

FINANČNÝ MANAŽÉR

Ročník XXI. • číslo 2 • Periodikum Slovenskej asociácie finančníkov • 2021

SAF Slovenská
asociácia
finančníkov



ISSN 2729-7705



9 772977 0007

SACG | SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA
CORPORATE GOVERNANCE

FINANČNÝ MANAŽÉR

Ročník XXI. • číslo 2 • Periodikum Slovenskej asociácie finančníkov • 2021

OBSAH

□ ÚVODNÍK

Miroslav KRAJČOVIČ, člen Správnej rady SAF. 1

□ INTERVIEW

Roman FILIPOIU, finančný riaditeľ SPP – distribúcia (Andrej RÉVAY) 12

□ ODBORNÉ A TEORETICKÉ TÉMY

VYBRANÉ KONCEPTY BEZPEČNÝCH PRÍSTAVOV V OBLASTI VNÚTROPODNIKOVÝCH ÚVEROV

Martin DEBNÁR – Michal IŠTOK 3

PODNIKOVÉ NÁSTUPNÍCTVO V PODMIENKACH JEDNOGENERAČNÉHO PODNIKU

Peter DORČÁK – Zuzana HAJDUOVÁ – Peter MARKOVIČ – Martin
NOVYSEDLÁK 10

PRÍEMERNÁ MESAČNÁ MZDA A JEJ VPLYV NA PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE NA ROK 2022

Katarína DANAJOVIČOVÁ. 15

CASH FLOW – AKO NEOPAKOVAŤ CHYBY, KTORÉ ODHALIL COVID

Peter ANDRIŠIN 21

□ STRÁNKY SAF

ROZBIEHAME NOVÚ SPOLUPRÁCU S UNIVERZITAMI

(Peter DANIEL) 28

ODBORNÉ PODUJATIA SAF V ROKU 2021

(Patrícia GUZLEJOVÁ) 30

□ ENGLISH SUMMARY 38



Šéfredaktorka

Ing. Miloslava Zelmanová

Zástupca šéfredaktora

prof. Ing. Peter Krištofík, Ph.D.

Predseda redakčnej rady

doc. RNDr. Eduard Hozlár, CSc.

Členovia redakčnej rady

Ing. Michal Ištók, PhD.

JUDr. Ing. Peter Daniel, PhD.

Ing. František Chvoštál

Výkonná editorka

Patrícia Guzlejová

Vydavateľ

Slovenská asociácia finančníkov

Adresa redakcie

Drieňová 3, 821 01 Bratislava

Tel.: +421-2 - 4363 5667

Fax: +421-2 - 4363 5667

E-mail: kancelaria@asocfin.sk

Internet: www.asocfin.sk

ISSN 2729-7705

Grafická úprava

LAYOUT, s. r. o., Bratislava

www.layout.sk

Vážení čitatelia,

Tak sa to podarilo... Poslanci Národnej rady SR to napokon odhlasovali! Podľa novely zákona o štátnom rozpočte sa predpokladané výdavky v roku 2021 zvýšia o 3,7 miliardy eur, čím plánovaný schodok verejných financií presiahne 10%. Uznávam, že čo sa týka konsolidácie verejných financií tak nie je čas na hrdinstvá a to, že dlhodobá udržateľnosť verejných financií sa už aj na Slovensku vymkla z rúk, nie je aktuálna téma.

Ale čo bude ďalej? Ako zvrátiť tento negatívny vývoj? V našej asociácii sme sa oboznámili tak so starým ako aj staronovým Programovým vyhlásením vlády. Sledovali sme tiež tvorbu Plánu obnovy a odolnosti. Spoločné motto týchto dokumentov sú reformy. Hlboké, zásadné, dokonca také, ktoré menia štruktúru nášho hospodárstva. S ústavnou väčšinou by mohli prejsť. Žiaľ, veľmi málo sa toho deje. Politici a ich prekáračky všetko zabrzdili. Prichádza leto, parlamentné prázdniny, druhá vlna pandémie poľavuje, treba si oddýchnuť. Po prázdninách príde na rad nový štátny rozpočet a nápady, ako ho naplniť. A daňová reforma. Škriepky, hnevy, tlačové konferencie. Potichučky sa vkradne tretia vlna pandémie aj na Slovensko. Bude mať kto hlasovať za reformy dôchodkov a dlhovej brzdy? Nie? Tak naše zadlžovanie sa bude zhoršovať.

Nechcem brýzgať na naše Slovensko. Pretože toto sa deje všade naokolo. Tak dobre, nie všade, ale skoro všade. Vystúpi Európa z veľmi hlbokkej ekonomickej diery vytvorenej pandemiou COVID iba preto, aby sa dostala do diery štátneho dlhu? (Pred desiatimi rokmi sa Európa vyšplhala z finančnej krízy 2008 a hneď nato upadla do krízy štátneho dlhu z roku 2010). V tejto chvíli sa to javí ako vzdialená otázka, pretože COVID diera sa stále prehľbuje. Tretia vlna pandémie prinútila Francúzsko, Nemecko a ďalšie krajiny k prísnyim protipandemickým opatreniam, ktorým sa snažili všemožne vyhnúť. Existujú varovné signály, že štátny dlh by mohol opäť ohroziť prípadné oživenie. Podľa analýzy Financial Times došlo k prudkému nárastu expozície bánk v eurozóne voči cenným papierom a pôžičkám poskytovaným ich vlastným vládam, ktoré za posledných 12 mesiacov celkovo stúpili o 160 miliárd EUR na 2,5 bilióna EUR.

Som obhajca eura a rád som ho vymenil za našu predchádzajúcu menu. Uvedomujem si jeho slabé miesta a tiež si robím starosti o jeho budúcnosť.



Kríza 2008 odhalila problém s eurom, pred ktorým kritici už dlho varovali, ale jeho promótori ho ignorovali. Krajina eurozóny, ktorá sa ocitne v hospodárskych problémoch, nemôže znehodnotiť svoju menu, aby zatráktívnila svoj vývoz a posilnila tak svoju ekonomiku. Čelí politicky neprierodnej úlohe pokúsiť sa znížiť alebo nezvýšiť mzdy, aby zostala konkurencieschopná. Niektoré krajiny Eurozóny sa môžu cítiť ukričdené a pribudne k nim aj Slovensko. Finančné trhy a Európska komisia nás donútia urobiť bolestivé opatrenia.

Momentálny problém Európy je riziko tretej vlny pandémie aj v dôsledku nižšej miery zaočkovanosti oproti Veľkej Británii a USA, čo je výsledkom nedomyšleného nákupu vakcín a nízkej akceptáciou vakcín verejnosťou. Tretia vlna pandémie však pominie, keď v lete pribudne počet zaočkovaných osôb. Problém štátneho dlhu v eurozóne, kde krajiny nemajú svoje vlastné zvrchované meny však nepominie. Je pravdepodobné, že v priebehu budúceho roka alebo dvoch sa opäť objaví a prežitie eura bude zasa mediálnou témou. Pevne verím, že Euro prežije, ale zdá sa, že Európa sa bude z pandémie zotavovať oveľa pomalšie ako Severná Amerika a Ázia. Ale čo ak sa mýlim?

*Miroslav Krajčovič
člen Správnej rady SAF*

Spoločnosti SPP – distribúcia sa minulý týždeň podarila úspešná emisia 10-ročného dlhopisu v hodnote 500 mil. EUR a kupónom 1,00%. Pri koncovom spreade vo výške 93 bazických bodov nad mid-swap krivku ide o najnižší úrokový výnos na korporátnom dlhopise aký bol doteraz vydaný zo Slovenskej republiky a jeden z najnižších úrokových výnosov na korporátnom dlhopise vydanom z CEE regiónu pri tenore 10 rokov. **S finančným riaditeľom SPP – distribúcia, Romanom Filipoiu**, sme sa porozprávali o tom akú veľkú úlohu v celom procese zohralo ESG (Environmental, Social and Governance).



Ako dlho sa Vaša spoločnosť zaoberá ESG a ako ste sa k tejto téme dostali?

Naša spoločnosť pôsobí v rámci holdingu EP Infrastructure, kde spoločnosti ako SPP – distribúcia, eustream a iné riešia externé financovanie pomocou emisie dlhopisov. Najskôr sa na nás investori – rôzne investičné fondy – obracali s požiadavkami, aby sme im popísali aké ESG aktivity robíme, neskôr nám začali oznamovať, že pokiaľ nedosiahneme oficiálny ESG rating na dobrej úrovni, tak do ďalších dlhopisov už vzhľadom na svoje nové interné politiky nebudú môcť investovať, či dokonca, že ich budú musieť predať.

Takže ste museli Vaše ESG certifikovať? Aký rating sa od Vás vyžadoval?

Doteraz sme potrebovali iba štandardné ratingy od spoločností ako S & P, Fitch a Moody's. Aj tieto postupne pridávajú do svojich reportov ESG scoring. Treba ale poznamenať, že tieto ratingy nie sú postačujúce. Vytvorili sa veľké ESG ratingové agentúry ako Sustainalytics, MSCI, RepRisk a pod. Tieto majú stupnice od 0 do 100 alebo rovnako ako finančné ratingy AAA až D. V súčasnosti neexistuje niečo ako ekvivalent investment grade ratingu v oblasti ESG a každý fond má svoje individuálne kritériá.

Aký rating dosahujete a stačilo to pre investorov?

Naša skupina používa najmä rating od spoločnosti Sustainalytics. Táto agentúra vydáva tzv. ESG Risk rating na stupnici od 0 do 100 (nižšie skóre je lepšie). Pri ich poslednom ratingu sme skončili tesne pod 20-imi bodmi, čím sme sa umiestnili v TOP 10% energetických spoločností. Samozrejme nám to nie-

koľko rokov trvalo, kým sme sa sem dostali a máme v procese implementáciu ďalších procesných opatrení, ktoré nás posunú na ešte lepšie miesto.

Na druhú stranu v rovnakom čase vydávala iná západná energetická spoločnosť svoj dlhopis, ktorý mal označenie zeleného bondu. Takéto označenie môžete použiť pre financovanie špecifických environmentálnych alebo klimaticko-súvisiacich projektov. Naše banky odhadli, že rozdiel medzi zeleným dlhopisom a našim dlhopisom mohol predstavovať 15-20 bazických bodov na úrokovej sadzbe.

O aké podrobnosti sa počas Vašich rozhovorov zaujímali?

Drvivá väčšina sa zaujímala najmä o životné prostredie. Problém pre nás bol, že aj keď je zemný plyn relatívne čistým palivom oproti uhliu, rope, či dokonca drevu, stále je klasifikovaný ako nežiaduce fosilné palivo. V tej súvislosti má naša spoločnosť a celý holding množstvo projektov, ktoré majú za úlohu nahradiť zemný plyn vodíkom. Myslím, že to bolo pre investorov veľmi zaujímavé. Pýtali sa aj na naše aktivity v oblasti sociálnej, či dokonca jeden investor si špecificky vyžiadaval, aby sme mu vymenovali konkrétne aktivity, ktorými SPP – distribúcia pomáhala verejnosti v súvislosti s vírusom COVID-19.

Bola otázka ESG dôležitejšia pre investorov z niektorých špecifických krajín?

Náš dlhopis bol umiestnený prevažne v Nemeckých hovoriacich krajinách (D/A/CH región) 51%, Francúzsku 13%, Severských krajinách a BeNeLuxe 11% a Veľkej Británii a Írsku 10%. Pre investorov zo všetkých týchto oblastí bola ESG témou a myslím, že nebolo jedného stretnutia, kde by sa táto téma nerozoberala. Máme aj investorov z ostatných regiónov ako je Rusko, Spojené Arabské Emiráty či Hong Kong, no títo sú v minorite a boli iba na spoločnom konferenčnom hovore. Je preto ťažké posúdiť, nakoľko je to pre nich dôležitá problematika. Jedno je však isté, ak chce spoločnosť emitovať dlh na Európskom trhu, nevie sa problematike ESG vyhnúť bez toho, aby sa to ukázalo na jej úroku. Jednak bude dopyt nižší, lebo veľa fondov nebude môcť do takých dlhopisov investovať a jednak budú ostatní pýtať prirážku, nakoľko im to môže zhoršiť celkový ESG mix ich zvyšného portfólia.

Rozhovor pripravil Ing. Andrej Révay, prezident SAF

VYBRANÉ KONCEPTY BEZPEČNÝCH PRÍSTAVOV V OBLASTI VNÚTROPODNIKOVÝCH ÚVEROV

Martin DEBNÁR – Michal IŠTOK

Transferové oceňovanie patrí medzi najkomplexnejšie oblasti nielen v oblasti medzinárodného, ale aj tuzemského zdaňovania. Podľa väčšiny odborných a vedeckých štúdií patrí transferové oceňovanie medzi jednu z troch základných metód a techník presunu zdaniteľného zisku do jurisdikcií s nízkym alebo žiadnym daňovým zaťažením (spolu s využívaním dlhu a umiestnením nehmotných aktív). Kým OECD pravidelne poskytuje detailné štandardy a postupy pre uplatňovanie princípu trhového odstupu, veľké rozdiely je možné nájsť v rozsahu implementácie týchto štandardov, pravidiel a postupov do jednotlivých tuzemských legislatív. Z toho následne často vyplýva v jednotlivých štátoch rôzna potreba zvyšovania právnej istoty, či už v oblasti hmotného alebo procesného práva. Medzi základné nástroje zvyšovania právnej istoty patrí zavedenie tzv. bezpečných prístavov (tzv. safe harbours) a využívanie predbežných cenových dohôd (tzv. APA – advance pricing agreements). Tento príspevok sa zaoberá základným predstavením vybraných konceptov bezpečných prístavov v oblasti stanovenia úrokových sadzieb pri vnútropodnikových úveroch a pôžičkách.

Stav legislatívnej úpravy bezpečných prístavov v Slovenskej republike

Podľa Kočiša (2018) nemožno zjednodušený spôsob vykazovania transferovej dokumentácie v podmienkach Slovenskej republiky (skrátená a základná dokumentácia) považovať za formu bezpečného prístavu. Ide o odlišné prístupy, keďže skrátená aj základná dokumentácia majú zjednodušené dokumentačné povinnosti, avšak správca dane môže kedykoľvek vyžiadať od daňového subjektu aj iné informácie na preukázanie súladu transakcie s princípom nezávislého vzťahu (z angl. arm's length principle). Podľa Choma, Kačaljaka a Rakovského (2020) je Slovenská republika jednou z krajín, ktoré majú formálne ustanovený bezpečný prístav, ktorý znižuje povinnosť dokumentácie pre vybrané transakcie alebo pre vybraných daňovníkov. Slovenský zákon o dani z príjmov však žiadnym spôsobom výslovne neoslobodzuje daňovníkov od povinnosti dodržiavať zásadu nezávislého vzťahu pri kontrolovaných transakciách, na ktoré sa vzťahujú tieto zjednodušené podmienky.

Každá krajina Vyšehradskej štvorky okrem Slovenskej republiky má zákonom stanovené pravidlá bezpečného prístavu pre služby s nízkou pridanou hodnotou. Najvhodnejšia aplikácia pravidiel bezpečného prístavu je v prípade daňových poplatníkov alebo transakcií s nízkym rizikom v oblasti transferových cien v prípade, že sú aplikované bilaterálne a multilaterálne. Opatrenia bezpečných prístavov nijako neobmedzujú ani nezaväzujú iné daňové správy, ako tie, ktoré také opatrenia vyslovene prijali. Dôležitým faktom je, že Smernica OECD o transferovom oceňovaní (OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations 2017) rovnako ako Komentár k Modelovej zmluve OECD (zmluva o zamedzení dvojitého zdanenia. Na základe toho Finančná správa SR (2014, s. 1) vo svojom metodickom pokyne uvádza, že „Smernica je považovaná za všeobecne uznávaný doplnkový výkladový prostriedok k článku 9 zmlúv o zamedzení dvojitého zdanenia v zmysle Viedenského dohovoru o zmluvnom práve“. V Komentári k článku 9 Modelovej zmluve OECD v odbore daní z príjmov a majetku v odseku 1 sa uvádza, že „Smernica reprezentuje medzinárodne dohodnuté (schválené) princípy a poskytuje návod pre aplikáciu princípu nezávislého vzťahu. Je teda všeobecne uznávaným postupom, ako aplikovať princíp nezávislého vzťahu v cezhraničných transakciách závislých osôb“. Z toho vyplýva, že pravidlá bezpečného prístavu pre služby s nízkou pridanou hodnotou sa bežne aplikujú a sú

akceptované správcom dane. To vo svojej štúdii potvrdzujú aj Choma, Kačaljak a Rakovský (2020), ktorí to označujú ako „de facto“ bezpečný prístav. Podľa nich sa tento postup javí ako konzistentný medzi daňovníkmi aj daňovými úradmi a považujú za vhodné implementovať pravidlá bezpečných prístavov priamo do zákona o dani z príjmov.

Kočiš (2018) uvádza, že každú kontrolovanú transakciu je potrebné v podmienkach slovenského daňového práva skúmať na individuálnom základe, a to po vyhodnotení špecifických podmienok a okolností konkrétnej transakcie. Podľa Brychtu et al. (2020) právnu úpravu a aktuálne podmienky v oblasti aplikovania bezpečných prístavov nemožno v Slovenskej republike považovať za dostatočnú a zriadenie bezpečných prístavov by malo byť implementované priamo do zákona o dani z príjmov tak, aby bola splnená požiadavka právnej istoty. Medzi základné oblasti pri zavádzaní bezpečných prístavov by mala byť detailná špecifikácia podmienok, za ktorých by mal bezpečný prístav fungovať.

Bezpečné prístavy v Poľsku

Poľsko je krajina, ktorá implementuje nielen riešenia odporúčané OECD alebo Spoločným fórom Európskej únie pre transferové oceňovanie, ale je aj lídrom v implementácii inovatívnych riešení a to najmä v oblasti bezpečných prístavov. To znamená, že v Poľsku niektoré transakcie uskutočnené daňovníkom nepodliehajú skúmaniu transferovej ceny a administratívne zložitému procesu, pokiaľ sa uskutočňujú za podmienok stanovených zákonodarcom. Takéto transakcie sú služby s nízkou pridanou hodnotou, ktoré sú v platnosti od roku 2017 a úroková sadzba pre úverové zmluvy, ktorá je v platnosti od roku 2019 (Brychta et al., 2020; ACCACE, 2021).

Služby s nízkou pridanou hodnotou

V prípade služieb s nízkou pridanou hodnotou daňové úrady neposudzujú príjem alebo stratu, ak prirážka k nákladom na tieto služby nie je vyššia ako 5 % pri nákupe služieb alebo nie je nižšia ako 5 % pri dodávkach služieb. To platí pre prípady, kedy sa prirážka k nákladom za tieto služby určila na základe metódy zvýšených nákladov (z angl. Cost Plus Method) alebo metódy čistého obchodného rozpätia (z angl. Transactional Net Margin Method). Poskytovateľ služieb nesmie mať svoje sídlo, bydlisko alebo správnu radu na území alebo v krajine, ktorá uplatňuje škodlivú daňovú súťaž. Poskytovateľ služieb by tiež mal mať k dispozícii podrobný výpočet a prehľad jednotlivých druhov nákladov zahrnutých do výpočtu a postup a dôvody, ktoré odôvodňujú výber kľúčov pridelovania pre všetky subjekty využívajúce služby. Služby s nízkou pridanou hodnotou by mali spĺňať nasledujúce požiadavky:

- mali by mať podpornú povahu,
- nepredstavovať kľúčovú hospodársku činnosť skupiny,
- byť poskytované hlavne spriazneným osobám (iba 2 % z príjmu z poskytovania služieb neprepojeným subjektom),
- nepodliehať ďalšiemu predaju príjmom služieb (s výnimkou prefakturovania) (Európska komisia, 2019).

Služby s nízkou pridanou hodnotou sú bližšie špecifikované v prílohe č. 6 k zákonu o dani z príjmov a zahŕňajú okrem iného:

- účtovnícke a audítorské služby,
- podnikové finančné služby,
- human resources služby,
- informačné a telekomunikačné služby,
- komunikačné a propagačné služby,
- právne, daňové a kancelárske administratívne služby (Rödl & Partner, 2019).

Úroková sadzba pre úverové zmluvy

Dňa 31. decembra 2018 poľské ministerstvo financií zverejnilo oznámenie, v ktorom uvádza zavedenie „bezpečného prístavu“ na úrokovú sadzbu platnú pre daňových poplatníkov v úverových zmluvách so závislými

osobami. Tento predpis vstúpil do platnosti 1. januára 2019 a vzťahuje sa na úverové transakcie vykonané v roku, ktorý začína po 31. decembri 2018. Úroveň úrokovej sadzby zverejnená poľským ministerstvom financií by sa nemala považovať za trhovú úroveň úrokovej sadzby, ale za úroveň úrokovej sadzby prijateľnú pre daňové orgány v konkrétnych prípadoch. Účelom úrokovej sadzby bezpečného prístavu je odradiť od vysokých úrokových sadziieb pri úverových zmluvách medzi prepojenými subjektmi. Z praktického hľadiska poskytuje tento nový nástroj daňovníkom istotu, že úrokové sadzby spadajúce do zverejneného rozpätia (ktoré určuje štát na ročnej báze) nebudú sponchybnované a navyše nebudú podliehať požiadavke referenčného porovnávania. Nové nariadenia však môžu tiež dať daňovým orgánom oprávnenie sponchybnovať úrokové sadzby, ktoré sú stanovené mimo uvedeného rozpätia. Úroveň základnej úrokovej sadzby a výška navrhovanej marže sa riadia nasledujúcimi pravidlami:

- úroková sadzba „bezpečného prístavu“ obsahuje základnú úrokovú sadzbu a maržu,
- základná úroková sadzba sa určuje na základe typu referenčnej úrokovej sadzby pre úvery s trojmesačnou splatnosťou na medzibankovom trhu (WIBOR, LIBOR, EURIBOR v závislosti od meny použitej v úverovej zmluve),
- na rok 2021 je maximálna marža pre dlžníka 2,30 % a minimálna marža pre veriteľa 2 % nad základnú úrokovú sadzbu,
- základná úroková sadzba a marža sú aktualizované a vyhlasované poľským ministerstvom financií najmenej raz ročne (WTS Global, 2018; ASB Group 2019).

Stanovená úroková sadzba bezpečného prístavu nie je povinná a vyššie uvedené sadzby môžu, ale aj nemusia byť na základe daňových princípov použité pre daňové účely. Ak ich daňoví poplatníci nechcú použiť, tak by mali mať k dispozícii silnú porovnávaciu analýzu, ktorá bude obhajovať použitie sadziieb mimo rozsahu bezpečného prístavu (ASB, 2019). Úroková sadzba bezpečného prístavu sa môže vzťahovať iba na obe prepojené strany v transakcii medzi daňovníkmi, ktorí spoločne spĺňajú všetky nasledujúce podmienky definované v čl. 11 g časť 1 zákona o dani z príjmov právnických osôb:

- úroková sadzba ku dňu uzavretia úverovej zmluvy je stanovená na základe referenčnej úrokovej sadzby napr. WIBOR, LIBOR alebo EURIBOR a marže zverejnenej v oznámení platného v deň uzavretia úverovej zmluvy;
- okrem úrokovej sadzby zmluva o úvere neobsahuje žiadne ďalšie odmeny spojené s poskytnutím alebo udržiavaním úveru (napríklad provízie a bonusy), doba splácania úveru je kratšia ako 5 rokov;
- počas finančného roka celková hodnota záväzkov alebo pohľadávok daňovníka vyplývajúcich z pôžičiek prepojeným osobám (prijaté pôžičky a poskytnuté pôžičky sa počítajú osobitne) nesmie presiahnuť 20 000 000,- poľských zlotých alebo ekvivalent tejto sumy v inej mene;
- daňová rezidencia veriteľa sa nenachádza v daňovom raji (Brychta et al., 2020; ACCACE, 2021).

Poľsko vypracovalo svoj vlastný zoznam rizikových krajín v daňovej oblasti a 22. mája 2017 uverejnilo v Úradnom vestníku nariadenie zo 17. mája 2017 o zozname krajín a území, ktoré uplatňujú škodlivé daňové praktiky (tzv. daňové raje). Posledný zoznam platí od 23. mája 2017 a nahrádza zoznam vydaný v apríli 2015.

Bezpečné prístavy na Cypre

V polovici roka 2017 zaviedli cyperské daňové orgány pravidlo bezpečného prístavu pre vnútrogrupinové úvery. Podmienky pre možnosť využitia takejto zjednodušujúcej regulácie sú viaceré. Spoločnosť musí mať skutočnú prítomnosť na Cypre a zabezpečiť kvalifikovaný personál, ktorý kontroluje riziká a uzatvorené transakcie. Finančná spoločnosť sa považuje za osobu, ktorá kontroluje riziko, ak má rozhodovaciu právomoc vstúpiť do obchodného vzťahu nesúceho riziká, ak je schopná takéto riziká riešiť a skutočne vykonáva tieto rozhodovacie funkcie. Skutočné kritériá prítomnosti zohľadňujú počet členov predstavenstva, ktorí sú cyperskými daňovými rezidentmi, a počet zasadnutí predstavenstva, ako aj stretnutí akcionárov na Cypre. Denné činnosti zamerané na zmierňovanie rizika sa môžu zadávať externe, pokiaľ je spoločnosť schopná prijímať a skutočne prijíma kľúčové rozhodnutia týkajúce sa outsourcingu (Deloitte, 2017).

Finančná spoločnosť, ktorá spĺňa vyššie uvedenú požiadavku na podstatu a ktorá sa zaoberá čisto sprostredkovateľskými činnosťami financovania, požíčianím od príbuzných subjektov a poskytovaním úverov príbuzným subjektom, sa bude kvôli zjednodušeniu považovať za osobu, ktorá dodržiava princíp trhového odstupu, ak dostane vo vzťahu k jej kontrolovanej transakcii ziskovú maržu vo výške 2 % (čiže rozdiel medzi splatnou pôžičkou a pohľadávkou z pôžičky je minimálny výnos 2 % po zdanení aktív). Subjekt, ktorý zodpovedá takémuto profilu, a ktorý nemá v úmysle pripraviť dokumentáciu o transferovom oceňovaní, sa môže rozhodnúť pre porovnanie svojej odmeny na základe tohto prístupu minimálnej návratnosti aktív. Vyššie uvedené 2 % budú pravidelne kontrolované daňovým oddelením na základe relevantných analýz trhu. Daňoví poplatníci, ktorých sa týkajú vyššie uvedené podmienky, majú možnosť buď pripraviť štúdiu transferových cien a tým uplatniť trhové úrokové sadzby alebo môžu použiť vopred stanovenú sadzbu (Bokova, 2019; Theophilou a Ioannou, 2020).

Napriek vyššie uvedeným výhodám uvádzajú Theophilou a Ioannou (2020) aj niekoľko problémov. Výsledná 2 % zisková marža môže byť v rozpore s princípom trhového odstupu. Napríklad predpokladajme, že cyperská daňová rezidentská spoločnosť si požičala prostriedky od svojej materskej spoločnosti vo výške 2 % a ďalej ich požičala svojej zahraničnej dcérskej spoločnosti (s vlastníckym podielom 100 %) s úrokom vo výške 4 %. Ak by nastala situácia, že trhová úroková sadzba je 3,2 %, tak vo výsledku sa zistí, že daňovník vykazuje príjmy nad úrovňou nezávislých tržieb. Za zmienku stojí, že daňové orgány by nestanovili úpravu smerom nadol, to znamená vrátenie rozdielu 0,8 %. Na druhej strane by zahraničné daňové úrady boli naklonené spochybniť pravidlo vysokej bezpečnosti, pretože by mohlo viesť k menšiemu zdaniteľnému príjmu vykazovanej zahraničnou dcérskou spoločnosťou.

Bezpečné prístavy vo Švajčiarsku

Švajčiarsko disponuje formou bezpečného prístavu pre úrokové sadzby kontrolovaných pôžičiek. Počiatky tohto bezpečného prístavu siahajú do roku 2009, kedy Švajčiarsko malo dané pravidlá bezpečného prístavu pre transakcie s USA. Postupom času sa tento model rozšíril do širších rozmerov. Úrokové sadzby a ďalšie potrebné pokyny aktualizujú na ročnej báze daňové úrady. Švajčiarska federálna daňová správa (angl. The Swiss Federal Tax Administration – „SFTA“) zverejnila 28. a 29. januára 2021 v aktualizovanom obežníku č. 189 bezpečné úrokové sadzby na rok 2021. Sadzby sa vzťahujú na pôžičky v rámci skupiny denominované vo švajčiarskych frankoch a cudzích menách od 1. januára 2021. Odchýlku použitých úrokových sadzieb je naďalej možné porovnávať s tretími stranami (čiže aké sú úrokové sadzby za bežných trhových podmienok). Obežník obsahuje taktiež poučenie o platných úrokových sadzbách pre prípady, že švajčiarska spoločnosť vystupuje ako veriteľ alebo dlžník pôžičky a zohľadňuje, či boli pôžičky zadané v miestnej alebo cudzej mene a aký typ dlhu vzniká. Aktualizované sadzby bezpečného prístavu na rok 2021 zahŕňajú minimálne sadzby pre poskytnuté medzipodnikové pôžičky a maximálne sadzby pre prijaté pôžičky. V prípade, že švajčiarska spoločnosť použije úrokovú sadzbu bezpečného prístavu na analýzu svojich medzipodnikových pôžičiek, daňový úrad považuje transakcie za bežné ceny bez toho, aby vyžadoval ďalšie analýzy (Kaminsky, 2020; Lawson a Blankenstein, 2020).

Tabuľka 1 Úrokové sadzby pre transakcie denominované v CHF pre rok 2021

Pôžičky prepojeným osobám (minimálne hodnoty)		
Pôžičky financované cez vlastný kapitál		0,25 %
Pôžičky financované cez dlh	Do 10 miliónov CHF	Náklady spojené s dlhom + 0,5 %
	Nad 10 miliónov CHF	Náklady spojené s dlhom + 0,25 %
Pôžičky od prepojených strán (maximálne hodnoty)		
Pôžičky na nehnuteľnosti		Bývanie a hospodárstvo Priemysel a obchod
Do výšky úveru vo výške prvej hypotéky (2/3 trhovej hodnoty nehnuteľnosti)		1 % 1,5 %

Pre zvyšok, pričom pre nasledujúce maximálne sadzby platí:		
- až do 70 % trhovej hodnoty pre stavebné pozemky, vily, kondomínia, prázdninové domy a továrne	1,75 %	2,25 %
- až do 80 % trhovej hodnoty pre iné nehnuteľnosti		
Prevádzkové pôžičky		
Prevádzkové činnosti	Do 1 milióna CHF	3 %
	Nad 1 milión CHF	1 %
Holdingové činnosti	Do 1 milióna CHF	2,5 %
	Nad 1 milión CHF	0,75 %

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Loyens a Loeff (2021)

V tabuľke 1 môžeme vidieť výšky úrokových sadzieb pre jednotlivé transakcie denominované v CHF pre rok 2021, ktoré boli schválené SFTA. Oproti minulým rokom tu nenastali žiadne zmeny.

Tabuľka 2 Úrokové sadzby pre transakcie nedenumované v CHF pre rok 2021

Krajina	Mena	2020	2021
Európska únia	EUR (euro)	0,5 %	0,25 %
USA	USD (americký dolár)	2,25 %	1,25 %
Veľká Británia	GBP (britská libra)	1,5 %	1 %
Pôžičky prepojeným osobám (minimálne hodnoty)			
Pôžičky financované cez vlastný kapitál		Sadzby transakcií nedenumovaných v CHF	
Pôžičky financované cez dlh		Náklady spojené s dlhom +0,5 %	
Pôžičky od prepojených strán (maximálne hodnoty)			
Prevádzkové činnosti	Do 1 milióna CHF	Sadzby transakcií nedenumovaných v CHF + 2,75 %	
	Nad 1 milión CHF	Sadzby transakcií nedenumovaných v CHF + 0,75 %	
Holdingové činnosti	Do 1 milióna CHF	Sadzby transakcií nedenumovaných v CHF + 2,25 %	
	Nad 1 milión CHF	Sadzby transakcií nedenumovaných v CHF + 0,5 %	

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Loyens a Loeff (2021)

V tabuľke 2 sa nachádzajú výšky úrokových sadzieb pre jednotlivé transakcie nedenumované v CHF pre rok 2021. V tabuľke sú zachytené medziročné zmeny pre v Švajčiarsku najvýznamnejšie zahraničné meny (euro, americký dolár a britská libra), avšak obežník č. 189 obsahuje úrokové miery pre viaceré meny. Z tabuľky môžeme vidieť, že trend je nastavený v znižovaní týchto úrokových sadzieb. Vzhľadom na tento fakt možno očakávať od švajčiarskych daňových úradov väčšiu kontrolu a následné otázky počas daňových výmerov alebo auditov, ak by švajčiarski daňovníci použili vyššie sadzby.

Bezpečné prístavy v Srbsku

Ministerstvo financií v Srbsku prijalo Pravidlá o úrokových sadzbách, ktoré sú v súlade s princípom nezávislého odstupu pre rok 2020. Pravidlá boli uverejnené v Úradnom vestníku Srbska č. 21 zo 6. marca 2020 a sú účinné od 14. marca 2020. Podľa ustanovení môžu daňoví poplatníci pri určovaní nezávislých úrokových nákladov/výnosov:

- používať úrokové sadzby nachádzajúce sa v Pravidlách;
- uplatňovať všeobecné metódy založené na legislatíve OECD, tak ako to predpisuje zákon (RSM Global, 2020).

Daňovníci sa môžu rozhodnúť pre jednu z vyššie uvedených možností. Vybranú možnosť je potrebné dôsledne uplatňovať na všetky medzipodnikové pôžičky, ktoré danej metóde najviac vyhovujú. Predpísané úrokové sadzby by sa mali uplatňovať na úrokové výnosy/ náklady vykázané počas roku 2020 bez ohľadu na obdobie, z ktorého pôžička resp. pôžičky pochádzajú. Pravidlá v sebe zahŕňajú samostatné úrokové sadzby pre dlhodobé a krátkodobé pôžičky pre všetky nefinančné subjekty a jednotnú úrokovú sadzbu pre banky a finančné lízingové spoločnosti (s výnimkou pôžičiek denominovaných v srbských dinároch, kde je úroková sadzba predpísaná osobitne pre krátkodobé a dlhodobé pôžičky) (Klynveld Peat Marwick Goerdeler, 2020).

Tabuľka 3 Úrokové sadzby v súlade s princípom nezávislého vzťahu pre rok 2020 v Srbsku

Mena pôžičky	Banky a spoločnosti poskytujúce finančný leasing		Ostatné spoločnosti	
	Krátkodobé pôžičky	Dlhodobé pôžičky	Krátkodobé pôžičky	Dlhodobé pôžičky
srbský dinár	1,92 %	2,72 %	4,71 %	5,55 %
euro		3,11 %	2,64 %	2,87 %
americký dolár		3,87 %	4,83 %	4,05 %
švajčiarsky frank		2,54 %	7,84 %	7,52 %
švédská koruna		3,92 %	-	-
britská libra		1,88 %	-	-
ruský rubľ		3,23 %	-	-

Prameň: Vlastné spracovanie podľa Klynveld Peat Marwick Goerdeler (2020)

V tabuľke 3 sa nachádzajú úrokové sadzby v súlade s princípom nezávislého vzťahu pre rok 2020 v Srbsku. Všeobecne existuje klesajúci trend úrokových sadziieb v porovnaní s rokom 2019, s výnimkou financovania v švédskych korunách a ruských rubľoch, kde bol zaznamenaný nárast. Daňovníci by mali pri určovaní úrokových sadziieb kontrolovať či sú úrokové sadzby v súlade s tými, ktoré sa v súčasnosti uplatňujú vo finančných nástrojoch spriaznených strán predmetných spoločností. Spoločnosti vystavené významnému/ dlhodobému financovaniu so spriaznenými osobami by mali zvážiť použitie všeobecných metód založených na OECD štandardoch na hodnotenie trhového úroku predpísaných zákonom, pretože takýto prístup môže byť prospešnejší a poskytovať vyššiu mieru istoty vo vzťahu k budúcemu daňovému zaobchádzaniu (International Tax Review, 2020).

Záver

Inštitút bezpečných prístavov v oblasti finančných transakcií je zavedený samozrejme aj v iných štátoch. Pri zavádzaní a nastavovaní týchto pravidiel sa štáty často inšpirujú ďalej napr. v USA. Vo viacerých štátoch (napr. Česká republika) aktuálne prebiehajú štúdie a projekty, ktoré majú za cieľ vytvoriť metodiku pre stanovenie obvyklých cien pri finančných transakciách na základe systematizácie relevantných a existujúcich noriem. Cieľom vytvorenia takýchto metodík je posilnenie právnej istoty na strane správcu dane a daňových subjektov. Bezpečné prístavy sa štandardne zameriavajú na podmienky/situácie tzv. „všedných (nejedinečných) transakcií“, teda ich zavedenie má pozitívne dopady hlavne na malých a stredných podnikateľov (prepojené osoby), ktorí ich využívaním môžu výrazným spôsobom znížiť svoje administratívne náklady. V odbornej a vedeckej literatúre sa zavedenie bezpečných prístavov považuje za nástroj, ktorý ďalej umožňuje minimalizovanie umeleho presunu do daňových rajov a poskytuje podporu pri stanovení legitímnych a právom akceptovaných prevodných cien. Zavedenie bezpečného prístavu pre vnútro podnikové pôžičky a úvery v Slovenskej republike by jednoznačne prispelo k zvýšeniu právnej istoty a bolo by možné ho považovať za krok správnym smerom.

Poznámka

Článok vznikol za podpory Technologické agentury ČR v rámci riešenia projektu č. TL05000328 „Stanovení obvyklé ceny u finančních transakcí náhledem principu tržního odstupu“.

Použitá literatúra:

1. ACCACE. 2021. 2021 Transfer Pricing Overview for Poland. <https://accace.com/transfer-pricing-overview-poland/>
2. ASB GROUP. 2019. „Safe harbour“ interest rate on loan agreements <https://asbgroup.eu/en/news/safe-harbour-interest-rate-on-loan-agreements-with-related-parties/>
3. BOKOVA, L. 2019. Cyprus: Cyprus Tax Authorities Introduce Guidance for Taxation of Intra-Group Financing Transactions Cyprus. <https://www.mondaq.com/cyprus/tax-authorities/800780/cyprus-tax-authorities-introduce-guidance-for-taxation-of-intra-group-financing-transactions>
4. BRYCHTA, K., IŠTOK, M., SULIK-GÓRECKA, A., POREISZ, V. 2020. Transfer Pricing in V4 Countries. VUTIUM Vysokého učení technického v Brne 2020. 294 s. ISBN 978-80-214-5873-4.
5. DELOITTE. 2017. New rules for taxation of intra-group financing arrangements. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cy/Documents/tax/tax-alerts/CY_TaxAlerts_3_7_2017EN_Noexp.pdf
6. EURÓPSKA KOMISIA. 2019. Poland – Transfer Pricing Profile. https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/taxation/files/resources/documents/taxation/company_tax/transfer_pricing/forum/profiles/tpprofile-pl.pdf
7. FINANČNÁ SPRÁVA SR. 2014. Metodický pokyn k aplikácii metód transferového oceňovania. https://www.financnasprava.sk/_img/pfsedit/Dokumenty_PFS/Profesionalna_zona/Dane/Metodicke_pokyny/Medzinarodne_zdanovanie/MP_k_uplatnovaniu_metod_TP.pdf
8. CHOMA, A., KAČALJAK, M., RAKOVSKÝ, P. 2020. Transfer Pricing Safe Harbours in the Slovak Republic. In Financial Law Review, ročník 1, 2020, číslo 17, s. 70-85. ISSN 2299-6834.
9. INTERNATIONAL TAX REVIEW. 2020. Serbia: Serbian arm's length interest rates. <https://www.internationaltaxreview.com/article/b1f7n0td4tfc7v/serbia-serbian-arms-length-interest-rates-for-2018>
10. KAMINSKY, E. 2020. Switzerland tax officials update intercompany loan interest rates. <https://mnetax.com/switzerland-tax-officials-update-intercompany-loan-interest-rates-37606>
11. KOČIŠ, M. 2018. Koncept bezpečného prístavu v slovenskom režime transferového oceňovania. <https://www.epi.sk/odborny-clanok/2--koncept-bezpecneho-pristavu-v-slovenskom-rezime-transferoveho-ocenovania.htm>
12. KLYNVELD PEAT MARWICK GOERDELER. 2020. Arm's length interest rates for 2020. <https://home.kpmg/rs/en/home/insights/2020/03/arms-length-interest-rates-for-2020.html/>
13. LAWSON, T., BLANKENSTEIN, H. 2020. Evaluating inter-company loans in Switzerland. <https://www.internationaltaxreview.com/article/b1l0fq4djb2m4t/evaluating-inter-company-loans-in-switzerland>
14. LOYENS & LOEFF. 2021. 2021 Swiss Safe harbour interest rates for intra-group loans – EUR and USD rate reduced. <https://www.loyensloeff.com/media/479361/safe-harbor-rates-2021.pdf>
15. OECD. 2018. Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations 2017. OECD Publishing, Paris. 607 s. ISBN 978-92-64-26512-7.
16. RÖDL & PARTNER. 2019. Poland: Transfer Pricing amendments 2019 <https://www.roedl.com/insights/transfer-pricing/poland-changes-2019-oecd-standards-local-master-file/>
17. RSM GLOBAL. 2020. Arm's length interest rates 2020 published. <https://www.rsm.global/serbia/en/insights/ifrs-news/arms-length-interest-rates-2020-published/>
18. THEOPHILOU, CH., IOANNOU, D. 2020. A look at intra-group loans and safe harbour rules in Cyprus. <https://www.internationaltaxreview.com/article/b1p78fv6rtm948/a-look-at-intra-group-loans-and-safe-harbour-rules-in-cyprus/>
19. WTS GLOBAL. 2018. Poland Changes TP Regulations. <https://wts.com/global/publishing-article/poland-20181127-tp-nl~publishing-article?language=en/>
20. Zákon č. 595/2003 Z. z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov

*Autormi článku sú Ing. Martin Debnár a Ing. Michal Ištok, PhD.
Katedra financií a účtovníctva.
Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici.*

PODNIKOVÉ NÁSTUPNÍCTVO V PODMIENKACH JEDNOGENERAČNÉHO PODNIKU

**Peter DORČÁK – Zuzana HAJDUOVÁ – Peter MARKOVIČ –
Martin NOVYSEDLÁK**

Podnikateľské prostredie EÚ vykazuje pomerne stabilnú štruktúru podnikateľských subjektov, s ohľadom na zastúpenie podnikov podľa veľkostných kritérií. Príčiny tohto stavu treba vidieť v systéme financovania podnikov – systém kontinentálnej Európy totiž predpokladá vyššiu účasť bankového sektora na financovaní podnikov, čo vedie k rozpracovaniu ponuky dlhových nástrojov financovania. Naopak, burzový sektor ako alternatíva bankového financovania nevykazuje celoplošne vysoký stupeň rozvoja, preto sa väčšina burzových transakcií sústreďuje do významných finančných centier Európy a nevykazuje takú mieru regionálneho prieniku ako je to pri výkonoch bankového sektora. Uvedené tendencie nie sú výsledkom vývoja posledných rokov, skôr dokazujú, že aj napriek mnohým aj dobre mieneným zásahom sa nepodarilo rozvinúť alternatívne trhy financovania podnikov a mnohí veria vo všemocnú schopnosť štátov a nadnárodných ekonomických zoskupení. Obzvlášť vypuklý je tento problém v malých a stredných podnikoch. V odbornej tlači, na konferenciách a pri stretnutiach záujmových združení sa pravidelne diskutujú problémy, ktoré bránia rozvoju malého stredného podnikania. Realizujú sa mnohé výskumy, generujú sa nové štúdie, ktoré však vedú k rovnakým záverom. Cieľom príspevku nemá byť kritické hodnotenie aktuálneho stavu financovania malých stredných a veľkých podnikov, chceme sa skôr sústrediť na druhú stranu, ktorou je analýza a praktické riešenie rozvoja podnikania v časoch generačnej výmeny a hľadani vhodného nástupcu. Pozrime sa na podnikanie optikou rodinných vzťahov, rodinných ideálov a samozrejme rodinnej zodpovednosti.

Rodinné podnikanie má v trhovej ekonomike dlhú históriu, nezastupiteľné miesto, významné prínosy pre rozvoj podnikateľskej mikroklimy a v neposlednom rade pomerne slušným príspevkom vylepšuje bilanciu štátnej pokladnice a pozitívne ovplyvňuje mnohé makroekonomickým agregáty. Je to všeobecne známy fakt, možno až otrepaná fráza, nevyvoláva však u kompetentných adekvátnu reakciu. Ťažkosti, s ktorými zápasia rodinné podniky, nemusia mať vždy len finančné pozadie, resp. nielen finančné vzťahy môžu spôsobiť úpadok rodinného podniku. Problém je oveľa komplexnejší a začína už vo fáze definície rodinného podniku, delením kompetencií a zodpovednosti, honorovaním rodinných výkonov a uzatvára sa pri rozdeľovaní finančných výsledkov.

Generačná výmena v kontexte definície rodinného podniku

Prvá fáza – vznik rodinného podniku: V mnohých krajinách Európy, v 21. storočí, absentuje jednoznačná definícia rodinného podniku, ktorá by bolo kodifikovaná v príslušnej právnej norme. Slovensko v tomto nie je výnimkou. Pomerne presne máme vymedzené právne a ekonomické vzťahy pri jednotlivých typoch obchodných spoločností, vzťahy medzi spoločníkmi a riešenie prípadných sporov. Existencia rodinných vzťahov v podniku sa však úplne ignoruje, resp. je chápaná ako určitá forma obchodného vzťahu, založená na princípe „dás – dostaneš“. Oveľa vypuklejší problém je u subjektov, pôsobia-

Z ekonomického hľadiska možno rodinný podnik vymedziť ako *právny subjekt (obchodnú spoločnosť), v ktorej nadpolovičnú väčšinu majetkových a rozhodovacích práv kontrolujú aspoň dvaja rodinní príslušníci, pričom aspoň jeden z nich je formálne zapojený do riadenia spoločnosti.*

cich v rámci živnostenského práva. Ide o rôzne druhy živností, kde je podnikanie naviazané na jednu osobu a jej aktivita podmieňuje existenciu konkrétneho podnikania. Ostatní účastníci podnikania sú vnímaní buď ako zamestnanci alebo ako „sympatizanti“, bez konkrétnej riadiacej a rozhodovacej právomoci.

Druhá fáza – fungovanie rodinného podniku: Analýzy podnikateľského prostredia uvádzajú medzi najviac diskutované problémy, ktorým čelia rodinné podniky, administratívnu záťaž, vysoké daňovo-odvodové zaťaženie, nestabilné legislatívne prostredie, problém odlivu know-how, či problém zabezpečenia rovnakých podmienok pre všetkých účastníkov trhu. Zabehnuté rodinné podniky zápasia najmä s konkurenciou bývalých zamestnancov, ktorí sa u nich vzdelávali, získavali od nich vedomosti/zručnosti a následne sa vybrali vlastnou cestou. V tomto časovom období musí začať výchova vhodného nástupníka a jeho integrácia do podnikového diania, čím sa môže čiastočne eliminovať nežiadúci odliv schopných a kompetentných pracovníkov.

Tretia fáza – križovatka rodinného podniku: Rastúci vek nositeľa podnikateľskej idey, ktorý dôsledne kontroluje fungovanie podniku, vystavuje rodinný podnik riziku straty konkurencieschopnosti a inovatívnosti. Pomerne častou príčinou zániku rodinného podniku býva ignorovanie aktuálnych trendov, nedostatočné uspokojovanie potrieb zákazníkov a celková strata flexibility. Zahraničné výskumy poukazujú na celý rad smutných príkladov, z obdobia rozmachu internetu, keď rodinný podnik stratil „pôdu pod nohami“, pretože jeho hlavný predstaviteľ, otec podnikania, nechcel upustiť od dávnych tradícií a tvrdošijne sa snažil presadzovať zaužívané vzorce správania a rozhodovania. Podnik tak stratil svoj konkurenčný náskok a jeho ďalší osud bol spečatený. Práve takéto situácie musia byť mementom v procese podnikového nástupníctva, pretože ide o dôkaz nezvládnutia generáčnej výmeny.

Vychádzajúc z popísaných troch fáz možno sumarizovať najčastejšie problémy, ktoré bránia hladkému priebehu generáčnej výmeny:

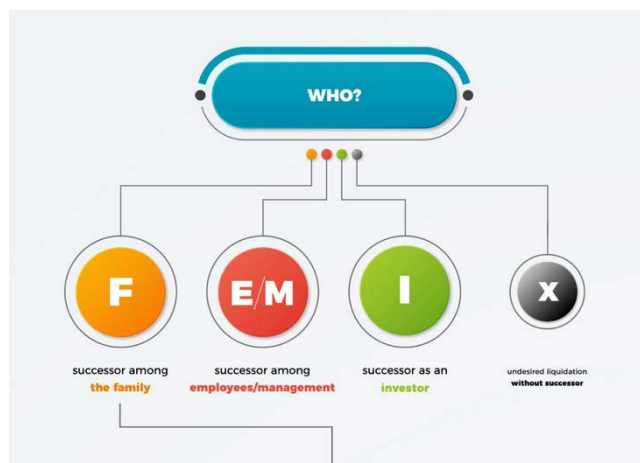
- nevhodná právna forma podnikania,
- celková výnosová a nákladová situácia podniku (nedostatočná ziskovosť, chýbajúci kapitál),
- odlišné predstavy o podnikaní (portfólio výrobkov a služieb),
- manažérske konflikty (nevhodné delenie právomoci a zodpovednosti),
- nevysporiadané finančné vzťahy,
- rodinné konflikty v tradíciách a hodnotách (absentujúca komunikácia, strach zo zlyhania, nedôvera v schopnosti potomkov),
- chýbajúci nástupca.

Paleta problémov, s ktorými zápasia rodinný podnik v období generáčnej výmeny, bude do značnej miery ovplyvnená aj odvetvie, v ktorom sa realizuje podnikanie. Špecifikom problémov u výrobných podnikov sú hlavne konflikty, prameniace z šírky a hĺbky portfólia výrobkov a spôsobu ich predaja zákazníkom. V podnikoch služieb je naopak zdrojom konfliktov spôsob obsluhovania zákazníkov a jeho modernizácia. Spoločným menovateľom všetkých problémov je napriek tomu ten najprozaickejší dôvod – nedostatočná komunikácia medzi jednotlivými členmi rodiny.

Rozhodovací model a fázy generáčnej výmeny

Generačná výmena nie je krátkodobý proces, množstvo príkladov z praxe jasne dokumentuje, že tento proces môže trvať aj niekoľko rokov. Počas tohto obdobia sa musia otvorene diskutovať všetky problémy, ktoré brzdia v ďalšom rozvoji podniku. Zložitosť situácie je podčiarknutá aj tým, že v porovnaní s klasickým podnikom, kde možno manažérske nástupníctvo riešiť rozviazaním pracovného pomeru s aktuálnym manažérom a uzavretím pracovnej zmluvy s novým manažérom, v rodinnom podniku tento prístup nie je možný tak po technickej ako aj ľudskej stránke – všetky konflikty a nedorozumenia by sa tak preniesli do rodinného kruhu a zákonite by sa podpísali aj na fungovaní rodinného podniku.

Ako teda začať? Na začiatku celého procesu nástupníctva by malo byť zhrnutie možných smerov, ktorými sa môže uberať nástupníctvo. Najideálnejším je prirodzene nájdenie nástupníka v kruhu rodiny, ktorý najlepšie pozná filozofiu podnikania, víziu a misiu rodinného podniku, je akceptovaný kľúčovými záujmovými skupinami a súčasne blízkym spolupracovníkom odchádzajúceho manažéra. V závislosti od typu rodinného podniku prichádzajú do úvahy nástupcovia v priamej línii, v prípade ich absencie dochádza k hľadaniu nástupcu v rodokmeni rodu. Druhým, odporúčaným zdrojom nástupcu môžu byť manažéri resp. kľúčoví zamestnanci rodinného podniku. Tento prístup sa spravidla uplatňuje v stredne veľkých a veľkých rodinných podnikoch, kde sa rodina sústreďuje na správu svojho portfólia podnikaní. Predpokladá sa, že pri tejto forme nástupníctva, bude rodina veľmi striktno uskutočňovať kontrolu fungovania podniku, napríklad ovládnutím dozornej rady v podniku. Treťou alternatívou je prepojenie hľadanie nástupníka s finančným investorom, ktorý posilní kapitálové postavenie rodinného podniku. Vstup strategického investora do rodinného podniku môže viesť k zmene podnikateľských aktivít, rekonštrukcii vízie a misie rodinného podniku, prípadne k uskutočneniu externého rastu rodinného podniku. Všetky tri uvedené spôsoby majú svoje prednosti a nedostatky a vykazujú rôznu mieru intenzity nástupníctva – predpokladá sa, že s postupným odchodom rodinných príslušníkov z vedenia rodinného podniku, môže dôjsť k odluke od pôvodných rodinných hodnôt, tradícií a zvykov a podnik tak dostane do vienka nové poslanie, s ktorým sa niektoré záujmové skupiny nemusia stotožniť. Štvrtou a súčasne poslednou alternatívou je utlmenie rodinného podniku, v dôsledku nemožnosti realizovať vhodnú formu nástupníctva. Je to najsmutnejší scenár, avšak možno jediné riešenie ako zabrániť prípadným stratám ekonomického a neekonomického charakteru.



Celý proces generačnej výmeny možno rozdeliť do troch základných fáz:

- plánovacia fáza,
- realizačná fáza,
- „follow-up“ fáza.

Plánovacia fáza zahŕňa prijatie základných rozhodnutí o spôsobe a forme generačnej výmeny. Vychádza zo zodpovedanie otázky – Kto bude následníkom? – a pokračuje dôsledným vymedzením krokov, vedúcich k postupnému prevodu riadenia rodinného podniku. Už v tejto fáze musí byť jasné, akú pozíciu zaujme odchádzajúci manažment. V rodinných podnikoch s nízkym generačným konfliktom, si odchádzajúci manažment spravidla ponecháva kontrolnú funkciu, avšak neplánuje už zasahovať do riadenia rodinného podniku – uvedený aspekt je mimoriadne dôležitý, pretože je zdrojom potenciálnych konfliktov, ktoré môžu ochromiť fungovanie rodinného podniku po generačnej výmene.

Tabuľka 1 Podstatné kroky plánovacej fázy

1. Stanovenie hlavných očakávaní a cieľov	• jasné dôkazy o preferovanom stave procesu nástupníctva v podniku
2. Analýza podnikanie a komunikácia	• posúdenie pripravenosti vnútorného prostredia na proces nástupníctva
3. Analýza záujmových skupín a komunikácia s nimi	• posúdenie pripravenosti vonkajšieho prostredia na proces nástupníctva v podnikaní
4. Identifikácia medzery v nástupníctve	• identifikácia rozdielu medzi preferovaným stavom a pripravenosťou prostredia

Predpoklady úspechu plánovacej fázy spočívajú v manažérskych zručnostiach a schopnostiach jednotlivých účastníkov – orientácia na cieľ, prognózovanie, analyzovanie, komunikačné a vyjednávacíe schopnosti, diplomacia, kritické myslenie, logické myslenie. Naopak možné neúspechy budú prameniť z nerealistických očakávaní, nedosiahnuteľných cieľov, subjektívne založenej analýzy podnikania a záujmových skupín, nevhodnej komunikácie zmien.

Realizačná fáza zahŕňa konkrétne kroky vedúce k nájdeniu a odovzdaniu riadiacej kompetencie nad rodinným podnikom. Nejde len o faktické vymenovanie nového manažmentu, realizáciu právnych a ekonomických krokov, vedúcich k ovládnutiu podniku nástupcom, ale o komplexný proces, „výchovy“ vhodného nástupcu, ktorý bude spĺňať základné charakteristiky a predovšetkým prispeje k odstráneniu tzv. medzery v nástupníctve.

Tabuľka 2 Podstatné kroky realizačnej fázy

5. Nastavenie preferovaného profilu nástupcu	· identifikácia charakteristík nástupcu, potrebných na odstránenie medzery v nástupníctve
6. Výber nástupcu	· identifikácia najslubnejšieho nástupcu, schopného odstrániť medzeru v nástupníctve
7. Školenie nástupcu	· zlepšenie profilu nástupcu, ktorý bude mať zásadný význam pri uzatváraní medzery v nástupníctve
8. Implementácia nástupcu	· zmena vo vedení podniku z doterajšieho manažmentu na nástupcu

Predpoklady úspechu realizačnej fázy spočívajú v kritickom myslení, rozhodovaní, komunikačných a vyjednávacích schopnostiach, motivácii, empatii, organizovaní a sebadisciplíne. Možné neúspechy budú prameniť z nadmerných požiadaviek na profil nástupcu, sebaapresadzovania do profilu nástupcu, výberu nástupcu na základe emócií, nevhodnej prípravy nástupcu, nedostatku dôvery, nedostatku konštruktívnej spätnej väzby a ovplyvňovania.

„Follow-up“ fáza pozostáva z krokov, v ktorých sa jasne vyhrania postavenia úlohy odchádzajúceho manažéra a poslanie nástupcu. Konfliktný potenciál môže prameniť z komunikácie medzi jednotlivými účastníkmi nástupníctva ako aj právnych problémov pri prevode právomocí a zodpovednosti. Treba si uvedomiť, že úspech nástupníctva nemožno dosiahnuť pretrhnutím všetkých väzieb voči pôvodnému manažmentu.

Tabuľka 3 Podstatné kroky „follow-up“ fázy

9. Právne zabezpečenie procesu nástupníctva podniku	· Súbor právnych nástrojov, ktorými sa zafixuje zmena vo vedení podniku
10. Stanovenie novej úlohy pre odchádzajúceho manažéra	· Nastavenie nových vzťahov medzi odchádzajúcim manažérom a nástupcom v rámci procesu nástupníctva
11. Poradenstvo pre nástupcu	· Konzultácie zamerané na zlepšenie adaptačného procesu
12. Poradenstvo pre záujmové skupiny	· Konzultácie zamerané na zlepšenie adaptačného procesu

Predpoklady úspechu „follow-up“ fázy spočívajú v znalosti platných zákonov, organizovaní, sebadisciplíne, komunikačných a vyjednávacích zručností, mentoringu, poskytovaní efektívnej spätnej väzby, empatii. Možné neúspechy budú prameniť zo zanedbanie povinných právnych úkonov, porušenia pravidiel (porušenie roly odchádzajúceho manažéra), útočného spôsobu poradenského procesu, prílišného tlaku na nástupcu a jednotlivé záujmové skupiny.

Záver

Generačná výmena a z toho vyplývajúce nástupníctvo prináša so sebou celý rad rizík a zmien. Najcitlivejšie na uvedené zmeny reagujú zamestnanci, kľúčoví dodávatelia odberatelia a samozrejme investori. Úspech generačnej výmeny vyžaduje preto zapojiť do procesu nástupníctva všetky záujmové skupiny rodinného podniku. V našom príspevku sme chceli naznačiť určité aspekty vedúce ku generačnej výmene ako aj hrubé rysy celého procesu. Komplexnosť uvedeného problému a osobitosti, ktoré sa môžu prejavíť v tom ktorom rodinnom podniku nás vedú k presvedčeniu, že proces generačnej výmeny nemožno uskutočniť univerzálnym a unifikovateľným postupom a ku každému prípadu treba pristupovať veľmi citlivo a s patričnou dávkou empatie.

Autormi článku sú Peter Dorčák, Zuzana Hajduová, Peter Markovič a Martin Novysedlák z Fakulty podnikového manažmentu EU v Bratislave



Príspevok je výstupom riešenia projektu Interreg CE1158 – Advancement of the economic and social innovation through the creation of the environment enabling business succession.

Priemerná mesačná mzda a jej vplyv na podnikateľské prostredie na rok 2022

Katarína DANAJOVIČOVÁ

Dňa 5. 3. 2021 vyhlásil Štatistický úrad Slovenskej republiky priemernú nominálnu mesačnú mzdu zamestnanca v hospodárstve SR v roku 2020 (ďalej len „priemerná mesačná mzda“). Táto ekonomická veličina ovplyvňuje viacero oblastí, či už v oblasti zamestnania, odvodových povinností, ale aj stanovenie všeobecného vymeriavacieho základu, ktorý sa používa najmä pri výpočte dôchodkových dávok. V článku zhrnieme základy ohľadom priemernej mesačnej mzde, jej historický vývoj a priblížime si jej vplyv na iné ekonomické veličiny, ktoré budú mať vplyv na podnikateľské prostredie v roku 2022 a s ktorými musia podnikatelia počítať.

Priemerná mesačná mzda zamestnanca v hospodárske Slovenskej republiky

Priemerná mesačná mzda je ekonomická veličina, ktorá zahŕňa hrubú mzdu, tzn. základný plat, odmeny, príplatky za prekážky v práci, nadčasy a iné príplatky, náhrady miezd a naturálnych miezd, ktorú zbiera, spracúva, vyhodnocuje Štatistický úrad Slovenskej republiky. Dáta zasielajú Štatistickému úradu elektronicky spravodajské jednotky pôsobiace v rôznych odvetviach. Pozrime si priemerné mesačné mzdy a ich vývoj v priebehu roku 2020, na základe ktorých sa vypočítala celková výška ročnej priemernej mesačnej mzdy. (zdroj: <https://slovak.statistics.sk>)

Ukazovateľ	2020									
	1. Q.		2. Q.		3. Q.		4. Q.		1. - 4. Q.	
	Eur	index	Eur	index	Eur	index	Eur	index	Eur	index
Hospodárstvo SR úhrnom	1 086	106,2	1 088	98,8	1 113	104,2	1 245	105,8	1 133	103,8
v tom: Poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov	858	109,2	862	103	876	105,4	893	105,9	872	105,8
z toho: poľnohospodárstvo	888	111,8	882	107,6	928	108,9	885	108,6	896	109,3
Priemysel	1 144	103,8	1 143	95,6	1 160	102,1	1 306	104,4	1 188	101,5
ťažba a dobývanie	1 284	106,6	1 214	99,1	1 246	102,5	1 325	100,6	1 267	102,2
priemyselná výroba	1 117	103,1	1 121	95,2	1 139	101,8	1 286	104,4	1 165	101
dodávka elektriny, plynu, pary	2 070	113,9	1 864	98,3	1 817	103,9	1 957	104,1	1 927	105
dodávka vody	1 012	105,1	1 034	98,5	1 084	104,6	1 242	105,5	1 093	103,5
Stavebníctvo	723	102,3	732	98,9	773	103,2	815	103,4	760	101,9

Veľkoobchod a maloobchod	976	105,3	1 008	100,9	1 023	101,5	1 108	103,4	1 029	102,7
Doprava a skladovanie	1 067	104,2	1 029	97,6	1 063	101	1 176	101,5	1 084	101,1
Ubytovacie a stravovacie služby	594	103,8	550	83,7	697	101,2	611	85,6	613	93,2
Informácie a komunikácia	1 972	104,6	1 918	99,8	1 861	101,1	2 116	103,7	1 967	102,3
Finančné a poisťovacie činnosti	2 085	103,2	2 054	99,2	1 802	101,9	1 935	101,7	1 969	101,4
Činnosti v oblasti nehnuteľností	1 002	106,9	967	93,2	996	100,4	1 135	108	1 025	102,1
Odborné, vedecké a technické činnosti	1 266	106,1	1 282	104,1	1 284	106,1	1 290	107,1	1 281	105,9
Administratívne služby	904	102,3	837	92,4	998	100,3	1 007	100,2	937	98,8
Verejná správa a obrana, povin. sociálne zabezpečenie	1 525	111,6	1 608	102,9	1 598	110,5	1 880	109,6	1 653	108,5
Vzdelávanie	1 057	110,1	1 070	102,6	1 081	110,2	1 269	110,3	1 119	108,2
Zdravotníctvo a sociálna pomoc	1 126	109,5	1 146	103,4	1 196	106,7	1 436	114,6	1 226	108,7
Umenie, zábava a rekreácia	901	109,3	792	91,6	969	105,6	1 012	98,5	919	101,1
Ostatné činnosti	654	102,3	677	96,6	766	103,5	809	101,4	727	101

Vývoj priemernej mesačnej mzdy za viac ako 10 rokov

OBDOBIE	Priemerná mesačná mzda	Zvýšenie €	Zvýšenie %
Rok 2010	769 €		
Rok 2011	786 €	17 €	2,21%
Rok 2012	805 €	19 €	2,42 %
Rok 2013	824 €	19 €	2,36 %
Rok 2014	858 €	34 €	4,13 %
Rok 2015	883 €	25 €	2,91 %
Rok 2016	912 €	29 €	3,28%
Rok 2017	954 €	42 €	4,61 %
Rok 2018	1 013 €	59 €	6,18 %
Rok 2019	1 092 €	79 €	7,80 %
Rok 2020	1 133 €	41 €	3,75%

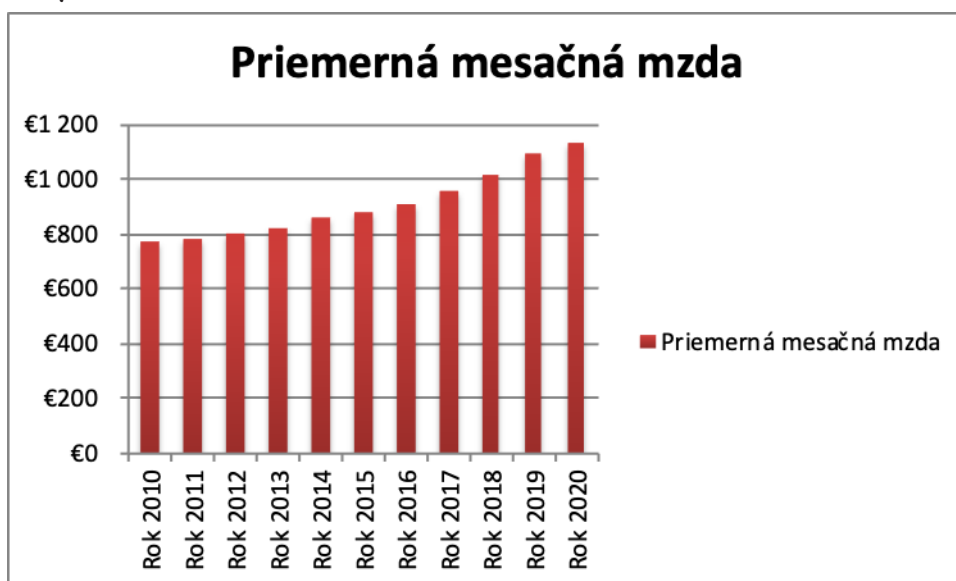
Vplyv priemernej mesačnej mzdy na podnikateľské prostredie na rok 2022

Minimálna mzda

Veľká zmenu vo výpočte minimálnej mzdy a minimálnych mzdových nárokov priniesol novelizačný zákon č. 294/2020, ktorým sa mení zákon č. 663/2007 Z. z. o minimálnej mzde v znení neskorších predpisov a zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce v znení neskorších predpisov (ďalej len „Zákonník práce“).

S platnosťou od 1. 1. 2021 je **minimálna mzda vo výške 57% z priemernej mesačnej nominálnej mzdy za-**

mestnanca v hospodárstve Slovenskej republiky zverejnenej Štatistickým úradom Slovenskej republiky za kalendárny rok, ktorý dva roky predchádza kalendárnemu roku, na ktorý sa určuje suma mesačnej minimálnej mzdy.



V roku 2021 teda máme aktuálne platnú minimálnu mzdu vo výške:

57% z priemernej mzdy za rok 2019, ktorá bola stanovená v sume 1.092 €

- **623 € za mesiac pre zamestnanca odmeňovaného mesačnou mzdou**
- **3,580 € za každú hodinu odpracovanú zamestnancom**

V roku 2022 bude minimálna mzda vo výške:

57% z priemernej mzdy za rok 2020, ktorá bola stanovená v sume 1.133 €

- **646 € za mesiac pre zamestnanca odmeňovaného mesačnou mzdou**
- **3,712 € za každú hodinu odpracovanú zamestnancom**

Suma minimálneho mzdového nároku zamestnanca odmeňovaného mesačnou mzdou pre príslušný stupeň na príslušný kalendárny rok **je súčet rozdielu medzi sumou mesačnej minimálnej mzdy určenej na príslušný kalendárny rok a sumou mesačnej minimálnej mzdy určenej na rok 2020 a súčinu sumy mesačnej minimálnej mzdy určenej na rok 2020 a koeficientu minimálnej mzdy.**

Výpočet minimálnych mzdových nárokov 2021:

Rozdiel medzi mesačnou mzdovou za rok 2021 a 2020 = 623 – 580 = 43 €

2. Až 6. Stupeň náročnosti vypočítaný za rok 2020 (násobok koeficientu a minimálnej mzdy 2020) sa zvýši o sumu 43 €.

Minimálne mzdové nároky od 1. 1. 2021			
Stupeň náročnosti	Koeficient min. mzdy	Minimálna mesačná mzda	Minimálna hodinová mzda
1	1,0	623 €	3,580 €
2	1,2	739 € (696 € + 43 €)	4,247 € (1/174 zo 739 €)
3	1,4	855 € (812 € + 43 €)	4,914 € (1/174 zo 855 €)
4	1,6	971 € (928 € + 43 €)	5,580 € (1/174 zo 971 €)
5	1,8	1.087 € (1.044 € + 43 €)	6,247 € (1/174 zo 1.087 €)
6	2,0	1.203 € (1.160 € + 43 €)	6,914 € (1/174 zo 1.203 €)

Výpočet minimálnych mzdových nárokov 2022:

Rozdiel medzi mesačnou mzdovou za rok 2022 a 2021 = 646 – 623 = **23 €**

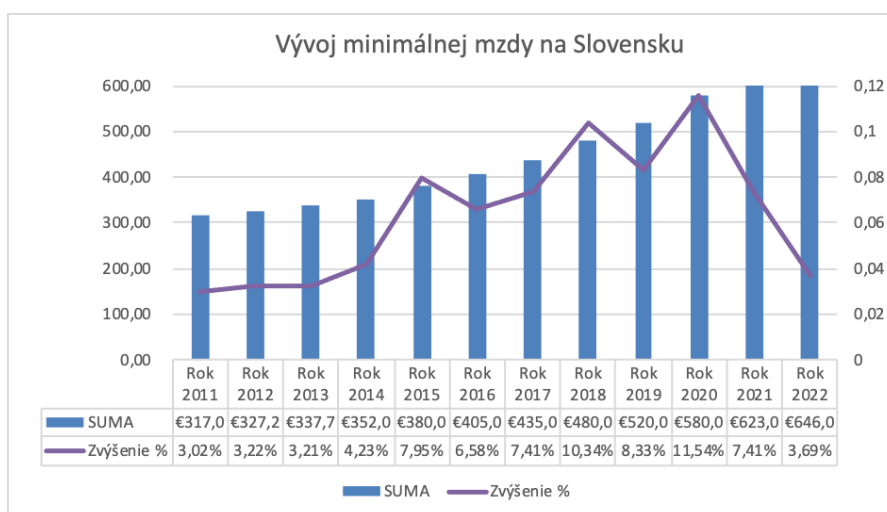
2. Až 6. Stupeň náročnosti vypočítaný za rok 2021 (násobok koeficientu a minimálnej mzdy 2021) sa zvýši o sumu 23 €.

Minimálne mzdové nároky od 1. 1. 2022

Stupeň náročnosti	Koeficient min. mzdy	Minimálna mesačná mzda	Minimálna hodinová mzda
1	1,0	646 €	3,712 €
2	1,2	762 € (739 € + 23 €)	4,379 € (1/174 zo 762 €)
3	1,4	878 € (855 € + 23 €)	5,045 € (1/174 zo 878 €)
4	1,6	994 € (971 € + 23 €)	5,712 € (1/174 zo 994 €)
5	1,8	1.110 € (1.087 € + 23 €)	6,379 € (1/174 zo 1.110 €)
6	2,0	1.226 € (1.203 € + 23 €)	7,045 € (1/174 zo 1.226 €)

Podľa vývoja minimálnej mzdy pôjde v roku 2022 o najnižšie zvýšenie minimálnej mzdy za posledných osem rokov.

OBDOBIE	SUMA	Zvýšenie €	Zvýšenie %
Rok 2010	307,70 €		
Rok 2011	317,00 €	9,30 €	3,02%
Rok 2012	327,20 €	10,20 €	3,22%
Rok 2013	337,70 €	10,50 €	3,21%
Rok 2014	352,00 €	14,30 €	4,23%
Rok 2015	380,00 €	28,00 €	7,95%
Rok 2016	405,00 €	25,00 €	6,58%
Rok 2017	435,00 €	30,00 €	7,41%
Rok 2018	480,00 €	45,00 €	10,34%
Rok 2019	520,00 €	40,00 €	8,33%
Rok 2020	580,00 €	60,00 €	11,54%
Rok 2021	623,00 €	43,00 €	7,41%
Rok 2022	646,00 €	23,00 €	3,69%



Cena práce

Z pohľadu zamestnávateľa sú vždy dôležité celkové náklady za zamestnanca, tzn. cena práce. Tá sa skladá z hrubej mzdy zamestnanca a odvodov na sociálne a zdravotné poistenie za zamestnávateľa.

Prepočítajme si, o koľko vzrastie cena práce pri minimálnej mesačnej mzde v roku 2022.

ZAMESTNÁVATEĽ - ROK 2022	Percentuálna sadzba	Vymeriavací základ	Výška poistného
nemocenské poistenie	1,4 %	646 €	9,04 €
starobné poistenie	14 %	646 €	90,44 €
invalidné poistenie	3 %	646 €	19,38 €
poistenie v nezamestnanosti	1 %	646 €	6,46 €
garančné poistenie	0,25 %	646 €	1,61 €
úrazové poistenie	0,8 %	646 €	5,16 €
rezervný fond solidarity	4,75 %	646 €	30,68 €
SPOLU	25,20%		162,77 €
zdravotné poistenie	10%	646 €	64,60 €
ODVODY SPOLU	35,20 %		227,37 €

Pri aktuálnej minimálnej mzde 623 € činí odvodové zataženie zamestnávateľa 219,27 €, tzn. cena práce v roku 2021 je vo výške 842,27 €.

ROK	Hrubá mzda zamestnanca	Odvody SP/ZP zamestnávateľ	CENA PRÁCE
2021	623,00 €	219,27 €	842,27 €
2022	646,00 €	227,37 €	873,37 €

Na každého zamestnanca s minimálnou mzdou teda zamestnávateľ musí počítať so zvýšenými nákladmi v sume 31,10 €.

Zvýšenie minimálneho vymeriavacieho základu SZČO / samoplatca

Samostatne zárobkovo činné osoby (ďalej len „SZČO“) aj samoplatci si už zvykli na každoročné zvyšovanie mesačného poistného (preddavkov) do Sociálnej a Zdravotnej poisťovne. Toto zvyšovanie poistného je z dôvodu zvyšovania vymeriavacieho základu, ktorého minimálna výška sa odvíja od výšky priemernej mesačnej mzdy (všeobecného vymeriavacieho základu).

Minimálny vymeriavací základ je stanovený ako 50% z priemernej mesačnej mzdy (1/12 všeobecného vymeriavacieho základu) platnej za kalendárny rok, ktorý dva roky predchádza kalendárnemu roku, za ktorý sa platí poistné.

Minimálny vymeriavací základ v roku 2022 bude vo výške 566,50 € (50% z 1.133 €)

TYP POISTENIA	Percentuálna sadzba	Minimálne poistné v roku 2022
nemocenské poistenie	4,4%	24,92 €
starobné poistenie	18,0%	101,97 €
invalidné poistenie	6,0%	33,99 €
rezervný fond solidarity	4,75%	26,90 €
SPOLU – sociálne poistenie		187,78 €
Zdravotné poistenie	14%*	79,31 €
SPOLU (SP/ZP)		267,09 €

*v prípade ZŤP sa použije sadzba 7%

Aktuálne v roku 2021 je minimálny vymeriavací základ vo výške 546 € a z neho minimálne odvody do Sociálnej poisťovne 180,99 €, do Zdravotnej poisťovne 76,44 € = spolu 257,43 €

Zvýšenie minimálny mesačných odvodov SZČO v roku 2022 bude celkovo o sumu 9,66 €.

Zvýšenie maximálneho vymeriavacieho základu

Tak ako minimálny vymeriavací základ, tak aj maximálny vymeriavací základ je vypočítaný z údajov priemernej mesačnej mzdy. Maximálny vymeriavací základ sa ale vzťahuje len na sociálne poistenie (okrem úrazového poistenia) a to bez ohľadu nato, či sa jedná o SZČO alebo zamestnávateľa/zamestnanca alebo dobrovoľne poistenú osobu.

(V prípade zdravotného poistenia nie je stanovený maximálny vymeriavací základ.)

Maximálny vymeriavací základ je 7-násobok jednej dvanástiny všeobecného vymeriavacieho základu, ktorý platil v kalendárnom roku, ktorý dva roky predchádza kalendárnemu roku.

V roku 2022 bude maximálny vymeriavací základ vo výške 7.931 € (7x1.133 €)

Zvýšenie maximálneho denného vymeriavacieho základu

Priemerná mesačná mzda neovplyvňuje len oblasť výberu poistného, ale aj oblasť výplaty dávok zo sociálneho poistenia, kde sú zvlášť stanovené limity - maximálne denné vymeriavacie základy, z ktorých sa následne vypočítava výška dávky.

Pre nemocenské dávky v období od 1. 1. 2021 do 31. 12. 2021 je výška maximálneho denného vymeriavacieho základu v sume 71,8028 €/deň.

V období od 1. 1. 2022 do 31. 12. 2022 bude výška maximálneho denného vymeriavacieho základu v sume 74,4987 €/deň.

Oblasť štátnych dávok ako aj daňová oblasť sa odvíja a je závislá od sumy životného minima, ktoré sa prehodnocuje a stanovuje vždy k 1. júlu. Stanovuje sa z údajov poskytnutých zo Štatistického úradu Slovenskej republiky, a to z koeficientu rastu čistých peňažných príjmov na osobu alebo koeficientu rastu životných nákladov nízkopríjmových domácností. Rozhodujúcim obdobím, za ktoré sa rast zisťuje, je obdobie od apríla predchádzajúceho kalendárneho roku do apríla bežného kalendárneho roku.

Na sumu životného minima a následné zmeny v ostatných ekonomických veličín si teda budeme musieť ešte počkať.

Autorkou článku je Bc. Katarína Danajovičová

CASHFLOW – AKO NEOPAKOVAŤ CHYBY, KTORÉ ODHALIL COVID

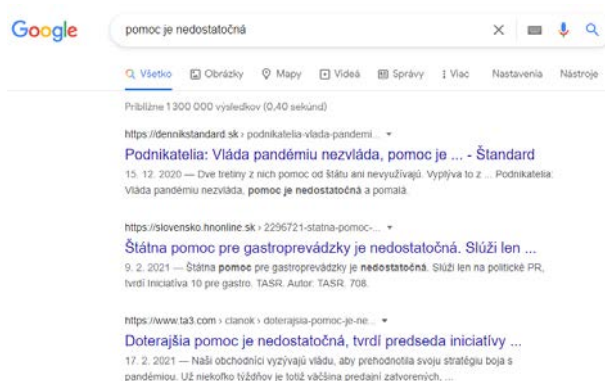
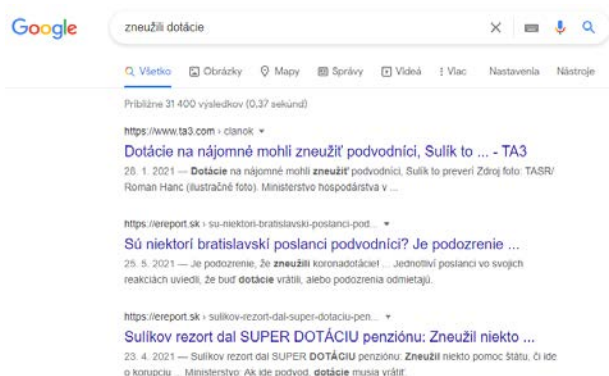
Peter ANDRIŠIN

„Finančná pomoc... (môžeme doplniť názov ktoréhokoľvek štátu) pre... (môžeme doplniť názov ktoréhokoľvek sektoru) je... (môžeme doplniť nedostatocná, pomalá, neskorá, nízka)“

Prípadne:

„Finančná pomoc XXX pre YYY je ZZZ“

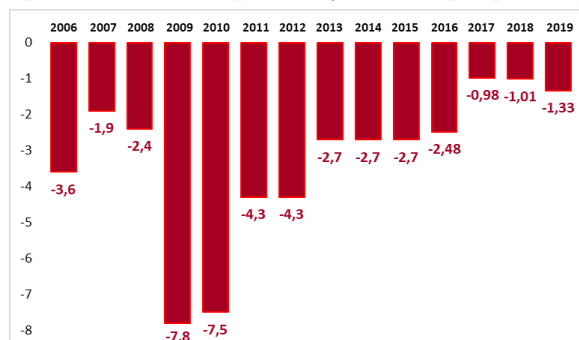
kde môžeme dosadiť za XXX názov ktoréhokoľvek štátu, YYY názov ktoréhokoľvek sektoru a ZZZ výraz nedostatocná, pomalá, neskorá, nízka



Viac ako milión odkazov na internete svedčí o reálnom probléme s financiami. Počet ľudí, ktorí sa situáciu pokúsilo zneužiť vysvetľuje obozretnosť štátov, ale nepomáha slušným podnikom. V nasledujúcom článku vám na konkrétnych reálnych situáciách ukážeme, ako postupovať aby ste na pomoc neboli odkázaní. Všetky uvedené možné nie univerzálne riešenia sme realizovali s našimi partnermi.

O peniaze ide až v prvom rade

- „**musíte urýchlene iniciovať opatrenia na záchranu veľkých podnikov**“ výzvu napísali zástupcovia veľkých podnikov dva týždne po prijatých opatreniach (1. apríla 2020). Pod hrozbou hromadného prepúšťania zástupcovia veľkých podnikov žiadali priamu finančnú podporu na udržanie pracovných miest pre podniky, ktoré sú na kolenách.
- „**špajza je prázdna, my nemáme dnes peniaze, ktoré by sme vedeli použiť**“ je dôsledok hospodárenia predchádzajúcich období, pri ktorom „odložiť na horšie časy“ nebolo z čoho.




12.marca 2020 Ústredný krízový štáb prijal kvôli koronavírusu preventívne opatrenia, ktoré sa dotkli nás všetkých. Dôsledok prijatých opatrení v dôsledku „smrti z oplašenia“ sa prejavil okamžite – v nedostatku peňazí (zámerne nepíšeme zdrojov). Neočakávaná situácia postavila mnohých ľudí a podnikateľov pred problém s hotovosťou. Pre viacerých – ťažko riešiteľný problém.

- „**Šéfe, ak potrebujete peniaze, požičiame!**“ takéto riešenie ponúkli zamestnanci nášho klienta v pondelok 16.marca 2020. Dátum je dôležitý z hľadiska časových súvislostí. Urobili tak v pondelok, krátko po oznámení lockdownu potom, ako sme im predstavili možný, nie univerzálny **PLÁN** riešenia situácie. Stav, ktorý dovedy nikto nezažil a nedokázal si ho ani predstaviť. Príprave plánu predchádzal list Ministerstva zdravotníctva Kazašskej republiky o povinnej karanténe, ktorý sme dostali v piatok 21. februára 2020. Pracovnú cestu, na ktorú sme mali cestovať v nedeľu 23.februára 2020 sme okamžite zrušili a získaný čas sme venovali našim klientom. V tomto období sa na Slovensku COVID spomínal ako „niekoľko zomrelých dôchodcov na severe Talianska“. Pacienta 0 spoznalo Slovensko 6. marca 2020. Časový rámec je dôležitý z hľadiska prípravy cashflow. Správnou analýzou príznakov sme získali 3 týždne času na prípravu, analýzu a schválenie nového cashflow plánu. Finančný plán, z ktorého vychádzal pôvodný cashflow plán, sme mali pripravený k 1.januáru 2020 tak ako každý rok. Skutočné plnenie za prvé dva mesiace bolo v súlade s plánom (odchýlka +5%) a nebol dôvod „znepokojovať sa“, čo nám umožnilo pripravovať cashflow plán bez stresu. Až do 13. marca 2020. Vtedy sme sa do stresu dostali všetci.

Trocha teórie nikoho nezabije. Väčšina čitateľov Finančného manažéra sú finančne gramotní ľudia, pre ostatných musíme vysvetliť rozdiel medzi finančným a cashflow plánom. Používanie správnych pojmov vo financiách je nevyhnutné. V Prvej pomoci štát chcel pomôcť zamestnávateľom a samostatne zárobkovo činným osobám (SZČO – zjednodušene živnostníkom), ktorým poklesli „tržby“. Žiaľ nespresnili, ktorý riadok z účtovnej závierky majú zamestnávateľia porovnávať. Výraz „tržby“ však použili aj pri živnostníkoch, pričom v skutočnosti sa pomoc týkala tých, ktorým poklesli príjmy (pre účely pomoci sa porovnával pokles príjmov).

Pomoc pre zamestnávateľov (vrátane SZČO, ktoré sú zamestnávateľom), ktorým **poklesli tržby** alebo nemôžu

Označenie	Text	Číslo riadku
a	b	c
*	Čistý obrat (časť účt. tr. 6 podľa zákona)	01
**	Výnosy z hospodárskej činnosti spolu s účet (r. 03 až r. 09)	02
I.	Tržby z predaja tovaru (604, 607)	03
II.	Tržby z predaja vlastných výrobkov (601)	04
III.	Tržby z predaja služieb (602, 606)	05
IV.	Zmeny stavu vnútroorganizačných zásob (+/-) (účtovná skupina 61)	06
V.	Aktivácia (účtovná skupina 62)	07
VI.	Tržby z predaja dlhodobého nehmotného majetku, dlhodobého hmotného majetku a materiálu (641, 642)	08



2) SZČO, ktoré museli svoje prevádzky zatvoriť na základe rozhodnutia Úradu verejného zdravotníctva SR alebo im poklesli tržby o najmenej 20 % (resp. 10 % v marci).

Ak patríte do tejto skupiny, môžete požiadať o paušálny príspevok na náhradu straty príjmu zo samostatnej zárobkovej činnosti.

Nejednoznačná definícia výrazu „tržby“ spôsobovala podnikom, živnostníkom a predovšetkým ich účtovníkom žiadajúcim o štátne príspevky veľké problémy. Pre vyplnenie žiadosti potrebovali vypočítať presne percentuálny pokles tržieb. Aj na základe našich podnetov Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny (MPSVaR) až po takmer deviatich mesiacoch vydalo trojstranový Manuál k posúdeniu výpočtu tržieb v rámci Opatrenia 2 a Opatrenia 3 B projektu Prvá pomoc (https://www.pomahameludom.sk/pp_plus_docs/Manual_posudenie_trzieb.pdf), v ktorom spresnilo čo spadá pod definíciu tržby a čo nie. Za účelom spresnenia a jednotného výkladu pojmov LexCorona sa **tržbou rozumie:**

- a) **výnosy** podľa § 2 ods. 15 zákona o účtovníctve č. 431/2002 Z. z. v znení zákona č. 333/2014 Z. z. u daňovníka účtujúceho v sústave podvojného účtovníctva a u daňovníka, ktorý vykazuje výsledok hospodárenia v individuálnej účtovnej závierke podľa medzinárodných štandardov pre finančné výkazníctvo,
- b) **príjmy** z predaja výrobkov, tovarov a služieb po odpočítaní zliav u daňovníka účtujúceho v sústave jednoduchého účtovníctva, u daňovníka, ktorý vedie daňovú evidenciu podľa § 6 ods. 11 zákona č. 595/2003 Z. z. v znení zákona č. 463/2013 Z. z. a u daňovníka, ktorý vedie evidenciu § 6 ods. 10 zákona č. 595/2003 Z. z. v znení neskorších predpisov.

Živnostníci, ktorí využívajú eKasu porovnávajú **závierky** za príslušný kalendárny mesiac s rovnakým obdobím predchádzajúceho roka. Ak eKasu nepoužívajú, pokles tržieb si môžu zvoliť podľa spôsobu ako evidujú príjmy a ako vedú účtovníctvo. Ak uplatňujú preukázateľné alebo paušálne výdavky, vychádzajú z výpisu daňovej evidencie **príjmov** (na jedinej inštruktážnej stránke pomahameludom.sk sa uvádzal výraz „tržby“) za určité obdobie. Živnostníci, ktorí vedú jednoduché účtovníctvo, vychádzajú z príjmov z peňažného denníka za konkrétne obdobie. Živnostníci, ktorí sú platiteľmi DPH a vedú podvojnú účtovníctvo vychádzajú z podaného daňového priznania k DPH. Ak nie sú platitelia DPH vychádzajú z priebežnej účtovnej závierky za určité obdobie. Zdanlivo „slovíčkarenie“ môže spôsobiť neoprávnené čerpanie pomoci s následnými nepríjemnými sankciami. Problém s porozumením výrazov majú okrem úradníkov aj manažéri (často aj tí najvyšší), ktorí často nepoznajú rozdiel medzi výnosmi a príjmami, alebo medzi nákladmi a výdavkami.

So zľudoveným výrazom **CASHFLOW** sa v bežnom živote stretáva každý človek. Menej sa v podnikaní používa doslovný preklad anglického výrazu „tok peňazí“. Čo presne výraz cashflow znamená v ekonomickom ponímaní, popisuje množstvo viac či menej zrozumiteľných definícií. My cashflow definujeme ako „všetky bezhotovostné finančné toky na podnikateľskom bankovom účte a v hotovostné pohyby v pokladni. Všetky príjmy a výdavky bez ohľadu na ich ekonomickú podstatu“. Peniaze, ktorých kolobeh pomáha v podnikaní. Pre stanovenie cashflow existujú rôzne metódy: štandardná priama metóda (čerpá z informácií na účtoch peňažných prostriedkov; je veľmi práca metóda, pre ktorú je potrebné upraviť účtovný systém), upravená priama metóda (premieňa náklady a výnosy vo výkaze ziskov a strát na príjmy a výdavky cez zmeny na účtoch aktív a pasív) a nepriama metóda (výsledok hospodárenia upravujeme o nepeňažné a mimoriadne položky hospodárenia a o zmeny položiek súvahy napr. položky pracovného kapitálu, investície, zmeny vlastného imania a pod.) Čistý tok peňazí za zvolené obdobie zistíme sčítaním všetkých príjmov a od nich odpočítaných všetkých výdavkov. Ak súčet príjmov je vyšší ako súčet výdavkov, cashflow je kladný, ak sú vyššie výdavky, cashflow je záporný. Existuje ešte jednoduchší spôsob zistenia cashflow: od stavu peňazí (v hotovosti aj na bankových účtoch) na konci obdobia odpočítame stav peňazí na začiatku obdobia za ktoré cashflow sledujeme.

„O peniaze ide až v prvom rade“ – výrok, ktorý definuje úlohu peňazí nielen v podnikaní. Cashflow môžeme vnímať ako voľné peniaze, ktoré sú k dispozícii (statické vnímanie) alebo ako peniaze, ktoré môžu investori z investície získať v budúcnosti (dynamické vnímanie). Tu však dochádza k časovému nesúladu medzi hospodárskymi operáciami a ich finančným výsledkom. Zistili sme, že sme mali záporný cashflow. Akú vypovedaciu hodnotu má táto informácia? Podnikateľ zistil z mobilnej aplikácie, ktorá mu ukazuje online výsledky z účtovníctva a z banky, že má na účte 1 €. Čo táto informácia pre neho znamená? (Pre mnohých „smrť z oplašenia“). Vyššie uvedené informácie bez dodatočných doplňujúcich informácií sú nepoužiteľné a zbytočné. Pre podnikateľa neznamená vôbec nič. 1 € na účte má inú vypovedaciu hodnotu ak nám zákazníci zaplatili (v krátkej dobe zaplatia) pohľadávky vo výške 1 milión €. 1 € na účte má inú vypovedaciu hodnotu ak pohľadávky nemáme a musíme uhradiť napr. 1 milión € DPH. Záporný cashflow má inú vypovedaciu hodnotu ak bol spôsobený dobrými investíciami a inú vypovedaciu hodnotu ak bol spôsobený zlým hospodárením (stratou z podnikania alebo nesprávnym riadením pohľadávok). Podnikateľ môže vykazovať vysoké zisky a záporný cashflow rovnako ako môže vykazovať straty a cashflow kladný.

Vyššie uvedené informácie majú vypovedaciu hodnotu, ak ich máme s čím porovnať. Ak sme plánovali záporný cashflow 100 a dosiahli sme 10, negatívna informácia je z pohľadu podnikateľa pozitívna, pretože dosiahol lepší výsledok ako **plánoval** (zámerne nepoužívam slovo „očakával“). Od teórie sme sa dostali k praxi a nášmu plánu, na základe ktorého zamestnanci boli ochotní financovať majiteľa. Pri zostavovaní COVID cashflow plánu sme použili podnikateľský plán, zostavený k 1. januáru 2020 a ktorý firma ku koncu februára plnila. Na rozdiel od požiadavky majiteľov „**pozrite sa čo máme**“ pozerali sme nato, čo **budeme potrebovať** v budúcnosti na splnenie plánu. Potreby sme rozdelili na **nevyhnutné** bez ktorých nevieme pokračovať (napr. mzdy zamestnancov, energie, nájom... Poznámka autora: v tom čase dotácie na nájomné ešte neboli známe), **potrebné** ktoré vieme nahradiť ale raz ich zaplatiť musíme (napr. platby dodávateľom, z ktorých sme vyčlenili kritických ktorým musíme zaplatiť hneď, dane ktorých splatnosť vieme posunúť a poradenstvo – aby sme problém s cashflow nemuseli riešiť my) a **možné** ktoré priamo podnikanie neohrozujú (napr. úvery a investície). Údaje sme priebežne dopĺňali a upravovali, preto obsahujú aj informácie, ktoré boli zverejnené neskôr (napr. odklad splatnosti daní a odvodov a splátok bankám).

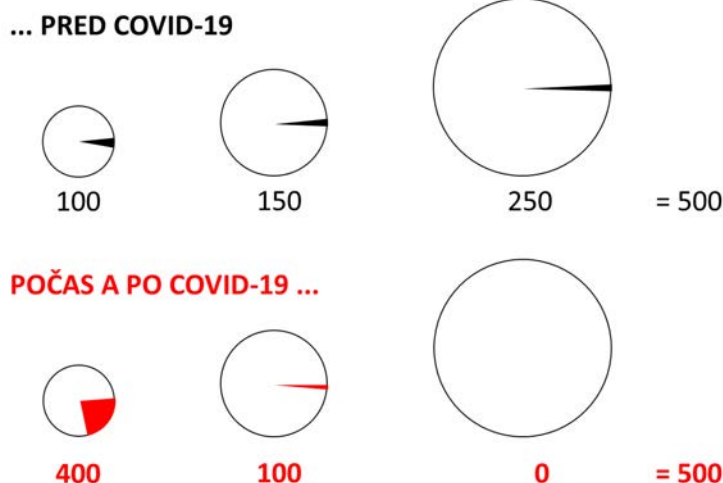
MOŽNÉ	ÚVERY INVESTÍCIE ...	ÚVERY INVESTÍCIE ...	INVESTÍCIE
POTREBNÉ	DODÁVATELIA DANE A ODVODY PORADENSTVO ...	DODÁVATELIA SLUŽBY PORADENSTVO ...	INVESTÍCIE ODMENY
NEVYHNUTNÉ	MZDY NÁJOM ENERGIE ...	DODÁVATELIA ...	X
	NEODKLADNE	ODKLADNE 3M	ODKLADNE

Podľa času, kedy peniaze budeme potrebovať sme potreby rozdelili na **neodkladné** ktoré musíme zaplatiť do týždňa, **odkladné 3M** splatné do mesiaca a **odkladné** splatné po stabilizácii situácie. Jednotlivé typy potrieb sme prepočítali na € a určili sme im priority. Po dohode s klientom sme vybrali tie potreby, ktoré „vyškrtáme“ ako prvé bez toho, aby mali výrazne negatívny vplyv na partnerov.

Keď sme poznali hodnotu a časový rámec potrieb, začali sme hľadať zdroje, ktorými potreby môžeme financovať. Opäť sme vytvorili maticu, kde sme určili **interné zdroje** od vlastníkov a rodinných príslušníkov (pri príprave plánu sme o ponuke zamestnancov poskytnúť financovanie nevedeli; pôžičky sme do plánu doplnili na základe ich ponuky), **externé zdroje od business partnerov** (napr. predĺženie splatnosti od dodávateľov alebo zálohové platby od zákazníkov) a iné **externé zdroje** (napr. dotácie od štátu a od bánk). Aj zdroje sme rozdelili z časového hľadiska na **okamžité**, **krátkodobé** a tie, ktorých získanie potrvá niekoľko mesiacov - **dlhodobé**.

EXTERNE CUDZÍ	• VÝPREDAJ • PÔŽIČKY • ...	• PRÍSPEVKY • DOTÁCIE • ...	• CROWDFUNDING • INVESTÍCIE • ...
EXTERNE PARTNERI	• KONCENTRÁCIA • ODKLAD PLATIEB • ZÁLOHOVÉ PLATBY • ...	• FAKTORING • ÚVERY • TOLLING • ...	• JOINT-VENTURE • INVESTÍCIE • ÚVERY • ...
INTERNE	• VKLADY • PÔŽIČKY • ...	• POHLÁDÁVKY • ...	• ...
	HNEĎ	KRÁTKODOBO	DLHODOBO

Vkladom a pôžičkám sa venovať netreba, zaujímavejší je spôsob získania zdrojov koncentráciou dodávateľov. Analýzou sme zistili, že klient nakupoval rovnakú komoditu od rôznych dodávateľov (napr. pohonné hmoty nakupoval od OMV, Slovnaftu a Shell) pričom pre všetkých bol „malý zákazník“. Na otázku prečo, odpovedali že eliminujú riziká a „**robili tak v minulosti**“. Oslovili sme všetkých dodávateľov, čo klient môže získať, ak znásobi odbery. Výsledkom bola koncentrácia nákupov od jedného hlavného dodávateľa, pre ktorého sa „malý“ stal VIP zákazníkom, získal vyššie objemové zľavy a dlhšie splatnosti. Prepočítané na peniaze: niekoľko desiatok tisíc € bez jedinej investície. Riziko možného zneužitia dominantného postavenia dodávateľa sme eliminovali využitím zástupného dodávateľa a možnosťou kedykoľvek sa vrátiť do „pôvodného stavu“.



Zdroje financovania od externých partnerov sú odklad platieb po dohode s dodávateľmi a požiadavka na zálohové platby od tých zákazníkov, ktorí problémy s cashflow nemajú. Zdroje od iných subjektov sú napr. bankové úvery a/ alebo zníženie splátok existujúcich úverov. Zámerne uvádzame zníženie splátok úverov, nie ich odklad (podnikatelia, ktorí využili „ponuku“ odkladu splátok narazili na neskoršiu opatrnosť a nechotu bánk takýmto podnikateľom úvery poskytovať). Ani o týchto zdrojoch netreba písať detailne.

Reakcia majiteľov na **výpredaj**, možný zdroj financií od externých partnerov, bola negatívna – nechcú dosiahnuť stratu. Presvedčil ich až argument, že v tomto prípade je cieľ získať zdroje, ktoré následne môžu priniesť zisk. Ak by zdroje nezískali, môžu skrachovať. Tiež argument, že nie je potrebné vypredať všetky zásoby, ale iba toľko tovaru, koľko zdrojov potrebujú získať.

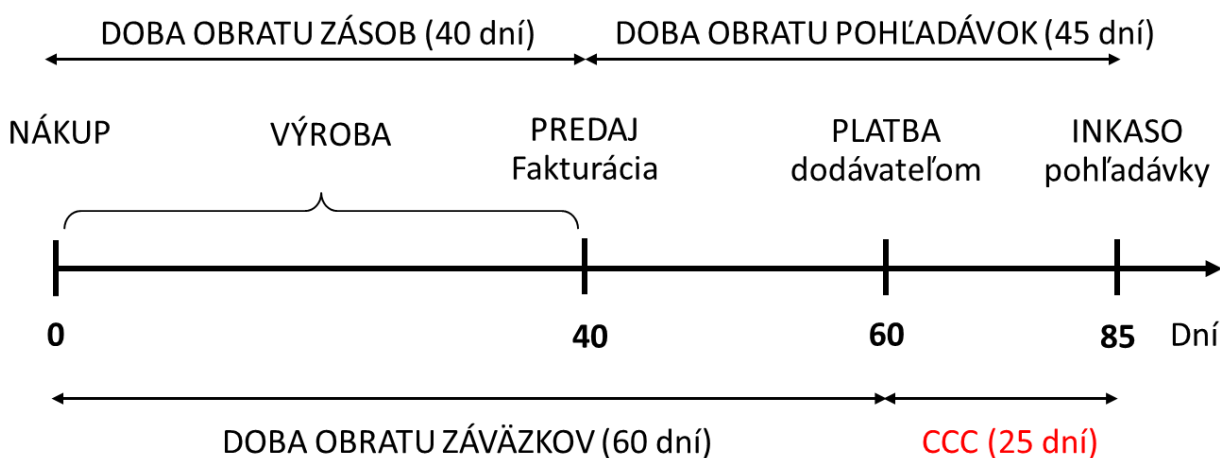


Pri získavaní financií z „vlastných zdrojov“ sme si spomenuli na overený postup, ktorý používali do roku 2013 v Nemecku. Poskytnutím percentuálnej **zľavy za skoršiu platbu** motivovali zákazníkov zaplatiť skôr. Zákazníkom s dohodnutou splatnosťou 30 dní dodávateľ poskytol zľavu 2% ak zaplatili do 7 dní resp. 1% ak zaplatili do 14 dní (podmienky sa líšili medzi dodávateľmi: buď určili počet dní alebo ako na obrázku určili dátum dokedy je možné zľavu uplatniť). Tento overený princíp sme použili aj pri našich partneroch. Zákazníci zľavu za skoršiu platbu privítali. Ušetrili a rovnaký model mohli používať pre svojich partnerov. Vysvetľovať zákazníkovi výhody modelu a ich rozhodnutie chvíľu trvalo, preto sme financie uviedli ako krátkodobé zdroje.

Zdroje dokážeme získať pomocou **faktoringu**. Financovanie pohľadávok poskytujú rôzne spoločnosti rôznym spôsobom – poskytnutím úveru a/ alebo odkupom pohľadávok. Napriek vyšším poplatkom ako je poskytnutá zľava za skoršiu platbu, tento model je možný spôsob získavania financií v určitých situáciách. Zdôrazňujem slovo možný, nie univerzálny. Overenie pohľadávok zo strany faktoringovej spoločnosti chvíľu trvá, preto zdroje označujeme ako krátkodobé.

Financie môžeme získať aj formou pôžičiek, úverov a predĺžených splatností od partnerov (nie od bánk a už vôbec nie od nebankových spoločností). V rámci zodpovedného podnikania spoločnosti ktoré boli pripravené na neočakávané situácie alebo boli v dobrej finančnej situácii boli ochotné pomôcť. Dodávatelia predĺžením splatností, zákazníci poskytnutím zálohových platieb.

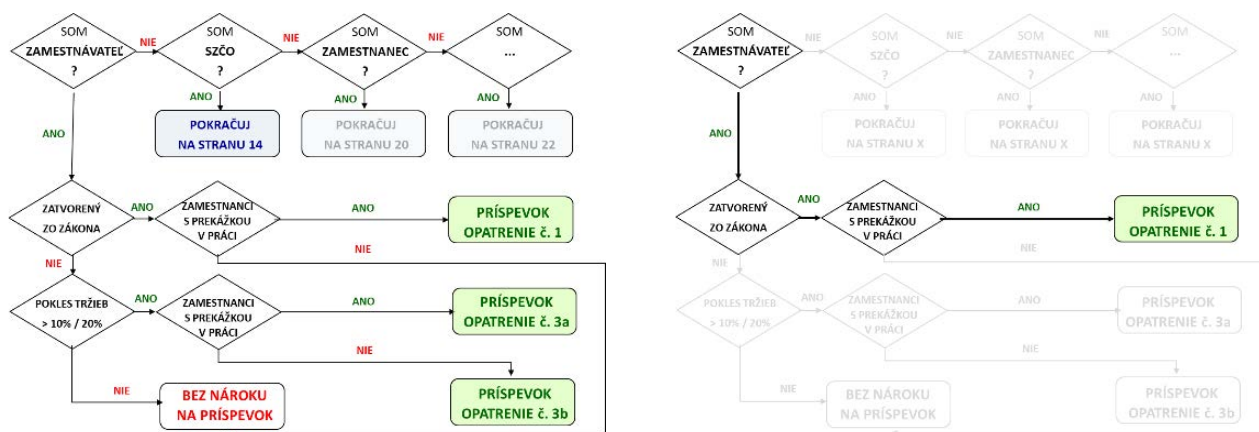
Málo využívaný model financovania je tzv. **tooling**, vhodný predovšetkým pre výrobné spoločnosti. Výrobná spoločnosť musí nakúpiť materiál, suroviny a prefinancovať nadväzujúce výrobné a logistické činnosti až do momentu, kedy zinkasuje financie od zákazníka.



Časť tohto obdobia pomáhajú financovať dodávatelia prostredníctvom dodávateľského úveru (doba obratu záväzkov). Tooling je proces, kedy materiál nakupuje priamo zákazník (stáva sa vlastníkom materiálu napr. pre prípad konkurzu) a výrobná spoločnosť financuje iba jeho spracovanie a logistické činnosti. Zákazník môže využiť zľavy výrobnéj spoločnosti na nákup materiálu alebo nakúpi za plnú cenu a obchodnú maržu na materiál získa výrobná spoločnosť. Opäť, možné kombinácie riešení. Predĺžením doby **obratu pracovného kapitálu** t.j. času kedy musí podnik financovať činnosť z vlastných alebo externých zdrojov („CCC“ Cash Conversion Cycle) získa spoločnosť finančné zdroje.

$$CCC = \text{Doba obratu zásob} + \text{Doba obratu pohľadávok} - \text{Doba obratu prevádzkových záväzkov}$$

Nezanedbateľným krátkodobým zdrojom sú **štátne príspevky a dotácie**. Príspevky z Prvej pomoci sú vhodným doplnkovým spôsobom financovania časti, predovšetkým mzdových nákladov podnikov, ktoré boli COVID opatreniami ovplyvnené. Dôležité, no neľahké, bolo správne určiť, na ktoré príspevky má podnik nárok a spočítať, ktorý z možných príspevkov prípadne ich kombinácia je pre podnik výhodnejší. Problémy s nejasnými výrazmi aj nejasnými pravidlami situáciu mnohým podnikom skomplikovalo, o čom svedčí 47% chybných podaní (cca 11 tisíc!) pri podávaní prvých žiadostí. Napriek tomu mnohí to zvládli napr. aj vďaka našej jednoduchšej procesnej mape.



Krátkodobé zdroje (napr. z bánk: kontokorent alebo prečerpanie kreditnej karty) umožnia podniku „prežiť“ pár dní, počas ktorých môžu hľadať ďalšie zdroje financovania.

Dlhodobé zdroje musíme plánovať už dnes aj pre tie podniky, ktoré COVID „prežijú“. Interný zdroj financovania pri dodržaní vyššie uvedených postupov je pravdepodobne **zisk**, ktorý podnik dosiahne. Plán je dôležitý preto, že podnik sa už dnes rozhoduje ako chce pokračovať. Vybrať si zisk, reinvestovať ho, predať podnik... každý z dlhodobých cieľov vyžaduje inú stratégiu a každá stratégia si vyžaduje iný plán. Napríklad **joint-venture** alebo spojenia s iným podnikom s nesúvisiacim predmetom podnikania, ktoré vzájomnou synergiou podporia dosiahnutie hlavného cieľa (napríklad sieť reštaurácií sa spojila s kuriérskou službou pre donášku jedla, čím výrazne znížila náklady na logistiku).

Crowdfunding je nielen dlhodobý zdroj financovania, ale pre niektoré podniky orientované na B2C aj výborný marketingový nástroj. Okrem získania financie týmto spôsobom, podnik si môže overiť budúci záujem trhu o jeho produkt. Správnou stratégiou môže produktu urobiť publicitu alebo upraviť produkt podľa požiadaviek zákazníkov. Tento proces trvá určitý čas, preto ak o crowdfundingu uvažujeme a plánujeme ho, treba ho začať pripravovať už dnes.

Ako CASHFLOW riadiť? Riadenie cashflow nie je zložité, ak viete ako nato. Informácia z úvodu článku o stave na účte (1 €) je zbytočná. Cashflow sledovať je užitočné, plánovať ho a predvídať možné problémy je dôležité. Dôležité sú aj krízové kontroly, nielen mechanické „nahádzanie údajov“ do systému. Prijímať rozhodnutia a opatrenia na nápravu tak, aby mal podnik v každom momente zabezpečený dostatok potrebných financií prípadne určitú rezervu je najdôležitejšie. Pre riadenie cashflow je potrebná znalosť finančných výkazov a istota, že finančné výkazy sú zostavené správne. Pre riadenie cashflow je dôležité poznať rozdiel medzi ziskom (čistá reálna hodnota, ktorú podnik vyrobí) a cashflow (čistý stav hotovosti). Ale to je téma na samostatný článok.

„**Šéfe, ak potrebujete peniaze, požičiame!**“ Zamestnanci počas víkendov 14.-15. marca 2020 uvažovali o „katastrofických scenároch“. O strate zákaziek, prepúšťaní, krachu podniku... Prezentácia možných riešení očakávanej situácie zmenila pocit „smrti z oplašenia“ na nádej. A pre nádej boli ochotní poskytnúť svoje peniaze (ktoré nakoniec neboli potrebné).

*Autorom článku je Ing. Peter Andrišín
externý finančný riaditeľ pre malé a stredné spoločnosti, Dozen s.r.o.*

Rozbiehame novú spoluprácu s univerzitami

Spolupráca profesijných asociácií a komôr s vysokými školami je štandardom snád' v každej profesii. Dobre nastavená spolupráca prináša nepochybne vzájomný prospech – univerzity majú priamy kontakt s odberateľmi výsledku ich vzdelávacích a výskumných služieb zatiaľ čo podniky majú možnosť kvalitu a užitočnosť tohto výstupu ovplyvniť a vyberať si medzi doktorandmi, študentami a absolventami tých najlepších. Počas jarných mesiacov roku 2021 oslovilo vedenie Slovenskej asociácie finančníkov dekanov a vedenie dvoch konkrétnych fakúlt slovenských vysokých škôl s ponukou na nadviazanie dvoch konkrétnych foriem spolupráce. Išlo o Ekonomickú fakultu UMB v Banskej Bystrici a Fakultu podnikového manažmentu EU v Bratislave. Samozrejme, sme otvorení spolupráci aj s inými fakultami a univerzitami, ak sa do nami nastavenej spolupráce budú chcieť aktívne zapojiť. Slovo „aktívne“ je asi potrebné zvlášť zdôrazniť, pretože aj školy aj profesijné asociácie majú za sebou celý rad skúseností, kedy sa podpísali zmluvy o spolupráci, memorandá, stáli sa vzdušné zámky a živá spolupráca sa buď nerozbehla vôbec, alebo rozbehla iba nakrátko, avšak po krátkom čase sa spomalila, zamrzla alebo rozplynula. Práve preto teraz nehovoríme o nových formách spolupráce – ide o formy z minulosti už známe – ale o novej spolupráci, ktorá má zahrnúť len málo foriem, ale zabezpečiť ich aktívne naštartovanie a následne dlhodobé prežitie.

Spoluprácu sme obom osloveným fakultám navrhli iba v dvoch oblastiach, ktoré však vnímame ako vhodné na rozbeh a udržanie kooperácie:

Diskusia o učebných osnovách predmetov z oblasti finančného riadenia podnikov, podnikového účtovníctva a zdaňovania podnikov. Takáto diskusia má priniesť obojstranný prospech - pozitívnom pre SAF a jej členov je aktívne ovplyvniť obsah vzdelávania tak, aby univerzity pripravovali absolventov čo najviac pre súčasné meniace sa potreby podnikovej praxe. Pozitívnom pre školy je získanie posúdenia učebných osnov externými odborníkmi z praxe, čo je súčasťou akreditačných požiadaviek Slovenskej akreditačnej agentúry pre vysoké školstvo (SAAVŠ). Nechceme sa nikdy stavať do pozície, kedy by SAF poučovala vysoké školy čo a ako majú učiť. Naším cieľom je vytvoriť naozaj partnerskú diskusiu plnú vzájomného rešpektu. Sme presvedčení, že kolegovia z univerzít majú výborný prehľad o najnovších trendoch v podnikovo-finančnej, účtovnej či daňovej teórii a mnohí z nich sú popri práci v škole aktívni aj vo svojej vlastnej podnikateľskej praxi ako ekonomickí konzultanti, audítori, daňoví poradcovia a pod., kde najnovšie teoretické poznatky aplikujú. Naším cieľom je partnerským spôsobom si vymeniť názory, povedať školám, aký je pohľad širšieho spektra podnikov na to, čo si absolventi zo škôl prinášajú na adekvátnej úrovni, čo im naopak u absolventov chýba, na čo odporúčame klásť menší alebo väčší dôraz v porovnaní so súčasným stavom. Spektrum našich členov je široké, od malých a stredných slovenských firiem až po veľké firmy pôsobiace v mnohých krajinách sveta. Každá skupina podnikov má od absolventov iné obsahové očakávania v oblasti *hard skills* aj *soft skills*. Diskutovať otvorene, partnersky a široko a meniť si odborné pohľady môže byť hlavne kvôli širokému odbornému spektru našich členov rovnako ťažké ako veľmi užitočné.

Ponuka praktického vyučovania orientovaná na komplexné prípadové štúdiá z reálnej slovenskej podnikovej praxe tak, aby študenti lepšie vnímali komplexnosť práce finančných profesií v podniku a prierezovosť ich úloh. Vieme, že na školách sa predmety s prípadovými štúdiami z praxe vyučujú, zároveň však vnímame, že neraz ide o izolované riešenia, zamerané na jednu podnikovú odbornosť či jednu oblasť. My chceme ponúknuť naopak veľmi široký pohľad a ukázať, ako bežná úloha riešená finančníkom vyžaduje od neho spolu-

prácu s mnohými oddeleniami a profesiami v podniku. Máme s tým mnoho skúseností a vieme ich so študentami zdieľať. V prípade Ekonomickej fakulty UMB zatiaľ uvažujeme skôr o ponuke niekoľkých komplexných prípadových štúdií v rámci niekoľkých exitujúcich predmetov. Na Fakulte podnikového manažmentu Ekonomickej univerzity by mohlo ísť aj ucelený predmet postavený na prípadových štúdiách, pretože táto fakulta už niekoľko rokov ponúka v slovenskom aj anglickom jazyku predmety vyučované kompletne podnikmi alebo profesijnými organizáciami. V ich ponuke voliteľných predmetov by ste dnes našli predmety ako Korporatívny controlling v spoločnosti ESET, Fungovanie podnikovej ekonomiky vo Philip Morris, IBM Finančné centrá, Finančné procesy v Henkel, Ako sa robí HR v Henkel, Talent manažment a trendy v praxi Henkel, Kurz podnikateľských zručností (Národné podnikateľské centrum, Slovak Business Agency), ale aj spoločné predmety viacerých poskytovateľov, ako napríklad Finančné poradenstvo a sprostredkovanie (Asociácia obchodníkov s cennými papiermi, Národná banka Slovenska, Allianz, Fincentrum, Finportal, OVB Allfinanz, Sophistic Finance, časopis Trend a Bankovníctví), Zručnosti pre úspech – z univerzity do praxe (AmCham – Siemens, Dell, Lenovo, IBM).

My chceme ponúknuť niečo podobné – predmet zastrešený Slovenskou asociáciou finančníkov, kde by niekoľko podnikov buď pod hlavičkou SAF alebo svojou vlastnou (alebo obomi) ponúklo päť až šesť prípadových štúdií, každú v rozsahu riešenia približne 3 hodiny pre skupinu asi 20 študentov. Náš vlastný prakticky orientovaný predmet, ktorý by niesol aj názov našej asociácie, by dostal do povedomia študentov končiacich ročníkov jednak SAF a jednak zapojené podniky. Zároveň by podnikom umožnil spoznať najšikovnejších študentov končiacich ročníkov a hľadať medzi nimi zdroje perspektívnych pracovných síl.

Aby sme tieto ciele v spolupráci s FPM EU a EF UMB dosiahli, potrebujeme v SAF vytvoriť aktívnu pracovnú skupinu (očakávame približne 5 členov), ktorá obe úlohy zabezpečí, čiže skordinuje diskusiu k učebným osnovám s členmi SAF a školami (s časovým horizontom jeseň 2021) a navrhne praktický voliteľný predmet nesúci názov SAF s prípadovými štúdiami z 5-6 podnikov (stručný návrh tém do októbra 2021, detailný návrh cca januára 2022, realizácia marec až máj 2022). Zatiaľ sa zo Správnej rady o aktívne zapojenie uchádzali 2-3 členovia, preto by sme boli radi, ak by z ostatných členov prejavili záujem ďalší členovia.

Ak sa zaujímate o túto spoluprácu a chcete sa na nej aktívne podieľať, budeme radi, ak sa ozvete priamo na e-mail autora článku peter.daniel@iqvia.com alebo na emailovú adresu kancelárie SAF kancelaria@asocfin.sk.

*JUDr. Ing. Peter Daniel, PhD.,
člen Správnej rady SAF*

Odborné podujatia SAF roku 2021

Činnosti Slovenskej asociácie finančníkov, ktoré sme Vám za uplynulú časť roka priniesli, boli najmä v online podobe, nakoľko situácia neumožnila osobné stretnutia. Veľmi nás však teší, že sme Vám mohli priniesť nasledovné akcie, zároveň sme vďační aj za vašu aktívnu účasť na podujatiach.

Ako úvodné stretnutie roku SAF pripravila **online diskusiu Plán obnovy** v spolupráci s Ministerstvom financií SR a partnermi. Diskusiu Efektívny štát a inovatívne Slovensko, v ktorej sa venovali daňovej reforme, inováciám, ale aj udržateľným financiám, viedol prezident SAF Andrej Révay - na tému sa rozprával spolu s ministrom financií Eduardom Hegerom, partnerom KPMG Branislavom Ďurajkom a prezidentom Matador Group Štefanom Rosinom. V časti Konkurencia schopné a zelené Slovensko sa diskusia s prezidentom SAF Andrejom Révayom zúčastnili Ján Oravec, štátny tajomník MH SR, Roman Filipoiu, CFO SPP distribúcia, Patrik Pajtáš, riaditeľ firemnej klientely a prezident Matador Group Štefan Rosina.

[Prenos si stále môžete pozrieť tu.](#)

[Prezentácie jednotlivých účinkujúcich si môžete pozrieť na stránkach SAF](#)





SAF ponúkla členom odbornú sprievodnú akciu k Valnému zhromaždeniu s názvom **Reforma justície z pohľadu podnikateľského prostredia**. Webinár bol pripravený v spolupráci s Máriou Kolíkovou, ministerkou spravodlivosti Slovenskej republiky.

[Webinár je stále dostupný tu.](#)



SAF sa zúčastnila ako partner **Online festivalu vzdelávania**, ktorý sa konal pod záštitou KROS Academy v dňoch 26.5-3. 6. 2021, na ktorom prebehli zaujímavé diskusie. Festival sa venoval témam ako legislatíva, eFAKTÚRY, digitálne stavebníctvo, online riešenia a ďalším.

Za SAF sa zúčastnil prezident SAF Andrej Révay, ktorý diskutoval na tému eFAKTÚRA spoločne s riaditeľom odboru legislatívy finančnej správy a správy daní MF SR Toškom Beranom a Ivanou Jandzíkovou, konzultantkou KROS.



Zameranie činností SAF na nadchádzajúce obdobie sa bude venovať nasledovne spomenutým témam, v ktorých sa Vám budeme snažiť priniesť čo najrelevantnejšie témy z podnikateľského prostredia. Tešíme sa na spoluprácu aj pri ďalších aktivitách.

- Brainstorming FS, MF, podnikatelia - ako v praxi využiť „Superodpočet“
- Vplyv legislatívnych zmien na fungovanie podnikateľských subjektov – jún, v Piešťanoch
- Legislatívne zmeny s prihliadnutím na opatrenia zamerané na zmiernenie dopadu COVID-19 na podnikateľské prostredie v:
 - Obchodnom zákonníku, účtovníctve, daňovom poriadku, sociálnom a zdravotnom poistení, verejnom obstarávaní, Smernica AMLD5 a jej implementácia.
- EACT Summit 23. – 24. júna, Brusel (na pozvanie, 3 zástupcovia SAF)
- Anketa CFO roka 2020, 12. ročník, v spolupráci s CFO klubom, SAF partner
- CEE Treasury fórum - konferencia 7 krajín, október, Bratislava
- Finančná akadémia – aby si firmy s bankami viac rozumeli, partner Slovenská Sporiteľňa – október
- Zdroje financovania a ich dostupnosť - november
 - Alternatívne zdroje financovania a ich využívanie v podmienkach SR
 - Možnosti podpory podnikateľského sektora
 - Návrhové zdroje financovania – zmena pravidiel používania a účtovania 2021-2023
- Digitalizácia v riadení podnikových financií, inovatívne finančné služby
- EACT Monitoring finančnej legislatívy EU
- Imperiál club - Diskusia na vybrané spoločensko - ekonomické problémy

Patricia Guzlejová, tajomníčka SAF

ENGLISH SUMMARY

On the last page we provide brief English summaries of all papers presented in the current issue of our quarterly journal.

EDITORIAL

Miroslav Krajčovič, member of the SAF board prepared the editorial note focused on current economic problems (particularly government debt) connected with pandemic.

INTERVIEW

Andrej Révay, president of SAF discussed with Mr. Roman Filipoiu, CFO of SPP-distribucia about ESG (Environmental, Social and Governance) and its impact on bond issuance.

PROFESSIONAL AND THEORETICAL TOPICS

SELECTED CONCEPTS OF SAFE HARBOURS IN THE FIELD OF INTERNAL LOANS

Martin DEBNÁR – Michal IŠTOK

BUSINESS SUCCESSION IN THE CONDITIONS OF A SINGLE-GENERATION COMPANY

Peter DORČÁK – Zuzana HAJDUOVÁ – Peter MARKOVIČ – Martin NOVYSEDLÁK

AVERAGE MONTHLY WAGE AND ITS IMPACT ON BUSINESS ENVIRONMENT IN 2022

Katarína DANAJOVIČOVÁ

CASH FLOW – DON'T REPEAT THE MISTAKES REVEALED BY COVID

Peter ANDRIŠIN

ASSOCIATION PAGES

STARTING NEW COOPERATION WITH UNIVERSITIES (*Peter DANIEL*)

OVERVIEW OF SAF ACTIVITIES IN 2021 (*Patrícia GUZLEJOVÁ*)

**XIX. FINANČNÉ RIADENIE
PODNIKOV 2021**

PLÁN OBNOVY SLOVENSKA –
VÝZVA ALEBO PRÍLEŽITOSŤ

RADISSON BLU CARLTON
17. JÚN 2021 - 12:00

Generálny partner
UniCredit Bank

Hlavný partner
ASSECO

Odborný garant
SAF Slovenská asociácia finančníkov

Mediálni partneri
HIN HOSPODÁRSKE NOVINY
HIN magazín
HIN ONLINE.SK

konferencie.hinonline.sk
+421 917 131 382

FINANČNÉ RIADENIE PODNIKOV

17.6.2021 | začiatok o 12:00

Radisson Blu Carlton

Moderátor konferencie: *Andrea Vadkerti*

13:00 Otvorenie konferencie

- Andrej Révay, prezident SAF

13:10 -14:20 Pomôže Plán obnovy naštartovať ekonomiku Slovenska?

Eduard Heger, predseda vlády SR

Ľudovít Ódor, viceguvernér NBS

Štefan Kišš, riaditeľ Útvary hodnoty za peniaze (organizačná forma MFSR)

- Udržateľné verejné financie
- Podarí sa uskutočniť pro-rastovú daňovú reformu?
- Ako sa štát vysporiada z výzvou na zelenú a inovatívnu ekonomiku?
- Výhľad ekonomiky Slovenska, Ako je na tom Slovensko?
- Štrukturálne výzvy Slovenskej ekonomiky

14:20 – 15:50 Financovanie vo firmách – Ako sa firmy vysporiadajú s výzvou na inovácie, zelenú a digitálnu ekonomiku?

Ján Oravec, štátny tajomník MH SR

Slavomír Beňa, člen predstavenstva a riaditeľ divízie firemného a investičného bankovníctva UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia

Michal Pinter, riaditeľ Governmental and EU Affairs U. S. Steel Košice, s.r.o.

Luboš Lopatka, generálny riaditeľ MH manažment

- Bude dostatok zdrojov na zelenú ekonomiku?
- Sú banky pripravené financovať preferované oblasti ekonomiky?
- Sú podniky pripravené na zmenu pravidiel financovania najmä zelených investícií? A čo ESG rating?
- Konkurencieschopnosť firiem je pod tlakom rastúcich nákladov
- Pomôže Plán obnovy aj k zmene podnikateľského prostredia?
- Ako posilniť inovačný potenciál Slovenska najmä v progresívnych oblastiach?

16:10 – 17:30 Inovatívne finančné služby

Edita Angyalova, výkonná riaditeľka spoločnosti Asseco Solutions

Petr Balík, generálny riaditeľ, Ministerstvo investícií, regionálneho rozvoja a informatizácie

Pavol Miroššay, CEO a predseda predstavenstva, Slovensko IT, a.s.

- Digitalizácia v riadení podnikových financií
- Inovácie v riadení kľúčových podnikovým procesom v ERP
- Hľadanie neustáleho zvyšovania efektívnosti v podnikoch
- Digitalizácia štát vs. podniky

17:30 **Odovzdanie ocenenia SAF**, catering, hudobný sprievod – „Vo vetre hlas“ Slovanské balady s klavirom.