



Zakladateľ firmy D.K.C. Ondrej Chudý so synom Kristiánom.

# Nový vietor v kríze

Dopravná spoločnosť D.K.C. zo Zvolena získala nových zákazníkov po príchode syna zakladateľa najmä vďaka jeho modernejšiemu prístupu k biznisu

Lukáš Kvašňák

**V** kancelárii šéfa spoločnosti D.K.C. Ondreja Chudého nedominuje na stole počítač, ale papiere, na ktorých vidieť pravítkom nakreslené tabuľky, výstrižky z novin, a kalkulačka. Pri otázke na vývoj cien nafty vytiahne jeden dokument a z hlavy rovno prepočíta, koľko stálo firmu jej vlnajšie zvýšenie a koľko to robí na kilometer dopravy. „Som stará škola, veci si radšej zapisujem ručne a prepočítam kalkulačkou, ako by som to mal nahadzovať do počítača,“ vraví O. Chudý.

Jeho syn Kristián je opačný prípad. V kancelárii má všetko potrebné uložené v počítači, na ktorom sleduje pohyb takmer pol stovky firemných kamiónov na ceste k zákazníkom predovšetkým v západnej Európe.

## Príchod v kríze

Tento rozdiel najlepšie ilustruje fungovanie dvoch generácií vo firme D.K.C. Bol to totiž práve Kristián, ktorý pred takmer deviatimi rokmi priniesol do podniku modernejší prístup k biznisu. „Začal som rozvíjať obchodné oddelenie, ktoré tu dovtedy neexistovalo a rozbehol som aj marketingové aktivity. Zároveň som tlačil na to, aby boli ľudia na dispečingu lepšie jazykovo vybavení. Zaviedli sme aj sledovanie našich vozidiel, ktoré poskytuje klientom informácie, kde sa nachádzajú v aktuálnom čase,“ vyratáva zmeny K. Chudý.

Do firmy prišiel v čase krízy na žiadosť otca, ktorý videl, že spoločnosť potrebuje našťovať niektoré dovedy nefungujúce procesy. Po vyštudovaní manažmentu totiž K. Chudý

odišiel na rok a pol študovať do Austrálie. Po návrate sa zamestnal ako obchodník vo výrobnej firme na Slovensku. Ako hovorí, chcel skúsiť niečo vlastné a nie rovno nastúpiť „na hotové“. „Po čase strávenom v inej spoločnosti ma otec presvedčil, že treba pomôcť firme a vybudovať niečo, na čom by sme mohli stavať,“ spomína K. Chudý.

## Majú to v krvi

Podnikanie majú v rodine Chudých v krvi. Otec s ním začal hneď po páde socializmu, keď si založil živnosť pod názvom Kiko. V nej sa zamerával na dovoz školských a kancelárskych potrieb. Dnes má tieto aktivity na starosti jeho manželka Katarína. Samotný dopravný biznis pridal až v roku 1996 po transformácii bývalé-

ho podniku ČSAD Zvolen. Okrem pôvodnej nákladnej dopravy získal O. Chudý aj areál a budovy. To firme pomohlo práve v kríze, keď výpadok tržieb z dopravy dokázala kompenzovať príjmami z dodatočných servisných služieb poskytovaných v areáli, ako aj z prenájmu budov a skladov. „Rodinné podnikanie u nás fungovalo automaticky. Sme tvrdohlaví, neradi počúvame rady niekoho iného, chceli sme byť pánni sami sebe. Keď niečo spravíme dobre, nemá kto zobrať zásluhu, ale keď niečo pokazíme, nemáme sa zase na koho vyhovárať,“ opisuje svoju filozofiu podnikania O. Chudý.

Syna ani mladšiu dcéru do rodinného podnikania nenútil. Pri výbere štúdia im nechal voľnú ruku. Dcéra vyštudovala jazyky a dnes žije v zahraničí, kde pracuje na voľnej nohe. Na rozdiel od brata ju rodinný biznis nezaujal. K. Chudý bol s firmovým životom spojený už počas štúdia, či už vo forme brigád, alebo stáže v nemeckých špedičných firmách.

### Stáť na pevných nohách

Kríza spred deviatich rokov dopadla na sektor dopravy tvrdo. Firmy boli nútené znižovať ceny, okresať počty kamiónov a prepúšťať. V D.K.C. sa však v tom období, paradoxne, rozhodli výrazne investovať a nakúpili nové vozidlá, keďže ich cena išla prudko dole. To im umožnilo postaviť sa pevnejšie na nohy. Ďalším dôležitým krokom bolo získanie nových klientov, na čom už mal zásluhu práve K. Chudý. „V kríze som videl, že nám chýbali fixní zákazníci, ktorí by nám pravidelne dávali zákazky. Chcel som odbúrať kontrakty, ktoré sme mali cez dve-tri

**Firma je v paradoxnej situácii, keď má viac kamiónov ako vodičov, je to však problém celého dopravného biznisu**

ruky,“ spomína. Dovtedy firma mala len toľko prepráv, aby vyťažila svoje kamióny. Nárast klientov spôsobil, že získali viac obchodov, ako dokázali obslužiť. Dostali sa tak k špedičnej činnosti, keď niektoré dopravy predávali vybraným dopravcom.

Aktuálne má firma zhruba dvadsať veľkých klientov vrátane výrobcu hliníka Svalco alebo zvolenského závodu americkej potravinárskej spoločnosti Schreiber Slovakia. Na celkových tržbách D.K.C. sa najväčší zákazníci podieľajú viac ako dvoma tretinami. Podniku to pomáha vyvážiť možné riziká v prípade výpadku jedného z nich. Zvolenčania s tým majú ne-

prijemnú skúsenosť. Krach drevárskej fabriky Smrečina Hofatex ich pred piatimi rokmi pripravil o viac ako stopäťdesiat tisíc eur.

### Jasné rozdelenie kompetencií

Spolupráca otca so synom funguje aj vďaka jasnému rozdeleniu kompetencií. „Otec sa venuje ekonomickej oblasti, ja mám na starosti dispečing, obchod a personálne záležitosti. Spolu riešime strategické veci, ako sú investície,“ hovorí Kristián. Ako dodáva O. Chudý, pri dôležitých rozhodnutiach sa snaží brať synove argumenty do úvahy, no posledné slovo má vo firme on. Obaja sú však tvrdohlaví, a tak sa kompromis občas hľadá ťažko. „Niekedy ma otravuje dovtedy, kým nezmením rozhodnutie,“ vysvetľuje. V rodinnom kruhu sa však snažia riešiť pracovné záležitosti.

Otázka nástupníctva aktuálne nie je v rodine Chudých na programe dňa a zdá sa, že sa tejto téme doteraz príliš nevenovali. Otec je síce v dôchodkovom veku, no plánuje v spoločnosti ešte pár rokov pôsobiť. K. Chudý sa stal začiatkom minulého roka opri rodičoch tretím konateľom, no spoločníckmi zostávajú O. Chudý s manželkou.

### Nášľapné míny v doprave

Väčšou témou je budúcnosť dopravného biznisu podniku, ktorý dopláca na nedostatok vodičov, rastúce náklady a klesajúce marže. „Už minulý rok sme mali predstavu, že rozšírime náš vozidlový park na päťdesiat kamiónov, ale nakoniec je to len 47 a tento rok možno skončíme len na počte okolo štyridsať,“ ozrejmuje O. Chudý. Rovnako ako ostatné dopravné firmy aj D.K.C. nevie nájsť dostatok nových kvalitných vodičov, ktorí by nahradili tých v dôchodkovom veku. Aj napriek náborovému príspevku a možnosti získať vo firme bezúročné pôžičky, noví ľudia na trhu nie sú.

Z desiatich záujemcov sa podľa K. Chudého ujmú maximálne dvaja. Firma je tak v paradoxnej situácii, keď má viac kamiónov ako vodičov. „Nie je to len o vodičskom preukaze, ktorý spolu so všetkými povoleniami a psychotestmi vyjde na 3,5 tisíce eur, ale aj o vedomostiach a legislatíve, ktorú musia vodiči ovládať,“ vyratúva O. Chudý.

Podľa údajov združenia cestných dopravcov Česmad Slovakia je na slovenskom trhu dopyt po takmer dvoch tisíckach vodičov nákladných vozidiel, pričom ročne ich na trh pribudne iba deväťsto. Aj z nich väčšina odchádza do zahraničia za lepšími platmi. Okrem toho treba k problémom prirátavať aj rastúce náklady, či už v podobe pohonných hmôt, alebo aktuálne aj prudké zvýšenie cien povinného zmluvného poistenia. Dôvodom je parlamentom schválené zavedenie osempercentného

## Niečo pre rodičov zakladateľov ...

V našich predchádzajúcich článkoch sme sa venovali problematike nástupníctva v rodinnom podnikaní a rodinnom majetku, vytvorení rodinného holdingu, pravidiel jeho správy a podobne. Mnoho podnikateľov sa ma pýta, či vôbec stojí zato venovať štruktúrovaniu ich majetku toľko pozornosti, či nebude jednoduššie jednoducho majetok rozdeliť na dve polovice a nechať deti žiť ich život. Dnešní slovenskí podnikatelia predstavujú úplne prvú generáciu podnikateľských rodín, ktoré dnes významne ovplyvňujú život v západnej Európe alebo v USA a sú pre tamojšie ekonomiky kľúčovým prvkom. Tešia sa úcte a súčasne nesú riadnu dávku zodpovednosti nielen za svoj biznis ale aj za svoje okolie a región v ktorom zamestnávajú miestnych ľudí a podporujú ho. Tieto rody by s veľkou pravdepodobnosťou úspešne nepokračovali, ak by rodičia nepozerali do budúcnosti, ktorá ich presahuje.

Vytvorením relevantného plánu a pravidiel ako spravovať rodinný majetok ponúkajú rodičia svojim nástupcom veľkú pomocku – definované pravidlá. Niektorí v nich môže vidieť súbor obmedzení, avšak naša skúsenosť ukazuje presný opak. Definovaním pravidiel sa budúcim užívateľom do veľkej miery uvoľňujú ruky a myslenie. Nemusia viesť diskusie a spory medzi sebou o tom, ako to ich otec a mama mysleli a či ten-ktorý krok je v súlade s ich odkazom.

Pri tvorbe rodinného holdingu a návrhu konečnej podoby štruktúry rodinného majetku venujeme skutočne veľkú pozornosť všetkým aspektom – daniam, účtovníctvu a právu. S každou rodinou diskutujeme veľmi individuálne a hľadáme dostatočne robustné riešenie, ktoré prekoná generácie. Súčasne hovoríme o možných hrozbách, či už viditeľných alebo skrytých, ktoré môžu mať fatálny dopad na podnikanie a rodinu ako takú. Poznať tieto hrozby vyžaduje disponovať potrebnými skúsenosťami, s tuzemskými ale predovšetkým so zahraničnými rodinami, ktoré absolvovali podobných medzigeneračných transferov už niekoľko.

Milí rodičia, vidíte rozdiel medzi garážou vo Vašom rodinnom dome v ktorej ste začali podnikáť a populárnymi garážami, v ktorých vznikli spoločnosti ako Disney, Apple, Microsoft, Harley Davidson atď.? My nie. Sme presvedčení, že máte potenciál úspešného rozvoja. Jeho podmienkou je však nevyhnutný úspech pri presune na prvú generáciu.

**Michal Šubin,**  
Head of Family Office, RSM TACOMA



# K predaju rodinného podniku pristupujte až po vyjasnení majetkových vzťahov v rodine



Práve ste sa rozhodli pre predaj podniku ako pre vhodnú formu exitu. Podnikáte už desiatky rokov, máte svoj vek a chcete byť ste si oddýchnuť, zhodnotiť svoj čas venovaný biznisu a v neposlednom rade aj spravodlivo rozdeliť časť tohto zhod-

notenia medzi rodinných príslušníkov, medzi ktorými sa nenašiel vhodný pokračovateľ, ktorý by podnikanie prevzal.

Oproti klasickému share dealu alebo premene spoločnosti má táto forma predaja veľa výhod a nie je toľko zviazaná právnou úpravou, či už sa jedná o povinnosť znaleckého ocenenia, auditu účtovných záznamov a otváracích súvah alebo možnosť odpisovania majetku. U predávajúcej spoločnosti je transakcia navyše účtovaná výsledkovo, čo umožňuje podstatným spôsobom ovplyvniť výsledok hospodárenia. Alebo ste toto riešenie zvolili, pretože podnikáte ako fyzická osoba a bolo to v danej chvíli jediným funkčným riešením.

Predaj podniku je transakcia pomerne priama a často rozhodujúca z hľadiska zmeny majetkových pomerov rodinných príslušníkov. To, čo zakladatelia väčšinou dokážu s prijateľnou mierou pravdepodobnosti odhadnúť, je prístup svojich potomkov k výnosom z takejto predaja. Čo už menej, je prístup ich životných partnerov a spoločných potomkov.

Niet pochýb o tom, že skôr či neskôr sa do rodiny priradí alebo vydá nový člen. Ak medzi partnermi existujú majetkové rozdiely, nikdy nezmiznú pochybnosti ostatných členov rodinného klanu o zámeroch majetného partnera vstupujúceho do rodiny. Vzájomná nevráživosť môže dôkladne zamiešať karty pri rozdeľovaní výnosov z predaja (rodinného) podniku alebo viesť k obmedzeniu distribúcie od zakladateľa na potomkov.

Napriek tomu, že majetok distribuovaný ďalším generáciám zostáva v ich výlučnom vlastníctve, rozširuje sa okruh osôb, ktoré majú faktický vplyv na rozhodovanie o nakladaní s majetkom, a to nad rámec pôvodnej úzkej rodiny. Ak nedôjde ku konsenzu o nakladaní s majetkom, vždy bude istá pochybnosť, či jeden z partnerov neťahá za kratší koniec (viac peňazí, väčšia moc).

Preto by partneri mali zavčas nájsť dohodu o tom, ako majetkové rozdiely vnímajú a akým spôsobom k nim budú pristupovať. Zakladateľ by potom nemal na túto skutočnosť pri plánovaní prevodu majetku zabudnúť a túto tému v rodine pri súvisiacich diskusiách otvoriť. V zahraničí je napríklad bežné, že prevod majetku na potomkov býva podmienený úpravou ich manželského majetkového režimu.

**Tomáš Valouch,**  
senior advokát advokátskej kancelárie  
Havel, Holásek & Partners

## Podnikanie

### D.K.K.

#### Najväčší hráči v cestnej doprave

	Tržby z cestnej prepravy (tis. €)		Podiel na tržbách (%)	Medzinárodná preprava (tis. €)	Vnútroštátna preprava (tis. €)
	2014	2015	2015	2015	2015
STD Donivo	81 218	78 022	99,8	n	n
Duvenbeck Slovensko	68 567	63 813	86,3	60 386	8 181
Šped – Trans	45 963	46 064	38,7	n	n
C.S. Cargo Slovakia	45 833	35 783	94,3	24 146	21 687
B.T. Transport	37 100	40 795	99,9	32 875	4 225

n – nedostupný údaj, PRAMEN: TREND Analyses

#### Fakty o D.K.K.

(2015, %)

- medzinárodná preprava
- predaj pohonných hmôt
- špedícia
- vnútroštátna preprava
- ostatné



PRAMEN: D.K.K.



#### Hlavné trhy

Rakúsko, Nemecko, Taliansko, Španielsko, štáty Beneluxu, Švajčiarsko

#### Významní zákazníci

Slovalco, Doka, Schreiber Slovakia

#### Najväčšie problémy dopravcov

##### Nedostatok vodičov

Celo európsky problém neobchádza ani Slovensko. Podľa údajov združenia cestných dopravcov Česmad Slovakia je na slovenskom trhu dopyt po takmer dvoch tisíckach vodičov nákladných vozidiel, pričom ročne ich na trh pribudne iba deväťsto.

##### Rast cien pohonných hmôt

Po pozitívnom vývoji v rokoch 2014 a 2015 stúpila cena nafty v minulom roku o sedemnaásť percent a vyhladky na tento rok hovoria o jej ďalšom raste.

##### Rast povinného zmluvného poistenia

Po minuloročnom

schválení osempercentného odvodu z neživotných poisťiek zdvihli viaceré poisťovne ceny povinného zmluvného poistenia pre dopravcov na tento rok o sto až tristo percent.

##### Protekcionalizmus niektorých krajín

Francúzsko, Nemecko a najnovšie aj Rakúsko zaviedli pravidlá o minimálnych mzdách, ktoré ukládajú cestným dopravcom povinnosť vyplácať šoferom tamojšiu minimálnu mzdu, ak je krajina ich cieľovou destináciou alebo v nej nakladajú tovar. Okrem toho to so sebou prináša aj nadmernú byrokratickú záťaž.

odvodu z neživotného poistenia platné od tohto roku. V prípade D.K.K. im ceny PZP medziročne stúpili o viac ako dvesto percent, čo predstavuje zvýšenie o štyridsaťtisíc eur. Vynechať nemožno ani protekcionalistické aktivity v západnej Európe, keď Francúzsko a Nemecko a najnovšie aj Rakúsko zaviedlo povinnosť pre dopravcov z iných členských štátov platiť vodičom smerujúcim do ich krajín tamojšiu minimálnu mzdu.

#### Diverzifikácia ako liek

Riešenie vidí otec so synom v rozšírení činnosti firmy na segmenty mimo dopravy. Už dnes sa podnik aj cez sesterskú firmu D.K.K. Servis venuje napríklad servisu nákladných vozidiel, vykonáva emisné kontroly vozidiel, ako aj montáž, opravu a overovanie tachografov. Okrem toho D.K.K. prevádzkuje vlastnú čerpaciu sta-

nicu, prenajímajú skladové a administratívne priestory a k dispozícii má aj strážené parkovisko pre dopravcov. „Z dopravy dnes máme okolo 65 percent tržieb, no ten podiel stále klesá,“ vyratáva O. Chudý. Do budúcnosti

plánujú výstavbu nového skladu a poskytovanie služieb logistiky. Prá-

ve v posilnení iných pilierov vidí

O. Chudý spôsob, ako vykryť prípadné straty z dopravy, kde marže neustále klesajú a sú podľa neho už na hranici rentability. Vlani vplyvom nárastu cien nafty klesli tržby D.K.K. o pätinu a pozitívne vyhladky nie sú ani na tento rok. „Nebude jednoduché ostať vo firme, keď otec odí-

de. Nevidím ružovo budúcnosť dopravy,“ vraví K. Chudý. Firma podľa jeho slov bude pokračovať ďalej, otázne je, v akej podobe. Možno bude potrebné znížiť počet vozidiel a viac sa zamerať na špedíciu.

V najbližšom čísle si prečítate podnikateľský príbeh rodiny Semaňákovcov z liehovarníckej firmy Karloff