. Presne tak, ako kedysi on.

Štefan Rosina starší má s manželkou dve deti – syna Štefana a dcéru Katarínu. Nad medzigeneračnou výmenou začal premýšľať v roku 2015, pripravoval sa teda na ňu približne päť až šesť rokov. Aj keď vo firme pracujú obidve deti, rozhodol sa riadenie firmy odovzdať synovi Štefanovi. Katarína je vyštudovaná právnička, Štefan vyštudoval manažment. V prospech syna tak hovorila jeho odbornosť, tiež povaha a fakt, že Katarína sa ako matka viac venuje deťom. Jej manžel je riaditeľom inej firmy, je teda tiež zaneprázdnený. „Poprosil

som Katku, aby to chápala,“ dodáva. Zároveň však platí pravidlo, že ak sa Štefanovi po troch rokoch riadenia firmy nebude dariť, prezidentkou bude dcéra Katarína. Katarína je v súčasnosti viceprezidentkou spoločnosti.

Čo sa týka majetkového rozdelenia spoločnosti, rodina sa v roku 2019 stala 100% vlastníkom akcií firmy. Polovica z nich prináležala Štefanovi Rosinovi staršiemu a druhá polovica jeho bratovi Miroslavovi. Keďže Miroslavovo dieťa žije v Nemecku a do diania vo firme sa nezapája, ale naopak deti Štefana Rosinu staršieho mali záujem o prácu v rodinnej firme, odkúpil od svojho brata Miroslava ešte 20% akcií, aby mala jeho rodina väčší podiel v podniku. V súčasnosti však už svoj podiel rozdelil, a to tak, že si pre seba nechal len 12% a po 29% dal synovi a dcére. Nechal si tak len minimálny podiel na to, aby mohol v prípade potreby zvolať valné zhromaždenie firmy. Ako už bude majetok prechádzať na ďalšie generácie, to necháva na deti, nech to následne vyriešia. *„Niektoré veci som sám určil ako pravidlá, ale niektoré som nechal na nich, nech si ich oni vytvoria,*“ vysvetľuje.



V súčasnosti tak je v rodinnej ústave zakotvených niekoľko pravidiel. Napríklad, že partneri nepracujú v rodinnom podniku. *„Toto bolo moje pranie, dal som si to ako podmienku,*“ priznáva Štefan Rosina starší. Nie je podľa neho dobré, keď partneri pracujú v tej istej firme. V rodinnej ústave je tiež uvedené, že partneri ani nededia akcie firmy. Tie môžu prechádzať len na deti, aby bola dodržaná pokrvná línia vlastníctva. Akcie firmy by zároveň mali prechádzať len na niekoho, kto vo firme pracuje. Podľa Štefana Rosina staršieho má podnik v súčasnosti také široké spektrum činností, že si v ňom môže nájsť uplatnenie každý, kto bude chcieť. Či už dizajnér, elektrikár alebo doktor.

Zároveň na rodinných radách zatiaľ diskutujú iba pokrvní akcionári firmy, partneri nie sú prizvaní. Ako to bude ďalej, to už Štefan Rosina starší necháva na svoje deti. Zhovárajú sa napríklad aj o vzdelávaní budúcich generácií a ich príprave do budúcnosti. Dôležitá je podľa neho napríklad jazyková príprava, vzdelávanie v oblasti informačných technológií a tiež v matematike. Momentálne majú v rodine štyri vnúčatá.

Vo všeobecnosti si pritom myslí, že rodinným firmám na Slovensku by veľmi pomohlo, keby sa doriešila legislatíva, ktorá sa týka rodinných podnikov. Ideálne by podľa neho bolo, keby sa vymenoval splnomocnenec vlády pre rodinné firmy, ktorý by sa venoval tejto problematike. Diskutoval by s predstaviteľmi rodinných firiem a spolu s nimi by navrhol potrebné zmeny v zákonoch zohľadňujúce to, čo funguje v zahraničí, ale tiež stratégiu, ktorú by vzájomne vytvorili.



Zdroj: archív Matador Group

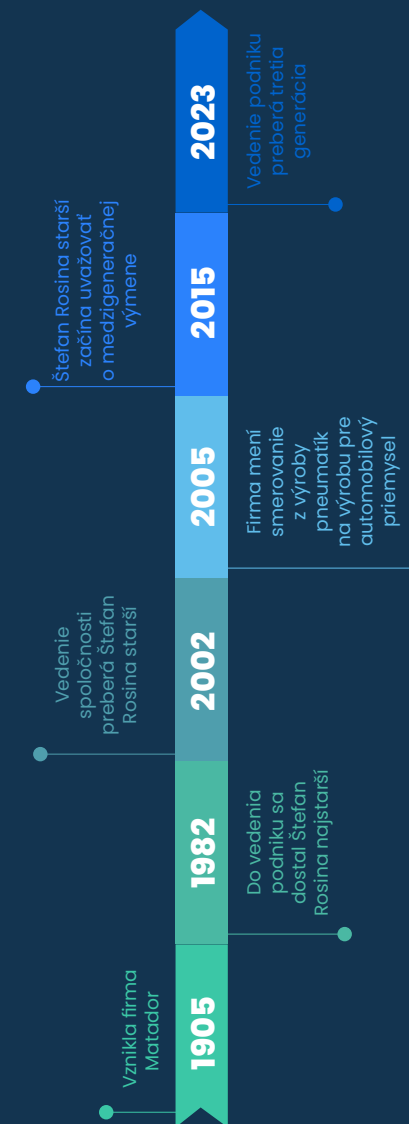


Tak, ako som ja mal iný názor na riadenie firmy než môj otec, tak má iný pohľad aj môj syn.



Štefan Rosina starší





KLÍČOVÉ UDALOSTI FIRMY:



RODINNÚ FIRMU MTS KRIVÁ UŽ VEDIE MANAŽÉR, KTORÝ NIE JE ČLENOM RODINY

Rodinná firma MTS z Oravy už má za sebou generačnú výmenu na výkonnej pozícii. Zakladateľ a firmy Juraja Habovštiaka nahradil v roku 2019 na čele podniku Peter Laurinčík, ktorý nie je členom rodiny, ale vo firme predtým roky pracoval. Ako hovorí Juraj Habovštiak, vychoval si ho a naďalej mu pomáha vo funkcii rásť. V podniku pracujú aj dve deti zakladateľa, ale otec ich nikdy do ničoho nenútil. Necháva ich, aby sa v podniku postupne našli a dozreli. Celkovo má firma osem spoločníkov a má spracovanú firemnú ústavu. Do budúcnosti plánujú Habovštiakovci vytvoriť aj rodinnú ústavu.

MTS, spol. s r.o.

	Sídlo firmy:	Krivá
	Sektor podnikania:	výroba dvíhacích a manipulačných zariadení
	Počet zamestnancov v roku 2023:	620
	Generácia vedúca firmu:	druhá

Audio verzia:



Rodinná firma MTS z Oravy sa špecializuje na zavádzanie automatizácie vo výrobných závodoch, dodáva im automatické a robotické linky. Spoločnosť zakladal Juraj Habovštiak v roku 1996. Po štúdiách na Vysokej škole dopravy a spojov v Žiline pracoval najprv desať rokov v Tesle Orava v Nižnej a venoval sa automatizácii. Keď videl, že s firmou to dobre nevyzerá, premýšľal, čo ďalej. Na Orave chcel ostať, mal už manželku a malé deti, pracovných príležitostí tam ale veľa nebolo. Najprv chcel aspoň časť firmy zachrániť a fungovať ako samostat-

ný závod. To sa však nepodarilo, a tak sa rozhodol z podniku odísť a začať sám od nuly. Inšpiráciou pre rozbeh vlastného podnikania mu bol jeho otec, ktorý snívaj o typickej rakúskej farme. Teraz má 88 rokov a ešte stále pestuje čučoriedky a chová včely. Hovoril mu a ukázal, že aj podnikanie je možnosť.

Juraj Habovštiak sa teda odhodlal a do vlastného podnikania vložil tisíc eur, ktoré dostal ako odstupné. „*Tieto peniaze som vložil do základného imania a bola to moja najlepšia investícia v živote. Nič iné som do firmy vtedy nedal,*“ spomína. Začínal s dvomi spoločníkmi vo svojom rodinnom dome, dielňu mali v kotolni a kanceláriu urobili zo spálne, ktorú presunuli do podkrovia. Zariadenie kúpvali do podniku postupne, ako si naň zarobili. Na začiatok rozbehli spoluprácu so spoločnosťou Bosch, od ktorej získali obchodné zastúpenie v oblasti automatizačnej techniky a spolupracujú s ňou doteraz. Za približne štyri roky si firma zarobila na vlastnú budovu, ktorú postavili na

pozemku oproti rodinnému domu. „*Bolo to v roku 2000 a myslel som si, že do dôchodku už nebudem nič stavať. Neveril by som, že v roku 2003 budeme pristavovať ďalšiu budovu, pretože sme sa do existujúcich priestorov už nezmestili,*“ opisuje Juraj Habovštiak.

V súčasnosti firma MTS zamestnáva približne 620 ľudí a má závody v Krivej na Orave, Banskej Bystrici a v Liptovskom Mikuláši.

Snom Juraja Habovštiaka vždy bolo, aby ho firma prežila. Teda, aby fungovala aj bez neho. Podnik vníma ako spoločenstvo ľudí, o ktorých treba dbať a nechať sa len za majetkom a peniazmi. „*Musíte sa starať o to hlavné čo máte vo firme, a to sú ľudia,*“ zdôrazňuje. O potrebe medzigeneračnej výmeny začal Juraj Habovštiak premýšľať približne pred desiatimi rokmi, teda okolo roku 2013, keď mal 51 rokov. S manželkou majú tri deti – dvoch synov a dcéru. V tom čase mali približne dvadsať rokov a študovali na vysokých školách. Vedel, že firmu po ňom musí jedného dňa niekto prevziať, ale nechcel ju „hodiť“ na svoje deti. Podnik bol jeho projekt, pre ktorý sa sám rozhodol. Chcel, aby si aj deti samy vybrali, čo budú robiť. Okrem toho má firmu rád, je to jeho hobby, nechce ju predať a „*chodiť na slony do Afriky či na ryby do Nórska*“. Uvedomoval si tiež, že donekonečna ju viesť nemôže a ak by sa mu niečo stalo, nechcel firmou zťažiť deti. Začal teda premýšľať nad tým, ako to urobiť.

Inšpiráciu hľadal v zahraničí od rodinných firiem, ktoré si už prešli viacerými medzigeneračnými výmenami, keďže na Slovensku ešte v tom čase veľa takýchto skúseností nebolo. Vďaka otcovi, ktorý mu prízvukoval potrebu štúdia cudzích jazykov, sa dohodol po nemecky, anglicky a francúzsky. „*Moja veľká výhoda teda bola, že som sa dostal do sveta na konferencie, kde som počúval podnikateľov z viacgeneračných firiem,*“ vysvetľuje. Rozprávali, ako to urobiť, keď napríklad firmu dvoch zakladateľov vedie v súčasnosti už tretia generácia, teda 50 vnúčat a nepohádajú sa. „*Majú v tom jednoducho systém, majú spracovanú firemnú ústavu. Zároveň má každý v rodine svoje miesto, či už pracuje vo firme alebo nie,*“ opisuje. Zároveň mu radili, aby si našiel nástupcu, ktorý bude aspoň o 15 rokov, teda o jednu generáciu mladší. Mal by byť ideálne z firmy, čiže nie z externého prostredia, lebo je dobré si ho vychovať. Konferencie boli organizované medzinárodnými podnikateľskými združeniami. Prednášali tam skúsení podnikatelia, ktorých si vopred preštudoval. Rozhodol sa teda ísť touto cestou. Našiel si nástupcu vo firme, o približne 20 rokov mladšieho Petra Laurinčíka. Vo firme pracoval predtým 15 rokov, začínal postupne, najprv bol obchodným riaditeľom. „*Je šikovný, ľudsky*

Zdroj: archív MTS, spol. s r.o.





Zdroj: archív MTS, spol. s r.o.

zrelý a kompetentný, tiež slušný a poctivý človek,“ vymenúva. Samozrejme, že mu pomáhal a pomáha mu doteraz. *„Nie je to tak, že sa človek stane generálnym riaditeľom a už zjedol všetku múdrosť sveta, musí rásť aj teraz vo funkcii a snažím sa mu v tom pomáhať,*“ dodáva. Keď mu dal ponuku, aby bol riaditeľom, približne trištvrte roka ju zvažoval. Keďže v podniku je celkovo osem spoločníkov, chcel, aby aj ostatní s tým súhlasili a stotožňovali sa s takouto zmenou. *„Keď videl, že má podporu, tak povedal, že to skúsi,*“ hovorí. V roku 2019 nahradil Juraja Habovštiaka na pozícii generálneho riaditeľa. Ten sa stiahol na nevykonnú funkciu člena správnej rady.

Z detí Juraja Habovštiaka sa pre prácu v rodinnej firme rozhodli dve – dcéra Lucia, ktorá je finančná riaditeľka a syn Michal je projektový manažér. Otec chce, aby sa postupne vo firme našli a rozvíjali. Ďalší syn Martin sa rozhodol sám podnikáť v oblasti informačných technológií. Deťom sa otec snažil od malička venovať, nepracoval soboty či nedele a aj cez týždeň s nimi trávil čas. Nechcel si z nich vychovávať svojich nástupcov, chcel im však ukázať, že aj podnikanie je jedna z možností, ktorou sa môžu uberať. Tak, ako to ukázal jemu jeho otec. *„Lebo v škole sa to nenaučia,*“ dodáva.

V rodinnom podniku pracovala aj manželka Juraja Habovštiaka, ale v súčasnosti je už na dôchodku. Okrem dvoch detí pracuje vo firme aj zať. Jed-

ným z manažérov je aj švagor. Druhý zo švagrov už odišiel z firmy na dôchodok. Nikdy však nikoho neprijímal do firmy iba preto, že by bol z rodiny. Vždy to musel byť podľa jeho slov niekto, kto je vhodný a kompetentný na danú pozíciu. Okrem toho, on sám ľudí už približne 15 rokov vôbec neprijíma, na to majú vo firme systém. Aj jeho syna si ako projektového manažéra vybral projektový riaditeľ. Ale keďže tam aj praxoval, tak ho poznal. Pri dcére bola situácia iná, keďže začínala ako jeho asistentka, takže si ju vybral sám.

Firma MTS funguje ako spoločnosť s ručením obmedzeným, vo firme je osem spoločníkov. Medzi nimi sú okrem členov rodiny a spoluzakladajúceho spoločníka aj šiesti členovia strednej generácie manažmentu. Všetci v podniku pracujú roky, čiže sa podieľajú na budovaní firmy, vyrástli na podnikateľov a postupne sa, podľa Juraja Habovštiaka, z nich stali spoločníci. *„Robí ma to slobodnejším, sme rovnako zmýšľajúci a rozhodujeme spoločne,*“ opisuje. Noví spoločníci získali podiely navýšením základného imania spoločnosti.

Výkonné vedenie firmy tvoria manažéri spoločnosti. Podporou pre manažment je však správna rada spoločnosti. Jej predsedom je Juraj Habovštiak a členmi sú rodina a kolegovia z manažmentu. *„Správna rada rozhoduje hlavne o smerovaní firmy, o dôležitých investíciách a zmenách v spoločnosti. Tiež vymenúva vrcholový manažment,*“ vysvetľuje Juraj Habovštiak.

Rodina Habovštiakovcov má 51-% podiel, ktorý spravuje cez rodinný holding MTS Holding. Rodina sa tak rozhodla preto, aby neochromilo firmu, ak by sa Jurajovi Habovštiakovi niečo stalo. Holding by naďalej pokračoval, keďže v ňom majú podiely aj dve jeho deti. Tretí syn, ktorý je živnostník, v ňom podiel nemá. Je to však iba preto, že ako živnostník ručí celým svojím majetkom. Mohlo by to teda ohroziť firmu, ak by



Zdroj: archív MTS, spol. s r.o.

v nej bol spoločníkom. Samozrejme, časom môže prejsť pri svojom podnikaní na právnickú osobu, a potom by podľa Juraja Habovštiaka nebol problém, aby získal podiel v rodinnom holdingu. Zároveň ale podľa zákona platí, že v prípade, ak by sa rodičom niečo stalo, má rovnako ako jeho dvaja súrodenci nárok na podiely po rodičoch. Jeho dvom súrodencom však okrem toho prináleží aj akoby podnikateľský podiel, ktorý v holdingu každý z nich má.

Zároveň má vo firme ešte aj sám Juraj Habovštiak 11,5-% podiel. V tomto prípade však plánuje po približne troch rokoch prehodnotiť situáciu a rozhodnúť sa, čo s týmito percentami ďalej. Je to rezerva pre prístupenie prípadných ďalších spoločníkov alebo investorov a tiež pre navýšenie podielu spomínaným novým spoločníkom.

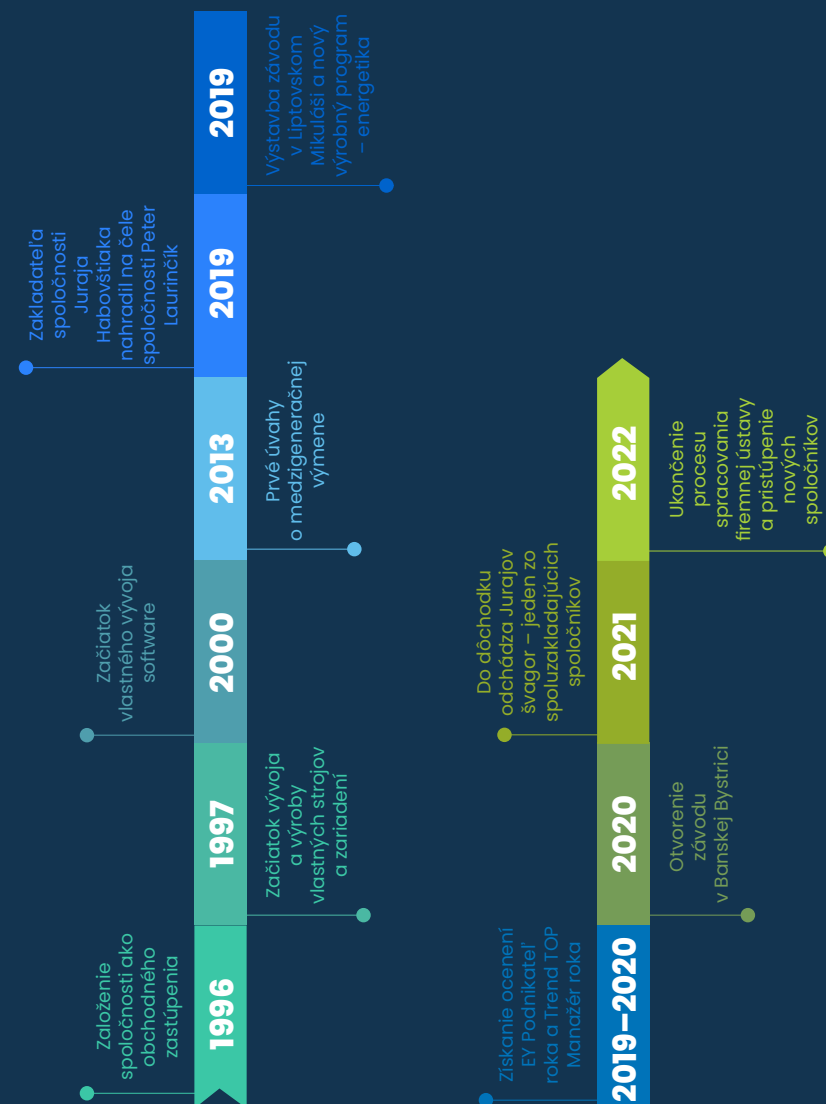
Vo firme je už spísaná firemná ústava, kde sú zakotvené viaceré pravidlá. Napríklad, kto a kedy môže prísť medzi spoločníkov firmy. Ako riešiť situáciu, keď sa niekto rozhodne odísť a podobne. Zároveň sa podiel vo firme automaticky nededí, spoločníci rozhodnú o tom, či prejde na deti alebo nie. V prípade, že nie, potomkov adekvátne vyplatia. Zároveň sa celá suma nevypláca hneď, momentálne majú určený systém, že sa vypláca tri roky. Pretože jedna vysoká čiastka naraz by mohla firmou zakolísať.

Juraj Habovštiak zároveň pripomína, že vytvorenie firemnej ústavy trvalo približne tri roky. Vzájomne o nej diskutovali a vysvetľovali si všetky otázky. Ako hovorí, v tomto prípade treba predvídať všetky situácie, ktoré by mohli nastať. S následným spísaním a úpravou im pomohol právnik. Po vytvorení firemnej ústavy si chcú dať na chvíľu oddych a následne sa plánujú pustiť do prípravy rodinnej ústavy.

Musíte sa starať o to hlavné, čo máte vo firme, a to sú ľudia.

Juraj Habovštiak

KLÚČOVÉ UDALOSTI FIRMY:





PETRAMED, s.r.o.



Sídlo firmy:

Čadca



Sektor podnikania:

zubná a lekárska prax



Počet zamestnancov v roku 2023: 50



Generácia vedúca firmu:

druhá

Audio
verzia:



Zdroj: archív PETRAMED, s.r.o.

SYNOVI DALI FIRMU, DCÉRE FINANCIE. ZUBNÁ KLINIKA PETRAMED VŠAK NARÁSTLA – AJ PRETO MAJETKOVÉ OTÁZKY NANOVO PREHODNOTILI

Rodinná zubná klinika Petramed z Čadce patrí medzi najväčšie zubné kliniky na Slovensku, ročne ošetrí približne 10-tisíc pacientov a z pohľadu manažérskeho fungovania si už generačnou výmenou prešla. Po zakladateľovi Petrovi Džupovi staršom totiž prevzal podnik jeho syn Peter. A hoci je vyštudovaný zubný lekár, ošetrovaní pacientov sa nevenuje. Kliniku riadi z pozície výkonného riaditeľa, pretože manažérska práca mu je bližšia. Jeho otec ešte stále v rodinnej firme pracuje ako lekár a hlavný odborník. Rodina sa zároveň rozhodla ísť cestou vytvorenia rodinného holdingu, kde majú podiel obidve deti zakladateľa. Ako poradný orgán akcionárov firmy má fungovať rodinná rada. Rodina sa v súčasnosti zaoberá aj vytváraním ďalších dôležitých dokumentov, napríklad rodinnej ústavy. V nej sa chcú zhodnúť na všetkých principiálnych otázkach.

Zubnú kliniku Petramed založil v roku 1993 stomatológ Peter Džupa starší, takpovediac s jedným zubárskym kreslom a dvomi zamestnancami. Postupne, ako sa ambulancia rozširovala, prechádzala stále do väčších priestorov. „To boli začiatky, keď bol problém získať úvery. A ak sme ich aj získali, úroková sadzba začínala na 18 percentách, potom išla na 22 či 24 %. Takže som sa snažil robiť čo najviac, aby sa úver čo najrýchlejšie splatil,“ opisuje zakladateľ. Keď sa ambulancia mohla presunúť do väčších priestorov, Peter Džupa starší začal pracovať americkým systémom. To znamená, že ako jeden lekár obsluhoval dve ambulancie. V každej ambulancii mal sestru, ktorá pripravila pacienta a on potom vykonával zákroky. „Takýmto spôsobom som šetril čas,“ vysvetľuje.



Zdroj: archív PETRAMED, s.r.o.

Postupne však videl, že je potrebné prijímať aj ďalších zamestnancov. Napríklad na dentálnu hygienu, či ďalších špecialistov. *„Pretože moja skúsenosť je taká, že aj keď každý zubný lekár robí všetko, určite nemá rád celú škálu výkonov,“* vysvetľuje. Filozofiou rodinnej firmy tak aj do dnešných dní je, že má špecialistov na každú časť stomatológie a nikto ju nerobí celú. Venujú sa konkrétnemu odboru, aby mohli byť ako odborníci kvalitní, mať potrebné technické vybavenie a vedeli sa v danom odbore vzdelávať. Ako tím potom celkovo pomáhajú pacientom a liečia ich. Klinika postupne počas rokov rástla a rozširovala sa a v súčasnosti patrí medzi najväčšie na Slovensku.

Peter Džupa starší má dve deti – dcéru a syna. Dcéra si vybrala po vzore svojej mamy profesiu právničky. Zakladateľ rodinnej firmy sa preto snažil syna Petra formovať tak, aby išiel smerom k zubnému lekárstvu a chcel ho pritiahnúť k práci na klinike. Napríklad chodil pomáhať do zubnej techniky a keď začal študovať zubné lekárstvo, zapájal sa do práce na klinike. Už počas štúdia Petra Džupu mladšieho si však s otcom museli vydiskutovať, že zo syna zubný lekár nakoniec nebude.

„Išiel som študovať zubné lekárstvo, pretože otec to vnímal tak, že on je lekár, má ambulanciu a chce ju odovzdať svojmu synovi. To je v našej profesii veľmi prirodzené a bežné,“ opisuje Peter. Lenže zubná ambulancia postupne rástla na komplexnú zubnú kliniku. Napríklad, keď išiel študovať, pracovalo v nej 30 ľudí, keď doštudoval, už to bolo 60 zamestnancov.

„Otec stále pracoval ako lekár na plný úväzok a popritom firmu riadil. Ale pri tej veľkosti to už bol problém a začali sme si uvedomovať potrebu riadenia kliniky a reorganizácie vo firme,“ dodáva Peter. Keďže na škole zistil, že ho viac baví manažérske – podnikateľské stránka, než samotné zubné lekárstvo, začal sa venovať riadeniu kliniky.

Otca to najprv zaskočilo, ale potom prijal argumenty syna, že je potrebné kliniku manažovať. Uvedomil si, že nemôže o všetkom rozhodovať, keď zároveň robí 8 až 10 hodín denne lekára. A keď bude niekto riadiť firmu profesionálne, môže to robiť lepšie. Horšie to prijala širšia rodina. Peter Džupa starší má totiž troch bratov, ktorí sú všetci lekári. Z ďalšej generácie, teda celkovo z ôsmich detí, bol jeho syn Peter jediný, ktorý išiel študovať medicínu. Bol však poslednou nádejou, že aspoň niekto v rodine prevezme túto profesiu.

Je to už 10 rokov, čo syn skončil školu a pracuje na klinike. Od roku 2019 firmu vedie na pozícii výkonného riaditeľa a otec naďalej pracuje ako zubný lekár a hlavný odborník kliniky. Za posledných desať rokov si klinika podľa nich prešla viacerými krízami. Keďže pomerne rýchlo narástla, museli zaviesť organizačnú štruktúru. Ako tradične pri malej firme, nemali pravidelný prehľad o hospodárení a poradiť si museli aj so zmenou firemnej kultúry. Tieto otázky vyústili v rokoch 2017 – 2018 do veľkých finančných problémov. Podarilo sa im to však zvládnuť. Vo firme vtedy už pracoval aj syn Peter, ktorý sa aktívne zapájal do riešenia problémov. Spoločne dokázali zefektívniť fungovanie kliniky tak, že z 80 zamestnancov klesli na súčasných 50 ľudí, no dosahujú vyšší obrát, než v tých rokoch, keď ich bolo viac.

„Moja prvá a asi najväčšia lekcia bola naučiť sa počúvať ľudí,“ vysvetľuje syn Peter. Na začiatku zistil, že firmu vlastne vôbec nepozná. Každý z tých 50 – 60 zamestnancov, ktorí v spoločnosti pracujú, vedia o nej viac ako on. Pretože sú v priamom kontakte s klientmi, s ostatnými kolegami a vnímajú každodenné problémy kliniky.

Generačnú výmenu z pohľadu manažérskeho nástupníctva vo firme tak rodina zvládla postupne sama, bez externej pomoci. Približne od roku 2021 sa

nachádza v druhej fáze generačnej výmeny, keď pripravuje viaceré dokumenty, ako napríklad rodinnú ústavu a rieši tiež prechod majetku či nástupníctvo ďalšej generácie. To už konzultuje aj s externými poradcami.

Syn Peter pritom dostal prvý symbolický podiel vo firme – 4 % – už v treťom ročníku na vysokej škole, teda v roku 2011. S tým, že následne preberie celú firmu, keďže jeho sestra ani nemala ambície pracovať na klinike a ostala žiť v Košiciach. Rodičia jej to vtedy vykompenzovali finančne.

Keďže firma medzičasom výrazne narástla, dohodli sa aj po rozhovore s externými poradcami inak. Spoločnosť prešla ozdravením a rastom na fungujúcu väčšiu firmu, ktorá má rodinné hodnoty. Preto aj začlenenie celej rodiny a dcéry bolo na mieste. Po vzájomných diskusiách vytvorili rodinný holding, v ktorom je akcionárom aj dcéra zakladateľa Petra Džupu staršieho. Má však menší podiel než otec a brat, ktorí sú vo firme aktívni a rodičia ju už raz finančne vyplatili. Im prináleží 40 % podiel a dcéra má 20 %. Zhodujú sa v tom, že s takýmto rozdelením sú všetci v rodine spokojní. Zároveň, ak jedného dňa už otec nebude mať podiel v rodinnej spoločnosti, syn prevezme významnejší podiel než jeho sestra. Vo firme tiež v súčasnosti platí, že na kľúčové rozhodnutia je potrebný 80 % podiel, tak aby aj do budúcnosti obe vetvy rodiny vedeli ovplyvňovať chod firmy. Ide napríklad o rozhodnutie odpredať firmu a podobne. Sestra Daniela je zároveň právnička, ktorá sa venuje zdravotníckemu právu a dnes sa aktívne zapája do všetkých strategických rozhodnutí.



Zdroj: archív PETRAMED, s.r.o.



Zdroj: archív PETRAMED, s.r.o.

Džupovcov ešte čaká vytvorenie viacerých rodinných dokumentov. V súčasnosti dokončujú rodinnú ústavu, v ktorej sa chcú zhodnúť na principiálnych otázkach, z ktorých budú následne vychádzať. Poradným orgánom akcionárov rodinného holdingu by mala byť rodinná rada. V nej by mali byť okrem akcionárov zastúpení aj ďalší členovia rodiny. Napríklad manželia/manželky či životní partneri/partnerky, ak spolu žijú viac ako tri roky alebo deti nad 15 rokov. „Zhodli sme sa, že rodinná rada je pre akcionárov len poradný orgán. Môže vysloviť svoje želanie a pranie, ale nemôže nijako zaväzovať akcionárov,“ dodáva Peter. Akcionármi rodinného holdingu môžu byť len pokrvní príbuzní rodiny. Niekedy v budúcnosti však môže nastať situácia, že podiel pokrvného príbuzného, čiže dieťaťa, bude spravovať manželka alebo manžel. Preto rodina chce, aby boli v rámci rodinnej rady oboznámení o daniach vo firme aj životní partneri. Aby neurobili rozhodnutia, ktoré môžu byť pre firmu fatálne.

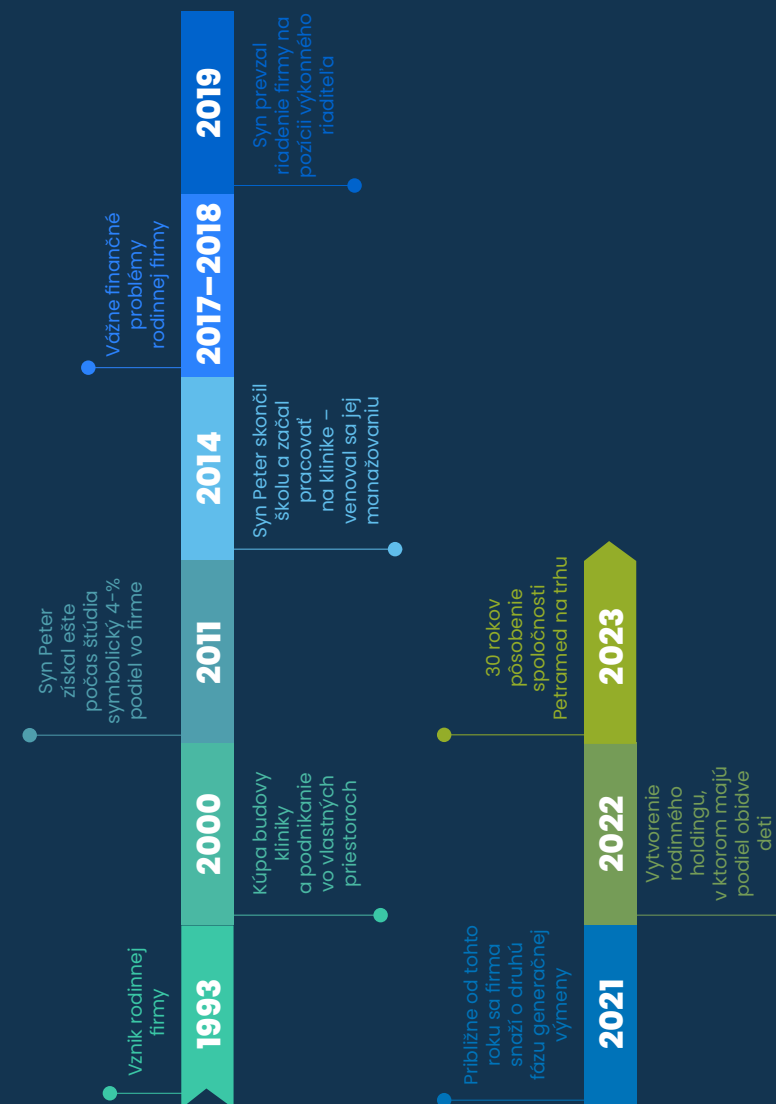


V rámci rodiny diskutujú aj o ďalších otázkach. Napríklad, by chceli vytvoriť peňažný fond, ktorý by spravovala rodinná rada, nie iba akcionári podniku. Ak by niekto z ďalšej generácie chcel podnikáť v inej oblasti, tak ho rodinná rada pri rozbehu podporí. Prípadne môžu z týchto peňazí financovať vzdelávanie. „Veríme, že ďalšia generácia nemá byť naviazaná svojím živobytím na rodinnú kliniku a má si svoje živobytie zariadiť sama. Ale pokladáme za dôležité investovať do jej vzdelania,“ dodáva Peter.

Veríme, že ďalšia generácia si má svoje živobytie zariadiť sama, nemá byť naviazaná svojím živobytím na rodinnú firmu. Ale mali by sme investovať do jej vzdelania.

Peter Dzupa mladší

KLÚČOVÉ UDALOSTI FIRMY:



TPD ZVLÁDLO PRE GENERAČNÚ VÝMENU AJ PRECHOD ZO ŽIVNOSTI NA ESEROČKU

TPD, spol. s r. o.



Sídlo firmy:

Bratislava



Sektor podnikania:

kúpa a predaj tovaru
– veľkoobchod, maloobchod



Počet zamestnancov v roku 2023:

120



Generácia vedúca firmu:

prvá a druhá

Audio
verzia:



Zakladateľ elektro predajní TPD František Majtán podnikal desiatky rokov na svoju živnosť, ktorú si založil ešte na konci 80-tych rokov. Pre snahu posunúť rodinné podnikanie ďalej generácii živnosť pretransformoval na spoločnosť s ručením obmedzeným. Rodine pomohlo, že súbežne so živnosťou mala ešte z deväťdesiatych rokov založenú eseročku, do ktorej živnosť vložili. Rodinný biznis vedú v súčasnosti manželka Majtánovci spolu so svojimi dvomi synmi. Vzájomne si pomáhajú a radia si.

František Majtán začínal s podnikaním ešte v roku 1987 na živnosť. Natáčal na videokameru predovšetkým svadby a oslavy. Najprv to robil popri hlavnom zamestnaní, keď pracoval ako technik lietadiel. Len sedemnášť dní pred Nežnou revolúciou však dal v práci výpoveď a rozhodol sa, že pôjde na voľnú nohu a bude sa živiť iba podnikaním. „V tom období som hovoril, že túžim po tom, aby som mohol dva dni v týždni robiť a päť dní svätiť,“ vraví s úsmevom. Keďže natáčal najmä počas víkendov, tak sa to tak aj mohlo zdať. Zvyšných päť dní nahrávky spracovával, aby ich mohol odovzdať. Popritom však premýšľal, čo by ešte mohol robiť. S rodinou býval v bratislavskej Petržalke, kde bolo v tom čase veľa nových bytov. Ľudia sa do nich sťahovali a zariaďovali ich. Prázdnych bolo aj veľa obchodných priestorov. Rozhodol sa teda, že v jednom, ktorý mal priamo oproti bytu, začne predávať elektroniku. Tak v roku 1991 otvoril svoju prvú predajňu, v ktorej na začiatku ponúka najmä chladničky. „Podnikanie v tom čase bolo v niečom veľmi jednoduché, pretože neexistovala konkurencia. Ale zároveň sme vstupovali do niečoho, čo sme nepoznali,“ opisuje František Majtán. Okrem toho, všetko bolo živelné, bez plánovania. Priznáva, že urobil aj veľa chýb. Za určitú prípravu na podnikanie však považuje svoje účinkovanie v kapele ako basgitarista. Pretože hudobníci museli na sebe „makať“, aby niečo nacvičili a potom sa vďaka vlastnému marketingu dostať k vystúpeniam. Zároveň zvyčajne všetko, čo zarobili, vložili do aparatury, ktorá sa ťažko zháňala.

Do podnikania sa neskôr zapojila aj manželka, firma sa rozširovala a v súčasnosti zamestnáva približne 120 ľudí. Kamenné predajne má okrem Bratislavy aj vo Zvolene, Žiari nad Hronom, Lučenci a v Žiline a tovar tiež predáva aj prostredníctvom e-shopu.

Firmu v súčasnosti vedú František Majtán s manželkou Zuzanou a dvomi synmi – Františkom a Ondrejom. O dôležitých veciach rozhodujú spoločne. V podniku pracuje aj jedna nevesta, tá je však v súčasnosti na materskej dovolenke. Starší syn František vyštudoval Vysokú školu manažmentu v Bratislave a v rodinnej firme rozbiehal a vedie e-shop na predaj elektroniky. Mladší Ondrej vyštudoval rovnakú školu, a vo firme sa zaoberá marketingom a rozvojom obchodných príležitostí. Obidvaja nastúpili do rodinného biznisu ešte počas štúdia. Súrodenecká rivalita vo firme medzi synmi podľa Františka Majtána nikdy nebola, keďže ich s manželkou od začiatku viedli k vzájomnej spolupráci a dialógu.

Otec sa snažil zapájať deti do podnikania odjakživa. Pomáhali mu napríklad pri vykladaní vagónov s tovarom, čo ich veľmi bavilo. Postupne nasávali at-

mosféru rodinnej firmy, chodili na rôzne dni so zamestnancami a ich deťmi. Tiež sa prirodzene zaujímali o elektroniku a pomohol tomu aj príchod digitálnej doby. Zároveň ale synov do ničoho nenútil. „Vysvetlil som im, že pokiaľ je dieťa šťastné, je šťastný aj rodič. Akou cestou pôjdu, bol ich výber,“ dodáva.

Keď synovia František a Ondrej spomínajú na najdôležitejšie hodnoty, ktoré im rodičia odovzdali, hovoria najmä o čestnosti a férovosti k zamestnancom, zákazníkom, či obchodným partnerom. Rodinný charakter firmy im zase pripomína, že nemajú zodpovednosť iba za hospodárske výsledky, ale aj za svojich zamestnancov a ich rodiny.

Samotný František Majtán je už síce na dôchodku, ale napriek tomu sa stále venuje riadeniu firmy, rovnako ako aj jeho manželka. Aktuálnu situáciu vníma ako náročnú, za posledné roky sa udiali veci, ktoré nikto nepredpokladal a nemal s nimi žiadne skúsenosti. Rodinný podnik, preto stále vedú manželka Majtánovci spolu so svojimi synmi. „Náročné situácie vieme lepšie zvládnuť, keď spolu diskutujeme a rozhodnutia robíme spoločne,“ opisuje. Keby však nastala situácia, že sú dvaja z rodiny za a dvaja proti, právo rozhodnúť má zakladateľ firmy František Majtán.

Odpoveď na otázku, koľko rokov by mala generačná výmena vo firme trvať, si netrúfne povedať. Myslí si však, že dva roky alebo aj päť rokov nie sú postačujúce. „Keď firmu odovzdávate v dobrých časoch aj 10 rokov a potom prídu zlé časy, zistíte, že ani toto obdobie nestačilo. Pretože práve v ťažkom období dostáva nástupca tú najlepšiu školu. V takých časoch treba byť kreatívny a hľadať riešenia. Práve vtedy sa človek posúva ďalej,“ opisuje. Myslí si teda, že menej ako 10 rokov by to nemalo byť. A počas nich treba fungovať vo firme spolu s nasledovníkmi a pripravovať ich.

Hoci podpora zakladateľov je pri generačnej výmene kľúčová, nemenej dôležité je dať nástupníckej generácii priestor na realizovanie svojich nápadov a prevzatie zodpovednosti za svoje rozhodnutia. Obaja synovia si tento priestor našli v rôznych oblastiach firmy podľa svojich prirodzených záujmov. Pri vedení týchto oblastí získavali konkrétne skúsenosti, no zároveň sa zoznamovali so spoločnosťou ako takou, aby sa za ňu jedného dňa neobávali prevziať plnú zodpovednosť.

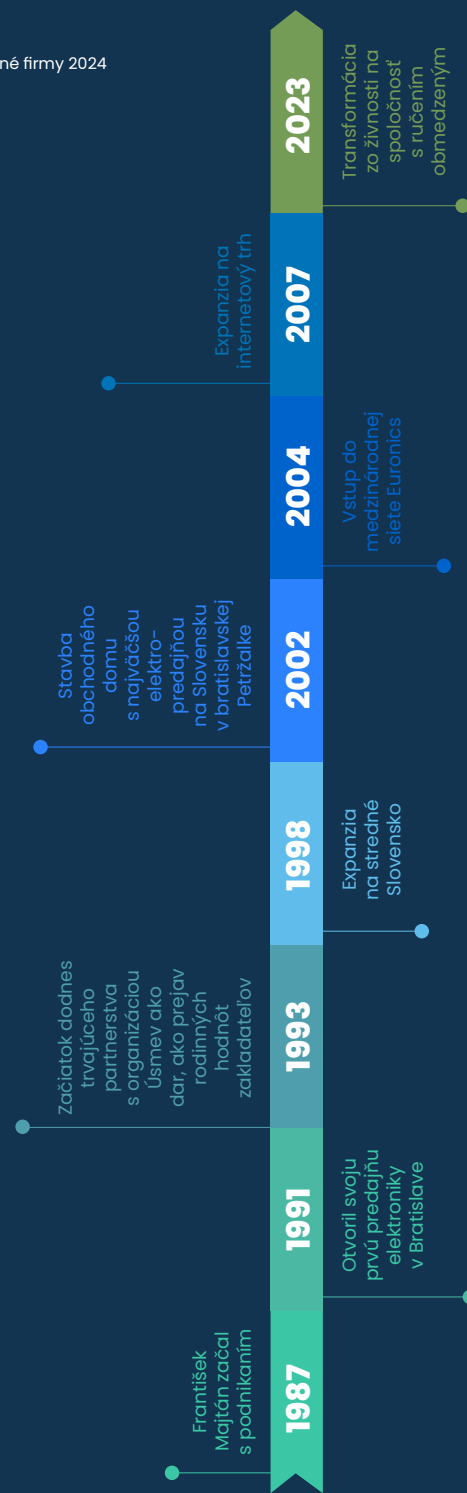
Tak ako František Majtán s podnikaním začínal, teda na živnosť, tak s ním pokračoval celé desaťky rokov až do súčasnosti. Aj s ohľadom na medzi-generačnú výmenu si ale uvedomoval, že musí živnosť pretransformovať

na spoločnosť s ručením obmedzeným. V živnosti totiž jeho synovia nemôžu pokračovať. Na tento proces sa pripravoval niekoľko rokov, konzultoval ho s právnikmi či účtovníkmi. Rodinnému podnikaniu v tejto situácii pomohol aj fakt, že rodina ešte v 90-tych rokoch založila spoločnosť s ručením obmedzeným, ktorá fungovala súbežne so živnosťou Františka Majtána. Túto spoločnosť si rodina ponechala desiatky rokov a časť podnikania realizovala cez ňu. Ako najpriateľnejšia možnosť na prechod živnosti na spoločnosť sa ukázal práve vklad živnosti do tejto spoločnosti s ručením obmedzeným. Najdôležitejšie v celom procese bolo podľa Františka Majtána informovať o zmene niekoľko stoviek organizácií od dodávateľov cez štátne inštitúcie až po obce a mestá a ďalšie subjekty, s ktorými prichádza firma do podnikateľského kontaktu. „Museli sme ich presvedčiť, že toto je nástupnícka firma, ktorá preberá všetky práva a povinnosti, a tým pádom nie je nič narušené a nič sa nemení,“ dodáva František Majtán. A to napríklad aj v súvislosti so záručnými lehotami za tovar a podobne. Tento proces sa podarilo po dvoch rokoch zavŕšiť na jar roku 2023. V súčasnej spoločnosti majú podiel všetci štyria členovia rodinného podniku, čo František Majtán taktiež považuje za dôležitý krok generáčnej výmeny.

Keď firmu odovzdávate v dobrých časoch aj 10 rokov a potom prídu zlé časy, zistíte, že ani toto obdobie nestačilo. Pretože práve v ťažkom období dostáva nástupca tú najlepšiu školu.

František Majtán

KLÚČOVÉ UDALOSTI FIRMY:





FLORIL, s.r.o.



Sídlo firmy:

Malinovo



Sektor podnikania:

cukrárenská výroba



Počet zamestnancov v roku 2023: 90



Generácia vedúca firmu:

prvá

Audio
verzia:



ZAKLADATELIA CUKRÁRENSKEJ VÝROBY FLORIL: MÁME MALÉ DETI, ALE GENERAČNÚ VÝMENU RIEŠIME UŽ TERAZ

Rodinnú cukrárenskú výrobu Floril z Malinova vedie trojica spolumajiteľov Liščíkovcov – bratia Florian a Tíbor a jeho manželka Beata. Hoci ešte nemajú ani 40 rokov a generačná výmena vo firme nie je pre nich horúcou témou, už teraz premýšľajú nad tým, ako v budúcnosti odovzdajú spoločnosť ďalšej generácii. Chceli by, aby firma, ktorú spolu vybudovali a stále ju rozvíjajú, napredovala aj po tom, čo sa oni už z podnikania stiahnu. Ich deti zatiaľ navštevujú základné školy či škôlku, ale postupne by chceli všetko pripraviť na to, aby v budúcnosti generačná výmena v spoločnosti prebehla hladko. Teda, ak sa niektoré z detí rozhodne v rodinnom podnikaní pokračovať. Prípadne, aby deti vedeli zodpovedne dohliadať na manažérov, ktorí by firmu riadili. „Teraz je našou hlavnou úlohou, aby sme boli dobrými rodičmi, aby sme si vybudovali so svojimi deťmi úprimný vzťah,“ opísala spolumajiteľka spoločnosti Beata Liščíková.

Floril je v súčasnosti najväčšou cukrárenskou výrobou na Slovensku a prevádzkuje tri cukrárne. Jej začiatky siahajú do roku 2008, kedy si jeden z bratov – Florian, založil živnosť a začal piecť koláče pre šamorínsku cukráreň. Je vyučený cukrár, ale po škole si nevedel nájsť zamestnanie v odbore. Tak najprv piekol koláče v maminej kuchyni pre známych a kamarátov popri práci čašníka. Keď však prišla ponuka na dodávanie koláčov do cukrárne, celá rodina sa spojila a prerobila pivničné priestory domu, aby v nich mohol rozbehnúť svoju živnosť.

Mal plné ruky práce, najmä na konci týždňa a cez víkendy, kedy sa koná veľa osláv a o torty či zákusky je veľký záujem. Ako postupne prestával stíhať, brat aj s Beatou, vtedy ešte iba priateľkou – mu začali pomáhať. A on ich postupne zaučal do cukrárskeho remesla. „*Ludom jeho zákusky veľmi chutili,*

chýr o nich sa širil najmä ústnym podaním, a tak to vlastne ostalo až dodnes,” dodala.

Spolu si kúpili prvé chladiarenské auto, ale pivnica domu im postupne začala byť malá. Tak sa v roku 2011 rozhodli, že si prenajmú priestory starej družstevnej reštaurácie. Opäť sa rodina spojila a svoj pomocne ich zrekonštruovala. Získali tak približne 3-krát väčší priestor a firma začala zamestnávať prvých piatich zamestnancov – všetko členov rodiny. *„Veľmi sme sa vtedy báli, či budeme vládnuť platiť nájomné a stíhať všetky objednávky. Pracovali sme v tom čase naozaj veľmi veľa, aj 16 – 17 hodín denne,”* priblížila Beata.



Zdroj: archív FLORIL, s.r.o.

Približne v rokoch 2016 – 2017 už spoločnosť zamestnávala 40 ľudí. Vtedy začali prvé problémy v organizácii práce. Firmu riadili jej traja zakladatelia, no každý urobil denne množstvo rozhodnutí, o ktorých už zvyšní dvaja spoluzakladatelia strácali prehľad. Preto vtedy firmu rozdelili na jednotlivé oddelenia ako výroba, expedícia či logistika, alebo predaj. Ich vedením poverili zodpovedných zamestnancov. Zároveň si majitelia medzi sebou prirodzene rozdelili úlohy, aby už nemal každý z nich na starosti všetko. *„Platila u nás základná filozofia, že sa nikto nevyvlieka z práce. Čo treba, to urobí – vyhrnie si rukávy*

a zastane prácu na hociktorom oddelení. Ale keď sa už firma dostane do takejto veľkosti, musia sa postupne nastaviť procesy a určiť, čo má kto na starosti,” vysvetlila Beata Liščíková.

Zo začiatku si trojica majiteľov kompetencie rozdeľovali prirodzene podľa toho, kto k akej oblasti inklinoval. Neskôr si na pomoc prizvali aj externých konzultantov a dali si urobiť osobnostné testy, aby lepšie spoznali svoje silné a slabé stránky. Podľa nich si potom vedeli kompetencie ešte lepšie podeliť.

V súčasnosti firma Floril zamestnáva 90 zamestnancov, z toho približne 20-ti sú rodinní príslušníci. *„Kamkoľvek prídem, ľudia sa ma pýtajú, či sa nepozabijame, keď vo firme pracuje tak veľa členov rodiny,”* pousmeje sa Beata. Problém s tým však podľa nej nie je. Zároveň doplnila, že to nikdy ani nebol cieľ zamestnávať tak veľa členov rodiny, skrátka to tak vyšlo. Videli ich víziu a to, že sa snažia robiť svoju prácu zodpovedne, a tak sa pripojili.

Ale nemožno si myslieť, že by títo členovia rodiny zastávali iba riadiace pozície. *„Podľa toho ľudí do firmy nevyberáme, práve naopak. Vedúci expedičného oddelenia či výroby, alebo logistiky – to sú všetko naši pôvodní zamestnanci,”* priblížila Beata. Akurát pozíciu vedúcej obchodov – predajní zastáva sesternica jej manžela. *„Tiež to nie je pre rodinné väzby, ale preto, že si za 11 rokov, čo u nás pracuje, preskákala všetkými možnými pozíciami,”* vysvetlila.

Tým, že ide o mladú rodinnú firmu, nachádzajú sa v trochu netypickej situácii – ako deti zamestnávajú svojich rodičov. Konkrétne vo firme pracujú rodičia Beatinho manžela a švagra. *„Svokra robí na expedičnom oddelení ako expedientka a svokor robí ako vodič na logistike,”* priblížila Beata. Keďže sú už preddôchodkovom veku, ani nemajú podľa jej slov ambície pracovať na riadiacich pozíciách. V minulosti, keď ešte nemali v podniku vytvorenú takú organizačnú štruktúru ako dnes, došlo niekedy aj ku konfliktom medzi rodičmi a deťmi. V súčasnosti je však štruktúra vytvorená tak, že priamymi nadriadenými rodičov sú zamestnanci zo stredného manažmentu, čo pomohlo pri predchádzaní konfliktov. Vo všeobecnosti sa však Liščíkovci snažia vo firme nastaviť veci tak, aby v rámci jednej domácnosti nebol jeden člen v pozícii nadriadeného a druhý podriadeného. Aj keď do podniku pred dvomi rokmi nastúpila švagrova manželka na personálne oddelenie.

Pred pár rokmi, ako začala Beata Liščíková častejšie chodiť na konferencie a prednášky o podnikaní, uvedomila si dôležitosť generačnej výmeny v ro-



Zdroj: archív FLORIL, s.r.o.

dinných firmách. Začala nad tým premýšľať a myslí si, že sa na celý proces treba zodpovedne pripraviť už vopred.

„Zistila som, že generáčná výmena v rodinnej firme je omnoho viac riadený proces, než ako som si predstavovala. Dovtedy som si ju idealizovala v zmysle, veď deti prídu a prevzmu firmu,“ opísala.

Ak sa však má takáto výmena vo firme úspešne udať, je za tým podľa nej množstvo práce a pripraviť treba viacero dokumentov. Niekedy je dobré spolupracovať aj s poradenskou spoločnosťou, ktorá s tým má skúsenosti aj z iných rodinných podnikov. Za dôležité považuje napríklad spracovanie rôznych zmien rodinného stavu, ktoré majú vplyv aj na firmu. Napríklad, keď sa niekto rozvedie, alebo či je pred manželstvom potrebné uzatvárať pred-

manželské zmluvy a tiež, kto môže mať obchodný podiel vo firme. *„Veľakrát sa totiž rodinné firmy rozpadnú práve preto, že sa rozpadne nejaký vzťah, alebo niekto v rodine zomrie a jeho podiel podedí člen rodiny, ktorý dovtedy vo firme vôbec nefiguroval,“* priblížila Beata. Uvedomila si tak, že generáčná výmena nie je iba otázkou jedného, alebo dvoch rokov. Nemožno precitnúť v 60 rokoch a pýtať sa, a čo bude teraz s mojou firmou?

Vo firme Floril o konkrétnych opatreniach na prípravu generáčnej výmeny zatiaľ iba diskutujú v rámci úzkeho kruhu vedenia spoločnosti. Potrebu takýchto krokov a dôležitosť prípravy na budúcu zmenu vedenia však už spolu s ňou vníma aj jej manžel Tibor. Švagor Florian to zatiaľ považuje za príliš vzdialenú budúcnosť. Spoločnosť je však v trochu netypickej situácii, keďže ju vedú akoby predstavitelia dvoch rodín, z ktorých má každá po dve deti.

Tým, že navštevujú rôzne semináre a stretnutia rodinných podnikov, stretávajú sa s názorom viacerých skúsenejších rodinných firiem. Napríklad, Beata Liščiková si vie predstaviť, že by sa jedného dňa rozhodli ísť cestou vytvorenia rodinného holdingu, ktorý by zastrešoval ich podnikanie.

Téma generáčnej výmeny momentálne na Slovensku výrazne rezonuje predovšetkým v rodinných firmách, ktoré vedú majitelia vo veku od 50 – 60 rokov. Beata Liščiková sa o túto tému zaujíma, číta si a počúva rôzne príbehy firiem. V podnikoch, kde generáčná výmena úspešne prebehla, začala príprava na ňu napríklad už pri vzdelaní detí. Dôležitá je znalosť jazykov a tiež ekonomické vedomosti, či zahraničná skúsenosť. *„Veľakrát sa odporúča, aby sa napríklad dieťa po skončení školy nezamestnalo hneď v danej rodinnej firme, ale aby naberalo skúsenosti v nejakej korporátnej spoločnosti, či v inom rodinnom podniku,“* priblížila. V zahraničí sú napríklad vybudované klastre alebo združenia rodinných podnikov, kde si firmy medzi sebou navzájom akoby „vymieňajú“ deti, aby získavali skúsenosti z iných rodinných firiem.

Beata Liščiková však nechce deťom už v takomto malom veku niečo plánovať alebo sa fixovať na budúcnosť. Pripravuje sa a premýšľa nad všetkými možnosťami, ktoré môžu nastať. Či sa už niektoré z detí rozhodne pokračovať v rodinnom podniku, alebo je možné, že tak neurobí žiadne. V tom prípade sa to dá podľa nej vyriešiť tak, že by prišiel externý manažér, ktorý by firmu viedol. *„Tým pádom by mali byť deti dostatočne vzdelané na to, aby vedeli tohto manažéra odkontrolovať,“* konštatovala. Vždy je možným riešením, samozrejme, aj predaj spoločnosti.

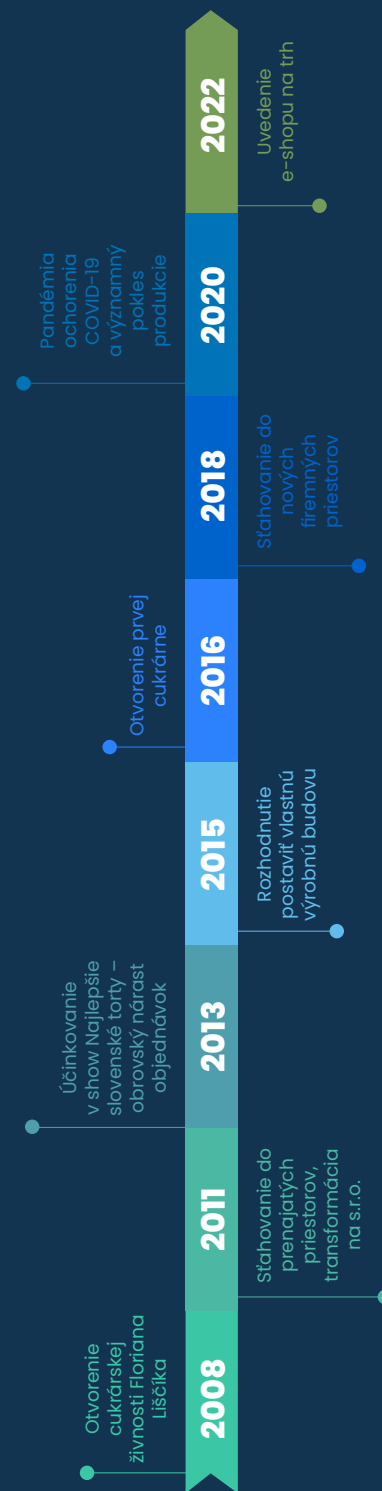
Liščikovci sa však v súčasnosti snažia najmä vybudovať si dôverný vzťah s deťmi. „Keď nemáte vytvorený dobrý vzťah so svojím dieťaťom, taký dôverný, že vám povie aj o tom, čo ho trápi, tak je potom náročné odovzdať mu firmu a veriť, že to zvládne,“ vysvetlila Beata Liščiková. Zároveň vedú potomkov k pracovitosti, aby vedeli, že „pečené holuby samé z neba nepadajú“. Teda, aby neočakávali, že niečo dostanú len tak zadarmo. Napríklad, keď prídu do cukrárne a pomáhajú s obsluhou pri predaji zákuskov, dostanú za to symbolický zárobok. Za ten si potom môžu niečo kúpiť.

Jedenástočná dcéra Beaty a Tibora Liščikovcov už zvykne pomáhať aj na expedičnom oddelení, keď sa balia vianočné koláčiky alebo svadobné výslužky. Rodičia sa snažia zachytiť jej ochotu pomáhať ešte teraz, kým je menšia, aby jej to neskôr prišlo ako prirodzené. Dôležitý je tiež pre deti, ktoré môžu v budúcnosti prevziať firmu, kontakt so zamestnancami firmy. Tí zvyknú v rodinných podnikoch pracovať aj desiatky rokov, keďže fluktuácia v takýchto firmách nebýva veľká. Deti si takto vyskúšajú jednotlivé pozície a vedia, čo zamestnanci vo firme robia. Sama Beata Liščiková vedie aj cukrárske kurzy pre 8 až 12-ročné deti, ktoré v nich podnecujú kreativitu. „Sústredíme sa teraz skôr na vlastnosti, ktoré v nich chceme vybudovať, aby sa raz mohli správne rozhodnúť,“ opísala.

Zistila som, že generačná výmena v rodinnej firme je omnoho viac riadený proces, než ako som si predstavovala. Dovtedy som si ju idealizovala v zmysle, veď deti prídu a prevezmú firmu.

Beata Liščiková

KLÍČOVÉ UDALOSTI FIRMY:





GALVEX, spol. s r.o.



Sídlo firmy:

Banská Bystrica



Sektor podnikania:

výroba farmaceutických prípravkov



Počet zamestnancov v roku 2023: 50



Generácia vedúca firmu:

druhá

Audio
verzia:



RODINNÁ FIRMA GALVEX SI CHCE V ČECHÁCH VYTVORIŤ ZVERENECKÝ FOND

Zo štyroch detí pôsobí v banskobystrickej firme Galvex len jeden. Martin Kamas ako 28-ročný nahradil na čele svojho otca – zakladateľa spoločnosti Ľubomíra Kamasu, keďže ako jediný prejavil záujem o riadenie rodinného podniku. Rodina sa tak momentálne zaoberá druhou fázou medzigeneračnej výmeny, a tou je prerozdelenie majetku a nastavenie procesov aj pre ďalšie generácie. Kamasovci sa rozhodli, že vytvoria rodinný holding. Z majoritnej časti má byť holding vedený zvereneckým fondom, ktorý chcú zriadiť v Českej republike. Na Slovensku totiž takáto možnosť neexistuje. V rámci zvereneckého fondu si chcú nastaviť pravidlá a princípy fungovania aj pre nasledujúce generácie.

Začiatky rodinnej firmy Galvex, ktorá vyrába lieky, zdravotnícke pomôcky, výživové doplnky, či kozmetické výrobky, siahajú do roku 1992. Vtedy ju založil Ľubomír Kamas. Začínali klasickými produktmi, ktoré už roky poznajú mnohí pacienti. Napríklad výrobou octanovej či gárovej masti alebo tabletiiek magnézia. „Bola to iná doba, iné pomery a aj iné problémy, než sú teraz. Keď sme získali úver, mali sme 23-% úrok, čo by dnes bola úžera,“ opisuje Ľubomír Kamas. Napríklad okolo roku 2000 bola splatnosť faktúr v tom čase až nepredstaviteľných 200 dní. „Takže nakúpíte suroviny, obaly a zaplatíte ľudí, lenže peniaze dostanete za 200 dní,“ dodáva. To, čo vo firme v tomto období vyrobili, on následne rozvážal autom po lekárnach na strednom Slovensku a manželka sa starala o ekonomiku. Ako mnoho firiem v tom čase, aj oni začínali v prenajatých priestoroch, neskôr si kúpili vlastnú – väčšiu budovu. Galvex sa pritom neustále rozširuje. Do aktuálnych priestorov sa presúvali s približne 15 zamestnancami, pričom dnes ich v rodinnej firme pracuje 50. Spoločnosť si medzičasom dokúpila aj ďalšiu budovu, aby nemusela pristať novú skladovú priestory.

Manželia Kamasovci sú obaja vyštudovaní farmaceuti. V rámci rodinnej firmy mal otec na starosti výrobu, obchod a predaj, mama riadila a do dnešného dňa aj stále vedie oddelenie zodpovedné za kvalitu výrobkov. Ako



hovorí Ľubomír Kamas, rodinnej firme obetoval veľa času, manželka akoby sama vychovala ich štyri deti. Manželia totiž majú tri dcéry a syna. Všetci štyria už od detstva vypomáhali v rodinnej firme, ale čo sa týka ich kariérneho smerovania, rodičia ich do ničoho nenútili. „Musím povedať, že rodičia nás nikdy do ničoho netlačili. Áno, máme rodinnú firmu, ale vždy to bolo doma tak – choďte študovať a robiť to, čo vás baví a naplňuje,“ opisuje syn Martin. Najstaršia dcéra tak vyštudovala cestovný ruch a momentálne vedie penzión. Druhá dcéra absolvovala verejné zdravotníctvo a sociálnu prácu a chce viesť dom pre seniorov, ktorý je v štádiu príprav. Tretia dcéra, s umeleckým duchom, vyštudovala bábkoherectvo a arteterapiu a tejto oblasti sa aj venuje. Najmladší syn Martin sa rozhodol, že pôjde študovať manažment s víziou, že by rád prevzal v budúcnosti následne rodinnú firmu.

Už počas štúdia na vysokej škole sa postupne zapájal do diania vo firme. Po skončení školy v roku 2015 do nej nastúpil ako asistent obchodného oddelenia. Následne mu otec postupne zveroval ďalšie a ďalšie kompetencie. Do dvoch rokov sa zakladateľ z aktívneho riadenia firmy úplne stiahol a syn ju v súčasnosti riadi už ako prokurista.

„Nebolo by dobré, aby sme tu spolu sedeli ešte ďalších päť rokov. Vytváralo by to medzi nami zbytočné trenice. Takže, ako žartom hovoríme, odovzdal som mu kľúče od kancelárie a potíšku som sa vytratil pred šiestimi rokmi,“ opisuje Ľubomír Kamas. Syn Martin doplnil, že firmu preberal ako zabezpečenú stabilnú spoločnosť, ktorá dobre hospodárila. Mnohí zamestnanci v nej pracovali už dlhé roky, čiže jednotlivé oddelenia fungovali viac-menej bezproblémovo. Otec ho zároveň nechával už v mladom veku robiť vlastné rozhodnutia, aj keď možno nie všetky boli úplne ideálne. „Už aj teraz, keď si pozriem niektoré svoje minulé rozhodnutia, tak sa len pousmejem a poviem si – som rád, že to nebola nejaká významná zákazka,“ hovorí Martin. Otec však dodáva, že keď sa človeku všetko darí na 100 %, nie je to dobré. „Keď sa nám to darí na približne 70 %, tak je to úplne super. Pretože človek zistí, že niekedy sa jednoducho niečo nepodarí. Ak by sa roky darilo všetko na 100 %, a potom sa niečo nepodarí, môže to človeka vykoľajiť,“ vysvetlil Ľubomír Kamas.

Rodina sa tak zhoduje, že generačná výmena na manažérskom poste vo firme prebehla celkom hladko, bez zásadných problémov a zvládli ju aj bez pomoci externých poradcov.

Zdroj: Marek Mucha, Forbes Slovensko



Zostáva vyriešiť ešte majetkové otázky a tiež nástupníctvo ďalších generácií. Na túto fázu generačnej výmeny si už aj vďaka projektu Slovak Business Agency (SBA) pre rodinné firmy zabezpečili aj externých poradcov ako na rodinné vzťahy, tak aj dane a financie.

Samotný rodinný holding budú z minoritnej časti vlastníť členovia rodiny ako fyzické osoby, ktorým sa budú vyplácať dividendy. Z majoritnej časti bude holding vlastnený zvereneckým fondom založeným v Českej republike. Na Slovensku totiž takáto možnosť zatiaľ neexistuje. V rámci zvereneckého fondu si rodina nastaví pravidlá fungova-



Zdroj: Marek Mucha, Forbes Slovensko

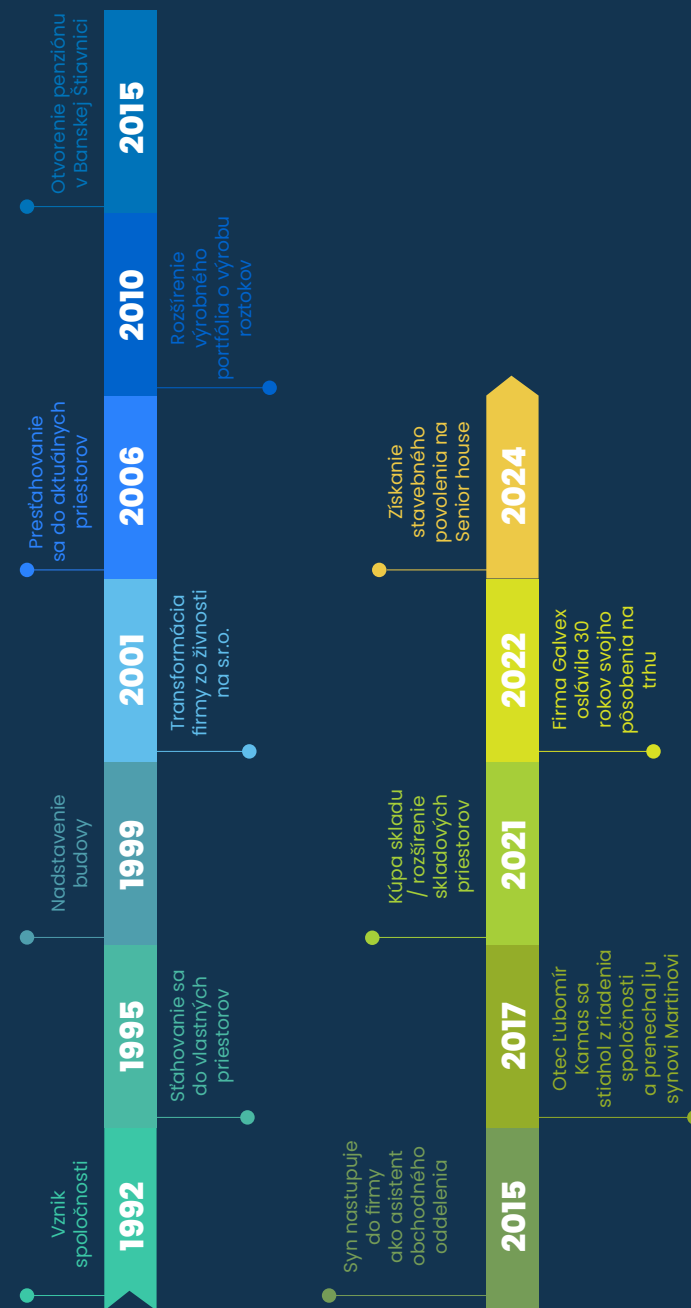
nia holdingu, ale aj výkonnej spoločnosti. Takáto štruktúra umožňuje stanoviť si základné pravidlá a princípy podnikania, na základe ktorých môže rodinný holding fungovať teraz, a aj v budúcnosti. Napríklad aj to, čo, kedy a komu sa budú vyplácať financie, kto môže doň vstúpiť alebo vystúpiť. „Páči sa mi na tom, aj keď my sme riešili prioritne naše deti, že v rámci tohto systému sa už pozeráme aj do ďalšej budúcnosti a myslí sa aj na ďalšie generácie,“ opisuje mama Libuše Kamasová, ktorá má už teraz šesť vnúčat.

Na diskusie ohľadom presných pravidiel fungovania zvereneckého fondu a rodinného holdingu si rodina necháva dostatok času. Všetci sa spoločne zhodujú na tom, že si želajú, aby bol každý člen rodiny spokojný s nastavením, ktoré si odsúhlasia. Dnes výborne spolu vychádzajú a chceli by, aby sa dobré vzťahy zachovali v rodine aj vo firme aj do budúcnosti. „Toto je naša rodičovská túžba, aby sme videli, že naše deti a vnúčatá spolu dobre vychádzajú a to čo sme vybudovali ich spája a nie rozdeľuje,“ dodáva Libuše Kamasová.

Rodičia nás nikdy do ničoho netlačili. Áno, máme rodinnú firmu, ale vždy to bolo doma tak - choďte študovať a robiť to, čo vás baví a napína.

Martin Kamas

KLÚČOVÉ UDALOSTI FIRMY:





ESOX – PLAST, s.r.o.



Sídlo firmy:

Liptovský Ján



Sektor podnikania:

výroba plastových výrobkov



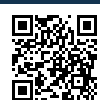
Počet zamestnancov v roku 2023: 150



Generácia vedúca firmu:

druhá

Audio
verzia:



ESOX-PLAST VLASTNIA BRAT A SESTRY. MAJÚ VYTVORENÉ HOLDINGY, PRIČOM KAŽDÝ MÁ JEDEN HLAS PRI ROZHODOVANÍ

Rodinná firma Esox-Plast z Liptova je výnimočná v tom, že v nej začína pracovať už tretia generácia rodiny. Podarilo sa to vďaka tomu, že v roku 1993 začínal podnikateľ mladý Tibor Tekel' so svojim vyše 60-ročným otcom a v súčasnosti postupne odovzdáva skúsenosti ďalšej generácii. Tibor Tekel' by chcel v najbližších rokoch odovzdať aktívne riadenie firmy do rúk externého manažéra, kým mladí členovia rodiny získajú potrebné skúsenosti. Esox-Plast však vlastní tri rodinné holdingy, ktoré vytvorili rodiny Tibora Tekel'a a jeho dvoch sestier, ktoré postupne vstúpili do rodinného podnikania. Rodina má vytvorenú ústavu a v súčasnosti diskutuje o zriadení fondu, ktorý má slúžiť na financovanie vzdelania pre nasledujúce generácie.

Rodinný podnik Esox – Plast z Liptovského Jána, ktorý zamestnáva približne 150 ľudí, zakladal v roku 1993 vtedy 27-ročný Tibor Tekel' so svojim vyše 60-ročným otcom. Tibor bol čerstvý inžinier – strojár a jeho otec bol tiež strojárom celý svoj život. Vzali si do prenájmu nástrojareň Tesly Liptovský Hrádok. „Mesiac na to mal otec infarkt a ja ako 27-ročný chalan som sa ocitol sám aj s 50 zamestnancami,“ opisuje Tibor Tekel'. Nasledovali podľa jeho slov dva ťažké roky, po ktorých sa rozhodol, že do firmy prizve aj svoje dve sestry Ivicu a Drahoslavu. „Uvedomil som si, že by bolo dobré mať bližších spolupracovníkov, na ktorých sa dá spoľahnúť,“ vysvetľuje. Jedna sestra predtým pracovala ako šéfkla učtárne, čo sa hodilo aj do rodinnej firmy, keďže financie boli slabinou firmy. Druhá sestra sa venovala oblasti ľudských zdrojov, čo bolo tiež pre rodinný podnik veľmi potrebné. Od roku 1996 sa tak zišli v rodinnej firme všetci traja súrodenci.

Spoločnosť fungovala najskôr ako nástrojareň, neskôr vybudovali aj lisovňu. Venujú sa predovšetkým výrobe nástrojov a plastových dielov. Podnikajú v oblasti automotive a priemyslu bielej techniky. Firma v súčasnosti zamestnáva približne 150 ľudí a chcela by rozšíriť svoju výrobu aj v zahraničí.

Všetci traja súrodenci by sa radi postupne stiahli z výkonných pozícií vo firme a prenechali ich nástupcom. Jedna zo sestier, zodpovedná za financie, už je na dôchodku a jej pozíciu preberá externý človek. Druhá sestra má už tiež na aktuálnej pozícii na logistike nástupkyňu a je na ceste prenechať jej túto pozíciu. Tibor Tekel' sa o takýto krok už raz pokúsil, do rodinného podniku nastúpil výkonný riaditeľ z prostredia firmy, ale nevyšlo to a v roku 2022 sa musel vrátiť späť na výkonnú pozíciu. *„V rodinnej firme nie je jednoduché nastaviť vzťahy medzi rôznymi úrovňami riadenia, ak má byť manažérovi z rodiny nadriadený manažér mimo rodinu,“* vraví Tibor Tekel'.

Návrat Tibora Tekel'a do firmy je ale len dočasná záležitosť a chcel by to do roku, maximálne dvoch urobiť tak, že sa stiahne na strategickú pozíciu a nebude v dennodennom operatívnom biznise. Zároveň si myslí, že v najbližších rokoch bude ešte potrebné do rodinného podniku prijať ďalšieho externého manažéra, ktorý podnik povedie na pozícii výkonného riaditeľa. Aj keď viacerí členovia rodiny vo firme pracujú, na takúto vedúcu pozíciu je pre nich ešte podľa Tibora Tekel'a priskoro. *„Predsa len ešte nemajú také skúsenosti, ktoré si myslím, že sú vyžadované,“* dodáva. Do budúcnosti to, samozrejme, nevyklučuje. Výkonný riaditeľ z externého prostredia znamená podľa Tibora Tekel'a v istom zmysle výhodu, a aj nevýhodu. Výhodou môže byť to, že ako nezávislý prvok môže priniesť do firmy vysokú odbornosť a výkon. Na druhej strane sa môže ocitnúť v nekomfortnej situácii, keďže jeho kolegovia alebo podriadení sú z rodiny. Na tomto do veľkej miery zlyhal aj prvý pokus o začlenenie riaditeľa mimo rodiny do rodinnej firmy. Na pozíciu výkonného riaditeľa nastúpil človek z firmy, ktorý pôsobil na rôznych manažérskych pozíciách a poznal firmu detailne. Podcenili sme však fakt nastavenia jasných pravidiel komunikácie a vzťahov medzi ním a aktívnymi členmi rodiny a trvania na týchto pravidlách. Do budúca isto využijeme poradenstvo externej HR spoločnosti, aby sme naše chyby neopakovali a potenciálne predišli ďalším.

Tibor Tekel' má tri deti – dvoch synov a dcéru, z toho jeden syn v podniku pracuje na oddelení obchodu. Je technicko-manažérsky typ a v rodinnej firme sa našiel. Študoval v Českej republike a Anglicku strojárstvo a manažment. A hoci mal lukratívne pracovné ponuky, na ktorých by zarábala lepšie ako v rodinnej firme, Tibor Tekel' mu ako otec dal ponuku prísť do firmy. Veľa spolu o tom hovorili a on to prijal. Druhý syn sa venuje marketingu a v rodinnom podniku sa nevidí, no a dcéra študuje tanec.

Zároveň má jedna sestra Tibora Tekel'a Drahoslava Trégerová dvoch synov, ktorí sú obidvaja zamestnaní v Esox-Plast. Jeden má na starosti výrobu v lisov-

ni, druhý v nástrojárni. A v prípade druhej sestry Ivice Multáňovej pracuje z jej dvoch dcér jedna v rodinnej firme, vedie učtáraň. Všetci sú približne tridsiatnici.

Potrebu zaoberať sa medzigeneračnou výmenou v podniku si Tibor Tekel' uvedomil približne v roku 2015, keď absolvoval seminár o rodinných firmách. Mal vtedy 50 rokov a odvtedy sa postupne začal zaoberať touto témou. Vo všeobecnosti si myslí, že vo veku najneskôr 50 až 60 rokov by sa touto otázkou mali zaoberať všetci zakladatelia rodinných firiem. *„Povedal by som, že čím skôr, tým lepšie. Pretože človek má oveľa viac času aj na to, aby potomkov sledoval a dokonca ich trochu aj usmernil,“* opisuje. A ak sa už generačná výmena nezačne vo firme riešiť na formálnej úrovni, tak je aspoň dôležité o nej diskutovať. *„Ono to skutočne nie je jednoduchý proces. Aj keď sa tak na konci javí, dôjde k nemu nie je ľahké,“* dodáva.

Dôležité je tiež podľa neho, aby bol k tomuto procesu prizvaný aj externý poradca. Pretože to, čo povie rodič znie inak, než keď to povie niekto, kto už zažil odovzdávanie desiatok rodinných firiem z generácie na generáciu. Sám si tiež uvedomil, že v živote môžu nastať rôzne situácie a za najväčšiu chybu pri medzigeneračnej výmene považuje to, ak sa ňou niekto nezaobere vôbec.

Rodinnú firmu najprv vlastnil Tibor Tekel' so svojím otcom na polovicu. Otec v roku 2023 zomrel, ale ešte predtým stihol vysporiadať všetok svoj majetok. Časť svojho podielu venoval vnúčatám a časť deťom. *„Založil tradíciu toho, aby bol majetok zmanžovaný ešte počas života,“* dodáva Tibor Tekel'.

Čo sa týka súčasného majetkového usporiadania rodinnej firmy, rodinná vetva každého z troch súrodencov, čiže Tibora Tekel'a a jeho sestier Ivica a Drahoslava, má založený vlastný rodinný holding. Tieto spoločne vlastnia Esox-Plast. Rodinný holding Tibora Tekel'a má 44-% podiel vo firme a holdingy jeho sestier majú zhodne po 28 %. Keď sa vo firme hlasuje, príde vždy jeden zástupca z každého holdingu. Ak by rodinnú firmu vlastnil len jeden holding, podľa Tibora Tekel'a by bolo majiteľov už príliš veľa, v súčasnosti by to bolo 11 ľudí. Takto to majú jednotlivé vetvy rodiny podelené a v rámci rodinných holdingov už postupne nastupuje aj ďalšia generácia, ktorá v najbližších rokoch nahradí trojicu súrodencov. Ale rodina podľa jeho slov otvorene diskutuje o všetkom. Napríklad, či by percentuálny podiel pri hlasovaní nemal byť iný v prípade strategických investícií. Takou môže byť plánovaná investícia a výroba v zahraničí alebo niečo podobné.

Raz, prípadne dvakrát do roka zasadá rodinná rada, v ktorej sú všetci majitelia firmy, teda rodinní príslušníci, ktorí sa na rodinnom podnikaní aktívne podieľajú.

jú, ale aj tí, ktorí sú v roli pasívnych spoluvlastníkov. Referujú sa na nej výsledky a diskutuje sa o ďalších plánoch. V dokumentoch rodiny, teda aj v rodinnej ústave, sú zakotvené niektoré pravidlá. Napríklad otec Tibora Tekel'a mal z firmy zabezpečenú doživotnú rentu a to isté by rodina chcela zachovať aj pre ďalšie generácie. Alebo že každý zo staršej generácie, čiže z troch súrodencov, má nárok na auto v určitej hodnote raz za 4 – 5 rokov. Zároveň sú životní partneri detí vylúčení z priameho vlastníctva firmy, ale v budúcnosti sa to môže zmeniť. Rodina v súčasnosti diskutuje napríklad aj o tom, že by vznikol fond na vzdelanie. Aby bol dostatok peňazí pre vnúčatá na ich kvalitné štúdium.

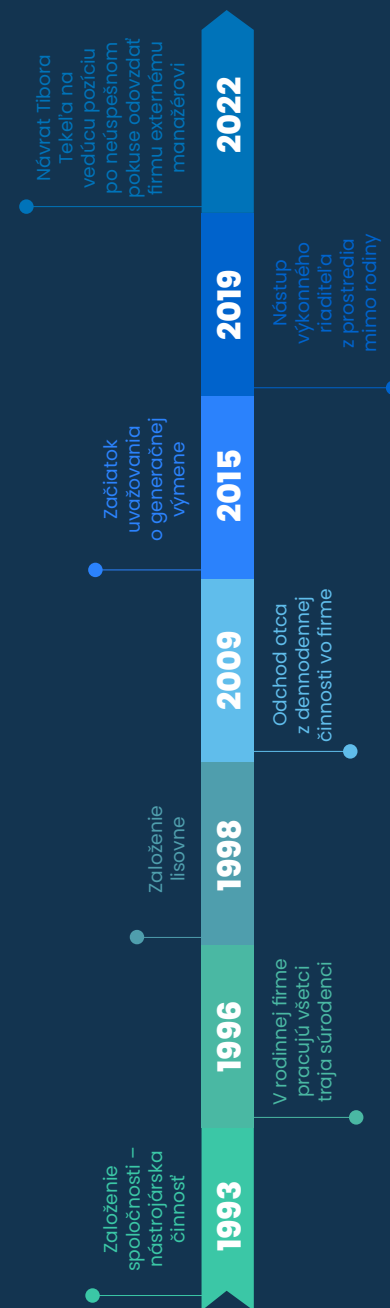
V rodine podľa Tibora Tekel'a vždy panovali dobré vzťahy a nejaké „žabomyšie“ vojny sa nevedli. Stále im išlo o spoločný výsledok. *„Ešte od starých rodičov sme mali takú výchovu, že sme mali vždy dobré vzťahy. Vedeli sme a dodnes sa vieme dohodnúť. Samozrejme, niekedy to škrípe viac, inokedy menej, ale vedeli sme sa dohodnúť. A toto sa snažíme odovzdávať aj ďalej,*“ opisuje.

Momentálne ho baví a napína to, že môže odovzdávať mladým svoje skúsenosti či kontakty. *„Je to pre mňa úplne nový reštart v živote,*“ hovorí. Zároveň dodáva, že jeho ambíciou je – po vzore svojho otca – umrieť bezmajetný. To znamená, vysporiadať si celý svoj majetok ešte za života. Tak bude vedieť, ako s ním bude naložené. Či už ho budú vlastníť jeho deti alebo nejaká nadácia. O tom sa ešte v rodine bude diskutovať. *„Všetky možnosti sú otvorené,*“ konštatuje Tibor Tekel'.

Ešte od starých rodičov sme mali takú výchovu, že sme mali vždy dobré vzťahy. Vedeli sme a dodnes sa vieme vždy dohodnúť. Samozrejme, niekedy to škrípe viac, inokedy menej, ale vedeli sme sa dohodnúť. A toto sa snažíme odovzdávať aj ďalej.

Tibor Tekel'

KLÍČOVÉ UDALOSTI FIRMY:



KÚPELE NIMNICA CHCE MAJITEĽ PREPÍSAŤ ROVNO NA VNÚČATÁ

František Halmeš vlastní v Kúpeľoch Nimnica rozhodujúci podiel. Nezvažuje ho však prepísať na svoje tri deti, ale priamo na 13 vnúčat. Časť členov rodiny s týmto zámerom súhlasí, niektorí však majú iný názor. O najvhodnejšom riešení tak diskutujú na rodinných radách, ako možnosť padol aj návrh na prevod majetku iba na tri dcéry Františka Halmeša. Aby ostal v pokrvnej línii, bol by vyňatý z bezpodielového spoluvlastníctva manželov.

František Halmeš v 90-tych rokoch viedol okresný úrad práce v Považskej Bystrici. Po politických zmenách však musel s týmto zamestnaním skončiť a nanovo sa zamyslieť nad budúcnosťou. Keďže v tom období zažívali rozmach rôzne rekvalifikačné kurzy, do ktorých smerovalo veľa financií, rozhodol sa založiť si rekvalifikačnú inštitúciu. Tak získal peniaze, s ktorými neskôr odkúpil podiely zamestnancov v Kúpeľoch Nimnica. Neskôr kúpil aj ďalšie akcie, až jeho spoločnosť získala väčšinu a on sa stal v roku 2003 ako 51-ročný ich generálnym riaditeľom. „Kúpele neboli ziskové a boli technologicky aj energeticky zastarané,“ opisuje František Halmeš.

Veľkú úlohu pri postupnej záchrane a obnove kúpeľov zohral Martin Pavlík, zať, ktorý aj napriek dovtedajšej pracovnej neskúsenosti s veľkým nasadením pomohol k celkovej obnove kúpeľov. V priebehu niekoľkých rokov boli kúpele ekonomicky zachránené, energeticky stabilizované a postupne dokázali tvoriť zisk, z ktorého bol financovaný ich ďalší rozvoj.

František Halmeš v súčasnosti zastáva pozíciu predsedu predstavenstva Kúpeľov Nimnica. Vlastní spoločnosť, ktorej patrí 70 % akcií kúpeľov, 20 % prináleží Všeobecnej zdravotnej poisťovni a 10 % má obec Nimnica. Kúpele zamestnávajú približne 200 ľudí.

Do podniku postupne vtiahol aj časť rodiny. S manželkou majú tri dcéry, v kúpeľoch v súčasnosti pracuje jedna – Silvia. Je manažérkou obchodného a zdravotného úseku. V kúpeľoch nahradila manžela, dovtedajšieho riaditeľa, ktorý v rámci rodinných aktivít zodpovedá za agentúru dočasného za-

Kúpele Nimnica, a. s.



Sídlo firmy:

Nimnica



Sektor podnikania:

ostatná zdravotná starostlivosť



Počet zamestnancov v roku 2023: 175

Audio
verzia:



Generácia vedúca firmu:

druhá





Zdroj: Slovak Business Agency

mestnávania, psychologické poradenstvo a rehabilitačné centrum v Považskej Bystrici. Riaditeľom kúpeľov sa vtedy stal druhý zať Františka Halmeša – Miloš Michalec.

Miloš Michalec je v rodinnej firme 12 rokov. Za toto obdobie si v kúpeľoch prešiel rôznymi pozíciami. Začínal ako pravá ruka technického námestníka, keďže je vyštudovaný stavebný inžinier. Neskôr mal na starosti najprv samotný technický úsek, kde pod jeho vedením kúpele preinvestovali niekoľko miliónov eur, a potom mu k nemu pribudli aj gastro, ekonomické a housekeeping úseky, vrátane investičných zámerov spoločnosti. Až sa v roku 2022 stal ako 38-ročný ich výkonným riaditeľom.

Halmešovci majú 13 vnúčat, z toho najstaršie má 22 rokov a najmladšie len tri roky. Dve dcéry majú po päť detí a jedna dcéra má troch potomkov. O kúpeľoch František Halmeš veľmi rád diskutuje s vnúčatami, ktoré sú už staršie. *„Dokonca sa aj hrávame na kúpele, na riešenie rôznych problémov. Nasto-*

lím problém a ony sa ho snažia vyriešiť. Musím povedať, že ma to prekvapuje, ako dokážu reagovať a hľadať odpovede na tieto vymyslené situácie, opisuje.

Staršie vnúčatá zároveň chodia do kúpeľov na brigády. Pracujú napríklad ako čašníci, prípadne robia pomocné práce v areáli alebo sa starajú o park. Podľa Františka Halmeša si tak vytvárajú vzťah k rodinnej firme, časť z nich si podľa neho vie predstaviť svoju budúcnosť priamo v podniku. *„Ale nerobím to nijakým násilným spôsobom, lebo toto je taký podnik, ktorý môžeme nechať profesionálne riadiť,*“ vysvetľuje.

Čo sa týka medzigeneračnej výmeny na manažérskej pozícii, tú už rodina Halmešovcov zvládla. V súčasnosti však členovia rodiny diskutujú o prevode majetku rodinnej firmy na ďalšiu generáciu. Poradcov zameraných na túto oblasť rodina zatiaľ neoslovila. Diskutujú na rodinných radách, kde sa židú manželka Halmešovci a ich dcéry s manželmi. Za posledné dva až tri roky sú tieto stretnutia častejšie a pravidelnejšie. Rodinné stretnutia sa konajú približne raz za štvrtrok, ale neformálna diskusia o budúcnosti býva samozrejme častejšie.

Zdroj: Slovak Business Agency





František Halmeš má v tomto smere vlastnú predstavu – chcel by majetok rodinnej firmy prepísať rovno na svojich 13 vnúčat, nie na dcéry a prípadne ich manželov. „Myslím si, že keď sa to rozdelí rovnakým dielom na všetky vnúčatá, tak to bude spravodlivé,“ odôvodňuje. Nevie si podľa vlastných slov predstaviť spravodlivejšie riešenie, pretože vnúčatá sú na rovnakej štartovacej čiare.

V rodinnej firme roky aktívne pracuje jedna dcéra s manželom a tiež muž druhej dcéry. Tretia dcéra aj s rodinou žije v Trnave, do fungovania kúpeľov preto aktívne nezasahujú. Niektoré z detí tak podľa Františka Halmeša vložili úsilie a energiu do rozvoja rodinného podnikania. Nastoliť medzi nimi úplnú spravodlivosť by preto bolo ťažké. Rodina sa zároveň vždy snažila všetky zarobené peniaze investovať späť do rozvoja kúpeľov. František Halmeš tak priznáva, že odmeňovanie členov rodiny nie je porovnateľné s rovnakými pozíciami v iných

Zdroj: Slovak Business Agency



Zdroj: Slovak Business Agency

firmách. „Je, na možno minimálnej úrovni, v porovnaní s riadiacimi pozíciami v iných podnikoch. Všetko sa snažíme dávať opäť do rozvoja kúpeľov,“ opisuje. Za jeho zámerom odovzdať majetok rodinnej firmy rovno vnúčatám je tak snaha o absolútnu spravodlivosť v jeho rozdelení.

Chcel by do budúcnosti vypracovať aj pravidlá na nakladanie s týmto majetkom. Napríklad, ak by sa niektoré z vnúčat rozhodlo svoj podiel predať, malo by ho ponúknuť za primeranú cenu ostatným, aby majetok ostal v rodine. Zároveň by chcel nastaviť mechanizmy, ktoré by v budúcnosti platili pri hlasovaní. Napríklad, že by sa muselo rozhodnúť trojpätinovou väčšinou, ale dve rodiny by nemohli prehlasovať tretiu. Takže pri kľúčových rozhodnutiach by mal byť hlas z každej rodiny.

Niektorí členovia rodiny s týmto zámerom Františka Halmeša súhlasia, časť z nich však má iný názor. Napríklad zať Miloš a jeho manželka nepovažujú takéto riešenie za najšťastnejšie. „V rodine sa o tom konštruktívne rozprávame. Ale za našu rodinu, teda za mňa a moju manželku musím povedať, že máme trochu odlišný názor na túto otázku,“ hovorí Miloš. Rozumie tomu, čo chce

jeho svokor takýmto krokom dosiahnuť, ale myslí si, že majetok by nemal automaticky prejsť na ich deti. Do úvahy podľa neho prichádza napríklad možnosť, že by majetok prešiel iba na dcéry Františka Halmeša a bol by vyňatý z bezpodielového vlastníctva manželov. Aby zostal v pokrvnej rodinnej línii. Či sa následne o niekoľko rokov prevedie na ich deti, o tom by rozhodli oni ako rodičia. „Ja ako rodič predsa lepšie viem, či je dané dieťa vhodné na to, aby malo nejaký podiel v rodinnej firme. Myslíme si, že vidíme ako rodičia danú zrelosť dieťaťa na spravovanie majetku najlepšie aj s ohľadom na časový horizont. Toto riešenie nám nepríde vhodné, nakoľko sa preskočí jedna generácia, ktorá by mohla niečo ovplyvniť“, odôvodňuje. Zároveň je už v súčasnosti vnúčať 13. Keby každé automaticky získalo podiel, skomplikovalo by sa podľa Miloša rozhodovanie o strategických otázkach rodinného podnikania, hrozilo by, že bude nepružné a zdĺhavé.

V otázke rozhodovania a hlasovania si však František Halmeš myslí pravý opak. „Pri hlasovaní 13 ľudí nenastane nespravodlivosť, pretože musí napríklad 9 ľudí hlasovať za, a to z každej rodiny. Ale keď sa budú musieť dohodnúť len tri sestry, tak sa môžu dve dohodnúť proti jednej, ktorá sa bude cítiť ukrivdená a bude to nespravodlivé,“ opisuje.

Rovnako ako otec si aj jeho dcéra Silvia (Pavliková) myslí, že majetok by mal prejsť rovno na vnúčatá. „Myslím si, že je to naozaj spravodlivejšie. Počet detí v jednotlivých rodinách nie je rovnaký, čiže by boli podielovo zvýhodnené deti z menších rodín, mali by väčšiu silu svojho hlasu,“ odôvodnila. Zároveň podľa nej bude pri 13 vnúčaťach širšie spektrum názorov a nebudú zaťažene takou veľkou konkurenciou a súbojom, ako napríklad súrodenci. Súčasne vníma pozitívne, že prechodom majetku na vnúčatá môže byť zapojených do hlasovania viac ľudí.

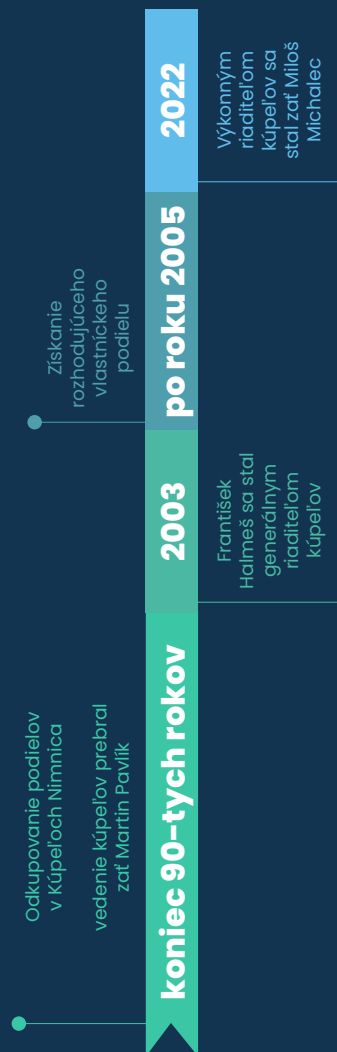


Som presvedčený, že rozdelenie majetku rovnakým dielom na všetky vnúčatá bude spravodlivé.



František Halmeš

KLÚČOVÉ UDALOSTI FIRMY:



Počas celého obdobia boli kúpele kontinuálne obnovované s dobrými ekonomickými výsledkami.

VEDENIE RODINNEJ FIRMY PPA CONTROLL PREVZALA DCÉRA

Rodinnú firmu PPA CONTROLL z Bratislavy už prevzala dcéra Darína, keď na čele podniku vystriedala svojho otca Karola Pavlú. Ako sama hovorí, generačná výmena trvá v podstate celých trinásť rokov, čo vo firme pracuje. Spoločnosť je špecifická v tom, že funguje ako zamestnanecká akciová spoločnosť. Väčšinový podiel vlastní rodina Pavlúovcov cez družstvo. Zároveň je v spoločnosti najvyšším orgánom dozorná rada, ktorá má predovšetkým kontrolnú úlohu. Výkonná moc je v rukách predstavenstva.

PPA CONTROLL (skratka pre Podnik priemyselnej automatizácie) je dodávateľsko-inžinierska spoločnosť, ktorá pôsobí v oblasti energetiky a priemyslu, je dodávateľom dopravných technológií, elektrosystémov, merania, regulácie a procesnej automatizácie, ponúka komplexnú správu priemyselných parkov a realizuje projekty v oblasti veľkých technologických celkov. Zачiatky spoločnosti siahajú ešte do 50-tych rokov. Jej novodobá história sa však začala písať po nežnej revolúcii, keď si v roku 1991 zamestnanci založili zamestnaneckú akciovú spoločnosť a chceli sprivatizovať firmu. Spoločnosť ale bola v tom čase vo veľmi zlom stave. „Hovorili nám vtedy, že neprežijeme ani šesť mesiacov. No, ale už je to vyše 30 rokov, a sme stále tu,“ hovorí Karol Pavlú. Spoločnosť sa podarilo sprivatizovať v roku 1994. Karol Pavlú v nej vlastní spolu s rodinou väčšinový podiel. „Prvé roky boli veľmi komplikované, ale myslím, že sme ich zvládli,“ dodáva. Aktuálne má spoločnosť deväť dcérskych firiem, zamestnáva spolu takmer 850 ľudí a zákazky realizuje aj v zahraničí. „V súčasnosti sme veľkí medzi malými a malí medzi veľkými. Ale myslím si, že v našom odbore patríme medzi najlepších,“ opisuje Karol Pavlú.

Zamestnanecká akciová spoločnosť mala pôvodne približne 400 akcionárov. V súčasnosti ich je zhruba 120. „Možno práve forma zamestnaneckej akciovej spoločnosti je to, čo ľuďom umožňuje, aby sa dávali na veci z dlhodobejšieho hľadiska. A to je možno jeden z aspektov úspechu spoločnosti,“ dodáva. Najvyšším orgánom v spoločnosti PPA CONTROLL je dozorná rada, ktorá menuje a odvoláva predstavenstvo. Dozornú radu tvoria členovia rodiny Pavlúovcov – rodičia s dcérou Darínou. Má skôr kontrolnú úlohu a ur-

PPA CONTROLL, a. s.



Sídlo firmy:

Bratislava



Sektor podnikania:

priemyselná automatizácia
a elektrosystémy



Počet zamestnancov v roku 2023: 850



Generácia vedúca firmu:

druhá

Audio
verzia:

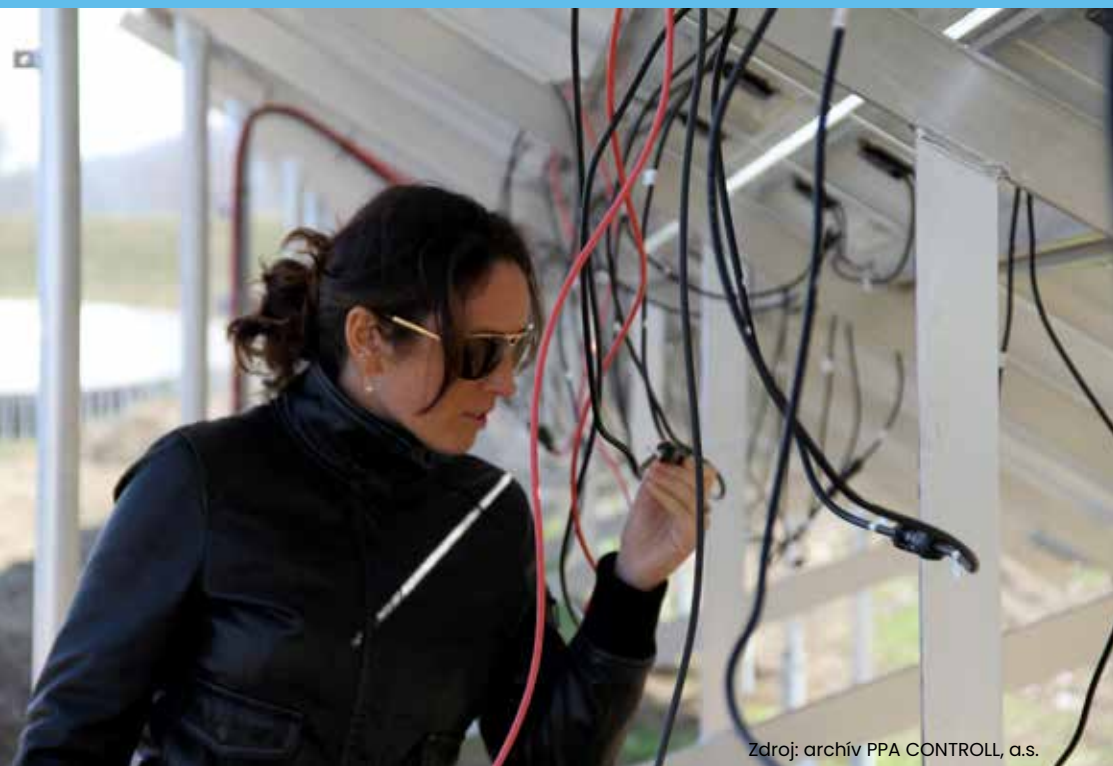




čuje strategické smerovanie firmy. Výkonnú moc má zase v rukách predstavenstvo firmy.

K medzigeneračnej výmene vo firme došlo v roku 2018, keď sa na čelo podniku postavila dcéra Darina, ako jediné dieťa svojich rodičov. Stala sa predsedníčkou dozornej rady, čiže zastáva najvyššiu funkciu v spoločnosti. Nahradila v nej svojho otca, ktorý je v súčasnosti jej podriadený.

Darina brigádovala vo firme ešte počas štúdií na strednej škole cez letné prázdniny. „*Nebolo to tak, že by ma rodičia do niečoho tlačili. Rozhodla som sa sama,*“ opisuje. Vlastne ani neuvažovala nad tým, že by sa vybrala nejakým iným smerom. „*Povedala som si, že je tu rodinná firma, tak by asi nebolo z mojej strany najrozumnejšie, keby som sa teraz vybrala vlastným smerom. Lebo čo by bolo potom s firmou?*“ približuje. Priznáva však, že v rámci rodinných diskusií a rozhovorov vždy zaznievali slová ako, „keď to raz preberieš“ alebo, „keď bude firma tvoja“. Takže, možno sa to v nej postupne zakorenilo. „*Možno je to aj tým, že naša rodina má istú tradíciu v podnikaní. Starý otec mal kožiarske závody v Liptovskom Mikuláši, takže rodinné podnikanie doma vždy rezonovalo,*“ dodáva Darina. Karol Pavlů tiež priznáva, že aj podľa neho je podnikanie úžasné. Človek má svoj osud vo svojich rukách a neradi ho žiaden šéf. „*Riadite sa vy, a je jedno či máte jedny nožnice a striháte psov podľa parížskej módy alebo máte 500 zamestnancov,*“ približuje. Zároveň Pavlůvovci patria k podnikateľským rodinám, ktoré berú dlhodobo vážne aj spoločenskú zodpovednosť.



Zdroj: archív PPA CONTROLL, a.s.

Podľa Karola Pavlů sú tak nastavení od svojich predkov. Ich rukopis možno vidieť za vznikom Dopravného múzea či unikátneho spoločensko-kultúrneho priestoru, ktorým je Pálffyho palác na Zámockej v Bratislave. V ňom sa konajú stovky podujatí vrátane stretnutí Združenia podnikateľov Slovenska, ktoré Karol Pavlů spoluzakladal a je jeho čestným predsedom.

Rodinné nastavenie a detstvo v tomto prostredí viedli dcéru Darinu na gymnázium. Po ňom vyštudovala právo na Univerzite Komenského v Bratislave. Následne pracovala tri roky v advokátskej kancelárii, aby získala prax. Potom odišla do Barcelony, kde si v priebehu jedného roka doplnila vzdelanie a získala postgraduálny titul MBA (Master of Business Administration), čiže nadobudla vedomosti aj v oblasti manažmentu.

V roku 2011 začala ako 30 ročná pracovať v PPA Controll. Nastúpila na projekt

rekonštrukcie elektrárne, ktorý firma v tom čase realizovala vo Venezuele. „Pracovala som ako manažér pre právne a zmluvné vzťahy. Teda som mala na starosti zmluvu v tomto projekte. Ostala som tam približne 4 roky,“ vysvetľuje. Neskôr sa presunula na ďalší podobný projekt, ktorý sa realizoval na Kube a postupne vo firme prechádzala vyššie a vyššie. Niekoľko rokov bola členkou dozornej rady, potom podpredsedníčkou a potom si v roku 2018 s otcom vymenili funkcie. Stala sa teda predsedníčkou dozornej rady a odvtedy zastáva najvyššiu funkciu vo firme. „Ešte v piatok som sedel na tej stoličke ja a v pondelok už na nej sedela Darina. Jednoducho sme si povedali, že by bolo už načase, aby prešla do funkcie predsedníčky,“ vysvetľuje Karol Pavlů. Tento prechod bol však podľa Dariny plynulý, keďže predtým roky vo firme pracovala a doma sa o mnohých veciach rozprávali. Celkovo si podľa jej slov získala vo firme rešpekt pred ostatnými zamestnancami snahou o konštruktívny prístup k problémom. „A aj istým nadhľadom, ktorý sa očakáva od vedúcej pozície,“ dopĺňa jej otec Karol Pavlů. Podobné to podľa neho bolo už v časoch, keď prišla do firmy brigádovať a získala si ľudí svojou pracovitou. Podľa otca sa vtedy po chodbách rozprávalo s uznaním, že „ved' tá Darinka normálne pracuje na tej brigáde“. Medzigeneračná výmena však podľa Dariny prakticky trvá stále, teda odkedy do firmy pred 13 rokmi nastúpila a až do súčasnosti. Rodina si v tomto procese nezazmluvnila konkrétnu poradenskú spoločnosť. Vychádzala však zo skúseností iných rodinných firiem a z jednorazových konzultácií s odborníkmi.

Od otca si Darina vzala k srdcu dve rady, ktoré jej dal. „Že žiadna kaša sa neje taká horúca, ako sa uvarí a potom, že ráno je múdrejšie večera,“ vymenúva. Zároveň nepovažuje za svoju nevýhodu, že nemá technické vzdelanie. Komunikuje predovšetkým s predstavenstvom firmy a s manažmentom, teda s riaditeľmi jednotlivých dcérskych spoločností. A tam to musí podľa nej fungovať. Za dôležité považuje, aby manažment spoločnosti zdieľal rovnaké hodnoty s vlastníkami. Vedenie spoločnosti je tímová práca. Technickým záležitostiam sa zase venujú konkrétni odborníci a experti, ktorí sú na to povolaní. „Myslím si, že dôležité je byť obklopený odborníkmi, s ktorými sa vie človek vždy poradiť. Pretože to nikdy nie je o rozhodnutí jedného človeka. Vždy si treba zvážiť a vypočuť názory iných a diskutovať. A keď je nejaký problém, tak sa treba snažiť nájsť optimálne riešenie,“ opisuje. Všetko je teda podľa jej slov o komunikácii. Napríklad aj výber jednotlivých riaditeľov je vždy spoločným rozhodnutím. Za úspech považuje Darina to, že firma je vo svojom odbore na špičke, čo potvrdzuje každý rok. „A deje sa to v podstate aj v časoch, keď už som na čele firmy ja. Takže aj to považujem za úspech, že som neurobila rozhodnutie, ktoré by firmu stiahlo naspäť,“ vysvetľuje.

Čo sa týka majetkového usporiadania, rodina spravuje majetok predovšetkým cez družstvo, ktoré má vytvorené. A toto v súčasnosti neplánuje meniť. V rámci družstva nie je spísaná žiadna ústava či princípy fungovania. Podľa Karola Pavlů ho spravujú „*zdravým sedliackym rozumom*“.

Dcéra Darina priznáva, že medzigeneračná výmena v rodinných firmách nie je taká jednoduchá, ako by sa mohlo zdať. Deti, ktoré sa rozhodnú do toho ísť, by mali byť podľa jej slov o tomto kroku naozaj presvedčené. „*Nie je to také, ako keď je človek iba niekde zamestnaný, má presný počet dní dovolenky a po pracovnej dobe sa robotou už nezaobrá. Pracou v rodinnej firme človek žije denne. Čiže by mal byť s touto prácou absolútne stotožnený, ale zároveň by si mal aj uvedomovať, čo všetko to obnáša,*“ vysvetľuje Darina. Rodinná firma by však mala mať podľa jej slov v ideálnom prípade pripravený aj plán B. Teda riešenie pre prípad, že to s deťmi nevyjde a nebudú chcieť prevziať rodinný podnik.

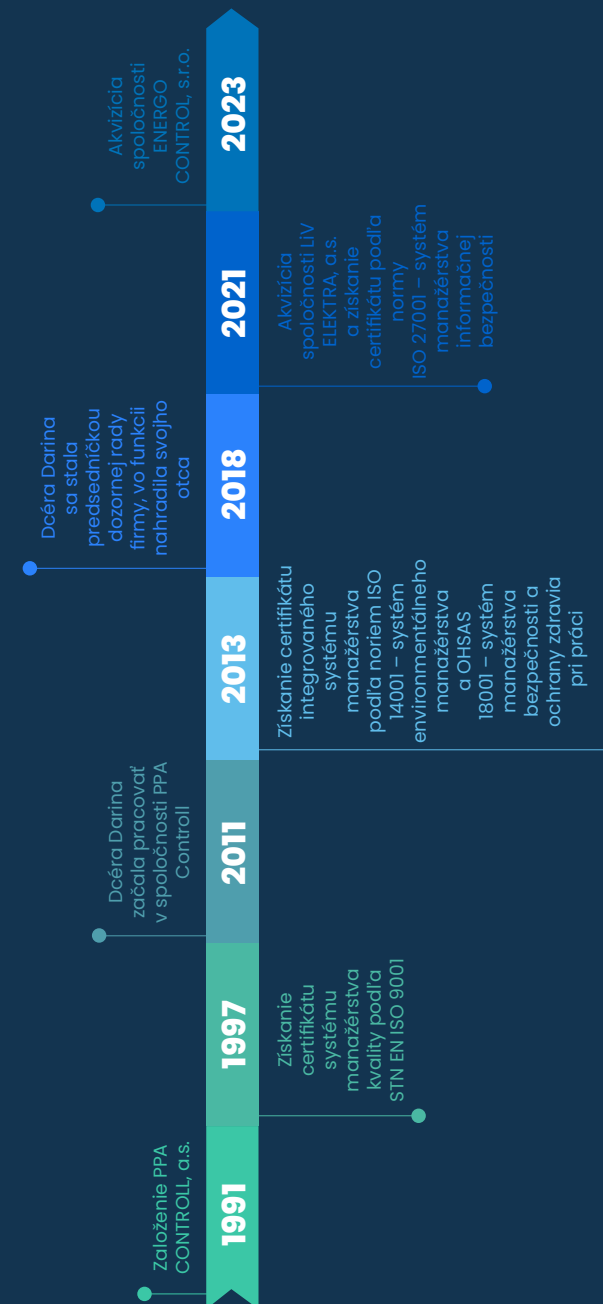


Myslím si, že dôležité je byť obklopený odborníkmi, s ktorými sa vie človek vždy poradiť. Pretože to nikdy nie je o rozhodnutí jedného človeka. Vždy si treba zvážiť a vypočúť názory iných a diskutovať. A keď je nejaký problém, tak sa treba snažiť nájsť najoptimálnejšie riešenie.



Darina Pavlů

KLÍČOVÉ UDALOSTI FIRMY:





Slovak Business Agency (SBA) predstavuje v Slovenskej republike najstaršiu a najvýznamnejšiu špecializovanú inštitúciu v oblasti podpory malého a stredného podnikania (MSP). Za jej vznikom v roku 1993 stála nielen spoločná iniciatíva EÚ a vlády SR, ale aj jej zakladajúci členovia – Ministerstvo hospodárstva SR, Združenie podnikateľov Slovenska a Slovenský živnostenský zväz.

VÍZIA SBA



SBA chce byť prvou voľbou slovenských firiem pri vzniku a rozvoji ich podnikania.

Slovak Business Agency realizuje svoju činnosť v troch základných oblastiach: finančné služby, nefinančné služby a tvorba podnikateľského prostredia. Cieľovou skupinou sú nielen existujúci malí a strední podnikatelia, ale aj tí, ktorí by chceli začať podnikáť, ako aj široká verejnosť.



FINANČNÉ SLUŽBY

SBA ponúka:

- mikropôžičky za výhodnejších podmienok malým podnikateľom už od roku 1997,
- prostredníctvom fondov rizikového kapitálu investovanie do inovatívnych produktov a služieb.



NEFINANČNÉ SLUŽBY

SBA poskytuje:

- expertné služby pre podporu rodinných firiem,
- rôzne druhy poradenstva, ktoré klientom pomáhajú zorientovať sa v základných aj špecifických otázkach pri rozbehu podnikania a jeho rozvoji,
- voucher na firemné audity s cieľom rozvíjať a zlepšovať rôzne oblasti v podnikaní,
- pomoc pri hľadaní obchodných partnerov a pri prieniku na zahraničné trhy prostredníctvom najväčšej siete na podporu MSP – Enterprise Europe Network,
- aktivity na podporu digitalizácie a podnikania v on-line priestore,
- podporu vzdelávania k podnikaniu a rozvoja podnikavosti a podnikateľských kompetencií a mnohé iné.



TVORBA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

SBA realizuje:

- monitorovanie podnikateľského prostredia,
- analýzy a prieskumy orientované na problematiku malého a stredného podnikania, analýzy dopadov regulácií na MSP a tvorbu alternatívnych riešení,
- medzinárodné projekty, ktoré na Slovensko prinášajú myšlienky iniciatívy Small Business Act.



PODPORA RODINNÝCH FIRIEM

SBA je od roku 2017 realizátorom **Schémy na podporu rodinného podnikania v SR**. Vďaka nej majú možnosť získať bezplatné poradenstvo a odbornú pomoc rodinné podniky, ktoré riešia otázky spojené s nástupníctvom a s generačnou výmenou, hľadajú možnosti rozvoja potenciálu členov rodinného podniku, plánujú integrovanie profesionálneho manažmentu alebo pripravujú transfer vlastníctva.

Na pomoc rodinným firmám zriadila SBA vo svojich priestoroch „**Kontaktné miesto pre rodinné podniky**“, na ktorom je možné získať aktuálne informácie o podpore.

Adresa kontaktného miesta

Slovak Business Agency
Karadžičova 2 – Twin City Blok A
811 09 Bratislava
roddinnepodnikanie@sagency.sk
+421 2 203 63 123

Viac informácií o službách ako aj kontakty je možné nájsť na stránke www.npc.sk alebo www.sagency.sk

Jednotlivé príbehy si môžete v audio verzii vypočuť na nasledovnom odkaze:



ZAKLADATELIA SLOVAK BUSINESS AGENCY



ZPS
ZDRUŽENIE PODNIKATELOV
SLOVENSKA



SLOVENSKÝ
ŽIVNOSTENSKÝ
ZVÄZ



PODNIKAJTE · SK



TREND



iNBIZNIS
ČASOPIS NIEN PRE PODNIKATEĽOV



SLOVAK | BUSINESS | AGENCY

Karadžičova 2, 811 09 Bratislava 1
Slovenská republika
+421 2 203 63 100
www.sbagency.sk

Prvé vydanie: 2024

