

Slovenský CEO prieskum 2015

Poradenská spoločnosť PwC a magazín Forbes zisťovali, ako vnímajú biznis lídri podnikateľské prostredie na Slovensku.

Zaužívané spôsoby súťaženia sa menia

121

generálnych riaditeľov
vyjadrilo svoj názor

80 %

očakáva, že ich tržby
budú budúci rok rásť

47 %

začalo alebo zvažovalo
podnikať v novom odvetví



Zaužívané spôsoby súťaženia sa menia



Todd Bradshaw
Country Managing Partner, PwC

Teší ma, že vám už po šiestykrát prinášame výsledky prieskumu medzi výkonnými riaditeľmi na Slovensku. PwC rovnaký prieskum vo svete uskutočňuje už 18 rokov a keďže zistenia z neho reprezentujú „hlas CEOs“ vo svete a mapujú trendy, ktoré sa v podnikaní dejú, bolo pre nás inšpiráciou vytvoriť rovnakú iniciatívu aj na Slovensku a priniesť tak na trh štúdiu, ktorá má ambíciu byť pre riaditeľov akýmsi kompasom, ktorý im napomáha smerovať svoje strategické riadenie.

Hlavným posolstvom z tohtoročného CEO prieskumu je spolupráca a vytváranie kolaboratívnych partnerstiev. Je to trend, ktorý pozorujeme ako vo svete, tak aj na Slovensku. Spoločnosti si začali uvedomovať, že ich energia by sa mala sústrediť predovšetkým na tie oblasti, kde sú dobré a kde patria k špičke. Časť podnikania, ktoré nepatria k tým kľúčovým, podporujú prostredníctvom partnerstiev s rôznymi skupinami obchodných partnerov – od dodávateľov a zákazníkov, cez akademickú obec až po start-upy. Deje sa to z viacerých dôvodov: získanie prístupu k novým technológiám, novým zákazníkom, novým geografickým trhom a v neposlednom rade je motiváciou posilnenie inovačného potenciálu a reputácie značky.

Fascinujúce je tiež pozorovať zmeny v zaužívanom fungovaní odvetví. Tradičné biznis modely sa prevracajú hore nohami a neschopnosť byť flexibilný a prispôbiť sa vás môže stať stratu podielu na trhu. Sme svedkami neustáleho dravého boja o zákazníkov, ktorých správanie sa v dnešnej digitálnej ére dramaticky mení. Inovácie a túžba po raste vedú firmy do sektorov, v ktorých doposiaľ nepôsobili. Ako príklad z trhu možno uviesť Google predávajúci smartfóny, maloobchodníkov ponúkajúcich telekomunikačné alebo finančné služby, distribútorov energií sprostredkujúcich poistenie domácností, výrobcov automobilov ponúkajúcich finančné služby, distribútorov plynu predávajúcích elektrinu a naopak.

Moja vďaka patrí všetkým 121 CEOs, ktorí sa tento rok do prieskumu zapojili a venovali svoj čas na to, aby nám pomohli získať cenný prehľad. Zistenia vám prezentujeme v tejto výslednej správe. Pevne verím, že náš prieskum bude pre vás zaujímavým čítaním, ktoré vám pomôže ostať v obraze.

Nové biznis modely



Juraj Porubský
šéfredaktor, Forbes Slovensko

Slovenskí CEOs si veria. Hoci sa situácia v globálnej ekonomike komplikuje a na východ od našej hranice sa rozpútal vojnový konflikt, očakávajú, že sa ich firmám bude dariť a tržby budú rásť. Súčasne si však uvedomujú, že globálna ekonomika ich nepotiahne na rastovej vlne. Ako teda uspieť?

Aktuálny prieskum názorov CEOs na Slovensku ukazuje niekoľko receptov. Po rokoch relatívneho pokoja stúpa podiel tých, ktorí uvažujú nad fúziami a akvizíciami. Rovnako rastie percento generálnych riaditeľov, ktorí uvažujú o spolupráci, či už s dodávateľmi alebo s odberateľmi. A súčasne si šéfovia firiem na Slovensku uvedomujú, že konkurencia môže vzísť aj z netradičných odvetví.

Biznis sa mení. Nielen na Slovensku, ale na celom svete. Vďaka digitálnym a mobilným technológiám zákazníci objavujú nové skryté možnosti. Zrazu sa auto, ktoré 22 hodín zo dňa niekde stojí, môže zmeniť na ľahko využiteľné aktívum, ak si ho vie niekto jednoducho nájsť a požičať. Voľný byt sa cez víkend ľahko využije ako hotelová izba. A množstvo majetku, ktorý bolo kedysi treba vlastniť, si dnes ľahko požičiate – filmy, hudbu, knihy.

Zákazníci vedia lepšie využiť svoje obmedzené zdroje a súčasne uspokojiť vlastné potreby. Mení sa ich správanie. Niektoré tovary a služby sa stávajú masovou komoditou, pri ktorej rozhoduje len cena a množstvo. Iné sa menia na prémiové osobné predmety, ktoré prinášajú zážitok a ľudia sú ochotní na ne obetovať naozaj mnoho.

Ako v takejto dobe uspieť v podnikaní? CEOs chápu, že musia naďalej kontrolovať náklady. Hoci sa na ich znižovanie nesústreďia tak, ako v čase najhlbšej ekonomickej krízy, naďalej zostávajú pre nich prioritou číslo jedna pri reštrukturalizačných opatreniach. Súčasne chápu, že rozdiel v kvalite vedia zabezpečiť len kvalitní ľudia, a preto upozorňujú vládu na ich nedostatok.

Súboj na trhu sa bude ďalej zostrovať. Globalizácia otvára čoraz viac dverí a ani kedysi chránené odvetvia nie sú v bezpečí. Kto by bol povedal, že behom pár mesiacov nejaká taxislužba dokáže prekonať počet žltých vozov v New Yorku. Stalo sa.

Ak budú chcieť CEOs so svojimi firmami uspieť, budú musieť byť kreatívni. Hľadať príležitosti všade, kde sa môžu naskytnúť. Využívať každú pomoc a spojiť sa aj so svojimi konkurentmi. Pretože čoraz viac bude v biznise platiť, že 1 + 1 nemusí byť dva, ale tri, desať či aj sto. Záleží len na správnej kombinácii.

Vitajte v roku 2015

Globálna ekonomika predstavuje pre firmy väčšiu hrozbu, ako tomu bolo vlani. V porovnaní s minulým rokom výrazne viac generálnych riaditeľov firiem na Slovensku očakáva, že sa jej výkon v najbližších dvanástich mesiacoch zhorší.

O to dôležitejšia je podľa nich spolupráca medzi firmami a zameranie sa na prechod medzi rôznymi odvetviami. Hoci sa firmy zatlačené krízou zameriavali na svoj core biznis a opakovane hľadali spôsob, ako ďalej šetriť náklady, nový priestor pre rast biznisu už CEOs hľadajú aj mimo svojich tradičných odvetví.

Oveľa častejšie tak budeme vidieť spoločnosti, ktoré sa snažia využiť svoje distribučné siete na poskytovanie nových služieb (napr. obchodníci na finančníctvo, energetici na telekomunikácie). Najväčšou výzvou zostane presvedčiť tradičných zákazníkov, že ich známa značka môže ponúkať aj nový druh služby.

Hlavným trendom, ktorý zásadne mení každú sféru biznisu, zostávajú technológie. Zatiaľ čo v minulosti sa vďaka nim dynamicky rozvíjalo najmä nové IT odvetvie, v dnešnej dobe už od základov menia aj také tradičné sféry, ako sú zdravotníctvo, školstvo či taxi služby. Pripravte sa na ďalšie zemetrasenie.

Spolupráca naprieč sektormi

Viac ako štvrtina CEOs uviedla, že v posledných troch rokoch začala ich spoločnosť pôsobiť v novom odvetví.

Technológie budú dominovať

Dve tretiny CEOs si myslia, že medzi najväčšími troma prínosmi digitálnych technológií je vyššia prevádzková efektívnosť.

Globálnej ekonomike neveria, sebe však áno

V porovnaní s minulým rokom si trojnásobne viac CEOs myslí, že sa globálna ekonomická situácia zhorší.

Obavy zo sveta a viera vo vlastné sily

Zatiaľ čo vlani panoval medzi CEOs na Slovensku v pohľade na globálny vývoj optimizmus, v súčasnosti je situácia odlišná. Či už v dôsledku vývoja na Ukrajine, prepadu na ropných trhoch či novej neistoty v eurozóne, pomer tých, ktorí očakávajú v najbližších dvanástich mesiacoch zlepšenie globálnej ekonomiky a tých, ktorí čakajú zhoršenie, sa vyrovnal (25 % a 26 %). Vlani pritom bolo optimistov päťkrát viac. Ešte viac pesimistickí sú kolegovia zo strednej a východnej Európy, až 30 % biznis lídrov v tomto regióne si myslí, že globálna ekonomika sa zhorší.

80 %

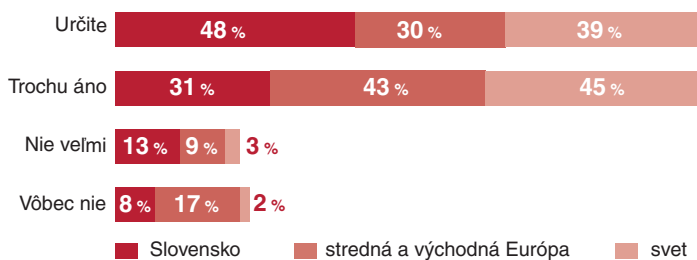
CEOs očakáva,
že ich tržby budú
budúci rok rásť

Na druhej strane však slovenskí CEOs naďalej veria svojim firmám. Takmer 80 % opýtaných očakáva v nasledujúcich dvanástich mesiacoch nárast tržieb a v trojročnom horizonte je ich percento ešte mierne vyššie (85 %).

Optimizmus sa prejavuje aj v tom, že len menej ako desatina opýtaných plánuje v tomto roku prepúšťať a takmer polovica ráta s náborom nových zamestnancov. CEOs na Slovensku tak síce nečakajú, že im pomôže globálna ekonomická situácia, na druhej strane však svojim spoločnostiam dôverujú viac.

Graf 1: Riaditelia na Slovensku svojim firmám veria

Otázka: Očakávate rast tržieb Vašej spoločnosti v nasledujúcich 12 mesiacoch?



„Vo všeobecnosti platí, že ekonomické a podnikateľské prostredie nedáva CEOs žiadne veľké dôvody k oslavám. Napriek tomu vykazujú riadnu dávku statočnosti. Je možné, že je to spôsobené tým, že v dnešnom prostredí jednociferného rastu majú firmy sklon prikláňať sa skôr k vytváraniu príležitostí, než spoliehaniu sa na rast ťahaný trhom. Ak nás rok 2014 niečo naučil, je to fakt, že vo svete čoraz viac riadenom technológiami nie je žiadna firma voči vplyvu zmien imúnna.“

Alica Pavúková
partner, PwC

Fúzie, akvizície a strategické partnerstvá sú na vzostupe

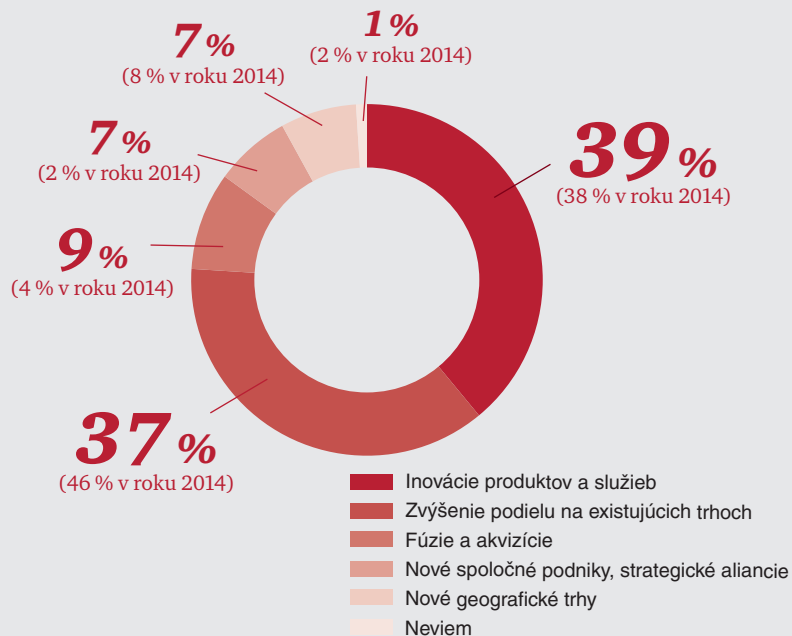
Bitka na existujúcich trhoch je už taká silná, že CEOs si uvedomujú hranice možností pre rast. Hoci zvýšenie podielu na trhu, kde už pôsobia, zostáva stále dôležitou prioritou, oproti minulému roku tento podiel klesol a na prvom mieste za najvýznamnejšiu príležitosť pre rast uviedli generálni riaditelia inovácie produktov a služieb.

Strednodobý výhľad hospodárskeho rastu a stav konkurencie spôsobuje, že na dosiahnutie dynamického rastu budú musieť CEOs siahnuť po odlišnom arzenáli. Na tretie miesto tak zaradili fúzie a akvizície, pričom percento opýtaných, ktorí túto možnosť uvádzajú, stúplo medziročne dvojnásobne. Táto možnosť síce stále zaostáva za inováciami a súbojom o aktuálny kus koláča, no ako príležitosť na stole už neostáva nepovšimnutá.

CEOs si tak ako vlani uvedomujú, že investovať musia najmä do vylepšenia služieb zákazníkom, rastu ich základne a zvýšenia prevádzkovej efektívnosti. Pri reštrukturalizačných zmenách však došlo k viacerým posunom. Výrazne klesla snaha o outsourcing a, naopak, stúpila túžba po fúziách a akvizíciách v domácej krajine. Top prioritou zostávajú iniciatívy na zníženie nákladov a na druhom mieste je pre CEOs vstup do nového strategického partnerstva.

Graf 2: Spôsoby dosahovania rastu

Otázka: Čo považujete za najvýznamnejšiu príležitosť pre rast Vašej spoločnosti v nasledujúcich 12 mesiacoch?



Graf 3: Kam smerujú investície?

Otázka: Do ktorých oblastí plánujete prioritne investovať v nasledujúcich 12 mesiacoch? Môžete označiť až tri oblasti.



Graf 4: Čo plánujú firmy meniť na svojich biznis modeloch v roku 2015?

Otázka: Ktoré z uvedených reštrukturalizačných zmien plánujete iniciovať počas nasledujúcich 12 mesiacov? Môžete označiť aj viac možností.



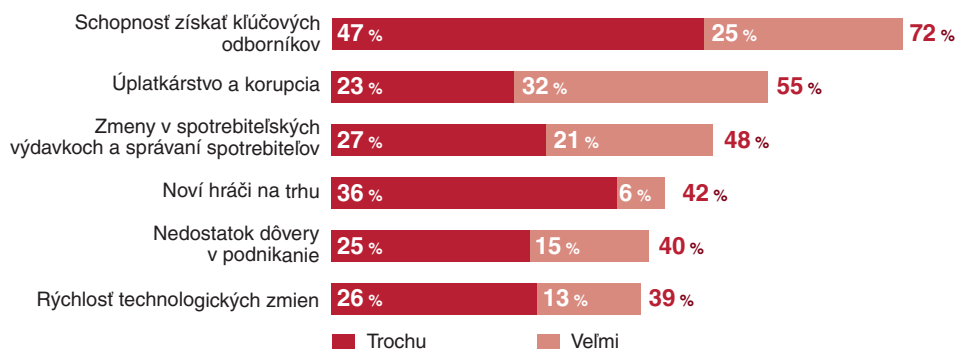
Čoho sa riaditelia obávajú?

Talentu je málo a schopnosť prilákať už dnes rozhoduje o tom, či má firma šancu uspieť alebo nie. Uvedomujú si to aj CEOs a preto neprekvapilo, že ako najväčšie podnikateľské riziko si takmer tri štvrtiny z opýtaných vybrali práve možnosť, že sa im nepodari získať kľúčových odborníkov. Na druhom mieste je korupcia a úplatkárstvo, ktorého sa veľmi obáva až tretina opýtaných. Slovenských CEOs zatiaľ príliš netrápi kybernetická bezpečnosť, na druhej strane si až polovica z nich uvedomuje, že hrozbu predstavujú zmeny v spotrebiteľských návykoch a výdavkoch ľudí.

Ak by mohli CEOs poradiť vláde, na ktoré oblasti sa zamerať, vybrali by si najmä medzinárodne konkurencieschopnejší a efektívnejší daňový systém (71 %) a zabezpečenie kvalifikovanej a flexibilnej pracovnej sily (69 %). V individuálnych komentároch však upozorňovali aj na vymožitelnosť práva, napríklad s dôvetkom „oveľa viac“. A ak by vláda chcela podnikateľom ešte v niečom pomôcť, určite stojí za to venovať pozornosť rozvoju inovatívneho prostredia (45 %).

Graf 5: Otázka dostatku talentov je čoraz páľčivejšia

Otázka: *Obávate sa, že by nasledujúce podnikateľské riziká mohli ohroziť rast Vašej spoločnosti?*



„Ako povedal už Jim Rohn, známy americký motivačný spíker, sme priemerom piatich ľudí, ktorými sa obklopujeme. Ako indikujú aj odpovede CEOs v prieskume, rastie obava, že kvalita 'tých piatich vybraných ľudí' nebude dostatočná. Otvorená ostáva otázka, čo môžeme pre zvýšenie kvality ľudí okolo nás, a teda aj seba samých, urobiť...“

Christiana Serugová
partner, PwC

Spoluprácou k lepšiemu biznisu

Špecializácia v podnikaní umožňuje firmám uspieť v tvrdej konkurencii, no bez spolupráce s partnermi ide všetko ťažšie. Slovenskí CEOs, podobne ako ich globálni partneri, sa pri užšom pracovnom prepojení zameriavajú najmä na dve skupiny partnerov – dodávateľov a odberateľov. Najmä dodávateľia totiž zásadne ovplyvňujú schopnosť biznisu vytvárať kvalitné tovary a služby. Takmer 60 % opýtaných generálnych riaditeľov na Slovensku už má alebo uvažuje o užšom prepojení s dodávateľmi. V globálnom prieskume sa rovnako vyjadriilo takmer 70 % opýtaných. Len o niečo nižšie percento odpovedalo kladne aj v prípade odberateľov. Pre slovenských CEOs je rovnako dôležitá aj spolupráca s akademickou obcou. Naopak, štát alebo mimovládny sektor ich ako partner takmer vôbec neláka.

A prečo by sa mali spájať s treťou stranou, či už cez spoločný podnik, strategickú alianciu alebo cez neformálnu dohodu? Jednoznačným dôvodom je prístup k novým zákazníkom.

Graf 6: Riaditelia začínajú vytvárať rôznorodé spolupráce

Otázka: Máte alebo zvažujete mať užšie pracovné prepojenie s niektorým z nasledujúcich typov obchodných partnerov? Napr. prostredníctvom spoločného podniku, strategických aliancií alebo neformálnej spolupráce.



„S tým, ako sa CEOs čoraz viac zameriavajú na to, v čom sú dobrí, obzerajú sa po partneroch, ktorí by ich vlastné schopnosti mohli doplniť alebo rozvinúť. Rôznorodé spolupráce však ústia do zvýšenej komplexnosti. Zainteresované strany sedia hneď na niekoľkých stoličkách: napríklad zo zákazníkov sa môžu

stať súčasne dodávateľia alebo obchodní partneri. Nevyhnutné pre úspech takýchto spoluprác je nájdenie inovatívnych spôsobov, ako nastaviť vzťahy tak, aby boli prospešné pre všetky zainteresované strany. Takéto nové ekosystémy interakcie budú čoraz dôležitejšie, pričom dôvera je pre ich úspech kľúčová.“

Alexander Šrank
partner, PwC

Graf 7: Spolupráca otvára dvere k novým zákazníkom

Otázka: Vyberte, prosím, 3 najpádnejšie dôvody, pre ktoré by ste sa rozhodli spolupracovať s treťou stranou formou spoločného podniku, strategických aliancií alebo neformálnou formou.

Top tri dôvody pre spolupráce

Prístup k novým
zákazníkom

66 %

Prístup
k novým/vznikajúcim
technológiám

34 %

Schopnosť posilniť
obchodnú značku
alebo reputáciu

30 %

Zaostávame v technológiách?

Pre výkonných manažérov slovenských firiem je v oblasti technológií, ktoré ich môžu posunúť v konkurenčnom boji vyššie, najdôležitejšie analyzovanie dostupných dát. Takmer 60 % respondentov mu prisúdilo označenie "nesmierne dôležité". Nasledujú kybernetická bezpečnosť a mobilné technológie, ktoré zvyšujú angažovanosť zákazníka. Na opačnej strane v rebríčku dôležitosti sú veci na bežné nosenie vybavené modernými technológiami (ako sú merače srdcovej činnosti či špeciálne smart okuliare), robotika a hlavne trojrozmerná tlač.

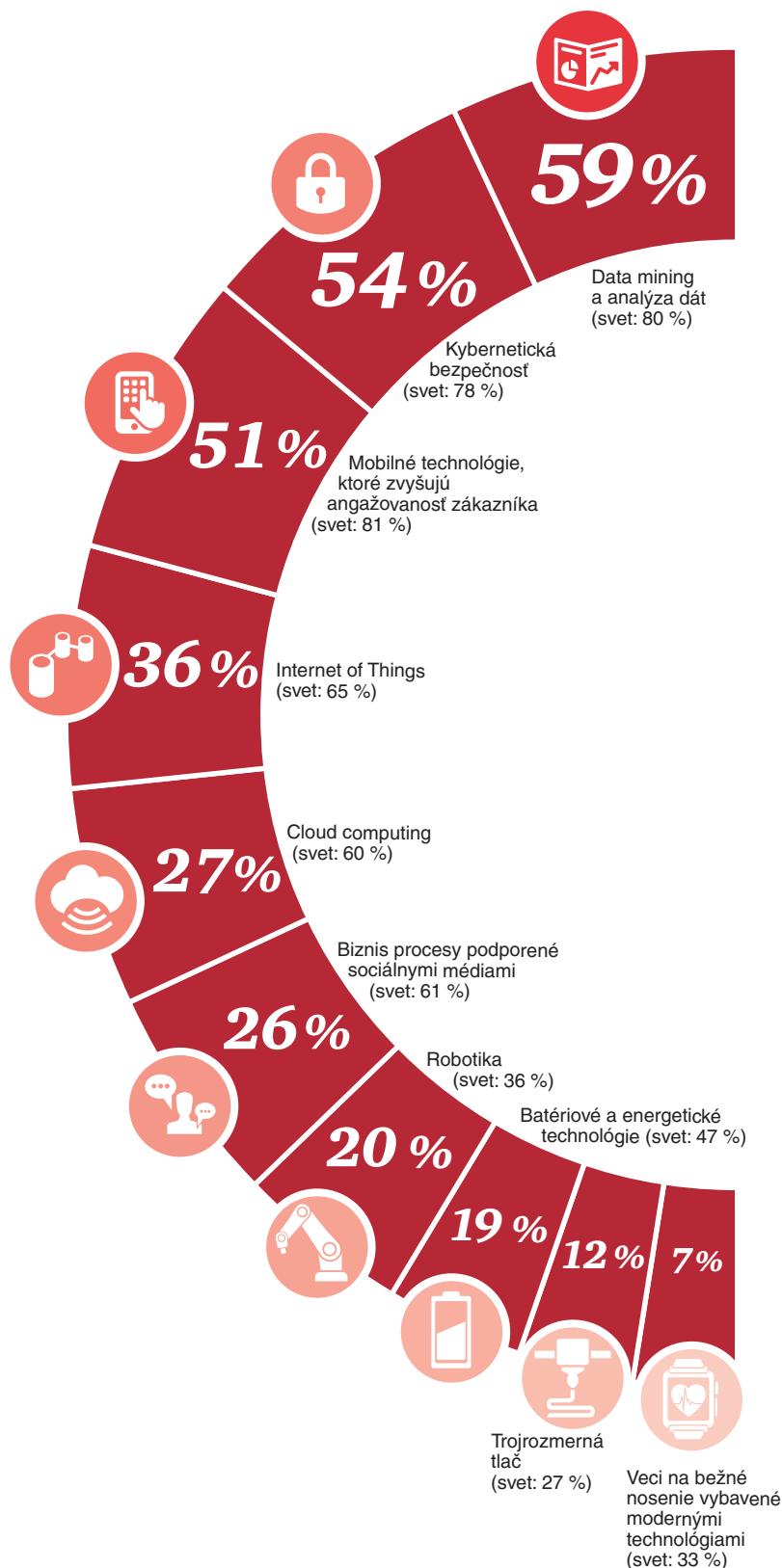
Porovnanie s výsledkami prieskumu medzi svetovými manažérmi ukazuje, že priority sú podobné ako v prípade na Slovensku pôsobiacich riaditeľov. Top trojka najdôležitejších technologických trendov je veľmi podobná. Akurát je zjavné, že tunajší CEOs prisudzujú technológiám v konkurenčnom boji ich firiem zatiaľ nižšiu dôležitosť ako kolegovia v zahraničí. Kým zapojenie mobilných technológií klientov u svetových manažérov vedie v dôležitosti s 81 %, na Slovensku mu podobnú vážnosť prisudzuje len polovica odpovedajúcich.

Zaujímavé je, že podobné rozdiely možno vystopovať i v porovnaní s odpoveďami manažérov v regióne strednej a východnej Európy. Tie sú oveľa bližšie celosvetovým odpoveďiam v porovnaní s preferenciami slovenských firiem. Možné vysvetlenie? Tunajší top manažéri vedia skôr oceniť technológie, ktoré sú už u nás masovo rozšírené, než novinky, o ktorých zatiaľ možno skôr len čítajú.

Graf 8: Zber, analýza a využitie informácií prostredníctvom technológií je kľúčové

Otázka: *Do akej miery sú nasledujúce digitálne technológie strategicky dôležité pre Vašu organizáciu?*

Poznámka: CEOs, ktorí odpovedali 'nesmierne dôležité'.



Medzi prínosmi digitálnych technológií pre firmu dominuje zvyšovanie prevádzkovej efektívnosti. To vysoko oceňujú aj kolegovia zo strednej a východnej Európy a zo svetového prieskumu. Naopak, dramatický rozdiel je vo vnímaní technológií ako prostriedku na zvyšovanie zážitku zákazníka (na Slovensku ho za prínos označila necelá pätina, vo svete vyše tri štvrtiny respondentov) a v oblasti digitálnej dôvery (7 % vs. 72 %).

Graf 9: Investovať do digitálnych technológií sa oplatí – prinášajú hodnotu a majú dopad na náklady

Otázka: Vyberte, prosím, 3 najväčšie prínosy, ktoré majú digitálne technológie pre Vašu firmu.

Top tri prínosy digitálnych technológií

Prevádzková
efektívnosť

66 %

Dáta a dátová
analytika

50 %

Interná/externá
spolupráca

41 %

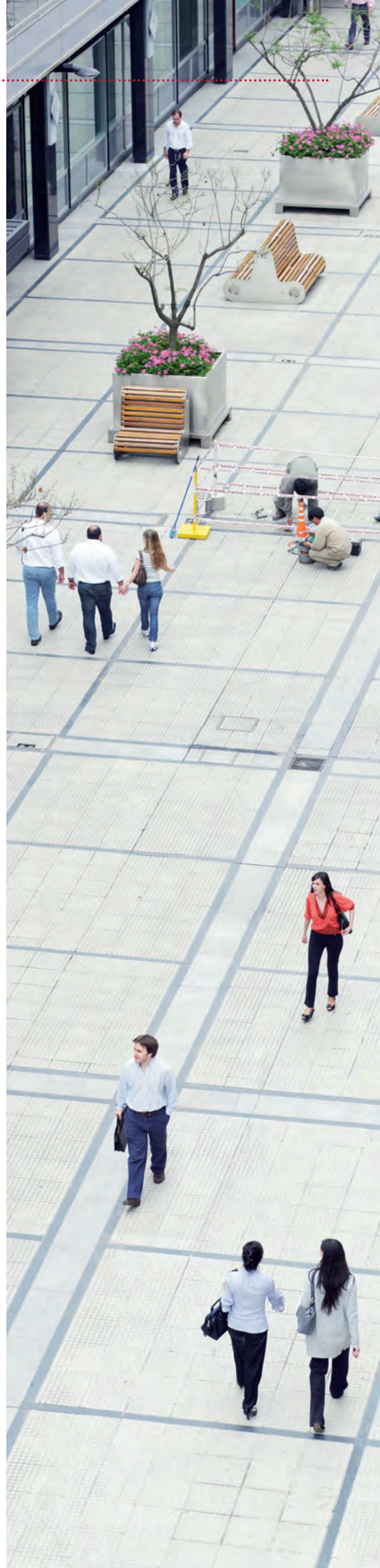


„CEOs už nespochybňujú potrebu začleniť technológie do jadra svojho podnikania. Digitálne technológie priniesli revolúciu v tom, ako zákazníci vnímajú hodnotu. Vytvorenie osobnej skúsenosti zákazníka je stále žiadanejšie a vyžaduje mimoriadnu úroveň prispôsobenia, vnímavosti

a inovácie.

Uskutočniť toto všetko efektívne sa nedá okrajovo. Firmy si stále viac uvedomujú, že je potrebné zmeniť svoje biznis modely. Aby sa tak stalo, je potrebné nielen investovať do správnej digitálnej technológie, ale predovšetkým implementovať ju inteligentným a efektívnym spôsobom.“

Ivo Doležal
partner, PwC



Konkurenti za dverami

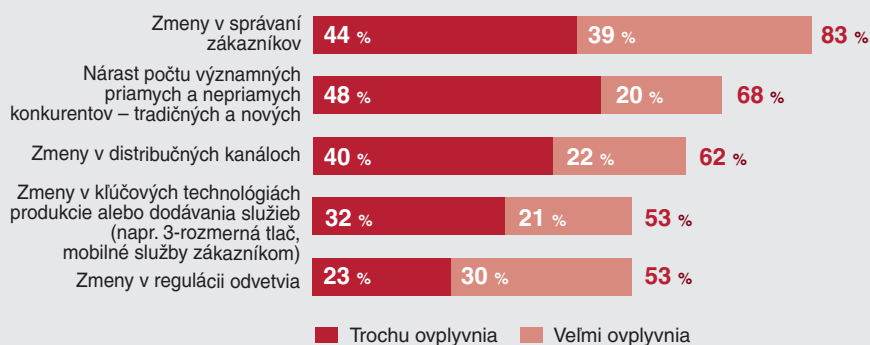
Tradiční konkurenti na trhu zostávajú, no súboj o zákazníka príde aj z novej strany. V globálnom prieskume svetoví CEOs upozornili, že do ich tradičných vôd sa čoraz častejšie dostávajú firmy z iných odvetví. Až 56 % opýtaných sa nazdáva, že v nasledujúcich troch rokoch veľmi pravdepodobne budú firmy súťažiť v odvetviach, v ktorých momentálne nie sú.

Konkurencia z iného odvetvia môže priniesť zásadné zmeny v biznis modeloch. Slovenskí CEOs najčastejšie predpokladajú, že nový konkurent vzíde z oblasti technológií. Tak ako Amazon zmenil odvetvie maloobchodu a Uber mení fungovanie taxislužieb, technologické spoločnosti nebudú dominovať len IT oblastiam. Už teraz zmenili médiá, zábavu a na rad prichádzajú tradičné oblasti.

CEOs si uvedomujú, že ich odvetvie v najbližších piatich rokoch najviac ovplyvnia zmeny v správaní sa zákazníkov (viac ako 80 % s tým počíta). A tieto zmeny vychádzajú práve z využívania nových technológií či určovania priorít pri využívaní vlastného času.

Graf 10: Čo spôsobuje zmeny v zaužívanom fungovaní odvetví?

Otázka: Do akej miery podľa Vás ovplyvnia nasledujúce trendy Vaše odvetvie počas nasledujúcich piatich rokov?



Graf 11: Podľa CEOs majú technológie najväčší potenciál konkurovať naprieč sektormi

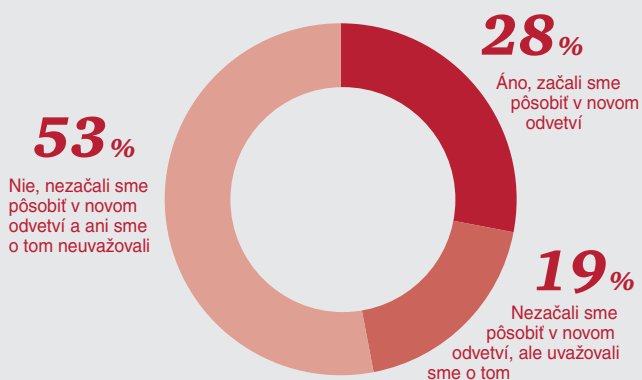
Otázka: Z akého odvetvia mimo toho Vášho vzíde alebo by mohol vzísť významný konkurent? Vyznačte všetky relevantné možnosti.



Hoci slovenskí CEOs zatiaľ vo väčšine prípadov tvrdia, že v uplynulých troch rokoch v novom odvetví podnikáť nezačali, takmer 30 % už túto možnosť skúsilo a ostatní o nej uvažujú. V porovnaní s globálnymi očakávaniami ešte trochu zaostávame, čiže percento prechodu do nových oblastí bude zrejme ešte rásť.

Graf 12: Prenikanie do nových odvetví

Otázka: *Začala Vaša organizácia v uplynulých 3 rokoch podnikáť v novom odvetví alebo ste nad tým uvažovali? Máme namysli akékoľvek odvetvie, v ktorom Vaša organizácia doposiaľ nepôsobila.*



„Čoraz intenzívnejšie zameranie na zákazníkov rozširuje oblasti hospodárskej súťaže. Pokrokovu uvažujúci CEOs stále viac premýšľajú nad tým, v akom odvetví skutočne podnikajú a aktívne prenikajú do príbuzných alebo úplne nových odvetví.

Pohyby naprieč odvetviami nie sú samozrejme novým fenoménom. História podnikania je nabitá príbehmi firiem, ktoré zmenili svoje zameranie, aby tak využili nové obchodné príležitosti. Napríklad Nokia začínala ako úspešné papierne. Digitálna éra však spôsobila obrovskú zmenu v chápaní príležitostí pre obchodnú transformáciu a ukázala, ako zraniteľné sú spoločnosti v prípade, že neporozumejú tomu, čo ich zákazníci chcú.“

Jens Hörning
partner, PwC

Aký má byť líder zajtrajška?

Spomínali sme spôsoby, ako sa mení kompetitívna dynamika odvetví. Vyzvali sme CEOs, aby uviedli schopnosť, ktorá je podľa nich najdôležitejšia, aby vedeli využiť potenciál týchto zmien a premeniť ich na príležitosti.



„Správne predvídať a odhadnúť vývoj a tendencie potrieb trhu v danom odvetví. Byť na čele inovačných

procesov a prinášať nové, netradičné riešenia potrieb v danej oblasti (výskum, vývoj, aplikovaný vývoj). Hľadať úplne nové materiálové a energetické zdroje (náhrady vyčerpatelných zdrojov surovín a energií).“

Vladimír Mužila
generálny riaditeľ
a podpredseda predstavenstva
AGRO CS Slovakia



„Analýza a schopnosť využívania informácií.“

Miroslav Hrdina
predseda predstavenstva
DOMOSS TECHNIKA



„Schopnosť ísť do rizika a obetovať krátkodobé zisky.“

Martin Kultán
CEO
DÔVERA zdravotná poisťovňa



„Odvaha.“

Silvia Vančová
výkonná riaditeľka
Ferno Slovakia



„Vopred rozpoznať potreby trhu, očakávané zmeny a sledovať trendy v odvetví na 1 až 5 rokov a podľa toho stanoviť priority spoločnosti.“

Igor Kočíš
CEO
GA Drilling



„Orientácia na produkt a službu, nové distribučné kanály, nové typy produktov.“

Ján Otčenáš
riaditeľ
GEEA



„Schopnosť analyzovať prostredie pre vytvorenie správnej stratégie, posúdiť riziko a definovať záložnú stratégiu.“

Pochopenie robotizácie a vnútrofremných sociálnych vzťahov v robotizovanom prostredí.“

Marián Čapkovič
výkonný riaditeľ
LKW Komponenten



„Dostatok inovátnych pracovníkov s medzinárodným záberom.“

Štefan Rosina
predseda predstavenstva
MATADOR HOLDING



„Schopnosť nájsť spoločný jazyk s kolegami z úsekov stratégie, technológie, marketingu, predaja

a financií. Teda schopnosť vytvoriť adekvátne pevnú reťaz od prvej idey až po jej doručenie zákazníkovi.“

Pavol Lančarič
CEO
Orange Slovensko



„Na základe dlhoročných skúseností odhadnúť rozsah a možný dopad všetkých zmien už na začiatku ich

existencie/pri ich vzniku.“

Matej Bugár
konateľ
Porsche Inter Auto Slovakia



„Citlivo vnímať zmenené potreby spotrebiteľa/odberateľa s dôrazom na customizáciu a relevantnú prácu

s dátami a neopomenúť pritom dostupnosť poskytovaných služieb.“

Jaroslav Pilát
CEO
PRVÁ PENZIJNÁ SPRÁVCOVSKÁ
SPOLOČNOSŤ POŠTOVEJ
BANKY a Dôchodková
správcovska spoločnosť
Poštovej banky



„Schopnosť predvídať vznik spoločných synergií u na prvý pohľad nekompetitívnych oblastí, či odvetví.“

Jozef Gima
CEO
RYBA Košice



„Digitálna gramotnosť je nevyhnutnosťou, ale nestačí. Schopnosť pomocou digitálnych technológií skracovať

a zefektívňovať analytický a distribučný proces.“

Peter Sitányi
CEO
SITCON



„Flexibilita a analytická predikcia.“

Magdaléna Dobišová
CEO
Skanska SK



„Akýkoľvek úspech je postavený na výnimčnosti. Tú treba nájsť, byť odhodlaný, vnútorne slobodný,

nadchnúť pre ňu najlepších a veľa pracovať na jej realizácii.“

Tomáš Drucker
generálny riaditeľ
a predseda predstavenstva
Slovenská pošta



„Pochopíte trendy a pripravte organizáciu na zmenu v pravý čas. Načasovanie je ešte kritickejšie než

pochopenie. Vykonanie zmien príliš skoro môže byť rovnako zlé, ako príliš neskoro alebo nikdy.“

Ondrej Smolár
CEO
SOITRON



„Schopnosť CEO vidieť príležitosť v čase, keď ju ešte nik iný nevidí. Správne odhadnúť potenciál trhu.“

Správne načasovať zmenu.“

Matúš Babík
generálny riaditeľ
a člen predstavenstva
TATRAVAGÓNKA



„Analýza a hľadanie synergií a efektívnosti v prieniku do iných odvetví.“

Bohuš Hlavatý
CEO
Tatry mountain resorts



„Čo: pochopiť zmeny na trhu, poznať nové technológie a požiadavky a očakávania zákazníka. Prečo: aby bolo možné

reagovať na dopyt na trhu, prispôbiť sa a včas rozpoznať a uchopiť príležitosti.“

Dino Ajanović
generálny riaditeľ
TNT Express Worldwide



„Získanie talentov – vzdelaných mladých ľudí, ktorí sú schopní výkonnostne rásť rovnako rýchlo ako rastú

moderné technológie. Staršia generácia už nie je schopná udržiavať tempo technologických zmien a možností, ktoré pre firmy tieto zmeny prinášajú.“

Peter Závodský
generálny riaditeľ
TOPOS TOVARNÍKY



„Schopní, talentovaní ľudia a talent manažment.“

Thomas Georg Bogdajn
výkonný riaditeľ
T-Systems Slovakia



„Jednoznačne schopnosť analyzovať a predvídať.“

Jozef Hric
predseda predstavenstva
a generálny riaditeľ
TuCon



„Pripravenosť a včasná reakcia na vývoj technológií a nové požiadavky trhu.“

Igor Gnap
CEO
VAŠA Slovensko

Globálny CEO prieskum 2015 spoločnosti PwC

Nové spôsoby, ako byť úspešný

PwC uskutočňuje globálny CEO prieskum už 18 rokov a výsledky sú každoročne oficiálne prezentované na Svetovom ekonomickom fóre v Davose. V edícii roku 2015 sme požiadali lídrov firiem, aby uviedli jednu vlastnosť, ktorú musí mať líder zajtrajška.

Prevažná väčšina CEOv uvádzala strategické myslenie a adaptabilitu. Niet sa čomu čudovať, kľúčovou charakteristikou dnešného konkurenčného prostredia je neustála zmena. Megatrendy a to, ako na ne spoločnosti reagujú, spôsobujú zmeny na trhoch, kde CEOs hľadajú príležitosti pre rast, menia rozsah rizík pre podnikanie a aj samotnú podstatu všetkých odvetví.

Identifikovali sme šesť krokov, ktoré v roku 2015 môžu pomôcť lídrom firiem pri budovaní úspechu. Sme presvedčení, že tí CEOs, ktorí sú schopní rozvinúť strategické zameranie a schopnosti, ktoré uvádzame nižšie, budú najlepšie pripravení presadiť sa na vznikajúcich konkurenčných trhoch. Je možné namietat, že takýto prístup by nebol veľmi odlišný ani pred desiatimi rokmi. Ale to, čo je dnes iné, je dopad digitálnych technológií prakticky na každú stránku podnikania.

Navštívte stránku www.pwc.com/ceosurvey a dozviete sa viac.

Šesť krokov, ktoré môžu lídrom pomôcť pri budovaní úspechu v roku 2015

1. Zamerajte sa na to, v čom ste dobrí

Je mimoriadne dôležité, aby ste na trhu, ktorý je čoraz viac dezorientujúci, identifikovali kľúčové schopnosti svojej organizácie. Také, čo ju robia jedinečnou. Domnievame sa, že firmy nedokážu manažovať viac ako tri až šesť takýchto skutočne odlišujúcich špecifik.

2. Prehodnoťte odvetvie, v ktorom podnikáte

Keď spoznáte svoje silné stránky, zvážte skutočné hodnoty, ktoré prinášate zainteresovaným stranám. Uvedomte si, kto sú vlastne vaši konkurenti – aj tí, čo podnikajú v iných odvetviach. Zabezpečte silné prepojenie medzi schopnosťami vašej organizácie, ponúkanými hodnotami a ponukou produktov a služieb. Môže sa stať, že vaše hlavné výhody by mohli vyniknúť v sektore, v ktorom ste sa predtým vôbec neangažovali.

3. Predvídajte politické záležitosti

Predchádzajte im vlastnou efektívnou kontrolou. Spolupracujte s vládou, aby ste boli schopní vypracovať efektívne a vyvážené postupy v rámci spoločnej partnerskej siete.

4. Budujte rôznorodé, ale zároveň spájajúce partnerstvá

Posúďte, ako by mohli partnerstvá rozšíriť vaše schopnosti. Vypracujte rozsiahly, rôznorodý a dynamický ekosystém, ktorý môžete upravovať smerom nahor i nadol, v závislosti od potrieb. Posilnite spolupráce tak, aby prinášali vzájomne výhodné výsledky.

5. Transformujte sa digitálne

Spoznajete dopad digitálnych technológií na zainteresované strany a hodnotu, ktorú hľadajú. Posúďte, ako je treba zmeniť prevádzkové modely, aby mohli plniť nové požiadavky a predstavy – vytvorte si jasnú víziu a plány o tom, ako môžu investície do digitálnych technológií pomôcť pri realizovaní týchto zmien.

6. Zostavte správnu kombináciu talentov

Využite celé spektrum odlišností v myslení a práci, aby ste mali k dispozícii technologicky vyspelých a tímovo orientovaných ľudí, schopných zabezpečiť inovácie, ktoré potrebujete na to, aby ste sa mohli presadiť v novej ekonomike.



Slovenský CEO prieskum 2015

Prieskum realizovala poradenská spoločnosť PwC v spolupráci so slovenskou edíciou magazínu Forbes. Oslovení CEOs odpovedali prostredníctvom on-line alebo tlačenej verzie dotazníka v období od 12. januára 2015 do 13. marca 2015.

Prieskumu sa zúčastnilo 121 vrcholných predstaviteľov firiem pôsobiacich na Slovensku z rôznych odvetví: finančné služby (bankovníctvo a poisťovníctvo), priemyselná výroba, stavebníctvo, automobilový priemysel, maloobchod a distribúcia, spotrebný tovar, doprava a logistika, informačné technológie, telekomunikácie, energetika a sieťové odvetvia, a iné.

Charakteristika firiem zastúpených v prieskume:

Typ: 61 % dcérska spoločnosť zahraničnej materskej spoločnosti, 39 % slovenská spoločnosť (v súkromnom vlastníctve, rodinný podnik a pod.).

Dĺžka podnikania na Slovensku: 42 % päť až pätnásť rokov, 37 % pätnásť až dvadsaťpäť rokov, 18 % viac než dvadsaťpäť rokov, 3 % menej než päť rokov.

Výška výnosov: 26 % 5 – 15 mil. EUR, 21 % 15 – 30 mil. EUR, 14 % 100 – 250 mil. EUR, 13 % 30 – 100 mil. EUR, 16 % menej než 5 mil. EUR, 10 % viac než 250 mil. EUR.

O spoločnosti PwC

Firmy PwC pomáhajú organizáciám i jednotlivcom vytvárať tú hodnotu, ktorú hľadajú. Sme sieťou firiem v 157 krajinách s vyše 195 000 pracovníkmi, ktorí robia všetko pre to, aby poskytovali kvalitné auditorské, daňové a poradenské služby. Viac sa dozviete na našej webovej stránke www.pwc.com/sk.

O magazíne Forbes

Forbes Slovensko je mesačná slovenská edícia magazínu Forbes vydávaná spoločnosťou Business Consulting & Media, s.r.o. podľa licenčnej zmluvy s Forbes Media LLC. Forbes Media zahŕňa Forbes, najväčšiu značku medzi biznis médiami, Forbes.com ako aj 32 licencovaných edícií. Viac informácií nájdete na www.forbes.sk.

Kontakt

PwC Bratislava

Námestie 1. mája 18, 815 32 Bratislava
tel.: +421 2 59350 111

PwC Košice

Aupark Tower, Protifašistických bojovníkov 11, 040 01 Košice
tel.: +421 55 32153 11

Todd Bradshaw

Country Managing Partner, PwC
+421 2 59350 600
todd.bradshaw@sk.pwc.com

Zuzana Sehnalová

Líder oddelenia marketingu a komunikácie, PwC
+421 2 59350 133
zuzana.sehnalova@sk.pwc.com

Juraj Porubský

Šéfredaktor, Forbes Slovensko
+421 2 208 66 337
jporubsky@forbes.sk



www.pwc.com/sk/ceo-prieskum