

zisk manažment



MESAČNÍK • XI. ROČNÍK • 6-7/2019 • WWW.EZISK.SK • 2,90€

Umeniu harmónie
sa môže naučiť každý

Aby sa franchise biznis vydaril,
musíte tvoriť zisk

Odporučte kolegu
a získajte odmenu za referencie

Kristína Šumichrastová,
Ayming Slovensko

Inovujte, ak chcete byť úspešní: oplatí sa to



06



INOVUJTE, ak chcete byť úspešní: oplatí sa to

Inovácie – to nie je len laboratórium a skúmavky. Pokojne môže ísť hoci o modernizáciu výrobnéj linky, nový inovatívny výrobný postup alebo efektívnejšie služby. Ak chcete inovovať, štát vás teraz výrazne podporí – cez superodpočet na úrovni 150 percent, v ďalšom roku až 200 percent.

Kristína Šumichrastová tvrdí, že úspech firmy je hlavne o ľuďoch, a preto si dáva veľmi záležať na výbere kolegov.

Schopnosť inovovať je v dnešnej ekonomike kľúčová pre všetky firmy – ovplyvňuje ich efektívnosť, rozvoj a rast. Musia byť kreatívne a prichádzať s novými nápadmi, ako si udržať konkurencieschopnosť i reagovať na potreby zákazníkov. Superodpočet na Slovensku funguje štyri roky a je využitelný v nejakej podobe pre väčšinu firiem. Od výrobných firiem všetkých veľkostí cez IT firmy až po firmy v oblasti služieb, ako sú banky, poisťovne, logistické firmy, veľkoobchody. Častým problémom v praxi podľa **Kristíny Šumichrastovej, riaditeľky poradenskej spoločnosti Ayming Slovensko**, je, že veľa z nich nedokáže správne určiť, ktoré ich projekty spĺňajú podmienky pre daňový odpočet a ako ho správne uplatniť.

Daňový superodpočet pre firmy sa v tomto roku zvýši na 150 % a v budúcom roku na 200 %. Považujete to za dobrý krok, alebo ako to hodnotíte?

Navýšenie superodpočtu na výskum a vývoj z aktuálnych 100 % na 150 %, prípadne až na 200 % považujem, samozrejme, za pozitívny signál pre slovenské inovatívne firmy a slovenskú ekonomiku. Slovensko by sa tak v stredoeurópskom regióne stalo krajinou s najvyššou podporou výskumu a vývoja prostredníctvom odpočtu. Bol by to vynikajúci signál aj pre potenciálnych zahraničných investorov, pre ktorých je verejná podpora výskumu a vývoja jedným z kritérií pri rozhodovaní, kam smerovať investície. Treba však nutne podotknúť aj to, že výška odpočtu nie je jediný faktor pri posudzovaní efektívnosti takejto podpory. Je dôležité komplexne posudzovať podmienky pre jeho využitie, akými sú napríklad uplatniteľné činnosti a náklady a tiež celková administratívna náročnosť jeho spracovania.

Čím je z vášho pohľadu typický tuzemský trh?

Slovenský trh je špecifický tým, že je u nás veľmi málo firiem, ktoré superodpočet na výskum a vývoj využívajú. Jedným z dôvodov bola aj nízka výška podpory v minulosti. Ďalšími dôvodmi sú

zisk 

Áké kroky treba urobiť, ak chcete ako firma využiť daňový superodpočet na výskum a vývoj:

Radí Kristína Šumichrastová, riaditeľka Ayming Slovensko.

- *Stanovte si interný postup pre identifikáciu a sledovanie vývojových projektov a výdavkov s nimi spojených.*
- *Dohodnite sa, kto vo vašej firme bude vývojové projekty identifikovať, kto k nim bude pripravovať potrebnú dokumentáciu a ako bude v účtovníctve vašej firmy vedená oddelená evidencia výdavkov vynaložených na takéto projekty.*
- *Analyzujte s predstihom plánované aktivity, projekty a zákazky vašej spoločnosti s cieľom identifikovať projekty, ktoré spĺňajú parametre výskumu a vývoja.*
- *Spracujte si dokument Projekt výskumu a vývoja pred začatím vývojového projektu a vymedzte v ňom ciele projektu, jeho plánované trvanie a rozpočet.*
- *Veďte si počas celého trvania identifikovaných vývojových projektov oddelenú evidenciu výdavkov vynaložených na projekty.*
- *Po skončení zdaňovacieho obdobia si k identifikovaným vývojovým projektom pripravte zhodnotenie toho, v akých ohľadoch sa vyvinutý produkt, technológia alebo postup líši od vašich bežne vyrábaných produktov a technológií, prípadne od bežne zaužívaných postupov.*
- *Vypočítajte si celkovú výšku superodpočtu na výskum a vývoj (VaV), do ktorej zahrňte len výdavky do odpočtu uplatniteľné a ktorých výšku ste schopní doložiť a preukázať.*
- *Superodpočet na VaV si uveďte v daňovom priznaní za uplynulé zdaňovacie obdobie, spoločne so stručným popisom cieľov jednotlivých projektov.*

Zdroj: www.ayming.sk

nízke povedomie o tejto možnosti a neistota v tom, ako správne superodpočet uplatňovať.

Pokiaľ má firma záujem zistiť, či by mohla formu superodpočtu využiť, aké má možnosti a čo by ste jej odporúčali? Skúsťe firmám poradiť...

V prvom rade je nutné analyzovať, či projekty a činnosti (prípadne zákazky), ktoré vaša firma realizuje, spĺňajú zákonné definície pre výskum a vývoj. S tímom technikov sa zamyslite nad tým, či projekty, ktoré realizujete, prinášajú niečo nové, niečo vylepšené a či váš tím prekonával nejaké technické problémy pri riešení projektov. Ak áno, je možné, že tieto projekty splnia požiadavky zákona pre uplatnenie superodpočtu a vaša firma môže tento nástroj využiť.

Pred začatím takýchto projektov potom pripravte potrebnú dokumentáciu a začnite si interne sledovať výdavky na takéto projekty oddelene od ostatných výdavkov. V priebehu roka k projektom výskumu a vývoja veďte projektovú dokumentáciu. Ak čas a kapacity na takúto analýzu a prípravu nemáte, alebo si sami na túto problematiku netrúfate, obráťte sa na externú firmu, odborníka na superodpočet, ktorý už má s uplatňovaním superodpočtu dostatočné skúsenosti a poskytne vám spoľahlivé garancie za jeho správnosť.

Kedy sa firmám oplatí investovať do vývoja a v čom máme podľa vás v tomto smere na Slovensku ešte rezervy?

Do výskumu a vývoja sa oplatí investovať vždy. Takéto investície sú veľmi dôležité najmä v súčasnom období, keď dochádza k spomaleniu globálnej ekonomiky, ktoré sa prejaví časom aj na Slovensku.

V globalizovanej ekonomike musia byť firmy kreatívne, inovatívne a prichádzať s novými nápadmi, byť napred pred konkurenciou, snažiť sa vždy predvídať požiadavky svojich zákazníkov tak, aby si dokázali udržať alebo rozšíriť svoj trhovú podiel. Inovatívne firmy dokážu lepšie vzdorovať spomaleniu ekonomiky i potenciálnej kríze.

Môžu na tom ušetriť aj malé a stredné firmy, respektíve živnostníci?

Slovensko je, bohužiaľ, krajinou, kde sú investície súkromného sektora do výskumu a vývoja veľmi nízke. Vo vybraných oblastiach dosahuje slovenský výskum



V Ayming Slovensko kladie vedenie dôraz na transparentnosť, otvorenú komunikáciu, zdieľanie informácií a know-how.

a vývoj výsledky na špičkovej svetovej úrovni, ale výška celkových výdavkov na inovácie, výskum a vývoj je na Slovensku dlhodobo pod priemerom krajín Európskej únie.

To môže slovenskú ekonomiku v ďalších rokoch poškodiť a ohroziť jej rast. Pre porovnanie – priemerný podiel výdavkov na výskum a vývoj predstavuje v krajinách EÚ niečo okolo 2 % hrubého domáceho produktu (HDP). Na Slovensku predstavuje podiel výdavkov na výskum a vývoj len okolo 1 % HDP.

Čo sa týka superodpočtu na výskum a vývoj, ten môže využiť každý platiteľ dane z príjmu právnickej osoby, ktorý realizuje inovatívne alebo vývojové projekty, čiže využiť ho môžu firmy všetkých veľkostí. Úspora, ktorú môže využitím superodpočtu získať každá firma po splnení legislatívnych požiadaviek, je 21 % z výdavkov investovaných do vývojových a inovatívnych projektov.

Ako sú na tom so superodpočtom v okolitých krajinách, respektíve iných krajinách

EÚ? Sú tie podmienky porovnateľné s našimi? Prípadne v čom sa líšia?

V susednej Českej republike existuje odpočet na výskum a vývoj už 14 rokov a nedávno prešiel významnou novelizáciou. Aktuálne musia platitelia ohlasovať na daňový úrad začatie projektu výskumu a vývoja. Zato však už nemusia

Firmy musia byť kreatívne a inovatívne, ak chcú byť napred pred konkurenciou.

spracovať písomný dokument Projekt výskumu a vývoja, ktorý vymedzuje, čomu sa platiteľ bude presne v projekte venovať, ešte pred začatím projektu. Výška podpory je tu v niektorých prípadoch až 110 %. V Poľsku zaviedli odpočet na výskum a vývoj len prednedávnom, princíp jeho fungovania je podobný ako u nás a výška odpočtu predstavuje 100 % výdavkov pre firmy a 150 % výdavkov pre výskumné a vývojové centrá.

Odpočet na výskum a vývoj existuje tiež v podobnom duchu aj v Maďarsku a v Rakúsku. Legislatíva je iná napríklad vo Francúzsku, Španielsku alebo Veľkej Británii. Tu majú odlišnú výšku podpory pre rôzne typy podnikov, napríklad vyššiu pre malé firmy a startupy a nižšiu pre veľké podniky. Vo Francúzsku zase majú rôznu výšku podpory pre vývojové projekty (vyššia podpora) a pre inovácie (nižšia podpora).

Zaujímavá je aj právna úprava odpočtu v Španielsku, kde firmám, ktoré vykazujú daňovú stratu a nemôžu si teda odpočet odpočítať od daňového základu, peniaze štát vyplatí ihneď formou cash back. Je to, samozrejme, veľmi výhodné pre začínajúce firmy, ktoré v úvode podnikania nevykazujú zisky.

O čom svedčia štatistiky doterajšieho čerpania podpory výskumu a vývoja u nás zo strany firiem?

Superodpočet na výskum a vývoj si podľa posledných zverejnených štatistik

Finančnej správy Slovenskej republiky uplatnilo za zdaňovacie obdobie 2017 celkom 165 slovenských firiem, v celkovej výške 40 mil. eur. Priemerná výška uplatneného superodpočtu bola za zdaňovacie obdobie 2017 zhruba 240 000 eur, to znamená, že priemerná úspora firmy využívajúcej superodpočet bola za rok 2017 zhruba 50 000 eur.

Je tam vidieť nejaký posun za posledné obdobie? Ak áno, v čom?

Počet firiem, ktoré na Slovensku využívajú tento nástroj financovania výskumu a vývoja, stúpa, ale zatiaľ len veľmi pomaly. Predpokladám však, že počet firiem, ktoré superodpočet na výskum a vývoj využijú za zdaňovacie obdobie 2018, výrazne vzrastie, a to najmä vďaka novele zákona o dani z príjmu, ktorá od roku 2018 umožňuje firmám odpočítat si od základu dane z príjmu až 100 % výdavkov na výskum a vývoj a ušetriť tak až 21 % zo zdrojov investovaných do výskumu a vývoja. Pred touto novelou to bolo len 25 % výdavkov a dosahovaná úspora tak bola štyrikrát nižšia.

Sú špecifiká pri uplatňovaní superodpočtu rovnaké pre veľké, stredné či malé firmy? Viete im takto selektívne poradiť, na čo majú v takýchto prípadoch myslieť?

Žiadne zásadné špecifiká pri uplatňovaní superodpočtu na výskum a vývoj závislé od veľkosti firmy neexistujú. Samozrejme, menšie firmy majú obmedzenejšie interné kapacity a možnosti venovať sa agende superodpočtu, preto niekedy môže byť pre ne príprava superodpočtu internými silami veľmi náročná. Menšie firmy majú občas tiež podcenené projektové riadenie, nemajú dostatočnú dokumentáciu k projektom. Naopak, veľké firmy, ktoré navyše patria do niektorej nadnárodnej skupiny, môžu mať rôzne korporátne obmedzenia, ktoré uplatňovanie odpočtu na výskum a vývoj sťažujú, napríklad absenciu možnosti účtovať na analytické účty.

Ako dokážu inovácie zvýšiť prosperitu a ziskovosť podnikov?

Ak firma inovuje, znamená to, že sa snaží nielen reagovať na potreby vlastných zákazníkov, ale ich potreby dokonca predvídať. Len tak môže byť firma na

Hlavné chyby, ktoré podľa Ayming Slovensko často robia firmy v praxi:

- 1. Nesprávna identifikácia projektov,** ktoré spĺňajú požiadavky pre uplatnenie superodpočtu na výskum a vývoj a s tým spojené nesprávne vyhodnotenie citel'ného prvku novátorstva a prekonania technickej neurčitosti vo vybraných projektoch. Niektoré firmy si uplatňujú k superodpočtu projekty, ktoré požadované kritériá nespĺňajú, a, naopak, firmy, ktoré realizujú množstvo projektov, ktoré kritériá pre superodpočet spĺňajú, si z nich uplatňujú len zlomok. Zbytočne sa tak oberajú o úsporu, na ktorú majú právny nárok.
- 2. Uplatnenie nesprávnych výdavkov na výskum a vývoj alebo nedostatočné doloženie ich relevancie v rámci realizácie projektu výskumu a vývoja.** Niektoré

výdavky nie je možné do superodpočtu uplatniť, ako napríklad nakúpené služby. V praxi sa stretávame tiež s nedostatočnou priebežnou oddelenou evidenciou takýchto výdavkov.

- 3. Podcenenie projektového manažmentu.** Firma by mala k vybraným projektom viesť podpornú technickú a finančnú dokumentáciu tak, aby nárok na superodpočet vedela preukázať.

- 4. Neskorá alebo nedostatočná príprava povinnej zákonnej dokumentácie,** tzv. Projektu výskumu a vývoja, ktorý má byť schválený štatutárnym orgánom spoločnosti ešte pred začatím realizácie takéhoto projektu.

Zdroj: www.ayming.sk



Kristína Šumichrastová je veľmi milo prekvapená, koľko zaujímavých a inšpiratívnych vývojových firiem na Slovensku podniká.

dnešnom globalizovanom trhu o krok vpred pred konkurenciou, len tak si môže udržať alebo navyšovať podiel na trhu, osloviť nových zákazníkov, vstúpiť na nové trhy, vytvárať si tak nové zdroje príjmu, zabezpečiť rast, odolať kríze. Závislosť od jedného typu zákazníka alebo od jedného trhu je slabinou každej firmy. Diverzifikované portfólio zákazníkov a potenciálnych trhov je, naopak, silou, výhodou každej firmy, no a cesta k diverzifikácii vedie vždy cez inovácie.

Črtajú sa v tejto oblasti do budúcnosti nejaké ďalšie zaujímavé trendy?

V oblasti inovácií budú trendom aj naďalej inovácie v oblasti optimalizácie procesov, výroby, metód riadenia, robotizácie a, samozrejme, v oblasti IT. ■



Sme AYMING: naš úspech závisí hlavne od ľudí

Už viac než 30 rokov pomáhate popredným inovatívnym firmám po celom svete financovať a riadiť ich projekty. Ako sa vám darí na Slovensku manažovať takúto firmu?

Na Slovensku sa nám podniká veľmi dobre. Bola som veľmi milo prekvapená, koľko zaujímavých a inšpiratívnych vývojových firiem na Slovensku podniká. Je skvelé byť pri nových projektoch, ktoré posúvajú aktuálny stav poznania ďalej.

Myslím si, že úspech firmy je hlavne o ľuďoch, a preto si dávam veľmi záležať na výbere kolegov. A som v tom úspešná, pretože pracujem so skvelými, motivovanými a talentovanými ľuďmi. Potom sa firma manažuje jednoduchšie. Takže základom je dobrý výber ľudí, nastavenie základných pravidiel a princípov, na ktorých firma funguje a ktoré musia rešpektovať všetci, otvorená komunikácia a transparentný systém dosiahnuteľných cieľov, s ktorými sa váš tím stotožní.

Ktoré momenty boli vo vašej firme zlomové a čo najťažšie ste museli zvládnuť v rámci vášho podnikania? Co vás ovplyvňuje?

Začiatky firmy sú vždy ťažké, pretože ešte nemáte vybudovaný stabilný tím, na ktorý sa môžete spoľahnúť, a nemáte vybudovanú stabilnú klientelu, ktorá by vám slúžila ako referencia pre získavanie ďalších klientov. Takže výber ľudí, ich zaškolenie, vyhodnocovanie ich práce, budovanie tímu – to je jedna z najťažších etáp života firmy. No a keď máte tím už vybudovaný a stabilizovaný, väčšinou príde veľmi rýchlo druhá najťažšia etapa v živote firmy, a to saturácia trhu :-). Tam zase potrebujete pružnosť a kreativitu v myslení, službách, cenotvorbe, kontroly nad výdajmi... a inovácie.

Je dôležité, aby sa ľudia cítili vo firme dobre a vedeli, že záleží na ich názore.

Ktoré z vašich služieb sú klientmi v poslednom období najviac obľúbené a čomu to pripisujete? Ako sa pre nich snažíte vylepšovať riešenia na mieru?

Najviac klientov má záujem o kompletne spracovanie superodpočtu na výskum a vývoj. Je to tým, že ide o legislatívu relatívne novú a nie veľa firiem sa ešte púšťa do prípravy superodpočtu vlastnými silami. Ide o komplexnú službu pre firmy, ktoré majú záujem o spracovanie celej agendy spojenej s odpočtom, s minimalizáciou záťažou vlastných zamestnancov.

Jedna z najťažších etáp života firmy je výber ľudí a budovanie tímu.

Technický konzultant vyberie projekty vhodné k superodpočtu, posúdi uplatniteľnosť nákladov a preukázateľnosť oddelenej evidencie. Ďalej vypočíta výšku superodpočtu na výskum a vývoj. Súčasťou služby je metodické nastavenie procesnej a dokumentačnej podpory projektov tak, aby firma bez problémov obstála v priebehu prípadnej daňovej kontroly.

Pri tej bude Ayming superodpočet na VaV aktívne obhajovať a poskytne firme silné finančné garancie. Samozrejme, poskytujeme aj služby na mieru podľa potrieb klienta, zvyčajne v podobe konzultácií k vybraným témam.

Predstavte nám vaše strednodobé a dlhodobé strategické zámery a na čo sa chcete prioritne sústrediť...

Ayming sa bude sústreďovať na dlhodobé, udržateľné a kvalitné poskytovanie služieb v oblasti superodpočtu na výskum a vývoj a vybudovanie silného klientskeho portfólia.

Chceme poskytnúť našu expertízu slovenským firmám, ale aj slovenskému zákonodarcovi pri príprave a vylepšovaní podmienok superodpočtu na výskum a vývoj. Naše služby chceme diverzifikovať tak, aby čo najviac zodpovedali potrebám našich klientov. ■

(red)

Dotazník manažérky Kristíny Šumichrastovej:

Kto vás doteraz v biznise najviac inšpiroval a prečo?

Priznám sa, že nemám konkrétnu osobu z biznisu, ktorú by som považovala za nejakú osobnú inšpiráciu. Vo všeobecnosti obdivujem všetky ženy, ktoré sa dokázali napriek nepriaznivým životným podmienkam postaviť na vlastné nohy a dokonca začať s vlastným podnikaním. Nedávno som cestovala po Ugande a v Masindi som sa stretla so ženami, ktoré napriek nesmiernej biede a všeobecne ťažkým životným podmienkam prišli s vlastným podnikateľským zámerom a založili malú kooperáciu na ručnú výrobu rôznych miestnych produktov. Sú natoľko sebestačné, že užívajú svoje rodiny. Je to nesmierne obdivuhodné a všetky ženy z rozvojových krajín, ktorým sa podarilo niečo podobné, úprimne obdivujem. Vyžaduje si to nesmiernu vnútornú motiváciu, silu, energiu a presvedčenie, že napriek nepriazni osudu ten osud predsa len môžem ovplyvniť.

Máte nejaký sen, ktorý by ste si chceli vo svojom živote a podnikaní splniť?

Chcela by som raz pracovať pre tretí sektor na projektoch pre rozvojové krajiny, napríklad v Afrike. Po rokoch v biznise a v prostredí medzinárodnej firmy by som sa chcela určite ďalej rozvíjať týmto smerom a zužitkovať skúsenosti z biznisu pri práci na projektoch zameraných na podporu mikropodnikania v rozvojových krajinách, prostredníctvom vzdelávania žien a dievčat v oblasti podnikania. Ale zrealizujem to, až keď môj syn trochu vyrastie.

Na čo kladiete dôraz pri vedení a riadení vášho tímu?

Kladiem dôraz na transparentnosť, otvorenú komunikáciu, zdieľanie informácií

a know-how. Každý člen tímu, aj ten najmladší, môže za mnou prísť s nápadom alebo podnetom na zmenu, upozorniť na chyby, prísť sa poradiť. Chcem, aby sa ľudia cítili u mňa vo firme dobre, aby vedeli, že ich počúvam, že mi záleží na ich názoroch a na tom, ako veci, prípadne problémy, vnímajú. Ďalej kladiem veľký dôraz na individuálnu zodpovednosť každého zamestnanca, zodpovednosť vyplývajúcu z roly, ktorú v našej firme zastáva, a s ňou spojené očakávané výsledky a prístup.

Ako sa snažíte dodržiavať work balance pri vašom dynamickom štýle?

Tak nejak intuitívne. Keď je práca veľa, tak zaberiem, pracujem večer, keď už môj syn spí, alebo skoro ráno. No dávam si pozor na to, aby som v takom tempe nepracovala dlhodobo.

Niekedy, keď nemám silu, si prosťe poviem, že je to len práca a počítač vypnem, idem si zabehať alebo idem na koncert a tá energia sa nakoniec vždy rýchlo vráti. Cez víkend máme so synom vždy nejaký program, dávam si na tom záležať, či už je to výlet alebo divadlo, alebo bazén. V týždni zase od šiestej do deviatej večer pracujem len veľmi výnimočne, je to moja zásada, je to čas pre moju rodinu.



Profil spoločnosti:

Spoločnosť Ayming je medzinárodná poradenská spoločnosť pôsobiaca v oblasti Business Performance Consulting, ktorá poskytuje strategické poradenstvo v oblasti financovania inovácií, výskumu a vývoja. V Európe sa na problematiku odpočtu na výskum a vývoj špecializuje už viac ako 30 rokov. V tuzemsku poskytuje Ayming Slovensko uvedené služby aktuálne pre viac ako 100 slovenských firiem. ■