



**TAURIS<sup>®</sup>**



# Vybrané praktické aspekty zlúčenia obchodných spoločností

Ing. Vladimír Podolinský, PhD., Ing. Helena Karabová

20.11.2024

- **Člen skupiny ECO-INVESTMENT** (investičná a holdingová spoločnosť pôsobiaca v papierenskom, obalovom a potravinárskom priemysle, energetike, nehnuteľnostiach a službách v krajinách CEE).
- **TAURIS GROUP – jedna z najväčších potravinárskych skupín v SR.** Súčasná spoločnosť TAURIS a.s. je aj právnym nástupcom zlúčenia 5 právnických osôb v roku 2021.
- Štyri výrobné závody: Rimavská Sobota, Spišská Nová Ves, Mojmírovce pri Nitre (všetky 3 produkcia mäsových výrobkov a výsekového mäsa) a Košice (Ryba Košice, produkcia rybacích výrobkov a lahôdkových šalátov).
- Vlastná logistická prevádzka (cca 100 nákladných motorových vozidiel).
- Sieť predajní Mäsiarstvo u Býka (cca 100 predajní v rámci celej SR + 1 predajňa Praha, ČR).
- Veľkoobchodná činnosť (potraviny vrátane mrazených krémov).

TAURIS a.s.	Objem (tony)	Tržby (tis. €)	EAT (tis. €)
rok 2023	28 466	156 584	3 663

## Zlúčenie – podstata a proces

---



- Zlúčením obchodnej spoločnosti sa rozumie zánik jednej alebo viacerých spoločností s právnym nástupcom zanikajúcich spoločností, ktorým je už existujúca spoločnosť.
- V praxi k nemu dochádza v rámci spájania podnikov do väčších ekonomických a právnych celkov. Prináša zásadnú komplexnú zmenou pre fungovanie spoločností, ktorých sa týka – celková transformácia.
- Jeho motiváciou môže byť široká paleta cieľov a proces zlúčenia si vyžaduje nasadenie primeraných personálnych, odborných, finančných kapacít a prostriedkov.
- Komplexnosť procesu zlúčenia ovplyvňujú faktory ako veľkosť spoločností, počet zamestnancov, vzťahy s tretími stranami a pod. - určujúcimi sú vykonávané aktivity zlučovaných spoločností a ich variabilita.
- Cieľom prednášky nie je detailná analýza relevantnej legislatívy (najmä právne, daňové a účtovné aspekty). Predmetom je zaoberať sa zlúčením v širšom kontexte – vybrané praktické aspekty v rámci fungovania zlučovaných spoločností (**v realite bolo v rámci zlúčenia TAURIS GROUP stanovených približne 200 rámcových úloh vo všetkých oblastiach činnosti spoločností**).

## Ciele a dopady zlúčenia

---



- Jedným z hlavných cieľov zlúčenia do väčších ekonomických celkov je obvykle zjednodušenie a väčšia efektivita riadenia.
- **V prípade TAURIS GROUP hlavným cieľom bolo vytvorenie veľmi efektívneho výrobcu a distribútora mäsových a rybacích produktov s vysokou maržou.** Ďalšími cieľmi boli napr. budovanie značky, stotožnenie sa zamestnancov so spoločnosťou a vyššia transparentnosť interne aj voči tretím stranám.
- Zlúčenie TAURIS GROUP bolo logickým dôsledkom predchádzajúcej postupnej centralizácie činností a procesov prepojenej skupiny spoločností. Jednalo sa nielen o právnu realizáciu a procesy v rámci finančného manažmentu, ale aj ostatných oblastí ako predaj, nákup, investície a údržba, HR atď.
- Negatívnym dopadom zlúčenia je administratívne zaťaženie a náklady, takisto úspešnosť jeho implementácie obsahuje významné riziká vyplývajúce z procesnej a odbornej náročnosti.
- **Zostavenie a riadenie projektového tímu musí zohľadňovať všetky relevantné oblasti a činnosti.** Súčasťou môžu byť aj externé subjekty – poradcovia, dodávatelia (napr. informačných systémov).
- Projektový tím TAURIS GROUP + ďalšie tímy riešenie čiastkových úloh (IT systémy, metodika zásob).

## Zmeny procesov a riadenia, organizačné zmeny



- Súčasťou zlúčenia je zmena procesov fungovania dotknutých spoločností často vedúca k ich podstatnej komplexnej transformácii do jedného celku.
- Z uvedeného vyplývajú zmeny kompetencií, vytvorenie skupinových režijných činností (predaj, nákup, financie, investície a údržba, marketing a pod.), zjednotenie systémov a potlačenie suboptimalizačných tendencií jednotlivých prevádzok.
- Vytvorenie a implementácia novej organizačnej štruktúry – príklad zásadnej zmeny vo fungovaní.
- **Rizikom zlyhania je zníženie efektivity fungovania zlúčenej spoločnosti a nenaplnenie očakávaní zo zlúčenia.**
- Osobitnou kapitolou je stotožnenie sa zamestnancov vrátane manažmentu so zmenami - dôležitosť správnej internej komunikácie.

- **Samotné kroky zlúčenia vyplývajúce z platnej právnej legislatívy, ktorá ho priamo upravuje** – napr. vypracovanie a schválenie návrhu projektu premeny (pred 2024 zmluvy o zlúčení), informačné povinnosti voči inštitúciám a zamestnancom, predkladacie a schvaľovacie náležitosti vlastníkov a štatutárnych orgánov, správa audítora, zápisy do obchodného registra a ďalšie. Uvedené od roku 2024 upravuje najmä zákon č. 309/2023 o premenách obchodných spoločností a družstiev.
- **Ďalšia legislatíva, týkajúca sa zlučovaných spoločností** - dopady na živnosti a predmety činnosti jednotlivých prevádzok, v prípade potravinárskej skupiny najmä rôzne hygienické, kvalitatívne, bezpečnostné normy a certifikáty. Osobitnú skupinu tvoria pracovno-právne vzťahy v súvislosti voči orgánom štátnej správy, sociálneho a zdravotného poistenia a pod.
- **Konkrétne právne vzťahy zlučovaných spoločností s tretími stranami** - analýza platnej právnej dokumentácie. Z toho vyplývajú ďalšie kroky ako zabezpečenie súhlasov so zlúčením (napr. v prípade bankových inštitúcií). Spoločnosti môžu mať odberateľské kontrakty s tým istým partnerom s rôzne dohodnutými obchodnými podmienkami.
  - V prípade TAURIS GROUP sa jednalo o 800 aktívnych zmluvných vzťahov.

- **Zjednotenie IT systémov predstavuje jednu z kľúčových oblastí procesov zlúčenia.**
- Uvedené zahŕňa množstvo čiastkových procesov ako migrácia dát medzi systémami, nastavenie nových parametrov kooperácie medzi nimi a zjednotenie metodík. Nejedná sa len o spoluprácu medzi jednotlivými systémami ale aj v rámci nich.
- Príklad - zjednotenie číselníkov, ktoré majú v pôvodných spoločnostiach rôznu logiku konštrukcie.
- Dôležitým aspektom zjednotenia IT systémov je časový harmonogram migrácie dát, príslušných nastavení a spustenia funkčnosti.
- Časový harmonogram musí byť optimalizovaný so všetkými funkčnými časťami spoločnosti. V prípade potravinárskej skupiny má prerušenie objednávkového, výrobného alebo expedičného procesu vplyv na obchodné vzťahy s tretími stranami (najmä na dodávateľsko-odberateľské vzťahy).
- **Je nevyhnutný viacnásobný testovací proces, zapojenie užívateľov jednotlivých systémov do fázy analýzy a ich následné zaškolenie v rámci nových nastavení.**

- Nevyhnutná unifikácia účtovných systémov viacerých spoločností nielen z odborného hľadiska ale aj kompetencií.
- **Príklady odborných oblastí** (niektoré vyplývajú priamo z legislatívy):
  - vytvorenie unifikovanej účtovnej osnovy,
  - zavedenie jednotných smerníc – komplexnej metodiky účtovníctva (náročnosť závisí od príp. harmonizácie pred zjednotením), prípady: oceňovanie zásob, zmena tovarov na výrobky, ...
  - vysporiadanie vzájomných vzťahov medzi zlučovanými spoločnosťami atď.
- **Príklady procesov:**
  - evidencia a účtovanie dokladov - prerozdelenie kompetencií, schvaľovacie procesy,
  - skladové hospodárstvo, nastavenie údajov napr. číselníky produktov,
  - nastavenie likvidity (agenda bankových účtov) atď.,
  - zaujímavosť – riešenie podávania daňových priznaní a výkazov za zaniknuté spoločnosti.
- Organizácia a nastavenie plynulého prechodu účtovníctva zo zanikajúcich systémov do nového vrátane zaškolenia a zmeny kompetencií.



## Reporting a controlling



- **Vytvorenie a implementácia novej celkovej koncepcie reportingu a controllingu.**
- Jedná sa o množstvo výstupov od mesačného konsolidovaného výsledkového reportu a reportov jednotlivých prevádzok až po operatívne ako report pohľadávok, poistných limitov, kalkulácie jednotlivých produktov atď.
- Nastavenie/update zberu dát, ich štruktúry a prepojenia.
- Adaptácia metodík vyplývajúcich zo zmien v riadení a fungovaní pôvodných spoločností:
  - reorganizácia a vytvorenie nových nákladových stredísk,
  - správa číselníkov (partnerov, produktov, nákladových stredísk atď.),
  - evidencia režijných nákladov a ich alokácia po zlúčení,
  - zjednotenie kalkulácií atď.,
  - **osobitná agenda – výpočet goodwillu.**
- Prerozdelenie kompetencií vyplývajúcich z organizačných zmien napr. dopad na procesy prípravy budgetov, forecastov atď.

- **V procese zlúčenia sa jedná o rozsiahlu agendu, ktorú nie je možné zúžiť len na priame legislatívne požiadavky.**
- Príklady ďalších oblastí:
  - HR a mzdová agenda (značné zaťaženie administratívnych kapacít),
  - proces precenenia majetku,
  - poisťná agenda (verifikácia a znovunastavenie poisťných limitov),
  - interná komunikácia voči zamestnancom a komunikácia voči tretím stranám
  - marketing – nová korporátna identita (napr. zmena vizuálov).
- Dôležitým efektom zlúčenia je realizácia krokov, ktoré by boli riešené v inom časovom harmonograme – napr. zjednocovanie metodiky účtovníctva a urýchlenie automatizácie a digitalizácie procesov.
- Úspešnosť procesu realizácie zlúčenia je potrebné posudzovať najmä z pohľadu naplnenia definovaných cieľov, príležitostí a zvládnutia rizík.
- **V prípade kvalitnej implementácie je zlúčením možné dosiahnuť zásadnú transformáciu ekonomického celku smerujúcu k významne vyššej efektívite.**

**SAF** Slovenská asociácia  
finančníkov

**TAURIS<sup>®</sup>**



ĎAKUJEME ZA POZORNOSŤ