

ČÍSLO 3  
OKTÓBER 2025

# RODINNÝ BIZNIS a rodina

Generačná  
výmena  
v rodinných  
firmách – ticho  
pred búrkou

Téma čísla

Ochrana  
rodinnej vízie  
a rodinného  
majetku

Téma čísla

Rozhovor

## Lidem myšlení, strojům dřinu

Rozhovor s Jánom a Janou Ligušovcami z M - D - J

# Obsah

OKTÓBER 2025



Galicia Nueva, zámocký hotel\*\*\*\*

- |           |  |           |  |
|-----------|--|-----------|--|
| <b>03</b> | <b>Editoriál</b><br>Michal Šubín<br>SUBIN & PARTNERS                             | <b>18</b> | <b>Rozhovor</b><br>Tradícia verzus profesionalita:<br>čo prinesie rodinnej firme externý<br>manažér? |
| <b>04</b> | <b>Anketa</b><br>Denisa Jamrišková, Mäspoma<br>Tibor Liščík, Floril              | <b>20</b> | <b>Rozhovor</b><br>Ochrana rodinného majetku<br>– rodinné podnikanie                                 |
| <b>07</b> | <b>Rozhovor</b><br>Lidem myšlení, strojům dřinu                                  | <b>23</b> | <b>Inšpiratívne rodinné firmy</b><br>Petramed: rodinná tradícia,<br>ktorá rastie s dôverou a víziou  |
| <b>13</b> | <b>Téma čísla</b><br>Generačná výmena v rodinných firmách<br>– ticho pred búrkou | <b>25</b> | <b>Novinky</b><br>Novinky z legislatívy<br>a judikatúry  |
| <b>16</b> | <b>Téma čísla</b><br>Ochrana rodinnej vízie<br>a rodinného majetku               | <b>28</b> | <b>Predstavujeme</b><br>Petra Jobb   |

## Toto číslo pre vás pripravili

### Redakčná rada

Michal Šubín  
Mario Fondati  
Liana Abaffyová  
Martin Mičák

Michal Šubín  
Šéfredaktor  
Veronika Malgotová  
Grafický dizajn  
Petra Áčová, Milan Illík,  
Peter Čontoš  
Fotografie

CICERO, s.r.o  
Tlač  
EV6275/25/PT  
Registrácia  
53560809  
IČO

Subin & Partners, a.s.  
Názov vydavateľa  
Mostová 2, Bratislava  
Sídlo vydavateľa  
3 čísla/ rok  
Periodicitavydávania

3/2025  
Číslo  
1  
Ročník  
13. 10. 2025  
Dátum vydania

# Editoriál

Vážení čitatelia, milí priatelia,

rok 2025 sa prehupol do svojej poslednej štvrtiny a ja mám radosť a česť vás pozdraviť a predstaviť tretie číslo nášho občasníka o rodinnom podnikaní – RODINNÝ BIZNIS a rodina.

Michal  
Šubín

SUBIN & PARTNERS

Managing partner



Tak, ako aj v predchádzajúcich číslach, je našou ambíciou priniesť vám, verím, že zaujímavé, čítanie z prostredia rodinného podnikania na Slovensku, ktoré, podobne ako iné oblasti nášho života, prechádza dynamickými zmenami. Spoločne čelíme výzvam, ktorým rodinné podnikanie a vlastníci rodinných podnikov doteraz nečelili, respektíve tieto výzvy neboli tak intenzívne koncentrované do jedného obdobia.

Titulnú stránku magazínu a profilový rozhovor sme venovali manželom Ligušovcom z Košíc. Spolupracujeme dlho a na myšlienku venovať im priestor v našom časopise ma priviedla spoločná diskusia o budúcnosti energetiky vo svete a zmenách, ktoré tento sektor aktuálne zaznamenáva. Historicky to bola oblasť, ktorá patrila len veľkým hráčom, vyžadovala si obrovské investície. Dnes môže podnikáť v energetike v podstate skoro každý a je to neuveriteľný príbeh, ktorý máme pred sebou. Ligušovci a ich holding sa tejto výzve venujú a mňa teší, že sme s nimi pri tom. Sú v procese nielen biznisového rozvoja, ale aj manažérskeho a generačného plánovania a tým aj premostím k druhej a zásadnej téme tohto čísla nášho magazínu.

Spoločne s kolegami z advokátskej kancelárie ARDENLEGAL & TAX a FONDATI & PARTNERS máme za sebou desiatky projektov transformácií rodinných podnikov, príprav a implementácií medzigeneračných prechodov. Spoločne vidíme vývoj pohľadov zainteresovaných skupín, teda prvej, druhej a prípadne aj tretej generácie, ktoré preberajú pomyselné žezlo – či už vlastnícke alebo aj manažérske, v rodinnom podniku a pri správe rodinného majetku. Preto sme sa začiatkom tohto roku rozhodli podrobnejšie zmapovať stav rodinného podnikania práve po tejto stránke – teda, čo si slovenské podnikateľské prostredie myslí a ako je pripravené na medzigeneračný prechod. A je to zaujímavé zistenie, nie úplne veselé, ale reálne zhodnotenie súčasného stavu. Na prieskume sme pracovali s Martinom Mičákom z ARDENLEGAL & TAX a výsledky sme sa podelili aj so slovenskými médiami. Pre tých, ktorí sa prieskumu zúčastnili, to môže byť zaujímavý poznatok a pre tých ostatných zas priestor na zamyslenie, či a kde by sa v odpovediach našli. Pozvanie do tradičnej ankety, v ktorej mapujeme pohľady vlastníkov rodinných podnikov z prvej a druhej generácie a spoznávame ich pohľad na vývoj v ich firmách a rodinách, tentoraz prijali Denisa Jamrišková zo spoločnosti Mäspoma, a Tibor Liščík z Florilu, ku ktorým sa v samostatnom rozhovore pridala Peter Džupa. Ako vždy, je to inšpiratívne čítanie.

Ochrana rodinného majetku a nástroje, ktoré máme spoločne k dispozícii, je zásadnou témou pre rodiny. Tentoraz mapujeme možnosti rodinných nadácií a zvereneckých fon-

dov v kombinácii s rodinnými holdingami. Opäť verím, že sa môžeme oprieť o naše reálne skúsenosti s ich zakladaním, ale aj ich správou, na ktorej sa už vo viac ako dvadsiatich štruktúrach, aktívne podieľame. V mojom článku sa preto venujem odpovediam, kedy a aké riešenia majú zmysel a verím, že vám to pomôže získať základnú inšpiráciu, čo a kedy očakávať.

V rozhovore s Lianou Abaffyovou z FONDATI & PARTNERS sa venujeme inému aspektu medzigeneračného prechodu – manažérskeho. Pre mnohé firmy bola ešte do nedávna prítomnosť externého manažéra v ich riadiacej štruktúre niečím nepredstaviteľným. Dnes dopyt zo strany rodinných firiem vzrastá a tiež naopak, rodinné firmy sa stávajú zaujímavým zamestnávateľom pre top manažérov. Ich vstup prináša do tradičného rodinného prostredia nové impulzy. Aby tieto zmeny boli naozaj prínosom, je potrebné celému procesu venovať adekvátnu pozornosť.

Už tradičné miesto v našom magazíne má aj pohľad na aktuálne zmeny v legislatíve. A keďže slovenské a české podnikanie je často prepojené a môže si byť vzájomne v niektorých oblastiach inšpiráciou, prinášame výber z legislatívnych novínok z oboch krajín. Stojí za prečítanie a zamyslenie sa.

Keďže nie len prácou je človek živý a je potrebné si aj vydýchnuť, prinášame inšpiráciu zo slovenského Novohradu – konkrétne zo zámockého hotela Galicia Nueva v Haliči. Rozhovor s Mikulášom Potoczkyom môže byť pozvánkou do tohto, historicky mimoriadne zaujímavého priestoru, ktorému nový život vliala práve rodina Potoczkych. Tento hotel sme si vybrali aj za miesto pravidelného jesenného stretnutia rodinných firiem, ktoré sa uskutoční práve v čase, keď vychádza toto číslo nášho magazínu.

Milí priatelia,

my v redakčnej rade veríme, že aj týmto magazínom pomôžeme zlepšiť prostredie rodinného podnikania, podnikateľských rodín a ich okolia. Je pre nás dôležitá každá spätná väzba, námety alebo inšpirácie tak, aby sme jeho kvalitu postupne zlepšovali. Rovnako to platí aj o našom podcaste Rodinné podnikanie, kde, rovnako ako tu, Vám chceme prinášať nové pohľady na aktuálne témy.

V prípade, ak by ste mali akúkoľvek myšlienku, námet či pripomienku, prosím poďte sa s nami o ňu na [info@subinpartners.sk](mailto:info@subinpartners.sk)

Za nás všetkých, ktorí sa tomto číslu magazínu podieľali Vám ďakujem za Vašu priazeň a želám všetko najlepšie.

Michal Šubín

# Anketa medzi rodinnými firmami



## Denisa Jamrišková Mäspoma

Príbeh rodinnej firmy Mäspoma sa začal písať v roku 1991, keď ju založil otec dnešných nástupníkov. Zo začiatku súčasť detských hier a domácich rozhovorov, dnes životné poslanie. Dcéra a syn prevzali od otca nielen zodpovednosť, ale aj jeho vášeň pre podnikanie. Vďaka otvorenosti, chuti skúšať nové veci a podpore odborníkov vybudovali štruktúru, ktorá má ochrániť firmu aj rodinu a zabezpečiť jej dlhodobý rozvoj pre ďalšie generácie. Prinášame Vám inšpiratívny rozhovor s Denisou Jamriškovou, konateľkou a finančnou riaditeľkou Mäspomy.

### Mäspoma: Rodinná firma s chuťou pokračovať v odkaze zakladateľa

Kedy ste si prvýkrát uvedomili, že Mäspoma bude pokračovať aj po pôsobení vašich rodičov a že sa tejto téme musíte začať venovať? Čo bola vaša hlavná motivácia?

Mäspoma bola súčasťou nášho života od nášho detstva. Keď náš otec zakladal firmu v roku 1991, ja som mala 12 rokov a môj brat 7. Po škole sme sa zastavovali na firme zahrať sa, urobiť si úlohy. Doma sme vnímali rodičov riešiť prvé problémy, riziká súvisiace s podnikaním, otcove neskoré príchody domov, ale aj prvé úspechy.

Po vyštudovaní sme sa obaja s bratom rozhodli nastúpiť do firmy, s myšlienkou „však uvidíme“ a obaja sme v nej ostali pracovať dodnes.

Tým, že nás otec oboch vchoval s láskou k firme, myslím, že ani jeden z nás nikdy nespochybnil jej existenciu a dlhodobé fungovanie, aj keď tu raz naši rodičia nebudú. Našou veľkou motiváciou bola najmä obrovská možnosť seberealizácie, ktorú nám firma poskytla, voľnosť a otvorené dvere, skúsiť si doslova čokoľvek. Ani jeden z nás netúžil byť súčasťou korporátu s manuálom v rukách a obmedzenými právomocami.

Čo vás vtedy najviac znepokojovalo? Aké boli vaše ciele, čo by ste chceli riešením nástupníctva dosiahnuť?

Postupne sme obaja s bratom vo firme dozreli a otec sa dokázal na nás stále viac a viac spoľahnúť. Brat sa stal výkonným riaditeľom firmy, a ja finančnou riaditeľkou. Manažérsky, aj nástupnícky bola firma zabezpečená, otec mal však



neustále obavy z toho, aby sa firma v budúcnosti nedelila a nerozpredala, keď tu raz on už nebude. V tejto oblasti nemal nikto z nás žiadne skúsenosti a bolo jasné, že budeme potrebovať odbornú pomoc a poradenstvo.

Prvotným cieľom bolo vybudovať štruktúru firmy, nastaviť bariéry a také kontrolné mechanizmy, aby nebolo jednoduché nakladať s majetkom firmy rozhodnutím jednotlivca. Následne, ako sme sa postupne ponárali do problematiky hlbšie a hlbšie, sme si začali uvedomovať aj iné problémové oblasti, ako riešenie prípadných sporov v rodine, nastavenie jasných pravidiel fungovania rodiny, že každý člen rodiny nemá len práva, ale aj povinnosti voči firme, nástrahy ako dedičské

konania a pod., na ktoré človek bežne ani nepomyslí.

Ako dnes vnímate budúcnosť svojej rodiny a podnikania? Máte pocit, že sa už podarilo niečo zásadné vyriešiť alebo nastaviť? Urobili by ste s odstupom času niečo inak?

Myslím, že sme za posledné roky prešli obrovský kus cesty, nielen čo sa týka organizačných zmien, ale aj pravidiel medziľudských vzťahov. Založili sme rodinný holding, ktorý je ovládaný Rodinným nadačným fondom. Intenzívne pracujeme na finalizácii dokumentácie na všetkých úrovniach spoločností tak, aby úspešne sprevádzala kroky ďalšej generácie, viedla ich k zodpoved-

nosti, uvedomelosti, rešpektujúce otcové prania ako zakladateľa firmy Mäspoma.

Odporúčali by ste v oblasti generačnej výmeny a nástupníctva využiť odborné poradenstvo?

Skutočnosť, že nás po celý čas sprevádza tím skúsených odborníkov, je pre nás veľkou pomocou a podporou. Každý sa venuje svojmu podnikaniu a tomu v čom sme dobrí. Uvedomujúc si, ako je proces generačnej výmeny a nástupníctva komplexná a náročná problematika, či už z pohľadu právneho, ekonomického, ale aj psychologického, sme veľmi vďační, že ste tu boli po celý ten čas s nami a pre nás :).

## Floril: Rodinná receptúra na sladký úspech

Kedy ste si vy osobne uvedomili, že otázka nástupníctva je pre vašu firmu Floril nevyhnutná?

Prišlo to tak postupne. Zo začiatku som tvrdil, že deti sú ešte malé a je zbytočné sa nad tým tak skoro zamýšľať. Neskôr, keď som sa stretol s rôznymi osudmi ľudí, začal som si uvedomovať, že nečakaná zmena v živote vie prísť veľmi rýchlo.

A to, čo budujeme 15 rokov, môže byť ľahko ohrozené. Je lepšie na to byť pripravený skôr.

Aká bola vaša hlavná motivácia začať sa téme venovať – rodina, zamestnanci, dlhodobá stabilita značky, alebo niečo iné?

Možnosť zabezpečiť istotu zamestnancom a vedieť posunúť niečo hmatateľné ďalej raz deťom.

Čo vás v súvislosti s nástupníctvom najviac znepokojovalo? Boli to skôr medziľudské vzťahy, organizačné otázky, alebo právne a finančné nastavenie?

Predstava o tom, že človek bude firmu celý život a v momente, keď už nemá energiu to posúvať vpred, narazí na skutočnosť, že o jeho dielo nemá nikto záujem.

Čo bolo pre vás najdôležitejšie dosiahnuť pri riešení nástupníctva – kontinuita vo vedení, udržanie hodnôt, ochrana rodinných vzťahov, alebo ďalší rozvoj podnikania?

Zatiaľ sme len v úvahovej fáze, ale za dôležité považujem v prvom rade ochranu rodinných vzťahov a udržanie hodnôt.



Tibor Liščík  
Floril

Tibor Liščík, majiteľ Florilu, prezrádza, ako sa podarilo vybudovať rodinnú cukrársku firmu, ktorá už vyše 15 rokov prináša radosť a pôžitok stovkám zákazníkov. V rozhovore hovorí o príprave generačného nástupníctva a o tom, ako kombinujú rodinné hodnoty so sladkou vášňou pre cukrárske umenie.



Mali ste od začiatku jasnú predstavu, alebo sa vaše ciele postupne formovali?

Postupne sa to formovalo. V počiatku som si ani nepredstavoval, že firma nadobudne veľkosť a podobu, akú má dnes.

Vaša firma má unikátne postavenie tým, že sa v nej angažuje vyše dvadsať členov rodiny. Ako sa vám darí zladať prácu, rodinné väzby a rozhodnutia o budúcnosti?

Je to náročné, vyžaduje si to citlivú komunikáciu. Snažíme sa pracovné veci udržať vo firme.

Veľakrát sa firemné záležitosti preberajú aj na rodinných stretnutiach, tam sa však snažíme negatívnym témam vyhýbať.

Aké výhody a nevýhody vnímate v tak širokom zapojení príbuzných?

Zo začiatku bolo veľmi dobré, že sme mali vo firme ľudí, ktorým človek mohol prirodzene dôverovať. Počas ďalších rokov sa vzťahy s niektorými dlhoročnými kolegami dostali na úroveň tých rodinných.

Negatívne veci sa ťažšie komunikujú. V debatách je veľakrát veľa emócií a treba opatrnejšie komunikovať. Nechceme si narušiť osobné vzťahy na úkor pracovných.

Ako dnes vnímate budúcnosť rodinnej firmy Floril – v kontexte rodiny aj podnikania?

Bol by som rád, keby firma zostala naďalej v rodinnom vlastníctve, aby sme vedeli vybudovať niečo, o čo budú mať naše deti naďalej záujem.

Čo sa vám už podarilo vyriešiť alebo nastaviť a na čo sa ešte len pripravujete?

Potrebu nástupníctva máme zatiaľ v teoretickej rovine a v súčasnosti sa venujeme hlavne manažérskemu rozvoju firmy aj ľudí a nastavovaniu procesov.

Je niečo, čo by ste spätne urobili inak?

Dlho sme riadili firmu ako majitelia bez ďalšieho manažmentu. Uvedomenie prišlo až neskôr, keď sme stále „hasili“ problémy len my. Dnes by som sa do manažérského rozvoja pustil oveľa skôr.

Odporúčali by ste majiteľom rodinných firiem v otázkach nástupníctva obrátiť sa na odborníkov? Ak áno, v akých oblastiach je to podľa vás najdôležitejšie?

Áno, určite by som odporučil využiť právne a účtovno-poradenské služby odborníkov, ktorí v tom majú skúsenosti, aby bol následne prechod na ďalšiu generáciu čo najplynulejší.

Tiež odporúčam využiť externého človeka na mediáciu, keďže veľakrát je debata zložitá.



Rozhovor

# Lidem myšlení, strojům dřinu



**Manželia Ján a Jana Ligušovci** vybudovali zo spoločnosti **M - D - J inovatívny holding**, ktorý organicky prepája oblasti výskumu, vývoja produktov a ich aplikáciu v praxi. V rozhovore hovoria o tom, ako sa im darí spájať podnikanie s rodinou, aké výzvy prináša rast firiem a prečo vidia budúcnosť aj v kozmických technológiách.

**Michal Šubín:** Aké boli vaše začiatky? Kedy ste si uvedomili, že na splnenie svojich životných cieľov musíte podnikat'?

**Ján:** Pred nejakým časom som si uvedomil, že som jeden z tých šťastných ľudí, ktorí vlastne už od malička vedeli, čím chcú byť a čo chcú robiť. Spomínam si – mal som vtedy nejakých 11 rokov – ležal som na lúke a pozeral na nebo, slniečko a mráčiky letiace nado mnou a kládol som si otázku, akí šikovní a kompetentní musia byť tí ľudia, ktorí riadia túto krajinu a našu zem, ako vlastne všetky tie procesy fungujú a ako je možné ich riadiť. Takže už asi tu možno vystopovať ten okamih, odkedy ma srdce tiahlo týmto smerom – k riadeniu procesov.

Preto, keď prišiel čas rozhodnúť sa pre strednú školu, voľba bola jednoduchá: nastúpil som na odbor TOPVT – Technická obsluha prostriedkov výpočtovej techniky v Michalovciach. Ako jedna z dvoch tried na celom Slovensku, ponúkala štúdium, ktoré už v tom čase bolo v podstate celé o počítačoch a automatizácii ako takej. Pokračoval som na vysokej škole, na Katedre kybernetiky a umelej inteligencie, čo bolo zasa o automatizácii, takže sa to so mnou stále ťahalo. No a keď som bol tretiak na vysokej škole, prišla revolúcia. A vtedy som sa sám seba začal pýtať, ako využiť tie veci čo ma bavia, či už zo strednej alebo z vysokej školy.

Vedel som, že chcem v tejto oblasti určite pokračovať, pracovať a rozvíjať sa ďalej, takže nadväzne na to sme spolu s bratmi založili v roku 1993 spoločnosť M - D - J, kde som sa vlastne od začiatku venoval automatizácii ako takej. Začí-

nali sme v byte na Juhoslovanskej ulici, s mínusovým rozpočtom, takže úplne od piky, baťovským systémom a postupne sme rástli. Rástli sme prácou a skúsenosťami, ktoré sme postupne získavali počas celých týchto rokov.

**Michal:** A ako sa zrodilo rozhodnutie, že nebudete zamestnancom, ale budete tým, kto to všetko riadi?

**Ján:** Neviem, či som spočiatku mal až také ambície, povedal by som, že ono to išlo troška samo – nebolo to ani priamo rozhodnutím, ale skôr to prirodzeným spôsobom vyplynulo zo situácie, že človek chcel využiť schopnosti a možnosti, ktoré mal k dispozícii. Každý, kto začína sám vie, keď nastane ten okamih, keď bude potrebovať ďalších ľudí. V začiatkoch som však nemal víziu, že budeme veľkí, že budem zamestnávať množstvo ľudí. Mojou motiváciou bola skôr túžba byť samostatný a predovšetkým – úprimne sa priznám, nepáčilo sa mi robiť projekty „do šuflíka“, ako sa robili na škole. Ešte za minulého režimu som si povedal, že to, čo robím – či už je to výskum alebo čokoľvek iné – má mať predovšetkým praktický význam a účel pre ľudí.

Michal: Kedy sa do podnikania pridala pani Ligušová?

**Jana:** Na úvod by som ešte doplnila k tomu, čo hovoril manžel, že aj počas začiatkov podnikania bol manžel de facto stále vyučujúcim na Technickej univerzite v Košiciach, čiže nebolo to tak, že by za sebou po štúdiu zatvoril dvere.

S manželom sme sa vzali v roku 2002 a v nasledujúcich rokoch sa nám postupne narodili 3 deti. Ja som vtedy s prestávkami naďalej učila na Technickej univerzite v Košiciach, potom som sa vrátila na univerzitu na plný úväzok a zostala som až do roku 2015, keď som sa definitívne a na 100 % pridala do našej firmy.

**Ján:** Ale u nás to bolo zaujímavé tým, že v oblasti automatizácie sme v skutočnosti boli od začiatku a počas celých tých rokov stále spolu. Boli sme spolu na škole, boli sme kolegovia na katedre kybernetiky, spolu sme riešili projekty. Ľudia okolo nás sa nás stále pýtajú, ako je to možné, že dokážeme byť stále spolu, aj doma aj v práci. Všetko sme vždy riešili spolu, firemné či projektové veci, išlo to takým prirodzeným spôsobom. Samozrejme, počas toho, ako boli deti malé, Jankasa venovala viac im a rodine, ale potom, ako skončila na univerzite, prišla na plný úväzok do firmy.

Michal: Takže ste sa nebáli zdieľať s manželom nielen domácnosť ale aj kanceláriu?

**Jana:** Nemyslím, že tam mohol byť prítomný nejaký strach. Jasom to takto nevnímala, išlo to plynulo a prirodzene. Jauž to beriem ako dýchanie, že jednoducho sme spolu. Boli sme spolu už na katedre, takže to, že sme spolu pokračovali aj v našej rodinnej firme, nebola až taká zásadná zmena.

Michal: Prvý váš podnik bol M - D - J, ktorý sa špecializuje na realizáciu projektov v oblasti priemyselnej automatizácie, robotiky a umelej inteligencie. Ostatné roky boli pre vás pohľadom rastu výnosov veľmi významné. Čo bolo hnacou silou toho, že od roku 1993 do roku 2024, teda za 30 rokov dosiahla spoločnosť také čísla a vďaka čomu ide naďalej dopredu?

**Ján:** Jasom vždy vedel, že toto chcem robiť, že je to niečo ako moja misia, že tu je to, čo ma baví a v tomto smere chcem podnikáť. A ako sa často stáva tým, ktorí začínajú, po istom čase sa vyčerpajú. Preto prvým najťažším prechodom je prijatie prvého zamestnanca. Pretože dovtedy je to len o vás, aby ste si zarobili sám na seba, ale keď máte zaplatiť nejakého iného človeka, to je pre toho, kto začína z nuly, jeden z najväčších skokov. Prijat' rozhodnutie,



Jana a Ján Ligušovi

že je potrebné zamestnať ďalších ľudí, aby sme vedeli realizovať nejaký projekt.

Ďalším obrovským zlomom je prechod z dvojúrovňovej štruktúry firmy na trojúrovňovú. Lebo už tretia úroveň nemá priamy dosah na tú prvú a sú tu potrebné nové kompetencie. A myslím, že pre nás bol prechod od pozície priameho nadriadeného na tretiu úroveň štruktúry a nastaviť procesy a vzťahy tak, aby fungovali, jednou z najťažších úloh. Popri tom všetkom si však navyše treba uvedomiť, že my sme vlastne výnimočná generácia. Prežili sme socializmus, prechod do trhovej ekonomiky. Jasom prežil obdobie, keď neboli vôbec počítače. Prežil som obdobie veľkých sálových počítačov v rámci JSEP (Jednotný systém elektronických počítačov krajín RVHP). Zažili sme prvé mikropočítače, internet a teraz prežívame éru sociálnych sietí. A toto považujem za obrovský náskok – nie každá generácia má takúto príležitosť, prejsť týmto všetkým. Keď som po prvýkrát videl – keď prišla prvá PP06 – ako program natiahal čiaru cez obrazovku, ja som bol v extáze. Vidieť, že niečo naprogramujem a počítač nadväzne na to niečo riadi – pre mňa to bola obrovská emócia. Takisto ako keď prišiel internet a ja som si po prvýkrát písal s Austráľčanom... síce som čakal 20 minút, aby som si prečítal jednu vetu, ale bolo to pre mňa niečo úžasné. Dnes zažívam v tomto smere podobnú extázu, keď vidím, aký potenciál má umelá inteligencia v oblasti, v ktorej pracujeme.

A tým sa oblúkom dostávam k odpovedi na otázku, čo je hnacou silou nášho biznisu – pre mňa je to srdce a emócia. Túžba niečo vedieť, niečo tvoriť, čo dokáže pracovať za ľudí a pre ľudí.

Michal: Keď ste do M - D - J nastúpili vy, pani Ligušová, ako ste si potom medzi sebou rozdelili prácu a zodpovednosti?

**Jana:** Jasom prirodzene smerovala k oblasti výskumu a vývoja. Na katedre kybernetiky sme sa počas celého pôsobenia venovali výskumným projektom a vzdelávaniu, čo sa premietlo aj do aktivít spoločnosti Kybernetes. Zameriavam sa na prípravu a riadenie výskumných projektov, otázky patentovej ochrany a všeobecne na ochranu práv duševného vlastníctva. Moje ťažisko je však v oblasti informačných systémov pre priemysel – od riadenia a IT/OT integrácie, cez implementáciu automatizácie procesov, až po zber priemyselných dát, dátovú analytiku a využívanie metód umelej inteligencie na predikciu a optimalizáciu.

**Ján:** V podstate, Jankasa napája na nás.

**Jana:** Áno, my spolu interfejsujeme (smiech).

Michal: Tak to si máloktorý manželský pár môže povedať, že má medzi sebou interfejs.

**Ján:** Áno, napríklad riadiace systémy, to je do mňa, na ktorej sa začínalo a na ktorej sa všetko začalo budovať. Ale dnes sme už vlastne obsiahli celú automatizáciu, ako sa hovorí, od snímača až po web. Jankajetou nadstavbou nad základným riadením, jej oblasťou je zber údajov, tvorba databáz, archivácia a spracovanie veľkého množstva dát. A tým sa vzájomne dopĺňame.

**Jana:** Čo sa týka výskumu, všetky tieto výskumné projekty som riadila od procesu podania žiadosti o poskytnutie NFP, cez uzavretie zmluvy, projektové riadenie samotné, následné vykazovanie, prípravu monitorovacích správ počas projektu, až po záverečné správy. Riadim projektové tímy, celé to rozpočtovanie, de facto všetku agendu okolo výskumných

projektov. Ale, samozrejme, okrem toho máme normálne komerčné zákazky.

**Ján:** Pri našej práci reagujeme na potreby trhu, na to, čo tento segment potrebuje a snažíme sa ponúkať produkty, ktoré sú schopné adaptovať sa na trhu a prežiť.

**Jana:** Robíme vyslovene aplikovaný výskum – vidíme trhový dopyt v priemysle, čo klienti potrebujú a na základe toho robíme návrh výstupov projektu, teda prototypu produktu.

Inak, ešte doplním tú tému interfejsu: Manžel sa sústreďuje na automatizáciu samotných technológií – teda na riadiace systémy a špeciálne počítače, ktoré ovládajú výrobné linky, turbíny či kotly. Nad touto vrstvou sú dátové servery, na ktoré sa napájame my ako tím. Z týchto riadiacich systémov preberáme dáta, ukladáme ich do databáz a ďalej s nimi pracujeme. Vytvárame dátové modely pre ukladanie a integráciu s používateľskými dátami, realizujeme agregácie

a analytické výpočty. Vpraxi teda spracovávame OT dáta z technológie a transformujeme ich na využiteľné informácie pre riadenie a optimalizáciu procesov.

Michal: Potom prišli ďalšie firmy ako Kybernetes, CTRL... Dnes máte 6 spoločností v holdingu. Niektoré vznikli genericky, niektoré ste akvirovali. Čo je pre vás motiváciou, aby ste kúpili nejakú spoločnosť? Je to technológia, sú to ľudia?

**Ján:** Musí to byť symbióza viacerých okolností. Pre porovnanie: pre založenie spoločnosti Kybernetes bolo motiváciou to, že sme videli, čo nám chýba, čo potrebujeme z pohľadu príležitostí na trhu. Naším krédom je V.I.P. = Veda a Inovácie v Priemysle. Jasom nechcel robiť automatizáciu bez prepojenia s aplikačnou praxou. Naopak, chceli sme všetky tieto segmenty – výskum, tretí stupeň vzdelávania a prax vzájomne prepojiť, aby šli ruka v ruku.

Chceli sme riešiť výskumné projekty, ktoré by nám pomohli vypĺňať tie medzery a príležitosti, ktoré sa nám objavovali a ktoré sme potrebovali riešiť pri automatizácii ako takej. A vedeli sme, že tieto po-



...opakujúce sa a rutinné činnosti majú zvládať technológie, zatiaľ čo ľudia sa majú venovať tvorivej a rozhodovacej práci.

Jana Ligušová  
M - D - J

znatky budeme vedieť následne použiť aj vo svojich projektoch. Pri spoločnosti CTRLto išlo týmto istým spôsobom. Pri automatizácii, keď si pripravujete všetko, od snímača až po finálny produkt, nám chýbali niektoré elektronické systémy, vtedy sme sa rozhodli založiť spoločnosť, ktorá bude práve tieto chýbajúce systémy vyvíjať a bude slúžiť na podporu našich spoločností ako takých, ale aj na podporu požiadaviek plynúcich z potrieb našich výskumných projektov a toho, čo potrebujeme v aplikáciách.

Nadväzne na to, sme s kolegom Cristianom Stratynskím otvorili úplne novú oblasť:

a síce, že prečo tie technológie, ktoré vyvíjame pre ťažký priemysel a teda pre zložené environmentálne podmienky, neskúsiť ponúknuť spoločnostiam zaoberajúcim sa vesmírnym výskumom. Veď predsa naše riešenia sú adaptovateľné na veľmi zložené podmienky meniacich sa extrémnych teplôt, vysokej prašnosti, výbušného prostredia a niektoré z nich sú typické aj pre vesmírne prostredie. A tak sme podklady k jednému z našich snímačov na princípe merania kapacít, na ktorý máme aj úžitkový vzor, podali ako projekt na Európsku vesmírnu agentúru a ako prvý projekt na Slovensku, realizovaný súkromnou spoločnosťou, sme naň získali od ESA podporu.

A tak sme vlastne so spoločnosťou CTRL prešli s automatizáciou až k vesmírnym technológiám, pretože sme tam videli obrovský potenciál aj do budúcnosti.

Michal: Ak by sme sa mali pozrieť za horizont, kde by ste chceli, aby vaše podnikanie bolo o 10 rokov?

Ján: Aj svojim študentom hovorím, že kybernetika má obrovský potenciál do vzdialenej budúcnosti, pretože vytvorí nie-



čo také, čo už bude autonómne, adaptívne a inteligentné, takto to je ešte stále obrovský challenge. A je dobre, že každá taká revolúcia, ktorá príde v oblasti technológií, prináša ďalšie a ďalšie svoje príležitosti, takže preto obrovskú budúcnosť – aj pre nás – vidím v umelej inteligencii v kozmickom priemysle.

Jana: V rámci Kybernetes mám víziu, mať na východe technologický inštitút v rámci umelej inteligencie, kde by sme naozaj mali aj PhD študentov. Napríklad to, čo robí pani Bieliková v Kempeľenovom inštitúte, také niečo nesmierne chýba, napríklad aj v Košiciach. A bolo by skvelé, mať také niečo aj v komerčnej sfére, čo bude uznávanou entitou, autoritou v tejto oblasti. Moja vízia je postupne otvoriť v tomto segmente aj PhD štúdium a stať sa erudovaným partnerom v nových oblastiach, ako je konverzačná, prediktívna AI, či

AI cybersecurity. V priemysle má však umelá inteligencia najväčší prínos, predovšetkým v prediktívnej údržbe, predikciách spotreby a výroby energií a v optimalizácii výrobných procesov; podobné uplatnenie má aj pri prognózovaní, napríklad v oblasti lokálnych predikcií počasia a extrémnych javov a podobne. Mojou ambíciou je, aby sme sa v najbližších rokoch etablovali ako autorita práve v týchto kľúčových oblastiach AI pre priemysel.

Michal: Moja ďalšia otázka mieri opäť do budúcnosti. Je nesporným faktom, že nikto z nás nemladne. Máte vízie a plány

v oblasti rozvoja biznisu, ale ako ste na tom s plánmi týkajúcimi sa budúcnosti rodiny v previazanosti na rodinné podnikanie? Aké kroky ste v tomto smere podnikli a aké boli vaše motivácie?

Ján: Prvotný moment, kedy som si uvedomil, že sa treba zamyslieť nad tým, ako to bude fungovať po nás, prišiel náhodne a neplánovane – v diskusii s mojim známym, ktorý práve v tom období riešil proces odovzdania firmy. Pre mňa to bolo ako blesk z jasného neba, keď som si uvedomil, ako rýchlo čas letí a že je čas začať to riešiť. O nejaký čas neskôr, pri diskusii s obchodným partnerom, som sa k tejto téme dostal opäť a tam už prišlo aj konkrétne prepojenie na vás. Takže toto bol ten prvý „štartér“ – uvedomiť si tieto súvislosti a tak, ako sa vedecky zaoberáme riadením, tak tieto systematické princípy sme chceli uplatniť aj pri správe našich spoločností.

A od tohto okamihu sme v tom s vami. Spoločne sme sa potom začali s týmto borieť a sme veľmi radi, že sme to vedeli dať spolu s Vami postupne, krôčik po krôčiku, do takéhoto stavu, ako je to v súčasnosti.

**Jana:** Jato vidím veľmi podobne, že keďže robíme kybernetiku, čo je veda o riadení zložitých systémov, mala by sa naša firma riadiť automaticky, nie? (smiech) Mali by sme fungovať spôsobom, že aj bez nás firma funguje v automatickom režime. Veľmi sa mi v tomto páči Baťov výrok „*Lidem myšlení, strojům dřinu*“, ktorý presne vystihuje našu filozofiu: opakujúce sa a rutinné činnosti majú zvládať technológie, zatiaľ čo ľudia sa majú venovať tvorivej a rozhodovacej práci.

**Ján:** Na jednom z našich prvých stretnutí ste nám položili otázku, čo nás v rámci riadenia spoločností trápi. Avtedy sme si zdefinovali dva, pre nás kľúčové, ciele: aby sme vždy dokázali spravodlivo odmeniť kľúčových ľudí, aby sme si ich udržali a minimalizovali fluktuáciu. Druhým cieľom bolo dosiahnuť, aby celá firemná štruktúra bola postupne čím menej závislá na nás dvoch.

**Jana:** Ešte by som dodala, keď už som vyššie spomenula Baťu, Baťa nenazýval svojich ľudí zamestnancami, ale spolupracovníkmi. A my tiež berieme všetkých okolo nás ako spolupracovníkov. My sme nikdy neboli takí, že by sme vyslovene dominovali ako majitelia. Robíme na projektoch obidvaja ako projektoví manažéri, manžel programuje aj ja programujem. Čiže spoločne niečo tvoríme a vytvárame aj takého ducha v tejto firme, že ľaháme všetci spolu. A takisto by sme chceli, aby sa ľudia u nás cítili odmenení



a cenení aj ľudsky aj finančne a aj do budúcnosti si želáme, aby to bolo takto nastavené.

**Michal:** Takže ak to zhrniem, my sme vlastne vybrali tím ľudí, ktorí dostali ponuku, aby sa zo zamestnancov stali akcionármi. To sa udialo minulý rok a teraz nasleduje prirodzená otázka po tom čo ste povedali vyššie: splnilo sa to? Znížila sa fluktuácia? Splnil status akcionára očakávaní tých konkrétnych ľudí o budúcnosti u vás? A splnili sa vaše očakávania?

**Ján:** Určite. Podľa môjho názoru, ako to ja cítim a vnímam, je, že ideme veľmi dobrým smerom. Povedal by som, že ten úvodný štartovací setup sa splnil s tým, že teraz si nadväzujeme na to, uvedomujeme, že by sa to malo efektívnejšie rozvíjať, lebo sú na to príležitosti a je tu aj možnosť rastu. Čo sa týka všetkých povinností, troška nás to odľahčilo. Máme veľmi šikovný tím, ale vidím, že ešte stále je tu možnosť rastu v tomto smere.

**Michal:** Rastutých ľudí alebo rastu počtu manažérov?

**Ján:** Oboje. Z hľadiska osobnostného, tam vidno obrovský posun, lebo tí ľudia dostali príležitosť a to ich skutočne našťartovalo. Oni aj predtým pracovali, boli šikovní, ale vidno, že sú aktívnejší, vo všetkých smeroch, aj čo sa týka stratégie. Ale stále ešte vidíme priestor pre rozvoj. Kvalitatívne aj kvantitatívne.

**Jana:** Čo ja vnímam ako najväčšie plus je, že to potlačilo taký ten individualizmus a ľudia dospeli k tomu, že vnímajú svoju pozíciu shareholderov a v dôsledku toho majú väčší záujem rozvíjať firmu.

**Michal:** To je skvelé, pretože to bol jeden zo základných cieľov, aby sa posunuli z pozície zamestnanca do pozície strategického manažéra. Takže o manažment sme sa postarali a teraz to zásadné: čo na to vaše 3 deti? Ako to vnímajú? Už to vnímajú? Ako ich zapájate do podnikania, do diskusií?

**Ján:** Ja si myslím, že dobre, že sme začali. Určite je dobre, že sme ich začali zapájať do diskusie a radi by sme, aby tá diskusia prebiehala ďalej a snažíme sa, aby mali čo najviac možností a príležitostí sa jej zúčastňovať.

A samozrejme, že je to aj vďaka spolupráci s vami, lebo už ste mali prvé stretnutie s našimi deťmi, kde ste im zo svojho pohľadu predstavili, aké sú možnosti a príležitosti, ktoré ich očakávajú a ktoré môžu využiť. Ale tu sme naozaj ešte iba na začiatku celého procesu.

My sa snažíme spoločne stretávať, približne raz do mesiaca a snažíme sa im ukazovať, čo robíme. Sú to prezentácie našich automatizačných zákaziek



a robíme to aj pre ich spolužiakov z triedy, aby videli o čom je automatizácia. Takže takto sa ich postupne snažíme zapájať do diania vo firmách, ale chceli by sme to určite zintenzívniť.

Ale je to ešte dlhšia cesta, lebo najstarší má dvadsaťjeden rokov, ten stredný má sedemnášť a najmladšia dcéra má šestnásť.

Čiže si myslím, že je veľmi dôležité teraz, v tomto čase, to podchytiť, ale vo výsledku sa oni musia rozhodnúť, ako sa postavia k správe firiem. Určite by sme boli radi, keby aj oni boli správcami týchto vecí a participovali na rodinnom biznise.

**Michal:** Ak sme hovorili, že sa venujete študentom, ako vidíte svoju rolu v budúcnosti v tejto oblasti? Keď si jedného dňa poviete, že dobre, odovzdali sme firmy deťom /manažérom? Chcete sa venovať vzdelávaniu alebo chcete oddychovať?

**Jana:** Určite by som sa chcela venovať vzdelávaniu, ale teraz sa na to ešte necítim. Jasi myslím, že keďže som si prešla tým, že som bola na univerzite,

bola som aj nejaký čas doma, tak akoby konečne – ak tak poviem – mám do čoho kopnúť. Čiže, aktuálne sa chcem primárne venovať projektom.

Ale perspektívne by som sa určite chcela venovať vzdelávaniu, lebo mňa baví učiť. Jasi som veľmi rada učila, keď som bola na univerzite, čiže to vnímam ako plus. Vzdelávanie má zmysel, lebo posúvame ďalšiu generáciu a bola by som veľmi rada, keby sme si tie talenty nechávali na Slovensku. Aby vzdelávanie bolo také, že tu chcú ostať, aby aj prácu mali takú, ktorá ich bude baviť a nejakým spôsobom stále posúvať a obohacovať.

Vzdelávanie je určite dôležité a chcela by som sa mu venovať.

**Ján:** Pri celom tomto som ako veľmi dôležitú vnímal jednu vec: odovzdávať kompetencie ďalším ľuďom. Ale pokiaľ nemám istotu, že ten človek je schopný byť samostatný a realizovať to, čo má, tak je mi veľmi ťažko odovzdať vedenie. Ako s akcionármi, tak aj s deťmi – musím si byť istý, že dokážu projekty a celú stratégiu ťahať sami.

Budem sa snažiť, aby sa čo najrýchlejšie dostali do tohto stavu. Zatiaľ však neviem definovať ten moment, kedy riadenie holdingu plne odovzdáme. Potrebujem mať istotu, že holding bude schopný fungovať samostatne. Aj preto je teraz našou najväčšou výzvou, pracovať na tom, aby procesy a ľudia boli postupne čoraz menej závislé na nás.

Ale ak by to bolo už o rok, tak by som bol strašne rád (smiech). Potom by som sa už mohol venovať aj iným veciam, ktoré ma bavia. A rád by som prišiel pomôcť v nejakých veciach, ale naozaj, už len ako pomocník. Ale podmienkou je, že to bude samo fungovať bez nás.

**Jana:** Japovažujem za dôležité byť tu ešte vtedy, keď deti nastúpia do biznisu. Aby sme im boli oporou a pomohli im zoznámiť sa s procesmi.

**Michal:** A otázka na záver: čo vás teší mimo práce – aké hobby?

**Ján:** Jamám rád stolný tenis a cyklistiku. A som ten klasický typ, čo preferuje bicykel bez elektriny.

**Jana:** Jamám toho veľa: mám rada fitness, venujem sa zdravej strave, mám rada cestovanie a cudzie jazyky, no a milujem čítanie kníh. Jetoho tak veľa, že až nestíham.

Michal Šubín a Martin Mičák

# Generačná výmena v rodinných firmách – ticho pred búrkou

V predošlých mesiacoch prebehol medzi slovenskými rodinnými firmami rozsiahly a svojou povahou **jedinečný prieskum**, ktorý iniciovali spoločnosti SUBIN & PARTNERS a ARDENLEGAL & TAX a **ktorý skúma postoje slovenských rodinných podnikov ku generačnej výmene** a ich pripravenosť na ňu.

V prieskume, ktorý realizovala agentúra MNFOR-CE, bolo oslovených vyše 12 tisíc rodinných firiem a primárne sa zameriaval na etablované podniky s viac než 10-ročnou históriou, stabilnými tržbami a relevantným počtom zamestnancov.

Michal Šubín: Naša práca nie je len o realizácii zadania. Sledujeme vnútornú dynamiku rodinných firiem a aktívne reagujeme na meniace sa nálady medzi generáciami. Pre uskutočnenie tohto prieskumu sme sa rozhodli preto, lebo aktuálne sa nachádzame v období, keď zakladatelia rodinných firiem prichádzajú do veku, keď by sa mali prirodzene obzerať po svojich nástupcoch. A čo je dôležité, na Slovensku k tejto generačnej výmene v rámci rodinných firiem dochádza po prvýkrát. Preto nás zaujímalo, akú má tento vývoj u nás dynamiku, v akej fáze sa v rodinných firmách aktuálne nachádza a chceli sme to porovnať s našou skúsenosťou. Ale predovšetkým, akým spôsobom sa rodinné podniky ku generačnej výmene stavajú, ako tento dôležitý krok plánujú – a či ho vôbec plánujú.

Martin Mičák: Keďže sa rodinnému podnikaniu venujeme dlhé obdobie, chceli sme aj touto aktivitou



prispiet' k ďalšiemu rozširovaniu informácií, ktoré sú pre rodinné firmy prínosné. Prieskum takéhoto rozsahu určite prispeje ešte k lepšiemu zmapovaniu prostredia a nálad podnikateľov, ktorí tvoria základ slovenského hospodárstva.

Výsledky boli prekvapujúce, ale v podstate potvrdili čo vidíme v našej praxi: Až 70 % rodinných firiem na Slovensku nemá jasný plán týkajúci sa generáčnej výmeny. Ak aj o nej uvažujú, chýba im konkrétna stratégia.

MŠ: Prečo je tento výsledok taký znepokojivý? Rodinné firmy patria medzi najstabilnejších hráčov slovenskej ekonomiky – tvoria významnú časť slovenských podnikov a patria medzi kľúčových zamestnávateľov vo svojich regiónoch. Pre hospodárstvo krajiny sú dôležitým pilierom. Nedívame sa na to len z pohľadu produkcie HDP, ale aj z hľadiska geografickej mobility a budovania komunit. Pretože v regióne, kde fungujúci podnik zamestnáva tamjšie obyvateľstvo, podieľa sa tým aj na vytváraní priestoru pre životné záujmy a budovanie komunity a je obvykle dôvodom, aby ľudia v danom regióne zostali a neodišli inam.

## Najväčšie obavy podnikateľov

Prieskum ukázal, že viac než tretina vlastníkov sa obáva, ako bude firma fungovať po ich odchode. S tým súvisia aj obavy z predaja spoločnosti (22 %) – majitelia cítia zodpovednosť voči zamestnancom, rodine aj komunite a zároveň im chýba aj legislatívna ochrana majetku, ktorá by im umožnila rozhodovať s väčšou istotou.



Martin Mičák (ARDENLEGAL & TAX)

„Medzigeneračný prechod je najväčší obchod v živote – často sú kupujúcimi vlastné deti. Najväčší problém je nedostatok odvahy a osvety, chýbajú jasné nástroje a funkčná legislatíva. Našou úlohou je pomáhať klientom pri daňovom a právnom nastavení tohto prechodu majetku, a to využitím konkrétnych a preverených nástrojov: predajov alebo vkladov aktív, podnikov, fúzií či odštiepeniami. Komplexne zastrešujeme aj zmluvné nastavenie vzťahov medzi členmi rodiny, od prvej po tretiu generáciu. Najmä vytvorením efektívnej holdingovej štruktúry zároveň možno ochrániť rodinný majetok a zefektívniť finančné toky medzi dotknutými zložkami podnikania.“

Michal Šubín (SUBIN & PARTNERS)

„Generačná výmena nie je len právny akt, ale dlhodobý proces, ktorý si vyžaduje pripravenosť všetkých zúčastnených strán. Mnohé firmy síce uvažujú o odovzdaní podnikania ďalšej generácii, ale len malá časť má vypracovaný konkrétny plán. Systematické a včasné plánovanie právnych, ekonomických aj rodinných aspektov je kľúčové pre stabilitu a kontinuitu rodinného podniku.“

Ak sa téma generáčnej výmeny nebude riešiť systematicky, hrozí zánik mnohých úspešných firiem alebo ich predaj zahraničným investorom.

MM: Rodinné podniky, najmä v menších mestách, majú významný ekonomický a sociálny dopad na miestnu komunitu. Aj z tohto dôvodu sa majitelia rodinných firiem prirodzene obávajú predaja firmy do rúk investorom, ktorí nemajú vzťah k danému podnikaniu a regiónu. Veľmi ľahko by mohlo dôjsť k narušeniu rovnováhy regionálneho ekosystému. O to viac im na tom záleží preto, lebo rodina po predaji ostáva žiť a fungovať v danej lokalite.

Ďalším, pre rodiny alarmujúcim, zistením je, že až 24 % detí nemá záujem pokračovať v podnikaní rodičov.

MŠ: V takomto prípade má rodina len dve východiská: predaj firmy alebo sa podnikanie postupne utlmí, rozplynie sa do prostredia a rodinná firma zanikne. Čo je to najhoršie, čo sa môže stať.

Tretina respondentov uviedla, že uvažuje o odovzdaní firmy ďal-

**takmer 70%**

rodinných firiem nemá plán komu a ako odovzdať biznis

**30 %**

plánuje firmu odovzdať ďalšej generácii

**Len 24 %**

má konkrétny plán na generačnú výmenu

**62 %**

firiem vedie výlučne rodina

šej generácii, ale len 24 % firiem má plán nástupníctva.

Aj preto je kľúčové začať s procesom generačnej výmeny včas a systematicky.

MM: Z pohľadu nástupu druhej generácie vnímame dva typické prístupy. Prvým je, že deti sú od malička prítomné v podnikaní, postupným a prirodzeným spôsobom získavajú informácie o fungovaní firmy a ich procesoch. Vtedy je väčšia šanca, že generačná výmena prebehne hladšie. Druhým častým prípadom je, že naopak, rodičia držia svoje deti od podnikania bokom a do firmy nastupujú až keď sú dospelé. V takýchto prípadoch

**takmer 20 %**

sa obáva, že nebude mať komu firmu odovzdať

**22,4 %**

má obavy z predaja firmy

**24,1 %**

sa obáva, že deti nechcú pokračovať v podnikaní

vidíme, že pre novú generáciu nie je také jednoduché vytvoriť si k rodinnému podniku vzťah. Nehovoriac o získaní si rešpektu u zamestnancov podniku.

Často vidíme, že emocionálny vzťah k firme prevyšuje racionálne rozhodovanie. Odovzdanie podniku potom prichádzaneskoro alebo vôbec.

Približne pätina respondentov sa obáva, že firmu nebude mať komu odovzdať.

MŠ: Sú to prípady, keď podnikateľ nemá deti alebo – a to je veľmi častý a dlhodobý problém, ktorý sledujeme v praxi – deti, ktoré odišli študovať do zahraničia, nemajú záujem sa vrátiť. Ten-

to exodus šikovných mladých ľudí pozorujeme vo zvýšenej miere v oblasti Východného Slovenska, hoci nie len tam a považujeme to za výrazný problém, ktorý neovplyvňuje len dotknuté rodiny, ale z pohľadu zamestnávania, celý región.

## Potreba profesionalizácie a podpory

Viac než 60 % firiem je stále výlučne pod rodinným vedením, pričom externý manažment využívalen tretina. To môže obmedziť rozvoj rodinných firiem, schopnosť inovácie ako aj zvládať zmeny, vrátane generačnej výmeny.

MM: Rodiny potrebujú predovšetkým podporu zo strany štátu prostredníctvom vhodnej legislatívy. Napriek tomu, že slovenská legislatíva je pomerne rigidná – predovšetkým v oblasti dedenia, manželstva, transferu majetku – nie vždy je východiskom hľadať riešenia v zahraničí. Aj na Slovensku je možnosť nájsť pre podnikateľov vhodné riešenia, je to len možno trochu komplikovanejšie a časovo náročnejšie, ale tie možnosti tu určite sú.

MŠ: Pre hospodárstvo štátu je kľúčové, aby podnikanie zostalo na Slovensku.

Rodinné podnikanie na Slovensku tak stojí na križovatke. Bez systematického plánovania a podpory odborníkov hrozí, že mnohé úspešné značky neprežijú alebo sa dostanú mimo rodinného prostredia. Ak sa však podarí nastaviť kontinuitu, rodinné firmy môžu zostať jedným z najdôležitejších pilierov slovenskej ekonomiky.

Uvažovali ste už vo Vašej firme o možnosti prevodu vlastníctva alebo vedenia na ďalšiu generáciu rodiny?

5

Nie, plánujeme firmu predať

9

Nie, neplánujeme odovzdanie firme v rodine

27

Zatiaľ o tom neuvažujeme

35

Uvažujeme o tom, ale ešte nemáme plán

24

Áno, plánujeme konkrétny prevod

Michal Šubín

# Ochrana rodinnej vízie a rodinného majetku

Slovenské podnikateľské rody dnes čelia výzvam ako nikdy predtým. Pripravujú sa na najväčší obchod svojho života – prevod majetku na budúce generácie. Ako naznačuje prieskum, ktorý sme realizovali počas leta, **takmer 70% slovenských rodín nemá jasný plán, ako naložiť so svojím majetkom do budúcnosti.**

Radi by sme Vám predstavili jednu z možností, ktoré rodiny v rámci medzigeneračného prechodu môžu zobrať do úvahy – vhodnú formu nadačnej, respektíve zvereneckej správy.

Skúste si na úvod urobiť drobný test. Radi by ste zachovali rodinný majetok v celku, efektívne zabránili jeho deleniu a možnostiam ohrozenia jeho celistvosti? Chceli by ste urobiť niečo pre to, aby majetok zostal pod výlučne kontrolou rodiny, nerozdobil sa na drobné časti, ktoré sa v čase rozpadnú a budú slúžiť všetkým naokolo, len nie vašim budúcim pokoleniam?

Máte pochybnosť, že vaše deti sú schopné a ochotné majetok prevziať a spravovať? Napríklad z dôvodu ich veku, neskúsenosti s podnikaním alebo všeobecnou neochotou prevziať podnikanie?

Chceli by ste majetku, ktorý po vás zostane, dať nejaký odkaz pre budúce generácie? Napríklad v tom, že majetok má slúžiť nielen vašim deťom, ale aj vašim vnúčatám a potom ďalším generáciám? Že sa deti majú povinnosť o vás postarať? Pomôcť komunite tak, ako ste to robili vy?

Ak ste si na niektorú z vyššie uvedených otázok zodpovedali kladne, potom pre Vás táto forma štruktúry môže byť relevantná.

Rodinný majetok je viac ako rodinný podnik, ktorý ste založili. Ambíciou rodiny by malo byť zachovanie majetku v rámci jej kontroly a v celku. To, že dnes má rodinný majetok podobu konkrétnej rodinnej firmy, ešte neznamená, že to bude platiť aj o 5 rokov. To, že rodičia založili pred tridsiatimi rokmi stavebnú firmu, neznamená, že ich deti a vnuci musia byť stavbári. Z našich skúseností vieme, že s veľkou pravdepodobnosťou tomu tak nebude.

Keď sme pred piatimi – šiestimi rokmi spomenuli možnosť predaja rodinnej firmy, často sa to považovalo takmer za rúhanie. Dnes už je to relevantná súčasť diskusie, ktorú s rodinami vedieme. Ak by sa rodina aj rozhodla svoje podnikanie predať, nadobudnutý finančný majetok si taktiež vyžaduje adekvátnu pozornosť, čo často býva pre rodiny ešte väčšou neznámou, ako riadenie firmy.

Aksa pred pár rokmi diskusia o zapojení externého manažmentu zdala pre mnohých science-fiction, dnes riešime túto tému racionálne ako jednu z možností, ktoré rodiny budú musieť využiť.

Potom, ako s rodinami diskutujeme vyššie uvedené často vidíme, že by zakladatelia chceli viac času na to, aby napríklad ich deti

dospeli, získali viac skúseností, zmenila sa legislatíva u nás. Žiaľ ale tento čas často nemáme a nadačný fond rodine môže toto obdobie preklenúť.

## Veríme v lásku, ale...

Nerobíme si ilúzie, aj v najusporiadanejšej rodine nastane obdobie, keď z rôznych dôvodov rodinné vzťahy ochladnú, alebo sa prinajmenšom výrazne zmenia. Do rodiny vstupujú partneri a partnerky a hoci to nikto nepovie nahlas, každý má nejaké vlastné očakávanie, či už od rodiny alebo od majetku. Nie je to niečo, čo predstavuje problém, len je dobré tieto očakávania vhodným spôsobom riadiť. Na jednej z rodinných rád som dostal otázku, čo má partner/partnerka priniesť do rodiny. Podľa môjho názoru, primárne lojalitu – k rodine a k možnostiam, ktoré rodina a jej majetok predstavujú. Tú istú lojalitu potom musí ale rodina ponúknuť aj prichádzajúcemu partnerovi/partnerke.

Ku zmene rodinnej vzťahovej „konštelácie“ môže dôjsť aj organicky – nástupom nových generácií, ktoré budú mať, prirodzene, vlastné predstavy o správe rodinnej firmy a majetku, čo bude určite predmetom mnohých diskusií a neobjíme sa povedať, že aj hádok. Budú to hádky racionálne, budú to aj hádky iracionálne. Podstatné je, mať mechanizmus, ktorým bude možné tento rodinný diskurz moderovať. A tu opäť vie efektívne pomôcť nadačný fond, pretože prostredníctvom jeho štruktúr a dokumentov je možné zakonzervovať niektoré

pôvodné zámery zakladateľa to aj s presahom cez generácie.

## Nie všetky deti (vnúčence, pravnúčence) sa podaria...

Vlastníctvo majetku fyzickou osobou je rizikom z viacerých dôvodov – základnou podstatou je



možné zlyhanie jednotlivca. Či už diskutabilná morálka a spôsob života alebo zlyhanie v rámci riešenia jeho pozostalosti, ho môžu priviesť do situácií, kedy hrozí exekúcia jeho majetku (vrátane) jeho podielu na rodinnom majetku. V oboch prípadoch reálne hrozí, že na valné zhromaždenie príde niekto, kto tam nepatrí a kto bude s takmer 100% istotou hľadať výlučne svoj osobný prospech.

Nadačný fond vytvára mechanizmus pre dlhodobú ochranu rodinného majetku pred internými

aj externými vplyvmi a hrozbami. Umožňuje zachovávať a spravovať majetok vsúlade so zámerom jeho zakladateľa. Obvykle pre dlhodobé poskytovanie benefitov pre členov rodiny, a to dokonca aj vtedy, keď už tu zakladateľ nebude.

Nadačný fond môže byť plne pod kontrolou rodiny, ale zároveň je jeho štruktúra oddelená od osobných vzťahov, čo pomáha ochrániť majetok rodiny, napríklad pred podnikateľskými rizikami, veriteľmi a tiež zachovať jeho stabilitu v čase tým, že majetok v nadačnom fonde nepodlieha dedičskému konaniu a nie je súčasťou BSM. Na druhej strane, pri vhodne nastavenej štruktúre a pravidlách, môže majetok v nadačnom fonde poskytovať benefity pre všetky určité osoby, pričom to môžu byť aj osoby bez pokrvného príbuzenstva.

## Keď sú deti ešte nedospelé...

Často vidíme situácie, kedy deti zatiaľ ešte nedospeli do stavu, aby boli schopné prevziať zodpovednosť za riadenie majetku. Potrebujú čas a príležitosti, aby dozreli. Majetok a jeho vlastníctvo však nepočká. Má svoj špecifický životný cyklus a potrebuje adekvátny dohľad a riadenie. Nadačný fond môže rodine chýbajúci čas „kúpiť“. Zakladateľ vie prostredníctvom štruktúr nadačného fondu veľmi detailne definovať formu a princípy správy rodinného majetku, ktoré budú pre jeho externého správcu záväzné. Po tom, ako deti dovŕšia potrebný vek, môžu dohľad nad správou majetku prevziať oni, prípadne sa na jeho správu aj priamo podieľať.

Rozhovor

# Tradícia verzu profesionalita: čo prinesie rodinnej firme externý manažér?



Rozhovors Lianou Abaffyovou, skúsenou konzultantkou v oblasti **Executive Search** pre rodinné podniky i medzinárodné spoločnosti **FONDATI & PARTNERS**

Čo je prínosom pri angažovaní externého manažéra z medzinárodného prostredia do rodinnej firmy?

Veľkým prínosom pre rodinnú firmu je v rámci top manažmentu angažovať kandidátov so skúsenosťami z medzinárodných firiem. Zvyčajne vedia priniesť nové impulzy a inovácie, ktoré firme umožňujú rásť a rozvíjať jej konkurenčnú pozíciu. Medzinárodné firmy sú charakteristické vyššou úrovňou profesionality v rámci procesov a systémov, ktoré sú práve v rodinných firmách zväčša boľavým miestom. Prepojenie týchto dvoch svetov prináša benefity na oboch stranách, pre rodinnú firmu vo forme

získania medzinárodného know how, a pre kandidáta priestor pre strategické rozhodovanie s praktickým prístupom bez zbytočnej byrokracie.

Na čo si má dať rodinná firma pozor pri výbere externého manažéra?

Z pohľadu rodinnej firmy treba výberu venovať primeranú pozornosť a nechať si dostatok priestoru a času na preverenie oblastí, ktoré do procesu vstupujú práve vzhľadom na špecifiká rodinnej firmy. Dokážu totiž výrazne ovplyvniť úspešnosť a udržateľnosť budúcej spolupráce. V praxi to znamená minimálne tri až štyri stretnutia s kandidátom,





dôkladné preverenie jeho profesionálnych skúseností, zručností a potenciálu, jasné nastavenie a prediskutovanie kompetencií a zodpovedností, ako aj otvorenú debatu o očakávaniach na oboch stranách. Výraznou pridanou hodnotou môže byť pre rodinnú firmu zapojenie do výberu skúsených personálnych konzultantov, ktorí vedia objektívne a profesionálne posúdiť vhodnosť kandidáta a tým významne zvýšiť pravdepodobnosť úspešného a udržateľného partnerstva.

Čo by mala rodinná firma preveriť predtým, než sa rozhodne prijať kandidáta do firmy:

Okrem odborných skúseností, je dôležité pozerieť sa aj na kompatibilitu manažéra s rodinnou firemnou kultúrou. V rodinných firmách totiž neplatia iba formálne pravidlá, ale významnú rolu zohrávajú aj hodnoty, tradície a neformálne vzťahy, ktoré by mal kandidát rešpektovať, pretože ovplyvňujú každodenné fungovanie organizácie. Zároveň je dôležitá aj emocionálna inteligencia manažéra, pretože pri zavádzaní

zmien, bude čeliť vyššej rezistencii zo strany zamestnancov, ktorí ho/ju dokonca môžu vnímať ako hrozbu. Preto je nevyhnutné, aby vedel citlivo vnímať emócie zamestnancov, efektívne zvládať konflikty a viesť zmeny postupne, minimalizovať potenciálne riziká, napríklad aj vo forme odchodu dlhoročných zamestnancov.

Čo by mala rodinná firma preveriť v oblasti leadershipu?

Z hľadiska leadershipu je pre rodinnú firmu kľúčové, aby

manažér vedel budovať vzťahy založené na dôvere nielen s rodinnými príslušníkmi, ale aj so zamestnancami, keďže voľba a charakter vzťahov v rodinných firmách často presahuje profesionálnu rovinu a prerastá do osobných väzieb.

Prečo je dôležité preveriť motiváciu kandidáta?

Nevyhnutné je dôkladne preveriť kandidátovu motiváciu k zmene a záujem práve o prácu v rodinnej firme. Je dôležité porozumieť, čo kandidáta vedie k hľadaniu novej výzvy, aké má očakávania a či mu naša rodinná firma dokáže poskytnúť dostatočný priestor na realizáciu jeho profesionálnych ambícií. Toto preverenie pomáha predísť situáciám, kedy by sa manažér mohol po krátkom čase cítiť obmedzovaný špecifikami rodinného prostredia alebo nedostatkom príležitostí na osobný a kariérny rast. Jasná zhoda medzi motiváciou kandidáta a ponúkanými možnosťami firmy je preto kľúčová pre dlhodobú spokojnosť a úspešnú spoluprácu.



Rozhovor

# Ochrana rodinného majetku – rodinné podnikanie



Rodinné podnikanie je často výsledkom desaťročí práce, nasadenia a osobných obetí. Ako však tento majetok a firmu chrániť, aby prežili aj nečakané situácie a zároveň mohli byť odovzdané ďalším generáciám? **O týchto otázkach sme sa porozprávali s Martinom Mičákom, advokátom z advokátskej kancelárie ARDENLEGAL & TAX.**

Prečo je dnes téma ochrany rodinného majetku taká aktuálna?

MM: Táto téma je čoraz dôležitejšia. Na Slovensku máme mnoho firiem, ktoré vznikli začiatkom 90. rokov a za tri desaťročia si vybudovali značný majetok. Často je však sústredený v jednej právnej entite alebo dokonca v rámci živnosti. To so sebou prináša množstvo rizík – od osobného ručenia až po ohrozenie majetku v prípade nečakaných udalostí. Podnikatelia si preto začínajú uvedomovať, že ak chcú ochrániť výsledky svojej práce a pripraviť pôdu pre budúce generácie, musia myslieť aj na právnu ochranu majetku.

Aké sú základné spôsoby, ako možno rodinný majetok chrániť?

MM: Všetko závisí od toho, v akej forme je majetok naakumulovaný. Stále sa stretávame s tým, že podnikatelia vlastnia v rámci firmy aj majetky, ktoré používajú súkromne. To je pozostatok z minulosti, keď sa cez jednu spoločnosť nakupovalo všetko – od výrobných hál až po rodinné autá. Takáto kumulácia je rizikom.

Oveľa rozumnejšie je oddeliť podnikateľský majetok od súkromného a vytvoriť efektívnu štruktúru, ktorá ochráni vytvorené hodnoty v prípade neočakávaných problémov.

Môžete uviesť konkrétny príklad?

MM: Predstavme si živnostníka, ktorý podniká od roku 1994, má ročné tržby okolo milióna eur a vlastní stroje, halu a iný majetok. Všetko je však viazané na jeho osobu. Často majetok spadá aj do bezpodielového spoluvlastníctva manželov. To znamená, že ručí celým svojím majetkom, vrátane toho rodinného. Ak by sa živnostníkovi niečo stalo, napríklad nehoda, spor s obchodným partnerom, daňová kontrola s dorubenním dane, ohrozený je nielen on ako podnikateľ, ale aj jeho manželka a prípadne aj deti. S cieľom predísť týmto problémom je prvým a nevyhnutným krokom transformácia podnikania z formy živnosti na formu obchodnej spoločnosti. Najčastejšie sú využívané formy spoločnosti s ručením obmedzeným a akciové spoločnosti.

Čo je pri takejto transformácii kľúčové?

MM: Dôležité je presne identifikovať, aký majetok má podnikateľ k dispozícii, a rozhodnúť sa, čo a ako presunúť do danej spoločnosti. Tento proces musí byť nie len právne správny ale najmä daňovo neutrálny. To znamená, že transformácia nesmie pre dotknutého živnostníka priniesť dodatočnú a mimoriadnu daňovú povinnosť. Z podnikateľského hľadiska by takýto proces nemal veľmi zmysel. Následne je veľmi dôležité, aby boli majetkové vzťahy na úrovni nadobúdajúcej spoločnosti dobre nastavené, či už v rámci rodinných príslušníkov alebo aj voči manažérom, pokiaľ má podnikateľ záujem ich zapojiť do vedenia rodinného podnikania. Treba si uvedomiť, že každá takáto transformácia podnikania neprinesie podnikateľovi okamžitý zisk, ale synergie do budúcnosti sú významné, či už v podobe možných daňových úspor, efektivity riadenia, atraktivity pre investorov, alebo aj spomínanej ochrany majetku a diverzifikácie rizík.

Mnohí podnikatelia fungujú ako jednoosobové spoločnosti, v ktorých sústredia aj súkromný majetok. Hrozia v tomto prípade nejaké riziká?

MM: Samozrejme. Veľa ľudí si neuvedomuje, že peniaze firmy nie sú ich peniaze. Aj keď je majiteľ jediným spoločníkom a konateľom, spoločnosť je samostatná entita, ktorá môže mať veriteľov – obchodných partnerov, daňový úrad a pod. Konateľ preto musí konať s odbornou starostlivosťou a zaobchádzať s majetkom firmy ako s majetkom firmy, nie ako so súkromnými aktívami. Ak štatutár nemá dostatok vedomostí v určitej záležitosti, je jeho povinnosťou

prizvať si odborníkov – daňových poradcov, právnikov či účtovníkov. V opačnom prípade riskuje, že ak svojím rozhodnutím spôsobí škodu, môže niesť aj osobnú zodpovednosť.

V jednom z podcastov ste hovorili o „pohotovostnom pláne“ pre prípad, že konateľ nebude schopný konať. Ako to súvisí s ochranou majetku?

MM: Veľmi úzko. Ak má firma jedného konateľa a ten náhle zomrie alebo dlhodobo nemôže vykonávať svoju funkciu, spo-



**...jednoducho oddeliť prevádzku od majetku, využiť daňové výhody pri výplate dividend či pri predaji podnikania.**

Martin Mičák  
ARDEN LEGAL & TAX

ločnosť je paralyzovaná. Počas pandémie som zažil dva prípady, kedy zomrel jediný štatutár firmy. V oboch prípadoch išlo o menšie firmy ale na takúto situáciu neboli pripravené. V jednom z nich spoločnosť obchodovala so zahraničím a zásielky od dodávateľov sa zasekli na colnici. Spoločnosť tak bola do skončenia dedičského konania a vymenovania nového štatutára do veľkej miery paralyzovaná a hrozili jej žaloby od jej klientov z dôvodu nedodania tovaru. Nakoniec to dobre dopadlo ale firma utrpela významné straty za relatívne krátke obdobie. V druhom prípade nastal problém, keďže majiteľ rokoval o potenciálnej transakcii s investorom.

Majiteľ zomrel a nemal vo firme za seba žiadnu osobu, ktorá by vedela dotiahnuť predaj dokonca. Investor nakoniec odskočil od rokovania a transakcia sa prirodzene neuskutočnila.

Odporúčame preto klientom, aby mali v spoločnosti viaceré osoby oprávnené konať, či už v podobe viacerých konateľov, prokuristov, alebo aby mali dostatočne pokryté konanie voči tretím osobám plnými mocami. To zabezpečí, aby firma aj v krízovej situácii fungovala ďalej. Vzťahy medzi viacerými konateľmi alebo právomoci prokuristu, či osôb splnomocnených na určité jednanie sa upravujú v internej dokumentácii, kde sa jasne nastavujú pravidlá a limity pre ich konanie.

Na čo ďalšie by si mali podnikatelia dávať pozor?

MM: Okrem toho, že podnikatelia by nemali kombinovať súkromný majetok s podnikateľským v jednej právnej forme, je vhodné oddelenie majetku a prevádzky, hlavne v prípadoch kde je majetok slúžiaci na podnikanie veľkej hodnoty. Z prevádzky firmy vznikajú operatívne riziká, súdne spory, dorubenia dane, pokuty zo strany štátu alebo aj problémy so splácaním úveru. Keď sa to spojí s poklesom tržieb a disponibilných prostriedkov, môže byť ohrozený majetok spoločnosti. Vtedy podnikatelia ocenia, že veritelia nemôžu siahnuť na haly a iný hmotný majetok. Časový aspekt je v tomto ohľade veľmi dôležitý. Oddelenie prevádzky od majetku je možné realizovať aj keď nastanú problémy, ale vtedy je treba zohľadniť aj iné aspekty ako poškodzovanie veriteľa alebo odporovateľnosť právnych úkonov.

Je riešením holdingová štruktúra?

MM: Áno a využíva sa veľmi často. Znie to zložito, ale v praxi to znamená, že jedna materská spoločnosť drží podiely v jednej alebo viacerých ďalších dcérskych firmách. Takto možno jednoducho oddeliť prevádzku od majetku, využiť daňové výhody pri výplate dividend či pri predaji podnikania. Rovnako je takto možné efektívne nastaviť vzťahy medzi vlastními. V každom prípade je dôležité, aby štruktúra bola jednoduchá a funkčná – nemá zmysel zakladať desiatky „spiacich“ firiem ale treba využiť všetko čo má podnikateľ k dispozícii, napríklad firmy, ktoré nevyužíva.

Má Slovensko vhodné podmienky na takéto riešenia?

MM: Určite áno. Slovenské legislatívne prostredie poskytuje mnoho možností. Nevýhodou je, že proces presunu majetku či transformácie podnikania nie je vždy daňovo zvýhodnený. Preto si treba dať pozor najmä na spôsob transferu majetku, o to viac ak sa realizuje medzi spriaznenými osobami. Rozdielne daňové zaťaženie a riziká môžu byť pri priamom predaji majetku alebo pri jeho vklade do imania spoločnosti.

Ako dlho trvá vytvorenie takejto štruktúry?

MM: Závisí od konkrétnych úkonov, môže ísť o predaj majetku, jeho vklad do spoločnosti

alebo o vyčlenenie časti podniku. Najviac času obvykle zaberá vypracovanie znaleckého posudku, pokiaľ je potrebný. Vo väčšine prípadov sa však celá štruktúra dá pripraviť v priebehu dvoch až troch mesiacov.

Čo ak sa podnikateľ rozhodne predaj len určitú časť podnikania?

MM: Právna to je holdingová štruktúra vhodná. Často sa stáva, že podnikateľ má kupujúceho na



nejakú divíziu podnikania, ktorá je inkorporovaná v jednej entite spolu s inými prevádzkami. Takúto divíziu je možné vyčleniť priamym predajom jednotlivých aktív, prezmluvnením zamestnancov a prezmluvnením obchodných vzťahov. Alternatívne je možné ju vyčleniť ako samostatný celok prostredníctvom časti podniku, a to predajom do spriaznenej spoločnosti alebo vkladom do dcérskej spoločnosti. Predaj alebo vklad časti podniku nie je napríklad predmetom DPH a aj tržná hodnota celku môže byť odlišná ako pri predaji jednotlivých aktív.

Tých možností a sledovaných aspektov je samozrejme viac. Pri takomto type transakcie je tiež potrebné zvažovať nie len spôsob vyčlenenia ale aj to, aby bol následný predaj investorovi pre majiteľa daňovo efektívny.

Aké riziká prináša reorganizácia podnikania?

MM: Každý krok musí mať ekonomické opodstatnenie a toto opodstatnenie musí byť preukázateľné. Daňový úrad počas kontroly zisťuje, či dané

presuny majetkov alebo iné súvisiace transakcie mali reálny podnikateľský dôvod, alebo išlo len o snahu získať daňovú výhodu. Na to si treba dať určite pozor. Preto napríklad odporúčam klientom, aby v podkladovej dokumentácii k reorganizácii, stanoviskách poradcov, prevodných dokumentoch alebo interných korpo-

rátnych dokumentoch, mali tieto skutočnosti dostatočne pokryté. Musí byť jasné prečo sa daná transformácia realizuje, či už ide o nastavenie vzťahov v rodine, medzigeneračný prechod majetku, zapojenie manažérov, budúci predaj a podobne. Tiež je veľmi vhodné, ak je zmienka o účele transakcie uvedená v transakčnej alebo bankovej dokumentácii, kde už vstupuje externý prvok. Z pohľadu najmä daňovej obhájtiteľnosti úkonov to môže byť zásadné.

Mario Fondati

# Petramed: rodinná tradícia, ktorá rastie s dôverou a víziou

PETRAMED

U DOBRÝCH ZUBÁROV

Rodinná firma Petramed vznikla s cieľom priniesť kvalitnú zdravotnú starostlivosť a ľudský prístup k pacientom. Dnes stojí na pevných základoch zakladateľskej generácie, no zároveň sa rozvíja vďaka energii a víziám jej nástupcov. Spojenie odbornosti, rodinnej dôvery a moderného riadenia robí z Petramedu príklad toho, ako môže rodinný podnik úspešne rásť a pripravovať pôdu pre ďalšie generácie. [Viac v rozhovore s jej spolujiteľom a konateľom Petrom Džupom mladším.](#)



Čo bola vašahlavná motivácia vstúpiť do rodinnej firmy?

Na začiatku tam vlastne ani nebola úplne motivácia v podobe vedomého rozhodnutia, skôr to

bolo prirodzené pokračovanie. Firma tu bola, rodičia ju vybudovali a ja som sa do nej postupne zapojil. Až neskôr som si uvedomil, že tá hlavná motivácia je posúvať ju ďalej, priniesť nové procesy, nové nápady a zároveň rešpektovať to, čo bolo vybudované.

Aké výzvy a obavy vás sprevádzali pri nástupníctve, aj keď váš otec vo firme stále pôsobí, a čo bolo pre vás najdôležitejšie nastaviť?

Na začiatku sme vlastne ani nemali veľké obavy – skôr sme nevedeli, čo nevieme. Postupne, keď sme sa začali vzdelávať o generačnej výmene, zistili sme,

že to najťažšie je nastavenie kompetencií. Mal som zodpovednosť za riadenie firmy, otec bol vedúci lekár, obaja sme boli konatelia, ale on bol zároveň aj majoritný vlastník. Bola to náročná dynamika – zároveň nadriadený, podriadený aj partner v riadení. Preto bolo kľúčové nastaviť, kto má za čo zodpovednosť, kde má rozhodujúce slovo. Postupne sme sa dostali aj k majetkovému usporiadaniu a k debatám, čo rozhoduje operatíva a čo už majitelia. Vďaka tomu, že sme to riešili s víziou, že raz môže byť vo vedení niekto mimo rodiny, dnes je už veľa vecí nastavených tak, že firma funguje ďalej, aj keď som z roly výkonného riaditeľa odišiel.

Ako dnes funguje spolupráca v rodinnom tíme – aké sú jej výhody a kde naopak vnímate limity oproti klasickým firmám?

Výzvou je vždy to, že rodinný vzťah sa prenáša aj do pracovného – nie je to len šéf a kolega, ale aj otec a syn, rodič a dieťa. To mení dynamiku, komunikáciu, a pre ľudí zvonku to môže byť niekedy mätúce. Na druhej strane je tam silná výhoda – aj keď sa dostaneme do konfliktu, stále ostávame rodinou, a to nás vedie k tomu, že problémy musíme prekonať spolu. Pre kolegov môže byť výzvou, že sme flexibilnejší a nie tak striktno viazaní štruktúrami ako v korporáciách, ale práve tá flexibilita je pre nás aj veľkou výhodou.

Ako si predstavujete budúcnosť rodinného podniku – zapojenie ďalších generácií a dlhodobý rozvoj Petramedu?

Budúcnosť vidíme v ďalšom raste – či už tam, kde sme dnes, alebo v nových lokalitách. Plánujeme aj určitú diverzifikáciu, lebo pri väčšej veľkosti je to dôležité. Máme rodinnú radu, kde sa rozprávame o zapojení detí a partnerov, a máme aj definované pravidlá – od akého veku sa môžu zapájať do diskusií. Zároveň máme jasno v tom, že ak niekto nechce pracovať v manažmente firmy, je to úplne v poriadku. Podstatné je, aby boli pripravení spravovať majetok, rozumeli finančnej gramotnosti a vedeli fungovať v rolách vlastníkov či v správnej rade. Preto sa snažíme o firme pravidelne rozprávať, aby mali kontext a vedeli robiť kvalitné rozhodnutia.

Odporúčali by ste majiteľom rodinných firiem v otázkach nástupníctva obrátiť sa na odborníkov? Ak áno, v akých oblastiach je to podľa vás najdôležitejšie?

Jednoznačne áno. My sme si na začiatku veľa vecí riešili sami, ale až neskôr sme zistili, že skúsenosti odborníkov sú veľmi cenné. Pomáhajú nielen v oblasti štruktúry firmy a nastavenia kompetencií, ale aj vo



vzťahovej rovine – ako sa o týchto témach rozprávať. Odborníci vedia pripraviť rodinu na to, aké pocity prežíva odchádzajúca aj nastupujúca generácia, a nasmerovať debatu k dôležitým otázkam. Kľúčové sú tri oblasti: majetková – upratať vlastnícke vzťahy s ohľadom na budúce generácie; organizačná – nastavenie kompetencií a zodpovedností; a vzťahová – aby rodina vyšla z procesu silnejšia a nie rozdelená.



Martin Mičák

# Novinky z legislatívy a judikatúry

Dôkladne sledujeme legislatívne zmeny a významné rozhodnutia súdov, ktoré môžu mať dopad aj na Vaše podnikanie.

## Neurčité vyhlásenia v transakčných zmluvách môžu byť právne bezvýznamné

Vrchný súd v Prahe vo svojom rozhodnutí č. k. 7 Cmo 21/2024-144 konštatoval, že niektoré prehlásenia v zmluve o prevode podielu boli natoľko neurčité, že ich obsah nebolo možné určiť ani výkladom. Takéto právne jednanie je považované za zdanlivé, a teda sa k nemu neprihliada. Príkladom sú bežné formulácie typu „spoločnosť neuzavrela žiadne úverové zmluvy“ alebo „vykonávala činnosť v súlade s predpismi ČR“. Dôsledkom bolo, že kupujúci nemal nárok na zmluvnú pokutu ani pravdepodobne na náhradu škody, keďže podľa súdu nedošlo k porušeniu zmluvy. Rozhodnutie predstavuje varovanie pre M & A prax aj na Slovensku – aj štandardné znenie vyhlásení a záruk môže byť právne neúčinné, ak nie je dostatočne konkrétne.

› **Čo to znamená v praxi:** Pri uzatváraní M & A zmlúv je

nevyhnutné formulovať vyhlásenia a záruky presne a jednoznačne. Všeobecné alebo neurčité vyhlásenia môžu byť súdom považované za právne neúčinné, čo má za následok, že kupujúci sa nemôže účinne domáhať ani zmluvnej pokuty, ani náhrady škody pri ich porušení.

## České súdy: evidencia skutočných majiteľov porušuje ústavné práva

Najvyššie súdne authority v Českej republike rozhodli, že súčasná povinnosť zverejňovať údaje o skutočných majiteľoch firiem zasahuje do ústavne chránených práv, najmä práva na súkromie a ochranu osobných údajov. Rozhodnutia vychádzajú z rozsudku Súdneho dvora EÚ z roku 2022, ktorý označil verejný prístup k týmto informáciám za nekompatibilný s právom EÚ. Pre firmy to znamená obmedzenie verejného prístupu k údajom o skutočných majiteľoch a vyššiu

ochranu ich osobných údajov pred neoprávneným sprístupnením. Český štát tak bude musieť upraviť legislatívu tak, aby zodpovedala európskym štandardom ochrany súkromia.

› **Čo to znamená v praxi:** Aj slovenská verejnosť bude mať obmedzený prístup k informáciám o skutočných majiteľoch českých spoločností. Na druhej strane firmy získajú vyššiu ochranu osobných údajov. Bude ale zároveň potrebné sledovať legislatívne zmeny, ktoré prinesú nové povinnosti a obmedzenia.

## Riziká daňovej optimalizácie: prepojenia, podvody a dôsledky rozhodnutí NSS

Nedávne rozhodnutie NSS Českej republiky č. k. 5 Afs 53/2025 upozorňuje na riziká spolupráce s firmami zapojenými do daňových podvodov. Prípady

známeho výrobcu bazénov, ktorý nakupoval reklamu od podvodnej spoločnosti, viedol k tomu, že bol označený za „inak spojenú osobu“. Výsledkom bola dodatočná daňová povinnosť vo výške 8,5 milióna Kč za jediný rok, vrátane penále a úrokov, ktoré od roku 2015 môžu výrazne prevýšiť samotnú daň. Navyše hrozia ďalšie kontroly a dokonca trestné stíhanie.

Z rozhodnutia vyplýva niekoľko dôležitých ponaučení. Ak podnikateľ vedome profituje z podvodného reťazca, môže byť finančnou správou považovaný za účastníka podvodu. V takom prípade mu hrozí, že mu správca dane domeria daň napríklad z dôvodu neprimerane vysokých cien. V prípade súdneho sporu sa navyše informácie o fyzických osobách môžu objaviť na úradnej tabuli, a pri právnických osobách zostáva obchodné meno verejne dostupné. Aj keď niektorí môžu tvrdiť, že negatívna reklama je stále reklama, hrozba dodatočného vyrubenia dane v miliónoch a trestného stíhania rozhodne nie je ideálnym základom pre rozvoj podnikania.

Čím väčšia firma, tým ťažšie je obhájiť nevedomosť. Ak má podnik veľký marketingový tím, je ťažko uveriteľné, že si nevšimol podozrivo vysoké ceny reklamy od podvodného dodávateľa. Platby v hotovosti, neoverení partneri, nehodnotenie výhodnosti

transakcií môžu byť použité ako nepriamy dôkaz. Súd upozornil, že aj kombinácia podozrivých okolností môže stačiť. Zároveň sa ukázalo, že konfrontačný prístup voči správcovi dane nemusí byť efektívnou stratégiou. Súd síce uznal procesné pochybenia správcu dane, no zároveň kriticky zhodnotil správanie zástupcov spoločnosti. Férový prístup počas celého konania zvyšuje šance na úspešnú obranu.

› **Čo to znamená v praxi:** Firmy si musia dôsledne preverovať



svojich obchodných partnerov a dať si pozor na indikátory podvodného správania (napr. ceny služieb). Ak sa ukáže, že obchod účelovo prebiehal cez podvodnú spoločnosť, hrozí im dodatočné zdanenie, vysoké úroky a dokonca aj trestné stíhanie – a to aj vtedy, ak sa budú odvolávať na „nevedomosť“. Tieto závery aplikuje vo svojej praxi aj slovenský správca dane a teda rozhodnutie je nepochybne relevantné aj pre slovenských podnikateľov,

najmä tých, ktorí sa vedome zapojili do reťazca vykazujúceho podvodné črty.

## Dôkazné bremeno pri podvodoch na DPH leží na správcovi dane

Najvyšší súd Českej republiky v rozsudkoch 2 Afs 144/2024 a 21 Afs 92/2025 zdôraznil, že samotné indicie ako absencia písomných zmlúv, hotovostné platby, virtuálne sídlo, vágnosť zmlúv, rizikovosť oboru či neprimerané navýšenie

cieň nestacia na odopretie odpočtu DPH. Správca dane musí uniesť dôkazné bremeno a preukázať, že daňový subjekt vedome participoval na podvode. V opačnom prípade je odopretie odpočtu nezákonné.

› **Čo to znamená v praxi:** Daňovým subjektom nemožno odoprieť nárok na odpočet DPH

len na základe podozrivých okolností. Správca dane musí preukázať vedomosť o podvode konkrétnymi dôkazmi. Pre podnikateľov je to posilnenie právnej istoty – ak sami nepáchajú podvod, nemôžu niesť zodpovednosť len za chyby obchodného partnera. Rozhodnutie je na ochranu aj slovenských podnikateľov a môže byť súčasťou procesnej obrany pri daňových kontrolách zameraných na DPH.

## Zdanenie v zahraničí nevyklučuje zneužitie práva

Najvyšší správny súd Českej republiky v rozhodnutí č. k. 8 Afs 270/2023 potvrdil zneužitie práva v prípade vnútro skupinového dlhového financovania, kde dlhodobý úver nebol priebežne splácaný. Súd zdôraznil, že zdanenie príjmu v zahraničí – ak je len marginálne – nebráni záveru o zneužití práva. Daňová výhoda bola identifikovaná v uplatnení úrokových nákladov voči zdaniteľným výnosom, pričom zahraničný veriteľ (v Holandsku) zdanil len rozdiel 0,125 % medzi prijatým a poskytnutým úverom. NSS ČR zároveň uviedol, že zneužitie práva sa nemusí týkať len úplnej eliminácie daňovej povinnosti. Argumentácia zdanením u nespojených držiteľov skupinových dlhopisov bola označená za neprípustnú. Súd sa preto nezaoberal tým, či už samotné zníženie daňovej povinnosti v ČR mohlo predstavovať zneužitie práva bez ohľadu na zahraničné zdanenie.

› **Čoto znamená v praxi:** Firmy nemôžu počítať s tým, že im stačí ukázať aspoň minimálne zdanenie v zahraničí. Ak sú úrokové náklady umelo nastavené a úver sa reálne nespláca,

hrozí riziko, že správca dane to vyhodnotí ako zneužitie práva a dodatočne vyrubí daň.

## Rozsudok Súdneho dvora EÚ v kauze Arcomet: Transferové ceny ako zdaniteľné plnenie

Súdny dvor Európskej únie vydal dlho očakávaný rozsudok v prípade Arcomet, ktorý prináša zásadné objasnenie vzťahu medzi

čo belgická materská spoločnosť vyhľadávala zákazníkov a dohadovala podmienky. V zmluve sa matka zaviazala vyrovnávať nesúlad v prevádzkovej marži prostredníctvom ročných faktúr. V rokoch 2011 – 2013 bol zisk rumunskej dcéry vyšší než zmluvne stanovené rozpätie, čo viedlo k výstaveniu vyrovnávacích faktúr. Súd potvrdil, že aj odmena podmienená výsledkom môže byť súčasťou zdaniteľného plnenia, ak je presne definovaná v zmluve. Odmena, hoci premenlivá – teda závislá od výšky dosiahnutej marže – ne-

bola bezúčelná, náhodná ani nevyčísliteľná, a preto spadá do režimu DPH.

Zároveň súd pripustil, že v určitých prípadoch môže byť zvažovaná aj možnosť spätného transferového vyrovnania narovnania – teda situácia, v ktorej by belgická materská spoločnosť vyplácala rumunskej dcére kompenzáciu za poskytnuté služby.

Táto možnosť však prichádza do úvahy len vtedy, ak existuje priama súvislosť medzi poskytnutými službami a finančným protiplnením, ktoré je zmluvne podložené a ekonomicky opodstatnené.

› **Čoto znamená v praxi:** Firmy musia pri nastavení transferových cien počítať s tým, že ich vnútro skupinové finančné vyrovnania nebudú mimo dosah DPH.



transferovými cenami a daňou z pridanej hodnoty. Podľa rozsudku predstavuje odmena za služby v rámci skupiny – ak je podrobne popísaná v zmluve, vypočítaná podľa metodiky OECD a viazaná na časť prevádzkovej marže – skutočné protiplnenie za poskytnuté služby za úplatu, ktoré podlieha DPH.

Prípado sa týkal rumunskej dcérskej spoločnosti, ktorá nakupovala a prenajímala žeriavy, zatiaľ

# Predstavujeme



**Petra Jobb**

Senior Associate  
ARDEN LEGAL & TAX

Petra je skúsená advokátka s viac ako 15- ročnou praxou, najmä v oblasti obchodného a pracovného práva, práva duševného vlastníctva a ochrany osobných údajov. V rámci svojej praxe sa osobitne zameriava na poradenstvo pre privátnych klientov a rodinné podniky.

V oblasti obchodného práva sa zaoberá hlavne transakčným poradenstvom, reorganizáciou holdingových štruktúr a premenami spoločností. Petramá zasebou mnoho rozmanitých projektov, od prípravy zmlúv pre medzinárodných klientov, cez právne due diligence až po komplexné transformačné procesy vo veľkých skupinách. Jej práca často znamenala kombináciu právnickej precíznosti s kreatívnym nadhľadom, napríklad keď riešila neštandardné právne záležitosti alebo hľadala netradičné spôsoby, ako zjednodušiť život klientom. Bohaté odborné znalosti využíva pre komplexné právne služby a poradenstvo tak firemným, ako aj privátnym klientom pri všetkých aspektoch podnikania.

V oblasti pracovného práva Petra pomáha klientom riešiť rôzne citlivé situácie tak, aby sa predišlo súdnym sporom a zároveň boli dodržané všetky právne náležitosti, a to najmä pri ukončovaní pracovných pomerov. Často rieši aj nastavenie interných predpisov, napr. odmeňovanie a zrážkach, zodpovednosti za škodu, a to tak, aby boli práva a povinnosti zamestnancov nastavené korektne, transparente a jasne.

Pri riešení záležitostí z oblasti ochrany osobných údajov sa snaží, aby citlivé záležitosti prebehli bez

zbytočných komplikácií a nevyhnutné procesy boli čo najviac v súlade s platnou legislatívou. V oblasti duševného vlastníctva sa venuje hlavne ochranným známkam, ale rieši aj otázky súvisiace s AI aspektami.

Na svojej ceste profesijného rastu Petra pôsobila pred príchodom do ARDEN LEGAL & TAX, s. r. o. v slovenskej pobočke poprednej česko-slovenskej kancelárie, ako aj v slovenskej skupine pôsobiacej v oblasti zdravotníctva a cestovného ruchu, kde získala cenné manažérske skúsenosti pri riadení právneho odboru.

V ARDEN LEGAL & TAX, s. r. o. prináša Petra do tímu nadhľad z medzinárodného prostredia, schopnosť vidieť podnikanie v súvislostiach a poctivú profesionálnu výbavu. Klientov sprevádza prakticky a priamo: ponúka riešenia, ktoré fungujú v realite ich biznisu, nie len na papieri. Nebojí sa kreatívnych nápadov, no vždy s citom pre riziká a čísla – od výroby cez služby až po technologické projekty.

Záleží jej aj na tímovej energii. Radasi nájde čas na mentoring mladších kolegov – pri káve, nad spisom alebo len tak pri rýchlej konzultácii. Verí, že keď sa zdieľajú skúsenosti a nápady, výsledok je rýchlejší, presnejší a všetci z neho viac ťažia.

A keď práca dovolí, vymení sako za tenisky – oddýchne si pri športe s rodinou. Motiváciu a inšpiráciu na ďalšie výzvy načerpá z dobrej knihy a pri cestovaní.



# Galicia Nueva

**Zámocký hotel v Haliči pri Lučenci** je unikátne miesto, kde sa história stretáva s moderným komfortom. Štvorhviezdičkový hotel ponúka štýlové izby, wellness, špičkovú gastronómiu a priestory pre svadby či podujatia – všetko v prostredí zrekonštruovaného historického zámku obklopeného prírodou.

**Rozhovors Mikulášom Potoczky**, predsedom predstavenstva spoločnosti IMET, a.s. a zároveň riaditeľom Galicia Nueva, zámockého hotela \*\*\*\*.

## 1. V akom stave sa zámok nachádzal pred rekonštrukciou?

V čase kúpy bol zámok 9 rokov opustený, navštevovaný bezdomovcami a motorkármi, ktorí si preteky robili aj v interiéri so zachovanými historickými hodnotami, zatekalo cez starú šindľovú strechu...

## 2. Kto stál pri koncepcii projektu a prečo ho nakoniec realizovala spoločnosť IMET?

Spoločnosť IMET sa v prevažnej miere zaoberá strojarinou, či už sú to ložiská alebo náhradné diely, teda kupujeme a spolupracujeme s firmami, kde na dvore stoja väčšinou 1-2 komíny a povedzme znečisťujú životné prostredie. Mojou myšlienkou teda bolo, že by sme mohli urobiť pre túto krajinu niečo, čo nie je prvoplánovo podnikateľské a ziskové. A keď som tak cestoval po Slovensku, videl som veľa historických budov v zlom stave

a zhodou okolností som narazil v novinách na článok so zoznamom pamiatok na odpredaj. Trvalo asi rok, kým sme sa zúčastnili súťaže konkrétne o kúpu Haličského zámku, ale neuspeli sme. Tak som si povedal, že to tak asi malo byť. Ale keď som o rok v zozname našiel znovu Haličský zámok, tak sme sa zapojili do súťaže a znova sme nevyhrali. Skončili sme na druhom mieste. Ale keď víťaz nezložil kúpnu cenu, tak nás kontaktovali z VÚC Banská Bystrica, či máme ešte záujem. Ten sme potvrdili a zámok sme kúpili.

A prečo nakoniec projekt realizoval IMET? Zvíťazili pragmatické dôvody, ak by som sa do toho púšťal ja ako súkromná osoba, pravdepodobne by to bolo náročnejšie, nielen čo sa týka financovania. Ale keď sme sa do toho pustili ako akciová spoločnosť IMET, tak sme mali ďaleko jednoduchšie vyjednanie s bankami o poskytnutí úveru, jednoduchšie sme sa mohli zapojiť do súťaže

o poskytnutie finančnej dotácie z Európskych a Nórskeho fondov. A podobne je to aj s našimi vlastnými prostriedkami, ktoré mala v tom čase naša spoločnosť rezervované pre tento projekt.

## 3. Aké boli najnáročnejšie etapy rekonštrukcie?

Bude to znieť asi zvláštne, ale celá rekonštrukcia mňa osobne a aj mojich kolegov, naplnila možno viac ako náš hlavný biznis. Pre nás to bolo jedno nádherné obdobie, kedy sme načreli do svojich hláv a duší a našli sme tam záujem o históriu, architektúru a estetiku ako takú. Samozrejme že tam bolo mnoho a mnoho náročných vecí, nielen odhaľovanie fresiek, ale boli tam aj výzvy výhradne technického charakteru, napríklad sklenené prestrešenie dvorany. Ale v mojej pamäti sa zachovala len radosť, ako sme spolu hľadali riešenia.



#### 4. Ktoré historické prvky sa podarilo zachovať?

Najviac sme radi tomu, že sa podarilo zachovať unikát Haličského zámku, a to je Župná sieň. Jevyzdobená freskovými maľbami do mokrej omietky z 2. polovice 18. storočia. Na Slovensku sa v takomto rozsahu nenachádza žiadna iná svetská stavba s freskovou výzdobou, fresky zdobia len interiéry kostolov a sakrálnych stavieb. Zachovali sa aj drevené renesančné trámové stropy s farebnou intarziou, zvyšky pôvodnej štukovej výzdoby, rokokové drevené dvere, a tiež tri keramické pece z konca 18. storočia. Z historického hľadiska je veľmi významná renesančná výzdoba chodieb na 1. poschodí, ktorá zobrazuje „Apoteózu uhorských panovníkov“ v životnej veľkosti s latinskými nápismi.

#### 5. Ako ste vyvážili historickú autenticitu s moderným komfortom?

Samozrejme pri obnove takéhoto klenotu, národnej kultúrnej pamiatky, je nemožné si predstaviť, žeby sme neboli všetko bez výnimky konzultovali s pamiatkovým úradom. Na úrade v Banskej Bystrici sme našli ľudí, na čele vtedy s pánom riaditeľom Surom, neskôr s pani riaditeľkou Klasovou, ktorí nám boli nesmierne nápomocní. My sme samozrejme boli pripravení a mali sme podklady napríklad k tomu, aby sa mohlo prestrešiť nádvorie modernou sklenenou strechou. Mali sme podklady z Anglicka, Francúzska, Bratislavy, kde sme poukazovali na to, že aj inde sa odhodlali k takému odvážnemu kroku a výsledok bol fantastický. Takže to, čo je možno najviac kontroverzné, je práve to presklenie nádvoria, a dnes sa ukazuje, že sme

urobili veľmi dobre, pretože bez toho by celý projekt stratil zmysel. Pretože inak by sa len v úzkych chodbičkách okolo otvorenej dvorany mohli prechádzať turisti ako v múzeu. Takže to, čo sa tam nachádzalo, sme nielen zachovali, ale zároveň pozdvihli a zvýraznili. Potvrdili to nielen pracovníci pamiatkového úradu, ale aj potomkovia bývalých majiteľov tohto zámku. Historická hodnota je zachovaná nielen v samotnej obnove zámku ako takého, ale aj v zariadení jeho interiéru. Všetky historické etapy, od gotiky, cez renesanciu, barok, rokoko, empír, ktorými zámok od svojho vzniku prechádzal, sú prenesené do historického nábytku, ktorým sú zariadené izby, apartmány aj spoločné priestory hotela.

#### 6. Z akých zdrojov sa projekt financoval?

Projekt bol financovaný kombináciou viacerých zdrojov. Vlastné zdroje spoločnosti IMET tvorili zhruba 90% všetkých investičných nákladov vrátane bankových úverov. Ďalej to boli Nórske fondy vo výške cca 3%, no a takisto Európske fondy vo výške 7%. Pamiatkový výskum a reštaurovanie historických artefaktov podporili aj prostriedky zo štátnej dotácie Obnovme si svoj dom. Avšak napriek tomu, že teraz na jeseň oslavujeme 9. výročie otvorenia hotela, dodnes spoločnosť IMET investuje do rozvoja projektu, prevádzky hotela, ako aj príslušného zámockého parku.

#### 7. Čo považujete za najväčší úspech obnovy?

Hlavným cieľom bolo vytvoriť na Slovensku niečo, čo budú obdivovať hostia z Talianska, Nemecka, Veľkej Británie, Francúzska, Českej republiky,

Maďarska... Niečo, čo bude naozaj krásne a výnimočné.

#### 8. V čom je dnes zámok unikátny?

Na túto otázku by možno odpovedali naše získané ocenenia, spomeňme aspoň ocenenie Najromantickejší historický hotel Európy. Potvrdením unikátnosti nášho hotela sú aj budúce nevesty, ktoré pri prvej návšteve už nevidia žiadne iné alternatívy pre najkrajší deň vo svojom živote, ako práve náš zámocký hotel Galicia Nueva.

#### 9. Aká je filozofia gastronómie a kto je šéfkuchár?

Na čo kladieme dôraz nie je ani tak to, aby boli produkty výhradne lokálne, aj keď je samozrejmosťou spolupráca s lokálnymi výrobcami a dodávateľmi. Možno ani to, aby to isté nemohli hostia ochutnať aj v iných reštauráciách, ale predovšetkým to, aby bola naša gastronómia kvalitná a veľmi chutná, na čom od otvorenia hotela pracujeme spolu s našim šéfkuchárom Arturom Parolom.

#### 10. A aké sú ďalšie plány pre zámocký areál?

Neustály rozvoj a revitalizácia zámockého parku či výstavba golfového ihriska. Nedávno dokončeným projektom je rekonštrukcia ďalšieho historického objektu v obci Halič, dnes Kaštieľ Lodomeria, ktorý je súčasťou zámockého areálu. Jeho otvorením ponúkame hosťom aj inú alternatívu ubytovania s odlišným zariadením interiéru, viac vo vidieckom štýle.



FONDATI & PARTNERS

SUBIN  
& PARTNERS

ARDEN  
LEGAL & TAX

CSOB  
ADVISORY

Pripravujeme pre vás ďalšie stretnutie  
rodinných firiem zo série

## 2. GENERÁCIA POKRAČUJE V RODINNÝCH HODNOTÁCH

- ktoré sa uskutoční  
16. - 17. apríla 2026
- Viac prezradíme neskôr,  
ale už teraz sa môžete tešiť  
na zaujímavý program  
a skvelých hostí.

Zarezervujte si tento dátum vo vašich  
kalendároch a sledujte nás  
na [LinkedIn](#) a webe

[www.subinpartners.sk](http://www.subinpartners.sk) | [www.fondati.sk](http://www.fondati.sk) | [www.arden.legal](http://www.arden.legal)

# podcast RODINNÉ PODNIKANIE

V podcastoch prinášame príbehy slovenských rodinných firiem a diskusie o nástupníctve, správe majetku a riadení.



Vypočúť  
teraz

