

MAREC
2026

RODINNÝ BIZNIS a rodina

Ako pripraviť
firmu na predaj

Téma čísla

Rozhovor

Keď sa vaše
firemné „dieťa“
vydáva vlastnou cestou

Rozhovor s Miroslavom Korčekom, zakladateľom spoločnosti ASOVENDING.

Obsah

MAREC 2026



Bio Hotel & Wellness Zlatý Hýľ*****

- | | |
|--|---|
| <p>03 Editoriál
Mario Fondati, FONDATI & PARTNERS</p> <p>04 Rozhovor
Keď sa vaše firemné „dieťa“ vydáva vlastnou cestou</p> <p>10 Anketa
Vladislav Štetina, GEOTHERMSlovakia
Vladimír Viktor ml., DYNAMIKHOLDING</p> <p>13 Témačísla
Ako pripraviť firmu na predaj: Otázky a odpovede pre majiteľov rodinných firiem</p> <p>16 Témačísla
5 vecí, ktoré ste o správcovi rodinného majetku (možno) nevedeli</p> <p>18 Firemná kultúra
Aj rodinná firma môže byť pre všetkých</p> | <p>20 Firemná kultúra
Vzťahy „rizikovými“ zamestnancami</p> <p>24 Rozhovor
Avicenna Concierge: Keď sa zdravotná starostlivosť mení na osobnú službu</p> <p>26 Inšpiratívne rodinné firmy
Ako sa buduje rast, ktorý prežije generácie</p> <p>30 Inšpiratívne rodinné firmy
Od trhoviska k lídrovi distribúcie: Príbeh Lunysu, ktorý stojí na dôvere</p> <p>33 Novinky
Novinky v slovenskej legislatíve</p> <p>35 Predstavujeme
Zuzana Šuchaňová
Kamila Turčanová</p> |
|--|---|

Toto číslo pre vás pripravili

Redakčná rada

Michal Šubín
Mario Fondati
Liana Abaffyová
Martin Mičák

Michal Šubín
Šéfredaktor
Veronika Malgotová
Grafický dizajn
Jozef Lomnický, Milan Illík, unsplash.com
Fotografie

CICERO, s.r.o
Tlač
EV6275/25/PT
Registrácia
53560809
IČO

Subin & Partners, a.s.
Názov vydavateľa
Mostová 2, Bratislava
Sídlo vydavateľa
3 čísla/rok
Periodicitavydávania

1/2026
Číslo
2
Ročník
26.3.2026
Dátum vydania

Editoriál

Rodinné podnikanie, ako každé iné, je často opisované cez čísla – tržby, rast, počet zamestnancov, či generácie vo vedení firmy. V skutočnosti je však jeho podstata oveľa menej merateľná.

Jeukrytá v rozhodnutiach, ktoré sa robia doma pri kuchynskom stole, v hodnotách, ktoré sa odovzdávajú medzi generáciami, a v schopnosti pozerat' sa na firmu nielen ako na zdroj príjmu, ale aj ako na záväzok voči ľuďom, ktorí ju tvoria.

Príbehy v tomto číselnášho magazínu ukazujú, že rodinný biznis je predovšetkým príbehom zodpovednosti. Zodpovednosti voči rodine, zamestnancom, partnerom aj komunitě, v ktorej firma pôsobí. Mnohí podnikatelia začínali v deväťdesiatych rokoch s jednoduchou ambíciou – vytvorit' si prácu a zabezpečiť rodinu. O tri desaťročia neskôr stoja pred úplne inými otázkami: čo bude s firmou ďalej, kto ju povedie a ako zabezpečiť, aby fungovala aj bez svojho zakladateľa.

Rozhovor s Miroslavom Korčekom, zakladateľom spoločnosti ASO VENDING, ukazuje, že nástupníctvo nie je jednorazové rozhodnutie, ale proces, ktorý môže trvať roky. Myšlienka odovzdania firmy dozrieva postupne – často pomalšie, než by si podnikatelia priali. A niekedy privedie rodinu k riešeniu, ktoré na začiatku ani nebolo na stole. Predaj firmy môže byť pre zakladateľa emocionálne náročný krok, no zároveň môže predstavovať novú kapitolu pre samotný podnik. Ako zaznievav rozhovore, pri predaji nejde len o čísla, ale aj o to, či firma bude schopná pokračovať a rásť aj bez pôvodného majiteľa. Preto je dôkladný výber strategického partnera, či priamo nového majiteľa – v tomto prípade spoločnosti Kofola – veľmi dôležitý.

Práve tu sa ukazuje ďalší dôležitý aspekt rodinných firiem – schopnosť budovať tím a dôveru. Silná firma nestojí na jednom človeku, ale na ľuďoch, ktorí zdieľajú spoločné hodnoty a zodpovednosť. V mnohých rodinných podnikoch sa dnes čoraz viac presadzuje model profesionálneho manažmentu, ktorý v operatívnom riadení dopĺňa alebo postupne preberá úlohu zakladateľov.

Zaujímavé je, že podobnú tému nachádzame aj v ďalších príbehoch tohto vydania. Či už ide o firmy, ktoré systematicky pripravujú vstup druhej generácie, alebo o spoločnosti, ktoré stavajú svoju kultúru na dôvere, otvorenosti a spolupráci. Spoločným menovateľom je snaha vytvorit' firmu, ktorá bude fungovať dlhodobo – bez ohľadu na to, kto práve sedí v riaditeľskej kancelárii.

Rodinný biznis totiž nikdy nie je len o jednej generácii. Jeto štafeta. A každá generácia má svoju úlohu – niečo vybudovať, niečo zlepšiť a napokon odovzdať ďalej.

Možno práve v tom je jeho najväčšia sila. Nie v tom, čo firma dosiahne dnes, ale v tom, čo po nej zostane zajtra.

Mario Fondati



Mario Fondati
FONDATI & PARTNERS

Managing partner

(Rozhovor s Miroslavom Korčekom si môžete vypočúť v podcaste Rodinné podnikanie na všetkých relevantných platformách.)

Keď sa vaše firemné „dieťa“ vydáva vlastnou cestou

Ako sa zrodil podnikateľský príbeh človeka, ktorý do stoviek firiem a spoločností priniesol to, čo je u mnohých z nás úplne prvou vecou, ktorou začíname svoj pracovný deň? Na to sa budú Mario Fondati a Michal Šubín pýtať pána **Miroslava Korčeka**, zakladateľa a bývalého dlhoročného majiteľa spoločnosti **ASOVENDING**.

MF: Ako vznikol tento príbeh, ako vznikla myšlienka na podnikanie s kávou a ako sa firma ďalej rozvíjala?

MŠ: Aké je to podnikat' vo vóni kávy?

MK: Možno by som na začiatku túto otázku trochu pretransformoval na „ako je to podnikat' s automatmi“, pretože v prípade našej spoločnosti boli kávové nápoje len ako súčasť predaja horúcich nápojov prostredníctvom automatov. Firma ASOVENDING od začiatku svojej existencie podnikala výhradne v segmente vending – čiže v oblasti predajných automatov.

Začiatok vendingu na Slovensku bol úzko spätý práve s predajom horúcich nápojov a až neskôr sa v rámci vývoja trhu rozšíril o ďalšie produkty. Ale ten začiatok bol naozaj o horúcich nápojoch, ktoré väčšina z nás pozná z predajných automatov. Ja, pôvodom elektroinžinier, som mal blízko k technike, takže v začiatkoch to bolo viac o technike, ako o samotnej káve. Ale požiadavkami našich zákazníkov sa káva postupne stala našim dominantným produktom.

MŠ: Ako sa z vašej firmy stal dominantný hráč v oblasti rannej kávy?

MK: Hoci na začiatku sme boli vo firme jediní s manželkou, od prvých krokov zohrávala kľúčovú úlohu tímová práca, pretože taký je vending od svojej podstaty. Kompetencií je v tejto oblasti naozaj mnoho a nie je možné, aby ich pokryl jeden človek, bolo ich preto potrebné rozdeliť medzi viacerých ľudí, aby to mohlo efektívne fungovať. A vďaka tomu sme rástli a, podľa všetkých

dostupných ukazovateľov, sme sa čoskoro stali lídrom vo vendingu na slovenskom trhu.

MF: Ako to vyzerá, ak tento proces prevedieme na čísla, konkrétne na počet automatov?

MK: Rástlo to z prvých štyroch automatov, ktoré sme v roku 1992 doviezli z Talianska a postupne sme sa dopracovali až na dnešných viac ako osem tisíc zariadení. Už nehovorím iba o automatoch, pretože sú to v skutočnosti rôzne typy zariadení, ktoré slúžia na predaj a výdaj rôzneho – hlavne potravinového sortimentu tovarov.

MŠ: Ako vôbec vznikla myšlienka priviezť na Slovensko automaty, ktoré by vydávali kávu a iné horúce nápoje?

MK: Podobne ako mnohé iné nápady, ktoré boli dôsledkom toho, že sme začali v deväťdesiatych rokoch voľne cestovať do okolitých krajín. Tam ma zaujal tento spôsob predaja. Bolo to na Slovensku niečo úplne nové alebo prinajmenšom nie bežné, aby sa vydávali nápoje cez automat. Čiže po prvýkrát som sa s tým

stretol v zahraničí, v Rakúsku a hlavne v Taliansku, kam som v tom čase pracovne často cestoval. A práve tam vznikla myšlienka, ktorá potom veľmi rýchlo prerástla do nápadu, že by sme to mohli popri mojej vtedajšej práci skúsiť priniesť aj k nám s tým, že uvidíme, ako to pôjde.

MŠ: Začínali ste s manželkou?

MK: Áno, začínali sme spolu. Táto práca bežala zo začiatku popri našich vtedajších zamestnaniach. Manželka bola v tom čase zamestnaná v inej firme a ja som mal ako svoju nosnú činnosť elektromontážne práce. Takže toto sme začali ako „činnosť B“, ktorá za pár rokov prerástla do našej hlavnej činnosti a vlastne už od roku 1994 sme sa výhradne venovali len spoločnosti ASOVENDINGa vendingovým automatom.

MF: Kde všade sa dnes môžeme my ako bežní užívatelia stretnúť s produktmi a službami, ktoré prostredníctvom svojich zariadení ponúkate?

MK: Tu by som rád podotkol, že v našom prípade by sme mali hovoriť výhradne o službe, pretože my nie sme výrobcami žiadneho z produktov, ktoré ponúkame prostredníctvom našich automatov. Ale späť k otázke: v podstate všade, kde sú ľudia, tam je alebo aspoň môže byť vending a tam je potenciál pre našu službu a náš biznis.

MŠ: Keď sa vrátíme do roku 1994, čo bol pre vás ten signál, že už to nie je „B“, ale je to „A“ – že už to nie je podnikanie popri doterajšej práci, ale je to hlavné, čo bude živiť nás a našu rodinu?

MK: Asi by som to nedefinoval nejakým jedným signálom. Robili sme to dva roky paralelne s dovtedajšou prácou, pričom sme videli a vnútorne vnímali aj rozvojový potenciál vendingu. A hlavne nás to aj bavilo. Vending je pestrá služba, ktorá má naozaj širokú paletu možností, ktoré vznikajú jednak s rôznorodosťou technológií a tovaru a je tam celé spektrum rôznych klientov. Takže človek bol v neustálom napätí, čo nové môže prísť a obvykle to aj prišlo. Bolo to zaujímavé a lákalo nás to. Bolo to niečo iné ako bežné služby, ktoré som vykonával vo svojej dovtedajšej

firme prostredníctvom elektromontážnych prác, kde to šlo systémom objednávka – dodávka – výkon. Tam som necítil, že by ma to mohlo tak veľmi baviť ako práve vending.

MŠ: Kedy ste prijali prvého zamestnanca po vás a vašej manželke?

MK: Po období, kedy sme, okrem nás, mali niekoľko spolupracujúcich osôb, ktoré nám pomáhali plniť automaty, sme v roku 1995 prijali prvého zamestnanca na plný úväzok.

MF: S rastom firmy a s rastom počtu ľudí prichádza častá dilema majiteľa, či sa stíha ešte všetkému osobne venovať. Agenda, jedná odborná a jedná súvisiaca s riadením ľudí, narastá. Kedy ste dospeli do momentu, keď ste si uvedomili, že sa potrebujete o manažment - o vedenie firmy a vedenie ľudí podeliť?

MK: V podstate okamžite - následne na to, ako sa náš tím rozšíril na viac ako 10 kolegov. Už niekedy v druhej polovici deväťdesiatych rokov začala vznikať štruktúra firmy, kde boli už definované konkrétne pozície, ako napríklad vedúci servisu, vedúci obchodného oddelenia a podobne. Čiže štruktúra vo svojich

základných črtách sa sformovala už v deväťdesiatych rokoch. Následne postupne mohutnela a zosilňovali sa niektoré pozície z hľadiska svojej dôležitosti a kompetencií a napokon to dospelo do štádia, v ktorom firma fungovala ostatných 5 až 6 rokov, pričom až na konci sa ukotvovali pozície na vrcholovej časti štruktúry. Takže v skratke, na konci deväťdesiatych rokov vznikol základ štruktúry, ktorá funguje dodnes.

MF: V procese nástupníctva popri majetkových témach riešime aj manažérske témy a v tej súvislosti vyvstáva otázka, s ktorými kompetenciami je majiteľ ochotný sa podeliť – to sa odráža v štruktúre a hierarchii manažmentu, ktorú si vo svojej firme buduje. Nasleduje otázka, kedy a ako sa vie podeliť alebo úplne odovzdať kompetencie v rámci tej najvyššej pozície. Musím povedať z našej skúsenosti, že veľa majiteľov už aj nadsluhuje v tomto smere, to znamená že nevedia alebo nechcú sa podeliť



o svoje kompetencie, následkom čoho majú toho veľa a nestihnajú riešiť strategické otázky. Vášv tomto dávam ako výrazný príklad, ako sa to dá urobiť včas a tým pádom polepšiť nielen sebe, ale aj firme a zamestnancom. Vy ste relatívne dávno začali spoluprácu so svojim výkonným riaditeľom, s ktorým ste sa o kompetencie riadenia firmy podelili. Môžete nám o tom povedať viac?

MK: Mal som šťastie, že som niekedy pred 30 rokmi stretol v našom segmente obchodu pána Roberta Trgiňu, s ktorým sme sa poznali v rámci dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Po jeho odchode z jeho predošlého zamestnania sme zostali v kontakte a keď sme pred 10 rokmi obsadzovali pozíciu obchodného riaditeľa, tak som si na neho veľmi rýchlo spomenul. Pre mňa to bolo prirodzené a jasné rozhodnutie. To je možno rozdiel oproti iným prípadom, kedy sa pracne, s námahou a hlavne neistotou hľadajú na vrcholové pozície noví ľudia, predovšetkým, ak ide o ľudí ktorí prichádzajú zvonka firmy. Takže pred desiatimi rokmi prišiel Robert Trgiňa na pozíciu obchodného riaditeľa, veľmi rýchlo sme sa následne dohodli na jeho posune na pozíciu výkonného riaditeľa a ostatné tri roky pracuje v ASOVENDING ako CEO.

MF: A po postupe na pozíciu výkonného riaditeľa ste ešte nejaký čas fungovali popri sebe? Alebo, ak môžete povedať detailnejšie, ako ste to mali rozdelené? Kto rozhodoval o čom a na čo mal vplyv?

MK: Kompetencie sme nemali – respektíve nie všetky sme mali - striktné priradené jednému z nás. Čiže v mnohom, hlavne v témach ako investície alebo vízie na blízke alebo vzdialenejšie obdobie, sme pracovali spoločne. Boli to spoločné, občas akoby až nekončiacie rozhovory, ale potrebovali sme sa dopracovať k spoločnému rozhodnutiu.

MF: Čiže neuzurpovali ste si právo o týchto veciach rozhodovať, ale dali ste aj na názor manažéra.

MK: (smiech) Jasi myslím, že nie, ale mali by ste sa na to spýtať aj Roberta Trgiňu. Ale ja som sa snažil, aby to bolo tak ako vravíte.

MŠ: Áno, to býva dosť často problém, že síce rád si vypočujem iný názor, ale aj tak si urobím po svojom... O vašom podnikaní v tomto okamihu hovoríme už v minulom čase, keďže v minulom roku došlo k predaju ASOVENDING. Nedá mi nespýtať sa, či vedomé budovanie vlastného manažmentu pomohlo predaju? Myslíte si, že to uľahčilo niektoré veci?

MK: Osobne si myslím, že áno, pretože, ak predávate firmu, nie je to iba o produkte, nie je to iba o číslach. Ak niekto niečo kupuje, z hľadiska perspektívy

do budúcnosti, tak štruktúra a vnútorné fungovanie firmy sú dosť podstatné pre to, či to bude fungovať aj v budúcnosti – a to aj bez tých osôb, ktoré boli vo výkone doposiaľ. Takže z môjho pohľadu je to veľmi dôležité a myslím si, že u niektorých typov biznisu dokonca rozhodujúce.

MF: Do akej miery sa ešte počas vášho vedenia angažovalarodina vo firme? Vieme, že pri začiatkoch stála spolu s vami vaša manželka, ako sa vyvíjala jej pozícia a rola a ako sa neskôr zapájali, či nezapájali vaše dve dcéry?

MK: V začiatkoch boli deti príliš malé na to, aby sa mohli zapájať do chodu firmy. Najstaršia dcéra začala byť aktívna počas štúdia na vysokej škole, ale to bolo už v čase, keď bola firma v procese prípravy na manažérske riadenie a neskôr na samotný predaj. Ako som spomínal, s manželkou sme spočiatku pracovali vo firme paralelne s predošlými zamestnancami, a keď sme sa začali naplno venovať práci pre ASOVENDING, manželka sa primárne zameriavala na ekonomickú stránku a personalistiku. Samozrejme, asi to poznajú všetci podnikatelia, každé podnikanie výrazne zasahuje do času, ktorý máme. Tam v určitom štádiu musí aj vo živote rodiny dôjsť k rozdeleniu povinností. A tu zohrala manželka výraznejšiu rolu v našej rodine a starostlivosť o potreby rodiny bola jednoznačne významnejšie na jej strane. O to viac som zasaja potom preberal na seba firemné záležitosti.

MF: Vaša staršia dcéra mala vo firme nejaké svoje aktivity?

MK: Staršia dcéra, keďže vyštudovala právo, tak po ukončení školy sa začala venovať firemným záležitostiam a riešila predovšetkým zmluvnú agendu – vending je typický tým, že v ňom figuruje veľké množstvo zmlúv. V určitom čase ich bolo vyše tritisíc. Znamená to, že síce z hľadiska tržieb to nie sú vždy veľkí klienti, ale zmluvu si pýta každý a o každého sa potrebujete postarať. Takže tej mravčej práce je tam naozaj veľa. Dcéra sa hneď po ukončení školy, ešte počas svojej koncipientskej praxe v advokátskej kancelárii v Bratislave, začala starať o túto oblasť a po návrate do Banskej Bystrice sa tejto agende začala venovať už naplno ako interný zamestnanec.

MF: V ktorom období, približne pred koľkými rokmi, prišla u vás po prvýkrát na pretras myšlienka na nástupníctvo a s tým spojené plány, riziká, možnosti a alternatívy?

MK: Musím sa priznať, že mne samému táto otázka napadla asi dosť neskoro, možno je to aj ve-

kom. Ale tie prvé podnety prišli práve zvonku. Mal som možno to šťastie, že patríam do podnikateľskej generácie, ktorá v týchto rokoch odovzdáva firmu svojim nástupcom – podobne ako iné firmy, ktoré vznikli v deväťdesiatych rokoch. Ale približne pred desiatimi rokmi, asi okolo roku 2015 sa začali množiť aktivity, či už zo strany štátu alebo súkromných inštitúcií, ktoré otvárali tému nástupníctva. V rámci týchto stretnutí som sa začal prvý raz o túto oblasť zaujímať a predovšetkým sa sám vyrovnávať s myšlienkou, že raz takéto niečo príde a hlavne, čo všetko to so sebou prináša. Lebo podvedome to človek vie, ale v náprepe dennej agendy to nerieši.

MŠ: Prebije to tá operatíva.

MK: Určite.

MŠ: Keď si spomínam, tak my sme spolu začali komunikovať približne v roku 2018, ako ste to v tom čase vnímali? Čo bolo to, čo vám povedalo, že sa treba k tejto téme vrátiť?

MK: Akto vezmem takto späť, pre mňa bola pravdepodobne podnetom na to, aby som o tejto téme začal naozaj hlbšie a systematicky uvažovať, účasť na stretnutí organizovanom SBA (Slovak Business Agency), na ktorom som sa zúčastnil viac-menej náhodne. Ono, ak sa takéhoto stretnutia zúčastní človek 50+, ktorý má určitú podnikateľskú históriu, tak si málokto povie, že sa ho to netýka. Či s tým niečo urobí, to už je druhá vec. U mňa to vyvolalo záujem sa touto témou zaoberať, hoci na začiatku nie celkom naplno. Ale postupne tá myšlienka vo mne žila a ak sa naskytla ďalšia možnosť sa týchto stretnutí zúčastniť, využil som ju.

MŠ: Aj ste to otvorili doma, napríklad s manželkou?

MK: Určite.

MŠ: A aká bola reakcia?

MK: Podobná ako moja. Človek spočiatku nevie, čo s tým. Najprv si to človek nepripúšťa a nerieši. Počúvali sme o príbehoch iných firiem, ktoré už v tom čase riešili vstup druhej generácie, ale u nás to v tom čase boli ešte také nekonkrétne rozhovory. Naozaj, u nás to malo dosť dlhý



Som presvedčený, že každý predaj je silne individuálny a špecifický, už len z titulu oblasti, v ktorej daná firma pôsobí a kto a prečo sa o ňu zaujíma.

Miroslav Korček

priebeh, od spomínaného roku 2015 a k uzavretiu tejto dlhej kapitoly došlo až minulý rok, takže po desiatich rokoch.

MŠ: Pre mnohých našich klientov bola významným faktorom, ktorý ich nasmeroval k riešeniu témy vstupu druhej generácie, práve pandémie COVID-19, kedy si naplno uvedomili, že sa im naozaj môže niečo fatálne stať. Ako to bolo u vás?

MK: Takto by som to nevidel. Áno, covid priniesol veľké množstvo nových problémov do firmy, ktorá musela následne riešiť naozaj neštandardné postupy, ale že by mal priamy vplyv na urýchlenie

nášho rozhodovania v tejto veci, to by som nepovedal. V čase covidu sme sa touto témou so silnejšou intenzitou už nejakých 5-6 rokov zaoberali, takže pre nás to v čase, keď udrela pandémia, neboli začiatky. Prvé rozhovory o tom prebehli už skôr.

MŠ: Keď sa sústredíme na obdobie, keď diskusia o budúcnosti firmy začala naberať konkrétne kontúry, keď už vy ste mali pri sebe skvelého manažéra, ako to vnímalarodina? Ako sa k tomu stavalivaše dcéry? Ako sa vyrovnávali s myšlienkou svojej budúcnosti v spojitosti s firmou a jej vlastníctvom?

MK: Jaby som to definoval tak, že všetci to prijali úplne pragmaticky. Možno aj preto, že sme do tej diskusie a do stretnutí o vstupe druhej generácie a o budúcnosti firmy začali pomerne skoro zapájať aj dcéry. A informácie o štruktúre celého procesu, ktoré sme mali sprostredkované rodinami, ktoré si ním už prešli, sa k nám všetkým dostávali rovnako a v rovnakom čase. Takže my sme tieto témy potom otvárali doma a diskutovali sme o nich. A myslím, že môžem povedať, že naozaj toto bol podnet, na základe ktorého sme následne začali vnímať všetky aspekty toho procesu – od finančných, právnych dopadov až po dopady na rodinu a na základe toho sme sa potom rozhodli začať v tomto smere podnikáť konkrétne kroky.

MŠ: Ak by ste mali dať prvú radu niekomu vo svojom okolí, bolo by to čo?

MŠ: Ak by ste mali dať prvú radu niekomu vo svojom okolí, bolo by to čo?

MK: Aby začali zapájať svoje deti čo najskôr. Zaučať o tom premýšľať a hovoriť v rodine, lebo potom sa človek dozvie informá-

cie, ktoré sám nemá a dozvie sa aký je pohľad ostatných členov rodiny - a niekedy môže byť veľmi prekvapený.

MŠ: Začne si nastavovať očakávania.

MK: Asi tak.

MF: V akom momente prišla do úvahy aj otázka možného predaja firmy, počas celého procesu, kedy ste zvažovali čo v budúcnosti?

MK: Úvaha (ale naozaj len ako poznatok) tu bola už od prvého momentu, od prvého stretnutia, kedy nám boli predstavené možnosti, ako ďalej s firmou. Človek si uvedomil, že nemá až tak veľa možností...

MŠ: V podstate štyri: prvá možnosť je, že rodina prevezme riadenie firmy, druhá, že rodina si ponechá vlastníctvo firmy a manažment bude externý, treťou možnosťou je firmu predat a štvrtou, že sa to celé zavrie.

MK: ...a od začiatku sme o všetkých týchto možnostiach vedeli a brali sme ich na vedomie. Hoci práve predaj sme nevnímali ako tú prioritnú možnosť (a o štvrtej sme nikdy ani len neuvažovali).

MF: Kedy nabrala myšlienka predaja na intenzite a čo všetko ste pri tom zvažovali? A opäť sa spýtam na pána Trgiňu, ktorý síce nebol vlastníkom, ale ste o veľa veciach diskutovali a rozhodovali spoločne, akú úlohu zohral aj on v procese, že pôjdete týmto smerom?

MK: Určite sme zvažovali všetky možnosti a o všetkých sme sa rozprávali, hoci o niektorých sme vedeli, že nebudú aktuálne. Ale rozoberali sme skutočne všetky, čo by nám priniesli, či by mohli mať pre firmu nejaké pozitíva. Takže všetky možnosti sme naozaj podrobne zvažovali, aj keď

musím povedať, že predaj bol v týchto diskusiách dlho iba v teoretickej rovine. Do posledných chvíľ sme o ňom neuvažovali ako o pravdepodobnej ceste.

MŠ: bolo to dané tou ponukou, ktorú ste v tom čase dostali?

MK: Ani nie, skôr tým, že sme to začali brať vážne a pripustili, že by to mohla byť cesta, ktorá by mohla byť pre firmu najlepšia. Teraz sa ja vrátim ku covidu, ktorý so sebou priniesol určité zmeny v biznise, v správaní, vznikali nové firmy, bolo nutné preorientovať sa na iný spôsob myslenia a hlavne v službách a nájsť nový spôsob fungovania. Podobne to bolo aj vo vendingu a tam sme si uvedomili, že jedna z obrovských výhod v prípade predaja, by mohla byť, že by sa podarilo spojiť s firmou, ktorá okrem kapitálu donesie niečo navyše. Nejaký bonus.

MF: ...komplementárne produkty alebo služby...

MK: Presne ste to trafili. Byť výrobcou a byť v inom segmente, ktorý ponúka podobnú službu. A uvedomili sme si, že keby sa nám toto podarilo zlúčiť, otvoril by sa tým priestor pre nový štart a rozvoj firmy.

MŠ: Bola téma zväčšovania a zachovania spoločnosti pre vás dôležitá?

MK: Určite.

MŠ: Lebo niekto si môže povedať, že predá firmu a jej ďalší osud ho nezaujíma. A je to legitímny postoj. A niekto sa na to pozerá, že je pre neho dôležité, aby firma fungovala ďalej, aby napríklad zostali zachované pracovné miesta. Vy ste firmu predali Kofole, pre ktorú je to jednoznačne komplementárny segment.

MK: Priamo vo vendingu Kofola nefungovala, ale to prepojenie s kávovým biznisom fungovalo cez iné segmenty, napríklad HO-RECA, kde sú oni veľmi silní. Čiže rozdelenie do iného segmentu fungovalo pozitívne aj spätne voči firme, ktorej veľmi pomôže, ak sa dokáže uplatniť aj v rámci iného typu klientov.

MŠ: Vráťme sa k času, keď ste dostali ponuku na predaj – ako to vnímala rodina, predovšetkým dcéry? A napokon, aj vy ste si museli položiť otázku, čo bude s vami, keď to predáte.

MK: Pre dcéry to nebolo nič prekvapivé, keďže boli účastníkmi týchto diskusií. Jedinou otázkou bol výber cesty. Ale dopredu sme všetci vedeli, že akákoľvek cesta bude pre všetkých prijateľná, ak sa ju podarí správne nastaviť. A keď napokon prišiel predaj, vedeli sme, že má svoje výhody a nevýhody, ale tých výhod je viac. A teraz nehovoríme o výhodách pre rodinu, ale máme na mysli firmu, pretože z pohľadu rodiny, tá stráca – napriek finančnému vyrovnaníu – niečo, čo budovala tridsať rokov. Takže tú emocionálnu rovinu je veľmi ťažko vylúčiť.

MŠ: Vy ste neboli v situácii, že ste museli firmu predat, obávali ste sa toho procesu?

MK: Bol tam určitý rešpekt, pretože to bola úplne nová biznisová situácia. U mňa to bolo tak, že som čakal, čo bude, samozrejme, s určitým napätím, lebo človek sa stretol s rôznymi príbehmi. Čo sa týka rodiny, tým, že u nás prebiehali debaty o všetkých možnostiach, preberali sa všetky alternatívy a primárny bol záujem a výhody pre firmu. Prišlo to automaticky, že nebudeme pokračovať v riadení firmy rodinnými príslušníkmi.

MF: V akom momente procesu ste zamestnancom odkomunikovali, že ste sa rozhodli firmu predat a že kupujúcim bude Kofola? Ako sa vám podarilo vyhnúť informačným šumom a chodbovým rečiam o celom procese?

MK: Tým, že kupujúcim bola Kofola, ktorá je v oblasti akvizícií veľmi aktívna a úspešná a má v tejto oblasti veľké skúsenosti, tak sme si veľmi radi nechali od nich poradiť v tom, ako má komunikácia voči zamestnancom prebiehať a kedy a aké informácie zverejniť. Pretože, súhlasím s vami, rozprávať o niečom vopred, to sa v biznise nerobí, a to nielen pri predaji, ale nikto nechodí „na bubon“ s aktivitami, ktoré ešte nie sú podpísané. Takže keď došlo k dohode s Kofolou, tak sme vo firme oznámili, kto je náš budúci partner, akú má víziu a ako bude firma pokračovať ďalej.

MF: A samotnú myšlienku, že sa hľadá strategický partner a ponuka, to ste nejako komunikovali vopred?

MK: Keď to veľmi pritiahnem za uši, tak tie ponuky chodili už dávno. Prvá ponuka, ktorá bola iba verbálna, kde sa viac rozprávalo, než konalo, prišla v roku 2001, takže toto sa dialo priebežne, nebolo to nič neobvyklé v chode firmy. Všetci účastníci vendingového trhu vedia, že takéto niečo sporadicky prebieha

a patrí to k životu firiem. Ťažko povedať, či to rozhodli nejaké ponuky. Napríklad po korone, keď sa veľmi zintenzívnili nákupy, tak samozrejme, aj my sme boli v hľadáči niektorých veľkých nadnárodných firiem, ktoré tie ponuky podali. Ale keď sme sa rozhodli, že budeme intenzívnejšie riešiť predaj, tak sme to riešili s Kofolou.

Keďže predaj nebolo jediné riešenie, ktorým sme sa zaoberali, neboli tieto vízie komunikované interne vo firme.



MŠ: Chcel by som sa ešte vrátiť k tomu vášmu pohľadu a pocitu v súvislosti s procesom predaja a jeho veľmi hmatateľným výsledkom. Čo budete robiť, keď už nebudete mať svoju doterajšiu kanceláriu.

MK: Nad týmto zauvažuje asi každý, ale tým, že za ostatných 15 rokov som sa paralelne venoval aj iným činnostiam, ktoré vyplývali z prevádzky samotnej firmy, nemal som obavy, že nebudem mať čo robiť. Keďže ASO VENDING potreboval priestory, venoval som sa aj projektom

v oblasti developmentu, v rámci ktorých sme vybudovali areály v Banskej Bystrici a Bratislave. A aj naďalej som zapojený vo viacerých aktivitách, ktoré bude potrebné dokončiť, takže otázka, čo budem robiť, príde až neskôr. Ale ako vravel môj starý otec, kto chce robiť, robotu si nájde.

MF: Ak by sme to chceli zovšeobecniť a dať nejaké rady alebo poučenia z tohto procesu, čo by ste vyzdvihli, zdôraznili, čo vás proces predaja naučil, na čo si podľa vás treba dať pozor.

MK: Necítim sa na to, aby som dával niekomu rady. Som presvedčený, že každý predaj je silne individuálny a špecifický, už len z titulu oblasti, v ktorej daná firma pôsobí a kto a prečo sa o ňu zaujíma. Jasom mal veľkú dôveru v to, že Kofola myslí vážne pokračovanie v našom biznise. Tomu som veril. Poznal som Kofolu akonášho dl-

horočného spoľahlivého dodávateľa, ktorý pracuje na produktoch a ich vývoji, čo je to, čo si človek pre svoju firmu praje a veril som, že v tom budú pokračovať aj po predaji. Prešlo viac ako pol roka a vidím, že všetci pracujú na pokračovaní vendingu, zavádzajú nové produkty – vlastne robia to, čo by som robil aj ja, keby som tam bol. A veľmi ma to teší a baví vidieť, že je firma v správnych rukách.

Jeto ako s dieťaťom – aj keď vám odíde do zahraničia, stále budete sledovať, ako sa mu darí.

Anketa medzi rodinnými firmami



Ing. Vladislav Štetina
GEOTHERM Slovakia

GEOTHERMSlovakia už roky dokazuje, že ekologické riešenia nie sú len biznisom, ale prirodzeným odrazom hodnôt, na ktorých firma stojí. Férovosť, energia a tímový duch sa tu neprejavujú v sloganoch, ale v každodennej realite firmy, ktorá myslí nielen na rast, ale aj na kontinuitu. O tom ako sa rodinné podnikanie mení v momente, keď pri chádza téma nástupníctva sme sa rozprávali Ing. Vladislavom Šetinom, výkonným riaditeľom.

GEOTHERM Slovakia: Keď rodinná firma nestavia len technológie, ale aj budúcnosť

GEOTHERMSlovakia dlhodobo spája ekologické riešenia s hodnotami ako férovosť, energia a tímový duch. Ako sa tieto princípy prenášajú do každodennej spolupráce vo firme, do firemnej kultúry a manažmentu?

V GEOTHERM Slovakia nevnímame ekologické riešenia len ako technológiu, ale ako prirodzený výsledok spôsobu, akým premýšľame o práci, ľuďoch a zodpovednosti. Férovosť pre nás znamená otvorenú komunikáciu, jasné pravidlá a realistické očakávania – voči zákazníkovi aj zamestnancom. Energia sa u nás prejavuje v chuti veci zlepšovať, hľadať funkčné riešenia a posúvať firmu dopredu.

Tímový duch považujeme za kľúčový, pretože v našom odbore nikdy nevzniká výsledok prácou jednotlivca. Manažment vnímame ako podporu pre ľudí v teréne aj v kancelárii, nie ako autoritu zhora. Naším cieľom je budovať firmu, ktorá je dlhodobo udržateľná – technicky, ekonomicky aj ľudsky.

Čo vás viedlo k rozhodnutiu využiť odborné poradenstvo v oblasti

nástupníctva a manažérskeho či majetkového plánovania?

Nad odovzdaním firmy som rozmýšľal už dlhšie obdobie – z vekového aj zdravotného hľadiska. Dnes mám 55 rokov a uvedomujem si, že ak chcem firmu odovzdať zodpovedne a bez chaosu, je najvyšší čas riešiť to systematicky a vopred.

Mám dvoch synov, ktorí vo firme pracujú od mladého veku, no nie som presvedčený, že rodinnú firmu musí automaticky viesť člen rodiny. Firma by mala byť vedená zodpovedným profesionálom, ktorý rozumie odboru, vie pracovať s ľuďmi a používa zdravý sedliacky rozum.

GEOTHERMSlovakia beriem ako svoje ďalšie dieťa. Záleží mi na ochrane rodinných vzťahov, majetku, firmy aj značky. Chcem mať pokoj v hlave a istotu, že firma bude fungovať aj v prípade, že tu nebudem môcť byť každý deň. Zároveň chcem, aby bola pripravená aj na prípadný predaj, ak by si to situácia vyžadovala. Práve preto som sa rozhodol zveriť túto tému odborníkom.

Čo považujete za najväčšiu výzvu rodinného podnikania pri odovzdaní firmy ďalšej generácii?

Najväčšou výzvou je oddeliť emócie od racionálneho rozhodovania. Rodinná firma je úzko prepojená s osobnými vzťahmi

a práve tie môžu byť pri odovzdaní najcitlivejším miestom.

Dôležitá je aj pripravenosť ďalšej generácie – nielen odborne, ale aj z pohľadu zodpovednosti za ľudí a rozhodnutia. Bez jasných

pravidiel, kompetencií a nastavených procesov vzniká napätie, ktoré môže ohroziť aj inak zdravý biznis.

Za kľúčové považujem pripraviť firmu tak, aby nebola závislá

na jednej osobe. Odovzdanie by nemalo byť krízou, ale prirodzeným pokračovaním. To si vyžaduje čas, otvorenosť a ochotu riešiť veci skôr, než nás k tomu prinúti okolnosti.



Ing. Vladimír Viktor ml.
DYNAMIK HOLDING

Postupné preberanie zodpovednosti, vedomé budovanie kultúry a jasné pravidlá hry. Spoločnosť DYNAMIK HOLDING ukazuje, že stabilita rodinnej firmy nevzniká zo dňa na deň. O praktických skúsenostiach druhej generácie, sile firemných hodnôt a význame externého poradenstva pri riadení citlivých tém sme sa rozprávali s Ing. Vladimírom Viktorom ml.

DYNAMIK HOLDING: Nástupníctvo ako proces, nie udalosť

Vo Vašej spoločnosti ste sa neocitli zo dňa na deň, už v mladom veku ste pomáhali otcovi s tlmočením na obchodných rokovaniach, vnímate to ako výhodu pri odovzdaní riadenia nástupníckej druhej generácii?

Áno, vnímam to ako veľkú výhodu. Vďaka tomu, že som mohol byť pri otcovi už od mladého veku, som sa učil priamo v praxi, prirodzene a postupne. Začalo to možno „malými“ vecami, ako tlmočenie na rokovaniach, ale pre mňa to bol kontakt s reálnym biznisom a s tým, ako sa buduje dôvera, ako sa robia rozhodnutia a ako sa nesie zodpovednosť.

Zároveň som mal čas dozrieť do tej roly. Keď človek prichádza postupne, vidí detaily. Ako sa robia rozhodnutia, čo je férové voči partnerom, a kde už ide o riziko pre ľudí či kvalitu. Takže nešlo to zo dňa na deň. Dlhé roky som mohol pracovať po - pri otcovi, pozeráť sa, ako veci rieši, a postupne preberať viac zodpovednosti až do momentu, keď som bol pripravený prevziať riadenie firmy. Získate cit na to, ako dôveru budovať. A tiež to, že v stavebníctve sa veci nedajú „obkecávať“. Nakoniec rozhoduje výsledok, termín a kvalita.

Pri rodinnom podnikaní je podľa mňa dôležité práve to, aby nástupníctvo bolo riadnym procesom. Aby sa neprenášali iba kompetencie. Aby sa popri know-how odovzdali aj hodnoty, na ktorých firma stojí. U nás najmä férovosť, poctivosť, zodpovednosť, transparentnosť a dlhodobosť. A keď ste pri tom od začiatku, je prirodzenejšie tieto veci ďalej držať a prenášať.

Ako sa darí spoločnosti s tak bohatou organizačnou štruktúrou a niekoľkými riaditeľmi udržiavať jednotnú firemnú kultúru na rôznych sekciách a úrovniach?

Základ je správny výber ľudí. Odbornosť je dôležitá, ale rovnako dôležitý je postoj – či sú hodnoty človeka v súlade s tým, ako chceme fungovať. Aj keď je firma väčšia, stále platí, že firemnú kultúru robia ľudia. Tvoríme ju spolu, tým, ako spolu komunikujeme a ako sa správame k ľuďom aj partnerom.

Druhá vec je otvorená komunikácia. U nás má fungovať otvorene a transparentne. Nechceme z DYNAMIK HOLDING urobiť anonymnú korporáciu. Preto si strážime individuálny prístup, aj keď to už pri veľkosti našej firmy nie je vždy jednoduché. A to ľudia vnímajú. Snažíme sa, aby informácie tiekli naprieč firmou, aby ľudia rozumeli dôvodom rozhodnutí, a aby mali priestor



Na foto zľava doprava: Dušan Viktor, Vladimír Viktor st. a Vladimír Viktor ml.



povedať veci na rovinu. Snažíme sa, aby sa v našom prístupe nevytratila „človečina“, teda normálna, civilná komunikácia.

A tretí bod je osobná prítomnosť. Nespoliehať sa len na manažment meetingy. Jasám sa snažím tráviť pomerne veľa času s tímom a kolegami. Byť na stavbách, byť medzi ľuďmi, počúvať ich. Kultúra sa udrží vtedy, keď je uveriteľná. Keď ľudia vidia, že hodnoty nie sú len na papieri, ale že podľa nich naozaj fungujeme. Inak sa vám kultúra začne rozchádzať po častiach firmy bez toho, aby ste si to hneď všimli.

Bolo aj toto nastavenie a zdefinovanie pravidiel dôvod, že ste sa rozhodli

využiť odborné poradenstvo SUBIN & PARTNERS, v čom je pre Vás externý pohľad prínosný?

Áno, aj toto bol dôvod. Pri rodinnej firme je normálne, že riešite aj témy, ktoré sú citlivé. A práve tam pomáha, keď sa veci nastavia včas a jasne. My sme preto využili externé poradenstvo SUBIN & PARTNERS, pri tvorbe rodinnej ústavy a pri nastavovaní pravidiel. Chceme, aby to bolo férové, transparentné a zrozumiteľné pre všetkých.

Externý partner nám pomohol najmä odborným vedením, aby sme mali istotu, že veci riešime systematicky a správne. A zároveň je dôležité aj to, že externý partner vie fungovať ako neutrálny mediátor v situ-

áciách, ktoré môžu byť citlivé. Niektoré rozhovory v rodine nie sú jednoduché. Napríklad baviť sa o scenároch typu „čo sa stane, keď tu raz nebudem“ alebo ako riešiť sporné situácie. Práve vtedy je prítomnosť niekoho zvonka užitočná, lebo pomôže držať diskusiu vecnú, bezpečnú a konštruktívnu.

Zároveň sa ale nechceme tváriť, že všetko vyrieši poradca. Na mnohé veci musíme prísť sami, sami hľadať svoju cestu. V tom nám pomáha aj zdieľanie skúseností v prostredí rodinných firiem. Aj preto sme aktívni v neziskovej organizácii Family Business Network Slovakia. Tam vidíte, čo fungovalo inde, a čo naopak nechcete zopakovať.

Ako pripraviť firmu na predaj: Otázky a odpovede pre majiteľov rodinných firiem

Martin Mičák: Predaj firmy je pre majiteľov – zakladateľov rodinných podnikov životné rozhodnutie. Nejde len o samotnú transakciu – často je to predaj celoživotného diela, reputácie a niekedy aj mena. Preto je rozumné položiť si správne otázky.

Michal Šubín: Predaj rodinnej spoločnosti spojený s plánovaním medzigeneračného prechodu je jeho reálnou súčasťou a mal by vždy byť jednou z otvorených možností, ktorej sa rodina chce / musí poctivo venovať. Stále tvrdíme, že samotný medzigeneračný prechod je pre zakladateľov najväčším obchodom ich života. Niekedy je protistranou druhá generácia, niekedy cudzí človek.

1. Kedy je správny čas začať pripravovať firmu na predaj?

MM: V skratke by sa dalo povedať, že neustále. Prakticky však platí, že ideálny čas je 2–3 roky vopred, aby bolo možné stabilizovať výsledky, odstrániť riziká či nastaviť procesy tak, aby firma fungovala aj bez pôvodného majiteľa. Samozrejme aj z daňových a právnych dôvodov je dôležité začať v dostatočnom predstihu aby nebola samotná príprava na predaj spochybniteľná zo strany štátnych orgánov alebo veriteľov.

MŠ: Predaj rodinného podniku má dve základné úrovne, ktoré sú ale zásadne prepojené – predáva sa firma, jej čísla, história, zákazníci, dodávatelia atď., ale súčasne sa predáva aj rodinný duch. Rodinný podnik neprechádza personálnymi zmenami tak, ako napríklad medzinárodný korporát. Manažment sa tam

nemusí zmeniť 10-20 rokov. Stýmto musí počítať tak kupujúci ale rovnako aj rodina, ktorá firmu pripravuje na predaj. Ak rodina začne budovať manažment zložený z externých manažérov, tí musia mať čas si na tento duch zvyknúť. A rovnako si firma (o.i. aj zamestnanci) postupne zvyknúť na nové vetry.

2. Čo najviac znižuje hodnotu rodinnej firmy?

MM: Najčastejšie: Z právneho a daňového pohľadu sú to najmä rôzni „kostlivci“ ako napríklad uplatňovanie nesprávnych daňových režimov a nesprávne účtovanie historických položiek, neplatné prevody majetku, nedostatočná ochrana práv duševného vlastníctva, prebiehajúce súdne spory a pod. Okrem toho prelínanie rodinných a firemných výdavkov alebo aj nedostatočne upravené pracovnoprávne vzťahy s kľúčovými ľuďmi vo firme.

MŠ: K tomu čo vyššie uvádza Martin by som pridal o.i. práve absenciu kvalitného manažmentu. Dlhodobé pôsobenie

manažera majiteľa v jednej osobe môže spôsobiť absenciu rozvojových aktivít vo firme. Niekedy sme svedkami toho, že firma je zainvestovaná až moc, niekedy je to práve naopak.

3. Ako zvýšiť hodnotu firmy pred predajom?

MM: Podľa našich skúseností je jedným zo základných prvkov, ktoré navyšujú hodnotu profesionálne riadenie, zlepšenie transparentnosti finančných výsledkov, diverzifikácia zákazníkov, nové moderné procesy a posilniť

zmluvné istoty. Rovnako je dôležitá aj užitočná miera zadĺženia. Pre účely minimalizácie právnych a daňových rizík, ktoré sa často premietnú aj do zníženia kúpnej ceny v rámci transakčného procesu odporúčame vykonať tzv. vendor's due diligence. Teda audit, ktorý vopred odhalí slabé miesta firmy a umožní ich napraviť ešte pred procesom predaja a negatívnym dopadom na rokovania s kupujúcim.

MŠ: Ako spomíname vyššie, rodinné podniky nemajú ambíciu byť najlepšími na svete z po-

hľadu deklarovaných výsledkov. Netlačia na efektivitu za každú cenu a EBITDA je často v ich pohľade hodnota, ktorá je dôležitá pre ich financujúcu banku... Radíme vlastníkovi sa pozrieť na ich firmu s odstupom a nechať si vypracovať základné ohodnotenie. Ohodnotenie toho, čo dnes majú a toho, čo by mohli mať, ak by sa „vrhli“ na maximálne zvýšenie efektivity a teda aj ceny. Výsledkom je významné posilnenie argumentácie, prečo si za firmu môže rodina pýtať viac. A tento pohľad si musí osvojiť aj kupujúci.

4. Ako pripraviť rodinu na predaj firmy?

MM: Predaj rodinného podniku je predovšetkým extrémny zásah do života zakladateľa. Pomáha otvorená komunikácia, diskusia o budúcnosti členov rodiny a vysvetlenie finančných, právnych a daňových dopadov.

MŠ: Boli sme pri predaji rodinných firiem a je vždy zaujímavé sledovať to, ako sa rodina s predajom vysporiada. Ako hovorí Martin, je to zásah do života zakladateľa, firma pre neho tvorila 60-70% jeho aktívneho života, niekedy viac, niekedy menej. Hlavne pred koncom procesu to môže byť pomerne náročné a keď sa proces ukončí a opadne stres, vie to byť často aj celkom zdravotne náročné.

Rodina by mala mať niekoľko plánov do budúcnosti – prvým je, my ho voláme „plán B“, otázkou pre zakladateľa, čo hodlá robiť s voľným časom. Veľmi dôležitá otázka... Druhou je plánovanie, čo s nadobudnutou hotovosťou.

5. Akú úlohu hrá príbeh firmy pri predaji?

MM: Príbeh zásadným spôsobom posilňuje hodnotu rodinnej firmy, je to niečo neopakovateľné a unikátne a pre kupujúceho to môže byť kľúčové, môže to významne ovplyvniť diskusiu o cene.



MŠ: Samozrejme, pozitívny príbeh neškodí. Ale netreba to preháňať. Ak je akvizícia rodinného podniku súčasťou väčšej konsolidácie v rámci špecifického segmentu, tam ten príbeh taký kľúčový nebude. Firma sa začlení do väčšieho celku.

Súčasne ale, v prípade ak firmu odkupuje napríklad manažment, je príbeh na začiatku toho celého procesu a cene jednoznačne pomáha.

6. Strategický alebo finančný investor?

MM: Strategický často zaplatí viac, finančný rešpektuje identitu firmy. Záleží od priorit majiteľa, či je to len cena, alebo napríklad aj zachovanie značky, výroby v regióne a podobne. V menších mestách, kde má rodinná firma aj významný dopad na sociálne dianie a vzťahy v komunite, sa často uprednostňuje strategický investor, ktorý má v pláne ďalej aktívne rozvíjať business.

MŠ: Úprimne, tu je dôležitou motiváciou predávať, ktorú má zakladateľ. Ak mu ide výlučne o výnos, potom je pre neho rozhodujúca cena a podmienky predaja – napríklad rozdelenie splátok, záväzok zostať vo vedení podniku a podobne. A je mu celkom jedno, či sa jedná o finančného alebo strategického investora.

Na druhej strane mám skúsenosť kedy pre predávajúceho bolo veľmi dôležité zachovanie poslania firmy, názvy produktov a celkového zamerania.

7. Ako zvládnuť due diligence?

MM: Mať poriadok v účtovníctve, právnej a daňovej dokumentácii. Jetiež dôležité vedieť obhájiť



a rozumne zdôvodniť historické transakcie, výkyvy v podnikaní a pod. Právne čisté vzťahy v rámci podnikania a ich preukázateľnosť sú základom.

MŠ: Určite je dobré mať v celom procese poradcu. Predaj firmy nie je jedna z xx transakcií. Jeto tá „THE“ transakcia a tých nebýva veľa a o to viac má táto transakcia viac špecifik. Kupujúci nemajú radi negatívne prekvapenia. Tie zneistia celý proces, znižujú cenu, majú dopad na dôveryhodnosť predávajúceho.

Na druhej strane, sú veci, ktoré je potrebné vyzdvihnúť.

8. Má majiteľ zostať vo firme po predaji?

MM: Záleží na podmienkach obchodu, ale zvyčajne áno – kupujúci chce zachovať kontinuitu a táto prechodná fáza môže trvať 3–12 mesiacov. Pri rodinných firmách je to častejší prípad.

MŠ: Boli sme ale aj svedkami toho, že kupujúci naopak nemal záujem o ďalšiu spoluprácu a predávajúci odišiel podpisom predajnej zmluvy.

9. Čo ak ešte nie je jasné, či chcem firmu predat'?

MM: Príprava zvyšuje efektivitu, rast a nezávislosť firmy aj v prípade, že sa firma nakoniec nepredá. Rovnako umožňuje nájsť a eliminovať slabé miesta v podnikaní.

MŠ: Mať firmu, ktorú viem efektívne predat' „zajtra“ je rozhodne pozitívne a určite sa na tom oplatí pracovať dlhodobo. Dnes vidíme, že sa trh s firmami na Slovensku sprísňuje, ekonomika nie je v dobrej kondícii, kupcov ubúda. Dobre spravovaná firma, oprostena od neefektívnych nánosov je skvelou vizitkou akýchkoľvek zakladateľov.

5 vecí, ktoré ste o správcovi rodinného majetku (možno) nevedeli



Keď majitelia rodinných firiem začnú vážne **riešiť nielen budúcnosť svojho biznisu ale aj rodinného majetku** ako takého, skôr či neskôr natrafia na možnosti využitia štruktúr, ako sú zverenecký fond, nadačný fond. Na ich vrchole stojí správca, či správna rada.

A často spolu s tým príde aj obava, či takýmto spôsobom nestratia nad všetkým, čo vybudovali, kontrolu. Táto obava pramení z logického faktu, že pre väčšinu rodín je takýto typ vzťahu úplnou novinkou. Realita je však veľmi často úplne iná.

Michal Šubín | Subin & Partners

1. Správca vám kontrolu neberie, pomáha vám ju zachovať

Predstava, že takýto správca vstúpi do vášho impéria a začne rozhodovať namiesto vás, je jedným z najčastejších mýtov, s ktorými sa stretávame. Jeto prirodzené, pretože pre drvivú väčšinu rodín sú vzťahy súvisiace s fondovou štruktúrou vstupom na nové územie. A teda pre niektorých členov aj vstup do zóny nekomfortu. V skutočnosti to môže byť presne naopak a pre rodinu zapojenie správcu môže znamenať aj nové možnosti a príležitosti. Správca (v anglosaskom svete trustee) je profesionálny garant toho, že pravidlá, ktoré ste ako zakladateľ nastavili, zostanú v platnosti aj o desiatky rokov neskôr. Jeho právomoci môžu byť navyše veľmi presne definované fondovými dokumentmi, obmedzené rodinnou radou alebo iným riadiacim orgánom. Inak povedané: vy píšete pravidlá, on dohliada na to, aby sa dodržiavali. A súčasne je pod dozorom kontrolných orgánov, ktoré môžu byť súčasťou štruktúry.

2. Správca chráni dedičov a budúce generácie..., aj pred nimi samými

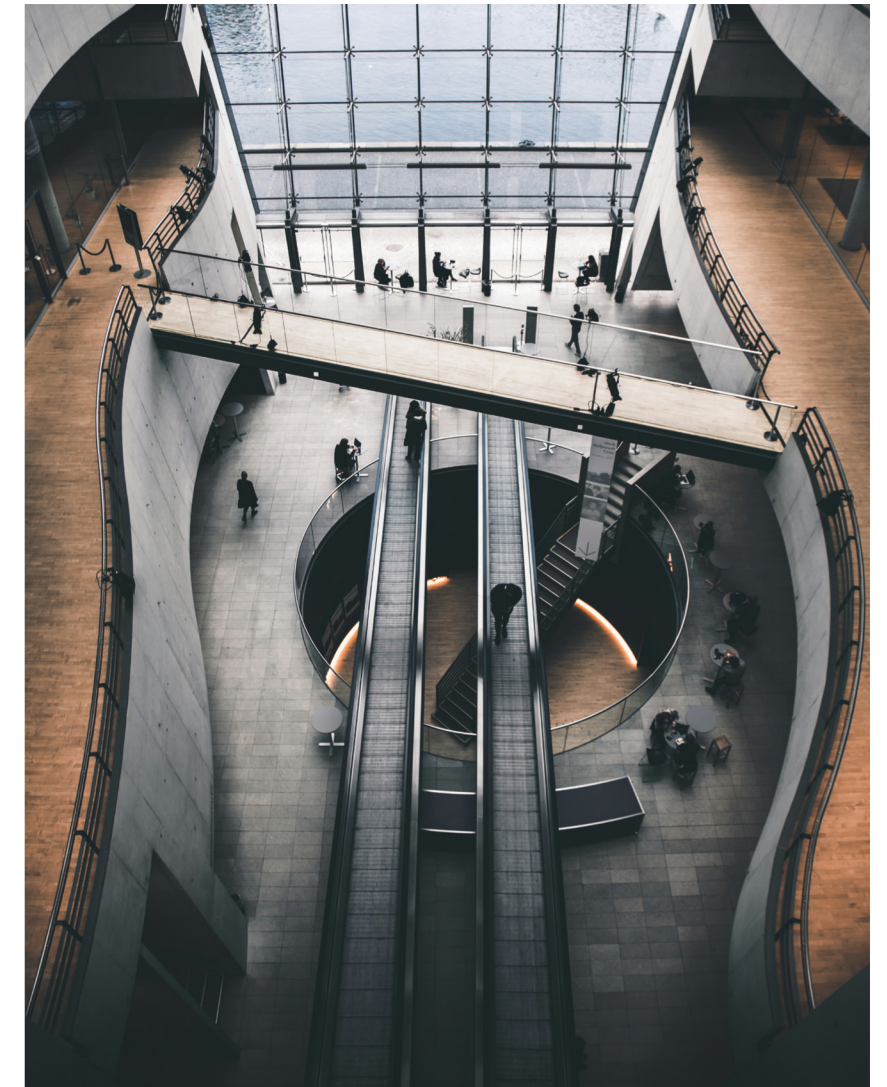
Prebrať rodinný majetok vybudovaný generáciami je obrovská zodpovednosť. Nástupcovia sa naraz ocitajú pod tlakom rozhodnutí, na ktoré nemusia byť pripravení. Správca v tomto prípade preberá administratívnu, právnu a strategickú záťaž a uvoľňuje dedičom priestor venovať sa tomu, čo je skutočne dôležité. Teda rozvíjať rodinné hodnoty a rodinné podnikanie a rodinu ako celok. Nie je to prejav nedôvery voči vlastným deťom. Je to praktická podpora v čase, keď ju najviac potrebujú.

3. Dôveru voči správcovi je si potrebné budovať od začiatku

S „našími“ rodinami prechádzame reálnymi simuláciami situácií, ktoré môžu nastať v ťažkých časoch. Názorové rozpory medzi dedičmi, turbulencia na trhu, nečakané krízy. Veľkú úlohu zohráva aj skutočnosť, ak sme boli pri budovaní projektu transformácie rodinného majetku a sledovali motivácie, potreby či obavy zakladateľa ako aj zvyšných členov rodiny. Tak sme, ako správca, získavali predpoklady k tomu, aby sme dokázali na tieto ciele nadviazať. A tiež deti zakladateľa tak ešte pred samotným prechodom majetku vidia správcu v akcii. Majú šancu zistiť, že nejde o niekoho, kto ich obmedzuje, ale o nezávislú osobu, ktorá stráži spoločné záujmy celej rodiny. Nie je cieľom, aby správca bol s rodinou kamarát, mal by však byť jej rešpektovaným partnerom. Rešpekta lojalita však musia byť obojstranné – správca si ctí históriu a hodnoty rodiny, rodina rešpektuje odbornosť a nezávislosť správcu. Len vtedy partnerstvo skutočne funguje.

4. Najväčšia hrozba pre rodinný majetok nemusí prísť zvonka

Externé podmienky, ako podnikateľské prostredie, regulačné zmeny, alebo hospodárske krízy sú viditeľné a dá sa na ne pripraviť. Väčšou hrozbou je vnútorný chaos a nejasné kompetencie po odchode zakladateľa, nedodržiavanie dohôd, eskalujúce konflikty medzi súrodencami. Profesionálny správca tieto riziká systematicky tlmi. Ak mu to fondové



dokumente umožňujú, môže ich dokonca eliminovať. Správca sa tak môže stať funkčným nástrojom, ktorý rodinu udrží pokope.

5. Správca nie je prekážkou, je kompasom pre nepokojné časy

Zakladatelia, s ktorými pracujeme, zvažujú myšlienku rodinného fondu. Akoby v ich očiach bol znakom straty vplyvu alebo bol prejavom nedôvery voči vlastným deťom. Opak je však

pravdou. Správca je ten, kto drží kurz vtedy, keď emócie, únava alebo nezhody v rodine tlačia na skratkovité rozhodnutia. Jeto nezávislý hlas, ktorý nestojí na nikoho strane. Stojí len na strane pravidiel, ktoré ste si sami nastavili. A práve to je v nepokojných časoch neoceniteľné.

Michal Šubín je zakladateľom Subin & Partners, spoločnosti špecializujúcej sa na wealth management a medzigeneračný prechod rodinného majetku.

Aj rodinná firma môže byť pre všetkých

Rodinné firmy majú často povest' uzavretých svetov, kde sa všetko točí okolo rodiny. Príbeh firmy MTS z Oravy však ukazuje presný opak. Od svojho založenia v roku 1996 ju jej zakladateľ Juraj Habovštiak budoval nie ako firmu „pre rodinu“, ale ako firmu pre ľudí.



Dnes je MTS moderná strojárská spoločnosť s viac než 600 zamestnancami, pôsobiaca na troch lokalitách. **Napriek tomu si zachovala atmosféru dôvery, ľudskosti a vzájomného rešpektu. Firemnú kultúru tu nepovažujú za doplnok k biznisu.** Naopak, stojí nad ziskom aj nad výsledkami.

Začiatky bez veľkých plánov

„Nikdy som neplánoval vybudovať veľkú firmu,“ hovorí Juraj Habovštiak. Keď MTS vznikala, pracovalo sa doslova doma – v podkroví, v kotolni, v malej dielni. Bolo to prirodzené, miestami

úsmevné, ale úprimné. Firma rástla postupne, bez tlaku, bez hesiel typu musíte. Keď bolo treba niečo urobiť, urobilo sa to. Spolu.

Od začiatku bolo jasné, že firma nemá byť postavená na strachu či prísnych pravidlách, ale na zodpovednosti a dôvere. Tento prístup sa stal základom firemnej kultúry, ktorou MTS žije dodnes.

Firma nie je dokonalá – a práve v tom je jej sila

„Nie sme dokonalá firma a ani ja nie som dokonalý,“ otvorene priznáva Habovštiak. V MTS sa chyby netrestajú automaticky, ale berú sa ako príležitosť učiť sa. Dôležité je rozlišovať medzi úmyslom a omylom. Ak ľudia vedia, že sa nemusia báť, sú otvorenejší, zodpovednejší a lojálnejší.

Firemnú kultúru tu nemajú napísanú na stenách ani v manuáloch. Žije sa v každodenných

rozhodnutiach, v spôsobe komunikácie, v tom, ako sa ľudia k sebe správajú. Noví zamestnanci veľmi rýchlo pochopia, čo je „normálne“ a buď sa s tým stotožnia, alebo zistia, že to nie je prostredie pre nich.

Manažér ako služba, nie moc

Jedna z kľúčových myšlienok Juraja Habovštiaka je jednoduchá, no zásadná:

„Nie som tu preto, aby mi zamestnanci slúžili. Som tu preto, aby som slúžil ja im.“

Aj preto sa postupne stiahol z každodenného riadenia a dnes pôsobí skôr ako koordinátor a opora. Firma funguje vďaka silnému tímu manažérov, ktorým dôveruje a ktorých postupne zapojil aj do vlastníckej štruktúry. Podiely vníma nie ako odmenu, ale ako spôsob, ako dať ľuďom pocit zodpovednosti a spoluvlastníctva.



Kancelárska a výrobná budova MTSH4
Zdroj: FORMA21

Prvá liga sa hrá s dobrým tímom

Juraj Habovštiak rád používa prirovnanie k futbalu: firma je ako mužstvo. Buď hrá prvú ligu, alebo nehrá nič. A o tom, v ktorej lige hráte, rozhodujú ľudia. Práve preto MTS dlhodobo investuje do vzťahov, otvorenej spätnej väzby a vzdelávania.

Zamestnanci majú možnosť hovoriť o tom, čo potrebujú, či už ide o pracovné procesy, prostredie alebo drobnosti, ktoré im uľahčia každodennú prácu. Ak ľudia vidia, že ich hlas má zmysel, prestanú mlčať a začnú sa podieľať na zlepšovaní firmy.

Hodnoty ako konkurenčná výhoda

Silná firemná kultúra sa v MTS neprejavuje len dovnútra, ale aj navonok. Zamestnanci reprezentujú firmu u zákazníkov prinášajú so sebou hodnoty, na ktorých MTS stojí – férovosť, slušnosť a zodpovednosť. Aj vďaka tomu si firma vybudovala dobré meno a dôveru.

Nie náhodou bol Juraj Habovštiak v roku 2019 ocenený ako EY podnikateľ roka. Jeho prístup ukazuje, že úspešné podnikanie nemusí byť tvrdé ani neľútostné. Môže byť ľudské a zároveň dlhodobou udržateľné.

Firma, ktorá drží pokope aj v ťažkých časoch

Priemysel dnes čelí náročnému obdobiu, no práve silné vzťahy sú tým, čo firme MTS pomáha obstáť. Ľudia držia spolu, lebo cítia, že firma je aj ich. A to je možno najväčší dôkaz, že filozofia „firma pre všetkých“ funguje.

MTS tak nie je len strojárská spoločnosť z Oravy. Je to príklad toho, že aj rodinná firma môže byť otvorená, férová a úspešná, ak na prvé miesto postaví ľudí.

Vzťahy „rizikovými“ zamestnancami



Asi každý zamestnávateľ sa už stretol so situáciou, keď nový zamestnanec jednoducho „nesadol“ – či už do tímu, do spôsobu fungovania spoločnosti alebo do firemnej kultúry. Niekedy sa stane aj pri dlhoročných zamestnancoch, že cesty sa začnú postupne rozchádzať.

Petra Jobb | ARDENLEGAL & TAX

Dochádza k rôznym menším či o niečo väčším nepríjemnostiam, k postupnému narúšaniu dôvery či zhoršovaniu atmosféry. A práve vtedy je dôležité vedieť, kedy stačí manažérsky rozhovor a kedy už treba postupovať systematicky s ohľadom na pracovnoprávne pravidlá. Vrodinných podnikoch môžu byť tieto situácie ešte citlivejšie, keďže ovplyvňujú nielen výkon a morálku tímu, ale aj reputáciu firmy či rodinné vzťahy.

Kto je „rizikový“ zamestnanec

Pojem rizikový zamestnanec v pracovnoprávnej praxi nie je formálnou kategóriou, napriek tomu sa bežne používa na označenie osôb, ktorých správanie, prístup k práci alebo výkon predstavujú zvýšené prevádzkové, právne, reputačné či finančné riziko pre zamestnávateľa.

V praxi sa ako rizikový obvykle označuje zamestnanec, pri ktorom sa dlhodobjšie alebo opakovane objavujú okolnosti zvyšujúce riziko problémov v chode pracoviska. Teda typické je, že nejde o jeden veľký incident. Najčastejšie ide o tri skupiny faktorov: právne, technické a tímové.

Právne relevantné indície zahŕňajú neočakávané výkyvy v dochádzke, odmietanie pokynov či obchádzanie interných predpisov, čo môže znamenať porušenie základných povinností podľa Zákonníka práce. Technické signály, ako neobvyklé experty dát alebo ich zasielanie na súkromné adresy, či neštandardné manipulovanie s dátami, môžu predstavovať riziko úniku informácií či porušenia pravidiel GDPR. Tímové prejavy ako toxická komunikácia, prenášanie viny, preberanie zásluh, chronické sťažovanie sa, absencia ochoty podporiť kolegov alebo defenzívne reakcie na spätnú väzbu, zase narúšajú výkonnosť a spoluprácu.

Čo hrozí zamestnávateľovi, ak situáciu podcení

Podcenenie rizikového správania zamestnanca sa spravidla najskôr prejaví narušením pracovnej morálky a firemnej kultúry, poklesom produktivity tímu vznikajú napätia a demotivácia u ostatných členov tímu, čím môže byť zvýšená fluktuácia. V prostredí rodinných firiem sa tieto dopady šíria pomerne rýchlo a narastajúci organizačný problém už nemožno riešiť izolovane len na úrovni jedného zamestnanca. Zároveň sa tým výrazne zvyšuje pravdepodobnosť právnej eskalácie sporu.

Ak zamestnanec vníma spätnú väzbu na jeho rizikové správanie ako nespravodlivé či dokonca v rozpore s jeho pracovnoprávnymi právami, môže sa u neho stupňovať obchádzanie pravidiel či nadužívanie všetkých dostupných práv podľa Zákonníka práce alebo iných pracovnoprávných predpisov, napr. čerpanie dovolení a benefitov či iných dôležitých osobných prekážok na strane zamestnanca (návštevy lekárov, PN, OČR, darovanie krvi, a pod.).

V ďalších štádiách sporu sa v praxi stretávame s rôznymi podnetmi na orgány verejnej správy, napr. na Inšpektorát práce, Úrad na ochranu oznamovateľov, Úrad na ochranu osobných údajov, Finančnú spravodajskú jednotku, živnostenský úrad, orgány životného prostredia, prípadne podať aj trestné oznámenie. Pre zamestnávateľa to predstavuje nielen právnu, ale aj výraznú reputačnú záťaž, ktorá môže mať dlhodobý negatívny dosah na celé podnikanie.

V neposlednom rade z právneho hľadiska hrozí zamestnávateľovi aj žaloba o neplatnosť skončenia pracovného pomeru s potenciálnym nárokom na náhradu mzdy, ak sa v záverečnej fáze sporu s rizikovým zamestnancom rozhodne pre skončenie pracovného pomeru.

Skúsenosti z praxe ukazujú, že kreativita toxických alebo frustrovaných zamestnancov pri využívaní dostupných nástrojov je veľmi vysoká. Zamestnávateľ sa musí takémuto správaniu zamestnanca aktívne brániť. Preto je dôležité mať procesy nastavené tak, aby zamestnávateľ vedel preukázať, že konal zákonne, primerane a v dobrej viere.



Prevenčia a príprava na riešenie problémového správania zamestnanca

Základom účinnej ochrany zamestnávateľa je včasné podchytenie problémového správania v súlade s dobrými mravmi a bez šikanózneho zneužívania práv.

Kľúčovú úlohu zohrávajú jasne nastavené interné predpisy, najmä pracovný poriadok, kódex správania, vrátane preukázateľného oboznámenia zamestnanca s ich obsahom. Rovnako ne-

vyhnutné sú aktualizované vzory pracovnoprávnej dokumentácie, teda pracovné zmluvy, dodatky, pracovné náplne, oprávnenia podľa GDPR, preberacie protokoly k pracovným pomôckam či dohody o zrážkach zo mzdy. Požadavky na zamestnanca v oblasti tímovej spolupráce, proaktivity a konštruktívnej komunikácie musia byť dobre zachytené a zreteľne prepojené s povinnosťou zamestnanca plniť pokyny nadriadených a dodržiavať interné predpisy.

Súčasťou efektívnej prevencie je aj tzv. „roadmap“ riešenia neuspokojivého správania – jasne definované kroky, sankcie, mechanizmy spätnej väzby, koučing a rozvoj, ako aj dôsledná doku-

mentácia všetkých rozhovorov, výziev a opatrení tak, aby zamestnávateľ v prípade sporu vedel preukázať ich obsah a priebeh.

Ako sa pripraviť na skončenie pracovného pomeru

V prípravnej fáze pred potenciálnym skončením pracovného pomeru s rizikovým zamestnancom je prioritou minimalizovať právne, organizačné aj reputačné riziká.

Prvým krokom je detailná kontrola pracovnoprávnej zmluvnej a internej dokumen-

tácie. Paralelne je potrebné zhromaždiť všetky dostupné podklady a dôkazy dokumentujúce problémové správanie alebo neuspokojivý výkon. Ide najmä o e-maily, záznamy z porád, hodnotiace formuláre, písomné sťažnosti, záznamy z individuálnych rozhovorov či interné správy. Zo súdneho hľadiska je vhodné, aby boli zachytené písomne, napr. aj záznamy o kľúčových stretnutiach a boli spísané aj tvrdenia svedkov.

Súbežne je vhodné ponúknuť rizikovému zamestnancovi tzv. mäkké riešenia, ako je koučing, mentoring, školenia alebo pracovná rotácia, pridelenie „buddyho“, spravidla s trvaním 6 až 12 týždňov s jasne merateľnými cieľmi. Priebežná písomná sumarizácia týchto krokov následne vytvára právny základ pre výzvu na odstránenie nedostatkov pri neuspokojivom plnení pracovných úloh či dokonca skončenie pracovného pomeru.

Interná mobilita prichádza do úvahy najmä v prípadoch, keď jadrom problému nie je odborná spôsobilosť daného zamestnanca, ale skôr vzťahy s konkrétnym nadriadeným, odlišný štýl práce alebo nevyhovujúca dynamika tímu. Tu je však nevyhnutné rešpektovať, že druh práce ako podstatná náležitosť pracovnej zmluvy môže byť zmenený len na základe písomnej dohody so zamestnancom. Jednostranné preradenie na inú prácu bez súhlasu zamestnanca je možné iba vo výnimočných prípadoch taxatívne uvedených v § 55 Zákonníka práce.

Skončenie pracovného pomeru

Ak sa po využití preventívnych a rozvojových nástrojov problémy v správaní alebo výkone zamestnanca neodstránia, zamestnávateľ musí pri skončení pracovného pomeru postupovať striktné v medziach Zákonníka práce. Téma skončenia pracovného pomeru je pomerne široká a viacero jeho aspektov by mohlo byť



...význam správneho doručovania písomností v pracovnoprávných vzťahoch, nakoľko Zákonník práce rozlišuje medzi bežnými a dôležitými písomnosťami.

Petra Jobb
ARDENLEGAL & TAX

samotnou témou článku, preto tu len stručne zhrnieme podstatné body vo vzťahu k rizikovému zamestnancovi.

Dohoda o skončení pracovného pomeru predstavuje v praxi často najflexibilnejší a najmenej konfliktný nástroj, najmä v prípadoch, kde je správanie alebo výkon zamestnanca na hranici prijateľnosti, avšak zamestnávateľ si nie je istý, či by vedel bez pochyb preukázať splnenie všetkých podmienok výpovede podľa § 63 Zákonníka práce.

Pri neuspokojivom plnení pracovných úloh je základným predpokladom platnej výpovede existencia písomnej výzvy na odstránenie nedostatkov v posledných 6 mesiacoch pred doručením výpovede. Táto výzva musí byť konkrétna, zrozumiteľná, a poskytnúť primeraný čas na (merateľnú) nápravu spravidla v rozpätí 2 až 3 mesiacov. Pri formulovaní dôvodu vo výpovedi je nevyhnutné dôsledne vychádzať zo skutkového stavu popísaného vo výzve a vyvarovať sa jeho dodatočnej modifikácie.

Pri menej závažnom porušení pracovnej disciplíny sa výpoveď opiera o predchádzajúce písomné upozornenie v posledných 6 mesiacoch a o viacnásobné skutky, ktoré v súhrne vykazujú dostatočnú intenzitu porušenia. Aj musí byť upozornenie konkrétne – pomenovať konanie, uviesť dátumy, opis situácií a jasne identifikovať, ktorý predpis alebo pokyn bol porušený. Samotná výpoveď musí byť daná do 2 mesiacov odo dňa, keď sa zamestnávateľ o dôvode dozvedel a zároveň najneskôr do 1 roka od vzniku dôvodu.

Okamžité skončenie pracovného pomeru je mimoriadne prísny a výnimočný inštitút, ktorý prichádza do úvahy iba v zákonom presne vymedzených prípadoch – najmä pri právoplatnom odsúdení za úmyselný trestný čin alebo pri závažnom porušení pracovnej disciplíny. Z hľadiska rizík je dôležité dodržať nielen hmotno-právne podmienky (skutkový stav, intenzitu porušenia, primeranosť reakcie), ale aj časové limity (subjektívna lehota 2 mesiace od dozvedenia sa dôvodu a objektívna lehota 1 rok od vzniku dôvodu).

Zásadným limitom viacerých foriem skončenia pracovného pomeru sú ochranné doby, ktoré sa viažu najmä na dočasnú práceneschopnosť, tehotenstvo, materskú a rodičovskú dovolenku, výkon verejnej funkcie, službu štátu či dočasnú nespôsobilosť na nočnú prácu, pričom ich následkom je spravidla predĺženie výpovednej doby. Výnimky zo zákazu výpovede sú taxatívne vymedzené v Zákonníku práce a ich nesprávna aplikácia patrí v praxi medzi najčastejšie dôvody neplatnosti skončenia pracovného pomeru.

Zároveň zdôrazňujeme význam správneho doručovania písomností v pracovnoprávných vzťahoch, nakoľko Zákonník práce rozlišuje medzi bežnými a dôležitými písomnosťami. Za dôležité písomnosti sa považujú najmä právne úkony týkajúce sa vzniku, zmeny a skončenia pracovného pomeru a vtedy sa vyžaduje doručenie do vlastných rúk zamestnanca na pracovisku, v byte zamestnanca alebo kdekoľvek, kde je zamestnanec zastihnutelný. Ak takýto spôsob doručenia nie je úspešný alebo možný, zamestnávateľ pristupuje k doručeniu poštou na poslednú známu adresu zamestnanca, doporučene, s doručenkou a označením „do vlastných rúk“, pričom odberná lehota musí byť najmenej 10 dní.

Žaloba o neplatnosť skončenia pracovného pomeru

Ak konflikt eskaluje, zamestnanec (výnimočne aj zamestnávateľ) môže podať žalobu o neplatnosť skončenia pracovného pomeru podľa § 77 Zákonníka práce. Žalobu treba podať v prekluzívnej lehote 2 mesiacov odo dňa, keď sa mal pracovný pomer skončiť, po ktorej márnym uplynutím právo zaniká, pričom ochranná doba ju nepredlžuje.

Pre zamestnávateľa ide o významné právne a finančné riziko, pretože úspech žalobcu môže viesť k určeniu, že pracovný pomer trvá, a k vzniku nároku na náhradu mzdy podľa § 79 Zákonníka práce aj za dlhšie obdobie – všeobecne najviac 36 mesiacov, s možnosťou primeraného zníženia po 12 mesiacoch, pričom pri chránených oznamovateľoch protispoločenskej činnosti sa obmedzenia neuplatnia.

V spore súd posudzuje nielen dôvod skončenia, ale aj celý postup zamestnávateľa – od zachytenia problému a spätnej väzby, cez nápravné opatrenia a písomné výzvy, dodržanie lehôt a doručovanie až po prerokovanie so zástupcami zamestnancov. Procesná disciplína a dokumentácia sú preto kľúčovou obranou zamestnávateľa.

ARDENLEGAL & TAX s dlhodobou venuje pracovnoprávnej agende, interným compliance procesom a riešeniu sporov medzi zamestnávateľmi a zamestnancami, a to najmä v prostredí rodinných a stredných podnikov. Naši advokáti priebežne sledujú vývoj judikatúry aj legislatívy v oblasti pracovného práva a pomáhajú klientom nastaviť interné procesy tak, aby minimalizovali riziká sporov, zásahov orgánov verejnej moci a reputačných škôd. Ak riešite otázky spojené s rizikovým zamestnancom, nastavením interných pravidiel alebo skončením pracovného pomeru, neváhajte nás kontaktovať. Radi vám poskytneme odbornú podporu.

Avicenna Concierge: Keď sa zdravotná starostlivosť mení na osobnú službu



Služba inšpirovaná zahraničnými modelmi prináša istý čas už aj na Slovensku nový štandard zdravotnej starostlivosti. Avicenna Concierge stavia na osobnom prístupe, koordinácii špičkových odborníkov a sprevádzaní klienta celým procesom liečby – od prvej konzultácie až po návrat k zdraviu.

Viac v rozhovore so Ing. Nelou Koželovou Fišarovou – CEO, AVICENNA CONCIERGE.

Čo bolo motiváciou pre vznik Avicenna Concierge a na aký problém v oblasti zdravotnej starostlivosti ste ním reagovali?

Motiváciou pre vznik Avicenna Concierge bola naša skúsenosť so službami typu medical concierge v Prahe a vo Švajčiarsku, kde takýto model dlhodobo funguje a prináša klientom výrazne vyšší komfort, istotu a kontinuitu zdravotnej starostlivosti.

Našou ambíciou bolo priniesť na slovenský trh kvalitu a štandard služieb, ktoré sú bežné v zahraničí, a prispôsobiť ich lokálnemu prostrediu.



Na foto Nela Koželová Fišarová.

Čo je v súčasnosti hlavným poslaním Avicenna Concierge a pre koho je určená?

Hlavným poslaním služby Avicenna Concierge je zabezpečiť prístup k nadštandardnej zdravotnej starostlivosti. Základom je služba privátneho concierge asistenta, ktorý sa opiera o sieť špičkových lekárskejších špecialistov a široké diagnostické aj liečebné možnosti.

Naším cieľom je zabezpečiť prístup k zdravotnej starostlivosti na Slovensku a v zahraničí (Česká republika, Švajčiarsko, Nemecko, Monako a ďalšie), bez zbytočných prieťahov a s dôrazom na kvalitu, diskretnosť a kontinuitu.

Čo znamená, že klienta sprevádzate celou cestou liečby – od prvej konzultácie až po návrat k zdraviu?

Cesta pacienta v súčasnom zdravotníckom systéme je mimoriadne náročná, najmä ak si zdravotný stav vyžaduje spoluprácu viacerých odborníkov. Po úvodnom vyšetrení pacient zvyčajne odchádza s odporúčaniami na ďalšie vyšetrenia či konzultácie, ktoré si musí zabezpečiť sám. Po opustení ambulancie začína stresujúca fáza orientácie v systéme, objednávaní vyšetrení a čakania na termíny. Mnohí pacienti tento proces nedokončia, čo môže viesť k zanedbaniu kľúčových vyšetrení, ktoré sú rozhodujúce pre včasné odhalenie závažných diagnóz.

Pre nás predstavuje cesta pacienta základný stavebný kameň našej práce. Preto sprevádzame klientov od prvého kroku až po kompletnú diagnostiku a následnú liečbu alebo stabilizáciu zdravotného stavu. Zabezpečujeme rýchlu a koordinovanú starostlivosť naprieč všetkými medicínskymi odbornosťami, bez obmedzení typických pre jednu ambulanciu či zdravotnícke zariadenie typu poliklinika, nemocnica. Naša služba je postavená na prepájaní a koordinácii medicínskych kapacít bez systémových obmedzení.

V čom sa skúsenosť klienta s privátnym zdravotným asistentom líši od bežného kontaktu so zdravotným systémom?

Skúsenosť s privátnym concierge asistentom sa výrazne líši od bežného zdravotného systému najmä vyšším komfortom a kontinuitou starostlivosti. V tradičnom systéme je pacient odkázaný sám na seba – musí sa orientovať v procesoch, koordinovať vyšetrenia, sledovať termíny a riešiť administratívu.



Privátny concierge asistent tento model zásadne mení a stáva sa centrálnym bodom starostlivosti. Pozná zdravotnú históriu klienta, plánuje ďalšie kroky, koordinuje odborníkov a zabezpečuje, aby jednotlivé vyšetrenia na seba nadväzovali. Zároveň odpadá psychická záťaž spojená s neistotou, kam sa obrátiť a čo bude nasledovať.

Výsledkom je komplexný a systematický prístup, v ktorom je klient aktívnym partnerom a jeho zdravie je riešené dlhodobo, nie ako séria nesúvislých návštev. Ide o premyslenú dlhodobú stratégiu.

Ako si v tak citlivej oblasti, akou je zdravie, budujete dôveru jednotlivcov, rodín aj firiem?

Dôveru v tak citlivej oblasti, akou je zdravie, nevnímame ako niečo, čo vzniká automaticky. Budujeme ju systematickou dlhodobou prácou, opretou o definované hodnoty a vnútorné princípy fungovania. Naša práca je riadená internými postupmi, ktorých neoddeliteľnou súčasťou je hodnotový rámec. Ten určuje spôsob, akým ku každému klientovi pristupujeme. Sú v ňom pevne ukotvené hodnoty ako diskretnosť, precíznosť, zodpovednosť, lojalita, autentický záujem o človeka a schopnosť aktívne počúvať. Pracujeme na báze osobných odporúčaní a dlhobodej spolupráce.

Ako sa buduje rast, ktorý prežije generácie

Od brigád, živnosti a troch platov až po riadenie ŠVECGROUP. Lubomír Švec hovorí otvorene o fázach podnikania, o chybách aj o momentoch, keď sa musel vrátiť späť do riadenia. Rozhovor o tom, prečo výkon bez dôvery nefunguje – a prečo leadership nie je demokracia.

1. V rozhovoroch často hovoríte o fázach podnikania – od živnostníka až po strategického lídra. Ktorý z týchto prechodov bol pre vás osobne najťažšia prečo?

Viete, že som sa nad tým nezamýšľal asi 30 rokov svojho podnikania? Podnikám už 37 rokov. (smiech) Prvé podnikanie, to bolo ešte pred revolúciou, vo februári 1989 na základe povolenia národného výboru na služby pre protikoróznou



Karusel



ochranu áut. Vystrekoval som dutiny áut protikoróznou ochranou. Vtedy ešte nebolo také dokonalé ochránenie karosérie. V lete som predával na tržnici zeleninu, ovocie, prebytky zo záhrady, neskôr som i dokupoval, aby som mohol predávať viac na Ostravsku, v Orlických horách i v Prahe. Cez týždeň som riad - ne pracoval na plný úväzok v š.p. Tesla Vráble.

To boli začiatky. Nevieť, či to bolo ťažké, ale určite zaujímavé a výnosné. Tri platy a už vtedy som otcovi dokazoval, že nezarábaš najviac na tom, čomu sa najviac venuješ. Tesla – hlavný pracovný pomer – najviac času som trávil tam a mal som z toho najmenší ročný príjem.

Neskôr som si už urobil živnosť a na živnosť som kreslil špeciálne náradie – nástroje pre firmy. V tom čase som ešte stále pracoval v š.p. Tesla Vráble a poobe de, cez víkendy som pracoval pre mojich externých zákazníkov. Moji konštruktéri už vtedy dostávali 2 platy. Nevieť, či to

bolo ťažké? Myslím, že veľmi ľahké. Zamestnával som na brigádu, keď som mal zákazky, platil som, keď zákazník zaplatil mne.

Doposiaľ to bola iba hra za peniaze. Prvý veľký zlom nastal, keď som si prenajal priestory a začal som i s výrobou. To už bolo prevzatie zodpovednosti i za príjem iných ľudí, i za zabezpečenie obživy ich rodín. Bolo to ťažké? Ešte ani vtedy mi to nepripadalo ťažké. Bol som mladý, energický, aktívny.

Ďalší veľký zlom nastal, keď sme zamestnávali už toľko ľudí, že som už neriadil ľudí napriamo, ale cez riadiaci manažment. Čiže riadite riadiacich a tí riadia ľudí. Je to ťažké? Ešte stále som si to tak neuvedomoval. Až keď prišiel rok 2023, keď som chcel prenechať kompletne riadenie našich viacerých firiem, vedenie ŠVECGROUPa nastala stagnácia, som si uvedomil, že to asi nie je až také ľahké. I po vystriedaní 3 vrcholových manažérov na poste generálneho manažéra, keď sa nenaštartoval znovu neustály rast, som si uvedomil, že sa musím do toho opäť zapojiť.

2. ŠVECGROUP stojí na silnom technickom základe, ale vy dnes zdôrazňujete aj vzťahy, dôveru a rozvoj ľudí. Ako sa menilo vaše chápanie leadershipu spolu s rastom firmy?

Áno, ŠVECGROUP je skupina výrobných firiem strojárského charakteru, pre ktoré sú základom technológie. Mal som šťastie. K podnikaniu patrí i kus šťastia, len musíte byť naň pripravený a nezľaknúť sa ho. Mal som šťastie byť v pravej chvíli na správnom mieste. Mal som i šťastie na ľudí. Bol som vedúci nástrojárne. Nástrojárne v š.p., ktorá nemala prácu. Jasom prácu vedel zohnať, ľudí som poznal. Prenajal som si priestory a išiel som skoro na istotu, ale tak ľahké to zase nebolo.

Druhé šťastie – o zadĺženú Teslu bez výrobného programu nemal nikto záujem. Tak som ju mohol, postupne, v tom čase za lacné peniaze kupovať. Staré budovy, ale postačujúce, ešte lacné pozemky, tak sme mohli investovať do strojov. A samozrejme s rastom firmy, s prijímaním nových ľudí sa doba menila. A menil som sa i ja.

90-te roky, iná doba, iné hodnoty už ľudia uznávali, oproti dnešnej dobe a čo je iba rozdiel 30 rokov, ale je to zmena jednej celej generácie. A dnes v dobe blahobytu, menšieho počtu odborníkov v strojárstve na trhu práce, v prudkom náraste osobných nákladov, otvorenom trhu práce i ľudí, je to ťažké. Alebo lepšie povedané, nie je to ťažké, je to iba iné. Je iná doba, iné príležitosti, iné technológie, nie kríza, ale transformácia do digitalizácie, do umelej



Na foto Lubomír Švec.

inteligencie. A ľudia? Ľudí si treba viac vychovať. A samozrejme nastáva i zmena v spôsobe riadenia. Kým na začiatku to bola direktíva, dnes je to skôr spolupráca. Pozor! Nie demokracia.

3. Rodinné a hodnotové firmy často čelia dilemám medzi rýchlym rastom a zachovaním kultúry. Ako sa vám darí udržať hodnoty výkonu a ľudskosti aj pri stovkách zamestnancov?

Je to svojim spôsobom umenie. Ľudskosť je prejavom porozumenia, chápania sa navzájom, otvorenosti i charakteru. Nedávno som počul výrok – zmyslom života je práca a láska. No a toto spojiť do jedného. Samozrejme práca vás nikdy neobjíme, ako hovoril Baťa, ale za to ju môžete milovať, mať rád. Vo výrobnej sfére, kde nie je až taká veľká rezerva, veľká väčšina výkonu sa spotrebuje na mzdy, materiál, energie. Čo zostane, musí sa investovať do rozvoja, nových strojov, prostredie, hľadanie novej práce. Ak ľudia chcú viac zarábať, musia viac produkovať. A to chcem. Ešte sa nám nepodarilo znižovať platy. Za 33 rokov priameho podnikania platy iba zvyšujeme. Nevieť, ako iní, ale my musíme zvyšovať, aby sme si udržali tých najlepších. Pomáha nám otvorenosť nákladov. Ľuďom ukazujeme, že zvyšovanie platov je možné iba cez zvyšovanie produktivity. Musíme veľmi, veľmi jednoznačne vysvetľovať, že cesta prežitia je



Balotinovanie

cesta zvyšovania efektu cez spoluprácu. Nie, kto si čo z práce odtrhne – získa, ale spoločne vytvoríme a rozdelíme si. Jeden zo základných receptov na dlhovekosť a rast firmy.

4. Spomínali ste rozhodnutia, ktoré si vyžadovali obrovskú odvahu – napríklad veľké investície pri relatívne nízkom zisku. Čo je pre vás pri takýchto krokoch rozhodujúcejšie: čísla alebo dôvera v ľudí?

Odvaha, to je jedna zo základných vlastností podnikateľa. V každom podnikaní sa musí investovať. Investície do ľudí, strojov, priestorov, patentov, vývoja, či obchodu. Vo výrobe, ako sú všetky naše firmy vo ŠVECGROUP, sa prevažne investuje do strojov. Do strojov s vysokou návratnosťou, lebo nemáte pri začínajúcej firme voľné zdroje. Zo začiatku i malý lízing je problém, neskôr si môžete dovoliť i väčšie stroje, i väčšie úvery. Ak sa vám spoja vo výrobe investície technologické i priestorové, je to veľká odvaha. To bol r. 2017-2018, o covid, vojne na Ukrajine či energetike kej kríza nebolo ani náznaku. Mne moji spolupracovníci predložili návrh investícií na novú technológiu. Bol to komplex technológií i s automatickým sklantom, navzájom spolupracujúcich. Takže, keď prišiel covid

a mali sme kontrolu, či ľuďom umožňujeme home-office v administratíve, tak som ich zaviedol k linke, kde nebol ani jeden človek a linka pracovala sama. Viac na kontrolu neprišli. Ale vráťim sa k investíciám do technológií. Tie technológie pracovali spolu viacero strojov a museli byť umiestnené kompaktné i na jednom celistvom základe. Celková investícia technológií bola cca 4 mil. EUR. Lenikde sa nám do našich priestorov nezmestili, tak sme museli postaviť halu za ďalšie 4 mil. EUR a to návratnosť investície je úplne niekde inde. Pri našom obrate a hospodárskych výsledkoch treba veľkú dávku odvahy na túto realizáciu. Čísla nevychádzajú, tak musíte stavať na dôveru ľudí. Do investície sme išli.

5. Ocenenie TREND Manažér roka 2025 potvrdzuje vašu dlhoročnú prácu. Čo pre vás toto uznanie znamená – ako manažéra, ale aj ako človeka, ktorý firmu budoval od základov?

Ocenenie Trend Manažér roka 2025 – šiel som ako nominant. Už z toho som bol milo prekvapený. Keď ma vyhlásili za víťaza v tejto kategórii, samozrejme som bol šťastný. Avšak je to dlhodobá práca a výsledky celého tímu, všetkých ľudí, ktorí sa pričínili o tieto dobré výsledky. Často sa manažéri boja zamestnávať šikovných ľudí, aby ich náhodou nenahradili. Ale iba obklopený šikovnými ľuďmi môžete dosahovať výsledky. Iba šikovní, pracovití a charaktérni ľudia vás vytláčajú smerom hore, nie nahrádzajú. Ocenenie beriem ako ocenenie nášho celoživotného diela budovať firmu od základov, bez zahraničného kapitálu, bez politickej príslušnosti a ešte i dnes nezamestná vame žiadneho zahraničného pracovníka. Snažíme sa zamestnávať ľudí zo Slovenska a prevažne z regiónu Vráble a okolie.

6. Hovoríte, že ste si museli vytvoriť vlastné podmienky na konštruktérsku prácu aj na šťastný život. Ako dnes vo ŠVECGROUP vytvárate podmienky pre mladú generáciu technikov a lídrov?

To bolo na začiatku. Chcel som byť konštruktérom. Mal som už počas školy niekoľko ročníkových konštrukčných prác. I moja diplomovka v roku 1987 bola vyhodnotená za najlepšiu v ročníku /žiadny plagiat! / na STU Strojnícka fakulta v Bratislave. Mal som viacero ponúk do zamestnania v Podpolianskych strojárňach v Detve a dotiahnutie technického riešenia na patent. Mal som ponuky na konštruktéra do Mladej Boleslavy, ale zostal som doma, vo Vrábľoch v Tesle, odkiaľ som bral i podnikové štipendium. Konštruktéri v tom čase zarábali málo, 1850,- SKK mesačne. I keď po 3 rokoch som sa vypracoval na šéfkonstruktéra a i s prácou pomimo som zarobil toľko, ako ročný plat

v š. p., a to už v tom čase. A tiež moji konštruktéri v tom čase brali dva platy. Jeden z Tesly a druhý v mojej živnosti, práca i pre iné firmy. Dnešné podmienky na prácu? Už v našej vízii máme, prečo naša firma funguje. Firmu pokladáme za dobre fungujúci stroj, za nástroj na zarabanie peňazí. Za strom, ktorý rastie, rozvíja sa a vytvára podmienky pre dobrý život všetkým tým, ktorí sa oň proaktívne starajú. Anielen technikom a lídrom.

Strom budujeme na hodnotách, ktorými sa riadime. Dôvera a spolupráca, zodpovednosť a sebarealizácia, inovatívnosť a rast. A vo firme vytvárame podmienky na rozvoj vzťahov – byť obklopený ľuďmi, s ktorými vytvárame priateľské vzťahy. Robiť činnosti, v ktorých vidíme zmysel, naplnenosť. Mať príležitosť pre osobný rozvoj, čo znamená fyzický, mentálny i duchovný rozvoj. Mať autonómiu a možnosť rozhodovať. Byť v bezpečnom, motivujúcom a podporujúcom prostredí, kde sú jasné očakávania na moju osobu. Samozrejme získať peniaze na dôstojný život. Udržať si zdravie. Mať pocit radosti z toho, že slúžim druhým.

7. Mnohí vaši zamestnanci prešli cestu od výroby až na vrcholové pozície. Je to podľa vás jeden z najväčších úspechov firmy?

Možno ano. Máme i takých lídrov, manažérov, ktorí u nás začínali na obrábacom stroji a dnes riadia celé firmy. I ja som začínal ako automechanik, sústružník, konštruktér. Neskôr obchodník, ekonóm, investor, realizátor i právnik. Teraz sa snažím robiť vizionára. Jedobere prejsť viacerými profesiami, aby ste lepšie chápali,



Lakovňa

ako jednotlivé procesy vo firme fungujú. Úspechom firmy býva dobrý produkt, ktorý sa ujme na trhu. A naším produktom je služba druhým a životaschopný jedinec, človek. Človek, ktorý sa nestratí v živote, vie si poradiť, vie prekonávať prekážky, vie bojovať, vie sa postarať o seba, svoju rodinu, keď treba o kamarátov, o zákazníkov. Jeschopný rozvíjať našu firmu, náš región a nepoškodzuje životné prostredie. Aj preto platíme našim zamestnancom, keď chodia do práce na bicykli.

8. Rodinné podnikanie je často o kontinuitách a odovzdávaní hodnôt. Čo by podľa vás malo vo ŠVECGROUP zostať nemenné aj o dvadsať či tridsať rokov?

Nemenné? No predsa hodnoty, ktoré žijeme, uznávame, ktoré nám pomáhajú rozvíjať sa a rásť, ale aj správať sa k sebe. Veľmi dôležitá je, ako som už spomínal, spolupráca. To je umenie,

vedieť spolupracovať. Aby EGO nebolelo. Spolupráca je, že každý pridáva do práce niečo navyše, niečo prospešné, niečo viac pre spoločný cieľ, pre spoločný výsledok. Dôverovať, umožniť im osobný rozvoj a dať im autonómiu a možnosť rozhodovať. Dôverovať je lepšie, ako podozrievať. Samozrejme veľmi dôležitá ľudská hodnota je charakter, poctivosť a zodpovednosť.

9. Ak by ste mali jednu vetou zhrnúť poslanstvo svojho podnikateľského príbehu pre ďalšie rodinné firmy na Slovensku, čo by to bolo?

Sebaúcta, sebarozvoj, odvaha a vytrvalosť. Ako prvé sa zamerajme na seba. Na svoj rozvoj. Fyzický, mentálny, duchovný, aby ste boli vy silní, odolní, aby ste mohli pomáhať druhým. Slúžiť druhým. Vedieť sa postarať nielen o seba, ale i o rodinu. Celý život je jedna veľká služba.

Od trhoviska k lídrovi distribúcie: Príbeh Lunysu, ktorý stojí na dôvere

Lunys začína ako rodinný projekt manželov Kaňukovcov. Dnes zásobuje tisíce zákazníkov po celom Slovensku, prevádzkuje moderné automatizované sklady a neustále rozširuje sortiment. Napriek dynamickému rastu si firma zachováva **najcennejšie – osobný prístup, kvalitu a rodinné hodnoty.**



1. Lunys vznikol ako čisto rodinný projekt manželov Kaňukovcov. Čo z pôvodnej „rodinnej DNA“ firmy považujete za najdôležitejšie aj dnes, keď má spoločnosť stovky zamestnancov?

Aj dnes, keď v spoločnosti Lunys zamestnávame stovky ľudí, zostávajú zachované najdôležitejšie zásady pôvodného rodinného podnikania. Už v samotných začiatkoch, keď sa predaj realizoval prostredníctvom troch predajní, išlo predovšetkým o osobný a dôveryhodný prístup k zákazníkovi, ktorý je pre nás kľúčový dodnes. Rovnako kladieme dôraz na kvalitu produktov a schopnosť pružne reagovať na meniace sa potreby trhu. Tieto princípy sa, prirodzene, prejavujú v každej práci zamestnancov – v spoločnosti sa usilujeme byť spoľahlivým partnerom a vytvárať prostredie, v ktorom ľudia cítia, že ich práca má zmysel. Hoci dnes fungujeme s dvomi pobočkami – jednou v Poprade a druhou v Moste pri Bratislave – a zásobujeme zákazníkov po celom Slovensku, práve tieto hodnoty nám umožňujú ďalej rásť a zároveň zostať verní našim základom.

2. Do podnikania ste postupne zapojili aj ďalších rodinných príslušníkov a blízkych spolupracovníkov. Ako si v Lunyse nastavujete rovnováhu medzi rodinnými vzťahmi, profesionalitou a jasnými kompetenciami?

V Lunyse majú rodinní príslušníci presne stanovené kompetencie a zodpovednosť. Manželka Lívia dohliada na skladové hospodárstvo a účtovnú analýzu a súčasne sa venuje novozaloženému občianskemu združeniu Lunysáčik. Syn Lukáš zodpovedá za zavádzanie procesov a dcéra Nikola sa sústreďuje na aktivity súvisiace s realitami, zatiaľ čo dcéra spolumajiteľka Stanislava Petrulu, Karin, má na starosti marketing a e-commerce. Usilujeme sa o rovnováhu medzi rodinnými vzťahmi a profesionálnym

fungovaním spoločnosti, a to najmä prostredníctvom otvorenej a úprimnej komunikácie. Tá nám umožňuje oddeľovať pracovné rozhodnutia od osobných vzťahov a zabezpečiť, aby všetky kľúčové rozhodnutia boli koordinované, prehľadné a zrozumiteľné. Zároveň sa snažíme, aby každý vedel, za čo nesie zodpovednosť. Tento prístup nám pomáha vytvárať stabilné a profesionálne prostredie, v ktorom sa prepájajú presne definované kompetencie s hodnotami spolupráce, vzájomného rešpektu a dôvery v rámci tímu.

3. Vo firme kladiete dôraz na tímovú prácu, úctu a klientsky prístup. Ako sa tieto hodnoty prejavujú do každodenného fungovania veľkej distribučnej spoločnosti?

Za kľúčové hodnoty v našej spoločnosti považujeme tímovosť, úctu, inovatívnosť, proklientskosť a odvahu. Tímovosť vnímame ako efektívnu spoluprácu a otvorenú komunikáciu medzi všetkými oddeleniami a zamestnancami. Úcta tvorí základ všetkých vzťahov – prejavuje sa rešpektom a úprimnou komunikáciou medzi kolegami, partnermi aj klientmi, a zároveň pomáha budovať dôveru, ktorá je nevyhnutná pri každodennom fungovaní firmy. Inovatívnosť nás vedie sledovať nové trendy a zavádzať riešenia, ktoré prinášajú praktickú hodnotu. Kým pred niekoľkými rokmi Lunys ponúkal približne 5 000 položiek, dnes jeho sortiment presahuje 9 000 položiek a v priebehu 1 roka plánujeme jeho rozšírenie na 15–20 tisíc položiek. Energetická kríza nás inšpirovala k postupnej inštalácii fotovoltaických panelov, investíciám do automatizácie a robotizácie skladov, a v Bratislave



Na foto zľava doprava: Stanislav Petrula, Peter Kaňuk a Lívia Kaňuková.

aj Poprade do modernizácie skladových hál. Sklad v Moste pri Bratislave je plne automatizovaný a vybavený robotickými technológiami, sklad v Poprade je poloautomatizovaný a plánujeme jeho ďalšiu modernizáciu. Proklientskosť sa prejavuje v sústreďení na riešenia, ktoré skutočne zodpovedajú potrebám klientov – od maloobchodu a gastro prevádzok, až po domácnosti a školy – a zároveň budovaní ich dôvery prostredníctvom spoľahlivej logistiky

a kvalitnej zákazníkovej podpory. Odvaha nás motivuje skúšať nové prístupy a rozširovať pôsobenie. V polovici roka 2024 Lunys odkúpil väčšinový podiel v spoločnosti Tanawa (dnes už vlastní 100 % podiel), ktorá plní Tatranskú minerálnu vodu, a tým sa stal aj producentom potravín. Minerálku, ktorá má optimálne vyvážené minerálne zloženie a prirodzenú perlivosť priamo z prameňa, ponúkame našim gastronomickým partnerom. Voda získala dvakrát oce-



nenie medzinárodného inštitútu kvality Monde Selection.

4. Rástli ste postupne – od trhoviska až po veľkoobchod s celoslovenským dosahom. Ako sa s rastom firmy menila vaša firemná kultúra a čo bolo najnáročnejšie udržať?

Rast firmy od malého trhoviska až po veľkoobchod s celoslovenským dosahom priniesol, prirodzene, mnoho zmien vo fungovaní spoločnosti. Na začiatku sme sa sústredili na predaj na trhovisku, neskôr otvorili vlastné predajne a postupne sa transformovali na dodávateľ pre maloobchodníkov a veľkoobchodníkov. Sortiment sa postupne rozširoval – od ovocia a zeleniny, cez mliečne výrobky, mäso, pečivo, zdravú výživu, drogistický tovar a potreby pre domácnosť až po chovateľské potreby. Súčasne sa rozširovala aj klientela – segment HORECA zásobujeme od roku 2013, keď sme prostredníctvom akvizície prevzali konkurenčnú spoločnosť a výrazne posilnili naše pôsobenie v tejto oblasti. Zásobovanie domácností sme začali rozvíjať v období pandémie ako reakciu na meniace sa potreby trhu. Z pôvodnej neformálnej práce na trhovisku sme začali smerovať k profesionálnejšiemu spôsobu práce, so snahou o jasné definovanie procesov, zodpovednosť a kompetencií. Je to stále proces, na ktorom pracujeme, aby sa všetko postupne systematizovalo a fungovalo koordinovane. Najnáročnejšie bolo udržať prehľadnosť a efektívnosť procesov pri raste firmy – dnes má Lunys približne 400 zamestnancov na oboch pobočkách vrátane skladníkov,

šoférov, obchodných zástupcov a administratívy. Tento rast, rozširovanie sortimentu a klientely a zavádzanie procesov formujú našu firemnú kultúru a spôsob riadenia spoločnosti.

5. Ako zakladateľ stojíte na čele firmy už tri desaťročia. Čo sa podľa vás musí zmeniť v myslení lídra rodinnej firmy, keď sa z nej stáva veľká a komplexná organizácia?

“

Firemnej kultúre by predovšetkým nemala chýbať úcta k ľuďom – zamestnancom, zákazníkom aj partnerom, dôvera...

Peter Kaňuk
LUNYS

Po viac ako troch desaťročiach pôsobenia vo vedení LUNYS-u si uvedomujem, že s rastom firmy sa mení aj spôsob, akým líder premýšľa a prijíma rozhodnutia. Z malej rodinnej prevádzky, kde sa rozhodovalo okamžite a neformálne, sa firma postupne rozrástla na komplexnú organizáciu, ktorá si vyžaduje systematický prístup založený na procesoch a koordinácii. Tento prechod ma naučil, že úspech nie je výsledkom len správnych rozhodnutí – je rovnako podmienený motiváciou, angažovanosťou a schopnosťou porozumieť ľuďom. Mojou najväčšou hnacou silou je rodina a najdôležitejším životným poučením je, že bez empatie a pokory sa úspech

nedá dosahovať. Ľudia sa často učia viac zo svojich neúspechov než zo svojich úspechov, a preto je potrebné chyby akceptovať a zároveň hľadať možnosti zlepšenia. Úspech firmy je vždy výsledkom práce celého tímu, a preto je nevyhnutné delegovať zodpovednosť a dôverovať spolupracovníkom. Za osobnú výzvu považujem zapojenie svojich detí do riadenia spoločnosti, pričom ja osobne sa snažím pracovať poctivo, zodpovedne, férov a s radosťou.

6. Lunys bol nominovaný na ocenenie TREND Rodinná firma roka 2025. Čo pre vás osobne toto uznanie znamená a čo hovorí o spôsobe, akým firmu budujete?

Nominácia na TREND Rodinná firma roka 2025 nás úprimne potešila a zároveň prekvapila. Pre nás je potvrdením, že spôsob, akým firmu budujeme – s dôrazom na spoluprácu, otvorenú komunikáciu a zodpovedný prístup k zákazníkom – prináša výsledky. Týmto by sme radi vyjadrili úprimnú vďaku všetkým zamestnancom, ktorí svojou každodennou prácou prispievajú k chodu spoločnosti – ich nasadenie a profesionalita sú základom toho, čo dnes LUNYS predstavuje.

7. Ak by ste mali jednou vetou opísať firemnú kultúru Lunysu pre ďalšiu generáciu rodinných firiem, čo by podľa vás nemalo nikdy chýbať?

Firemnej kultúre by predovšetkým nemala chýbať úcta k ľuďom – zamestnancom, zákazníkom aj partnerom, dôvera v tíme a ochota neustále sa učiť a zlepšovať sa.

Martin Mičák

Novinky v slovenskej legislatíve od 1. januára 2026

Sprísnenie registrácie na DPH

› Novela zákona o DPH opätovne zavádza povinnosť zloženia zábezpeky na daň, ktorú môže správca dane uložiť subjektom, pri ktorých vzniknú pochybnosti o ich schopnosti riadne uhrádzať DPH. Opatrenie sa vzťahuje na žiadateľov o dobrovoľnú aj povinnú registráciu k DPH, a to bez ohľadu na to, či ide o tuzemské alebo zahraničné spoločnosti, ako aj na nových platiteľov počas prvého roka od registrácie.

› Výška zábezpeky sa bude pohybovať v rozmedzí od 5 000 do 500 000 €, pričom jej konkrétnu výšku určí daňový úrad na základe posúdenia rizika neplnenia daňových povinností. Zábezpeku je

potrebné zložiť do 20 dní od doručenia rozhodnutia. V prípade dobrovoľnej registrácie jej nezloženie povedie k zamietnutiu registrácie, zatiaľ čo pri povinnej registrácii alebo u už registrovaných subjektov bude zábezpeka vymáhaná správcom dane.

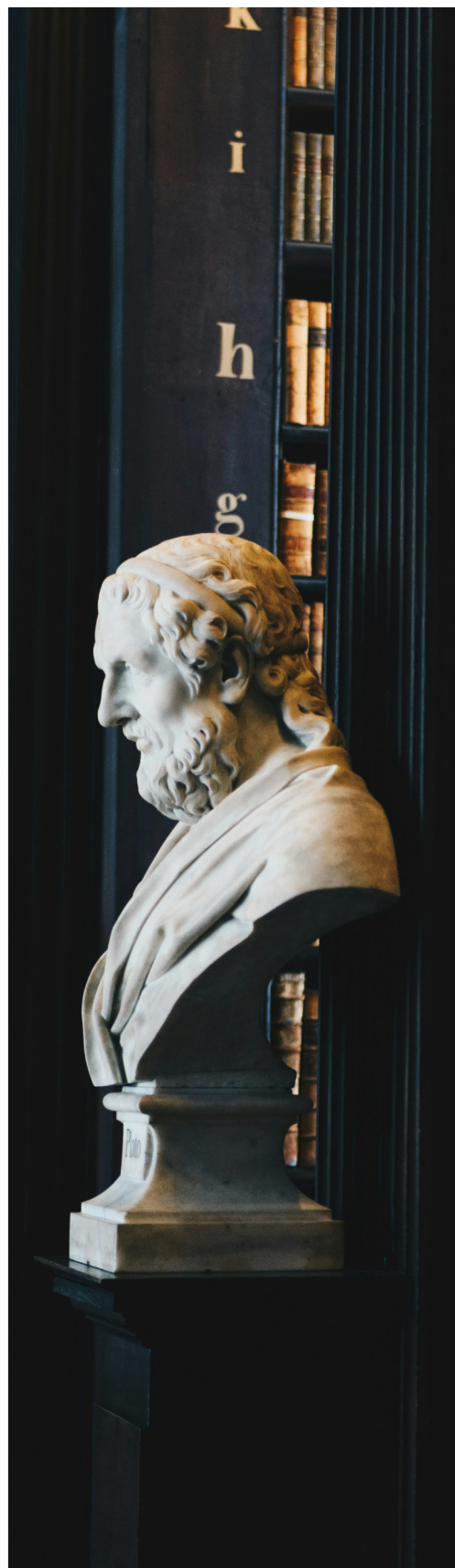
Zvýšenie daňových pokút od 1.1.2026

› Od 1. 1. 2026 sa menia sumy daňových pokút, pričom sa však zavádza aj „zľava“ z pokuty za jej rýchle zaplatenie. Tu je stručný prehľad zmien:

- nepodanie daňového priznania v lehote: 100 € až 30 000 €;
- nepodanie priznania na výzvu daňového úradu: 100 € až 30 000 €;

- obe porušenia (meškanie + výzva): 100 € až 60 000 €;
- nesplnenie registračnej povinnosti: 100 € až 30 000 €;
- nesplnenie oznamovacích povinností v lehote: 100 € až 10 000 €;
- nesplnenie povinnosti uloženej rozhodnutím daňového úradu: 100 € až 10 000 €.

› Ak daňový subjekt uhradí vyrubenú daň vrátane uloženej pokuty do 15 dní od doručenia rozhodnutia, výška pokuty sa automaticky zníži na dve tretiny, teda o jednu tretinu oproti pôvodnej sume. Zároveň sa nové výšky daňových pokút použijú len na porušenia, ku ktorým dôjde po 31. decembri 2025. V prípade, že porušenie nastalo ešte v roku 2025, sankcia sa určí podľa právnej úpravy platnej do 31. 12. 2025.



Právnické osoby – zvýšenie minimálnej dane pre veľké firmy

- › Výška minimálnej dane (daňovej licencie) sa najmä ďalej odvíja od výšky ročných zdaniteľných príjmov. Pre spoločnosti s obrátom nad 5 miliónov eur sa zavádzajú nové, vyššie daňové pásma. Výška daňovej licencie podľa ročných zdaniteľných príjmov:

- do 50 000 €: 340 €;
- od 50 000 do 250 000 €: 960 €;
- od 250 000 do 500 000 €: 1 920 €;
- od 500 000 do 5 miliónov Eur: 3 840 €;
- nad 5 miliónov Eur: 11 520 €.

Prísnejšie posudzovanie švarc systému

- › Švarc systém je práca vykonávaná živnostníkom namiesto pracovného pomeru, avšak so znakmi závislej práce. Od 1. 1. 2026 vstupujú do platnosti zmeny Zákonníka práce, ktoré uľahčia odhaľovanie nelegálneho švarc systému. Spolupráca formou živnosti sa tak stáva rizikovejšou. Za nelegálne zamestnávanie nesie hlavnú zodpovednosť vždy firma – objednávatel/zamestnávateľ. Následkom je pokuta od Inšpektorátu práce, pričom od 1. 1. 2026 sa minimálna pokuta zvýšila na 4 000 € za jednu osobu a 8 000 € pri viacerých osobách, a horný limit ostal 200 000 €. Zároveň platí nové pravidlo, že pokuta sa považuje za uhradenú, ak do 15 dní budú uhradené 2/3 pokuty.

Limity pre platby v hotovosti

- › Od 1. 1. 2026 sa sprísnila pravidlá hotovostných platieb. V zákone o obmedzení platieb v hotovosti sa opätovne zaviedli limity 5 000 € pre hotovostné platby medzi podnikateľmi, medzi podnikateľom a štátom aj medzi podnikateľom a spotrebiteľom, a 15 000 € pre platby medzi fyzickými osobami. Zároveň sa zrušila výnimka viazaná na mimoriadnu situáciu; zachované zostanú len výnimky pri výnimočnom a núdzovom stave. Tento prísnejší režim má tak umožniť finančnej správe lepší prehľad o pohyboch peňazí a zároveň uľahčiť dokazovanie pri sporoch, napríklad pri pôžičkách či prenájmoch medzi osobami.

Predstavujeme

Kamila je skúsená advokátka s viac ako 16 ročnou praxou, ktorá sa dlhodobo venuje najmä obchodnému právu, transakčnému poradenstvu a štruktúrovaniu podnikania. Vo svojej práci sa sústreďuje na riešenia, ktoré zohľadňujú reálne potreby klientov, ich podnikateľské ciele a špecifiká jednotlivých projektov, pričom kladie dôraz na vytvorenie stabilného a udržateľného právneho základu pre ďalší rozvoj podnikania.

Počas svojej praxe sa Kamila venuje obchodnému právu vo všetkých jeho aspektoch, so zameraním najmä na tuzemské a cezhraničné premeny spoločností, transakčné poradenstvo vrátane M&A, private equity a venture capital, ako aj na vytváranie a nastavovanie holdingových štruktúr. Klientom pomáha pri projektoch, ktoré si vyžadujú komplexný prístup, najmä v situáciách, keď je potrebné zosúladiť právne riešenia s obchodnou stratégiou, vlastníckymi vzťahmi a dlhodobými plánmi podnikania.

Kamila má bohaté skúsenosti nielen so slovenskými projektmi, ale zastupuje klientov aj pri zahraničných transakciách, vrátane projektov realizovaných v prostredí common law. Okrem slovenského právneho prostredia pôsobila aj ako litigation paralegal v poprednej advokátskej kancelárii v New Yorku, kde získala cenné skúsenosti s americkým súdnym a transakčným prostredím. Svoje vzdelanie si rozšírila aj štúdiom na Temple University, Beasley School of Law, kde získala titul Master in

(American) Law, čo jej umožňuje efektívne prepájať slovenské a americké právne štandardy pri cezhraničných projektoch.

V rámci medzinárodných transakcií sa podieľa na nastavovaní vlastníckych a riadiacich štruktúr, koordinácii právnych krokov v rôznych jurisdikciách a na príprave zmluvnej dokumentácie tak, aby bola zrozumiteľná, funkčná a v súlade s obchodnými zámermi klientov.

Súčasťou jej praxe je aj komplexné poradenstvo pri vstupe investorov do start up projektov, a to tak na strane investorov, ako aj zakladateľov. Zameriava sa najmä na nastavenie investičných a akcionárskych vzťahov, úpravu práv a povinností jednotlivých strán a prípravu súvisiacej zmluvnej dokumentácie tak, aby vytvárala jasný rámec spolupráce a zároveň minimalizovala právne a daňové riziká do budúcnosti.

Pred založením ARDEN LEGAL & TAX, s. r. o. pôsobila Kamila v Advokátskej kancelárii MCL a v slovenskej pobočke poprednej československej kancelárie, kde sa podieľala na rôznorodých projektoch v oblasti obchodného a transakčného práva. Počas tohto obdobia získala cenné skúsenosti pri práci s domácimi aj zahraničnými klientmi a pri riešení komplexných právnych otázok v rámci väčších podnikateľských štruktúr.



**Kamila
Turčanová**

Partner
ARDEN LEGAL & TAX

Predstavujeme



**Zuzana
Šuchaňová**

Project Manager
SUBIN & PARTNERS

Zuzana pôsobí v spoločnosti SUBIN and PARTNERS na pozícii projekt manažéra štvrtý rok. V minulosti sa viac ako 15 rokov venovala privátnemu bankovníctvu v špecializovanej privátnej banke, kde pôsobila na pozícii senior privátneho bankára. Zameriavala sa na komplexnú správu majetku významných privátnych klientov, na poskytovanie služieb v rámci produktovej škály peňažného a kapitálového trhu. Má dlhoročné skúsenosti s tvorbou a rozvíjaním aktívnych vzťahov s privátnou klientelou, riešením obchodných prípadov, poskytovaním úverových obchodov, mentorskou činnosťou. V minulosti sa na ekonomických pozíciách venovala tvorbe ekonomických štúdií, finančných analýz a príprave finančného plánovania.

Pozícia v SUBIN & PARTNERS Zuzane umožňuje uplatňovať svoju expertízu, získanú počas pracovnej kariéry vo finančnom sektore a adaptovať ju na problematiku medzigeneračného prechodu.

Spolupodieľa sa na tvorbe finančných, investičných a právnych riešení, ktoré sú podstatou komplexnej strategickej dokumentácie pre každého z klientov a ktorých cieľom je eliminovať riziká, ktoré sa v tomto procese môžu vyskytnúť.

V rámci svojich projektov funguje ako koordinátor a v implementačnom procese medzigeneračnej výmeny dohliada na aplikáciu mechanizmov pre fungovanie nastavených štruktúr v záujme zachovania stability a kontinuity rodinného podnikania.



ZLATÝ HÝĽ
BIO HOTEL & WELLNESS

Bio Hotel Zlatý Hýľ'

Hotel, ktorý nevznikol z biznis plánu, ale z príbehu.

Zlatý Hýľ' nie je len názov rezortu, ale symbol rodinnej vízie, viery a vytrvalosti. Rodina Pavlíkovcov buduje svoje miesto v lone prírody s dôrazom na autenticitu, BIO filozofiu a atmosféru, ktorú hostia opisujú skôr ako návrat domov než pobyt v hoteli.

1. Zlatý Hýľ' stojí na silnom príbehu miesta aj rodiny. Ako sa podľa váš rodinný príbeh a legendy pretavujú do identity podnikania a vnímania hotela hosťami?

„Pre nás príbeh o Zlatom Hýľovi a značka „rodinný podnik“ nie sú len marketingovým nástrojom, sú DNA tohto miesta. Názov spája dve susedné obce – Hýľova a Zlatú Idku. Príbeh o Zlatom Hýľovi vymyslel môj otec ako rozprávku, ktorá je však založená na reálnych udalostiach a histórii. Hovorí o výnimočnom vtáčikovi so zlatým perím, ktorý vďaka svojej inakosti priviedol miestnych ľudí k nálezisku zlata. Hoci ho pre jeho výnimočnosť jeho krdeľ neprijal, on si našiel vlastné, tiché miesto v lesoch medzi týmito obcami, kde založil rodinu a žil v harmónii s prírodou. My sme Zlatý Hýľ', pretože sme unikátni: Tak ako zlatý vtáčik, aj my vystupujeme z davu a ponúkame niečo vzácne – autentický BIO prístup, spájame hodnoty:

Spájame „zlatú“ (prémiovú kvalitu a bohatstvo relaxu) s „hýľom“ (čistou prírodou a skromnosťou), a naše VIERA & NÁDEJ & LÁSKA, sme oázou: Vybudovali sme rezort presne na tom tichom mieste, kde sa hýľ usadil, aby sme našim hosťom dopriali pokoj, ktorý inde nenájdu...

Verím, že hostia dnes nehľadajú len „peknú izbu a dobré jedlo“. Hľadajú emóciu a autenticitu. Tie sa snažíme pretaviť cez naše služby. Veľa hostí recenziami i ústnym feedbackom poukazuje na rodinnú atmosféru, ktorú nezažili nikde inde. Pravdepodobne to bude i tým, že stále hosť stretne minimálne jedného člena rodiny, ktorý sa s ním porozpráva, urobí mu kávu, raňajky alebo sa opýta či je všetko v poriadku. Verím, že hostia cítia, že sú súčasťou niečoho, čo má korene, a vďaka tomu si odnášajú nielen oddych, ale aj pocit, že na chvíľu patrili do nášho rodinného príbehu.“





2. Rodina Pavlíkovcov buduje areál už od roku 2000. Čo bolo pre vás ako rodinný podnik najväčšou skúškou vytrvalosti a spolupráce medzi generáciami?

Áno areál hotela sabuduje už od roku 2000, ale bolo to veľmi pomalé. V roku 2000 som mala ešte len 3 roky :)...Otec kúpil starý pioniersky tábor a postupne sa začalo búrať, dostavovať a prerábať.

Reálne sme hotel otvorili po covid v roku 2021, kedy sme v lete začali robiť svadby a oslavy pre známych a neskôr firemné akcie. V zime sme otvorili wellness a bazén pre verejnosť a o rok v lete sme začali poskytovaním ubytovania pre súkromných hostí.

Jas mojimi súrodencami (sme 5, aktívne sa podieľajú na businessse 3 a zvyšní dvaja ešte študujú) a manželom sme prakticky prvou generáciou, ktorá pracuje na „dielach“ ktoré nám boli zverené rodičmi, ktorí sú stále aktívnymi a rozhodujúcimi aktérmi nášho podnikania. Moji bratia Samuel a Nicolas sa venujú našej BIO farme – hlavnému dodávateľovi surovín do nášho hotela. Jas manželom sa venujeme hotelu a rodičia to všetko zastrešujú a pomáhajú a radia kde treba. Skúšky zažívame každý deň. Keďže sme prakticky ešte stále na začiatku, všetko musíme rozbehnúť bez nejakých väčších skúseností. Nemáme históriu v hotelierstve ani v poľnohospodárstve. Mój otec kúpil starý pioniersky tábor a družstvo na základeduchovného vnuknutia a tým

vzniklo celé naše smerovanie i súčasnosť a budúcnosť nášho podniku.

3. BIO filozofia je dnes trendom, no u vás pôsobí veľmi autenticky. Ako sa v rodinnom podnikaní rodí rozhodnutie ísť cestou udržateľnosti aj vtedy, keď to nie je najľahšia alebo najlacnejšia voľba?

Ísť cestou udržateľnosti a myšlienkou BIO bolo jasným cieľom a základom od začiatku podnikania v týchto sférach. Začali sme farmou kedy sme staré družstvo prakticky hneď začali pretvárať na ekologické poľnohospodárstvo. Už vtedy mal otec myšlienku aby to pokračovalo i v hoteli, samozrejme cez naše vlastné BIO potraviny ale i ďalšie prvky pri výstavbe a prevádzkovaní hotela.

Ako rodinná firma sa nepozerala len na zisky, ale na to, čo tu po nás ostane pre naše deti a ich deti... Tá ľahšia a lacnejšia cesta (chémiá či masovosť) by nám z dlhodobého hľadiska nedávala zmysel, pretože by sme popreli to, na čom stojíme a kde je náš základ.

Myslím si, že i hostia to potom cítia a už aj vedia rozlíšiť kvalitu vs. kvantitu, respektíve menej no kvalitne vs. veľa a lacno...

Musím však povedať, že sa na nič nehráme. Aj ja si raz za čas doprajem cheeseburger z McDonaldu alebo prekorenene Kung pao :)...

Snažíme sa to i jasne komunikovať, aby sme predišli greenwashingu, napríklad na menu v reštaurácii máme konkrétne uvedené, ktoré položky sú naše a BIO. Sme na ceste aby sme raz všetko mali BIO a ideálne naše vlastné. :)

Razsom to tak zhodnotila, že: Nie sme dokonalí, ale sme lepší ako včera...

4. Rodinné podnikanie často znamená prelínanie práce a osobných vzťahov. Ako si v rodine nastavujete hranice, aby podnik rástol a zároveň zostali zdravé rodinné vzťahy?

:) Úprimne? Ešte to nemáme veľmi zvládnuté. Keď máme nedeľňajší rodinný obed alebo oslavu, často rozoberáme prácu, aj vtedy keď nemusíme. Takže je tam veľký priestor na zlepšenie.

Každopádne môžem povedať zatiaľ za každého člena rodiny, že máme veľmi dobre zapustené korene :). Naši rodičia nás od mala viedli k tomu, že viera a rodina je základ. Sme takí Taliani, pokričime na seba, vyhodíme si nejaké veci na oči, ponadávame, ale veľmi rýchlo sa vieme uzmiert' (aj pri dobrom vínku či jedle :)). Nemyslím si, že nás môže len tak niečo rozdeliť... a to už 3 z nás súrodencov máme manželov/manželky a deti. Verím, že to tak bude i keď bude ďalšia generácia aktívna.

biohotel.zlatyhyl.sk



podcast RODINNÉ PODNIKANIE

V podcastoch prinášame príbehy slovenských rodinných firiem a diskusie o nástupníctve, správe majetku a riadení.



Vypočúť
teraz

