



SLOVAK | BUSINESS | AGENCY

GENERAČNÁ
VÝMENA V PRAXI:

NA ČO NEZABUDNÚŤ PRI TRANSFERE MAJETKU



Zakladatelia Slovak Business Agency



ZPS
ZDRUŽENIE PODNIKATELOV
SLOVENSKA



SLOVENSKÝ
ŽIVNOSTENSKÝ
ZVÄZ

OBSAH

- 1. ÚVOD DO PROBLEMATIKY MEDZIGENERAČNÉHO PRECHODU MAJETKU** | str. 6
- 2. ČO OVPLYVŇUJE HODNOTU RODINNEJ FIRMY A AKO SA STANOVUJE** | str. 14
 - 2.1 Kto ohodnocuje podnik
 - 2.2 Ako sa stanovuje hodnota podniku
 - 2.3 Čo ovplyvňuje hodnotu rodinnej firmy
- 3. AKO PREBIEHA OHODNOCOVANIE RODINNEJ FIRMY** | str. 24
 - 3.1 Podklady pre určenie hodnoty podniku
 - 3.2 Proces ohodnotenia rodinnej firmy
 - 3.3 Praktické tipy pri ohodnocovaní podniku
- 4. NÁSTUPNÍCTVO Z HĽADISKA LEGISLATÍVY V SR** | str. 32
 - 4.1 Konsolidácia majetku do rodinného holdingu a jeho prínosy
 - 4.2 Ktorá právna forma je vhodná pre rodinné holdingy
Porovnanie rozdielov
 - 4.3 Ako upraviť vzťahy v rodinnom holdingu
– akcionárska zmluva a rodinná ústava
 - 4.4 Zverenecká správa a jej výhody pri medzigeneračnom prechode majetku
 - 4.5 Bezpodielové spoluvlastníctvo manželov (BSM)
 - 4.6 Dedenie v rodinnom podniku

- 5. NÁSTUPNÍCTVO Z POHĽADU DANÍ** | str. 52
- 5.1 Význam daňového plánovania pri medzigeneračnom presune
 - 5.2 Nástroje na správu rodinnej firmy z pohľadu daní
 - 5.3 Výber vhodnej daňovej stratégie pri odovzdaní rodinného podnikania
- 6. FINANCOVANIE PREVZATIA RODINNEJ FIRMY** | str. 72
- 6.1 Bankové financovanie nástupníctva
 - charakteristiky akvizičného financovania
 - 6.2 Rodinný odkup nástupníkmi
 - 6.3 Manažérsky odkup ako forma nástupníctva
 - 6.4 Prečo nemusí byť dlh v spoločnosti zlý a ako vplýva na hodnotu firmy
 - 6.5 Koľko vlastných zdrojov je potrebných pri bankovom financovaní
 - 6.6 Aké ďalšie podmienky vyžaduje banka – kovenanty
 - 6.7 Ako sa pripraviť na financovanie prevzatia rodinnej firmy
- 7. AKO MOTIVOVAŤ KLÚČOVÝCH ZAMESTNANCOV PODIELMI VO FIRME – ESOP SCHÉMY** | str. 90
- 8. SPRÁVA MAJETKU MULTIGENERAČNEJ RODINY** | str. 98



JÁN SOLÍK

prezident Združenia
podnikateľov Slovenska
(ZPS)

Prepísať vlastníctvo rodinnej firmy môže vyzeráť ako jednoduchý úkon, no forma, akou sa zakladateľia rozhodnú rodinnú firmu odovzdať, ovplyvní nielen ich deti, ale aj ďalšie generácie potomkov.

Ako zabezpečiť, aby sa majetok s pribúdajúcim počtom detí a vnúčat nedelil, či aby rozvody a dedičské konania neohrozovali fungovanie firmy? Prečo niektoré rodiny zakladajú rodinné holdingy, iné využívajú zvereňované fondy či rodinné nadácie a ďalšie robia oboje? Kedy je vhodné dať firmu ohodnotiť znalcovi, či na čo pri medzigeneračnom prechode pamätať, ak nechcete mať stres z toho,

že raz na dvere zaklope daňová kontrola?

Regulačný rámec na Slovensku generlačnej výmene v rodinných firmách zatiaľ nevytvára optimálne podmienky – občiansky zákonník je z čias, keď nikto na našom území neuvážoval o existencii podnikania; obchodný zákonník pochádza z doby, keď bolo podnikanie v plienkach. Na množstvo praktických otázok neexistujú priamočiare odpovede.

Združenie podnikateľov Slovenska preto upriamuje pozornosť tvorcov zákonov aj na potreby domácich rodinných podnikov. Úsilie smerujeme

nielen k zmenám v legislatíve, ale aj k zdieľaniu know-how a osvedčených postupov medzi podnikateľmi navzájom.

Táto publikácia je ďalšou zo série, ktorá rodinám uľahčuje odovzdanie podnikania z generácie na generáciu. Ponúka množstvo praktických príkladov, upozorňuje na riziká a ukazuje možnosti, ako riešiť situácie, na ktoré slovenská legislatíva doposiaľ nemá adekvátne inštitúty a nástroje. Naj-

dete v nej aj podnety, ktoré vám pomôžu predísť chybám, ktoré zbytočne predrazia a skomplikujú odovzdanie vlastníctva rodinnej firmy.

Aj keď príručka, ktorú držíte v rukách, môže byť užitočnou pomôckou pri plánovaní a realizácii medzigeneračného transferu, netreba zabúdať na to, že každá rodina a firma je jedinečná, vyžaduje odlišný prístup a hľadanie najlepšieho postupu v konkrétnej situácii.

Odovzdanie rodinnej firmy nie je len o prevode vlastníctva a vyriešení právnych a daňových otázok, ale aj o komunikácii a budovaní dôvery medzi členmi rodiny.



ZPS
ZDRUŽENIE PODNIKATEĽOV
SLOVENSKA

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

Viac informácií na www.zps.sk

1

ÚVOD DO PROBLEMATIKY MEDZI- GENERAČNÉHO PRECHODU MAJETKU

Audio verzia:



Video verzia:



Michal Šubín

Subin & Partners*Odborný garant kapitoly*

Zakladateľ spoločnosti Subin & Partners dlhodobo pôsobí v oblasti správy aktív, investícií a poradenstva. Vyštudoval Stavebnú fakultu na STU v Bratislave, no zameral sa na svet financií. Pracoval ako riaditeľ odboru privátneho bankovníctva v Privatbanke, následne sa zameral na poradenstvo pre české a slovenské rodinné firmy, ktorému sa venuje posledných 9 rokov. Aktívne spolupracuje na projektoch týkajúcich sa medzigeneračného prechodu majetku, zverenským fondom a nadáciám, transformácii a správe rodinného majetku. Je jedným zo zakladajúcich členov Platformy pre rodinné podniky Združenia podnikateľov Slovenska.



NAJVÄČŠÍ OBCHOD V ŽIVOTE RODINY

Hoci sa to nemusí tak na prvý pohľad zdať, medzigeneračný prechod je vo svojej podstate najväčším obchodom, ktorý rodina v rámci jednej generácie uskutoční. Je to navyše obchod, ktorý významným spôsobom ovplyvní budúcnosť rodiny na možno veľmi dlhé obdobie. Zakladatelia majú **niekoľko možností riešenia** – od tej najjednoduchšej, t. j. nerobiť nič a nechať veci plynúť, až po systematické naplánovanie celého procesu a následne realizácie jeho jednotlivých krokov. Ak sa zakladateľ rozhodne nerobiť nič, potom musí počítať s tým, že prechod bude ovplyvnený nie optimálne nastavenou legislatívou. Ak sa rozhodne zobrať proces do svojich rúk, vie veľmi veľa ovplyvniť.



*Rodinu čaká bez pochyby najväčší obchod jej života,
je dobré sa naň pripraviť.*

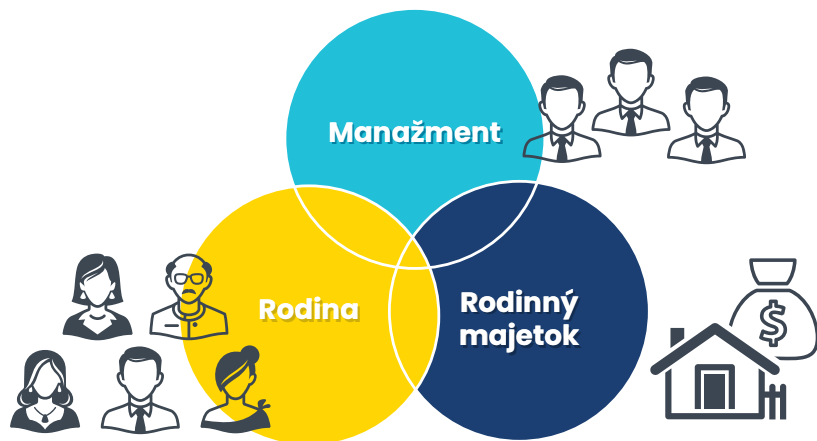
Táto skutočnosť súčasne kladie na prvú generáciu **vyššiu mieru zodpovednosti**. Toto konanie totiž ovplyvní život nielen prichádzajúcej generácie, ale aj tých nasledujúcich. Máloktorá rodina sa počas svojho podnikateľského života tejto problematike venuje, respektíve venovala. Počas budovania podnikania čelila iným výzvam. Každopádne ale platí, čím skôr sa rodina začne medzigeneračnému prechodu venovať, tým viac času získa. Nejde totiž len o to, ako si to otec alebo mama predstavujú a naplánujú, ide aj o to, ako to vidia ich deti. Je preto potrebné **zladiť ich spoločné očakávania**, veľa plánovať, veľa diskutovať a hľadať optimálne cesty.

Každá zmena v sebe prirodzene prináša riziká ako aj možné príležitosti. V tomto prípade ide o zmenu, ktorú bude veľmi pozorne sledovať aj konkurencia, budú ju sledovať zamestnanci, financujúce banky a obchodní partneri. Medzigeneračný presun ponúka dôvod aj na to, aby rodina v rámci svojho podnikania urobila kroky, o ktorých dlhodobo uvažovala. A tie kroky môžu byť aj mimoriadne zásadné.

Jednou zo zmien môže byť skutočnosť, kedy si rodina po rokoch budovania rodinného biznisu chce v podnikaní upratať, možno oddeliť nehnuteľný majetok od toho obchodného, a znížiť tak celkové riziko, prípadne vysporiadať dlhoročné prepojenie osobných financií od tých firemných, začať realizovať dividendovú politiku atď.

Druhým dôvodom môže byť upratanie v rodinných vzťahoch. V rodine môžu byť členovia druhej generácie, ktorí sú v podnikaní aktívne zapojení a rovnako aj členovia, ktorí sú mimo. Môže dôjsť k začatiu riešenia kompetenčných otázok, zapojenia manažmentu a jeho prepojenia s rodinou a rodinným podnikaním.

Rodinné podnikanie môže byť **zdrojom slobody a priestorom na sebarealizáciu** členov rodiny, realizácie podnikateľských plánov a nezávislého rozvoja. Na druhej strane, rodinné podnikanie vie byť aj zásadným **zdrojom rozporov a nepochopenia** v prípade, ak je pre rodinu bremenom, ktoré nie je schopná uradiť. V tomto prípade môže byť pre rodinu vhodnejším krokom podnikanie predať a nastaviť smerovanie rodiny a jej budúcnosti inou cestou.



Medzigeneračný majetkový presun je projekt, ktorý v sebe zahŕňa množstvo oblastí poradenstva a ich vhodná kombinácia vie rodine pomôcť vyhnúť sa možným chybám a škodám. Každá rodina je veľmi špecifická, každé podnikanie má svoje osobitosti, a vzájomná kombinácia ponúka priestor pre jedinečné riešenie.

DECENTRALIZÁCIA RIADENIA FIRMY

Jednou z najvýznamnejších zmien, ktorou rodinné podnikanie a fungovanie rodiny ako celku prejde, je decentralizácia riadenia. Skúsenosti odborníkov potvrdzujú, že tento prechod je tým najzásadnejším, a takmer vo všetkých prípadoch tým kľúčovým.

Historicky bola rodina a jej rodinné podnikanie riadené jedným alebo oboma rodičmi súčasne. Vo vnútri samotnej rodiny je medzigeneračný prechod prirodzený proces, deje sa vo vnútri domácnosti a je tak každodenný, že nikomu zo zúčastnených neprípadá ničím výnimočný. V rodinnom podnikaní však dochádza k zásadnej zmene.

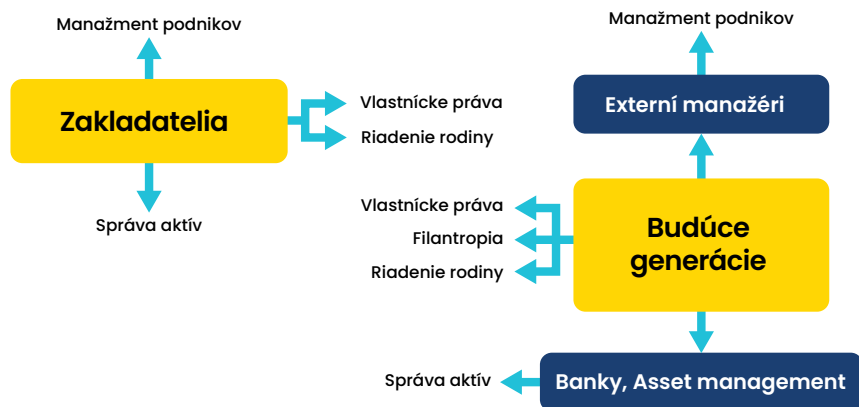
Na rozdiel od rodiny sa medzigeneračný prechod v podnikaní dotkne významne viac ľudí, z ktorých absolútna väčšina nevidí do vnútra rodiny. Fungovanie rodinného podnikania, a následne aj nakladania s jeho plodmi vo vnútri rodiny je od začiatku postavené na prvej generácii. **Prvá generácia podnikanie založila a následne riadila veľmi autonómne.** Rozhodnutia zakladateľa boli rozhodnutia tradične jednej osoby, ktorá prijala všetku zodpovednosť za úspech alebo neúspech, ktorý z toho vyplynul. Nemala potrebu, hlavne v rannom štádiu podnikania **nijako zásadne konzultovať** svoje kroky so svojím okolím.



Druhá generácia to bude robiť inak.

Druhá generácia to musí robiť inak.

Neskôr, tak ako podnikanie rástlo, a s ním rástol aj počet členov manažmentu, sa dá predpokladať, že plány boli diskutované s kolegami, avšak konečné **rozhodnutie urobil zakladateľ opäť sám** so všetkými pozitívnymi alebo negatívnymi dopadmi. Táto miera kompetencie často veľmi zasahovala aj do rodinného majetku, keď zakladatelia riadili nielen rodinné podnikanie, ale aj následné rodinné investície (kde ich partnermi mohli byť napríklad privátni bankári). Málokedy sa však stávalo a stáva, že by prvá generácia rodiny prišla do banky konzultovať svoje portfólio s dcérou alebo synom.



Práve táto **decentralizácia „moci“ a riadenia podniku je spojená s významnou zmenou v hlavách všetkých dotknutých osôb.** Na jednej strane, zakladateľ musí akceptovať, že sa svojich kľúčových kompetencií jedného dňa vzdá dobrovoľne alebo prirodzenou cestou o ne príde. Na druhej strane okolie musí byť na túto zmenu pripravené. Čím viac bude pripravené, tým menej škôd sa spôsobí.

Okrem hláv zúčastnených je veľmi vhodné, ak je na zmenu pripravený aj samotný majetok.

PLÁNOVANIE MEDZIGENERAČNÉHO PRESUNU

Medzigeneračný presun a jeho plánovanie by malo obsahovať dve prepojené zložky – jednou je **nastavenie podoby rodinného podnikania, jeho štruktúry a organizácie.** Voľba novej podoby štruktúry rodinného podnikania bude ovplyvnená viacerými skutočnosťami, diskusiou vo vnútri rodiny, snahou a záujmom zvýšiť ochranu rodinného majetku pred vnútorným alebo externým ohrozením a prípadne záujmom zakladateľov dať budúcim generáciám rodiny zásadný odkaz.

Druhou zložkou je **nastavenie pravidiel riadenia rodinného podnikania a rozdelenie kompetencií** vo vnútri rodiny a navonok. Toto nastavenie bude významne ovplyvnené zvolenou štruktúrou, ktorú bude mať rodinné podnikanie v budúcnosti. Rodina si môže uvedomiť svoje limity a do podnikania zavolať aj externé posily (čo môže byť niečo do tej doby absolútne neznáme).

Každopádne, plánovanie transformácie je priestor na otvorenú diskusiu s poradcami, ale rovnako aj na otvorenie diskusie vo vnútri rodiny a vyjasnenie si, kde sa ktorý člen rodiny vidí a kto má od budúcnosti aké očakávania. Veľmi túto diskusiu odporúčame, pretože sme v praxi zažili viacero prípadov zásadných rozdielov **vnímania budúcnosti prvou a druhou generáciou**, ktoré boli zdrojom až sklamaní na jednej alebo druhej strane. Táto diskusia môže trvať dlho, niektoré myšlienky a zámery budú potrebovať čas na ich prijatie alebo odmietnutie.



*Upracme náš rodinný biznis,
máme na to dobrý dôvod.*

Výsledkom plánovania a prípravy transformácie by mal byť ucelený plán krokov, ktoré je potrebné realizovať, či už na strane majetku, alebo na strane rodiny.

REALIZÁCIA – PRECHOD RODINNEJ FIRMY A RODINNÉHO MAJETKU NA NÁSTUPNÍKOV

Potom, ako prebehne prípravná fáza, rodina môže pristúpiť k realizácii samotného medzigeneračného prechodu. V dôsledku medzigeneračného prechodu dôjde k zmene vlastníctva, v jednoduchom prípade len medzi fyzickými osobami – prvou a druhou generáciou, v komplikovanejšom prípade rodina vytvorí novú štruktúru, ktorá môže obsahovať nejakú podobu holdin-govej štruktúry, prípadne nové nastavenie správy majetku (trustová správa, rodinná nadácia a podobne).

Pri realizácii transformácie sa odporúča konzultácia s poradcami. Zmena vlastníka bude mať vplyv na daňové povinnosti prvej generácie, a rozhodne významne ovplyvní aj daňové povinnosti tej prichádzajúcej. Existujú **veľmi zásadné rozdiely v možnostiach prevodu rodinného majetku medzi fyzickými alebo právnickými osobami** a tieto rozdiely je potrebné pozorne „navnímať“.

Rovnako, keďže sa transformácia rodinného podnikania dotkne budúcich generácií, je potrebné nastaviť túto transformáciu tak, aby zoberala do úvahy špecifiká tej-ktorej rodiny, napríklad skutočnosť, že nie všetci členovia rodiny budú zapojení do riadenia podniku, resp. že niektorí členovia rodiny budú mimo rodinného podnikania úplne.

Transformácia sa dotkne existujúcich záväzkov a pohľadávok, či už smerom von z rodiny, alebo do jej vnútra. Existuje niekoľko foriem, ktorými môžu zakladatelia participovať na rodinnom podnikaní a je veľmi vhodné, aby boli pred samotnou transformáciou popísané a vyriešené.

Predaj podniku je aj právny úkon, ktorý nemusí byť postavený na jednoduchej kúpno-predajnej zmluve. Ide o komplexný proces, ktorý je potrebné **útko koordinovať s daňovým a účtovným poradenstvom**. Netreba pritom zabúdať, že účtovníci rodinnej firmy spravidla s touto transformáciou nemajú skúsenosti.

V neposlednom rade sa **rodina stretne so znalcom/znaleckou organizáciou**, teda firmou, ktorá sa venuje znaleckým posudkom a dokáže stanoviť hodnotu majetku, ktorý je predmetom medzigeneračného transferu. Potreba znaleckého posúdenia môže vychádzať z právnych predpisov, v rámci ktorých je prevod rodinného podnikania podmienený jeho ohodnotením. Z daňového hľadiska môže mať veľký význam aj pri darovaní.



Finančné poradenstvo
(dane, účtovníctvo ...)

Právne poradenstvo

Rodinný „Family Office“

Pasívne investície

Asset management

tvorba investičnej politiky v oblasti pasívnych investícií, komunikácia s bankami/správcami, pravidelná konsolidácia finančného majetku, vyhľadávanie nových investičných príležitostí, risk manažment

Rodinné podnikanie

Business rada

správa existujúceho rodinného podnikania, pravidelný dohľad nad manažmentom dcérskych spoločností, porovnávanie s plánovaným stavom, vyhľadávanie nových investičných príležitostí, predaj firiem v portfóliu

2

ČO OVPLYVŇUJE HODNOTU RODINNEJ FIRMY A AKO SA STANOVUJE

Audio verzia:



Video verzia:



Ľudovít Šrenkel

Ústav súdneho inžinierstva
Žilinskej univerzity v Žiline

Odborný garant kapitoly

Odborník na finančný manažment, finančné analýzy, ohodnocovanie podnikov a ohodnocovanie zložiek nehmotného majetku. Po ukončení štúdia na vysokej škole pôsobil ako odborný asistent na Ekonomickej univerzite v Bratislave. Je znalcom v odboroch Priemyselné vlastníctvo a Ekonómia a manažment a aktuálne pôsobí na Ústave súdneho inžinierstva ŽU v Žiline.



Poznať hodnotu firmy je v procese medzigeneračného prechodu dôležité, pretože umožňuje zainteresovaným stranám získať predstavu o výške majetkovej hodnoty, ktorá je predmetom celého procesu. Predpoklady a očakávania rodinných príslušníkov totiž môžu byť diametrálne odlišné. A v prípade, že neprebehne transparentné ohodnotenie firmy, môže to zanechať vo vzťahoch v rodine zbytočné rany.

Nezávislé ohodnotenie podniku môže byť nápomocné napríklad **v prípade vyplatenia súrodencov**, ktorí nemajú záujem angažovať sa v podnikaní. Alebo v prípade, ak sa rodičia (prvá generácia) rozhodnú podnik nastupcom darovať. **Hodnota podniku vyčíslená v znaleckom posudku sa môže uznať za daňový výdavok pri prípadnom budúcom predaji.** A môže byť veľký rozdiel platiť daň prakticky z celého príjmu z predaja alebo len z rozdielu medzi predajnou cenou a hodnotou podniku v čase darovania. Je síce možné, že zainteresované osoby v čase prechodu rodinnej firmy z jednej generácie na druhú s predajom podniku neuvažujú. Nemali by sa však obráť o túto možnosť.

S vyššie uvedenou situáciou súvisí aj potreba poznať hodnotu podniku v prípade prevodu obchodného podielu medzi členmi rodiny **kvôli pravidlám transferového oceňovania.**

V rámci úvodu je zároveň potrebné poznamenať, v čom spočíva rozdiel medzi hodnotou a cenou firmy. Hodnota by mala reprezentovať peňažné vyjadrenie všetkých efektov, ktoré vlastníkovi firma prináša. Obyčajne sa označuje aj pojmom všeobecná, vnútorná alebo objektívna hodnota.

Cena naproti tomu vzniká pri dohode medzi predávajúcim a kupujúcim, pričom sa od hodnoty môže odlišovať podľa toho, ktorá z týchto dvoch strán má lepšiu vyjednávaciu pozíciu. Napríklad, ak pôvodný vlastník súrne potrebuje financie a rozhodne sa firmu predat', môže byť ochotný akceptovať aj nižšiu cenu, než je vnútorná hodnota firmy.

Za bežných okolností, keď žiadna zo strán nie je vo výhode, by sa **cena firmy mala približovať k jej objektívnej hodnote.**



KTO OHODNOCUJE PODNIK

2.1

Stanovenie hodnoty podniku robí spravidla **znalecká organizácia** – firma, ktorá je zapísaná v Zozname znalcov, tlmočníkov a prekladateľov. Ten vedie Ministerstvo spravodlivosti SR. Samozrejme, hodnotu firmy vie vyčíslieť aj iná špecializovaná inštitúcia či odborník, no práve znalecká organizácia (reprezentovaná skúsenými znalcami) je garantom nezávislého ohodnotenia, ktorého výstup bude akceptovateľný pre všetky zúčastnené strany. Navyše pri ohodnotení firmy nejde iba o kvantifikáciu výpočtu, ale aj o zabezpečenie tzv. preskúmateľnosti. Znamená to, že znalec uvedie všetky relevantné zdroje, z ktorých pri vyčíslení vychádzal a postup výpočtu. V prípade pochybností je teda možné jeho postup verifikovať iným odborníkom. Aj preto pre viaceré právne úkony (napr. určenie reálnej hodnoty, pri zmene právnej formy alebo pre potreby ohodnotenia nepeňažného vkladu) legislatíva akceptuje skoro výlučne iba znalecký posudok.

AKO SA STANOVUJE HODNOTA PODNIKU

2.2

Hoci metód na stanovenie hodnoty podniku existuje viacero, niektoré z nich sú vhodné iba v špecifických situáciách. Ekonomická teória uvádza pomerne širokú škálu metód ohodnotenia podnikov. Je však potrebné rozlišovať právnu úpravu ohodnocovania v SR (vyhláška MS SR č. 492/2004 Z. z.), ktorá do značnej miery limituje znalcov na päť metód ohodnotenia. V praxi sa však využívajú najčastejšie najmä dve:

1. **výnosová (podnikateľská)**
2. **majetková**

Každá z nich sa hodí pre iný typ firmy. Ich hlavný rozdiel spočíva v tom, akým spôsobom jednotlivé metódy nazerajú na podnikanie. **Výnosová metóda je zameraná na budúcnosť, hodnotí očakávané budúce výsledky podniku.** Preto sa v praxi označuje aj ako **dynamická metóda**. A je bežne používaná pri všetkých štandardných firmách.

Naproti tomu **majetková metóda nazerá na jednotlivé majetkové zložky firmy a jej záväzky, ktoré má podnik momentálne k dispozícii**. Neberie do úvahy výnosový potenciál firmy. Preto sa označuje za **statickú metódu**.

Výber metódy uskutoční znalecká organizácia v posudku, s ohľadom na charakteristiky podniku. Jej výber musí v posudku jednoznačne zdôvodniť.

VÝNOSOVÁ METÓDA

Princíp výnosovej metódy spočíva v tom, že znalec preskúma podnikateľský plán, resp. podnikateľský potenciál firmy (zrejme aj preto sa v slovenskej legislatíve označuje pojmom „podnikateľská metóda“). Na základe podnikateľského plánu potom vyčíslí jednotlivé príjmy (peňažné toky), ktoré môžu nástupníci v budúcnosti očakávať. Tieto sú následne odúročené diskontnou sadzbou (WACC) a prepočítané na súčasnú hodnotu, ktorá predstavuje tzv. „brutto“ hodnotu firmy. Zjednodušene možno povedať, že prostredníctvom vzorcov finančnej matematiky znalec vyčíslí súčasnú hodnotu budúcich príjmov. Po pripočítaní neprevádzkových aktív a odpočítaní úročených záväzkov je výsledkom „netto“ hodnota firmy (označovaná aj ako „equity value“). Nevyhnutným predpokladom pre výpočet ohodnotenia firmy touto metódou je príprava realistického biznis plánu.

APLIKÁCIA PODNIKATEĽSKEJ METÓDY



STRATEGICKÁ, FINANČNÁ ANALÝZA

Makroprostredie
/ analýza odvetvia
/ analýza podniku

Dáva odpoveď na otázku, akú metódu zvoliť, či sa dá uplatniť princíp „going concern“, príp. o trvalo udržateľnej miere rastu



GENERÁTORY HODNOTY

Ide o kľúčové ukazovatele z finančného plánu, majú priamy vplyv na kvantifikáciu odčerpateľných zdrojov



VYČÍSLENIE MIERY KAPITALIZÁCIE

Sadzba diskontného faktora, ktorou sa vyčíslí súčasná hodnota odčerpateľných zdrojov



VÝPOČET VŠH PODNIKU

Prostredníctvom miery kapitalizácie sa vyčíslí hodnota podniku k určenému dátumu

Firma je z hľadiska výnosového princípu chápaná ako určitý **nástroj, ktorý dokáže jej majiteľovi zabezpečiť pravidelný prísun peňazí v budúcnosti**. Prostredníctvom metód z finančnej matematiky sa vypočíta tzv. súčasná hodnota budúcich príjmov. Čiže pri tejto metóde nie je až tak dôležité, čo podnik aktuálne vlastní, ale pozerá sa na **schopnosť firmy generovať v budúcnosti dostatočné príjmy**.

Preto sa táto metóda využíva pri ohodnotení bežnej ziskovej firmy. Má totiž vyjadrovať, aká je peňažná hodnota toho, čo dokáže firma v budúcnosti vyprodukovať.



Výnosová metóda zohľadňuje aj prínosy nehmotných zložiek podniku – napr. značky, know-how, kvalifikovaného personálu.

Výhodou výnosovej metódy je okrem toho, že ide o dynamickú metódu, aj jej nižšia prácnosť. Spravidla stačí, ak ohodnotenie vykoná skúsený znalec z ekonomickej oblasti. Aj z tohto dôvodu sa cena za vypracovanie takéhoto znaleckého posudku pohybuje v jednotkách tisícov eur a potreba času na výpočet hodnoty býva v porovnaní s majetkovou metódou kratšia.

Výnosová metóda vzhľadom na svoj charakter zohľadňuje vo výpočte len tie aktíva firmy, ktoré majú prevádzkový charakter (napr. používajú sa vo výrobnom procese). Hodnotu neprevádzkových aktív (ako napríklad firemnej chaty či umeleckej zbierky) je preto potrebné k finálnej hodnote firmy pripočítať.

MAJETKOVÁ METÓDA

Postup ohodnotenia pri majetkovej metóde začína tým, že zadávateľ predloží znaleckej organizácii **súpis všetkých zložiek majetku a záväzkov k určitému dátumu**. Jednotlivé zložky ohodnotia znalci z príslušných odvetví.

Nakoniec sa spočíta hodnota všetkých majetkových zložiek dohromady a odpočíta sa od nej hodnota záväzkov. Výsledné číslo predstavuje hodnotu firmy ako celku. Uvedený postup naznačuje, čo patrí medzi hlavné úskalía tejto metódy – je potrebné disponovať viacerými znalcami z rôznych odbov, ktorí ohodnotia jednotlivé zložky majetku. A to môže byť komplikované, najmä ak firmy disponujú rozličnými druhmi špecifického majetku (stroje,

elektrotechnické zariadenia, budovy, pozemky, dopravné vozidlá, pohľadávky, špecifický materiál alebo tovar, cenné papiere či umelecké diela). Práve z tohto dôvodu ide o **náročnú metódu ako z časového, tak aj z finančného hľadiska**. Náklady na ohodnotenie sa môžu vyšplhať až na niekoľko tisíc eur, pri veľkých podnikoch môže ísť dokonca o desiatitisíce eur.

Túto metódu je vhodné použiť v prípade podnikov, ktoré nedosahujú výrazné zisky, príp. pri stratových podnikoch. V zásade je možné skonštatovať, že táto metóda je vhodná **všade tam, kde je výnosový potenciál podniku v budúcnosti ohrozený**.



Majetková metóda je nevhodná napríklad pre stanovenie hodnoty firmy, ktorá sa zaoberá poskytovaním služieb (napr. marketingová agentúra, účtovnícka firma).

Porovnanie majetkovej a výnosovej metódy:

Výnosová (podnikateľská) metóda – hlavné črty:

- zohľadňuje budúci výnosový potenciál (orientácia na budúcnosť)
- menej prácna
- rýchlejšia
- lacnejšia

Majetková metóda – hlavné črty:

- zohľadňuje momentálny stav majetku a záväzkov (orientácia na minulosť)
- určuje hodnotu každej zložky majetku a záväzkov podniku
- vhodná pre podniky s nízkou mierou zisku (aj pre stratové podniky)



OSTATNÉ METÓDY

Zvyšné metódy môžu vychádzať buď z porovnávacieho princípu alebo kombinovaného princípu. Problémom metód založených na porovnávacom princípe je nedostatočná databáza údajov o podnikových transakciách (predajoch). Kombinovaný princíp je zasa založený na kombinácii vyššie uvedených princípov (spravidla spája výnosový a majetkový princíp). Prácnosť kombinovanej metódy je veľmi veľká, prakticky je potrebné uskutočniť výpočet výnosovou aj majetkovou metódou, čo je zároveň mimoriadne nákladné.

Nech už je však hodnota firmy akákoľvek, je potrebné mať na pamäti, že pri potenciálnom transfere musí byť táto hodnota oddeliteľná od osoby vlastníka (prípadne úzkeho kruhu kľúčových osôb). Záruka budúcich výnosov by nemala byť založená napríklad na obchodných kontaktoch pôvodného vlastníka (rodiča) či jeho manažérskych zručnostiach. Po odchode takejto osoby (príp. inej kľúčovej osoby) by totiž bolo ohrozené dosiahnutie finančného plánu, a tým by bola ohrozená aj výška vyčíslenej hodnoty podniku. V takom prípade je vhodnejšie nastaviť proces nástupníctva do takej podoby, aby nástupníci mali dostatok možností preniesť na seba tieto kľúčové aspekty rodinného podniku.



ČO OVPLYVŇUJE HODNOTU RODINNEJ FIRMY

2.3

Hodnota rodinného podniku je závislá od **viacerých faktorov**. Spravidla najviac hodnotu podniku ovplyvňuje:

- **hodnota majetkových zložiek,**
- **zadlženosť podniku,**
- **hodnota ostatných nemajetkových súčastí,**
- **potenciálne budúce výnosy a náklady.**

Podniky, ktoré vlastnia hodnotnejší majetok, budú mať vyššiu hodnotu. Prejavuje sa to najmä pri použití majetkovej metódy ohodnotenia, ale môže sa to prejaviť aj pri výnosovej metóde, v rámci ktorej do výpočtu odčerpateľných zdrojov vstupujú odpisy, ktoré sú pri majetnejších firmách vyššie, a tým zvyšujú aj hodnotu odčerpateľných zdrojov.



Zadlženosť súvisí s **finančnou štruktúrou** podniku – teda tým, do akej miery podnik pri svojej činnosti využíva vlastné a cudzie financie. Zadlžené podniky budú mať pre vlastníkov nižšiu hodnotu, ako tie, ktoré sú financované iba vlastným kapitálom. Totiž po spežaní všetkého majetku a úhrade záväzkov (dlhov) zostane nižšia hodnota v porovnaní s firmou, ktorá zadlžená nie je.

Na hodnote podniku sa odzrkadlí aj skutočnosť, či podnik disponuje nema-jetkovými súčasťami. Môže ísť o **značku podniku, jeho know-how, kvalitu personálu** a pod.

Súčasná a budúca výnosnosť podniku sa týka najmä použitia výnosovej me-tódy. Podniky, ktoré sú po finančnej stránke výkonnejšie, majú vyšší výnosový potenciál a dokážu tvoriť viac odčerpateľných zdrojov pre vlastníkov. Preto je ich hodnota spravidla vyššia. Zároveň skutočnosť, či podnik v budúcnos-ti bude mať nejaké platobné právo alebo povinnosť, taktiež môže ovplyvniť výslednú výšku hodnoty podniku. Týka sa to najmä prebiehajúcich súdnych sporov, v ktorých je podnik zapojený a nie je jasné, či súdny spor vyhrá, alebo prehrá. Taktiež sa to môže týkať aj ručenia, pokiaľ by rodinný podnik prevzal na seba ručenie za záväzky niekoho iného. Ide najmä o prípady, keď nemusí dôjsť k platobnej povinnosti podniku, ale s určitou mierou pravdepodobnosti možno takúto povinnosť očakávať.



3

AKO PREBIEHA OHODNOCOVANIE RODINNEJ FIRMY

Audio verzia:



Video verzia:



Marián Smorada

ProRate s.r.o.

Odborný garant kapitoly

Odborník na podnikové financie, finančný manažment, finančné analýzy a ohodnocovanie podnikov. Je znalcom v odboroch Ekonómia a manažment a Priemyselné vlastníctvo. Pôsobí v znaleckej organizácii ProRate s.r.o. ako osoba zodpovedná za výkon znaleckej činnosti. Taktiež pôsobí na Ekonomickej univerzite v Bratislave na Fakulte podnikového manažmentu, kde 8 rokov zastával funkciu prodekana a v súčasnosti je vedúcim Katedry podnikových financií.



PODKLADY PRE URČENIE HODNOTY PODNIKU

3.1

V závislosti od aplikovanej metódy ohodnotenia (majetková alebo výnosová) sa odlišujú samotné podklady, ktoré si znalecká organizácia vyžiada od rodinnej firmy (zadávateľa).

PODKLADY PRE MAJETKOVÚ METÓDU

Pri ohodnocovaní majetkovou metódou sa vychádza z účtovných podkladov podniku k dátumu ohodnotenia (napr. z hlavnej knihy). Znalecká organizácia musí mať k dispozícii **informácie o jednotlivých majetkových zložkách**, aby vedela správne „vyskladať“ tím znalcov. Pokiaľ podnik disponuje napríklad stavbami, je potrebné, aby v tíme mal zastúpenie aj znalec z odboru **stavebníctvo**, odvetvie **odhad hodnoty stavebných prác**. Prípadne, ak podnik disponuje vozovým parkom, je potrebné na jeho ohodnotenie znalca z odboru **cestná doprava**, odvetvie **odhad hodnoty cestných vozidiel**. Po hľadávky, záväzky a finančné účty ohodnocuje znalec z odboru **ekonómia a manažment**. Podobne sa postupuje aj v prípade ostatných špecifických položiek ohodnotenia (elektrotechnické zariadenia, ochranné známky, patenty a pod.). Našťastie, znalecká organizácia spravidla presne vie, akého znalca si ktorá zložka majetku vyžaduje a dokáže ho zabezpečiť. Ohodnotenie podniku vypracuje zadávateľovi ako hotový produkt.

Majetková metóda je náročná aj v tom, že jednotlivé špecifické zložky majetku si vyžadujú rôzne podklady. Pri viacerých druhoch majetku je potrebná **fyzická obhliadka znalca** (napr. nehnuteľnosti), pri iných typoch sa vyžaduje ako podklad iná dokumentácia (napr. osvedčenie o evidencii vozidla pri automobiloch). Konkrétne podklady si znalec vyžiada od rodinnej firmy.

PODKLADY PRE VÝNOSOVÚ METÓDU

Znalecká organizácia musí odhadnúť, aké peňažné prostriedky bude možné v najbližších obdobiach z rodinného podniku odčerpať pre jeho vlastníkov, ako odmenu za ich podnikateľské úsilie. Preto sa pri použití výnosovej metódy **vychádza najmä z finančného plánu podniku**, ďalej z makroekonomických analýz, ktoré odhadujú vývoj ekonomiky v najbližších obdobiach. Dôležité je poznať aj stav odvetvia, v ktorom podnik pôsobí a určiť, či ide o odvetvie rozvíjajúce sa, zastabilizované, alebo upadajúce. V neposlednom

rade sa skúma, či podnik z doterajších výsledkov má potenciál dosahovať v budúcnosti odčerpateľné zdroje a v akej výške. Hodnota podniku následne spočíva v prepočte budúcich odčerpateľných zdrojov na ich súčasnú hodnotu. Aby znalec mohol správne odhadnúť budúce odčerpateľné zdroje, potrebuje k tomu relevantné informácie. Údaje týkajúce sa makroprostredia, prípadne odvetvia sú častokrát dostupné z verejných databáz a znalecká organizácia má k nim prístup. **Zadávateľ by však mal znalcovi poskytnúť informácie týkajúce sa podniku.** Najmä budúce odhady predaja jeho výrobkov, prípadne zostavený finančný plán. Účtovné závierky z minulých rokov znalec vie získať z Registra účtovných závierok SR (pozn. ide najmä o účtovné závierky podnikov – právnických osôb).

PODKLADY NA OHODNOTENIE PODNIKU

Majetková metóda	Výnosová metóda
Hlavná kniha k dátumu ohodnotenia	Hlavná kniha k dátumu ohodnotenia
Karty majetku	Účtovné závierky za podnik, alebo časť podniku ideálne aspoň 3 obdobia dozadu
Inventarizácia zásob	Finančný plán podniku, ideálne na obdobie 5 rokov dopredu
Saldokonto pohľadávok s uvedenými splatnosťami a obchodnými partnermi	Podklady k finančnému plánu – plán predaja, trhové analýzy
Saldokonto záväzkov s uvedenými splatnosťami a obchodnými partnermi	Popis konkurencie v odvetví
Výpisy z bankových účtov	Makroekonomické analýzy – očakávaný vývoj v makroprostredí
Inventarizácia pokladne	
Ostatné podklady týkajúce sa špecifických majetkových položiek (technická dokumentácia a pod.)	

PROCES OHODNOTENIA RODINNEJ FIRMY

3.2

V prvom rade musí existovať **potreba vypracovať ohodnotenie podniku**. S ňou súvisí aj účel ohodnotenia. Teda, či zadávateľ požaduje ohodnotenie iba pre svoju vlastnú potrebu, napr. keď sa iba pripravuje na prevod podniku na inú osobu, alebo je účel daný zákonom a legislatíva priamo vyžaduje vykonanie ohodnotenia podniku alebo jeho časti podniku (napr. zmena právnej formy, nepenňážný vklad a pod.).

Po identifikácii potreby ohodnotiť podnik nasleduje **výber a oslovenie znaleckej organizácie**. Znalecké organizácie možno nájsť v zozname znalcov, tlmočníkov a prekladateľov, ktorý vedie Ministerstvo spravodlivosti SR na svojich webstránkach. Zoznam ponúka možnosť filtrovať priamo znalecké organizácie podľa odborov a odvetví (ohodnotiť podnik môžu len znalecké organizácie či ústavy, ktoré sú zapísané v odbore 510000 - Ekonomika a riadenie podnikov), prípadne podľa jeho sídla. V zozname možno nájsť niekoľko desiatok vhodných znaleckých organizácií, vrátane ich kontaktných údajov, predovšetkým e-mail, ale aj telefónne číslo. Pre prvotný kontakt možno odporúčať telefonickú komunikáciu, nakoľko je flexibilnejšia a zadávateľ dostane okamžitú spätnú väzbu. Pokiaľ znalecká organizácia disponuje potrebnými kapacitami na vypracovanie posudku, dôjde k písaniu objednávky na ohodnotenie podniku.

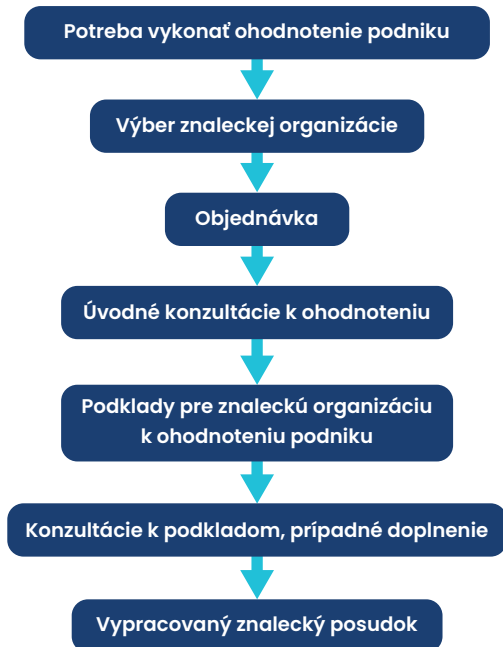
Nasledujú **úvodné konzultácie** k vypracovaniu ohodnotenia so znalcom, prípadne pracovníkmi znaleckej organizácie, v rámci ktorých sa prekonzultuje účel ohodnotenia podniku. **Znalecká organizácia vyberie najvhodnejšiu metódu na ohodnotenie a vyžiada podklady od zadávateľa**, ktoré sa vzhľadom na metódu ohodnotenia podniku, ako aj na špecifickú situáciu môžu prípad od prípadu líšiť.



Zadávatel poskytne znaleckej organizácii potrebné podklady. Znalecká organizácia ich preskúma. V prípade neúplnosti alebo nejasnosti si vyžiada doplnenie podkladov, prípadne ďalšie podklady, ktoré dotvoria obraz o ohodnocovanom podniku.

Po doplnení podkladov dochádza k **vypracovaniu samotného znaleckého posudku**, ktorého štruktúra zodpovedá zákonom danej osnove. V závere znaleckého posudku je vyčíslená hodnota podniku, resp. časti podniku. Znalec má povinnosť v posudku uviesť aj zoznam podkladov, z ktorých pri vypracovaní posudku vychádzal. Znalecký posudok musí byť preskúmateľný, to znamená, že výslednú vypočítanú hodnotu musí znalec riadne zdokladovať.

PROCES OHODNOTENIA PODNIKU



PRAKTICKÉ TIPY PRI OHODNOCOVANÍ PODNIKU

3.3

V spojitosti s rodinnými podnikmi má ohodnocovanie jednoznačne priestor pri transfere vlastníctva podniku na nástupníka. Dôležitú rolu zohráva najmä vtedy, keď **má súčasný majiteľ viacerých potenciálnych nástupcov** (napr. viac rodinných príslušníkov), na ktorých môže byť podnik prevedený. Objektívne zistenie hodnoty podniku v tomto prípade **pomáha predchádzať prípadným konfliktom**. Preto sa pri transfere rodinného podniku odporúča s ohodnotením osloviť práve znaleckú organizáciu a ohodnotenie uskutočniť pod právnu váhu „okrúhlejšej“ pečiatky. Navyše je ohodnotenie podniku v mnohých prípadoch odporúčané **aj z daňového hľadiska** (pozri napr. časť venovanú daňovým aspektom).

Prostredníctvom ohodnotenia podniku a jeho jednotlivých zložiek môže podnikateľ získať **informáciu aj o hodnote (najčastejšie nehmotného) majetku**, ktorý nemusí byť doposiaľ ohodnotený v účtovníctve. Môže ísť napríklad o **ochrannú známku, patent alebo know-how**. Ochrannú známku nemusel doposiaľ podnik evidovať medzi majetkovými zložkami, pretože náklady spojené s jej vytvorením a registráciou mohli byť relatívne nízke. Avšak časom môže tvoriť zásadnú zložku a výrazne prispievať k výnosovému potenciálu firmy. No v účtovníctve môže byť táto zložka podhodnotená. V prípade, že počas transformácie rodinného podniku vznikne potreba ohodnotiť jednotlivé zložky majetku na reálnu hodnotu (napr. v prípade zlúčenia spoločností), môže to byť ideálna príležitosť aj na ohodnotenie týchto nehmotných zložiek majetku. A tým pozitívne ovplyvniť celkovú účtovnú hodnotu majetku podniku a jeho finančnú štruktúru. Netreba však opomenúť potenciálne daňové dopady takéhoto precenenia.

Znalecký posudok sa môže podniku zísť aj počas vysporiadania právnych vzťahov v rámci rodiny. V prípade, že rodinná firma využíva pri svojej činnosti nehmotné aktíva (napríklad ochrannú známku), ktorú vlastní majiteľ spoločnosti (napríklad otec), mala by mu za využívanie tohto majetku platiť licenčné poplatky, ktorých výšku by mal určiť nezávislý znalec. Takto určené poplatky sú pre firmu daňovým nákladom a pre vlastníka ochrannej známky sú príjmom, ktorý v zmysle aktuálne platnej legislatívy podlieha relatívne nízkemu daňovo-odvodovému zaťaženiu.

Spravidla sa rozlišuje, či ohodnotenie podniku je potrebné vykonať s tzv. „okrúhlou“ pečiatkou (t. j. prostredníctvom znaleckého posudku), alebo bez nej. Zákon v niektorých prípadoch uvádza, kedy je potrebné vykonať ohodnotenie vyslovene podložené znaleckým posudkom (vypracovaným znaleckou organizáciou).

Najčastejšie legislatívne dôvody pre ohodnotenie podniku, alebo časti podniku sú:

- **nepeňažný vklad** (v zmysle Obchodného zákonníka),
- **nadobudnutie majetku** na základe zmluvy so zakladateľom/spoločníkom za protihodnotu **vo výške najmenej 10 % hodnoty základného imania** (v zmysle Obchodného zákonníka),
- **určenie reálnej hodnoty** (v zmysle zákona o účtovníctve – napr. v prípade zlúčenia, kúpy podniku a jeho časti, vkladu podniku alebo časti podniku),
- **zmena právnej formy** (v zmysle vyhlášky Ministerstva spravodlivosti SR).

V prípade, ak zadávateľ požaduje ohodnotenie podniku, ale nie je nevyhnutné opatrenie znaleckou (okrúhlou) pečiatkou (napr. výpočet bude slúžiť len pre internú potrebu zakladateľa rodinnej firmy), môže ohodnotenie vykonať prakticky akákoľvek odborne zdatná osoba. Odporúča sa však aj pre takéto prípady osloviť znaleckú organizáciu, ktorá disponuje potrebnými skúsenosťami. Je však potrebné dodať, že znalecký posudok je garanciou kvality vypracovaného ohodnotenia a znalec za správnosť zodpovedá aj v trestnoprávnej rovine. **Znalec, resp. znalecká organizácia sú viazaní mlčanlivosťou** vyplývajúcou priamo zo zákona, preto nie sú potrebné ďalšie úkony týkajúce sa utajovania skutočností, ktoré sa znalec pri výkone svojej činnosti od zadávateľa dozvie.

4

NÁSTUPNÍCTVO Z HĽADISKA LEGISLATÍVY V SR

Audio verzia:



Video verzia:



Matej Firický

**Advokátska kancelária
MCL, s.r.o.**

Odborný garant kapitoly

Viac ako 16 rokov sa špecializuje na poradenstvo pre prívátnych klientov a rodinné podniky a je zakladateľom a spoločníkom poprednej slovenskej advokátskej kancelárie MCL. V rámci svojej praxe je tiež uznávaným expertom na daňovo-právne transformácie podnikania a vytváranie tuzemských a medzinárodných holdinových štruktúr. Je zároveň vedúcim daňovej sekcie Slovenskej asociácie finančníkov a aktívne participuje v legislatívnom procese a implementácii smerníc EÚ v oblasti zdaňovania.



KONSOLIDÁCIA MAJETKU DO RODINNÉHO HOLDINGU A JEHO PRÍNOSY

4.1

Základným predpokladom dobre riadeného rodinného majetku je mať v ňom poriadok, poznať svoju celkovú situáciu, príležitosti, ako aj prípadné riziká. Nevyhnutné je vedieť, aké peňažné príjmy môže rodina očakávať, v akej finančnej kondícii, s ohľadom na štruktúru a stav jednotlivých zložiek majetku (súkromného aj firemného), sa nachádza a podobne. Za týmto účelom je žiaduce, aby rodina svoj majetok postupne, daňovo optimálne konsolidovala do jedného celku. Štruktúra tohto celku, jeho právne nastavenie a rovnako aj samotný proces transformácie môžu byť odlišné, pričom konečná voľba bude prirodzene závislá od povahy podnikania a majetku, ktorým rodina disponuje.

Konsolidácia je dôležitá, okrem prehľadu a transparentnosti v majetku, aj z dôvodu jeho ochrany pred negatívnymi externými vplyvmi, napr. z pohľadu vyčerpávajúcich administratívnych konaní zo strany štátnych orgánov alebo sporov s obchodnými partnermi. V dnešnej turbulentnej dobe práve ochrana majetku vystupuje do popredia pokiaľ ide o prvotný úmysel konsolidovať rodinný majetok v podobe rodinného holdingu ako právne usporiadanej štruktúry. Riziká, ktorým môže rodina čeliť, však nemusia byť nevyhnutne externé. Konsolidácia majetku môže byť v niektorých rodinných situáciách aj veľmi efektívny nástroj na predchádzanie problémov v podobe rodinných nezhôd, vyporiadaní bezpodielového spoluvlastníctva manželov (BSM) alebo aj v prípade úmrtia.

Základným cieľom pre vytvorenie rodinného holdingu, ako samostatného právneho subjektu, okrem konsolidácie majetku, je aj **presun, resp. nastavenie majetkových vzťahov**, riešenie dlhodobých príjmov rodiny a jej okolia, a súčasne aj zabránenie možných negatívnych vplyvov jednotlivých členov rodiny na časť alebo celý majetok.

V prvom kroku dochádza k samotnému založeniu holdingovej štruktúry, najčastejšie v podobe obchodnej spoločnosti. Konkrétna forma obchodnej spoločnosti závisí od rozhodnutia rodiny, nákladovej stránky, ale tiež plánov do budúcnosti. Obvykle sa stretávame s rodinným holdingom vo forme akciovkej spoločnosti, spoločnosti s ručením obmedzeným (príp. ešte európskej spo-

ločnosti alebo jednoduchej spoločnosti na akcie). **Pokiaľ je rodinný majetok dostatočne komplexný, čoraz častejšie sa využívajú tzv. nadstavby rodinného holdingu** v podobe zahraničných inštitútov na ochranu majetku (fondy, trusty, nadácie).

Z hľadiska podnikania holdingová spoločnosť ovláda a riadi dcérske spoločnosti, v ktorých je vhodné usporiadaný a rozčlenený jednotlivý majetok. Vďaka takémuto usporiadaniu do tzv. horizontálneho holdingu sa zabezpečuje ochrana a oddelenie rizík jednotlivých dcérskych spoločností. Pokiaľ teda komplikácie zasiahnu jednu či dve takto oddelené dcérske spoločnosti, ostatné dcérske spoločnosti a ich majetok, ako aj majetok holdingu ostane nedotknutý.

Jednou z dôležitých funkcií holdingu je redistribúcia ziskov generovaných dcérskymi spoločnosťami tohto holdingu v rámci holdingu, ktorý tieto prostriedky následne investuje. Celý tento proces redistribúcie a investovania sa uskutočňuje v daňovo priaznivom režime.



VÝHODY RODINNEJ HOLDINGOVEJ ŠTRUKTÚRY

Holdingsová štruktúra poskytuje vo vzťahu k rodinnému majetku mnohé výhody:

- **väčšia flexibilita** pri zapojení ďalších osôb do vlastníckej/riadiacej štruktúry – medzigeneračné nástupníctvo, zamestnávanie ďalších členov rodiny;
- **zvýšená právna ochrana majetku a rozloženie podnikateľského rizika**, najmä oproti podnikajúcej fyzickej osobe;
- **oslobodenie od dane z príjmov** pri predaji podielov v dcérskych spoločnostiach po splnení zákonom stanovených podmienok;
- **daňovo efektívna redistribúcia zisku** – dividendy z dcérskej spoločnosti plynúce právnickej osobe – holdingu nie sú v súčasnej dobe predmetom dane z príjmov;
- **efektívne využitie finančných prostriedkov** na úrovni holdingu k ďalšiemu investovaniu z (i) dividend (ii) v prípade exitu (predaja) dcérskej spoločnosti;
- **vhodnejšia diverzifikácia aktivít** v prípade viacerých dcérskych spoločností pod holdingom;
- viaceré možnosti zavedenia daňovo výhodnej schémy ESOP (tzv. Employee Stock Ownership Plan);
- čiastočná **anonymita vlastníkov**;
- **atraktivita** pre potenciálnych investorov;
- väčšia **kredibilita** pre zmluvných partnerov, banky a investorov z dôvodu prehľadnosti štruktúry, vlastného imania a výkonnosti skupiny;
- ďalšie, najmä **daňové synergie v rámci holdingovej štruktúry**: efektívne využitie motorových vozidiel, odpočítanie DPH z tovarov (napr. automobily) a služieb (napr. pri rekonštrukcii, stavbe nehnuteľnosti), väčšia flexibilita pri odpisovaní majetku, predaj nehnuteľnosti vlastnenej dcérskou spoločnosťou bez dane z príjmov cez priamy predaj dcérskej spoločnosti, bezúročné vklady do kapitálových fondov, legálna optimalizácia základu dane cez vnútroskupinové zmluvné vzťahy a poskytované služby.



TVORBA RODINNEJ HOLDINGOVEJ ŠTRUKTÚRY

Proces transformácie podnikania s cieľom vytvorenia efektívnej a dobre spravovanej rodinnej holdingovej štruktúry sa najčastejšie realizuje v nasledovných krokoch (samozrejme s obmenami relevantnými pre konkrétny prípad):

- 1. transformácia aktivít a majetku** fyzickej osoby podnikateľ a na obchodnú spoločnosť;
- 2. usporiadanie podnikateľských aktivít rodiny** do holdingovej štruktúry;
- 3. zapojenie vhodných právnych foriem a daňových nástrojov** na ochranu rodinného podnikania (fondy, trusty, nadácie).

Príklad z praxe:



Vyššie uvedené kroky je vhodné ilustrovať na prípade fyzickej osoby podnikateľky, ktorá začala podnikáť v 90. rokoch. Postupom času jej majetok dosiahol miliónové obraty, má veľké množstvo zmluvných partnerov, avšak aj potenciálne rizikové obchody a vo viacerých prípadoch je závislá na dodávkach tovarov z tretích krajín. Podnikateľka má manžela (BSM nebolo zrušené) a dve deti, syna a dcéru, z ktorých syn dlhodobo prejavuje aktívny záujem a zapája sa do podnikania.

Zakladateľka si uvedomuje, že v prípade obchodného sporu alebo neočakávanej vysokej pokuty, by mohlo byť ohrozené nielen jej podnikanie, ale aj jej súkromný majetok, ktorý patrí do BSM.

Vzhľadom na to rodina založí obchodnú spoločnosť vo forme akciovej spoločnosti (rodinný holding), ktorej akcionárkou je nielen sama zakladateľka, ale v minorite aj jej manžel a obe deti. Keďže syn sa chce ďalej obchodne rozvíjať, podnikateľka sa rozhodne, že syn bude aj členom predstavenstva a za výkon svojej činnosti bude poberať odmenu ako člen štatutárneho orgánu na základe zmluvy o výkone funkcie. Okrem tohto nároku bude mať syn ako akcionár, spolu s ostatými členmi rodiny, aj nárok na dividendy ako pasívny príjem.

Rodina sa zároveň dohodla, že si vzájomné práva a povinnosti zakotví nielen v stanovách spoločnosti, ale aj v neverejnej zmluve medzi akcionármi a neformálnej rodinnej ústave. Keďže zakladateľka má záujem, aby strategické veci týkajúce sa významného majetku rodiny riešila rodina spolu a pokiaľ možno pravidelne, rozhodne sa zakotviť do rodinnej ústavy pravidelné stretávanie sa rodinnej rady.

Vzhľadom na to, že fyzická osoba podnikateľka má v obchodnom majetku rôznorodé aktíva a zamestnancov, rozhodne sa, že rodinný holding ako jediný zakladateľ založí za účelom oddelenia majetku obchodnej spoločnosti od prevádzky podniku dve dcérske spoločnosti, do ktorých po odporúčaní poradcov presunie daňovo neutrálnym a právne najvhodnejším spôsobom postupne: (1) hlavné podnikateľské aktivity vrátane zamestnancov a zmluvných vzťahov, a samostatne (2) nehnuteľnosti slúžiace na podnikateľskú činnosť.

PRÁVNE A DAŇOVÉ PORADENSTVO PRI TRANSFORMÁCII RODINNÉHO PODNIKANIA A MEDZIGENERAČNOM NÁSTUPNÍCTVE

Želaný stav, t. j. vytvorenie funkčnej a nekomplikovanej rodinnej holdingovej štruktúry so zapojením všetkých generácií, je dosiahnuteľný prostredníctvom vhodných právnych a daňových mechanizmov (predaj podniku/vklad podniku alebo ich častí, postupný predaj jednotlivého majetku a pod.). Cieľom je, aby bol celý proces transformácie pre rodinu čo najmenej nákladný, daňovo optimálny (s minimálnou daňovou povinnosťou), právne dovolený a dostatočne zmluvne ošetrený.

Právne a daňové poradenstvo v tejto oblasti prebieha najčastejšie v nasledovných krokoch:

- 1. Diskusia s rodinou ohľadom ich predstáv a zadefinovanie cieľov**, ktoré by mala transformácia sledovať (ochrana majetku, prechod majetku, efektívnejšie využitie finančných prostriedkov a pod.);
- 2. Presná identifikácia majetku**, ktorého sa má transformácia týkať;
- 3. Vo svojej podstate právna a daňová previerka aktív, pasív, zmluvných a iných vzťahov** týkajúcich sa dotknutého majetku;
- 4. Formulácia vhodných alternatív transformácie podnikania** sledujúc elimináciu daňového zaťaženia a minimálne náklady, vrátane identifikácie potenciálnych rizík, ktoré by mohli v procese vzniknúť;
- 5. Diskusia s rodinou k výberu najvhodnejšej alternatívy;**
- 6. Implementácia zvoleného riešenia** v spolupráci s ostatnými poradcami rodiny a znalcami, vrátane registrácie vo verejných registroch a splnenia potrebných oznamovacích povinností.



Rada odborného garanta:

Podľa našich skúseností trvá proces transformácie rodinného podnikania obvykle cca 6–9 mesiacov. Celkové trvanie závisí hlavne od zadefinovaných cieľov a preferencií rodiny a tiež od objemu samotného majetku, ktorého sa má reorganizácia dotknúť. V prípade zapojenia zvereneckej správy trvá celý proces podstatne dlhšie, obvykle minimálne rok najmä z dôvodu potreby dôslednej úpravy štatútu fondu, prípadne aj rodinnej ústavy.

KTORÁ PRÁVNÁ FORMA JE VHODNÁ PRE RODINNÉ HOLDINGY? POROVNANIE ROZDIELOV

4.2

SPOLOČNOSŤ S RUČENÍM OBMEDZENÝM

- Jednoduchšia administratívna správa obchodných podielov. **Zoznam spoločníkov vedie spoločnosť.**
- Na **prevod obchodného podielu** sa vyžaduje:
 - ✓ podpisy na zmluve o prevode obchodného podielu musia byť overené,
 - ✓ predchádzajúci súhlas valného zhromaždenia s prevodom, ak tak určuje spoločenská zmluva,
 - ✓ zmena v zozname spoločníkov, ktorý vedie spoločnosť.
- Prevod obchodného podielu na tretiu osobu **je možné vylúčiť.**
- Dedenie a prechod obchodného podielu možno v spoločenskej zmluve vylúčiť, v takom prípade je dedič oprávnený na vyrovnací podiel.
- Výška vyrovnacieho podielu sa určí na základe riadnej individuálnej účtovnej závierky za účtovné obdobie predchádzajúce účtovnému obdobiu, v ktorom zaniká účasť spoločníka, ak spoločenská zmluva neurčuje niečo iné.
- **Anonymita spoločníkov:**
 - ✓ Z výpisu z ORSR je možné zistiť, kto sú spoločníci spoločnosti.
- **Možnosť vylúčenia spoločníka:**
 - Spoločnosť sa môže domáhať na súde vylúčenia spoločníka, ktorý porušuje záväzným spôsobom svoje povinnosti, hoci na ich plnenie bol vyzvaný, a na možnosť vylúčenia bol písomne upozornený.
 - ✓
- **Zvolávanie valného zhromaždenia:**
 - ✓ konanie VZ sa spoločníkom oznamuje v lehote najmenej 15 dní vopred; ak spoločenská zmluva neurčuje inak - t. j. môžeme skrátiť lehotu, aby sme boli flexibilnejší,
 - ✓ písomnou pozvánkou, ak spoločenská zmluva neurčuje inak, t. j. môžeme navrhnuť zvolávanie emailom,
 - ✓ tiež je vhodné upraviť, kedy sa pozvánka považuje za doručeníu – napr. 3. deň po preukázanom odoslaní na adresu uvedenú v zozname spoločníkov inak musí byť spoločníkom doručená 15 dní vopred, nestačí iba jej odoslanie.
- **Nadobúdanie majetku medzi spriaznenými osobami:** na spoločnosť s ručením obmedzeným sa povinnosti stanovené v § 59a Obchodného zákonníka, vo vzťahu k nadobúdaniu majetku spoločnosťou za protihodnotu vo výške najmenej 10% hodnoty jej základného imania, nevzťahujú.
- **Plnenia poskytnuté spoločnosťou členom jej orgánov a im blízkym osobám:** na spoločnosť s ručením obmedzeným sa povinnosti stanovené v §196a Obchodného zákonníka nevzťahujú.

Jedna zo základných otázok, ktorú riešia zakladatelia, je výber najvhodnejšej právnej formy rodinného holdingu. Okrem nie úplne štandardných foriem európskej spoločnosti a jednoduchej spoločnosti na akcie, klienti najčastejšie uvažujú o spoločnosti s ručením obmedzeným alebo o akciovej spoločnosti. Najdôležitejšie rozdiely možno zhrnúť v nasledovnom porovnaní.

AKCIOVÁ SPOLOČNOSŤ

- Zvýšené administratívne nároky spojené s vydaním akcií. Povinnosť vedenia **zoznamu akcionárov** prostredníctvom CDCP a s tým spojené administratívne náklady.
- Na **prevod akcií** sa vyžaduje:
 - ✓ registrácia zmeny akcionára v zozname akcionárov vedenom CDCP.
- Na **prevod akcií** sa nevyžaduje:
 - ✓ registrácia v obchodnom registri,
 - ✓ overenie podpisov predávajúceho a kupujúceho na zmluve, nevyžaduje sa súhlas spoločnosti s predajom akcií, ak stanovы neurčujú inak.
- Prevod akcií na tretiu osobu **nie je možné vylúčiť**, možno ho však obmedziť spôsobom určeným v stanovách – napr. dôvodmi odmietnutia udelenia súhlasu.
- **Dedenie akcií** nie je možné vylúčiť.
- **Anonymita spoločníkov:**
 - ✓ Zoznam akcionárov je neverejný a z výpisu z obchodného registra nie je možné zistiť, kto sú akcionári spoločnosti (pokial' tam nie je zapísaný jediný akcionár).
- **Možnosť vylúčenia akcionára neexistuje.**
- **Zvolávanie valného zhromaždenia:**
 - ✓ písomnou pozvánkou zaslanou akcionárom najmenej 30 dní vopred,
 - ✓ lehotu na zaslanie pozvánok nie je možné v stanovách upraviť inak,
 - ✓ doručovanie: stačí, ak predstavenstvo odošle pozvánku na konanie VZ v lehote 30 dní vopred, zákon nevyžaduje, aby akcionárovi bola pozvánka doručená.
- **Nadobúdanie majetku medzi spriaznenými osobami:** akciová spoločnosť musí pri nadobúdaní majetku za protihodnotu vo výške najmenej 10% hodnoty jej základného imania dodržať povinnosti stanovené v § 59a Obchodného zákonníka, podľa ktorého, ak spoločnosť nadobúda majetok vo výške najmenej 10% hodnoty jej základného imania od jej zakladateľa alebo spoločníka, alebo ich blízkych osôb, alebo od osôb, ktoré sú ovládajúcimi alebo ovládanými osobami zakladateľov alebo spoločníkov spoločnosti, hodnota predmetu zmluvy musí byť určená znaleckým posudkom a zmluva nenadobudne účinnosť skôr, ako bude uložená spolu so znaleckým posudkom v zbierke listín.
- **Plnenia poskytnuté spoločnosťou členom jej orgánov a im blízkym osobám:** na akciovú spoločnosť sa vzťahuje ustanovenie § 196a Obchodného zákonníka, podľa ktorého sa na prevod majetku spoločnosti alebo získanie prospechu zo spoločnosti členmi orgánov spoločnosti alebo im blízkymi osobami vyžaduje predchádzajúci súhlas dozornej rady a uzatvorenie zmluvy za podmienok bežného obchodného styku.

AKO UPRAVIŤ VZŤAHY V RODINNOM HOLDINGU – AKCIONÁRSKA ZMLUVA A RODINNÁ ÚSTAVA

4.3

Na úrovni vlastníkov si rodina môže upraviť vzájomné vzťahy v akcionárskej zmluve. Ide o **neverejnú dohodu**, v ktorej sú najčastejšie upravené:

- **zásady riadenia rodinného holdingu:** vytvorenie prípadných dobrovoľných orgánov (správna rada), pravidlá zvolávania, zasadania, hlasovania orgánov spoločnosti, vytvorenie kategórie rozhodnutí týkajúcej sa záležitostí, v ktorých bude potrebný súhlas všetkých akcionárov, pravidlá financovania holdingu, pravidlá rozdeľovania dividend a iných vlastných zdrojov holdingu (napr. cez vydanie tzv. dividendových akcií bez hlasovacích práv);
- **vzťahy medzi vlastníkmi a prevody majetkových účastí:** zakotvenie predkupného práva na akcie (či už vzájomného alebo výlučného jedného akcionára) a procesu využitia predkupného práva, pravidlá prevodov účastí – zakotvenie obmedzenia prevoditeľnosti, následky porušenia povinností a eskalačný mechanizmus riešenia konfliktov, prípadne dohoda na modifikácii BSM (zúženie BSM, zrušenie BSM alebo oddialenie vzniku BSM k momentu zániku manželstva, pričom posledná alternatíva sa obvykle použije, ak podnikajú obaja manželia).
- **nové investície rodinného holdingu**, jeho predaj investorovi (v celku alebo po častiach) a pod.

Nad rámec akcionárskej zmluvy, ktorá je slovenským právnym poriadkom rozpoznaným inštitútom, si rodina môže detailne a viac neformálne upraviť vzájomné vzťahy aj v tzv. rodinnej ústave, ktorá však nie je právne záväzným dokumentom. Táto vzniká spoločným úsilím rodiny, odráža jej hodnoty, presvedčenia a ciele a preklenuje priepasť medzi rodinnými vzťahmi a rodinným podnikaním.

Rodinná ústava obvykle ustanovuje detaily stretnutí rodiny na tzv. rodinnej rade. Ide o pravidelné rodinné stretnutie, ktoré slúži ako diskusné fórum na rozhodovanie o vážnych rodinných, firemných a vlastníckych témach. Rodinné rady sú ako správne rady vo firmách. Je to v zásade spôsob prijímania rozhodnutí o nástupníctve na základe dohodnutých pravidiel. Ide taktiež o platformu na vypracovanie spoločnej misie, vízie a stratégie podnikateľskej rodiny. Rodinné rady majú svoju štruktúru a pravidlá, a členovia rodiny sú povinní s nimi súhlasiť – kto vedie a moderuje stretnutia, kto sa môže zúčastniť na rodinných radách, kde a ako často sa budú uskutočňovať rodinné rady, akým spôsobom sa bude rodinná rada dokumentovať a ako o nej budú informovaní napr. aj zamestnanci.

Rodinná ústava je však dokument vhodnejší pre rozvetvené rodiny s komplexnejším majetkom a ideálne aj so zavedenou zvereneckou správou nad rodinným majetkom.

ZVERENECKÁ SPRÁVA A JEJ VÝHODY PRI MEDZIGENERAČNOM PRECHODE MAJETKU

4.4

Rodinný holding je vhodné doplniť o osvedčený právny inštitút, ktorý sa následne stane bezpečným prístavom rodinného majetku, umožňujúcim okrem držby majetku aj jeho distribúciu k členom rodiny a ochranu pre ďalšie generácie. Týmto právnym inštitútom môže byť pre Slovákov čoraz obľúbenejší zverenecký fond. Keďže v slovenskej legislatíve zatiaľ nie sú zakotvené zverenecké fondy (v legislatívnom procese je však návrh na zavedenie súkromných nadácií od roku 2024), tak sa v podmienkach SR často využíva **zriadenie zvereneckého fondu podľa práva Českej republiky**. V prípade väčších rodín môžu byť zriadené dokonca aj dva alebo tri fondy, pre každú rodinnú vetvu jeden.

Pri zvereneckom fonde ide o obdobu v zahraničí známych a po stáročia osvedčených inštitútov, akými sú trusty či privátne nadácie. Rast dopytu po

týchto riešeníach je spôsobený aj aktuálnou neistotou ohľadom vývoja ekonomiky a potrebou lepšie si chrániť majetok a snahou klientov diverzifikovať riziká. V neposlednom rade popularitu týchto riešení zvyšujú i (ne)očakávané daňové zmeny či diskutované reformy s možným zavedením dedičskej dane, dane z majetku či dane z bohatstva, ako je tomu už teraz v mnohých susediacich európskych krajinách.

Základným cieľom zvereneckého fondu, resp. zvereneckej správy ako takej, **je zachovanie rodinného majetku v jednom celku a eliminácia jeho drobenia**, ktoré môže nastať pri medzigeneračnom prechode. Zmyslom je teda vytvorenie takého prostredia, v ktorom rodina bude svoj majetok kontrolovať

ZÁKLADNÉ PRVKY ZVERENECKÉHO FONDU SÚ NASLEDOVNÉ:



Zakladateľ – tradične je ním rodič, ktorý stál pri zrode a dlhodobo budoval rodinnú firmu a majetok. Rád by, aj po svojom odchode, definoval pravidlá, podľa ktorých ho má rodina spravovať. Toto želanie nevie naplniť tradičným závetom, a preto musí hľadať nástroj, ktorý ho vo svojej podstate prežije. Zverí preto majetok do správy správcovi a v štatúte fondu definuje svoju predstavu o tom, ako má byť majetok spravovaný a ako narábať s benefitmi. Žiadna osoba mimo správcu nebude mať po odchode zakladateľa také významné postavenie. Nástupcom môže byť člen rodinnej rady.

Správca – kľúčová osoba (fyzická alebo právnická osoba, napr. advokátska kancelária), vo svojej podstate po zakladateľovi najdôležitejšia osoba v celej štruktúre. Je exekutívnym orgánom fondu, koná v jeho mene a v limitoch, ktoré má stanovené štatútom a zakladateľom. Okrem pravidiel v ňom daných musí konať aj ako dobrý hospodár. Jeho výberu, ako aj spôsobu menovania, je dôležité venovať v štatúte adekvátnu pozornosť. **Za každých okolností by správca mal reprezentovať inštitúciu s dlhoročnou praktickou skúsenosťou v oblasti správy majetku.** Fond môže mať správcov viacerých, pričom pri splnení podmienok ním môže byť aj samotný zakladateľ. Správca je samozrejme odvolateľný, rovnako tak sám môže odstúpiť spôsobom definovaným štatútom a zákonom.



(a mať vplyv na jeho správu), a súčasne sa vyhne bojom a rizikám spojeným s procesom dedičstva (a možných daňových konsekvencií). Členovia aktuálnej generácie rodiny sa tak nestávajú vlastníckmi, ale správcami majetku v prospech budúcich generácií.

Prostredníctvom zvereneckého fondu môže rodič významne ovplyvniť to, akým spôsobom sa má s jeho majetkom po smrti naložiť. Žiadnym iným spôsobom to dnes urobiť nemôže. Okrem nastavenia štruktúry rodinného podniku prostredníctvom zvereneckého fondu je vhodné sa zamyslieť aj nad úpravou vlastníckych vzťahov medzi manželmi.



Štatút – je základným dokumentom fondu. Predstavuje súbor podmienok a pravidiel, podľa ktorých koná správca fondu, a prekročenie týchto pravidiel môže pre správcu predstavovať zásadný problém. Štatút obsahuje informácie o forme správy zvereneckého majetku, definuje pravidlá menovania a odvolávania správcov, menovania a odvolávania be-

neficiantov, ako aj spôsob del'by benefitov. Vo svojej praxi sa stretávame so štatútmi krátkymi, ako aj so štatútmi dlhými a veľmi detailnými. Konečná podoba záleží od rodiny, jej organizácie a samozrejme majetku, ktorý má fond v budúcnosti spravovať. Každopádne by štatút mal byť napísaný profesionálne a bez významných možnosti rozporovať jeho pravidlá v budúcnosti.

Beneficiant – osoba, ktorá z majetku vo fonde má mať úžitok. Úžitok môže mať rôznu podobu, nemusia to byť nevyhnutne financie, môže ísť aj o možnosť užívania hnutel'ného alebo nehnuteľného majetku a iné benefity. Spôsob, akým sa osoba stane beneficiantom, je daný štatútom, a práve tu môže Zakladateľ fondu ovplyvniť výber osôb, ktoré v budúcnosti budú

alebo nebudú môcť z fondu a jeho majetku benefitovať a v akom rozsahu budú tieto benefity na úžitok jednotlivým beneficiantom.



BEZPODIELOVÉ SPOLUVLASTNÍCTVO MANŽELOV (BSM)

4.5

V rámci diskusie k vhodnému nastaveniu rodinnej holdingovej štruktúry sa nevyhnutne rieši otázka bezpodielového spoluvlastníctva manželov (tzv. BSM), a to **primárne možnosti jeho zúženia**.

A to najmä z dôvodu, že v BSM je v zásade všetko, čo môže byť predmetom vlastníctva a čo nadobudol niektorý z manželov za trvania manželstva, s výnimkou vecí získaných dedičstvom alebo darom, ako aj vecí, ktoré podľa svojej povahy slúžia osobnej potrebe, výkonu povolania len jedného z manželov, alebo vecí vydaných v rámci reštitúcie majetku jednému z manželov.

Napriek tomu, že slovenská legislatíva je v tomto smere značne zastaralá (okrem iného neumožňuje uzatvorenie tzv. predmanželskej zmluvy, ako je relatívne bežné vo svete) poskytuje určité možnosti vo vzťahu k limitácii BSM, teda k určitej forme ochrany rodinného majetku.

Manželia môžu prostredníctvom manželských dohôd (tzv. contractus matrimonialis) modifikovať nielen rozsah, ale aj obsah a časový moment vzniku BSM. Takéto dohody však musia spĺňať nasledovné podmienky:

- možno ich uzavrieť len za trvania manželstva;
- možno ich uzavrieť len s účinkami do budúcnosti (pro futuro), nemôžu sa teda vzťahovať na majetok, ktorý bol nadobudnutý pred ich uzavretím;
- na platnosť týchto dohôd, ako aj ich zmien a zrušenia sa **vyžaduje forma notárskej zápisnice**, inak by boli absolútne neplatné;
- tieto dohody sa vzťahujú na majetok v BSM ako taký (nie na individuálne určené veci).

Je taktiež potrebné zdôrazniť, že manželia sa síce môžu voči inej osobe na dohodu o modifikácii BSM odvolať len vtedy, ak tejto inej osobe je táto dohoda známa, avšak nezáleží na tom, akým spôsobom sa stala táto dohoda tejto inej osobe známa, t. j. či bola tretia osoba oboznámená s existenciou dohody o modifikácii BSM priamo manželmi alebo akoukoľvek inou osobou.

Na základe uvedeného tak možno uzavrieť, napr. dohodu o zúžení rozsahu BSM tak, že z BSM manželov budú vylúčené veci, ktoré by doň inak patrili. V praxi ide najčastejšie o nehnuteľnosti alebo aj dohodu o správe spoločného majetku, pričom spoločný majetok budú manželia spravovať spoločne, alebo ho bude spravovať len jeden z manželov.

Manželia sa tiež môžu dohodnúť na tom, že si vyhradia vznik BSM až ku dňu zániku manželstva, bez ohľadu na to, ako k nemu dôjde. To znamená, že za trvania manželstva vznikne u oboch manželov len samostatný majetok, a to bez ohľadu na to, akým spôsobom bol nadobudnutý. S týmto majetkom každý z manželov hospodári samostatne; BSM nevznikne. Ku dňu nadobudnutia právnych účinkov súdneho rozhodnutia o rozvoде manželstva (alebo ku dňu smrti jedného z manželov), následne nastanú účinky dohody manželov, podľa ktorej všetky veci a majetkové práva vytvoria k tomuto dňu jeden majetkový súbor, ktorý sa medzi manželov dohodnutým spôsobom rozdelí.





Na návrh jedného z manželov môže súd rozhodnúť aj o zrušení BSM. Síce sa to dá vykonať len za trvania manželstva a vo veľmi obmedzených prípadoch, ale aj takáto možnosť existuje. Jeden alebo obaja z dvojice v tomto prípade musia mať podnikateľské oprávnenie. Upozorňujeme, že vlastníctvo obchodného podielu alebo akcií nepredstavuje výkon podnikateľskej činnosti, ale len držbu majetku, takže to neoprávňuje manžela spoločníka/akcionára na zrušenie BSM. Podnikaním sa totiž rozumie sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku. V tomto prípade by druhý manžel musel byť, napr. živnostníkom alebo vykonávať tzv. slobodné povolania (advokát, notár, veterinárny lekár a pod.). Väčšinou sa tento inštitút využíva v prípadoch, ak jeden z manželov začne podnikáť a druhý manžel – nepodnikateľ, chce zabrániť prípadnému negatívnemu vplyvu podnikania na spoločný majetok. Pokiaľ súd takémuto návrhu druhého manžela vyhovie, BSM je zrušené a všetok budúci majetok nadobúda každý z manželov samostatne.

Potrebné je poukázať aj na judikatúru vyvinutú slovenskými súdnymi autoritami vo vzťahu ku obchodnému podielu. Ak bude obchodný podiel patriť len jednému z manželov, výnosy z neho – napr. podiel na zisku alebo aj odmena za jeho prevod, budú patriť do BSM, a to aj v takom prípade, že obchodný podiel bol nadobudnutý výlučne z prostriedkov oddeleného vlastníctva jedného z manželov.

Spôsobov ako sa „vyhnúť“ BSM je samozrejme viac, niektorí ľudia prepisujú majetky na deti, rodičov, či iné osoby, prípadne hodnotné veci počas manželstva nekupujú „na seba“ ako fyzické osoby, ale na svoje obchodné spoločnosti, ktoré boli založené pred manželstvom. Tieto spoločnosti resp. podiely/



akcie totiž nie sú súčasťou BSM. Bohatší klienti sa v rámci možností zvyknú uchýľovať aj k zahraničným riešeniam (napr. už spomínanej zvereneckej správe). Tie sú komplexnejšieho charakteru a okrem ochrany majetku pre prípad rozvodu zabezpečujú aj ochranu majetku pre prípad neočakávaných situácií, ako je smrť či dlhodobá choroba, a tiež efektívnu správu celého ich majetku a jeho odovzdanie ďalšej generácii.

Príklad z praxe:



Rodičia, zakladatelia veľkej rodinnej firmy, ktorí sú obaja spoločníkmi v rodinnom holdingu, majú syna a dcéru. Syn, na rozdiel od dcéry, nemá záujem nasledovať rodičov v rodinnom podnikaní. Syn navyše uzavrel manželstvo so ženou, s ktorou rodičia nevychádzajú dobre, a majú podozrenie o jej účelovej snahe dostať sa v budúcnosti k významnému rodinnému majetku. Rodičia, ktorí sú chatrného zdravia, sa preto rozhodnú, že darujú svoje obchodné podiely dcére, ktorá sa tak stane jediným spoločníkom rodinného holdingu. S cieľom zachovania dobrých vzťahov v rodine rodičia prevedú viaceré nehnuteľnosti, samostatne generujúce príjmy z nájmu, na syna, aby mu „vykompenzovali“ to, že sa nestal spoločníkom rodinného holdingu, teda pasívnym prijímateľom dividend. Vzhľadom na to, že ide o významné nehnuteľnosti, sa syn, rovnako v snahe zachovať dobré vzťahy s rodičmi dohodol s manželkou, že dohodou zúžia rozsah BSM a vylúčia z neho predmetné nehnuteľnosti.

DEDENIE V RODINNOM PODNIKU

4.6

Ďalším dôležitým aspektom, ktorý sa pravidelne rieši v rámci transformácie rodinného podnikania, je otázka dedenia.

V skratke môžeme povedať, že proces dedenia má za cieľ odovzdanie majetku, vecí a práv ďalším nástupcom. Aby bolo možné dosiahnuť zachovanie kontinuity rodinného podniku bez väčších negatívnych výkyvov po smrti zakladateľa, je potrebné sa na predmetné obdobie vopred pripraviť. Ak v tomto smere zakladateľa zlyhajú a pre prípad smrti nemajú ošetrovaný prechod majetku na ďalšie generácie, alebo aj iné osoby, môže ľahko dôjsť nielen k rozdrobeniu rodinného majetku, ale aj jeho postupnému zániku. Navyše to so sebou často nesie aj konflikty v rámci rodiny, pričom je pravdou, že pravý charakter človeka sa pozná až pri dedení. V súčasnej dobe sa preto čoraz viac klientov zaujíma o možnosti rozdelenia majetku medzi deti, prípadne iné osoby, už za života. Dôvodom je určite skutočnosť, že slovenská právna úprava dedenia je značne rigidná a dá sa povedať, že predstavuje jednu z bariér rodinného podnikania, najmä vo vzťahu k jeho plynulému odovzdaniu ďalším generáciám.

Základným spôsobom vysporiadania rodinného majetku za života je jeho darovanie, prípadne prevod na deti alebo iných rodinných príslušníkov.

Sofistikovanejšou možnosťou ako predísť rozdrobeniu majetku v dôsledku (nezvládnutého) dedičského konania môže byť využitie už spomínanej zvereneckej správy majetku – napríklad vo forme zvereneckého fondu. Rodič zakladateľ sa rozhodne vyčleniť vybraný majetok (napríklad akcie rodinného holdingu) a zveriť ich do správy tretej osobe – správcovi. Takto vzniknutý fond nemá konkrétneho vlastníka a majetok tak v budúcnosti už neprechádza dedením. Rodinný majetok sa tak zachová v jednom nedeliteľnom celku a súčasne rodičia zakladateľa vedia tejto správe definovať isté želania a víziu, ako sa má v budúcnosti s rodinným majetkom disponovať.

Spôsobom nastavenia majetkového nástupníctva v rodinnom podniku pre prípad smrti je spísanie závetu. Závet má prednosť pred dedením zo zákona (ktoré je založené na dedení podľa tzv. dedičských tried, podľa ktorých budú dediť zákonom stanovení príbuzní poručiteľa) a jeho spísanie je právne náročná záležitosť, keďže prípadné formálne alebo obsahové nezrovnalosti môžu spôsobiť jeho neplatnosť, čím sa zmárí možnosť realizácie poslednej vôle poručiteľa.



5

NÁSTUPNÍCTVO Z POHL'ADU DANÍ

Audio verzia:



Video verzia:



Miroslava Vojteková

LeitnerLeitner*Odborný garant kapitoly*

Za 12 rokov svojej profesijnej kariéry mala možnosť spoznať problémy množstva malých a stredných podnikov, korporácií, ale aj súkromných investorov. Väčšina klientely spoločnosti sú práve rodinné podniky. Zároveň, spoločnosť LeitnerLeitner je výnimočne, na poradenskú firmu, riadená vlastníckmi, takže skúsenosť má aj z vnútra firmy, v ktorej pôsobí. Vo svojej profesii sa zameriava na otázky priamych daní, najmä v cezhraničnom kontexte a nastavení transferových cien. Pomáha klientom pri transakciách z pohľadu daní, či už pri due diligence, alebo vyčíslení daňových dopadov jednotlivých reštrukturalizácií.



VÝZNAM DAŇOVÉHO PLÁNOVANIA PRI MEDZIGENERAČNOM PRESUNE

5.1

V súvislosti s generačnou výmenou sa často v rodinných firmách realizuje aj reorganizácia podnikania. To sa deje vo väčšine prípadov len jedenkrát za život danej generácie. Má mnohé úskalia, proces je zložitý, tak z pohľadu právnych dokumentov, ako aj daňových dopadov, prípadného ocenenia alebo zobrazenia v účtovníctve.

Súčasne v slovenských podmienkach nie je profesia daňového poradcu zažívaná, slovenské rodinné podniky si vo väčšine prípadov dlhé roky, ak aj nie celé generácie, vystačia s účtovníkom a právnikom. V horších prípadoch sa pustia do realizácie prechodu z jednej generácie na druhú bez akejkoľvek konzultácie s daňovým poradcom. V lepších prípadoch dajú na radu a odporúčania okolia, a daňového poradcu aspoň vo fáze generačnej výmeny zapoja. **Dôsledky nesprávnych krokov môžu byť obrovské.**

Ideálnym prípadom je, ak okrem právnika je od počiatku od procesu plánovania nástupníctva **prizvaný aj daňový poradca**. Ak podnikateľ počas svojho života a podnikania nekonzultuje s daňovým poradcom možnosti a vopred si nenaplánuje rôzne stratégie odchodu, môže to mať výrazný vplyv na výšku finančných prostriedkov, ktoré mu ostanú po odchode z podnikania. Hľadať najvhodnejšiu alternatívu v čase odchodu do dôchodku a vystúpenia z podnikania, už môže byť mnohokrát neskoro.



Príklad z praxe:



Martin



Predávaná s.r.o.

Milan



Holding s.r.o.

Predávaná s.r.o.

Dvaja podnikatelia sa na konci svojej podnikateľskej kariéry rozhodli predat' svoje podniky, pretože v ich rodinách nemal nikto záujem o nasledovanie ich podnikania. Príjem z predaja chcú obaja použiť ako svoju dôchodcovskú rentu. Jeden z nich, Martin, mal založenú tzv. jednoosobovú s.r.o., bol jediným 100% spoločníkom. Druhý podnikateľ, Milan, počas svojho života svoje podnikateľské aktivity diverzifikoval a svoje podnikateľské činnosti rozdelil do viacerých spoločností, pričom ich vlastnil prostredníctvom holdingu aj so svojou manželkou. Tiež bol spoločníkom, ale tohto holdingu, v danom prípade s.r.o.

Martin zaplatí po predaji obchodných podielov 25% daň z príjmov a 14% zdravotné odvody. Milanov holding predá podiel na predávanej s.r.o. bez zdanenia, pretože splní podmienky oslobodenia. Následne si Milan postupne vypláca dividendy so zdanením daňou z príjmov vo výške 7%. Obaja predajú svoje podnikanie za 1 000 000 eur, pričom pri založení vložili do spoločností základné imanie 5 000 eur. V čistom príjme však Martinovi ostane okolo 640 000 eur, pričom Milanovi viac ako 900 000 eur.

Aj z vyššie uvedeného prípadu je rodinný holding veľmi vyhl'adávaný. Okrem aktuálnej daňovej výhody v prípade možného oslobodenia od dane z príjmov pri predaji podielov má množstvo ďalších právnych a organizačných výhod vo vedení podnikania a fungovania rodiny.



Príklad z praxe:



Majiteľom spoločnosti sa stala dcéra (druhá generácia) a nadobudla spoločnosť od rodičov darom. O niekoľko rokov neskôr sa rozhodla spoločnosť predať. Má dohodnutú kúpnu cenu 2 000 000 eur. V čase darovania bola podpísaná jednoduchá zmluva o darovaní, nebol však pripravený znalecký posudok, hodnota spoločnosti mohla byť v danom čase 1 000 000 eur. V prípade predaja spoločnosti tak neexistuje dôkaz o hodnote spoločnosti v momente nadobudnutia od rodičov, a preto nie je možné uznať ako daňový výdavok túto nadobúdaciu hodnotu v čase jej následného predaja. Majiteľka druhej generácie, tak bude musieť zdať celý príjem z predaja spoločnosti, 2 000 000 eur. Ak by znaleckým posudkom z obdobia darovania disponovala, daň z príjmov by sa počítala len z rozdielu 1 000 000 eur (t. j. 2 000 000 – 1 000 000).



Rada odborného garanta:

Podnikanie, obzvlášť to rodinné, je veľkou spleťou rôznych majetkových prepojení a vzťahov. Iná rada bude pre rodičov podnikateľov, ktorí majú 4 deti a všetky sa chcú na podnikaní podieľať, iná vhodná stratégia bude pre jednoosobovú s.r.o., ktorú bude preberať jedno dieťa. Neexistuje univerzálne riešenie a šablóna na vhodnú či už štruktúru podnikania, alebo formu generačnej výmeny, alebo odchodového plánu. Možností je veľa, závisí nielen od vzťahov, ale aj kondície danej spoločnosti, alebo majetkov, ktoré sú v držbe. Daňové posúdenie sa rokmi mení a vyvíja tak, ako sa mení legislatíva a to, čo platilo včera, už nemusí platiť zajtra. Preto je dôležité pravidelne komunikovať s daňovým poradcom počas celej doby podnikania, ale najmä s ohľadom na plánovanie nástupníctva.

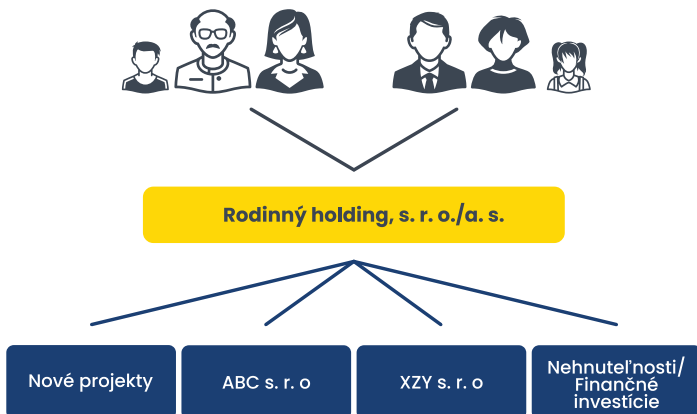


NÁSTROJE NA SPRÁVU RODINNEJ FIRMY Z POHĽADU DANÍ

5.2

Rodinný holding s.r.o. alebo a.s.

Rodinný holding nemá na Slovensku vyslovene iné podmienky fungovania ako akákoľvek iná spoločnosť. Nástrahy fungujúceho holdingu platia tak pre rodiny, ako aj pre iné koncernové spoločnosti. Existencia holdingov na Slovensku nie je špeciálne upravená a neexistujú ani výkladové prostriedky, a tak v mnohých prípadoch **posúdenie holdingu pre daňové účely môže byť tiež náročné**. Dane sa rokmi vyvíjajú a už nestačí mať len registrované spoločnosti, dôležitý je obsah, ich ekonomická podstata a to, či majú personálne a materiálne vybavenie (tzv. substanciu).



Príklad z praxe:



Jedna rodina sa rozhodla vytvoriť rodinný holding po tom, ako sa aj na Slovensku zaviedlo oslobodenie príjmov z predaja podielov (tzv. participation exemption). Dôvodom bolo, že z dlhodobého hľadiska mali záujem jeden z podnikov predať. Firmy vlastnené fyzickými osobami pretransformovali na rodinný holding, tzn. ich firmy vlastnil tento holding a fyzické osoby vlastnili samotný holding. O 2 roky sa našiel zahraničný investor so záujmom o kúpu. V čase predaja boli už dodržané 2 zákonné podmienky na oslobodenie príjmov z predaja podielov na podniku, a to držba podielov najmenej 10% aspoň 24 mesiacov. Holding však za uplynulé 2 roky fungovania ostal prázdny, nemal zamestnancov, nemal priestory, nemal žiadny kapitál, vyplatené dividendy zo spoločností pod ním len pretiekli k fyzickým osobám rodiny. O tom, ako sa naloží s jednotlivými firmami nerozhodoval holding ako právny subjekt, ale naďalej rodina. V danom prípade je tak otáznosť splnenie tretej podmienky oslobodenia príjmov z predaja podielov, a preto uplatniť oslobodenie pri predaji podielov môže byť rizikové. V prípade daňovej kontroly by to rodinný holding nemusel ustáť, ak by sa preukázalo, že založenie holdingu bolo len za účelom obchádzania dane, získania daňovej výhody oslobodenia príjmov z predaja podielov.

V zahraničí sú ohľadom definovania holdingov opäť o niečo ďalej. Známe holdingové krajiny boli dlhé roky najmä krajiny Beneluxu pre svoje výhodné podmienky. Aj v zahraničí sa rozlišuje medzi aktívnym a pasívnym holdingom, a pre tieto platia rozdielne pravidlá. Taktiež OECD a EÚ majú za cieľ zabrániť daňovým praktikám obchádzajúcim platiť daň. Oblíbené „krabíkové“ (účelovo založené) štruktúry, napr. vyhľadávané cyperské holdingy, po zavedení pravidiel pre zdaňovanie príjmov zahraničných osôb, ktoré sú kontrolované fyzickými alebo právnickými osobami – daňovými rezidentmi Slovenskej republiky (tzv. CFC pravidlá), už negarantujú minimalizáciu zdanenia. Aktuálne sa do popredia dostávajú nové pravidlá tzv. schránkových firiem. Práve holdingy, ktoré dosahujú výlučne alebo vo významnej miere príjmy z pasívnych činností, budú najviac ovplyvnené sprísňujúcimi sa novými pravidlami o schránkových firmách.



Rada odborného garanta:

Ak ste sa rozhodli pre rodinný holding, nenechajte ho pasívny a „prázdny“. Je to šedá zóna, ktorá so sebou prináša daňové riziká. Využiť všetky výhody, ktoré holding prináša, je z daňového pohľadu možné len vtedy, ak bude aktívnou firmou, s dostatočným personálnym a materiálnym vybavením, a ako spoločnosť bude reálne vykonávať funkcie spojené s vlastníctvom obchodných podielov na ďalších spoločnostiach. Ak budú dividendy zo spoločností rodinným holdingom len pretekať smerom k rodine a holding bude „prázdny“, uplatniť výhody z oslobodenia dane z príjmov pri predaji obchodných podielov bude rizikové. Okrem presunu majetku do rodinného holdingu je odporúčané vykonávať z holdingu aj nejakú aktívnu činnosť (napr. mať zamestnancov, vykonávať činnosti prospešné pre ostatné spoločnosti v skupine a pod.).

Preferencia rodinného holdingu vo forme s.r.o. alebo vo forme a.s. nemá z pohľadu daní až takú relevanciu. Daniam a oddom podlieha na úrovni fyzickej osoby tak predaj obchodného podielu, ako aj predaj akcií (cenného papiera). Na druhej strane na úrovni právnickej osoby vie byť po splnení podmienok predaj oslobodený, a to v oboch prípadoch s.r.o., a.s. ako aj j.s.a.



ZVERENECKÝ FOND PRÍPADNE SPRÁVA



správca



Fond

s.r.o.

nehnutelnosti

Zverenecký fond (prípadne zverenecká správa) nie je na Slovensku aktuálne uzákonený a tento inštitút nie je v slovenských podmienkach definovaný, no v legislatívnom procese je návrh na zavedenie súkromných nadácií od roku 2024. V zahraničí je v mnohých krajinách legislatíva upravená na podmienky a požiadavky rodinného podnikania, a tak sú v oblúbe práve zverenecké fondy, správy, prípadne rôzne formy nadácií. Mnohé aj slovenské rodinné spoločnosti využívajú zahraničné trhy, a to nielen na svoje podnikateľské aktivity, ale aj na vytvorenie takýchto štruktúr. Daňovo je to však veľký krok do neznáma. Daň z príjmov nie je harmonizovaná a štáty majú veľakrát diametrálne odlišné pravidlá ako aj výklady týchto pravidiel. Či už ide o právne definície týchto zvereneckých

fondov, alebo daňové posúdenie a zatriedenie týchto fondov pre daňové účely, závery môžu byť odlišné. Zverenecký fond, zverenecká správa, nadácia alebo trust ďalej v texte označujeme len ako „fond“.

Pustiť sa do zakladania fondu bez právnej a daňovej rady v zahraničí, napr. na základe zaručeného postupu zverejneného na internete, by mohlo mať veľké finančné dopady na spoločnosť v budúcnosti. Ich posúdenie zo slovenského daňového pohľadu totiž nie je jednoznačné ani legislatívne upravené, ani neexistujú výklady príslušných orgánov. Spoľahnúť sa tak dá jedine na stanovisko daňového poradcu.



Z pohľadu daní je rozhodujúce:

1. ako je posúdený subjekt t. j., či je fond považovaný za daňovníka alebo nie;
2. ako je posúdený príjem, ktorý tomuto subjektu vypláca rodinný holding, ale tiež;
3. ako je posúdený príjem, ktorý od takéhoto subjektu prijíma, napr. beneficiant (člen rodiny) a na záver;
4. kto je vôbec považovaný za konečného príjemcu príjmu, t. j., či fond alebo správca, alebo zriaďovateľ, prípadne beneficianti.

Fond môže mať právnu subjektivitu, ale môže byť aj bez právnej subjektivity (v závislosti od legislatívy platnej v krajine, kde bol vytvorený). Fond môže byť z pohľadu zahraničného práva definovaný buď transparentne (podobá sa charakteru personálnej spoločnosti), alebo netransparentne (podobá sa korporácii). Na Slovensku toto delenie nie je až tak zaužívané, ale môžeme to prirovnať k spoločníkom verejnej obchodnej spoločnosti. Základ spočíva v tom, že v **prípade transparentného posúdenia, sa pre daňové účely na fond neprihliada**. Pozerá sa cez tento fond na konečného príjemcu, príp. príjemcov stojacim za ním (tzv. look-through approach). Príjmy tak nezdaňuje samotný fond, ale konečný príjemca za týmto fondom. Takýto fond nie je považovaný za daňovníka, nedostane vystavené potvrdenie o daňovej rezidencii, a preto ani nemôže aplikovať výhody zo zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia. Aby to bolo ešte trochu viac komplikované, rozdielne môže byť posúdené aj to, či je konečným príjemcom jeho správca, jeho zriaďovateľ alebo jeho beneficianti.

V prípade **netransparentného zatriedenia fondu, je tento považovaný za daňovníka**, a má pre daňové účely štatút ako akákoľvek obchodná spoloč-



nosť. Príjmy sa preto zdaňujú na úrovni tohto fondu alebo na úrovni správcu, ktorý má vystavené potvrdenie o daňovej rezidencii a pre účely zamedzenia dvojitého zdanenia vie aplikovať zmluvu o zamedzení dvojitého zdanenia.

Nakoľko ide o väčšinou **výlučne pasívne príjmy** (ako napr. nájom, dividendy, licenčné poplatky, úroky) tieto **podliehajú pravidla vždy zrážkovej dani**. Pokiaľ ide o transparentný fond, príjem vyplácaný tomuto fondu bude pravdepodobne podliehať 35% zrážkovej dani, keďže nie je konečným príjemcom tohto príjmu. V takomto prípade by sa tiež nemohla uplatniť zmluva o zamedzení dvojitého zdanenia, pretože tento subjekt nie je daňovníkom.

Vyplácané príjmy z tohto fondu slovenským rodinným príslušníkom môžu mať taktiež rozdielne zatriedenie. To, čo je napríklad v Česku posudzované ako dividenda, nemusí byť pre slovenské účely rovnako považované za dividendu. Keďže na Slovensku fondy nepoznáme, nevieme použiť ekvivalent obdobného príjmu alebo obdobnej spoločnosti, a je potrebné hlbšie posúdenie.



Rada odborného garanta:

Vytvoriť si štruktúru, ktorá na prvý pohľad vyzerá daňovo optimálne a jednoducho, vie so sebou priniesť mnohé komplikácie. Pri vytváraní a plánovaní štruktúry je vždy potrebné preveriť ako bude daný subjekt posúdený, ako aj to ako budú posúdené jednotlivé príjmové toky, či už plynúce do fondu alebo z fondu, a tým pádom aké bude finálne daňové zaťaženie jednotlivých zložiek majetku. V prípade, že sú do štruktúry zapojené aj iné krajiny ako Slovensko, rastú náklady na poradcov, pretože je potrebné posúdenie v každej krajine. Slovenský daňový poradca nie je oprávnený vykladať české zákony a naopak.

Netreba tiež zabúdať, že štruktúry vytvorené len na papieri bez ekonomickej podstaty, sa priečia daňovým pravidlám a pre daňové účely sa na takéto neprihliada. Ak už sa pre štruktúrovanie svojho rodinného podnikania rozhodnete, mali by ste dbať na to, aby sa plány aj realizovali. Vytvorenie prázdneho holdingu bez ekonomickej podstaty môže zmariť úsilie daňového plánovania. V neposlednom rade v prípade cezhraničných transakcií, je lehota na vyrubenie dane predĺžená na 10+1 rokov od podania daňového priznania, preto dane s cezhraničným prvkom je možné kontrolovať až 10 rokov.



Hlavnou úlohou podnikania je dosahovať zisk, a daň je z pohľadu financií nákladom, ktorý tento zisk znižuje. Preto je dôležité správne štruktúrovanie podnikania a daňové plánovanie. Zakladanie holdingu alebo zvereneckej správy má množstvo mimodaňových výhod, prečo sa rodiny k zmene svojho podnikania odhodlajú. Treba však plánovať obozretne, a s dodržaním všetkých zákonných predpokladov, aby sa splnil cieľ plánovania a očakávané výhody. Slovenská republika má v porovnaní s ostatnými krajinami stále výhodný daňový režim, bez majetkových daní, s relatívne nízkou daňou z príjmu alebo daňou z dividend.



VÝBER VHODNEJ DAŇOVEJ STRATÉGIE PRI ODOVZDANÍ RODINNÉHO PODNIKANIA

5.3

Každá rodina má špecifické vzťahy a ciele. Preto pre úplnosť načrtujeme viaceré možnosti vhodnej stratégie pri odovzdaní rodinného podnikania z prvej generácie na druhú, resp. odchodovú stratégiu, ak aj rodinné podnikanie ďalej pokračovať nebude alebo bude, ale bez potomkov.

Slovenská právna úprava špecifické daňové zaobchádzanie pre rodinné podniky nepozná, **preto tak dedenie, darovanie, predaj obchodného podielu alebo časti podniku vychádza z pravidiel, aké by sa uplatňovali v bežnom podnikaní.** Zvyšné časti publikácie sa zameriavajú na výhody a nevýhody či už z právneho alebo personálneho pozadia. V tejto časti sa venujeme len daňovým dopadom. Za účelom zachovania kontinuity rodinného podnikania je potrebné sa na predmetné obdobie odovzdania rodinného podnikania z prvej generácie na druhú, resp. odchodovú stratégiu vopred pripraviť.

DEDENIE

Predmetom dedenia je celý podnik, 100% obchodný podiel, ak ho vlastnila len jedna fyzická osoba. Ak išlo o spoločnosť s viacerými spoločníkmi, predmetom dedenia je konkrétny obchodný podiel poručiteľa (pokiaľ nebolo dedenie vylúčené v spoločenskej zmluve). Daň z dedičstva bola na Slovensku zrušená od roku 2004. Preto z pohľadu daní je vhodnou daňovo neutrálnou stratégiou. To znamená, že **zo zdedeného obchodného podielu dedič nezaplatí žiadnu daň z príjmov**. Dôležité je nezabudnúť pre dediča stanoviť vstupnú cenu, ktorá bude môcť byť pri prípadnom budúcom predaji daňovým výdavkom. Vstupnou cenou je hodnota určená v uznesení o dedičstve. Dedič by si mal tieto doklady starostlivo uchovať.

Všetky **d'alšie príjmy nasledujúce po dedení, a plynúce zo zdedeného obchodného podielu podliehajú dani štandardne** (napríklad podiel na zisku alebo následný predaj obchodného podielu).

V prípade, ak smrť príde náhle a generačná výmena alebo odchodová stratégia rodinu zastihne nepripravenú, môže nastať situácia, že na žiadosť dediča súd zruší jeho účasť ako spoločníka v spoločnosti. Taktiež väčšinou v prípadoch, ak sú do podnikania zapojené aj tretie strany je alternatívou, že dedenie obchodného podielu je zakázané spoločenskou zmluvou. V oboch týchto prípadoch majú **dediči obchodného podielu nárok na tzv. vyrovnací podiel**. Príjem v podobe vyplateného vyrovnacieho podielu podlieha 7 % dani z príjmov, rovnako ako dividenda (podiel na zisku). Zdaňuje sa formou zrážky pri výplate. To znamená, že obchodná spoločnosť pri vyplácaní vyrovnacieho podielu dedičovi vyplatí len časť jeho hodnoty, a zvyšnú časť jeho hodnoty v podobe dani z príjmov odvedie daňovému úradu.

Vybrať si alternatívu dedenia ako **odchodovú stratégiu** je vhodné v tých prípadoch, **ak nástupcom v podnikaní ostáva jedna osoba**, pričom zakladateľ je aktívnym členom podnikania počas celého svojho života, bez odchodu do dôchodku, pretože napríklad dohliada na svojho nástupcu. Vhodnou a bezpečnou alternatívou je najmä vtedy, ak neexistuje viac dedičov a nenastane situácia, že by dedičské konanie bolo napadnuté inými dedičmi.

DAROVANIE

Ďalšou alternatívou, ako nečakať do posledného konca, je usporiadať majetkové pomery už počas života, a to formou darovania. Z hľadiska nákladov a úspory času je výhodnejšie nadobudnutie majetku darovaním než dede-

ním. **Z pohľadu daní sú si obe formy odchodovej stratégie rovné**, tak ako daň z dedičstva aj daň z darovania na Slovensku neplatí od roku 2004.

Darca nemá povinnosť dať darovaný majetok ohodnotiť. **Nástupcovia a noví vlastníci preberaných majetkov by však znalecký posudok nemali opomenúť.** Pre nich môže byť v budúcnosti veľmi kľúčový. Hodnota určená v takomto znaleckom posudku sa môže uznať za daňový výdavok, napr. pri následnom predaji.

Stratégia generačnej výmeny formou darovania je veľmi vhodná a vyhľadávaná, pretože je to jednoduché riešenie prenechania majetku z prvej generácie na druhú bez ďalšieho daňového zaťaženia.

PREDAJ

Ani v rodinných podnikoch nie je neobvyklé, že sa rodina dohodne na vysporiadaní vzťahov a generačnej výmene tak, že sa jednotlivé zložky majetku predajú. Prvá generácia druhej generácii majetok predá, čo znamená, že druhej generácii vznikne veľký záväzok v podobe kúpnej ceny. Alebo v rámci vysporiadania súrodeneckých vzťahov nebude iná možnosť ako majetkové vzťahy urovnať.

Aj v tomto prípade treba vychádzať z bežných možností transferu, ktorými sú **predaj obchodného podielu** (tzv. Share Deal) alebo **predaj časti podniku, prípadne majetkových zložiek** (tzv. Asset Deal). Najčastejšie je však stratégia predaja alternatívou ukončenia rodinného podnikania a rodinný podnik je predaný tretej strane. V danom prípade je jedno či potenciálnemu investorovi, ktorý má o rodinné podnikanie záujem, alebo manažérovi, ktorý dlhé roky pomáhal podnik budovať.

Pokiaľ predáva obchodný podiel fyzická osoba, napr. rodič, z pohľadu daní ide o zdaniteľný príjem (v roku 2023 – 19% alebo 25% daň z príjmov), z ktorého sa platia aj zdravotné odvody (v roku 2023 – 14%). Nevýhodou okrem vysokého daňového zaťaženia je aj pravdepodobne potrebné úverovanie budúceho nástupcu. V niektorých rodinách prichádza do úvahy aj dohodnutá odplata v splátkach. Z pohľadu nezávislej trhovej ceny by v takom prípade nemala byť kúpna cena rovnaká, ale mala by zohľadňovať istú formu úverovania, a teda by mal byť takýto predaj drahší. Mnohé rodinné podniky založené pred rokom 2003 vedia benefitovať aj z naďalej platných starých predpisov, pretože za splnenia podmienok vie byť predaj „starých“ obchodných podielov tiež oslobodený od dane z príjmov.

Pokiaľ predáva obchodný podiel právnická osoba, napr. rodinný holding, z pohľadu daní ide opäť o zdaniteľný príjem (v roku 2022 – 21% daň z príjmov), pričom je možné uplatniť oslobodenie od dane z príjmov za predpokladu splnenia podmienok, viď vyššie uvedený príklad (minimálne 10% podiel na základnom imaní, držba 24 mesiacov a substancia holdingu vrátane personálneho a materiálneho vybavenia). Uplatnenie oslobodenia je tak veľkou výhodou v rámci generačnej výmeny ako aj odchodovej stratégie.

Ďalšou alternatívou predaja je tiež predaj časti podniku. V tomto prípade **je však veľmi dôležité, aby bola naplnená definícia podniku ako funkčného celku**. Najväčšou výhodou tejto alternatívy je, že **zisk z predaja sa zdaní na úrovni predávajúceho podniku a nie na úrovni spoločníkov**. Vhodnou alternatívou v kombinácii s inými možnosťami vie byť predaj časti podniku v prípade, ak rodinný podnik má napr. 2 prevádzky a druhá generácia má záujem si prevádzky rozdeliť. Pri predaji jednotlivých zložiek majetku opätovne zdaní zisk z predaja predávajúca strana, t. j. zdaní sa pravdepodobne na úrovni podniku, napr. na úrovni rodinného holdingu, ktorý má v držbe prevádzanú nehnuteľnosť.

Z pohľadu DPH je najmenej vhodná alternatíva predaja jednotlivých častí majetku, ktoré pravdepodobne budú podliehať dani z pridanej hodnoty, ak predávajúci je platca DPH. Prevod obchodných podielov je od DPH oslobodený. Predaj časti podniku je v zásade mimo predmet DPH.



Prevod obchodného podielu je preferovaný z dôvodu jednoduchosti. V praxi sme sa stretli so zmluvami o prevode obchodného podielu tak odplatne ako aj bezodplatne. Pri bezodplatnom prevode obchodného podielu treba mať na pamäti pravidlá transferového oceňovania. Vo viacerých prípadoch sa na danú transakciu uplatňovať budú, preto je najistejšie mať vypracovaný znalecký posudok, ktorý potvrdí nezávislosť stanovenej ceny.

Vyššie uvedený prehľad možných stratégií nie je vyčerpávajúci, vhodná stratégia môže byť aj niektorá z foriem reorganizácií, či už **zlúčenie, splynutie alebo rozdelenie spoločnosti**. Z pohľadu daní v tuzemskom prostredí výhoda daňovo neutrálnej reorganizácie v pôvodných cenách je už minulosťou. Tak pre účtovné, ako aj pre daňové účely, je potrebné precenenie, pretože tieto formy reorganizácií sú možné už len v reálnych cenách, čo so sebou prináša zdanenie tzv. tichých rezerv.



Rada odborného garanta:



Rozhodujúca pre daňové zaťaženie je daňová rezidencia v čase transakcie. Čiže v čase predaja, daru alebo dedenia.

Ak majiteľ, príp. nástupca trávi veľa času v zahraničí a stály byt ma vo viacerých štátoch (chata v Rakúsku, apartmán v Chorvátsku a pod.) môže dôjsť k zmene daňovej rezidencie, čo bude mať za dôsledok daňové povinnosti a zdanenie v iných štátoch. Globálny svet a cezhraničné aktivity prinášajú so sebou mnohé možnosti, pobočky v zahraničí, vlastníctvo nehnuteľností v zahraničí, investície v zahraničí a tak ďalej, sú však zdrojom daňových povinností aj za hranicami nášho štátu.

VYPLATENIE SÚRODENCŮV

V rodinnom podnikaní, kde tvorí súčasť rodiny viac súrodencov, je téma vyplatenia súrodencov neoddeliteľnou súčasťou stratégie prechodu podnikania z prvej na druhú generáciu. Aj v tejto kategórii môže byť viac alternatív riešenia v závislosti od požiadaviek a situácie v danom rodinnom podniku. Vyplatenie súrodencov je najčastejšie formou predaja, či už podielov na spoločnosti, ktoré zdedili alebo dostali od rodičov do daru.

V tomto momente prirodzene vzrastie potreba poznať hodnotu rodinného podnikania, a opäť vie v danej situácii pomôcť nezávislý znalecký posudok. Je dobré vedieť a poznať formy znaleckého ohodnotenia, čo vplýva na sta-



novenie ceny. V niektorých prípadoch je vhodnou možnosťou využiť napr. vyplatenie dividend pred samotným predajom, čo vie znížiť hodnotu spoločnosti.

ODMEŇOVANIE KLÚČOVÝCH ZAMESTNANCOV

V posledných rokoch sa do popredia najmä v súvislosti so startup scénou dostávajú rôzne formy odmeňovania kľúčových zamestnancov (napr. ESOP – Employee Stock Ownership Plan). Kľúčoví zamestnanci a manažéri (mimo rodiny) vedia svojím pričinením výrazne zvyšovať hodnotu firmy, v zlých časoch vďaka svojej lojalite vedia firmu podržať, avšak majitelia nemajú vždy možnosť dostatočne ich odmeniť. Na druhej strane ich chcú motivovať, a to tak, že v nejakom momente budú môcť získať podiely na spoločnosti. Môže to byť taktiež **vhodná odchodová stratégia ako presunúť čiastočne alebo úplne vlastníctvo podniku zo súčasného vlastníka na všetkých, alebo vybranú skupinu kľúčových zamestnancov.**



TRETIE STRANY

Či už sa nakoniec rodina rozhodne predat' svoje podnikanie strategickému investorovi, private equity fondu, kľúčovému manažérovi (tzv. management buyout), nezávislý kupujúci bude chcieť vykonať tzv. due diligence. Ide o **hĺbkovú previerku** – právnu, daňovú, finančnú, prípadne technickú, s cieľom získať prehľad o stave daného podniku a rizík hroziacich z jeho podnikania. Je to vhodný nástroj na prijatie rozhodnutia o kúpe danej spoločnosti alebo vhodný podklad na rokovanie o cene. V praxi je taktiež veľmi bežný jav due diligence pre predávajúceho (tzv. Vendor Due Diligence). Aj predávajúci predtým, ako sa do predaja pustí, chce vedieť na čom jeho spoločnosť je, a či nezávislý poradca vidí v plnení si povinností nejaké významné riziká, ktoré by teoreticky mohli mať vplyv na kúpnu cenu alebo aj celé jeho budúce podnikanie. Slovenské podniky, vrátane tých rodinných, si vo väčšine prípadov dlhé roky, ak aj nie celé generácie, vystačia s účtovníkom a právnikom. Okrem toho sa sústredia na svoj biznis. **Preverenie nastavených systémov a procesov by mal byť podnikateľský štandard**, a to nielen v čase najväčšej transakcie spoločnosti, generačnej výmeny, alebo realizácie odchodovej stratégie. Nezávislý pohľad na nastavené procesy vie odhaliť procesné chyby a ozdraviť tak spoločnosť. Stanovenie hodnoty spoločnosti a upratanie majetkových vzťahov ako aj účtovníctva, napr. zrealizovaním jednotlivých hodnôt majetku v účtovníctve, vedú k pravdivému obrazu o spoločnosti.

Po vybudovaní celoživotného diela je dobrý plán nástupníctva rozhodujúci pre udržanie rodinného podniku alebo pri realizácii generačnej výmeny. Odovzdanie v správnom čase je základom úspechu nástupcu, a zároveň jedným z najväčších úspechov zakladateľa. Bez ohľadu na to, či ide o interné alebo externé nástupníctvo, vždy bude potrebné komplexné plánovanie pred samotnou realizáciou nástupníctva. Cieľom všetkých zainteresovaných strán sú riešenia, vďaka ktorým všetci účastníci budú mať prospech z optimálneho a bezproblémového zabezpečenia nástupníctva.

Stratégia	Daň z príjmov	Zdravotné odvody
Dedenie	Nie	Nie
Vyrovnačací podiel	Áno	Nie
Dar	Nie	Nie
Predaj obchodného podielu	Áno, oslobodenie v určitých prípadoch	Áno
Predaj časti podniku	Áno	-
Predaj majetku	Áno	Áno



Rada odborného garanta:

Preverenie nastavených procesov a stanovenie rizík vo firme by mal byť nový podnikateľský štandard s cieľom udržateľného podnikania. V rodinnom podnikaní sa za udržateľné podnikanie bez pochyby bude radiť dlhodobý úspech, ktorý bude trvať aj po generačnej výmene. Dnešní podnikatelia by už teraz mali zabezpečiť úspech aj pre ďalšie generácie, existujú nástroje na to, ako to dosiahnuť. Fungujúci tax compliance management system slúži ako podporný nástroj pre spoločnosti pri dodržiavaní zákonných povinností, predpísaných lehôt a pri správnom určovaní základu dane. Vie eliminovať riziká podnikania tým, že pomáha predchádzať daňovým a trestnoprávnym rizikám, ale tiež vie zoptimalizovať aktuálne procesy. S pravidelným preverením stanovenia hodnoty firmy bude rodinná rada vždy vedieť na čom aktuálne jej podnikanie je.

6

FINANCOVANIE PREVZATIA RODINNEJ FIRMY

Audio verzia:



Video verzia:



Michal Magic

ČSOB Advisory

Odborný garant kapitoly

V roku 2018 zakladal spoločnosť ČSOB Advisory. Má rozsiahle skúsenosti z poradenstva v oblasti štruktúrovania a financovania transakcií v spoločnostiach tzv. veľkej štvorky. Už pred príchodom do ČSOB Advisory pracoval vo finančnej skupine ČSOB, kde sa významne podieľal na rozvoji akvizíčného financovania. V súčasnosti sa so svojim tímom zameriava na komplexné poradenstvo pre podnikateľov, ktorí zvažujú svoj odchod zo spoločnosti.



Štruktúrovanie financovania nástupníctva sa odvíja od požiadavky majiteľa na splatnosť kúpnej ceny. Buď bude požadovať **okamžité splatenie**, alebo je ochotný pristúpiť na **rozloženie splátok v čase**. V prvom prípade je splatenie kúpnej ceny zvyčajne financované externým dlhom (napr. bankovým úverom). V druhom prípade úlohu financujúcej protistrany preberá samotný majiteľ, ktorý sa tým pádom naďalej podieľa na podnikateľskom riziku nového majiteľa.

BANKOVÉ FINANCOVANIE NÁSTUPNÍCTVA – CHARAKTERISTIKY AKVIZIČNÉHO FINANCOVANIA

6.1

Dlhové financovanie je jedným z obľúbených spôsobov financovania akvizícií. Väčšina spoločností jednoducho nemá dostatok peňažných prostriedkov na financovanie akvizície, a zároveň je dlh považovaný za najlacnejšiu metódu financovania. Spoločnosť alebo investor, ktorý zamýšľa realizovať akvizíciu, môže využiť niekoľko spôsobov financovania. Najjednoduchšou možnosťou je bežná úverová linka, ktorá je však použiteľná len pre menšie akvizície. Častejšie je pri akvizíciách využívané špecializované akvizičné financovanie poskytované tradičnými bankami. **Niekedy môže byť bankové akvizičné financovanie doplnené aj fondami poskytujúcimi súkromný dlh alebo špecializovanými fondami.** Takíto poskytovatelia dlhu ponúkajú financovanie žiadateľom, ktorí nespĺňajú požiadavky banky prípadne dopĺňajú bankové financovanie v agresívnejších akvizičných schémach. Takéto formy financovania zahŕňajú aj vyššie úrokové sadzby a poplatky v porovnaní s bankovým financovaním.

Poskytovatelia sa pri schvaľovaní akvizičného financovania zameriavajú najmä na predpoklad stabilných (alebo ideálne rastúcich) budúcich tržieb a ukazovateľa EBITDA (prevádzkový hospodársky výsledok pred odpočítaním odpisov, nákladových úrokov a daní). Teda na ukazovatele vypovedajúce o dlžníkovej schopnosti splácať akvizičný dlh. Okrem toho banky aj súkromní poskytovatelia dlhu požadujú zabezpečenie vo forme záložných práv na všetky zložky majetku (neobežný aj obežný majetok, obchodné podiely, resp. akcie) v ich prospech a niekedy aj formy osobného ručenia (napr. zmenky, ručiteľské vyhlásenia, ale aj priamo založený osobný majetok). Vyššie popísané charakteristiky a požiadavky bánk zároveň aj určujú situácie a odvetvia, v ktorých sa najčastejšie využíva akvizičné financovanie.

Príklad:



Dve rodinné firmy riešia financovanie nástupníctva formou úveru.

Spoločnosť A podnikajúca vo výrobe syrov:

Mierne rastúce tržby v posledných 5 rokoch, stabilná EBITDA marža, anticyklický sektor – potravinárstvo, výrobný závod, administratívna budova, strojové vybavenie.

Spoločnosť B podnikajúca v IT oblasti:

Rýchly rast počas 4 rokov, prepad v poslednom roku, nestabilná EBITDA marža, prakticky žiadny majetok okrem počítačov a inventáru.

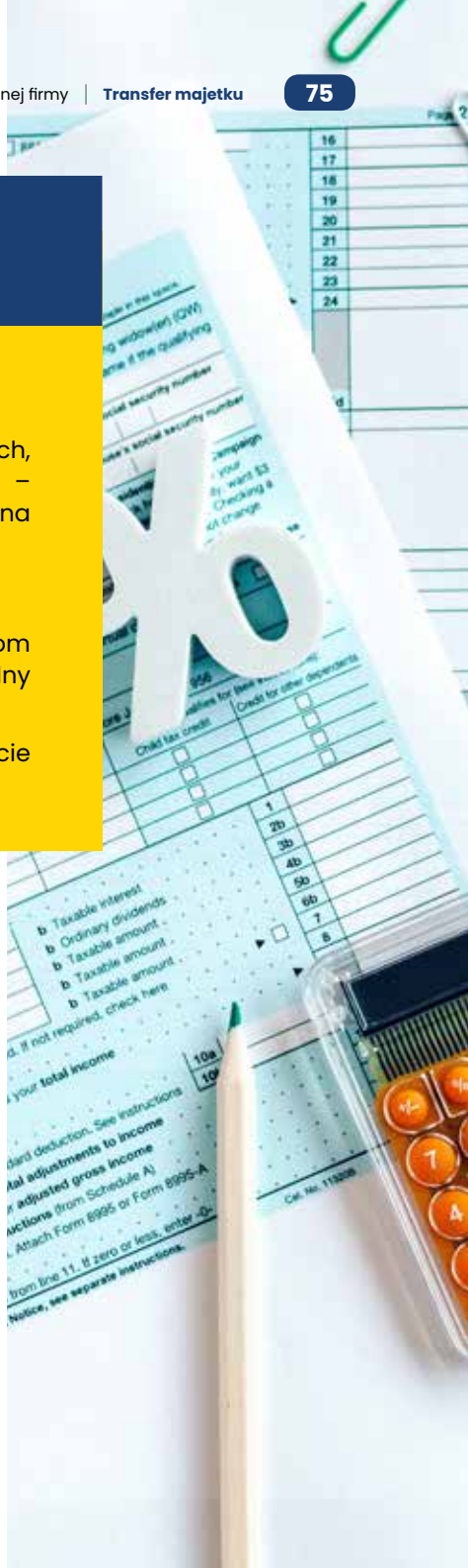
Banka sa skôr prikloní k financovaniu akvizície spoločnosti A.

Medzi základné druhy transakcií s použitím akvizičného financovania patrí tzv. **leveraged buyout (LBO) a management buyout (MBO)**.

LBO znamená akvizícia jednej spoločnosti druhou, za použitia významného objemu peňazí požičaných od banky.

MBO je transakcia, v ktorej manažment spoločnosti kupuje akcie alebo obchodné podiely spoločnosti od jej vlastníka. Toto sa takisto deje za použitia bankového dlhu, tzn. ide v princípe o druh LBO.

V prípade rodinných podnikov k týmto druhom pridáva tzv. **rodinný buyout (FAMBO z anglického FAMily BuyOut)**.



RODINNÝ ODKUP NÁSTUPNÍKMI

6.2

Rodinné buyouty sa oproti LBO a MBO vyskytujú iba zriedkavo, aj keď sú nesporne dobrým riešením nástupníctva. Predávajúci (rodičia) získavajú finančnú istotu počas dôchodku a kupujúci (deti) sú nútení podnikat' s plným nasadením, aby boli schopní splácať dlh.

Hlavné úskalía úspešnej transakcie FAMBO môžu spočívať najmä v rozdielnych pohľadoch na ohodnotenie firmy a na dohodnuté zmluvné podmienky. Častým zlyhaním takejto formy generačnej výmeny býva tiež situácia, kedy si láskaví rodičia „nepoistia“ zmluvu o predaji s deťmi.

Príklad z praxe:

Majiteľ predal za nižšiu cenu spoločnosť vyrábajúcu kožené topánky svojmu synovi, pričom si sám ponechal vo vlastníctve budovu prevádzky. So synovou spoločnosťou podpísal zmluvu o dlhodobom prenájme prevádzky za zvýhodnených podmienok – aby umožnil synovi ľahší štart do podnikania. Syn po prvom roku podnikania však spoločnosť predal konkurencii a užíva si predčasný dôchodok namiesto otca, ktorý ostal „uväznený“ v dlhodobom a netrhovom nájomnom kontrakte s cudzou protistranou. Otec sa tiež vystavil riziku, že zvýhodnené nájomné poskytnuté synovi bude v prípade daňovej kontroly spochybnené, nakoľko nebolo uzatvorené za trhových podmienok.





Akokoľvek sú dohodnuté podmienky transakcie, predávajúci vždy podstupujú určité riziko – a majiteľ firmy, ktorý sa chystá na odchod do dôchodku, chce istotu, nie riziko.

Existuje množstvo opatrení a podmienok, na ktorých môžu predávajúci trvať, aby boli výnosy z predaja firmy alebo príjem na dôchodku zabezpečené. Ťažké je ale nájsť rovnováhu medzi ich istotou a „priestorom na dýchanie“ pre novú generáciu. Záložné práva na majetok firmy a tvrdé podmienky v zmluvnej dokumentácii môžu spoločnosti brániť v rozvoji a na konci dňa aj zmariť pôvodný zámer zakladateľa, ktorým je zachovanie rodinnej firmy a zabezpečenie budúceho príjmu pre rodinu.

Na druhej strane veľkou otázkou je, čo sa stane v prípade, ak je podnik nesprávne riadený nástupcami a neplní záväzky voči predávajúcemu. V prípade prenajatej nehnuteľnosti vlastník jednoducho získa nehnuteľnosť späť. Ale ochrana predávajúceho po prevode vlastníctva akcií alebo obchodných podielov je oveľa zložitejšia. Právo predávajúceho získať späť aktíva firmy môžu byť totiž podriadené voči právam iných veriteľov (napr. banky).

Pre majiteľov firiem, ktorí si chcú chrániť svoj dôchodkový príjem, existuje viacero spôsobov, ako si môžu zabezpečiť svoje práva. Tieto právne ustanovenia sú podobné ako tie, ktoré používajú aj tradiční veritelia a môžu nimi byť napríklad:

Osobné záruky kupujúcich – ak deti nie sú ochotné založiť svoj dom alebo auto ako záruku, potom pravdepodobne nie sú pripravené byť podnikateľmi.

Tým, že rodič trvá na takýchto zárukách, dáva svojim nástupcom silnú motíváciu, aby držali podnikanie v tom správnom kurze.

Obmedzenia týkajúce sa odmeňovania nových majiteľov či výplaty dividend – prvé dva-tri roky budú pre nových majiteľov najťažšie. Ich očakávania, že firma im okamžite zabezpečí rovnaký príjem a životný štandard ako mali podnikajúci rodičia, zvyčajne nie sú naplnené. Aby sa rodičia vyhli budúci problémom s cashflow v predávanej spoločnosti a aby si boli istí, že noví majitelia budú mať dlhodobú perspektívu, môžu požadovať v transakčnej dokumentácii ustanovenia zachovávajúce existujúce úrovne kompenzácie detí na dva alebo tri roky spolu s obmedzením týkajúcim sa výplat dividend. Výška odmeňovania stanovená pre nových vlastníkov by však mala ostať spravodlivá a zohľadňovať ich pracovný výkon.

Obmedzenia pri predaji aktív alebo naopak pri nových akvizíciách – kúpno-predajná zmluva by mala zabezpečiť efektívne využívanie nadobudnutých aktív kupujúcimi a odradiť ich od predaja kľúčových aktív za účelom rýchleho zisku. To isté platí aj pre akvizície. Niektorí majitelia sú ochotní podstúpiť tento typ rizika (alebo podstúpiť ho čiastočne, v rámci stanovených limitov). Naopak majiteľ, ktorý je averzný voči takémuto riziku, bude pravdepodobne požadovať, aby ho noví majitelia vyplatili predtým, ako sa pustia do významnej expanzie alebo akvizícií ďalších spoločností.

Príklad z praxe:



Otec (podnikateľ) mal v kúpno-predajnej zmluve (zmluve o predaji podniku) so synom napísanú práve takúto požiadavku: Ak chcel syn uskutočniť dodatočnú akvizíciu, mohol tak urobiť podľa zmluvy, ale iba za podmienky, že splátky kúpnej ceny za firmu museli byť otcovi splatené pri realizácii akvizície.

V skutočnosti syn našiel akvizičný cieľ – spoločnosť, ktorá bola dostatočne atraktívna na to, aby pokračoval. Uzavrel obchod, čím vyvolal otcovu výplatu. Všetci boli spokojní: otec dostal svoje peniaze skôr, ako sa očakávalo, syn mohol kúpiť novú spoločnosť a cash flow novej spoločnosti pomohol splácať nový bankový úver, ktorý si syn zobral v súvislosti s predčasnou výplatom otca.

MANAŽÉRSKY ODKUP AKO FORMA NÁSTUPNÍCTVA

6.3

Štatistiky ukazujú, že len menšia časť podnikateľov je schopná úspešne previesť biznis na druhú generáciu. Jedným z hlavných predpokladov je ochota rodinného príslušníka stať sa nástupcom vo vedení firmy, ale tiež aj odborná spôsobilosť ako potenciálneho nového podnikateľa. Záujem súčasnej generácie nástupcov o hľadanie vlastnej profesionálnej cesty v spoločnosti svojich rodičov však neustále klesá. Vnútorne prevzatie rodinnými príslušníkmi (FAMBO) teda často stroskotá na nedostatočnej odbornej kvalifikácii potomkov.

Aj v takýchto situáciách predstavuje **manažérsky odkup, tzv. management buyout (MBO)** vhodnú alternatívu riešenia nástupníctva v spoločnosti. Samotní manažéri zvyčajne nemajú dostatok kapitálu na realizáciu MBO, a preto si častokrát prizývajú finančných investorov. Spojenie znalostí o firme a trhu, manažmentu a dodatočného finančného kapitálu, potom umožní realizovať plány, ktoré posunú firmu na novú úroveň.

MBO ako riešenie nástupníctva môže byť atraktívnym spôsobom odovzdania spoločnosti pri zachovaní jej identity. Napriek odchodu predchádzajúceho podnikateľa existujúci manažment zabezpečuje kontinuitu v každodennej prevádzke a má možnosť posunúť spoločnosť na novú úroveň so zdrojmi finančného investora. Na transakčnej úrovni má MBO dve kľúčové výhody: Na jednej strane môže byť fáza **due diligence vykonaná v oveľa jednoduchšej forme** a na druhej strane je **zabránené úniku** dôverných informácií zo spoločnosti. Existujúci vzťah medzi manažmentom a spoločnosťou teda umožňuje výrazné zníženie nákladov a rizika. Odovzdanie spoločnosti teda môže prebehnúť rýchlejšie a s menšou námahou.

PREČO NEMUSÍ BYŤ DLH V SPOLOČNOSTI ZLÝ A AKO VPLÝVA NA HODNOTU FIRMY

6.4

Častým názorom najmä medzi rodinnými firmami na Slovensku je, že dlh v podniku zbytočne zaťažuje prevádzku a riadenie peňažných tokov. Je totiž vnímaný ako náklad, ktorý ukrája zo zisku. Na druhej strane nad cenou vlastného kapitálu, ktorý spoločnosť používa na svoje každodenné fungovanie, uvažuje málokto. Ako sa teda treba pozerať na zloženie kapitálu firmy a akú má vlastný kapitál vôbec cenu? Je cudzí dlh vo firme na niečo dobrý, alebo je len nevyhnutnosťou pri financovaní investícií?

Kapitál vo firme slúži na financovanie jej podnikateľskej činnosti, pričom sa delí na vlastný a cudzí. Ich vzájomný podiel zohľadňuje kapitálová (resp. finančná) štruktúra a často závisí najmä od veľkosti firmy alebo odvetvia, v ktorom podniká. Vlastný kapitál tvoria vlastné zdroje, ktoré predstavujú základný (vložený) kapitál, rezervné, či kapitálové fondy a nerozdelený zisk. Cudzí kapitál na druhej strane predstavuje cudzí dlh, ktorý firma musí v určitej lehote splatiť. Ide hlavne o bankové úvery, rôzne pôžičky, dlhopisy a podobne. Cudzí kapitál poskytnutý na financovanie firmy môže byť úročený alebo niekedy dokonca bezúročný, pričom táto skutočnosť zohráva dôležitú úlohu najmä pri výpočte nákladov na takýto kapitál.

Potreba výpočtu nákladov na kapitál vzniká najmä pri ohodnocovaní firiem, pri analýze potenciálnej novej investície alebo výpočte rôznych dlhových ukazovateľov. Nad cenou kapitálu tak treba uvažovať vždy tam, kde sa uvažuje o návratnosti investovaných prostriedkov. Predstavuje tak priemernú mieru výnosu, ktorú požaduje poskytovateľ kapitálu.



V praxi bývajú náklady na cudzí dlh výrazne nižšie ako náklady na vlastný kapitál. Treba preto zvážiť správnu štruktúru kapitálu.



Ako teda vyzerá pomer nákladov vlastného a cudzieho kapitálu v praxi, a je cudzí dlh výhodnejší pri financovaní prevádzky alebo rastového potenciálu firmy? Odpoveď môže byť jednoduchá, ale niekedy aj pomerne zložitá. Všetko totiž závisí od špecifík trhu, na ktorom firma pôsobí, jej veľkosti, potenciálu rastu, či nákladov, za ktoré si firma dokáže cudzí dlh zaobstarať. V praxi sa však ukazuje, že náklady na cudzí dlh, teda úrokové náklady investičných úverov, sú výrazne nižšie ako očakávaná návratnosť vlastných zdrojov. Dôvodom je, že majiteľ firmy, ktorý do nej vložil vlastný kapitál znáša väčšie riziko a preto požaduje väčší výnos. Vlastný kapitál je teda pre firmu drahší, pretože spoločník očakáva vyššie zhodnotenie, ako je výška úroku cudzích zdrojov, ktorý sa navyše dá využiť ako daňový štít.

AKO VPLÝVA DLH/ÚVER NA HODNOTU SPOLOČNOSTI?

Dôležitým faktorom nie je len to, či firma financovanie dlhom využíva, ale aj jeho výška, ktorá má vplyv na optimálnu kapitálovú štruktúru. A v konečnom dôsledku aj na hodnotu spoločnosti.

Zadlženie firmy má okrem prevádzkových dopadov aj dva zásadné vplyvy na výpočet odhadovanej ceny firmy pri možnom predaji. Prvým je možnosť zníženia daňového základu započítaním úrokových nákladov, a druhým úprava vypočítanej hodnoty firmy na tzv. „equity value“ (hodnotu spoločnosti po odpočítaní čistého dlhu). Pri finančnom vysporiadaní transakcie sa totiž zvykne upravovať výška ceny o všetok cudzí dlh a tiež finančné prostriedky, ktoré má firma okamžite k dispozícii. Čím väčší dlh, tým nižšia je „equity value“.

Zadlženosť firmy má okrem dopadu na hodnotu „equity value“ vplyv aj na návratnosť kapitálu. Spoločnosť, ktorá je financovaná iba prostredníctvom vlastného kapitálu, vo všeobecnosti pôsobí stabilnejšie, avšak za pomoci vhodnej výšky cudzích zdrojov by mohla vo väčšej miere využiť svoj rastový potenciál, prípadne zvýšiť rentabilitu vlastného kapitálu – pomocou tzv. finančnej páky.



Príklad:



Spoločnosť ALFA potrebuje financovať majetok vo výške 1 mil. eur, ktorý má krytý prostredníctvom vlastného kapitálu a jej čistý zisk predstavuje 100 000 eur. To znamená, že návratnosť vlastného kapitálu (ROE) je 10% p.a.

Ak by však na financovanie pracovného kapitálu použila bankové financovanie – kontokorentný úver vo výške napr. 500 000 eur za úrokovú sadzbu 3,5%, tak si spoločníci môžu vyplatiť tieto prostriedky z firmy a použiť ich na iné projekty (prípadne ich ponechať vo firme a investovať do jej rozvoja) a návratnosť vlastného kapitálu (zvyšných 500 000 eur) by pri rovnakom čistom zisku už predstavovala 16,5% (oproti 10% bez využitia externého financovania).

Ukazovateľ pomeru cudzích zdrojov k vlastnému imaniu, ktorý sa tiež nazýva finančnou pákou, je vyjadrený pomerom celkových aktív k vlastnému imaniu. Ak je tento ukazovateľ nad hodnotou 1, firma využíva financovanie prostredníctvom cudzích zdrojov a v praxi tak zvyšuje rentabilitu vlastného kapitálu (ROE). Avšak zvýšenie zadlženosti má pozitívny vplyv na návratnosť vlastného kapitálu iba vtedy, ak firma dokáže dosahovať ziskovosť väčšiu ako je úroková sadzba úveru.



Použitím externého financovania dokázate zvýšiť návratnosť vlastného kapitálu.

KOLKO VLASTNÝCH ZDROJOV JE POTREBNÝCH PRI BANKOVOM FINANCOVANÍ

6.5

Pri financovaní akvizície podniku/časti podniku (tiež „target“) bankovým financovaním je žiadúce, aby sa aj nový vlastník (kupujúci) podieľal na transakcii určitou časťou prostriedkov, čiže vlastnými zdrojmi.

Štandardne banky vyžadujú pomer vlastných zdrojov vo výške minimálne 30 % z hodnoty transakcie (kúpnej ceny), avšak samotná výška môže byť predmetom obchodnej dohody s financujúcou bankou aj vzhľadom na ďalšie parametre transakcie – napr. hodnota zabezpečenia, samotná výška kúpnej ceny v pomere k už spomínanej EBITDA nadobúdaného targetu.

Pri samotnej realizácii transakcie (tiež „closing“) sa dohodnuté vlastné zdroje spoja so samotným bankovým financovaním a vytvoria spolu celkovú splátku kúpnej ceny.

Čo však, ak kupujúci nedisponuje požadovanou výškou vlastných zdrojov?

1. Pre tento prípad je možné kombinovať bankové financovanie so súkromným kapitálom – private equity resp. mezzanine financovanie. Avšak v našich podmienkach nie sú tieto kombinované formy financovania časté.
2. Ďalšou možnosťou hlavne pri transakciách v rodinných firmách – teda medzi zakladateľom a nástupcom, resp. nástupcami – sa v niektorých prípadoch môže nahradiť equity dohodou o odložení zaplatenia časti kúpnej ceny pôvodnému vlastníkovi/vlastníkom až po splatení bankového financovania.

Takéto štruktúrovanie transakcie neakceptuje každá banka a je ju potrebné dostatočne dobre vysvetliť už pri negociácii a schvaľovaní bankového financovania. Takisto môže byť v takomto prípade zo strany finančnej inštitúcie požadované dodatočné zabezpečenie ďalším majetkom, resp. ručením.

Výška vlastných zdrojov predstavuje jeden zo základných bodov štruktúry bankového financovania, ktorú je však možné po dohode s bankou prispôbiť a negociovať aj vzhľadom na ostatné parametre transakcie.

AKÉ ĎALŠIE PODMIENKY VYŽADUJE BANKA – KOVENANTY

6.6

Zmluvná dokumentácia s finančnými inštitúciami obsahuje podmienky, ktorých plnenie je potrebné počas celej doby financovania preukazovať (nazývajú sa „kovenanty“). Ich neplnenie môže viesť buď k dohodnutým zhoršeniam podmienok financovania (napr. zvýšeniu úrokovej sadzby), dôraznejšiemu monitoringu zo strany banky, uplatneniu zmluvných pokút a **v krajnom prípade až k zosplatneniu úveru** cez príslušné ustanovenia zmluvnej dokumentácie.

Hlavným dôvodom, prečo banky požadujú v zmluvnej dokumentácii ustanovenia týkajúce sa kovenantov, je ten, **aby dlžník predchádzal situáciám, ktoré by mohli viesť k ohrozeniu jeho schopnosti splácať úver**, resp. k zhoršeniu pozície banky ako veriteľa, prípadne k zhoršeniu hodnoty zabezpečenia.

Z tohto dôvodu je potrebné pri negociácii zmluvnej dokumentácie rozumieť nielen samotným hodnotám kovenantov, ktoré sa uvádzajú v zmluve, ale aj definícii ich výpočtu nakoľko banky zvyknú používať rôznu metodológiu a vzorce výpočtov, najmä ak ide o bilaterálne zmluvy.

Počas rokovaní s finančnou inštitúciou je pri kovenantoch dôležité, aby boli stanovené tak, že sú splniteľné počas celej doby trvania úverovej zmluvy – teda či sú nastavené v zmysle podnikateľského plánu a plánovanej stratégie firmy. Firma musí byť obozretná, aby neodsúhlasila niečo, o čom už pri podpise zmluvy predpokladá, že môže byť v budúcnosti problematické splniť.



ROZDELENIE ZMLUVNÝCH PODMIENOK – KOVENANTOV

1.

INFORMAČNÉ POVINNOSTI

napr.
predkladanie
finančných
výkazov,
zoznamu
pohládavok

2.

ZÁVÄZKOVÉ KOVENANTY

napr.
podmienka
realizácie
100%
platobného
styku cez účty
financujúcej
banky

3.

ZÁKAZOVÉ KOVENANTY

napr.
obmedzenie
čerpania nových
úverov bez
súhlasu banky,
zákaz výplaty
zisku, zákaz
nakladania
s majetkom,
obmedzenie
kapitálových
investícií, atď.

4.

FINANČNÉ KOVENANTY

napr.
ukazovateľ
zadlženosti,
krytie dlhovej
služby, atď.

Pre dlžníka je veľmi dôležité, aby kovenanty v priebehu trvania úverovej zmluvy kontroloval na pravidelnej báze, resp. urobil tak mimoriadne vždy pri významnej udalosti – napr. strata významného zákazníka, zmena legislatívy s dopadom na hospodárenie firmy.

Takisto je potrebné kovenanty verifikovať nielen spätne na historické čísla, ale mať vypočítané ich hodnoty aj pre budúce odhady. Je lepšie v prípade očakávania nesplnenia kovenantu banku na túto situáciu pripraviť a vopred ju informovať s tým, že je možné aj požiadať o schválenie jeho neplnenia.

MEDZI ZÁKLADNÉ FINANČNÉ KOVENANTY PATRIA:

1. NET DEBT EBITDA

pomer čistého dlhu (celkový dlh mínus disponibilné finančné prostriedky) k prevádzkovému hospodárskemu výsledku pred odpočítaním odpisov, nákladových úrokov a daní.

Tento kovenant zabezpečuje, aby celkové zadĺženie firmy nepresiahlo maximálny dohodnutý ročný násobok EBITDA – pri financovaní akvizícií je často definovaný aj tak, že v čase postupne klesá a jeho výška zvykne byť nastavená na vyššie hodnoty ako pri štandardom investičnom financovaní – avšak hodnoty nad 4-násobok sú štandardne považované už za problematické, a banky ich vedia akceptovať iba v špecifických situáciách.



Poznámka: samotná akceptovaná výška tohto kovenantu bankou veľmi záleží od parametrov celej transakcie a tiež targetu. Zvýšením hodnoty vlastných zdrojov sa vie dosiahnuť zníženie výšky bankového úveru, a teda aj dosiahnutie nižšej hodnoty kovenantu.

2. DSCR – úrokové krytie

Jeho hodnota sa vypočíta ako pomer EBITDA / suma celkovej dlhovej služby, teda pomer prevádzkového hospodárskeho výsledku pred odpočítaním odpisov, nákladových úrokov a daní a celkovej výšky ročných splátok úverov a úrokov.



Samotná hodnota by štandardne nemala byť nižšia ako 1,2-násobok. Hlavne v prvých rokoch splácania zvykne byť dodržanie tohto kovenantu problematické a jeho splnenie môže byť dosiahnuté aj tým, že sa splátkový kalendár nastaví na nerovnomerné splácanie istiny.

Pri ďalších zmluvných ustanoveniach je ich znenie štandardne v zmluvnej dokumentácii nastavené tak, aby bez predchádzajúceho súhlasu banky nebolo možné akékoľvek nakladanie s majetkom spoločnosti a tiež, aby nebolo možné akékoľvek iné zaťaženie spoločnosti či už formou zvyšovania nákladov, resp. vzniku ďalšieho záväzku, alebo poskytnutím ručenia.

Medzi ďalšie často používané kovenanty patria:

- **nastavenie max. CAPEX** – teda kapitálových investícií v spoločnosti;
- **zákaz výplaty dividend;**
- **podriadenie záväzkov voči spoločníkom** (spoločníci si nemôžu splatiť svoju pohľadávku voči firme predtým, ako je splatený bankový úver alebo jeho stanovená časť);
- **zákaz nakladania s majetkom spoločnosti**, resp. zriadenie záložného práva na celý firemný majetok v prospech banky;
- **zákaz uzatvorenia nových úverových záväzkov a/alebo poskytnutia pôžičky;**
- **zmena vlastníka;**
- **realizácia časti alebo celého platobného styku cez účty financujúcej banky.**

Pri týchto ustanoveniach je pre komfort obidvoch zmluvných strán odporúčané dohodnúť si napríklad možnosť nakladania s majetkom do zmluvne odsúhlasenej výšky aj bez súhlasu banky (tzv. treshold).

Príklady:



1. V zmluvnej dokumentácii teda môže byť zákaz výplaty dividend bez predchádzajúceho súhlasu banky, avšak výplatu za rok do sumy 100 000 eur je možné realizovať aj bez jej súhlasu.

2. Je potrebná realizácia platobného styku cez účty vedené vo financujúcej banke min. do výšky 70% ročných tržieb (ak je spoločnosť financovaná vo viacerých bankách, zvykne sa použiť ustanovenie k pomeru jej financovania k celkovému dlhu)

AKO SA PRIPRAVIŤ NA FINANCOVANIE PREVZATIA RODINNEJ FIRMY

6.7

Proces odovzdania, či predaja firmy ďalšej generácii býva mimoriadne časovo aj psychicky náročný, a preto je dôležité vhodne sa naň dopredu pripraviť. Takáto príprava má niekoľko dôležitých rovín, od finančnej, cez právnu, majetkovú, prevádzkovú, až po strategickú, teda kedy a akú časť firmy vlastne predať nástupcom. Z hľadiska finančnej prípravy treba uskutočniť tieto kroky:

1. Príprava podkladov a projekcia biznis plánu

Prvým krokom v príprave na predaj a financovanie transakcie by mala byť kontrola účtovníctva, a to ideálne tak, aby boli zrozumiteľné a vysvetliteľné aj mimoriadne udalosti, ktoré sa v ostatných rokoch udiali. Práve vďaka detailným analýzam fungovania firmy si totiž nástupca dokáže pripraviť plán a projekciu budúceho fungovania firmy a stanoviť prípadné strategické ciele. Projekcia biznis plánu sa štandardne pripravuje na päť rokov a obsahuje mimo iné súbor kľúčových predpokladov, na ktorých stoja očakávania budúceho vývoja.

2. Stanovenie predajnej ceny

Dôležitou otázkou pri prevode obchodných podielov v rámci rodiny je stanovenie ceny, pričom zákon pozná odplatný alebo bezodplatný prevod. Pri bezodplatnom si treba dať pozor na formálne náležitosti zmluvy o prevode obchodných podielov, ktorá pojednáva aj o iných dôležitých náležitostiach, ako je cena. V praxi však bývajú takéto zmluvy medzi rodinnými príslušníkmi jednoduchšie, ako v prípade predaja firmy externému investorovi.

Pri odplatnom prevode a stanovovaní ceny je všeobecným odporúčaním obrátiť sa na renomovaných poradcov, ktorí dokážu pripraviť ohodnotenie firmy nestranným pohľadom tak, aby spĺňalo štandardné náležitosti ohodnotenia (napr. práve súbor predpokladov, či projekcia biznis plánu).

Čo však treba uviesť je, že akékoľvek ohodnotenie firmy býva indikáciou očakávanej ceny, nie samotnou cenovkou. Tá sa štandardne dojednáva až pri rokovacom stole, nakoľko do nej vstupujú nekvantifikovateľné faktory, často

aj tie psychologické. Pri predaji firmy nástupcovi v rámci rodiny môže byť proces opäť o čosi jednoduchší, avšak aj tu môžu mať na výšku dohodnutej ceny vplyv rôzne špecifické faktory.

Dôležitou súčasťou transakčnej dokumentácie nie je len cena, ale najmä **štruktúra jej vyplatenia**. Zriedkavo sa stáva, s výnimkou menších firiem, že býva cena vyplatená v jednej časti bez ďalších podmienok. Aj pri prevode v rámci rodiny sa často stretávame so schémami, ktoré nezaťažia nástupcu jednorazovo, ale rozložia vyplatenie kúpnej ceny v čase. Častým nástrojom na takéto vyplatenie pôvodného majiteľa je akvizičný bankový úver, ktorým nástupca vyplatí kúpnu cenu a následne ho spláca už samotná firma z budúch výsledkov.

3. Štruktúra a proces

V ďalšom kroku je mimoriadne dôležité venovať náležitú pozornosť príprave vhodnej štruktúry prevodu. Možností, ako rozdeliť obchodné podiely, je v prípade viacerých nástupcov niekoľko. Niektoré rodinné podniky uprednostňujú rovnomerné rozdelenie podielov, iné sa na rozdelenie pozerajú optikou angažovanosti vo fungovaní firmy. Toto rozhodnutie je mimoriadne individuálne a neexistuje na to jedno správne odporúčanie. Čo je však dôležité, je definovať vzťahy, kompetencie a zodpovednosti v novej štruktúre tak, aby sa predišlo možným konfliktom v budúcnosti.

Samotný proces predaja je v prípade odovzdania v rámci rodiny omnoho jednoduchší, ako v prípade predaja externému investorovi. Môžeme tak abstrahovať od podpisu dohody o mlčanlivosti (NDA – z anglického „non-disclosure agreement“), dohody o zámere, v ktorej protistrany potvrdia zámer pokračovať v transakcii, či prípravy komplexnej previerky firmy (DD – z anglického „due diligence“). Napriek očakávanej dôvere protistrán v prípade takého prevodu však odporúčame preveriť aktuálny stav firmy jednoduchým auditom, akému zodpovedá napr. príprava ocenenia, ktoré vám môže odhaliť prípadné riziká a pomôcť nastaviť tie správne strategické ciele v budúcnosti.



7

AKO MOTIVOVAŤ KĽÚČOVÝCH ZAMESTNANCOV PODIELMI VO FIRME – ESOP SCHÉMY

Audio verzia:



Video verzia:



Peter Pašek

Accace k.s.*Odborný garant kapitoly*

Je certifikovaným daňovým poradcom a partnerom slovenskej pobočky medzinárodnej outsourcingovej a poradenskej spoločnosti Accace. Špecializuje sa na lokálne dane, transakčné poradenstvo a medzinárodné daňové plánovanie. Počas svojej 17-ročnej praxe participoval na viacerých predajoch podnikov, nastavoval štruktúru transakcie a zastupoval firmu pri rokovaní s treťou stranou. Venuje sa tiež pro bono poradenstvu pre startupy a začínajúcich podnikateľov.





ESOP (Employee Stock Ownership Plan) je v našom prostredí stále dosť neznámym pojmom. Napriek tomu sa v poslednej dobe už aj na Slovensku oň zvyšuje záujem v prípade rodinných podnikov. Štandardne ide o plán ako presunúť časť alebo úplné vlastníctvo podniku zo súčasného vlastníka na všetkých, alebo vybranú skupinu kľúčových zamestnancov. ESOP ako taký vie byť aj súčasťou exit stratégie podnikateľa. V našich podmienkach sa ale skôr využíva ako forma zamestnaneckého benefitu, resp. súkromného penzijného plánu, ktorý vytvára podnik pre svojich zamestnancov.

V rámci kontinentálnej Európy však stále chýbajú daňové zvýhodnenia takýchto plánov, ktoré poznáme napr. z USA, keď v prípade ich kvalifikovanej formy okrem iného vzniká moment zdanenia príjmov zamestnancov z ich podielu na spoločnosti až v čase odchodu do dôchodku, odchodu zo spoločnosti, resp. predaja podielov a nie v momente, kedy za zvýhodnenú cenu získavajú podiely na spoločnosti, v ktorej pracujú.

ESOP môže mať rozličné formy. Tou najzákladnejšou formou je tzv. **plán zamestnaneckých opcií** na akcie alebo obchodný podiel. Na účely tohto textu budeme pod pojmom ESOP rozumieť práve túto formu plánu. Takýmto ESOP-om sa rozumie celý mechanizmus, ako aj interný dokument (ESOP zmluva), ktorý opisuje podmienky a spôsob fungovania benefičného programu, v rámci ktorého zamestnanci majú možnosť vlastniť opcie na získanie určitého počtu akcií, resp. percentuálneho podielu na spoločnosti, v ktorej pracujú, resp. podielov na jej materskej alebo inej spoločnosti zo skupiny. Inou formou môže byť **priamy predaj akcií, resp. podielu zamestnancom** s možnosťou reverzného vestingu alebo tzv. **fantómové programy**, ktoré sú

založené na výplate peňažných odmien zamestnancom v sumách, ktoré kopírujú hodnoty, ktoré by zamestnanci získali, ak by akcie, resp. podiel v skutočnosti vlastnili, aj keď v prípade fantómových programov k právnemu nadobudnutiu zo strany zamestnancov nedôjde.

Opciou sa pritom rozumie právo na nákup akcií alebo podielu v spoločnosti za stanovenú cenu (realizačná cena) po uplynutí obdobia tzv. „vestingu“, a to v obmedzenom časovom období (spravidla 6 rokov), ktoré je nato určené (obdobie realizácie) za podmienok stanovených v ESOP zmluve. Je dôležité zdôrazniť, že na základe získanej opcie **zamestnanec získava právo, nie však povinnosť** kúpy podkladového aktíva (napr. akcie).

Jedným z najdôležitejších ustanovení ESOP zmluvy je tzv. **realizačná cena**. Tou sa rozumie suma, ktorú zamestnanec zaplatí za akciu, podiel alebo vymedzený podiel v čase, keď sa rozhodne uplatniť opciu na ich kúpu. Táto cena sa dohaduje pri podpise ESOP zmluvy, a spravidla sa nemení ani v prípade, ak trhovú cenu akcie, resp. podielu časom narastie. Je dôležitá aj na daňové účely, pretože pokiaľ je nižšia ako trhovú cenu podielu v čase uplatnenia opcie, tak práve tento rozdiel môže pre zamestnanca zakladať zdaniteľný príjem.

Okrem ceny hrá významnú rolu pri vyjednávaní ESOP zmluvy tzv. dohoda o „grante“. **Grantom** alebo cieľovým podielom sa rozumie počet akcií, alebo veľkosť podielu, ktorý je ponúknutý konkrétnemu zamestnancovi. Hodnota grantu spravidla zodpovedá určitému podielu (spravidla do 1 %) výšky ročných mzdových nákladov na konkrétneho zamestnanca a trhovej ceny spoločnosti v čase podpisu ESOP zmluvy upravenej o koeficient, ktorý je daný senioritou, oblasťou pôsobenia zamestnanca ako i predmetom podnikania spoločnosti ako takej. Ako príklad je možné uviesť, že iný koeficient môže mať kľúčový zamestnanec marketingového oddelenia vo firme, ktorá vyvíja softvér a iný vo firme, ktorá sa zaoberá internetovým obchodom.

Keďže ESOP má zvyšovať zaangažovanosť zamestnancov na chode spoločnosti, tým že im dáva možnosť stať sa budúcim akcionárom, resp. spoločníkom spoločnosti, tak z pohľadu firmy je kľúčovým ustanovením dohoda o vestovacom období. **Vesting** (ako sa skrátene označuje) je obdobie, počas ktorého zamestnanec postupne získava opcie na ponúkané akcie, resp. podiel na spoločnosti, teda prakticky ide o počet rokov, ktoré musí pre firmu odpracovať, aby svoje právo na možnosť obstarania cieľového podielu získal. Na konci vestingu má zamestnanec právo na kúpu všetkých akcií, alebo podielu alebo ich časti tak, aby to zodpovedalo veľkosti grantu. Vesting býva spravidla dohodnutý na 4 roky, ale môže byť určený aj podľa splne-

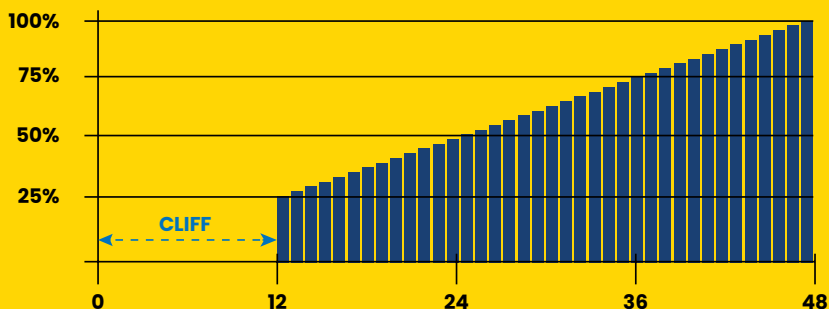
nia určitých míľnikov, na ktorých sa obe zmluvné strany dohodnú. Prakticky to znamená, že zamestnanec získa svojich 100 % práv na možnosť obstarania podielu na firme za realizačnú cenu až po uplynutí vestingu. V ESOP zmluvách sa často dohaduje aj tzv. „cliff“. Je ním časť cieľového podielu na spoločnosti, na ktorú zamestnanec získava opcie po uplynutí cliff obdobia. Týmto obdobím sa rozumie minimálna doba, ktorá musí uplynúť, aby zamestnanec získal právo na časť cieľovej sumy opcií. Spravidla býva stanovené na obdobie 1 roka, po ktorom zamestnanec získa 25% podiel na opciách na akcie, resp. na podieli na spoločnosti dohodnutého v rámci grantu. Po uplynutí „cliff“ obdobia zamestnancov nárok smerom k cieľovej hodnote postupne rastie, buď mesačne, resp. kvartálne, a to až kým neuplynie celá doba vestingu.

Príklad:



Zamestnanec uzatvorí 01.03.2023 ESOP zmluvu na možnosť získania cieľového podielu vo výške 1% na spoločnosti, v ktorej pracuje s tým, že má dohodnutú 4-ročnú dobu vestingu s 1-ročným cliffom, po ktorom má získať 25% z cieľového podielu, pričom po uplynutí jedného roka bude vestovanie kontinuálne pokračovať na mesačnej báze.

Prakticky to znamená, že zamestnanec získa právo na možnosť obstarania svojho cieľového podielu, teda 1% až po uplynutí 4 rokov, teda po 28.02.2027. Po jednom roku po uzatvorení ESOP zmluvy, teda po 29.02.2024 za základe dohody o „cliffe“ získa právo na možnosť obstarania podielu vo výške 25% cieľového podielu, teda 0,25% s tým, že uplynutím každého ďalšieho kalendárneho mesiaca sa jeho nárok zvýši približne o hodnotu 0,021% až kým uplynutím 4 rokov nedosiahne cieľovú hodnotu 1%.



Po uplynutí vestingu začína tzv. **obdobie realizácie**. Je ním obdobie, počas ktorého má zamestnanec právo uplatniť nadobudnuté opcie, teda má právo ich vymeniť za akcie alebo podiel na spoločnosti. Spravidla má dve zložky, celkové tzv. „dlhé okno“ – počítané v rokoch, obyčajne 10 rokov od podpisu ESOP zmluvy, resp. 6 rokov od skončenia vestingu a "krátke okno" – počítané v týždňoch, resp. v mesiacoch, spusteného v okamihu odchodu zamestnanca zo spoločnosti. Krátke okno predstavuje obdobie, v ktorom sa zamestnanec po odchode zo spoločnosti musí rozhodnúť či svoje už vestované opcie využije, teda využije svoje právo na obstaranie akcií a obchodného podielu za realizačnú cenu alebo nie. Po jeho uplynutí o svoje právo prichádza.

V súvislosti s možným odchodom zamestnanca zo spoločnosti sú dôležité aj ustanovenia o „**dobrom alebo zlom**“ **odchode**, ktoré definujú, ako sa bude zaobchádzať s nadobudnutými opciami alebo akciami, resp. podielom už obstaraným v čase, keď zamestnanec odíde zo spoločnosti. Zvyčajne sa rozlišuje medzi situáciami, keď zamestnanec odchádza v dobrom, napríklad po vzájomnej dohode so spoločnosťou a "zlým odchodom", napríklad keď závažne poruší pracovné povinnosti, resp. ak zamestnanec akýmkoľvek spôsobom poruší podmienku zákazu konkurencie. Praktickým dopadom „odchodu v dobrom“ je to, že odchádzajúci zamestnanec má spravidla právo využiť svoje už vestované opcie na získanie akcie, resp. cieľového podielu za realizačnú cenu v období realizácie, pričom v prípade tzv. „odchodu v zlom“ zamestnanec o svoje vestované opcie prichádza, teda stráca akúkoľvek možnosť získania akcií, resp. podielu na spoločnosti v budúcnosti. O nevestované opcie zamestnanci v oboch prípadoch odchodom zo spoločnosti spravidla prídu.

Kľúčovou otázkou v prípade ESOP zohrávajú aj dane. Získanie opcie ako i možnosť jej uplatnenia nezakladajú zdaniteľný príjem. Zdaniteľný príjem môže vzniknúť až v čase reálneho uplatnenia opcie, a to v prípade, ak trhovacia hodnota podielu (spravidla ju určuje znalecká organizácia) bude vyššia ako realizačná cena, za ktorú zamestnanec predmetný podiel nadobúda. Takýto príjem sa považuje za príjem zo závislej činnosti zamestnanca a podlieha odvodom tak na sociálne, ako i zdravotné poistenie. V prípade odvodov na sociálne poistenie treba brať do úvahy ustanovenie o maximálnych vymeriavacích základoch. Ďalším momentom, ktorý môže zakladať zdaniteľný príjem, je prípadný predaj už nadobudnutých akcií, resp. podielu zamestnancom v období po ich/jeho nadobudnutí. Takto dosiahnutý príjem sa považuje za tzv. ostatný príjem na účely zákona o dani z príjmov. Zákon upravuje možnosť oslobodenia zisku do výšky 500 eur ročne, resp. celý príjem vie byť od dane oslobodený v prípade, že zamestnanec prevádza akcie

po uplynutí časového testu jedného roka s tým, že ide o akcie, ktoré sú obchodované na regulovanom trhu. V prípade, že príjem nie je v celej výške od dane oslobodený, tak zamestnanec si ho musí priznať sám cez podané daňové priznanie a zdaniteľnú časť zdaníť (v roku 2023 sadzbou 19 %, resp. 25 %). Výška sadzby dane závisí od dosiahnutého čiastkového základu dane, ktorého výška sa odvíja aj od zdaniteľných príjmov z iných činností. Dôležité je upozorniť, že ako výdavok pri uplatňovaní príjmov z predaja zamestnaneckých akcií, resp. podielov je možné uplatniť aj realizačnú cenu, za ktorú ich zamestnanec kúpil pri uplatnení opcie, ako i sumu zdaniteľného príjmu, v podobe zvýhodnenia, ktorá mu bola zdanená v momente uplatnenia opcie.

Všeobecne si myslíme, že ESOP schémy, sú na Slovensku stále málo diskutovanou témou. A to nielen na úrovni start-upov, u ktorých sa tento inštitút používa o niečo intenzívnejšie. U malých a stredných rodinných podnikov však ide len o pár spoločností, ktoré chcú byť pokrokovejšie a snažia sa zvýšiť angažovanosť svojich zamestnancov na chode spoločnosti, resp. snažia sa myslieť na ich budúcnosť po tom, ako zo spoločnosti odídu zakladatelia. V súčasnej dobe je preto asi najdôležitejšia edukácia zamestnancov v spoločnostiach, v ktorých sa podnikateľ rozhodol pre túto formu **benefitu**.

Aktuálne zamestnanci rodinných firiem, ktorí už nejakú časť podielu na firme vlastní, napr. nerozumejú, že nie je bežné, aby firma vyplácala 100 % svojho zisku v prospech spoločníkov, ale práve naopak. Spravidla väčšina zisku zostáva vo firme na účely investície do vlastného rozvoja.





Rovnako je často potrebné zamestnancom vysvetľovať rozdiel medzi čistým ziskom a voľným cash flow. Konkrétne ide o to, že dosiahnuť zisk automaticky neznamená mať voľné finančné prostriedky potrebné na jeho vyplatenie. V rámci diskusií so zamestnancami je preto potrebné často vysvetľovať, čo sa rozumie pod pojmom čistý pracovný kapitál, a ako má jeho zmena vplyv práve na voľné finančné prostriedky. V praxi je často ťažké vysvetliť, ako môže rast tržieb firmy v niektorých odvetviach zvýšiť nutnosť viazania väčšej časti finančných prostriedkov v dodatočných zásobách, resp. v pohľadávkach s dlhšou dobou splatnosti. To má samozrejme dopad na zníženie voľných finančných prostriedkov.

Na Slovensku je potrebné stále „bojovať“ aj s jednoduchou zmenou zmysľovania, že získanie podielu na firme, v ktorej zamestnanec pracuje, je vlastne investícia do neho samého, teda investícia do aktíva, ktoré v budúcnosti prinesie určité zhodnotenie. ESOP v rámci malých a stredných rodinných podnikoch má stále charakter „hry na podnikateľa“, kedy je potrebné zmeniť zmysľovanie zo zamestnaneckého na podnikateľské. Veríme však, že obľuba ESOP v prípade malých a stredných rodinných podnikoch príde vo väčšej vlně aj na Slovensko. Chce to samozrejme čas a veľa vzdelávania. Určite by tomu pomohla aj prípadná **zmena legislatívy** a zavedenie daňových výhod pri získaní zamestnaneckých akcií.

8

SPRÁVA MAJETKU MULTI- GENERAČNEJ RODINY

Audio verzia:



Video verzia:



Michal Šubín

Subin & Partners*Odborný garant kapitoly*

Zakladateľ spoločnosti Subin & Partners dlhodobo pôsobí v oblasti správy aktív, investícií a poradenstva. Vyštudoval Stavebnú fakultu na STU v Bratislave, no zameral sa na svet financií. Pracoval ako riaditeľ odboru privátneho bankovníctva v Privatbanke, následne sa zameral na poradenstvo pre české a slovenské rodinné firmy, ktorému sa venuje posledných 9 rokov. Aktívne spolupracuje na projektoch týkajúcich sa medzigeneračného prechodu majetku, zverenským fondom a nadáciami, transformácií a správe rodinného majetku. Je jedným zo zakladajúcich členov Platformy pre rodinné podniky Združenia podnikateľov Slovenska.



FINANČNÝ MAJETOK AKO SÚČASŤ RODINNÉHO PODNIKANIA

Tradične sa rodiny v rámci medzigeneračného prechodu majetku venujú obchodným podielom, alebo akciám rodinných podnikov. Predmetom diskusie by však mohli byť aj iné aktíva, ktoré rodina využíva v rámci jej rodinného podnikania – okrem iného aj finančný majetok. Jeho výnosy môžu predstavovať významný podiel na tvorbe budúcich výnosov. Paradoxne, **finančný majetok, ktorý vyžaduje často obdobnú pozornosť ako rodinné podnikanie, je často v tomto procese opomínaný.** A to je často veľká chyba, pretože práve finančný majetok môže byť pre rodinu zdrojom často nežiaducej likvidity. V niektorých rodinách finančný majetok netvorí významný podiel na celkovom majetku. V niektorých však áno, a tam mu je nutné venovať adekvátnu pozornosť.

Zdrojom finančného majetku je prirodzene rodinné podnikanie – či vo forme jeho pravidelných výnosov (primárne dividendy), alebo v dôsledku odpredaja časti, alebo celého rodinného podnikania. Každý z uvedených prípadov by mal byť rodinou vnímaný a plánovaný inak, a samozrejme, má aj inú úlohu v budúcnosti rodinného majetku.

Nech je to akokoľvek, ak sa rodina rozhodne pre investície na kapitálových trhoch, rozhodne **je vhodné spolupracovať s overenými správcami.** Investície v rámci kapitálových trhov majú od klasického podnikania veľmi ďaleko. Ich výsledok, nech je akýkoľvek, je ovplyvnený extrémnym množstvom faktorov, ktorých význam, hlavne v krátkodobom horizonte, môže mať zásadné dopady. Ak je výsledok pozitívny, môže to spôsobiť nárast prílišnej sebadôvery. Ak je negatívny, potom môže priniesť rozhodnutia, ktoré prinesú nenávratné škody.

FINANČNÝ MAJETOK AKO VÝSLEDOK PRAVIDELNÝCH VÝNOSOV RODINNÉHO PODNIKANIA

Rodiny môžu mať na jeho úlohu odlišný pohľad, a tomu by mali prispôbiť spôsob jeho správy. Pre niektoré je to zdroj finančnej istoty do budúcnosti, keďže si táto časť majetku prešla svojím investičným rizikom (počas podnikania). Vtedy je vhodné, aby bol zainvestovaný a spravovaný relatívne konzervatívnejšie. A to s ohľadom na likviditnú pozíciu rodiny a možnú potrebu hotovosti v budúcnosti. Rodina stále podniká v rámci svojho podniku, a to je stále jej zdroj rozhodujúcich výnosov. A rovnako aj potenciálneho podnikateľského rizika.



Ako je uvedené vyššie, finančný majetok môže niesť aj riziko v podobe relatívne jednoduchšej likvidity. Predať cenné papiere (akcie, dlhopisy) je určite ľahšie ako prediť rodinný podnik, a preto je vhodné mať aj tu stanovené pravidlá jeho užívania – dlhodobú investičnú stratégiu a výnosovú politiku.

FINANČNÝ MAJETOK AKO DÔSLEDOK PREDAJA RODINNÉHO PODNIKANIA

Ak sa rodina rozhodne prediť svoje podnikanie, a súčasne sa rozhodne nezdeliť takto inkasovanú hotovosť a podnikat' ďalej, vstupuje na úplne iný trh ako doposiaľ. Mohli by sme povedať, že sa **z rodinného podniku stáva podnikajúca rodina**. Rodina sa stáva investorom, pričom miera jej angažovania v samotných investíciách môže byť odlišná.

Ak je predaj rodinného podnikania realizovaný ako dôsledok absencie niekoho, kto by rodinné podnikanie v rodine prevzal, t. j. rodine chýba podnikateľské nadšenie alebo schopnosti prvej generácie, potom sa rodina môže rozhodnúť ísť **cestou pasívneho investora, alebo naopak aktívneho investora**, ktorý bude investície aktívne vyhl'adávať a individuálne posudzovať.



V prvom prípade sa dá predpokladať, že rodina bude pre správu svojich financií **využívať služby správcov aktív – banky, asset manažéri**. Ak sa rozhodne ísť týmto smerom, potom by si mala stanoviť **strategickú alokáciu aktív** – teda základné rozdelenie toho, ako bude finálne portfólio z pohľadu rozdelenia investícií medzi nízko a vysoko výnosné/rizikové vyzerať. Túto stratégiu môže v čase upravovať podľa vývoja na trhu, ale tieto úpravy by nemali byť revolučné, ale len evolučné. Portfólio bude pravdepodobne výrazne diverzifikované, tak po stránke využívaných finančných aktív, ako aj celkového počtu použitých nástrojov.

Strategická alokácia musí odzrkadľovať na jednej strane potreby rodiny (tie finančné) a formu ich krytia, a na druhej strane ochotu podstupovať rozumnú mieru rizika. Rovnako je potrebné mať stanovené reálne očakávania. Dá sa predpokladať, že **pasívne spravovaný majetok prinesie rodine nižšie výnosy ako v minulosti rodinný podnik**. S veľkou pravdepodobnosťou nikoho z rodiny aktívne nezamestná. Na druhej strane, môže to byť skvelý zdroj dlhodobých príjmov vo forme prílepkovania, financovania vzdelávania, sociálnej a zdravotnej asistencie členov rodiny a podobne.

Finančný majetok je potrebné sledovať, pravidelne (samozrejme, nie denno-denne) vyhodnocovať a komunikovať. Skúsení privátni bankári napríklad upozorňujú, že len málo rodičov na stretnutie berie aj svojho syna či dcéru. A to je škoda. Tak, ako chcú rodičia svojim deťom ukázať podnik, mali by ich zoznámiť aj s finančnými investíciami.

Ak sa rozhodne rodina ísť cestou aktívneho investora, ktorý hľadá vhodné investície v rámci konkrétnych podnikov, potom je jej pozícia zásadne odlišná. Private equity investície sú investíciami do privátne vlastnených podnikov, a sú preto prirodzene zdrojom podstatne vyšších výnosov avšak s adekvátnym rizikom. V princípe rodina vymení jeden podnik (ten pôvodný, ktorý vubudovala) za podiely v určitom počte viacerých firiem.

Miera aktívneho angažovania rodiny na dennodennom živote týchto firiem bude odlišná, jednak v závislosti od kapacít samotnej rodiny a jednak v závislosti od ostatných spoluinvestorov. Keďže private equity investície vyžadujú a predpokladajú vyššie hodnoty investícií, bude konečné portfólio koncentrovanejšie. Rozhodne je vhodné, aby rodina využívala skúsenosti relevantných odborníkov. Skutočnosť, že rodina úspešne predala svoj podnik, ktorý 20 rokov budovala, ešte nemusí znamenať, že sa jej podarí zažiť obdobný úspech znovu.



SLOVAK | BUSINESS | AGENCY

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



VÍZIA SBA

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

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



FINANČNÉ SLUŽBY

SBA ponúka:

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



NEFINANČNÉ SLUŽBY

SBA poskytuje:

- expertné služby pre podporu rodinných firiem, rôzne druhy individuálneho a skupinového poradenstva, ktoré klientom pomáhajú zorientovať sa v základných otázkach pri rozbehu podnikania a jeho rozvoji,
- voucher na firemný audit s cieľom rozvíjať a zlepšovať procesy v podnikaní,
- možnosť účasti na medzinárodných odborných podujatiach a komplexnú podporu pri expanzii na zahraničné trhy a internacionalizácii,
- možnosť účasti zamestnancov firmy na vzdelávacích kurzoch,
- aktivity na podporu digitalizácie a podnikania v online priestore,
- podporu vzdelávania k podnikaniu a rozvoja podnikavosti a podnikateľských kompetencií a mnohé iné.



TVORBA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

SBA realizuje:

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



PODPORA RODINNÝCH FIRIEM

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

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

Adresa kontaktného miesta

Slovak Business Agency
Karadžičova 2 – Twin City Blok A
811 09 Bratislava
rodinnepodnikanie@sagency.sk
+421 2 203 63 506

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

ZAKLADATELIA SLOVAK BUSINESS AGENCY



ZPS
ZDRUŽENIE PODNIKATELOV
SLOVENSKA



SLOVENSKÝ
ŽIVNOSTENSKÝ
ZVÄZ

POUŽITÉ ZDROJE A ĎALŠIE INFORMÁCIE:

- Bariéry rodinného podnikania na Slovensku, SBA, 2020
- Nástupníctví v rodinné firmě, jak na to, Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2019
- S. Servus a kol., Aktuální otázky nástupnictví při rodinném podnikání, Wolters Kluwer, 2018
- Štúdiá rodinného podnikania na Slovensku, SBA, 2018
- <https://www.zps.sk/novinky/tema/rodinne-podnikanie>

Všetky kapitoly v audio verzii nájdete na:



alebo si ich môžete aj pozrieť na:



PODNIKAJTE SK



TREND



iNBIZNIS
ČASOPIS NIENEN PRE PODNIKATEĽOV



SLOVAK | BUSINESS | AGENCY

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

Prvé vydanie: 2023

