

Stabilita rodiny a ochrana majetku sú predpokladom zachovania rodinných hodnôt

Experti zo združenia Partneri rodinných firiem Erika Matwij a Martin Kiňo približujú témy, ktorým sa aktuálne venujú rodinné firmy.

V posledných rokoch sa do popredia dostáva téma nástupníctva v rodinných firmách. Je súčasná situácia vhodnou príležitosťou na nástup mladšej generácie alebo naopak?

EM: Áno, je to veľká príležitosť, ako môžeme urýchliť zrenie nástupcu. Externý tlak spôsobený koronakrízou pomohol mnohým firmám uvedomiť si potrebu usporiadania si vzťahov vo firme aj v rodine. Nástupca sa môže veľa naučiť a čeliť situáciám, ktoré nie sú úplne bežné. Zároveň je to moment, keď by mal majiteľ svoje dieťa viac vťahovať do riadenia firmy a riešenia všetkých problémov, a to napriek tomu, že je veľmi náročné riadiť firmu a zároveň byť v pozícii mentora a supervízora pre vlastné dieťa.

Ako pripraviť mladú generáciu obchodnej rodiny na riadenie rodinného podniku?

EM: Odovzdanie riadenia firmy je delikátny proces, preto mu treba venovať náležitú pozornosť. Vzhľadom na rozsiahlosť témy naši klienti oceňujú moderovanie tohto procesu z našej strany, často pomáhame aj s riešením konfliktov, ktoré rodinu trápia roky. Nástupcovia sa môžu na prebratie riadenia pripraviť napríklad v Akadémii nástupcov, ktorá je zameraná na rozvoj ich kompetencií. Tento program je jedinečný svojou praktickou časťou – stážami v slovenských rodinných firmách, ktoré tento proces už zvládli. Okrem pochopenia výzvy „som nástupca“, generačných rozdielov a rolí v rodinnej firme venujeme pozornosť budovaniu obchodnej stratégie, rodinnej značke, expanzii do zahraničia, controllingu a manažmentu inovácií.

Čo v prípade, že zakladateľ nemá v rodine vhodného nástupcu?

EM: Vtedy je riešením angažovanie profesionálneho manažéra. Niekedy sa podarí identifikovať ho vnútri podniku, častejšie však majitelia siahajú po externých ľuďoch. Tu odporúčam opatrnosť, najdôležitejšie je, aby si majiteľ a manažér ľudsky „sadli“, boli zladení v hodnotách a princípoch riadenia firmy. Veľkým sklamaním býva manažér z „korporátu“, od ktorého sa očakáva zosystematizovanie podniku.



Martin Kiňo

Treba si však uvedomiť, že v drvivej väčšine tento typ manažérov fungoval v už precízne nastavenom prostredí, ktoré však sám nevytváral.

Druhou možnosťou je nájdenie investora, ktorý vstúpi do firmy a prinesie si vlastný manažment alebo spoločnosť celú odkúpil.

V príprave je legislatíva regulujúca zverenecké a nadačné fondy, cítite u vašich klientov zvýšený záujem o túto oblasť?

MK: Vnímame nárast záujmu o ochranu majetku rodiny a podnikateľského majetku. V rodinách, ktoré sú zapojené do rôznych podnikateľských aktivít, sa stáva štandardom využitie holdin-

gových štruktúr, keď spoločnosť „navrchu“ skupiny ovláda a riadi dcérske prevádzkové spoločnosti. Toto nastavenie je užitočné kvôli sprehľadneniu finančných tokov a transparentnejšiemu prerozdeleniu „shared services“ nákladov (administratíva, účtovníctvo, IT, HR, marketing a pod.). Okrem diverzifikácie rizík, čo v praxi znamená, že prípade, ak nejaké komplikácie postihnú jednu dcéru, neohrozí to



Erika Matwij

fungovanie ostatných spoločností, je výhodou možnosť prístúpenia investora len do vybraných častí podnikania.

Holdingová štruktúra však nerieši ochranu majetku holdingu. Jej akcie, respektíve podiely štandardne vlastnia fyzické osoby a následne sú v prípade ich smrti predmetom dedenia. Z tohto pohľadu je vhodným modelom využitie zvereneckých fondov, prípadne nadačných fondov, ktoré umožnia lepšie ochrániť strategické aktíva rodiny. Zverenecké aj nadačné fondy majú pomerne široké využitie v krajinách západnej Európy, ale slovenská legislatíva tieto formy fondov zatiaľ nepozná. Od roku 2014 novelizáciou Občianskeho zákonníka zakotvila Česká republika vo svojej

legislatíve zverenecké a nadačné fondy, čo prináša vhodnejšiu dostupnosť aj pre slovenských podnikateľov.

Aké výhody so sebou tieto entity prinášajú?

MK: Hlavným účelom týchto štruktúr je vyhnúť sa rozdrobeniu majetku v ďalších generáciách a súčasne zabezpečiť materiálnu podporu vybraných členov rodiny, respektíve v opačnom prípade určitých jednotlivcov vylúčiť. Fondy vedia vyriešiť tiež otázku maloletých dedičov, keď poručiteľ požaduje prostriedky vyplácať postupne podľa veku dieťaťa.

O použití majetku vo fonde vždy rozhoduje správca ustanovený zakladateľom, ktorý aj po smrti zakladateľa ochráni potenciálnych nadobúdateľov od premrhanja náhle nadobudnutého dedičstva. Majetok vyčlenený do fondu nemá vlastníka, má len správcu, ktorý ho spravuje, preto je majetok rodiny ochránený aj pred možnými nárokmi tretích strán. Výhodou je aj zachovanie určitej miery anonymity. Navyše, štandardné náklady na prevádzku takéhoto fondu nie sú vyššie ako náklady na prevádzku bežnej obchodnej spoločnosti.

Na aké možnosti by ste ešte upriamili pozornosť firmám?

MK: Málo využívaným inštitútom daňovej legislatívy je takzvaný superodpočet. Ide o odpočet nákladov na projekty výskumu a vývoja vynaložených v danom zdaňovacom období od vypočítaného základu dane, a to až do výšky 200 percent takýchto nákladov. Zaujímavým nástrojom je aj patent box – ide o osobitný daňový režim spočívajúci v oslobodení časti príjmov plynúcich z nehmotných aktív, ktoré sú výsledkom vlastnej vývojovej činnosti spoločnosti, a to až do výšky 50 percent takýchto príjmov.